

Cinismo organizacional: consecuencias sobre la salud mental de los trabajadores

*Organizational cynicism: Consequences on the mental health of workers*¹

Solana Salessi² y Alicia Omar³

RESUMEN

El cinismo organizacional es una actitud negativa del empleado hacia la organización empleadora, sustentada en la creencia de que ésta carece de integridad, ha quebrantado los principios de justicia y honestidad a favor de intereses personales de los líderes, y cuyas 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 al desprecio) consistentes con esas creencias. La investigación sugiere que el cinismo organizacional puede ejercer una influencia perjudicial no solo sobre los resultados organizacionales, sino también sobre los individuos. A pesar del impacto perjudicial de esta actitud sobre los empleados, hasta hoy no se registra un cuerpo sistemático de investigaciones que refleje la preocupación de los expertos por este problema. Ante este panorama, el objetivo de este artículo es presentar una actualización sobre el tema y sus consecuencias para la salud mental y el bienestar de los trabajadores. Se ofrecen, asimismo, lineamientos para futuras investigaciones en el área.

Palabras clave: Cinismo organizacional; Empleados; Salud; Bienestar.

ABSTRACT

Organizational cynicism is an employee's negative attitude toward the employing organization, based on the belief that it lacks integrity, that it has violated the principles of fairness and honesty in favor of personal interests of leaders; and that their actions are based on hidden motivations. This is a multidimensional construct that includes affective (anger, distress, distrust, shame), and behavioral components (tendency to contemptuous and hyper-criticizing behavior) consistent with those beliefs. Research suggests that organizational cynicism may exert a harmful influence not only on organizational outcomes, but also on individuals. Despite the likely adverse impact of this attitude on employees, to date there is a lack of a systematic body of research that reflects the concern of the experts on these problems. In such context, the objective of the present study was to present an update on the issue and its implications for mental health and wellbeing of employees. It also offers guidelines for future research in the area.

Key words: Organizational cynicism; Employees; Health; Well-being.

¹ El presente trabajo fue realizado en el marco de la beca doctoral otorgada a la primera autora por el CONICET, y dirigido por la segunda autora. Artículo recibido el 22 de agosto y aceptado el 23 de septiembre de 2013.

² Pontificia Universidad Católica Argentina, Balcarce 855, 9° A. S2000DNQ, Rosario, S.F., Argentina, tel. 54(03)404-48-21-88, correo electrónico: solanasalessi@gmail.com.

³ Universidad Nacional de Rosario, Italia 1365, 1° A. S2000DFA. Rosario, S.F., Argentina, correo electrónico: agraomar@yahoo.com.

INTRODUCCIÓN

El término *cinismo* registra una larga historia que se remonta a la antigua Grecia, aunque solo recientemente ha surgido como tema de interés en la literatura sobre el comportamiento organizacional, posiblemente motivado por las transformaciones que tuvieron lugar en el mundo del trabajo a partir de la última mitad del siglo XX. El escenario actual en el cual se desenvuelven las organizaciones se encuentra montado sobre imperativos de flexibilidad, innovación tecnológica, eficiencia y competitividad, exigencias frente a las cuales se han implementado estrategias de reestructuración, reducción de costos y despidos masivos como únicas respuestas. Paulatinamente, las organizaciones han comenzado a evidenciar su “lado oscuro” (Patlán, Navarrete y García, 2011), cuyos efectos negativos son provocados por la estructura, el diseño y los procesos organizacionales. Lejos de ser meras políticas empresariales, tales medidas constituyen realidades que influyen profundamente en las experiencias laborales de los empleados. En este sentido, por ejemplo, Maertz, Wiley, LeRouge y Campion (2010) han demostrado que los trabajadores que han sido recientemente despedidos tienen un menor rendimiento laboral, menores índices de compromiso con sus nuevos empleadores y mayores tasas de rotación, además de que se convierten en víctimas de un proceso de estigmatización social que los califica como sujetos carentes de las capacidades y habilidades necesarias para desempeñarse laboralmente de manera idónea (Karren y Sherman, 2012).

La nueva realidad organizacional ha provocado en los trabajadores una disminución de la confianza y una renuencia a invertir en la relación laboral. La percepción de inseguridad y la sensación de incertidumbre acerca de la naturaleza y mantenimiento de sus puestos de trabajo propicia entre los empleados el desarrollo de actitudes y conductas contraproducentes para la propia organización y sus miembros (Omar, Vaamonde y Uribe, 2012; Reisel, Probst, Swee-Lim, Maloles y König, 2010). Así pues, como cinismo organizacional (Dean, Brandes y Dharwadkar, 1998) se describe una actitud negativa del empleado hacia la organización empleadora en general, o hacia sus

directivos, políticas y prácticas, actitud que se basa en la convicción de que los principios de honestidad, justicia y equidad han sido socavados en favor de los intereses personales de los líderes. La investigación sugiere que el cinismo organizacional puede ejercer una influencia desfavorable no sólo sobre los resultados organizacionales al afectar variables clave como su desempeño (Byrne y Hochwarter, 2008), sino también sobre los individuos al perjudicar seriamente su salud y bienestar (Brandes y Das, 2006).

Los primeros estudios que abordaron las relaciones entre cinismo y trabajo se remontan a la década de 1960. A partir del trabajo seminal de Niederhoffer (1967) acerca del cinismo en las instituciones policiales neoyorquinas, se impulsó la exploración del fenómeno en otras ocupaciones, fundamentalmente en aquellas ligadas a la salud, la educación y el trabajo social. Así, fue conformándose una corriente de investigaciones reunidas bajo la denominación de “cinismo ocupacional”, mismas que conceptualizaron el cinismo como una estrategia de afrontamiento de la tensión derivada de lidiar con las demandas e, incluso, con la hostilidad de los receptores de ayuda (Gupta, Paterson, Lysaght y von Zweck, 2012). Conjuntamente con una serie de estudios que abordaron el impacto de las transformaciones políticas y económicas acontecidas en la sociedad norteamericana durante el siglo XX (Kanter y Mirvis, 1989; Mirvis y Kanter, 1989, 1991), las mencionadas investigaciones constituyen los hitos en la historia del cinismo en las organizaciones.

Sobre la base de tales antecedentes, fue conformándose una nueva línea de estudios, identificada en la literatura especializada con el nombre de *cinismo organizacional* (CO en lo sucesivo). Las investigaciones desarrolladas en torno a este tema exploran el conjunto de sentimientos negativos y comportamientos despectivos que los empleados manifiestan hacia la organización en la cual trabajan, motivados por la creencia de que ésta carece de integridad y vulnera los principios de justicia y equidad a favor de los intereses personales de la alta gerencia (Neves, 2012). Los esfuerzos iniciales respecto al constructo estuvieron orientados a conceptualarlo y diferenciarlo de otros conceptos similares (Abraham, 2000; Brooks y Vance, 1991; Reichers, Wanous y Austin, 1997; Wa-

nous, Reichers y Austin, 1994, 2000, 2004), y posteriormente a desarrollar los instrumentos idóneos para medirlo (Brandes, Dharwadkar y Dean, 1999; Turner y Valentine, 2001; Wanous et al., 2000). A partir de la operacionalización del constructo, la exploración de sus antecedentes y consecuencias se trasladó al centro de la escena científica. En este sentido, en los últimos años han ido apareciendo trabajos centrados en el análisis de sus repercusiones en las organizaciones y en los trabajadores. Frente a este panorama, el presente trabajo tuvo como propósito proporcionar una actualización de la teoría y la investigación en CO y describir sus consecuencias en la salud mental y el bienestar psicológico de los empleados.

CINISMO ORGANIZACIONAL: FACETAS Y VARIANTES

Definida como una actitud negativa del empleado hacia su organización empleadora, Dean et al. (1998) conceptúan el CO como un constructo multidimensional integrado por una dimensión cognitiva (creencias sobre la falta de escrúpulos e integridad de la organización), una afectiva (afectos y emociones negativas hacia la misma) y una comportamental (conductas críticas y despectivas hacia la organización y sus miembros). Se trata, por lo tanto, de una actitud que puede estar dirigida hacia la organización como un todo, o hacia determinados aspectos del entorno laboral (por ejemplo, sus políticas, valores, prácticas o personas), lo que, en comparación con otras actitudes laborales, le confiere un alcance mayor al estar el CO referido a un conjunto más amplio y diverso de objetos (SAlessi, 2011).

Cognitivamente, este constructo se sustenta en la convicción de que los principios de honestidad y justicia han sido quebrantados en favor de los intereses personales de la alta dirección. Los cínicos organizacionales creen que las organizaciones en las que trabajan son injustas y egoístas; consideran que se encuentran impedidos de participar en los procesos de toma de decisiones, y que las acciones implementadas por los gestores se basan en motivaciones ocultas que no coinciden con las que explícitamente se comunican; juzgan que las responsabilidades y deberes inherentes a

la relación laboral han sido transgredidos, y quebrantadas las promesas de desarrollo y promoción. En suma, desde la perspectiva de los cínicos, el empleador ha violentado el denominado “contrato psicológico” (Restubog, Zagenczyk, Bordiá y Tang, 2013).

La dimensión afectiva del constructo está representada sobre todo por las emociones negativas; en menor medida, el empleado cínico puede también sentirse como moralmente superior y experimentar por ello una secreta complacencia (Brandes, Das y Hadani, 2006). Es frecuente que el enojo y la irritación sobrevengan como resultado del incumplimiento de las expectativas; que la suspicacia y el recelo aparezcan frente a las promesas de cambio; que la desesperanza se imponga tras los intentos fallidos de consumarlo, y que la frustración se instale ante la imposibilidad de su cumplimiento. Los sentimientos de desilusión y traición permiten que se generalice la desconfianza y se desarrollen en consecuencia conductas contraproducentes para la organización (Samnani, Salamón y Deutsch, 2013).

La dimensión comportamental del CO incluye tendencias a manifestar conductas despectivas, verbales y no verbales, hacia la organización y sus miembros, las cuales abarcan desde declaraciones explícitas sobre la falta de principios, hasta sutiles miradas de complicidad y sonrisas sarcásticas. En relación a esta faceta del constructo, Brandes y Das (2006) destacan el humor y la crítica como rasgos característicos de la conducta de los cínicos organizacionales. Al respecto, señalan que el humor cínico, expresado usualmente bajo la forma de ridiculización de los valores, políticas y prácticas organizacionales mediante burlas y bromas, contribuye a lidiar con los sentimientos negativos inherentes al cinismo y promueve una sensación temporal de alivio frente a las presiones organizacionales; la crítica, a su vez, es un modo de expresar la impotencia, la desesperanza y el pesimismo en la convicción de que no hay nada que se pueda hacer porque ya se ha intentado todo. A diferencia del humor, que puede promover cierta cohesión con el grupo de pares, la crítica es una fuerza negativa que impulsa el malestar general y socava las relaciones con los compañeros de trabajo.

El CO constituye un constructo amplio capaz de subsumir otras formas de cinismo, estudia-

das frecuentemente en la literatura como conceptos independientes. Tal es el caso, por ejemplo, del cinismo hacia el cambio organizacional, el cual se ha definido como la creencia de que el cambio es posible pero poco probable (DeCelles, Tesluk y Taxman, 2013). Desde esta perspectiva, el cínico es alguien que cree que las circunstancias podrían ser mejores de lo que son en el presente; que las iniciativas de mejora tienen elevadas probabilidades de fallar, y que la responsabilidad por el fracaso es atribuible a factores externos sobre los que no se tiene ningún control. En sintonía con tal conceptualización, Wanous et al. (2004) sostienen que el cinismo hacia el cambio organizacional se sustenta, por un lado, en una perspectiva pesimista acerca del éxito de las iniciativas de cambio, y por el otro, en la atribución de la responsabilidad por el fracaso a la falta de competencia o motivación de los responsables de llevarlo a cabo.

En un intento por desarrollar una medida que permitiera efectuar una predicción más precisa de la resistencia frente al cambio, Stanley, Meyer y Topolnysky (2005) introdujeron el concepto de *cinismo hacia cambios específicos*, al que definieron como “la incredulidad en los motivos esgrimidos por la alta gerencia para llevar adelante un cambio concreto” (p. 436). Aunque existe cierto solapamiento de ambos constructos, la diferencia entre ellos reside en las dimensiones que integran: mientras que en la definición de cinismo hacia el cambio organizacional en general son centrales las facetas cognitiva y afectiva, en la conceptualización del cinismo hacia cambios específicos únicamente se tiene en cuenta la esfera cognitiva. En este sentido, el determinante clave para el surgimiento y desarrollo de este fenómeno es la convicción de que los motivos esgrimidos explícitamente ocultan razones que los empleados no están dispuestos a aceptar.

Junto al cinismo hacia el cambio general y el cambio específico, se puede reconocer una tercera variante: el *cinismo hacia la alta dirección* (Andersson y Bateman, 1997). Desde la perspectiva de los empleados, los líderes deberían exhibir coherencia en su accionar para desempeñarse de manera íntegra. Por tal motivo, cuando sus palabras y acciones son incongruentes, o insuficientes sus explicaciones y justificaciones, se generan las condiciones propicias para el desarrollo de tal acti-

tud. El cinismo hacia la alta dirección remite a no creer en los líderes organizacionales, a quienes, por otra parte, se les percibe como poco confiables e incluso incompetentes. Los cínicos hacia la alta dirección se caracterizan por cuestionar todas las decisiones de la gerencia, independientemente de que impliquen o no cambios, impulsados por la certeza de que las acciones e iniciativas de la organización se encuentran originadas por intereses egoístas y motivaciones ocultas (Kim, Bateman, Gilbreath y Andersson, 2009).

CONSECUENCIAS DEL CINISMO ORGANIZACIONAL

Considerando que el CO es una actitud negativa que apunta directamente a las prácticas, políticas y agentes organizacionales, es lógico presuponer que puede ejercer una influencia perjudicial sobre variables organizacionales clave, tales como la productividad, el desempeño y el compromiso. Al respecto, se ha señalado (Barton y Ambrosini, 2013) que la resistencia al cambio es uno de los principales efectos adversos del CO en las organizaciones, seguida por menores niveles de motivación e implicación en el trabajo (Watt y Piotrovsky, 2008), mayor reticencia a establecer un vínculo emocional con las figuras de autoridad (Özgan, Külekçi y Özkan, 2012) y problemas para identificarse con la organización (Bedeian, 2007). Sumado a ello, los cínicos organizacionales no se sienten obligados a realizar comportamientos que sobrepasen a los estrictamente prescritos para su puesto, involucrándose en menor medida en conductas extras a su rol (Evans, Goodman y Davis, 2011). Asimismo, el mantenimiento de esta actitud en el tiempo también conlleva el riesgo de que los empleados se transformen en víctimas de su propio recelo y decepción, habida cuenta de que el pesimismo y la desesperanza inherentes al cinismo terminan por corroer la autoestima de los trabajadores.

Por lo anterior, los expertos en el problema subrayan que el CO constituye una peligrosa realidad que se ha infiltrado en las organizaciones, erosionando tanto sus cimientos como el bienestar de sus miembros. En primer lugar, el CO conlleva el incremento de los afectos negativos (Cole, Bruch y Vogel, 2006), los que, consecuentemente,

generan importantes daños colaterales al asociarse a una amplia variedad de resultados adversos para la salud psicológica, las actitudes laborales y los comportamientos organizacionales. En este sentido, por ejemplo, se ha demostrado (Kiefer y Barclay, 2012) que las emociones negativas pueden actuar como verdaderos tóxicos, cuyos efectos perniciosos pueden perdurar aun tras la desaparición de las emociones discretas. Tales experiencias emocionales suponen para el individuo una carga psicológica que excede sus posibilidades para afrontarla. En línea con esto, Brandes y Das (2006) han señalado que los empleados cínicos tienden a sentir que se les exige demasiado y que carecen de los recursos suficientes para hacer frente a las demandas laborales cotidianas. La persistencia en el tiempo de este desequilibrio entre las exigencias laborales y la capacidad de control suele traducirse en un estado de estrés laboral que va minando la salud física y mental del individuo.

Si bien las manifestaciones del estrés ocasionado por el trabajo son sumamente variadas y versátiles en cuanto a su persistencia e intensidad, distintas investigaciones (Gray-Stanley y Muramatsu, 2011; Rodríguez y Rivas, 2011) concuerdan en señalar una fuerte vinculación con el llamado “desgaste profesional”.

En armonía con tales hallazgos, se ha puntualizado (Johnson y O’Leary Kelly, 2003) que el CO, fundamentalmente en su dimensión afectiva, se relaciona significativamente con el agotamiento emocional, de modo que los empleados tienden a percibir paulatinamente una disminución de sus recursos emocionales, y experimentar a la vez una menor motivación, sentimientos de inadecuación y fracaso y un deterioro de la energía para enfrentar los problemas laborales. Sumado a esto, se ha afirmado (Abraham, 2000) que el CO tiene como resultado experiencias de alienación laboral, despersonalización y extrañamiento, factores responsables de la actitud insensible y apática de los empleados. El escaso compromiso que experimentan hacia sus organizaciones conduce, en última instancia, a que reduzcan la cantidad de tiempo y esfuerzo que dedican a la realización de sus tareas, y es asimismo responsable de otros efectos adversos, tales como el ausentismo y las intenciones recurrentes de abandonar la organización empleadora (Brandes et al., 2006). En línea con esto, se

ha demostrado (Byrne y Hochwarter, 2008; Neves, 2012) que el CO afecta negativamente el desempeño laboral. Como contraparte, las organizaciones adoptan prácticas tales como un sistema injusto de recompensas, un control rígido de horarios y tareas, salarios magros, contratos laborales precarios y demás, prácticas que, extendidas globalmente, en muchos casos erosionan las oportunidades de desarrollo y fomentan sentimientos de inseguridad, reforzando y manteniendo así el circuito negativo. Por ello, los cínicos organizacionales tienden a tener un menor control sobre las tareas que realizan, así como a percibir escasa autonomía, libertad, independencia y discreción para programar su trabajo y determinar los procedimientos para llevarlo a cabo (Naus, van Iterson y Roe, 2007).

Paralelamente, las reiteradas críticas y comentarios maliciosos conducen al aislamiento social del empleado cínico, puesto que los compañeros que no comparten esa actitud pesimista hacia la organización suelen optar por mantenerse alejados. Se ha hallado (Felps, Mitchell y Byington, 2006), por ejemplo, que la presencia de subgrupos o individuos que inducen negatividad produce un incremento de los niveles de estrés, conflictos intergrupales, tendencia a la autocentralidad y disminución de la empatía. Los cínicos, al negarse a contribuir con los esfuerzos organizacionales (DeCelles et al., 2013), y al burlar e incluso transgredir las normas y directivas institucionales para cumplir sus propósitos (McLean Parks y Gallagher, 2010), pueden provocar un efecto adverso de gran alcance sobre el grupo. Concretamente, la crítica es una fuerza negativa que impulsa el malestar general y socava las relaciones con los compañeros de trabajo. Desde esta perspectiva, los cínicos organizacionales actúan como catalizadores de una espiral de negatividad ascendente e inducen actitudes defensivas en el resto de los miembros de la organización (Cole, Walter y Bruch, 2008). En sintonía con lo anterior, Özler y Atalay (2012) afirman que los empleados cínicos son reacios a involucrarse en comportamientos de ciudadanía organizacional que pretendan beneficiar a la organización o a sus miembros.

Además de esto, los efectos nocivos del CO no se agotan en la esfera laboral, sino que tienen el poder suficiente para extenderse a otros domi-

nios de la vida de los empleados. Al respecto, la literatura sobre el conflicto trabajo-familia (Canivet et al., 2010; Matthews, Swody y Barnes-Farrell, 2012) apoya la idea de que la inversión de recursos en el trabajo afecta negativamente la disponibilidad de los mismos en el hogar y aumenta las posibilidades de sufrir estrés y agotamiento. Al respecto, la teoría de conservación de recursos (Hobfoll, 2011) indica que las personas que se encuentran sometidas a situaciones de estrés prolongado en un ámbito (por ejemplo, el laboral) tienden a reducir la inversión de recursos adicionales en otros ámbitos (por ejemplo, el familiar). Antes de tales hallazgos, Cotterell, Eisenberger y Speiche (1962) (cf. Salessi, 2011) ya habían señalado que el recelo, la desconfianza y la cautela propias de las actitudes cínicas pueden tener efectos inhibidores y perturbadores en las relaciones interpersonales. Por su parte, Sanz, Rodríguez, Bakker y Demerouti (2012) han mostrado que la simulación y el ocultamiento de las emociones inherentes al cinismo conducen al sujeto a comportarse de manera similar en su hogar después de la jornada laboral, y asimismo que el sostenimiento de esa conducta en el tiempo corroe las relaciones familiares y disminuye particularmente la satisfacción marital.

Frente a este panorama, y como contraparte de tales hallazgos, Brandes y Das (2006) han elaborado una serie de interesantes proposiciones teóricas, a la vez que admiten la posibilidad de que el CO puede tener algún efecto favorable sobre el desempeño y los niveles de estrés laboral de los empleados. Concretamente, han postulado que el humor cínico podría atenuar las relaciones negativas entre el estrés y el rendimiento, y de este modo asociarse a mejores resultados. Desde esta suposición, la posibilidad de distanciarse temporalmente de las ambigüedades y frustraciones de la vida organizacional gracias al humor podría permitirles a los cínicos captar más eficazmente los problemas laborales, e incluso lograr mejores desempeños en sus tareas cotidianas. Otros autores han visto igualmente en la crítica cínica un factor positivo. Por ejemplo, Cutler (2000) (cf. también Watt y Piotrowski, 2008) ha señalado que el cínico es alguien capaz de desafiar el status quo, cuestionar los valores aceptados y las políticas organizacionales obsoletas. Su objetivo último no sería otro que señalarle a la organización su incoherencia,

insuficiencia o fracaso, ofreciendo a cambio una mirada realista de los problemas. En sintonía con esta postura, Richards y Kosmala (2013) sugieren que la crítica puede darle al empleado cierto control y distancia de la cultura organizacional y a la vez proporcionarle un sentido de apego a su propia comunidad profesional. Paralelamente, Karfakis y Kokkinidis (2011) conciben la actitud crítica como una forma de resistencia al control gerencial, precisando que se trata de una fuerza disruptiva que tiene el potencial de ser una praxis que desafía las relaciones asimétricas de poder. Desde esta posición, el cínico es quien exterioriza su incredulidad frente a las legítimas autoridades, desafiando el orden establecido y enfrentando abiertamente el poder con el propósito de salvaguardar su dignidad.

CONCLUSIÓN

En el contexto de una economía competitiva, signada por el énfasis en la productividad, la eficacia y el control, las organizaciones se ven obligadas a tomar medidas que les hagan posible sobrevivir y tener éxito. En este sentido, las reestructuraciones y reducciones del personal parecen ser alternativas viables en un entorno convulsionado por la celeridad de los cambios, la complejidad de los problemas y la imprevisibilidad respecto al futuro. No obstante, lejos de ser meras políticas empresariales con consecuencias únicamente financieras, constituyen decisiones que tienen profundas implicaciones humanas.

La nueva realidad organizacional impacta negativamente a los trabajadores provoca una disminución de la confianza en el empleador y el aumento del recelo, la suspicacia y el pesimismo. De este modo, va constituyéndose un terreno propicio para que germinen las actitudes negativas, entre las cuales se destaca el cinismo organizacional. Bajo esta denominación se hace referencia a un fenómeno altamente peligroso que tiene el potencial de influir perjudicialmente en los resultados organizacionales y en los propios cínicos. Para la organización, las posibles consecuencias incluyen una menor productividad y una consecuente pérdida de ingresos; para los empleados, ese cinismo implica menores niveles de satisfacción y

bienestar, a lo que se suma una elevada predisposición a experimentar emociones negativas, estrés y agotamiento, así como el hecho de que los cínicos organizacionales se encuentran emocionalmente alienados de su entorno de trabajo y que a menudo exhiben actitudes malévolas, hostiles y excesivamente críticas hacia la organización y sus propios compañeros, con las inevitables repercusiones negativas que esta actitud tiene en su entorno social y familiar.

Frente a esto, algunos autores han señalado que, además de su faceta obstructiva y peligrosa, el CO puede tener también una orientación constructiva y positiva. De acuerdo a ello, la crítica cínica constituye un llamado de atención a la organización, y el cínico debería ser considerado como alguien que en lugar de boicotearla se preocupa por su destino. Paralelamente, el humor cínico implica para los empleados una estrategia de afrontamiento para lidiar con un ambiente laboral estresante. Desde este enfoque, el CO sería en consecuencia un mecanismo defensivo para salvaguardar la dignidad personal mediante el distanciamiento y la alienación.

Sin embargo, más allá del atractivo de tales propuestas teóricas, en términos generales las evidencias empíricas coinciden en señalar que, más allá de sus efectos inmediatos, el mantenimiento a lo largo del tiempo de esta actitud negativa acarrea inevitablemente consecuencias adversas para las dos partes implicadas en la relación laboral.

No obstante, las investigaciones se han centrado mayormente en los efectos organizacionales del cinismo, dejando de lado sus potenciales consecuencias para los propios empleados. Frente a ello, el propósito de este trabajo no es otro más que reflejar que los cínicos también deben

pagar un alto costo por esta actitud negativa, costo que se traduce en un detrimento de su salud y bienestar, un menoscabo de su autoestima y autoeficacia y un deterioro de la calidad y satisfacción en sus relaciones interpersonales.

Además de profundizar en la exploración de las implicancias del CO para los trabajadores, la agenda para las futuras investigaciones sobre este problema debería de incluir, entre otros, los siguientes aspectos:

- Estudios longitudinales que permitan medir la aparición, el desarrollo y el mantenimiento en el tiempo del cinismo organizacional;
- Estudios intraculturales que comparen diferentes empresas en un mismo contexto nacional, a efecto de conocer el impacto de la cultura organizacional (operacionalizada a través de las prácticas de gerenciamiento de recursos humanos) sobre esta actitud laboral;
- Estudios transculturales que permitan conocer el impacto de la cultura nacional (operacionalizada a través de los valores personales) sobre tal actitud laboral, y
- Estudios acerca de los antecedentes del constructo, que incluyan especialmente todas aquellas variables vinculadas con el proceso de globalización. En este sentido, sería interesante evaluar el rol de variables tales como la flexibilidad laboral, el desequilibrio trabajo-familia, la reingeniería de procesos, la inseguridad laboral, las percepciones de injusticia organizacional y el estrés laboral, entre muchas otras.

REFERENCIAS

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 269-292.
- Andersson, L.M. y Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Barton, L. y Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721-746.
- 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.

- Brandes, P. y Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. En P. L. Perrewé y D. C. Ganster (Eds.): *Employee health, coping and methodologies* (pp. 233-266). Philadelphia, PA: Elsevier Science.
- Brandes, P., Das, D. y Hadani, M. (2006). Organizational cynicism: A field examination using global and local social exchange relationships and workplace outcomes. En G. Graen y J. Graen (Eds.): *Sharing network leadership* (pp. 191-224). Greenwich: Information Age Publishing.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. y Dean, J. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Best Papers Proceedings*, 150-153.
- Brooks, S.M. y Vance, R.J. (1991). *Organizational cynicism: Initial investigation of a construct*. Unpublished manuscript, Ohio State University.
- Byrne, Z. y Hochwarter, W. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Canivet, C., Ostergren, P., Lindeberg, S., Choi, B., Karasek, R., Moghaddassi, M. e Isacson, S. (2010). Conflict between the work and family domains and exhaustion among vocationally active men and women. *Social Science & Medicine*, 70(8), 1237-1245.
- Cole, M.S., Bruch, H. y 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. y 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.
- Cotterell, N., Eisenberger, R. y Speicher, H. (1962). Inhibiting effects of reciprocation wariness on interpersonal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 658-668.
- Cutler, I. (2000). The cynical manager. *Management Learning*, 31(3), 295-312.
- Dean, J.W., Brandes, P. y Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- DeCelles, K., Tesluk, P. y Taxman, F. (2013). A field investigation of multilevel cynicism toward change. *Organization Science*, 24(1), 154-171.
- Evans, W., Goodman, J. y Davis, W. (2011). The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance. *Human Performance*, 24(1), 79-97.
- Felps, W., Mitchell, T.R. y 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.
- Gray-Stanley, J. y Muramatsu, N. (2011). Work stress, burnout, and social and personal resources among direct care workers. *Research in Developmental Disabilities*, 32(3), 1065-1074.
- Gupta, S., Paterson, M., Lysaght, R. y von Zweck, C. (2012). Experiences of burnout and coping strategies utilized by occupational therapists. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 79(2), 86-95.
- Hobfoll, S.E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. En S. Folkman (Ed.): *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (pp. 127-147). New York, NY: Oxford University Press.
- Johnson, J.L. y 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.
- Kanter, D.L. y Mirvis, P.H. (1989). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusionment*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Karfakis, N. y Kokkinidis, G. (2011). Rethinking cynicism: Parrhesiastic practices in contemporary workplaces. *Culture & Organization*, 17(4), 329-345.
- Karren, R. y Sherman, K. (2012). Layoffs and unemployment discrimination: A new stigma. *Journal of Managerial Psychology*, 27(8), 848-863.
- Kiefer, T. y Barclay, L. (2012). Understanding the mediating role of toxic emotional experiences in the relationship between negative emotions and adverse outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(4), 600-625.
- Kim, T., Bateman, T., Gilbreath, L. y Andersson, L. (2009). Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. *Human Relations*, 62(10), 1435-1458.
- Maertz, C., Wiley, J., LeRouge, C. y Campion, A. (2010). Downsizing effects on survivors: Layoffs, offshoring, and outsourcing. *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*, 49(2), 275-285.
- Matthews, R., Swody, C. y Barnes-Farrell, J. (2012). Work hours and work-family conflict: the double-edged sword of involvement in work and family. *Stress and Health*, 28(3), 234-247.
- McLean Parks, J.M.L. y Gallagher, D.G. (2010). Elasticity in the rules of the game: exploring organizational expedience. *Human Relations*, 63, 701-730.
- Mirvis, P. y Kanter, D.L. (1989). Combating cynicism in the workplace. *National Productivity Review*, 8(4), 377-394.

- Mirvis, P. y Kanter, D.L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.
- Naus, F., van Iterson, A. y Roe, R.A. (2007). 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.
- Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 965-976.
- Niederhoffer, A. (1967). *Behind the shield: The police in urban society*. New York, NY: Doubleday.
- Omar, A., Vaamonde, J.D. y Uribe D., H. (2012). Comportamientos contraproducentes en el trabajo: diseño y validación de una escala. *Diversitas*, 8(2), 249-265.
- Özgan, H., Külekçi, E. y Özkan, M. (2012). Analyzing of the relationships between organizational cynicism and organizational commitment of teaching staff. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(1), 196-205.
- Özler, D. y Atalay, C. (2012). Research to determine the relationship between organizational cynicism and organizational citizenship behavior in health sector. *European Journal of Social Sciences*, 34(3), 416-429.
- Patlán P., J., Navarrete Z., D.M. y García V., M.R. (2011). El lado oscuro de las organizaciones y del comportamiento organizacional. *Gestión Social*, 4(2), 81-92.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P. y Austin, J.T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11, 48-59.
- Reisel, W., Probst, T., Swee-Lim, C., Maloles, C. y König, C. (2010). The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 74-91.
- Restubog, S.L., Zagenczyk, T.J., Bordia, P. y Tang, R. (2013). When employees behave badly: The roles of contract importance and workplace familism in predicting negative reactions to psychological contract breach. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(3), 673-686.
- Richards, J. y Kosmala, K. (2013). In the end you can only slag people off for so long: Employee cynicism through work blogging. *New Technology, Work & Employment*, 28(1), 66-77.
- Rodríguez C., R. y Rivas H., S. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(Suplemento), 1-262.
- Salessi, S. (2011). Cinismo organizacional: una revisión de la literatura y algunas consideraciones conceptuales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(1), 88-105.
- Samnani, A., Salamon, S. y Deutsch, S. (2013). Negative affect and counterproductive workplace behavior: The moderating role of moral disengagement and gender. *Journal of Business Ethics* (January 30).
- Sanz V., A.I., Rodriguez M., A., Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2012). The daily spillover and crossover of emotional labor: Faking emotions at work and at home. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 209-217.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P. y Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business & Psychology*, 19(4), 429-459.
- Turner, J.H. y Valentine, S.R. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 34, 123-136.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. y Austin, J.T. (2004). Cynicism about organizational change: An attribution process perspective. *Psychological Reports*, 94(3), 1421-1434.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. y Austin, J.T. (1994). Organizational cynicism: An initial study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. y Austin, J.T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25, 132-153.
- Watt, J.D. y Piotrowski, C. (2008). Organizational change cynicism: A review of the literature and intervention strategies. *Organization Development Journal*, 26(3), 23-31.