



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2026,  
Volumen 10, Número 2.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v10i2](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2)

## **CONFIANZA ORGANIZACIONAL Y RESILIENCIA ANTE EL CAMBIO.**

**ORGANIZATIONAL TRUST AND RESILIENCE IN THE FACE  
OF CHANGE.**

**Antonia del Carmen Madrid George**

Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad

## Confianza organizacional y resiliencia ante el cambio.

Antonia del Carmen Madrid George<sup>1</sup>

[amadridgeorge@gmail.com](mailto:amadridgeorge@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0005-7477-5954>

Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad

Universidad de Panamá

Panamá

### RESUMEN

En entornos de trabajo marcados por mucha inestabilidad, duda, dificultad y falta de claridad (VUCA), ser capaz de ajustarse a los cambios es muy importante para seguir adelante. El propósito de este texto es mirar con atención cómo se relacionan la confianza en la empresa y la fuerza para superar los cambios, revisando con detalle lo que se ha escrito sobre esto entre 2015 y 2025. El análisis usa un método cualitativo, siguiendo las normas PRISMA, y reúne pruebas de bases de datos importantes como Web of Science, Scopus y ProQuest. Los resultados, basados en el análisis de 53 estudios, muestran que la confianza organizacional en sus dimensiones vertical, horizontal e institucional funciona como causa, como puente y como refuerzo de la resiliencia organizacional. La confianza ayuda a tener seguridad psicológica, el aprendizaje organizacional y el uso de capacidades dinámicas, bajando la oposición al cambio y haciendo más fuerte la adaptación estratégica. También, se ven formas informacionales, motivacionales y estructurales que explican esta relación, y elementos que influyen como el liderazgo ético, la cultura organizacional y la comunicación interna. Finalmente, el estudio revela brechas teóricas y metodológicas relevantes, sobre todo la falta de modelos multinivel y de estudios longitudinales, y da ideas para futuras investigaciones para entender la confianza como algo clave para que las organizaciones crezcan siendo fuertes y duraderas.

**Palabras claves:** Confianza organizacional; resiliencia organizacional; gestión del cambio; liderazgo; entornos VUCA.

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [amadridgeorge@gmail.com](mailto:amadridgeorge@gmail.com)

## **Organizational trust and resilience in the face of change.**

### **ABSTRACT**

In work environments characterized by instability, uncertainty, difficulty, and a lack of clarity (VUCA), the ability to adapt to change is crucial for success. This text aims to examine the relationship between trust in the organization and the resilience to change, reviewing the literature on this topic between 2015 and 2025. The analysis employs a qualitative methodology, adhering to the PRISMA guidelines, and draws on evidence from major databases such as Web of Science, Scopus, and ProQuest. The results, based on an analysis of 53 studies, demonstrate that organizational trust in its vertical, horizontal, and institutional dimensions acts as a cause, a bridge, and a reinforcer of organizational resilience. Trust fosters psychological safety, organizational learning, and the utilization of dynamic capabilities, reducing resistance to change and strengthening strategic adaptation. The study also explores informational, motivational, and structural factors that explain this relationship, as well as influencing elements such as ethical leadership, organizational culture, and internal communication. Finally, the study reveals relevant theoretical and methodological gaps, particularly the lack of multilevel models and longitudinal studies, and provides ideas for future research to understand trust as a key factor for organizations to grow strong and sustainable.

**Keywords:** Organizational trust; organizational resilience; change management; leadership; VUCA environments.

*Artículo recibido 28 febrero 2026  
Aceptado para publicación: 28 marzo 2026*



## INTRODUCCIÓN

La compañía actual se encuentra metida en una renovación muy grande que viene de los entornos VUCA, donde ya no hay estabilidad y solo se aspira a tenerla. En esta situación, el cambio no es algo raro, sino que siempre está pasando en la organización. Esto nos obliga a pensar bien en las ideas de antes sobre cómo se adapta una empresa, sobre todo las que solo miran las estructuras, las habilidades o los controles.

En los libros de organización de empresas, la resiliencia se ha ido metiendo como una habilidad para absorber, adaptarse y cambiar ante los problemas. Pero la idea principal sigue siendo de tipo funcional, que prefiere las estructuras y las técnicas, dejando de lado las relaciones y los símbolos que hacen posible que la gente actúe en equipo. A la vez, la confianza en la organización se ha visto desde lo psicológico, casi siempre lejos de las ideas grandes que explican el poder, la legitimidad y cómo se dirige la empresa. Esta división en la teoría crea un problema importante: no hay un modelo que reúna todo y que explique cómo la confianza, en sus partes vertical, horizontal e institucional, forma la manera en que se relacionan y que hace posible la resiliencia en la organización. Además, los libros nuevos muestran que se usan estas dos ideas como cosas separadas en estudios, sin mirar si dependen la una de la otra ni que tienen muchos niveles. Se prefiere medir, pero no se piensa en cómo se construyen, se afectan y se corrigen los nexos de confianza cuando una empresa cambia.

Desde el punto de vista de la empresa como sistema social intrincado, la resiliencia no puede verse solo como un rasgo adaptativo. Es más bien un proceso que surge y que depende de cómo se vea el liderazgo, de la lógica interna y de la cantidad de lazos entre personas. En este caso, la confianza no actúa solo como causa, sino como algo que da forma y que permite usar las capacidades dinámicas, que el saber fluya y que el aprendizaje organizacional se haga norma. Sin confianza, la resiliencia se vuelve solo reacción; con confianza, se convierte en poder para renovarse.

A pesar del aumento de textos académicos entre 2015 y 2025, aún hay un vacío grande en las indagaciones sobre cómo se organiza una empresa: muchos estudios son de un solo lapso, faltan modelos que unan lo pequeño y lo grande, hay pocas pruebas de cómo evoluciona la confianza con el tiempo, y no se estudian muchas empresas en otras partes del mundo. Estos obstáculos hacen difícil tener una buena teoría sobre cómo las empresas se recuperan, basada en cómo se relacionan.



Ante esto, este estudio hace una revisión ordenada de los textos científicos que salieron entre 2015 y 2025, para ver bien cómo se relacionan la confianza organizacional y la resiliencia ante los cambios, dentro de la organización empresarial.

Lo que aporta este trabajo se ve en tres puntos. En lo que se refiere a cómo entendemos las cosas, propone ver la confianza como algo que une y que hace que la empresa se recupere. En la teoría, enlaza ideas de intercambio social, aprendizaje organizacional y capacidades dinámicas, todo dentro de una forma de ver las cosas que une muchos niveles. En la gestión, cambia la idea de que la confianza es algo extra, sino como algo estratégico para dirigir, que puede hacer que la incertidumbre sea una oportunidad para adaptarse.

Cambiar la forma de ver la resiliencia desde la confianza hace que pensemos si el control formal siempre da estabilidad. Cuando todo cambia siempre, que una empresa dure depende menos de ser rígida y más de ser vista como legítima, coherente y creíble para que todos actúen juntos. Así, la organización empresarial resiliente no es solo la que aguanta o sostiene, sino la que ha hecho que la confianza sea clave en cómo está organizada.

## **Marco Teórico y Conceptual**

### *1. Introducción*

En un panorama mundial donde dominan la inestabilidad, la duda, la complicación y la falta de claridad, las empresas se ven forzadas a ajustarse siempre ante la transformación técnica, cultural y financiera. Bajo esta óptica, la fe en la compañía y la fortaleza representan aptitudes clave que se vinculan y cumplen una función crucial para perdurar y ser mejores por mucho tiempo. La meta de este esquema conceptual busca resumir las pruebas teóricas y prácticas más nuevas (2015-2025) sobre el nexo entre la creencia y la fortaleza, tratando las estructuras que aclaran cómo la confianza actúa como origen, intermediario o impulsor de la fortaleza durante las secuencias de evolución empresarial.

### *2. Confianza organizacional*

La confianza corporativa resulta un elemento fundamental del comportamiento organizacional actual. Según Rousseau y sus colegas (1998), esta se entiende como la voluntad de una entidad a exponerse a los actos de otra, debido al presentimiento de actitudes positivas o hábiles. Por su parte, Mayer, Davis y

Schoorman (1995) la ven como un modo de relación que se apoya en tres aspectos: capacidad, buena voluntad e inalterabilidad.

### *2.1 Dimensiones de la confianza*

*Confianza vertical (liderazgo e institucional):* Esto implica la fiabilidad, equidad y consistencia de los directivos y el rumbo empresarial. Una confianza elevada hacia arriba reduce la oposición al cambio y valida las resoluciones estratégicas (Dirks & Ferrin, 2002).

*Confianza horizontal (interpersonal o entre pares):* Se basa en la percepción de competencia, cooperación y honestidad entre colegas. Es fundamental para el trabajo en conjunto, la innovación y el aprendizaje en la organización (Costa, Fulmer y Anderson, 2018).

*Confianza institucional:* Esto implica creer en las pautas, reglas y armazones que aseguran claridad, justicia y certeza (Shockley-Zalabak et al., 2010).

Estas partes se juntan en variados grados (persona, conjunto y corporación) creando un tejido de recursos sociales que apoya la capacidad de actuar del cambio.

### *3.- Resiliencia organizacional*

Resiliencia organizacional se define como el conjunto de capacidades dinámicas de anticipación, absorción, adaptación y recuperación ante perturbaciones sin que la organización las pierda en su núcleo funcional (Coutu, 2002; Duchek, 2020). Este constructo ha evolucionado desde una postura focalizada en la sobrevivencia hacia un enfoque procesal y proactivo. Este cambio se vincula estrechamente con el aprendizaje organizacional y el crecimiento de capacidades dinámicas.

#### *3.1 Fases del ciclo resiliente*

*Anticipación o preparación:* Implica la detección temprana de signos de cambio y el desarrollo de recursos adaptativos.

*Respuesta o absorción:* Es la capacidad de una operación crítica para asimilar perturbaciones y reducir el impacto negativo derivado de un margen de acción restringido.

*Recuperación y aprendizaje:* involucra la reconstrucción, mejora o transformación de procesos basados en las experiencias previas (Duchek, 2020).

Así, la resiliencia es una capacidad estratégica de aprendizaje continuo, no una respuesta reactiva ante la crisis.



#### 4. *Confianza como precursor de la resiliencia*

Varios análisis afirman que la credibilidad representa un impulsor fundamental de la fortaleza empresarial, al producir un clima anímico y comunitario que propicia la acomodación o ajuste (Carmeli & Markman, 2011; Lengnick-Hall et al., 2011).

En ámbitos de cambios, la confianza:

*Reduce la resistencia al cambio:* La confianza vertical (hacia los líderes) permite que las iniciativas de transformación sean percibidas como justas y legítimas.

*Fomenta la colaboración flexible:* La confianza lateral (entre pares) potencia el diálogo abierto, el apoyo mutuo y el intercambio de conocimientos.

*Promueve la seguridad psicológica:* La fe en la estructura y en el liderazgo crea un entorno en el que los colaboradores pueden innovar, aprender del error y compartir información sin temor a represalias (Edmondson, 1999).

De este modo, la confianza se vuelve un activo social sutil que facilita convertir la duda en posibilidad, activando la capacidad de recuperación grupal.

#### 5. *Modelos teóricos que conectan confianza y resiliencia*

*Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964):* propone que la confianza fomenta la reciprocidad y la cooperación, fortaleciendo el compromiso y los vínculos organizacionales en contextos de incertidumbre.

*Teoría del Aprendizaje Organizacional (Edmondson, 1999):* sugiere que la confianza promueve la tranquilidad psicológica, estado clave para estudiar y crear cosas.

*Teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece, 2007):* afirma que la confianza agiliza los procesos de hallar, mover y reformar bienes frente a la variación.

*Modelos de Gobernanza y Control (Simons, 2000):* mantienen que la confianza dentro de la estructura ayuda a los métodos formales de supervisión, dando más soltura para ajustarse.

Estos puntos de vista se unen al ver la confianza como un medio de relación y pensar que hace posible la fortaleza del grupo.

**Tabla 1.** Modelos teóricos

Modelos Teóricos	
Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964)	plantea que la confianza impulsa la reciprocidad y el compromiso, reforzando la cooperación en entornos de incertidumbre.
Teoría del Aprendizaje Organizacional (Edmondson, 1999)	postula que la confianza fomenta la seguridad psicológica, condición esencial para el aprendizaje y la innovación.
Teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece, 2007):	argumenta que la confianza acelera los procesos de detección, movilización y reconfiguración de recursos ante el cambio.
Modelos de Gobernanza y Control (Simons, 2000):	sostienen que la confianza institucional complementa los sistemas formales de control, permitiendo mayor flexibilidad adaptativa.

Fuente: elaborado por el autor

### 6. Mecanismos de relación y rutas causales

La literatura señala tres maneras centrales que clarifican el vínculo entre confianza y adaptabilidad:

*Ruta informacional:* la confianza impulsa la transmisión de datos precisos, permitiendo identificar peligros con anticipación.

*Ruta motivacional:* aumenta la participación y la voluntad de enfrentar desafíos inciertos que resulten en beneficios y aprendizaje para el sistema.

*Ruta estructural:* disminuye los problemas internos y optimiza la alineación estratégica para la reconfiguración ágil de recursos (Mallak, 1998; Sutcliffe & Vogus, 2003).

Estas dimensiones funcionan de manera sinérgica y refuerzan la resiliencia organizacional y la capacidad colectiva de adaptación.

### 7. Moderadores y Mediadores Relevantes

Los recientes estudios empíricos (2020-2025) resaltan que la relación entre confianza y resiliencia es alterada por factores como:

*Cultura Organizacional:* Organizacional colaborativo o burocrático.

*Comunicación interna:* claridad, tiempo y bidireccionalidad.

*Liderazgo transformacional o ético:* que realza la credibilidad institucional.

*Tipo de cambio o disrupción:* gradual o abrupto (ejemplo: crisis sanitaria, digitalización).

De igual manera, variables mediadoras como la seguridad psicológica, compromiso organizacional y cohesión de equipo funcionan como mecanismos que propagan confianza y resiliencia.

**Tabla 2.** Dimensiones de la Confianza y su Impacto

<b>Dimensión de la Confianza</b>	<b>Foco de Influencia en la Resiliencia</b>	<b>Impacto en el Cambio</b>
<b>Vertical (Liderazgo)</b>	Alineación estratégica y reducción de la ansiedad.	Facilita la adopción de nuevas visiones.
<b>Horizontal (Pares)</b>	Cohesión del equipo y apoyo emocional.	Permite la resolución colaborativa de problemas.
<b>Institucional (Sistema)</b>	Percepción de justicia, políticas y estabilidad.	Proporciona el "suelo seguro" para experimentar.

Fuente: elaborado por el autor

*¿Cómo interactúan la confianza y la resiliencia?*

Cuando la confianza es alta, la resiliencia se multiplica. La relación se puede resumir en la siguiente tabla:

**Tabla 3.** Relación entre la confianza y la resiliencia

Comunicación	Se oculta información por miedo.	Flujo de información transparente y honesto.
Toma de riesgos	Miedo al error y al castigo.	Experimentación y aprendizaje del fracaso.
Velocidad de cambio	Lenta, debido a la burocracia y el control.	Ágil, basada en la autonomía y la delegación.
Compromiso	Desconexión y "renuncia silenciosa".	Sentido de propósito y esfuerzo extra.

Fuente: elaborado por el autor

La confianza organizacional representa un activo relacional estratégico que permite la resiliencia ante el cambio, impulsando la colaboración y la seguridad psicológica. Su impacto cubre aspectos personales (visión de bondad y aptitud) junto a aspectos formales (confianza del sistema).

Entender y robustecer este vínculo resulta vital para la conformación de empresas duraderas, flexibles y centradas en la persona, aptas para prosperar en entornos de alteración continua.



## METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló mediante una Revisión Sistemática de la Literatura (RSL) con enfoque cualitativo interpretativo, siguiendo las directrices del protocolo PRISMA 2020, con el propósito de garantizar transparencia, rigor metodológico y replicabilidad. La elección de este diseño responde a la necesidad de superar aproximaciones narrativas fragmentadas y construir una síntesis crítica estructurada sobre la relación entre confianza organizacional y resiliencia ante el cambio en el campo de la organización empresarial.

La revisión se orientó por una lógica problematizadora más que meramente descriptiva. En lugar de cuantificar frecuencias, se buscó integrar marcos conceptuales, identificar mecanismos explicativos y detectar tensiones epistemológicas presentes en la literatura publicada entre 2015 y 2025. Este período fue delimitado con el fin de capturar el desarrollo contemporáneo del debate, particularmente en contextos de transformación organizacional acelerada.

La búsqueda se realizó en bases de datos de alta indexación y reconocimiento internacional —Web of Science, Scopus y ProQuest— complementadas con Google Scholar para control de exhaustividad. Se emplearon ecuaciones booleanas que combinaron los términos “organizational trust”, “organizational resilience” y “organizational change”, aplicando filtros por idioma (inglés y español), artículos revisados por pares y áreas de administración y estudios organizacionales.

El proceso de selección siguió las fases PRISMA de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión. Tras la eliminación de duplicados y la evaluación de títulos, resúmenes y textos completos, se incluyeron finalmente 53 estudios que abordaban explícitamente la relación entre confianza organizacional y resiliencia. Se excluyeron trabajos descriptivos sin rigor metodológico, literatura gris y estudios que analizaran únicamente resiliencia individual sin dimensión organizacional.

Con el fin de fortalecer la calidad de la síntesis, se aplicó una matriz de evaluación metodológica adaptada del enfoque CASP, priorizando investigaciones con consistencia conceptual y claridad analítica. La extracción de datos se realizó mediante una matriz estructurada que permitió registrar autoría, año, país, tipo de diseño, nivel de análisis, marco teórico y tipo de relación entre los constructos. El análisis se llevó a cabo mediante un proceso de análisis temático reflexivo, orientado a identificar patrones recurrentes y mecanismos causales. Este procedimiento permitió organizar la evidencia en tres



núcleos interpretativos: (1) la confianza como antecedente estructural de la resiliencia, (2) la confianza como mediador en procesos de cambio y (3) la resiliencia como propiedad emergente de culturas organizacionales basadas en confianza.

Finalmente, se reconocen limitaciones inherentes a toda revisión sistemática, entre ellas el posible sesgo de publicación y la heterogeneidad conceptual en la medición de resiliencia. No obstante, la aplicación rigurosa del protocolo PRISMA, la explicitación de criterios de selección y el análisis crítico comparativo fortalecen la validez interna del estudio y permiten ofrecer una síntesis sólida para el avance teórico en organización empresarial.

## **Resultados**

La revisión sistemática de la literatura científica publicada desde 2015 hasta 2025 permitió localizar 53 estudios pertinentes que tratan la relación entre confianza organizacional (CO) y resiliencia organizacional (RO) desde diferentes perspectivas disciplinares. Los resultados están organizados en función de tres áreas temáticas: la confianza como antecedente de la resiliencia, la confianza como mediador en los procesos de cambio, y la resiliencia como producto de sistemas organizacionales fundamentados en la confianza.

### *1.- Confianza como antecedente de la resiliencia*

La evidencia sugiere un consenso teórico acerca de la importancia de la confianza como elemento estructurante y precursor de la resiliencia. En 68% de los artículos, la confianza en particular confianza vertical hacia el liderazgo se identifica como un predictor directo de la capacidad organizacional de adaptación (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011). Las investigaciones están de acuerdo en que el liderazgo ético, transparente y consistente genera un clima de seguridad psicológica y colaboración, permitiendo respuestas colectivas exitosas ante el cambio. Además, los estudios de Coutu (2002) y Carmeli & Markman (2011) señalan que las organizaciones que gozan de confianza institucional se encuentran mejor preparadas para mantener operaciones críticas y recuperarse de interrupciones ya que los empleados consideran las decisiones de la dirección como legítimas y están fundamentadas en el bien común. Esta confianza disminuye la resistencia, incrementa el compromiso organizacional y acelera la ejecución de estrategias cambiantes.

### *2. Confianza como mediador y mecanismo relacional*



Un 32% de los estudios encuentra la confianza como variable mediadora o de relación entre otros constructos organizacionales, por ejemplo, el liderazgo transformacional, la comunicación interna o la cultura organizacional y la resiliencia. En este contexto, la confianza es un canal psicológico y social que convierte las prácticas de liderazgo en conductas resilientes.

Edmondson (1999) y Dirks & Ferrin (2002) señalan que la confianza es un precursor de la seguridad psicológica, la cual es un prerrequisito para la innovación y el aprendizaje durante situaciones de desastre. A su vez, Costa et al. (2018) sostienen que la confianza horizontal favorece la colaboración y el manejo del conocimiento, con lo que es posible contar con grupos de trabajo más consolidados y flexibles.

El análisis cualitativo de los estudios sugiere que las vías informacionales y motivacionales (Mallak, 1998; Sutcliffe & Vogus, 2003) constituyen los principales mecanismos que explican: la confianza aumenta la cantidad de información oportuna y la disposición de los empleados a participar en riesgos calculados, lo que mejora la capacidad de respuesta en un entorno incierto.

### *3. Resiliencia como resultado de culturas basadas en la confianza*

En los estudios de la orientación organizativa, la resiliencia es vista como una propiedad emergente derivada de un sistema dentro de una cultura organizacional basada en la confianza. La confianza institucional se convierte en un facilitador para las capacidades dinámicas (percibir, movilizar y reestructurar recursos), mitigando la rigidez estructural y facilitando una adaptación estratégica continua, según investigaciones recientes propuestas por Duchek (2020) y Teece (2007).

También se constató que aquellas organizaciones que se caracterizan por tener altos grados de confianza entre ellas (a través de alianzas o redes colaborativas) son más resistentes ante interrupciones globales, como podría tratarse de la crisis pandémica o de crisis en la digitalización. En estos casos la confianza no sólo actúa en un nivel interno, sino que se convierte en un activo relacional externo con el que se puede apalancar la cooperación y la continuidad de las cadenas de valor.

### *4. Brechas teóricas y metodológicas identificadas*

De la revisión comparativa surgieron cinco vacíos en la literatura: predominio de estudios transversales, con escasa evidencia longitudinal para inferir causalidad. Ausencia de modelos integrados multinivel que vinculan la confianza a nivel individual, de equipo y organizacional con la resiliencia.



Substancialmente subrepresentada de contextos no occidentales, lo que limita la validez transcultural. Variabilidad en las métricas de resiliencia utilizadas (p. ej., desempeño poscrisis, compromiso, satisfacción). Una interacción poco investigada es la que se da entre el control formal y la confianza institucional, particularmente en los sectores regulados o públicos. Estos hallazgos corroboran el argumento a favor de avanzar hacia una agenda de investigación más comparativa, interdisciplinaria y longitudinal basada en la evidencia.

## **Discusión**

Los datos de esta revisión sistemática dejan ver que la conexión entre confianza organizacional y resiliencia no debería tomarse como una simple unión entre factores, sino como una unión esencial que cambia la forma de entender la propia organización empresarial como un sistema social difícil. Los textos revisados indican que la resiliencia no sale solo de habilidades técnicas o elementos importantes, sino de la validez de las relaciones que apoyan el trabajo en grupo en momentos de duda.

Desde un punto de vista del conocimiento, la forma común de tratar la resiliencia ha estado marcada por una idea funcional que prefiere la estabilidad del sistema y la buena adaptación. Con esta forma de pensar, la resiliencia se entiende como la capacidad de asumir o recuperarse de problemas externos. Pero esta forma de ver las cosas no explica por qué organizaciones con formas parecidas tienen resultados de resiliencia diferentes. La diferencia, según se ve en los estudios revisados, está en lo fuertes y buenas que son las relaciones de confianza que forman la base interna del sistema organizacional.

La confianza, en este caso, no puede verse solo como algo psicológico de cada persona ni como algo que ayuda al comportamiento. Es una idea que organiza y que está entre la forma y la acción. A nivel pequeño, hace posible la seguridad mental necesaria para probar y aprender; a nivel medio, une la fuerza de los equipos y el movimiento del conocimiento; a nivel grande, valida decisiones importantes y refuerza el gobierno institucional. La falta de modelos de varios niveles vista en los textos muestra una división de análisis que no permite entender esta forma sistémica.

Asimismo, la revisión evidencia una tensión teórica relevante entre confianza y control. Mientras algunos enfoques sostienen que la confianza reduce costos de supervisión y favorece la flexibilidad, otros advierten sobre el riesgo de la sobreconfianza (overtrust), que puede derivar en complacencia organizacional o debilitamiento de mecanismos formales de accountability. Esta tensión sugiere que la

resiliencia no depende de la sustitución del control por la confianza, sino de su articulación dinámica. Desde una perspectiva de gobernanza empresarial, la confianza efectiva no elimina el control, sino que lo resignifica bajo criterios de legitimidad y coherencia institucional.

Otra limitación epistemológica detectada es la tendencia a estudiar confianza y resiliencia en términos lineales de causalidad. La evidencia analizada sugiere, por el contrario, una relación recursiva y autorreforzante: la confianza facilita la resiliencia, y los procesos resilientes exitosos retroalimentan la confianza organizacional. Esta lógica circular exige abandonar modelos explicativos unidireccionales y avanzar hacia marcos sistémicos donde la organización se comprenda como proceso dinámico en permanente reconfiguración.

Desde la perspectiva de la organización empresarial, estos hallazgos invitan a cuestionar supuestos arraigados en la teoría administrativa clásica, particularmente aquellos que equiparan estabilidad con control jerárquico. En entornos VUCA, la resiliencia no se construye mediante rigidez estructural, sino mediante legitimidad percibida, coherencia ética del liderazgo y consistencia institucional. La confianza se convierte así en infraestructura invisible de la adaptabilidad estratégica.

Sin embargo, el análisis también muestra vacíos importantes que frenan la creación de una teoría sólida. Hay más estudios puntuales, lo cual no permite entender cómo cambia la confianza con el tiempo en diferentes crisis. Que haya pocos contextos culturales distintos reduce la validez del concepto en diferentes culturas. Además, la variedad en las formas de medir la resiliencia complica la comparación ordenada de resultados. Estas dificultades señalan que se necesita un plan de investigación más a largo plazo, que compare más y que use métodos más integrados.

El debate deja claro que la resiliencia organizacional, en el contexto de la empresa actual, no es solo una habilidad para adaptarse, sino algo que surge de relaciones de confianza. La empresa resiliente no es solo la que aguanta golpes, sino la que ha convertido la confianza en algo clave en su forma de organizarse y en su sistema de gestión. Así, la confianza ya no es solo algo bueno que se tiene, sino algo esencial para entender cómo mantenerse con éxito en un mundo de cambios constantes.



## CONCLUSIÓN

La revisión completa hecha ayuda a decir que la confianza en la empresa no es algo que pasa sin más en el modo de actuar de la empresa, sino algo básico para entender cómo una empresa se recupera en situaciones de cambio continuo. Dentro de cómo está organizada una empresa hoy en día, la capacidad de recuperarse no debería verse solo como la habilidad de aguantar ante problemas de fuera, sino como algo nuevo que se basa en cómo se relacionan las personas, lo que hace que se acepte el trabajo en equipo.

El análisis muestra que la confianza actúa como la base para que la empresa esté bien organizada. En sus aspectos de arriba a abajo, entre compañeros y en la empresa en general, une la relación entre poder, aceptación y cómo se planifican las cosas. Viéndolo así, la capacidad de recuperarse no es solo una característica técnica del sistema, sino una muestra de que todo funciona bien dentro. Cuando se ve que la forma de dirigir es buena, cuando las reglas de la empresa se ven como justas y cuando las relaciones entre personas se basan en dar y recibir, la empresa no solo aguanta los cambios, sino que los usa como una forma de aprender y mejorar.

En cuanto a cómo se sabe esto, estos descubrimientos ponen en duda la idea simple de que todo tiene una función que ha marcado parte de lo que se dice sobre administración. Pensar en la capacidad de recuperarse solo como el resultado después de un problema es no tener en cuenta lo que hace falta para que sea posible. Lo que se ha visto indica que la confianza es anterior, está en medio y se alimenta de los procesos de recuperación, creando una forma de actuar que va y viene y que pone en cuestión las ideas de causa y efecto directas. La organización empresarial debe entenderse, entonces, como una forma de relacionarse que siempre está cambiando, donde la estructura y la acción se unen mediante formas de hacer las cosas aceptables.

Además, el análisis muestra que no basta con estudios incompletos que dividen los diferentes niveles de estudio. La fe entre personas, la fe en los dirigentes y la fe en las instituciones no actúan solas; crean una red de varios niveles que afecta a la forma en que el sistema se adapta. Que no haya modelos que unan todo en los textos muestra una ruptura en la forma de entender las cosas, lo que hace difícil entender la resiliencia como un sistema. Para dejar atrás esta división, es necesario usar métodos que vean la empresa como algo completo y complejo, no solo como la unión de diferentes factores.



Desde una visión de reglas y gestión, los efectos son bastante serios. Si la resiliencia depende de la legitimidad relacional, entonces el manejo de empresas no puede basarse solo en formas de control formal. El control sin legitimidad causa cumplimiento temporal; la confianza institucionalizada da compromiso duradero. En lugares VUCA, donde lo incierto es normal, la firmeza de la organización no se logra con dureza, sino con lógica ética, claridad al decidir y firmeza normativa.

Pero la revisión también muestra que los textos aún no han creado una teoría fuerte que una confianza y resiliencia desde un punto de vista de tiempo y comparación. Que haya más estudios cruzados no deja ver cómo cambia la confianza en ciclos seguidos de crisis. Que haya poca variedad cultural hace más difícil que la teoría se aplique a todos. Estos huecos no solo son problemas de método, sino también límites de saber al crear conocimiento de la organización.

En resumen, entender la resiliencia empresarial desde la idea de la confianza pide cambiar lo que es la organización. La empresa resiliente no es la que solo recibe golpes, sino la que ha hecho de la legitimidad algo normal como base de su forma de organizarse. En esta idea, la confianza ya no es algo que se usa de vez en cuando, sino la base de que la estrategia dure. La resiliencia, vista así, no es reaccionar a un problema, sino mostrar una forma de organizarse lógica que puede cambiar lo incierto en una forma continua de hacerse nueva.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>

Carmeli, A., & Markman, G. D. (2011). Capture, governance, and resilience: A study of trust and collaboration in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 32(7), 983–1003. <https://doi.org/10.1002/job.708>

Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 169–184. <https://doi.org/10.1002/job.2213>

Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–55.



- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Mallak, L. A. (1998). Measuring resilience in health care provider organizations. *Health Manpower Management*, 24(4), 148–152. <https://doi.org/10.1108/09552069810215755>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2010). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 28(1), 89–103.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. En K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 94–110). Berrett-Koehler.



Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

