



Liderazgo ético y resiliencia de equipos de trabajo: Efecto mediador de la confianza y el cinismo sobre el cambio organizacional

Andrés Zapata Cárdenas

Santiago Vélez Gaviria

Trabajo de investigación para optar al título de Magíster en Administración

Tutor

Esteban López Zapata, Doctor (PhD) en Ciencias de la Empresa

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración
Medellín, Antioquia, Colombia
2021

Cita	(Zapata-Cárdenas, Vélez-Gaviria, López-Zapata, 2021)
Referencia	Zapata-Cárdenas, A., Vélez-Gaviria, S, López-Zapata, E. (2021). <i>Liderazgo ético y resiliencia de equipos de trabajo: Efecto mediador de la confianza y el cinismo sobre el cambio organizacional</i> [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Maestría en Administración, Cohorte XVI.

Grupo de Investigación Gestión Organizacional (GESTOR).

Centro de Investigaciones y Consultorías (CIC).



Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/Director: Sergio Iván Restrepo Ochoa.

Jefe departamento: Juan Vélez Ocampo.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

A quienes son líderes por su invaluable papel en la creación de valor social y económico.

Agradecimientos

Al Hospital Universitario San Vicente Fundación y al Grupo Bancolombia por su invaluable aporte para la ejecución de esta investigación. Y a nuestro director de trabajo de investigación Esteban López Zapata por sus enseñanzas, aportes y paciencia durante el proceso.

1. Resumen

PROPÓSITO: Este estudio tiene como objetivo analizar el impacto del liderazgo ético en la resiliencia de equipos de trabajo intensivos en conocimiento, considerando el rol mediador de factores como la confianza organizacional, y el cinismo sobre el cambio organizacional.

MARCO TEÓRICO: Con base en la perspectiva teórica relacional del liderazgo, se argumenta que el estilo de liderazgo ético impacta en la resiliencia de los equipos por medio de la construcción de confianza organizacional y la mitigación del cinismo sobre el cambio.

DISEÑO/METODOLOGÍA/ENFOQUE: A partir de una encuesta realizada a 315 integrantes de equipos de trabajo en empresas colombianas intensivas en conocimiento, se analizó un modelo cuantitativo de ecuaciones estructurales utilizando la metodología de mínimos cuadrados parciales (SEM-PLS).

RESULTADOS: Se identificó que el efecto mediador de la confianza organizacional en la relación entre liderazgo ético y la resiliencia en equipos de trabajo, es significativo. No se encontró un efecto mediador significativo del cinismo sobre el cambio organizacional para la relación liderazgo ético y la resiliencia en equipos de trabajo.

CONTRIBUCIÓN ORIGINAL: Este trabajo contribuye a la gestión administrativa al aportar evidencia empírica sobre el efecto del liderazgo ético en la resiliencia de equipos de trabajo intensivos en conocimiento, mediada por la confianza organizacional y el cinismo sobre el cambio organizacional, en el contexto socioeconómico y cultural de un país latinoamericano.

Palabras clave: Liderazgo ético, confianza organizacional, cinismo sobre el cambio organizacional, resiliencia en equipos.

Clasificación JEL: M14

2. Abstract

PURPOSE: The aim of this study is to analyze the impact of ethical leadership on the work team resilience, considering the mediating role of factors such as organizational trust, and cynicism about organizational change.

THEORETICAL FRAMEWORK: Based on the theoretical perspective of leadership, it is argued that the ethical leadership style impacts the resilience of teams through the construction of organizational trust and the mitigation of cynicism about change.

DESIGN / METHODOLOGY / APPROACH: From a survey of 315 members of work teams in knowledge-intensive Colombian companies, a quantitative structural equation model was analyzed using the partial least squares methodology (SEM-PLS).

RESULTS: The mediator effect of organizational trust in the relationship between ethical leadership and resilience in work teams was found to be significant. No significant effect of cynicism on organizational change was found for the relation between ethical leadership and resilience in work teams.

ORIGINAL CONTRIBUTION: This work contributes to administrative management by providing empirical evidence on the effect of ethical leadership on the resilience of knowledge-intensive work teams, mediated by organizational trust and cynicism about organizational change, in the socio-economic and cultural context of a Latin American country.

Keywords: Ethical leadership, organizational trust, cynicism about organizational change, team resilience.

1 INTRODUCCIÓN

La pandemia ha profundizado el descontento de las personas en América Latina y el Caribe con el manejo de las políticas públicas en términos ambientales, fiscales y democráticos (Gonzalez-Perez et al., 2021). Para salir adelante, y caminar hacia una recuperación económica sostenible y estructural, la región debe fortalecer la resiliencia de los equipos, lo que permitirá superar las situaciones difíciles y salir fortalecidos (Salanova, 2020), con efectos positivos para las organizaciones y en definitiva para la sociedad.

En los últimos 20 años el entorno ha alcanzado una mayor velocidad, incrementado los niveles de volatilidad, incertidumbre complejidad y ambigüedad a todo nivel; por lo cual cobra relevancia el desarrollo de estrategias que fortalezcan la resiliencia de los equipos. Estudios han encontrado que el liderazgo juega un rol importante en el desarrollo de la resiliencia, el desempeño y la forma de afrontar las situaciones difíciles (Meneghel et al., 2019). Con base en la psicología, se ha estudiado la resiliencia organizacional y su relación con la psicología positiva organizacional (Salanova, 2020), las emociones positivas como habilitadores para generar capacidad de afrontar situaciones adversas (Fredrickson & Joiner, 2018) y prácticas saludables como principal recurso para la resiliencia de equipos (Vera et al., 2017); pero se encuentra poca evidencia empírica sobre el liderazgo ético como antecedente de la resiliencia (MacIntyre et al., 2013), gracias a su comportamiento normativamente apropiado, su mayor tolerancia a los errores, su sentido de justicia y orientación a las personas que genera confianza y compromiso en los equipos (Eisenbeiss, 2012), o si hay efectos de variables mediadoras como la confianza y el cinismo organizacional.

El objetivo del presente estudio es entender el efecto del liderazgo ético sobre la resiliencia de los equipos de trabajo intensivos en conocimiento y cómo esta relación es mediada por la confianza

organizacional y el cinismo sobre el cambio organizacional. Este estudio extiende las investigaciones en tanto que: Primero, existe una amplia literatura sobre resiliencia a nivel individual (Joyce et al., 2018), pero ha sido menos explorado el concepto de resiliencia de equipos de trabajo. Segundo, este estudio propone el liderazgo ético como antecedente de la resiliencia de los equipos de trabajo. Finalmente, los estudios previos han investigado principalmente los determinantes psicológicos de la resiliencia (Lee et al., 2013), este estudio considera de forma particular el rol de la confianza organizacional y el cinismo sobre el cambio organizacional como potenciales mediadores de la relación entre el liderazgo ético y la resiliencia de equipos de trabajo

Para estudiar estas relaciones, este trabajo presenta una revisión de la literatura que permite justificar el modelo de hipótesis. Luego, se detalla la metodología utilizada por medio de un estudio cuantitativo de diseño transversal con ecuaciones estructurales, se analizan los resultados del modelo, para finalmente presentar la discusión y conclusiones del estudio.

2 MARCO TEÓRICO

En esta sección se presenta una revisión teórica de los diferentes constructos y relaciones abordadas en la investigación.

2.1 Liderazgo ético y resiliencia del equipo

El liderazgo es uno de los campos de estudio más prolíficos dentro de las ciencias sociales. El pluralismo teórico ha caracterizado este campo con miles de artículos científicos que se publican cada año documentando fenómenos y procesos relacionados con el liderazgo (Zhu et al., 2019). En

las últimas décadas ha adquirido alta popularidad el liderazgo transformacional y carismático, el liderazgo transaccional, la relación de intercambio entre líder y seguidor (LMX), el liderazgo auténtico y en particular el liderazgo ético (M. E. Brown & Treviño, 2006; Zhu et al., 2019). Debido al fenómeno de la corrupción como uno de los principales desafíos de la sociedad, que limita las posibilidades de desarrollo social y sostenible, la dimensión ética del liderazgo ha adquirido una especial relevancia. Surgiendo así la necesidad de contar con líderes éticos que promuevan conductas transparentes en sus equipos.

El liderazgo ético corresponde a una conducta normativamente apropiada y la promoción de dicha conducta a los seguidores a través de la comunicación bidireccional, el refuerzo y la toma de decisiones (M. E. Brown et al., 2005). Así, el aspecto gerencial del liderazgo ético se refiere a los esfuerzos intencionales del líder para orientar el comportamiento ético de los seguidores, reflejando estándares éticos y corrigiendo a los empleados que se comporten de forma no ética.

El liderazgo ético promueve el desarrollo de capacidades en los equipos de trabajo para adaptarse a los retos que plantea el entorno, en los que la resiliencia de equipo les permitiría salir adelante y fortalecidos en tiempos difíciles (Blatt, 2009; Sharma & Sharma, 2016). La pandemia del COVID-19 y sus efectos sobre la humanidad, ha exigido a las organizaciones resistir, aprender, recuperarse y adaptarse a una nueva dinámica social (Trump & Linkov, 2020). De igual manera, cobra relevancia el liderazgo, el cual es más complejo y debe responder con un enfoque que enfatice los comportamientos éticos ante los retos de crecimiento rentable y sostenible (Engelbrecht et al., 2017). Algunos autores definen la resiliencia como la capacidad de los individuos, grupos u organizaciones para absorber la tensión, preservar y mejorar su funcionamiento cuando se enfrentan con amenazas externas e internas, y al mismo tiempo recuperarse de eventos adversos más fortalecidos (Hartwig et al., 2020). Específicamente, la resiliencia en los equipos de trabajo se

refiere a la capacidad de un grupo de empleados para manejar la presión diaria del trabajo, adaptarse al cambio y ser proactivo frente a futuros desafíos laborales (McEwen, 2016), un concepto que abarca el capital psicológico y el pensamiento positivo, y que es más que la suma de la resiliencia de cada uno de los miembros del equipo.

La relación entre liderazgo ético y resiliencia individual ha sido analizada en contextos de organizaciones militares (MacIntyre et al., 2013). Así mismo, se ha estudiado la relación entre liderazgo ético y desempeño laboral (Zehir & Erdogan, 2011). También se ha observado que la resiliencia del equipo puede ser afectada por otros tipos de liderazgo relacionados con el liderazgo ético, como es el liderazgo auténtico (Zehir & Narcıkara, 2016). A partir de la teoría del aprendizaje social, los factores externos, internos y la conducta, interactúan mutuamente para determinar el aprendizaje social. Una de las formas de aprendizaje social es el aprendizaje observacional a partir del comportamiento de los otros (Bandura, 2001). Así, el liderazgo ético se basa en la capacidad del líder para enfocar la atención de la organización en la ética y los valores a través del ejemplo, lo que podría orientar las acciones de los empleados. Así, los líderes éticos actúan como modelo a seguir de la conducta ética de una manera visible para los empleados, logrando que los comportamientos éticos guíen a los seguidores atraídos por el rol modelador del líder, motivándolos hacia un sentido de responsabilidad y compromiso con las metas de largo plazo y desarrollarán mayores capacidades psicológicas para poder adaptarse a los cambios (Walumbwa et al., 2011). En este sentido, este estudio busca evaluar de forma particular el efecto del liderazgo ético sobre la resiliencia en los equipos de trabajo, y se plantea así la primera hipótesis:

H1: El liderazgo ético tiene un efecto positivo sobre la resiliencia de los equipos de trabajo.

2.2 Rol Mediador de la Confianza Organizacional

La confianza de manera general es la base de las relaciones sociales y requiere la interacción de dos o más personas que buscan un beneficio mutuo (Wahda et al., 2020). Para que la confianza surja se requieren dos condiciones: el riesgo, como probabilidad de pérdida percibida por la parte que confía; y la interdependencia, ya que los intereses de una de las partes no pueden ser satisfechos sin depender de la otra (Rousseau et al., 1998). Así, el nivel de confianza puede considerarse como la cantidad de riesgo que una persona está dispuesta a tomar en una relación (Schoorman et al., 2007). En el ámbito organizacional, el concepto de confianza opera en diferentes niveles de la organización: entre empleados, con el supervisor y entre compañeros de trabajo (Yadav, Kumar, & Mishra, 2020).

Específicamente, la confianza organizacional se refiere a la percepción de las personas sobre el apoyo brindado por la organización y la creencia de que el líder será veraz y coherente a su esencia (Kerse, 2019). Adicionalmente, implica que los colaboradores creen en las políticas y estrategias de la organización y piensan que la organización estará presente en los momentos difíciles, dando soporte para superar las adversidades (Kaya et al., 2017; Marstand et al., 2021). Adicionalmente, la confianza organizacional se considera una fuente de ventaja competitiva y un recurso estratégico de la organización que determina el desempeño (Ireland & Webb, 2007).

Algunos investigadores han encontrado que a través del liderazgo ético se fortalece la confianza a nivel individual y organizacional (Kerse, 2019; Ng & Feldman, 2013). Partiendo de la teoría del intercambio social, las relaciones sociales se llevan a cabo mediante un análisis costo-beneficio y mediante la comparación de alternativas, lo que implica una serie de interacciones interdependientes que generan obligaciones y dependen de las acciones de la otra persona

(Cropanzano & Mitchell, 2005). En este sentido, la confianza organizacional podría entenderse como un resultado del intercambio social entre el líder y sus seguidores. Así mismo, las transacciones interdependientes que plantea el intercambio social también tienen el potencial de generar relaciones de alta calidad, lo que podría ayudar a comprender por qué algunos equipos son más capaces que otros de hacer frente a las dificultades (Carmeli et al., 2013), un tema que cobra relevancia, ya que, aunque la confianza y la resiliencia son conceptos parcialmente relacionados, pueden superponerse al compartir su naturaleza relacional (Savolainen et al., 2019).

Construir resiliencia dentro de las organizaciones es de vital importancia para responder a situaciones de crisis, por lo que identificar los factores que contribuyen a la resiliencia del equipo permitiría desarrollar dicha capacidad deliberadamente (Lengnick-Hall & Beck, 2005; Rodríguez-Sánchez & Perea, 2015). Sin embargo, dado que la resiliencia individual y de equipo no son sinónimos, los individuos resilientes no necesariamente conforman equipos resilientes. Se sabe que dicha capacidad puede construirse a partir de los recursos que poseen los miembros del equipo, entre ellos la confianza, por lo que esta podría tener un papel activo en la construcción de la resiliencia del equipo (Kennedy et al., 2016).

La confianza organizacional reduce la incertidumbre en los equipos, lo que permite que afronten las situaciones de crisis más fácilmente y que se sientan psicológicamente seguros para discutir temas estratégicos (Edmondson, 1999). Por lo tanto, la confianza puede ser un factor clave para la resiliencia del equipo, haciéndolos más capaces de afrontar, adaptarse y prepararse para las crisis (Carmeli et al., 2013).

Estudios previos han encontrado que la confianza, en términos generales, es de gran importancia para construir resiliencia (Brown et al., 2018; Gu & Li, 2013; Saad & Elshaer, 2020). Sin embargo, se requieren estudios que evalúen específicamente los efectos de la confianza

organizacional sobre la resiliencia de equipos. En investigaciones realizadas en organizaciones educativas, la confianza se correlacionó positivamente con la resiliencia de las personas (Li et al., 2019). Esto podría ser explicado por que la confianza ayuda a construir relaciones de alta calidad que actúan como estructuras de apoyo para el individuo y posibilitan mayor resiliencia (Srivastava & Madan, 2020). De esta forma, si la confianza propicia valoraciones menos amenazantes acerca de una situación específica, es probable que fomente respuestas más constructivas y la resiliencia del equipo.

Siguiendo esta línea de argumentación, cuando un equipo es influido por su líder de forma ética, los miembros del equipo establecen relaciones de confianza con la organización y podrían cultivar la resiliencia de equipo para afrontar las situaciones de crisis. Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

H2: La confianza organizacional presenta un efecto mediador positivo en la relación entre el liderazgo ético y la resiliencia de los equipos.

2.3 Rol Mediador del Cinismo sobre el Cambio Organizacional

El cinismo hace referencia a una actitud que se basa en sentimientos negativos hacia una ideología, persona, grupo o institución (Andersson, 1996). A nivel organizacional, corresponde a pensamientos, creencias y comportamientos negativos de los empleados hacia la organización o cualquier componente de esta (Fauzan, 2019), fundamentados en la creencia de que la organización carece de honestidad, justicia y sinceridad (Abraham, 2000; Bernerth et al., 2007).

El cinismo sobre el cambio organizacional corresponde a una actitud pesimista frente a los esfuerzos de cambio, dado que los responsables de hacer los cambios son considerados como incompetentes (Wanous et al., 2000). Así, el cinismo sobre el cambio organizacional se dirige hacia un cambio organizacional específico y consta de tres dimensiones: una incredulidad en los motivos declarados o implícitos desde la dirección para el cambio (dimensión cognitiva); un sentimiento pesimista por los esfuerzos de cambio (dimensión afectiva); y comportamientos despectivos y críticos hacia el cambio planteado (dimensión conductual) (Qian & Daniels, 2008). Si un empleado tiene altos niveles de cinismo sobre el cambio, podría pensar que el cambio en sí es falso y dudoso o que los esfuerzos realizados por los líderes no son sinceros o que los líderes responsables del cambio carecen de integridad y competencia (Liegman, 2015). El cinismo sobre el cambio implica dos elementos: en primer lugar, la descalificación por parte del trabajador hacia el programa de cambio; en segundo lugar, la acusación a los líderes de cualquier fracaso de la iniciativa de cambio (Brown & Cregan, 2008).

Dado que los cambios que se suscitan en las organizaciones producen ajustes en las estructuras corporativas, pueden aparecer actores promotores o detractores del cambio (Lynch & Mors, 2019). Entendiendo que el cinismo sobre el cambio organizacional es un constructo inverso al compromiso con el cambio (Barton & Ambrosini, 2013), las personas involucradas en estos procesos pueden reaccionar adoptando formas de cinismo que pueden actuar contra del proceso de cambio en lugar de apoyarlo (Mishra & Spreitzer, 1998).

El liderazgo puede jugar un rol muy importante en las actitudes (positivas o negativas) de las personas hacia el cambio organizacional. Hay evidencia de la relación positiva entre liderazgo transformacional (Liu, 2015), liderazgo transaccional (Portoghese et al., 2012), liderazgo carismático (Michaelis et al., 2009), liderazgo servicial (Kool & van Dierendonck, 2012) y el

compromiso con el cambio en las organizaciones. Se podría interpretar entonces que estos estilos de liderazgo también mitigarían el cinismo de los empleados hacia los procesos de cambio. Es por esto, que el estudio del cinismo dirigido hacia la intención de cambio ha ganado una atención considerable en trabajos recientes (Morf et al., 2019; Schmitz et al., 2018; Sheel & Vohra, 2016).

A partir de la teoría del aprendizaje social mencionada en un aparte anterior (Bandura, 2001), el liderazgo ético también podría mitigar el desarrollo del cinismo sobre el cambio organizacional, en tanto que la moralidad, la integridad y la honestidad del líder puede generar un sentimiento de compromiso en el equipo que disminuya el cinismo sobre el cambio (Bakari et al., 2019).

La mayoría de los trabajos a este respecto se han centrado en los desenlaces negativos del cinismo sobre el comportamiento de los empleados y el desempeño de la organización (Brandes et al., 2008; Chiaburu et al., 2013). Los investigadores han demostrado que el cinismo sobre el cambio organizacional está relacionado negativamente con variables comportamentales de ciudadanía organizacional (Avey et al., 2008), con el desempeño en la organización (Rubin et al., 2009), y con la calidad de vida laboral (Yasin & Khalid, 2015); y positivamente relacionado con conductas laborales contraproducentes (Avey et al., 2010; Stanley et al., 2005). Sin embargo, la relación específica entre el cinismo sobre el cambio organizacional y un aspecto positivo como es la resiliencia de los equipos de trabajo no ha sido estudiada de forma directa, lo que plantea un vacío de conocimiento en el campo del cinismo organizacional.

Existe evidencia de que el cinismo organizacional interactúa con algunos recursos de apoyo, a nivel individual y organizacional. Naseer et al. (2020), analizó la relación entre el capital psicológico (constructo de orden superior que incluye la resiliencia) y el agotamiento emocional de los empleados, encontrando que la resiliencia reduce el impacto negativo del cinismo en el agotamiento emocional de los empleados. En forma similar, Avey et al. (2008) encontraron una

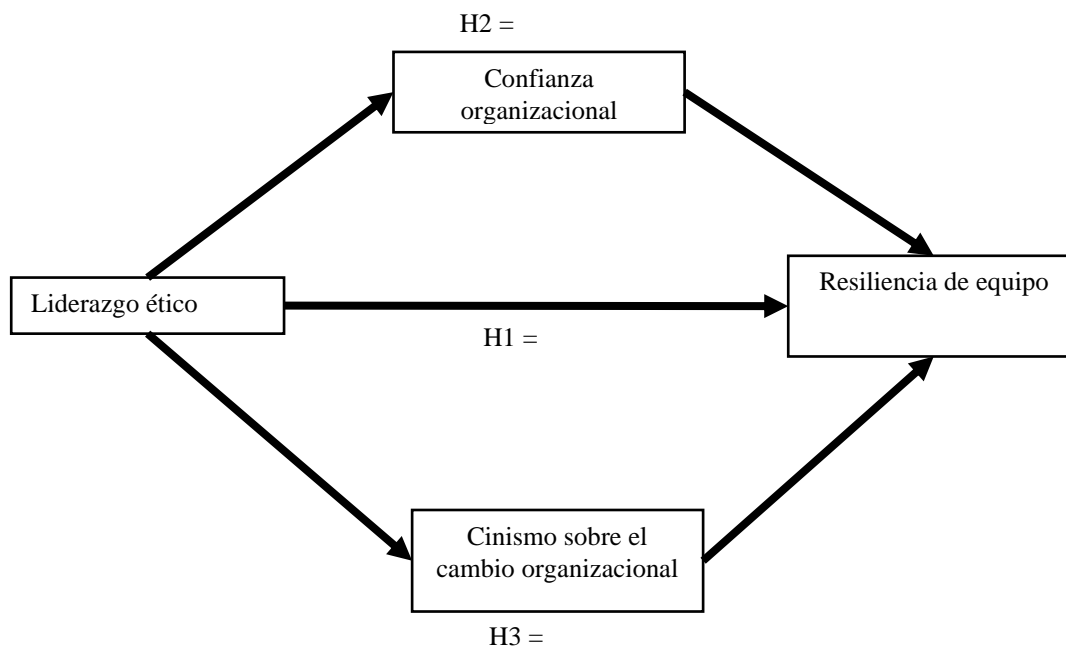
relación negativa y significativa entre la resiliencia (como dimensión del capital psicológico) y el cinismo organizacional. Estos hallazgos son relevantes, si se tiene en cuenta que las cuatro dimensiones de capital psicológico son conceptualmente independientes (Youssef & Luthans, 2009). De esta forma, algunos investigadores sugieren que existe una relación negativa moderada y significativa entre la resiliencia y el cinismo organizacional, indicando que cuando aumenta el componente de resiliencia del capital psicológico positivo, el cinismo disminuye (Malodia & Vashisht, 2019). Sin embargo, otras investigaciones en contextos educativos encontraron que el cinismo predijo la resiliencia negativamente, indicando que a medida que aumenta el nivel de cinismo de los universitarios, disminuye su nivel de resiliencia y viceversa (Bakioğlu & Kiraz, 2019; Sabir et al., 2020).

Aunque las actitudes de los empleados podrían tener una serie de causas específicas, en un sentido más general, las actitudes se aprenden a través de las experiencias (Ahmad, 2012; Cropanzano & Mitchell, 2005). Así, a partir de la teoría del intercambio social, es posible que el cinismo también se comporte como una actitud aprendida a través de dicha interacción (Schraeder et al., 2016) ya que una experiencia emocional colectiva negativa como el cinismo, podría desencadenar un cambio en los recursos sociales y cognitivos de los miembros del equipo, y en última instancia, podría frustrar las posibilidades del equipo para recuperarse de una crisis (Fredrickson & Losada, 2005; Hartmann et al., 2021).

Siguiendo esta línea de argumentación, se podría plantear que el liderazgo ético puede ayudar a disminuir el cinismo sobre el cambio organizacional, pero a su vez, el cinismo sobre el cambio organizacional podría afectar negativamente la resiliencia del equipo. De esta manera, se propone la siguiente hipótesis y en la **Figura 1** se presenta el modelo completo de hipótesis de esta investigación:

H3: El cinismo sobre el cambio organizacional presenta un efecto mediador negativo en la relación entre el liderazgo ético y la resiliencia del equipo.

Figura 1. Modelo teórico



3 MÉTODO

En esta sección se presenta la metodología utilizada en el estudio para la construcción del modelo de ecuaciones estructurales, datos generales de la muestra, recolección de datos, escalas de medidas y evaluación de la varianza del método común.

3.1 Muestra y recolección de datos

El estudio se realizó en dos organizaciones, la empresa 1 es una institución privada sin ánimo de lucro que presta servicios de salud con énfasis en la atención de pacientes de alta complejidad, es una de las instituciones de salud más grandes e importantes de Colombia y de Latinoamérica. Por su parte, la empresa 2 es un grupo financiero multinacional colombiano, con filiales y unidades de negocio en Centro y Suramérica. Ambas empresas son intensivas en conocimiento, líderes en su mercado y reconocidas por su buena imagen reputacional. Los participantes debían estar vinculados formalmente a la empresa y participar en equipos de trabajo liderados por supervisores o jefes.

Los participantes fueron seleccionados aleatoriamente a través de los departamentos de gestión humana de cada organización. Se enviaron invitaciones por correo electrónico con enlace de la encuesta a 600 participantes, de los cuales 315 completaron la encuesta, 202 de la empresa 1 y 113 de la empresa 2. con una tasa de respuesta del 52%. La muestra está conformada por 64 líderes y 251 colaboradores.

La composición final de la muestra se presenta en la **Tabla 1**. Del total de los encuestados el 73% son mujeres. La edad promedio es de 37 años y la media de permanencia en la empresa es de 11 años.

Tabla 1. Composición de la muestra

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Edad		
18-25 años	18	5,71%
26-35 años	112	35,56%
36-45 años	118	37,46%
46-55 años	51	16,19%
Más de 56 años	16	5,08%

Género		
Mujeres	230	73,02%
Hombres	79	25,08%
Indeterminado	6	1,90%
Empresa		
Empresa 1 (Salud)	202	64,13%
Empresa 2 (Financiera)	113	35,87%
Permanencia en la empresa		
Menos de un año	26	8,25%
Entre 1 y 5 años	70	22,22%
Más de 5 años	219	69,52%
Tamaño del equipo		
Entre 0 y 3 personas	9	2,86%
Entre 4 y 6 personas	49	15,56%
Entre 7 y 10 personas	64	20,32%
Entre 11 y 15 personas	77	24,44%
Más de 15 personas	116	36,83%
Total	315	100%

3.2 Medidas

Las escalas elegidas para estructurar las encuestas fueron seleccionadas a partir de estudios previos, en los cuales se realizó su validación estadística. Para evaluar los ítems de cada constructo, se utilizaron escalas de Likert, con opciones de respuesta en un rango de 1 a 7, (1= Totalmente en desacuerdo y 7= Totalmente de acuerdo). Todos los ítems utilizados se presentan en la **Tabla 2**.

Para la medición del constructo liderazgo ético se utilizó el cuestionario de diez ítems diseñado por Brown et al. (2005). Esta escala ha sido utilizada en estudios recientes (Qian & Jian, 2020; Qing et al., 2020) con resultados consistentes.

La confianza organizacional se midió mediante la escala compuesta por siete ítems de Kerse (2019), la cual ha sido utilizada recientemente (Ilyas et al., 2020).

El cinismo sobre el cambio organizacional se midió por medio de la escala de doce ítems desarrollada por Wanous y colaboradores (2000), y utilizada en estudios recientes (Bakari et al., 2019; Nguyen et al., 2018).

Para medir la resiliencia en equipos de trabajo, utilizamos la escala de nueve ítems adaptada por Meneghel et al. (2016), la cual se basa en los siete principios de la resiliencia de Mallak (1998).

Adicionalmente, se incluyeron como variables de control la antigüedad en la empresa, edad, género y tamaño del equipo, ya que son variables que pueden afectar el nivel de resiliencia del equipo. De esta manera, se puede evaluar con mayor rigor el impacto específico de las otras variables independientes del modelo.

3.3 Evaluación de varianza del método común

Con el propósito de evitar sesgos del método común (Podsakoff et al., 2003), se evaluó la varianza del método común, tanto procedimental como estadísticamente. En lo que corresponde a procedimiento, se les aseguró a los participantes el anonimato y confidencialidad en la recopilación de los datos, exponiendo que estos serían tratados únicamente con fines académicos y su procesamiento sería en forma de estadísticas agregadas.

Adicionalmente, se realizó la prueba de factor único de Harman mediante un análisis factorial exploratorio. Se encontró que un total de cinco factores explican el 77,33% de la varianza total y que de esta varianza solo el 46,59% está representado en el mayor factor, con lo que se confirmó que la varianza del método común no representa un inconveniente para la investigación.

4 RESULTADOS

Para el procesamiento analítico de los datos se utilizó el método de Modelos de Ecuaciones Estructurales a través de Mínimos Cuadrados Parciales (SEM-PLS). Específicamente se usó el software SmartPLS 3.0.

SEM-PLS es una metodología que permite estimar modelos complejos que involucran varios constructos, variables o trayectorias estructurales sin imponer supuestos distributivos sobre los datos (Hair et al., 2019), como es el caso de este estudio. Adicionalmente, SEM-PLS puede ser más adecuado que otros métodos tradicionales para el análisis de mediaciones múltiples en modelos complejos y realizar estimaciones predictivas, como es el caso de esta investigación (Sarstedt et al., 2020).

El procedimiento analítico de los datos se llevó a cabo teniendo como primera etapa la evaluación del modelo de medida y en una segunda etapa la evaluación del modelo estructural (Hair et al., 2017). Adicionalmente, se utilizó el método de bootstrapping que permite obtener estimaciones de la significación estadística de los parámetros a través de 10,000 remuestros de la muestra original.

4.1 Evaluación del modelo de medida

Con esta etapa se realizó la confirmación de la correcta medición de los constructos teóricos por medio de las variables incluidas en los instrumentos de medida.

La evaluación del modelo de medida se llevó a cabo con el análisis de la fiabilidad, validez convergente y validez discriminante de los constructos. En la **Tabla 2** se presentan los resultados de fiabilidad y validez convergente.

Tabla 2. Resultados evaluación del modelo de medida. Fiabilidad y validez convergente

Variable	Ítems	Carga factorial	CA	CR	AVE	VIF
Liderazgo ético			0,967	0,971	0,772	1,990
EL01	Escucha lo que los empleados tienen que decir.	0,903				
EL02	Discute la ética o los valores empresariales con los empleados.	0,832				
EL03	Establece un ejemplo de cómo hacer las cosas de la manera correcta.	0,916				
EL04	Tiene en cuenta los intereses de los empleados.	0,918				
EL05	Se puede confiar en él o ella.	0,915				
EL06	Al tomar decisiones, pregunta "¿Qué es lo correcto que se debe hacer?"	0,897				
EL07	Conduce su vida personal de manera ética.	0,825				
EL08	Define el éxito no solo por los resultados sino también por el proceso para llegar a él.	0,905				
EL09	Toma decisiones justas y equilibradas.	0,912				
EL10	Aplica correctivos a los empleados que violan los estándares éticos.	0,746				
Confianza organizacional			0,966	0,971	0,829	2,108
OT1	El nivel de confianza entre los gerentes y los trabajadores de esta organización es bastante alto.	0,887				
OT2	En general, los empleados de esta organización tienen un alto nivel de confianza entre ellos.	0,901				
OT3	El nivel de confianza entre las personas con las que trabajo en esta organización es muy alto.	0,899				
OT4	Estoy muy seguro de que esta organización me tratará de manera justa.	0,938				
OT5	Confío en que esta organización será justa con todos los empleados.	0,935				
OT6	Confío en que esta organización será competente y respetuoso con los empleados.	0,926				
OT7	Tengo confianza en que esta organización estará conmigo durante mis momentos difíciles.	0,888				
Cinismo sobre el cambio organizacional			0,960	0,966	0,703	1,177
CSCO01	La mayoría de los programas que se supone que resuelven problemas aquí no terminan muy bien.	0,769				
CSCO02	Los intentos de mejorar las cosas aquí no producirán buenos resultados.	0,879				

CSCO03	Las personas responsables de resolver problemas aquí no generarán verdaderos cambios.	0,916			
CSCO04	Los planes para mejoras futuras no son suficientes.	0,880			
CSCO05	Las personas responsables de resolver problemas aquí no se esfuerzan lo suficiente para resolverlos.	0,927			
CSCO06	Las personas responsables de mejorar las cosas no se preocupan lo suficiente por sus trabajos.	0,924			
CSCO07	Las personas responsables de realizar mejoras no saben lo suficiente sobre lo que están haciendo.	0,909			
CSCO08	Las personas responsables de hacer cambios no tienen las habilidades necesarias para hacer su trabajo.	0,890			
CSCO09	Las personas responsables de solucionar problemas aquí no se pueden culpar si las cosas no mejoran	0,665			
CSCO10	Las personas responsables de resolver problemas están sobrecargadas con demasiadas responsabilidades laborales.	0,621			
CSCO11	Las personas responsables de solucionar problemas no tienen los recursos que necesitan para hacer el trabajo.	0,787			
CSCO12	Las personas responsables de hacer cambios no obtienen la cooperación que necesitan de otros.	0,825			
Resiliencia de equipo			0,935	0,946	0,662
TR1	Intentamos buscar el lado positivo en las situaciones difíciles.	0,865			
TR2	Nos adaptamos a los cambios que van surgiendo de forma positiva, y además nos hacemos más “fuertes” cuando los superamos.	0,869			
TR3	Nos damos apoyo en las situaciones difíciles.	0,801			
TR4	Nos aseguramos de tener recursos (ej., información, asesoramiento, ayuda práctica y recursos financieros) para superar las crisis y los momentos difíciles.	0,891			
TR5	Tenemos la autoridad y los recursos necesarios para tomar decisiones.	0,754			
TR6	Pensamos que la organización tiene la suficiente solvencia económica para superar los momentos difíciles.	0,722			
TR7	Somos capaces de elaborar soluciones creativas con los recursos de que disponemos.	0,884			
TR8	No tenemos miedo a la incertidumbre, sabemos afrontarla bien e incluso resultar fortalecidos.	0,800			
TR9	Podemos funcionar bien, aunque falte alguno de los miembros del grupo de trabajo.	0,713			

CA: Alpha de Cronbach. CR: Fiabilidad compuesta. AVE: Varianza extraída media. VIF: Factor de inflación de la varianza

Se encontró una fiabilidad adecuada. En primer lugar, se evaluó que todas las cargas factoriales tuvieran valores por encima de 0,70 lo cual permitió verificar su fiabilidad individual. Se encontraron dos ítems que no cumplieron este criterio CSCO09 y CSCO10, sin embargo, como su carga factorial fue superior a 0,40 (0,665 y 0,621) y los indicadores de fiabilidad compuesta fueron adecuados, se decidió mantenerlos para no afectar la validez de contenido de la escala (Hair et al., 2020). En segundo lugar, los valores encontrados para la fiabilidad compuesta (CR) y el Alfa de Cronbach (CA) estuvieron por encima del valor recomendado de 0,70 para todos los constructos (Hair et al., 2017).

Para evaluar el cumplimiento de la validez convergente, se analizó la varianza media extraída (AVE), verificando que los resultados para cada constructo fueron mayores a 0,50. De esta manera se asegura que cada constructo explica en promedio más de la mitad de la varianza de los ítems que conforman su escala respectiva (Hair et al., 2020).

La validez discriminante se evaluó mediante el criterio de Fornell-Larcker y el análisis de los indicadores HTMT (*Heterotrait – Monotrait Ratio*), cuyos resultados se observan en la **Tabla 3**.

Tabla 3. Validez discriminante

	1	2	3	4
1 Liderazgo ético	0,879	0,719	0,303	0,741
2 Confianza organizacional	0,695	0,911	0,375	0,733
3 Cinismo sobre el cambio organizacional	-0,301	-0,366	0,839	0,323
4 Resiliencia de equipos	0,706	0,699	-0,310	0,814

Nota: Los elementos en la diagonal (en negrita) corresponden a la raíz cuadrada del AVE. Los elementos bajo la diagonal corresponden a las correlaciones entre los constructos. Los elementos sobre la diagonal corresponden a los valores de HTMT entre constructos.

En lo que respecta al criterio de Fornell-Larcker, se validó que los valores de la raíz cuadrada de la Varianza Media Extraída (AVE) en cada constructo son superiores a los valores

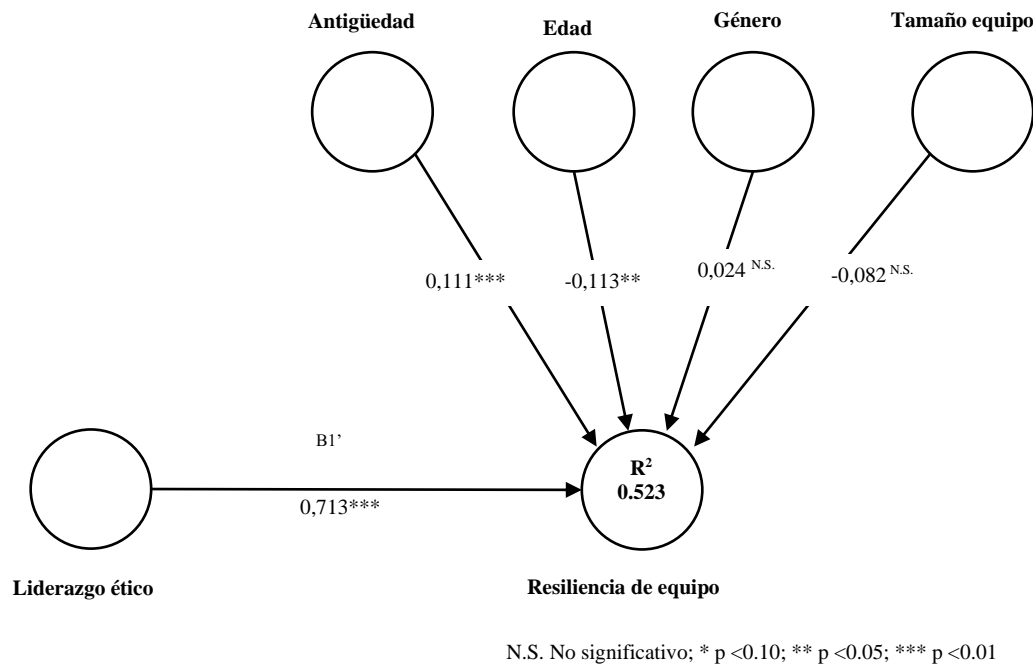
correspondientes a las correlaciones entre cada constructo y los demás constructos del modelo. Esto indica que cada constructo comparte más varianza con sus indicadores asociados que con el resto de los constructos (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2017).

Por otra parte, los valores de HTMT entre los constructos fueron menores al valor recomendado de 0,85 (Hair et al., 2020), lo que da cuenta de que los ítems de un constructo en particular tienen mayores correlaciones entre sí que con ítems que pertenecen a otros constructos. Obtenidos los valores mencionados para los criterios Fornell – Larcker y HTMT, se confirma la existencia de validez discriminante de las escalas.

4.2 Evaluación del modelo estructural

Inicialmente, se realizó un diagnóstico de multicolinealidad entre constructos independientes a partir de los valores VIF, encontrando que para los tres constructos liderazgo ético, confianza organizacional y cinismo sobre el cambio organizacional estos valores están por debajo de 3,0 por lo cual no se evidencian problemas de multicolinealidad (Hair et al., 2020). Se planteó inicialmente un modelo estructural sin variables mediadoras (Modelo A); en la **Figura 2** se observa este modelo que presenta el efecto total del liderazgo ético y las variables de control sobre la resiliencia del equipo. En este primer modelo, se encontró una relación positiva y significativa entre liderazgo ético y la resiliencia del equipo ($B1' = 0,713$; $t = 17,095$; $p < 0,000$) lo que da soporte a la hipótesis H1. En este caso, la varianza explicada de la resiliencia del equipo de trabajo por parte de la variable independiente liderazgo ético es del 0.523. Igualmente, se presentan las relaciones entre las variables de control con la variable dependiente resiliencia del equipo (ver **Tabla 4**).

Figura 2. Modelo estructural A - efecto total

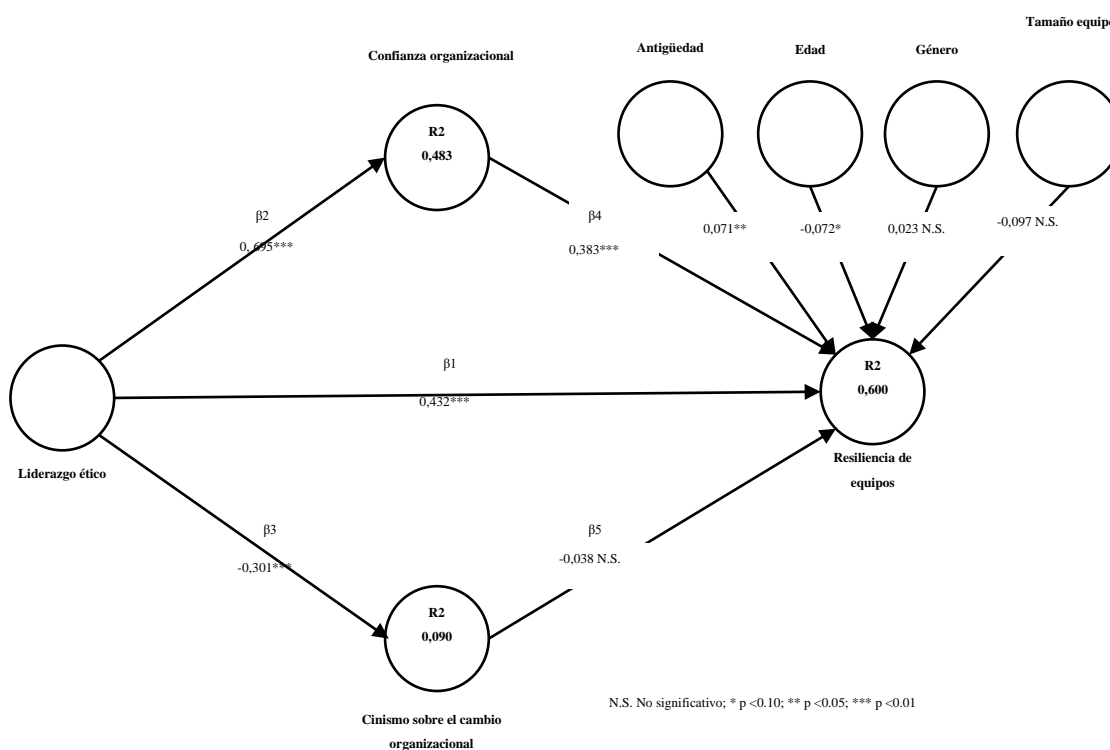


En un segundo modelo estructural (modelo B), se planteó el efecto directo del liderazgo ético sobre la resiliencia del equipo, pero también se incluyeron los efectos indirectos a través de las variables mediadoras confianza organizacional y cinismo sobre el cambio organizacional (ver **Figura 3**). En el modelo B que incluye las variables mediadoras se encontraron valores positivos y significativos para los efectos directos del liderazgo ético sobre la resiliencia del equipo ($\beta_1=0,432$; $t=6,249$; $p<0,000$), el liderazgo ético sobre la confianza organizacional ($\beta_2=0,695$; $t=17,883$; $p<0,000$) y la confianza organizacional sobre la resiliencia del equipo ($\beta_4=0,383$; $t=5,256$; $p<0,000$). De igual forma, el efecto indirecto que combina estas relaciones también es significativo ($\beta_2*\beta_4=0,266$; $t=4,261$; $p<0,000$) con lo cual se brinda respaldo a la hipótesis H2.

Por otra parte, se encontraron valores negativos para el efecto directo del liderazgo ético sobre el cinismo sobre el cambio organizacional ($\beta_3=-0,301$; $t=6,048$; $p<0,000$) y negativo, pero no

significativo del cinismo sobre el cambio organizacional sobre la resiliencia del equipo ($\beta_5 = -0,038$; $t = 0,902$; $p < 0,367$). Teniendo en cuenta este resultado, el efecto indirecto a través de estas relaciones no es significativo ($\beta_3 * \beta_5 = 0,011$; $t = 0,850$; $p < 0,395$) con lo cual se rechaza la hipótesis H3. Estos resultados se sintetizan en la **Tabla 4**.

Figura 3. Modelo estructural B - efectos mediadores



En el modelo A, el R^2 ajustado fue de 0,516, es decir que el liderazgo ético explica el 51.6% de la variación en la variable independiente resiliencia del equipo. Mientras que en el modelo B, el R^2 ajustado fue de 0,592, con lo cual se puede concluir que el modelo completo explica mejor la variación de la variable dependiente resiliencia del equipo.

Tabla 4. Resultados para la comprobación de hipótesis – Efectos directos e indirectos

Modelo A con efecto total	β	t	p	f²	
β1: Liderazgo ético-> Resiliencia del equipo	0,713	17,095	0,000	***	1,062
Antigüedad -> Resiliencia del equipo	0,111	3,106	0,002	***	0,021
Edad -> Resiliencia del equipo	-0,113	2,331	0,020	**	0,021
Género -> Resiliencia del equipo	0,024	0,641	0,522	N.S.	0,001
Tamaño equipo -> Resiliencia del equipo	-0,082	1,086	0,278	N.S.	0,014
Modelo B con efectos mediadores	β	t	p	f²	
Efectos directos					
β 1': Liderazgo ético-> Resiliencia del equipo	0,432	6,249	0,000	***	0,235
β 2: Liderazgo ético -> Confianza organizacional	0,695	17,883	0,000	***	0,936
β 3: Liderazgo ético -> Cinismo sobre el cambio organizacional	-0,301	6,048	0,000	***	0,100
B4: Confianza organizacional -> Resiliencia del equipo	0,383	5,256	0,000	***	0,174
β 5: Cinismo sobre el cambio organizacional -> Resiliencia del equipo	-0,038	0,902	0,367	N.S.	0,003
Antigüedad -> Resiliencia del equipo	0,071	2,210	0,027	**	0,010
Edad -> Resiliencia del equipo	-0,072	1,726	0,084	*	0,010
Género -> Resiliencia del equipo	0,023	0,659	0,510	N.S.	0,001
Tamaño equipo -> Resiliencia del equipo	-0,097	1,339	0,181	N.S.	0,023
Efectos indirectos					
β2*β4: Liderazgo ético -> Confianza organizacional> Resiliencia del equipo	0,266	4,961	0,000	***	
B3*β5: Liderazgo ético -> Cinismo sobre el cambio organizacional > Resiliencia del equipo	0,011	0,850	0,395	N.S.	
βind Efecto indirecto total (Liderazgo ético -> Resiliencia del equipo)	0,278	5,608	0,000	***	

N.S. No significativo; * p <0.10; ** p <0.05; *** p <0.01

El tamaño del efecto (f^2) de cada relación se puede clasificar como pequeño (entre 0,02 y 0,15), moderado (entre 0,15 y 0,35) o alto (mayor a 0,35) (Hair et al., 2020). El tamaño del efecto más alto fue el de liderazgo ético sobre confianza organizacional, los tamaños del efecto del liderazgo ético y la confianza organizacional sobre la resiliencia en equipos de trabajo fueron moderados, por su parte el tamaño del efecto del liderazgo ético sobre el cinismo frente al cambio organizacional fue pequeño y los demás fueron poco significativos.

Para analizar la validez predictiva se utilizó el procedimiento *blinifolding* y se encontró que los valores de Q^2 correspondientes son, para la confianza organizacional 0,396, para el cinismo sobre el cambio organizacional 0,061 y para la resiliencia del equipo el valor resultante de Q^2 fue de 0,388, todos mayores que 0,00; lo cual permite indicar que el modelo estructural cuenta con validez predictiva aceptable (Hair et al., 2020).

Adicionalmente, se realizó el algoritmo *PLS-predict* para evaluar el poder predictivo fuera de muestra del modelo. El resultado ilustrado en la Tabla 5 muestra que todos los valores Q^2 -predict de los indicadores de **resiliencia del equipo** fueron positivos.

Tabla 5. Resultados PLS-Predict

Indicador	Q^2 _predict	PLS		LM	
		RMSE	MAE	RMSE	MAE
TR1	0,968	0,720	0,364	0,983	0,732
TR2	0,986	0,735	0,356	0,989	0,744
TR3	1,045	0,735	0,310	1,056	0,743
TR4	0,975	0,724	0,441	0,995	0,733
TR5	1,297	1,002	0,333	1,329	1,007
TR6	1,479	1,168	0,205	1,537	1,179
TR7	0,955	0,724	0,326	0,963	0,736
TR8	1,222	0,910	0,308	1,244	0,921
TR9	1,262	0,945	0,209	1,290	0,957

PLS: Modelo de la investigación. LM: Modelo lineal de referencia. RMSE: Raíz del error cuadrático medio. MAE: Error absoluto medio.

Después de la comparación de los resultados de PLS con el modelo de referencia LM, los **valores en negrita** representan el error de predicción menor (PLS).

Con respecto a los valores de RMSE y MAE, los resultados revelan que para ninguno de los ítems que miden la variable dependiente (resiliencia del equipo) en el análisis PLS-SEM se produjeron mayores errores de predicción en comparación con el modelo lineal de referencia (LM), lo que indica un alto poder predictivo fuera de muestra (Shmueli et al., 2019).

5 DISCUSIÓN

La investigación sobre resiliencia en las organizaciones sostiene que esta es fundamental para el funcionamiento y viabilidad organizacional. Hacer frente a las experiencias negativas y recuperarse de las mismas puede ser importante para afrontar las crisis organizacionales (Trump & Linkov, 2020). El liderazgo ético particularmente, podría ser muy importante en el desarrollo de las capacidades de los equipos de trabajo para adaptarse a los cambios y retos que plantea el entorno a nivel social, ambiental y económico. Sin embargo, el conocimiento es aún limitado en la comprensión de los mecanismos que influyen en la resiliencia de equipos de trabajo y su relación con otras variables. Para aportar luces sobre este tema, este estudio se efectuó en organizaciones de servicios intensivas en conocimiento, para evaluar los efectos mediadores de la confianza organizacional y el cinismo sobre el cambio organizacional, en la relación del liderazgo ético y la resiliencia de equipos.

En general, los resultados del estudio muestran una relación directa positiva y significativa entre el liderazgo ético y la resiliencia del equipo, lo que da soporte a la hipótesis H1. Este resultado apoya lo encontrado en estudios realizados en otro tipo de organizaciones (MacIntyre et al., 2013) y posiblemente se explica porque cuando el líder actúa con base en principios éticos y promueve la ética en la organización, los equipos desarrollan mayor flexibilidad y fortalecen las capacidades psicológicas para poder adaptarse a los cambios. Este hallazgo, se fundamenta en la teoría del aprendizaje social, la cual indica que las personas aprenden conductas por medio del modelamiento, en este caso el líder en los equipos de trabajo (Bandura, 2001). Sin embargo, para lograr comportamientos éticos que favorezcan la resiliencia de los equipos de trabajo, podría no ser suficiente el ejemplo del líder de forma pasiva, sino que es necesario que el líder ejerza acciones concretas que promuevan comportamientos

éticos y rechacen aquellos que carecen de integridad. Con relación al efecto mediador de la confianza, se encontró que la confianza organizacional tiene un efecto mediador parcial sobre la relación entre el liderazgo ético y la resiliencia de equipos, lo cual apoya la hipótesis H2. Estos resultados apuntan a lo encontrado en otros estudios sobre la confianza y la resiliencia como conceptos parcialmente relacionados que pueden superponerse al compartir su naturaleza relacional (Savolainen et al., 2019). Este resultado es coherente con la teoría del intercambio social, la cual postula que las relaciones humanas están formadas a partir de intercambios que implican el análisis costo-beneficio y la comparación de alternativas (Cropanzano & Mitchell, 2005). Así, la percepción del liderazgo ético por parte de los miembros de un equipo puede generar un ambiente de confianza interpersonal que aumentará las capacidades del equipo para sobreponerse a situaciones difíciles. Sin embargo, teniendo en cuenta que hasta ahora las investigaciones se habían centrado en analizar el liderazgo, la confianza y la resiliencia individual como constructos generales, este trabajo aporta conocimiento a través de constructos más específicos como el liderazgo ético y la resiliencia de equipos. Por otra parte, se encontraron valores negativos para el efecto directo del liderazgo ético en el cinismo sobre el cambio organizacional. Sin embargo, no se encontró un efecto significativo del cinismo sobre el cambio organizacional en la resiliencia del equipo, lo cual no apoyó la hipótesis H3. Aunque otros investigadores han encontrado una relación negativa del cinismo sobre la resiliencia como constructos individuales en forma significativa (Bakioğlu & Kiraz, 2019), este estudio no lo demostró así, lo que sugiere que podría haber otros factores que ayuden a explicar mejor la relación entre el liderazgo ético y la resiliencia del equipo. Es de resaltar en esta hipótesis que, aunque la teoría del aprendizaje social (Bandura, 2001) también serviría como sustento para el aprendizaje de comportamientos negativos, como lo es el cinismo, el resultado no significativo para la relación entre cinismo sobre el cambio

organizacional y la resiliencia de equipos, sugiere que el aprendizaje social se facilita cuando la conducta objeto de aprendizaje es moralmente aceptada por el equipo de trabajo.

5.1 Implicaciones teóricas y prácticas

Las implicaciones teóricas de este estudio radican en su contribución al campo de conocimiento sobre las teorías de la resiliencia y el liderazgo. En primer lugar, refuerza la relación directa y positiva entre ambas variables, pero exploradas a través de constructos más específicos, aunque menos estudiados, como son el liderazgo ético y la resiliencia de equipos y su relación con otras variables. Los hallazgos son consistentes con los de Qian & Jian (2020), al destacar la influencia del liderazgo ético como una herramienta concreta para mitigar el cinismo organizacional. En segundo lugar, este estudio amplió la literatura sobre la relación liderazgo ético y resiliencia de equipos, prestando atención a los efectos mediadores de dos variables con efectos teóricos opuestos, una positiva (confianza organizacional) y otra negativa (cinismo sobre el cambio organizacional). Si se tiene en cuenta que los comportamientos éticos son fundamentales para lograr un liderazgo auténtico, un constructo relacionado con el liderazgo ético (Avolio & Gardner, 2005). Entonces, la violación de las normas y valores éticos por parte de los líderes deteriora su relación con los equipos de trabajo, lo que disminuye la confianza organizacional y da como resultado actitudes cínicas de los empleados hacia la organización y los procesos de cambio. En tercer lugar, los resultados de este estudio soportan el modelo teórico de Den Hartog (2015) con respecto a los mecanismos de mediación del liderazgo ético. Den Hartog propuso cuatro procesos paralelos de mediación: a.) relacional; b.) motivación basada en la identificación; c.) obligación; y d.) las normas y la conciencia éticas. Aunque este estudio se limitó a evaluar solamente uno de los procesos mencionados (el de las variables orientadas a las relaciones) a

través del efecto mediador de la confianza organizacional y cinismo sobre el cambio organizacional. Los hallazgos de este estudio son consistentes con lo propuesto por Den Hartog sobre que, aquellos líderes éticos que crean un entorno de trabajo psicológicamente seguro y construyen relaciones de confianza con los seguidores, logran que estos estén más dispuestos a participar en conductas interpersonales de riesgo, como expresar ideas e inquietudes y tomar la iniciativa (Kalshoven et al., 2013; Walumbwa et al., 2012).

Las implicaciones prácticas del estudio tienen particular relevancia hoy dados los efectos de la pandemia por la COVID-19 en la vida organizacional. Por un lado, el estudio aporta herramientas para que los líderes de organizaciones en entornos de crisis sean conscientes de su rol modelador en las personas a partir del propio comportamiento ético, pero también para que lleven a cabo acciones que fomenten el buen comportamiento y hagan explícitas las consecuencias de comportamientos deshonestos. Por otra parte, dado el efecto mediador positivo de la confianza organizacional como un factor que motiva a los equipos para desarrollar mayores capacidades de adaptación a los cambios, aún en presencia de comportamientos cínicos por parte de algunos de sus miembros frente al mismo. Es por esto, que los líderes deben promover espacios de conversación transparente que permitan resolver las dudas del equipo frente a los cambios. Finalmente, los hallazgos resaltan el efecto positivo del liderazgo ético, sobre el efecto negativo del cinismo sobre el cambio organizacional, lo que soporta el papel fundamental del liderazgo ético en tiempos de crisis para salir adelante y garantizar la sostenibilidad.

5.2 Limitaciones y futuras direcciones

Este estudio se llevó a cabo en organizaciones de servicios, del sector salud y del sector financiero, lo cual limita la generalización de los hallazgos en otros sectores. Por lo que futuras investigaciones

podrían explorar el comportamiento de estas variables en una gama más amplia de sectores productivos de la economía. Otro aspecto a tener en cuenta es que este fue un estudio de tipo transversal, por lo cual la relación de causalidad puede ser limitada, ya que los resultados pueden estar influenciados por elementos de orden circunstancial al momento de aplicación del instrumento. Futuras investigaciones podrían analizar el comportamiento de estas variables en estudios de enfoque longitudinal y explorar otras variables o mecanismos potenciales que puedan conectar de manera más completa la relación entre el liderazgo ético y la resiliencia de equipos, como pueden ser: el capital psicológico, la seguridad psicológica y la capacidad de improvisación del equipo.

6 CONCLUSIÓN

Esta investigación contribuye al entendimiento de la resiliencia en equipos de trabajo como efecto de un liderazgo ético. Los resultados sugieren que el liderazgo ético tiene una relación positiva y significativa sobre la resiliencia en equipos de trabajo y explica el 52.3% de su varianza. Este resultado refleja que un comportamiento puede ser aprendido por el equipo a partir del efecto modelador del líder como referente. Al incluir en esta relación los efectos mediadores de la confianza organizacional y el cinismo sobre el cambio organizacional, se logra explicar el 60% de la varianza de la resiliencia en los equipos de trabajo. Estos resultados tienen implicaciones prácticas relevantes en el entorno actual de las organizaciones, donde la velocidad de los cambios y al aumento en la frecuencia con la cual se presentan situaciones difíciles, demanda organizaciones con líderes éticos que promuevan la confianza y fortalezcan la resiliencia de los equipos para soportar desafíos, salir fortalecidos adelante y garantizar la sostenibilidad.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269–292.
- Ahmad, L. (2012). Development of Instrument for Measuring the Attitude of Teachers , Administrators and Policy Makers Towards Inclusive Education. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(5), 86–106.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395–1418.
<https://doi.org/10.1177/001872679604901102>
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Luthans, K. W., & Norman, S. M. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110–126.
<https://doi.org/10.1108/01437730810852470>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430–452.
<https://doi.org/10.1177/0149206308329961>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bakari, H., Hunjra, A. I., Jaros, S., & Khoso, I. (2019). Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals. *Leadership in Health Services*, 32(3), 387–404.

<https://doi.org/10.1108/LHS-01-2018-0006>

Bakioğlu, F., & Kiraz, Z. (2019). Loneliness and Resilience of Teacher Candidates: The Mediator role of Cynicism. *International Online Journal of Educational Sciences*, 11(2), 62–72.

<https://doi.org/10.15345/iojes.2019.03.005>

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>

Barton, L. C., & Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721–746. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697481>

Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303–326. <https://doi.org/10.1177/0021886306296602>

Blatt, R. (2009). Frontiers of Entrepreneurship Research Resilience in Entrepreneurial Teams: Developing the Capacity to pull through. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(11), 1–14.

Brandes, P., Castro, S. L., James, M. S. L., Martinez, A. D., Matherly, T. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2008). The interactive effects of job insecurity and organizational cynicism on work effort following a layoff. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(3), 233–247. <https://doi.org/10.1177/1071791907311967>

Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667–686. <https://doi.org/10.1002/hrm.20239>

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions.

-
- Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, N. A., Orchiston, C., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., & Johnston, D. (2018). An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36(9), 67–75. <https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2018.07.004>
- Carmeli, A., Friedman, Y., & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, 51(1), 148–159. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.06.002>
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181–197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.007>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409–434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 368–379.

<https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>

Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach.

Leadership Quarterly, 23(5), 791–808. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001>

Fauzan, R. (2019). Upgrading at work: employee disposition and cynicism about organizational changes. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 677–697.

<https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1826>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 39–50.

<https://doi.org/10.1177/002224378101800313>

Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2018). Reflections on Positive Emotions and Upward Spirals.

Perspectives on Psychological Science, 13(2), 194–199.

<https://doi.org/10.1177/1745691617692106>

Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678–686. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.7.678>

Gonzalez-Perez, M. A., Mohieldin, M., Hult, G. T. M., & Velez-Ocampo, J. (2021). COVID-19, sustainable development challenges of Latin America and the Caribbean, and the potential engines for an SDGs-based recovery. *Management Research*, 19(1), 22–37.

<https://doi.org/10.1108/MRJIAM-12-2020-1119>

Gu, Q., & Li, Q. (2013). Sustaining resilience in times of change: stories from Chinese teachers.

Asia-Pacific Journal of Teacher Education, 41(3), 288–303.

<https://doi.org/10.1080/1359866X.2013.809056>

Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM

-
- using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, *109*, 101–110.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications Inc.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hartmann, S., Weiss, M., Hoegl, M., & Carmeli, A. (2021). How does an emotional culture of joy cultivate team resilience? A sociocognitive perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(3), 313–331. <https://doi.org/10.1002/job.2496>
- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, *10*(3–4), 169–200. <https://doi.org/10.1177/2041386620919476>
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, *22*, 195–204. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.03.003>
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, *25*(2), 482–497. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.004>
- Jiang, Y., & Chen, W. K. (2017). Effects of organizational trust on organizational learning and creativity. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, *13*(6), 2057–2068. <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.01213a>

-
- Joyce, S., Shand, F., Tighe, J., Laurent, S. J., Bryant, R. A., & Harvey, S. B. (2018). Road to resilience: a systematic review and meta-analysis of resilience training programmes and interventions. *BMJ Open*, *8*(6). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2017-017858>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & de Hoogh, A. H. B. (2013). Ethical leadership and followers' helping and initiative: The role of demonstrated responsibility and job autonomy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *22*(2), 165–181. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.640773>
- Kaya, Ş. D., İleri, Y. Y., & Yüceler, A. (2017). Effects of organizational trust on identification in a university hospital in Turkey. *Journal of Human Sciences*, *14*(2), 2014–2020. <https://doi.org/10.14687/jhs.v14i2.4604>
- Kennedy, D. M., Landon, L. B., & Maynard, M. T. (2016). Extending the Conversation: Employee Resilience at the Team Level. *Industrial and Organizational Psychology*, *9*(2), 466–475. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00036>
- Kerse, G. (2019). A leader indeed is a leader in deed: The relationship of ethical leadership, person-organization fit, organizational trust, and extra-role service behavior. *Journal of Management and Organization*, *27*(3), 601–620. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.4>
- Kool, M., & van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, *25*(3), 422–433. <https://doi.org/10.1108/09534811211228139>
- Lee, J. H., Nam, S. K., Kim, A.-R., Kim, B., Lee, M. Y., & Lee, S. M. (2013). Resilience: A Meta-Analytic Approach. *Journal of Counseling & Development*, *91*(3). <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2013.00095.x>
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How

-
- organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.
<https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
- Li, Q., Gu, Q., & He, W. (2019). Resilience of Chinese Teachers: Why Perceived Work Conditions and Relational Trust Matter. *Measurement*, 17(3), 143–159.
<https://doi.org/10.1080/15366367.2019.1588593>
- Liegman, A. A. (2015). An interconnected perspective of organizational change cynicism (OCC). In *ProQuest Dissertations Publishing* (Issue 3716793). Trident University International.
- Liu, P. (2015). Motivating teachers' commitment to change through transformational school leadership in Chinese urban upper secondary schools. *Journal of Educational Administration*, 53(6), 735–754. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2014-0026>
- Lynch, S. E., & Mors, M. L. (2019). Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks. *Long Range Planning*, 52(2), 255–270.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.003>
- MacIntyre, A., Charbonneau, D., & O'Keefe, D. (2013). The role of transformational and ethical leadership in building and maintaining resilience. In R. R. Sinclair & T. W. Britt (Eds.), *Building psychological resilience in military personnel: Theory and practice*. (pp. 85–111). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14190-005>
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8–13.
- Malodia, L., & Vashisht, A. (2019). Examining the impact of positive psychological capital in reducing cynicism. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, 12(1), 56–72.
- Marstand, A. F., Epitropaki, O., van Knippenberg, D., & Martin, R. (2021). Leader and organizational identification and organizational citizenship behaviors: Examining cross-lagged relationships and the moderating role of collective identity orientation. *Human*

- Relations*, 74(10), 1716–1745. <https://doi.org/10.1177/0018726720938118>
- McEwen, B. S. (2016). In pursuit of resilience: stress, epigenetics, and brain plasticity. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1373(1), 56–64. <https://doi.org/10.1111/nyas.13020>
- Meneghel, I., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2016). Job-related antecedents of team resilience and improved team performance. *Personnel Review*, 45(3), 505–522. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2014-0094>
- Meneghel, I., Martínez, I. M., Salanova, M., & de Witte, H. (2019). Promoting academic satisfaction and performance: Building academic resilience through coping strategies. *Psychology in the Schools*, 56(6), 875–890. <https://doi.org/10.1002/pits.22253>
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2009). Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management. *Journal of Change Management*, 9(4), 399–417. <https://doi.org/10.1080/14697010903360608>
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. *The Academy of Management Review*, 23(3), 567–588. <https://doi.org/10.2307/259295>
- Morf, M., Bakker, A. B., & Feierabend, A. (2019). Bankers closing idiosyncratic deals: Implications for organisational cynicism. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 585–599. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12245>
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., & Baig, M. U. A. (2020). When and why organizational cynicism leads to CWBs. *Personnel Review*, 50(1), 90–107. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0480>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). Changes in Perceived Supervisor Embeddedness: Effects on Employees' Embeddedness, Organizational Trust, and Voice Behavior. *Personnel*

-
- Psychology*, 66(3), 645–685. <https://doi.org/10.1111/peps.12025>
- Nguyen, D. T. N., Teo, S. T. T., Pick, D., & Jemai, M. (2018). Cynicism about Change, Work Engagement, and Job Satisfaction of Public Sector Nurses. *Australian Journal of Public Administration*, 77(2), 172–186. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12270>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Portoghese, I., Galletta, M., Battistelli, A., Saiani, L., Penna, M. P., & Allegrini, E. (2012). Change-related expectations and commitment to change of nurses: The role of leadership and communication. *Journal of Nursing Management*, 20(5), 582–591. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01322.x>
- Qian, Y., & Daniels, T. D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications*, 13(3), 319–332. <https://doi.org/10.1108/13563280810893689>
- Qian, Y., & Jian, G. (2020). Ethical leadership and organizational cynicism: the mediating role of leader-member exchange and organizational identification. *Corporate Communications*, 25(2), 207–226. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0069>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Rodríguez-Sánchez, A. M., & Perea, M. V. (2015). The secret of organisation success: A revision on organisational and team resilience. *International Journal of Emergency Services*, 4(1), 27–

36. <https://doi.org/10.1108/IJES-09-2014-0018>

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>

Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., & Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change.

Leadership Quarterly, 20(5), 680–688. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.002>

Saad, S. K., & Elshaer, I. A. (2020). Justice and trust's role in employees' resilience and business' continuity: Evidence from Egypt. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100712.

<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100712>

Sabir, I., Hussain, S., Majid, M. B., Rehman, A., Sarwar, A., & Nawaz, F. (2020). Impact of narcissistic personality disorder on cognitive organizational cynicism with mediating role of psychological capital in selected hospitals of Punjab Pakistan.

Future Business Journal, 6(1), 29. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00035-8>

Salanova, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience (¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional).

Revista de Psicología Social, 35(3), 670–676. <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1795397>

Sarstedt, M., Hair, J. F., Nitzl, C., Ringle, C. M., & Howard, M. C. (2020). Beyond a tandem analysis of SEM and PROCESS: Use of PLS-SEM for mediation analyses! *International Journal of Market Research*, 62(3), 288–299.

<https://doi.org/10.1177/1470785320915686>

Savolainen, T., Ikonen Mirjami, & Nurmenniemi Helina. (2019). Trust and Resilience Supporting the Entrepreneurial Process of Becoming a Self-Employed Entrepreneur. *Nordic Journal of Business*, 68(3), 5–22.

-
- Schmitz, M. A., Froese, F. J., & Bader, A. K. (2018). Organizational cynicism in multinational corporations in China. *Asia Pacific Business Review*, 24(5), 620–637. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1492203>
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24348410>
- Schraeder, M., Jordan, M. H., Self, D. R., & Hoover, D. J. (2016). Unlearning cynicism: A supplemental approach in addressing a serious organizational malady. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(3), 532–547. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2013-0674>
- Sharma, S., & Sharma, S. K. (2016). Team resilience: Scale development and validation. *Vision*, 20(1), 37–53. <https://doi.org/10.1177/0972262916628952>
- Sheel, R. C., & Vohra, N. (2016). Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: the role of employee volunteering. *International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1373–1392. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072102>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Srivastava, S., & Madan, P. (2020). The relationship between resilience and career satisfaction: Trust, political skills and organizational identification as moderators. *Australian Journal of Career Development*, 29(1), 44–53. <https://doi.org/10.1177/1038416219886317>
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429–459.

<https://doi.org/10.1007/s10869-005-4518-2>

Trump, B. D., & Linkov, I. (2020). Risk and resilience in the time of the COVID-19 crisis. *Environment Systems and Decisions*, 40(2), 171–173. <https://doi.org/10.1007/s10669-020-09781-0>

Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46–61. <https://doi.org/10.1002/kpm.1497>

Vera, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., & Salanova, M. (2017). May the force be with you: Looking for resources that build team resilience. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(2), 119–138. <https://doi.org/10.1080/15555240.2017.1329629>

Wahda, Mursalim, Fauziah, & Asty. (2020). Extra-role behavior improvement model: Organizational learning culture, organizational trust, and organizational justice approach. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1–12. <https://doi.org/10.1177/1847979020963774>

Walecka-Jankowska, K., Zimmer, J., Zabłocka-Kluczka, A., & Bieńkowska, A. (2018). Influence of intra-organizational trust on organizational outcomes. *Operations Research and Decisions*, 28(4), 9–30. <https://doi.org/10.5277/ord180402>

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4–24. <https://doi.org/10.1002/job.653>

Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *Leadership Quarterly*, 23(5), 953–964. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.004>

- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about Organizational Change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group and Organization Management*, 25(2), 132–153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>
- Yadav, L. K., Kumar, A., & Mishra, S. (2020). Can Organizations Leverage Employer Branding to Gain Employee Engagement and Reduce Turnover Intention? An Empirical Study with Organizational Trust as a Mediator. *Vision*, 24(4), 496–505. <https://doi.org/10.1177/0972262920943774>
- Yasin, T., & Khalid, S. (2015). Organizational cynicism, work related quality of life and organizational commitment in employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(2), 568–582.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. F. (2009). An Integrated Model of Psychological Capital in the Workplace. *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, April 2018, 1–23. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0022>
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389–1404. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.054>
- Zehir, C., & Narçkara, E. (2016). Effects of Resilience on Productivity under Authentic Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 250–258. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.021>
- Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L., & Johnson, R. E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 215–232. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.003>