

MANEJO DEL CINISMO ORGANIZACIONAL: LA OPORTUNIDAD DEL LÍDER

NICOLÁS DIDIER PINO*, ALEXANDRA MARTÍ DEL CAMPO**, DANIEL VALDENEGRO IBARRA***
CENTRO DE ESTUDIOS DE EMPLEABILIDAD E INSERCIÓN LABORAL. CHILE

Recibido: 8 de junio de 2012

Aprobado: 7 de octubre de 2012

Resumen

El siguiente artículo tiene como propósito, profundizar en la relación entre el liderazgo y el cinismo organizacional, tomando como referencia las percepciones sobre las funciones del líder y como estas impactan en el comportamiento de los colaboradores. Se desarrolló un modelo mediacional, proponiendo actitudes y percepciones sobre las cuales debe impactar el líder para reducir el cinismo en sus colaboradores. Para el análisis se incluyeron los datos de tres encuestas de clima organizacional, con las cuales se usó un análisis multi-grupo para evitar el sesgo de la muestra. Los resultados muestran que la relación entre el liderazgo y el cinismo de los trabajadores, se encuentra mediado completamente por la confianza organizacional, el conflicto organizacional percibido y la justicia organizacional. El modelo predice que mientras el supervisor genere un clima de confianza en el equipo de trabajo, disminuya las fuentes de conflictos dentro de la organización y apoye la percepción de valía del trabajador en la empresa, el cinismo debiera tender a disminuirse como actitud.

Palabras clave: Cinismo, Confianza, Conflicto, Justicia Organizacional, Liderazgo

EMPIRICAL GUIDE TO MANAGE CYNICISM: THE ROLE OF LEADER

Abstract

The purpose of this article is to deepen the relationship between leadership and organizational cynicism, with reference to perceptions about the functions of leadership and how are impacting the behavior of employees. A mediational model was developed, suggesting attitudes and perceptions which should impact the leader to reduce cynicism in his staff. The analysis included data from three surveys of organizational climate, which was used in a multi-group analysis to avoid bias in the sample. The results show that the relationship between leadership and cynicism of workers is mediated entirely by organizational trust, organizational conflict and organizational justice. The model predicts that while the supervisor creates a climate of confidence in the team, reduce sources of conflict within the organization and support the worker's perception of value in the company, cynicism should tend to diminish as attitude.

Key words: Cynicism, Trust, Conflict, Organizational Justice, Leadership

Introducción

Dentro de las temáticas de comportamiento organizacional se ha observado la emergencia del concepto de cinismo organizacional, como respuesta a las condiciones de inestabilidad e inseguridad del empleo, como también de la calidad de las condiciones

de trabajo. De acuerdo con el trabajo de Cartwright y Holmes (2006), el cinismo se ha propuesto como un nuevo paradigma respecto de las relaciones laborales, debido al aumento de las horas de trabajo, la intensificación en términos de esfuerzo de los puestos de trabajo, la ineficacia de las prácticas de liderazgo y administración y los llamados "nuevos tratos" con

* Psicólogo Laboral Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con estudios de post grado en Inteligencia de Negocios en la Universidad de Chile. Actualmente se desempeña como Gerente de Desarrollo en Ceartas Group e Investigador Asociado al Centro de Estudios de Empleabilidad e Inserción Laboral, donde ejerce el rol de Director del Laboratorio de Dinámica Laboral. Correo electrónico: ndidier@ceartas.org

** Psicóloga de la Universidad Central de Chile. Actualmente trabaja como Gerente de Proyectos en Ceartas Group e Investigadora Asociada en el Centro de Estudios de Empleabilidad e Inserción Laboral, donde además posee la jefatura del Laboratorio de Dinámica Organizacional. Correo electrónico: amarti@ceartas.org

*** Psicólogo Laboral Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Actualmente se desempeña como Investigador Junior en el Centro de Estudios de Empleabilidad e Inserción Laboral, siendo parte del equipo del Laboratorio de Dinámica Organizacional. Correo electrónico: dvaldenegro@ceartas.org

los empleados (la noción de *new deal*, que hace referencia a las continuas disminuciones de la dotación y menor tamaño de las organizaciones) (Bunting, 2004; Feldman, 2000).

Como dimensión de comportamiento organizacional, el cinismo es la respuesta a un contexto donde las relaciones laborales se vuelcan sobre el corto plazo, aumentan las exigencias respecto del desempeño, la naturaleza de las funciones de los cargos varían rápidamente de acuerdo a las exigencias de los mercados y los roles dentro de las organizaciones comienzan a desdibujarse en función de las metas cambiantes de las empresas.

La definición del concepto es un tanto compleja, puesto que se encuentran en la literatura al menos tres tipos de conceptualizaciones respecto de lo que implica el cinismo: como rasgo de personalidad, como un síntoma del síndrome de *burnout* (quemarse por el trabajo) y el de una actitud hacia el trabajo.

En la literatura que define el cinismo como un rasgo de personalidad, se encuentra el trabajo de Costa, Zonderman, McCrae y Williams (1985) quienes definen el rasgo de personalidad como una característica disposicional estable que es consistente entre situaciones. Al referirse específicamente al rasgo del cinismo, los investigadores lo han ocupado como marco para entender la naturaleza humana (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998; Hochwarter, James, Johnson, & Ferris, 2004). Al definir el cinismo, se encuentra íntimamente relacionado como desilusión y frustración y presentando una visión de otros grupos como malévolos y deshonestos (Andersson, 1996). Continuando con la caracterización que realiza Andersson (1996) el cinismo se relaciona con sentimientos de desesperanza y frustración, como también la continua sospecha respecto de las instituciones. Dentro de la misma línea Andersson y Bateman (1997), trabajan la definición como frustración, desilusión y sentimientos negativos como desconfianza hacia personas, ideología, convenciones sociales e instituciones.

La segunda acepción del cinismo se halla en la literatura de síndrome *burnout*, donde se ha considerado el cinismo como uno de los síntomas, como lo son la fatiga emocional, la despersonalización y la percepción de falta de logro (Salanova et al., 2005). Por otra parte Leiter y Maslach (2005), proponen un continuo entre las experiencias negativas del síndrome y las experiencias positivas de conexión. Dentro del mismo artículo, proponen tres ejes en los que se mueve este

continuo: cansancio-energía, cinismo-compromiso, y eficiencia-ineficiencia.

En esta línea se ha considerado la idea que la despersonalización sería equivalente e intercambiable con la dimensión de cinismo organizacional, involucrando desapego del trabajo, desarrollando actitudes despreocupadas respecto del trabajo, su estatus y naturaleza, el desempeño y con aquellos que están vinculados al proceso de trabajo (clientes, colegas, etc.) (Halbesleben & Buckley, 2004; Leiter & Schaufeli, 1996; Appel & Kim-Appel, 2008; Maslach & Leiter, 1997, 2005, 2008; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Finalmente, la tercera forma de entender el cinismo es definirlo como una actitud hacia el trabajo. En esta línea se encuentran diversos autores, quienes pronostican que el resultado del cinismo organizacional, son trabajadores que presentan tendencias despectivas respecto de la organización y hacia sus miembros, al mismo tiempo que actuarán consistentemente con sus creencias y afectos negativos (Atwater, Waldman, Atwater, & Cartier, 2000; Dean et al., 1998; Reichers, Wanous, & Austin, 1997; Vance, Brooks, & Tesluk, 1995).

Tal como se ha mencionado anteriormente, la emergencia del cinismo como fenómeno organizacional ocurre en términos de la escasa certeza respecto del futuro dentro y fuera de la organización (Cox & Didier, 2010; Kramer, 1996; Pate, Martin, & McGoldrick, 2003), mostrando un fuerte impacto en la imposibilidad de mantener el contrato psicológico con el empleador, siendo este violado, o no siendo actualizado de acuerdo con las condiciones ambientales. Diversos autores, han puesto el énfasis en el contrato psicológico, como marco de referencia para entender el cinismo organizacional, como dimensión actitudinal (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Herriot, 2001). Andersson (1996), en su trabajo describen tres fuentes de conflicto y amenaza al contrato psicológico: las características del entorno de negocios, las características de la organización y la naturaleza del trabajo (Cartwright & Holmes, 2006).

Algunos autores como Hochwarter et al. (2004), han incluido en el estudio del cinismo la concepción como rasgo de personalidad y como actitud hacia el trabajo, obteniendo efectos distintos en relación a las percepciones de las políticas organizacionales, satisfacción con el trabajo y conducta cívica organizacional.

Como aspecto central en la comprensión del fenómeno, a juicio de los autores, el origen del cinismo

como síntoma del síndrome de *burnout* y como actitud hacia el trabajo es diferente. En el caso de la noción de síndrome, la emergencia del fenómeno se da en contextos de trabajo asociados a servicios, los cuales son intensivos en el manejo de relaciones humanas. En cambio, el cinismo organizacional, como elemento actitudinal es resultado del clima y condiciones de trabajo principalmente en organizaciones productivas.

En lo referente a este artículo, se ha optado por trabajar el cinismo organizacional como un fenómeno actitudinal, donde se define como una actitud negativa donde los individuos poseen creencias, que consisten en que las organizaciones (principalmente a la que pertenecen) adolecen de integridad y principios como lo son la justicia, honestidad y sinceridad, principios que a menudo son sacrificados por conveniencia, conducta poco escrupulosa y los intereses propios (Dean et al., 1998).

De acuerdo con la concepción anteriormente expuesta, puede deducirse el rol que posee el liderazgo y supervisión dentro de la emergencia de esta actitud en los colaboradores de una organización. Como establecen Davis y Gardner (2004), el liderazgo es un proceso político y dentro de este contexto es necesario estudiar las relaciones entre líderes y colaboradores, en términos del rol de esta relación en el surgimiento del cinismo.

Al volcar la atención respecto del proceso político del liderazgo, encontramos la visión de Ammeter, Douglas, Gardner, Hochwarter y Ferris (2002), donde la función del líder es desarrollar una visión compartida. Esta definición pone en el centro la necesidad de comprender que esta habilidad política es central en la definición de un liderazgo efectivo (Ferris, Perrewe, Anthony, & Gilmore, 2000; Perrewe & Ferris, 2000).

A juicio de los autores, existe una serie de ámbitos de acción que poseen los líderes para reducir el cinismo de sus colaboradores, como lo es la promoción de la justicia organizacional, la reducción del conflicto percibido en la organización y el aumento en el clima de confianza.

Justicia Organizacional

La Justicia Organizacional es un concepto que ha experimentado grandes cambios (Bernerth, Armenakis, & Walker, 2007) desde su formulación por Adams (1965). Una de las nociones más precisas corresponden a la elaboración de Niehoff y Moorman (1993),

quienes toman la justicia como un concepto tridimensional: procedural, distributiva e interaccional.

La Justicia Organizacional se ha visto correlacionada con los componentes de la conducta cívica organizacional (Niehoff & Moorman, 1993), mientras que las dimensiones procedural e interaccional, se encuentran positivamente correlacionadas con el apoyo organizacional percibido, apoyo interpersonal y lealtad hacia la organización (Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998). Por otra parte, la justicia distributiva se encuentra negativamente correlacionada con afectos negativos hacia la organización y conducta desviada (Aquino, Lewis, & Bradfield, 1999). Bernerth et al. (2007), encontraron que existe una relación negativa entre justicia y cinismo organizacional, mientras que los niveles de cinismo afectan la relación entre justicia organizacional y compromiso con el cambio.

Confianza Organizacional

De acuerdo con Lau y Liden (2008), por décadas se ha documentado que mientras los empleados confían en sus líderes, ocurren resultados positivos en el trabajo, entre ellos, cooperación (Coleman, 1990), Conducta Cívica Organizacional (McAllister, 1995), menor monitoreo (Langfred, 2004), un mejor desempeño grupal (Dirks, 2000) y organizacional (Davis, Schoorman, Mayer, & Tan, 2000). La confianza organizacional se ha visto vinculada con la interacción de equipos de trabajo, desempeño (Gersick, Bartunek, & Dutton, 2000; Kostova & Roth, 2003) y liderazgo (Dirks, 1999; Dirks, 2000; Hui & Graen, 1997).

Del mismo modo que existe variedad de efectos de esta dimensión de comportamiento organizacional, también es posible encontrarse diversidad en su definición. A menudo se asocia con situaciones de conflicto personal, la incertidumbre respecto de resultados y la resolución de problemas (Ertürk, 2008). En la literatura se encuentra que se define por la fuente de la confianza: confianza en el líder (Grant & Sumanth, 2009; Nyhan & Marlowe, 1997), confianza en los compañeros de trabajo (Han & Harms, 2010), y la confianza en la organización o lugar de trabajo (Hodson, 2004).

Shockley-Zalabak, Ellis y Winograd (2000) definen la confianza en el lugar de trabajo como "expectativas positivas que poseen los individuos acerca de la intención y el comportamiento de los miembros de la organización basada en los roles, relaciones, experiencias e interdependencias" (p. 37).

Cartwright y Holmes (2006) consideran que la mejora en la confianza organizacional es una función del líder, en cuanto a la generación y desarrollo de los valores y realidad (discursiva) en las organizaciones. El problema del liderazgo y la generación de confianza se basa en la teoría del contrato psicológico expuesto por (Rousseau, 1995) y las consecuencias de romper los acuerdos. El papel del líder comienza a exigir las competencias para el desarrollo de la confianza y el sentido en el lugar de trabajo (Andersson, 1996).

Conflicto Organizacional

El término “conflicto” es amplio en su definición y ha sido extensamente estudiado a través de diversas disciplinas, incluyendo un amplio rango de interacciones sociales (Speakman & Ryals, 2010).

Para introducir la dimensión del conflicto organizacional, es necesario reconocer la discusión en la literatura: el valor de los conflictos. Algunos investigadores como Tjosvold (2006) argumentan que la falta de comprensión de calificar el conflicto como un acontecimiento negativo, puede ser una consecuencia de la falta de capacidad en la gestión para orientar el proceso en una determinada oportunidad. En general es bien conocido, independiente de la definición teórica, el valor de los conflictos para tomar decisiones y otros aspectos centrales de la vida organizacional y social (Amason, 1996; Gruenfeld, 1995; Peterson & Nemeth, 1996; Tetlock, Armor, & Peterson, 1994). El conflicto en sí, no es destructivo y cuando se logra conducir de manera constructiva, puede ayudar a profundizar en los temas, entender los problemas, crear soluciones y fortalecer las relaciones (Tjosvold, 2006).

Para trabajar con una definición de conflicto organizacional, tomamos en cuenta los cuatro niveles que son caracterizados por Lewicki, Saunders, Barry y Minton (2003), Intergrupo, intragrupo, interpersonal e intrapersonal. Para este estudio, el conflicto se define, como actividades incompatibles (Tjosvold, Wong, & Han, 2010), que se observa de modo más nítido en los niveles intergrupales e interpersonales. El conflicto se produce cuando el comportamiento de una perso-

na está interfiriendo o generando la obstrucción de las acciones de otro.

De acuerdo al planteamiento de los autores, el cinismo organizacional puede ser enfrentado desde dos perspectivas: como una respuesta al contexto de la organización (Cox & Didier, 2010) o como una actitud que puede ser intervenida a través de la supervisión y sus características. Esta última forma de abordarse, fue trabajada a nivel conceptual por Davis y Gardner (2004) y tangencialmente abordada por Gardner, Avolio, Luthans, May y Walumbwa (2005). Sin embargo, no se ha encontrado en la literatura un artículo empírico que relacione ambas dimensiones, colocando esta relación en el ámbito de los efectos posibles de cierto tipo de liderazgo (teoría *Leader-Member Exchange* o Liderazgo Auténtico).

El presente trabajo tiene como objetivo, explorar la relación entre el liderazgo y el cinismo, a través de la evaluación de un modelo de la meditación, para explicar esta relación.

Para ello se propone el siguiente grupo de hipótesis:

Hipótesis 1: Existe una relación directa entre la percepción de las habilidades de liderazgo percibidas y el cinismo organizacional reportado por los individuos dentro del contexto organizacional.

Hipótesis 2: La relación entre liderazgo y cinismo organizacional será mediada por la percepción de justicia organizacional.

Hipótesis 3: La relación entre liderazgo y cinismo organizacional, será mediada por el nivel de conflicto que se perciba dentro del sistema organizacional.

Hipótesis 4: La relación entre liderazgo y cinismo organizacional, se encuentra mediada por el clima de confianza que existe en la organización.

Hipótesis 5: Las funciones del líder en la gestión del cinismo de los empleados son: crear un clima de confianza, reducir la percepción de los conflictos dentro de la organización y mantener y promover la justicia en los procedimientos de la organización.

A continuación se muestra en una figura 1 el planteamiento de la hipótesis número 5:

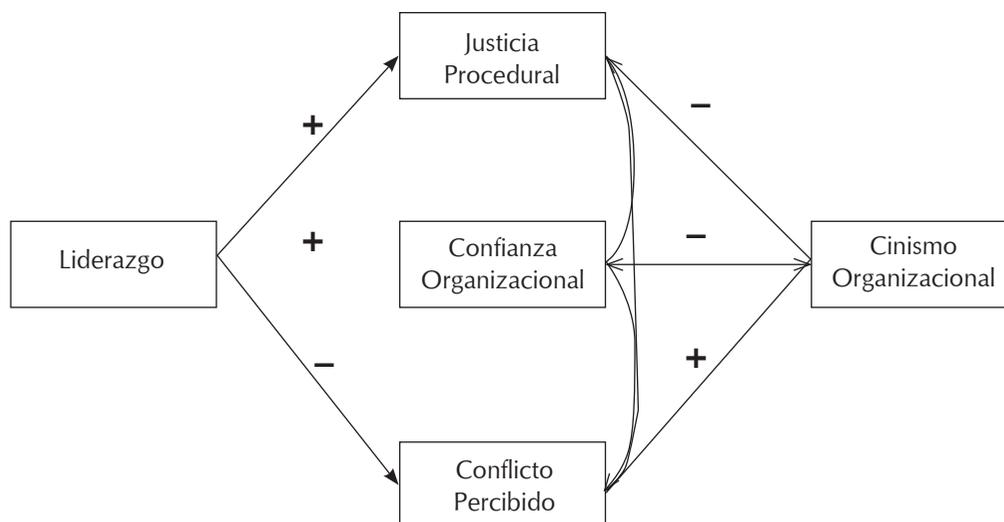


Figura 1. Modelo Teórico: Modelo de Mediación Total en la relación entre Liderazgo y Cinismo Organizacional

Método

Participantes

La muestra recolectada para este estudio, corresponde a 1242 trabajadores en tres empresas chilenas, una correspondiente al sector productivo primario y dos al sector productivo.

En términos generales, la muestra se encuentra conformada por 58,5% de mujeres, con edades que fluctúan entre los 20 y los 60 años con una medida de 36,54 años y una desviación estándar de 9,4. En cuanto a sus roles dentro de la organización, el 18,8% de los participantes poseían cargos de supervisión. Se consideró un único criterio de exclusión que correspondió a no considerar las respuestas de trabajadores dentro del ápice estratégico.

Diseño de Encuesta y Procedimientos

El estudio incluyó en su encuesta diversas dimensiones de comportamiento organizacional como justicia, compromiso organizacional, evaluación de liderazgo y trabajo en equipo, etc. La información fue recolectada a través de encuestas web, en el contexto de un estudio de clima organizacional. Dentro de la encuesta se consideró el consentimiento informado, el cual incluía la no identificación de los trabajadores y el uso exclusivo con fines de desarrollo (de la organización) y científicos.

Medidas

Cinismo Organizacional.

La escala utilizada corresponde a la desarrollada por (Atwater, et al., 2000), que dentro de su estudio mostró un alfa de Cronbach de 0,728. En cuanto a su estructura factorial, se encontró un factor que explicaba el 32,74% de la varianza, utilizando la factorización de ejes principales con rotación equamax.

Justicia Organizacional.

En la encuesta, se utilizaron las escalas generadas por Niehoff y Moorman (1993), en el que se examinaron tres dimensiones de la justicia en contextos organizacionales, tales como la distribución de los beneficios del trabajo, los procedimientos de la organización, actividades tendientes a tomar en cuenta las necesidades de los empleados y, por último, el nivel de interacción, que evalúa el grado en que el empleado siente que sus opiniones y necesidades son tomadas en cuenta en la toma de decisiones. Para efectos de análisis, la dimensión sub-de la justicia procedimental (alfa = .925) fue considerada.

Confianza Organizacional.

Para este estudio, se desarrolló una escala con cuatro preguntas (alfa de Cronbach = 0.844), que contiene afirmaciones como "En general, confío en la gente en el trabajo". La escala se encontraba en formato Likert de 5 puntos en la que 1 = muy en desacuerdo, 2

= en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo. Para la validez de constructo de la escala de análisis factorial, con extracción de la factorización del eje principal y rotación equamax, el análisis muestra que un factor que se acumula 68,28% de la varianza.

Conflicto Organizacional.

Para el diagnóstico de los conflictos al interior de las organizaciones, se generó una escala de percepción de conflicto (alfa de Cronbach = 0.863). La escala Likert poseía 5 puntos en la que 1 = muy en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo. Los ítems de la escala que figuran como "Históricamente la relación entre empleados y la gerencia se ha complicado". Para evaluar la calidad de la medida, se aplicó un análisis factorial con extracción de la factorización del eje principal y rotación equamax, con resultado de una solución de un solo factor que acumula 65,13% de la varianza.

Liderazgo.

La escala utilizada en la evaluación de las percepciones respecto del liderazgo, se componía de doce preguntas (alfa de Cronbach = 0.864). Una escala de 5

puntos se utilizó en la que 1 = muy en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo. Los ítems de la escala se refieren a la capacidad del líder para desarrollar un clima positivo en el grupo de trabajo, capacidad de gestión, y la competencia para el trabajo. Se realizó un análisis factorial para probar la calidad de la escala, en el cual se obtuvo una solución de un solo factor que acumula 65,63% de la varianza.

Resultados

Hipótesis 1, se comprobó a través de una regresión simple, en la cual el liderazgo se encontró como una variable significativa en la predicción del cinismo organizacional ($R^2=.115$, $\beta=-.339$).

El modelo mediacional, fue planteado de la siguiente forma: liderazgo como variable exógena, confianza, conflicto y justicia organizacional como mediadores y cinismo organizacional como variable dependiente. Este modelo fue probado en 1116 casos y mostró los siguientes resultados: $r^2=.393$, $NFI = 1$, $NNFI = 1.003$, $CFI = 1$, $SRMS = .003$, $RMSEA = 0$, $\chi^2(1) = 451$, $p = .50163$. Los efectos indirectos fueron todos significativos.

Tabla 1.

Estadísticos Descriptivos, Coeficientes de Confiabilidad y Correlaciones entre las variables de Interés

	M	SD	1	2	3	4	5
Justicia Procedural	2,8376	1,65572	(.925)	.482**	-,4181	-,2667	,4766
Liderazgo	3,906	1,00419		(.864)	-,3385	-,3795	,5563
Cinismo Organizacional	3,4617	0,86704			(.728)	,5529	-,4605
Conflicto Percibido	2,8053	1,11737				(.863)	-,4742
Confianza Organizacional	3,2407	1,11983					(.844)

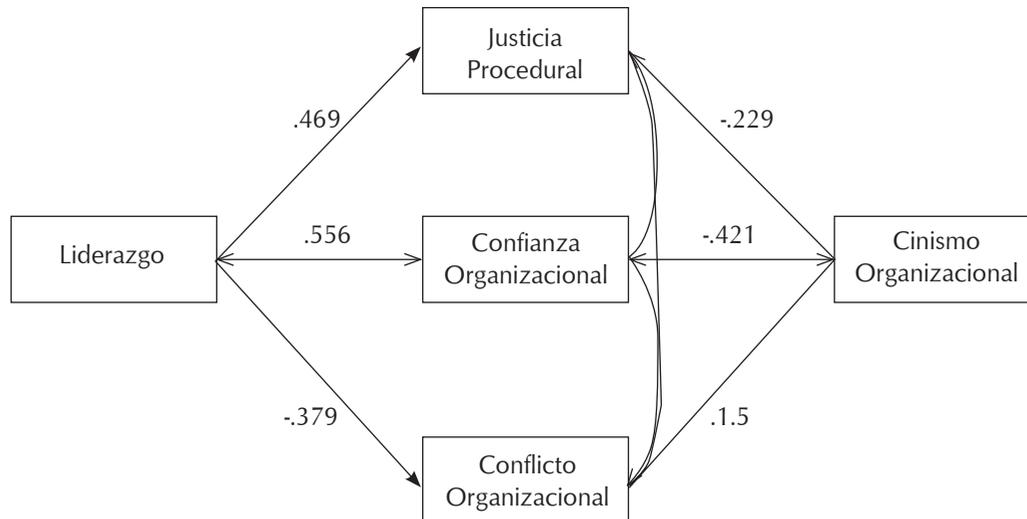
Nota: Confiabilidad de las escalas entre paréntesis.

** Correlaciones significativas con $p < .01$.

Como segundo paso, se probó con la realización de un análisis multigrupo con las tres sub muestras, para comprobar la estabilidad a través de las diferentes organizaciones incluidas en el estudio. En este análisis las regresiones, varianzas y covarianzas fueron forzadas a ser iguales en las tres muestras. Se añadió el test de Lagrange (*Lagrange Multiplier test*) para probar

las sugerencias respecto de los vínculos forzados en el modelo.

Los análisis realizados muestran un buen ajuste del modelo con la prueba multigrupo, sin que las regresiones, varianzas y covarianzas fueran estadísticamente significativas a través de las tres sub muestras.



Discusión

Como podemos ver en los resultados, el modelo de mediación ofrece una respuesta respecto de cuáles son las formas de influencia que posee un líder, para gestionar el cinismo de sus colaboradores. En primer término, el papel del líder es la transmisión de una visión compartida de la organización y el enlace de la experiencia de los empleados con el significado del trabajo, dentro de la realidad organizacional. Esto tendría su asidero en que el líder o supervisor, es el representante más cercano de la organización frente a los empleados y con un mayor nivel de interacción.

En el modelo propuesto, una de las funciones del líder es mostrar lo positivo respecto de las políticas de la organización y en qué medida estas toman en cuenta las necesidades de los empleados. En cierto modo, la justicia procedural muestra a los colaboradores lo valiosos que son para la organización. El rol del líder es el de representar la forma en que la organización considera importantes o valiosos a sus trabajadores y hacer que experimenten las mejores condiciones para su desempeño. Con estas prácticas un líder puede intentar mantener vinculados a sus colaboradores a través del significado del trabajo en la organización, además de mejorar la motivación.

La segunda táctica para manejar los cínicos respecto de su trabajo es generar confianza en el trabajo en equipo y reflexionar sobre el discurso cotidiano, en cuanto a la confianza que la organización tiene en las habilidades y el compromiso de sus empleados. Esta dimensión es importante, porque el grado de confianza que muestra el líder de sus colaboradores, podría

servir de guía a los empleados para trabajar en un entorno mejor y mostrar un mayor grado de motivación en sus puestos de trabajo.

Una tercera dimensión o la habilidad del líder podría decirse, es la minimización o reducción de los conflictos. En este sentido, el foco del líder debiera ser el trabajo con la disonancia cognitiva del empleado, acerca de la realidad organizacional y generar en el clima de trabajo condiciones confortables para los colaboradores. El papel del conflicto, que se percibe en la aparición de cinismo, podría ser explicado en términos del clima de trabajo en general. En este sentido, la percepción del conflicto sería una distracción en el transcurso de la jornada de trabajo, causando malestar y la ansiedad entre los trabajadores sobre el futuro de la organización. Sería interesante, trabajar la línea de los indicadores de ambiente de trabajo y organización subjetiva, como el compromiso de la organización o la satisfacción laboral, respecto del conflicto organizacional.

Otra forma de pensar los resultados, es a través de los planteamientos encontrados en la literatura, respecto de la violación de contacto psicológico. Para esto se propone cambiar el foco del problema, puesto que es razonable pensar que como las condiciones de trabajo de la fuerza laboral están cambiando y la naturaleza del desarrollo de la carrera está experimentando un proceso de evolución, el cinismo no es necesariamente una respuesta a una organización particular sino una forma completa de comprender las relaciones laborales.

De acuerdo a la perspectiva planteada, es posible pensar que la reacción cínica no corresponde exclu-

sivamente a un ambiente negativo en el mundo del trabajo, sino que conforma parte del proceso de adaptación a una nueva forma de entender el compromiso y los vínculos entre los sujetos y las organizaciones.

Referencias

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 62, 335-343.
- Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 756-796.
- Andersson, L. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Andersson, L., & Bateman, T. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 446-469.
- Appel, J., & Kim-Appel, D. (2008). Family Systems at Work: The Relationship Between Family Coping and Employee Burnout. *The family journal: Counseling and therapy for couples and families*, 16(3), 231-239.
- Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073-1091.
- Atwater, L., Waldman, D., Atwater, D., & Cartier, P. (2000). An Upward Feedback Field Experiment: Supervisors' Cynicism, Reactions, and Commitment To Subordinates. *Personnel Psychology*, 53(2), 275-297.
- Bernerth, J., Armenakis, A., & Walker, H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Bunting, M. (2004). *Willing slaves, how the overwork culture is ruling our lives*. London: Haper Collins.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Costa, P., Zonderman, A., McCrae, R., & Williams, R. (1985). Cynicism and paranoid alienation in the Cook and Medley Ho scale. *Psychosomatic Medicine*, 48, 283-285.
- Cox, J. C., & Didier, N. (2010). Cinismo y Comportamiento Organizacional: Una relación dialéctica. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 3(2), 7-12.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.
- Davis, W., & Gardner, W. (2004). Eceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Dean, J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 2, 343-352.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on workgroup performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 445-455.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85, 1004-1012.
- Ertürk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5), 462-483.
- Feldman, D. C. (2000). The Dilbert syndrome. *The American Behavioral Scientist*, 43(8), 1286-1300.
- Ferris, G. R., Perrewe, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28, 25-37.
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D., & Walumbwa, F. (2005). 'Can you see the real me?' A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gersick, C., Bartunek, J., & Dutton, J. (2000). Learning from academia: the importance of relationships in professional life. *Academy of Management Journal*, 43, 1026-1045.
- Grant, A., & Sumanth, J. (2009). Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.
- Gruenfeld, D. (1995). Status, ideology, and integrative complexity on the US Supreme Court: rethinking the politics of political decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 5-20.
- Halbesleben, J., & Buckley, R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Han, G., & Harms, P. (2010). Team identification, trust and conflict: a mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 20-43.
- Herriot, P. (2001). *The Employment Relationship: A Psychological Perspective*. East Sussex: Routledge.
- 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*, 10(4), 44-57.
- Hodson, R. (2004). Science Organization Trustworthiness: Findings from the Organizational Ethnographies Population of Organizational. *Organization Science*, 15(4), 432-445.
- Hui, C., & Graen, G. (1997). Guanxi and professional leadership in contemporary Sino-American joint ventures in Mainland China. *Leadership Quarterly*, 8, 451-465.

- Kostova, T., & Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its information. *Academy of Management Review*, 29, 297-317.
- Kramer, R. (1996). Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relationship: Trust and the intuitive auditor at work. En R. Kramer, & T. Tyler, *Trust in Organizations* (pp. 216-245). Thousand Oaks CA: Sage.
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47, 385-399.
- Lau, D., & Liden, R. (2008). Antecedents of Coworker Trust: Leaders' Blessings. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1130-1138.
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9, 229-243.
- Leiter, M., & Maslach, C. (2005). *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewicki, R., Saunders, D., Barry, B., & Minton, J. (2003). *Essentials of Negotiation*. Singapore: McGraw Hill.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2005). Stress and burnout: The critical research. En C. Cooper, *Handbook of stress medicine and health* (pp. 153-170). London: CRC Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Moorman, R., Blakely, G., & Niehoff, B. (1998). Does organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Nyhan, R., & Marlowe, H. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Pate, J., Martin, G. M., & McGoldrick, J. (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviour. *Employee Relations*, 25(6), 557 - 573.
- Perrewe, P. L., & Ferris, G. R. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*, 14, 115-123.
- Peterson, R., & Nemeth, C. (1996). Focus versus flexibility: majority and minority influence can both improve performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22,14-21.
- Reichers, A., Wanous, J., & Austin, J. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Salanova, M., Llorens, S., García-Renedo, M., Burriel, R., Breso, E., & Schaufeli, W. B. (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.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means and why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-49.
- Speakman, J., & Ryals, L. (2010). A re-evaluation of conflict theory for the management of multiple, simultaneous conflict episodes. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 186-201.
- Tetlock, P., Armor, D., & Peterson, R. (1994). The slavery debate in antebellum America: cognitive style, value conflicts, and the limits of compromise. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 115-126.
- Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 87-95.
- Tjosvold, D., Wong, A., & Han, P. (2010). Conflict Management for Justice, Innovation, and Strategic Advantage in Organizational Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 40(3), 636-665.
- Vance, R., Brooks, S., & Tesluk, P. (1995). Organizational cynicism, cynical cultures, and organizational change efforts. *10th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Orlando, FL.