



UNSAM
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

CONTADOR PÚBLICO

Trabajo Final de Práctica Profesional

La organización y el Boreout

“El Boreout y el desafío de las Organizaciones para combatirlo”

Alumnos:

Almirón Romina

Cosano Sebastián

Tutora:

Mariela Golik

Diciembre 2024

INDICE GENERAL

.....	1
RESuMEN	3
ABSTRACT.....	5
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Propósito de la Investigación.....	8
1.2. Preguntas de Investigación.....	9
1.3. Plan de Acción	9
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Definición / Concepto de boreout	10
2.2. ¿Cómo se manifiesta?	11
2.3. Síntomas del Síndrome.....	11
2.4. Factores que inciden en el aburrimiento laboral	13
2.5. Causas y Factores que contribuyen al Boreout	15
2.5.1. <i>Boreout en el Entorno Laboral: Factores y Causas Organizacionales</i>	16
2.5.2. <i>Cultura Organizacional deficiente como factor que contribuye al Boreout dentro de las Organizaciones</i>	18
2.5.3. <i>Liderazgo como factor crítico del Boreout: Deficiencias en la gestión</i>	19
2.5.4. <i>Boreout en el entorno laboral: Factores y causas individuales</i>	20
2.5.5. <i>Rasgos de personalidad del empleado: como factor que contribuye al Boreout</i>	23
2.6. Consecuencias del Boreout	25
2.6.1. <i>Boreout en el entorno laboral: Consecuencias organizacionales</i>	25
2.6.2. <i>Efectos negativos en la Cultura Organizacional que hacen al Boreout</i>	27
2.6.3. <i>Retención del colaborador en las organizaciones</i>	28
2.6.4. <i>Boreout en el entorno laboral: Consecuencias Individuales</i>	29
2.6.5. <i>Desmotivación y Boreout: La Relación entre el aburrimiento y el Compromiso Laboral</i> 30	
3. Diseño metodológico	31
3.1. Población de estudio	31

3.2.	Plan de Investigación	32
4.	Análisis de los Resultados	32
4.1.	Encuesta a alumnos de la UNSAM, empleados en relación de dependencia – Muestra 1	32
4.1.1.	<i>Análisis de las intenciones de rotación</i>	33
4.1.2.	<i>Razones que impulsaría el cambio de empleo</i>	33
4.1.3	<i>Aburrimiento en el trabajo</i>	34
4.1.4	<i>Causas del boreout y acciones para combatirlo</i>	34
4.1.5.	<i>Acciones que debería llevar adelante la empresa para combatir el boreout</i>	36
4.2.	Análisis de los resultados por edad	37
4.2.1.	<i>Aburrimiento en el trabajo por grupo etario</i>	37
4.2.2.	<i>Análisis de las intenciones de rotación</i>	38
4.3.	Percepción de desgaste profesional por edad	38
4.4.	Entrevista a directivos de las organizaciones donde trabajamos – Muestra 2	39
5.	Plan de Acción	41
5.1.	Plan de Acción individual	41
5.2.	Plan de acción organizacional	45
5.2.1.	<i>El rol de los jefes</i>	49
5.2.2.	<i>Implementación y Seguimiento</i>	50
6.	CONCLUSIÓN	52
	BIBLIOGRAFIA	55
	ANEXO	58

RESUMEN

En los últimos años se ha observado un fenómeno de creciente impacto que viene afectando la motivación y el compromiso de los colaboradores, generando un estrés crónico, llamado Síndrome de Boreout, una encuesta llamada Boreout 2023 realizada por el portal Bumeran indica que la cantidad de argentinos que sufrió este síndrome paso a ser del 81% en el 2021 al 86% en el 2022 y el año pasado el 94%.

El Síndrome de Boreout fue descrito por primera vez en marzo del 2007, en un libro publicado por los suizos Phillippe Rothlin y Peter Werder titulado “El nuevo síndrome laboral: Boreout”, quienes sostienen que el mismo consiste en tres elementos: Aburrimiento, Desinterés e Infraexigencia, que se entrelazan sensiblemente de manera interdependiente. (Cabrera Noriega, 2014).

A pesar de que no existe mucha investigación empírica, este síndrome, se ha convertido en uno de los riesgos laborales más importantes de la sociedad actual y afecta cada vez más a un mayor número de trabajadores y, asimismo presenta diferentes tipos de consecuencias tanto físicas como psicológicas tales como depresión, falta de autoestima y estrés.

A través de un estudio empírico de tipo cuantitativo buscamos dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los factores que inciden en el aburrimiento en el trabajo?, ¿Cómo se puede combatir?, ¿Cuáles son sus consecuencias? y ¿Qué podrían hacer las organizaciones para combatirlo?

La investigación está basada en un análisis que contempla la perspectiva no solo del colaborador, sino también de su jefe directo. La consideración de ambos actores organizacionales, no solo permitirá una comprensión más profunda del fenómeno bajo estudio, sino que al mismo tiempo permitirá dar respuesta a los factores que inciden en la problemática planteada.

El propósito a partir de la información obtenida de los actores protagonistas es identificar sus causas y determinar si estas responden a factores individuales u organizacionales.

Los resultados obtenidos demuestran que más de la mitad de los encuestados se aburre en el trabajo, pero no todos los que se aburren en el trabajo lo cambiarían. Gran parte de los encuestados considera que el trabajo es monótono y repetitivo y esa es la causa del aburrimiento, y piensa que para no caer en este síndrome ellos se deben proponer para realizar nuevas tareas o desafíos que los tengan ocupados. En cambio, sostienen que las organizaciones para combatir el aburrimiento deberían invertir constantemente en capacitaciones al personal, ya que

no solo los mantendría ocupados, sino que también los motivaría a interiorizarse en las temáticas de capacitación y los alentaría a la promoción y crecimiento.

En cuanto a la entrevistas a los directivos de las organizaciones analizadas podemos concluir que en ambas organizaciones se constata síndrome de Boreout y, de acuerdo a la información recopilada, el mismo se originaría en la falta de promoción interna, un mal ambiente laboral y por las tareas repetitivas. Ambas organizaciones entienden que trabajar con aburrimiento puede generar un malestar general lo que conlleva a una baja en la productividad.

En base a los mismos proponemos que las organizaciones deben prevenir el Boreout tomando medidas más proactivas, entre ellas, fomentar la motivación creando entornos de trabajo estimulantes y desafiantes para mantener al empleado más comprometido, mejorando la satisfacción y productividad la cual se puede dar trabajando en la creación de equipos por proyectos, realizando capacitaciones constantes o bien innovar con la rotación de puestos para que el trabajo no se vuelva monótono. Deben tener una comunicación más efectiva con una retroalimentación constante, moldeando las estrategias en base a las necesidades actuales. Y por último deben invertir en el crecimiento personal y profesional de su capital humano, de esa forma generar un desarrollo de talentos y poder retenerlos.

Palabras Clave: Aburrimiento-Boreout-Organización-Retención de los Colaboradores

ABSTRACT

In recent years, a phenomenon of increasing impact has been observed that has been affecting the motivation and commitment of employees, generating chronic stress, called Boreout Syndrome. A survey called Boreout 2023 conducted by the Bumeran portal indicates that the number of Argentines who suffered from this syndrome went from 81% in 2021 to 86% in 2022 and last year 94%.

Boreout Syndrome was first described in March 2007, in a book published by the Swiss Phillipe Rothlin and Peter Werder entitled "The new work syndrome: Boreout", who maintain that it consists of three elements: Boredom, Disinterest and Insufficient demand, which are significantly intertwined in an interdependent manner. (Cabrera Noriega, 2014).

Although there is not much empirical research, this syndrome has become one of the most important occupational risks in today's society and affects an increasing number of workers. It also presents different types of physical and psychological consequences such as depression, low self-esteem and stress.

Through a quantitative empirical study, we seek to answer the following questions:

What are the factors that influence boredom at work? How can it be combated? What are its consequences? and What could organizations do to combat it?

The research is based on an analysis that considers the perspective not only of the collaborator, but also of his or her direct boss. The consideration of both organizational actors will not only allow a deeper understanding of the phenomenon under study, but at the same time will allow us to respond to the factors that influence the problem raised.

The purpose of the information obtained from the main actors is to identify its causes and determine whether they respond to individual or organizational factors.

The results obtained show that more than half of the respondents are bored at work, but not all those who are bored at work would change their jobs. A large part of the respondents consider that work is monotonous and repetitive and that is the cause of boredom, and they think that in order to avoid falling into this syndrome they should propose new tasks or challenges that keep them busy. On the other hand, they maintain that organizations, in order to combat boredom, should constantly invest in staff training, since it would not only keep them busy, but would also motivate them to learn about training topics and encourage them to promote and grow.

Regarding the interviews with the managers of the organizations analyzed, we can conclude that in both organizations there is a boreout syndrome and, according to the information collected, it

would originate from the lack of internal promotion, a bad work environment and repetitive tasks. Both organizations understand that working with boredom can generate general discomfort, which leads to a drop in productivity.

Based on these, we propose that organizations should prevent boreout by taking more proactive measures, including fostering motivation by creating stimulating and challenging work environments to keep employees more engaged, improving satisfaction and productivity, which can be achieved by working on the creation of project-based teams, conducting constant training, or innovating with job rotation so that work does not become monotonous. They should have more effective communication with constant feedback, shaping strategies based on current needs. And finally, they should invest in the personal and professional growth of their human capital, in order to generate talent development and be able to retain them.

Keywords: Boredom-Boreout-Organization-Collaborator Retention

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años las organizaciones fueron evolucionando y cambiando a un ritmo acelerado, amoldándose a los nuevos tiempos, exigencias y preferencias del capital humano.

Una de las problemáticas instalada dentro de las organizaciones actuales es la falta de motivación, tareas repetitivas y la ausencia de desafíos, lo que genera que los empleados analicen la posibilidad de cambiar de empleo dando origen a una alta rotación de personal y, por ende, a mayores costos económicos.

A partir de la pandemia COVID-19 se puede observar un verdadero burnout psicosocial. La combinación entre el confinamiento de las primeras fases de la cuarentena, el aislamiento social, la intensificación acentuada del teletrabajo, las jornadas interminables de exposición a las pantallas de celulares, computadoras y tablets y el declive económico o la pérdida de ingresos provocó un fuerte estrés crónico en gran parte de la población, que generó ansiedad, depresión, irritabilidad y desorden del sueño.

Estamos convencidos que la retención del capital humano es primordial para que las organizaciones no pierdan a empleados valiosos. Un empleado eficaz y conforme reduciría la rotación de personal, optimizaría la productividad y mejoraría el ambiente laboral. Los empleados motivados y comprometidos son los que en un futuro pueden generar el éxito de la empresa. Como viene realizando Google hace varios años, en la que mantienen a los colaboradores motivados, productivos, entretenidos, felices y cómodos. (Vega, 2021).

Boada (2022) profesora del Máster en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad española Isabel I, sostiene que uno de los fenómenos que provoca la rotación de los colaboradores es el boreout. Si bien la rotación de personal puede tener origen en una multiplicidad de factores, este es uno en los que varios autores hacen referencia. Por ejemplo, Rothlin y Werder (2009) identifican al boreout como una de las causas directas en la rotación de personal y podemos vincularlo con un artículo publicado por el periódico digital chileno (www.elmostrador.com, 2024) en donde analiza que la tasa de rotación de personal aumento en el periodo de análisis de los últimos 12 meses y entre las principales causas se encontraba el aburrimiento.

Es por eso que con la investigación pretendemos vislumbrar que genera el síndrome del boreout en los colaboradores y su posterior rotación en una organización, y poder

determinar si estas causas son de índole individual u organizacional. Asimismo, entre las causas que contribuyen a que el capital humano abandonen las organizaciones diversos estudios como “El Síndrome Boreout y su incidencia en la gestión de Capital Humano” (Rodriguez Garza & Gonzalez Garza, 2021) y “Síndrome de Boreout: Diseño, confiabilidad y validación preliminar de un instrumento para su medición” (Cabrera Noriega, 2014) abordan la temática y nos permite entender la situación actual de los colaboradores.

Nos ha motivado a realizar esta investigación la situación laboral actual la cual detectamos falta de compromiso y lealtad hacia la organización empleadora, desmotivación y aburrimiento, lo cual provoca un alto nivel de rotación que se traduce en elevados costos para las empresas, y no solo por el proceso propio de reclutamiento y selección de nuevos candidatos sino también por el dinero y tiempo invertido en capacitar y lograr que el colaborador cubra las expectativas para las que fue contratado.

Cuando Edgar Schein en su libro Psicología de las Organizaciones (1982) menciona un quiebre en el contrato psicológico entendemos se refiere a esto que hoy está pasando, las expectativas de las partes ya no son las mismas y se han desgastado y es necesario un cambio de fondo en la forma de imaginar la vida dentro de la empresa en torno a los intereses de quienes serán los líderes del futuro y encargados de su rumbo.

El cambio de modelos mentales será fundamental para que los directivos puedan abrirse y entender de qué manera alinear los objetivos de la empresa con lo que espera el capital humano.

1.1. Propósito de la Investigación

A través de la problemática detectada (Aburrimiento en el trabajo) pretendemos explorar que lleva al empleado a que sufra este síndrome, los factores que inciden o ejercen una influencia sobre el mismo y sus potenciales consecuencias en el ámbito laboral.

Una vez analizados los factores que generan este síndrome, propondremos posibles soluciones para que la Organización no sufra alta rotación de personal.

1.2. Preguntas de Investigación

Origen, Causas y Factores que contribuyen al boreout:

- ¿Qué factores organizacionales originan el boreout?
- ¿Qué factores individuales originan o influyen en el boreout?
- ¿Cuáles son las consecuencias individuales y organizacionales del boreout?
- ¿Cómo influye el boreout en la retención de los colaboradores?

1.3. Plan de Acción

Propuestas y líneas de acción

- ✓ ¿Qué acciones pueden implementar las empresas para prevenir y tratar el boreout?
- ✓ ¿Qué papel juegan los jefes en la moderación del boreout?
- ✓ ¿Cuáles son las mejores prácticas para rediseñar tareas y roles y así reducir el aburrimiento en el trabajo?

2. MARCO TEÓRICO

En esta sección describiremos los conceptos principales abordados en el estudio.

Hoy en día, el mercado laboral está integrado por generaciones desafiantes, la gran mayoría, no logra sentirse a gusto en su trabajo y le es costoso mantener un empleo fijo. Por este motivo las empresas, para poder conquistarlos y mantenerlos entre sus filas, deben atender las necesidades ya sea flexibilidad horaria, home office, reconocer y valorar sus funciones, promover la participación y proposición de ideas innovadoras entre otras.

Los suizos Philippe Rothlin y Peter Werder en el año 2007 iniciaron estudios para analizar la incidencia del tiempo malgastado en el trabajo, observando que el mismo tenía origen en diversos factores entre estos, descubrieron que el capital humano se sentía infraexigido, aburrido y desinteresado.

Fenómeno que observamos en la actualidad en las organizaciones locales y que nos ha motivado a conducir el presente trabajo.

Como hemos mencionado, nos ha motivado a realizar esta investigación la situación actual laboral, detectamos falta de compromiso y lealtad hacia la organización

empleadora, desmotivación y aburrimiento, lo cual provoca un alto nivel de rotación que se traduce en elevados costos para las empresas, y no solo por el proceso propio de reclutamiento y selección de nuevos candidatos sino también por el dinero y tiempo invertidos en capacitar y lograr que el colaborador cubra las expectativas para las que fue contratado.

2.1. Definición / Concepto de boreout

Existen diversos autores que definen el Boreout, pero la primera referencia del concepto fue introducida en el año 2007 por los autores Philippe Rothlin y Peter Werder en su libro “El nuevo Síndrome Laboral: Boreout”¹.

Estos se refieren al boreout como una situación en que los empleados “se sienten poco exigidos, desinteresados e infinitamente aburridos”; ya que lo que hacen diariamente no les plantea ningún reto ni tienen ningún interés para ellos

Esta aseveración es un pilar fundamental para iniciar la investigación ya que a nuestro entender es el origen de las definiciones del boreout, no obstante, a fin de enriquecer nuestra visión del fenómeno y entender mejor la problemática optamos por analizar la definición de otros autores:

Entre ellos Gil Monte (2014) indica que cuando hay Boreout es evidente ya que los empleados se encuentran en un estado de monotonía de sus tareas, lo que genera que se conviertan en personal ocioso y desperdiciado.

En el mismo año, otro autor Cabrera Noriega (2014) indica que el síndrome de Boreout es el aburrimiento crónico en el trabajo, mencionando que se trata de un fenómeno en crecimiento y agrega que tiene como consecuencia la depresión y la falta de autoestima.

Por los motivos antes mencionados, Medina (2015) lo describe como aquel fenómeno donde no se direcciona el talento del capital humano y los empleados desperdician sus habilidades en los tiempos muertos en la jornada laboral.

¹ (Rothlin & Werder, 2009)

Por otro lado (Stock, 2016) lo vincula a un estado psicológico negativo de excitación relacionada con el trabajo, el cual se puede manifestar de tres maneras diferentes: aburrimiento laboral, crisis de significado de trabajo y una crisis de crecimiento dentro de la Organización.

Finalmente, Rhada (2016) lo describe como el estado en que el empleado ha alcanzado los límites del aburrimiento y ya no es posible acumular mayores niveles. Afirma también que las capacidades de los empleados son infrautilizadas y que tienen mucho tiempo libre en su jornada laboral.

2.2. ¿Cómo se manifiesta?

Rothlin y Werder indican que el Boreout se compone de tres elementos:

- **Infraexigencia:** Describe la sensación de poder rendir más de lo que la empresa exige. El trabajador se puede sentir infraexigido debido a que sus habilidades superan las tareas que le fueron asignadas.
- **Aburrimiento:** Falta de ánimo, duda y desorientación; el trabajador se encuentra en un estado de desgano porque no se sabe qué hacer.
- **Desinterés:** Falta de identificación con el trabajo; el trabajador puede sentir desinterés por lo que le representa la empresa o por el trabajo propiamente dicho.

Estos tres elementos se manifiestan no solo de forma individual, sino que también interactúan entre ellos, por ejemplo, el empleado que tiene la sensación de Infraexigencia también empieza a sentir aburrimiento por el trabajo o aquel que tiene falta de ánimo y se encuentra aburrido empieza a sentir desinterés.

Un trabajador con síndrome de Boreout podría caracterizarse como un trabajador con malestar consigo mismo demostrando que su esfuerzo no sirve de mucho, tanto en el nivel laboral como económico, se siente frustrado porque todos los días debe repetir la misma tarea a la cual no le encuentra sentido.

2.3. Síntomas del Síndrome

Con respecto a los síntomas de boreout, diversos autores han descrito diferentes tipos de consecuencias, entre ellas podemos mencionar:

-
- Sensación de cansancio y desgano a la hora de tener que ir a trabajar, esto es cuando el colaborador se siente cansado y sin ningún tipo de interés a pesar de no haber estado trabajando arduamente. El desgano que manifiesta también viene de la mano de un problema emocional y de autoestima.
 - Susceptibilidad al recibir comentarios sobre la labor diaria o el desempeño de las tareas tomando todo como si fuera personal, muchas veces en el ámbito laboral no se encuentra una buena comunicación o la misma no es constructiva y los comentarios son muy difíciles de aceptar y pueden llegar a sentir cualquier crítica como una falla personal grave en lugar de una crítica constructiva que los invita a mejorar
 - Falta de interés en poder hablar con el jefe o superior sobre el rendimiento personal y como consecuencia falta de motivación, esto puede relacionarse con varios factores, el colaborador puede sentir una desconexión con su trabajo por lo que no ve ningún interés en hablar sobre su desempeño laboral o buscar una retroalimentación, no le interesa; otro factor puede ser la falta de confianza lo que hará que cuando quiera hablar con sus superiores se sienta incomodo, también puede sentir una gran preocupación que lo que hable con su jefe se divulgue y pueda tener consecuencias negativas en su relación laboral.
 - Utilización del tiempo laboral para otras tareas personales que nada tienen que ver con lo laboral, básicamente esto es cuando al empleado no le importa y no hace nada para que su desempeño sea buen visto, está tan cansado, desmotivado, desinteresado que ocupa su tiempo laboral para realizar tareas que sean de su agrado y con las cuales se siente a gusto, esto afecta directamente a la organización ya que sería un recurso obsoleto.
 - Sentimiento de frustración, cuando el empleado tiene dificultades para alcanzar las metas que se proponen laboralmente o de cumplir con sus deseos profesionales, empieza a manifestar un sentimiento de frustración que genera que su desempeño laboral disminuya y su productividad también.
 - Falta de ganas y esfuerzo para proponer algún tipo de iniciativa, cuando el empleado no percibe ningún tipo de motivación o reconocimiento por su trabajo o está inmerso en un clima laboral con falta de confianza y comunicación se empezará a manifestar desgano o falta de interés en proponer algún tipo de iniciativa, este desgano puede

ser individual o bien se puede hacer general en el equipo de trabajo produciendo una baja en la productividad.

2.4. Factores que inciden en el aburrimiento laboral

El aburrimiento en el ambiente laboral está asociado con el anhelo que tiene el colaborador de desempeñarse bien en su puesto, de ser tenido en cuenta y crecer profesionalmente dentro de la empresa; sentir que no puede hacerlo le genera frustración.

Según Rothlin & Werder (2009) se produce por varias causas:

- Trabajo monótono y repetitivo

Las tareas o actividades laborales que no tienen cambios, son siempre lo mismo, se repiten una y otra vez. Las tareas son tan fáciles que no requieren esfuerzo ni concentración, no se puede innovar ni tomar ningún tipo de decisión, generan tanto aburrimiento que el empleado no encuentra la posibilidad de ningún tipo de aprendizaje que pueda llegar a mantenerlo con interés en su puesto de trabajo.

- No sentirse motivado

Esto puede ser frustrante y desalentador. La ausencia de motivación no solo afecta el bienestar personal, sino que también el laboral y por ende la productividad de la organización.

- No tener claridad en el puesto y su función

La falta de claridad en el puesto de trabajo o en las tareas asignadas afecta el rendimiento del colaborador, no tener en claro lo que se debe hacer o como llevar a cabo sus responsabilidades genera que se empiece a incurrir en errores, el no tener seguridad de cómo realizar el trabajo de forma correcta genera malentendidos. La ambigüedad también puede llevar a que la calidad del trabajo disminuya o que haya inconsistencia en los resultados, generando fallas no solo a nivel individual, sino que también organizacional.

- Ausencia de responsabilidades

La falta de responsabilidades lleva a que el empleado sienta que las tareas que está realizando son insignificantes y que su puesto de trabajo no es importante, lo que genera que empiece a perder interés laboral.

- No ser tenido en cuenta en la toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones requiere de reunir información y evaluar alternativas, cuando un empleado no es tenido en cuenta en este proceso empieza a manifestar una baja en su moral y a experimentar sentimientos de exclusión que generan desmotivación, y por ende desinterés en el puesto de trabajo lo que termina generando una baja en la productividad y en el desempeño diario.

- No tener posibilidad de desarrollo dentro de la empresa o de incrementar salario

Los colaboradores esperan no solo ser tenidos en cuenta como ya se mencionó anteriormente, sino que también esperan un desarrollo profesional y hacer carrera dentro de la organización, ir escalando de puesto en puesto lleva de la mano también un aumento en el salario- Cuando en las organizaciones no existe una posibilidad de desarrollo o se llega a un puesto en donde no se puede seguir creciendo y desarrollándose o actualizándose, el colaborador empieza a sentirse obsoleto, desmotivado, insatisfecho y frustrado lo que llevaría a pensar en un cambio y si este recurso es un potencial talento la organización podría perderlo.

- No visualizar un futuro en la empresa

La falta de visualización de un futuro en la empresa puede ser muy desalentadora y puede tener consecuencias bastante significativas en la organización, cuando el empleado no ve camino claro su rendimiento se ve afectado.

- Desmotivación:

La falta de motivación se presenta cuando se pierde el interés en realizar sus tareas o en permanecer en su puesto de trabajo, estar en este estado de indiferencia no solo afecta el desempeño individual, sino que también el organizacional.

- No sentirse preparado para el puesto:

La sensación de no estar a la altura de las circunstancias o del puesto de trabajo puede llevar a que el desempeño disminuya y se comentan errores ante la falta de confianza e inseguridad desencadenando una procrastinación para evitar equivocarse, afectando el desempeño individual y organizacional.

Creemos que cada uno de estos factores inciden en el aburrimiento laboral que lleva a que el desempeño individual disminuya y si no se actúa a tiempo para evitar esto la organización tendrá un grave problema ya que la rotación de personal aumentaría y los costos que esto genera también.

En su libro Rothlin & Werder (2009) sostienen que “Si un trabajador se siente infraexigido, desinteresado e inmensamente aburrido, e intenta, además —paradójicamente— mantener este estado de forma activa, indudablemente padece de boreout” y para darse cuenta realizaron una serie de preguntas en la cual el resultado de ellas llevara a saber si un empleado trabaja con síndrome de boreout o no. Estas preguntas son: 1. ¿Realiza tareas privadas durante el trabajo? 2. ¿Se siente infraexigido o aburrido? 3. ¿De vez en cuando hace ver que trabaja, aunque en realidad no tiene nada que hacer? 4. Después de la jornada laboral ¿se siente cansado o agotado, aunque no haya padecido estrés? 5. ¿Se siente más bien descontento con su trabajo? ¿Echa en falta un significado profundo, un sentido, en su ocupación? 6. ¿Podría efectuar su trabajo con mayor rapidez? 7. ¿Le gustaría trabajar en otra cosa, pero teme el cambio porque ganaría mucho menos? 8. ¿Durante el trabajo, envía e-mails privados a colegas? 9. ¿Le interesa su trabajo poco o nada?

Si el empleado marca más de cuatro como correctas, según los autores, padece de boreout o está en camino de padecerlo.

Las preguntas ayudarían a las organizaciones a visualizar si los empleados se sienten a gusto o no con su puesto de trabajo. Además tener la posibilidad de detectarlo a tiempo permite tomar decisiones que ayuden a revertir situaciones antes de que afecten gravemente la productividad. Mantener a los empleados satisfechos y motivados es una tarea ardua que las organizaciones tienen que tener en cuenta a la hora de mantener a sus talentos.

2.5. Causas y Factores que contribuyen al Boreout

El Boreout se origina principalmente en la falta de estimulación y el aburrimiento en el entorno laboral. Para comprender mejor cómo se desarrolla este estado es crucial examinar las causas y factores que contribuyen en su aparición. Existen causas y factores organizacionales e individuales, entender estos factores es esencial para desarrollar estrategias efectivas y combatir el Boreout y fomentar un ambiente laboral en donde los empleados se sientan comprometidos, motivados y satisfechos.

En este capítulo describiremos algunos de estos factores que consideramos son los más relevantes.

2.5.1. Boreout en el Entorno Laboral: Factores y Causas Organizacionales

En un entorno laboral cada vez más dinámico y competitivo, el boreout se ha convertido en una preocupación relevante para la gestión de recursos humanos y el bienestar del empleado, es importante que las organizaciones aborden y reconozcan cuales son los factores que inciden en el Boreout para prevenirlo y fomentar un ambiente de trabajo motivador y productivo. Estos factores pueden incluir deficiencias en la conducción de los líderes de la organización, la estructura organizacional y la cultura laboral entre otro. Identificar y analizar estas causas permitirá a las organizaciones desarrollar estrategias efectivas para prevenir y mitigar el boreout, mejorando el rendimiento de los empleados.

Entre los factores que lo contribuyen al boreout dentro de una organización encontramos:

- Falta de supervisión y el apoyo del equipo:

Según estudios de Cuéllar (2021) cuando el empleado no recibe instrucciones claras o el feedback necesario sobre su desempeño, su sentido de eficacia se reduce, lo que puede resultar en un aburrimiento extremo (boreout). Esto puede tener un impacto negativo en la motivación de los miembros del equipo, sin una supervisión adecuada los colaboradores tienden a sentirse perdidos o desorientados, lo que lleva a una disminución en la productividad.

- Reconocimiento y apreciación hacia el empleado:

Cuando la organización carece de reconocimiento hacia el trabajo de los empleados puede llevar a que el colaborador comience a manifestar un sentimiento de desvalorización, sintiendo que nadie lo tiene en cuenta o que a nadie le importe si su trabajo realmente importa o no, esto traerá que el empleado se empiece a sentir desmotivado y desvalorizado.

Un libro interesante que trata este tema es “Inteligencia Emocional” (2006) de Daniel Goleman el cual aborda la importancia de la inteligencia emocional en el ambiente de trabajo. Goleman destaca cómo el reconocimiento y el aprecio son componentes esenciales de una buena gestión emocional en las organizaciones, contribuyendo a la creación de un ambiente laboral saludable y productivo. La habilidad de un líder para reconocer y valorar el esfuerzo de los empleados influye directamente en el compromiso y en el desempeño de los mismos.

Rotlin & Werder (2009) afirman que los siguientes factores no solo generan aburrimiento crónico y una desconexión emocional que alimenta el burnout, sino que también trae consecuencias financieras significativas debido a la baja en la productividad y el absentismo.

- Carga excesiva de trabajo:

Una carga de trabajo abrumadora puede generar estrés, agotamiento y dificultades para cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva.

- Tareas repetitivas:

Hacer que el puesto de trabajo sea repetitivo y monótono puede llevar a que el empleado empiece a sentir la falta de desafíos y de compromiso, por lo que disminuye el interés y afecta la productividad. Los autores destacan el impacto psicológico que esto genera en el empleado.

- Falta de control y autonomía:

En este caso señalan que “Cuando los empleados no tienen la posibilidad de influir en cómo se estructuran sus tareas o en los objetivos de su trabajo, sienten que su contribución es irrelevante. Esta falta de autonomía fomenta un sentimiento de inutilidad que se traduce en aburrimiento crónico”.

- Cultura Organizacional tóxica:

Se caracteriza por comportamientos y normas que llevan a que el empleado se sienta no satisfecho laboralmente, además genera no solo un impacto negativo en el empleado, sino que también afecta al desempeño de la organización. Los autores señalan que en algunas organizaciones prevalece una cultura donde se penaliza la iniciativa y se recompensa la pasividad contribuyendo a un ambiente de aburrimiento y desmotivación.

- Falta de Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional:

Cuando la organización no ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional hace que el trabajador empiece a sentir que no tiene ninguna oportunidad para crecer o desarrollarse profesionalmente o simplemente adquirir nuevas habilidades, puede ser realmente frustrante y desmotivarte para el empleado. En este caso los autores mencionan que este es un factor clave que contribuye al boreout, ya que limita la motivación intrínseca de los empleados y genera una percepción de estancamiento laboral

Estos factores pueden conducir a los empleados a tener desinterés por su trabajo, generando un clima de desconfianza e incertidumbre lo que afecta negativamente a la organización, la moral y la productividad organizacional. La falta de comunicación y el mal manejo de los conflictos pueden exacerbar los problemas, mientras que un liderazgo ineficaz puede contribuir a un ambiente tóxico.

Las organizaciones deben evitar asignar tareas rutinarias y carentes de desafíos que no permiten el crecimiento profesional. Hoy en día, gran parte de colaboradores consideran que les falta de autonomía, lo que genera frustración y una mala organización del trabajo los deja con poco o nada para hacer. Por lo tanto, las organizaciones deben tener una buena planificación para evitar que capital humano caiga en este síndrome.

2.5.2. Cultura Organizacional deficiente como factor que contribuye al Boreout dentro de las Organizaciones

La cultura organizacional juega un papel fundamental en la definición del ambiente laboral y en la manera que los empleados perciben el entorno laboral. Una cultura organizacional deficiente, caracterizada por prácticas y valores que no fomentan el compromiso, la motivación y el desarrollo profesional entre otras cuestiones, puede ser un factor crucial que contribuye al Boreout.

Cuando la cultura organizacional es deficiente se caracteriza por normas que no concuerdan con una cultura organizacional que genere bienestar y satisfacción en el empleado y la organización.

Alguna de las causas que genera una cultura organizacional que favorece el boreout según Rothlin & Werder (2009), son:

La falta de confianza y transparencia debido a que la ausencia de una comunicación abierta por parte de los líderes genera que haya desconfianza generalizada, que se generen rumores y que no se confíe en la organización.

Por otra parte, la presencia de comportamientos intimidantes por parte de los líderes y otros actores organizacionales puede tener efectos devastadores en la moral y el bienestar de los empleados, afectando la salud mental y emocional, y contribuyendo al *boreout*.

La falta de equilibrio entre la vida personal y laboral es crucial, ya que no solo afecta la salud física y mental sino es un factor significativo a la hora de medir el bienestar del empleado.

Otro aspecto que provoca el *boreout*, es la falta de desafíos, la cual hace que el empleado se sienta desmotivado.

Asimismo, la ausencia de trabajo en equipo contribuye al síndrome. Cuando no se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, el trabajador tiene a sentirse aislado, desmotivado, puede que se generen roces conflicto entre los integrantes de la organización lo que afectaría negativamente su productividad.

En síntesis, una cultura organizacional sólida es fundamental para el éxito de cualquier empresa. Una cultura positiva y bien gestionada fomenta la creación de equipos unidos y motivados, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral y, en última instancia en un rendimiento empresarial superior.

Las organizaciones deben priorizar en su cultura organizacional la creación constante de un clima laboral positivo caracterizado por la transparencia, igualdad, confianza y comunicación abierta.

Si bien un cambio en la Cultura Organizacional lleva tiempo, puede tener un impacto significativo en la motivación y desempeño del empleado y por ende su productividad.

2.5.3. Liderazgo como factor crítico del *Boreout*: Deficiencias en la gestión

Un buen liderazgo en una organización es crucial para poder generar un ambiente de trabajo acorde y ameno, en donde el empleado se sienta confiado y satisfecho con la organización, un ambiente en donde prime la comunicación abierta, la igualdad y la confianza.

Una mala conducción puede llevar al empleado a sentirse desmotivado y tener un impacto negativo en el desempeño laboral. Según (Rothlin & Werder, 2009) las deficiencias en la gestión pueden crear un clima organizacional que fomente el aburrimiento, la falta de compromiso y el desapego emocional de los empleados.

Algunas de las causas que genera que se manifieste el síndrome de *Boreout* en los empleados por una mala conducción son:

→ Falta de comunicación:

Una mala comunicación entre los miembros genera que no se pueda trabajar efectivamente en equipo, que se genere falsa información o que la misma no sea confiable haciendo que se

generen malos entendidos y una clara falta de alineación de objetivos. Esto puede llevar al empleado a sentirse perdido que haya una duplicación de esfuerzos, al no tener los objetivos claros y alineados se encuentra sin rumbo y afectaría directamente en la motivación del empleado.

→ Falta de confianza:

Otro gran problema de los líderes, el fomentar un ambiente de trabajo confiable es muy importante a la hora de crear un equipo de trabajo en donde los empleados se sientan seguros de expresar sus opiniones y trabajar en equipo. La falta de confianza puede dificultar la colaboración, si el capital humano no confía en sus compañeros o líderes es menos probable que compartan ideas o se apoyen mutuamente para cumplir con los objetivos de la organización.

→ Competencia interna:

Es importante que no se genere una competencia entre los integrantes del equipo y en eso el líder tiene un papel fundamental para evitarlo, cuando los colaboradores sienten una competencia directa entre sus compañeros es menos probable que colabore o comparta comunicación relevante que lleve a cumplir con los objetivos de la empresa. El no generar diferencias significativas entre los integrantes del equipo es importante para evitar esto.

→ Falta de claridad de roles y responsabilidades:

Los roles siempre deben estar claros dentro de todos los miembros del equipo, la claridad en esta información evita que se generen confusiones en los roles que ocupa cada uno y superposición de tareas lo que lleva a que se dificulte la colaboración y el trabajo sea ineficiente.

El papel del líder en la gestión del Boreout es realmente importante, no solo deben mantener la motivación de sus equipos y generar un ambiente de trabajo inspirador, sino que también deben confiar en sus colaboradores, delegar tareas que fomenten el crecimiento y donde el empleado también pueda adquirir nuevas habilidades, deben además tener una escucha activa con su equipo, estar atentos a sus necesidades y preocupaciones para poder intervenir a tiempo.

La buena comunicación también es crucial a la hora de evitar que los empleados se sientan desmotivados, una mala comunicación genera que los objetivos no estén claros y ante una falta de objetivos claros el empleado empezará a sentirse desanimado, lo que terminará influyendo directamente a la calidad y cantidad de su productividad.

2.5.4. Boreout en el entorno laboral: Factores y causas individuales

El Boreout se caracteriza por la falta de desafíos y estimulación en el ambiente laboral, los factores individuales que influyen a que se manifieste este síndrome juegan un papel crucial en su

desarrollo. Es necesario conocer y comprender las características individuales de los empleados para abordar este fenómeno de manera efectiva y promover un entorno laboral en donde el empleado se sienta satisfecho, algunos de los factores que podemos destacar son

- Falta de motivación personal:

Cuando un empleado ya no se encuentra satisfecho en su trabajo o bien no encuentra un propósito, puede llegar a experimentar desinterés y aburrimiento. En su trabajo (Hackman y Oldhem, 1976) mencionan que “La motivación depende de cómo los individuos perciban que su trabajo contribuye a objetivos significativos. Sin esta percepción, se fomenta el aburrimiento y la desconexión”.

- Escasa iniciativa:

Existen empleados que no buscan oportunidades ni nuevos desafíos, no quieren tener responsabilidades por temor al fracaso o por la simple comodidad, este estancamiento puede resultar en una rutina laboral monótona.

Rothlin & Werder, (2009) indican que esta pasividad puede estar vinculada a la falta de estímulos en el entorno laboral, donde las tareas repetitivas o poco significativas generan una desconexión. Otros autores como por ejemplo Quintanilla (2020) En su estudio sobre el burnout y la rotación de personal, afirman que la falta de iniciativa está estrechamente ligada al sentimiento de inutilidad en el trabajo y a la percepción de que las tareas asignadas carecen de significado. Esto genera un ciclo de apatía que impacta negativamente tanto en el rendimiento individual como en el organizacional.

- Poca Autoeficacia:

Empleados con temor o con baja autoestima evitan nuevos desafíos quedándose en su zona de confort. Van den Broeck (2010) halló que la baja autoeficacia está asociada con niveles más bajos de bienestar laboral y con una mayor tendencia a experimentar sentimientos de aburrimiento y frustración, características clave del burnout.

- Baja tolerancia a la monotonía:

Un empleado con baja tolerancia a las tareas repetitivas puede experimentar el síndrome más rápidamente.

- Inseguridad laboral:

Un empleado que teme perder su empleo no arriesga con nuevos desafíos generando así un aburrimiento crónico. La inseguridad sobre el empleo genera un ambiente de trabajo negativo, donde los empleados se sienten vulnerables ².

- Expectativas laborales no cumplidas:

El empleado que tenía altas expectativas con respecto al contenido de su trabajo, sus tareas o al desarrollo profesional y se encuentra que su trabajo no es tan interesante como lo creía puede experimentar frustración y de no tomar medidas al respecto caer en el aburrimiento. En este caso, Rothlin & Werder (2009) mencionan que cuando los empleados se dan cuenta de que las promesas iniciales no se cumplen, pueden sentir que su trabajo carece de propósito y que su progreso profesional está estancado. Esto genera frustración y aburrimiento, componentes típicos del boreout.

- Falta de implicación emocional:

Cuando un empleado no está a gusto no siente conexión emocional con la empresa, por lo tanto, es más probable que experimente boreout. Maslach (1997) argumenta que la desconexión emocional se presenta cuando los empleados no sienten un vínculo con su trabajo o no perciben que su trabajo sea importante para la organización. Esto genera un agotamiento emocional y una desmotivación profunda.

- Tendencia a la procrastinación:

Pueden existir empleados que, aunque tengan tareas que realizar decidan postergarlas debido a que no se encuentran motivados. Según los suizos Rothlin & Werder (2009) los empleados pueden procrastinar como una forma de evitar el malestar asociado con el aburrimiento.

Estos factores y causas individuales llevan a que los colaboradores no tengan interés con sus tareas laborales ni compromiso con el puesto ni la organización.

La falta de motivación personal, baja tolerancia a la monotonía y la inseguridad laboral entre otras influyen en el desarrollo del boreout.

² (Rothlin & Werder, 2009)

Comprender estos factores puede ayudar a la organización a diseñar estrategias efectivas y ajustarlas para satisfacer las necesidades individuales y así mantener un entorno laboral motivador.

2.5.5. Rasgos de personalidad del empleado: como factor que contribuye al Boreout

El boreout puede verse influenciado significativamente por los rasgos de personalidad de los empleados. Estos rasgos determinan cómo los individuos perciben y responden a su entorno laboral.

Rothlin & Werder (2009) analizan cómo ciertos rasgos de personalidad pueden predisponer a los empleados a experimentar boreout. Algunos de estos rasgos son:

- Curiosidad intelectual:
Esto es la búsqueda continua de conocimiento, el empleado con esta característica tiende a buscar información nueva y desafiante, la falta de oportunidades para el aprendizaje puede llevar al aburrimiento.
- Necesidad de reconocimiento:
Acá el empleado busca una validación constante de su trabajo, está interesado en sentirse valorado y tenido en cuenta. Este rasgo puede hacer que los trabajadores se sientan desmotivados cuando se encuentran en una organización donde no son valorados o donde no tienen oportunidades de destacarse.
- Baja productividad:
Los empleados menos proactivos que no toman ninguna iniciativa o no están interesados en nuevos desafíos pueden quedar atrapados en tareas monótonas, agravando su aburrimiento.
- Inteligencia emocional limitada:
Una capacidad reducida para manejar las emociones y adaptarse a entornos menos estimulantes puede hacer que los empleados se sientan más insatisfechos en entornos laborales sin retos.
- Introversión:
Los empleados introvertidos pueden tener dificultades para expresar su insatisfacción o buscar activamente soluciones. En el contexto del boreout, la introversión puede contribuir a la manifestación o el agravamiento del síndrome

Los rasgos de personalidad son un papel clave para entender la forma en que los empleados perciben el boreout. Comprender estos rasgos individuales que experimentan los empleados le da a la organización la posibilidad de diseñar habilidades más efectivas para combatir el boreout.

Existe un manual sobre Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) y el NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) que es una herramienta psicológica que evalúa los cinco grandes rasgos de la personalidad (Costa, 1992).

Estas son:

- Apertura de nuevas experiencias: Incluyen características en la personalidad como la curiosidad intelectual (ya mencionada anteriormente), la creatividad y la disposición a experimentar nuevas ideas y actividades.
- Responsabilidad: Este rasgo indica el nivel de autodisciplina, organización y flexibilidad de una persona. Una persona responsable tiende a ser organizada, meticulosa y preexistente en el logro de los objetivos en el trabajo.
- Extraversión: Se refiere a la tendencia de buscar compañía de otros y sentirse energizado por la interacción social.
- Amabilidad: Este rasgo refleja la inclinación del empleado hacia la cooperación, la empatía y la amabilidad en las relaciones interpersonales.
- Neuroticismo: Mide la tendencia a experimentar emociones negativas como ansiedad, tristeza e irritabilidad. Las personas con alto neuroticismo suelen ser más propensas al estrés y a las reacciones emocionales intensas.

Creemos que es de gran importancia mencionar esto ya que este manual es un recurso utilizado por investigadores y profesionales interesados en una evaluación detallada de la personalidad que influye en la satisfacción laboral y otros aspectos en el lugar de trabajo.

Para finalizar, podemos concluir que los mencionados factores, tanto individuales como organizacionales, son los que influyen en el rumbo de la organización. Tener estos factores bien definidos puede ayudar a la organización a prevenir que sus empleados se vean influenciados a padecer el síndrome de burnout tomando las acciones necesarias con anticipación. A la vez conocer los rasgos en forma individual de su capital humano ayuda a la organización a comprender las necesidades de sus colaboradores, y de esa forma poder tomar acciones preventivas para evitar caer en el burnout.

2.6. Consecuencias del Boreout

El boreout tiene un impacto profundamente negativo en las organizaciones, ya que provoca desmotivación y desmoralización entre los empleados, lo que puede derivar en una significativa falta de productividad. Esto no solo incrementa los costos asociados con el bajo desempeño laboral, sino que también puede disminuir la satisfacción de los clientes, poniendo en riesgo la estabilidad económica de la empresa.

En esta sección abordaremos las consecuencias del Boreout tanto a nivel organizacional como individual.

2.6.1. Boreout en el entorno laboral: Consecuencias organizacionales

El Boreout se convirtió en un fenómeno cada vez más relevante en el entorno laboral, algunas de las consecuencias organizacionales que lleva este síndrome son profundas y variadas, afectando a la organización en su conjunto pudiendo afectar la productividad, la innovación y el clima laboral.

A medida que las organizaciones luchan por adaptarse al mercado laboral, cambiante y competitivo, comprender estas consecuencias se vuelve esencial, por eso creemos que una comprensión clara de estas consecuencias puede ayudar a las organizaciones a implementar estrategias efectivas para fomentar un ambiente laboral en donde se promueva el compromiso y en consecuencia el éxito organizacional.

Algunas de las consecuencias que contribuye al Boreout dentro de las organizaciones mencionadas por los suizos Rothlin & Werder (2009) son:

- Disminución de la productividad:
La falta de interés por parte del colaborador lleve a una notable reducción de la eficiencia, afectando el rendimiento general de la organización.
- Clima organizacional Negativo:
Los efectos negativos del boreout puede generar un ambiente laboral negativo, afectando la moral de la organización y las relaciones entre los integrantes del equipo afectando la productividad.
- Desajuste Cultural:
La cultura organizacional se puede ver desajustada por la falta de compromiso y satisfacción de los colaboradores, dificultando la alineación con los valores y objetivos de la organización.

También hay otras consecuencias mencionadas por otros autores que hablan sobre esta temática:

- Alta rotación de personal:
Esto se resume básicamente en la insatisfacción laboral, cuando esto se instala entre los empleados la rotación de personal aumenta, afectando a la organización por los costos elevados de contratación y capacitación de los nuevos empleados. Loukidou (2009) mencionan que el aburrimiento crónico en el trabajo es un factor determinante en la decisión de cambiar de empleo
- Aumento del ausentismo:
Siguiendo la misma línea, el aburrimiento, no solo afecta la alta rotación de personal, sino también a un alto nivel de ausentismo entre los trabajadores. Los empleados que están desmotivados son más propensos a faltar, la falta de interés hacia el trabajo hace que les de igual ir a trabajar o no, lo que genera que los compañeros tengan más carga laboral, que los proyectos que se tenían se posterguen y una de las consecuencias más importantes para la organización es la pérdida económica que esto genera.
- Inhibición de la innovación:
La falta de estímulos y retos limita a la creatividad y la capacidad de innovación, esto impide que la organización se adapte a los cambios que surgen en el mercado o bien que desarrolle nuevos productos innovadores. Csikszentmihalyi (1997) en su trabajo sobre el "flujo", destaca que los entornos laborales que no estimulan a los empleados a nivel intelectual y emocional tienden a inhibir la creatividad.
- Costos económicos elevados:
Como ya hemos mencionado, el boreout genera consecuencias que se traducen en costos económicos significativos para las organizaciones, no solo por los costos en contratación y capacitación de los nuevos colaboradores, sino por las pérdidas ante una baja productividad y ausentismo del personal.
En este sentido, Gallup (2020), en su informe sobre compromiso laboral, destaca que los empleados desconectados le cuestan a las organizaciones millones de dólares al año debido a la productividad perdida.

Estas consecuencias que se dan en el entorno laboral pueden llevar a la organización a experimentar pérdidas económicas bastante importantes. El boreout es un síndrome que a pesar de que muchas veces se pase por alto puede tener consecuencias bastante considerables, por

eso resaltamos la importancia en que las organizaciones tengan una buena planificación para evitar pérdidas.

2.6.2. Efectos negativos en la Cultura Organizacional que hacen al Boreout

Los efectos negativos pueden repercutir en diversos aspectos del ambiente laboral y en el rendimiento general de la empresa. Algunos de ellos son:

► Baja Moral del equipo: la falta de desafíos genera empleados desmotivados sin interés en alcanzar metas u objetivos en común, lo que afecta el rendimiento general y a su vez afecta negativamente a la moral del equipo. Gibson (2007) explica que las emociones negativas, como la frustración y el desinterés, son altamente contagiosas en equipos de trabajo, llevando a una disminución generalizada del entusiasmo y la cooperación.

► Ambiente de trabajo negativo: Siguiendo la misma línea, Gibson (2007) indican que cuando son varios los trabajadores que experimentan el Síndrome de Boreout, el desinterés y la falta de entusiasmo se vuelve contagioso lo que afecta a todo el equipo de trabajo creando un ambiente desalentador.

► Problemas de comunicación: Los empleados desmotivados que experimentan el síndrome de boreout tienden a aislarse, lo que obstaculiza la comunicación y la colaboración necesarias para alcanzar los objetivos de la organización. Además, pueden no comprender claramente las metas y expectativas debido a instrucciones ambiguas o insuficientes. Según Rothlin y Werder (2009), esto genera la percepción de que las tareas son poco desafiantes o irrelevantes, lo que a su vez intensifica el aburrimiento y la insatisfacción laboral.

► Resentimiento hacia la gestión: Según Kahn (1990) los empleados que experimentan aburrimiento en su trabajo pueden desarrollar resentimiento hacia sus jefes o supervisores, especialmente si sienten que no son tomados en cuenta. Esta falta de reconocimiento, puede agravar el malestar emocional y disminuir la moral del equipo.

► Desconexión con la misión y los objetivos de la empresa: la falta de desafíos hace que los trabajadores se desconecten con la misión y visión de la organización, Como menciona Pink (2009) sin un propósito claro en sus tareas, los empleados pueden tener dificultades para ver cómo contribuir a los objetivos de la empresa y encontrar su lugar dentro de ella.

► Impacto en la Innovación de la Organización: Los empleados aburridos son los menos propensos a proponer ideas o posibles soluciones nuevas, la falta de interés hace que sean reacios a participar en iniciativas de cambios, lo que afecta la capacidad de la organización a

evolucionar. Como ya hemos mencionado Csikszentmihalyi (1997) en su trabajo sobre el "flujo", destaca que los entornos laborales que no estimulan a los empleados a nivel intelectual y emocional tienden a inhibir la creatividad.

► Dificultades para retener al talento: Cuando el capital humano no encuentra tareas desafiantes o que lo superen, pueden buscar estas oportunidades en otros lugares. Como señala Company (2021), la pérdida de empleados valiosos a causa del aburrimiento puede resultar costosa para las organizaciones, además de representar un obstáculo significativo para su crecimiento y desarrollo.

► Percepción negativa externa: Un ambiente laboral negativo, combinado con la desmotivación de los empleados, puede dañar gravemente la reputación de la empresa en el mercado laboral. Esto genera dificultades para atraer nuevos talentos, como destaca Gallup (2020), al señalar que las empresas con una cultura organizacional negativa enfrentan serios problemas para reclutar y retener empleados.

El boreout tiene efectos profundamente negativos en la cultura organizacional, lo que puede comprometer el éxito a largo plazo de la empresa. Según Goleman (2006), es fundamental que las organizaciones fomenten una cultura positiva que impulse la innovación y mantenga a los empleados motivados. Al implementar estrategias que promuevan el estímulo y los desafíos, las organizaciones pueden revitalizar su cultura y crear un entorno donde los empleados se sientan comprometidos y motivados.

2.6.3. Retención del colaborador en las organizaciones

El boreout es un problema creciente que impacta directamente en la retención de colaboradores en las organizaciones. La falta de retos, la monotonía y la sensación de inutilidad que genera el boreout desmotiva y frustra a los empleados, llevando a una serie de consecuencias que dificultan su permanencia en la empresa, estas son:

- 1- Disminución de la Motivación y el Compromiso: Como señala Kahn (1990) el compromiso emocional y la motivación de los empleados son cruciales para la eficacia organizacional. La monotonía y la falta de desafíos pueden generar desconexión entre los colaboradores, quienes se sienten desvinculados tanto de sus tareas como de la organización. Esta desconexión, a su vez, provoca una disminución significativa en su rendimiento y productividad.
- 2- Incremento del Ausentismo y la Rotación: Maslach y Leiter (1997) indican que la falta de estímulos en el trabajo puede generar agotamiento emocional y un estado mental de

indiferencia hacia las responsabilidades laborales. Esto se traduce en un aumento del ausentismo y la rotación laboral, ya que los empleados prefieren abandonar un entorno monótono que no les brinda satisfacción, ni crecimiento personal ni profesional.

- 3- Impacto en la Imagen y la Reputación: De acuerdo con Rhoades (2002), una baja retención de los empleados debido al boreout no solo afecta a los individuos, sino que también repercute negativamente en la imagen de la organización. Las empresas que son percibidas como lugares donde no se fomenta el desarrollo personal y profesional pueden enfrentar serios desafíos para atraer nuevo talento y mantener la lealtad de sus clientes.

La retención de colaboradores es un factor clave para el éxito de una organización. Al centrarse en crear un ambiente de trabajo positivo, ofrecer oportunidades de desarrollo y reconocer el esfuerzo de los empleados, las organizaciones pueden incrementar significativamente su tasa de retención. Esto, a su vez, contribuye a una mejora sustancial en la productividad.

2.6.4. Boreout en el entorno laboral: Consecuencias Individuales

El boreout presenta múltiples potenciales consecuencias, una de las principales es la rotación del personal. Si la empresa deja que este síndrome avance, se arriesga a perder a sus colaboradores más valiosos, que por sentirse desmotivados y afectados por el boreout salen a buscar nuevas oportunidades y desafíos, afectando así los costos de reemplazo, que representa un gasto significativo en reclutamiento y formación de nuevo personal.

El aburrimiento puede llevar a una disminución significativa en la productividad. Los empleados desmotivados tienden a trabajar más lentamente y a cometer más errores, lo que afecta la calidad del trabajo y puede aumentar los costos operativos. La procrastinación del trabajo disminuye la eficiencia y el cumplimiento de los plazos.

La falta de interés en las tareas conlleva a una baja calidad en el trabajo, ya que los empleados tienden a realizarlas de manera descuidada, lo que aumenta la probabilidad de cometer errores. Además, el aburrimiento puede generar un aumento del ausentismo y rotación de personal. Los empleados que no están comprometidos con su trabajo son más propensos a buscar oportunidades en otros lugares, lo que obliga a la organización a invertir tiempo y recursos en la contratación y capacitación de nuevos empleados.

El aburrimiento puede generar un clima de insatisfacción y apatía que puede contagiarse entre los empleados, afectando la cohesión del equipo y la colaboración.

Los empleados al estar desmotivados realizan una desviación de recursos lo cual genera un gasto a la organización ya que ese recurso no está centrado en sus responsabilidades laborales.

Por otra parte, a nivel individual las consecuencias que puede generar el boreout en el trabajador son ansiedad, stress y depresión debido a que se genera en el trabajador un sentimiento de frustración y angustia al sentir que no está cumpliendo con los objetivos de su puesto. Los empleados que sufren este síndrome, tienen a sentirse desmotivados y desconectados con sus tareas laborales. Esta falta de interés puede llevar a una disminución en el esfuerzo y el compromiso con el trabajo, afectando su desempeño general (Kahn, 1990). Asimismo, la falta de estímulos puede afectar la creatividad de los colaboradores, ya que los empleados aburridos son los que tienden a no proponer nuevas ideas o participar activamente (Bakker, 2014) y esto se traduce en una baja en la productividad.

De modo que el trabajador se encuentra en un espiral apático en donde todos los días siente lo mismo. Según el estudio de (Dubreuil, 2021), la falta de motivación puede ser un factor determinante en la satisfacción laboral y el bienestar del empleado.

La sensación continua de inutilidad sumada a la falta de desafíos, puede llevar también a la depresión. Según (Kromhout, 2020) los individuos que no experimentan un sentido de realización personal en el trabajo son más propensos a desarrollar trastornos del estado de ánimo.

En conclusión, es importante identificar las consecuencias individuales que tiene el boreout ya que afectan el rendimiento del empleado, reconocer estas consecuencias y sus efectos es crucial a la hora de crear e implementar estrategias que mitiguen las consecuencias negativas. Tener pleno conocimiento de esto, puede mejorar la salud del empleado y su satisfacción.

Aumentando esto se aumentará su efectividad en el trabajo.

2.6.5. Desmotivación y Boreout: La Relación entre el aburrimiento y el Compromiso Laboral

El aburrimiento en el trabajo tiene una relación muy significativa con el compromiso laboral.

Según Kahn (1990) la disminución de interés en las tareas es un efecto del aburrimiento, esto es cuando el trabajador siente que sus tareas son monótonas o repetitivas empiezan a perder interés por las tareas que realizan, la falta de desafíos puede llevar a que se empiece a perder la pasión por el trabajo, lo que afecta en compromiso laboral. Además, Ryan (2000) menciona la ausencia de motivación, cuando los colaboradores no encuentren sentido en sus tareas, lo que puede resultar en menor esfuerzo para llevar a cabo su trabajo y, por ende, en un descenso del compromiso laboral.

Por último, Judge (2001) señala la disminución en la satisfacción laboral que se da cuando un empleado no tiene ningún tipo de estímulo.

El síndrome del Boreout realmente puede tener efectos negativos profundos y perjudiciales en la cultura organizacional, afectando no solo la moral, la colaboración y la innovación, sino que la reputación de la empresa. Es crucial que las organizaciones creen ambientes de trabajo estimulantes y positivos para mitigar los efectos negativos que podrían afectar su cultura organizacional. Promover un clima laboral adecuado puede generar que el colaborador se sienta valorado y respetado. Tener líderes positivos ayuda a prevenir el boreout y mejora la satisfacción laboral, mientras que un líder negativo, puede contribuir al desarrollo del síntoma.

Es imperioso trabajar en el desgaste emocional de los empleados, tratar de que no se sientan agotados, desmotivados o sin energía. El colaborador motivado está más comprometido y genera productividad.

Reconocer sus consecuencias es el primer paso para desarrollar estrategias que promuevan un ambiente laboral saludable.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

Nuestra investigación es un estudio empírico de tipo cuantitativo y se completó con entrevistas a directivos de las organizaciones en donde trabajamos.

El mismo presenta un diseño descriptivo. En este tipo de diseño, el propósito del investigador es describir situaciones y eventos; esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Danke, 1986).

Se pretende ubicar los elementos relevantes, sus propiedades, características y rasgos importantes que afectan al fenómeno en estudio tratando de encontrar una descripción precisa.

Este estudio descriptivo tendrá un enfoque cuantitativo, pues se recolectará información sobre los diferentes factores que afectan a los trabajadores y repercuten en las empresas.

3.1. Población de estudio

Muestra 1

Una vez establecido el marco teórico se realizó el trabajo de campo, el cual consistió en realizar encuestas anónimas a 100 estudiantes de la Escuela de Economía y Negocios de la UNSAM, de ambos sexos, mayores de 19 años que estén trabajando actualmente.

Muestra 2

La muestra 2 consistió en realizar una entrevista a cinco directivos de las empresas en las que trabajamos, 3 entrevistados pertenecen a la Cooperativa de Trabajo Solucionar (coordinador de finanzas, coordinadora de asociados y gerente general) y 2 al Sindicato de Empleados de Comercio de San Martín (secretario administrativo, jefe de delegación). El rubro de las organizaciones son completamente distintas una se dedica a brindar servicio de seguridad y vigilancia y la otra es un sindicato. Si bien en la cooperativa no son empleados sino asociados podemos decir que ambas organizaciones cuentan con más de 500 colaboradores repartidos en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA).

3.2. Plan de Investigación

Abordaremos los conceptos básicos de la temática de estudio para explorar

¿Cuáles son los factores que llevan a que un empleado manifieste el síndrome de burnout?

A través del análisis de encuestas realizadas a alumnos de la Escuela de Economía y Negocios de la UNSAM, y trabajadores en relación de dependencia trataremos de entender porque se produce este fenómeno en la organización. A través de entrevistas con directivos de las organizaciones, podremos conocer su perspectiva sobre el capital humano, lo que nos permitirá obtener una visión más completa y cruzada de la situación actual en la organización.

Para finalizar la investigación, hemos realizado una conclusión final sobre la problemática detectada.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Encuesta a alumnos de la UNSAM, empleados en relación de dependencia – Muestra 1

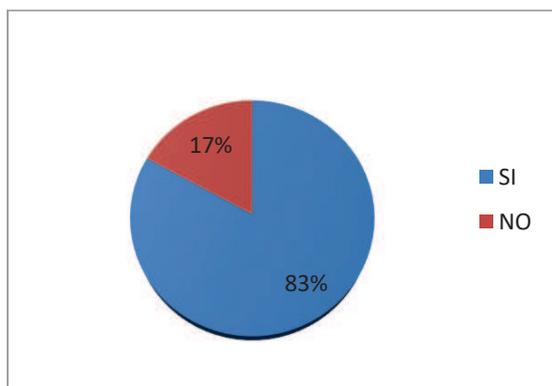
Realizamos la encuesta a 100 alumnos de la Universidad Nacional de San Martín con la única condición de que el encuestado se encuentre en relación de dependencia ya que es fundamental para poder continuar con el análisis. Nos centramos en preguntas puntuales que nos facilitan la comprensión de la situación actual de los trabajadores encuestados en el ámbito laboral.

Dichas preguntas seleccionadas son:

-
- ¿Cambiarías de empleo?
 - Llegado el caso de que decidas cambiar de empleo ¿Por qué lo harías?
 - ¿Te aburrís en el trabajo?
 - ¿Consideras que hay boreout (aburrimiento en el trabajo) por alguna de las siguientes razones?
 - ¿Cómo lo combatís?
 - ¿Qué debería hacer la empresa para que no te aburras?

4.1.1. Análisis de las intenciones de rotación

Gráfico 1. Intención de cambio de empleo



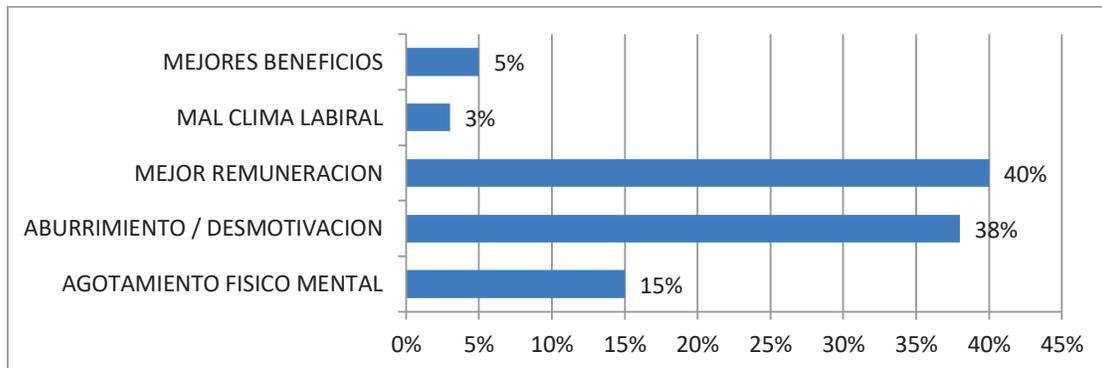
Cuando preguntamos si cambiarían de trabajo nos encontramos que el 83% de los encuestados respondió afirmativamente, indicando que sí cambiarían de empleo. Como primera medida observamos que más de las dos terceras partes de los encuestados estaría dispuesta a cambiar de empleo.

4.1.2. Razones que impulsaría el cambio de empleo

No nos sorprende que el 40% de los encuestados haya expresado que lo haría por cuestiones económicas dada que la situación económica actual de nuestro país no ayuda a que uno pueda esperar mejoras; El 38% escogió aburrimiento o desmotivación; un 15% agotamiento físico/mental; un 5% lo cambiaría por obtener mejores beneficios y un 3 % debido al mal clima laboral. Teniendo en cuenta estas respuestas nosotros nos vamos a centrar en el 38 % de los

encuestados que respondió que se aburre o se sienten desmotivados en el trabajo ya que nos ayudara a responder los interrogantes de la investigación (gráfico 2).

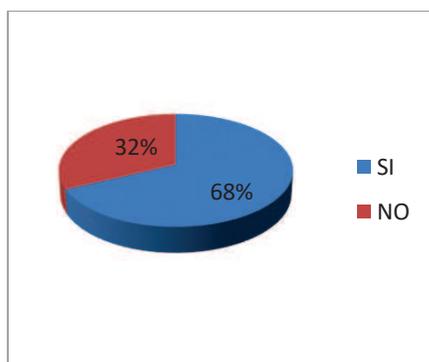
Gráfico 2. Motivaciones para cambiar de empleo



4.1.3 Aburrimiento en el trabajo

Cuando formulamos la pregunta ¿Te aburrís en el trabajo? El 68% de los encuestados nos respondió que si, por lo tanto, en línea con la respuesta a la pregunta anterior llegamos a la conclusión de que si bien el 68% de todos los encuestados se aburre en el trabajo solo el 38% lo cambiaría por el aburrimiento. Al profundizar el análisis de esta respuesta, constatamos que dentro del 38% de los encuestados que indicaron que cambiarían de trabajo debido al aburrimiento, todos ellos afirmaron que se sienten aburridos en su puesto actual. (gráfico 3).

Gráfico 3. Aburrimiento en el trabajo



4.1.4 Causas del boreout y acciones para combatirlo

Las causas o factores que pueden generar el aburrimiento no distan mucho de lo que nos marcan Rothlin y Werder en sus libros. El 39 % de los encuestados considera que el trabajo es repetitivo y monótono; el 28% considera que hay aburrimiento por desinterés y/o desmotivación.

La ausencia de desafíos es otro factor relevante, con un 18% de los encuestados mencionándolo, y un 15% que señala que se sienten aburridos en el trabajo debido a un mal ambiente laboral. (gráfico 4).

Diversas opciones fueron mencionadas para hacer frente al aburrimiento, dado que el grupo mayoritario considero que la causa del boreout era el trabajo repetitivo (39%), en línea con esta causa, el 36% de los encuestados considera que promoverse para nuevas tareas o desafíos es la solución al aburrimiento. La presencia de objetivos claros a corto plazo que focalicen las acciones y los esfuerzo es otro de los aspectos sugeridos por los encuestados (21%). La capacitación pareciera ser otra de las acciones consideradas como válida para no aburrirse en el trabajo (18%). Esto se debe a que la capacitación puede facilitar un posible cambio de puesto en un futuro.

La posibilidad de cambiar de puesto, actuaría como un inhibidor del boreout., el 13 % sostiene que, para no llegar a tener este síndrome, debería cambiar de trabajo.

Por otra parte, respuesta que nos sorprendió fue que solo el 12% de los encuestados considera la posibilidad de plantear el tema a sus superiores, para buscar la solución. Esto lleva a pensar que gran parte de los trabajadores elude las situaciones en las que considera que podría verse potencialmente perjudicado (gráfico 5)

Gráfico 4. Causas del boreout

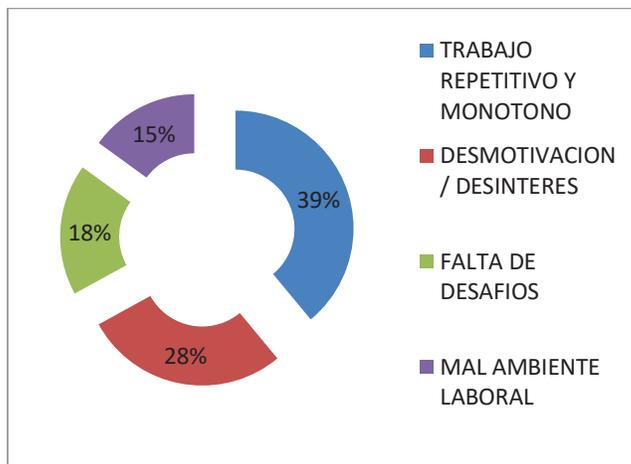
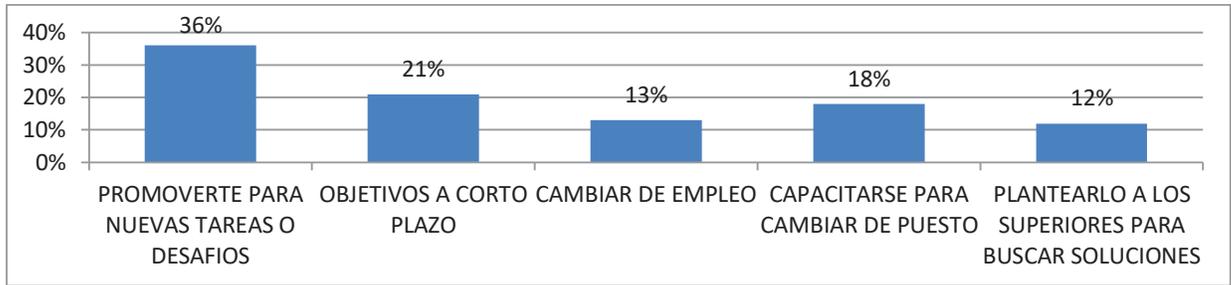


Gráfico 5. Acciones para combatirlo



4.1.5. Acciones que debería llevar adelante la empresa para combatir el boreout

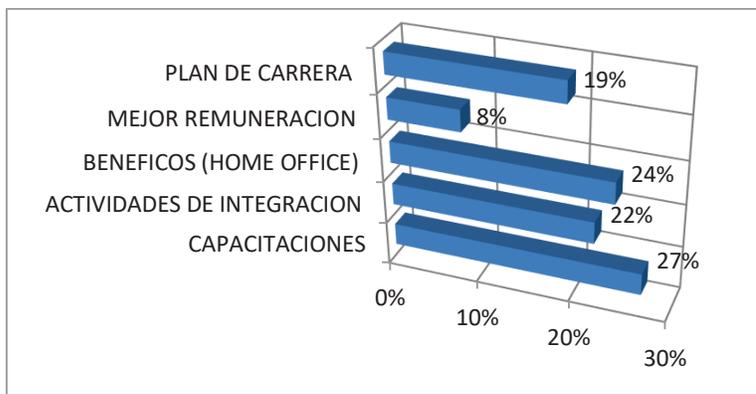
Por último, analizamos qué acciones debería llevar adelante la organización para eliminar o reducir el síndrome del boreout en sus colaboradores. Ante esta pregunta, primó la inversión en el desarrollo de los colaboradores, dado que el 27% de los encuestados consideró que la empresa debería invertir en capacitaciones y el 19% opina que estas deberían hacerlo en un plan de carrera. En segundo lugar, el 24% planteó que debería ofrecer beneficios como home office. La remuneración no constituye un factor significativo que presente una influencia sobre el aburrimiento, ya que tan solo el 8% de los encuestados consideró que si la empresa le ofreciera una mejor remuneración no se aburriría. Otro grupo consideró que debería realizar actividades de integración (22%).

Como primera síntesis general, podemos concluir que más de la mitad de los encuestados experimenta aburrimiento en el trabajo, aunque no todos los que se aburren estarían dispuestos a cambiar de empleo. Una gran parte de los encuestados considera que la monotonía y la repetitividad del trabajo son las principales causas del aburrimiento. Por este motivo, creen que, para evitar caer en este síndrome, sería necesario enfrentarse a nuevos desafíos laborales, como asumir nuevas tareas y responsabilidades en el puesto actual, realizar un cambio horizontal dentro de la misma estructura organizacional o ser promovidos a puestos de mayor responsabilidad. (promociones verticales)

En cambio, sostienen que las organizaciones para combatir el aburrimiento deberían invertir constantemente en capacitaciones al personal, ya que no solo los mantendría ocupados, sino que también los motivaría a interiorizarse en las temáticas de capacitación y los alentaría a la promoción y crecimiento.

Para continuar con el análisis del trabajo de campo realizado, hemos decidido, con el fin de obtener información más precisa, analizar las respuestas según los diferentes rangos etarios. (ver sección 4.2).

Gráfico 6. Acciones propuestas desde la empresa



4.2. Análisis de los resultados por edad

En término de edad, los encuestados se distribuyen de la siguiente manera:

Cuadro 1. Porcentaje de encuestado por edad

Rango etario	%
19 a 25 años	26%
26 a 30 años	29%
31 a 35 años	25%
Más de 36 años	20%

Cuadro 2. Respuestas por franja etaria

Edad	¿Te aburrís en el trabajo?	Ponderación en su rango etario	¿Cambiarías de trabajo?	Ponderación en su rango etario
19 a 25 años	19	73%	22	85%
26 a 30 años	25	86%	24	83%
31 a 35 años	18	72%	21	84%
36 años	6	30%	16	80%
Total	68		83	

4.2.1. Aburrimiento en el trabajo por grupo etario

Podemos decir que del 68% que respondió que se aburre en el trabajo, el grupo mayoritario fue el del rango etario entre 26 a 35 años. El 86% de los encuestados de ese rango etario sufren del aburrimiento laboral y va disminuyendo a medida que el trabajador es más adulto.

Una gran parte de las personas entre 19 y 25 años indicó sentirse aburrida en el trabajo. Sin embargo, no representa la mayoría principal, ya que este grupo etario suele estar comenzando su experiencia en el mercado laboral. Aunque un 73% afirmó aburrirse, muchos aún no han tenido suficiente tiempo para hacerlo, debido a que están enfrentando nuevos desafíos profesionales y aprendiendo a adaptarse a la dinámica del entorno laboral.

4.2.2. Análisis de las intenciones de rotación

Si bien no se observa una diferencia significativa en las respuestas considerando la franja etaria, podemos constatar que los encuestados de 19 a 25 años presentan una mayor inclinación de cambiar de trabajo en el caso de experimentar boreout. Al preguntar por qué motivo cambiarían de trabajo, nos encontramos que 38 alumnos de los 100 encuestados lo cambiaría por cuestiones de aburrimiento o desmotivación y al fragmentarlo por su rango etario notamos que el 69% de los encuestados pertenece al rango etario más joven, a la generación que se está insertando en el mercado laboral.

Esto podría deberse a distintos factores a confirmar en investigaciones futuras, por ejemplo, que las nuevas generaciones no se comprometen, que tienen menos tolerancia a la frustración y por eso buscan evitarla, que no poseen cargas familiares y por ello experimentan mayor libertad para el cambio, que por estar poco tiempo en una organización perciben que tienen menos beneficios que perder, o que perciben disponibilidad a mayores posibilidades externas en el mercado laboral que las personas de mayor edad. (cuadro 3)

4.3. Percepción de desgaste profesional por edad

En cuanto al desgaste profesional no hubo una marcada diferencia entre los grupos. El 60% de los encuestado considera que actualmente trabaja con desgaste profesional, lo que demuestra que los colaboradores, independientemente de su edad, están enfrentando este problema.

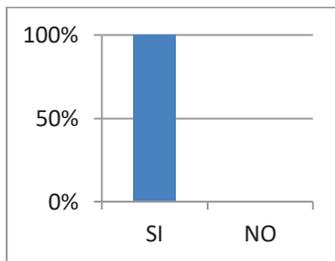
Por lo tanto, como síntesis general, podemos afirmar que el aburrimiento se manifiesta principalmente en los menores de 30 años, quienes son los que más sufren del síndrome del aburrimiento y, por ende, están más dispuestos a cambiar de empleo. Es comprensible que los trabajadores menores de 30 años, al tener posiblemente menos responsabilidades, como la carga familiar, estén más dispuestos a buscar un cambio laboral. En cambio, las personas de mayor edad suelen mostrar una mayor reticencia al cambio debido a sus compromisos y responsabilidades.

Cuadro 3. Intención de cambio y percepción de desgaste profesional por edad

Edad	¿Cambiarías por aburrimiento/desmotivación?	Ponderación en su rango etario	¿Se trabaja con desgaste profesional?	Ponderación en su rango etario
19 a 25 años	18	69%	16	62%
26 a 30 años	10	34%	17	59%
31 a 35 años	7	28%	15	60%
36 años	3	15%	12	60%
Total	38		60	

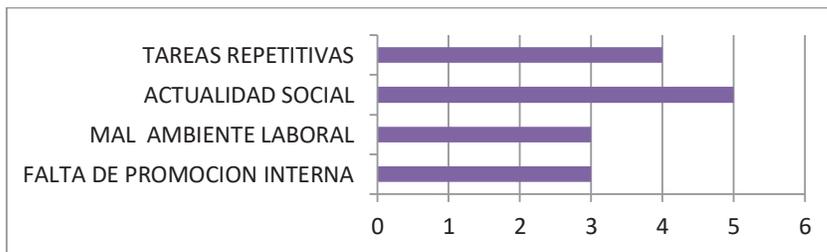
4.4. Entrevista a directivos de las organizaciones donde trabajamos – Muestra 2

A. ¿Consideras que en tu organización se trabaja con el Síndrome de Boreout?



Ambas organizaciones plantean que los empleados están trabajando bajo el síndrome del boreout.

B. ¿Cuáles pensás que son los factores que inciden en el aburrimiento?



En esta pregunta dejamos que respondan en múltiples ítems y los cinco encuestados concordaron en que el aburrimiento está pasando por una cuestión social en el que las personas se aburren fácilmente, pero también son autocríticos y reconocen las tareas repetitivas, la falta de promoción interna y el mal clima laboral.

C. ¿Tu Organización hace algo para combatirlo?

Empresa	Beneficios	Participar en proyectos	Encuestas de Satisfacción	Herramientas digitales	Desarrollo de Liderazgo
Sindicato	Sí	No	No	Sí	No
Cooperativa	No	Sí	Sí	Sí	Sí

Para combatir el aburrimiento y el desgaste laboral, las organizaciones están implementando diversas estrategias para incentivar a los empleados. Un ejemplo de ello es el Sindicato de Comercio de San Martín, que otorga mayores descuentos a los empleados para los beneficios disponibles para sus afiliados. Además, ambas organizaciones han ampliado el uso de herramientas digitales, facilitando el trabajo de los empleados y aumentando la eficiencia en sus tareas. La Cooperativa de Trabajo Solucionar intenta combatirlo teniendo un feedback y una comunicación abierta realizando encuestas de satisfacción para medir el nivel y compromiso de los empleados y así poder actuar en consecuencia, trabajan en la participación de proyectos involucrando más a los asociados y también mantiene un programa de desarrollo de liderazgo ofreciendo programas específicos para el desarrollo de habilidades y de esa forma preparar al supuesto talento a asumir el rol con mayor responsabilidad.

D. ¿Qué propones para combatirlo?

Los encuestados de las dos organizaciones proponen para luchar contra el síndrome de Boreout realizar capacitaciones y tratar de fomentar una promoción interna y así poder desarrollar un plan de carrera. En el sindicato de empleados de comercio de San Martín proponen en algunos sectores crear una cierta autonomía de gestión del tiempo, en donde se le dé al empleado un mayor control de cómo y cuándo realizar sus tareas, siempre y cuando se cumplan los límites establecidos. El secretario administrativo no descarto en algún momento, siempre y cuando estén las condiciones dadas, poder establecer un área de descanso bien equipada en donde el empleado se tome su hora de descanso y pueda, aunque sea, relajarse. A la vez, la cooperativa solucionar, propone realizar actividades de Team Building realizando eventos sociales para fomentar la relación entre todos los asociados y de esa forma lograr un ambiente laboral más unido y eficiente. El gerente General propuso realizar una vez por semana el teletrabajo, lo cual nos comentó, que debían pulirlo un poco debido a que hay sectores que no podrían realizar esta modalidad y de esa forma generarían un malestar entre los sectores que pueden y los que no.

En ambas organizaciones se enfrenta el síndrome de boreout, el cual se origina por la falta de promoción interna, un mal ambiente laboral y las tareas repetitivas. Ambas comprenden que el aburrimiento laboral puede generar un malestar general que repercute en una baja calidad de desempeño. Para combatir este problema, las organizaciones están implementando diversas

acciones para incentivar a los empleados, como ofrecer beneficios internos, fomentar su participación en proyectos y aumentar su involucramiento. Además, se promueve un feedback constante y una comunicación abierta, realizando encuestas de satisfacción para medir el nivel de compromiso y bienestar de los empleados.

Ambas empresas sostienen que lo fundamental para mantener a un empleado satisfecho y contento siempre es la comunicación y transparencia, teniendo canales de comunicación abierta donde cada empleado pueda transmitir inquietudes o proponer sugerencias de forma abierta y constructiva, y a la vez trabajar con una cultura organizacional transparente, donde el empleado este siempre informado de las novedades.

5. PLAN DE ACCIÓN

Desarrollar un plan de acción para combatir el Boreout en una organización implica varias estrategias y acciones que pueden ayudar a reactivar la motivación y el compromiso de los empleados. En esta sección se propone desarrollar un plan de acción integral para abordar el boreout y promover un entorno laboral más motivador e innovador, tanto a nivel individual como organizacional. Principalmente nos nutrimos del artículo de Arciniega Arce (2012) el cual menciona estrategias para afrontar el boreout.

La importancia de poder ejecutar un buen plan de acción radica en la necesidad de identificar y gestionar las causas del boreout, que muchas veces en la diaria se pasan por alto en comparación con otras problemáticas laborales. A través de diferentes estrategias, los colaboradores pueden recuperar su sentido de propósito y compromiso con la organización y estas últimas beneficiarse de un equipo motivado y productivo.

En primer lugar, se explorarán las acciones individuales que los empleados pueden llevar a cabo para reavivar su interés y motivación laboral. A continuación, se presentarán estrategias organizacionales que pueden ser adoptadas para crear un entorno laboral en donde prevalezca el compromiso y el desarrollo profesional de todos los colaboradores.

Finalmente discutiremos la importancia de una evaluación continua y el feedback para tener éxito, destacando como de una colaboración efectiva entre empleados y la organización puede resultar en un impacto significativo y positivo a la hora de medir la calidad del trabajo y la satisfacción general.

5.1. Plan de Acción individual

El enfoque individual se centra principalmente en dotar a los colaboradores de herramientas y estrategias que les permitan redescubrir su motivación y compromiso.

A continuación, enumeraremos distintos pasos para una correcta elaboración de un plan de acción:

1- Identificación de intereses y habilidades

Esto lo puede realizar creando algún tipo de autoevaluación que le permita identificar cuáles son sus diferentes tipos de habilidades e intereses y una vez identificadas cuáles son, abocarse a ellas para sentir satisfacción a la hora de realizar su trabajo.

Un test que se puede utilizar es el test de Holland (1997) las personas se sienten más satisfechas y realizan mejor su desempeño laboral cuando sus intereses y habilidades coinciden con el ambiente laboral

También el autor Goleman (1995) indica que la inteligencia emocional cobra gran importancia, ya que incluye autoconocimiento y una buena gestión de emociones, las cuales son importantes a la hora de identificar habilidades y establecer relaciones interpersonales efectivas en el entorno laboral. Que el empleado comprenda sus propias emociones y motivaciones puede ayudarlo a identificar realmente cuáles son sus intereses y en que es bueno.

En resumen, la identificación de habilidades e intereses no solo es esencial para el crecimiento profesional, sino que también contribuye a que el colaborador sienta bienestar, ayudando a que encuentren un propósito en su vida laboral y así, mitigar y hasta eliminar el burnout.

2- Rediseño de la carga de trabajo

A fin de mejorar el bienestar, se podría rediseñar el contenido del puesto de trabajo. Este proceso podría mejorar la productividad y la motivación del colaborador. Se puede hablar con el equipo de trabajo y/o con los jefes planteándole una reasignación de tareas de acuerdo a las habilidades y preferencias de los empleados, eliminando tareas innecesarias o superfluas para poder optimizar los procedimientos existentes. El individuo puede también proponerse para tareas o proyectos que le resulten más interesantes y transformar su experiencia laboral en algo más significativo y satisfactorio. Este enfoque no solo mejoraría el bienestar individual del colaborador, sino que también contribuye al rendimiento general de la organización.

3- Promover la interacción social

Es importante establecer una conexión clara y fluida entre compañeros para compartir experiencias y estrategias de superación. La interacción social constituye un componente esencial del bienestar emocional y mental en el entorno laboral. Fomentar buenas relaciones

entre colegas contribuye a mejorar la satisfacción laboral, y aumentar la productividad. Cuando el empleado se siente a gusto en el entorno laboral reduce el riesgo del burnout.

Los empleados pueden implementar esta estrategia de interacción social de diferentes maneras, entre ellas podrían tomar la iniciativa en una conversación para conocer a sus compañeros, es decir, pequeñas charlas pueden fortalecer lazos y crear un ambiente más colaborativo; estimular la participación en actividades sociales, por ejemplo, asistir a actividades o eventos organizados por la empresa. Ofrecer ayuda y apoyo a sus compañeros, un simple gesto de ayuda puede mejorar las relaciones. Asimismo, podrían, practicar una escucha activa, mostrar un interés genuino a las preocupaciones o ideas de los compañeros puede fortalecer un entorno de confianza. Valorar diferencias tanto culturales como personales promoviendo la inclusión a la diversidad cultural construye un sentido de comunidad y conexión.

Llevar adelante las acciones sugeridas anteriormente, puede mejorar la experiencia en los lugares de trabajo y contribuir a un ambiente positivo. Construir relaciones interpersonales hace que se cree un entorno en donde todos los empleados se sientan conectados y valorados.

4- Desarrollo Profesional

El desarrollo profesional es una estrategia crucial para mejorar la satisfacción del individuo y que de esa manera contribuya al éxito de la organización. El hecho de sentirse útil hace que el empleado sienta satisfacción con su entorno laboral. En este sentido, algunas de las medidas que puede tomar el empleado son: participar en programas de capacitación que ofrezcan la organización o bien buscar cursos externos que se alineen con sus intereses profesionales. Buscar un mentor dentro de la organización que lo pueda guiar y le pueda proporcionar consejos sobre su desarrollo profesional e involucrarse en proyectos desafiantes que estén fuera de la zona de confort, la idea es que estos proyectos al ser desafiantes aumenten el interés.

Participar en eventos networking para establecer relaciones con profesionales de su área, estas actividades proporcionan oportunidad de aprendizaje y de adquirir contactos que lo motiven en su desarrollo profesional. Explorar la posibilidad de rotar de puestos, para que las tareas no sean monótonas, hablar con los superiores para que permitan cambiar los roles con los compañeros, dotarse de nuevos conocimientos ayuda al individuo a sentirse motivado y paralelamente ayuda a la organización que ante una baja de un colaborador tenga en su equipo alguien con experiencia y conocimientos que ocupe su lugar.

5- Cuidado Bienestar Personal

Este cuidado es fundamental para mantener una buena salud física, mental y emocional. Es crucial para mejorar la calidad de vida de los empleados y fomentar un estado general de satisfacción. Cuando los empleados experimentan bienestar en estas áreas, su predisposición a mejorar su desempeño y aportar positivamente a la organización aumenta considerablemente.

A continuación, enumeraremos algunas estrategias prácticas que pueden ayudar a un bienestar personal:

- Aprendizaje continuo, esto implica mantener la mente activa mediante la educación constante, la lectura y otras actividades que enriquezcan tanto la vida personal como profesional. El aprendizaje continuo fomenta la curiosidad, la creatividad y la adaptabilidad, cualidades clave para el crecimiento personal y profesional.
- Desconexión digital, reducir el tiempo frente a las pantallas y redes sociales mejora el bienestar mental, tomar breves descansos ayuda a disminuir la sobrecarga de información y el estrés asociado.
- Organizar actividades en grupo de interés o actividades comunitarias ayuda a construcción conexiones.
- Voluntariado, realizar esta actividad no solo beneficia a la comunidad, sino que mejora la autoestima.

Implementar estas estrategias en la vida diaria beneficiará al individuo, mejorando su bienestar general y contribuyendo a que se sienta más satisfecho tanto en el ámbito personal como profesional.

6- Evaluar progreso y ajustar plan

Como última instancia evaluar y ajustar el plan a las necesidades es esencial para abordar el burnout de manera efectiva. Es primordial crear estrategias que permitan realizar los ajustes necesarios para lograr cumplir con los objetivos deseados, algunas de estas estrategias son:

- a) Definir indicadores de éxito que nos permita medir el progreso. (Locke, 2002) argumenta que “las metas claras y específicas son fundamentales para la motivación y el rendimiento” en su teoría sobre la fijación de metas. Estos indicadores pueden incluir: satisfacción laboral (a través de encuestas medir el grado de satisfacción con las tareas y el ambiente laboral); productividad (evaluar la eficiencia en la ejecución de tareas y la calidad de los resultados) y bienestar Emocional (llevar un diario emocional para reflexiona sobre el estado de ánimo diario).
- b) Revisión del plan

La autoevaluación y revisión del plan de acción en forma periódica es esencial para alcanzar el éxito. Para realizar esto se puede, se pueden hacer:

- Reuniones semanales o mensuales, establecer reuniones regulares para reflexionar, sobre el progreso.
- Autoevaluación, utilizar herramientas de autoevaluación para identificar fortalezas y debilidades, áreas que se pueden mejorar para lograr el éxito.

c) Feedback: la retroalimentación entre colegas y supervisores proporciona diferentes miradas valiosas. (Kluger, 1996) concluyeron que “La retroalimentación cuando se utiliza adecuadamente, puede mejorar significativamente el rendimiento”.

d) Ajuste del plan de acción, en función a la evaluación continua que se realiza, se debe contar con una gran capacidad de adaptación. Para esto se puede, por ejemplo: realizar un rediseño de tareas, hablar con el supervisor o el equipo de trabajo para rediseñar la carga de trabajo.

e) Implementación de nuevas estrategias, esto puede realzar el compromiso y requiere de un enfoque proactivo y flexible para adaptarse a las nuevas estrategias que se realizaran de acuerdo a la revisión continua.

f) Reflexión final sobre el progreso, realizar evaluaciones anuales y reconocer y celebrar los logros adquiridos por más pequeños que sean.

Evaluar el progreso que se va teniendo y ajustar el plan de acción individual de acuerdo a los resultados, es un proceso bastante dinámico que requiere una adaptación constante. Establecer indicadores claros, revisar constantemente y buscar retroalimentación además de estar dispuesto a realizar ajustes, en caso de que sea necesario, llevara a que los individuos se sientan más satisfechos lo cual combatiría el boreout. La implementación de estrategias efectivas fomenta el crecimiento profesional y personal.

5.2. Plan de acción organizacional

El enfoque organizacional se centra en fomentar un ambiente de trabajo saludable y eficiente. Un enfoque proactivo no sola mejora el bienestar de los colaboradores, sino que incrementa la satisfacción y la retención del talento.

A continuación, enumeraremos distintos pasos para una correcta elaboración de un plan de acción:

1. Diagnóstico del Problema

- **Evaluar el Nivel de Satisfacción:** Realizar encuestas y entrevistas para evaluar la satisfacción laboral y detectar signos de aburrimiento y desmotivación.
- **Identificar Tareas Monótonas:** Analizar las tareas y responsabilidades de los empleados para identificar aquellas que son repetitivas y carecen de desafío.

2. Rediseño del Trabajo

- **Enriquecer las Tareas:** Introducir variedad y desafío en las tareas diarias. Asignar proyectos especiales o nuevas responsabilidades que sean interesantes para los empleados.
- **Rotación de Puestos:** Implementar un programa de rotación de puestos para que los empleados puedan experimentar diferentes roles y responsabilidades dentro de la organización.

3. Desarrollo Profesional

- **Capacitación y Desarrollo:** Ofrecer oportunidades de formación y desarrollo profesional para que los empleados adquieran nuevas habilidades y conocimientos.
- **Planes de Carrera:** Desarrollar planes de carrera personalizados que incluyan metas claras y oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

4. Mejora del Ambiente de Trabajo

- **Crear un Entorno Estimulante:** Fomentar un ambiente de trabajo que promueva la creatividad y la innovación. Esto puede incluir espacios de trabajo colaborativos y la promoción de actividades que fomenten la interacción y el intercambio de ideas.
- **Reconocimiento y Recompensas:** Implementar programas de reconocimiento y recompensas para motivar y valorar el esfuerzo y los logros de los empleados.

5. Comunicación Efectiva

- **Fomentar la Retroalimentación:** Crear canales de comunicación abiertos donde los empleados puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias.

-
- Reuniones Regulares: Realizar reuniones regulares para discutir el progreso, establecer objetivos y mantener a los empleados informados sobre las decisiones y cambios organizacionales.

6. Evaluación Continua

- Monitorear el Progreso: Evaluar periódicamente el impacto de las medidas implementadas para asegurarse de que están teniendo el efecto deseado.
- Ajustar Estrategias: Estar dispuesto a ajustar y modificar las estrategias según sea necesario para abordar nuevas áreas de preocupación o mejorar la efectividad de las acciones.

7. Promover el Bienestar

- Balance Trabajo-Vida Personal: Fomentar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, proporcionando flexibilidad y apoyo a los empleados.
- Actividades de Bienestar: Organizar actividades y programas que promuevan el bienestar físico y mental de los empleados, como talleres de manejo del estrés y actividades recreativas.

8. Fomentar la autonomía del trabajador

- Gestión de proyectos: Animar a los empleados a plantear proyectos y llevarlos a cabo, puede ser productivo en eliminar la monotonía y darle mayor responsabilidad al trabajador.
- Flexibilidad y autoridad: Permitir que el empleado escoja como realizar ciertas tareas siempre y cuando los objetivos sean alcanzados y a la vez permitir que tome sus propias decisiones dentro de su área de responsabilidad.

9. Crear equipos de trabajo

- Formación de equipos: Fomentar el trabajo colaborativo creando equipos, lo cual promueve la interacción y la diversidad de ideas.
- Rotación de equipos: Con la rotación se evitará la monotonía.

10. Tener espacios de trabajo flexibles

-
- Entorno físico estimulante: Tener un buen entorno promueve la creatividad y el bienestar, por eso la organización se debe asegurar que haya buena iluminación, el entorno sea agradable y estimulante.
 - Zonas de relax: Es importante tener zonas de descanso y desconexión en donde el empleado pueda recargar las energías.

11. Establecer metas

- Definir metas SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) en donde le den al empleado un propósito y una dirección.
- Revisión regular de metas: Se deben revisar en forma periódica las metas para asegurarse que las mismas sigan estando acorde y en caso de no estarlo ajustarlas.

12. Desarrollo de una cultura organizacional positiva

- Valores claros: Asegurarse de que los valores organizacionales sean claros y estén correctamente definidos y que los mismos sean practicados en todos los niveles de la organización.
- Reconocimiento: Celebrar los logros y reconocerlos ya sean mínimos o grandes pueden mantener al empleado motivado, sintiéndose orgulloso de su trabajo realizado.

13. Programa de gratificación

- Premios y reconocimiento: Las organizaciones pueden crear un sistema de premios y reconocimientos económicos o simbólicos en el cual se valoren el esfuerzo, el compromiso, la creatividad y el desempeño.
- Celebraciones o eventos especiales: Organizar eventos para celebrar los logros obtenidos.

14. Adopción de tecnologías emergentes

- Automatización de tareas monótonas: Introducir a la organización herramientas que puedan realizar las tareas monótonas y repetitivas, permitiendo a los empleados concentrarse en los trabajos más creativos.
- Plataformas de colaboración avanzada: Implementar plataformas digitales que faciliten la colaboración entre los empleados.

El Boreout se ha convertido en un fenómeno que puede tener un impacto bastante significativo en la satisfacción y productividad de los colaboradores. Evaluar la situación e implementar un plan de acción organizacional no solo es beneficioso para el bienestar del colaborador sino también para

la salud operativa y financiera de la organización. Al adoptar un enfoque proactivo y centrado en el empleado, las organizaciones pueden crear un entorno de trabajo más motivador y productivo.

5.2.1. El rol de los jefes

Los jefes desempeñan un rol fundamental en la moderación del burnout debido a que son ellos los que tienen una influencia directa en todo el entorno laboral asignando tareas o motivando a su equipo, deben crear un entorno de colaboración y un ambiente de trabajo positivo y motivador.

Los jefes son los que deben estar atentos a las señales de burnout que pueden llegar a tener los empleados, ya que una identificación temprana puede ser de gran ayuda. Deben tener una observación activa en la falta de entusiasmo, la baja productividad, apatía repentina o desconexiones temporales. Para detectar estas señales, es fundamental que los jefes mantengan conversaciones regulares con los empleados.

Los jefes son los que deben asegurar que las tareas asignadas estén alineadas con cada empleado y sean estimulantes y desafiantes para ellos.

Son ellos los que deben fomentar y apoyar a cada empleado en capacitarse y adquirir nuevas habilidades para evitar el estancamiento.

Deben confiar en sus empleados delegando responsabilidades, de esa forma puede fomentar la iniciativa animándolos a proponer ideas y proyectos.

Los jefes deben fomentar en todo momento una comunicación abierta y transparente, siendo honestos con el equipo, comunicando las expectativas, metas y cambios dentro de la organización. Deben estar dispuestos a escuchar las preocupaciones y sugerencias de los empleados, haciéndolos sentir cómodos y escuchados, creando un entorno de confianza mutua dentro del equipo.

Es fundamental que los jefes adquieran una resolución de conflictos adecuada, deben ser proactivos en la identificación y resolución de ellos, evitando que el equipo de trabajo se vea afectado.

La evaluación y ajustes debe ser continuo, los jefes deben estar revisando las estrategias constantemente ajustándolas a las necesidades del equipo y así poder combatir el burnout.

Implementar un plan de acción contra el burnout requiere un enfoque integral y compromiso por parte de la dirección y los empleados. Al tomar medidas proactivas, las organizaciones pueden mejorar la satisfacción laboral, aumentar la productividad y crear un ambiente de trabajo más saludable y motivador.

Las organizaciones tienen infinitas estrategias que pueden tomar para llevar a cabo un plan de acción eficaz

Otra herramienta que pueden utilizar es el estudio realizado por (Hackman y Oldhem, 1976) el cual se compone de cinco elementos que influyen en la satisfacción del empleado en el puesto de trabajo. Estos elementos son:

1. Variedad de Habilidades: Para que el puesto de trabajo sea más interesante y menos repetitivo.
2. Identidad de la tarea: El empleado que identifique el inicio y el fin de las tareas aumentará su satisfacción al ver como resultado la tarea cumplida.
3. Significado de la tarea: Las tareas asignadas deben tener un significado para la organización.
4. Autonomía: Un empleado con libertad tiene mayor satisfacción, por lo tanto, las organizaciones deben tratar de ser flexibles al momento de escoger el método de cómo y cuándo completar una tarea.
5. Retroalimentación: realizar constantemente un feedback con los colaboradores es fundamental mejorar en ámbito laboral y el rendimiento en general.

5.2.2. Implementación y Seguimiento

La implementación de este plan de acción debe incluir un sistema de evaluación continua que permita medir el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario. Establecer indicadores de éxito, como la satisfacción laboral y la productividad, permitirá a las organizaciones y empleados evaluar la efectividad de las acciones adoptadas. La retroalimentación constante es esencial para crear un ciclo de mejora continua, garantizando que tanto las necesidades individuales como las organizacionales sean atendidas.

Algunas de las medidas que se pueden tomar son:

- Formar un Equipo de Trabajo: Designar un equipo encargado de liderar la implementación del plan de acción.
- Definir Plazos y Metas: Establecer plazos y metas específicas para cada acción, asegurando que haya un seguimiento adecuado.
- Comunicar el Plan: Informar a todos los empleados sobre el plan de acción y cómo ellos pueden contribuir a su éxito.

-
- Evaluar los Resultados: Realizar evaluaciones periódicas para medir el impacto de las acciones implementadas y realizar ajustes según sea necesario.

El boreout es un desafío que requiere atención tanto a nivel individual como organizacional. Al implementar un plan de acción que contemple estrategias en ambas dimensiones, se pueden generar cambios significativos en el entorno laboral. La colaboración entre empleados y organizaciones es fundamental para crear un espacio de trabajo estimulante y motivador, donde cada individuo pueda desarrollarse plenamente y contribuir al éxito colectivo. Con este enfoque integral, se busca no solo mitigar el boreout, sino también construir un ambiente que promueva el bienestar y la satisfacción laboral a largo plazo.

6. CONCLUSIÓN

En los últimos años se originó un fenómeno de creciente importancia que tiene como consecuencia la deserción laboral; estamos hablando del ya conocido y cada vez más nombrado síndrome del aburrimiento laboral "Boreout". Como mencionamos a lo largo del trabajo, es un fenómeno laboral que en la última década ha afectado a un gran número de trabajadores. Como ya describimos, el mismo se caracteriza por la falta de tareas estimulantes y desafiantes en el ámbito laboral, lo que lleva a la desmotivación, aburrimiento y falta de interés en el trabajo

Con las encuestas logramos detectar que más de la mitad de los encuestados se aburre en el trabajo, pero no todos los que se aburren en el trabajo lo cambiarían. Gran parte de los encuestados considera que el trabajo es monótono y repetitivo y esa es la causa del aburrimiento, y piensa que para no caer en este síndrome ellos deberían realizar nuevas tareas o desafíos que los mantengan ocupados.

Consideramos que, para combatir el boreout, es esencial identificar las causas subyacentes de este fenómeno y tomar medidas adecuadas, como ofrecer tareas más estimulantes, promover el desarrollo profesional y fomentar un ambiente laboral dinámico.

Los encuestados sostienen que las organizaciones para combatir el aburrimiento deberían invertir constantemente en capacitaciones al personal, ya que no solo los mantendría ocupados, sino que también los motivaría a interiorizarse en las temáticas de capacitación y los alentaría al crecimiento profesional.

Existen diversas estrategias que pueden adoptar las organizaciones para hacer frente a este síndrome. No obstante, abordar el aburrimiento en el lugar de trabajo requiere un enfoque multifacético que priorice el compromiso y el bienestar de los empleados. De este modo, las organizaciones pueden implementar estrategias de enriquecimiento laboral para proporcionar a los empleados tareas y desafíos variados, previniendo la aparición del aburrimiento. Estas estrategias pueden incluir la rotación de tareas, la implementación de proyectos desafiantes, la oferta de oportunidades de capacitación y desarrollo, así como el reconocimiento y la recompensa del buen desempeño. Al adoptar estas medidas, las empresas pueden mantener a los empleados motivados, comprometidos y productivos, reduciendo el riesgo de boreout y mejorando el bienestar general en el lugar de trabajo.

Es importante aclarar que implementar una estrategia que funcione a la perfección de inmediato es difícil. Por eso, es necesario un enfoque combinado de las estrategias mencionadas, aplicándolas de manera continua y adaptándolas con el tiempo. Mantener estas acciones a largo plazo y evaluarlas regularmente permitirá ajustarlas según las necesidades cambiantes de los empleados y la organización, logrando un impacto positivo y sostenido en la prevención del aburrimiento laboral. Fomentar canales abiertos de comunicación y retroalimentación puede

ayudar a identificar signos tempranos de aburrimiento y permitir intervenciones proactivas. Además, brindar oportunidades para el desarrollo de habilidades, en este sentido, la capacitación puede contribuir a que los empleados asuman nuevas responsabilidades y roles, fomentando así una sensación de crecimiento y satisfacción en su trabajo.

Para evitar la influencia negativa del boreout en la retención de colaboradores, las empresas deben asignar tareas desafiantes y relevantes que permitan a los empleados desarrollar sus habilidades y sentir que aportan valor. Brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo de nuevas competencias, así como ofrecer posibilidades de ascenso dentro de la organización, es fundamental para promover el crecimiento profesional. Además, permitir que los empleados trabajen de forma flexible y adapten su jornada laboral a sus necesidades, mediante políticas de flexibilidad laboral, contribuye a mejorar su bienestar y compromiso, reduciendo el riesgo de aburrimiento y aumentando su satisfacción general en el trabajo.

Es fundamental crear un ambiente laboral positivo en donde se fomente la comunicación, la colaboración y el reconocimiento.

Con esta investigación logramos vislumbrar la situación actual de los trabajadores argentinos y observamos que se encuentran en una situación de cansancio y aburrimiento tanto físico como mental, el cual genera malestar y hasta puede llegar a causar depresión.

Entendemos que el contexto socio-económico ejerce una influencia negativa, pero creemos que las organizaciones tienen el poder de revertir la situación y es por eso que hemos propuesto una serie de soluciones que a nuestro entender pueden contribuir a la prevención del boreout en las organizaciones.

Como hemos mencionado en capítulos anteriores, efectuar un plan de acción en búsqueda de combatir el síndrome del boreout requiere un enfoque integral y compromiso por parte de la dirección y los empleados. Las medidas proactivas que tome la organización mejoraran el rendimiento y la satisfacción del capital humano llegando a generar un ambiente de trabajo más saludable y motivador. El plan de acción que escoja la organización se deberá adaptar a las necesidades de su cultura y su capital humano, existiendo infinitas variables para poder llevarlo a cabo.

El rol de los jefes es un rol de líder, de motivador, es él, el que debe generar ese espacio acogedor y estimulante. Es el líder el que debe apoyar a sus empleados en cada ocasión y fomentar su crecimiento. Debe confiar en su personal delegando responsabilidades y animarlos a proponer ideas y proyectos. Por sobre todas las cosas, los jefes deben fomentar en todo momento una comunicación abierta y transparente, siendo honesto con el equipo, comunicando las

expectativas, metas y cambios dentro de la organización. Deben estar dispuestos a escuchar las preocupaciones y sugerencias de los empleados, haciéndolos sentir cómodos y escuchados, creando un entorno de confianza mutua dentro del equipo.

El síndrome de burnout no es un síndrome irreversible y puede solucionarse. Para eso es fundamental detectarlo a tiempo. Es primordial tomar conciencia del problema del burnout y entender cómo puede afectar tanto en el ámbito laboral como en el personal, por eso es preciso realizar los cambios necesarios ya sea en el entorno laboral como en la vida privada de cada uno para poder combatirlo.

Como conclusión de las encuestas realizadas a los 100 alumnos de la UNSAM, podemos afirmar que el aburrimiento laboral está presente entre los encuestados. A la hora de abordar este problema, existen diversas propuestas, pero la más destacada es que el empleado debe buscar promoverse hacia nuevas tareas o desafíos. Esto incluye tener objetivos a corto plazo o capacitarse para cambiar de puesto. Aunque los rangos etarios no mostraron grandes diferencias en las respuestas, observamos que las nuevas generaciones tienden a aburrirse más en el trabajo.

En cuanto a las entrevistas a los directivos de las organizaciones donde trabajamos podemos concluir que en ambas organizaciones se trabaja con síndrome de Burnout y se da por la falta de promoción interna, un mal ambiente laboral y por las tareas repetitivas. Ambas organizaciones entienden que trabajar con aburrimiento puede generar un malestar general lo que conlleva a una baja calidad.

Para conclusión final podemos aconsejar que las organizaciones prevengan el Burnout tomando medidas más proactivas, fomentando la motivación creando entornos de trabajo estimulantes y desafiantes para mantener al empleado más comprometido, mejorando la satisfacción y productividad. Deben tener una comunicación más efectiva con una retroalimentación constante, moldeando las estrategias en base a las necesidades actuales. Y por último deben invertir en el crecimiento personal y profesional de su capital humano, de esa forma generar un desarrollo de talentos y poder retenerlos. Tener líderes positivos contribuirá a que pueda prevenir el burnout ayudando a que los colaboradores se sientan a gusto, reconocidos y valorados y a la vez motivándolos generando mayor productividad en la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Agudelo Vargas, L. M. (2020). *Síndrome de Boreout ¿Que sabemos de el?* Medellín.
- Arciniega Arce, R. S. (2012). Factores organizacionales causantes del estrés en el trabajo y estrategias para afrontarlo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 611-634.
- Bakker, A. B. (2007). The job demands-resources model: Challenges for employee health and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 3-22.
- Bakker, A. O. (2014). El papel del compromiso laboral en la relación entre las demandas y los recursos laborales. *Journal of Managerial Psychology*.
- Boada, M. (15 de 12 de 2022). *Universidad Isabel I*. Obtenido de https://www.ui1.es/blog-ui1/el-sindrome-del-boreout-y-el-rol-del-departamento-de-recursos-humanos?utm_source=chatgpt.com
- Cabrera Noriega, L. E. (2014). Síndrome de Boreout:Diseño, confiabilidad y validación preliminar y un instrumento para su medición. *Salud Uis*.
- Cabrera, L. (2014). Síndrome de Boreout: Diseño, confiabilidad y validación preliminar desde un instrumento para su medición. *Revista de la Universidad de Santander*, 259-265.
- Company, M. &. (2021). Obtenido de <https://www.mckinsey.com/featured-insights>
- Costa, P. &. (1992). *Scribd* . Obtenido de https://es.scribd.com/document/527379727/MANUAL-FOR-NEO-FFI?utm_source=chatgpt.com
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Encontrar el flujo: la psicología del compromiso con la vida cotidiana*.
- Cuéllar, L. &. (2021). El síndrome de boreout en el contexto organizacional. *Revista de Psicología y Trabajo*.
- Danke, G. (1986). *Investigación y Comunicación. La Comunicación Humana ciencia social*. México: Gordon Fernandez-Collado.
- De Vries, J. (2019). Aislamiento social y estrategias en el lugar de trabajo: perspectivas para empleadores. *Revista de psicología de la salud ocupacional*.
- Doran, G. (1981). Existe una manera SMART de redactar los objetivos y metas de la gerencia. *Management Review*.
- Dubreuil, P. L. (2021). El impacto de los factores de estrés laboral en la creatividad de los empleados y los procesos de innovación . *Revista Canadiense de Ciencias Administrativas*.
- Gallup. (2020). *La paradoja del bienestar y el compromiso en 2020*. Obtenido de <https://www.gallup.com/workplace/336941/state-global-workplace-2020.aspx>
- Gibson, S. G. (01 de Febrero de 2007). *Academy of Managment*. Obtenido de <https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286163>
- Gil Monte, P. (2014). *Psicosociología aplicada a los riesgos laborales: éstres y estrategias de afrontamiento*. Madrid: Piramide.

-
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional: Por qué puede ser mas importante que el cociente intelectual*. Bantam Book.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional: Por qué puede ser mas importante que el cociente intelectual*.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia emocional en la empresa*. Kairós.
- González, R. (2021). El papel de la comunicación digital en el fomento de las relaciones laborales. *Revista de Psicología Organizacional*.
- Hackman y Oldhem. (1976). *Organizational Behavior and Human Performance. Motivation*.
- Holland, J. (1997). Toma de decisiones vocacionales: una teoría de las personalidades vocacionales y los entornos de trabajo. *Recursos de evaluación psicológica*.
- Judge, T. y. (2001). Relación de los rasgos básicos de autoevaluación (autoestima, autoeficacia generalizada, locus de control y estabilidad emocional) con la satisfacción y el desempeño laboral: un metaanálisis. *Journal of Applied Psychology*.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kluger, A. N. (1996). Los efectos de las intervenciones de retroalimentación en el desempeño: una revisión histórica, un metaanálisis y una teoría preliminar de las intervenciones de retroalimentación. *Psychological Bulletin*.
- Kromhout, M. y. (2020). Estrés laboral y síntomas depresivos: resultados de un estudio de cohorte prospectivo . *Revista de Psicología de la Salud Ocupacional*.
- Locke, E. A. (2002). Construyendo una teoría práctica y útil sobre el establecimiento de metas y la motivación para las tareas: una odisea de 35 años. *American Psychologist*.
- Loukidou, L. L.-C. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 381-405.
- Maslach, C. y. (1997). *La verdad sobre el síndrome de burnout: cómo las organizaciones causan estrés personal y qué hacer al respecto*.
- Medina, L. (2015). Innovación y gestión del conocimiento; síndromes laborales necesarios de extinguir. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo*.
- Péruss, J. (2017). *Le Bore-out au travail: Quand l'ennui mène à l'épuisement*. Ediciones Lemoine.
- Pink, D. (2009). *Drive: la sorprendente verdad sobre lo que nos motiva*. Riverhead Books.
- Quintanilla, I. S. (2020). *Síndrome de Boreout y Rotación del Personal*. Lima, Perú.
- Rhada, R. (2016). Boreout Syndrome. *Perspectiva*.
- Rhoades, L. y. (2002). Apoyo organizacional percibido: una revisión de la literatura. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Rodriguez Garza, B. N., & Gonzalez Garza, I. A. (Julio de 2021). *Vincula Tegica*. Obtenido de www.vinculategica.uanl.mx
- Rothlin, P., & Werder, P. (2009). *El nuevo Síndrome Laboral: Boreout*. Barcelona, España: Penguin Randon House.

-
- Ryan, R. y. (2000). Teoría de la autodeterminación y facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar. *American Psychologist*.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice-hall Hispanoamericana S.A.
- Senge, P. (1990). *The Fifth disciplin. The art & and proactice of the learning organization*. New York: Doubleday Business.
- Stock, R. (2016). Understanding the relationship between frontline employee Boreout and customer orientation. *Journal of Business Research*.
- Van den Broeck, A. V. (2010). *The Role of Self-Determination Theory in Explaining Work Motivation*.
- Vega, K. (25 de 11 de 2021). www.queridodinero.com.
- www.elmostrador.com. (16 de 08 de 2024). www.elmostrador.com. Obtenido de www.elmostrador.com.

ANEXO

Encuesta alumnos UNSAM, empleados en relación de dependencia – Muestra 1

1) ¿Qué edad tenés?

- 19 a 25 años
- 26 a 30 años
- 31 a 35 años
- Más de 36

2) ¿Cuál es tu puesto de trabajo?

- Operario
- Administrativo
- Analista Jr.
- Analista Sr.
- Analista Ssr.
- Jefe de Equipo
- Jefe de Área
- Gerente

3) ¿Hace cuánto tiempo estas en la organización?

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 4 a 6 años
- De 7 a 10 años
- Más de 10 años

4) ¿Hace cuánto tiempo estas en el puesto actual?

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 4 a 6 años
- De 7 a 10 años
- Más de 10 años

5) ¿Te sentís a gusto en la organización en donde trabajas?

- Si
- No

6) ¿Cuáles son los atributos que buscas en una empresa?

- Trabajo Remoto / Flexibilidad Horaria
- Buena Remuneración
- Clima Laboral adecuado
- Empresa Líder en el Mercado
- Estabilidad
- Desarrollo Profesional
- Capacitación Constante
- Beneficios
- Compromiso con la Sociedad y el Medio Ambiente

7) ¿Cambiarías de Empleo?

- Si
- No

8) Llegado el caso que decidas cambiar de empleo, ¿Por qué lo harías?

- Agotamiento Físico y Mental
- Aburrimiento / Desmotivación
- Mejor Remuneración
- Mal Clima Laboral
- Mejores Beneficios

9) ¿Te aburrís en el trabajo?

- Si
- No

10) ¿Consideras que hay Boreout (aburrimiento en el trabajo) por alguna de las siguientes razones?

- Trabajo repetitivo y monótono
- Falta de desafíos
- Desinterés / Desmotivación
- Mal ambiente laboral

11) ¿Cómo lo combatís?

- Promoverte para nuevas tareas y/o desafíos
- Objetivos a Corto Plazo
- Cambiar de puesto
- Capacitarse para cambiar de empleo
- Plantearlo a los superiores para buscar una solución

12) ¿Qué debería hacer la empresa para que no te aburras?

- Capacitaciones
- Actividades de integración
- Beneficios (Ej.: Home Office)
- Mejor Remuneración
- Plan de Carrera.

Entrevistas Directivos – Muestra 2

- 1) ¿Sabes que es el Boreout?
- 2) ¿Consideras que en tu organización se trabaja con el Síndrome de Boreout?
- 3) ¿Cuáles pensás que son los factores que inciden en el aburrimiento?
- 4) ¿Tu Organización hace algo para combatirlo?
- 5) ¿Qué propones para combatirlo?