

Evolución del concepto de cinismo organizacional: una revisión sistemática de la literatura académica (1970-2022)

María del Pilar Pulido-Ramírez¹ & Ricardo Sánchez Cárcamo².

CLASIFICACIÓN JEL
M10, M12, M54

RECIBIDO
03/03/2023

APROBADO
05/05/2024

PUBLICADO
01/07/2025

SECCIÓN
Gestión y organizaciones

Esta obra se publica bajo una licencia
Creative Commons Atribución
No Comercial Sin Derivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

Declaración de conflictos de interés:
Los autores no manifiestan conflictos
de interés institucionales ni
personales..

Resumen: El cinismo organizacional (co), definido como la actitud desfavorable de un empleado hacia la organización y sus componentes ha estado presente en la literatura académica desde la década de 1970 como un efecto negativo que influye en el crecimiento de las organizaciones. El propósito de este artículo de revisión consistió en examinar y analizar la evolución del concepto de co a partir de investigaciones publicadas en Scopus. El método utilizado fue una técnica combinada, no experimental, exploratoria-descriptiva, basada en la revisión de fuentes secundarias, y se utilizó un estudio documental para definir el concepto. El trabajo siguió tres momentos: i) exploración o rastreo, ii) organización y sistematización del objeto de estudio y iii) profundización y análisis de documentos electrónicos publicados entre 1976 y 2022. Como limitaciones para esta investigación, la literatura no presenta investigaciones en ambientes de pandemia y pospandemia. La revisión documental identificó que el co cobró fuerza a partir de la década de 1980, al concentrarse en la visión de la sociedad norteamericana en un entorno de trabajo individualista y competitivo, y evolucionó hasta finales de la década del 2020 como concepto asociado a la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño. En la actualidad, no existen estudios profundos que permitan extrapolar estos hallazgos en países emergentes.

Palabras clave: cinismo organizacional, cultura organizacional, desempeño laboral, organizaciones, satisfacción laboral.

Citación sugerida: Pulido-Ramírez, M., & Sánchez, R. (2025). Evolución del concepto de cinismo organizacional: una revisión sistemática de la literatura académica (1970-2022). *Innovar*, 35(97). e107154. <https://doi.org/10.15446/innovar.v35n97.107154>

¹ Doctora en Administración Universidad de La Salle. M. Sc. en Alta Dirección. Docente investigadora Fundación Universitaria del Área Andina, Bogotá, Colombia. Grupo de investigación en: Gestión del conocimiento. Rol del autor: Intelectual. mpulido20@areandina.edu.co; <https://orcid.org/0000-0003-1659-3966>.

² Ph. D en Ciencias sociales. Docente, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia. Grupo de investigación en: GIDEP. Rol del autor: Intelectual. Ricsanchez@unisalle.edu.co; <https://orcid.org/0000-0002-2258-3927>.

The Evolution of the Concept of Organizational Cynicism: A Systematic Review of the Academic Literature (1970-2022)

Abstract: Organizational cynicism (OC)—understood as an employee's negative attitude toward the organization and its constituents—has been discussed in academic literature since the 1970s as a detrimental factor affecting organizational development and performance. This review article aims to examine and trace the conceptual evolution of OC through an analysis of studies indexed in the Scopus database. The study employed a mixed-method, non-experimental, and exploratory-descriptive research design grounded in secondary source analysis, complemented by a documentary review to refine the conceptual framework. The research process unfolded in three stages: i) exploration and literature search, ii) organization and systematization of the object of study, and iii) in-depth analysis of scholarly publications from 1976 to 2022. A key limitation of the study is the availability of literature addressing OC within the context of the COVID-19 pandemic and post-pandemic organizational environments. The documentary review indicates that scholarly interest in OC increased notably during the 1980s, particularly within the North American context, characterized by individualistic and competitive workplace dynamics. Over time, the concept has been increasingly linked to broader constructs such as organizational culture, job satisfaction, and employee performance. Nevertheless, there remains a notable gap in the literature concerning the applicability and implications of OC in emerging economies.

Keywords: Organizational cynicism, organizational culture, job performance, organizational behavior, job satisfaction..

Evolução do conceito de cinismo organizacional: uma revisão sistemática da literatura acadêmica (1970-2022)

Resumo: O cinismo organizacional, definido como a atitude desfavorável de um funcionário em relação à organização e seus componentes, está presente na literatura acadêmica desde a década de 1970 como um efeito negativo que influencia o crescimento das organizações. O objetivo deste artigo de revisão foi examinar e analisar a evolução do conceito de cinismo organizacional com base em pesquisas publicadas na Scopus. O método utilizado foi uma técnica combinada, não experimental, exploratório-descritiva, baseada na revisão de fontes secundárias, e um estudo documental foi utilizado para definir o conceito. O trabalho seguiu três etapas: 1) exploração ou rastreamento, 2) organização e sistematização do objeto de estudo e 3) aprofundamento e análise de documentos eletrônicos publicados entre 1976 e 2022. Como limitações para esta pesquisa, observa-se a escassez de estudos em contextos pandêmicos e pós-pandêmicos. A revisão documental identificou que o conceito ganhou força a partir da década de 1980, quando se debruçou sobre a visão da sociedade norte-americana em um ambiente de trabalho individualista e competitivo, e evoluiu até o final da década de 2020 como um conceito associado à cultura organizacional, à satisfação no trabalho e ao desempenho. Atualmente, não há estudos aprofundados que permitam extrapolar esses achados para países em desenvolvimento.

Palavras-chave: cinismo organizacional, cultura organizacional, desempenho no trabalho, organizações, satisfação no trabalho..

Introducción

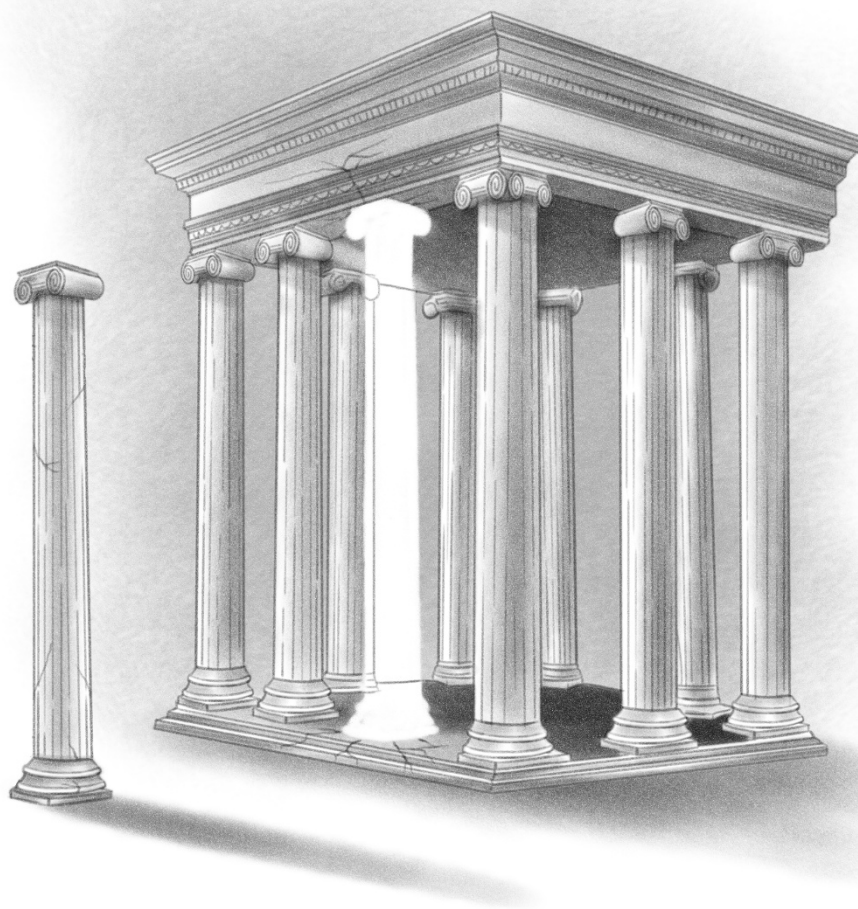
El trabajo como unidad de análisis de las empresas en función del mercado laboral se somete a las tensiones de las expectativas de los empresarios (Fine et al., 2018). Estas expectativas están orientadas hacia la noción de rendimiento (Cuartas Marín et al., 2022), minimización de costos y maximización de ganancias (Perdices de Blas, 1991), lo que implica que el empleador tenderá a disminuir los costos variables asociados tanto a las prestaciones sociales o el salario mismo como al rendimiento y los tiempos de trabajo, mientras el trabajador pretenderá aumentar sus ingresos y calidad de vida. En el marco de estas expectativas aparece como un fenómeno social el cinismo organizacional (en adelante, co) (Wanous et al., 2000).

El co es entendido como la actitud negativa de un trabajador hacia la organización, sus directivos o sus prácticas, debido a la creencia de ausencia de ética en la organización y a condiciones laborales adversas al trabajador (Didier Pino et al., 2012). La aparición del cinismo en las organizaciones genera una permanente actitud negativa hacia la organización y la prevalencia de intereses personales, llevando a que los trabajadores no desarrollen un alto sentido de pertenencia organizacional y que presenten en muchas ocasiones situaciones vinculadas a mínimo relacionamiento con efectos negativos en su salud, lo que se traduce en bajo rendimiento e insatisfacción laboral (Salessi & Omar, 2018). De acuerdo con lo anterior, el co no es un fenómeno de la naturaleza del trabajador sino un fenómeno causal dado en el contexto propio del trabajo.

Dado que los niveles de productividad están directamente relacionados con el crecimiento sostenible y económico de las empresas (Becker & Huselid, 1998), los colaboradores juegan un papel importante en su consecución (Pfeffer, 1998). Esto significa que la dirección debe prestar atención a si existen sentimientos de insatisfacción al interior de las empresas (Singh, 2020), así como a las condiciones en las que se desarrollan dichos sentimientos, pues estos tienen consecuencias emocionales, organizacionales, sociales y económicas. La búsqueda de sentimientos de insatisfacción no es solo un capricho organizacional, sino que responde a un objetivo ulterior, trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8).

A pesar de la importancia del co, los estudios al respecto son escasos y en particular se han centrado en relaciones causales asociadas a inhibidores y potencializadores que en muchas ocasiones son respuestas asincrónicas con la realidad (Albrecht et al., 2015; Robinson et al., 1994). Tampoco se encuentran en gran medida estudios longitudinales que permiten ver la evolución del concepto en una organización en particular, por lo que todo esfuerzo en esta área será de gran ayuda para la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional. En este sentido, el presente artículo pretende llenar el vacío de investigación presentado, realizando un primer esfuerzo por sistematizar el co y sus variables relacionadas, lo que contribuye a una mejor comprensión del fenómeno del co de manera que se puedan generar estrategias que ayuden a potenciar la gestión y los resultados en la organización.

Lo anterior hace que resulte importante el abordaje de esta temática, conociendo no solo las dimensiones e implicaciones del co, sino las áreas que han abordado los principales estudios. Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta central de desarrollo: *¿cuál es el concepto de co que surge del desarrollo científico actual en las investigaciones de alto impacto publicadas en Scopus y sus principales variables relacionadas?*



El periodo analizado abarca documentos electrónicos publicados entre 1976 y 2022, lo que resulta relevante para estudiar la evolución del concepto de co, ya que este surge como respuesta al aumento del escepticismo hacia las organizaciones y a los cambios en su estructura, desde perspectivas psicológicas, económicas y políticas (Boamah et al., 2022; Gelade et al., 2006; Roche et al., 2014). Cada una de estas perspectivas proporciona una comprensión más completa del fenómeno del co y sus efectos en los empleados y las organizaciones.

Luego de esta sección introductoria, se presenta la revisión de la literatura referente al co con sus características, ventajas y desventajas; posteriormente, se expone la metodología; después, se vinculan los resultados y la discusión para, finalmente, presentar las conclusiones y las líneas futuras de investigación.

Marco teórico, revisión de literatura

Del cinismo al co: un fenómeno en permanente construcción

El cinismo es una escuela filosófica que surge en la antigua Grecia hacia el año 500 a. C., en oposición a la filosofía de los sofistas. Mientras los sofistas enfatizaban en la persuasión y el arte de convencer a través de la retórica, los cínicos rechazaban el relativismo y la persuasión, y enfatizaban en la búsqueda de la verdad y la honestidad. Para los cínicos cada ser humano debía convertirse en un individuo virtuoso, autosuficiente, austero y libre de todas las dependencias, pues solo de esta manera podían rechazar todos los deseos mundanos y buscar la felicidad (Branham & Goulet-Cazé, 1996; Sloterdijk, 2019).

Con el paso del tiempo, el término *cinismo* ha adquirido una connotación negativa, asociándose con quienes rechazan los ideales y valores sociales, viven de forma simple o austera, o presentan aversión a otras personas porque las consideran deshonestas, egoístas y poco fiables. En la actualidad, se considera como una actitud pesimista, negativa y despectiva hacia la vida, y describe a las personas que no creen en la bondad ni en el bien de los demás, y siempre buscan lo peor en los otros (Sloterdijk, 2019; Zapata Domínguez, 2009). Las personas cínicas suelen ser pesimistas y creen que todo el mundo es egoísta y falto de valor; suelen decir una cosa y hacer otra y, por lo general, buscan métodos para beneficiarse a sí mismas en lugar del colectivo. Por lo tanto, las personas cínicas tienden a alejarse de los demás, se enfocan en sí mismas y rechazan todo lo que no les sea práctico y útil (Branham & Goulet-Cazé, 1996; Onfray, 1993).

Los cínicos, a su vez, perciben a los demás seres humanos como codiciosos y centrados en sí mismos, dispuestos a renunciar a ideales morales como la justicia, la honestidad y la sinceridad en favor de sus propios intereses. El cinismo también suele asociarse con la incredulidad, el escepticismo y la inconformidad, y su existencia no es exclusiva de las relaciones familiares o de amistad, sino que afecta igualmente la vida organizacional, lo que resulta en el surgimiento del concepto de *cinismo organizacional* (Halbesleben & Buckley, 2004; Leiter & Schaufeli, 1996).

El co es una forma de pensar y de actuar que se caracteriza por la desconfianza generalizada y el escepticismo. Se trata de una forma de ver el mundo laboral donde las personas siempre esperan lo peor de las organizaciones y de sus líderes. Las investigaciones acerca de co comenzaron a tomar fuerza a finales de la década de 1980 y principios de la de 1990 (Arslan, 2018). En sus

primeros alcances el co se entendió como la presencia de actitudes negativas de los empleados hacia su organización, sus directivos o cualquier componente de esta (estructura, cultura o estrategia). En este sentido, el co se basa en la suposición de que las organizaciones carecen de los principios de rectitud, integridad, justicia, honestidad y sinceridad. La creencia de los empleados de que la organización carece de integridad hace que tengan sentimientos negativos hacia la organización y estén más inclinados a involucrarse en actitudes y comportamientos negativos (Scott & Zweig, 2016).

Una serie de estudios han investigado los antecedentes y consecuencias del cinismo en el lugar de trabajo; sin embargo, la mayoría de estos estudios se han centrado en una perspectiva norteamericana y se han enfocado en un entorno laboral individualista y competitivo. No obstante, existen limitaciones para extrapolar estos hallazgos a un entorno laboral colombiano. En primer lugar, el grado de individualismo y competitividad en un entorno laboral varía significativamente entre países, y el contexto cultural puede afectar la forma en que las personas perciben y responden a las condiciones laborales (Sánchez-Cárcamo, 2011); en segundo lugar, los estudios de relaciones laborales han demostrado que el contexto organizacional puede influir significativamente en la forma en que los empleados responden a sus condiciones laborales (Hofstede, 2019).

Cinismo organizacional

Si bien es cierto que el término *cinismo* se ha utilizado en filosofía desde la antigüedad, el término *cinismo organizacional* es relativamente nuevo y comenzó a ser utilizado a partir de la década de 1970, en particular debido al aumento del escepticismo y desconfianza hacia las organizaciones y de aquellos que las lideran, como consecuencia de eventos como el escándalo de Watergate en los Estados Unidos y casos de corrupción empresarial a nivel mundial (Pogrebin & Atkins, 1976). Otro elemento que detonó el aumento de la presencia del co, fue el aumento de cambios en la estructura de las organizaciones, incluyendo la desregulación y la globalización (Andersson & Bateman, 1997; Poole & Regoli, 1980; Wanous et al., 2000). Estos cambios llevaron a una mayor competencia y presión para obtener resultados, contribuyendo al aumento del co y a su estudio. Además, los trabajos durante este periodo permitieron confrontar los resultados de la psicología positiva, que se centraba en el bienestar emocional y el optimismo, que demuestra que el co era una respuesta natural a cambios psicológicos y sociológicos de la época. Por otro lado, durante gran parte de este periodo los constantes cambios económicos, como la inestabilidad laboral y la disminución de las oportunidades de empleo a largo plazo, facilitaron también la consolidación del co.

El co se refiere a las percepciones de los empleados sobre las actitudes y las normas de la organización, y se caracteriza por la presencia de determinados comportamientos de la organización y de la interacción entre los trabajadores. El co se entiende como la actitud negativa de un trabajador hacia la organización, sus directivos o sus prácticas, debido a la creencia de

ausencia de ética en la organización, afecto negativo hacia esta o la prevalencia de intereses personales de los líderes (Cox & Didier Pino, 2010; Salessi & Omar, 2018).

Dean et al. (1998) lo definen como “una actitud negativa del empleado hacia la organización compuesta por la creencia de que la organización carece de integridad, la existencia de sentimientos negativos hacia esta y comportamientos despectivos y críticos coherentes con estas creencias y sentimientos” (p. 345). Por otra parte, el *co* tiene relación con sentimientos de frustración, desesperanza y sospecha respecto a las instituciones (Andersson, 1996); adicionalmente, se presenta tanto desilusión como sentimientos negativos y desconfianza hacia las instituciones en cuanto a ideologías y a las personas y sus relaciones (Andersson & Bateman, 1997). El *co*, de acuerdo con Abraham (2000), se relaciona con la carencia de principios como honestidad, justicia y sinceridad, debido a la prevalencia de intereses personales presentes en los altos directivos de las organizaciones. Para las organizaciones este tipo de comportamiento genera efectos en el desempeño tanto laboral como organizacional, puesto que se evidencia desapego hacia el trabajo y actitudes despreocupadas (Leiter & Schaufeli, 1996).

Visto como una actitud negativa hacia el trabajo, este cinismo se asocia a un rasgo de personalidad que genera efectos en las percepciones de políticas organizacionales, satisfacción laboral y conducta organizacional (Hochwarter et al., 2004). El *co* puede tener un efecto negativo en la productividad y el rendimiento de una empresa, así como en la calidad de los productos y servicios que ofrece. Además, puede dañar la reputación de la organización y hacerla menos atractiva para los potenciales empleados y clientes. Sin embargo, los efectos no solo se vinculan a las organizaciones, sino que también se puede presentar una influencia negativa sobre los trabajadores (Peng & Zhou, 2009), en quienes se observa menor satisfacción laboral y compromiso organizacional, así como mayor resistencia al cambio y presencia de emociones negativas (Nair & Kamalanabhan, 2010).

La mayoría de los estudios concentran su atención en el impacto del cinismo, sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional y, aunque se ha encontrado una relación significativa entre ellos, no se ha podido establecer una causa-efecto. Sin embargo, el cinismo es una variable interviniente en este proceso, y conocer los factores que lo constituyen puede ayudar a identificar las formas de mejorarlo y lograr un mejor resultado tanto en la satisfacción laboral como en el compromiso organizacional.

Evolución del concepto de co

Las primeras aportaciones del cinismo relacionado con la gestión organizacional fueron abordadas por Southwell y Welsch (1995). Estos autores en particular desarrollaron reflexiones sobre cómo el cinismo aparece en el ámbito laboral en profesionales de la educación y el impacto que tiene en la gestión de las organizaciones educativas. Años más tarde, Dean et al. (1998)

definieron el co como un conjunto de creencias, emociones y tendencias de comportamiento dirigidas hacia la organización, y lo vincularon directamente con la satisfacción laboral y el estrés emocional.

Posteriormente, Abraham (2000) abordó al co como una creencia hacia una organización que carece de integridad y conlleva la presencia de reacciones emotivas negativas con comportamientos despectivos y críticos. Para esto, tomó cinco formas de cinismo presentes en el lugar de trabajo y las relacionó empíricamente con los resultados afectivos: i) cinismo de cambio social; ii) cinismo de empleados; iii) cinismo de organizaciones que se relacionan con violaciones psicológicas del contrato; iv) cinismo laboral que puede presentar una relación con el agotamiento y el conflicto de persona y rol; y v) cinismo de la personalidad que puede presentar relación con la hostilidad innata.

Por su parte, Atwater et al. (2000) llevaron a cabo un experimento de campo para investigar los resultados de un programa de retroalimentación en una agencia de policía. Relacionaron el cinismo con las respuestas y el compromiso tanto de los supervisores como de los subordinados, y establecieron los cambios en el liderazgo provocados por el co. En otra línea de trabajo, Eaton y Struthers (2002), basados en la psicología organizativa, buscaron identificar actitudes negativas de los trabajadores con y sin acceso a Internet al momento de presentarse un incidente negativo relacionado con la empresa, y encontraron que aquellos que tenían acceso a Internet tendían a ser más cínicos y a evaluar la organización con más dureza.

En una investigación sobre la presencia de conductas cínicas en el trabajo, Brandes y Das (2006) descubrieron que el co está relacionado con el agotamiento, el estrés y el comportamiento antisocial, lo que conduce a comportamientos cínicos que repercuten en la capacidad de los trabajadores para ejecutar su trabajo. En esta misma línea, Naus et al. (2007) sugirieron que el co corresponde a una respuesta autodefensiva ante los acontecimientos y situaciones problemáticas en el lugar de trabajo. Su investigación se centró en el conflicto entre los valores, la autonomía laboral y la autoestima, basándose en la perspectiva de la organización sobre el co.

Según la investigación de Byrne y Hochwarter (2008) sobre la relación entre los niveles de co y el desempeño, el apoyo organizacional percibido es un recurso que puede mejorar la obtención de resultados por parte de los trabajadores debido a que reduce los factores de estrés y fomenta el compromiso. Por su parte, Dhar (2009) investigó a empleados de empresas de tecnología de la información (ti) en la India para conocer la existencia o no de co; según este estudio, el cinismo es una actitud surgida de la desesperanza, la decepción, la desilusión, el desprecio y la sospecha, y tiene repercusiones organizativas negativas. También señala que el liderazgo ineficaz, las expectativas no cumplidas y ciertas políticas organizativas contribuyen a la aparición del co.

Neves (2012) propuso estudiar el co desde los efectos indirectos que este tiene en las relaciones interpersonales (supervisores y subordinados). Además, señaló que el compromiso

afectivo con el supervisor media la interacción entre el cinismo y el desempeño, y que este cinismo sigue creciendo en las organizaciones occidentales. Con el ánimo de contrarrestar este crecimiento, Scott y Zweig (2016) desarrollaron una nueva perspectiva en la que identifican que las políticas corporativas fomentan puntos de vista pesimistas y resaltaron que el papel que los gerentes y supervisores asuman puede minimizar la influencia del pesimismo organizacional y sus implicaciones en los resultados.

Siguiendo esta línea, Arslán (2018) examinó el co en tres dimensiones: cognitiva, afectiva y conductual, y su relación con el desempeño de los trabajadores. Así, observó que, si bien estas variables tienen un vínculo negativo con el desempeño, el compromiso podría mediar esta relación; también sostiene que, cuando los empleados están insatisfechos, se debe en parte a que las empresas no cumplen con las promesas y los traicionan de diversas maneras, lo que generalmente perjudica el desempeño laboral.

En una investigación realizada en Argentina, Salessi y Omar (2018) investigaron la tríada oscura de la personalidad (maquiavelismo, narcisismo y psicopatía) y su relación con la satisfacción laboral, e indican que el cinismo juega una función mediadora en esta tríada. En el caso de Colombia, Robledo Fernández et al. (2018) abordan el co a través de la lente de las actitudes cínicas compuestas por ideas, comportamientos y emociones cínicas que prevalecen entre los empleados.

Dada la importancia del co, Thomas y Gupta (2018) lo abordan identificando las consecuencias que provoca a nivel directivo. En consecuencia, sostienen que se debe procurar que su aparición no suponga un gasto adicional para las empresas por lo cual la función de los directivos es fundamental para evitar la negatividad actitudinal no controlable.

Por su parte, Durrah et al. (2019) investigan el co y su influencia en el orgullo organizacional, emocional y actitudinal en las empresas de Omán, centrándose en el cinismo cognitivo, afectivo y conductual; en el estudio, estas dos últimas presentan un efecto negativo y significativo en el orgullo emocional. Además, se ha relacionado el co como una dimensión de *burnout*, debido a que la despersonalización presente en el co lleva al desapego en el desarrollo de las actividades laborales, lo que deriva en actitudes negativas frente al desempeño (Salanova et al., 2005).

Consecuencias positivas del co

La forma en que un individuo percibe el mundo depende en gran medida de su personalidad. Para los individuos cínicos, esto significa que en las situaciones cotidianas tenderán a ver lo peor en lugar de lo mejor. En lo organizacional esto es preocupante, más aún si el individuo está vinculado a puestos de dirección, porque será él quien tome las decisiones sobre el manejo y gestión de los recursos, incluyendo a los seres humanos (Didier Pino et al., 2012).

Ahora bien, aunque el cinismo es difícil de cambiar, se puede intentar minimizar sus efectos y sacar provecho de él; por ejemplo, la capacidad de las personas cínicas para ver lo peor de las situaciones puede ser una ventaja para las organizaciones porque, al estar alerta a los problemas potenciales, pueden aportar para desarrollar controles y planes de contingencia, identificar con facilidad comportamientos poco éticos y señalar conductas organizativas indeseables (Freitas, 2022; Torres Estrada, 2021).

En tal sentido, el cínico es alguien que puede cuestionar el *statu quo*, los valores aceptados y las políticas organizacionales obsoletas. Su objetivo final sería exponer la incoherencia, la incompetencia o el fracaso de la organización, al tiempo que proporciona una evaluación veraz de los problemas. De este modo, el individuo puede ejercer cierto control y ganar distancia de la cultura de la empresa, mientras se siente más conectado con su propia comunidad profesional.

La actitud crítica se convierte, por tanto, en una fuerza disruptiva que tiene la capacidad de desafiar las asimetrías de poder (Ennis, 1987; Zarzar, 2015), llegando incluso a rechazar el autoritarismo directivo, pues, además de desafiar públicamente el *statu quo* y cuestionar abiertamente la autoridad, busca preservar la dignidad del cínico. De esta forma, la crítica cínica puede servir como llamada de atención para la organización, y el cínico debe ser visto como alguien que se preocupa por el futuro de la organización y no como alguien que busca obstaculizarla.

El co también puede tener algunos beneficios en los niveles de estrés de los trabajadores y en su desempeño laboral; en particular, el humor puede ayudar a distanciarse momentáneamente de las incertidumbres y dificultades de la vida organizativa, y convertirse en un mecanismo para que los trabajadores se enfrenten a un entorno laboral exigente (Fernández-Ponceta, 2012). De esta manera, los cínicos pueden ser capaces de comprender mejor los problemas relacionados con el trabajo e incluso rendir mejor en sus actividades cotidianas. El humor cínico se convierte entonces en un mecanismo de defensa para proteger la dignidad personal mediante el distanciamiento.

Consecuencias negativas del co

Es lógico esperar que el co, que corresponde a postura negativa dirigida específicamente a los procedimientos, lineamientos y directivos de la organización, tenga un impacto negativo en variables organizativas como el clima organizacional, la satisfacción laboral, el desempeño organizacional y el compromiso. En este sentido, se ha señalado que la disminución de los niveles de motivación y participación en el trabajo, así como una permanente resistencia al cambio, son los efectos más perjudiciales del co en las empresas (Barton & Ambrosini, 2013). También emergen problemas de identidad y afinidad con la organización, una mayor falta de voluntad para formar un vínculo emocional con las figuras de autoridad y la aparición del sarcasmo y la crítica permanente como mecanismo validado de comunicación interpersonal (Bedeian, 2007).

Las críticas persistentes y los comentarios despectivos pueden llevar a que el empleado cínico se aisle socialmente, ya que los compañeros de trabajo que no comparten esta visión negativa de la empresa suelen evitarlos. Esto puede generar la formación de múltiples subgrupos, aumentar los niveles de estrés, provocar conflictos intergrupales, fomentar el egocentrismo y disminuir la empatía (Felps et al., 2006). Los cínicos pueden tener un impacto profundamente negativo en el grupo, al negarse a apoyar los esfuerzos de la organización y al eludir e incluso violar las normas e instrucciones institucionales para lograr sus objetivos (DeCelles et al., 2013).

El disgusto propio de las relaciones laborales, en concreto, es un factor nocivo para las organizaciones que fomenta el malestar general y daña las relaciones con los compañeros de trabajo, ya que actúa como facilitador de sentimientos y sensaciones negativas, lo que lleva a los miembros de la organización a adoptar actitudes defensivas, que dificultan la participación en actividades diseñadas para beneficiar a la organización o a sus miembros (Cole et al., 2008).

Además, los cínicos organizacionales se comprometen en menor medida con acciones ajenas a su función y no hacen más allá de lo que realmente exige su puesto (Evans & Davis, 2014). Esta actitud con el tiempo conlleva el riesgo de que los empleados se transformen en víctimas de su propia decepción, ya que el pesimismo y la desesperanza inherentes al cinismo terminan por corroer la autoestima de los trabajadores afectando dramáticamente su desempeño (Salessi & Omar, 2018).

El *co* aumenta el afecto negativo, haciendo que los trabajadores cínicos eviten el contacto con los clientes (internos y externos). por lo que otros deben encargarse de esas relaciones, desafiando el diseño orgánico y las estructuras internas; así, los directivos deben repensar sus procesos, niveles de autoridad, poder y exigencia para retener el talento y alcanzar los resultados establecidos, ya que estas condiciones pueden empeorar el cinismo (Cole et al., 2008). Como resultado, las emociones negativas traen consecuencias que pueden superar la capacidad de afrontamiento del individuo y de la organización, permaneciendo incluso después de que las emociones negativas hayan desaparecido. Todo esto supone una tensión psicológica extra para la realización de las actividades laborales diarias. Es normal, entonces, que los empleados cínicos sientan que se les pide demasiado y que no están preparados para manejar las exigencias de sus trabajos habituales (Brandes & Das, 2006).

Cuando este desequilibrio entre los requerimientos del trabajo y la competencia de afrontamiento persiste en el tiempo, suele manifestarse como un nivel de estrés e insatisfacción que pone en peligro el equilibrio entre las condiciones físicas y mentales de la persona, lo que a menudo se asocia con lo que se denomina *síndrome de burnout*, que consta de tres elementos: i) el agotamiento emocional, ii) la disminución de la eficacia y iii) el *co*, este último considerado un predictor importante de la intención de rotación. Este síndrome lleva a la aparición de conductas, actitudes y sentimientos negativos hacia la labor desempeñada y su entorno, lo que con el tiempo contribuye con la aparición del estrés crónico (Bang & Rejo, 2017; Maslach et al., 1997), una baja

gradual de sus capacidades emocionales y simultáneamente un menor nivel de motivación, desempeño y satisfacción, lo que conlleva la aparición de actitudes insensibles e indiferentes por parte de los empleados, que generan un bajo nivel de compromiso organizacional (Abraham, 2000). Esta falta de compromiso hace que, en última instancia, las personas dediquen menos tiempo y esfuerzo a hacer su trabajo.

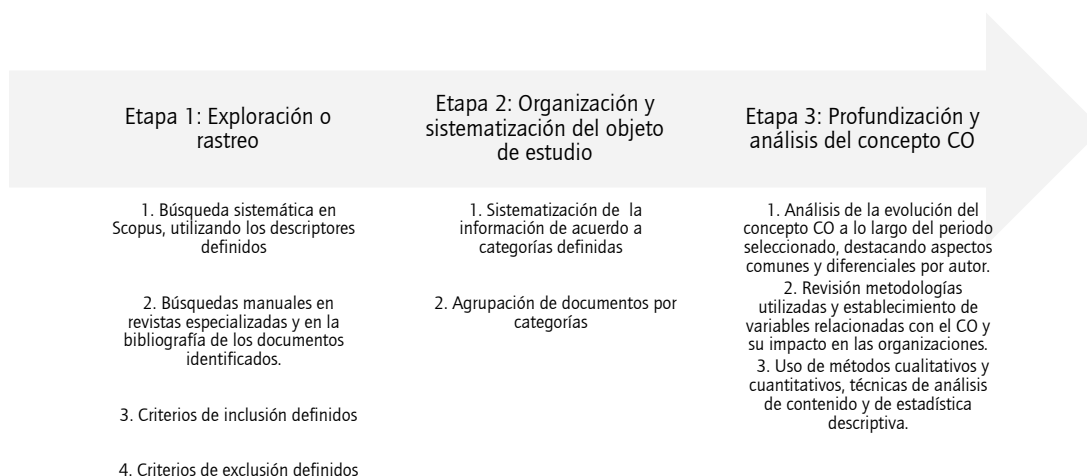
El co también es responsable de otras consecuencias negativas como el ausentismo y la sensación permanente de tener que abandonar su empresa, lo que a largo plazo afecta la obtención de los resultados esperados (Brandes & Das, 2006). Además, los impactos negativos del co no terminan en el lugar de trabajo, sino que tienen el potencial de expandirse a otras áreas de la vida de los trabajadores. Hobfoll (2010) sugiere que las personas que experimentan un co prolongado tienen la tendencia a llevarlo a otras áreas (familias y amigos), y la desconfianza y la cautela propias del co pueden tener efectos inhibidores y perturbadores para el desarrollo de las relaciones interpersonales.

Para superar estas situaciones, las organizaciones implementan prácticas como políticas de recompensas, control de jornadas laborales, mejores asignaciones salariales, entre otros. Sin embargo, si estas prácticas se aplican de forma descontextualizada, suelen erosionar las opciones de crecimiento profesional y fomentar los sentimientos de incertidumbre, reforzando el bucle de retroalimentación negativa del co. Por ello, los cínicos organizacionales suelen sentir que tienen menos control sobre las tareas que realizan y que tienen un sentido limitado de la autonomía, la flexibilidad, la independencia y la elección a la hora de planificar su carga de trabajo y decidir cómo llevarla a cabo (Zapata Domínguez, 2009).

Metodología

El presente documento se desarrolló como una investigación con enfoque mixto, no experimental y de carácter exploratorio-descriptivo, con el ánimo de tener una perspectiva amplia y profunda del término de co con una exploración y explotación de datos, con el fin de sentar las bases para futuros estudios sobre el concepto abordado mediante características y particularidades asociadas al co (Hernández Sampieri et al., 2014). El trabajo siguió tres etapas (figura 1).

Figura 1. Esquema metodológico aplicado.



Fuente: elaboración propia.

Etapa 1: exploración o rastreo

En esta etapa se realizó una búsqueda sistemática en la base de datos Scopus, utilizando los siguientes descriptores: *cinismo, cinismo organizacional, desempeño, satisfacción, potenciadores e inhibidores*. La elección de la base de Scopus responde a que la herramienta de soporte bibliométrico que presenta permite analizar resultados usando entradas bivalentes, lo que le posibilita al investigador redimensionar la búsqueda y hacer análisis específicos particularmente sobre un ítem de acuerdo con criterios como años, áreas temáticas, autores, entre otros, elementos centrales del presente artículo. Además, se realizaron búsquedas manuales en revistas especializadas y en la bibliografía de los documentos identificados. Para seleccionar los documentos relevantes, se aplicaron i) criterios de inclusión: artículos, capítulos de libros e investigaciones relacionadas con el cinismo organizacional y su impacto en las organizaciones; ii) criterios de exclusión: artículos o capítulos de libro que no se alinearan a la temática o aquellos que no se encontraran en revistas indexadas. Se identificaron un total de 581 documentos acordes con los criterios de inclusión y exclusión.

Etapa 2: organización y sistematización del objeto de estudio

Una vez identificados los documentos relevantes, se sistematizó la información contemplando variables como título del artículo, año, autores, revista, palabras clave, resumen, objetivos, países, áreas temáticas y referencias bibliográficas. Los documentos se agruparon por

categorías en función de su relación con el co y su impacto en las organizaciones. Las categorías seleccionadas fueron cultura, clima organizacional, *síndrome de burnout*, *cambio*, *liderazgo*, *desempeño* y *satisfacción*. Para cada categoría, se seleccionaron los documentos más relevantes y se realizó una revisión detallada de su contenido.

Etapas 3: profundización y análisis

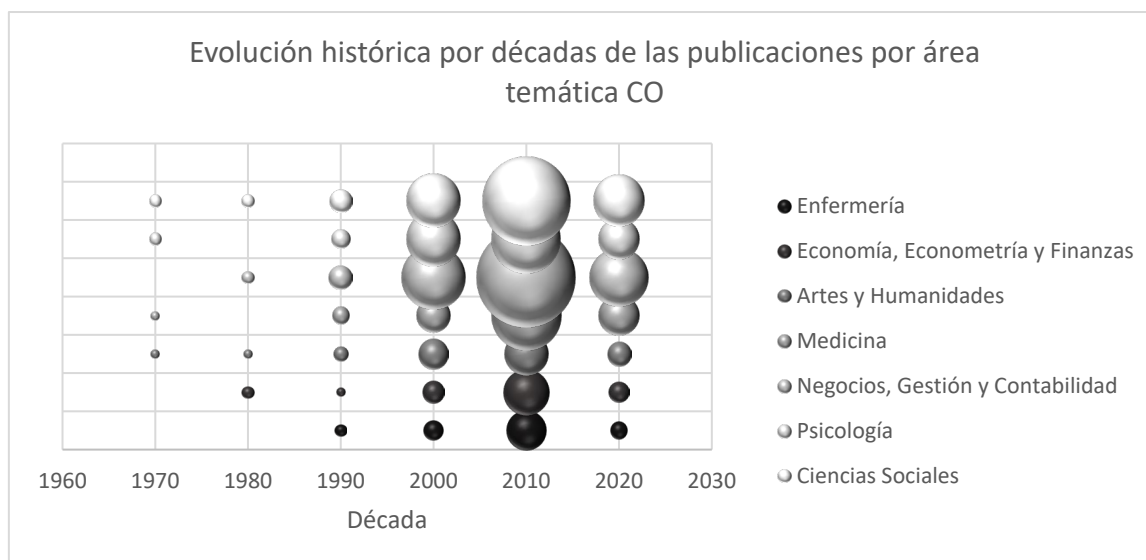
En esta etapa, se analizó la evolución del concepto de co a lo largo del periodo comprendido entre 1976 y 2022. Para ello, se revisaron los documentos seleccionados en la etapa anterior y se evidenciaron los aspectos comunes y diferenciales por autor. Posteriormente, se realizó una revisión de las metodologías utilizadas en los escritos y se procedió a establecer las variables relacionadas con el co y el impacto que origina en las organizaciones. Para realizar este análisis, se utilizó una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, incluyendo técnicas de análisis de contenido y de estadística descriptiva. Para la parte cualitativa, se llevó a cabo un análisis de contenido de los estudios incluidos, identificando las principales temáticas relacionadas con el cinismo organizacional, así como los factores que lo causan y las consecuencias para los empleados y la organización. Para establecer las relaciones entre los términos y tendencias del contenido se hizo uso del aplicativo VOSviewer. En la parte cualitativa, se realizó un análisis estadístico descriptivo de los estudios incluidos. Se calcularon medidas de tendencia central y dispersión para resumir y describir las variables relacionadas con el cinismo organizacional. Finalmente, se utilizó *software* estadístico como SPSS y Excel para realizar estos análisis.

Resultados y discusión

Áreas, revistas, países y publicaciones de co 1970-2022 y metodologías aplicadas

De acuerdo con el análisis documental, la figura 2 representa la evolución histórica por décadas de las áreas abordadas en los documentos escritos relacionados con el co desde 1970. En esta se observa que las principales áreas en las que se centraron los autores pertenecen a las ciencias sociales, la gestión y la contabilidad, y la psicología. Las primeras publicaciones abordaron temas enfocados a factores, potenciadores o causas del co. Sin embargo, debido a la importancia del concepto de co, desde 1980 las publicaciones se asociaron más a temáticas en torno a los negocios, gestión y la contabilidad, ciencias sociales, psicología y economía, la econometría y las finanzas en función de su impacto y el relacionamiento con otras variables.

Figura 2. Evolución histórica por décadas de las publicaciones por área temática co.



Fuente: elaboración propia.

Asimismo, los datos muestran que, desde 1976 y hasta junio de 2022, las áreas temáticas que frecuentemente abordan el tema de co corresponden a i) negocios, gestión y contabilidad; ii) ciencias sociales y iii) psicología (figura 3). Esto, en gran parte, obedece a que con el co se vinculan importantes variables de análisis como desempeño, satisfacción, gestión del cambio, liderazgo, cultura y clima organizacional, entre otros, los cuales producen efectos en las organizaciones como estrés, agotamiento y *burnout* principalmente. Por su parte, el área temática denominada 'multidisciplinario' abarca áreas como i) bioquímica, genética y biología molecular; ii) farmacología, toxicología y farmacéutica; iii) ciencias agrícolas y biológicas, y iv) neurociencia, entre otras. Todas ellas no alcanzan el 1% de publicaciones.

Figura 3. Porcentaje de publicaciones por área temática a junio de 2022



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las publicaciones asociadas al co, la figura 4 muestra las principales revistas. En primer lugar, se encuentra el *Journal of Business Ethics* que publica diferentes metodologías y perspectivas sobre aspectos éticos de la empresa en los que se añade algo nuevo o único al campo de aplicación. En segundo lugar, *Human Relations* contiene escritos de las ciencias sociales destinados a la comprensión de los problemas humanos, teniendo como enfoque específico las relaciones sociales en y alrededor del trabajo. También existen revistas multidisciplinarias como *Journal of Applied Behavioral Science*, que se centra en los avances de la ciencia del comportamiento aplicada y el cambio organizacional. *Journal of Organizational Behavior*, por su parte, es una revista académica que publica tanto informes empíricos como revisiones teóricas sobre el comportamiento organizacional. Finalmente, está *Leadership Quarterly*, una revista de ciencias sociales centrada en cuestiones de liderazgo con implicaciones prácticas.

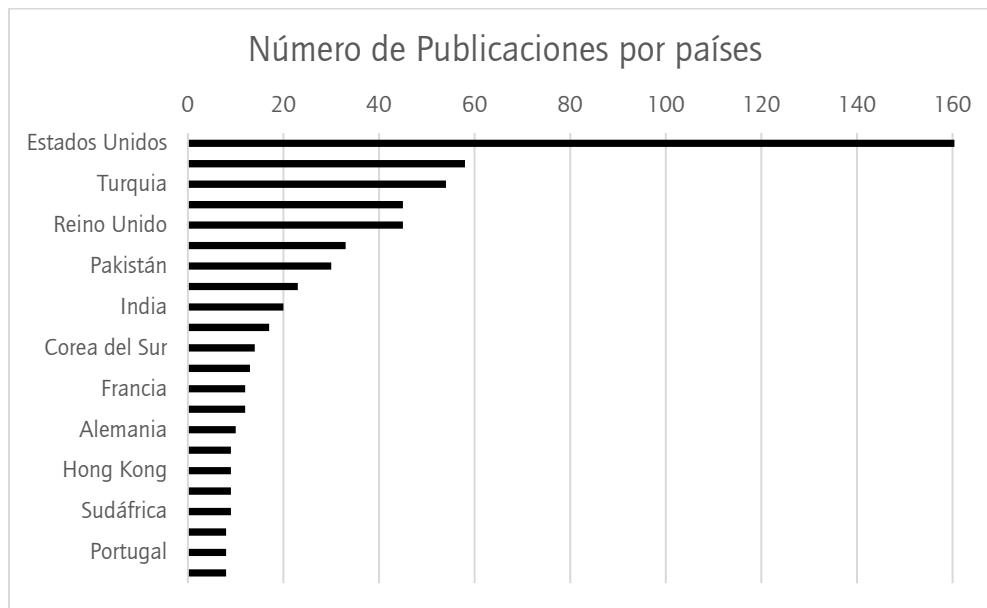
Figura 4. Principales revistas con publicaciones asociadas al CO



Fuente: elaboración propia.

Referente a los países que publican sobre CO (figura 5), Estados Unidos ocupa el primer lugar con 161 publicaciones, seguido de Canadá con 58, Turquía con 54, Australia con 45, Reino Unido con 33 y China con 33. Cabe destacar que ninguno de los 22 países mejor clasificados es de América Central o del Sur. México ocupa el puesto 36, con tres publicaciones. Argentina ocupa el puesto 38, Colombia el 39 y Ecuador el 40, con dos publicaciones cada uno. Esto abre la posibilidad de ampliar estudios respecto al CO en las organizaciones en esta parte del continente.

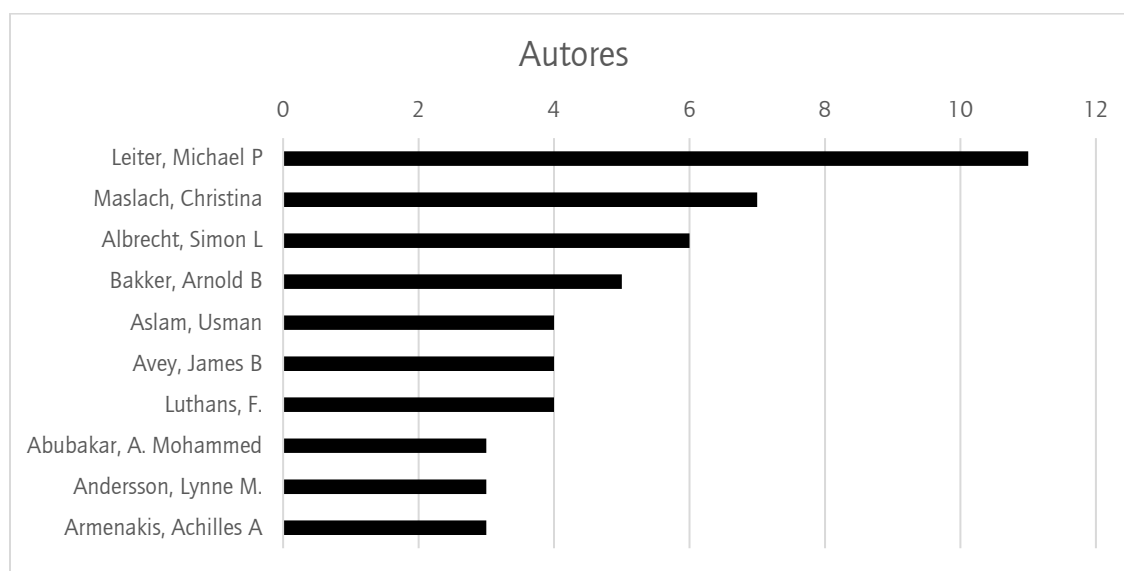
Figura 5. Número de publicaciones por países.



Fuente: elaboración propia.

En relación con los autores con mayor número de publicaciones, la figura 6 muestra en primer lugar a Leiter y Michael, los cuales trabajan los temas de *burnout* y agotamiento, ambos relacionándolos con el co. Por otra parte, se encuentra Maslach, quien ha trabajado con Leiter, y se centra en los temas del estrés laboral, agotamiento y el cinismo.

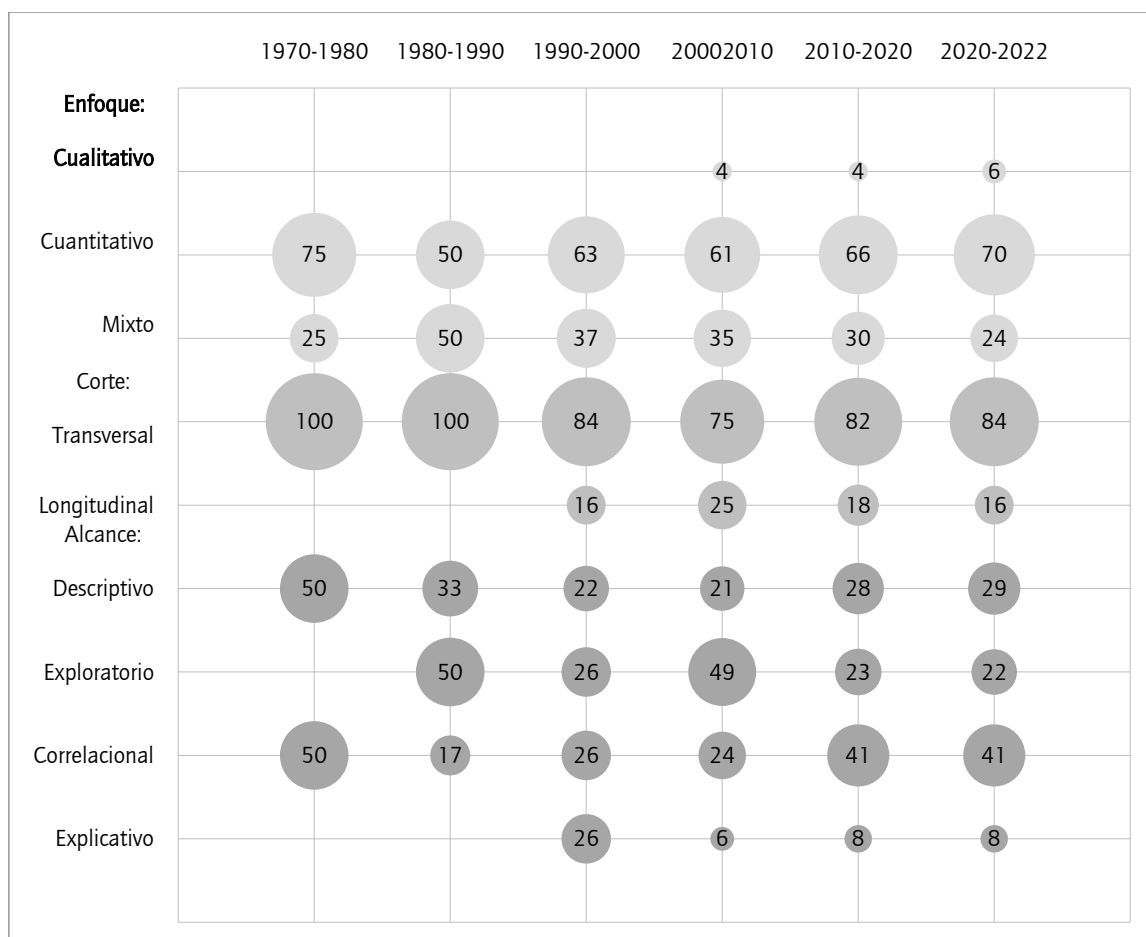
Figura 6. Autores con mayor número de publicaciones.



Fuente: elaboración propia.

Con referencia a la metodología utilizada en los artículos relacionados con el co, la figura 7 recoge los porcentajes respecto al enfoque, alcance y corte metodológico. Se observa una mayor participación a través de los años en el uso del enfoque cuantitativo (64%), seguido del enfoque mixto (34%) y, finalmente, el enfoque cualitativo (2%). Respecto al corte investigativo empleado, del total de artículos analizados poco más del 85% son de tipo transversal y cerca del 15% longitudinal. En cuanto al alcance se observa que predominan investigaciones correlacionales (33%), seguidas de lo descriptivo (31%), exploratorio (28%) y explicativo (8%).

Figura 7. Porcentaje de Metodología, alcance y corte por década.



Fuente: elaboración propia.

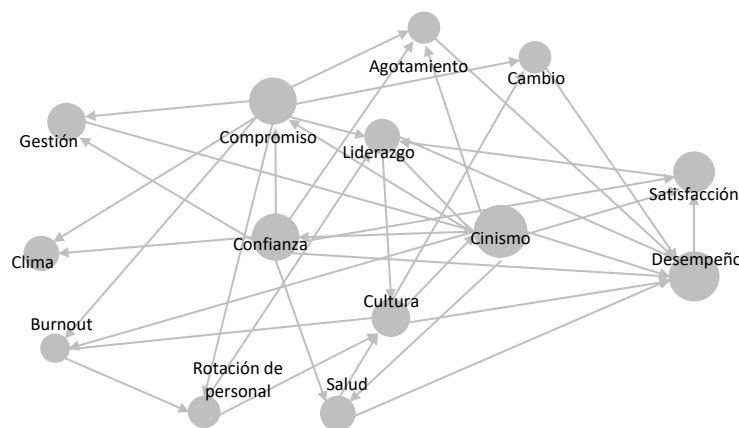
co y su relación con las variables organizacionales

La revisión de la literatura permitió identificar una alta presencia del co en diferentes tipos de organizaciones (educación, fuerzas armadas, salud, servicios, política, entre otras), tanto públicas

como privadas, lo cual indicaría la relevancia de los estudios y el nivel de impacto que estaría originando en los siguientes aspectos (figura 8):

- Cultura (Hoogervorst et al., 2004; Mousa, 2018; Prajogo et al., 2021; Razzaq et al., 2018).
- Clima organizacional (Brown et al., 2021; Chan & Yim, 2019; Munir et al., 2018; Platania et al., 2022).
- Síndrome de *burnout* (Nandan et al., 2022; Parmar et al., 2022; Valtorta et al., 2021).
- Cambio (Aslam et al., 2016; Bakari et al., 2018; Barton & Ambrosini, 2013; Brown et al., 2017; Salgado et al., 2018).
- Liderazgo (Bakari et al., 2018; Lestari et al., 2021; Mousa et al., 2021; Murad et al., 2021; Qian & Jian, 2020).

Figura 8. Análisis de la relación temática del co según las publicaciones.

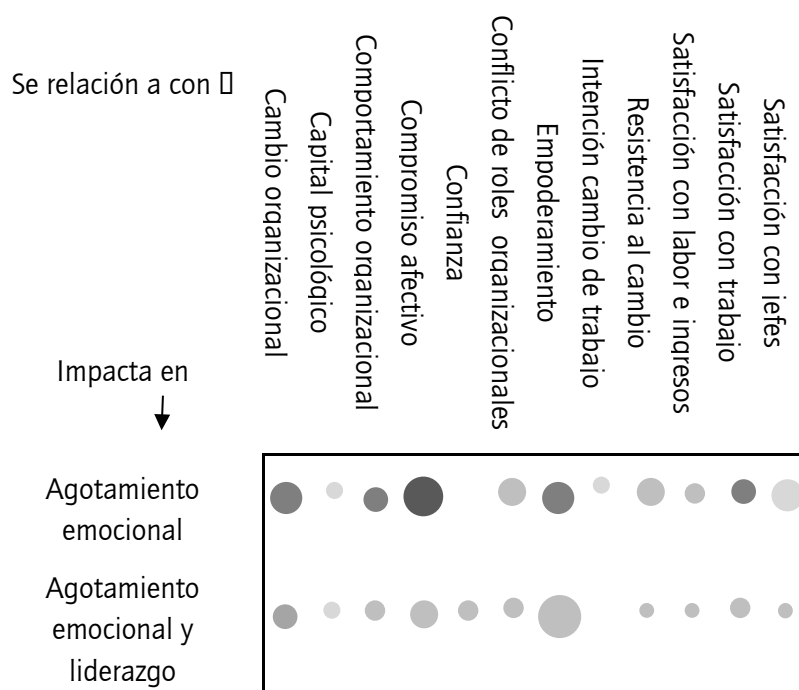


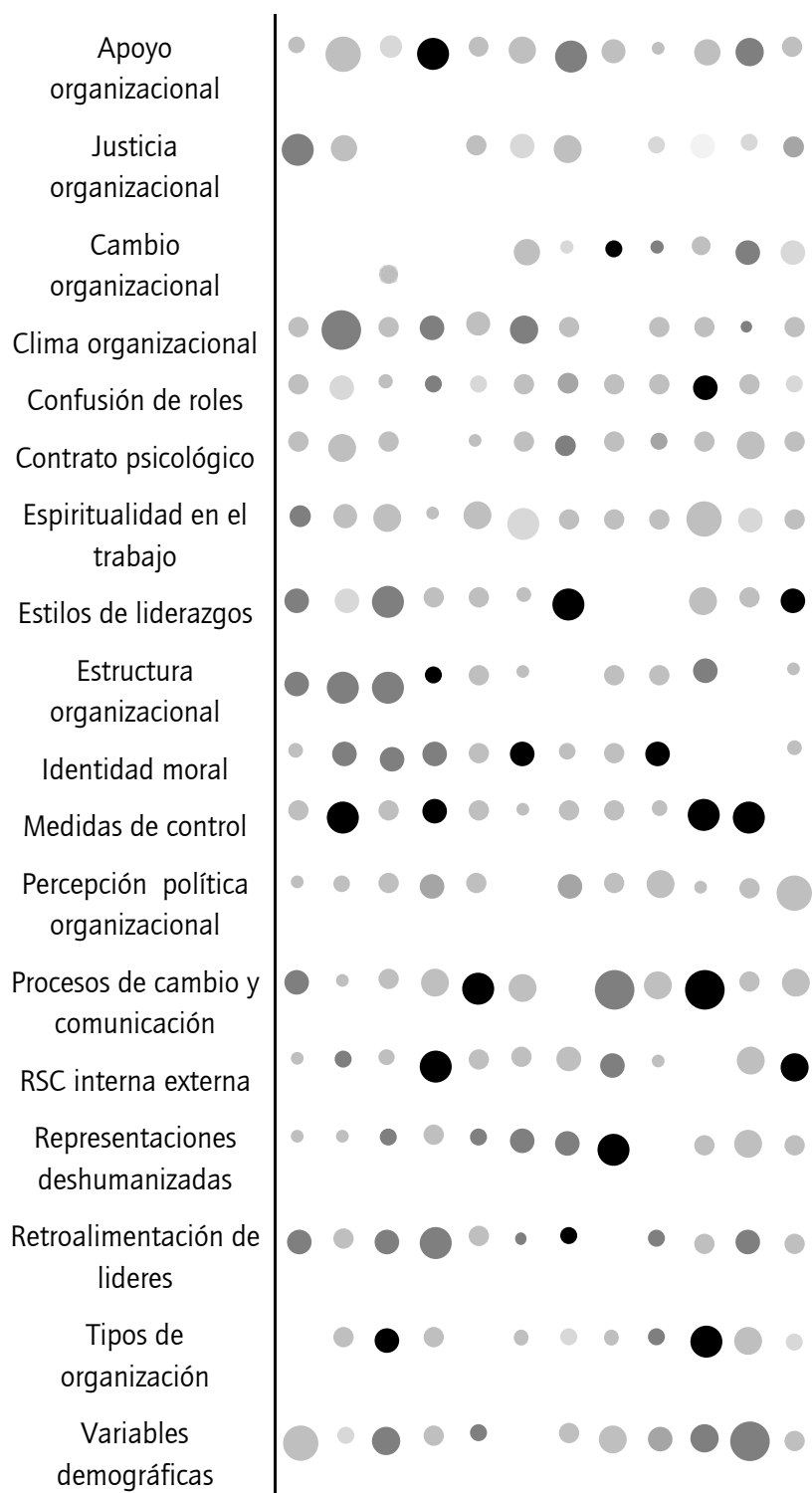
Fuente: elaboración propia.

Finalmente, al realizar la revisión de las variables relacionadas con el co en las publicaciones analizadas y el impacto que se genera, en la figura 9 se puede evidenciar en el tamaño de los círculos la cantidad de publicaciones que relacionan las variables: cuanto más grande, mayores publicaciones se han realizado; por otro lado, el color más claro indica que se asocia con publicaciones más antiguas y el más oscuro, las publicaciones más recientes. En este sentido, se puede establecer lo siguiente:

- En las publicaciones más recientes y con mayor número de estudios, se abordan variables relacionadas con el co como el capital psicológico (10%), el compromiso afectivo (10,4%), la confianza (7,5%), el empoderamiento (8,7%), la resistencia al cambio (10%), la satisfacción con labores e ingresos (9%), el impacto que estas generan en el agotamiento emocional (5,4%), el clima organizacional (5,1%), el liderazgo explotador (4,4%), la estructura organizacional (3%), las medidas de control 5,8%) y los procesos de cambio y comunicación (7%).
- En cuanto a las publicaciones más antiguas y con menor número de estudios, se abordan las variables de conflicto de roles organizacionales (6,6%), cambio organizacional (2,5%), comportamiento organizacional (2,9%), intención de cambio de trabajo (1,5%), resistencia al cambio (3%) y satisfacción con labores, ingresos y jefes (2,5%), y el impacto que estas generan en el apoyo organizacional (1,7%), espiritualidad en el trabajo (1,3%), justicia organizacional (1%), RSC interna y externa (1,9%) y representaciones deshumanizantes (0,6%).
- Se resalta el aumento que a través de los años ha presentado el abordaje del co relacionándolo con variables tanto organizacionales como individuales y el impacto que se genera tanto en lo colectivo como en lo personal.

Figura 9. Variables relacionadas con el co.





Fuente: elaboración propia.

Discusión

El fenómeno social del co presenta relaciones dinámicas con múltiples variables organizacionales entre las que la literatura reconoce el desempeño. En este sentido el co se encuentra presente en los procesos de cambio y constituye una variable moderadora entre la relación de las capacidades gerenciales dinámicas y el desempeño, mediación que ha sido destaca por Lestari et al. (2021). Por otra parte, si bien el co ha tomado mayor relevancia en los últimos años, es poco lo que se sabe sobre su nivel de afectación en las relaciones laborales en las organizaciones, razón por la cual los estudios exploran cómo el co, tanto del supervisor como del subordinado, afectan las calificaciones del desempeño laboral (Scott & Zweig, 2021).

Además, el co se vincula con variables como la participación creativa y el agotamiento emocional y este aparece cuando el trabajador no confía en los procesos de cambio organizacional desarrollando actitudes críticas frente a la organización (Prajogo et al., 2020). Dos maneras de reducir estas actitudes son, por una parte, desarrollar acciones que incrementen el compromiso de los trabajadores y, por otra, resaltar el rol de los gerentes, ya que son estos quienes propician acciones que fomentan la permanencia de personal (Arslan & Roudaki, 2018). Vale la pena resaltar que en el marco de la relación supervisor-supervisado el cinismo puede tener efectos indirectos en el desempeño, elemento que ha sido destacado por Neves (2012).

Referente a la relación co y satisfacción laboral, un alto co facilita la percepción de exclusión de equidad en los empleados hacia su organización, mientras que bajos niveles de co promueven la lealtad (Platania et al., 2022). Si bien es cierto que la satisfacción laboral tiene una influencia positiva en el cambio organizacional y la cultura organizacional, la respuesta afectiva de los empleados hacia el cambio organizacional tiene una influencia negativa en el co, lo cual es consistente con los estudios de Prajogo et al. (2021). Además, al examinar los roles mediadores de los valores organizacionales en la relación entre el co y la satisfacción laboral, se identifica que el espíritu organizacional es parcialmente responsable de la asociación entre el cinismo conductual, cognitivo y afectivo y la satisfacción laboral, y que el espíritu organizacional podría mitigar los efectos negativos del co en la satisfacción laboral (Kökalan, 2019).

Finalmente, el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución de la realización personal, componentes centrales del *burnout*, llevan a la aparición de actitudes negativas y desapego hacia la organización, elementos propios del co, lo que genera una conexión predictiva entre estos dos fenómenos (Maslach et al., 1997)

Asimismo, el co ha resultado ser un mediador importante en la relación entre factores de estrés laboral y el desarrollo del síndrome de *burnout*. Por lo tanto, es crucial para las organizaciones tomar medidas para prevenir y abordar tanto el co como el *burnout*, promoviendo un entorno laboral saludable y apoyando el bienestar emocional de los empleados.

Conclusiones

En el presente documento se examinó la evolución hermenéutica histórica del concepto de co. En primer lugar, se revisó la literatura existente sobre el concepto y los antecedentes que lo generan, identificando las principales variables relacionadas con el concepto y las consecuencias positivas y negativas de su presencia en las organizaciones, y la metodología empleada para la recolección y análisis de información. Posteriormente, se presentaron los resultados de la evolución histórica del concepto rescatando elementos importantes como países con mayor número de estudios, áreas de mayor relacionamiento, principales autores, la evolución del concepto por décadas, metodologías utilizadas, así como los temas más relevantes con los cuales se relaciona el co. Finalmente, se discuten las implicaciones de los hallazgos para la teoría y la práctica de la gestión de las organizaciones al identificar áreas para futuras investigaciones en este campo.

En la actualidad las organizaciones se ven presionadas a adoptar mecanismos que les permitan existir y prosperar en el marco de una economía dinámica, caracterizada por el marcado enfoque en la producción, la eficiencia y el control. En este contexto, los cambios se producen con rapidez y el futuro se vislumbra complejo, por lo que la reestructuración y la reducción de personal parecen soluciones factibles. Sin embargo, estas opciones tienen importantes repercusiones sociales y no deben ser tomadas como soluciones puramente financieras, ya que esto puede generar una reducción de la confianza en el empresario, una intensificación del pesimismo, y el desarrollo de actitudes desfavorables, entre ellas el co.

La aparición del co puede tener un impacto negativo en el desempeño del individuo y organizacional. Para la organización el co puede significar una disminución en la productividad y en los ingresos, y para los empleados cínicos se traduce en niveles inferiores de satisfacción y bienestar, una alta propensión a experimentar emociones negativas y agotamiento por estrés, lo que lo convierte en un problema crítico. Como problema crítico se ha demostrado que el co, en particular, afecta negativamente a la satisfacción laboral y al compromiso organizacional. Además, los empleados cínicos pueden ser más propensos a padecer enfermedades, soledad y malestar general, a cometer actos de sabotaje o violencia en el lugar de trabajo, a sentirse enfadados, frustrados y resentidos en el trabajo, lo que podría conducir a conductas impulsivas y peligrosas.

En tal sentido, los cínicos organizacionales podrían actuar de forma hostil y excesivamente críticos con sus compañeros de trabajo, lo que generan efectos negativos en su entorno social y familiar. Sin embargo, el cínico también podría tener una dirección constructiva y beneficiosa que puede servir de alerta para la organización, y este llega a ser visto como una persona que se preocupa por el futuro de esta y no como alguien que puede obstaculizarla. Así el humor cínico (sarcasmo) sería lógicamente un modo de defensa para proteger el decoro personal y minimizar el conflicto. Sin embargo, la persistencia del co a lo largo del tiempo genera necesariamente implicaciones desfavorables para ambas partes en la relación laboral.

Es importante señalar que, de acuerdo con la revisión de los 581 documentos, se observó una baja participación enfocada a estudios con corte longitudinal, lo que dificulta la comprensión de los cambios a nivel individual y organizacional a lo largo del tiempo y la generación de alternativas de solución enfocadas a contrarrestar este fenómeno en crecimiento. Por otro lado, se observa la poca utilización del alcance explicativo, que llevaría a tener un mejor entendimiento de la problemática asociada al co y al diseño de nuevas teorías prácticas acordes a las condiciones actuales de las empresas.

Respecto a las variables relacionadas con el co, se encontró una gran participación de estudios asociados a la satisfacción laboral, el compromiso, la confianza y el síndrome de *burnout*, aspectos que tienen un alto nivel de influencia en términos de productividad laboral y el desarrollo de objetivos y metas organizacionales. Es importante resaltar el impacto que tanto el co como las variables asociadas pueden originar en el clima organizacional, las medidas de control, el liderazgo y el agotamiento emocional, elementos vitales para la formulación de políticas y de tácticas a nivel organizacional.

Finalmente se observa la evolución en el concepto de co. Inicialmente el co se asoció a sentimientos de frustración y desesperanza hacia la organización; luego, se vinculó a la desilusión y la desconfianza; posteriormente, se relacionó con actitudes y sentimientos negativos y, actualmente, se asocia con el comportamiento de los colaboradores con enforque en la carencia de principios de honestidad, justicia y sinceridad, y los rasgos de personalidad.

Líneas futuras

Futuras investigaciones podrían, por ejemplo, explorar cómo el cinismo sostenido en el tiempo impacta a los trabajadores, o si este se manifiesta de formas diferentes dependiendo del sector, o cómo el tipo de cultura organizacional es una variable moderadora de este fenómeno. Además, podría indagarse cómo se da este fenómeno en comunidades virtuales de trabajo y ambientes híbridos propios de la pospandemia; de esta manera, sería interesante investigar qué tanto lo afecta variables como la flexibilidad laboral, el liderazgo asincrónico, la digitalización forzada o el desequilibrio entre trabajo y vida familiar. También sería interesante analizar cómo las condiciones del entorno generan causales que originan el co.

Referencias

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10950198/>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of*

- Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Andersson, L. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418. <https://doi.org/10.1177/001872679604901102>
- Andersson, L., & Bateman, T. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)18:5<449::AID-JOB808>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5<449::AID-JOB808>3.0.CO;2-O)
- Arslan, M. (2018). Organizational cynicism and employee performance: Moderating role of employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, 9(4), 415-431. <https://doi.org/10.1108/JGR-05-2018-0014>
- Arslan, M., & Roudaki, J. (2018). Examining the role of employee engagement in the relationship between organisational cynicism and employee performance. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(1/2), 118-137. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2018-0087>
- Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K., & Rahman, U-U. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change: An interactive model of organizational cynicism (a study of employees in public sector organizations). *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), 580-598. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0231>
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D., & Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment: Supervisors' cynicism, reactions, and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*, 53(2), 275-297. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00202.x>
- Bakari, H., Hunjra, A. I., Jaros, S., & Khoso, I. (2018). Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals. *Leadership in Health Services*, 32(3), 387-404. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2018-0006>
- Bang, H., & Reio Jr, T. G. (2017). Examining the role of cynicism in the relationships between burnout and employee behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 217-227. <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2017.07.002>
- Barton, L. C., & 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697481>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). Human resources strategies, complementarities, and firm performance: A Synthesis of Research and Managerial Applications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101 [Unpublished manuscript].
- Bedeian, A. G. (2007). Even if the tower is "ivory," it isn't "white:" Understanding the consequences of faculty cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9-32. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2007.24401700>
- Boamah, S. A., Hamadi, H. Y., Havaei, F., Smith, H., & Webb, F. (2022). Striking a balance between work and play: The effects of work-life interference and burnout on faculty turnover intentions and career satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 809. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020809>
- Branham, R. B., & Goulet-Cazé, M. O. (Eds.). (1996). *The Cynics: The Cynic movement in antiquity and its legacy*. University of California Press. https://www.academia.edu/7693150/The_Cynics_The_Cynic_Movement_in_Antiquity_and_Its_Lega

cy

- Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. In P. L. Perrewé, & D. C. Ganster (Eds.), *Employee health, coping and methodologies* (pp. 233-266). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(05\)05007-9](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(05)05007-9)
- Brown, M., Cregan, C., Kulik, C. T., & Metz, I. (2021). Managing voluntary collective turnover: The impact of a cynical workplace climate. *Personnel Review*, 51(2), 715-730. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0703>
- Brown, M., Kulik, C. T., Cregan, C., & Metz, I. (2017). Understanding the change–cynicism cycle: The role of HR. *Human Resource Management*, 56(1), 5-24. <https://doi.org/10.1002/hrm.21708>
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72. <https://doi.org/10.1108/02683940810849666>
- Chan, E., & Yim, F. (2019, May). All hands on deck special session: How CSR and servant leadership climate affect employee cynicism and work meaning? An abstract. In S. Wu, F. Pantoja, & N. Krey (Eds.), *Marketing opportunities and challenges in a changing global marketplace*. (pp. 23-24). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-39165-2_12
- Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. (2008). Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 945-958. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.945>
- Cox, J. C., & Didier Pino, N. D. (2010). Cinismo y comportamiento organizacional: Una relación dialéctica. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 3(2), 7-16. <https://reviberopsicologia.ibero.edu.co/article/view/rip.3201>
- Cuartas Marín, J. C., Pulido Ramírez, M. del P., & Almanza Junco, C. A. (2022). Compromiso, intercambio de conocimiento y desempeño organizacional en tiempos de la covid 19: un estudio en empresas de servicios en la ciudad de Bogotá. *face: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 22(2), 93-105. <https://doi.org/10.24054/face.v22i2.1333>
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.533230>
- DeCelles, K. A., Tesluk, P. E., & Taxman, F. S. (2013). A field investigation of multilevel cynicism toward change. *Organization Science*, 24(1), 154-171. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0735>
- Dhar, R. L. (2009). Cynicism in the Indian I.T. Organizations: An exploration of the employees' perspectives. *Qualitative Sociology Review*, 5(1), 152-175. <https://doi.org/10.18778/1733-8077.5.1.08>
- Didier Pino, N. O., Martí del Campo, A., & Valdenegro Ibarra, D. (2012). Manejo del cinismo organizacional: la oportunidad del líder. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 5(2), 7-15. <https://reviberopsicologia.ibero.edu.co/article/view/rip.5201>
- Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1203. <https://doi.org/10.3390/ijerph16071203>
- Eaton, J., & Struthers, C. W. (2002). Using the Internet for organizational research: A study of cynicism in the workplace. *CyberPsychology & Behavior*, 5(4), 305-313. <https://doi.org/10.1089/109493102760275563>
- Ennis, R. H. (1987). A taxonomy of critical thinking dispositions and abilities. In J. B. Baron, & R. J. Sternberg

- (Eds.), *Teaching thinking skills: Theory and practice* (pp. 9-26). Freeman. [Unpublished manuscript].
- Evans, W. R., & Davis, W. (2014). Corporate citizenship and the employee: An organizational identification perspective. *Human Performance*, 27(2), 129-146. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.882926>
- 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(3), 175-222. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(06\)27005-9](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(06)27005-9)
- Fernández-Poncela, A. M. (2012). 'Riéndose aprende la gente': Humor, salud y enseñanza aprendizaje. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 3(8), 51-70. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v3n8/v3n8a3.pdf>
- Freitas, J. H. (2022). Cinismo e indiferenciación: la huella de Glucksmann en El coraje de la verdad de Foucault. *Trans/Form/Ação*, 45(1), 139-158. <https://doi.org/10.1590/0101-3173.2022.v45n1.p139>
- Fine, B., & Saad-Filho, A. (2013). *El capital de Marx*. Fondo de Cultura Económica. <https://dokumen.pub/el-capital-de-marx.html>
- Gelade, G. A., Dobson, P., & Gilbert, P. (2006). National differences in organizational commitment: Effect of economy, product of personality, or consequence of culture? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(5), 542-556. <https://doi.org/10.1177/0022022106290477>
- Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hobfoll, S. E. (2010). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. In S. Folkman (Ed.), *The Oxford handbook of stress, health and coping* (pp. 127-147). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195375343.013.0007>
- Hochwarter, W., James, M., Johnson, D., & Ferris, G. (2004). The interactive effects of politics perceptions and trait cynicism on work outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 44-57. <https://doi.org/10.1177/107179190401000404>
- Hofstede, G. (2019). *Country comparison tool*. The Culture Factor Group. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool>
- Hoogervorst, J., Van der Flier, H., & Koopman, P. (2004). Implicit communication in organisations: The impact of culture, structure and management practices on employee behaviour. *Journal of Managerial Psychology*, 19(3), 288-311. <https://doi.org/10.1108/02683940410527766>
- Kökalan, Ö. (2019). The effect of organizational cynicism on job satisfaction: Testing the mediational role of perceived organizational spirituality. *Management Research Review*, 42(5), 625-640. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0090>
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9(3), 229-243. <https://doi.org/10.1080/10615809608249404>
- Lestari, Y. D., Nadia, F. N. D., Sukoco, B. M., Ahlstrom, D., Widiyanto, S., Susanto, E., Nasution, R. A., & Fauzi, A. M. (2021). Dynamic managerial capability, trust in leadership and performance: The role of cynicism toward change. *International Journal of Leadership in Education*, 27(6), 1420-1450.

<https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1974096>

- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191-218). Scarecrow Education. <https://psycnet.apa.org/record/1997-09146-011>
- Mousa, M. (2018). The effect of cultural diversity challenges on organizational cynicism dimensions: A study from Egypt. *Journal of Global Responsibility*, 9(3), 280-300. <https://doi.org/10.1108/JGR-06-2017-0037>
- Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Aboramadan, M., & Chaouali, W. (2021). Narcissistic leadership, employee silence, and organizational cynicism: A study of physicians in Egyptian public hospitals. *International Journal of Public Administration*, 44(15), 1309-1318. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1758719>
- Munir, Y., Ghafoor, M. M., & Rasli, A. M. (2018). Perception of ethical climate and turnover intention among nursing staff: Does organizational cynicism mediate? *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 11(5), 319-332. <https://doi.org/10.1108/IJHRH-07-2017-0028>
- Murad, M., Jiatong, W., Shahzad, F., & Syed, N. (2021). The influence of despotic leadership on counterproductive work behavior among police personnel: Role of Emotional Exhaustion and Organizational Cynicism. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36(3), 603-615. <https://doi.org/10.1007/s11896-021-09470-x>
- 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*, 1(2), 155-159. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2010.V1.28>
- Nandan, C., MacDonald, J. B., & Wiener, K. K. (2022). Burnout in aged care workers: The impact of work-home conflict and patient aggression. *Traumatology*, 29(1), 46-56. <https://doi.org/10.1037/trm0000365>
- Naus, F., Van Iterson, A., & 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(2), 195-219. <https://doi.org/10.1080/13594320601143271>
- Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 965-976. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.006>
- Onfray, M. (1993). *Cinismos. Retrato de los filósofos llamados perros*. Paidós. <https://circulosemiotico.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/10/michel-onfray-cinismos-retrato-de-los-filosofos-llamados-perros-1.pdf>
- Parmar, V., Channar, Z. A., Ahmed, R. R., Streimikiene, D., Pahi, M. H., & Streimikis, J. (2022). Assessing the organizational commitment, subjective vitality and burnout effects on turnover intention in private universities. *Oeconomia Copernicana*, 13(1), 251-286. <https://doi.org/10.24136/oc.2022.008>
- 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*, 37(6), 863-864. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.6.863>
- Perdices de Blas, L. (1991). *La "Riqueza de las Naciones" y los economistas españoles* [Documento de trabajo n.º 91-01 de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales]. Universidad Complutense de Madrid. <https://ideas.repec.org/p/ucm/doctr/91-01.html>
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Review Press. <https://www.strategy-business.com/article/15825>

- Platania, S., Morando, M., & Santisi, G. (2022). Organisational climate, diversity climate and job dissatisfaction: A multi-group analysis of high and low cynicism. *Sustainability*, 14(8), 4458. <https://doi.org/10.3390/su14084458>
- Pogrebin, M., & Atkins, B. (1976). Probable causes for police corruption: Some theories. *Journal of Criminal Justice*, 4(1), 9-16. [https://doi.org/10.1016/0047-2352\(76\)90035-0](https://doi.org/10.1016/0047-2352(76)90035-0)
- Poole, E. D., & Regoli, R. M. (1980). Examining the impact of professionalism on cynicism, role conflict, and work alienation among prison guards. *Criminal Justice Review*, 5(2), 57-65. <https://doi.org/10.1177/073401688000500209>
- Prajogo, W., Kusumawati, H., & Wijaya, N. H. S. (2021). The relationship among supportive organisational culture, job satisfaction, employee affective response to organisational change, and organisational cynicism. *International Journal of Trade and Global Markets*, 14(1), 19-30. <https://doi.org/10.1504/IJTG.2021.113347>
- Prajogo, W., Wijaya, N. H. S., & Kusumawati, H. (2020). The relationship of organisational cynicism, emotional exhaustion, creative work involvement and in-role performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(5), 201-214. https://www.ijicc.net/images/vol12/iss5/12516_Prajogo_2020_E_R.pdf
- Qian, Y., & Jian, G. (2020). Ethical leadership and organizational cynicism: The mediating role of leader-member exchange and organizational identification. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 207-226. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0069>
- Razzaq, Z. A., Ameer H. A., & Fadhil, A. (2018). The interactive impact of entrepreneurial culture on the relationship between organizational momentum and organizational cynicism. *Opción*, 34(85), 2829-2846. https://www.researchgate.net/publication/334234694_The_Interactive_Effects_of_Entrepreneurial_Orientation_Islamic_Values_and_Business_Success_A_Conceptual_Study
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152. <https://journals.aom.org/doi/epub/10.5465/256773>
- Robledo Fernández, J. C., Martínez Moreno, O. C., & Merlano Lombana, A. F. (2018). Organizational cynicism - An exploration analysis-case: Workers in the city of Cartagena de Indias (Colombia). *Revista Espacios*, 39(26). <https://hdl.handle.net/20.500.12585/8918>
- Roche, M., Haar, J. M., & Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 476. <https://doi.org/10.1037/a0037183>
- Salanova, M., Llorens, S., García-Renedo, M., Burriel, R., Bresó, E., & Schaufeli, W. (2005). Towards a four-dimensional Model of Burnout: A multigroup factor-analytic study including depersonalization and cynicism. *Educational and Psychological Measurement*, 65(5), 807- 819. <https://doi.org/10.1177/0013164405275662>
- Salessi, S., & Omar, A. (2018). Tríada oscura de personalidad, satisfacción laboral y cinismo organizacional: un modelo estructural. *Universitas Psychologica*, 17(3), 1-12. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy17-3.tops>
- Salgado, J. A., Lería, F. J., Arcos, L. D., Pineda, C. I., & González, C. M. (2018). Attitude and resistance to organizational change in mining workers. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-134. <https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>

- Sánchez-Cárcamo, R. A. (2011). *Modelo analítico de seguridad ontológica. Metodología para el análisis de las protecciones sociales*. Secretaría Distrital de Integración Social. https://www.researchgate.net/publication/318795010_Modelo_analitico_de_seguridad_ontologica_Metodologia_para_el_analisis_de_las_Protecciones_Sociales
- Scott, K. A., & Zweig, D. (2016). Understanding and mitigating cynicism in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 552-569. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2015-0023>
- Scott, K. A., & Zweig, D. (2021). We're in this together: A dyadic approach to organizational cynicism, leader-member exchange, and performance. *Human Performance*, 34(4), 257-270. <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1929234>
- Singh, F. D. (2020). *Análisis de factores de satisfacción e insatisfacción según su nivel de influencia en el colaborador desde los mandos medios en empresas de servicios profesionales* [Trabajo final de maestría, Pontificia Universidad Católica Argentina]. Repositorio UCA. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/10766/1/analisis-factores-satisfaccion-insatisfaccion.pdf>
- Sloterdijk, P. (2019). *Crítica de la razón cínica*. Siruela. https://www.siruela.com/archivos/fragmentos/Critica_de_la_Razon.pdf
- Southwell, M., & Welsch, J. (1995). Reflections on professional cynicism in education and the management of education organisations: An exploratory action research approach. *Educational Action Research*, 3(3), 337-345. <https://doi.org/10.1080/0965079950030307>
- Sukoco, B. M., Snell, R. S., Susanto, E., Widiyanto, S., Nasution, R. A., & Fauzi, A. M. (2022). The role of cynicism in follower championing behavior: the moderating effect of empowering leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(5), 669-688. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2021-0424>
- Thomas, N., & Gupta, S. (2018). Organizational cynicism – What every manager needs to know. *Development and Learning in Organizations*, 32(2), 16-19. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2017-0005>
- Torres Estrada, A. C. (2021). Literatura y teatro en el cinismo de Diógenes de Sínope y Nietzsche. *En-claves del Pensamiento*, 30, e455. <https://doi.org/10.46530/ecdp.v0i30.445>
- Valtorta, R. R., Baldissarri, C., & Volpato, C. (2021). Burnout and workplace dehumanization at the supermarket: A field study during the COVID-19 outbreak in Italy. *Journal of Community y Applied Social Psychology*, 32(4), 767-785. <https://doi.org/10.1002/casp.2588>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group and Organization Management*, 25(2), 132-153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>
- Zapata Domínguez, Á. (2009). El modo de ser cínico de los dirigentes. *Cuadernos de Administración*, 25(41), 81-92. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i41.394>
- Zarzar, C. (2015). *Métodos y pensamiento crítico*. Grupo Editorial Patria. [Unpublished manuscript]