

Ponencia 3

CUANDO LOS EMPLEADOS DESPRECIAN A SU PROPIA EMPRESA

Solana Salessi
CONICET-UNR

RESUMEN

En el contexto de una economía competitiva, signada por el énfasis en la productividad, la eficacia y el control, las organizaciones enfrentan nuevos desafíos. Éstos, comprenden desde tecnologías innovadoras hasta una fuerza laboral cada vez más diversificada, pasando por importantes transiciones de las cuales las privatizaciones, reestructuraciones y reducciones de personal son las más significativas, dadas sus implicaciones humanas. La nueva realidad organizacional ha impactado negativamente en los trabajadores, provocando una disminución de la confianza en el empleador, una renuencia a invertir en la relación laboral, y un incremento de las actitudes negativas; entre ellas, el cinismo organizacional. Se trata de una variable recientemente introducida en el mundo científico, que describe una actitud conformada por sentimientos negativos (ira, angustia, vergüenza), comportamientos despectivos y creencias acerca de la falta de integridad de la organización empleadora. El objetivo del presente trabajo es presentar algunas precisiones teórico-conceptuales en torno a este constructo. En primer lugar, comparado con el cinismo ocupacional, el cinismo organizacional no se limita a una profesión en particular, y en relación a otras actitudes laborales, presenta un alcance mucho mayor, pudiendo dirigirse a la organización en general, o a sus directivos, políticas y prácticas. Del mismo modo, se trata de un constructo amplio que subsume a otros y del cual éstos pueden derivarse. Ejemplo de ello es el concepto de cinismo hacia el cambio organizacional. Por otra parte, si bien la mayor parte de las investigaciones concuerdan en que el cinismo representa un freno para las iniciativas de la organización y por ello debe ser combatido, algunos autores sostienen que el cinismo puede proporcionar un modo estratégico de conceptualizar una amplia gama de dinámicas organizacionales, constituyendo una fuerza impulsora para los cambios y ofreciendo una mirada realista de los problemas y desafíos que enfrenta la organización. De acuerdo a estos hallazgos, se concede que, además de su faceta obstructiva y peligrosa, el cinismo organizacional también presenta una orientación constructiva y positiva, cuyo objetivo último consiste en señalar a la organización su incoherencia, insuficiencia o fracaso. No obstante, los estudios en esta línea son escasos, y la mayoría de las investigaciones conceptualiza al cinismo como un fenómeno con el potencial de ejercer una influencia perjudicial sobre los resultados organizacionales y sobre los individuos. Mientras que para la organización las posibles consecuencias incluyen menor productividad y baja moral, traducándose esto en una pérdida de ingresos; para los empleados, el cinismo comporta menores niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional, mayor reticencia a cooperar con los esfuerzos corporativos de cambio y mayor predisposición a experimentar emociones negativas. A esto se agrega el hecho de que los empleados cínicos se encuentran emocionalmente alienados de su entorno de trabajo y a menudo exhiben actitudes malévolas, hostiles y excesivamente críticas hacia la organización y sus compañeros. Entre los principales antecedentes, se citan las expectativas insatisfechas de los empleados producto de la percepción de que el contrato psicológico ha sido violado por la organización, experiencias de injusticia, sentimientos de desconfianza hacia la gestión, ausencia de un clima de comunicación abierta, conflicto y ambigüedad de rol. Entre las variables disposicionales, se destaca la afectividad negativa, las evaluaciones pesimistas de la dignidad, eficacia y lealtad, así como la falta de adaptabilidad personal.

PALABRAS CLAVE: psicología organizacional- cinismo organizacional- antecedentes- consecuencias

A partir de la última mitad del siglo XX se han sucedido múltiples transformaciones tanto en la sociedad en su conjunto, como en el lugar de trabajo. Los entornos organizacionales se han vuelto más turbulentos a raíz de la celeridad de los cambios, la complejidad de las problemáticas, el incremento de la imprevisibilidad respecto al futuro, y la incertidumbre sobre las consecuencias de las acciones en el presente (Courtney, 2001). En el contexto de una economía competitiva, signada por el énfasis en la productividad, la eficacia y el control, las organizaciones enfrentan nuevos desafíos. Tecnologías innovadoras, una fuerza laboral cada vez más diversificada, fusiones, adquisiciones, privatizaciones, reestructuraciones y reducciones de personal, son las notas distintivas de este nuevo escenario (Burke, Jeng, Koyuncu & Fiksenbau, 2011). Como corolario de estos cambios, millones de trabajadores han sido desplazados de sus puestos, o se han convertido involuntariamente en desempleados "part-time" bajo la modalidad de contratos temporales, experimentado consecuentemente un cambio en sus creencias acerca de la organización empleadora y su lugar en la misma (Sverke & Hellgren, 2002).

Esta nueva realidad organizacional ha impactado negativamente en los trabajadores, provocando una disminución de la confianza en el empleador, una renuencia a invertir en la relación laboral y un incremento de actitudes negativas (Pugh, Skarlicki & Passell, 2003). Entre éstas, el cinismo organizacional se está perfilando como tema de interés entre los estudiosos del comportamiento laboral (Cole, Bruch & Vogel, 2006). En primer lugar, es conveniente destacar que se han desarrollado dos grandes líneas de investigación sobre las relaciones entre cinismo y trabajo. Por un lado, el cinismo ocupacional, que estudia el desarrollo y función del cinismo durante la carrera, particularmente en los procesos de socialización profesional. Por el otro, el cinismo organizacional, que explora el surgimiento de esta actitud ante circunstancias organizacionales adversas (Dhar, 2009). Si bien existe cierto solapamiento entre ambos constructos al estar referidos al trabajo, la diferencia radica en el objetivo hacia el cual se dirigen las actitudes cínicas. Mientras que el cinismo ocupacional se dirige a las características del empleo, circunscribiéndose a profesiones ligadas al servicio (Qian & Daniels, 2008); el cinismo organizacional no se limita a una ocupación en particular o a un aspecto del ambiente de trabajo como sí lo hacen otras actitudes laborales. Por tratarse de un tópico de reciente inclusión en el ámbito de la Psicología Organizacional y del Trabajo, todavía no se cuenta con un corpus de conocimiento que permita sistematizar los hallazgos generados en torno a esta problemática. Por lo tanto, el objetivo de la presente comunicación se orienta a presentar algunas precisiones teórico-conceptuales en torno al constructo cinismo organizacional.

En cuanto a su definición, comúnmente ha sido conceptualizado como estado, y considerado una respuesta aprendida de naturaleza anticipatoria, desarrollada a partir de la experiencia, y validada por otras personas en la organización que sostienen y expresan puntos de vista similares (Watt & Piotrowski, 2008). Describe una actitud negativa del empleado hacia la organización empleadora en general o hacia sus directivos, políticas y prácticas (Wilkerson, Evans & Davis, 2008), basada en la convicción de que los principios de honestidad, justicia y equidad han sido socavados a favor de los intereses personales de los líderes. Constituye una actitud conformada por sentimientos negativos, comportamientos despectivos y creencias acerca de la falta de integridad de la organización empleadora (Kalagan & Bigin Aksu, 2010). Se trata de un concepto multidimensional, donde creencias, afectos y conductas varían sobre un continuum comprendido entre los polos positivo y negativo. La dimensión cognitiva se encuentra representada en la creencia sobre la falta de integridad de la organización empleadora y en la convicción de que es inescrupulosa y egoísta

(Abraham, 2000). Los componentes afectivos incluyen emociones como desesperanza, disgusto, sospecha, frustración, desilusión y pesimismo, en tanto que la dimensión conductual incluye declaraciones explícitas sobre la falta de principios de la organización, comportamientos no verbales como miradas y sonrisas sarcásticas y ciertas formas de alienación (Dhar, 2009).

Si bien la mayoría de las investigaciones concuerdan en que el cinismo representa un freno para las iniciativas de la organización, también se ha señalado que puede constituir una fuerza impulsora para los cambios, al ofrecer una mirada realista de los problemas y desafíos que enfrenta la organización. De acuerdo con esto, además de su faceta obstructiva y peligrosa, el cinismo organizacional presenta también una orientación constructiva y positiva, cuyo objetivo último consiste en señalar a la organización su incoherencia, insuficiencia o fracaso, en un intento por mejorar y tener éxito. Desde esta perspectiva, el cínico es alguien que en lugar de boicotear su propia organización, se preocupa por su destino; una suerte de agitador que despierta las conciencias de los demás (Watt & Piotrowski, 2008).

El cinismo organizacional constituye un constructo amplio que subsume a otros y del cual éstos pueden derivarse, tal como lo ejemplifica el cinismo hacia el cambio organizacional (Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005). Este concepto describe una visión pesimista sobre el resultado de los esfuerzos, siendo dos los elementos claves en su definición: por un lado, la creencia de que el cambio es inútil y, por otro, la atribución del fracaso a la incompetencia o falta de motivación de los responsables de llevar adelante las iniciativas (Brown & Cregan, 2008). Constituye una respuesta aprendida tras una historia de intentos fallidos de cambio en relación a los cuales no se han recibido explicaciones creíbles. Se trata de una respuesta adaptativa en la medida en que previene al individuo de emociones dolorosas como la traición y la decepción, y actúa como una pantalla a través de la cual los eventos ambiguos pueden ser interpretados, manteniendo la coherencia entre creencias y percepciones. Considerando que la frustración y desilusión son notas distintivas en las conceptualizaciones de cinismo, las expectativas insatisfechas de los empleados también se presentarían como un antecedente directo (Selander & Kalling, 2007). La nueva realidad organizacional vuelve imperiosa la necesidad de establecer un nuevo equilibrio en las relaciones laborales (Naus, van Iterson & Roe, 2007a). La oferta tradicional según la cual los empleados brindaban lealtad, confianza y compromiso a cambio de seguridad, desarrollo, promoción y apoyo por parte de su empleador, ha cedido su lugar a un nuevo acuerdo. Existe, exige a los empleados trabajar más horas, tener mayores responsabilidades, ser más flexibles y tolerantes, obteniendo a cambio sólo la oportunidad de aumentar su empleabilidad (Cartwright & Holmes, 2006). En lugar de pretender obediencia y disciplina, en la actualidad la organización fomenta la movilidad y formación permanentes de sus miembros, quienes, por otra parte, esperan desarrollar tareas desafiantes en lugar de limitarse a hacer lo que determina el superior. Sumado a esto, la lealtad hacia la empresa ya no asegura la continuación de la relación laboral, estando ésta cada vez más sujeta a los avatares de la realidad económica. La percepción de inseguridad que acompaña a estos cambios, tiene consecuencias perjudiciales, no sólo para los empleados sino también para las organizaciones. En estas condiciones el cinismo puede convertirse en una actitud de autodefensa destinada a evitar la erosión de la autoimagen, preservándola en situaciones de potencial discrepancia; una vía alternativa para resguardar la dignidad en el ambiente de trabajo cuando éste parece socavarla (Naus, van Iterson & Roe, 2007b).

Nair y Kamalanabhan (2010) indican que el cinismo organizacional es específico en su causalidad, desencadenándose por la percepción de desigualdades. En relación a esto, percepciones de injusticia procedimental e interaccional se han encontrado como predictores de los niveles de cinismo de los empleados (Bernerth, Armenakis, Field & Walker, 2007). Por otra parte, influencias relacionadas con el rol, tales como conflicto, sobrecarga y ambigüedad, pueden tener un impacto negativo en el comportamiento y

en las respuestas afectivas de los miembros de una organización. Por lo que se ha informado que cuando se produce conflicto de rol como resultado de la incoherencia entre las políticas y prácticas organizacionales, se reduce la percepción de apoyo organizacional y existen más probabilidades que los empleados recurran a la desconexión característica del cinismo (Sean, Lynn & Philip, 2010).

Desde el momento que no todos los empleados reaccionan de la misma manera frente a las mismas circunstancias, es innegable que los factores contextuales situacionales interactúan con las características personales, tales como variables disposicionales y demográficas. Se ha demostrado que los hombres presentan mayores niveles de cinismo que las mujeres y que, entre ellos, actúa como una estrategia para el afrontamiento del agotamiento profesional (Escamilla-Quintal, Rodríguez-Molina, Peiró & Tomás Marco, 2008). Por su parte, señala que factores tales como autoestima, locus de control y afectividad negativa, median las relaciones entre las percepciones de transgresión del contrato psicológico y el grado de cinismo que el individuo experimentará, sugiriendo que individuos con baja autoestima y escaso control son más propensos a reaccionar negativamente frente a los eventos organizacionales estresantes. Del mismo modo, Halifax y Zweig (2008) han señalado como predictores de cinismo organizacional a la afectividad negativa y al núcleo de la autoevaluación, entendido como una evaluación de la dignidad, la eficacia y adaptabilidad de una persona y en este sentido un supra constructo que nuclea a la autoestima, la autoeficacia, el locus de control y el Neuroticismo.

Aún reconociendo que no existe una conexión simple entre actitudes particulares y comportamientos específicos, es posible identificar una serie de potenciales consecuencias del cinismo organizacional, admitiendo que impacta negativamente no sólo sobre la organización, sino también sobre sus miembros (Peng & Zhou, 2009). Mientras que para la organización las posibles consecuencias incluyen menor productividad y baja moral, traduciéndose esto en una pérdida de ingresos; para los empleados, el cinismo comporta menores niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional, mayor reticencia a cooperar con los esfuerzos corporativos de cambio y mayor predisposición a experimentar emociones negativas (Nair & Kamalanabhan, 2010). A esto se agrega el hecho de que los empleados cínicos se encuentran emocionalmente alienados de su entorno de trabajo y a menudo exhiben actitudes malévolas, hostiles y excesivamente críticas hacia la organización y sus compañeros, alegando una supuesta superioridad moral (Walter & Bruch, 2008). No obstante, más allá de los efectos inmediatos del cinismo organizacional, el sostenimiento en el tiempo de esta actitud negativa conlleva un debilitamiento de la autoridad de los líderes y una subutilización del capital humano, consecuencias que, a largo plazo, pueden ser contraproducentes para la organización ya que van minando su eficacia y viabilidad.

Una síntesis a modo de conclusión.

Tras este breve recorrido teórico, pueden realizarse algunas consideraciones finales en torno al cinismo organizacional:

- 1) En la literatura científica publicada se identifican diversos focos en las investigaciones sobre cinismo, de los cuales el cinismo organizacional es el de más reciente introducción, predominando estudios sobre cinismo general, cinismo social, y cinismo ocupacional.
- 2) El cinismo organizacional es un constructo multidimensional conceptualizado como una actitud negativa del empleado hacia la organización empleadora, sustentada en la convicción de que los principios de honestidad, justicia y equidad han sido socavados a favor de los intereses personales de los líderes.
- 3) Los esfuerzos por conceptualizar el constructo se han visto acompañados por intentos de operacionalizarlo a través del desarrollo de instrumentos de medición, principalmente de naturaleza autodescriptiva. No obstante, por tratarse de instrumentos éticos, desarrollados en otras culturas, con otras realidades

sociolaborales, se impone la necesidad de desarrollar instrumentos élicos, y/o adaptar los instrumentos ya desarrollados, para su empleo con muestras nacionales.

4) Una posible agenda para futuras investigaciones sobre cinismo organizacional, debería incluir: a) estudios longitudinales que permitan evaluar la aparición, el desarrollo y el mantenimiento en el tiempo del cinismo organizacional; b) empleo de otras técnicas de recolección de datos complementarias a los cuestionarios y escalas ya desarrollados, tales como entrevistas en profundidad, observaciones, escenarios, y similares; c) estudios comparativos entre diferentes empresas dentro de un mismo contexto nacional, a efectos de conocer el impacto de la cultura organizacional (operacionalizada a través de las prácticas de gerenciamiento de recursos humanos) sobre esta actitud laboral; d) estudios transculturales que permitan conocer el impacto de la cultura nacional (operacionalizada a través de los valores personales) sobre tal actitud laboral.

Referencias bibliográficas:

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 269-292.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S. & Walker, H.J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 303-326.
- Brown, M. & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: the role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47, 667-686.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Cole, M.S., Bruch, H. & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 463-484.
- Courtney, H. (2001). *20/20 Foresight: Crafting strategy in an uncertain world*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dhar, R. L. (2009). Cynicism in the Indian organizations: An exploration of the employees' perspectives. *Qualitative Sociology Review*, 5, 152-175.
- Escamilla-Quintal, M., Rodríguez-Molina, I., Peiró, J.M. & Tomás Marco, I. (2008). El cinismo: una estrategia de afrontamiento diferencial en función del género. *Psicothema*, 20, 596-602.
- Halifax, K. & Zweig, D. (2008). Dispositional predictors of organizational cynicism. *Organizational Behavior*, 29, 95-113.
- Kalagan, G. & Bigin Aksu, M. (2010). Organizational cynicism of the research assistants: a case of Akdeniz University. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2, 4820-4825.
- Nair, P. & Kamalanabhan, T.J. (2010). The impact of cynicism on ethical intentions of indian managers: the moderating role of seniority. *Journal of International Business Ethics*, 3, 14-29.
- Naus, F., van Iterson, A. & Roe, R.A. (2007a). Organizational cynicism: extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60, 683 -718.
- Naus, F., van Iterson, A. & Roe, R.A. (2007b). Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 195-219.
- Peng, Z. & Zhou, F. (2009). The moderating effect of supervisory conscientiousness on the relationship between employees' social cynicism and perceived interpersonal justice. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37, 863-864.
- Pugh, S.D., Skarlicki, D.P. & Passell, B.S. (2003). After the fall: layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76, 201-212.

- Qian, Y. & Daniels, T.D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, 319-3.
- Sean, V., Lynn, G. & Philip, V. (2010). Role conflict, mindfulness, and organizational ethics in an education-based healthcare institution. *Journal of Business Ethics*, 94, 455-469.
- Selander, L. & Kalling, T. (2007). The surprise of candor. Employee cynicism and technological change in late modernity work. *Academy of Management Proceedings*, 1-7. Consultado Diciembre 10, 2010. Base EBSCO: <http://ebscobhost.com>
- Stanley, D.J., Meyer, J.P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business & Psychology*, 19, 429-459.
- Sverke, M. & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 23-42.
- Watt, J.D. & Piotrowski, C. (2008). Organizational change cynicism: a review of the literature and intervention strategies. *Organization Development Journal* 3, 26-31.
- Wilkerson, J.M., Evans, W.R. & Davis, W.D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 2273-2292.
-

Resumen

Ponencia 4

SOY DUEÑO DE MI TIEMPO, ¿PERO A QUÉ PRECIO?

Laura Paris
UNR.

RESUMEN

El teletrabajo es una modalidad laboral bastante reciente en Argentina, definida como el trabajo que realizan los empleados en relación de dependencia a distancia de la organización (generalmente en sus domicilios particulares) utilizando tecnologías de información. Su inicio data del año 1973, pero es recién en la década de los noventa cuando comienzan los estudios más exhaustivos, fundamentalmente centrados en la problemática de los teletrabajadores, ya que si bien posee múltiples ventajas para la organización, sus efectos en la salud psicofísica de los trabajadores es controvertida. Los aspectos ambiguos del teletrabajo se traducen en tensiones entre la libertad para organizar la agenda laboral y la sobrecarga que esto implica, y ameritan profundizar su estudio. En este sentido, estresores tales como la falta de visibilidad en la empresa, el aislamiento, los problemas tecnológicos y la falta de espacio físico en el domicilio, por ejemplo, opacan la satisfacción laboral que supone la posibilidad de organizar los horarios de trabajo autónomamente. Frente a tal panorama este estudio se orienta a esclarecer el impacto del teletrabajo sobre el estrés y la satisfacción laboral en teletrabajadores de una empresa de comunicaciones, y proponer estrategias para optimizar su implementación y reducir sus potenciales efectos perjudiciales sobre el bienestar del trabajador. Para tal fin, se realizaron cuestionarios vía mail y entrevistas telefónicas con 28 teletrabajadores jerárquicos en relación de dependencia, de una empresa argentina de comunicaciones. La evidencia reunida permite apreciar que los principales estresores percibidos por los teletrabajadores se pueden agrupar en función de variables sociodemográficas, disposicionales y organizacionales. En el primer caso, a nivel individual, experimentan mayor malestar los que tienen menos antigüedad en la empresa y no conocen demasiado los mecanismos técnicos e