

## DE LA INTEGRIDAD DE MI EMPRESA...¡NI ME HABLEN!

### LA MEDICIÓN DEL CINISMO ORGANIZACIONAL Y SUS CONSECUENCIAS<sup>9</sup>

*Solana Salessi*

Becaria CONICET / Doctoranda en Psicología UNLP

E-Mail: [solanasalessi@gmail.com](mailto:solanasalessi@gmail.com)

Alicia Omar

(CONICET-UNR, Directora de Tesis y Directora de Beca Doctoral CONICET)

Lilia Rossi Casé

(UNLP, Co-directora de Tesis)

El interés por el cinismo como respuesta de los trabajadores frente a las nuevas realidades laborales, fue propiciado por las transformaciones socio-político-económicas que atravesaron las postrimerías del siglo XX y los albores del siglo XXI (Kanter & Mirvis, 1989). Aunque se le reconoce a Brooks y Vance (citados en Brandes & Das, 2006) el mérito de haber utilizado por primera vez el término cinismo organizacional (CO), fue a partir de la publicación de Dean, Brandes y Dharwadkar (1998) que adquirió la relevancia que posee en la actualidad. Inicialmente, el CO fue conceptualizado como una creencia de que el cambio organizacional es posible pero improbable, debido a la ineptitud o falta de voluntad de los responsables de concretarlo (Watt & Piotrowski, 2008). En la literatura contemporánea, el constructo es definido como una actitud negativa que los empleados desarrollan hacia la organización en la que trabajan (Brandes, Das & Hadani, 2006). En este sentido, los cínicos organizacionales creen firmemente que las organizaciones en las que trabajan son injustas y egoístas. Consideran que se encuentran impedidos de participar en los procesos de toma de decisiones, y que existen motivaciones ocultas subyacentes a las informaciones que se les comunican explícitamente (Qian & Daniels, 2008). Sienten suspicacia y recelo frente a las promesas de cambio y mejora; y el incumplimiento de las mismas les genera desilusión, enojo y sentimientos de traición (Salessi, 2011).

---

9

El presente trabajo ha sido realizado en el marco de la Beca Interna de Postgrado Tipo I otorgada a la primera autora por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), bajo la dirección de la Dra. Alicia Omar.

En paralelo a los trabajos tendientes a establecer las bases conceptuales del CO y diferenciarlo de otros constructos similares, se han llevado a cabo intentos sistemáticos por operacionalizarlo. La revisión de la literatura especializada muestra que en la medición del CO se han privilegiado las escalas autodescriptivas frente a otras alternativas de recolección de datos (por ejemplo, observaciones o entrevistas). Entre las diferentes propuestas para medir el cinismo en las organizaciones, la escala elaborada por Brandes, Dharwadkar y Dean (1999) es uno de los instrumentos más utilizados en las investigaciones actuales. Su popularidad se basa en su capacidad para explorar en detalle cada una de las dimensiones que integran el constructo, a diferencia de otras escalas de CO que sólo miden aspectos parciales o variantes específicas del fenómeno (Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005; Wanous, Reichers & Austin, 2000). La validación inicial de la escala fue desarrollada por Brandes et al. (1999) con una muestra de 393 trabajadores de una industria norteamericana. La matriz de datos permitió extraer tres factores que explicaron el 54.78% de la varianza total del constructo: “Cinismo Organizacional Cognitivo” (5 ítems;  $\alpha = .86$ ), que explora la percepción de inconsistencia entre las políticas y las prácticas organizacionales; “Cinismo Organizacional Afectivo” (4 ítems;  $\alpha = .80$ ) que evalúa las emociones y sentimientos negativos hacia la organización; y “Cinismo Organizacional Comportamental” (4 ítems;  $\alpha = .78$ ) que explora las conductas críticas y sarcásticas respecto a la organización y su funcionamiento. Los 13 reactivos que conforman el instrumento original, adoptan el formato de oraciones afirmativas frente a las cuales los sujetos deben indicar la frecuencia de su ocurrencia sobre una escala Likert de 5 puntos. El instrumento proporciona un puntaje global en CO, así como puntajes parciales correspondientes a cada una de las tres dimensiones que lo integran.

Hasta el momento, se han concretado algunos pocos estudios de validación de esta escala, ya sea para su empleo en contextos europeos (Bobbio, Manganelli Rattazzi & Spadaro, 2006) o asiáticos (Karacaoğlu e İnce, 2012). Sin embargo, no se dispone de una versión traducida, adaptada y validada para su empleo con poblaciones hispanoparlantes. Por lo que en un intento por llenar este vacío empírico-instrumental, el objetivo del presente trabajo consistió en la adaptación y validación de la escala de CO de Brandes et al. (1999) para su empleo en el ámbito argentino. Asimismo, se propuso determinar su impacto sobre el bienestar de los empleados (evaluado a través de los niveles de satisfacción, compromiso y confianza organizacional), habida cuenta que se han informado (Chiaburu, Peng, Oh, Banks & Lomeli, 2013; Salessi & Omar, 2014) consecuencias negativas, tales como menor implicación en el trabajo, mayor reticencia a establecer un vínculo

emocional con la organización, agotamiento emocional, y deterioro de la calidad y satisfacción en sus relaciones interpersonales.

## **Método**

Para efectuar la adaptación y validación de la Escala de Cinismo Organizacional de Brandes et al. (1999), se siguió un procedimiento analítico secuencial (Herdman, Fox-Rushby & Badía, 1998). Tal procedimiento requiere el estudio de la equivalencia conceptual, semántica, operacional y de medición de un instrumento, tal como se describe a continuación.

La equivalencia conceptual se refiere a la equivalencia de cada concepto entre la cultura donde fue desarrollado el instrumento y la cultura objetivo en la que se aplicará el instrumento. Para determinar el modo cómo el concepto "cinismo organizacional" era entendido en la cultura argentina, se efectuó una exhaustiva revisión bibliográfica y consultas con especialistas. El análisis y discusión de los hallazgos permitió concluir que la naturaleza del concepto era similar tanto para la cultura de origen (norteamericana) como para la cultura objetivo (argentina). Como parte de este proceso, todos los ítems de la escala original fueron sometidos a una intensa revisión crítica a cargo de expertos, cuya evaluación determinó que eran pertinentes a la población, demandando tan sólo mínimas modificaciones de traducción.

La equivalencia semántica consiste en la traducción del instrumento conservando el significado entre idiomas diferentes. En este caso el análisis fue realizado en cuatro etapas: a) el instrumento original fue traducido del inglés al español (argentino); b) expertos en inglés retradujeron la versión española al inglés; c) traductores de inglés compararon las dos formas del instrumento 'a ciegas' a efectos de identificar la concordancia entre el ítem original y el traducido; d) tomando en cuenta las apreciaciones de los especialistas los autores del presente trabajo discutieron y decidieron la inclusión de los ítems que integrarían la versión argentina del instrumento. Esta versión prototípica fue administrada a una muestra no probabilística de la población objetivo, integrada por 86 estudiantes de posgrado; quienes, a su vez, trabajaban en diferentes organizaciones radicadas en la ciudad de Rosario y alrededores. El 56% de la muestra estaba conformada por varones. La edad promedio de los participantes fue de 32.81 años (DT = 5.64), en tanto que la antigüedad laboral media fue de 3.74 años (DT = 2.24).

Dicho estudio preliminar permitió explorar la equivalencia operacional (mantenimiento de las características operativas del universo original mediante el empleo de ciertas normas antes y durante la aplicación de los instrumentos), básicamente en lo referente a tiempo para completar la escala, claridad de las instrucciones para efectuar la tarea y adecuación semántica y sintáctica de los ítems. Este estudio demostró que los ítems eran bien comprendidos, que las instrucciones estaban claramente indicadas y que la escala elegida para responder la escala (Likert de 5 puntos) no generaba dificultades.

La equivalencia de medición tiene como propósito analizar las propiedades psicométricas de un instrumento a través del cálculo de medidas de confiabilidad y validez. En este caso, se determinó tanto la validez estructural, como la convergente; así como la confiabilidad a través del método de consistencia interna. El estudio de la equivalencia de medición de la escala adaptada se efectuó con la muestra, los instrumentos y la estrategia de análisis que se describen a continuación.

### **Participantes y procedimiento**

Se trabajó con una muestra no probabilística integrada por 396 trabajadores argentinos (53% varones), pertenecientes a distintas organizaciones públicas y privadas radicadas en Rosario y alrededores. La edad media de la muestra fue de 32.42 años (DT = 9.48). La antigüedad laboral promedio fue de 7.73 años (DT = 8.50). El 43% de los encuestados tenía formación superior completa (universitaria o terciaria), en tanto que el resto había concluido sus estudios secundarios. El 82.2% se desempeñaba en relación de dependencia. El 37.5% ocupaba mandos medios-altos. El 64% de los participantes trabajaba en organizaciones de gestión privada. El 37.2% de la muestra se desempeñaba en el sector servicios, el 33.9% en la industria, el 18.6% en educación y el 10.3% restante en el ámbito de la salud.

En primera instancia, se tomó contacto con diversas organizaciones, invitándolas a participar del estudio. Con aquellas que aceptaron colaborar, se pautaron días y horarios para concretar la recolección de los datos, procurando que el proceso se realizara en el seno de las mismas instituciones, en los horarios y lugares designados por cada organización para tal efecto. Tras explicar el propósito del estudio, la modalidad de respuesta, y asegurar el anonimato de todos los participantes y confidencialidad de los datos recabados, se procedió a seleccionar sólo a

aquellos empleados que habían aceptado participar voluntariamente. Los sujetos recibieron instrucciones sobre la mecánica de respuesta. Se los invitó a completar los cuestionarios de manera individual. Las dudas que surgieron fueron aclaradas en forma personalizada durante la instancia de administración.

### **Instrumentos**

Los participantes respondieron un cuadernillo integrado por la versión adaptada de la Escala de CO (13 ítems con formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos, variando de 1 = nunca a 5 = siempre), y una selección de instrumentos estandarizados para medir los constructos que se detallan a continuación:

Confianza organizacional: fue medida mediante la adaptación argentina (Flores, 2011) del Inventario de Confianza Organizacional (Oliveira & Tamayo, 2008). La adaptación incluye 20 ítems distribuidos en cinco sub-escalas rotuladas como: *Promoción del crecimiento del empleado* (4 ítems;  $\alpha = .84$ , ej.: “Se ofrecen condiciones reales para que el empleado se desarrolle”); *Solidez organizacional* (5 ítems;  $\alpha = .85$ ; ej.: “Es conocida por su poder económico”); *Reconocimiento financiero organizacional* (4 ítems;  $\alpha = .71$ ; ej.: “El trabajo del empleado es reconocido a través del salario”); *Normas relativas al despido de los empleados* (3 ítems;  $\alpha = .83$ ; ej.: “Los empleados son despedidos en cualquier momento, independientemente de las normas legales”); *Patrones éticos* (4 ítems;  $\alpha = .84$ ; ej.: “Ser honesto con los clientes es su principio ético”). Cada ítem es valorado sobre una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo).

Compromiso organizacional: fue explorado a través de la adaptación argentina (Omar, 2006) de la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991). Dicho instrumento se encuentra conformado por 18 ítems distribuidos equitativamente en tres factores, a saber: *Compromiso afectivo* ( $\alpha = .87$ ; ej.: “Yo estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en la empresa donde trabajo”); *Compromiso calculativo* ( $\alpha = .82$ ; ej.: “En la actualidad permanezco en mi empresa tanto por necesidad como por deseo”); y *Compromiso normativo* ( $\alpha = .69$ ; ej.: “Yo no siento ninguna obligación para permanecer en mi actual empleo”). Cada ítem es valorado sobre una escala Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo).

Satisfacción laboral: fue evaluada mediante la Escala de Satisfacción Laboral Genérica de Mac Donald y Mac Intyre (1997), adaptada por Omar (2011). El instrumento cuenta con adecuadas propiedades psicométricas y es aplicable a los más diversos ámbitos ocupacionales. Está integrado

por siete ítems ( $\alpha = .79$ ; ej.: “Mi trabajo me permite desarrollar todo mi potencial”), y proporciona una estimación global del grado de satisfacción laboral. Cada ítem es valorado sobre una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo) a 5 = totalmente de acuerdo).

El protocolo de exploración incluyó también una hoja de consentimiento informado, y un apartado diseñado para recabar información acerca de la edad, el género, el nivel de escolaridad y antigüedad laboral de los participantes; así como sobre el puesto que desempeñaban (jefe/supervisor/gerente o empleado), el ramo de actividad de su organización (servicios, industria, educación y salud) y el tipo de gestión de la misma (pública o privada).

### **Estrategia de análisis de datos**

Para establecer la validez estructural de la escala de CO, se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE), seguido de un conjunto de análisis factoriales confirmatorios (AFC). Para la ejecución de los AFC se usó el método de estimación de la máxima verosimilitud. Los índices de ajuste analizados fueron: índice chi-cuadrado ( $\chi^2$ ); índice chi-cuadrado relativo (CMIN/gl); índice de bondad de ajuste (GFI); índice de bondad de ajuste ajustado (AGFI); índice de bondad de ajuste corregido (CFI); y raíz cuadrada media de los residuales (RMSR). La validez convergente se determinó a través del cómputo de coeficientes de correlación entre los factores de la escala y los puntajes obtenidos en los restantes constructos medidos. La confiabilidad de la escala se estimó por el método de consistencia interna, mediante el cómputo de coeficientes alfa de Cronbach.

### **Resultados**

Para determinar la validez estructural se llevó a cabo un AFE, a través del método de componentes principales con rotación Oblimim, ya que se consideraba la hipótesis de que los factores de la escala estuvieran correlacionados. La matriz de datos fue considerada factorizable habida cuenta que el test de esfericidad de Bartlett fue significativo ( $\chi^2 = 5296.92$ ;  $p < .001$ ), y el índice de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin arrojó un valor de .92. Tal como lo indicó el gráfico de sedimentación (scree plot), se extrajeron tres factores que explicaron el 68.68% de la varianza total del constructo. Para la asignación de los ítems a cada factor se utilizaron dos criterios: (a) que el reactivo estuviera conceptualmente relacionado con el factor considerado, y (b) que tuviera un peso factorial igual o mayor a .40 en el factor correspondiente (Tabachnick & Fidell, 2007). La Tabla

1 presenta la composición de la escala, las cargas factoriales correspondientes a cada ítem, la varianza explicada y los coeficientes ( $\alpha$ ) de los factores.

El análisis de los ítems que saturaron sobre cada factor llevó a rotular al factor 1 como “Ideas Cínicas”, ya que aglutinó 5 ítems referidos a la percepción de incoherencia e inconsistencia entre las políticas y prácticas organizaciones. El factor 2 fue identificado como “Conductas Cínicas”, ya que los 4 ítems que pesaron sobre éste, están referidos a la presencia de conductas críticas, quejumbrosas y sarcásticas. Por último, el factor 3 fue rotulado como “Emociones Cínicas”, ya que los 4 ítems que lo integran están vinculados con la afectividad negativa. La consistencia interna (alpha de Cronbach) correspondiente a cada factor fue superior a .70 indicando una aceptable confiabilidad (Nunnally & Bernstein, 1994).

**Tabla 1.** Composición, carga factorial, varianza explicada y coeficientes  $\alpha$  de los factores correspondientes a la versión adaptada de la Escala CO

N°	CONTENIDO DEL ÍTEM	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
<i>Ideas Cínicas</i>				
1	Creo que mi jefe dice una cosa y hace otra	<b>.90</b>		
2*	Las políticas, objetivos y prácticas de mi empresa parecen tener poco en común	<b>.73</b>		
3	Cuando mi jefe dice que va a hacer algo, dudo si realmente lo hará	<b>.82</b>		
4*	En mi empresa se pide una cosa a los empleados, pero se recompensa otra	<b>.67</b>		
5	Encuentro poca relación entre lo que mi jefe dice que hará y lo que realmente hace	<b>.85</b>		
<i>Conductas Cínicas</i>				
6	Me quejo con mis amigos de las cosas que suceden en mi empresa		<b>.88</b>	
7	Puedo intercambiar miradas de complicidad con mis compañeros de trabajo		<b>.79</b>	
8	Comento con otras personas cómo andan las cosas		<b>.90</b>	

	en mi empresa			
9	Critico las prácticas y políticas de mi empresa con los demás.			<b>.94</b>
<i>Emociones Cínicas</i>				
10	Cuando pienso en mi empresa me siento enojado			<b>.73</b>
11	Cuando pienso en mi empresa me siento tenso			<b>.85</b>
12	Cuando pienso en mi empresa me siento ansioso			<b>.58</b>
*				
13	Cuando pienso en mi empresa me siento molesto			<b>.76</b>
	Porcentaje de varianza explicada	36.52%	21.28%	11.09%
	Coeficiente alpha de Cronbach ( $\alpha$ )	.91	.96	.86

\*Ítems eliminados en el segundo AFC; por lo que no forman parte de la versión final de la escala.

Seguidamente, se llevó a cabo un AFC con miras a poner a prueba el modelo de tres factores correlacionados y 13 variables observables indicado por el AFE. Los resultados obtenidos con el primer modelo probado (Modelo A, Tabla 2) no fueron plenamente satisfactorios. El valor asociado al índice  $\chi^2$  resultó significativo, demostrando que la estructura del modelo teórico propuesto era significativamente diferente a la indicada por la matriz de covarianza de los datos. Por lo tanto, se procedió a re-especificar el modelo examinando previamente las cargas factoriales, los índices de modificación y la matriz residual de la matriz de las predicciones de la covarianza y correlación (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006). En función de los resultados derivados de dicho examen, se decidió descartar tres ítems y volver a calcular el ajuste del modelo (Modelo B, Tabla, 2).

**Tabla 2.** Índices de bondad de ajuste de los modelos de CO examinados.

Modelo	$\chi^2$	df	P	CMIN/gl	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Modelo A	283.01	62	.00	4.56	.91	.86	.96	.09
Modelo B	50.16	32	.22	1.57	.98	.96	.99	.03

$\chi^2$  = chi-cuadrado; *gl* = grados de libertad; CMIN/*gl* =  $\chi^2$  relativo; GFI = índice de bondad de ajuste; AGFI = variante ajustada del GFI; CFI = índice de ajuste comparativo; RMSEA = error de aproximación de la raíz cuadrada media.

Tal como puede observarse en la Tabla 2, el segundo modelo (conformado por 3 factores correlacionados y 10 variables observables), evidenció un ajuste mucho mejor; razón por la cual, se optó por conservarlo como definitivo. Paralelamente, se procedió a estimar nuevamente la confiabilidad del instrumento, (integrado ahora por 10 ítems), a través del cálculo de los respectivos coeficientes alpha de Cronbach. Se obtuvieron valores adecuados de consistencia interna para las tres dimensiones del CO (Ideas Cínicas  $\alpha = .93$ ; Conductas Cínicas  $\alpha = .96$ ; Emociones Cínicas  $\alpha = .89$ ), así como para la escala total (CO  $\alpha = .93$ ).

Finalmente, la validez de constructo fue explorada mediante el cómputo de un conjunto de coeficientes de correlación entre el puntaje global de CO (y cada una de sus tres subescalas), con el resto de las variables descritas en el apartado Instrumentos (Método). El CO global correlacionó negativamente con los puntajes globales de confianza en la organización ( $r = -.41$ ;  $p < .01$ ); compromiso organizacional ( $r = -.35$ ;  $p < .01$ ); y satisfacción laboral ( $r = -.69$ ,  $p < .01$ ). Asimismo, se encontraron asociaciones estadísticamente significativas entre las tres facetas del CO y las subdimensiones que componen cada uno de los constructos explorados, tal como lo muestra la Tabla 3.

**Tabla 3.** Medias, desvíos típicos y correlaciones bivariadas entre las dimensiones de CO y las subescalas de las variables medidas.

	Media	DT	Cinismo organizacional			Confianza organizacional				Compromiso organizacional			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	2.83	.68	--										
2	3.01	.92	<b>.54</b>	--									
3	2.46	.90	<b>.61</b>	<b>.66</b>	--								

4	3.15	.89	<b>-.52</b>	<b>-.39</b>	<b>-.36</b>	--							
5	3.22	.87	<b>-.21</b>	<b>-.19</b>	<b>-.26</b>	<b>.44</b>	--						
6	3.08	.99	<b>-.33</b>	<b>-.37</b>	<b>-.36</b>	<b>.59</b>	<b>.42</b>	--					
7	2.08	.88	<b>-.31</b>	<b>-.21</b>	<b>-.30</b>	<b>.17</b>	<b>.44</b>	<b>.24</b>	--				
8	3.64	.88	<b>-.49</b>	<b>-.43</b>	<b>-.37</b>	<b>.71</b>	<b>.38</b>	<b>.47</b>	<b>.28</b>	--			
9	3.15	.98	<b>-.40</b>	<b>-.36</b>	<b>-.39</b>	<b>.60</b>	<b>.34</b>	<b>.49</b>	<b>.34</b>	<b>.70</b>	--		
10	2.84	.73	<b>-.21</b>	<b>-.26</b>	<b>-.17</b>	<b>.45</b>	<b>.25</b>	<b>.42</b>	<b>.45</b>	<b>.49</b>	<b>.69</b>	--	
11	3.07	.71	<b>.14</b>	<b>-.15</b>	<b>-.11</b>	<b>.17</b>	<b>.14</b>	<b>.23</b>	<b>.15</b>	<b>.33</b>	<b>.37</b>	<b>.46</b>	--
12	3.37	.74	<b>-.48</b>	<b>-.41</b>	<b>-.49</b>	<b>.71</b>	<b>.51</b>	<b>.63</b>	<b>.31</b>	<b>.71</b>	<b>.74</b>	<b>.55</b>	<b>.25</b>

---

$p < .05$  (*apaisada*);  $p < .01$  (**negrita**)

Nota: Cinismo organizacional (1: ideas cínicas, 2: conductas cínicas y 3: emociones cínicas); Confianza organizacional (4: promoción del crecimiento, 5: solidez organizacional, 6: reconocimiento financiero, 7: normativas de despido y 8: patrones éticos); Compromiso organizacional (9: compromiso afectivo, 10: compromiso normativo y 11: compromiso calculativo); 12: S.L. (satisfacción laboral).

Como se desprende de la tabla precedente, las tres facetas que integran el CO (Ideas Cínicas, Conductas Cínicas y Emociones Cínicas), se correlacionan negativamente con las cinco dimensiones de la confianza en la organización (Promoción del crecimiento; Solidez organizacional; Reconocimiento financiero; Normativas de despido; Patrones éticos). Se observan, asimismo, vinculaciones negativas entre las facetas afectiva y normativa del compromiso organizacional, y las tres sub-escalas del CO. En lo que respecta al compromiso calculativo, si bien se asocia negativamente a las conductas y emociones cínicas, presenta correlaciones positivas con las ideas cínicas.

## Discusión

A partir de la adaptación realizada se ha logrado una versión parsimoniosa, confiable y válida de la escala para medir CO en trabajadores argentinos. Se trata de una versión integrada por 10 ítems, que exploran las diferentes facetas del constructo CO con un alto nivel de homogeneidad y consistencia interna.

Con respecto a la validez estructural de la escala, los tres factores identificados a través del AFE y confirmados por los AFC demuestran la naturaleza multidimensional del constructo. La estructura obtenida reproduce la solución trifactorial encontrada tanto por los autores del instrumento (Brandes et al., 1999), como la informada en estudios de validación previos (Bobbio et al., 2006; Karacaoğlu e İnce, 2012). En este caso, la versión argentina explora los factores rotulados como Ideas, Conductas y Emociones cínicas, respectivamente. El factor Ideas Cínicas incluye 3 ítems referidos a las cogniciones sobre la deshonestidad e impericia de la organización; el factor Conductas Cínicas nuclea 4 ítems referidos a comportamientos críticos y sarcásticos, en tanto que el factor Emociones Cínicas agrupa 3 ítems referidos a sentimientos negativos hacia la empresa. Estos tres factores se relacionan significativamente entre sí, lo que indica que se trata de tres facetas de un mismo constructo. Sin embargo, tales interrelaciones no llegan a ser lo suficientemente importantes como para generar problemas de multicolinealidad (Kline, 2011)

La validez convergente de la escala queda demostrada a partir de la fuerza y dirección de las correlaciones obtenidas entre las tres dimensiones del CO y las restantes variables medidas. En este sentido, las asociaciones negativas entre CO y la confianza en la organización, no hacen más que confirmar que la desconfianza es uno de los pilares sobre los que se asienta el cinismo. Tales asociaciones armonizan también con la evidencia empírica publicada (Chiaburu et al., 2013; Kannan-Narasimhan & Lawrence, 2011; Kim, Bateman, Gilbreath & Andersson, 2009), la que señala que los empleados cínicos desarrollan una marcada suspicacia que impide sostener expectativas optimistas tanto sobre las personas (en este caso, líderes, supervisores, directivos organizacionales, etc.), como sobre los resultados de un evento (por ejemplo, el cambio organizacional). Mientras que los empleados confiados consideran que la empresa dejará de lado sus propios intereses a favor del colectivo, los cínicos se muestran convencidos que la organización actuará impulsada por intereses egoístas. La certeza sobre la falta de integridad, los predispone a dudar de cualquier acción que la empresa lleve a cabo y a sospechar que tras las razones explícitas existen motivaciones ocultas. En este sentido, por ejemplo, los cínicos creen que las organizaciones en las que trabajan no brindan oportunidades reales de crecimiento ni tampoco incentivan el

desarrollo de sus carreras. Sumado a eso, consideran que su esfuerzo no es reconocido ni valorado económicamente a través del salario que perciben, llegando muchas veces a sentirse “explotados” por sus empleadores. En estas condiciones, es factible que sobrevenga un estado de malestar emocional, así como conductas críticas y despectivas hacia la organización (Salessi & Omar, 2014).

Las dimensiones de la confianza organizacional que se relacionan más negativamente con el CO son las referidas a las percepciones de solidez organizacional, de normativas en materia de despido y de los principios éticos de la empresa. En lo que hace a las percepciones de solidez organizacional, es factible presuponer que los cínicos desarrollarán ideas suspicaces respecto a la solvencia y estabilidad económica de la organización; y que frente a una inminente crisis financiera, se mostrarán convencidos que la organización es esencialmente egoísta. Tales creencias podrían retroalimentar emociones como el enojo y la irritación, además de motivar conductas críticas y quejumbrosas, lo que estaría explicando las correlaciones negativas entre esta dimensión de la confianza organizacional y las tres facetas del CO. Las percepciones de falta de normativas claras en materia de despido resultan coherentes si se considera que desde la perspectiva del cínico organizacional, un empleado puede ser despedido arbitrariamente porque los directivos tienden a basarse más en juicios personales, que en reglamentaciones legales. El estado de suspicacia e inseguridad que promueven tales ideas conlleva, inevitablemente, a un incremento de la afectividad negativa y a conductas displicentes contra la organización como una forma de lidiar con una situación que se considera injusta y deshonestas. Por último, las correlaciones negativas observadas entre la percepción de patrones éticos y las tres facetas del CO proporcionan nuevo apoyo empírico a los resultados comunicados previamente en la literatura. La teoría clásica sobre CO (Abraham, 2000; Andersson & Bateman, 1997; Dean et al., 1998), ha subrayado que el cínico tiene la firme convicción que la organización en la que trabaja no es ética; y que los principios de honestidad, justicia y equidad han sido socavados a favor de los intereses personales de la alta gerencia. Por lo que la certeza sobre la forma deshonestas e inescrupulosas con la que los directivos se manejan a la hora de alcanzar sus metas podría suscitar, lógicamente, un estado de enojo, irritación y pesimismo, acentuando la predisposición del cínico a reprochar y cuestionar las prácticas y políticas organizacionales.

En lo que hace a las relaciones entre el compromiso organizacional y el CO, no hay que perder de vista que los trabajadores cínicos tienen inconvenientes para entablar un vínculo afectivo con la organización empleadora. Tal como lo han destacado diversos autores (Rubin, Dierdorff, Bommer & Baldwin, 2009; Türköz, Polat & Coşar, 2013; Watt & Piotrowsky, 2008), los

cínicos no logran identificarse con la cultura organizacional, ni pueden contribuir proactivamente para que la empresa alcance sus metas y objetivos. En lugar de desarrollar una ligazón emocional con la organización, los cínicos experimentan una amplia gama de sentimientos negativos, que van desde el enojo hasta la desesperanza, tal como lo indican las vinculaciones negativas entre el compromiso afectivo y la emocionalidad cínica. El hallazgo de asociaciones positivas entre las ideas cínicas y el compromiso calculativo, lejos de ser contradictorio se muestra en línea con la naturaleza misma de ambas dimensiones. El compromiso calculativo se basa en un análisis especulativo por parte del empleado de los altos costos que le generaría dejar la organización. El trabajador permanece en su puesto porque la razón costo-beneficio le indica que si renuncia, perdería más de lo que ganaría (Omar, 2010). En el caso del cínico, a pesar de su malestar por su condición de miembro de una organización que, desde su punto de vista, es deshonesto e inescrupuloso, concluiría que los perjuicios superarían los beneficios que resultarían de su desvinculación voluntaria. Podría considerar, por ejemplo, que ha hecho grandes sacrificios personales, que su familia se vería seriamente damnificada, que en función de las alternativas del mercado laboral cuenta con escasas posibilidades de encontrar un nuevo trabajo, y similares. En cualquier caso, su decisión de continuar en la organización estaría fundada sólo en la necesidad, y no en un deseo genuino de pertenecer y formar parte (lo que en palabras de Jorge Luis Borges se traduciría como “no nos une el amor, sino el espanto...”). Dicha situación queda demostrada por el hecho que, aún frente a niveles elevados de compromiso calculativo, subsisten el malestar emocional y las conductas negativas hacia la organización.

Finalmente, las correlaciones negativas entre los componentes del CO y la satisfacción laboral proporcionan sustento empírico a conjeturas anticipadas por publicaciones pioneras en la temática (Abraham, 2000; Andersson & Bateman, 1997). Se ha señalado, por ejemplo, que en un escenario signado por la desconfianza y la falta de deseo de ser parte de la organización en la que se trabaja prevalecerán las respuestas emocionales negativas. En un todo de acuerdo con tales especulaciones teóricas, los resultados obtenidos permiten señalar que los cínicos no experimentan satisfacción laboral, posiblemente por encontrarse en un ambiente en el que no se sienten a gusto y con el que no se vinculan positivamente.

### **Conclusiones: Sobre las implicancias éticas del uso de la Escala de CO**

El propósito que ha impulsado el presente estudio no ha sido desarrollar una herramienta de control de la cual puedan servirse gerentes y directivos para sancionar e, incluso, desvincular a los

empleados que presenten elevados niveles de cinismo. Por el contrario, el fin perseguido ha sido dotar a los especialistas organizacionales de una herramienta diagnóstica que pueda proporcionar información para optimizar las condiciones de trabajo, mejorando la efectividad de la empresa y el bienestar de los empleados (Omar, Vaamonde & Uribe Delgado, 2012).

La escala de CO, lejos de haber sido desarrollada como un dispositivo de vigilancia del comportamiento de los empleados, o un recurso para proceder al castigo u hostigamiento de quienes informen altos niveles de suspicacia; ha sido concebida como un instrumento capaz de aportar información certera en aras de implementar políticas de gestión responsable de los recursos humanos. Se espera que la información proporcionada pueda capitalizarse para el diseño de intervenciones sobre algunos aspectos del funcionamiento de las organizaciones, como una forma de contribuir a la reducción de la desconfianza y el pesimismo. Entre tales aspectos, por ejemplo, se ha demostrado que la comunicación efectiva en torno a los cambios (Qian & Daniels, 2008), el comportamiento ético de las autoridades organizacionales (English & Chalon, 2011), la transparencia en las compensaciones de la alta gerencia (Welsh, Ganegoda, Arvey, Wiley & Budd, 2012), la responsabilidad social corporativa (Aqueveque & Encina, 2010), entre otros, son “antídotos” efectivos para contrarrestar el CO. En otras palabras, las organizaciones que promuevan la confianza en la gestión y se preocupen por crear un clima de integridad y justicia organizacional, se verán beneficiadas con empleados menos cínicos y desconfiados, y más comprometidos y satisfechos.

#### **Referencias:**

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 269-292.
- Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Aqueveque, C. & Encina, C. (2010). Corporate behavior, social cynicism, and their effect on individuals' perceptions of the company. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 311-324.
- Bobbio, A., Manganelli Rattazzi, A. M., & Spadaro, S. (2006). Il cinismo organizzativo. Un contributo all'adattamento Italiano della scala di Brandes, Dharwadkar e Dean (1999). *Testing Psicometria Metodologia*, 13(1), 5-23.

- 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). Philadelphia: Elsevier Science.
- Brandes, P., Das, D. & Hadani, M. (2006). Organizational cynicism: A field examination using global and local social exchange relationships and workplace outcomes. In G. Graen & J. Graen (Eds.), *Sharing Network Leadership* (pp. 191-224). Greenwich: Information Age Publishing.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. & Dean, J. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Best Papers Proceedings*, 150-153.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I., Banks, G. C. & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- English, B. & Chalon, C. (2011). Strengthening affective organizational commitment: The influence of fairness perceptions of management practices and underlying employee cynicism. *The Health Care Manager*, 30(1), 29-35.
- Flores, J. M. (2011). *Predictores de satisfacción laboral. Un estudio en empresas metal-mecánicas santafesinas*. Tesis Inédita de Maestría en Administración de Negocios. Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Rosario.
- Hair, J. E., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6<sup>th</sup> Ed.). Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall.
- Herdman, M., Fox-Rushby, J. & Badía, X. (1998). A Model of equivalence in the cultural adaptation of HRQOL instruments: The universalist approach. *Quality of Life Research*, 7(4), 323-335.
- Kannan-Narasimhan, R. & Lawrence, B. (2012). Behavioral integrity: How leader referents and trust matter to workplace outcomes. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 165-178.
- Kanter, D. L. & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusionment*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Karacaoğlu, K. e Ince, G. F. (2012). The effects of positive organizational behavior on organizational cynicism: A case study Kayseri's manufacturing industry. *Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 18(1), 181-202.

- Kim, T., Bateman, T., Gilbreath, L. & Andersson, L. (2009). Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. *Human Relations*, 62(10), 1435-1458.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3<sup>ed</sup> Ed.). New York: Guilford.
- Macdonald, S. & MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale. *Employee Assistance Quarterly*, 13, 1–16.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3<sup>rd</sup> Ed.). New York: McGraw-Hil
- Oliveira, A. F. & Tamayo, A. (2008). Confiança do empregado na organização. Em M. M. Siqueira & A. Tamayo (Eds.), *Medidas do comportamento organizacional* (pp. 165-280). Porto Alegre: Artmed.
- Omar, A. (2006). *La cultura organizacional de empresas e instituciones argentinas a través de las prácticas, actitudes y comportamientos de sus miembros*. Rosario: CONICET.
- Omar, A. (2010). Las organizaciones positivas. En A. Castro Solano (Ed.), *Fundamentos de Psicología Positiva* (pp. 137-182). Buenos Aires: Paidós.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-137.
- Omar, A., Vaamonde, J. D. & Uribe Delgado, H. (2012). Comportamientos contraproducentes en el trabajo: Diseño y validación de una escala *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 249-265.
- Qian, Y. & Daniels, T. D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, 319-3.
- Rubin, R., Dierdorff, E., Bommer, W. & Baldwin, T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 680-688.
- Salessi, S. (2011). Cinismo Organizacional: Una revisión de la literatura y algunas consideraciones conceptuales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(1), 88-105.
- Salessi, S. & Omar, A. (2014). Cinismo Organizacional: Consecuencias sobre la salud mental de los trabajadores. *Psicología y Salud*, 24(2), 269-277.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business & Psychology*, 19(4), 429-459.

- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5<sup>th</sup> Ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Türköz, T., Polat M. & Coşar, S. (2013). The role of employees' organizational trust and cynicism perceptions on organizational commitment. *Journal of Management & Economics*, 20(2), 285-302.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25, 132-153.
- Watt, J. D. & Piotrowski, C. (2008). Organizational change cynicism: A review of the literature and intervention strategies. *Organization Development Journal*, 26(3), 23-31.
- Welsh, E. T., Ganegoda, D. B., Arvey, R. D., Wiley, J. W. & Budd, J. W. (2012). Is there fire? Executive compensation and employee attitudes. *Personnel Review*, 41(3), 260-282.