

## CINISMO ORGANIZACIONAL: UNA REVISION DE LA LITERATURA Y ALGUNAS CONSIDERACIONES CONCEPTUALES<sup>1</sup>

Solana Salessi<sup>2</sup>

*Universidad Nacional de Rosario Argentina*

### Resumen

El cinismo organizacional es una actitud negativa del empleado hacia la organización empleadora, sustentada en la creencia de que ésta carece de integridad, que ha quebrantado los principios de justicia y honestidad a favor de intereses personales de los líderes, y que sus acciones se basan en motivaciones ocultas. Se trata de un constructo multidimensional que incluye componentes afectivos (ira, angustia, desconfianza, vergüenza) y conativos (tendencias a la crítica y el desprecio) consistentes con esas creencias. A pesar del impacto del tema tanto sobre las organizaciones como sus miembros, hasta la fecha no se registra un cuerpo de investigaciones sistemático que refleje la preocupación de los especialistas sobre esta problemática. El objetivo de este artículo es presentar una puesta al día de la bibliografía sobre cinismo organizacional, a través de un recorrido que va desde su diferenciación con otras actitudes laborales hasta los instrumentos desarrollados para su medición, pasando por el análisis de sus principales antecedentes y consecuencias. Dentro de tal recorrido se ha dedicado especial consideración al desarrollo de algunas perspectivas teóricas, tales como violación del contrato psicológico, atribución causal y teoría de los eventos afectivos, por su rol explicativo destacado. Se ofrecen, asimismo, lineamientos para futuras investigaciones en el área.

*Palabras clave:* Cinismo Organizacional, Antecedentes, Consecuencias

### Abstract

Organizational cynicism is an employee's negative attitude toward the employing organization, based on the belief that it lacks integrity, has violated the principles of fairness and honesty in favor of personal interests of leaders, and that their actions are based on hidden motivations. It is a multidimensional construct that includes affective (anger, distress, distrust, shame), and behavioral components (tendency to disparaging and critical behavior) consistent with those beliefs. Despite the impact of the issue on the organizations and their members, to date there isn't a systematic body of research that reflects the concern of the experts on this problematic. The aim of this article is to present an update of organizational cynicism, through a route that goes from its differentiation from other job attitudes to the instruments developed for their measurement, through analysis of its main antecedents and consequences. Within this route has been given special consideration to the development of some theoretical perspectives such as psychological contract violation, causal attribution and affective events theory, for their antecedents featured role. It also provides guidelines for future research in the area.

*Key words:* Organizational Cynicism, Antecedents, Consequences.

1 La autora desea expresar su agradecimiento a la Dra. Alicia Omar (CONICET, UNR, Argentina), por sus valiosos comentarios y sugerencias sobre las versiones preliminares del presente artículo.

2 Para comunicarse con los autores pueden escribir a: solana\_22@hotmail.com.

A partir de la última mitad del siglo XX se han sucedido múltiples transformaciones tanto en la sociedad en su conjunto, como en el lugar de trabajo. Los entornos organizacionales se han vuelto más turbulentos a raíz de la celeridad de los cambios, la complejidad de las problemáticas, el incremento de la imprevisibilidad respecto al futuro, y la incertidumbre sobre las consecuencias de las acciones en el presente (Courtney, 2001). En el contexto de una economía competitiva, signada por el énfasis en la productividad, la eficacia y el control, las organizaciones enfrentan nuevos desafíos, que incluyen desde tecnologías innovadoras hasta una fuerza laboral cada vez más diversificada (Burke, Jeng, Koyuncu & Fiksenbau, 2011); así como importantes transiciones, de las cuales fusiones, adquisiciones, privatizaciones, reestructuraciones y reducciones de personal (Burke & Cooper, 2004), son las más significativas por sus implicancias financieras, organizacionales y humanas. Como corolario de estos cambios, millones de trabajadores han sido desplazados de sus puestos, o se han convertido involuntariamente en desempleados “part-time”, bajo la modalidad de contratos temporales, experimentado consecuentemente un cambio en sus creencias acerca de la organización empleadora y su lugar en la misma (Sverke & Hellgren, 2002). La nueva realidad organizacional ha impactado negativamente en los trabajadores, provocando una disminución de la confianza en el empleador, una renuencia a invertir en la relación laboral y un incremento de actitudes negativas, entre las cuales se destaca el cinismo (Pugh, Skarlicki & Passell, 2003).

Bajo la denominación de *cinismo organizacional* se describe una actitud negativa del empleado hacia la organización empleadora en general (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998), o hacia sus directivos, políticas y prácticas (Wilkerson, Evans & Davis, 2008), basada en la convicción

de que los principios de honestidad, justicia y equidad han sido socavados a favor de los intereses personales de los líderes (Abraham, 2000). La investigación sugiere que el cinismo organizacional puede ejercer una influencia perjudicial no sólo sobre los resultados organizacionales, sino también sobre los individuos (Peng & Zhou, 2009). Mientras que para la organización las posibles consecuencias incluyen menor productividad y baja moral, traduciéndose esto en una pérdida de ingresos; para los empleados, el cinismo comporta menores niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional, mayor reticencia a cooperar con los esfuerzos corporativos de cambio y mayor predisposición a experimentar emociones negativas (Nair & Kamalanabhan, 2010). A esto se agrega el hecho de que los empleados cínicos se encuentran emocionalmente alienados de su entorno de trabajo y a menudo exhiben actitudes malévolas, hostiles y excesivamente críticas hacia la organización y sus compañeros, alegando una supuesta superioridad moral (Walter & Bruch, 2008).

A pesar de que el concepto de cinismo no es nuevo, presentando una larga historia que se remonta a la Grecia antigua, sólo recientemente ha surgido como tema de interés en la literatura sobre comportamiento organizacional (Cole, Bruch & Vogel, 2006). Si bien se reconoce que constituye una peligrosa realidad que se ha infiltrado en las organizaciones erosionando tanto sus cimientos como el bienestar de sus miembros, imponiéndose como nuevo paradigma de las relaciones obrero-patronales (Cartwright & Holmes, 2006), hasta la fecha no se registra un desarrollo científico acorde con la magnitud de esta problemática. La revisión bibliográfica indica que sólo existen intentos modestos por entender el fenómeno, siendo el cuerpo de investigaciones diverso aunque carente de sistematización. Frente a este cuadro de situación, y considerando el innegable impacto de

estas actitudes sobre la organización y sus miembros, el objetivo del presente artículo es presentar una puesta al día de los hallazgos más recientes sobre el cinismo organizacional, diferenciándolo de otras actitudes laborales y remarcando las tendencias que guían los estudios actuales.

### *Cinismo ocupacional vs. cinismo organizacional*

En las ciencias de la organización se han desarrollado dos grandes líneas de investigación sobre las relaciones entre cinismo y trabajo, conocidas como cinismo ocupacional o laboral, y cinismo organizacional o del empleado, respectivamente. La primera, estudia el desarrollo y función del cinismo durante la carrera, particularmente en los procesos de socialización profesional, mientras que la segunda, explora el surgimiento de esta actitud ante circunstancias organizacionales adversas (Dhar, 2009). Si bien existe cierto solapamiento entre estos constructos, por estar ambos referidos al trabajo, la diferencia reside en el objetivo de las actitudes cínicas.

El *cinismo ocupacional* se dirige al trabajo en sí mismo, a las características del empleo, y se circunscribe a profesiones ligadas al servicio, asociándose a una pérdida de fe en las personas y a una disminución del entusiasmo y del orgullo por el trabajo (Qian & Daniels, 2008). El cinismo organizacional, en cambio, describe una actitud negativa hacia la organización empleadora (Davis & Gardner, 2004), no limitándose a ninguna ocupación en particular. Las investigaciones sobre cinismo ocupacional tienen como principal antecedente los estudios realizados en las instituciones policiales. A partir de estos estudios pioneros, se desarrolla el concepto de *cinismo policial* (Niederhoffer, 1967) para describir un subproducto de la anomia en la estructura social; una actitud indiferente hacia las normas de la institución, que actúa como un mecanismo para contra-

rrestar la desilusión y tensión intrínsecas a la aplicación de la ley (Mokotedi, 2010). Esa investigación inicial impulsó una serie de nuevos estudios que exploraron el surgimiento del cinismo en otras ocupaciones, principalmente en aquellas relacionadas con la salud (Becker & Geer, 1958; Peiró, González-Romá, Valcárcel & Ramos, 1992) y el trabajo social (Blau, 1974; Meyerson, 1990; Stevens & O'Neill, 1983). Desde esta perspectiva, el cinismo es conceptualizado como una estrategia de afrontamiento caracterizada por distanciamiento emocional, insensibilidad y fracaso de la empatía (Abraham, 2000), que permite soportar la tensión derivada de lidiar con las demandas, hostilidad y rechazo de los receptores de ayuda, logrando que los contactos dejen de ser una experiencia amenazante.

En relación con el *cinismo organizacional*, las investigaciones cobran auge en la década de 1990, bajo la forma de estudios de campo centrados en la definición del constructo, el desarrollo de instrumentos de medición y la exploración de sus antecedentes y consecuencias (Tokgöz & Yilmaz, 2008). En la mayoría de los estudios, el cinismo organizacional es definido como un estado, a diferencia de la negatividad y el cinismo general, que son considerados rasgos (Bommer, Rich & Rubin, 2005). Se trata de una respuesta aprendida (Wanous, Reichers & Austin, 2000), de naturaleza anticipatoria (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003), desarrollada a partir de la experiencia y validada por otras personas en la organización que sostienen y expresan puntos de vista similares (Brown & Cregan, 2008). Con la intención de proporcionar una sólida base conceptual y teórica para la operacionalización y medición del constructo, Dean et al. (1998) proponen una conceptualización que apunta a captar su esencia. Para estos autores, el cinismo organizacional constituye una actitud conformada por sentimientos negativos, comportamientos despectivos y creencias acerca de la falta de

integridad de la organización empleadora. Se trata de un concepto multidimensional, donde creencias, afectos y conductas varían sobre un continuum comprendido entre los polos positivo y negativo. La dimensión cognitiva se encuentra representada en la creencia de que los principios de honestidad, justicia y sinceridad han sido sacrificados a favor de los intereses personales de los altos directivos (Abraham, 2000), y que las organizaciones son inescrupulosas y egoístas (Valentine & Elias, 2005). Los componentes afectivos incluyen emociones como desesperanza, disgusto, sospecha, frustración, desilusión y pesimismo (Dhar, 2009), en tanto que la dimensión conductual incluye declaraciones explícitas sobre la falta de principios de la organización, comportamientos no verbales como miradas y sonrisas sarcásticas (Davis, 2002), y ciertas formas de alienación (O'Brien, Haslam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan & Postmes, 2004).

Comparado con otras actitudes laborales, el cinismo organizacional presenta un alcance mayor al estar referido a un conjunto más amplio y diverso de objetos (Andersson, 1996). Por ejemplo, si se lo compara con satisfacción laboral, se advierte que ésta es una actitud desarrollada por la persona hacia su situación de trabajo y frente a sus experiencias laborales (Bernat Jiménez, Izquierdo Doyagüez, Jiménez Bajo, Bardón Fernández-Pacheco & Casado Verdejo, 2009), siendo una respuesta emocional positiva resultante de la congruencia entre el puesto y los valores personales del empleado (Morris & Venkatesh, 2010). En contraposición, el cinismo organizacional es una actitud negativa dirigida hacia la organización empleadora en su conjunto. Del mismo modo, la alineación laboral representa una reacción hacia el puesto, ligada a la percepción de no formar parte del entorno debido a la naturaleza del trabajo. Si bien comparte ciertos sentimientos con el cinismo organizacional, tales como frustra-

ción, tensión y ansiedad, incluye creencias y comportamientos diferentes (Dean et al., 1998). Por otra parte, el cinismo representa mucho más que la ausencia de compromiso o la falta de acuerdo con los valores organizacionales, al sustentarse en la convicción de que sus prácticas carecen de integridad y tienden a satisfacer los intereses personales de los líderes. Además, si bien involucra pesimismo y desesperanza, no es sinónimo de baja autoeficacia, al no implicar necesariamente impotencia (Wanous, Reichers & Austin, 1994). Finalmente, se diferencia de la confianza en la organización, dado que ésta se refiere a las expectativas del empleado de que los demás actuarán con previsibilidad y benevolencia (Omar, 2010a), mientras que el cinismo organizacional, por naturaleza, se asocia a la suspicacia (Pugh et al., 2003).

Si bien la mayor parte de las investigaciones concuerdan en que el cinismo representa un freno para las iniciativas de la organización y por ello es un fenómeno que debe ser combatido, algunos autores (Cutler, 2000; Foy, 1985) sostienen que el cinismo puede proporcionar un modo estratégico de conceptualizar una amplia gama de dinámicas organizacionales, constituyendo una fuerza impulsora para los cambios y ofreciendo una mirada realista de los problemas y desafíos que enfrenta la organización. En línea con esto, Andersson y Bateman (1997) plantean que el cinismo hacia la gestión se encuentra negativamente correlacionado con la intención de cumplir con requerimientos poco éticos, considerando que las percepciones de confiabilidad en una organización y sus líderes, determinan la probabilidad de que un individuo cumpla con sus directivas. A partir de estos hallazgos puede concluirse que, además de su faceta obstructiva y peligrosa, el cinismo organizacional presenta también una orientación constructiva y positiva, cuyo objetivo último consiste en señalar a la organización su incoherencia, insuficiencia o fracaso, en

un intento por mejorar y tener éxito. Desde esta perspectiva, el cínico es alguien que en lugar de boicotear su propia organización, se preocupa por su destino; una suerte de agitador que despierta las conciencias de los demás (Serrano, 2009).

#### *Facetas del cinismo organizacional*

De acuerdo con Dean et al. (1998) el cinismo organizacional constituye un constructo amplio que subsume a otros y del cual éstos pueden derivarse. Ejemplo de ello son los conceptos de cinismo hacia el cambio organizacional (Wanous et al., 2000), cinismo hacia cambios específicos (Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005), y cinismo hacia la gestión (Andersson & Bateman, 1997). Los tres describen complejas reacciones que involucran componentes cognitivos, afectivos y conductuales, y que, en última instancia, constituyen profecías autocumplidas, en la medida en que evitan a los empelados involucrarse en los programas de cambio (Abraham, 2000), siendo el fracaso de los mismos facilitado justamente por la falta de cooperación.

El *cinismo hacia el cambio organizacional* describe una visión pesimista sobre el resultado de los esfuerzos, siendo dos los elementos claves en su definición: por un lado, la creencia de que el cambio es inútil y, por otro, la atribución del fracaso a la incompetencia o falta de motivación de los responsables de llevar adelante las iniciativas (Brown & Cregan, 2008). Constituye una respuesta aprendida tras una historia de intentos fallidos de cambio en relación con los cuales no se han recibido explicaciones creíbles. Se trata de una respuesta adaptativa en la medida en que previene al individuo de emociones dolorosas como la traición y la decepción, y actúa como una pantalla a través de la cual los eventos ambiguos pueden ser interpretados, manteniendo la coherencia entre creencias y percepciones (Wanous et al., 1994).

El *cinismo hacia cambios específicos* enfatiza la incredulidad de los empelados acerca de los motivos indicados o implicados en las acciones de los gerentes para un cambio organizacional particular (Stanley et al., 2005). Ahora bien, los empelados pueden estar en desacuerdo con las motivaciones para un único cambio, o pueden cuestionar los motivos que fundamentan todas las acciones y decisiones de la gerencia. En este caso, se está frente a una nueva forma de cinismo organizacional, denominada *cinismo hacia la gestión* (Andersson & Bateman, 1997). Esta faceta del cinismo organizacional se vincula tanto con la percepción de incompetencia gerencial, manifestada por ejemplo en la implementación de prácticas e ideas aparentemente originales que sólo son versiones disfrazadas de intentos anteriores (Hellriegel & Slocum, 2009), como con la falta de preparación, experiencia o capacidad de los propios empleados. Éstos, excluidos de participar en la toma de decisiones, presentan mayor predisposición a desarrollar cinismo hacia las actividades gerenciales (Loosemore, Dainty & Lingard, 2003).

El denominador común a estas tres variantes de cinismo organizacional está representado en la apertura de los empleados hacia el cambio, la cual se encuentra determinada tanto por la voluntad para apoyarlo como por la sensación de que los cambios serán beneficiosos (Wanberg & Banas, 2000). Íntimamente relacionada con prácticas gerenciales promotoras de la participación, la apertura depende de los resultados obtenidos previamente en materia de cambios organizacionales, y de la confianza en la capacidad o motivación de los administradores para implementarlos (Bordia, Restubog, Jimmieson & Irmer, 2007), constituyendo una entidad frágil que puede verse fácilmente obstaculizada. Ejemplo de ello es el denominado *síndrome del cambio repetitivo* (Abrahamson, 2004), caracterizado por el lanzamiento de iniciativas

simultáneas o antes de que las anteriores hayan arrojado resultados; un clima de caos y agitación consecuente con la coexistencia de más iniciativas de las que pueden manejarse; y el agotamiento o burnout de los empleados, frecuentemente expresado bajo la forma de cinismo. Este síndrome representa un obstáculo para la apertura, en tanto y en cuanto corroe la capacidad de la organización para hacer nuevos cambios, ya que con cada nueva iniciativa otra se retrasa o desaparece, repercutiendo negativamente sobre la confianza y la motivación de los empleados. En línea con esto, vale destacar el aporte de Connell & Waring (2002), que utilizan el acrónimo BOHICA (del inglés “bend over here it comes again”, que significa, coloquialmente, que una situación adversa está a punto de repetirse) para denominar la actitud de los empleados, resultante de la adopción de sucesivas iniciativas de cambio por parte de la organización. Cuando no perciben una justificación para el cambio, agregan Connell & Waring (2002), reformularán irrevocablemente sus contratos psicológicos de manera tal de esperar no sólo más cambios, sino también que éstos queden desechados en el futuro inmediato a favor de otras iniciativas. Así, cansados de cambios que no se concretan, los empleados desarrollan una creciente sensación de cinismo, y aprenden que “si agachan suficientemente sus cabezas, cualquier cambio pasará por encima de ellos, sin tocarlos” (p. 349).

#### *Antecedentes de cinismo organizacional*

Diversos autores han señalado qué características, prácticas y eventos organizacionales pueden contribuir al desarrollo de cinismo organizacional, destacando la relevancia de los altos niveles de remuneración de los ejecutivos, el desempeño organizacional deficiente, y el anuncio de despidos masivos e inmediatos (Andersson & Bateman, 1997). Admitiendo que el elemento clave del cinismo organizacional es

la creencia en la falta de integridad de la organización empleadora; experiencias de injusticia y deshonestidad también constituirían sus principales precursores (Naus, 2007). Asimismo, considerando que la frustración y desilusión son notas distintivas en las conceptualizaciones de cinismo, las expectativas insatisfechas de los empleados también se presentarían como un antecedente directo (Selander & Kalling, 2007). Tomando como referencia los lineamientos propuestos por Brown & Cregan (2008), en el presente trabajo se considerarán como los principales antecedentes teóricos de cinismo organizacional a la teoría de violación del contrato psicológico (Andersson, 1996) y a la teoría de los eventos afectivos (Weiss & Cropanzano, 1996). No obstante, con la intención de brindar un cuadro más amplio acerca de las variables explicativas del cinismo organizacional, se considera pertinente incluir también los aportes de la teoría atribucional (Weiner, 1995) y del modelo espiralado de la afectividad positiva grupal (Walter & Bruch, 2008).

#### *Cinismo organizacional y transgresión del contrato psicológico*

Si bien en la literatura pueden rastrearse diversas definiciones de contrato psicológico, el denominador común a la mayoría de ellas, es que constituye un conjunto de creencias, expectativas, promesas y responsabilidades implícitas respecto a lo que representa un intercambio justo dentro de los límites de la relación laboral (Maguire, 2003). El contrato psicológico involucra las expectativas del empleado desarrolladas sobre la base de creencias generalizadas acerca de cómo las organizaciones deben comportarse, o generadas a partir de sus propias experiencias, no siendo necesario que la otra parte en el intercambio las comparta (Johnson & O’Leary-Kelly, 2003). Sin embargo, la formulación de expectativas poco realistas, la decepción por no poder cumplirlas, y la percepción de que

el empleador no ha cumplido con sus obligaciones, tienen significativas consecuencias sobre las actitudes y comportamientos de los empleados, constituyendo elementos clave en el desarrollo del cinismo (Brown & Cregan, 2008). Desde la perspectiva de Andersson (1996), tres clases de factores pueden dar lugar a la percepción de que el contrato psicológico ha sido transgredido, influyendo consecuentemente en los niveles de cinismo: a) las características del entorno empresarial; b) las características de la organización, y c) la naturaleza del trabajo. Sin embargo, considerando que no todos los empleados reaccionan igual frente a las mismas circunstancias, es innegable que las características de personalidad también desempeñan un rol en el desarrollo del cinismo, y las mismas deben ser consideradas a la luz de sus interacciones con variables situacionales (Naus, 2007).

*a) Características del entorno empresarial*

En un contexto donde la eficacia, eficiencia y productividad son imperativos ineludibles, las organizaciones luchan por sobrevivir y obtener ventajas comparativas (Tokgöz & Yilmaz, 2008). Reestructuraciones, fusiones, reducción de costos y despidos masivos, constituyen realidades en el mercado laboral actual susceptibles de influir profundamente en las experiencias laborales de los empleados. La nueva realidad organizacional vuelve imperiosa la necesidad de establecer un nuevo equilibrio en las relaciones laborales (Naus, van Iterson & Roe, 2007a). La oferta tradicional según la cual los empleados brindaban lealtad, confianza y compromiso a cambio de seguridad, desarrollo, promoción y apoyo por parte de su empleador, ha cedido su lugar a un nuevo acuerdo. Éste, exige a los empleados trabajar más horas, tener mayores responsabilidades, ser más flexibles y tolerantes, obteniendo a cambio sólo la oportunidad de aumentar su empleabilidad (Cartwright & Holmes, 2006). En lugar

de pretender obediencia y disciplina, en la actualidad la organización fomenta la movilidad y formación permanentes de sus miembros, quienes, por otra parte, esperan desarrollar tareas desafiantes en lugar de limitarse a hacer lo que determina el superior. Sumado a esto, la lealtad hacia la empresa ya no asegura la continuación de la relación laboral, estando ésta cada vez más sujeta a los avatares de la realidad económica. Mientras que algunos empleados pueden dar la bienvenida a este nuevo pacto, otros responden con una creciente sensación de incertidumbre sobre la naturaleza y existencia futura de sus puestos de trabajo. La percepción de inseguridad que acompaña a estos cambios, tiene consecuencias perjudiciales, no sólo para los empleados sino también para las organizaciones (Sverke, Hellgren & Näswall, 2002). Hoy, se torna imperioso que nuevos convenios sustituyan a los anteriores y que se generen nuevas respuestas, para que pueda alcanzarse un equilibrio en las relaciones entre empleados y organizaciones. En estas condiciones el cinismo puede convertirse en una actitud de autodefensa destinada a evitar la erosión de la autoimagen, preservándola en situaciones de potencial discrepancia; una vía alternativa para resguardar la dignidad en el ambiente de trabajo cuando éste parece socavarla (Naus et al., 2007a).

*b) Características de la organización*

Nair y Kamalanabhan (2010) consideran que el cinismo organizacional es específico en su causalidad, desencadenándose por la percepción de desigualdades. Su principal antecedente puede encontrarse en las expectativas no satisfechas de los empleados, acerca de la honestidad, equidad o justicia, y en la experiencia de no ser tratado con respeto por la organización empleadora (Naus, 2007). En relación con esto, percepciones de injusticia procedimental e interaccional se han encontrado como predictoras de los niveles de cinismo de los

empleados (Bernerth, Armenakis, Field & Walker, 2007). Del mismo modo, la justicia distributiva ha sido señalada como uno de los factores más directamente asociados a la disminución del cinismo en un contexto de cambio organizacional (Ribbers, 2009). Diversas investigaciones se han ocupado de estudiar las relaciones entre el cinismo organizacional y la confianza, partiendo del argumento que ésta última representa una variable crítica para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos, y retener recursos humanos valiosos (Omar, 2010a). La confianza en la alta dirección parece ser un factor determinante de las actitudes de los empleados hacia el cambio (Albrecht & Travaglione, 2003) y, al respecto, la evidencia empírica muestra claramente que aquellos empleados que perciben integridad en la gestión estarán positivamente predispuestos hacia las iniciativas de cambio (Albrecht, 2002). Contrariamente, la suspicacia crea un terreno fértil para el desarrollo de actitudes cínicas en los empleados, siendo el cinismo a su vez responsable de la falta de participación en los esfuerzos de cambio (Bordia et al., 2007). La confianza se muestra ligada a una comunicación abierta, en la que las decisiones son explicadas y se brinda información precisa (Ribbers, 2009). Al respecto, algunos autores (Qian & Daniels, 2008) sostienen que el cinismo debe ser reconceptualizado como un problema de comunicación, señalando la importancia del contexto social en su desarrollo y, más precisamente, de la calidad percibida de la información, del cinismo de los colegas, y de la confianza en la gestión. Por otra parte, McLean, Parks, Ma y Gallagher (2010) conciben como posible antecedente del cinismo a lo que denominan *conveniencia organizacional*. Con este constructo los autores hacen referencia a todos aquellos comportamientos de los trabajadores que tienen la intención de cumplir con los fines consignados, aún cuando esto implique romper, flexibilizar o

estirar las reglas sancionadas por la organización. Desde esta perspectiva, el cinismo es una consecuencia lógica de tener que romper las normas, cuando parece imposible el logro de los objetivos por los medios prescritos. Constituye una racionalización de la conveniencia que, en última instancia, conduce a los trabajadores a creer que las reglas son ineficaces y que la ruptura es necesaria. Finalmente, aspectos como la falta de participación en la toma de decisiones y ausencia de un auténtico apoyo por parte de la organización (Fleming, 2005; O'Brien et al., 2004; Wanous et al., 2000), la deficiente calidad en los intercambios entre líderes y seguidores (Bommer et al., 2005; Cole et al., 2006; Davis & Gardner, 2004), la incompetencia gerencial (Stanley et al., 2005), la falta de información acerca del cambio, junto a una historia de intentos que no han sido exitosos (Reichers, Wanous & Austin, 1997), también han sido señalados como antecedentes de cinismo organizacional.

### *c) Características del trabajo*

Basándose en el supuesto de que los seres humanos tienen una necesidad fundamental de mantener una imagen positiva de sí mismos, Naus, van Iterson y Roe (2007b) consideran que la incongruencia entre los valores del empleado y la cultura organizacional, puede ser un antecedente de cinismo, del mismo modo que la falta de autonomía en el trabajo. Desde la perspectiva de los autores, el cinismo puede ser entendido como una actitud de autodefensa para resistir o hacer frente a valores discrepantes, y para actuar conforme a los rasgos y competencias que definen la identidad, en un esfuerzo por satisfacer la necesidad de autoconsistencia. Se ha observado que las influencias relacionadas con el rol, tales como conflicto, sobrecarga y ambigüedad, pueden tener un impacto negativo en el comportamiento y en las respuestas afectivas de los miembros de una organización.

Mientras que ambigüedad hace referencia a la falta de especificidad y previsibilidad de las funciones y responsabilidades inherentes a su rol (Tang & Chang, 2010), estos, a la dificultad para clarificar las funciones en términos de tareas, prioridades y criterios de rendimiento (Bauer & Simon, 2002), el conflicto de rol se produce cuando el empleado se enfrenta con demandas incongruentes con las expectativas de otras personas o grupos en la organización, contradictorias entre sí, incompatibles con la naturaleza del trabajo o divergentes con las creencias individuales (Sean, Lynn & Philip, 2010). Por lo que se ha informado (Rhoades & Eisenberger, 2002) que cuando se produce conflicto de rol como resultado de la incoherencia entre las políticas y prácticas organizacionales, se reduce la percepción de apoyo organizacional y existen más probabilidades que los empleados recurran a la desconexión característica del cinismo.

#### *d) Características del empleado*

Como se desprende de los párrafos precedentes, el cinismo organizacional se desarrolla a partir de experiencias con organizaciones y agentes organizacionales, por lo que es claro que los factores situacionales influyen en su aparición. No obstante, considerando que no todos los empleados reaccionan de la misma manera frente a las mismas circunstancias, es innegable que los factores contextuales-situacionales interactúan con las características personales, tales como variables disposicionales y demográficas (Naus, 2007). Entre las demográficas, el género ha sido objeto de un estudio reciente efectuado con muestras españolas (Escamilla, Rodríguez, Peiró & Tomás, 2008). Las conclusiones del mismo indican que los hombres presentan mayores niveles de cinismo que las mujeres y que, entre ellos, actúa como una estrategia para el afrontamiento del agotamiento profesional; estrategia que aunque no es completamente eficaz, ejerce cierto efecto protector.

Andersson (1996) señala que factores tales como autoestima, locus de control, afectividad negativa y características demográficas, median las relaciones entre las percepciones de transgresión del contrato psicológico y el grado de cinismo que el individuo experimentará, sugiriendo que individuos con baja autoestima y escaso control son más propensos a reaccionar negativamente frente a los eventos organizacionales estresantes. Por otra parte, Halifax & Zweig (2008) han señalado como predictores de cinismo organizacional a la afectividad negativa y al núcleo de la autoevaluación (entendido como un supra constructo que nuclea a la autoestima, la autoeficacia, el locus de control y el Neuroticismo), el que desde la perspectiva de Judge, Erez, Bono & Thoresen (2003) puede ser definido como una evaluación de la dignidad, la eficacia y adaptabilidad de una persona.

#### *Cinismo organizacional, eventos afectivos y atribuciones causales*

Si bien el afecto en el trabajo comienza a ser un área de interés científico a partir de 1930, es en la década de los 1990 cuando se produce un vuelco importante hacia el estudio de las emociones en el escenario organizacional (Brief & Weiss, 2002). La legitimación de la emoción como tema de interés académico, dio lugar a una explosión de investigaciones que reconocieron sus implicaciones para individuos, grupos y organizaciones (Elfenbein, 2006), y demostraron su importancia en la conformación de una amplia variedad de comportamientos organizacionales, tales como desempeño, toma de decisiones, creatividad, intenciones de renunciar, conducta prosocial, negociación, trabajo en equipo y liderazgo (Barsade & Gibson, 2007). Hoy se admite que el afecto está presente en las organizaciones ligado a ciertos eventos, y que con unas pocas excepciones, los empleados en sus trabajos experimentan casi toda la gama de emociones positivas y negativas; desde pla-

cer, entusiasmo, orgullo y felicidad, hasta decepción, tristeza, ira, miedo y ansiedad (Ashkanasy, 2003).

Estas ideas son consistentes con la teoría de los Eventos Afectivos (Weiss & Cropanzano, 1996), la que postula que las personas reaccionan emocionalmente a los eventos laborales, y que esas experiencias afectivas influyen directamente sobre los comportamientos y actitudes individuales (Yang & Diefendorff, 2009). La investigación apoya los principios básicos de esta teoría, mostrando importantes relaciones intraindividuales entre los eventos del trabajo diario y los estados emocionales (Miner, Glomb & Hulin, 2005), y entre emociones transitorias y el comportamiento (Ilies, Scott & Judge, 2006). La teoría sostiene que aspectos del ambiente laboral, tales como condiciones laborales, roles y diseño del trabajo, inician las emociones en el contexto organizacional, siendo la frecuencia de estos eventos más que la intensidad, los que determinan los resultados (Feldman & Blanco, 2006; Omar, 2002). Si bien el concepto de evento no está muy bien definido en la literatura, encontrándose diversas conceptualizaciones, un elemento común a todas es el énfasis en la valoración, evaluación e interpretación de los acontecimientos, antes que en los acontecimientos mismos, como determinantes de la emoción que se experimentará. En última instancia, un evento afectivo es un incidente que estimula la valoración y reacción emocional en relación a un agente, objeto o acontecimiento en el contexto laboral (Basch & Fisher, 1998). Cuando un evento se produce en el entorno laboral, el empleado realiza una evaluación del mismo, la que influirá en la intensidad de la reacción afectiva posterior.

Desde el modelo espiralado de afectividad positiva grupal (Walter & Bruch, 2008), se sostiene la existencia de un proceso dinámico entre la calidad de las relaciones intergrupales y la homogeneidad del afecto positivo de los miembros. No obs-

tante, el funcionamiento de la espiral puede verse perturbado por factores externos, entre los cuales se encuentra el cinismo organizacional. La presencia de subgrupos o individuos que inducen negatividad, produce un incremento de los niveles de estrés, conflictos intergrupales, tendencia al auto-centramiento, reducción de la atención hacia el grupo y disminución de la empatía. Los miembros negativos, negándose a contribuir con los esfuerzos y transgrediendo las normas, representan verdaderos tóxicos capaces de provocar un efecto adverso de gran alcance sobre el grupo. Actúan como catalizadores de una espiral descendente en las organizaciones e inducen actitudes defensivas en el resto de los miembros (Felps, Mitchell & Byington, 2006). El comportamiento negativo pesa más que el positivo, y cuanto más persista en el tiempo, mayores son las probabilidades de que el grupo funcione de modo disfuncional y presente menores niveles de rendimiento (Cole, Walter & Bruch, 2008).

Tomando los aportes de la teoría de la Motivación Social (Weiner, 1995), Eaton (2000) conceptualiza al cinismo organizacional en el contexto del proceso atribucional que se desarrolla, tras la ocurrencia de un evento negativo en el entorno laboral. La teoría sostiene que las personas llevan a cabo procesos de atribución respecto a sus éxitos y fracasos, reduciendo la variedad de causas posibles a tres dimensiones principales: *causalidad o locus de control* (Rotter, 1981), según dónde se ubique la causa con relación al observador; *estabilidad*, de acuerdo con cuál sea su duración en el tiempo; y *controlabilidad*, según cuál sea el grado de control que el agente tiene sobre la misma. Estas atribuciones causales tienen importantes implicancias psicológicas, relacionándose con expectativas y emociones específicas dependientes de ellas (Manassero & Vázquez Alonso, 1997), lo que explica la gran variabilidad individual en los estados afectivos en situaciones aparen-

temente similares. Desde esta perspectiva, el cinismo organizacional aparecería en el proceso atribucional mediando las relaciones entre las respuestas emocionales y conductuales contingentes a un evento negativo en el contexto laboral. Una vez que el empleado se convierte en cínico, este cinismo tiene altas probabilidades de accionarse cada vez que un evento negativo se produce, tiñendo las sentencias de manera tal de adjudicar la responsabilidad a la organización, de acuerdo con la naturaleza misma de la actitud (Eaton, 2000).

#### *Consecuencias del cinismo organizacional*

Aún reconociendo que no existe una conexión simple entre actitudes particulares y comportamientos específicos, es posible identificar una serie de potenciales consecuencias del cinismo organizacional, admitiendo que impacta negativamente no sólo sobre la organización, sino también sobre sus miembros, y que sus efectos pueden perdurar en el tiempo. Diversas investigaciones han señalado que el cinismo conlleva para los empleados menores niveles de compromiso organizacional, satisfacción laboral y motivación para apoyar los esfuerzos de cambio (Reichers, et al., 1997; Turner & Valentine, 2001; Wanous et al., 2000); incremento de afectos negativos hacia la organización empleadora, incluyendo disgusto, ira y vergüenza (Dean et al., 1998). Algunos investigadores (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003) han señalado que tales experiencias afectivas pueden tener para los empleados un alto costo, resultando en fatiga, agotamiento emocional, pérdida de autoestima, despersonalización, alienación y extrañamiento (Abraham, 2000; Fleming, 2005; Guastello, Rieke, Guastello & Billings, 1992). Se ha señalado, además, que tales respuestas pueden tener efectos inhibidores y perturbadores en las relaciones interpersonales (Cotterell, Eisenberger & Speicher, 1992). Más controvertidos son los resultados respecto a las consecuencias

del cinismo para las organizaciones. Algunos estudios (Andersson & Bateman, 1997) han encontrado asociaciones negativas entre los niveles de cinismo de los empleados y sus comportamientos de ciudadanía organizacional. Al respecto, Abraham (2000) señala que si bien el cinismo no influye directamente sobre ellos, la perspectiva negativa sobre la vida y el desapego respecto al trabajo generan sentimientos de alienación que son, en última instancia, los responsables de inhibir la participación en actos de ciudadanía. En contraposición, Johnson y O'Leary-Kelly (2003) argumentan que las actitudes cínicas de los empleados no influyen sobre los comportamientos extra rol, y que tampoco lo hacen sobre los niveles de rendimiento, ausentismo y rotación, en contraste a lo señalado por otros autores (Bedeian, 2007; Reichers et al., 1997). No obstante, más allá de los efectos inmediatos del cinismo organizacional, el sostenimiento en el tiempo de esta actitud negativa conlleva un debilitamiento de la autoridad de los líderes (Andersson, 1996), y una subutilización del capital humano (O'Brien et al., 2004); consecuencias que, a largo plazo, pueden ser contraproducentes para la organización ya que van minando su eficacia y viabilidad.

#### *Instrumentos de medición del cinismo organizacional*

Las investigaciones sobre cinismo organizacional no sólo se han concentrado en los aspectos teóricos del constructo, sino que también se registran algunos esfuerzos tendientes al desarrollo de instrumentos para su medición. Aunque el cinismo organizacional es comúnmente considerado un constructo multidimensional, es habitual obtener una puntuación global mediante el empleo de instrumentos autodescriptivos de lápiz papel, destinados a valorar el cinismo como una actitud general hacia la organización empleadora (Brandes, Dharwadkar & Dean, 1999), o como una actitud específica

dirigida hacia los cambios organizacionales (Reichers, et al., 1997; Stanley et al., 2005; Wanous et al., 2000) y hacia los gerentes y ejecutivos (Andersson & Bateman, 1997). En general, se trata de escalas con un número de ítems variable valorados según un formato Lickert, de acuerdo al cual los sujetos indican su grado de conformidad con cada una de las afirmaciones (Naus, 2007). Si bien se trata de instrumentos con adecuada consistencia interna (coeficientes alpha de Cronbach que varían entre .78 y .92), enmarcados en una metodología que garantiza el anonimato de los participantes, su empleo ha sido objeto de críticas. En este sentido, se ha señalado (Omar, 2010b) la posibilidad de un aumento de respuestas contaminadas por la deseabilidad social cuando se emplean instrumentos auto-descriptivos para explorar conceptos que incluyen una gama de comportamientos socialmente mal vistos (como puede ser el caso del cinismo organizacional). Ante esta contrariedad, se está empezando a considerar tanto a la observación como a los escenarios (pequeñas historias que representan situaciones laborales teñidas de emocionalidad, frente a las que los sujetos deben indicar su posible reacción; Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005), como técnicas superadoras de tales sesgos metodológicos. Complementariamente, Internet comienza a imponerse como una herramienta valiosa para las investigaciones en el campo de la Psicología Organizacional, dadas las ventajas, en términos de anonimato y economía de tiempo y dinero, en comparación con las estrategias tradicionales de recolección de datos (Eaton & Struthers, 2002).

#### *Una síntesis a modo de conclusión*

Tras este recorrido teórico que pretendió sistematizar las principales conceptualizaciones en torno al cinismo organizacional, se pueden efectuar algunas consideraciones finales:

- Se trata de un constructo multidimensional cuya conceptualización se basa en la estructura tripartita (cognición, volición y afectividad) importada de la teoría actitudinal. Se define como una actitud negativa del empleado hacia la organización empleadora en general o hacia otras entidades del entorno organizacional, tales como las iniciativas de cambio o la alta dirección. Se compone de creencias acerca de la falta de integridad, honestidad y justicia de la organización, apareciendo estos componentes cognitivos acompañados por afectos negativos (principalmente ira, angustia, sospecha y vergüenza) y por tendencias hacia comportamientos negativos (crítica y desprecio). En comparación con otras actitudes laborales, el cinismo organizacional constituye un constructo multidimensional, referido a un conjunto diverso de objetos, que comprende desde la organización en su conjunto hasta sus directivos, pasando por las políticas y prácticas inherentes al cambio.
- Las investigaciones han considerado como antecedentes del cinismo organizacional tanto a variables disposicionales como situacionales. Entre éstas, se citan las expectativas insatisfechas de los empleados, producto de la percepción de que el contrato psicológico ha sido violado por la organización, experiencias de injusticia, sentimientos de desconfianza hacia la gestión, ausencia de un clima de comunicación abierta, conflicto y ambigüedad de rol. Entre las variables disposicionales, se destaca la afectividad negativa, las evaluaciones pesimistas de la dignidad, eficacia y lealtad, así como la falta de adaptabilidad personal. A su vez, el género ha sido considerado un antecedente sociodemográfico privilegiado.
- Las consecuencias del cinismo para la organización todavía son objeto de debate, habida cuenta que persisten los re-

sultados controversiales en lo que hace a su impacto sobre el rendimiento y los comportamientos de ciudadanía organizacional. Sin embargo, los especialistas coinciden en señalar que se trata de una actitud con profundas implicancias organizacionales, desde el momento que se ha demostrado que el cinismo de los empleados se asocia con menores niveles de compromiso organizacional, de satisfacción laboral y de motivación para apoyar los esfuerzos de cambio; así como con aumentos de las emociones negativas que pueden resultar en agotamiento, y repercutir desfavorablemente en las relaciones interpersonales.

- Los esfuerzos por conceptualizar el constructo se han visto acompañados por intentos de operacionalizarlo a través del desarrollo de instrumentos de medición. La revisión bibliográfica muestra el predominio de instrumentos autodescriptivos, especialmente escalas tipo Lickert, por sobre otras técnicas de recolección de datos. Si bien estos instrumentos cuentan con elevada consistencia interna, se está considerando a la observación y a los escenarios como alternativas superadoras de los sesgos producidos por la deseabilidad social.
- Finalmente, la revisión bibliográfica muestra el predominio de investigaciones descriptivas, correlacionales, de

diseño transversal, aunque se registran unos pocos ejemplos de estudios experimentales (Andersson & Bateman, 1997), con diseños longitudinales (Bommer, et al., 2005; Wanous et al., 2000). Se observa, también, una mayor tendencia al uso de Internet como estrategia para recolectar datos de manera más rápida y confidencial.

- Frente al claroscuro de la investigación realizada hasta el momento, la agenda para las futuras investigaciones sobre cinismo organizacional, debería incluir al menos los siguientes aspectos: a) estudios longitudinales que permitan mensurar la aparición, el desarrollo y el mantenimiento en el tiempo del cinismo organizacional, b) empleo de otras técnicas de recolección de datos complementarias a los cuestionarios y escalas ya desarrollados, por ejemplo entrevistas en profundidad, observaciones, escenarios, entre otras, c) estudios comparativos entre diferentes empresas dentro de un mismo contexto nacional, a efectos de conocer el impacto de la cultura organizacional (operacionalizada a través de las prácticas de gerenciamiento de recursos humanos) sobre esta actitud laboral, d) estudios transculturales que permitan conocer el impacto de la cultura nacional (operacionalizada a través de los valores personales) sobre tal actitud laboral.

## Referencias

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 269-292.
- Abrahamson, E. (2004). Avoiding repetitive change syndrome. *MIT Sloan Management Review*, 45, 93-95.
- Albrech, S. & Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 76-92.
- Albrecht, S. (2002). Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 4, 320-343.
- Andersson, L.M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract

- violation framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Andersson, L.M., & Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Ashkanasy, N.M. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy Research in Multi-Level Issues*, 2, 9-54.
- Barsade, S.G. & Gibson, D.E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21, 36-59.
- Basch, J. & Fisher, C.D. (1998). Affective events - emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. *School of Business Discussion Papers*. Consultado Marzo 2, 2011 de [http://epublications.bond.edu.au/discussion\\_papers/65](http://epublications.bond.edu.au/discussion_papers/65)
- Bauer, J.C. & Simmons, P.R. (2000). Role Ambiguity: a review and integration of the literature. *Journal of Modern Business*, 3, 41-47.
- Becker, H.S., & Geer, B. (1958). The fate of idealism in medical school. *American Sociological Review*, 18, 449- 469.
- Bedeian, A.G. (2007). Even if the tower is “ivory,” it isn’t “white”: Understanding the consequences of faculty cynicism. *Academy of Management Learning and Education*, 6, 9-32.
- Bernat Jiménez, A., Izquierdo Doyagüez, P., Jiménez Bajo, L., Bardón Fernández-Pacheco, I. & Casado Verdejo, M.N. (2009). Satisfacción laboral: Análisis de las variables predictoras en una muestra de profesionales de la salud, en atención especializada de un área sanitaria de la Comunidad de Madrid. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 55, 49-56.
- 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, 303-326.
- Blau, P.M. (1974). *On the nature of organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Meyerson, D. E. (1990). Uncovering socially undesirable emotions. *American Behavioral Scientist*, 33, 296-307.
- Bommer, W.H., Rich, G. A., & Rubin, R.S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N., & Irmer, B. (2007). Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. In L. Solomon (Ed.), *Best Paper Proceedings of the Academy of Management Annual Conference*.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. & Dean, J. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Best Papers Proceedings*, 150-153.
- Brief, A.P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brown, M. & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: the role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47, 667-686.
- Burke, R.J. & Cooper, C. L. (2004). *Leading in turbulent times: Managing in the new world of work*. Oxford: Blackwell.
- Burke, R. J., Jeng, W., Koyuncu, M. & Fiksenbau, L. (2011). Work motivations, satisfaction and well-being among hotel managers in China: Passion versus addiction. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1, 21-34.

- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Cole, M.S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 463-484.
- Cole, M.S., Walter, F. & Bruch, H. (2008). The affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 945-958.
- Connell, J. & Waring, P. (2002). The BO-HICA syndrome: A symptom of cynicism towards change initiatives? *Strategic Change*, 11, 347-356.
- Cotterell, N., Eisenberger, R. & Speicher, H. (1992). Inhibiting effects of reciprocation wariness on interpersonal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 658-668.
- Courtney, H. (2001). *20/20 Foresight: Crafting strategy in an uncertain world*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cutler, I. (2000). The cynical manager. *Management Learning*, 31, 295-312.
- Davis, J. (2002). At the mercy of sadistic cats and megalomaniacal dogs: Dilbert as a reflection of and vehicle for organizational cynicism. Opinion Paper. Consultado Enero 20, 2011. Base ERIC: <http://www.eric.ed.gov>
- Davis, W. & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *Leadership Quart.*, 15, 439 - 465.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- Dhar, R. L. (2009). Cynicism in the Indian I.T. organizations: An exploration of the employees' perspectives. *Qualitative Sociology Review*, 5, 152-175.
- Eaton, J. A. (2000). A social motivation approach to organizational cynicism. Unpublished Master thesis. York University. Toronto, Ontario. Consultado Diciembre 18, 2010 en <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk2/ftp01/MQ59131.pdf>
- Eaton, J., & Struthers, C. W. (2002). Using the internet for organizational research: A study of cynicism in the workplace. *Cyberpsychology and Behavior*, 5, 305-313.
- Elfenbein, H.A. (2006). Learning in emotion judgments: Training and the cross-cultural understanding of facial expressions. *Journal of Nonverbal Behavior*, 30, 21-36.
- Escamilla-Quintal, M., Rodríguez-Molina, I., Peiró, J.M., & Tomás Marco, I. (2008). El cinismo: una estrategia de afrontamiento diferencial en función del género. *Psicothema*, 20, 596-602.
- Feldman, H. & Blanco, G. (2006). Las emociones en el ambiente laboral: Un nuevo reto para las organizaciones. *Revista de la Facultad de Medicina*, 29, 103-108.
- Felps, W., Mitchell, T. R., & Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. *Research in Organizational Behavior*, 27, 181-230.
- Fleming, P. (2005). Workers' playtime? Boundaries and cynicism in a culture of fun program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41, 285-303.
- Foy, N. (1985). Ambivalence, hypocrisy, and cynicism: Aids to organizational change. *New Management*, 2, 49-53.
- Guastello, S.J., Rieke, M.L., Guastello, D.D. & Billings, S.W. (1992). A study of cynicism, personality and work val-

- ues. *The Journal of Psychology*, 126, 37-48.
- Halifax, K. & Zweig, D. (2008). Dispositional predictors of organizational cynicism. *Organizational Behavior*, 29, 95-113.
- Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (2009). *Organizational Behavior*. México: CEN-GAGE Learning.
- Ilies, R., Scott, B.A. & Judge, T.A. (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 49, 561-575.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E., & Thoresen, C.J. (2003). The Core Self-Evaluations Scale: Development of a Measure. *Personnel Psychology*, 56, 303-331.
- Loosemore, M., Dainty, A. & Lingard, H. (2003). *Human resource management in construction projects*. Abingdon: Taylor and Francis.
- Maguire, H. (2003). *The changing psychological contract: Challenges and implications for HRM, organizations and employees*. In R., Wiesner, B. & Millett (eds.) *Human resource management: Challenges & future direction* (pp. 87-10). Australia: John Wiley & Sons.
- Manassero, M.A. & Vázquez Alonso, A. (1997). La atribución causal como determinante de las expectativas. *Psicothema*, 7, 361-376.
- McLean Parks, J., Ma, L. & Gallagher, D. G. (2010). Elasticity in the rules of the game: exploring organizational expedience. *Human Relations*, 63, 701-730.
- Meyerson, D.E. (1990). Uncovering socially undesirable emotions. *American Behavioral Scientist*, 33, 296-307.
- Miner, A.G., Glomb, T.M. & Hulin C. (2005). Experience sampling mood and its correlates at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 171- 193.
- Mokotedi, P. N. (2010). Methodological challenges in the measurement of police cynicism: A critique of the Niederhoffer's police cynicism scale as applied in the South African police service. Unpublished Master Thesis. University of Stellenbosch. Consultado Noviembre 2010 en <http://scholar.sun.ac.za/bitstream/handle/10019.1/4260/Mokotedi,%20P.N.pdf?>
- Morris, M. & Venkatesh, V. (2010). Job characteristics and job satisfaction: understanding the role of enterprise resource planning system implementation. *MIS Quarterly*, 34, 143-161.
- Nair, P. & Kamalanabhan, T.J. (2010). The impact of cynicism on ethical intentions of indian managers: the moderating role of seniority. *Journal of International Business Ethics*, 3, 14-29.
- Naus, F., van Iterson, A. & Roe, R.A. (2007a). Organizational cynicism: extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60, 683 -718.
- Naus, F., van Iterson, A. y Roe, R. A. (2007b). Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 195 - 219.
- Naus, A.J.A.M. (2007). Organizational cynicism: on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization. Unpublished Doctoral thesis. University Maastricht. Consultado Noviembre 14, 2010 en <http://arnounimaasnl/showcgif>.

- Niederhoffer, A. (1967). *Behind the shield*. Garden City, NY: Doubleday & Company.
- O'Brien, A. T., Haslam, S. A., Jetten, J., Humphrey, L., O'Sullivan, L., & Postmes, T. (2004). Cynicism and disengagement among devalued employee groups: The need to aspire. *Career Development International*, 9, 28-44.
- Omar, A. (2002). Búsqueda de sensaciones e intensidad de afecto. En M. Hernández González (Org.) *Motivación animal y humana* (135-152). México D.F.: El Manual Moderno.
- Omar, A. (2010a). Las organizaciones positivas. En A. Castro Solano (Comp.) *Fundamentos de Psicología Positiva* (137-182). Buenos Aires: Paidós.
- Omar, A. (2010b). Comportamientos extra papel: de la colaboración a la transgresión. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29, 32-53.
- Peiró, J.M., González-Romá, V., Valcárcel, P. & Ramos, J. (1992). The disenchantment of professionals in a new, implemented model of primary health care in Spain: A structural equations model. *Work & Stress*, 6, 261-276.
- Peng, Z. & Zhou, F. (2009). The moderating effect of supervisory conscientiousness on the relationship between employees' social cynicism and perceived interpersonal justice. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37, 863-864.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D.P., & Passell, B.S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76, 201-212.
- Qian, Y. & Daniels, T. D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, 319-3.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P. & Austin, J.T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11, 48-59.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Ribbers, I. L. (2009). Trust, Cynicism, and Organizational Change: the Role of Management. Unpublished Master thesis. Faculty of Economics and Business Administration Tilburg University. Consultado Enero 22, 2011 en <http://www.oaa.nl/download/?id=16102711>
- Rotter, J. B. (1981). The psychological situation in social learning theory. In D. Magnusson (Ed.). *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Sean, V., Lynn, G. & Philip, V. (2010). Role conflict, mindfulness, and organizational ethics in an education-based health-care institution. *Journal of Business Ethics*, 94, 455-469.
- Selander, L. & Kalling, T. (2007). The surprise of candor. Employee cynicism and technological change in late modernity work. *Academy of Management Proceedings*, 1-7. Consultado Diciembre 10, 2010. Base EBSCO: <http://ebSCO-host.com>
- Serrano, C. (2009). Manager cynicism as an ambivalent response to perceived top management lack of integrity and competence. Paper Consultado Marzo 18, 2011 en <http://www.cergam.org/fileadmin/files/ceerog/wp/856.pdf>.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business & Psychology*, 19, 429-459.
- Stevens, G.B. & O'Neill, P. (1983). Expectation and burnout in the developmental disabilities field. *American Journal of Community Psychology*, 11, 615-627.

- Sverke, M. & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 23-42.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242-264.
- Tang, Y.T. & Chang, C.H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, 4, 869-881.
- Tokgöz, N. & Yilmaz, H. (2008). Organizational cynicism: an investigation on hotel organizations in Eskisehir and Alanya. *EscucharAnadolu University Journal of Social Sciences*, 8, 283-305.
- Turner, J. H., & Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 34, 123-136.
- Valentine, S. & Elias, R. Z. (2005). Perceived corporate ethical values and individual cynicism of working students. *Psychological Reports*, 97, 832-834.
- Van Knippenberg, B. & Van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90, 25-37.
- Walter, F., & Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 239-261.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132 - 42.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Austin, J.T. (1994). *Organizational cynicism: An initial study. Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Austin, J.T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25, 132-153.
- Weiner, B. (1995). Attribution theory in organization behavior: A relationship of mutual benefit. In M. J. Martinko (Ed.), *Attribution theory: An organizational perspective* (pp. 3-6). Delray Beach: St. Lucie.
- Weiss, H.M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B.M., Staw & L.L., Cummings (eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wilkerson, J.M., Evans, W.R., & Davis, W. D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 2273-2292.
- Yang, J., & Diefendorff, J.M. (2009). The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators: A diary study in Hong Kong. *Personnel Psychology*. 62, 259-295.

Recibido 18/01/11  
Aprobado 06/05/11