

Confianza y clima organizacional: Un vínculo esencial en el ámbito empresarial

Trust and organizational climate: an essential link in the business environment

RESUMEN

Introducción: La confianza y el clima organizacional son factores determinantes del rendimiento y la satisfacción laboral en las empresas, influyendo directamente en la motivación, productividad y retención del talento. **Objetivo:** Analizar la relación entre la confianza y el clima organizacional en distintos entornos empresariales y su impacto sobre el desempeño y la satisfacción de los empleados. **Metodología:** Revisión sistemática con enfoque cualitativo y descriptivo-analítico, siguiendo la metodología PRISMA. Se examinaron investigaciones empíricas recientes publicadas en bases de datos académicas como Scopus. **Resultados:** Los hallazgos evidenciaron que un clima organizacional positivo basado en confianza mutua mejora la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados, al tiempo que reduce la rotación de personal. Factores como la claridad de roles, liderazgo efectivo, comunicación fluida y soporte organizacional resultan determinantes en esta relación. **Conclusión:** Fortalecer la confianza en las organizaciones contribuye a la cohesión del equipo y a la retención del talento. Se recomienda que futuras investigaciones profundicen en las dimensiones éticas de la confianza y su integración en modelos de gestión empresarial.

Palabras clave: Confianza, clima organizacional, satisfacción laboral, desempeño empresarial, liderazgo.

ABSTRACT

Introduction: Trust and organizational climate are pivotal determinants of performance and job satisfaction within enterprises, directly influencing motivation, productivity, and talent retention. **Objective:** This study aims to analyze the relationship between trust and organizational climate across diverse business environments and its subsequent impact on employee performance and satisfaction. **Methodology:** A systematic review was conducted using a qualitative and descriptive-analytical approach, adhering to the PRISMA guidelines. The study examined recent empirical research indexed in high-impact academic databases such as Scopus. **Results:** The results demonstrated that a positive organizational climate rooted in mutual trust enhances employee motivation, commitment, and productivity while simultaneously reducing turnover rates. Factors such as role clarity, effective leadership, fluid communication, and organizational support emerged as critical drivers in this relationship. **Conclusion:** Strengthening organizational trust fosters team cohesion and talent retention. It is recommended that future research further explores the ethical dimensions of trust and its integration into contemporary business management models.

Keywords: Trust, organizational climate, job satisfaction, business performance, leadership.

INTRODUCCIÓN

La confianza y el clima organizacional (CO) representan dos pilares fundamentales en la estructura y funcionamiento de cualquier empresa. La confianza se define como la inclinación de los individuos a ser vulnerables ante las acciones de otros, confiados en que estas estarán alineadas con sus expectativas y valores. A su vez, el CO se refiere al conjunto de percepciones compartidas por los empleados respecto a las políticas, normas y prácticas de la empresa, así como la atmósfera general de la misma. Ambos elementos, aunque distintos, están intrínsecamente relacionados y juegan un papel crucial en el éxito empresarial y el bienestar de los empleados.

La confianza en el contexto empresarial puede ser multidimensional, abarcando la confianza en la integridad, competencia y benevolencia de los líderes y compañeros de trabajo. Sin esta confianza, los esfuerzos colaborativos pueden verse minados y, en última instancia, la productividad y la innovación pueden sufrir. Un alto nivel de confianza puede mitigar los conflictos, fomentar una comunicación más abierta y mejorar la cohesión y la moral del equipo, lo que lleva a un rendimiento organizacional superior y más sostenible (Blanco et al., 2020).

Paralelamente, Bustamante-Ubilla et al. (2018) señala que el clima organizacional se configura mediante variables tangibles e intangibles, tales como la estructura jerárquica, la toma de decisiones, las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento de logros, así como la percepción subjetiva de los empleados respecto a su entorno laboral. Un clima organizacional positivo se traduce en un ambiente donde los empleados se sienten valorados, seguros y motivados, lo que facilita su crecimiento personal y profesional. Además, este clima puede influir directamente en la retención del talento y en la reducción de la rotación laboral, elementos críticos en la dinámica empresarial actual.

Por ello, establecer una conexión entre ambos conceptos implica reconocer que una sólida base de confianza puede mejorar el clima organizacional al reducir la incertidumbre y promover prácticas más transparentes y equitativas. De igual modo, un CO saludable puede reforzar la confianza al garantizar que las políticas y las prácticas de la empresa se perciben como justas y coherentes. Esta relación sinérgica apunta a un ciclo virtuoso en el que la confianza y el CO se refuerzan mutuamente, impulsando a las organizaciones hacia un entorno de trabajo más cohesivo y resiliente.

De esta manera, el CO se ha convertido en un tema central para aquellos que desean fomentar una cultura empresarial saludable y en la que cada uno de los miembros sientan motivación y compromiso con sus tareas y metas. Esto, a su vez, contribuye al éxito de la organización en un ambiente de negocio cada día más profesional (Bravo et al., 2023).

La confianza y el CO son dos elementos fundamentales en función del éxito en la esfera empresarial. La confianza, según Mayer et al (1995) es una aceptación de estar expuesto a las acciones de terceras personas, fundamentada en la creencia de que esta realizará una operación específica significativa para quien deposita su confianza, sin importar la posibilidad de supervisar o controlar a dicha persona. Esta puede influir en la comunicación y la colaboración entre las partes de un grupo específico.

A su vez, el CO de acuerdo con Chiavenato (2000), hace referencia a las características del entorno laboral observadas por los integrantes de un determinado grupo de individuos, y

que repercuten de manera directa en la actuación de los trabajadores. Autores como [Vargas-González \(2022\)](#) consideran que actualmente, la confianza es un elemento que conyeva al triunfo de las organizaciones, por tal motivo, se desarrollan acciones para su adquisición, incremento, conservación e, incluso, recuperación. A consideración de los autores de esta investigación, estas definiciones son relevantes en el ámbito empresarial.

Por tanto, la situación polémica que emerge de este estudio está dada en que muchas organizaciones experimentan un entorno de desconfianza que afecta negativamente el clima laboral, lo que, a su vez, repercute en el desempeño y la satisfacción laboral de sus trabajadores ([Ancarani et al., 2018](#)). De esta forma la investigación se justifica por la necesidad de comprender cómo se interrelacionan la confianza y el CO para mejorar los resultados empresariales y el bienestar de los trabajadores.

Por consiguiente, el se lleva a cabo la siguiente pregunta que guía la investigación: ¿Cómo influyen la confianza y el CO en el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados? Asimismo, el objetivo consiste en resaltar la correspondencia entre confianza, CO, desempeño y satisfacción laboral en diferentes contextos empresariales, las cuales constituyen variables de este estudio, la cual se enfoca en una población de empresas de distintos sectores en un contexto urbano, permitiendo una comprensión más amplia de cómo estos factores influyen en la experiencia laboral de los empleados.

MÉTODO

Este estudio llevó a cabo una revisión sistemática utilizando la metodología PRISMA para investigar la relación entre la confianza y el CO en el contexto empresarial. Se adoptó un enfoque cualitativo que permitió una lectura profunda y un análisis detallado de la interacción entre estas variables. El estudio se clasificó como descriptivo-analítico y se formuló como un estudio de la bibliografía existente.

Criterios de inclusión:

- Estudios empíricos que aborden directamente las dimensiones de confianza y CO.
- Estudios publicados en los últimos 5 años en español o inglés.
- Investigaciones que aborden la relación entre CO, desempeño y satisfacción laboral.

Criterios de exclusión:

- Estudios que no se centren en las variables de confianza y CO.
- Investigaciones que no aborden la relación entre estas variables y el desempeño y la satisfacción laboral.
- Artículos que presenten un enfoque teórico sin respaldo empírico.

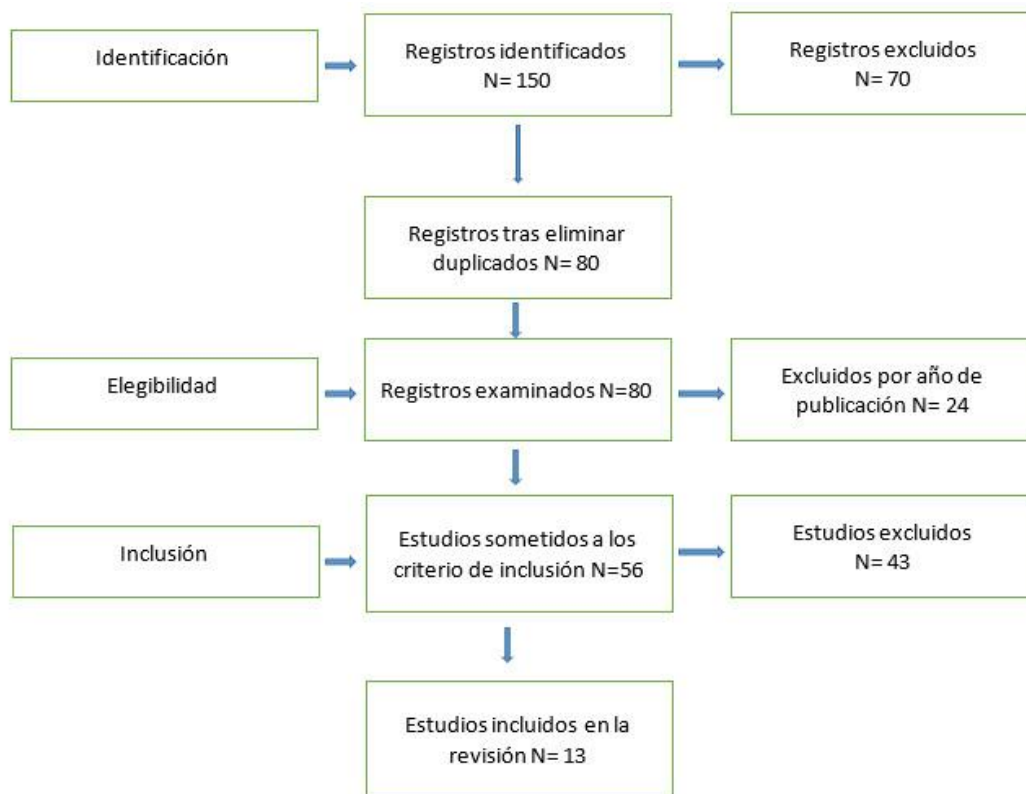
La recolección de datos se realizó mediante una búsqueda sistemática de artículos en bases de datos académicas Scopus. Se utilizaron términos de búsqueda relacionados con "confianza", "CO", "desempeño laboral" y "satisfacción laboral", combinados con operadores booleanos para refinar los resultados. Se establecieron filtros para incluir estudios empíricos publicados en los últimos 5 años y escritos en español o inglés.

Para el desarrollo de la presente investigación se implementó un proceso riguroso para seleccionar los estudios que respaldan la revisión sistemática. La Figura 1 muestra como inicialmente, se identificaron un total de 150 registros relevantes. Sin embargo, de estos, 70 fueron excluidos por no cumplir con los criterios establecidos, lo que llevó a que el número se redujera a 80 registros. Seguidamente, se realizó una evaluación de los registros restantes para verificar su elegibilidad. En esta etapa, también se eliminaron los duplicados, manteniendo así los ochenta registros que fueron examinados en detalle.

De estos, se descalificaron 24 registros adicionales por su antigüedad, ya que solo se consideraron estudios publicados en los últimos años. Finalmente, se aplicaron criterios de inclusión más específicos a los registros examinados, resultando en un total de 56 estudios que pasaron esta fase. Después de realizar un análisis más profundo, se determinó que 13 estudios cumplían completamente con los criterios de inclusión de la revisión final. Este proceso garantizó que los artículos seleccionados fueran pertinentes y de alta calidad, lo que fortalecería las conclusiones del artículo sobre el vínculo entre confianza y CO en el contexto empresarial.

Figura 1.

Proceso de selección de documentos para la revisión (adaptado del diagrama de flujo PRISMA).



RESULTADOS

El CO se define como la percepción colectiva que los empleados tienen sobre sus experiencias laborales dentro de una empresa. Esta percepción se forma a partir de la interacción de diversos elementos del entorno laboral, afectando de manera directa tanto la motivación como la productividad de los trabajadores. Al hablar de CO, [Triwiyanto et al. \(2025\)](#)

hace referencia a un constructo multifacético que engloba aspectos como la cultura organizacional, las políticas de gestión, las características del liderazgo, la comunicación interna y el propio ambiente físico de trabajo. En esencia, el CO actúa como un espejo que refleja la cultura de la empresa. Es clave para el éxito empresarial, ya que un clima positivo fomenta el compromiso y la innovación, mientras que uno negativo puede resultar en altos índices de rotación y bajo rendimiento.

Para [Zamora-Rodríguez et al. \(2025\)](#) los componentes principales del CO pueden clasificarse en varios ejes fundamentales. Un primer componente es la claridad de rol, que involucra la comprensión de las responsabilidades y expectativas laborales, fundamental para reducir la ambigüedad y el estrés. Otro aspecto crucial es el estilo de liderazgo. Líderes que fomentan la confianza y la transparencia tienden a crear un clima más positivo y colaborativo, donde los empleados se sienten valorados y escuchados. La comunicación efectiva es otro pilar esencial; un flujo de información preciso y sin trabas promueve un entendimiento mutuo y reduce las tensiones internas.

Además, también es importante considerar según [Sagredo-Lillo et al. \(2025\)](#) el soporte organizacional percibido, que se refiere al grado en que los empleados sienten que la empresa se preocupa por su bienestar y respalda sus esfuerzos. Este soporte se traduce en reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional y un equilibrio vida-trabajo adecuado. Asimismo, la autonomía en el trabajo es un componente crítico que contribuye a un CO positivo. Permitir a los empleados tener control sobre sus tareas y decisiones potencia la responsabilidad y estimula la creatividad.

Cada uno de estos componentes actúa de manera interdependiente, moldeando la atmósfera general de la organización. El CO, por tanto, no es estático, sino dinámico y vulnerable a los cambios en cualquiera de sus componentes. Este dinamismo implica que las organizaciones deben estar atentas y proactivas, realizando evaluaciones periódicas del CO para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias que fortalezcan un ambiente laboral positivo. Así, promover la confianza entre empleados y líderes se convierte en una estrategia esencial para cultivar un CO que favorezca el bienestar laboral y, en última instancia, el éxito empresarial.

La medición del CO es un ejercicio fundamental para las empresas que buscan comprender y mejorar el entorno laboral con el fin de fomentar la confianza entre sus empleados. El CO se puede definir como la percepción colectiva que tienen los empleados acerca de las políticas, prácticas y procedimientos formales e informales que caracterizan a una organización ([Ganga-Contreras et al., 2024](#)). Esta percepción influye significativamente en su comportamiento y rendimiento laboral, así como en su nivel de compromiso y satisfacción. Medir el CO permite a las empresas identificar fortalezas y áreas de mejora, implementando así estrategias que promuevan un ambiente más saludable y colaborativo.

Para llevar a cabo esta medición, es esencial utilizar herramientas y metodologías que capturen adecuadamente las percepciones y sentimientos de los empleados. Una de las metodologías más comunes es la encuesta de CO, la cual suele incluir preguntas estructuradas en torno a diferentes dimensiones tales como la comunicación interna, el liderazgo, el reconocimiento y la equidad percibida. Estas encuestas deben diseñarse de manera que garanticen la confidencialidad y el anonimato de los participantes, promoviendo respuestas

honestas y reflexivas. Además, es crucial que las encuestas sean aplicadas y analizadas periódicamente para identificar tendencias y cambios en el CO a lo largo del tiempo (Verenzuela-Barroeta et al., 2024).

Otra técnica complementaria para Celis Domínguez (2024) es la realización de grupos de discusión, donde se profundiza en aspectos cualitativos del CO. Estos grupos permiten una interacción más dinámica y pueden revelar causas subyacentes de problemas que las encuestas cuantitativas podrían no captar. Adicionalmente, las entrevistas individuales con empleados seleccionados también proporcionan una perspectiva más detallada y personal sobre la cultura de la empresa.

El análisis de los datos recogidos a través de estas herramientas debe llevarse a cabo de manera minuciosa y sistemática. El uso de software especializado en análisis de datos puede facilitar la identificación de patrones y correlaciones significativas entre diferentes variables del CO. Por ejemplo, al examinar los datos, se puede descubrir que una percepción negativa sobre el liderazgo correlaciona con bajos niveles de confianza entre los empleados, lo que a su vez puede estar vinculado a una menor productividad y mayor rotación de personal.

Finalmente, la medición del CO no debe ser un fin en sí mismo, sino el punto de partida para la implementación de mejoras concretas. Los resultados obtenidos deben traducirse en planes de acción específicos y realistas, dirigidos a reforzar las áreas positivas y corregir las deficiencias percibidas. La comunicación de estos planes de acción a todos los niveles de la empresa es crucial para asegurar que los empleados vean y sientan los cambios, lo que fortalecerá la confianza en el liderazgo y en la organización en su conjunto. Un seguimiento continuo y la flexibilidad para ajustar las estrategias en función de nuevos datos y retroalimentación asegurarán que las mejoras en el CO sean sostenibles y efectivas a largo plazo.

El CO se refiere al ambiente interno de la empresa, determinado por la percepción que los empleados tienen de las políticas, prácticas y procedimientos que predominan en su entorno laboral. Esta percepción influye significativamente en su comportamiento y actitud, repercutiendo directamente en su rendimiento y, por ende, en el desempeño empresarial. Cuando el CO es positivo, donde la comunicación abierta, el respeto y el reconocimiento prevalecen, los empleados tienden a sentirse más motivados, satisfechos y comprometidos.

Este nivel de satisfacción y compromiso no solo eleva la moral, sino que también impulsa la productividad y mejora la calidad del trabajo realizado. Un CO saludable también favorece la confianza dentro de la empresa, que es un componente esencial para el funcionamiento eficaz de los equipos y la colaboración entre departamentos. La confianza reduce los niveles de conflicto y facilita el intercambio honesto de ideas, lo que fomenta la innovación y la resolución efectiva de problemas (Torres et al., 2023).

Además, en un entorno donde los empleados confían en sus líderes y colegas, la retención del talento se optimiza y se disminuye la rotación de personal, factores que son cruciales para mantener la estabilidad y el crecimiento de la organización. Por otra parte, un CO negativo, caracterizado por la desconfianza, la falta de reconocimiento y la comunicación deficiente, puede conducir a altos niveles de estrés, insatisfacción laboral y absentismo. Estas condiciones no solo socavan la moral de los empleados, sino que también deterioran su

rendimiento y afectan negativamente el desempeño general de la empresa. Problemas como la disminución de la productividad, errores frecuentes y un déficit de creatividad son algunas de las consecuencias de un ambiente laboral tóxico. En definitiva, la calidad del CO es un determinante fundamental del nivel de desempeño empresarial, configurándose como un aspecto crítico que las organizaciones deben gestionar cuidadosamente para alcanzar sus objetivos y mantenerse competitivas en el mercado.

En cuanto a la interrelación entre la confianza y el CO, señala [García-Rubiano et al. \(2024\)](#) que es un aspecto esencial en la gestión empresarial contemporánea. Este vínculo dinámico reflejará cómo ambas variables influyen mutuamente y contribuyen a la consecución de los objetivos empresariales. El CO puede definirse como la percepción colectiva de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos que experimentan en su entorno laboral. A su vez, la confianza se refiere a la expectativa positiva que los empleados tienen de los comportamientos y decisiones de sus compañeros y líderes.

En primera instancia, la confianza actúa como un elemento clave para cimentar un CO positivo. Cuando los empleados confían en sus líderes y en sus colegas, se sienten más seguros para expresar sus ideas, asumir riesgos calculados y colaborar de manera efectiva. La confianza reduce la percepción de las barreras interpersonales y facilita la comunicación abierta y honesta. En organizaciones donde la confianza es sólida, los empleados están más dispuestos a participar en procesos de toma de decisiones y compartir información esencial, lo que a su vez enriquece el proceso y los resultados obtenidos.

Por otro lado, el CO influye directamente en el nivel de confianza que los empleados desarrollan. Un entorno de trabajo considerado favorable, donde se valora el bienestar de los empleados, se reconocen los logros y se promueve el desarrollo profesional, potenciará sentimientos de confianza hacia la organización. Las prácticas organizacionales justas, como la distribución equitativa de recompensas y el tratamiento imparcial de los conflictos, son esenciales para mantener un clima positivo y elevar la confianza entre los miembros del equipo.

El caso opuesto también es relevante y digno de análisis; un CO negativo, caracterizado por la falta de transparencia, alta rotación de personal y ausencia de apoyo por parte de la gerencia, puede erosionar significativamente la confianza. Este deterioro se manifiesta en comportamientos contraproducentes, desde la disminución de la productividad hasta el aumento de la conflictividad interna y la falta de compromiso. En un entorno donde prevalece la desconfianza, los empleados podrían retener información crítica, desconectar emocionalmente de sus tareas y reducir su margen de esfuerzo colaborativo ([Moura et al., 2024](#)).

En la práctica empresarial, fortalecer esta interrelación requiere de estrategias integradas que promuevan tanto la confianza como un CO sano. La implementación de programas de desarrollo de liderazgo que enfatizan la empatía, la comunicación efectiva y la toma de decisiones ética puede ser una intervención eficaz. Igualmente, la construcción de una cultura organizacional donde la transparencia, la inclusión y el reconocimiento son pilares fundamentales contribuirá a consolidar esta relación bidireccional entre confianza y clima laboral. Las medidas de retroalimentación continua, como encuestas y evaluaciones del entorno laboral, permiten a las organizaciones identificar áreas de mejora y ajustar sus políticas y prácticas de manera proactiva.

En conclusión, la simbiosis entre la confianza y el CO es crucial para lograr un ambiente laboral productivo y positivo. La comprensión y gestión de esta interrelación no solo se traducen en mejores resultados económicos, sino también en la mejora del bienestar general de los empleados, creando un círculo virtuoso que facilita el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en un mercado competitivo (Almaqableha y Omarb 2024).

Por otro lado, fomentar la confianza en el ámbito laboral se ha convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones que aspiran a crear un CO saludable y productivo. La confianza, elemento esencial para la cohesión y el rendimiento eficiente, puede potenciarse a través de diversas estrategias, que deben ser implementadas con delicadeza y constancia para abordar las particularidades de cada entorno empresarial. Una de las estrategias primordiales para generar confianza en el lugar de trabajo es la comunicación abierta y transparente (Velarde-Molina, 2024). Los líderes deben esforzarse en proporcionar información clara, precisa y oportuna a todos los niveles de la organización, asegurando así que los empleados se sientan informados y valorados. La bidireccionalidad en la comunicación es igualmente crucial; esto implica la existencia de canales adecuados para que los empleados se expresen libremente, compartan sus inquietudes y participen activamente en la toma de decisiones que les afectan directamente.

La retroalimentación continua y constructiva también juega un papel decisivo, ya que ayuda a alinear las expectativas y a corregir posibles desviaciones en un clima de respeto mutuo. Asimismo, la integridad y la coherencia de los líderes son determinantes para consolidar la confianza. Los empleados deben percibir que sus superiores actúan de manera ética, congruente con los valores corporativos y cumplen fielmente los compromisos adquiridos. La visibilidad y accesibilidad de los dirigentes, junto con su disposición para consultar y reconocer los méritos de su equipo, son aspectos clave que refuerzan la percepción de liderazgo confiable y cercano.

Adicionalmente, Damiano-Aulla et al. (2024) expresa que el reconocimiento del desempeño y de los logros individuales y colectivos es otra estrategia eficaz. Implementar sistemas de recompensas justos y equitativos no solo motiva a los empleados, sino que también refuerza la sensación de pertenencia y de reconocimiento dentro de la organización. El diseño de planes de desarrollo profesional personalizados y oportunidades de crecimiento también contribuyen a incrementar la confianza, ya que demuestran el compromiso de la empresa con el desarrollo integral de sus colaboradores.

Por último, promover un ambiente de colaboración y apoyo mutuo es esencial. La cultura organizacional debe estar orientada a la cooperación, donde el trabajo en equipo y la ayuda entre colegas se valoran profundamente. Fomentar actividades de integración y team building, así como ofrecer programas de bienestar y equilibrio vida-trabajo, son acciones concretas para fortalecer las relaciones interpersonales y, en consecuencia, la confianza dentro de la empresa Davila-Moran y Agüero-Corzo (2023).

Dentro del ámbito empresarial, Flores Urbáez et al., (2023) indica que la relación entre la confianza y el CO es fundamental para el rendimiento, la productividad y la cohesión de una empresa. Un entorno de trabajo donde la confianza prevalece puede establecer un ambiente en el cual los empleados se sienten valorados, motivados y dispuestos a colaborar. Por tanto, aplicar técnicas específicas para mejorar el CO no solo es esencial, sino también estratégico para fomentar esta atmósfera de confianza.

Una técnica efectiva para elevar el CO es la implementación de programas de reconocimiento y recompensa. Por su parte, [Alegría-Zebadúa et al. \(2023\)](#) indica que estos programas, basados en el rendimiento y las contribuciones individuales y de equipo, pueden reforzar el comportamiento positivo y encauzar los esfuerzos hacia los objetivos organizacionales comunes. La transparencia en los criterios y procesos de selección para estos reconocimientos es crítica, ya que la falta de claridad puede generar desconfianza. Un sistema bien estructurado no solo premia, sino también motiva a otros empleados a alcanzar sus máximas capacidades.

Otra técnica vital es la promoción de la comunicación abierta y efectiva. La creación de canales de comunicación bidireccional permite a los empleados expresar sus preocupaciones, sugerencias e ideas. Herramientas como reuniones periódicas de retroalimentación, tanto a nivel individual como grupal, encuestas de clima laboral y buzones de sugerencias pueden ser eficaces. La retroalimentación debe ser constructiva y escuchar activamente las necesidades de los empleados es esencial para gestionar expectativas y fortalecer la confianza ([Martinoli et al., 2023](#)).

La formación y el desarrollo continuos también juegan un papel crucial. Al proporcionar oportunidades de crecimiento profesional, la empresa muestra una inversión en el futuro de sus empleados. Programas de coaching, mentorías y talleres no solo mejoran las habilidades técnicas y de liderazgo, sino que también aumentan la satisfacción laboral y el compromiso con la organización. Una cultura de aprendizaje continuo puede ser muy beneficiosa, pues genera un ambiente donde el desarrollo y la innovación son valorados.

A su vez, [Beltrán-Hernández et al. \(2021\)](#) indica que la creación de un ambiente inclusivo y diverso no puede ser subestimada. La inclusión fomenta la aceptación y el respeto por las diferencias individuales, lo cual es indispensable para construir una confianza sólida. Políticas como la contratación diversa, formación en sensibilización cultural y la creación de grupos de recursos para empleados son esenciales para cultivar un CO donde todos se sientan integrados.

Finalmente, es fundamental contar con un liderazgo ético y coherente. Los líderes deben actuar con integridad, ser justos y consistentes en sus decisiones y comportamientos. Los líderes que predicán con el ejemplo y demuestran respeto y consideración hacia sus empleados contribuyen significativamente a un CO positivo. El liderazgo efectivo se caracteriza por la capacidad de inspirar confianza y de manejar con éxito los conflictos que puedan surgir, manteniendo siempre la cohesión del equipo. En resumen, la mejora del CO es un proceso integral y multifacético. Implementar técnicas centradas en el reconocimiento y la recompensa, la comunicación efectiva, el desarrollo profesional, la inclusión y un liderazgo ético es crucial para promover la confianza dentro de una organización. La adopción de estas iniciativas no solo fortalecerá las relaciones internas, sino que también impulsará el éxito empresarial a largo plazo.

DISCUSIÓN

Al analizar de los hallazgos de la investigación se resalta la confianza y el CO en el contexto empresarial, alineándose con las bases teóricas expuestas por varios autores.

[Hernández et al. \(2014\)](#) subraya la relación existente entre el CO y la cultura, así como la multifaceticidad del clima laboral, que no puede limitarse a una sola parte del modelo de valores en competencia. El estudio aporta evidencia que valida la noción de que un ambiente laboral positivo, construido sobre la confianza y la satisfacción de los empleados, promueve la motivación y el desempeño.

Por otro lado, la investigación de [González et al. \(2021\)](#) sobre la falta de estudios en el sector público invita a reflexionar sobre la necesidad de explorar más a fondo las particularidades de estos entornos, donde la rotación de directivos y su impacto en la confianza organizacional son aspectos críticos a considerar. De este modo se destaca una de las contribuciones importantes del estudio actual: la necesidad de segmentar la investigación sobre CO y confianza en diferentes contextos, lo que permite una comprensión más matizada de las dinámicas laborales en diversas organizaciones.

Sin embargo, limitaciones importantes deben ser consideradas. En primer lugar, la investigación se basa en supuestos teóricos y en una revisión limitada de la literatura existente, lo restringe la generalización de los resultados a otros contextos organizacionales. La insuficiencia de datos empíricos que validen las relaciones propuestas limita la capacidad de los hallazgos para ofrecer conclusiones firmes. En segundo lugar, la investigación no aborda en profundidad las diferencias culturales y contextuales, las cuales podrían influir en la percepción de confianza y CO en diferentes países o sectores ([McGraw-Hill.Clavijo, 2023](#))

El estudio en cuestión presenta hallazgos que se alinean con las bases teóricas previas sobre la relación del CO con variables como la creatividad, la confianza, el compromiso y el rendimiento laboral. Los planteamientos de [Loaiza et al. \(2019\)](#) resaltan que un clima laboral positivo favorece la innovación y se adapta a las dinámicas internas de la empresa. Este aspecto se conecta directamente con las conclusiones del estudio, donde se evidencia que el CO y su calidad permite aprovechar la diversidad de género y sus beneficios sobre el desempeño institucional.

En relación con el enfoque de [Macías et al. \(2021\)](#) sobre las percepciones de los colaboradores, el estudio actual ahonda en la idea de que la comunicación, el compañerismo y las condiciones de trabajo son factores que influyen en el CO y su efectividad. La relevancia de la comunicación y el sentido de pertenencia, mencionados también en los hallazgos de los autores se subrayan la importancia de implementar estrategias que no solo busquen el bienestar individual, sino que también fomenten la cohesión y colaboración grupal.

Por su parte, el trabajo de [De Pelekais et al. \(2006\)](#) resalta la inteligencia emocional en la construcción del CO. En este contexto, el estudio actual contribuye al área al evidenciar que la gestión de las emociones y habilidades interpersonales son trascendentales para el liderazgo efectivo y la instauración de un entorno de confianza. La necesidad de formación continua para desarrollar competencias emocionales en gerentes se considera un planteamiento clave que mejora la satisfacción laboral y el compromiso del personal.

Sin embargo, se deben considerar otras limitaciones entre las que se destacan que la investigación podría enriquecerse de la inclusión de otros datos empíricos que validen las relaciones propuestas. Asimismo, el estudio pudo haber profundizado más en la interacción de

factores externos, como la cultura organizacional o el contexto socioeconómico, que también influyen en la percepción del clima laboral.

El estudio de [Tinoco \(2023\)](#) respalda teorías previas que indican cómo un ambiente laboral favorable influye significativamente en el bienestar de los empleados. A pesar de que los niveles de clima y satisfacción se han caracterizado como moderados, las percepciones mayormente positivas reflejan un entorno laboral que, aunque no óptimo, tiene elementos que pueden ser potenciados para mejorar la experiencia de los trabajadores. Este hallazgo se alinea con las afirmaciones de [Vargas y Toro-Jaramillo \(2022\)](#), quienes también resaltan que la confianza y el CO son factores clave que contribuyen al desempeño y la satisfacción laboral.

Por su parte, el trabajo de [Vargas y Toro-Jaramillo \(2022\)](#) profundiza en la noción de confianza como un componente esencial en el CO. Los autores argumentan que un ambiente de confianza no solo mejora la comunicación y la colaboración, sino que también impacta directamente en la satisfacción laboral, lo cual está estrechamente relacionada con los hallazgos de [Pilligua y Arteaga \(2019\)](#), ya que un clima que promueve la confianza es un medio efectivo para lograr un aumento en la satisfacción de los empleados al fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso.

Sin embargo, el estudio de [Luna et al. \(2019\)](#) presenta algunas limitaciones. Primeramente, aunque los resultados sugieren una relación positiva, la caracterización de niveles moderados en ambas variables señala que hay aspectos subyacentes que limitan un clima más positivo y satisfactorio. Los autores de la investigación en curso asumen que el estudio se beneficiaría de un análisis más profundo de los factores que contribuyen a dichos niveles moderados, lo que permitiría un diagnóstico más preciso de la situación. En segundo lugar, la investigación se centra en una entidad específica, lo que a consideración de este trabajo delimita la divulgación de los resultados a otras organizaciones o contextos.

No obstante, el estudio de [Alvarado-Ortega et al. \(2023\)](#) ofrece contribuciones significativas al entender la correspondencia entre CO y satisfacción laboral, destacando el papel de la confianza y el reconocimiento en el ambiente de trabajo. A pesar de las limitaciones en la profundidad del análisis y la generalización de los resultados, se establece un marco útil para que las organizaciones evalúen su clima laboral y realicen mejoras orientadas a aumentar la motivación y satisfacción de sus trabajadores, lo cual a su vez impactará positivamente en el rendimiento organizacional.

De manera general, esta investigación aporta valiosas contribuciones al entendimiento del vínculo entre confianza y CO en el ámbito empresarial, al tiempo que destaca la necesidad de seguir investigando en áreas menos exploradas y de considerar las particularidades de distintos entornos de trabajo. Adicionalmente, resalta el valor de establecer ambientes de comentario e intercambio efectivo, que fortalezcan la confianza y la satisfacción laboral, impactando positivamente en el desempeño organizacional.

Los resultados del estudio subrayan la importancia de implementar un CO positivo y colaborativo, alineándose con las teorías que apoyan la relación del clima laboral y la confianza como motores del desempeño y la satisfacción de los empleados. A pesar de las limitaciones señaladas, el estudio contribuye significativamente al debate sobre la gestión del CO y la

necesidad de adoptar enfoques integrales que promuevan la comunicación efectiva, la diversidad y el desarrollo emocional dentro de las organizaciones.

CONCLUSIONES

Tras el análisis de la literatura consultada, se concluye que el vínculo con la esfera corporativa resalta la confianza como un elemento esencial para la construcción y mantenimiento de un clima organizacional saludable. La revisión de diversos estudios previos ha demostrado que la existencia de un ambiente basado en la confianza mutua entre empleados y líderes contribuye significativamente a mejorar la satisfacción laboral, fortalecer el compromiso organizacional y aumentar la productividad de los equipos de trabajo.

Asimismo, se ha evidenciado que el clima organizacional influye directamente en la percepción del trabajo dentro del entorno laboral. Un ambiente positivo, caracterizado por una comunicación objetiva, el reconocimiento del esfuerzo individual y el respeto mutuo, fomenta la motivación y satisfacción del personal. En este sentido, las empresas que priorizan la confianza y el respeto en sus dinámicas organizacionales logran no solo retener talento, sino también mejorar el desempeño y la estabilidad de sus colaboradores.

Finalmente, se sugiere que futuras investigaciones profundicen en las dimensiones éticas e instrumentales de la confianza dentro del ámbito organizacional. Explorar estos aspectos permitirá a las empresas desarrollar modelos de gestión integrales, donde la ética y la confianza sean pilares en la construcción de relaciones laborales sólidas y en la consolidación de un clima colaborativo y eficiente. Al lograr este equilibrio, las organizaciones podrán fortalecer su desempeño, optimizar su productividad y garantizar el bienestar de sus empleados.

ACERCA DE

Contribución de los autores: El autor contribuyó a la conceptualización del estudio, desarrollo metodológico, análisis e interpretación de los datos, redacción del manuscrito y revisión crítica de su contenido intelectual. Aprobó la versión final para su publicación.

Financiamiento: El autor declara que no recibió financiamiento para esta investigación.

Conflicto de interés: El autor declara no tener conflicto de intereses.

Certificación ética: El protocolo del presente estudio fue sometido a revisión y aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad, en cumplimiento de los principios éticos y normativas institucionales aplicables.

Objetos de ciencia abierta: DMP indicarlo en formato <https://doi.org/10.62319/concordia.v.5i9.34>

Cómo citar:

Flores Rivera, A. R., & Herrera Freire, A. H. (2025). Confianza y clima organizacional: Un vínculo esencial en el ámbito empresarial. *Concordia*, 5(9), 16-30. <https://doi.org/10.62319/concordia.v.5i9.34>

REFERENCIAS

- Alegría-Zebadúa, R., Alarcón-Martínez, G., & López-Pérez, J. F. (2023). Habilidades gerenciales clave y clima organizacional en instituciones bancarias de México bajo escenarios pre-covid y covid: modelo uninivel y multinivel. *Contaduría y administración*, 68(1), 141-163. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4635>
- Almaqableha, A., & Omarb, K. (2024). Nexus of Leadership Style, Organizational Climate, Motivation and OCB in Jordanian Telecommunications. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 18(5), e05594. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-071>
- Alvarado-Ortega, T. S., Gallardo-Medina, W. M., y Erazo-Alvarez, G. O. (2023). La cultura del bienestar: un eje esencial en las instituciones de educación superior. *MQRInvestigar*, 7(4), 1074–1101. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.4.2023.1074-1101>
- Ancarani, A., Mauro, C. D., y Giammanco, M. D. (2018). Linking Organizational Climate to Work Engagement: A Study in the Healthcare Sector. *International Journal of Public Administration*, 1-11. <https://n9.cl/ldaekj>
- Beltrán-Hernández, D., Téllez-Iregui, G., & Fonseca-Pinto, D. (2021). Técnica estadística multivariada para validar instrumento de evaluación del clima organizacional en empresas ganaderas de leche. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 24(1). <https://doi.org/10.31910/rudca.v24.n1.2021.1839>
- Blanco, L.S., Cerdas, M.V., y Garcia, M.J.A. (2020). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 183–199. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>
- Bravo, R.L.M., Egusquiza, R.M.J., Ruiz, C.M., y Manrique, N.M.A.L. (2023). CO en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 171-184. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.12>
- Bustamante-Ubilla, M.A., Lapo-Maza, M.C., Tello- Sánchez, M., Núñez, L.M.A. (2018). Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional. *Revista Empresarial* 46, 12 – 23. https://www.researchgate.net/publication/333986704_Origen_Desarrollo_y_Evolucion_del_Constructo_Clima_Organizacional
- Celis Domínguez, A. B. (2024). Clima organizacional y bienestar desde la perspectiva del directivo universitario. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-977>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Bogotá, Colombia. https://www.academia.edu/43770274/Administraci%C3%B3n_de_Recursos_Humanos_Idalberto_Chiavenato_5ta_Edici%C3%B3n
- Damiano-Aulla, F., Raqui-Rojas, J., Álvarez-Manrique, V. D., Sairitupa-Sanchez, L. Z., & Morales-García, W. C. (2024). Validation of an Organizational Climate Scale in health workers. *Data and Metadata*, 3, 257-257. <https://dm.ageditor.ar/index.php/dm/article/view/249>

- Davila-Moran, R. C., & Agüero-Corzo, E. del C. (2023). Liderazgo transformacional y clima organizacional en una empresa de tecnología en Lima durante el 2022. *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 11(3), 81–86. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3369>
- De Pelekais, A.N., y Tirado, L.M. (2006). Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8 (2), 266-288. <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2681>
- Flores Urbáez, M., Alcívar Véliz, L. E., & Palma Sánchez, G. M. (2023). Clima organizacional y su relación con el síndrome de burnout en empresas ecuatorianas. *Revista De Ciencias Sociales*, 29(3), 315-331. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40715>
- Ganga-Contreras, F., Alarcón-Henríquez, N., Suarez-Amaya, W. y Viancos-González, P. (2024). Producción científica en el ámbito del clima organizacional en la educación superior: revisión bibliométrica con perspectiva de género. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29 (Especial 11), 517-534. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.31>
- García-Rubiano, M., Toro, R., Díaz-Fúnez, P. A., Mañas-Rodríguez, M. Á., Pazmay-Ramos, S. G., & Matabanchoy, S. M. (2024). El papel del clima organizacional como mediador entre la disposición al cambio y el bienestar eudaimónico. *Suma Psicológica*, 31(1), 37-44. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2024.v31.n1.5>
- Gonzáles, V.J., Ramirez, L.R., Terán, A.N.T., y Palomino, A.G.P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- Hernández, S.R., Méndez, V., S. y Contreras, S.R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257. [http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71250-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1)
- Loaiza, M.E.M. de L., Salazar, T.P.M., Espinoza, R.L.R., y Lozano, R.M. de J. (2019). Clima organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género. *Recimundo*, 3(1), 3–25. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(1\).enero.2019.3-25](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(1).enero.2019.3-25)
- Luna, M.O.Y., Ronald, A.C., y Andrade, Z.F. (2019). Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 327-335. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1379>
- Macías, G.E.K., y Vanga, A.M.G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- Martinolli, G., Sanín Posada, A., & Tordera, N. (2023). The ECO VI Organizational Climate Scale: An Invariance Study in Four Latin American Countries. *International Journal of Psychological Research*, 16(1), 89–102. <https://doi.org/10.21500/20112084.5937>

- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of management review*, v.20, n.3, 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McGraw-Hill.Clavijo, L.M.L. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9499-9510. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6050
- Moura, M. M., Nogueira, M. A. F. de S., & Almeida, V. L. de. (2024). Social Management in Public Institutions and its Possible Feedback Relationship with Organizational Climate: a Descriptive Review. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 18(1), e07495. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n1-183>
- Pilligua, L.C.F. y Arteaga, U.F.M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV (28). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Sagredo-Lillo, E., Zapata, J., Parra-Urrea, Y., & Llanos-Lagos, E. (2025). Relación entre motivación y satisfacción con el compromiso de los docentes universitarios en el programa de educación matemática: aportes al clima desde la gestión de la salud organizacional. *Salud, Ciencia Y Tecnología*, 5, 1084. <https://doi.org/10.56294/saludcyt20251084>
- Tinoco, P.C.J. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. (2024). *Industrial Data*, 26(2), 217-237. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407>
- Torres, V. G. L., Armendáriz, A. M., Montoya, M. M. V., & Moreno, L. R. M. (2023). Clima organizacional: Una mirada desde la capacitación, experiencia personal e igualdad en empresas hoteleras mexicanas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(10), 1041-1055. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.11>
- Triwiyanto, W., Rokhman, F., Sutarto, J., & Suminar, T. (2025). El papel mediador de la autoeficacia y el impacto moderador del clima organizacional: un estudio de caso para mejorar el bienestar docente a través del liderazgo y el trabajo significativo. *Retos*, 65, 330–347. <https://doi.org/10.47197/retos.v65.110898>
- Vargas-González, C., Toro-Jaramillo, I. D. (2022). La confianza en las organizaciones: reflexión sobre su sentido y alcance. *Revista CEA*, v. 8, n. 18, e2149. <https://doi.org/10.22430/24223182.2149>
- Velarde-Molina, J. F. (2024). Leadership Styles and Organizational Climate in workers of a District Municipality, Cajamarca, Peru | Estilos de Liderazgo y el clima organizacional en trabajadores de una Municipalidad Distrital, Cajamarca, Perú. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação.*, 2024(E65), 179–193. <https://www.proquest.com/openview/ca16ba70775b47dafcfb3f8d11b9b370/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Verenzuela-Barroeta, D. A., Salas-Hernández, A. J., & Araque-Manrique, M. C. (2024). Diseño y validación psicométrica de una escala de medición del clima organizacional en

pequeñas y medianas empresas. *Estudios Gerenciales*, 297-313. https://www.researchgate.net/publication/386164591_Diseño_y_validación_psicométrica_de_una_escalade_medición_del_clima_organizacional_en_pequeñas_y_medianas_empresas

Zamora-Rodríguez, D. R., Morquecho-Sánchez, R., Delgado-Herrada, M. I., Morales-Sánchez, V., & Acosta-González, A. L. (2025). Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revisión sistemática. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 25(1), 1–13. <https://doi.org/10.6018/cpd.621701>