

EL SÍNDROME DEL ABURRIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. CONSECUENCIAS DEL ABURRIMIENTO EN PROFESIONALES DE CONSERJERÍA EN CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS

THE BOREDOM SYNDROME IN THE PUBLIC ADMINISTRATION. CONSEQUENCES OF BOREDOM IN SCHOOL JANITORS IN PUBLIC EDUCATIONAL CENTERS

Francisco J. Medina Díaz
Decano Facultad de Psicología
Universidad de Sevilla
fjmedina@us.es
ORCID: 0000-0002-3657-1716

Raquel Molina Amador
Departamento de Psicología Social
Universidad de Sevilla
raqmolama@alum.us.es

Lourdes Munduate Jaca
Catedrática de Psicología Social de las Organizaciones
Departamento de Psicología Social
Universidad de Sevilla
munduate@us.es
ORCID: 0000-0002-0925-6999

<https://doi.org/10.47623/ivap-rvvp.20.2021.04>

Recibido: 22/10/2020

Aceptado: 25/05/2021

© 2021 IVAP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento – NoComercial – SinObrasDerivada (by-nc-nd)



Laburpena: Lantokian, baliteke interesik eza eta asperdura sentitzea, baina horrek ondorio txarrak dakarzkie hala langileen osasunari eta ongizateari, nola antolakundearen produktibitateari. Lan honetan, asperdurak lanean, pertsonen arteko gatazketan eta administrazio publikoen konpromisoan nola eragiten duen aztertuko dugu. Zentzu horretan, administrazio publikoaren hainbat organismoetako 73 atezainen lagina erabili zen. Datuek erakutsi zuten, asperduraren eta harreman-gatazken artean erlazio adierazgarri eta positiboak daude, eta negatiboak, aldiz, asperduraren eta konpromiso afektiboaren artean. Gainera, arauen kulturak areagotu egiten du asperduraren eta harreman-gatazken arteko erlazioa. Ondorioztatu denez, administrazioetan oso konplexuak ez diren lanpostuetan dauden berezko motibazioa hobetu behar da, eta testuinguru horretan sortzen diren gatazkek kudeatzeko sistemak ezarri.

Gako-hitzak: asperduraren sindromea, boreout, harreman-gatazka, lan-gatazka.

Resumen: El desinterés y el aburrimiento son situaciones que se pueden dar en el trabajo, con consecuencias negativas para la salud de los empleados, su bienestar y la productividad de la organización. En el presente trabajo analizaremos la influencia que ejerce el aburrimiento en el trabajo, en los conflictos interpersonales y cómo este afecta al compromiso afectivo en las administraciones públicas. En este sentido, se utilizó una muestra de 73 conserjes pertenecientes a diferentes organismos de la administración pública. Los datos mostraron relaciones significativas positivas entre el aburrimiento y el conflicto relacional y negativas con el compromiso afectivo. Además, encontramos que la cultura de reglas potencia la relación entre aburrimiento y conflictividad relacional. Las conclusiones apuntan a la necesidad de mejorar la motivación intrínseca de las personas que ocupan puestos de escasa complejidad en las administraciones, así como establecer sistemas de gestión de los conflictos que vayan surgiendo en dicho contexto.

Palabras clave: boreout, conflicto de relación, conflicto de tareas, síndrome de aburrimiento.

Abstract: Boreout occurs regularly at work with negative consequences for employees, their well-being and the productivity of the organization. In this paper we will analyze the influence of boreout on employees' interpersonal conflicts and affective commitment. 73 janitors in public employment participated in this study. Data suggested a positive relationship between boreout and relational conflicts and a positive relationship with affective commitment. Findings also suggest that the rules culture enhances the link between boreout and relational conflicts. Conclusions suggest the importance of developing intrinsic motivation in employees, mainly those who work in low complexity jobs, and also of developing dispute resolution systems for conflict management in the organizational context.

Keywords: Boreout, boredom syndrome, relationship conflict, task conflict.

Sumario:

1. Introducción.—2. Significado del síndrome de aburrimiento. 2.1. Efectos interpersonales del aburrimiento. 2.2. El papel moderador de la cultura organizacional.—3. Método. 3.1. Participantes 3.2. Instrumentos.—4. Análisis de datos.—5. Resultados.—6. Discusión.—7. Referencias.

1. Introducción

El periodista Dan Malachowski realizó en el año 2005 una encuesta para la web salary.com y AOL, respondida por más de cien mil empleados y empleadas, acerca de cuánto tiempo se despilfarraba en el puesto de trabajo. El resultado de esta encuesta señaló que un 33,2% de las personas encuestadas no estaban lo bastante ocupadas en su puesto y, por tanto, se sentían poco o escasamente exigidas. Además, la encuesta mostró que estas personas se dedicaban diariamente, durante una media de dos horas y en su jornada laboral, a efectuar tareas improductivas tales como navegar por internet. La investigación científica muestra esta misma dirección, indicando que entre el 15% y el 87% de los empleados y empleadas se sienten, al menos alguna vez, aburridos y aburridas en el trabajo (Van der Heijden, Schepers, y Nijssen, 2012; Watt y Hargis, 2010).

Rothlin y Werder (2009) estudiaron ampliamente este fenómeno laboral, demostrando que aquellas personas que se sentían escasamente exigidas comenzarían a aburrirse en su trabajo y ese aburrimiento acabaría produciendo poco a poco desinterés en el puesto. Estos tres factores (infraexigencia, aburrimiento y desinterés) componen el denominado síndrome de aburrimiento en el trabajo (en inglés *bo-reout*), el cual se define como un estado emocional negativo experimentado por las personas mientras realizan actividades laborales percibidas como insatisfactorias y desagradables (Van Hooff y Van Hooff, 2014).

Aunque no existen datos de incidencia en nuestro país, si tomamos como referencia el Reino Unido, el

estudio Whitehall (Britton, y Shipley, 2010) pregunta expresamente sobre el aburrimiento en el trabajo, en la Administración Pública, de forma que los puestos de baja cualificación tienen mayor probabilidad de sufrir mucho aburrimiento (8,2%) que los puestos de alta cualificación (5,6%). Considerando globalmente la encuesta, los empleados y empleadas que en la Administración Pública se han sentido aburridos o muy aburridos las últimas cuatro semanas superan el 40%. Un dato similar arroja el estudio de Dahlgreen del 2015, en el Reino Unido, donde un 37% de empleados y empleadas piensan que sus trabajos son insignificativos.

2. Significado del síndrome del aburrimiento

El aburrimiento es un constructo multifactorial. El primer factor, la infraexigencia, se entiende como la sensación que experimenta una persona de ser capaz de rendir más de lo que los superiores o la organización le exigen. Por otro lado, el aburrimiento se define como la falta de ánimo y el mantenimiento de un estado de desorientación constante en el cual no se es capaz de tener claro lo que debe hacer a lo largo de su jornada laboral. En último lugar, el desinterés supone la ausencia de identificación con el propio trabajo, la organización o la situación que se ocupa en ella (Rothlin y Werder, 2009).

Diversos estudios señalan que las personas afectadas por este síndrome muestran una valoración negativa de su trabajo y una disminución del nivel de activación o arousal que da lugar a problemas atencionales (Pekrum, Goetz, Daniels, Stupnisky, y Perry, 2010).

Esta valoración negativa del trabajo que desemboca en el aburrimiento, es distinta de la baja motivación intrínseca, ya que esta última indica la atribución de un escaso valor al propio trabajo, y no un valor negativo como en el caso del aburrimiento (Van Hooff y Van Hooff, 2017).

Además, el aburrimiento está asociado a consecuencias negativas para las personas, como la mayor probabilidad de lesiones, la angustia, la depresión o la insatisfacción laboral (Van Hooff y Van Hooff, 2014). Por otro lado, este síndrome origina también consecuencias que pueden llegar a ser negativas para la organización como el bajo esfuerzo, el absentismo, la asunción de riesgos, la sensibilización a la recompensa, la búsqueda de novedades, y los comportamientos contra-productivos (Bench y Lench, 2019; Milyavskaya, Inzlicht, Johnson, y Larson, 2019; Steinberger, Schroeter y Watling, 2017; Van Hooff y Van Hooff, 2017).

Hay diferentes teorías que intentan explicar el aburrimiento en el trabajo. Por ejemplo, partiendo del modelo de las características de trabajo (Hackman y Oldham, 1975), distintos estudios han considerado que las actividades con una baja variedad de habilidades, de identidad, significado, autonomía y feedback, son más propensas a generar aburrimiento (Fisher, 1993; van Hooff y van Hooff, 2017). Por otro lado, la teoría del flujo (Csikszentmihalyi, 1999) propone que el aburrimiento se produce cuando las propias habilidades son mayores que los retos que suponen las actividades que se deben realizar. En referencia a la teoría motivacional de la autodeterminación (Deci y Ryan, 2000), que propone que todas las personas tienden a desarrollarse y la medida en que el trabajo satisface sus necesidades explica su siguiente motivación, autores como Van Hooff y Van Hooff (2017), asumen que el déficit de motivación intrínseca es el factor más importante en la aparición de este síndrome. En definitiva, el análisis del aburrimiento se ha realizado desde distintos modelos teóricos motivacionales, considerando principalmente las consecuencias individuales del mismo.

Las características del puesto de trabajo son un antecedente relevante de una consecuencia individual como el compromiso afectivo con la organización (Mowday, Porter y Steers, 1982). El compromiso afectivo se ha definido como un estado psicológico caracterizado por el *deseo de mantenerse* y tener relaciones con la organización, distinto al estado psicológico caracterizado por la *necesidad de mantenerse* (compromiso de continuación) o del estado psicológico caracterizado por el *deber de mantenerse* (compromiso normativo) (Meller, Allen y Smith, 1982). En este sentido, utilizando la teoría de la motivación descrita en el párrafo anterior, el aburrimiento

puede cursar con una baja motivación en el trabajo (Van Hooff y Van Hooff, 2017) y por consiguiente tener efectos negativos tanto en el deseo de permanecer en la organización como en el vínculo emocional que la persona tiene con la organización en la que trabaja. Por este motivo es posible predecir que el compromiso afectivo se reducirá en función del grado de aburrimiento que sufran las personas que se aburren en sus puestos de trabajo.

Hipótesis 1. Se producirá una relación negativa entre el aburrimiento y el compromiso afectivo de una persona con la organización en la que trabaja.

La investigación realizada sobre el aburrimiento se ha centrado esencialmente en las consecuencias que el aburrimiento tiene sobre la persona que lo sufre, sobre su bienestar, la salud física y psicológica o su productividad. Sin embargo, este fenómeno puede tener también consecuencias en las relaciones con los compañeros y compañeras de trabajo. Una persona aburrída puede generar un contexto de trabajo no saludable y perjudicar las relaciones interpersonales con los compañeros (Westgate y Steidle, 2020). Este aspecto interpersonal apenas ha sido analizado previamente en la literatura y será el objetivo principal del presente trabajo y la principal contribución del mismo a la literatura sobre aburrimiento.

2.1. Efectos interpersonales del aburrimiento

El aburrimiento en el trabajo también tiene una faceta interpersonal. En este sentido, la literatura califica el síndrome del aburrimiento (*Boreout*) y el síndrome del quemado (*Burnout*) como dos caras de una misma moneda o partes constituyentes de un único sistema, donde ambos síndromes acaban condicionándose entre sí y transformando el entorno laboral en un círculo vicioso (Reijseger, et al., 2013). Esto se produce debido a que algunas personas tienden a trabajar más de lo que sus tareas le exigen y el resto pierden carga de trabajo, se aburren, sienten que se les exige poco y se desinteresan (Rothlin y Werder, 2009). Entonces, en este punto, las personas afectadas por los tres factores del aburrimiento, comienzan utilizando diferentes estrategias para mostrarse «ocupados» y manteniendo, a su vez, al resto de sus compañeros y compañeras cada vez más saturados y saturadas (Van Hooff y Van Hooff, 2017).

Rothlin y Werder (2009) analizan las estrategias que utilizan las personas aburrídas, que pasamos a comentar a continuación. Así, alguna persona puede simular parecer que está saturado de trabajo mien-

tras que realmente está dedicándose a otros asuntos personales. También puede simular su identificación con la empresa, desarrollando conductas que pueden ser interpretadas como derivadas de una sobrecarga de trabajo, prolongando su estancia en el puesto con el único objetivo de parecer realmente ocupado. Además, estas personas pueden intentar finalizar sus tareas lo antes posible (incluso antes de la fecha de entrega) para poder centrarse en sus asuntos personales. También, algunas personas pueden distribuir su trabajo en un período de tiempo mayor del que sería necesario para ejecutarlo, con el objetivo de postergarlo y, al mismo tiempo, mostrarse ocupado constantemente. Finalmente, puede simular que su trabajo es tan importante y denso que debe acabarlo en su tiempo libre, con lo que genera una falsa sensación de implicación con la empresa.

Las estrategias descritas anteriormente están basadas en actividades que conllevan un cierto fraude hacia los/las compañeros/as y la organización, por lo que es posible imaginarse que el uso continuado de las mismas terminará afectando a las relaciones existentes entre los/as compañeros/as y generar conflictos en las relaciones interpersonales. De hecho, la evidencia empírica muestra contundentemente que el aburrimiento juega un rol crucial en el desarrollo de conductas sádicas, como el hacer daño a otras personas por placer (Pfattheicher, Lazarevi, Westgate y Schindler, 2020), y que impulsa la búsqueda de nuevas experiencias, aunque sean negativas, de modo que a mayor aburrimiento se da una mayor probabilidad de elegir una experiencia negativa (Bench y Lench, 2019), en la que perfectamente encaja el conflicto interpersonal.

El conflicto interpersonal se define como la existencia de diferentes aspiraciones que no pueden ser satisfechas de forma simultánea (De Dreu, 2011). Siguiendo la tipología de Jehn (1994) distinguimos entre conflictos de tareas y conflictos de relaciones. El conflicto de tareas supone discrepancias entre aspectos relacionados con las tareas, por otro lado, el conflicto de relaciones supone la discusión sobre aspectos no relacionados con el contenido del trabajo, como son los valores o las preferencias personales (De Dreu, 2011).

Existen evidencias de que el conflicto de relaciones está vinculado con el agotamiento emocional, tanto a nivel individual como a nivel de equipo de trabajo (Benítez, Medina y Munduate, 2012). Marrau (2009) también demuestra cómo el burnout produce una mayor incidencia de conflictos, en mayor medida interpersonales; sin embargo, aún no se han realizado estudios que desvelen la incidencia del aburrimiento en el desarrollo de conflictos en el plano laboral.

Los conflictos interpersonales que se refieren a cómo se realiza el trabajo —los conflictos de tareas—, suelen ser los más habituales. Un tema relevante se refiere a que estas discusiones sobre las tareas pueden ser malinterpretadas. Simons y Peterson (2000) demostraron que la forma en la cual se interprete el conflicto de tareas por la persona que lo sufre, es clave para que sus efectos sean positivos o negativos, es decir, una interpretación de estas discusiones del trabajo como si fueran conflictos relacionales generaría los mismos efectos negativos que los conflictos relacionales.

Debido a la forma en la que se comporta una persona aburrída en el trabajo —tal y como se ha descrito en los párrafos anteriores—, es posible que su conducta sea interpretada por los demás como una ruptura de la confianza, que no está fundamentada en errores o falta de competencia en la realización del trabajo, sino más bien como una falta de integridad en el comportamiento de la persona aburrída (Lewicky y Tomlinson, 2014). La percepción de ruptura de la confianza por falta de integridad hará más fácil interpretar la conflictividad, incluso el conflicto de tareas, como si fuera un conflicto relacional (Martínez-Corts, Boz, Medina, Benítez y Munduate, 2011). En definitiva, es posible que el aburrimiento incremente la conflictividad relacionada con las tareas y que este conflicto de tareas tenga a la vez una fuerte relación con el conflicto relacional, por lo que esperamos un efecto de mediación parcial entre el aburrimiento, el conflicto de tareas y el conflicto relacional.

En definitiva, predecimos que:

Hipótesis 2. El aburrimiento incrementará los conflictos relacionales (hipótesis 2).

Hipótesis 3. Los conflictos de tareas mediarán parcialmente la relación entre el aburrimiento y los conflictos relacionales (hipótesis 3).

2.2. El papel moderador de la cultura organizacional

Según Aquino y Lametz (2004), la cultura organizacional está compuesta por normas formales e informales que rigen el comportamiento. Estos autores identifican que culturas fuertes —donde se legitima el uso del poder y la jerarquía—, facilitan la aparición de los conflictos y el abuso en el trabajo. Según el modelo de valores en competencia de Quinn (1988) es posible diferenciar entre cuatro tipos de cultura organizacional: de metas, reglas, de innovación y de apoyo. En las organizaciones e instituciones públicas existe una ele-

vada proliferación de procedimientos y normas para asignación de las tareas, lo cual es coincidente con una elevada cultura de reglas.

La teoría de la gestión de disputas de Ury, Brett y Goldberg (1988), se basa en que una disputa puede ser gestionada centrándose en los intereses, los derechos o el poder. La teoría considera que la gestión de los conflictos basándose en procedimientos y en el poder tiene más consecuencias negativas para las personas, que la gestión utilizando sistemas de toma de decisiones fundamentados en mecanismos de coordinación entre las partes, como la gestión por intereses. En este sentido, un contexto donde predomine la cultura de reglas puede potenciar el efecto del aburrimiento sobre la conflictividad.

Del mismo modo, en estas organizaciones existe cierta cantidad de tareas que no están reguladas, y que normalmente se realizan basadas en procedimientos informales de gestión, como la coordinación de los propios trabajadores. En este sentido, y basándonos en Aquino y Lametz (2004) sobre el efecto de las culturas fuertes, en las administraciones públicas existe una elevada cultura de reglas para gestionar la actividad, con una estructura de toma de decisiones muy jerarquizada y normalización de los procedimientos. Del mismo modo, las descripciones de puestos de trabajo (RPT) están normalmente obsoletas, suelen ser ambiguas y no diseñadas con criterios técnicos, por lo que para la realización de las tareas en un entorno cada vez más incierto, las personas necesiten recurrir a la coordinación directa. Esta dualidad puede incrementar la conflictividad. Por este motivo predecimos que:

Hipótesis 4. La cultura de reglas moderará la relación existente entre el aburrimiento y el conflicto relacional, de forma que la cultura de reglas incrementará la magnitud de la relación positiva entre aburrimiento y conflictividad relacional.

3. Método

3.1. Participantes

La muestra del presente estudio ha sido obtenida de la población de conserjes de dos centros educativos públicos de una provincia del sur de España. Se utilizó la población de conserjes ya que es un trabajo con poca variedad de tareas y de es-

casa complejidad, y ya que es un tipo de ocupación donde existe una elevada sobre-cualificación, por lo que es posible estudiar el fenómeno del aburrimiento en el trabajo. También optamos por acotar la realización de este estudio a unas organizaciones específicas, de forma que pudiéramos controlar el contexto en el que trabajan dichos trabajadores, el cual tiene una influencia importante en la conflictividad y en otros comportamientos abusivos en el trabajo (ver la revisión de Hackney y Perrewé, 2018). Se realizó un muestreo en cadena o «bola de nieve» y se repartieron un total de 150 cuestionarios a toda la población de conserjes obteniendo una tasa de respuesta de 48,66%. En definitiva, participaron finalmente 73 personas, lo que equivale a un margen de error de 4,52% con respecto a la población de la que proceden. De los participantes, un 49,31% fueron mujeres y un 50,68% hombres, teniendo edades comprendidas entre 30 y 69 años (41,09% entre 30 y 50 años; 58,90% entre 51 y 69 años). En relación al nivel de estudios, un 31,50 % de participantes de la muestra indicaron poseer estudios superiores, mientras un 68,5% afirmaron tener estudios obligatorios o básicos. En relación a la antigüedad en el puesto de trabajo, la media de meses de experiencia de la muestra se sitúa en 217 (DT=122,06), siendo el mínimo 13 meses y el máximo de 420. Estos datos demográficos son equivalentes a la población general de la que proceden. En definitiva, a pesar de que el número de participantes no es elevado, demográficamente no hay diferencias con la población de la que proceden y el error muestral es aceptable.

3.2. Instrumentos

Aburrimiento. Se ha utilizado la escala de medición del Boreout de Cabrera (2014), la cual consta de 18 ítems con opciones de respuesta de escala tipo Likert, partiendo desde el nunca hasta el siempre, siendo nunca un valor de cero (0), pocas veces (1), algunas veces (2), muchas veces (3) y siempre (4). Nueve de los enunciados se encuentran en posición positiva y otros nueve enunciados en posición negativa. A su vez, los enunciados están distribuidos entre los tres factores que conforman el Boreout (desinterés, aburrimiento e infraexigencia), existiendo 6 ítems para cada factor. Este instrumento posee un Alfa de Cronbach de 0,87.

Cultura de Reglas. El cuestionario empleado es la sub-escala de reglas del Focus – 93 (González-Romá, Tomás y Ferreres, 1995), compuesta por seis ítems. Estos ítems son contestados a través de una

escala tipo Likert del 1 al 6, donde 1 es nunca y 6 es siempre. La cultura de reglas mide un ambiente caracterizado por una mayor ausencia de flexibilidad expuesta a través del control, una orientación hacia el individuo y un elevado respeto a la normativa establecida y a las jerarquías. El alpha de esta escala es de .84.

Compromiso afectivo. Para medir esta variable, se ha utilizado la subescala de compromiso afectivo de la escala ECS de Meyer, Allen y Smith (1993) en la versión adaptada al español de Arias (1998). Este cuestionario se responde a través de una escala tipo Likert entre totalmente en desacuerdo (1) y totalmente de acuerdo (5). Con respecto a la fiabilidad, el índice de consistencia (Alpha de Cronbach) obtenido fue de 0.81.

Conflicto de tareas y conflicto relacional. La medición de esta variable se realizó a través del cuestionario de conflicto interpersonal en el trabajo (CIT) elaborado por Cox (1998) y Jehn (1994; 1995) mediante la validación en lengua hispana de Benítez, León, Ramírez, Medina y Munduate (2014). El cuestionario consta de 9 ítems creados con el objetivo de medir las dos dimensiones del conflicto interpersonal. Con este propósito, 4 de los ítems pretenden medir el conflicto de tareas y los 5 ítems restantes, el conflicto de relaciones (Benítez *et al.*, 2014). La escala tiene formato de respuesta tipo Likert con 5 posibilidades en la que los participantes deben indicar la intensidad con la que se dan conflictos en el entorno laboral», interpretándose el número 1 como nada y el número 5 como mucha (Benítez *et al.*, 2014, p. 12). Este instrumento cuenta con una consistencia interna satisfactoria (Alpha_{conflicto de tarea} = .70; Alpha_{conflicto de relación} = .86).

4. Análisis de datos

Para analizar las diferencias de género con relación al aburrimiento se realizó una comparación de medias en muestras independientes a través de la t de Student. Con el objetivo de comparar las medias de cada nivel educativo, se procedió a realizar un ANOVA de un factor. En último lugar, el análisis de los datos sociodemográficos finalizó con la realización de correlaciones bivariadas mediante el estadístico de Pearson entre la puntuación de cada factor del *Boreout* y la experiencia en el puesto (medida en meses de trabajo).

Para analizar la hipótesis que plantea que el síndrome del aburrimiento podrá predecir un escaso compromiso afectivo, se procedió a la realización de un análisis de regresión lineal simple, donde la variable predictora fue el síndrome del aburrimiento y la variable criterio, el compromiso afectivo.

Para analizar que las personas que tengan una elevada puntuación en el síndrome del aburrimiento, tendrán mayores conflictos, tanto de tareas como relacionales, se procedió a la realización de un análisis de regresión lineal entre el síndrome del aburrimiento (variable predictora) y cada tipo de conflicto interpersonal (variables criterio).

Con respecto a la hipótesis en la cual se plantea el efecto mediador del conflicto de tareas en la relación entre el síndrome del aburrimiento y el conflicto de relación, se procedió a la realización de una regresión jerárquica con el modelo 4 de la macro Process de Hayes (2019) en su versión 3.3.

Para poner a prueba la hipótesis que plantea que la cultura de reglas moderará la relación entre el síndrome del aburrimiento y cada uno de los dos tipos de conflicto interpersonal, se realizaron dos estudios de regresión jerárquica utilizando el modelo 1 de la macro Process de Hayes (2019) en su versión 3.3, donde actuaron como variable predictora el síndrome del aburrimiento, como variable moderadora la cultura de reglas, y como variables criterio, los dos tipos de conflicto interpersonal.

5. Resultados

Con respecto a los resultados expresados en la tabla 1, se pueden observar dos correlaciones moderadas entre las variables principales del estudio, siendo estas la correlación entre el compromiso afectivo y el aburrimiento ($r=-.60$), y la correlación entre el conflicto de relación y el conflicto de tareas ($r=.50$). Junto a esto, la correlación entre el aburrimiento y el compromiso afectivo, aparece con un valor negativo, lo cual significa que mantienen una relación negativa; siendo este tipo de correlación la que mantienen a su vez ambos tipos de conflicto y el síndrome del aburrimiento, con la cultura de reglas.

Con respecto a los datos sociodemográficos, los resultados de la t de Student muestran que no existen diferencias significativas entre los dos grupos de la variable sexo (hombres vs. mujeres) con respecto al aburrimiento ($t_{73} = 1.12$, ns.).

Tabla 1

Estadísticos descriptivos de las principales variables del estudio

Variables	M	SD	1	2	3	4	5
1. Clima de reglas	4,29	.94	(.81)				
2. Conflicto de tareas	2,76	.87	-.47*	(.79)			
3. Conflicto relacional	1,92	.95	-.47*	.5*	(.88)		
4. Compromiso afectivo	3,58	.66	.38*	-.24*	-.27*	(.83)	
5. Aburrimiento	1,34	.54	-.46*	.45*	.37*	-.6*	(.82)

Fuente: Elaboración propia.

Nota: N = 73. El coeficiente alpha de Cronbach de confiabilidad se muestra en la diagonal. *p ≤ .05

En la Tabla 2, aparece la recopilación de los modelos planteados por cada hipótesis expuesta en el presente estudio. Como se puede observar, el síndrome del aburrimiento es capaz de explicar el 35%

de la varianza de la variable compromiso afectivo, siendo además esta relación significativa e inversa ($\beta = -0,74$; $p < 0,001$), lo que confirma la hipótesis 1.

Tabla 2

Análisis de las hipótesis del presente estudio

	A-> Comp.	A-> CR	A->CT->CR	AXCRE->CR
Aburrimiento (A) Δ	-.74*	2.04*	2.04*	2.4*
Cultura de Reglas (Cre)				.14
Conflicto de Tareas (Ct)			.43*	
Conflicto Relacional (Cr)				
Aburrimiento x Cultura de Reglas				-.39*
R2	.35**	.14*	.20*	.29*
Δ R2				.04*
LLCI-ULCI			.08; .68	.18; 1.30

Fuente: Elaboración propia.

Nota: * = p < .05; ** = p < .01.

En relación a la hipótesis 2, los resultados muestran que el aburrimiento es capaz de explicar el 14% de la varianza del conflicto relacional ($\beta = 2,04$, $p < .05$), de forma que el aburrimiento incrementa los conflictos relacionales.

Para la comprobación de la hipótesis 3, la regresión jerárquica realizada con el modelo 4 de la macro Process de Hayes (2019), donde la variable predictora fue el síndrome del aburrimiento, la variable mediadora el conflicto de tareas y la variable criterio el conflicto

de relación, nos indica una mediación parcial del conflicto de tareas sobre el conflicto relacional ($\beta = 0,43$; $p < 0,001$) (LLCI = 0,08; ULCI = 0,68), confirmándose también esta hipótesis.

Para comprobar el efecto moderador de la cultura de reglas se utilizó el modelo 1 de la macro Process de Hayes (2019). Con respecto a la interacción entre el aburrimiento y la cultura de reglas sobre el conflicto de tareas, nos muestra efectos interactivos no significativos (incremento $R^2 = 0,006$; $p = 0,45$) y unos análisis de bootstrapping que contienen el valor «0» en su intervalo (LLCI = -0,5; ULCI = 0,22), por lo que no existen relaciones significativas. Por otro lado, se encontraron efectos interactivos significativos en la interacción entre aburrimiento y la cultura de reglas sobre el conflicto de relación (incremento en $R^2 = 0,04$; $p < 0,05$), mostrando unos análisis de bootstrapping que no contienen el valor «0» dentro de su intervalo (LLCI = 0,18; ULCI = 1,30).

tos en conjunto nos indica que tanto la cultura de reglas como el aburrimiento son predictores del conflicto relacional. Del mismo modo, ante niveles medios y altos de aburrimiento, los efectos de la cultura de reglas aparecen significativos. Cuando los niveles de aburrimiento son bajos es la cultura de reglas la que potencia el efecto sobre el conflicto relacional. En definitiva, el aburrimiento y la cultura de reglas se refuerzan para predecir los niveles de conflicto relacional existentes en la organización.

6. Discusión

Durante el presente estudio se trabajó con cuatro objetivos complementarios. Todos ellos apuntan a las consecuencias interpersonales negativas del aburrimiento. Resumimos brevemente estos cuatro hallazgos y analizamos algunas implicaciones prácticas, y algunas líneas de actuación para reducir dichas consecuencias negativas.

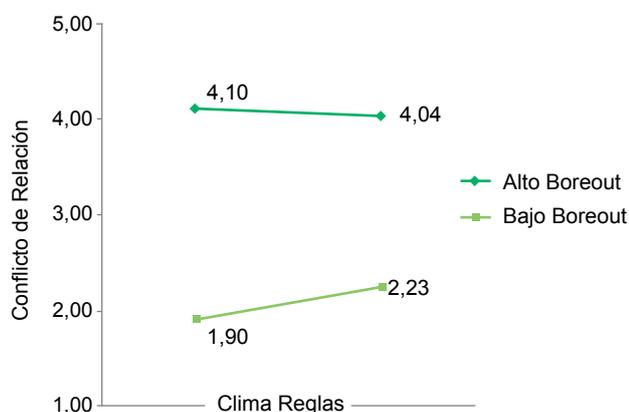
El primero de los objetivos se centró en el análisis de la influencia del aburrimiento en la aparición de los conflictos interpersonales en el entorno laboral, obteniéndose como resultado una relación significativa entre este síndrome y el conflicto de relación. En este sentido, estudios como el de Anderson (2009), Pfattheicher *et al.* (2020) y la reciente revisión de Westgate y Steidle (2020) apoyan este resultado, mostrando que el síndrome del aburrimiento es un riesgo psicosocial que provoca la aparición de este tipo de conflicto, muy negativo para las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Otro resultado adicional es que el conflicto de tareas media entre el aburrimiento y el conflicto relacional, lo que nos sugiere que el aburrimiento no incrementa la disputa sobre las tareas y sus responsabilidades, sino que este tipo de discrepancias, cuando se producen, son ya interpretadas como conflictos relacionales. En definitiva, lo que sugieren estos datos es que cualquier conflictividad existente en el grupo, es interpretada como un conflicto relacional.

El estudio de las consecuencias interpersonales del aburrimiento es la principal contribución de este trabajo. En este sentido, los datos confirman que las relaciones interpersonales pueden tornarse negativas debido a que estos individuos, tal y como afirman Rothlin y Werder (2009), al aburrirse por sentir que se les exige poco, tienden a desinteresarse y a dejar de asumir responsabilidades, provocando de este modo

Figura 1

Interacción entre el aburrimiento (*Boreout*) y la cultura de reglas sobre el conflicto relacional



Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, se observa que cuando el aburrimiento es bajo no se observan efectos interactivos del conflicto de reglas (LLCI = -0,48, ULCI = ,12), mientras que cuando los niveles de aburrimiento son medios (LLCI = -0,56, ULCI = -0,09) o altos (LLCI = -0,90, ULCI = -0,28), los efectos de la cultura de reglas son significativos. La figura 1 permite ver gráficamente la interacción. En ella se observa que la pendiente resultante del bajo aburrimiento es significativa ($t = 2,25$, $p < .05$), mientras que no lo es la pendiente resultante del alto aburrimiento ($t = ,89$, ns.). Tomados estos da-

una sobrecarga para el resto de compañeros y compañeras. Esta sobrecarga a su vez, tal y como afirma Marrau (2009, p. 170) en su estudio sobre el Burnout, se traduce en un «patrón conductual y actitudinal que induce un deterioro de las relaciones».

Continuando con las aportaciones del presente estudio, se destaca el efecto de la interacción entre el síndrome del aburrimiento y la cultura de reglas, sobre el conflicto de relación. Se muestra que, a pesar de existir una significativa relación entre el aburrimiento y el conflicto de relación por sí sola, al introducir la cultura de reglas, el conflicto de relación muestra un crecimiento progresivo. Los datos parecen sugerir que en niveles altos de aburrimiento el conflicto relacional es elevado, ante cualquier nivel de cultura de reglas. No obstante, cuando los niveles de aburrimiento son bajos, una elevada cultura de reglas incrementa el conflicto relacional. Estos datos nos sugieren que la elevada jerarquización y estandarización de los procedimientos en estas organizaciones incrementan los conflictos relacionales. A nivel práctico los datos parecen recomendar alguna propuesta de actuación como (a) el uso de mecanismos de coordinación para la asignación de las tareas que permita gestionar los conflictos relacionales, y (b) una política de Recursos Humanos orientada a la motivación intrínseca de las personas a las que se les exige menos, mediante el enriquecimiento de sus puestos de trabajo. En cuanto a la primera propuesta de actuación, resultaría oportuno promover la comunicación y la coordinación entre las personas de las mismas áreas organizacionales, independientemente de su nivel jerárquico, y gestionar los conflictos basándose en los intereses de las partes (Ury *et al.*, 1988). En cuanto a la segunda propuesta, efectivamente, la investigación reciente sugiere que el aburrimiento puede explicar la disminución del rendimiento durante la realización de tareas tediosas (Inzlicht y Friese, 2019; Lin, Saunders, Friese, Evans y Inzlicht, 2020). En este sentido se ha hallado que, si bien las personas pueden ser capaces de ejercer autocontrol, pueden optar por no hacerlo al sentirse aburridas o desmotivadas (Gieseler, Inzlicht y Friese, 2020; Inzlicht y Schmeichel, 2012). Según dichas evidencias, las personas tenderán a disminuir el rendimiento a medida que aumenta el aburrimiento y disminuye la atención durante la ejecución de una tarea tediosa, pero estos efectos revierten al finalizar la tarea o cuando se cambia a una nueva tarea. En la misma dirección, se han encontrado evidencias de la conexión entre aburrimiento y fatiga, en el sentido de que las personas muestran mayores síntomas de fatiga cuando encuentran sus tareas aburridas (por ejemplo, observar pasivamente cadenas de números), que cuando realizan tareas cognitivamente incluso más fatigosas (por ejemplo,

sumar mentalmente tres a cada dígito de un número de cuatro dígitos). A su vez, al tratar de recompensar directamente la realización de estas tareas aburridas, se ha encontrado una sensibilización a las recompensas extrínsecas que puede resultar contraproducente (Göriz, 2010; Milyavskaya, *et al.*, 2019). Por tanto, y centrándonos en los resultados y las implicaciones prácticas de nuestro estudio, y considerando el predominio de una cultura de reglas en la Administración Pública, podemos resaltar que las recompensas indirectas —como experimentar sentimientos de logro, autonomía, o responsabilidad, por ejemplo—, que una persona se autoadministra al realizar bien la tarea, como sucede con el enriquecimiento de los puestos de trabajo, y que procuran motivación intrínseca (Munduate, 1985), pueden ser una opción de intervención desde Recursos Humanos, en la dirección arriba indicada.

Por último, nuestro estudio aporta evidencias de que el síndrome del aburrimiento reduce el compromiso afectivo, de forma que niveles elevados de aburrimiento reducen la vinculación y el apego emocional de las personas con su organización, lo que contribuye a engrosar el listado de consecuencias negativas ocasionadas por el aburrimiento. Por tanto, como conclusión sobre los resultados del presente estudio podemos apuntar que el aburrimiento incrementa la búsqueda de nuevas experiencias interpersonales, incluso si dichas experiencias son negativas, como el conflicto interpersonal o el desapego y la falta de compromiso afectivo con la organización, algo que la literatura ya había contrastado a nivel individual. Efectivamente, investigaciones previas han sugerido que el aburrimiento puede fomentar la búsqueda de experiencias negativas, y, por ejemplo, el estudio de Wilson y colaboradores (2014) mostró que un 67% de hombres y un 25% de mujeres optaron por darse una leve descarga eléctrica, antes que quedarse solos con sus pensamientos, a pesar de haber experimentado previamente el impacto y habiendo declarado que pagarían para evitar dicho impacto. En un estudio que analiza el impacto del aburrimiento en la elección del consumidor, los participantes pagaron un precio más alto por un entretenimiento, cuando el entretenimiento les permitió evitar un estado anticipado de aburrimiento (Dal Mas y Wittmann, 2017). Este hallazgo sugiere que incluso la anticipación del aburrimiento puede resultar en una toma de decisiones costosa y tener consecuencias financieras negativas. En conjunto, estos hallazgos ilustran que el aburrimiento puede impulsar opciones para participar en experiencias que generalmente se considerarían negativas.

Las conclusiones del presente estudio enlazan con las propuestas de intervención derivadas de la literatura más reciente sobre el síndrome del aburri-

miento (Westgate y Steidle, 2020). Dichas intervenciones se orientan a desactivar los dos mecanismos psicológicos que coinciden en el aburrimiento, bien conjuntamente o bien por separado, y que han sido descritas en la introducción del presente trabajo: el problema cognitivo del déficit de atención (Dankert y Eastwood, 2020; Pekrum *et al.*, 2010) y el problema motivacional del déficit de significado del trabajo (Van Hooff y Van Hooff, 2014; Westgate y Wilson, 2018). Por tanto, las actuaciones se dirigen a reducir el aburrimiento resolviendo los déficits subyacentes de significado y atención que lo producen: (a) regulando las demandas cognitivas y los recursos personales (para restaurar la atención), (b) regulando el valor del objetivo de la tarea (para restaurar el significado), o (c) cambiando las tareas por completo hacia aquellas tareas que ofrezcan un mejor ajuste de atención, más significado, o (idealmente) ambos. Como hemos indicado anteriormente, esta última opción puede resultar particularmente atractiva dado que el aburrimiento a menudo atrae a las personas hacia alternativas novedosas (Bench y Lench, 2019; Kapoor, Subbian, Srivastava y Schrater, 2015) y los sensibiliza para recompensas extrínsecas (Milyavaskaya, *et al.*, 2019). Conseguir ajustar ambos déficit, para centrar la atención de las personas y lograr recompensas intrínsecas en el desarrollo de las tareas, puede ser un objetivo de actuación para afrontar exitosamente el aburrimiento en el trabajo de la Administración Pública.

Hay varios aspectos a destacar como limitaciones del estudio. Los datos proceden de un tipo de organización concreto del sector educativo, por lo que resulta arriesgado generalizar las conclusiones a otras administraciones, como hospitales públicos, hacienda, etc. Entendemos que las relaciones entre variables pueden ser similares, pero sería interesante comprobarlo en el futuro en otros contextos organizacionales. Del mismo modo, sería interesante enriquecer el estudio de las consecuencias interpersonales del aburrimiento con otras variables que pudieran ser relevantes, como el ejercicio de la influencia que se ejerce sobre los demás o los comportamientos incívicos. Además, los datos proceden de una única fuente informante, no obstante, dado que las variables objeto de nuestro estudio son subjetivas y reflejan la valoración de las personas que las contestan, entendemos que es una condición necesaria para este estudio. De todos modos, para futuras investigaciones, sería recomendable obtener información de datos objetivos. También somos conscientes de que el número de participantes es reducido, si bien resulta un número suficiente para que los estadísticos se puedan aplicar; los datos son bastante claros y consistentes y además son representativos de las organizaciones de donde se extrajeron.

7. Referencias

- Aarons, G.A., Sawitzk, A.C. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33(3), 289-301.
- Anderson, M. H. (2009). The role of group personality composition in the emergence of task and relationship conflict within group. *Journal of Management y Organization*, 15, 82-96.
- Aquino, K. y Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization: social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1023-1034.
- Arias, G.F. (1998). Los cuestionarios de compromiso personal y clima organizacional. Ponencia presentada en el IV Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financieras-Administrativas. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Arias, F., Varela, D., Loli, A., y Quintana, M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2), 13-25.
- Bench, S. y Lench, H. (2019). Boredom as a seeking state: Boredom prompts the pursuit of novel (even negative) experiences. *Emotion*, 19(2), 242-254. doi: 10.1037/em0433
- Benítez, M., Medina, F.J., y Munduate, L. (2012). The management of relationship conflicts service organizations. *Anales de Psicología*, 28 (1), 139-149.
- Benitez, M., León-Pérez, J. M. y Medina F.J. (2013). Conflicto y su gestión en el contexto laboral. En Palaci Descals, Francisco J. y Bernabé Castaño, Miguel (coord.) *Consultoría Organizacional* (pp. 53-82). España, Sanz y Torres
- Benítez, M., León, J.M., Ramírez, J. Y., Medina, F.J., y Munduate, L. (2014). Validación del Cuestionario de Conflicto Interpersonal en el Trabajo (CIT) en empleados españoles. *Estudios de Psicología*, 33 (3), 263-275. doi: http://h10.1174/021093912803758228
- Betanzos, N., Andrade, P., y Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 22(1), 25-43.
- Boada, G. J., Vallejo, D., y Agullo, T. E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16(1), 125-31.
- Britton, A. y Shipley, M. J. (2010). Bored to death?. *International Journal of Epidemiology*, 39, 2, 370-371. doi: 10.1093/ije/dyp404

- Cabrera, L.E. (2014). Síndrome de Boreout: Diseño, confiabilidad y validación preliminar de un instrumento para su medición. *Revista de la Universidad Industrial de Santander. Salud*, 46, 259-265.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (2da. ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw – Hill.
- Cox, K. B. (1998). *Antecedents and effects of intergroup conflict in the nursing unit*. Tesis Doctoral: Virginia Commonwealth University, EE.UU.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). If we are so rich, why aren't we happy? *American Psychologist*, 54, 821–827. doi: <http://10.1037/0003-066X.54.10.821>
- Danckert, J., y Eastwood, J. D. (2020). *Out of my skull: The psychology of boredom*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Dahlgreen, W. (2015). 37% of British workers think their jobs are meaningless. *Lifestyle*, August, 12.
- Dal Mas, D. E., y Wittmann, B. C. (2017). Avoiding boredom: Caudate and insula activity reflects boredom-elicited purchase bias. *Cortex: A Journal Devoted to the Study of the Nervous System and Behavior*, 92, 57–69. <http://10.1016/j.cortex.2017.03.008>
- Daza, D., Plaza, M.T., y Hernández, H.E. (2017). Factores de riesgo intralaboral asociados al clima organizacional y su efecto sobre el síndrome de Boreout en el sector salud. *Espacios*, 38, 3.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268. doi: http://10.1207/S15327965PLI1104_01
- De Dreu, C. K. W., y Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749. doi: <http://10.1037/00219010.88.4.741>
- De Dreu, C. K. W. (2006). Rational self-interest and other-orientation in organizational behavior: A critical appraisal and extension of Meglino and Korsgaard (2004). *Journal of Applied Psychology*, 91, 1245–1252. doi: <http://10.1037/0021-9010.91.6.1245>
- Fisher, C. D. (1993). Boredom at work: A neglected concept. *Human Relations*, 46, 395–417. doi: <http://10.1177/001872679304600305>
- Gieseler, K., Inzlicht, M., y Friese, M. (2020). Do people avoid mental effort after facing a highly demanding task? *Journal of Experimental Social Psychology*, 90, 104008.
- González-Romá, V., Ferreres, A., y Tomás, I. (1995). Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de Clima Organizacional FOCUS-93 en una muestra multiprofesional. *Psicología del Trabajo y Organizaciones*, 11(30), 5-18.
- Görizt, A. S. (2010). Using lotteries, loyalty points, and other incentives to increase participant response and completion. En S. D. Gosling y J. A. Johnson (Eds.), *Advanced methods for conducting online behavioral research* (219–233). Washington, DC: American Psychological Association
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- Hayes, A.F. (3 February 2019). The Process macro for SPSS and SAS. Recuperado de <http://processmacro.org/download.html>
- Hackney, K. L. y Perrewé, P. L. (2018). A review of abusive behavior at work. The development of a process model for studying abuse. *Organizational Psychology Review*, 8 (1), 70-92.
- Inzlicht, M., y Friese, M. (2019). The past, present, and future of ego depletion. *Social Psychology*, 50, 370–378.
- Inzlicht, M., y Schmeichel, B. J. (2012). What is ego depletion? Toward a mechanistic revision of the resource model of selfcontrol. *Perspectives on Psychological Science*, 7, 450–463.
- Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler J.W.y Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equations models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 5, 223–238. doi: <http://10.1108/eb022744>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282. doi: <http://10.2307/2393638>
- Kapoor, K., Subbian, K., Srivastava, J., y Schrater, P. (2015). Just in time recommendations: Modeling the dynamics of boredom in activity streams. En *Proceedings of the eighth ACM international conference on web search and data mining* (233-242). ACM.
- Lewicki R.J. y Tomlinson, E. (2014). Trust, trust development and trust repair. En M. Deutsch, P. Coleman, E Marcus. *The Handbook of Conflict Resolution*, San Francisco: Jossey Bass. 3.ª edición.
- Lin, H., Saunders, B., Friese, M., Evans, N. J., y Inzlicht, M. (2020). Strong effort manipulations reduce response caution: A preregistered reinvention of the ego-depletion paradigm. *Psychological Science*, 31, 531–547.
- Malachowski, D. (2005). Time at Work Costing Companies Billions. Recuperado de www.salary.com
- Mañas, M. A., Salvador, C., Boada, J., González, E., y Aguiló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400.
- Marrau, M.C. (2009). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout), en el marco contextualizador del estrés laboral. *Fundamento en Humanidades*, 19 (1), 167-177.
- Martha, M. (2013). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administración*, 1 (1), 71-84.

- Martínez-Corts, I., Boz, M., Medina, F., Benítez, M., y Munduate, L. (2011). Coping with interpersonal conflict in small business: The moderating role of supervisor and co-worker support. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 27, 117-129. <https://doi.org/10.5093/tr-2011v27n2a4>
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P.; Allen, N. J. y Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 538-551.
- Milyavskaya, M., Inzlicht, M., Johnson, T., y Larson, M. J. (2019). Reward sensitivity following boredom and cognitive effort: A high-powered neurophysiological investigation. *Neuropsychologia*, 123, 159–168.
- Mowday, R.T., Porter, L., y Steers, R.M. (2006). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego, Ca: Academic Press.
- Munduate, L. (1985): El enfoque sistémico del enriquecimiento del trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 1, 4-16
- Ohly, S., Sonnentag, S., y Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257–279. doi: <http://10.1002/job.376>
- Pekrun, R., Goetz, T., Daniels, L. M., Stupnisky, R. H., y Perry, R. P. (2010). Boredom in achievement settings: Exploring control-value antecedents and performance outcomes of a neglected emotion. *Journal of Educational Psychology*, 102, 531–549. doi: <http://10.1037/a0019243>
- Pfattheicher, S., Lazarević, L. B., Westgate, E. C., y Schindler, S. (2020). On the relation of boredom and sadistic aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*. Publicación avanzada online. <https://doi.org/10.1037/pspi0000335>
- Quinn, R. E., y Rohbraugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, pp. 363-377. Doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rahim, M.A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management* 13, pp. 206-35. Doi: <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Reijseger, G., Schaufeli, W.B., Peeters, M.C.W., Taris, T.W., Van Beek, I. y Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry work: Psychometric examination of the Dutch boredom scale. *Anxiety, Stress y Coping*, 26, 508-525. doi:10.1080/10615806.2012.720676
- Rothlin, P., y Werder, P.R. (2009). *El nuevo síndrome laboral. Boreout. Recupera la motivación*, Barcelona, España: Random House Mondadori, S.A.
- Runcie, J. F. (1980). By days I make the cars. *Harvard Business Review*, May-June, 1980, 106–115.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Serrato, M.C. (2011). *Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad Colombia LTDA* (tesis de grado). Universidad de la Salle, Bogotá.
- Steinberger, F., Schroeter, R., & Watling, C. N. (2017). From road distraction to safe driving: Evaluating the effects of boredom and gamification on driving behavior, physiological arousal, and subjective experience. *Computers in Human Behaviour*, 75, 714–726.
- Van der Heijden, G. A. H., Schepers, J. J. L., y Nijssen, E. J. (2012). Understanding workplace boredom among white-collar employees: Temporary reactions and individual differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 349 –375. doi: <http://10.1080/1359432X.2011.578824>
- Van Hooff, M., y Van Hooft, E. (2014). Boredom at Work: Proximal and Distal Consequences of Affective Work-Related Boredom. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, pp.348-359. <https://doi.org/10.1037/a0036821>
- Van Hooff, M., y Van Hooft, E. (2017). Boredom at work: towards a dynamic spillover model of need satisfaction, work motivation, and work-related boredom. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 133-148. doi: <https://doi.org/10.1080/1359432x.2016.1241769>
- Vargas, J. A., Soto, J. C., y Rosas, K.L. (2014). La relación del compromiso organizacional con el nivel de estudios, la edad y el género en trabajadores de la industria del calzado. *OIDLES*, 8(16).
- Vila, G., Castro, C., y Álvarez, D. (2016). Antecedentes del compromiso afectivo de los empleados de pymes intensivas en conocimientos. *European Research on Management and Business Economics*, 22, 25-30. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.004>
- Watt, J.D., y Harris, M.B. (2010). Boredom proneness: Its relationship with subjective underemployment, perceived organizational support, and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 163-174. <https://10.1007/s10869-009-9138>
- Westgate, E.C., y Steidle, B. (2020). Lost by definition: Why boredom matters for psychology and society. *Social and Personality Psychology Compass*, 14(11), e12562, doi: <http://10.1111/spc3.12562>
- Westgate, E. C., y Wilson, T. D. (2018). Boring thoughts and bored minds: The MAC model of boredom and cognitive engagement. *Psychological Review*, 125, 689–713
- Wilson, T. D., Reinhard, D. A., Westgate, E. C., Gilbert, D. T., Ellerbeck, N., Hahn, C., ... Shaked, A. (2014). Just think: The challenges of the disengaged mind. *Science*, 345, 75–77.
- Yang, J., y Mossholder, K.W. (2004) Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior* 25(5), 589-605. doi: <https://doi.org/10.1002/job.258>