

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2622>

## **El síndrome de boreout en la gestión pública: un círculo vicioso de aburrimiento y baja productividad**

Boreout syndrome in public administration: a vicious cycle of boredom and low productivity

**Wilber Huamán Mendoza**

wilberhuamanmendoza@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-1236-1703>  
Universidad Cesar Vallejo  
Lima – Perú

Artículo recibido: 27 de agosto de 2024. Aceptado para publicación: 10 de septiembre de 2024.  
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### **Resumen**

El síndrome de Boreout es un fenómeno emergente en el entorno laboral, caracterizado por la falta de desafío y monotonía, que afecta negativamente la motivación y productividad de los empleados. En el contexto de la gestión pública, este síndrome se manifiesta con especial relevancia debido a la rigidez burocrática y la naturaleza repetitiva de muchas tareas. El Boreout no solo disminuye la satisfacción laboral, sino que también conlleva graves consecuencias para la eficiencia y eficacia organizacional. A diferencia del Burnout, que se centra en el agotamiento por exceso de trabajo, el Boreout surge del tedio y subutilización de las capacidades laborales, lo cual puede generar un entorno de apatía generalizada entre los empleados públicos. Este fenómeno no solo afecta el rendimiento individual, sino que también se traduce en un deterioro en la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Es crucial, por tanto, que las organizaciones públicas identifiquen y mitiguen los factores que contribuyen al Boreout, implementando estrategias que promuevan la rotación de tareas, el desarrollo profesional y la participación activa en proyectos significativos. De esta manera, se puede mejorar el ambiente laboral, aumentar la productividad y garantizar un servicio público más eficiente y eficaz.

*Palabras clave:* boreout, gestión pública, efectividad

### **Abstract**

Boreout syndrome is an emerging phenomenon in the workplace, characterized by a lack of challenge and monotony, which negatively impacts employee motivation and productivity. In the context of public administration, this syndrome is particularly relevant due to the bureaucratic rigidity and repetitive nature of many tasks. Boreout not only decreases job satisfaction but also leads to serious consequences for organizational efficiency and effectiveness. Unlike Burnout, which focuses on exhaustion due to excessive work, Boreout arises from boredom and underutilization of work capacities, which can create an environment of widespread apathy among public employees. This phenomenon affects not only individual performance but also results in a deterioration in the quality of services provided to citizens. Therefore, it is crucial for public organizations to identify and mitigate the factors contributing to Boreout by implementing strategies that promote task rotation, professional development, and active participation in meaningful projects. By doing so, the work environment can be improved, productivity can be increased, and a more efficient and effective public service can be ensured.

*Keywords:* boreout, public management, effectiveness

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Huamán Mendoza, W. (2024). El síndrome de boreout en la gestión pública: un círculo vicioso de aburrimiento y baja productividad. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (5), 493 – 507. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2622>

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en el presente siglo vienen teniendo cambios dinámicos de manera permanente, producto de las transformaciones que se dan a nivel mundial, ello trae consigo un elevado nivel de competencia, gracias a que de manera constante los usuarios y clientes son cada vez más exigentes, sin embargo las instituciones públicas han quedado rezagadas, esta diferencia estriba sobre todo a que las instituciones públicas no tienen una gestión y manejo de sus recursos eficiente (Bastidas & Pisconte, 2009). Pese a ello componente público están viviendo procesos de transformación debido a los profundos cambios económicos y sociales que el estado está enfrentando, para ello las organizaciones estatales están preparándose para futuros desafíos y ello supondrá que otorguen una respuesta eficaz, marcando un camino que lo lleve al futuro (Tomažević et al., 2017)

Dentro de la gestión pública moderna la gestión por resultados es una herramienta eficaz que ayuda a las políticas públicas a alcanzar sus metas mediante el uso adecuado de la planificación, presupuesto, gestión, control y seguimiento, todos ellos valorados desde el punto de vista de la eficiencia y eficacia, elemento que son necesarios para generar una gestión pública efectiva (Cañari & Hanco, 2021) (Barrios, 2008)

Sin embargo existen síndromes que afectan a los recursos humanos que tienen las instituciones y organizaciones, estos síndromes afectan de manera negativa a la organización disminuyendo la productividad y la calidad de trabajo; de todos estos síndromes existe uno que no ha sido adecuadamente estudiado, y que, a diferencia de otros síndromes, este es posiblemente una de las experiencias más frecuentes y cosmopolitas de las personas que trabajan en el mundo (Rodríguez, 2015) (Daza et al., 2017) (Noury et al., 2022), este se presenta con mayor frecuencia en el servicio público, mientras que en el privado su presencia es menor, los motivos como vamos a ver más adelante forman un nicho para que este síndrome llamado Boreout pueda afectar al funcionario público (Daza et al., 2017)

El aburrimiento en el trabajo, como síndrome se tiene constancia desde 1913, este fue identificado como un elemento perturbador en el trabajo, ya en 1944 Smith en el Handbook of Industrial Psychology menciona a estudios de Wyatt y col, de 1929 donde investiga el aburrimiento en trabajadores con tareas repetitivas (Martínez Lugo & Rodríguez-Montalbán, 2017), luego en 1993 Fisher habla nuevamente de este síndrome como un factor negativo en la productividad del trabajador (van Hooff & van Hooff, 2017). Este síndrome es un sentimiento de desinterés y sentimiento adverso al trabajo, de curso crónico e inicio insidioso se caracteriza por que el trabajador se aburre en su centro de labores (Dursun, 2016), lo cual lo diferencia del síndrome de burnout donde el trabajador está estresado o quemado (Santini, 2017) sin embargo, ambos pueden provocar fatiga psicofísica y extenderse a nuestra vida privada, pero este puede combatirse de manera eficaz (Descamps & Thys, 2019) (Brühlmann, 2015) (Cürten, 2013) (Moris & Nedosugova, 2019)

Entonces ¿existe una relación de afinidad entre el síndrome de Boreout y las instituciones públicas? estudios evidencian que el síndrome de Boreout afecta de manera negativa y dramática la productividad y el rendimiento del trabajador (Özsungur, 2020) (Van den Bosch et al., 2019) (Rodríguez, 2015) y este efecto negativo también afectará de manera negativa en los costos y el desarrollo de la empresa o institución (Daza et al., 2017) (Özsungur, 2020) (Van den Bosch et al., 2019), el síndrome de Boreout afecta más al personal que trabaja en el servicio público que en el privado (Daza et al., 2017), entonces el síndrome de Boreout es una importante amenaza para el enorme y complejo aparato público, sistema que otorga servicio a todos los ciudadanos en sus necesidades básicas o resolviendo dificultades que puedan presentarse y el que afecte con mayor intensidad a las instituciones públicas es motivo de preocupación por lo que es necesario establecer cómo son los mecanismos por el cual el síndrome se tiene mayor afinidad en el servicio público.

El aparato público busca de manera permanente la gestión de un servicio público eficiente al servicio de los ciudadanos, con una atención de calidad y trato humano que pueda responder a las necesidades y demandas que la población requiere, ello mediante la simplificación administrativa, uso de nuevas tecnologías, fortalecimiento de capacidades y una adecuada gestión de procesos, en eso se basa la efectividad del aparato público y a eso debe apuntar la gestión pública, el síndrome de Boreout puede llegar a ser un obstáculo en la gestión pública eficiente producto del efecto que puede generar o genere en los recursos humanos que laboran en las instituciones públicas (Machín et al., 2019)

## **DESARROLLO**

La gestión pública viene a ser una función básica del estado, esta reside en un enfoque social que busca la satisfacción de las necesidades y reivindicaciones de la comunidad, sin embargo, estas se contraponen a una escasez mayor de recursos para satisfacer estas demandas que la población exige, para ello los servicios públicos tienen que ser más efectivos, derribando criterios rígidos desfasados que generan retraso en la eficiencia de la gestión pública por lo que es necesario buscar métodos que tengan un impacto que genere satisfacción en los usuarios (Batista Hernández & Estupiñán Ricardo, 2018). Debemos entender que la gestión pública debe tener una orientación enfocada en el ciudadano y la comunidad, generando una mejora en la calidad de vida y su bienestar (Hernández et al., 2016)

La gestión pública en las últimas décadas ha tenido una evolución con programas de modernización y democratización que incluye la participación ciudadana la implementación de políticas públicas y de gestión (De la Garza Montemayor et al., 2018), este tiene como objetivo que el gobierno logre mejores resultados (Morales Casetti, 2014), busca la eficacia mediante, objetivos programados, de planificación, control y seguimiento, también tiene que ver con el aprovechamiento oportuno de recursos para cumplir los objetivos programados, además de ello la eficacia tiene una vinculación estrecha con la gerencia los responsables y los recursos humanos (Sáez, 2003). La gestión pública es una agrupación ordenada por el cual las instituciones logran sus metas y objetivos que son planteadas por las políticas gubernamentales establecidas por el estado (Bastidas & Pisconte, 2009), sin embargo, estos programas de modernización han tenido una resistencia pasiva y activa en su integración en el servicio público, el modelo burocrático weberiano está calado hasta sus raíces tanto institucional como en los trabajadores por lo que requiere un cambio de base a diferentes niveles para generar un verdadera transformación, de otra manera estos cambios serán parciales, puntuales y temporales (Coria & Portugal, 2022) (Guisado & Franco, 2021) (Morales, 2023)

En el país la gestión pública busca lograr un desarrollo social, equitativo y justo en toda la población, con un desarrollo económico que incluye a toda la población, aplicando la democracia como mecanismo de participación en la gestión de políticas públicas desde el inicio hasta el final (Panduro, 2018). La valoración y medición de la gestión pública es un punto crítico que las autoridades nacionales requieren que sea atendido en los tres niveles de gobierno, el uso de indicadores para ser utilizados como instrumentos de medición ha sido usual en estos tiempos.

Las causas que obligan hacer uso de instrumentos de medición son el monopolio en los servicios que concede y la otorgación de estos servicios en todo el territorio de su jurisdicción, ello va incidir en la calidad de vida de acuerdo los ciudadanos atendidos por lo que es importante su monitorización; entonces la importancia de la evaluación de la efectividad de la gestión pública será para obtener datos fiables y con ellos informar y rendir cuentas a los ciudadanos sobre el trabajo que realizan las instituciones públicas (Bonney & Armijo, 2005), de ello la valoración por desempeño identifica un sistema de desempeño que en conjunto tiene un fin y están relacionados a los objetivos estratégicos y el producto resultado del desempeño (Bracci et al., 2017)

El uso de los indicadores de desempeño está íntimamente relacionado a los resultados o el producto, el desempeño en la administración pública sería lo relacionado con la productividad, oportunidad,

eficacia, responsabilidad y calidad de los servicios y programas públicos, para realizar la evaluación del desempeño existen una miríada de opciones pero que podríamos agruparlos en: evaluación de proyectos, información de monitoreo, auditoría financiera y auditoría de desempeño (Bonneyoy & Armijo, 2005)

Un indicador de desempeño es una medida que informa el alcance del objetivo en un programa, proyecto o gestión en una institución gubernamental. Se pueden tener indicadores con función descriptiva y valorativa, también podemos encontrar indicadores de insumos, procesos, productos, de resultado final o impacto (Bonneyoy & Armijo, 2005)

En la gestión pública está establecido que las pérdidas de los recursos se producen por dos motivos, por un lado está la corrupción que es frecuente en los países en vías desarrollo y el otro motivo es la ineficacia de la gestión pública, ambos no independientes sino todo lo contrario, tienen una vinculación entre ambos de tal manera que a mayor corrupción mayor ineficiencia y de manera inversa, estableciéndose un círculo vicioso entre ambos que afectan a la gestión pública, entonces el control se erige como un mecanismo que puede servir para superar los problemas de la gestión pública (Reyna Zambrano, 2017), ahora la ineficiencia puede darse por múltiples motivos ya sean producto de la organización, la gerencia o el colaborador que está afectado por un síndrome laboral.

En toda organización existen elementos que ayudan o afectan de manera negativa en la labor del trabajador, de este modo se han identificado múltiples síndromes laborales que tienen un efecto pernicioso en el trabajador, uno de ellos es el síndrome laboral Rothlin & Werder, (2009), un síndrome recién estudiado los autores mencionan que el síndrome de Boreout es un cuadro que se caracteriza por que se produce por tres causas: aburrimiento, desinterés e infraexigencia, pero investigaciones posteriores implican al conflicto como un cuarto elemento no menos importante en el rol gestor de Boreout que es el conflicto en la organización (Özsungur, 2020) el síndrome de Boreout es un estado psicológico caracterizado por intensa apatía y aburrimiento, este es generado por un aplastamiento en los estímulos mentales (relacionados a las tareas del trabajo) este silencio de estímulos con el tiempo puede generar zombis profesionales (Abubakar, 2020); un estado de crónico aburrimiento, cuyo estado provoca efectos adversos para el trabajador (ansiedad, depresión y estrés) y para la institución o empresa que perderá rentabilidad y talento humano (Vilotta et al., 2019), el síndrome de Boreout es una emoción que tiene el trabajador asociado con una actividad desagradable, que provoca insatisfacción, emociones negativas por encontrarse en un trabajo redundante o desactivador hasta el tedio y cansancio (van Hooff & van Hooff, 2017); un proceso desagradable, caracterizado por la imposibilidad para concentrarse en su actividad laboral en combinación con un desinterés por la labor (Zárate, 2018), el síndrome de Boreout esta caracterizado porque el laborante está aburrido, desinteresado e infraexigido, además hace esfuerzos por mantener este estado (Rothlin & Werder, 2011), reduce el término de Boreout a lo opuesto al Burnout, relacionándolo con la falta de actividad en el trabajo generando una deficiencia o falta de estimulación mental de tipo devaluante y al mismo tiempo estresante(Santini, 2017)

El síndrome de Boreout tiene como característica que se asocia con una crisis de sentido relacionado al trabajo que realiza el laborante, de la misma manera estudios muestran que el aburrimiento tiene un efecto negativo en las acciones creativas de los empleados ((ÖZSUNGUR, 2020), se puede inferir la hipótesis de que en un trabajador cuando la preparación académica, habilidades y nivel del trabajador son mayores que lo que le demanda el trabajo, esto conduce a una necesidad que no se satisface, lo que lleva al tema del aburrimiento (Jessurun et al., 2020)

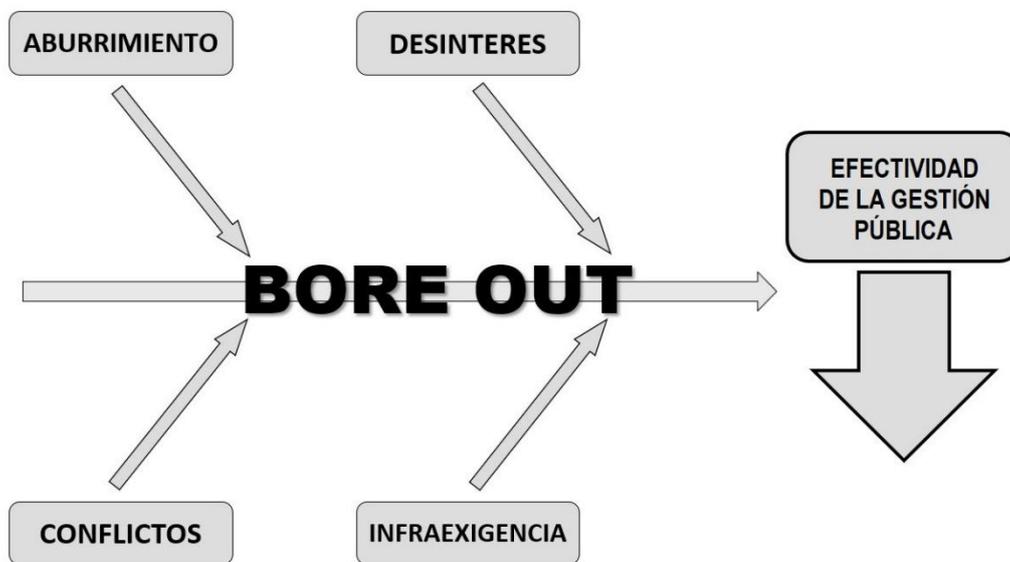
Ahora, la gestión pública en los mayor parte de países de Latinoamérica con contadas excepciones, se ha caracterizado por múltiples vicios y procesos erráticos que se dan sobre todo por el escaso ordenamiento en las instituciones públicas, el nulo control en las actividades del personal, además muchos de estos recursos humanos no están calificados para las labores que son encomendadas, es

decir no existe una carrera pública establecida que ordene el servicio público desde el ingreso a esta carrera, sus reglas de ascenso y su jubilación, es así que vamos a identificar en cada uno de estos aspectos básicos del síndrome de Boreout que la gestión pública deficiente contribuye a su aparición y cuando menos entre ambos se establece un círculo insano en el cual tanto el síndrome de Boreout y el servicio público se estimulan y generan un efecto pernicioso; el síndrome de Boreout se basa en cuatro aspectos básicos que son el aburrimiento, desinterés, infraexigencia y el conflicto, que a continuación detallamos (Rothlin & Werder, 2011) (Karatepe & Kim, 2020) (Özsungur, 2020). Figura 1.

El aburrimiento en el servicio público es muy frecuente y según se va a evidenciar, el personal en la carrera pública tiene esa tendencia por el tipo de trabajo monótono y repetitivo que tiene, de otro lado existen trabajadores profesionales que realizan trabajos que un personal no capacitado o técnico podría realizarlo, por último la escasa motivación en las instituciones públicas van a ser el caldo de cultivo para que los trabajadores terminen en aburrimiento en el trabajo, es así que la fatiga, inconformidad, desesperación y distraimiento terminan en el aburrimiento con el trabajo lo cual afecta negativamente tanto en el rendimiento del trabajador y la productividad de la empresa (Villavicencio Ayub & García González, 2023) (Terán Cázares et al., 2021) (Van den Bosch et al., 2019) (Rodríguez, 2015)

**Figura 1**

*Síndrome de Boreout más sus elementos formadores y su influencia en la gestión pública*



**Fuente:** elaboración propia según teoría de Rothlin & Werder (2009) y Özsungur (2020).

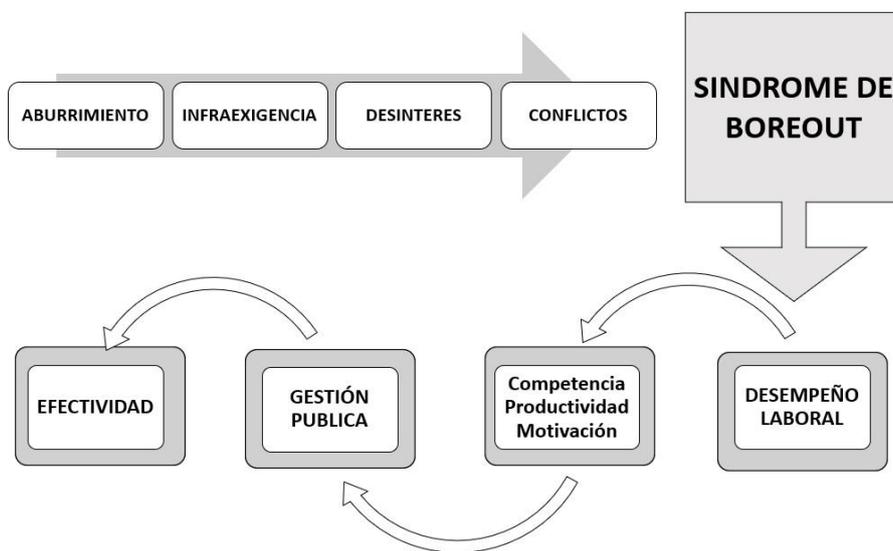
El aburrimiento genera errores en el trabajo porque se está menos enfocado en su labor y menos comprometido (Cleary et al., 2016), con relación a la génesis del aburrimiento existe una relación entre el trabajo del día a día con el aburrimiento, lo cual demuestra que la motivación intrínseca y la actitud previa, no se relaciona necesariamente con la génesis del aburrimiento (van Hooff & van Hooft, 2017), en la realidad de la gestión pública el trabajo monótono que es muy frecuente en las ventanillas de atención, y en otras labores el aburrimiento se da con el tiempo y ello va generar que el personal termine por aburrirse (Hartmann, 2021) (Cummings et al., 2016)

El aburrimiento genera sentimientos negativos y fallos en la atención (Zárate, 2021), falta de motivación, entorno laboral negativo, generando un efecto pernicioso en el desempeño laboral, efecto que de por sí va a tener un impacto en la efectividad de la gestión pública (Zambrano, 2022) (Velasco & Jorda, 2020) (Oprea et al., 2019) (Hunter & Eastwood, 2018) (Martínez Lugo & Rodríguez-Montalbán, 2017). Figura 2.

El desinterés en los servidores públicos que pertenecen a la burocracia, tienen una imagen pública establecida de estar desinteresados por solucionar nuestros problemas, ello se da por la desmotivación y el desligamiento con el trabajo, con el tiempo termina en el desgano y la apatía que se desarrolla en el curso del proceso del síndrome, existe una desconexión de la atención del trabajador con las necesidades del cliente y por tanto esto disminuye el rendimiento del trabajador además de su calidad de atención (Cleary et al., 2016), existe además una desconexión en la atención y por tanto el rendimiento del trabajador (Karatepe & Kim, 2020), la efectividad y eficiencia de una organización o equipo de trabajo puede mejorar mediante un caudal regulado de emociones que es otorgado por el líder, esto va a generar adecuados resultados que se podrá ver en un aumento de la competitividad (Gonzalez, 2019), en ello la motivación en el servicio público es un elemento importante en la gestión pública, genera un mejor compromiso laboral, (Gross et al., 2019) y con un efecto positivo sobre el desempeño laboral (Sukhumvito et al., 2020) (Rawabdeh et al., 2019), Frederick Herzberg en su teoría de dos factores infiere que existe dos elementos que afecta el desempeño laboral, la primera relacionado a los factores ambientales, el segundo con la motivación es decir sin motivación no habrá un adecuado desempeño laboral (Bateman & Snell, 2009)

**Figura 2**

*Relación entre el Síndrome de Boreout, el efecto en el desempeño laboral y la efectividad de la gestión pública*



**Fuente:** elaboración propia.

La infraexigencia, se da cuando un trabajador altamente capacitado trabaja en un área o realiza una labor inferior o menor a la capacidad que tiene el trabajador (Montalbán et al., 2021) (Rothlin & Werder, 2009). Esta infraexigencia es de dos tipos por un lado está la infraexigencia cuantitativa donde el trabajador tiene pocas tareas y desperdicia la mayor parte del tiempo con otras tareas generalmente

ajenas a su trabajo, de la misma manera la infraexigencia cualitativa es aquella donde el trabajo es sencillo para la capacidad del empleado, repetitivo y monótono trabajo que lo realiza con el mínimo esfuerzo y se aburre, mientras que otras labores más exigentes y estimulantes lo realizan otras personas, por lo que se siente insatisfecho e infravalorado, este estado se va evidenciar en el trabajador público cuando es exigido un poco en sus tareas y va responder de manera negativa, al fin y al cabo el trabajador va asumir que lo que haga no cambiará su perspectiva, en contraste un equipo de trabajo que se centra en la discusión técnica, superación profesional de sus miembros y el control de calidad del trabajo, genera un ambiente de competitividad positivo y dinámico (de Oca Fernández & Betancourt, 2019), mientras que el aburrimiento es un estado que no genera bienestar y tiene una asociación con la exigencia en el trabajo (Ruíz-Rosa et al., 2020) (Sánchez-Cardona et al., 2020)

El conflicto en las instituciones públicas es frecuente, producto de los cambios de personal con cada nueva gestión política, la escasa cultura y compromiso organizacional que se da entre los trabajadores del servicio público, tiene un efecto pernicioso entre los trabajadores, las diferencias en el trato y en la recompensa económica entre los diferentes regímenes laborales son condiciones que no ayudan a generar un adecuado clima laboral, es posible una asociación positiva entre el Síndrome de Boreout y el Mobbing, es decir que altos niveles de Mobbing genera un aburrimiento en el trabajo, además establece que Mobbing y Boreout ambos afectan negativamente el rendimiento en el trabajo, puesto que la desconfianza con los servidores a cargo va generar este ambiente (Karatepe & Kim, 2020), en contraste las prácticas de los recursos humanos adecuadas fomentan el desempeño del servicio de manera productiva y armoniosa, generando un clima laboral adecuado (Luu et al., 2022), de tal modo que el bienestar del trabajador es esencial en el desempeño del trabajador público (Johari et al., 2019), en este sentido una cultura de la organización afecta positivamente el desempeño del trabajador (Kim & Han, 2017), con ella una gestión adecuada mejora el desempeño laboral de los trabajadores en la gestión pública (Nawafleh, 2018)

Ahora bien, es importante explicar que existe un síndrome gemelo que es el síndrome de bournout que genera un efecto perjudicial en el trabajador al igual que el síndrome de Boreout, pero el origen de este síndrome es diferente, puesto que el Boreout viene de un intenso y prolongado aburrimiento que tiene conjunción con la apatía, mientras que el Burnout es un estado cuyas raíces se dan por un estrés permanente y de alto nivel, producto de un exceso de trabajo o de exigencia en sus labores lo que genera que el trabajador se agota o termina por chamuscarse al igual que en el síndrome de Boreout (Abubakar et al., 2022) (Copaková, 2021) (Kompanje, 2018) (Scherenberg, 2014)

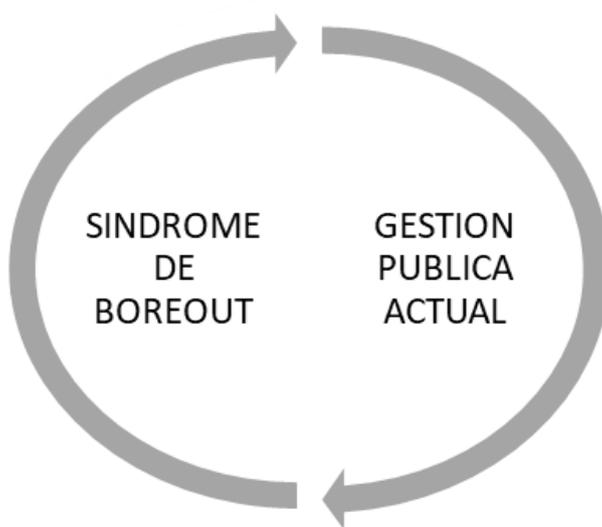
En este sentido siendo que el agotamiento es el punto final de ambos síndromes es importante caracterizar cuál de los síndromes genera el efecto, caracterizarlo y comprenderlo abrirá puertas para tomar medidas específicas (Brühlmann, 2015) asimismo se ha descubierto que el síndrome de Boreout existe en trabajos donde naturalmente estos trabajos son aburridos y la interrelación del aburrimiento con el síndrome de Boreout se da de manera natural (Karatepe & Kim, 2020), la revisión bibliográfica y de antecedentes coinciden en que el síndrome de Boreout como síndrome laboral afecta de manera directa e indirecta en el desempeño laboral de manera negativa, lo cual afecta finalmente a la organización, mientras que el clima organizacional tiene otro tipo de efecto es decir que con el clima organizacional el efecto es positivo es decir que cuando el clima organizacional es alto supone un mejor desempeño. En este sentido se ha identificado que cuando un trabajador se encuentra aburrido con alta probabilidad se va a desarrollar el síndrome de Boreout y este tendrá un efecto devastador en el trabajador y en sus actividades.

Entonces estos cuatro elementos: aburrimiento, desinterés, infraexigencia y conflictos actúan directamente en la generación del síndrome de Boreout, cada uno de manera independiente es decir no es necesario la totalidad de los elementos sean obligatorios para que se instale el síndrome, aunque autores como Rothlin indiquen que debe existir una triada aburrimiento-desinterés-infraexigencia, en

este sentido otros autores como Osmań & Taegoo indican que el conflicto es un elemento que por sí solo puede generar el síndrome, aunque al final terminen en la triada de Rothlin, esto con el tiempo va a fortalecer el Boreout en la persona, pero también podemos evidenciar que las condiciones y la realidad de las instituciones públicas son un ambiente propicio para que se desarrolle el síndrome y este a su vez genere en la institución pública un ambiente que estimule el desarrollo del síndrome de Boreout (figura 3).

**Figura 3**

*Posible relación entre el Síndrome de Boreout y la Gestión Pública*



**Fuente:** elaboración propia.

**CONCLUSIÓN**

Las organizaciones enfrentan constantes transformaciones impulsadas por cambios globales, lo que genera una alta competencia. Sin embargo, las instituciones públicas han quedado rezagadas en comparación con el sector privado, principalmente debido a una gestión ineficiente de sus recursos. Aunque el sector público está en proceso de modernización, este retraso puede afectar su capacidad para enfrentar futuros desafíos y ofrecer un servicio eficaz a la ciudadanía.

La gestión pública moderna se ha enfocado en utilizar herramientas como la gestión por resultados para alcanzar las metas establecidas. Este enfoque incluye la planificación, presupuesto, gestión, control y seguimiento, siempre con un enfoque en la eficiencia y eficacia. Enfoque que ha presentado dificultades en su integración por la resistencia pasiva y activa del mismo sistema institucional.

En toda organización laboral existen síndromes laborales que afectan negativamente a los empleados, reduciendo la productividad y calidad del trabajo. Uno de estos síndromes, el Boreout, aunque menos estudiado que otros, es particularmente prevalente en el sector público.

El síndrome de Boreout, que implica aburrimiento, desinterés e infraexigencia, se ha documentado desde principios del siglo XX como un factor que reduce la productividad laboral. A diferencia del síndrome de Burnout, que se relaciona con el estrés, el Boreout es causado por la falta de estímulos en

el trabajo. Esto no solo afecta al trabajador a nivel individual, sino que también tiene consecuencias negativas para la organización, disminuyendo su rendimiento y aumentando los costos operativos.

Las instituciones públicas, que están destinadas a servir a la comunidad, se ven particularmente afectadas por el Boreout. El trabajo monótono y la falta de desafíos intelectuales en estas instituciones crean un entorno propenso al desarrollo de este síndrome. Esto es preocupante porque el Boreout no solo afecta la eficiencia del servicio público, sino que también deteriora la calidad de vida de los empleados.

La infraexigencia, uno de los componentes del Boreout, ocurre cuando un trabajador altamente capacitado se enfrenta a tareas que no requieren su nivel de habilidad. Esta situación es común en el sector público, donde a menudo se asignan tareas monótonas y repetitivas a personal cualificado. Esto no solo provoca insatisfacción, sino que también afecta negativamente la productividad y la motivación de los empleados.

El conflicto organizacional, frecuente en las instituciones públicas, también contribuye al desarrollo del Boreout. La falta de una cultura organizacional sólida y la escasa motivación entre los empleados del sector público generan un ambiente propenso al aburrimiento y desinterés, lo que agrava los efectos negativos del Boreout en la gestión pública.

Comparado con el Burnout, el Boreout presenta un desafío diferente pero igualmente significativo para la gestión pública. Mientras que el Burnout resulta del exceso de trabajo y estrés, el Boreout surge de la falta de estímulos y retos en el trabajo. Ambos síndromes conducen al agotamiento, pero requieren enfoques distintos para su mitigación.

La naturaleza del síndrome de Boreout genera efectos perjudiciales en el trabajador desde insatisfacción, apatía y aburrimiento hasta problemas como la depresión y ansiedad, lo cual va a generar una merma en el trabajo ya sea de tipo cuantitativo y cualitativo en la institución donde labora.

El síndrome de Boreout genera pérdidas cuantitativas y cualitativas en horas-hombre ello va a provocar pérdidas en la institución por la baja producción y el aumento en los costos del servicio otorgado.

Es esencial reconocer que el Boreout es un problema significativo en el sector público que requiere atención urgente. Para mejorar la eficiencia de la gestión pública, es necesario abordar los factores que contribuyen al desarrollo del Boreout, como la infraexigencia, el desinterés y el conflicto. Solo así se podrá asegurar que el servicio público cumpla con su misión de manera efectiva y que los empleados se sientan motivados y comprometidos con su trabajo.

La gestión pública actual se ha convertido en un ambiente idóneo para el desarrollo del síndrome de Boreout, existe evidencia de que ambos, gestión pública deficiente y síndrome de Boreout se estimulan generando un círculo insano que en último caso tiene un efecto negativo sobre la producción y la calidad.

La eficacia de las instituciones públicas está estrechamente ligada a la capacidad gerencial de la administración pública, sus responsables y los empleados públicos, es decir mientras estas sean deficientes el síndrome de Boreout afectará en mayor medida a las organizaciones públicas.

## REFERENCIAS

- Abubakar, A. M. (2020). Using hybrid SEM–artificial intelligence: Approach to examine the nexus between boreout, generation, career, life and job satisfaction. *Personnel Review*, 49(1), 67–86.
- Abubakar, A. M., Rezapouraghdam, H., Behraves, E., & Megeirhi, H. A. (2022). Burnout or boreout: A meta-analytic review and synthesis of burnout and boreout literature in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(4), 458–503. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.1996304>
- Barrios, A. Z. (2008). Teoría para mejorar la gestión pública. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 9(22), 132–149.
- Bastidas, D., & Pisconte, J. (2009). *Gestión Pública (Primera edición, Vol. 1)*. Idea internacional. [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gesti%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo (8va edición, Vol. 1)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Batista Hernández, N., & Estupiñán Ricardo, J. (2018). *Gestión empresarial y posmodernidad: Infinite Study*. George Lukacs ISBN, 971–978.
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES.
- Bracci, E., Maran, L., & Inglis, R. (2017). Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public service organizations. *Financial Accountability & Management*, 33(4), 406–421.
- Brühlmann, T. (2015). Müdigkeit bei Burnout und Boreout. *Revue Médicale Suisse*, 11(471), 923–926.
- Cañari, C., & Hanco, P. (2021). Influence of results-based management on the effectiveness of State reform and modernization policies. *Polo Del Conocimiento*, 20.
- Cleary, M., Sayers, J., Lopez, V., & Hungerford, C. (2016). Boredom in the workplace: Reasons, impact, and solutions. *Issues in Mental Health Nursing*, 37(2), 83–89. <https://doi.org/10.3109/01612840.2015.1084554>
- Copková, R. (2021). The relationship between burnout syndrome and boreout syndrome of secondary school teachers during COVID-19. *Journal of Pedagogical Research*, 5(2), 138–151. <https://doi.org/10.33902/JPR.2021269824>
- Coria, W. B. R., & Portugal, F. E. M. (2022). Burocracia abigarrada; en busca de la identidad burocrática de la nueva institucionalidad boliviana. *Perspectivas*, 10(20), 50–61.
- Cummings, M. L., Gao, F., & Thornburg, K. M. (2016). Boredom in the workplace: A new look at an old problem. *Human Factors*, 58(2), 279–300. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0018720815609503>
- Cürten, S. (2013). Boreout syndrome and coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 20, 473–478.
- DAZA, D., PLAZA, M. T., & HERNANDEZ, H. E. (2017). Factores de riesgo intralaboral asociados al clima organizacional y su efecto sobre el síndrome de boreout en el sector salud. *Revista Espacios*, 38(58). <http://www.revistaespacios.com/a17v38n58/17385803.html>

- De la Garza Montemayor, D. J., Ramírez, E. R. Y., & Ibáñez, D. B. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), 31–48.
- de Oca Fernández, L. M., & Betancourt, J. A. (2019). Effectiveness of teamwork of lawyers, Cuban experience. *Boletín ONBC. Revista Abogacía*, 61, 73–78.
- DESCAMPS, C., & Thys, F. (2019). L'identification et l'accompagnement des travailleurs en Bore-out dans le secteur marchand et non marchand: Quelles sont les stratégies actuelles des Ressources Humaines. *Faculté de Santé Publique, Université Catholique de Louvain*.
- DURSUN, P. (2016). On the nature of boredom. *Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 6(2), 209–220. <https://doi.org/10.13114/MJH.2016.294>
- Gonzalez, L. (2019). Leadership and Emotion Regulation in a Business Context. *Business Innova Sciences*, 1(1), 15–30.
- Gross, H. P., Thaler, J., & Winter, V. (2019). Integrating public service motivation in the job-demands-resources model: An empirical analysis to explain employees' performance, absenteeism, and presenteeism. *International Public Management Journal*, 22(1), 176–206.
- Guisado, Á. C., & Franco, H. C. (2021). La inteligencia como organización burocrática: disfunciones del modelo weberiano. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(34), 478–496.
- Hartmann, C. (2021). Aburrimiento laboral. *Mente y Cerebro*, 108, 48–52.
- Hernández, N. B., Villalva, I. M., & Alcívar, G. C. I. (2016). Responsabilidad social, pobreza, derecho ambiental y naturaleza. *Magazine de Las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, 1(2), 1–6.
- Hunter, A., & Eastwood, J. D. (2018). Does state boredom cause failures of attention? Examining the relations between trait boredom, state boredom, and sustained attention. *Experimental Brain Research*, 236, 2483–2492.
- Jessurun, J. H., Weggeman, M. C. D. P., Anthonio, G. G., & Gelper, S. E. C. (2020). Theoretical Reflections on the Underutilization of Employee Talents in the Workplace and the Consequences. *SAGE Open*, 10(3), 215824402093870. <https://doi.org/10.1177/2158244020938703>
- Johari, J., Mohd Shamsudin, F., Fee Yean, T., Yahya, K. K., & Adnan, Z. (2019). Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 32(1), 102–119.
- Karatepe, O. M., & Kim, T. T. (2020). Investigating the selected consequences of boreout among cabin crew. *Journal of Air Transport Management*, 82, 101739. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2019.101739>
- Kim, J. S., & Han, S.-H. (2017). Examining the relationship between Civil Servant perceptions of organizational culture and job attitudes: In the context of the New Public Management Reform in South Korea. *Public Organization Review*, 17(1), 157–175.
- Kompanje, E. J. O. (2018). Burnout, boreout and compassion fatigue on the ICU: it is not about work stress, but about lack of existential significance and professional performance. *Intensive Care Medicine*, 44(5), 690–691. <https://doi.org/10.1007/s00134-018-5083-2>

- Luu, T. T., Vu, T. N., Rowley, C., & Luong, T. P. N. (2022). Nurturing mutual gains in the public sector: the roles of socially responsible human resource practices, employee use of normative public values, and job crafting. *Public Management Review*, 24(7), 1124–1154.
- Machín, M., Sánchez, B., López, M., & Puentes, P. (2019). Local public management as guarantor of efficiency in the Cuban public administration. *Revista Coodes*, 7(2), 212–224.
- Martínez Lugo, M., & Rodríguez-Montalbán, R. (2017). When work is boring: Analysis of the psychometric properties of Job Boredom Scale (JBS). *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 35(1), 7–20. <https://doi.org/10.21772/ripo.v35n1a01>
- Montalbán, R. R., Collado, K. A., Pérez, P. C., Aymat, O. C., Ayala, I. J. M., Ojeda, N. M., López, J. P., & Ruiz, S. V. (2021). Cuando el empleo te queda pequeño: Análisis de las propiedades psicométricas de la Escala de Sobre-cualificación Laboral Percibida (ESLP). *Psicologías*, 5, 89–121.
- Morales Casetti, M. (2014). New Public Management in Chile: Origins and Effects. *REVISTA DE CIENCIA POLITICA*, 34(2), 417–438.
- Morales, F. N. (2023). Profesionales del gobierno.: Ensayos sobre la importancia de una burocracia pública efectiva. El Colegio de Mexico AC.
- Moris, H., & Nedosugova, A. B. (2019). Coaching as instrument to identity and remedy for boreout syndrome with employees. 2nd International Conference on Education Science and Social Development (ESSD 2019), 138–141. <https://doi.org/10.2991/essd-19.2019.30>
- Nawafleh, S. (2018). The impact of e-management on employee job performance in public management. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(4), 433–451.
- Noury, L., Ahuja, S., Parker, M., Sturdy, A., & Tyler, M. (2022). In praise of boredom at work. *Organization*, 29(5), 791–805.
- Oprea, B., Iliescu, D., Burtăverde, V., & Dumitrache, M. (2019). Personality and boredom at work: the mediating role of job crafting. *Career Development International*, 24(4), 315–330.
- ÖZSUNGUR, F. (2020). The effects of boreout on stress, depression, and anxiety in the workplace. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1391–1423. <https://doi.org/https://doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1460>
- Özsungur, F. (2020). The effects of mobbing in the workplace on service innovation performance: the mediating role of boreout. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 28–42. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=887387>
- Panduro, M. N. P. (2018). LA GESTIÓN PÚBLICA, LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ¿ AMBAS CONSIGUEN PAZ EN EL ESTADO PERUANO? II CONGRESO, 101.
- Rawabdeh, M., Nawafleh, S., Alsari, H., & Melhem, M. B. (2019). The mediating influence of organisational citizenship behaviour on employee job performance and staff incentive's relationship. *International Journal of Management Practice*, 12(2), 200–227.
- Reyna Zambrano, Y. (2017). El control a la gestión en la administración pública: una mirada a las legislaciones de Ecuador y Perú. *Revista San Gregorio*, 1(19), 154–167.

Rodríguez, L. A. M. (2015). Innovación y gestión del conocimiento; síndromes laborales necesarios de extinguir. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 6(11). <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498150319039.pdf>

Rothlin, P., & Werder, P. (2011). El nuevo síndrome laboral Boreout: Recupera la motivación. *DEBOLSILLO*.

Ruíz-Rosa, D., Rodríguez-Montalbán, R., & Sánchez-Cardona, I. (2020). Aburrimiento Laboral ¿Un posible mediador de la intención de abandono? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 39(1), 55–67.

Sáez, M. A. (2003). Legitimidad y eficacia de la Administración pública. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 71–102.

Sánchez-Cardona, I., Vera, M., Martínez-Lugo, M., Rodríguez-Montalbán, R., & Marrero-Centeno, J. (2020). When the job does not fit: The moderating role of job crafting and meaningful work in the relation between employees' perceived overqualification and job boredom. *Journal of Career Assessment*, 28(2), 257–276.

Santini, C. (2017). Burn-Out/Bore-Out: Equivalences, similitudes et différences impactant la vie socio-économique des personnes concernées. *EIKV-Schriftenreihe zum Wissens-und Wertemanagement*.

Scherenberg, V. (2014). Über- und Unterforderung am Arbeitsplatz: Burn- und Boreout. *Public Health Forum*, 22(1), 16–17. <https://doi.org/10.1016/j.phf.2013.12.023>

Sukhumvito, J. P., Yuniawan, A., Kusumawardhani, A., & Udin, U. (2020). Public service motivation, work attitudes, and job performance: An empirical study. *Calitatea*, 21(175), 113–119.

Terán Cázares, M. M., Rodríguez Garza, B. N., & González Garza, I. A. (2021). El síndrome Boreout y su incidencia en la gestión de capital humano. *Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-169>

Tomažević, N., Tekavčić, M., & Peljhan, D. (2017). Towards excellence in public administration: organisation theory-based performance management model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5–6), 578–599.

Van den Bosch, R., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W., & Reijseger, G. (2019). Authenticity at work: a matter of fit? *The Journal of Psychology*, 153(2), 247–266. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1516185>

van Hooff, M. L. M., & van Hooft, E. A. J. (2017). Boredom at work: Towards a dynamic spillover model of need satisfaction, work motivation, and work-related boredom. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 133–148. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1241769>

Velasco, F., & Jorda, R. (2020). Portrait of boredom among athletes and its implications in sports management: A multi-method approach. *Frontiers in Psychology*, 11, 831.

Villavicencio Ayub, E., & García González, B. E. (2023). Adaptación de la Escala de Síndrome de Boreout para trabajadores mexicanos. *Informes Psicológicos*, 23(2).

Vilotta, N., Puchol, A. S., & del Río, B. M. (2019). El Síndrome de Boreout: comparación entre trabajadores españoles e italianos. *Conferência-Investigação e Intervenção Em Recursos Humanos*, 9.

Zambrano, M. (2022). Síndrome de boreout y su incidencia en el desempeño laboral. *Investuba*, 5(2), 96–109. <https://revistasuba.com/index.php/INVESTUBA/article/view/251/164>

Zárate, A. S. (2018). El aburrimiento en el trabajo: aportes recientes de la psicología. *Avances En Psicología*, 26(1), 9–22.

Zárate, A. S. (2021). El modelo MAC sobre aburrimiento según Westgate. *Avances En Psicología*, 29(1), 9–16.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .