ISSN-e: 2244-8276

LA CONFIANZA COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE LÍDERES POSITIVOS: REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA

TRUST AS A STRATEGIC ELEMENT IN POSITIVE LEADERSHIP MANAGEMENT: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

KENNY ANTOR MEDINA
Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela
(m.kenny@correo.unimet.edu.ve)
https://orcid.org/0009-0008-7413-5414

LUIS MATURÉN
Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela
lmaturen@unimet.edu.ve
https://orcid.org/0009-0000-2136-133X

Resumen

La confianza es un elemento clave en el éxito de las organizaciones (Vargas y Toro, 2023). La variedad de estudios sobre la confianza organizacional revela – además de su importancia – la necesidad de un esfuerzo académico por la sistematización, integración y compilación de los hallazgos sobre la confianza organizacional y sus instrumentos de medición. El presente trabajo tiene como objetivo analizar los estudios relevantes sobre la confianza organizacional como elemento estratégico en la gestión del liderazgo positivo en los estudios publicados en inglés y español entre el 2000 y 2024. Esta investigación se basó en la metodología de las revisiones sistemáticas de la literatura (Moher et al., 2015) y en las herramientas de análisis planteadas por Hart (2018). En total, se extrajo data descriptiva y conceptual de 45 estudios publicados entre el 2000 y 2024 siguiendo las pautas establecidas por el PRISMA-P. El estudio destaca el alcance del concepto de confianza en el clima laboral y sus implicaciones en el liderazgo positivo, identificando nociones, características, atributos y efectos. Respecto de las categorías descriptivas, este estudio reveló la tendencia de la literatura por investigaciones

RECIBIDO: 10-12-2025 / ACEPTADO: 01-04-2026 / PUBLICADO: 22-10-2026

Cómo citar: Medina, K. y Maturén, L. (2026). La confianza como elemento estratégico en la gestión de líderes positivos:Revisión sistemática de la literatura. *Almanaque*, 49, 41-62. https://doi.org/10.58479/almanaque.2026.224

cuantitativas en los años recientes. Respecto de las categorías conceptuales este estudio se basó en las dimensiones de la confianza organizacional planteadas por el modelo HERO (Olvera et al., 2017) – confianza vertical y confianza horizontal –sirviéndose estas para la clasificación de los artículos y extracción de fragmentos en la construcción de la evidencia narrativa. El estudio contribuirá a fortalecer el conocimiento sobre la confianza organizacional y su relación con el liderazgo positivo, con implicaciones en el bienestar laboral y la salud organizacional.

Palabras Clave: Confianza organizacional; Gestión del liderazgo positivo; Modelo HERO; Revisión sistemática de la literatura; Psicología positiva.

Abstract

The trust is a key element in organizational success (Vargas & Toro, 2023). The variety of studies on organizational trust reveals—in addition to its importance—the need for an academic effort to systematize, integrate, and compile findings on organizational trust and its measurement instruments. This paper aims to analyze relevant studies on organizational trust as a strategic element in positive leadership management within literature published in English and Spanish between 2000 and 2024. This research was based on the methodology of systematic literature reviews (Moher et al., 2015) and the analytical tools proposed by Hart (2018). In total, descriptive and conceptual data were extracted from 45 studies published between 2000 and 2024, following the PRISMA-P guidelines. The study highlights the scope of the concept of trust in the work environment and its implications for positive leadership, identifying notions, characteristics, attributes, and effects. Regarding descriptive categories, this study revealed a literature trend toward quantitative research in recent years. Concerning conceptual categories, this study was based on the dimensions of organizational trust proposed by the HERO model (Olvera et al., 2017)—vertical trust and horizontal trust—which served to classify the articles and extract fragments for the construction of the narrative evidence. The study will contribute to strengthening knowledge about organizational trust and its relationship with positive leadership, with implications for workplace well-being and organizational health.

Keywords: Organizational trust; Positive leadership management; HERO model; Systematic literature review; Positive psychology.

ISSN-e: 2244-8276

CONTENIDO

Resumen 41

Abstract 42

1. Introducción 45

2. Fundamentos teóricos 45

3. Método 46

4. Resultados 48

5. Conclusiones 56

6. Recomendaciones 57

7. Referencias 57

1. Introducción

La confianza ha surgido en el debate académico como un factor clave en las organizaciones exitosas. La literatura ha validado que la confianza en los líderes, en los compañeros y en la organización se vincula positivamente con un estado de bienestar, caracterizado por el compromiso, satisfacción laboral, trabajo en equipo, emociones positivas, y, en definitiva, con el clima y éxito de la organización. «Una cultura de confianza es lo que marca una diferencia significativa»; (Zak, 2017). Esta reflexión plantea dos cuestiones: (i) comprender el alcance del debate y la diversidad de perspectivas que este tema implica; y (ii) su impacto y utilidad al servicio de propósitos superiores a la entidad del ser humano: sentido de trascendencia.

En este sentido se espera que este trabajo proporcione una visión integral a través del análisis los estudios relevantes sobre la confianza organizacional como elemento estratégico en la gestión del liderazgo positivo y sus instrumentos de medición, en los estudios publicados en inglés y español entre el 2000 y 2024.

2. Fundamentos teóricos

A nivel organizacional se identifican dos tipos de confianza: (i) confianza interorganizacional o entre organizaciones; y (ii) confianza intraorganizacional – dentro de las organizaciones –, definida como «la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que los empleados tengan control sobre estas acciones y conductas» (Tan & Lim, 2009, como es citado en Olvera et al., 2017, p. 365).

La confianza intraorganizacional «es una variable multidimensional» (McCauley y Kuhnert, 1992, como es citado en Reinders & Barghouti, 2019, p. 112) y en el marco del Modelo HERO está compuesta por dos dimensiones: «(1) Confianza vertical, considerada como el grado en que los/as empleados/as confían en las acciones de sus superiores o de la organización en la que trabajan; (2) Confianza horizontal considerada como el grado en que los/as empleados/as confían en la gente con la que trabajan, confían en lo que hacen y disfrutan con ellas» (Olvera et al., 2017, p. 367). «La distinción entre ambas perspectivas es esencial para comprender el fenómeno de la confianza dentro de las organizaciones» (Brower et al., 2017, como es citado en Reinders & Barghouti, 2019, p. 112).

El Modelo HERO (*Helathy and Resilient Organization*) o Modelo de Organización Saludable y Resiliente, es un modelo teórico y heurístico que define a las organizaciones saludables como «aquellas que hacen esfuerzos sistemáticos, planeados y proactivos para mejorar a los empleados, los procesos organizacionales y los resultados (Salanova, 2009, como es citado en Acosta et al., 2019, p. 87). La confianza organizacional es un «constructo clave» en este modelo por su impacto directo en el bienestar y desempeño de los individuos y la organización – empleados saludables – (Olvera et al., 2017, p. 367).

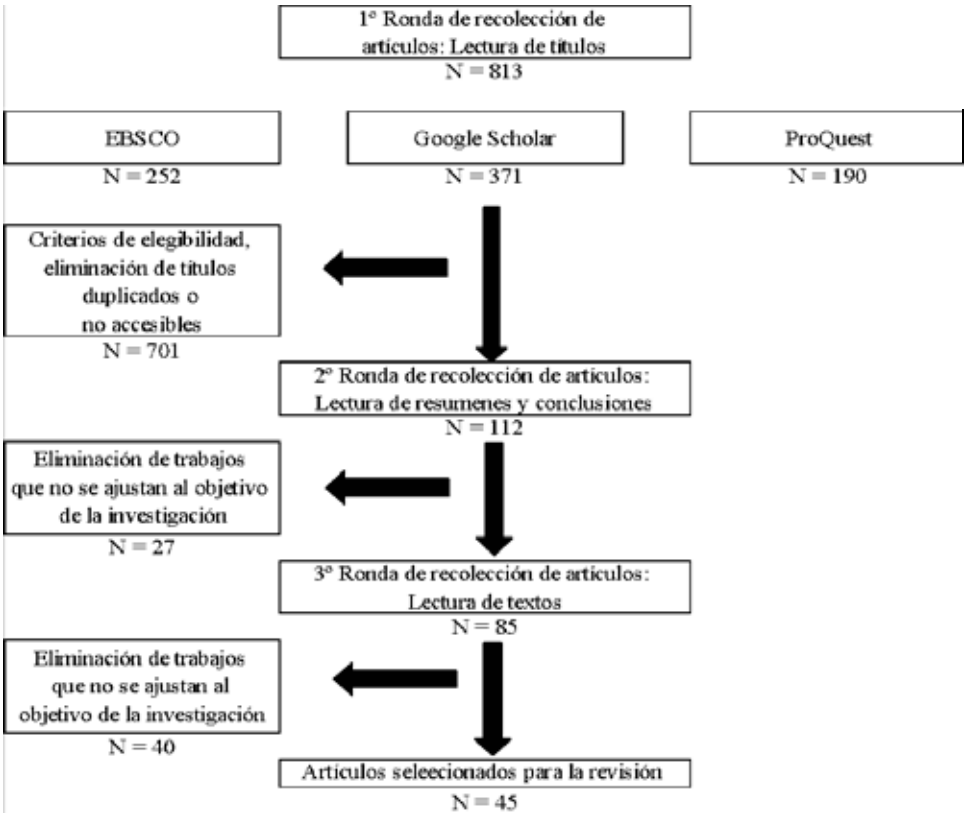
El liderazgo contribuye significativamente en el comportamiento del equipo y su entorno (Rodríguez & Veloso, 2013). El liderazgo positivo fundamentando en la «aplicación de los principios positivos de conducta que emergen de disciplinas como la psicología positiva (Seligman et al., 2005) y la psicología organizacional positiva (Cameron et al., 2003)» (como son citados en Blanch et al., 2016, p. 173). En este sentido, las estrategias al servicio de un liderazgo positivo redundarán en el bienestar colectivo e individual de los colaboradores fuera y dentro del espacio organizativo (Puertas, 2012).

3. Método

En el marco de los objetivos de esta propuesta de trabajo se ha seleccionado como método las «revisiones sistemáticas de la literatura» (Moher et al., 2015) modelo de organización y procesamiento de la información. Esta investigación se estructuró en las etapas propuestas por Moher et al., (2015) creadores del *Preferred reporting ítems for systematic review and meta analysis protocols* (PRISMA – P) las cuales se señalan a continuación:

(1) *Criterios de elegibilidad de artículos.* (a) Tipo de publicación: se seleccionaron únicamente publicaciones arbitradas; (b) Tema de investigación: artículos que abordan la confianza organizacional como elemento estratégico en la gestión de líderes positivos; (c) Contexto de las publicaciones: se recopilaron estudios de diversos países; (d) Diseño de investigación, se seleccionaron trabajos empíricos con diseños cuantitativos, cualitativos o mixtos, y se excluyeron las reflexiones; (e) Fecha de publicación, se recopilaron trabajos publicados entre 2000 y 2024; (i) idioma artículos en inglés y español. (2) *Consulta de fuentes de información.* Se utilizaron tres fuentes de información para recolectar los estudios elegibles: EBSCO, Google Scholar y ProQuest. (3) *Selección y evaluación de las publicaciones.* El proceso se desarrolló en tres rondas detalladas en la tabla 1.

Tabla 1. Proceso de selección y evaluación de las publicaciones



Fuente: Elaboración propia.

(4) *Extracción de datos en dos niveles en categorías descriptivas, y conceptuales.* Se recopilaron datos para el análisis de dos tipos: descriptivos y conceptuales. Para las categorías descriptivas se modelaron datos sobre año de publicación; diseño de investigación; y contexto de la publicación. Para categorías conceptuales, siguiendo a Hart (2018) se tomó el modelo teórico que sirva de parámetro para la clasificación de los estudios: confianza vertical; y confianza horizontal (Olvera et al., 2017, p. 366 – 367).

4. Resultados

4.1. Categorías descriptivas

Auge de las publicaciones en los años recientes y el predominio de las investigaciones cuantitativas. Se recopilaron trabajos publicados (publicaciones arbitradas) entre 2000 y 2024 de los cuales 64,44% de las publicaciones corresponden al período 2021-2024, mientras que el período 2005-2020 solo reporta un 35,55%, y ninguna publicación hallada en el período 2000 - 2004.

En términos del diseño de investigación el 66,7% son artículos con metodologías cuantitativas. Un cruce de estas dos variables permite abordar las siguientes consideraciones: los estudios realizados en el período 2005 – 2020 fueron fundamentalmente estudios cualitativos; mientras que en los últimos 4 años (2021 – 2024) el grueso de las investigaciones fue de carácter cuantitativo.

Tabla 2. Evolución porcentual de las publicaciones y diseño de investigación

Período	Investigaciones Cuantitativas		Investigaciones Cualitativas		Investigaciones metodologías mixtas		Total
	Nº Art.	%	Nº Art.	%	Nº Art.	%	
2000 - 2004	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
2005 - 2008	0	0,0	2	4,4	0	0,0	4,4
2009 - 2012	2	4,4	1	2,2	0	0,0	6,7
2013 - 2016	3	6,7	2	4,4	0	0,0	11,1
2017 - 2020	5	11,1	1	2,2	0	0,0	13,3
2021 - 2024	20	44,4	8	17,8	1	2,2	64,4
	30	66,7	14	31,1	1	2,2	

Fuente: Elaboración propia.

América y Europa con mayor vocación investigativa sobre el tema. El 55,6% de los artículos fueron realizados en América y el 31,1% en Europa.

Tabla 3. Desarrollo porcentual de las publicaciones por región y diseño de investigación (lugar de publicación)

Período	Investigaciones Cuantitativas		Investigaciones Cualitativas		Investigaciones metodologías mixtas		Total
	Nº Art.	%	Nº Art.	%	Nº Art.	%	
América	15	33,3	10	22,2	0	0,0	55,6
Europa	9	20,0	4	8,9	1	2,2	31,1
Asia	6	13,3	0	0,0	0	0,0	13,3
Africa	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
	30	66,7	14	31,1	1	2,2	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Desarrollo porcentual de las publicaciones por región y diseño de investigación (población estudiada)

Período	Investigaciones Cuantitativas		Investigaciones Cualitativas		Investigaciones metodologías mixtas		Total
	Nº Art.	%	Nº Art.	%	Nº Art.	%	
América	9	20,0	10	22,2	0	0,0	42,2
Europa	10	22,2	4	8,9	1	2,2	33,3
Asia	9	20,0	0	0,0	0	0,0	20,0
Africa	2	4,4	0	0,0	0	0,0	4,4
	30	66,7	14	31,1	1	2,2	

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Categorías conceptuales

El enfoque del contenido de los artículos: confianza vertical. El mapa de contenido (Hart, 2018) como estructura de organización de los estudios permitió la estructuración de la información y el establecimiento de relaciones entre datos, argumentos y evidencia para la elaboración – como consecuencia – de una síntesis narrativa que sirva de marco conceptual de la confianza organizacional, reflejando el predominio del estudio de la confianza vertical con 79,13% de los fragmentos analizados.

Tabla 5. Mapa de contenido de la literatura

<table>
<tr><td rowspan="6">Artículos Seleccionados</td><td colspan="4">Confianza Vertical</td><td colspan="4">Confianza Horizontal</td></tr>
<tr><td colspan="4">Definición,
Hasan et al., (2023);

Creencias y expectativas,
Vásquez et al., (2021), Neveu y Kakavand, (2019);

Vulnerabilidad y Voluntariedad,
Vargas &Toro, (2022);

Beneficio y riesgos,
Okręglicka et al., (2024), Blasco y Blasco (2013);

Temporalidad e instrumentalidad,
Zak (2017), Borum (2010);

Dimensión ética y axiológica,
Mondragón y Rosales (2016); Hasan et al., (2023);

Liderazgo,
Martins & Costa, (2016), Perilla & Gómez, (2017), Reina et al., (2018); Zak (2017);

Efectos,
Da Costa et al., (2014), Onoriode y Samuel (2023), Dia (2024), Bustamante et al., (2023), Zanabazar et al., (2024), Nabilla et al., (2023), Tosun y Özkan (2023), Reisdorf et al., (2024), Chiang-Vega et al., (2021).</td><td colspan="4">Definición,
Acosta et al., (2019), Jones et al., (2023);

Relaciones de intercambio,
Bonau (2024), Mondragón y Rosales (2006),
Hong et al., (2023);

Entorno social organizacional,
Dia (2024), Bonau (2024);

Emociones positivas,
Martínez et al., (2022), Torrealba et al. (2024),
Puertas (2012);

Efectos,
Bustamante et al., (2023), Onoriode y Samuel (2023), Chiang-Vega et al., (2021).</td></tr>
<tr><td colspan="2">Artículos</td><td colspan="2">Fragmentos</td><td colspan="2">Artículo</td><td colspan="2">Fragmentos</td></tr>
<tr><td>Número</td><td>Porcentaje</td><td>Número</td><td>Porcentaje</td><td>Número</td><td>Porcentaje</td><td>Número</td><td>Porcentaje</td></tr>
<tr><td>34</td><td>75,55%</td><td>110</td><td>79,13%</td><td>11</td><td>24,44%</td><td>29</td><td>20,86%</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Evidencia narrativa

4.3.1. Confianza Organizacional Vertical

«La confianza es un concepto fundamental que abarca varias dimensiones de la organización, ya que sienta las bases para las interacciones que dan forma significativa al desempeño general» (Hasan et al., 2023, p. 6). La confianza resulta pues una suerte de «piedra angular» en el ecosistema de relaciones entre empleados y empleadores (Okręglicka & Lemańska-Majdzik, 2024). Para comprender el alcance de este planteamiento es importante distinguir dos tipos de confianza organizacional vertical – «confianza en el supervisor y confianza en la organización» (McEvily et al., 2003, como es citado en Omar, 2011, p. 131) – y revisar los atributos que definen su naturaleza.

A continuación, se desarrollarán las características o atributos que constituyen la confianza vertical y que fueron identificados y examinados en esta revisión:

Creencia o expectativas. La confianza organizacional «se desarrolla cuando los empleados creen en las organizaciones en las que se insertan, a pesar de la escasa familiaridad, poca interdependencia e interacción con las personas que componen la organización» (Omar, 2011, como es citado en Vásquez et al., 2021, p. 5). También denominado «contrato psicológico» (Neveu y Kakavand, 2019; Aqil et al., 2023; Jones et al., 2023; Zanabazar et al., 2024)

Vulnerabilidad. Spaemann (2005), filósofo alemán, toma de la perífrasis alemana «confiar en alguien» el elemento definitorio de confiar: «abandonarse a alguien», poniendo en evidencia el sentido de «vulnerabilidad» que esta relación de partes implica (como es citado en Vargas y Toro, 2023, p. 5).

Voluntariedad. Mayer et al (1995) señala que es la «disposición de una parte a ser vulnerable a las acciones de otra parte basada en expectativas de que el otro realizará una acción particular» (como es citado en Vargas y Toro, 2022, p. 5). En este mismo orden de ideas, y con mayor precisión Lin (2009) apunta a la «la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que los empleados tengan control sobre estas acciones y conductas» (como es citado en Vásquez et al., 2021, p. 5).

Beneficio. La voluntariedad se basa en las expectativas de que el otro actuará positivamente, es decir, que esta relación «funcionará en su mejor interés y no en su desventaja» (Ismail et al., 2023, p. 270). Esta es la fuente de la motivación dirigida a estimular el comportamiento y conducta del individuo en llevar adelante la tarea o responsabilidad asignada (Okręglicka & Lemańska, 2023).

Riesgo. La literatura señala que el riesgo percibido comprende dos componentes: (i) incertidumbre, referida a la percepción subjetiva de una elección no favorable; y (ii) consecuencias, resultado final constituido como una pérdida o producto no satisfactorio

(Cunningham, 1967, como es citado en Blasco & Blasco, 2013). Ahora bien, este es un factor que fluctúa en el progreso de la relación. La literatura señala – insistentemente – lo complejo y sensible que puede ser mantener los niveles de confianza. Es así, como Connell y Mannion (2006) señalan la importancia de «acciones repetidas durante períodos prolongados de tiempo con el fin de lograr una evolución lenta» evitando de esta manera actitudes y comportamientos no deseados como consecuencias del aumento del riesgo percibido (como es citado en Martins & Costa, 2016, p. 47).

Temporalidad. Zak (2007) afirma que existen «experimentos realizados en todo el mundo que han demostrado que los humanos tienen una inclinación natural a confiar en los demás» (p. 4). No obstante, esto no es una realidad permanente. Esta propensión a confiar en el inicio de la relación, denominada confianza rápida o inicial, «se genera sin un historial de interacción previo entre las partes» (Blasco y Blasco, 2013, p. 64). Esta forma de confianza «se sustentaría en primeras impresiones o señales cognitivas» (Brewer, 1981, como es citado en Blasco & Blasco, 2013, p. 64) o también, como señala Borum (2010) por «factores situacionales o contextuales» (p. 16). Esto supone hablar de la confianza bajo un «modelo de etapas» en donde el componente afectivo toma mayor relevancia en la medida que se avanza en la relación (Borum, 2010, p. 17). La literatura asocia «las experiencias compartidas, la proximidad y los esfuerzos de cooperación» como impulsores del «vínculo o conexión entre las partes que sella su confianza» (Borum, 2010, p. 17).

Instrumentalidad. La confianza organizacional «ha de ser instrumental» para el funcionamiento exitoso de toda organización, en aras de la consecución de sus objetivos (Vargas & Toro, 2023, p. 6). No obstante, la instrumentalidad debe estar permeada y sujeta por elementos axiológicos positivos.

La literatura ha referido insistentemente a la expresión «rol mediador» de la confianza para englobar la naturaleza instrumental de esta noción al servicio de estos elementos axiológicos positivos. Esta revisión sistemática detectó 21 artículos que apoyan esta afirmación. Ellos son: Dia (2024); Hasan et al., (2023); Yuwono et al., (2023); Neveu y Kakavand (2019); Rua y Costa, (2016); Vásquez et al., (2021); Zanabar et al., (2024); Bonau (2024); Hong et al., (2023); Aqil et al., (2023); Ismail et al., (2023); Tosun & Özkan (2023); Jones et al., (2023); Addai et al., (2023); Acosta et al., (2011); Montero et al., (2021); Reinders & Barghouti, (2019); Perilla y Gómez, (2017); Omar, (2011); y Da Costa et al., (2014). En definitiva, Acosta et al. (2019) resume muy bien este planteamiento al afirmar que las «investigaciones sobre la relación de la confianza en los procesos organizacionales señalan que tiene un rol mediador entre las prácticas y recursos que las organizaciones implementan, el bienestar de los trabajadores y los resultados organizacionales positivos» (p. 86).

Dimensión ética. En las interacciones que constituyen fuente de la confianza organizacional «existe una obligación moral y de responsabilidad por parte de los individuos, es decir, una dimensión ética que guía los comportamientos en función de la consecución de los logros,

tanto de la organización como de los individuos» (Braber, 1983, como es citado en Mondragón & Rosales, 2006, p. 151). En efecto, resulta ser esta dimensión un elemento «regulador de las relaciones sociales» de las organizaciones (Mondragón & Rosales, 2006, p. 155). Las investigaciones citadas por la literatura sugieren un deber organizacional de «gestión ética de las preocupaciones sociales» (Hasan et al., 2023, p. 6). En otras palabras, las acciones y prácticas organizacionales deben tener un sentido de justicia, equidad y honestidad (Ismail et al., 2023, p. 270). En definitiva, esto corresponde al ámbito de la «justicia organizacional» que no es más que la «percepción que tiene un individuo de cuán justo es tratado en el trabajo» (McCardle, 2007, como es citado en Neveu & Kakavand, 2019, p. 502). Otros estudios detectados acompañan esta afirmación: Hasan et al., (2023); Aqil et al., (2023); Jones et al., (2023); Addai et al., (2023); Bonau, (2024).

Liderazgo. «Una idea esencial, común a diversos enfoques de la confianza organizacional, se basa en el hecho de que una organización debe asegurar la cooperación entre personas con diferentes intereses» (Martins & Costa, 2016, p. 47). La instrumentalidad de la confianza se refleja entonces – en su expresión más completa – en su «rol clave» en la efectividad del liderazgo, como motor de los procesos organizacionales en el marco de la cooperación de dicha diversidad de intereses (Perilla y Gómez, 2022, p.96). Desde esta perspectiva el liderazgo se debe «reflejar en la capacidad del líder para escuchar y respetar las ideas de los empleados; anticiparse al cambio; estimular la creatividad y el conocimiento; delegar; comunicarse en forma de diálogo, aplicando principios holísticos y democráticos». (Martins & Costa, 2016, p. 45).

Varios autores refieren a tres factores que hacen a un individuo merecedor de confianza y que – en gran medida – comprenden esta dimensión ética: (1) la capacidad, entendida como las habilidades y conocimientos en el área; (2) la benevolencia, hacer el bien por el bien en sí mismo, al margen del beneficio; y (3) la integridad, que en definitiva es ser coherente entre los principios considerados aceptables y su accionar cotidiano (Rodríguez &Veloso, 2023, p. 547). Sobre estos factores descansa la «confianza cognitiva», como resultado de las acciones del líder, gerente y organización (Dirks & Ferrin, 2002; McAllister, 1995; Schaubroeck et al., 2011, como son citados en Bonau, 2024).

«La confianza es el cimiento del liderazgo tanto individual como colectivo» (Bustamante et al. 2023, p. 96). Para Martins & Costa, (2016) el liderazgo transformacional ofrece en amplitud los distintos aspectos para la construcción de un entorno de confianza: (a) potencia niveles altos de «entusiasmo, dedicación, compromiso y esfuerzo« (p. 46); (b) «se basa en el empoderamiento de los empleados en relaciones de confianza, lealtad, justicia y en el aumento de la autoeficacia, la autoconfianza y la autoestima de los empleados» (Rego y Cunha, 2007, como son citados en Rua y Costa, 2016, p. 46); y (c) puedes enfrentarse a «los desafíos de un entorno en constante cambio, el desarrollo de conductas de liderazgo transformacional debe considerarse altamente beneficioso, superando los resultados de los programas clásicos de desarrollo organizacional (Abrell et al. 2011, como son citados en Martins & Costa, 2016, p. 46).

Efectos de la confianza organizacional vertical. La cultura y el clima organizacional están estrechamente relacionados con la confianza. Por su parte, la cultura organizacional «refiere a los valores, creencias y asunciones básicas que los miembros infieren como guías a largo plazo para sus conductas» (Da Costa, 2014, p. 72). El clima organizacional, en cambio – dinámico y sensible –, resulta de la «percepción relativamente compartida sobre las interacciones y el sentido de ellas que caracterizan a un grupo u organización» (Da Costa, 2014, p. 72).

Ahora bien, «la confianza genera la base conductual del trabajo en equipo» y esto se traduce «en sinergia organizacional» (Onoriode y Samuel, 2023, p. 8). En pocas palabras, la cultura debe estar permeada por la confianza inter e intra organizacional, y su promoción es el estabilizador – en alguna medida – del clima, que en definitiva es un clima de trabajo positivo. «Crear un ambiente de trabajo positivo es crucial para profesionales, ya que puede tener un impacto significativo en la satisfacción, la motivación y la productividad» (Dia, 2024, p. 11). Asimismo, Bustamante et al., (2023) afirma que «los estudios han demostrado vínculos entre la confianza y los resultados positivos, como la satisfacción de los empleados, el desempeño, la colaboración, el intercambio de conocimientos, la negociación exitosa», entre otros (p. 99).

Más del 50% de los artículos consultados en esta revisión sistemática coinciden en que los principales efectos de la confianza organizacional son el compromiso, como «manifestación de la creencia en los valores de la organización, junto con un entusiasmo genuino por contribuir a la consecución de los objetivos» (Borisov & Vinogradov, 2022, como son citados en Zanabazar et al., 2024, p. 107); el desempeño, entendido como «el resultado del trabajo en términos de calidad y cantidad que un individuo es capaz de lograr al llevar a cabo sus funciones o las responsabilidades que se le asignan en la organización» (Mangkunegara, 2016, como es citado en Nabilla et al., 2023, p. 3420); y la satisfacción laboral, que comprende dos enfoques, uno global, que evalúa la satisfacción laboral como un todo y, otro individual, «basado en la respuesta emocional de un individuo a su trabajo» (Tosun & Özkan, 2023, p. 64).

Atendiendo a ese componente «conductual», la confianza también resulta ser una especie de moderador. La confianza «tranquiliza a los empleados de que pueden asumir conductas de riesgo de forma segura» (Yidong & Xinxin, 2013, como son citados en Addai et al., 2023, p. 65). Cuando los empleados se sienten seguros y protegidos en el trabajo, es más probable que estén satisfechos con sus trabajos y rendir mejor» (Dia, 2024, p. 9).

Esta percepción de seguridad también se refleja en la toma de decisiones de la alta gerencia. Cuando hay altos niveles de confianza esto «puede influir significativamente en la forma en que los empleados ven a sus superiores y esas decisiones estratégicas», en otras palabras, «depositan su confianza en esas decisiones» (Reisdorf et al., 2024, p. 211). Esto impacta directamente en «la efectividad de la gestión del personal dentro de las organizaciones, logrando la cooperación entre las personas, promoviendo la solidaridad y facilitando crear una agrupación más inclusiva e integradora (Misztal, 1996, como es citado en Chiang-Vega, 2021, p. 350). En general, todos estos efectos de la confianza organizacional redundan en la

productividad y éxito de la organización (Vargas & Toro, 2023), así como su adaptabilidad e innovación (Hong, 2023).

4.3.2. Confianza Organizacional Horizontal

La confianza organizacional horizontal – denominada también «confianza lateral» (Reinders & Barghouti, 2019, p. 131) o «confianza del equipo» (Acosta et al., 2019, p. 89) – es la confianza que existe «entre los compañeros de trabajo», en palabras más técnicas, «la disposición a ser vulnerables a las acciones de los miembros del equipo, basado en la expectativa positiva que tienen respecto de sus intenciones y comportamientos» (Acosta et al., 2019, p. 89). A continuación, se desarrollarán las características o atributos que constituyen la confianza horizontal y que fueron identificados y examinados en esta revisión:

Relaciones de intercambio. Sumado a los atributos anteriormente revisados en la confianza organizacional vertical, la literatura señala reiteradamente que la confianza supone un intercambio, denominado «intercambio social», asociado – generalmente – a la formación de «confianza afectiva» (Dirks & Ferrin, 2002; McAllister, 1995; Schaubroeck et al., 2011, como son citados en Bonau, 2024). Este proceso de intercambio – en términos organizacionales – está nutrido por una faceta racional o técnica y otra más emocional o vivencial, propiamente dicha. Es decir, por una parte, la relación de confianza entre individuos implica intercambio de «conocimientos, procedimientos y técnicas» (Mondagrón et al., 2006); y por la otra, expresiones de afecto, experiencias o vivencias que enriquecen la cultura organizacional (Hong et al., 2023). Este es el cimiento del «clima organizacional amistoso y cooperativo» en la promoción de la solidaridad, compañerismo, inclusión e integración (Chiang-Vega et al., 2021, p. 349).

Entorno social organizacional. «El entorno social de trabajo de una organización se refiere a las relaciones e interacciones entre los empleados» (Dia, 2024, p. 8). Esta noción está integrada por la cultura, normas y relaciones interpersonales. Dia (2024) señala que «el ambiente laboral es «esencial para generar confianza entre los empleados», concretamente, puede ayudar a generar equipos más cohesionados y productivos (p. 4). Este ambiente laboral descansa sobre el entramado de relaciones de los individuos que es sensible a cualquier alteración, esencialmente aquellas que tienen origen en prácticas y políticas organizacionales (Mondragón et al., 2006).

Emociones positivas. «La confianza tiene sus raíces en los vínculos emocionales que conecta a los individuos» (Hong et al., 2023, p. 36). Esencialmente, todo espacio organizativo debe promover emociones positivas – entre compañeros – (Montero et al., 2021, p. 547). Esto debido a que – según a la teoría de las emociones colectivas – «las emociones pueden ser contagiosas en un grupo de personas y que esto da lugar a emociones colectivas» (Torrealba et al., 2024, p. 33). La expresión «confianza entre compañeros de trabajo» refiere al disfrute de una «cultura de honestidad, seguridad psicológica y respeto mutuo», entre otras emociones

(Tosun & Özkan, 2023, p. 63). «Los estudios confirman que promover las emociones positivas dentro de una organización mejora la felicidad y el bienestar de los profesionales, lo que se traduce en un aumento de la creatividad, la productividad, el compromiso y el rendimiento» (Puertas y Shahar, 2012, p. 75).

Efectos de la confianza organizacional horizontal. Cultivar una cultura de confianza tiene un impacto fundamental en el «tejido social y la convivencia humana». Esto permite «desarrollar y consolidar relaciones con credibilidad en los otros, para creer en que se actuará de buena fe, lo que a su vez genera compromiso, involucramiento emocional y cognitivo, todo ello para desarrollar tareas en equipo» (Acosta et al., 2019 como es citado en Bustamante et al. 2023, p. 94).

Para Katzenbach y Smith (2016) la definición de trabajo en equipo tiene como claves un «propósito común y un enfoque para el cual se responsabilizan mutuamente» (como son citados en Onoriode & Samuel, 2023, p. 5). La cooperación es el resultado inmediato de este proceso, «promoviendo la solidaridad y facilitando crear una agrupación más inclusiva e integradora» (Misztal, 1996, como es citado en Chiang-Vega et al., 2021, p. 350).

5. Conclusiones

A lo largo de esta revisión sistemática, se ha explorado los múltiples factores que intervienen en el proceso de construcción de un ambiente de confianza y como esto resulta un elemento estratégico para el liderazgo positivo. Los resultados de esta revisión sistemática de 45 artículos científicos destacan la importancia de la confianza organizacional en cuanto se evidencia una relación positiva entre esta y el compromiso; el desempeño; la satisfacción; la creatividad; la seguridad o certidumbre; la adaptabilidad a los cambios; las emociones positivas; el trabajo en equipo o cooperación; las actitudes cívicas; y, en definitiva, con un clima organizacional positivo y el bienestar de los colaboradores.

Entre otros hallazgos, la confianza vertical – líder en los estudios – y la confianza horizontal comprenden las dimensiones de la confianza organizacional caracterizada por diversos atributos como las creencias o expectativas que median en la relación; la voluntariedad a hallarse vulnerable; el beneficio y riesgo percibido; la temporalidad en el proceso; la instrumentalidad de dicha noción frente a su contenido axiológico; las relaciones de intercambio y emociones positivas en el esquema de un entorno social organizacional; y el rol del liderazgo como motor de este esquema.

La confianza organizacional es – y seguirá siendo – un tema relevante y complejo. Las organizaciones, indistintamente su naturaleza, deberán adaptarse a los cambios y dinámicas de los nuevos entornos desafiantes e incluso hostiles del contexto globalizado de la modernidad. Ello hace de la confianza organizacional una necesidad imperante para el éxito de los líderes, de las organizaciones y el bienestar de los colaboradores.

6. Recomendaciones

Se proponen las siguientes recomendaciones para investigaciones futuras basada en los diferentes aspectos de esta revisión sistemática de la literatura:

Metodológicas. Nuevas iniciativas de investigación sobre este tema pueden enfocarse en criterios de elegibilidad por períodos de tiempo más cortos.

De los resultados de las categorías descriptivas. Investigaciones futuras pueden centrarse en estudiar períodos más recientes; también parece propicio investigaciones para el análisis exclusivo de estudios cuantitativos, específicamente, los diferentes instrumentos utilizados y los resultados de su implementación.

De los resultados de las categorías conceptuales. Partiendo del análisis de las dimensiones de la confianza organizacional, parece apropiado sugerir que futuros estudios sean enfocados en la confianza horizontal. Asimismo, la ejecución de estudios cuantitativos en el marco de instrumentos para la confianza horizontal.

De la evidencia narrativa. En la extracción de fragmentos se hallaron los conceptos justicia organizacional y contrato psicológico. Se recomienda explorar la interrelación entre confianza organizacional y estos conceptos.

7. Referencias

Acosta, H., Llorens, S., Escaff, R., & Díaz, J. (2019). ¿Confiar o no Confiar?: El rol mediador de la confianza entre el trabajo en equipo y el engagement en el trabajo. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/339486559_Confiar_o_no_Confiar_El_rol_mediador_de_la_confianza_entre_el_trabajo_en_equipo_y_el_engagement_en_el_trabajo

Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (20211). ¿Cómo predicen lasprácticas organizacionales el Engagement en el trabajo en equipo? Obtenido de https://www.integraorg.com/wp-content/docs/Practicas%20Organizacionales%20el%20Engagement.pdf

Addai, P., Asiedu, E., Nyarko, A., & Brillante, K. (2023). Liderazgo ético y creatividad entre los empleados. Obtenido de https://journal.seisense.com/sbr/article/view/987

Aguilar, M., Charria, J., & Durán, M. (2023). Liderazgo y confianza. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9314201

Aquil, M., Tjahjono, H., & Prajogo, W. (2023). The Impact of Psychological Contract Breach on Counterproductive Work Behavior Mediated by Organizational Trust and Work En-

gagement in State Civil Apparatus. Obtenido de https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A15%3A14782255/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Acrawler&id=ebsco%3Adoi%3A10.47750%2Fqas%2F24.194.25&link_origin=www.google.com

Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez, A. (2016). MODELOS DE LIDERAZGO POSITIVO: MARCO TEÓRICO Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN. Obtenido de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77847916003

Bonau, S. (2022). ¿Líderes demasiado confiados? Análisis del efecto de las percepciones desalineadas del intercambio entre líderes y miembros en la relación entre justicia, confianza y medidas de desempeño organizacional. Obtenido de https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/03063070221125117

Buron, R. (2010). La ciencia de la confianza interpersonal. Obtenido de https://pure.lib.usf.edu/en/publications/the-science-of-interpersonal-trust

Careaga, A. (2023). Comunicación y confianza. Obtenido de https://expansion.mx/opinion/2023/10/16/comunicacion-y-confianza

Chiang, M., Hidalgo, J., & Gómez, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. Obtenido de https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/22.2021.10

Da Costa, S., Páeza, D., Sánchez, F., Guedes, S., & Rodríguez, M. (2014). Factores favorables a la innovación en las organizaciones. Obtenido de https://journals.copmadrid.org/jwop/art/j.rpto.2014.06.006

Dia, L. (2024). THE IMPACT OF SOCIAL WORKING ENVIRONMENT AND SECURED WORKING ENVIRONMENT ON JOB SATISFACTION IN THE LEBANESE SMALL BUSINESS CONTEXT. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9371240.pdf

Fínez, M. (2016). ALGUNAS FORTALEZAS A POTENCIAR EN LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851777003.pdf

Frías, R., Felliger, E., & Clarke, D. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3754206

Gómez, A., Peláez, M., Martínez, I., & Salanova, M. (2022). Self-care at Work Matters: How Job and Personal Resources mediate between Self-Care and Psychological Well-being. Obtenido de https://journals.copmadrid.org/jwop/art/jwop2022a15

Guinalíu, M., & Blanco, P. (2013). Determinantes del riesgo percibido y de la confianza inicial en el líder de un equipo de trabajo. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/2816/281630133006.pdf

Hart, C. (2018). Doing a literature review. Obtenido de https://www.academia.edu/40186005/Literature_Reviewing

Hasan, I., Agahei, I., & likhanizadeh, S. (2023). Percepción de las actividades de RSE, confianza organizacional y resultados de los empleados: evidencia del mercado de telecomunicaciones iraquí tras la pandemia de COVID-19. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/375677939_Perception_of_CSR_Activities_Organizational_Trust_and_Employee_Outcome_Evidence_from_Iraq_Telecom_Market_in_Post-Pandemic_COVID-19

Hong, L., Hung, D., & Mohamad, S. (2023). El impacto del apoyo organizacional percibido en el comportamiento de ciudadanía organizacional: los roles mediadores de la inseguridad laboral y la confianza organizacional. Obtenido de https://mar.uitm.edu.my/index.php/current-issue/43-cv22n03/319-av22n03-02

Ismail, H., Sevag, K., & Blaique, L. (2023). Liderazgo visionario, confianza organizacional, orgullo organizacional y comportamiento ciudadano organizacional. Obtenido de https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678868.2022.2108993

Jones, J., Abieta, A., Murray, S., & Bell, M. (2023). Una investigación sobre la confianza organizacional y su relación con la satisfacción laboral y el incumplimiento del contrato psicológico. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/368489890_An_investigatory_research_on_organizational_trust_and_its_relationship_with_job_satisfaction_and_psychological_contract_breach

Karikumpu, V., Hâggman, A., Romppanen, J., & Kagasniemi, M. (2024). Confianza en el líder y confianza en la organización en salud. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/378435035_Trust_in_the_Leader_and_Trust_in_the_Organization_in_Healthcare_A_Concept_Analysis_Based_on_a_Systematic_Review

Martínez, E., Souza, E., & García, A. (2022). Modelo de liderazgo saludable integral y su desarrollo como competencia psicosocial adaptativa en ambientes organizacionales complejos. Obtenido de https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/479

martins, O., & Costa, J. (2016). Linking transformational leadership and. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/2743/274343396002.pdf

Moher, D., Shamseer, L., CLarke, M., & Ghersi, D. (2015). Declaración de elementos de informe preferidos para protocolos de revisión sistemática y metanálisis (PRISMA-P) de 2015. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/303620022_Preferred_reporting_items_for_systematic_review_and_meta-analysis_protocols_PRISMA-P_2015_statement

Mondragón, I., & Peñalva, L. (2006). PAPEL DE LA CONFIANZA entre organizaciones en las relaciones. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/206/20605709.pdf

Nabila, M., Budiono, B., Dwijanto, A., & Wijayati, D. (2023). El efecto de la confianza organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño laboral con el compromiso de los empleados como variable mediadora. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/374374376_The_Effect_of_Organizational_Trust_and_Job_Satisfaction_on_Job_Performance_with_Employee_Engagement_as_a_Mediating_Variable

Neveu, J., & Kakavand, B. (2019). Endangered Resources: The Role of Organizational Justice and Interpersonal Trust as Signals for Workplace Corruption. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/26841343

Okreglicka, M., & Lemanska, A. (2014). Proactividad, confianza organizacional y motivación en el desarrollo del potencial de las empresas franquiciadoras. Obtenido de https://bibliotekanauki.pl/articles/58909282

Olvera, J., Llorens, S., Acosta, H., & Salanova, M. (2017). El liderazgo transformacional y la confianza como antecedentes del desempeño en equipo en el ámbito sanitario. Obtenido de https://revistas.um.es/analesps/article/view/analesps.33.2.237291

Omar, A. (2011). LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y SATISFACCIÓN LABORAL. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/686/68622584003.pdf

Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/801/80146474003/html/

Onoriode, O., & Samuel, A. (2023). DO LEADERSHIP STRUCTURE AND TEAM TRUST DRIVE ORGANISATIONAL. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9060798.pdf

Pérez, A. (2009). Guía metodologica. Obtenido de https://luiscastellanos.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/guia-metodologica-alexis-perez.pdf

Pérez, A., García, H., Torres, R., & Vallejo, S. (2017). Diagnóstico de la confianza organizacional en la industria del automóvil en Morelos. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/316464016_Diagnostico_de_la_confianza_organizacional_en_la_industria_del_automovil_en_Morelos_Entre_la_confianza_calculativa_y_la_confianza_cognoscitiva

Perilla, L., & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el. Obtenido de https://journals.copmadrid.org/jwop/files/tr2017v33n2a2.pdf

Puertas, F. (2012). Liderazgo positivo. Obtenido de https://www.harvard-deusto.com/liderazgo-positivo-hacia-una-cultura-de-comportamientos-de-alto-rendimiento

Rae. (2024). Confianza. Obtenido de https://www.rae.es/diccionario-estudiante/confianza

Reina, D., Reina, M., & Hudnut, D. (2018). Por qué la confianza es clave para el. Obtenido de https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2018/01/WP-Why-Trust-Is-Critical-to-Team-Success-ES-Jan-2018.pdf

Reinders, J., & Barghouti, Z. (2019). El valor de la confianza en los empleados. . Obtenido de https://doi.org/10.3232/UBR.2019.V16.N3.03

Reisdorf, C., Lehnert, K., & Sánchez, C. (2024). Mujeres como líderes: desempaquetando las percepciones de género, confianza y desempeño organizacional. Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/6478

Rofríguez, A., & Oliveira, A. (2013). Confianza, riesgo y creatividad organizacional. Obtenido de https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/1334

Salanova, M., Llorens, S., & martínez, I. (2016). APORTACIONES DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916004.pdf

Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., & Torrente, P. (2013). Intervenciones Positivas en Organizaciones Positivas. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-48082013000100010&script=sci_abstract

Sánchez, I., Ríos, M., Cajas, V., & Tanqueño, O. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. Obtenido de https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36266

Suárez, L., Narvaez, G., Suárez, S., & León, R. (2021). Confianza: Estrategia tácita en la Gestión Organizacional. Obtenido de https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/3820

Torrealba, D., & Correa, M. (2024). nfluencia de las emociones sobre la confianza institucional. Obtenido de https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/estadistica/article/view/10156

Tosun, B., & Özcan, N. (2023). THE ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST ON THE RELATIONSHIP BETWEEN. Obtenido de https://www.ijoess.com/Makaleler/1185966783_5.%2060-76%20burcu%20tosun.pdf

Vargas, C., & Toro, I. (2022). La confianza en las organizaciones. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/6381/638172707007/html/

Vargas, C., & Toro, I. (2023). La confianza y su incidencia en los costos. Obtenido de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/36981

Vásquez, M., Inostroza, R., & Antognoni, H. (2021). Liderazgo transformacional. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/264/26469737001/

Yuwono, W., Danito, D., & Naingolan, F. (2023). El efecto del liderazgo auténtico y la comunicación organizacional transparente en el bienestar de los empleados con variables mediadoras de la confianza de los empleados en empresas medianas. Obtenido de https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/6439

Zak, P. (2017). The neurocience of trust. Obtenido de https://www2.mvcc.edu/shn/pdf/presentations/neuroscience-of-trust.pdf

Zanabar, A., Jambal, T., & Natsagdorj, K. I. (2024). Análisis del impacto de la confianza organizacional en el compromiso laboral: un papel mediador de la lealtad del empleado. Obtenido de https://jssidoi.org/jesi/article/1194