

Cinismo organizacional: un análisis holístico de sus orígenes, causas y consecuencias en el ámbito laboral

Organizational Cynicism: A Holistic Analysis of its origins, causes and consequences in the workplace

Cinismo organizacional: uma análise holística das suas origens, causas e consequências no local de trabalho

María del Pilar Pulido-Ramírez [†]

Carlos Alberto Almanza-Junco [‡]



Fecha de entrega: 19 de noviembre de 2024

Fecha de evaluación: 03 de marzo de 2025

Fecha de aprobación: 14 de mayo de 2025

Citar como: Pulido, P., & Almanza, C. (2025). Cinismo organizacional: un análisis holístico de sus orígenes, causas y consecuencias en el ámbito laboral. *SIGNOS, investigación En Sistemas De gestión*, 17(2), 22-37. <https://doi.org/10.15332/24631140.10898>

Resumen

El cinismo organizacional (CO) es una actitud perjudicial que afecta la moral, el desempeño y la estabilidad de las empresas. Se caracteriza por la desconfianza y la negatividad hacia la organización, con causas diversas y efectos que impactan a distintos niveles. Este artículo tiene como objetivo realizar un análisis holístico de las causas y consecuencias del CO mediante una revisión

estructurada de la literatura científica. Para ello, se llevó a cabo una búsqueda sistemática en bases de datos académicas relevantes (Scopus, JSTOR, PsycINFO, Web of Science), utilizando términos clave como “cinismo organizacional”, “causas” y “consecuencias”. Se aplicaron criterios de inclusión y exclusión para seleccionar estudios pertinentes publicados en las últimas décadas. Los resultados muestran que factores como la percepción de injusticia, el incumplimiento del contrato psicológico y las fallas en el liderazgo son detonantes clave. Entre las consecuencias, destacan la disminución del compromiso, la insatisfacción laboral, el aumento de la rotación y el bajo rendimiento. Se concluye que abordar el CO de manera integral es esencial para desarrollar estrategias de prevención e intervención efectivas en la gestión de personas.

Palabras clave:

causas, cinismo organizacional, comportamiento organizacional, consecuencias, enfoque holístico, revisión de la literatura.

Abstract

Organizational cynicism is a detrimental attitude that affects the morale, performance and stability of companies. It is characterized by distrust and negativity towards the organization, with diverse causes and effects that impact at different levels. This article aims to perform a holistic analysis of the causes and consequences of organizational cynicism

[†]Universidad Militar Nueva Granada. Correo: maria.pulido@unimilitar.edu.co. ORCID: [0000-0003-1659-3966](https://orcid.org/0000-0003-1659-3966).

[‡]Universidad Militar Nueva Granada. Correo: carlos.almanza@unimilitar.edu.co. ORCID: [0000-0002-4561-4941](https://orcid.org/0000-0002-4561-4941).

through a structured review of the scientific literature. For this purpose, a systematic search was conducted in relevant academic databases (e.g. Scopus, JSTOR, PsycINFO, Web of Science), using key terms such as “organizational cynicism”, ‘causes’ and “consequences”. Inclusion and exclusion criteria were applied to select relevant studies published in the last decades. The results show that factors such as perceptions of unfairness, breach of the psychological contract and leadership failures are key triggers. Consequences include decreased commitment, job dissatisfaction, increased turnover and poor performance. It is concluded that addressing organizational cynicism in a comprehensive manner is essential to develop effective prevention and intervention strategies in people management.

Keywords:

causes, organizational cynicism, organizational behavior, consequences, holistic approach, literature review.

Resumo

O cinismo organizacional (CO) é uma atitude prejudicial que afeta a moral, o desempenho e a estabilidade das empresas. É caracterizado pela desconfiança e negatividade em relação à organização, com causas diversas e efeitos que impactam em diferentes níveis. Este artigo tem como objetivo realizar uma análise holística das causas e consequências do CO por meio de uma revisão estruturada da literatura científica. Para isso, foi realizada uma pesquisa sistemática em bases de dados acadêmicas relevantes (Scopus, JSTOR, PsycInfo, Web of Science), utilizando termos-chave como «cinismo organizacional», «causas» e «consequências». Foram aplicados critérios de inclusão e exclusão para selecionar estudos pertinentes publicados nas últimas décadas. Os resultados mostram que fatores como a percepção de injustiça, o incumprimento do contrato psicológico e as falhas na liderança são fatores desencadeantes fundamentais. Entre as consequências, destacam-se a diminuição do compromisso, a insatisfação no trabalho, o aumento da rotatividade e o baixo desempenho. Conclui-se que abordar o co de forma integral é essencial para desenvolver estratégias de prevenção e intervenção eficazes na gestão de pessoas.

Palavras-chave:

causas, cinismo organizacional, comportamento organizacional, consequências, abordagem holística, revisão da literatura.

Introducción

El comportamiento organizacional es un campo interdisciplinario que estudia cómo las personas interactúan dentro de las organizaciones, influyendo en su productividad, bienestar y desarrollo. En el panorama laboral contemporáneo, caracterizado por cambios constantes y una creciente presión por la eficiencia, las actitudes de los empleados hacia su organización juegan un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad empresarial. Entre estas actitudes, el cinismo organizacional (CO) emerge como un fenómeno particularmente relevante y preocupante debido a sus potenciales efectos deletéreos (Arslan, 2018; Risgiyanti y Hidayah, 2020).

Lejos de ser una simple muestra de escepticismo saludable, el (CO) se define como una actitud negativa de los empleados hacia la organización, sus líderes y prácticas (Abraham, 2000; Chiaburu et ál., 2013; Dean et ál., 1998). Esta actitud se caracteriza por la creencia en la falta de integridad de la organización, lo que engloba creencias de desconfianza profunda hacia la misma, sus motivos y su integridad (ideas cínicas) (Dean et ál., 1998); emociones negativas como el desprecio, la ira o la desesperanza (emociones cínicas) (Abraham, 2000); y una tendencia conductual hacia la crítica mordaz, el distanciamiento o la pasividad calculada (conductas cínicas) (Maslach et ál., 2001).

La relevancia de estudiar el (CO) radica en su documentada asociación con una amplia gama de resultados negativos. La literatura académica ha vinculado consistentemente esta actitud con una reducción significativa en el compromiso organizacional afectivo y normativo (Reichers et ál., 1997; Stanley et ál., 2005), así como con una menor satisfacción laboral (Durrah et ál., 2019). Además, se ha observado un descenso en el desempeño tanto en las tareas asignadas como en los comportamientos de ciudadanía organizacional (Chiaburu et ál., 2013), y un notable incremento en la intención de abandonar

la organización y en la rotación efectiva de personal (Ayik, 2022).

Asimismo, el cinismo puede fomentar comportamientos laborales contraproducentes, como la retención de esfuerzo o el absentismo, que son pilares fundamentales para el éxito organizacional, o incluso acciones más perjudiciales para la organización (Brandes y Das, 2006).

Sin embargo, comprender el origen y el impacto del cinismo requiere ir más allá de una visión fragmentada o de relaciones causa-efecto lineales. El cinismo rara vez surge de un único incidente o factor aislado; más bien, tiende a desarrollarse como resultado de una compleja interacción de experiencias, percepciones y características que operan en distintos niveles (individual, grupal, organizacional y contextual). Por ejemplo, la percepción de injusticia en las políticas de la empresa (factor organizacional) puede verse exacerbada por una predisposición individual a la negatividad, generando una respuesta cínica más intensa (Durrah et ál., 2019). De igual forma, las consecuencias del cinismo no se limitan al individuo, sino que pueden permear el clima del equipo y afectar la efectividad general de la organización (Barton y Ambrosini, 2013). Por ello, un enfoque holístico que considere esta red de interconexiones es esencial para una comprensión profunda y útil del fenómeno abordado (Cartwright y Holmes, 2006).

Utilizando la metodología PRISMA, la revisión de la literatura se presenta como la metodología idónea para abordar este análisis holístico, ya que permite recopilar, evaluar críticamente y sintetizar la vasta cantidad de investigación empírica y teórica acumulada sobre el (CO), identificando patrones consistentes, áreas de controversia y vacíos en el conocimiento actual (Morales, 2022). Este método posibilita la construcción de un panorama integrado de las múltiples causas y diversas consecuencias del cinismo, fundamentando así una perspectiva integral.

Si bien existen numerosas investigaciones sobre aspectos específicos del (CO), se identifica un vacío en la literatura respecto a síntesis actualizadas que integren de manera explícitamente holística el conocimiento disperso sobre la compleja red de sus causas multinivel y sus consecuencias de amplio espectro, incluyendo la consideración de posibles dinámicas de retroalimentación. Este estudio busca

llenar dicho vacío proporcionando un panorama comprensivo y estructurado.

Por lo tanto, el objetivo principal de este artículo es identificar, analizar y sintetizar, desde una perspectiva holística, las principales causas y consecuencias del (CO), ofreciendo un marco comprensivo que integre los hallazgos de la investigación y que sirva como base tanto para futuras investigaciones como para la práctica de la gestión en las organizaciones. Para alcanzar este objetivo, el presente trabajo se estructura de la siguiente manera: primero, se detallará rigurosamente la metodología empleada para la búsqueda y selección de la literatura pertinente. A continuación, se presentará la síntesis de los hallazgos, organizando las causas y consecuencias identificadas y destacando sus interrelaciones desde un enfoque holístico. Posteriormente, se discutirán las implicaciones teóricas y prácticas derivadas de este análisis integral, reconociendo las limitaciones del estudio y sugiriendo direcciones para futuras investigaciones. Finalmente, se ofrecerán las conclusiones principales del trabajo.

Metodología

El estudio adoptó un enfoque documental mediante una revisión sistemática de la literatura en bases de datos académicas relevantes (Scopus, Web of Science, PsycINFO, JSTOR, Redalyc, SciELO, Dialnet y Google Scholar), cubriendo el período 2000-2024. Se utilizaron términos en inglés y español con el objetivo de identificar, analizar y sintetizar de manera holística las causas y consecuencias del cinismo organizacional (CO), siguiendo las directrices PRISMA 2020 para garantizar rigor y transparencia (Page et ál., 2021). Se eligió este marco temporal considerando que, aunque los trabajos fundacionales datan de finales de los años noventa, la mayor parte de la investigación empírica y la diversificación del campo se han producido en las últimas dos décadas y media. La búsqueda finalizó el 30 de octubre de 2024.

Se aplicaron filtros por tipo de documento y se revisaron también listas de referencias clave. Los criterios de inclusión contemplaron artículos empíricos o teóricos, revisiones y meta-análisis centrados en el (CO) en contextos laborales, con

muestras de empleados, publicados en inglés o español y con acceso al texto completo. Se excluyeron documentos no arbitrados, estudios en los que el CO no fuera una variable central y publicaciones en otros idiomas.

La selección se realizó conforme a las fases recomendadas por PRISMA: (1) eliminación de duplicados; (2) cribado por título y resumen; (3) revisión de texto completo por dos investigadores; y (4) resolución de discrepancias mediante consenso o, de ser necesario, con el apoyo de un experto externo. Se empleó una plantilla estandarizada en Excel para extraer información clave de cada estudio, incluyendo diseño metodológico, muestra, medidas de CO, causas, consecuencias, hallazgos principales, limitaciones y otros comentarios relevantes para la síntesis.

La extracción de datos fue realizada por el investigador principal y verificada por el coinvestigador, asegurando precisión y consistencia. Este enfoque permitió una comprensión profunda del (CO) y sus implicaciones, proporcionando una base para futuras investigaciones y recomendaciones prácticas.

Debido a la heterogeneidad metodológica, se optó por una síntesis narrativa en lugar de un meta-análisis. Se aplicó un análisis temático para agrupar los factores causales y consecuentes, construyendo un modelo descriptivo tipo mapa perceptual de sus interrelaciones. Finalmente, se evaluó el riesgo de sesgo mediante la herramienta Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) y los criterios del Critical Appraisal Skills Programme (CASP), con el fin de contextualizar los hallazgos sin excluir estudios por su calidad metodológica.

Síntesis de la literatura sobre cinismo organizacional

Esta sección presenta los resultados de la revisión sistemática de la literatura, sintetizando la evidencia acumulada sobre el cinismo organizacional (CO). Siguiendo el objetivo de adoptar un enfoque holístico, se detallan primero las conceptualizaciones predominantes del constructo, para luego explorar la compleja red de factores identificados como sus causas o antecedentes. Finalmente, se describe

el amplio espectro de sus consecuencias a nivel individual, grupal y organizacional, destacando las interconexiones entre estos elementos.

Conceptualización del cinismo organizacional

Históricamente, el término “cinismo” tiene sus raíces en la Escuela Cínica de la antigua Grecia, fundada por Antístenes y popularizada por Diógenes de Sinope, quienes cuestionaban las normas sociales y abogaban por una vida de simplicidad y libertad (Ferrater, 1959). Aunque el cinismo clásico promovía la virtud y la autenticidad, el cinismo organizacional (CO) moderno refleja una desconfianza hacia las instituciones y sus líderes, surgida de percepciones de hipocresía, injusticia y falta de transparencia. Este fenómeno no es inherente a la naturaleza del trabajador, sino que es una respuesta a condiciones laborales adversas, como políticas injustas, falta de apoyo o liderazgo deficiente (Leiter y Schaufeli, 1996; Salessi y Omar, 2018).

La literatura revisada converge en definir el (CO) como una actitud negativa y pesimista desarrollada por los empleados hacia su organización (Dean et ál., 1998; Stanley et ál., 2005). Si bien existen matices, predomina una conceptualización multidimensional que abarca tres componentes interrelacionados (Andersson, 1996; Dean et ál., 1998; Reichers et ál., 1997):

Componente cognitivo (ideas cínicas)

se refiere a la creencia de que la organización carece de integridad, actúa por interés propio de manera encubierta y que sus motivos declarados (misión, visión, valores) son una fachada. Incluye la desconfianza generalizada hacia las intenciones y comunicaciones de la dirección. Las ideas cínicas surgen cuando los empleados perciben que la organización actúa de manera inconsistente con sus valores declarados. Por ejemplo, si una empresa promueve la transparencia, pero oculta información a sus trabajadores, estos pueden desarrollar creencias negativas sobre su integridad (Stanley et ál., 2005). Estas percepciones se ven reforzadas por experiencias

negativas, como despidos injustificados o favoritismos, que llevan a generalizar una visión pesimista de la organización (Dean et ál., 1998; Saltik, 2019).

Componente afectivo (emociones cínicas): implica sentimientos negativos hacia la organización, tales como desprecio, resentimiento, ira, desilusión, desesperanza o vergüenza. Es la carga emocional que acompaña a las creencias cínicas. Las emociones cínicas, como la frustración y la desesperanza, surgen como respuesta a las ideas y conductas negativas. Los empleados pueden sentirse atrapados en una organización que perciben como injusta, lo que genera ansiedad, pesimismo y, en casos extremos, burnout (Abraham, 2000; Zhang et ál., 2020). Estas emociones no solo afectan el bienestar individual, sino que también pueden reducir la cohesión del equipo y la colaboración (Stanley et ál., 2005).

Componente conductual (conductas cínicas): se manifiesta en tendencias a expresar públicamente críticas negativas, así como comentarios sarcásticos o despectivos sobre la organización, sus líderes o sus iniciativas, y en comportamientos de distanciamiento, bajo esfuerzo o resistencia pasiva. Las conductas cínicas son la manifestación observable de ideas negativas. Los empleados pueden adoptar un tono sarcástico en sus comunicaciones, burlarse de las políticas organizacionales o criticar abiertamente a los líderes (García, 2011). Estas conductas reflejan una desconexión emocional con la organización y pueden propagarse entre los colegas, creando un ambiente de desconfianza y desmoralización (Brandes y Das, 2006; Villena et ál., 2019).

Es crucial diferenciar este cinismo disposicional o aprendido dentro de la organización del escepticismo, que implica una duda razonable y una evaluación crítica, pero abierta a la evidencia; mientras que el cinismo tiende a ser una actitud más cerrada,

generalizada y con una fuerte carga negativa (Andersson y Bateman, 1997; Dean et ál., 1998). En este sentido, el (CO) no es un rasgo inherente a los empleados, sino una respuesta a condiciones laborales adversas, como políticas injustas, falta de apoyo o liderazgo deficiente (Peng y Zhou, 2009). Su prevalencia en las organizaciones puede socavar la moral, la productividad y el compromiso (Abraham, 2000; Salessi y Omar, 2018), pero también puede servir como un mecanismo para identificar problemas y desafiar el statu quo (Freitas, 2022; Torres, 2021).

Causas del cinismo organizacional: una perspectiva holística

La revisión de la literatura revela que el cinismo organizacional (CO) raramente obedece a una única causa, sino que emerge de la interacción compleja de múltiples factores. Estos factores pueden agruparse en distintas categorías, aunque sus límites son a menudo difusos y sus efectos se potencian mutuamente:

Factores organizacionales y de gestión: un cuerpo sustancial de evidencia apunta a que las características del entorno organizacional y las prácticas de gestión son detonantes clave del cinismo organizacional. Destacan:

- **Incumplimiento del contrato psicológico:** la percepción de que la organización ha fallado en cumplir sus promesas implícitas o explícitas (por ejemplo, seguridad laboral, oportunidades de desarrollo, recompensas justas) es uno de los predictores más robustos del cinismo organizacional (Johnson y O'Leary-Kelly, 2003; Turnley y Feldman, 2000). Esta ruptura de expectativas genera sentimientos de traición y desconfianza.
- **Percepción de injusticia organizacional:** la creencia de que los procesos (justicia procedimental), los resultados (justicia distributiva) o el trato interpersonal (justicia interaccional) son injustos fomenta consistentemente actitudes cínicas (Ambrose y Schminke, 2009; Colquitt et ál., 2001). La falta de voz, la inconsistencia en la aplicación de normas o el trato irrespetuoso por parte de los superiores son ejemplos citados.

- **Falta de apoyo organizacional percibido (POS - Perceived Organizational Support):** cuándo los empleados sienten que la organización no valora sus contribuciones ni se preocupa por su bienestar, es más probable que desarrollen cinismo como respuesta defensiva (Eisenberger et ál., 2002; Zagenczyk et ál., 2011).
- **Comunicación deficiente y falta de transparencia:** la comunicación opaca, la retención de información relevante o la percepción de mensajes manipuladores por parte de la dirección erosionan la confianza y alimentan interpretaciones cínicas (Küçük, 2022; Stanley et ál., 2005).

Factores de liderazgo: el comportamiento de los líderes, especialmente los supervisores directos, juega un rol crucial en la formación de actitudes cínicas:

- **Liderazgo ineficaz o negativo:** estilos de liderazgo como el abusivo, el tóxico, el pasivo (laissez-faire) o simplemente la incompetencia percibida se asocian fuertemente con el cinismo de los subordinados (Tepper, 2000; Tuckey et ál., 2012).
- **Falta de integridad y coherencia:** la percepción de hipocresía, es decir, una brecha entre lo que los líderes dicen y lo que hacen (por ejemplo, predicar valores que no practican), es un potente generador de cinismo (Andersson, 1996; Lochan, 2009).
- **Falta de apoyo y reconocimiento:** la ausencia de respaldo, retroalimentación constructiva y reconocimiento por el esfuerzo por parte del supervisor directo contribuye a sentimientos de infravaloración y, en consecuencia, al cinismo (Reyes et ál., 2019).

Factores relacionados con el cambio organizacional: los procesos de cambio son un caldo de cultivo frecuente para el cinismo si no se gestionan adecuadamente:

- **Gestión deficiente del cambio:** los cambios mal comunicados, impuestos sin participación, percibidos como innecesarios o mal planificados, así como la “fatiga del cambio” provocada por iniciativas constantes y poco exitosas, incrementan significativamente el cinismo

(Bernerth et ál., 2007; Stanley et ál., 2005; Wanous et ál., 2000).

- **Impacto negativo del cambio:** si los cambios resultan en consecuencias negativas para los empleados (por ejemplo, despidos o aumento de carga laboral sin compensación), el cinismo hacia futuras iniciativas es una reacción común (Reichers et ál., 1997).

Factores individuales: aunque el contexto organizacional es primordial, ciertas características individuales pueden predisponer o moderar el desarrollo del cinismo:

- **Rasgos de personalidad:** los individuos con alta afectividad negativa, bajo optimismo, locus de control externo o ciertas disposiciones, como el “cinismo disposicional” general, pueden ser más propensos a interpretar las acciones organizacionales de manera negativa y a desarrollar cinismo específico hacia la organización (Judge y Larsen, 2001; Judge et ál., 2002).
- **Experiencias previas:** Las experiencias negativas en trabajos anteriores (por ejemplo, despidos injustos y promesas rotas) pueden generar una “sensibilidad” al cinismo en empleos subsiguientes (Locke y Latham, 2019).
- **Antigüedad y expectativas:** La relación con la antigüedad parece ser compleja, a veces curvilínea, sugiriendo que el cinismo puede aumentar tras una “luna de miel” inicial si las expectativas no se cumplen, y estabilizarse o incluso disminuir en etapas muy tardías de la carrera (Davis y Gardner, 2004; Lochan, 2009).

Es fundamental entender que estos factores no actúan de forma aislada. Por ejemplo, una reestructuración organizacional (factor de cambio) gestionada con poca transparencia (factor organizacional) por líderes percibidos como poco íntegros (factor de liderazgo) puede tener un impacto devastador en la confianza y generar un cinismo profundo, especialmente en individuos predispuestos a la negatividad (factor individual). El cinismo, por tanto, suele ser el resultado de una acumulación y combinación de estas influencias a lo largo del tiempo.

Consecuencias del cinismo organizacional: un impacto multinivel

El cinismo no es una actitud inocua; sus repercusiones se extienden a múltiples niveles, afectando al individuo, a los equipos de trabajo y a la organización en su conjunto.

Consecuencias a nivel individual: las consecuencias más directamente documentadas se observan en el propio empleado cínico:

- **Deterioro de actitudes laborales:** el cinismo organizacional (CO) se asocia consistentemente con una menor satisfacción laboral general y específica (Abraham, 2000), así como con una drástica reducción del compromiso organizacional, especialmente el afectivo (el deseo de pertenecer) y el normativo (el sentido de obligación) (Reichers et ál., 1997; Stanley et ál., 2005). La intención de abandonar la organización es una consecuencia actitudinal casi universalmente reportada (Andersson y Bateman, 1997; Brandes y Das, 2006).
- **Impacto en comportamientos laborales:** se observa una reducción en el desempeño de las tareas centrales del puesto (in-role behavior) y, de manera muy marcada, una disminución de los comportamientos de ciudadanía organizacional (OCB - Organizational Citizenship Behavior), como ayudar a compañeros, proponer mejoras o defender a la organización (Chiaburu et ál., 2013; Podsakoff et ál., 2009). Por el contrario, el cinismo organizacional (CO) predice un aumento de comportamientos laborales contraproducentes (CWB - Counterproductive Work Behavior), que pueden ir desde el retraimiento (llegar tarde, ausentismo, bajo esfuerzo) hasta acciones más activas, como el robo, el sabotaje o la agresión verbal (Abraham, 2000; Mount et ál., 2006).
- **Afectación del bienestar y la salud:** el cinismo organizacional (CO) se relaciona con mayores niveles de estrés laboral, agotamiento emocional (burnout) y síntomas de malestar psicológico y físico (Abraham, 2000; Jiang et ál., 2017; Maslach et ál., 2001). Mantener una actitud cínica es emocionalmente desgastante.

Consecuencias a nivel grupal: el (CO) de un individuo puede trascender y afectar a su entorno inmediato:

- **Clima grupal negativo:** los empleados cínicos pueden “contaminar” el ambiente de trabajo con sus comentarios negativos, erosionando la confianza, la cohesión y la moral del equipo (Cole et ál., 2006; Neves et ál., 2018).
- **Reducción de la cooperación:** la desconfianza inherente al cinismo dificulta la colaboración efectiva y el intercambio de conocimientos dentro de los grupos de trabajo (Zapata y Vélez, 2021).

Consecuencias a nivel organizacional: las consecuencias individuales y grupales escalan, impactando a la organización en su totalidad:

- **Menor efectividad y productividad:** la combinación de bajo desempeño individual, menor comportamiento cívico organizacional (OCB por las siglas en inglés de Organizational Citizenship Behavior), mayor comportamiento laboral contraproducente (CWB por las siglas en inglés de Counterproductive Work Behavior) y menor cooperación grupal se traduce en una disminución de la efectividad y productividad organizacional (Abraham, 2000; Chiaburu et ál., 2013; Mount et ál., 2006; Podsakoff et ál., 2009).
- **Aumento de la rotación y costos asociados:** la alta intención de renuncia suele materializarse en una mayor rotación de personal real, lo que implica altos costos de reclutamiento, selección y formación de nuevos empleados (Gomariz et ál., 2021).
- **Resistencia al cambio y menor innovación:** una fuerza laboral cínica es inherentemente resistente a nuevas iniciativas y cambios, lo que dificulta la adaptación y la innovación organizacional (Reichers et ál., 1997; Wanous et ál., 2000).
- **Daño reputacional:** el cinismo puede trascender las fronteras de la organización a través de comentarios negativos de empleados y exempleados, lo que daña la imagen de la empresa tanto como empleadora como en el mercado (Díaz, 2024).

La tabla 1 muestra la consolidación de los elementos categorizados de acuerdo con la revisión documental.

Componente	Categoría	Variable	Nivel	Tipo
Cognitiva	Causa	Falta de transparencia en la comunicación	Factores organizacionales y de gestión	Organizacional
		Promoción de candidatos menos calificados	Factores de liderazgo	
		Incoherencia entre valores declarados y acciones	Factores de liderazgo	
Afectiva	Causa	Ambiente laboral tóxico	Factores organizacionales y de gestión	Humana
		Falta de reconocimiento y recompensas	Factores de liderazgo	
		Liderazgo deficiente	Factores de liderazgo	
Conductual	Causa	Exceso de carga laboral	Factores organizacionales y de gestión	Organizacional
		Ambigüedad en las expectativas laborales	Factores organizacionales y de gestión	
		Falta de equilibrio entre vida laboral y personal	Factores individuales	
Cognitiva	Consecuencia	Mayor innovación y adaptabilidad	Organizacional	Positiva Organizacional
		Desarrollo de resiliencia organizacional		
		Derivación de objetivos organizacionales		
		Desigualdad en oportunidades de crecimiento		
		Confusión en las prioridades	Organizacional	Negativa Organizacional
		Mayor control y monitoreo interno		
		Disminución del compromiso laboral	Individual	Negativa Humana
		Aumento de conflictos laborales	Grupal	
		Mayor autonomía	Individual	Positiva Humana
		Deterioro de la salud mental		Negativa Humana
Afectiva	Consecuencia	Reducción de la satisfacción laboral	Organizacional	Negativa Organizacional
		Refuerzo de valores éticos		Positiva Organizacional
		Mayor adaptabilidad ante cambios		
		Pérdida de talento en la alta dirección		Negativa Organizacional
Conductual	Consecuencia	Fracaso en la colaboración interdepartamental	Organizacional	Negativa Organizacional
		Aumento de la competencia interna		
		Desarrollo de una cultura crítica constructiva	Individual	Positiva Organizacional
		Comportamientos de abandono		Negativa Humana
		Menor rendimiento laboral	Individual	

Tabla 1. Distribución geográfica de investigaciones revisadas.

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, la figura 1 presenta un mapa perceptual, en el que se incluyen las causas en el eje X (individuales y organizacionales) y las consecuencias en el eje Y (positivas y negativas). Este mapa perceptual ilustra las interrelaciones entre las causas y las consecuencias del cinismo organizacional (CO). En el eje X se ubican las causas, organizadas en dos dimensiones: causas individuales y causas organizacionales. Las causas individuales incluyen factores relacionados con el bienestar personal y las percepciones individuales de los empleados, mientras que las causas organizacionales engloban aspectos estructurales y de gestión dentro de la organización.

En el eje Y se presentan las consecuencias, divididas en positivas y negativas. Las consecuencias negativas están relacionadas con efectos adversos

tanto a nivel individual como organizacional, tales como la disminución del compromiso laboral y el aumento de conflictos. Por otro lado, las consecuencias positivas reflejan posibles resultados beneficiosos para la organización, como el desarrollo de una cultura crítica constructiva y un aumento de la autonomía. El tamaño de las esferas en el gráfico refleja la magnitud del impacto de cada consecuencia, lo que permite visualizar de manera clara las relaciones y la intensidad de los efectos asociados al CO.

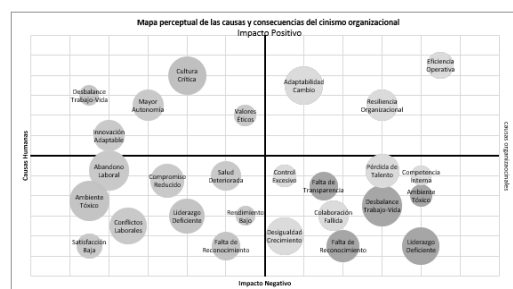


Figura 1. Mapa perceptual de las causas y consecuencias del cinismo organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Satisfacción y desempeño: variables multinivel

Si bien es cierto que la revisión de la literatura se ha dividido en niveles individuales, grupales y organizacionales, se presentan dos variables que impactan a todos los niveles: la satisfacción y el desempeño laboral.

La satisfacción laboral, definida como el estado emocional positivo derivado de la valoración del trabajo (Locke y Latham, 2019), se ve directamente afectada por el cinismo organizacional (CO). Los empleados cínicos experimentan menor satisfacción debido a su percepción de la organización como injusta o poco ética (Wright y Bonett, 2007). Esto puede llevar a una mayor rotación de personal, absentismo y, en última instancia, a una cultura organizacional tóxica (Nair, 2010). No obstante, algunos estudios sugieren que el humor cínico puede servir como un mecanismo de defensa que ayuda a los empleados a lidiar con el estrés, preservando temporalmente su bienestar (Abraham, 2000; Jiang

et ál., 2017; Maslach et ál., 2001). Por su parte, el desempeño se entiende como la articulación de habilidades y destrezas para el logro de los objetivos organizacionales (Ponce et ál., 2021).

El CO tiene un impacto significativo en el desempeño laboral. Los empleados cínicos tienden a estar menos comprometidos con sus tareas, lo que se traduce en una menor productividad y calidad del trabajo (Platania et ál., 2022; Shaukat y Khurshid, 2022). Además, su resistencia al cambio puede obstaculizar la implementación de nuevas políticas o tecnologías, afectando la capacidad de la organización para adaptarse a entornos competitivos (Nair y Kamalanabhan, 2010). Sin embargo, el CO también puede tener un efecto positivo al identificar problemas ocultos o cuestionar prácticas ineficientes, lo que puede llevar a mejoras si se gestiona adecuadamente (Freitas, 2022; Torres, 2021).

Hacia un modelo holístico del cinismo organizacional

La evidencia revisada sugiere que el cinismo organizacional (CO) no responde a una secuencia lineal simple, sino a un modelo dinámico y sistémico. Factores organizacionales, de liderazgo y de gestión del cambio actúan como desencadenantes principales, cuya interpretación depende de las características y experiencias individuales. Estas condiciones generan una actitud cínica —cognitiva, afectiva y conductual— que deriva en consecuencias negativas para el individuo (como bajo desempeño o conductas contraproducentes), el grupo (mal clima laboral) y la organización (baja productividad y alta rotación).

Este modelo incorpora bucles de retroalimentación. Por ejemplo, un liderazgo percibido como injusto puede generar cinismo, lo que a su vez provoca un bajo desempeño; esta conducta es interpretada por el líder como falta de compromiso, intensificando un trato aún más distante y el control, lo que profundiza el cinismo. Asimismo, la alta rotación puede ser interpretada como una señal de alarma por los empleados restantes, alimentando aún más su desconfianza y reforzando su cinismo preexistente o generándolo en quienes aún no lo sentían.

Estas dinámicas se sustentan en marcos teóricos como la Teoría del Intercambio Social (Blau, 2017), que está relacionada con el contrato psicológico y

el apoyo percibido, y la Teoría de Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989), la cual explica cómo la pérdida de recursos psicológicos genera estrés y actitudes defensivas, como el cinismo.

La figura 2 resume gráficamente esta interacción. A la izquierda se ubican las causas del CO: organizacionales (falta de justicia, incumplimiento del contrato psicológico), de liderazgo (ineficacia, abuso, falta de integridad), de cambio organizacional (mala gestión del cambio) e individuales (rasgos de personalidad, experiencias pasadas). En el centro, se refleja cómo estas causas se traducen en los componentes del CO: creencias de desconfianza (cognitivo), emociones negativas (afectivo) y conductas de crítica o distanciamiento (conductual). A la derecha, se presentan las consecuencias: a nivel individual (bajo desempeño, rotación, malestar), grupal (clima negativo, desconfianza) y organizacional (ineficiencia, rotación real, daño reputacional).

Las flechas indican tanto el flujo causal como los procesos de retroalimentación, representando cómo las consecuencias pueden reforzar las causas iniciales y perpetuar el ciclo del cinismo.

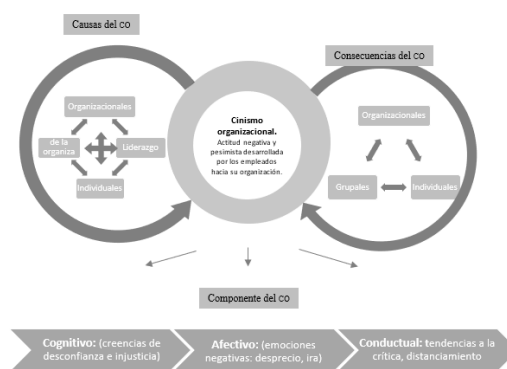


Figura 2. *Modelo holístico del desarrollo y repercusiones del cinismo organizacional (CO)*

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Esta revisión sistemática se propuso analizar de manera holística las causas y consecuencias del

cinismo organizacional (CO), sintetizando la vasta literatura acumulada en las últimas décadas. Los hallazgos presentados en la sección anterior no solo confirman la naturaleza perniciosa y multifacética del CO, sino que también subrayan la necesidad imperativa de abordarlo desde una perspectiva sistémica e integrada. En este sentido, la literatura coincide en que las actitudes cínicas (ideas, conductas y emociones), principales componentes del CO, son los mayores potenciadores del bucle negativo del CO, alineándose con el modelo de acción razonada de Fishbein (Rodríguez, 2007) y la teoría del comportamiento planificado de Ajzen (Osorio et ál., 2020), que destaca cómo las actitudes influyen en las intenciones y comportamientos.

A continuación, se interpretan estos hallazgos, se discute el valor del enfoque adoptado y se exploran las implicaciones teóricas y prácticas, así como las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

Interpretación de los hallazgos: patrones consistentes y áreas de debate

La revisión confirma patrones robustos y consistentes identificados a lo largo de numerosos estudios y contextos. Sobresale la evidencia que vincula de manera contundente las percepciones de injusticia organizacional (en sus diversas formas: distributiva, procedimental e interaccional) y el incumplimiento del contrato psicológico con el desarrollo del cinismo organizacional (CO) (Ambrose y Schminke, 2009; Johnson y O'Leary-Kelly, 2003; Turnley y Feldman, 2000). Estos hallazgos sugieren que el CO es, en gran medida, una reacción comprensible a la percepción de que la organización o sus agentes han violado normas fundamentales de equidad y reciprocidad. Igualmente, consistente es el papel central del liderazgo: comportamientos percibidos como abusivos, incoherentes, poco éticos o simplemente ausentes (liderazgo pasivo) emergen como potentes catalizadores del CO (Tepper, 2000; Tuckey et ál., 2012).

En cuanto a las consecuencias, la literatura es notablemente unánime al asociar el (CO) con un deterioro significativo de las actitudes laborales clave, como la satisfacción y, muy especialmente, el compromiso organizacional (Reichers et ál.,

1997; Stanley et ál., 2005), así como con un incremento en la intención de rotación (Andersson y Bateman, 1997). También existe un fuerte consenso sobre su impacto negativo en los comportamientos laborales, manifestándose tanto en la reducción de conductas deseables (desempeño en la tarea, OCB - Organizational Citizenship Behavior) como en el aumento de conductas indeseables (CWB - Counterproductive Work Behavior) (Chiaburu et ál., 2013; Mount et ál., 2006).

No obstante, la literatura también presenta matices y algunas áreas donde la evidencia es menos concluyente o existen debates. Por ejemplo, el rol exacto de los factores individuales, como los rasgos de personalidad, sigue siendo objeto de discusión: ¿son predisposiciones que aumentan la vulnerabilidad al (CO) ante factores contextuales, o el CO prolongado puede incluso afectar la personalidad o el bienestar general del individuo? (Stanley et ál., 2005). La relación entre el CO y la antigüedad también muestra resultados mixtos, sugiriendo posibles efectos no lineales que merecen mayor exploración (Davis y Gardner, 2004). Además, aunque la investigación se ha expandido globalmente, aún se debate hasta qué punto las manifestaciones, causas y consecuencias del CO son universales o varían significativamente entre culturas (James, 2005). Finalmente, los mecanismos precisos de contagio social del CO en los equipos y los factores que lo potencian o inhiben requieren mayor clarificación (Cole et ál., 2006).

El valor añadido del enfoque holístico

La adopción de un enfoque holístico en esta revisión permite ir más allá de la simple enumeración de causas y efectos, ofreciendo una comprensión más rica y dinámica del cinismo organizacional (CO). A diferencia de enfoques fragmentados que podrían centrarse aisladamente en el liderazgo o en la rotación, el análisis integral revela que el cinismo es el nexo de una compleja red de influencias recíprocas. Esta visión interconectada es crucial porque demuestra que el cinismo no es meramente una respuesta pasiva a estímulos negativos, sino que forma parte de un sistema dinámico con bucles de retroalimentación que pueden perpetuar y agravar el problema (ver Figura 2).

Por ejemplo, la visión holística evidencia cómo las prácticas de gestión injustas pueden generar cinismo,

el cual reduce el desempeño y la cooperación. Esto, a su vez, puede llevar a los líderes a adoptar posturas más controladoras o desconfiadas, reforzando las percepciones iniciales de injusticia y creando una “espiral negativa” difícil de romper. Comprender estas dinámicas es fundamental, ya que sugiere que las intervenciones aisladas (por ejemplo, cambiar un solo procedimiento) pueden ser insuficientes si no se abordan simultáneamente otros nodos de la red (como el estilo de liderazgo y la comunicación durante el cambio). El enfoque holístico, por tanto, no solo describe la complejidad, sino que también orienta hacia soluciones más sistémicas y potencialmente más efectivas.

Contribución al conocimiento y sus implicaciones teóricas

Esta revisión contribuye al cuerpo de conocimiento sobre el cinismo organizacional (CO) al ofrecer una síntesis integrada y actualizada de la investigación, organizada explícitamente bajo un marco holístico. Al mapear las interconexiones entre factores causales multinivel, la actitud cínica multidimensional y sus consecuencias, que también son multinivel, se proporciona una plataforma consolidada que puede servir de referencia para futuras investigaciones y para la formación en comportamiento organizacional. El énfasis en los bucles de retroalimentación refina la comprensión del cinismo como un fenómeno potencialmente auto-perpetuante.

Teóricamente, los hallazgos refuerzan la aplicabilidad y relevancia de marcos como la teoría del intercambio social (Blau, 2017) y la teoría de la conservación de recursos (Hobfoll, 1989) para explicar el cinismo como una respuesta a la ruptura de la reciprocidad y a la pérdida o amenaza de recursos valiosos (confianza, justicia, apoyo). Además, la complejidad evidenciada subraya la necesidad de continuar desarrollando modelos teóricos multinivel y dinámicos que capturen adecuadamente las interdependencias entre individuo, grupo y organización en la formación y evolución de las actitudes laborales. Podría también incentivar la exploración de perfiles o “tipos” de cinismo, diferenciados quizás por sus causas predominantes o sus manifestaciones conductuales.

Implicaciones prácticas

La comprensión holística del CO deriva en implicaciones prácticas significativas para gerentes, líderes y profesionales de recursos humanos:

Enfoque sistémico y preventivo: las intervenciones más efectivas probablemente serán aquellas que aborden múltiples causas simultáneamente y que se centren en la prevención. Esperar a que el cinismo se arraigue dificulta enormemente su manejo.

Priorizar la justicia y la coherencia: asegurar la justicia procedimental, distributiva e interaccional en todas las prácticas de gestión es fundamental. La coherencia entre los valores declarados y las acciones de los líderes, entendida como integridad, es crucial para construir y mantener la confianza.

Gestión transparente y participativa del cambio: comunicar de manera abierta y honesta las razones, los procesos y los impactos de los cambios, involucrando a los empleados en la medida de lo posible, puede mitigar significativamente la resistencia y el cinismo asociados.

Fortalecer el liderazgo positivo y de apoyo: intervenir en la selección y desarrollo de líderes que practiquen la escucha activa, ofrezcan apoyo, reconozcan contribuciones y actúen con empatía e integridad es una estrategia clave.

Gestionar el contrato psicológico: ser claro y realista sobre las expectativas durante el reclutamiento y la incorporación, y esforzarse por cumplir las promesas realizadas, ayuda a prevenir rupturas tempranas que pueden sembrar cinismo.

Monitoreo del clima laboral: utilizar encuestas de clima, entrevistas de salida y otros mecanismos para detectar señales tempranas de cinismo y sus posibles causas permite intervenir antes de que el problema se generalice.

Limitaciones de la revisión

Es importante reconocer las limitaciones inherentes a esta revisión sistemática. Primero, existe el riesgo de sesgo de publicación, ya que los estudios con resultados significativos tienen más probabilidades de ser publicados que aquellos con resultados nulos o no concluyentes. Segundo, la heterogeneidad de los estudios primarios en términos de metodologías, medidas, muestras y

contextos culturales, aunque enriquecedora, dificulta la comparación directa y la síntesis precisa. Tercero, la búsqueda se limitó a bases de datos e idiomas específicos, lo que podría haber excluido literatura relevante en otros idiomas o fuentes (literatura gris). Cuarto, la síntesis narrativa y el análisis temático, aunque apropiados para el objetivo, implican un grado de interpretación subjetiva por parte de los revisores.

Líneas de investigación Futura

Basándose en los hallazgos y limitaciones de esta revisión, se proponen varias líneas para futuras investigaciones:

Estudios longitudinales: se requieren más diseños longitudinales robustos para establecer con mayor certeza las relaciones causales y, especialmente, para investigar empíricamente la dinámica de los bucles de retroalimentación propuestos en el modelo holístico.

Investigación transcultural comparativa: profundizar en cómo las diferencias culturales influyen en las causas, manifestaciones y consecuencias del cinismo organizacional, así como en la efectividad de las intervenciones.

Intervenciones positivas: es necesario explorar y evaluar sistemáticamente la efectividad de intervenciones diseñadas no solo para reducir el cinismo, sino también para fomentar activamente la confianza, el compromiso y la resiliencia en contextos propensos al cinismo.

Cinismo en nuevos contextos laborales: investigar el fenómeno en el marco del trabajo remoto, la economía gig, las organizaciones ágiles y otros entornos laborales emergentes.

Mecanismos subyacentes: utilizar métodos mixtos o cualitativos para explorar más a fondo los procesos psicológicos individuales y sociales (por ejemplo, procesos de atribución y contagio emocional) que subyacen al desarrollo y mantenimiento del cinismo organizacional.

Refinamiento de la medición: desarrollar o validar medidas que capturen mejor la naturaleza dinámica y multidimensional del cinismo, y quizás sus diferentes perfiles.

El cinismo organizacional es un fenómeno complejo, sistémico y con profundas repercusiones. Abordarlo

eficazmente requiere una comprensión integral de sus raíces y consecuencias interconectadas, un compromiso con la justicia y la coherencia por parte de las organizaciones y sus líderes, así como una agenda de investigación continua que explore sus matices y dinámicas.

Conclusión

Este artículo ha llevado a cabo una revisión sistemática de la literatura con el propósito de analizar, desde una perspectiva holística, las causas y consecuencias del cinismo organizacional (CO). La síntesis de la evidencia acumulada confirma que el CO es una actitud compleja y perjudicial, arraigada frecuentemente en percepciones de injusticia, incumplimiento de promesas y fallos en el liderazgo. Las repercusiones negativas del CO se extienden desde el bienestar y comportamiento del empleado individual hasta el clima grupal y la efectividad general de la organización. Sus efectos son principalmente adversos, ya que reducen el desempeño y la satisfacción laboral; sin embargo, también pueden ayudar a identificar problemas organizacionales.

El análisis subraya que una comprensión fragmentada del CO es insuficiente. La perspectiva holística adoptada revela la naturaleza sistémica del fenómeno, destacando las interconexiones entre múltiples factores causales y consecuencias multinivel, así como la existencia de bucles de retroalimentación que pueden potenciar el problema. Esta visión integrada es fundamental para la gestión organizacional, ya que sugiere la necesidad de implementar estrategias preventivas, sistémicas y coherentes, centradas en construir y mantener la confianza, la equidad y un liderazgo íntegro y de apoyo.

En el contexto laboral actual, a menudo marcado por la incertidumbre y el cambio constante, abordar proactivamente el CO no es solo una cuestión de mejorar indicadores de desempeño, sino una condición esencial para fomentar entornos de trabajo saludables, éticos y sostenibles, donde tanto los empleados como las organizaciones puedan prosperar. La lucha contra el CO es, en última instancia, una inversión en el capital humano y en la salud a largo plazo de la organización.

Referencias

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2103-1>
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500. <https://doi.org/10.1037/a0013203>
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418. <https://doi.org/10.1177/001872679604901102>
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)18:5%3C449::AID-JOB808%3E3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5%3C449::AID-JOB808%3E3.0.CO;2-O)
- Arslan, M., & Roudaki, J. (2018). Examining the role of employee engagement in the relationship between organisational cynicism and employee performance. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(1). <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2018-0087>
- Ayik, A. (2022). Examining the relationship between mobbing and organizational cynicism. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 10(2), 102-109. <https://doi.org/10.7575/aiac.ijels.v.10n.2p.102>
- Barton, L. C., & Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721-746. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697481>
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader-member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 979-1003. <https://doi.org/10.1002/job.443>
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. Wiley. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. En P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Employee health, coping and methodologies* (pp. 233-266). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(05\)05007-9](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(05)05007-9)
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., 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. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.007>
- 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(4), 463-484. <https://doi.org/10.1002/job.381>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.002>
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Díaz Hernández, P. E. (2024). *Comunicación organizacional y engagement en trabajadores de una empresa de construcción de Jaén-2020*. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/12356>
- Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations.

- International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1203. <https://doi.org/10.3390/ijerph16071203>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Percepción del apoyo del supervisor: Contribuciones al apoyo organizacional percibido y la retención de empleados. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Ferrater, J. (1959). *Diccionario filosófico, tomo 2*. —. <https://profesorvargasguillen.files.wordpress.com/2011/10/jose-ferrater-mora-diccionario-de-filosofia-tomo-i.pdf>
- Freitas, J. H. D. (2022). Cinismo e indiferenciación: La huella de Glucksmann en El coraje de la verdad de Foucault. *Trans/Form/Ação*, 45, 139-158. <https://doi.org/10.1590/0101-3173.2022.v45n1.p139>
- García, I. (2011). *Opinión: Conductas cínicas. La Región*. <https://www.laregion.es/opinion/ismael-garcia-mendez/conductas-cinicas/20110121085034250930.html>
- Gomariz, P. E. Z., Ojeda, Y. E. A., Nogueira, Y. E. M., Rivera, D. N., & León, A. M. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(1), 29-41. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- James, M. S. L. (2005). Antecedents and consequences of cynicism in the workplace: Findings from the U.S. and Caribbean. *Management Communication Quarterly*, 19(2), 139-168. <https://doi.org/10.1177/0893318905280371>
- Jiang, W., Wang, Z., & Wang, L. (2017). Employee cynicism and burnout: The mediating role of workplace ostracism. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(6), 989-997. <https://doi.org/10.2224/sbp.6116>
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647. <https://doi.org/10.1002/job.207>
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Judge, T. A., & Larsen, R. J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 67-98. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2973>
- Küçük, B. A. (2022). Understanding the employee job satisfaction depending on manager's fair treatment: The role of cynicism towards the organization and co-worker support. *European Review of Applied Psychology*, 72(6), 100795. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100795>
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9(3), 229-243. <https://doi.org/10.1080/10615809608249404>
- Lochan Dhar, R. (2009). Cynicism in the Indian IT organizations: An exploration of the employees' perspectives. *Qualitative Sociology Review*, 5(1), 152-175. <https://doi.org/10.18778/1733-8077.5.1.08>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93. <https://doi.org/10.1037/mot0000127>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Morales, W. G. B. (2022). Análisis de Prisma como metodología para revisión sistemática: Una aproximación general. *Saúde em Redes*, 8(sup1), 339-360. <https://doi.org/10.18310/2446-4813.2022v8nsup1p339-360>
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00048.x>
- Nair, P., & Kamalanabhan, T. J. (2010). The impact of cynicism on ethical intentions of Indian

- managers: The moderating role of seniority. *Journal of International Business Ethics*, 1(2), 155-159. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2010.V1.28>
- Neves, T., Graveto, J., Rodrigues, V., Marôco, J., & Parreira, P. (2018). Compromiso organizacional, cualidades psicométricas e invariancia del cuestionario de Meyer y Allen para enfermeras portuguesas. *Revista Latinoamericana de Enfermería*, 26, e3021. <https://www.scielo.br/j/rlae/a/MwBgVkJ4phQsMqLyh6SHFFq/?lang=es>
- Osorio, J. D. V., Díaz, L. M. A., & Bermúdez-Hernández, J. (2020). El ausentismo laboral en el sector de call center en la ciudad de Medellín, a la luz de la teoría del comportamiento planificado. *Revista CIES Escolme*, 11(01), 96-113. <http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/view/283/363>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- 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(6), 863-864. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.6.863>
- Platania, S., Morando, M., & Santisi, G. (2022). Organisational climate, diversity climate and job dissatisfaction: A multi-group analysis of high and low cynicism. *Sustainability*, 14(8), 4458. <https://doi.org/10.3390/su14084458>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Ponce, G. I. A., Holguín, J. J. M., & Ortiz, M. E. Z. (2021). Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paján. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(9). <https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3132>
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 48-59. <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9707100659>
- Reyes Flores, G., Maynez Guaderrama, A. I., Cavazos Arroyo, J., & Hernández Gómez, J. A. (2019). Contrato psicológico, agotamiento y cinismo del empleado: Su efecto en la rotación del personal operativo en la frontera norte mexicana. *Contaduría y Administración*, 64(2). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1133>
- Risgiyanti, R., & Hidayah, R. (2020). The role of workplace spirituality in reducing the negative impact of organizational cynicism on job performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(4), 692-703. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.04.08>
- Rodríguez, L. R. (2007). La teoría de la acción razonada: Implicaciones para el estudio de las actitudes. *Investigación Educativa Duranguense*, 2(7), 66-77. <https://editorialupd.mx/revistas/index.php/ined/article/view/52/52>
- Salessi, S., & Omar, A. (2018). Dark triad of personality, job satisfaction and organizational cynicism: A structural model. *Universitas Psychologica*, 17(3), 1-12. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy17-3.tops>
- Saltık, I. A. (2019). El efecto del cinismo organizacional en la satisfacción laboral en la organización pública de turismo: Evidencia empírica de Turquía. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 9(1, 2 e 3). <https://doi.org/10.34019/2238-2925.2019.v9.27427>
- Shaukat, R., & Khurshid, A. (2022). Woes of silence: The role of burnout as a mediator between silence and employee outcomes. *Personnel Review*, 51(5), 1570-1586. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0550>
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4518-2>

- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Torres Estrada, A. C. (2021). Literatura y teatro en el cinismo de Diógenes de Sínope y Nietzsche. *Enclaves del pensamiento*, 15(30). <https://doi.org/10.46530/ecdp.v0i30.445>
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15-27. <https://doi.org/10.1037/a0025942>
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1%3C25::AID-JOB2%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1%3C25::AID-JOB2%3E3.0.CO;2-Z)
- Villena, V. H., Choi, T. Y., & Revilla, E. (2019). Revisiting interorganizational trust: Is more always better or could more be worse? *Journal of Management*, 45(2), 752-785. <https://doi.org/10.1177/0149206316680031>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>
- Wright, T., & Bonett, D. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33, 141-160. <https://doi.org/10.1177/0149206306297582>
- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Few, W. T., & Scott, K. L. (2011). Psychological contracts and organizational identification: The mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Labor Research*, 32(3), 254-281. <https://doi.org/10.1007/s12122-011-9111-z>
- Zapata Cárdenas, A., & Vélez Gaviria, S. (2021). *Liderazgo ético y resiliencia de equipos de trabajo: efecto mediador de la confianza y el cinismo sobre el cambio organizacional*. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/a6fbb72e-b1dd-4c0f-969a-40f073cfe42d/content>
- Zhang, J., Lu, H., Zeng, H., Zhang, S., Du, Q., Jiang, T., & Du, B. (2020). The differential psychological distress of populations affected by the COVID-19 pandemic. *Brain, Behavior, and Immunity*, 87, 49. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.04.031>