

Managers' displays of busyness predict employees' job engagement, burnout and turnover intentions (*Las muestras de laboriosidad de los superiores predicen el compromiso laboral, el agotamiento y las intenciones de rotación del personal*)

Lora E. Park, Alessia Italiano & Valerie Vessels

To cite this article: Lora E. Park, Alessia Italiano & Valerie Vessels (2023): Managers' displays of busyness predict employees' job engagement, burnout and turnover intentions (*Las muestras de laboriosidad de los superiores predicen el compromiso laboral, el agotamiento y las intenciones de rotación del personal*), International Journal of Social Psychology, DOI: [10.1080/02134748.2022.2139064](https://doi.org/10.1080/02134748.2022.2139064)

To link to this article: <https://doi.org/10.1080/02134748.2022.2139064>



Published online: 11 Jan 2023.



Submit your article to this journal [↗](#)



Article views: 18



View related articles [↗](#)



View Crossmark data [↗](#)



RESEARCH PAPER / ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Managers' displays of busyness predict employees' job engagement, burnout and turnover intentions (*Las muestras de laboriosidad de los superiores predicen el compromiso laboral, el agotamiento y las intenciones de rotación del personal*)

Lora E. Park , Alessia Italiano and Valerie Vessels

Department of Psychology, University at Buffalo, The State University of New York, Buffalo, New York, USA

ABSTRACT

Although past research has examined the personal impact of experiencing time scarcity, little is known about how signalling a lack of time affects other people's experiences. In the present research, we examine how managers' displays of busyness — behaviours that convey time scarcity to others — affect employees' job-related outcomes. Managers who frequently displayed busyness in the workplace had employees who perceived lower organizational support, which predicted lower job engagement, greater job burnout and intentions to leave the organization (Study 1). Even managers' occasional displays of busyness negatively affected employees' job-related experiences (Study 2). Furthermore, employees with managers who frequently displayed busyness reported worse job-related outcomes when the workplace was described as functional (vs. dysfunctional) (Study 3). Together, these findings suggest that frequent and even occasional displays of managers' busyness predict lower employee engagement, greater job burnout and desire to leave the organization, especially in highly functional work environments.

RESUMEN

Pese a que investigaciones anteriores han analizado el impacto personal de la falta de tiempo percibida, se conoce muy poco el efecto que las expresiones de escasez de tiempo ejercen en las experiencias de las demás personas. En esta investigación analizamos la influencia de las muestras de laboriosidad de los superiores — comportamientos que transmiten falta de tiempo a los demás — en los resultados laborales de los empleados. Los trabajadores cuyos directivos expresaron laboriosidad con frecuencia en el entorno laboral percibieron un nivel bajo de apoyo institucional, lo que a su vez predijo un nivel bajo de compromiso laboral, mayor nivel de agotamiento y más intenciones de abandonar la organización (Estudio 1). Incluso las demostraciones esporádicas de laboriosidad influyeron

ARTICLE HISTORY

Received 18 October 2021
Accepted 12 September 2022

KEYWORDS

busyness; time scarcity; perceived organizational support; job engagement; burnout

PALABRAS CLAVE

laboriosidad; falta de tiempo; apoyo institucional percibido; compromiso laboral; agotamiento

CONTACT Lora E. Park  lorapark@buffalo.edu  Department of Psychology, University at Buffalo, The State University of New York, Buffalo, New York 14221, USA.

English version: pp. 1–23 / *Versión en español*: pp. 24–47

References / *Referencias*: pp. 47–48

Translation from English / *Traducción del inglés*: Mercè Rius

© 2023 Fundacion Infancia y Aprendizaje

negativamente en las experiencias laborales de los empleados afectados (Estudio 2). Asimismo, los empleados cuyos superiores exhibieron una laboriosidad frecuente indicaron obtener peores resultados cuando el entorno laboral se describió como funcional (frente a disfuncional) (Estudio 3). En conjunto, estos resultados sugieren que las muestras de laboriosidad frecuentes, e incluso las esporádicas, por parte de los superiores predicen un nivel bajo de compromiso laboral, niveles más altos de agotamiento y mayor intención de rotación por parte de los empleados, especialmente en entornos laborales de alta funcionalidad.

Time scarcity is ubiquitous in modern society. From talking about busy schedules to rushing from one activity to the next, nearly two-thirds of Americans say they ‘always’ or ‘sometimes’ feel rushed (Robinson, 2013). Although signalling a lack of time (i.e., busyness) is sometimes viewed as a marker of high status (Bellezza et al., 2017; Gershuny, 2005), experiencing time scarcity is also associated with lower well-being, work performance and relationship quality (Feldman et al., 2020; Perlow, 1999; Roxburgh, 2004; Rudd, 2019; Whillans et al., 2017).

In the present research, we contribute to this growing literature by examining how managers’ displays of time scarcity affect employees’ job engagement, burnout and turnover intentions. While many factors have been studied as contributors to job-related outcomes, no studies have examined how managers’ displays of time scarcity shape employees’ job-related outcomes. Drawing upon theories of social exchange, perceived partner responsiveness and perceived organizational support (POS), we propose that when managers display *busyness cues* — behaviours that convey a scarcity of time to others — employees will feel less supported by their organization and, subsequently, report lower engagement in their work, more symptoms of job burnout and greater intentions to leave the organization.

Consequences of time scarcity

Time scarcity is often conceptualized in terms of internal, subjective experiences, such as having a lot to do (Gershuny, 2005) or feeling like one has too many tasks to do and not enough time to complete them (Perlow, 1999). Whereas some studies suggest benefits of busyness, other studies suggest negative outcomes. For example, feeling busy can increase task motivation (Wilcox et al., 2016), but a lack of time can also be related to greater perceived stress (Roxburgh, 2004) and poorer mental and physical health (Rudd, 2019).

The literature also offers mixed evidence regarding how signalling time scarcity is perceived by others. On the one hand, people accord higher status to those who show busyness, such as posting on Facebook about how busy one is (vs. having a lot of spare time; Bellezza et al., 2017). At work, employees who show busyness — by working long hours and making their behaviour visible to others — are perceived as more productive, committed and dedicated than those who put in fewer work hours (Gershuny, 2005; Perlow, 1999).

At the same time, conveying busyness can have negative effects, especially in interpersonal contexts. For example, people report less trust and closeness towards those who use a lack of time (vs. money) as an excuse for turning down a social invitation (Donnelly et al., 2019). Because time is viewed as personally controllable, how individuals choose to spend their time conveys who they are and what they value. Thus, when individuals use time scarcity as an excuse to avoid an invitation, the other party infers that the individual values their presence less, compared to other tasks that keep them busy.

Missing from the above literature is an understanding of whether and how, in the workplace, managers' displays of busyness shape employees' experiences. When managers convey time scarcity during interpersonal exchanges, they may signal that their own tasks are more important than employees' needs or concerns. Thus, when managers display frequent busyness, employees may conclude that their manager has more pressing obligations that take precedence over their own needs and well-being and, subsequently, perceive less support from the organization as whole.

Time scarcity and perceived organizational support

A large body of research shows that people with supportive relationships experience greater well-being and mental and physical health, and lower likelihood of mortality (Cohen, 2004; Feeney & Collins, 2015). Similarly, in organizational contexts, employees benefit from perceiving care and support from others at work, especially from managers. Employees tend to assume that the actions of authority figures within the workplace reflect purposive, intentional actions of the organization itself. Employees thus perceive their supervisors' treatment of them to reflect how supportive the organization is towards them (Eisenberger et al., 1986, 2020).

According to social exchange theory, employees operate under a reciprocity norm in which they trade their effort and loyalty to the organization in return for material and social rewards from employers (Gould, 1979). In the social exchanges that occur between leaders and employees, each member offers something of value to the other that is viewed as equitable and fair. From this perspective, employees seek balance in their relationships with organizations by adopting attitudes and behaviours that reflect how much they feel the organization is committed to them.

When employees feel supported by supervisors, they perceive greater organizational support — the belief that their organization values and cares about their contributions and personal well-being (Rhoades & Eisenberger, 2002). In contrast, when employees give their time and energy to the organization but do not receive benefits in return from agents within the organization, the 'psychological contract' between employer and employee is violated. Based on these ideas, we propose that when employees perceive managers to frequently display busyness, they will perceive the organization as less caring and supportive towards them and, in turn, show lower job engagement, more burnout and greater intentions to leave the organization.

But *why* should busyness cues predict lower POS? Given that interpersonal interactions among members of the work environment are key to shaping workplace culture, managers' displays of a lack of time *for others* may send the message that their

employees are not worth their attention or resources. Consistent with this idea, research on close relationships finds that relationship quality rests on the expectation that partners will be responsive to one's needs; when individuals feel valued, understood and supported by partners, they feel more satisfied, close and committed to their relationships (Gable & Reis, 2006).

Relating these ideas to the manager-employee context, when employees perceive their managers to be frequently busy, they may feel less valued and supported by the organization, given that managers represent direct agents of the organization (Eisenberger et al., 1986, 2020). Accordingly, employees may perceive the organization to be less supportive and show less job engagement, more burnout and greater turnover intentions. Along these lines, a meta-analysis found that perceived supervisor support was one of the strongest predictors of POS (Rhoades & Eisenberger, 2002).

POS and job engagement, burnout and turnover

Past research shows that employees who perceive higher organizational support show higher job satisfaction, job performance, commitment to the organization and lower job strain, burnout and turnover intentions (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Although POS is often conceptualized as global beliefs about an organization's support and commitment to its employees, perceptions can also fluctuate in response to the situation.

One of the main sources of organizational support is perceived support from managers; supportive managers — who cultivate feelings of trust and psychological safety — have employees who show greater engagement at work (Kahn, 1990). Job engagement is a positive affective-cognitive motivational state reflecting vigour, dedication, attention and absorption while enacting organizational work roles.

In line with social exchange theory, employees who feel supported by their organization feel obligated to repay the organization due to the norm of reciprocity. Thus, employees are likely to continue their participation and involvement in the organization to the extent they feel they have a high-quality relationship with their employer (Shore & Wayne, 1993). In contrast, when employees perceive their managers — who represent the broader organization — to be frequently busy, they may infer that the larger organization does not care about their well-being. Thus, even occasional displays of busyness from managers may lead employees to perceive less support from the organization and, subsequently, lower employees' job engagement, increase job burnout — feelings of exhaustion, cynicism and low self-worth (Malach et al., 2001) — and intentions to leave the organization.

Current research

Building upon past findings, the present research examined how managers' displays of time scarcity affected employees' job engagement, burnout and turnover intentions. As an initial step, we first conducted two pilot studies to (a) identify cues from managers that distinguished between signals of 'busyness' (vs. 'rudeness') more generally and (b) determine the frequency with which these behaviours occur in the workplace. All data reported in the current paper are available in the Open Science Framework at https://osf.io/nbfgw/?view_only=ee5b2e314f6c44cfa055924e2068ad5d.

Pilot Study A

Participants were eligible to participate if they were currently a full-time paid employee (i.e., working 31 or more hours per week) and reported to a manager. A total of 105 participants (53% men, 43% women, 4% unknown gender; $Median_{age} = 25\text{--}34$) completed the survey on Amazon's Mechanical Turk. Participants worked at their current job an average of 5.54 years ($SD = 4.35$) across 14 industries, with the most common jobs in Retail (18.1%), Professional/Scientific/Technical Services (17.1%) and Commerce (i.e., finance, insurance, accounting; 11.4%). Median household income was \$75,000–\$99,999.

Participants read nine hypothetical scenarios about their manager's behaviour in the workplace (e.g., 'Your manager shows up five minutes late for a meeting without giving notice they were running late'; 'Your manager reschedules a meeting with you 2x in a row'). For each behaviour, they rated how much they perceived their manager to be (a) busy and (b) rude on scales from 0 ('not at all') to 100 ('extremely'). Results of paired-sample *t*-tests revealed four behaviours that signalled significantly more busyness than rudeness ($\alpha = .86$, see Table 1).

Notably, participants did not view busyness-signalling behaviour as rude; in fact, ratings of busyness and rudeness were inversely related (see Table 1). Such findings could be due to the fact that participants were asked the questions back to back; they were always first asked, 'To what extent does this make you feel your manager is busy?', followed by 'To what extent does this make you feel your manager is rude?' Participants might have made attributions for their manager's busyness, which may have diminished their perceptions of the behaviours being rude. We also conducted single sample *t*-tests and found that busyness cues were rated as more busy compared to the midpoint (all

Table 1. Pilot Study A: descriptive statistics, correlations, *t*-test results for managers' busyness versus rudeness ratings.

Managers' Behaviour	Mean Ratings (<i>SD</i>)		<i>r</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i> -value
	Busyness	Rudeness				
Your manager shows up five minutes late for a meeting without giving notice they were running late.	57.49 (26.86)	37.72 (30.55)	-.30**	4.29	100	***
Your manager shows up 10 minutes late for a meeting without giving notice they were running late.	55.61 (24.49)	47.06 (30.15)	-.33**	1.92	101	.06
Your manager reschedules a meeting with you 2x in a row.	64.74 (24.01)	39.01 (29.21)	-.27**	6.05	100	***
Your manager checks their email in the middle of a meeting with you.	54.71 (23.46)	46.60 (30.31)	-.35***	1.82	100	.07
Your manager picks up their phone in the middle of a meeting with you.	58.01 (25.97)	51.24 (31.51)	-.37***	1.41	100	.16
Your manager looks at the clock while you are speaking.	55.45 (26.94)	48.48 (31.63)	-.31**	1.46	100	.15
Your manager checks their watch while you are speaking.	52.42 (26.89)	52.29 (31.02)	-.20*	0.03	100	.98
Your manager meets briefly with other people during your meeting (e.g., secretary came in for signature).	66.69 (23.84)	30.50 (26.46)	-.30**	8.97	100	***
Your manager rushes in/rushes out of your meeting because of a previous/subsequent meeting.	66.91 (25.61)	34.94 (25.29)	-.31**	7.79	100	***

Note: Degrees of freedom vary slightly because not all participants completed all measures. *r* = zero-order correlation between busyness and rudeness ratings for managers' behaviour items. Ratings were from 0 = 'not at all' to 100 = 'extremely'. **p* < .001, ***p* < .01, **p* < .05.

$ps < .001$). Overall, these findings suggest that perceptions of busyness are distinct from rudeness and that certain behaviours are rated as more busy than rude.

Pilot Study B

Having identified a set of busyness cues, we next examined the frequency of these behaviours in the workplace. Participants were eligible for the study if they were a full-time paid employee and reported directly to a manager. As part of a larger study on workplace behaviours, 196 participants (67% men, 31% women, 2% unknown gender; $Median_{age} = 25\text{--}34$) were recruited via Amazon's Mechanical Turk. Participants worked at their current job an average of 5.54 years ($SD = 5.06$) across 14 industries, with the most common jobs being in Professional/Scientific/Technical Services (21.9%), Retail (15.3%) and Commerce (9.7%). Median household income was \$50,000–\$59,999.

Participants reported how often their manager engaged in various behaviours over the past four weeks from 0 times to 10+ times. We used the four behaviours from Pilot Study A that were rated as signalling busyness versus rudeness. Table 2 reports the frequency with which employees perceived their managers to display each busyness cue. The occurrence of these behaviours was relatively frequent (i.e., an average of four times a month) and differed significantly from the midpoint of the scale ($ps < .001$).

Based on these preliminary studies, we identified four manager behaviours that were rated as being more busy than rude and occurred frequently in the workplace: (1) Your manager shows up five minutes late for a meeting without giving notice they were running late; (2) Your manager reschedules a meeting with you 2x in a row; (3) Your manager meets briefly with other people during your meeting (e.g., secretary came in for signature); and (4) Your manager rushes in/rushes out of your meeting because of a previous/subsequent meeting.

Having established the presence of busyness cues, we next sought to examine how managers' displays of busyness were related to employees' job-related outcomes using cross-sectional (Study 1) and experimental (Studies 2–3) designs. Specifically, we examined associations between managers' displays of busyness and employees' job engagement, burnout and intentions to leave the organization (Study 1). We next experimentally manipulated the frequency of managers' displays of busyness (frequently vs. occasionally vs. rarely) to examine effects on participants' job-related outcomes

Table 2. Pilot Study B: descriptive statistics for frequency of managers' busyness cues.

In the last four weeks, how often did your manager ...	Frequency of Occurrence			
	Mean (<i>SD</i>)	Median	Mode	Range
Show up five minutes late for a meeting without giving notice they were running late.	4.05 (2.21)	5	5	0–9
Reschedule a meeting with you 2x in a row.	4.41 (1.64)	5	5	0–8
Meet briefly with other people during your meeting (e.g., secretary came in for signature).	3.70 (2.27)	5	5	0–9
Rushed in/rushed out of your meeting because of a previous/subsequent meeting.	4.20 (2.11)	5	5	0–9

Note: Response scale was 0 = manager showed this behaviour 0 times over the last four weeks to 11 = manager showed this behaviour 10+ times over the last four weeks.

(Study 2). Finally, we varied both the frequency of managers' busyness cues and the functionality of the workplace to determine whether exposure to managers' busyness cues depends on whether the workplace is portrayed as functional versus dysfunctional (Study 3). We hypothesize that employees whose real (or imagined) managers frequently display busyness will perceive lower organizational support and, in turn, show more negative job-related outcomes compared to employees whose managers do not frequently show busyness.

Study 1

Method

Participants and procedure

Participants from Amazon's MTurk ($N = 408$, 57% men, 42% women, 1% unknown gender; $Median_{age} = 25-34$) who were full-time paid employees and reported to a manager participated in the study. Participants worked at their current job an average of 5.88 years ($SD = 5.14$) across 14 industries, with the most common being in Professional/Scientific/Technical Services (19.4%), Retail (17.9%) and Healthcare (10.0%). Median household income was \$50,000–\$59,999.

Participants reported how often their manager displayed the busyness cues identified in the pilot studies (e.g., 'Your manager shows up five minutes late for a meeting without giving notice they were running late', see Table 2) over the past four weeks where 1 = '0 times' to 11 = '10+ times'. A total 'busyness cues' score was computed by summing up scores across the four busyness cues (Range = 4 to 44 over the past 4 weeks, $\alpha = .85$).

Measures

Perceived organizational support (POS). Participants reported their agreement with statements from the POS Scale (e.g., 'The organization really cares about my well-being'; 'The organization shows very little concern for me', reverse-scored) from 1 ('strongly disagree') to 7 ('strongly agree') (eight items, $\alpha = .93$, adapted from Eisenberger et al., 1986).

Job engagement. Participants reported how often they felt attentive and absorbed in their work (e.g., 'I feel energetic in my work'; 'I focus hard on my work') (nine items, $\alpha = .93$, Soane et al., 2012) from 1 ('never') to 7 ('always').

Job burnout. Participants were asked to think about their work overall and reported how often they felt symptoms of burnout, such as 'tired', 'depressed' and 'physically weak/sickly', from 1 ('never') to 7 ('always') (eight items, $\alpha = .94$, Malach-Pines, 2005).

Turnover intentions. Participants reported their intentions to look for a new job and to quit their current employer for an alternative employer from 1 ('strongly disagree') to 7 ('strongly agree') (two items, $r = .86$, $p < .001$, Boroff & Lewin, 1997).

Results

To examine the hypothesized relationships, we tested for indirect effects using Hayes (2018) PROCESS macro (model 4). We entered managers' busyness cues as the predictor variable, POS as the mediator, job outcomes (i.e., employees' job engagement, burnout and turnover intentions) as the dependent variables, respectively, and gender, age and household income as covariates based on past research suggesting that perceptions of time scarcity vary across demographic and socioeconomic groups (Williams et al., 2016). Results remained significant with and without covariates in the models. Results reported in Table 3 control for demographics and show unstandardized coefficients.

POS. As predicted, employees with managers who showed more frequent busyness perceived lower organizational support (see Table 3).

Job-related outcomes

Lower POS, in turn, was related to lower employee job engagement, greater job burnout and turnover intentions. The indirect effect of POS on the dependent measures was significant for job engagement, burnout and turnover intentions (see Table 3 and Figures 1, 2 and 3).

Discussion

Overall, Study 1 found that managers who displayed frequent busyness had employees who perceived lower organizational support, which was associated with lower job engagement, more burnout and greater desire to leave the organization. Results emerged even after controlling for gender, age and income. Although these findings were consistent with hypotheses, the correlational design of this study limits our ability to draw causal inferences about the relationship between exposure to busyness cues and job-related outcomes. For example, it could be the case that employees with low job engagement or high burnout perceive their managers to display more busyness towards them. Thus, in Study 2 we experimentally manipulated the frequency of managers' busyness cues, to determine whether doing so affected employees' POS and, in turn, their job engagement, burnout and intentions to leave the organization.

Study 2

Study 2 examined whether employees whose managers frequently displayed busyness felt less supported by the organization and would subsequently show worse job-related outcomes. In addition, we explored whether employees whose managers displayed even occasional busyness cues still experienced poor job-related outcomes, compared to employees whose managers rarely showed busyness.

Table 3. Study 1 and Study 2: results of mediation analyses.

		Dependent Variables (unstandardized beta, 95% Confidence Interval)		
		Job engagement	Job burnout	Job turnover intentions
Study 1				
<i>a</i> path	POS			
(Frequency of Managers' Busyness Cues)	-.05*** [-.071, -.034]			
<i>b</i> path		.40*** [.337, .455]	-.57*** [-.630, -.501]	-.78*** [-.889, -.678]
(POS)				
<i>c</i> path (total effect)		-.03*** [-.044, -.017]	.05*** [.038, .070]	.06*** [.040, .090]
<i>c'</i> path (direct effect)		-.01 [-.021, .002]	.02*** [.012, .037]	.02* [.003, .045]
<i>a*b</i> (indirect effect)		-.02* [-.028, -.014]	.03* [.020, .039]	.04* [.028, .055]
Study 2				
<i>a</i> path	POS			
(Frequently Busy vs. Rarely Busy Manager)	-2.15*** [-2.501, -1.793]			
<i>b</i> path (POS)		.62*** [.466, .783]	-.61*** [-.784, -.429]	-.88*** [-1.071, -.687]
<i>c</i> path		-1.56*** [-1.971, -1.142]	1.61*** [1.158, 2.053]	3.02*** [2.495, 3.548]
<i>c'</i> path		-.22 [-.706, .273]	.30 [-.244, .853]	1.14*** [.543, 1.730]
<i>a*b</i>		-1.56* [-1.971, -1.142]	1.31* [.906, 1.780]	1.89* [1.351, 2.424]
Study 2				
<i>a</i> path	POS			
(Occasionally Busy vs. Rarely Busy Manager)	-2.19*** [-2.548, -1.823]			
<i>b</i> path (POS)		.62*** [.466, .783]	-.61*** [-.784, -.429]	-.88*** [-1.071, -.687]
<i>c</i> path		-1.62*** [-2.046, -1.191]	1.56*** [1.100, 2.024]	2.94*** [2.403, 3.485]
<i>c'</i> path		-.25 [-.756, .249]	.24 [-.326, .799]	1.04*** [.428, 1.646]
<i>a*b</i>		-1.36* [-1.824, -.951]	1.34* [.892, 1.849]	1.89* [1.347, 2.525]

 Note: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

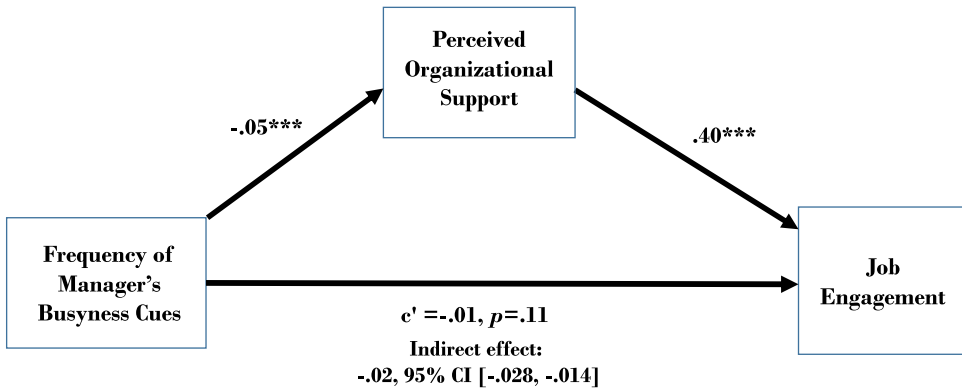


Figure 1. Study 1. Test of indirect effects predicting job engagement. Paths reflect standardized coefficients.

Note: $*p < .05$; $**p < .01$; $***p < .001$

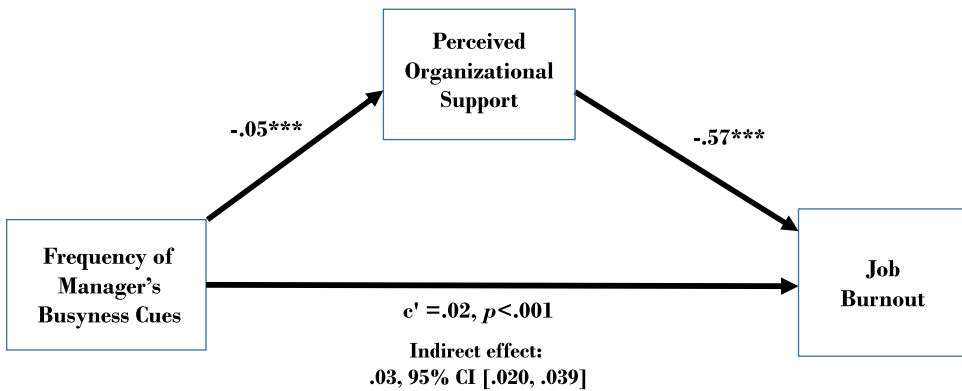


Figure 2. Study 1. Test of indirect effects predicting job burnout. Paths reflect standardized coefficients.

Note: $*p < .05$; $**p < .01$; $***p < .001$

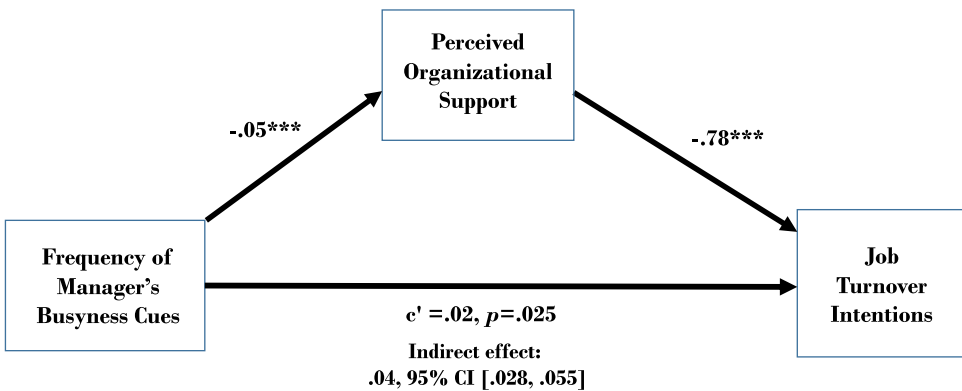


Figure 3. Study 1. Test of indirect effects predicting job turnover intentions. Paths reflect standardized coefficients.

Note: $*p < .05$; $**p < .01$; $***p < .001$

Method

Participants and procedure

Participants ($N = 175$, 27% men, 70% women, 1% other, 2% unknown; $M_{\text{age}} = 49.87$, $SD = 16.73$) were recruited from Research-Match, an online research platform that invites volunteers for research studies. The sample consisted of 61.7% employed, 13.2% unemployed and 25.1% retired individuals. Median number of hours worked was 31–40 hours a week; median household income was \$60,000–\$74,999. Participants were randomly assigned to one of three experimental conditions that differed in how frequently the manager displayed busyness.

In the **frequently busy condition**, participants read the following (bolded for emphasis):

*Imagine that you work under the supervision of a manager at a large company. Your manager **almost always** shows up five minutes late for meetings without giving notice that they are running late. Your manager **often** reschedules meetings with you, **almost always** meets with other people during your meetings (e.g., secretary coming in for a signature) and **frequently** rushes in and out of meetings with you because of previous or subsequent meetings.*

In the **occasionally busy condition**, participants read:

*Imagine that you work under the supervision of a manager at a large company. Your manager **sometimes** shows up five minutes late for meetings without giving notice that they are running late. Your manager **once in a while** reschedules meetings with you, **sometimes** meets with other people during your meetings (e.g., secretary coming in for a signature) and **occasionally** rushes in and out of meetings with you because of previous or subsequent meetings.*

In the **rarely busy condition**, participants read:

*Imagine that you work under the supervision of a manager at a large company. Your manager **almost always shows up on time** for meetings. Your manager **rarely** reschedules meetings with you, **hardly ever** meets with other people during your meetings (e.g., secretary coming in for a signature) and **almost never** rushes in and out of meetings with you because of previous or subsequent meetings.*

Measures

In order to experimentally manipulate managers' busyness displays, participants were randomly assigned to imagine working with a manager showing differing levels of busyness (i.e., frequently busy, occasionally busy or rarely busy). By having participants envision themselves in one of these scenarios, we sought to vary people's perceptions of managers' busyness cues, which were expected to influence their job-related outcomes. Afterwards, participants completed the same measures as in Study 1, which were adapted to assess their job-related perceptions within the hypothetical scenario they just read about.

For POS, participants read: 'We are now going to ask you questions about your thoughts and feelings about working in the organization (i.e., company) that you read about on the previous page'. They were asked to indicate how much they agreed with statements such as 'The organization really cares about my well-being' on a scale from 1

(‘strongly disagree’) to 7 (‘strongly agree’) ($\alpha = .94$). For job engagement, they were asked, ‘When you think about working under the supervision of the manager in the scenario that you read about earlier, how likely are you to feel the following?’, with items such as ‘I feel energetic in my work’ and ‘I pay a lot of attention to my work’ ($\alpha = .94$). Using the same instructions and response scale, participants rated how likely they would feel burned out in the scenario by responding to items such as ‘trapped’ and ‘depressed’ ($\alpha = .94$). They also reported their turnover intentions in the company they read about by responding to items such as ‘During the next year, I would probably look for a new job outside this company’ ($r = .95, p < .001$) from 1 (‘strongly disagree’) to 7 (‘strongly agree’).

Results

Table 4 reports descriptive statistics and correlations among the study variables. We first conducted a MANCOVA with Busyness Condition as the independent variable predicting the dependent variables with Bonferroni correction used to adjust for multiple comparisons. As in Study 1, we controlled for gender, age and income. We also controlled for participants’ current employment status (1 = ‘employee’, 2 = ‘unemployed’, 3 = ‘retired’). Results were the same with and without covariates; results reported below control for demographic variables.

As predicted, results of the MANCOVA showed significant effects of the Busyness Condition on POS, $F(2, 156) = 93.70, p < .001, \eta_p^2 = .55$, job engagement, $F(2, 156) = 36.25, p < .001, \eta_p^2 = .32$, burnout, $F(2, 156) = 31.05, p < .001, \eta_p^2 = .29$, and turnover intentions, $F(2, 156) = 79.97, p < .001, \eta_p^2 = .51$ ¹. Table 4 reports the results of pairwise comparisons. Consistent with Study 1, participants who imagined having a manager who displayed frequent busyness cues perceived lower organizational support, less job engagement, greater job burnout and greater desire to leave their current employer than those who imagined having a manager who rarely displayed busyness. Participants who imagined having a manager who displayed occasional busyness also showed worse job-related outcomes compared to those who imagined having

Table 4. Study 2: descriptive statistics, results of MANCOVA, pairwise comparisons, correlations among variables.

	POS	Dependent Variables		
		Estimated Marginal Mean (SE), 95% CI		
		Job Engagement	Job Burnout	Job Turnover Intentions
Busyness Condition				
Frequently Busy Manager	3.30 _a (.12), [3.07, 3.54]	4.28 _a (.14), [4.01, 4.56]	4.05 _a (.15), [3.75, 4.35]	5.62 _a (.18), [5.27, 5.97]
Occasionally Busy Manager	3.26 _a (.13), [3.01, 3.51]	4.22 _a (.15), [3.92, 4.52]	4.01 _a (.16), [3.69, 4.33]	5.56 _a (.19), [5.18, 5.94]
Rarely Busy Manager	5.45 _b (.13), [5.18, 5.71]	5.84 _b (.16), [5.53, 6.15]	2.45 _b (.17), [2.11, 2.78]	2.60 _b (.20), [2.21, 2.99]
POS	–			
Job Engagement	.69***	–		
Job Burnout	–.68***	–.65***	–	
Turnover Intentions	–.80***	–.62***	.68***	–

Note: Within columns, means with differing subscripts (‘a’ vs. ‘b’) differ from one another at *** $p < .001$.

a manager who rarely showed busyness. There were no significant differences in job-related outcomes for participants who imagined having a manager who displayed frequent versus occasional busyness (see [Table 4](#)).

Test of indirect effects

To examine the hypothesized relationships, we tested for indirect effects using Hayes' (2018) PROCESS macro (model 4). Given that the frequently busy condition did not differ from the occasionally busy condition, we compared each of these conditions, respectively, to the rarely busy condition. [Table 3](#) shows the results summarized below.

POS. As predicted, employees who imagined having a manager who frequently (vs. rarely) displayed busyness perceived less organizational support, as did employees who had a manager who occasionally (vs. rarely) displayed busyness.

Job-related outcomes. POS, in turn, was related to job engagement, burnout and turnover intentions. When comparing the frequently busy (vs. rarely busy) conditions, the indirect effect of POS on the dependent variables was significant for job engagement, burnout and turnover intentions. When comparing the occasionally busy (vs. rarely busy) conditions, the indirect effects were also significant for job engagement, burnout and turnover intentions (see [Table 3](#)).

Discussion

In line with Study 1, Study 2 found that employees felt less supported by their organization, were less motivated and engaged in their job, reported more symptoms of job burnout and showed greater intentions to leave the organization when their manager frequently (vs. rarely) displayed busyness. Indeed, the mere existence, rather than excess, of managers' busyness negatively impacted employees: participants who imagined having an occasionally busy manager felt just as unsupported by the organization as those who imagined having a frequently busy manager.

A strength of the present study was its experimental design, which enabled us to draw causal inferences regarding the effects of busyness cues on job-related outcomes. However, an alternative explanation for the findings is that a dysfunctional work environment, rather than managers' busyness, contributed to poor job-related outcomes. That is, if employees perceive their managers to be frequently busy and to not have time for them, such behaviours might reflect an inefficient or unproductive workplace where managers are incompetent and ineffective. Thus, Study 3 examines whether the functionality (vs. dysfunctionality) of the workplace matters in predicting whether managers' busyness negatively affects employees' job-related outcomes.

Study 3

In Study 3, we sought to replicate the findings of the previous studies and address two potential alternative explanations. First, we examined whether managers' busyness cues merely convey that the workplace is a dysfunctional environment, which may then lower POS. To test this possibility, we manipulated the perceived functionality (vs.

dysfunctionality) of the workplace. Second, although we found that busyness cues were distinct from rudeness in the pilot studies, we did not ask participants how rude they perceived managers' behaviours to be in Studies 1 and 2. Thus, it seems possible that managers' rudeness, rather than busyness, contributed to the results of Studies 1 and 2.

To rule out this possibility, we measured perceptions of busyness *and* rudeness of the manager's behaviour in the current study and controlled for perceived rudeness in the analyses. Finally, because there were no significant differences that emerged in job-related outcomes for frequently busy versus occasionally busy managers in Study 2 (see Table 4), we collapsed across these two conditions to create a 'frequently busy manager' condition in Study 3. We also sought to compare busyness to no mention of busyness in Study 3, which is why we did not include a rarely busy condition in the current study.

Method

Participants and procedure

Participants ($N = 483$, 24% men, 74% women, 1% other, 1% unknown; $M_{\text{age}} = 51.25$, $SD = 17.01$) from the online platform Research-Match participated in the study. The sample was 60.1% employees, 12.4% unemployed, 27.3% retired and 0.3% unspecified. Median number of hours worked was 31–40 hours a week; median household income was \$60,000–\$74,999. The study was a 2 (Workplace Condition: functional vs. dysfunctional) \times 2 (Busyness Condition: frequent busyness vs. control = no mention of managers' busyness) between-subjects design².

In the **dysfunctional workplace, frequently busy manager condition**, participants read:

Imagine that you work under the supervision of a manager at a large company. People in the company that you work for are very unproductive and inefficient. Likewise, your manager is equally as incompetent in their job and has an inconsistent work load. Your manager almost always shows up five minutes late for meetings without giving notice that they are running late. Your manager often reschedules meetings, meets with other people during meetings (e.g., secretary coming in for a signature) and frequently rushes in and out of meetings because of previous or subsequent meetings.

In the **functional workplace, frequently busy manager condition**, they read:

Imagine that you work under the supervision of a manager at a large company. People in the company that you work for are very productive and efficient. Likewise, your manager is equally as competent in their job and has a consistent work load. Your manager almost always shows up five minutes late for meetings without giving notice that they are running late. Your manager often reschedules meetings, meets with other people during meetings (e.g., secretary coming in for a signature) and frequently rushes in and out of meetings because of previous or subsequent meetings.

In the **dysfunctional workplace, control (i.e., no mention of busyness) condition**, they read:

Imagine that you work under the supervision of a manager at a large company. People in the company that you work for are very unproductive and inefficient. Likewise, your manager is equally as incompetent in their job and has an inconsistent work load.

In the **functional workplace, control (i.e., no mention of busyness) condition**, they read:

Imagine that you work under the supervision of a manager at a large company. People in the company that you work for are very productive and efficient. Likewise, your manager is equally as competent in their job and has a consistent work load.

Measures

After reading one of these scenarios, participants completed the same measures as in Study 2, assessing POS ($\alpha = .95$), job engagement ($\alpha = .93$), job burnout ($\alpha = .94$) and turnover intentions ($r = .94, p < .001$). To examine whether participants perceived managers' behaviours as signalling busyness versus rudeness, participants read four scenarios about their hypothetical manager at the end of the study and reported the extent to which each scenario made them feel that their manager was busy and rude from 0 ('not at all') to 100 ('extremely').

The scenarios reflected the four busyness cues identified in the pilot studies. Using the same response scale as before, participants rated these four scenarios on perceptions of rudeness ($\alpha = .87$). Then, as a manipulation check, participants thought back to the scenario they read about at the beginning of the study and answered the question 'How functional is the company in the scenario that you read about?' from 1 ('extremely dysfunctional') to 7 ('extremely functional'), followed by demographics.

Results

Perceived busyness, rudeness and functionality of the work environment

We first examined whether managers' busyness cues were rated as busy versus rude. Paired-samples *t*-tests revealed that participants rated managers' behaviour as busy versus rude for three of the four scenarios (see Table 5). For one of the items (i.e., your manager reschedules a meeting with you 2x in a row), ratings were in the expected direction but not significant ($p = .150$). Despite this caveat, the findings generally suggest that participants tended to perceive managers' behaviours in the scenarios to signal busyness versus rudeness. An independent samples *t*-test also confirmed that participants rated the company as being more functional in the functional ($M = 3.94, SD = 1.45$) versus dysfunctional workplace ($M = 2.43, SD = 1.24$), $t(481) = 12.28, p < .001$.

Effects of managers' busyness in a functional versus dysfunctional workplace

To test whether busyness cues had a negative impact in the functional versus dysfunctional work environment, we first conducted a MANCOVA with Busyness Condition

Table 5. Study 3: descriptive statistics and results for managers' behaviour ratings in hypothetical scenarios.

Managers' Behaviour	Mean Ratings (<i>SD</i>)		<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i> -value
	Busyness	Rudeness			
Your manager shows up five minutes late for a meeting without giving notice they were running late.	56.78 (28.11)	45.37 (32.40)	5.12	480	***
Your manager reschedules a meeting with you 2x in a row.	56.62 (28.33)	53.30 (32.58)	1.44	480	.15
Your manager meets briefly with other people during your meeting (e.g., secretary came in for signature).	53.83 (29.47)	47.89 (34.45)	2.53	480	*
Your manager rushes in/rushes out of your meeting because of a previous/subsequent meeting.	58.75 (29.19)	52.24 (33.72)	7.79	480	***

Note: Ratings were from 0 = 'not at all' to 100 = 'extremely'. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

and Workplace Condition as the independent variables, and gender, age, income, employment status and perceptions of managers' rudeness as covariates with Bonferroni correction used to adjust for multiple comparisons. Results were similar with and without covariates; results reported below control for covariates.

POS. Results showed significant main effects of Busyness Condition, $F(1, 455) = 23.21$, $p < .001$, $\eta_p^2 = .05$ and Workplace Condition, $F(1, 455) = 345.40$, $p < .001$, $\eta_p^2 = .43$, on POS, qualified by a significant Busyness \times Workplace interaction, $F(1, 455) = 26.97$, $p < .001$, $\eta_p^2 = .06$ (see Figure 4, Table 6 for pairwise comparisons). Overall, employees showed lower POS in the dysfunctional (vs. functional) work environment. Employees who imagined having a manager who showed frequent busyness perceived lower

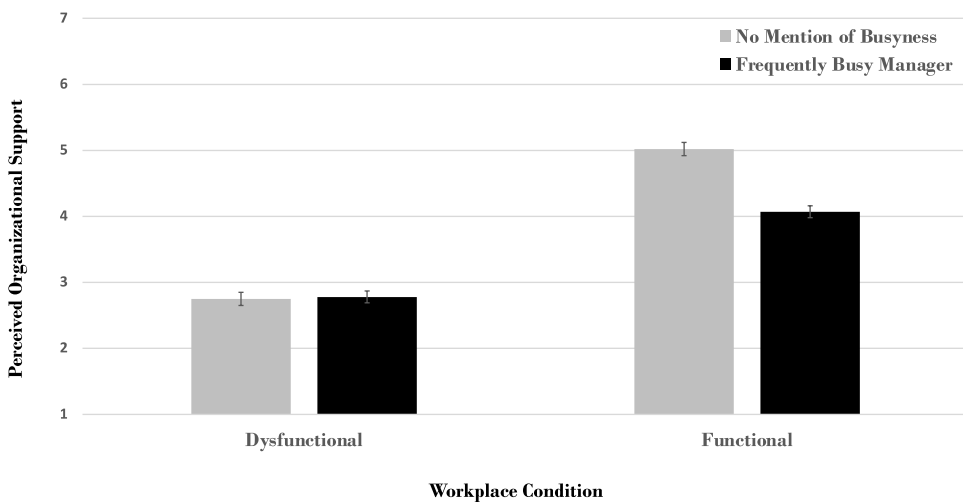


Figure 4. Study 3 results of MANCOVA predicting perceived organizational support controlling for gender, age, income, employment status and perceptions of managers' rudeness. Error bars reflect the standard error around the mean of each condition.

Table 6. Study 3: descriptive statistics, results of MANCOVA, pairwise comparisons and correlations among variables.

	Mediator		Dependent Variables									
	POS		Job Engagement	Job Burnout	Job Turnover Intentions							
			Estimated Marginal Mean (SE), 95% CI									
Busyness Condition												
Frequently Busy Manager	3.43 _a	(.06)	[3.30, 3.05]	4.28 _a	(.06)	[4.16, 4.41]	3.95 _a	(.07)	[3.81, 4.09]	5.41 _a	(.08)	[5.26, 5.56]
No Mention of Busyness	3.89 _b	(.07)	[3.75, 4.02]	4.65 _b	(.07)	[4.51, 4.78]	3.70 _b	(.08)	[3.56, 3.85]	4.60 _b	(.08)	[4.43, 4.76]
Workplace Condition												
Functional Workplace	4.55 _a	(.07)	[4.42, 4.68]	5.29 _a	(.07)	[5.16, 5.42]	3.15 _a	(.07)	[3.01, 3.30]	3.68 _a	(.08)	[3.53, 3.84]
Dysfunctional Workplace	2.77 _b	(.07)	[2.64, 2.90]	3.63 _b	(.07)	[3.50, 3.76]	4.50 _b	(.07)	[4.36, 4.64]	6.32 _b	(.08)	[6.16, 6.48]
Busyness Condition x Workplace Condition												
Frequently Busy/Functional Workplace	4.07 _a	(.09)	[3.90, 4.24]	4.83 _a	(.09)	[4.66, 5.00]	3.57 _a	(.10)	[3.39, 3.76]	4.59 _a	(.11)	[4.38, 4.80]
No Mention of Busyness/Functional Workplace	5.02 _b	(.10)	[4.82, 5.22]	5.75 _b	(.10)	[5.56, 5.95]	2.73 _b	(.11)	[2.52, 2.95]	2.77 _b	(.12)	[2.53, 3.02]
Frequently Busy/Dysfunctional Workplace	2.78 _c	(.09)	[2.60, 2.96]	3.73 _c	(.09)	[3.55, 3.91]	4.33 _c	(.10)	[4.13, 4.52]	6.23 _c	(.11)	[6.01, 6.45]
No Mention of Busyness/Dysfunctional Workplace	2.75 _c	(.10)	[2.57, 2.94]	3.54 _c	(.10)	[3.35, 3.72]	4.67 _d	(.10)	[4.47, 4.88]	6.42 _c	(.12)	[6.19, 6.64]
POS	—											
Job Engagement	.75***		—									
Job Burnout	-.66***		-.70***									
Turnover Intentions	-.77***		-.71***						.67***			

organizational support in the functional (but not dysfunctional) workplace. In the functional workplace, having a manager who displayed frequent busyness led to lower POS, whereas in the dysfunctional workplace, there was no significant effect of busyness on POS.

Job-related outcomes. Results showed significant main effects of Busyness Condition on job engagement, $F(1, 455) = 23.21, p < .001, \eta_p^2 = .05$, job burnout, $F(1, 455) = 5.68, p = .018, \eta_p^2 = .01$, and turnover intentions, $F(1, 455) = 49.64, p < .001, \eta_p^2 = .10$. For Workplace Condition, there were significant main effects on job engagement, $F(1, 455) = 307.86, p < .001, \eta_p^2 = .40$, burnout, $F(1, 455) = 168.09, p < .001, \eta_p^2 = .27$, and turnover intentions, $F(1, 455) = 521.36, p < .001, \eta_p^2 = .53$. These effects were qualified by two-way interactions for job engagement, $F(1, 455) = 35.73, p < .001, \eta_p^2 = .07$, burnout, $F(1, 455) = 33.80, p < .001, \eta_p^2 = .07$, and turnover intentions, $F(1, 455) = 77.68, p < .001, \eta_p^2 = .15$ (see Table 6 for pairwise comparisons).

Overall, employees showed lower job engagement in the dysfunctional (vs. functional) workplace. Furthermore, employees with managers who frequently signalled busyness (vs. no busyness) reported less job engagement in the functional (but not dysfunctional) workplace (see Table 6, Figure 5). For job burnout, employees reported greater burnout in the dysfunctional (vs. functional) workplace. Employees who had managers who displayed frequent busyness (vs. no busyness) also reported greater burnout in the functional workplace (see Table 6, Figure 6). In the dysfunctional workplace, the pattern reversed, but should be interpreted with caution as the effect became non-significant when excluding covariates.

For turnover intentions, employees reported greater desire to leave their current organization in the dysfunctional (vs. functional) workplace (see Table 6, Figure 7). Furthermore, employees who had managers who showed frequent busyness (vs. no

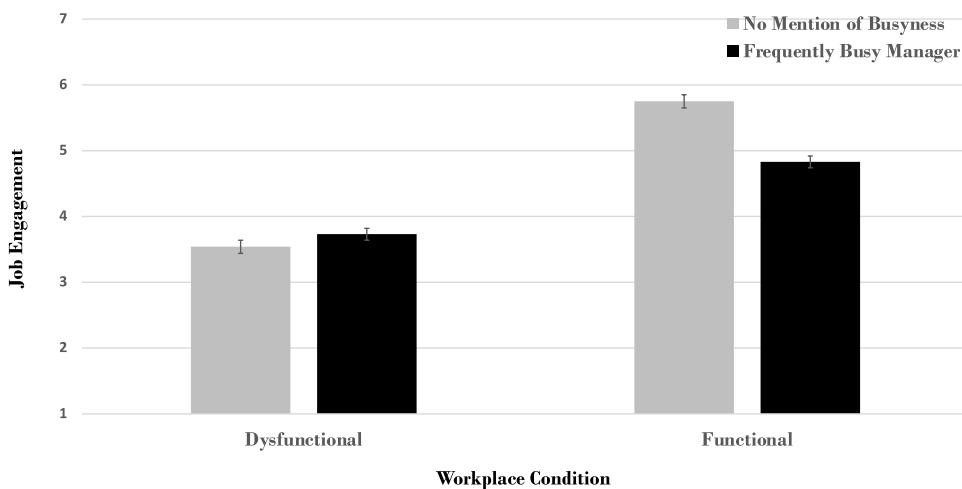


Figure 5. Study 3 results of MANCOVA predicting job engagement controlling for gender, age, income, employment status and perceptions of managers' rudeness. Error bars reflect the standard error around the mean of each condition.

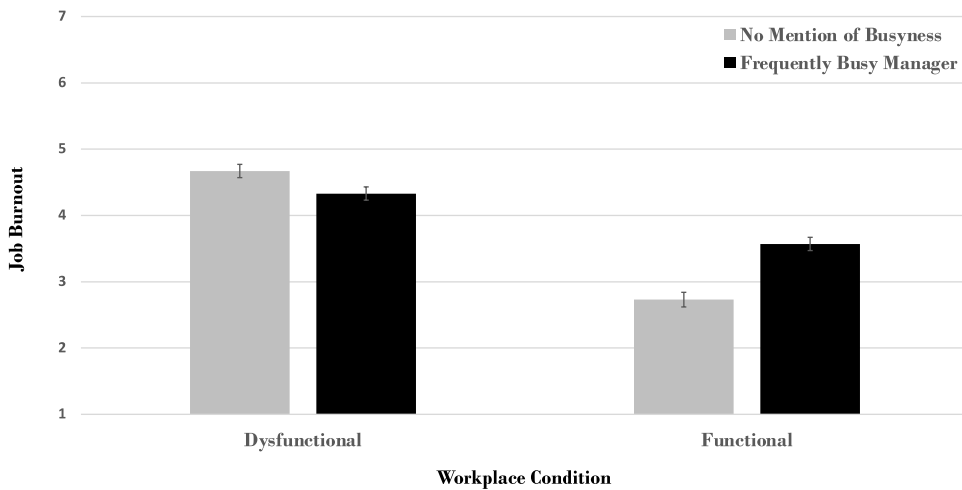


Figure 6. Study 3 results of MANCOVA predicting job burnout controlling for gender, age, income, employment status and perceptions of managers’ rudeness. Error bars reflect the standard error around the mean of each condition.

busyness) expressed greater turnover intentions in the functional workplace; in the dysfunctional workplace there was no significant effect of managers’ busyness.

Overall, although participants generally showed worse job-related outcomes when they worked in a dysfunctional (vs. functional) work environment, there was no significant effect of managers’ busyness cues within dysfunctional work settings. Rather, employees reported lower POS, less job engagement, more job burnout and greater turnover intentions when they had managers who showed frequent busyness in the *functional* work environment.

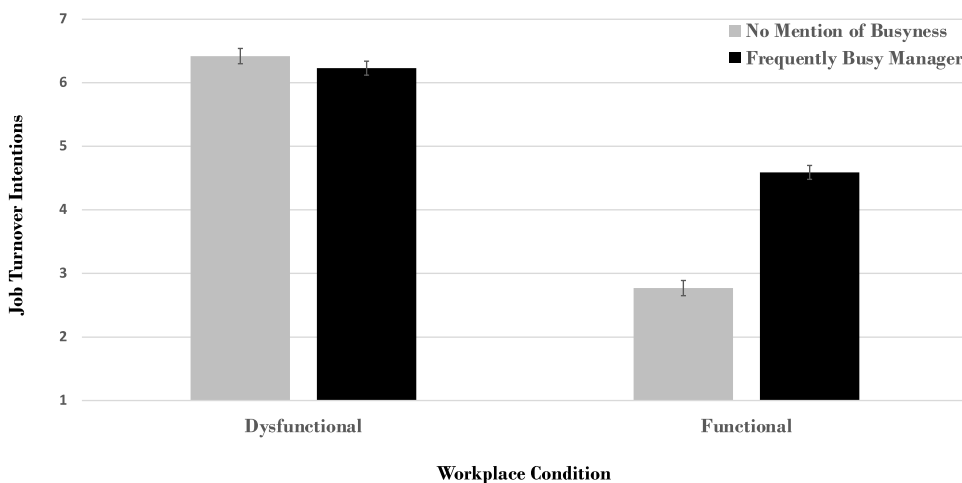


Figure 7. Study 3 results of MANCOVA predicting job turnover intentions controlling for gender, age, income, employment status and perceptions of managers’ rudeness. Error bars reflect the standard error around the mean of each condition.

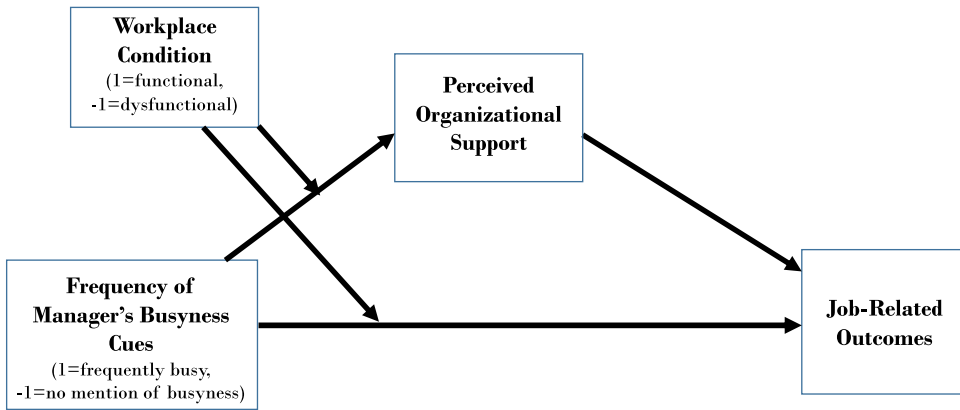


Figure 8. Study 3: proposed moderated mediation model.

Moderated mediation

Next, we tested a moderated mediation model using Hayes (2018) PROCESS macro (model 8); see Figure 8. We entered Busyness Condition as the independent variable, Workplace Condition as the moderator, POS as the mediator, gender, age, income, employment status, perceptions of managers’ rudeness as covariates and the dependent variables into each model, respectively. Results were the same with and without covariates and are reported with covariates in Table 7. Bootstrapping analyses based on 5,000 resamples showed that the indirect effects excluded zero and the index of moderated mediation was significant for all analyses. Employees whose managers displayed frequent busyness in the functional workplace perceived lower organizational support, which predicted lower job engagement, greater job burnout and turnover intentions. In the dysfunctional workplace, managers’ busyness was not significantly related to the dependent variables.

Table 7. Study 3: results of moderated mediation analyses.

Predictor	Mediator	Dependent Variables (unstandardized beta, 95% Confidence Interval)		
	POS	Job Engagement	Job Burnout	Job Turnover Intentions
Busyness Condition × Workplace Condition	-.25*** [-.337, -.152]	-.15*** [-.235, -.073]	.18*** [.009, .278]	.36*** [.261, .465]
POS		.51*** [.432, .589]	-.46*** [-.551, -.370]	-.57*** [-.666, -.469]
Conditional effects of busyness condition at values of the moderator				
Dysfunctional Workplace	.01 [-.116, .145]	.09 [-.021, .200]	-.17* [-.295, -.039]	-.09 [-.226, .053]
Functional Workplace	-.48*** [-.609, -.342]	-.22*** [-.338, -.099]	.20** [.064, .340]	.64*** [.489, .789]
Conditional indirect effects of busyness condition on dependent variables				
Dysfunctional Workplace		.01 [-.064, .074]	-.01 [-.070, .054]	-.01 [-.086, .068]
Functional Workplace		-.24 [-.332, -.163]	.22 [.142, .303]	.27 [.174, .379]
Index of Moderated Mediation				
Workplace Condition		-.25 [-.360, -.147]	.23 [.125, .337]	.28 [.156, .421]

Note: **p* < .05, ***p* < .01, ****p* < .001

Discussion

Study 3 provides further insight into how and why managers' busyness cues affect employees' job-related outcomes. Managers' signals of busyness negatively affected employees' POS in functional workplaces, but not in dysfunctional workplaces. Specifically, employees who imagined working in a highly functioning workplace perceived lower organizational support, and showed job engagement, more burnout and intentions to leave the organization when their manager displayed frequent busyness, compared to when there was no mention of managers' busyness. Such findings suggest a boundary condition: in dysfunctional work environments, managers' busyness does not affect employees, but in highly functional work settings, managers' busyness has deleterious effects on employees.

Why might this be? One possibility is that in functional workplaces, having a manager who shows busyness violates norms of reciprocity and employees' expectations of how an organization should operate. If a manager is portrayed as being competent yet shows busyness towards employees, employees may infer that the broader organization does not care about their contributions or well-being, since managers are thought to be agents of the larger organization. Consequently, employees may show decreased job engagement, greater burnout and turnover intentions. It also seems plausible that in a dysfunctional work environment, employees' perceptions are already so low that managers' displays of busyness may not have a substantial negative impact due to a floor effect.

General discussion

Employees who perceive frequent signals of managers' busyness report lower organizational support, which is related to lower job engagement, more job burnout and greater intentions to leave the organization (Study 1). We replicated this finding in a controlled experiment and found that even occasional displays of managers' busyness had harmful effects on employees (Study 2). Study 3 revealed a key boundary condition of the effects: managers' displays of busyness negatively impacted employees in highly functional work environments, but not in dysfunctional workplaces. These findings emerged even after controlling for employees' gender, age, income, employment status and perceptions of the managers' rudeness. Together, the current findings suggest that managers' displays of busyness are not trivial behaviours but may be detrimental to employees, especially in high-functioning settings where such behaviours may not be expected.

Past research on time scarcity has examined trends and norms of time famine (Perlow, 1999; Rudd, 2019), consequences of feeling time pressure (Roxburgh, 2004; Rudd, 2019) and strategies to alter perceptions of time shortage (Whillans et al., 2017). Adding to this literature, the present studies are the first to demonstrate that busyness is not just about experiencing personal time scarcity, but signalling a lack of time has deleterious effects *on others*. Specifically, managers' displays of busyness towards others incur costs by reducing employees' perceptions of support from the organization, which impairs their work-related outcomes.

Displays of busyness can be viewed in either a positive or negative light by observers, and the particular ways that people convey busyness to others may

shape interpersonal perceptions and outcomes. If managers display busyness as a lack of time, employees may view managers in a negative light because busyness conveys not valuing or caring about the employee. On the other hand, if managers' busyness is described as working long hours, foregoing leisure activities or having a lot to do, then managers who show busyness may be viewed as having high status, which may not necessarily diminish employees' perceptions of organizational support or job-related outcomes.

Limitations and future directions

A few limitations of the current research deserve mention. First, given that the primary goal of the current studies was to demonstrate the effects of busyness cues, we used scenarios to afford a higher degree of experimental control over the variables being investigated. Future studies could examine how employees perceive their managers in actual workplace settings and build upon the present findings to track behaviour in the real world, where individuals in positions of power convey busyness cues (or not) to their subordinates. Also, while the current studies focused only on a subset of behaviours that were identified as busyness cues, future research could investigate how generalizable these effects are by examining other manager behaviours that may signal busyness. For example, with recent shifts to working remotely due to the COVID-19 pandemic, busyness may take the form of being late to virtual meetings, rescheduling meetings, replying late to emails or prioritizing other obligations over work.

We focused on specific behaviours reflecting busyness cues because they differed from perceptions of rudeness. Although it is possible that any negative trait or behaviour of a manager could diminish employees' job-related outcomes, the current studies suggest that busyness cues are distinct from rudeness and predict negative outcomes for employees. Indeed, managers' displays of busyness had negative consequences for employees' work experiences in *functional* work environments, rather than in *dysfunctional* workplaces.

Future research could also examine ways to mitigate the negative effects of busyness by shifting perceivers' attributions for why managers show busyness in the first place. For example, if employees think that their manager is disorganized or irresponsible, they may experience negative job-related outcomes because they attribute managers' busyness to internal factors that are unlikely to change. On the other hand, if employees think that managers' busyness is due to external factors, such as being under a looming deadline or adjusting to a recent merger, then employees may not be as negatively impacted because they may assume that their managers' busyness is a response to transient situational demands. Managers could also communicate to employees when they are especially busy, or when extra demands on their time prevent them from giving employees their full attentional resources.

Finally, the present studies focused on individuals living in the US, so the results and conclusions of these studies are limited to this population. Future research could explore the nature and impact of displays of busyness across cultures, especially given evidence that people living in the US tend to report greater time scarcity than those

living in other parts of the world (Hamermesh & Lee, 2007). Researchers could also expand the scope of the present studies to examine whether the effects of displaying busyness differ across social roles and contexts, such as signalling busyness to one's romantic partner, family or friends.

Conclusion

Managers often signal time scarcity (i.e., show busyness cues) in the workplace, yet no research to date has examined how displays of busyness affect employees. Across a series of studies, we found that managers who displayed frequent or even occasional busyness in the workplace had employees who perceived lower organizational support, and in turn, reported lower job engagement, more job burnout and greater intentions to leave their organization. These findings thus add to a growing literature on time scarcity by showing that busyness not only affects one's own productivity and well-being but has detrimental effects on employees' work-related experiences as well. Future research could expand the scope of busyness to examine other cues, delineate the conditions under which conveying busyness may be helpful versus harmful and find ways to alleviate the negative consequences of displaying time scarcity in other relational contexts.

Notes

1. Degrees of freedom differ from reported sample sizes across studies because some participants did not complete all the measures and MANOVA uses listwise deletion of data.
2. We removed the not busy (i.e., rarely busy) condition in Study 3 because we were interested in seeing how the functionality (vs. dysfunctionality) of the work environment affected participants' perceptions of managers' busyness. We already found in Study 2 that managers' displays of busyness (either frequent or occasional displays) differed from managers who rarely displayed busyness, so we did not include a rarely busy condition but rather removed mention of busyness cues in Study 3.

Las muestras de laboriosidad de los superiores predicen el compromiso laboral, el agotamiento y las intenciones de rotación del personal

La falta de tiempo es ubicua en la sociedad moderna. Desde discusiones sobre agendas apretadas a correr de una actividad a la siguiente, casi dos tercios de los ciudadanos norteamericanos afirman sentirse apresurados ‘siempre’ o ‘algunas veces’ (Robinson, 2013). Aunque en ocasiones las muestras de falta de tiempo (es decir, laboriosidad) se consideran un indicador de un estatus social alto (Bellezza et al., 2017; Gershuny, 2005), la experiencia de la falta de tiempo está vinculada a un nivel bajo de bienestar, rendimiento laboral y calidad de las relaciones (Feldman et al., 2020; Perlow, 1999; Roxburgh, 2004; Rudd, 2019; Whillans et al., 2017).

Con esta investigación, contribuimos a un creciente volumen de literatura relevante, analizando la influencia que las demostraciones de falta de tiempo por parte de los superiores ejercen en compromiso laboral de sus empleados, su nivel de agotamiento y sus intenciones de abandonar el puesto de trabajo. Pese a que se han estudiado muchos factores que contribuyen al rendimiento laboral, no existen estudios centrados en analizar los efectos que las muestras de falta de tiempo de los superiores ejercen en los resultados laborales (i.e., rendimiento laboral) de sus empleados. Bajo la perspectiva de las teorías del intercambio social, de la respuesta percibida de la pareja y del apoyo institucional percibido (AIP), proponemos que cuando los directivos emiten ‘señales de laboriosidad’ — conductas que transmiten la falta de tiempo a los demás — los empleados se sienten menos respaldados por su organización y, por tanto, muestran menor compromiso con su trabajo, más síntomas de agotamiento y mayor intención de abandonar la organización (rotación laboral).

Consecuencias de la falta de tiempo

La falta de tiempo suele conceptualizarse en términos de experiencias internas y subjetivas, como el tener mucho por hacer (Gershuny, 2005) o sentir que se tienen muchas tareas pendientes y no se dispone del tiempo suficiente para completarlas (Perlow, 1999). Aunque algunos estudios sugieren ciertos beneficios de la laboriosidad, otros indican resultados negativos. Por ejemplo, la sensación de estar atareado puede incrementar la motivación por la tarea (Wilcox et al., 2016), pero la falta de tiempo también puede estar vinculada con un mayor nivel de estrés percibido (Roxburgh, 2004) y un peor estado de salud mental y física (Rudd, 2019).

La literatura también nos brinda evidencias contradictorias sobre cómo perciben los demás las muestras de escasez de tiempo. Por un lado, las personas otorgan un estatus más elevado a quienes exhiben laboriosidad, como los mensajes publicados en Facebook que muestran lo atareados que estamos (vs. disponer de mucho tiempo libre;

Bellezza et al., 2017). En el trabajo, los empleados que muestran un alto nivel de laboriosidad — trabajando largas jornadas laborales y visibilizando este comportamiento a los demás — son considerados más productivos, comprometidos y dedicados que aquellos que dedican menos horas al trabajo (Gershuny, 2005; Perlow, 1999).

Al mismo tiempo, transmitir laboriosidad puede tener efectos negativos, especialmente en contextos interpersonales. Por ejemplo, las personas perciben menos confianza y cercanía hacia quienes recurren a la falta de tiempo (vs. falta de dinero) como excusa para rechazar una invitación social (Donnelly et al., 2019). Dado que se considera que el tiempo se puede controlar personalmente, la forma en que las personas deciden invertir su tiempo transmite quienes son y qué valoran. Por tanto, cuando las personas utilizan la falta de tiempo como excusa para escabullirse de una invitación, la otra parte infiere que esa persona valora menos su presencia que esas otras tareas que la mantienen ocupada.

En la literatura relevante existe un vacío sobre la posible influencia y el modo en que las muestras de laboriosidad por parte de los superiores influirían en las experiencias de sus empleados. Cuando los directivos transmiten falta de tiempo en sus intercambios personales, podrían estar señalizando que sus propias tareas son más importantes que las necesidades o preocupaciones de sus trabajadores. Por tanto, cuando los directivos exhiben conductas frecuentes de laboriosidad, sus empleados podrían llegar a la conclusión de que su jefe o superiora tiene obligaciones más apremiantes que tienen precedencia sobre sus propias necesidades y su propio bienestar y, por tanto, perciben menos apoyo de la organización en general.

Escasez de tiempo y apoyo institucional percibido

Existe un gran volumen de investigaciones que demuestran que las personas con relaciones de apoyo expresan mayor bienestar y mejor salud mental y física y tienen menor probabilidad de mortalidad (Cohen, 2004; Feeney & Collins, 2015). Asimismo, en contextos institucionales, los trabajadores se benefician de percibir el cuidado y la atención de quienes les rodean, especialmente de sus superiores. Los empleados tienden a asumir que las acciones de las figuras de autoridad en su entorno laboral reflejan acciones deliberadas de la propia organización. Así pues, para los empleados, el trato que reciben de sus superiores refleja el nivel de apoyo de la institución para con ellos (Eisenberger et al., 1986, 2020).

Según la teoría del intercambio social, los empleados operan bajo una norma de reciprocidad según la cual estos ofrecen su esfuerzo y lealtad hacia la institución a cambio de recompensas materiales y sociales (Gould, 1979). En los intercambios sociales que ocurren entre los líderes y los empleados, cada miembro ofrece a la otra parte algo de valor que se considera equitativo y justo. Desde esta perspectiva, los empleados buscan un equilibrio en sus relaciones con la institución, adoptando actitudes y comportamientos que reflejan su percepción del nivel de compromiso de la organización con ellos.

Cuando los empleados se sienten apoyados por sus superiores, perciben mayor nivel de apoyo institucional; es decir, la creencia de que su institución valora y aprecia sus contribuciones y su bienestar personal (Rhoades & Eisenberger, 2002). Por el contrario,

cuando los empleados dedican tiempo y energía a la organización pero no reciben ninguna contrapartida por parte de los agentes institucionales, se incumple el ‘contrato psicológico’ entre empleado y empleador. Sobre la base de estas ideas, proponemos que cuando los empleados perciben la expresión frecuente de laboriosidad por parte de sus superiores, consideran que la organización muestra menos apoyo y cuidado hacia ellos y, por tanto, estos muestran menor compromiso con el trabajo, mayor nivel de agotamiento y más intención de rotación laboral.

¿Por qué las muestras de laboriosidad predicen un nivel menor de AIP? Puesto que las interacciones personales entre los miembros del entorno laboral son piezas clave en el clima laboral, la expresión de falta de tiempo de los superiores para con los demás podrían transmitir el mensaje de que sus empleados no son merecedores de su atención o sus recursos. En esta línea de argumentación, las investigaciones sobre las relaciones cercanas muestran que la calidad de la relación depende de la expectativa de que nuestras parejas responderán a nuestras necesidades; cuando las personas se sienten valoradas, comprendidas y apoyadas por sus parejas, se sienten más satisfechas, más cercanas y comprometidas con la relación (Gable & Reis, 2006).

Extrapolando estas ideas al contexto laboral superior-trabajador, cuando los empleados perciben que sus superiores están siempre muy ocupados, pueden sentirse menos valorados y apoyados por la institución, dado que los superiores son sus agentes directos (Eisenberger et al., 1986, 2020). Por tanto, los empleados podrían percibir que el nivel de apoyo de la organización es bajo y por tanto mostrarían menos compromiso con el trabajo, más nivel de agotamiento y más intenciones de abandonar la organización. En este sentido, un metaanálisis reveló que la percepción de apoyo de los superiores era uno de los mejores predictores del AIP (Rhoades & Eisenberger, 2002).

AIP y compromiso, agotamiento y rotación laborales

Investigaciones anteriores demuestran que los empleados que perciben un nivel de apoyo institucional más alto muestran mayor nivel de satisfacción, rendimiento y compromiso con la organización, además de un nivel inferior de estrés, agotamiento e intenciones de abandonar la organización (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Aunque el AIP suele conceptualizarse como las creencias globales sobre el apoyo y compromiso de la organización para con sus empleados, las percepciones también pueden fluctuar en respuesta a la situación.

Una de las principales fuentes de apoyo institucional es el apoyo percibido proveniente de los superiores. Los directivos que muestran su apoyo — que cultivan sentimientos de confianza y seguridad — tienen empleados que muestran mayor compromiso laboral (Kahn, 1990). El compromiso laboral es un estado de motivación afectivo-cognitiva positiva que refleja vigor, dedicación, atención y absorción durante la realización de las tareas laborales.

En consonancia con la teoría del intercambio social, los trabajadores que se sienten apoyados por su organización se sienten en deuda con esta debido a esta norma de reciprocidad. Así pues, los trabajadores tienden a mantener su participación y dedicación a la institución en la medida que consideran que mantienen una relación de alta calidad con su empleador (Shore & Wayne, 1993). Por el contrario,

cuando los trabajadores perciben que sus superiores — que representan a la organización — están constantemente ocupados, podrían inferir que la organización en general no se preocupa por su bienestar. Por tanto, incluso las muestras esporádicas de laboriosidad por parte de los superiores podrían causar en sus empleados la percepción de un nivel bajo de apoyo por parte de la organización y, por ende, que estos muestren menor compromiso con el trabajo, mayor nivel de desgaste — sentimientos de fatiga, cinismo y baja autoestima (Malach et al., 2001) — y más intención de rotación laboral.

Investigación actual

A partir de los resultados de investigaciones anteriores, nuestro estudio se analiza los efectos que las muestras de falta de tiempo de los superiores ejercen en el compromiso, agotamiento e intenciones de rotación laborales de los trabajadores. Como primer paso, llevamos a cabo dos estudios piloto para (a) identificar comportamientos de los superiores diferenciando entre muestras de ‘laboriosidad’ (vs. ‘descortesía’) de forma general, y (b) determinar la frecuencia con la que estos comportamientos ocurren en el entorno laboral. Todos los datos que se presentan en este artículo están disponibles en la plataforma *Open Science Framework*: https://osf.io/nbfgw/?view_only=ee5b2e314f6c44cfa055924e2068ad5d.

Estudio piloto A

Para formar parte del estudio, los participantes tenían que contar con empleo retribuido a tiempo completo (es decir, trabajar al menos 31 horas semanales) y tener un superior inmediato. Un total de 105 participantes (53% hombres, 43% mujeres, 4% no indicaron el sexo; $Mediana_{edad} = 25-34$) completaron el cuestionario a través de la plataforma Mechanical Turk de Amazon. Los participantes tenían una antigüedad media de 5.54 años en sus puestos, abarcando 14 sectores económicos; el más común, Venta minorista (18.1%), seguido de Servicios profesionales/científicos/técnicos (17.1%) y Comercio (es decir, finanzas, seguros, contabilidad; 11.4%). Los ingresos medios del hogar oscilaron entre 75,000 y 99,000 dólares estadounidenses.

Los participantes leyeron nueve escenarios hipotéticos sobre la conducta de sus superiores en el entorno laboral (e.g., ‘Su superior/a llega cinco minutos tarde a una reunión sin avisar del retraso’; ‘Su superior/a reprograma una reunión con usted dos veces seguidas’). Para cada comportamiento, indicaron en qué medida percibían que el superior (a) estaba ocupado/a y (b) era descortés, sobre sendas escalas de 0 (‘en absoluto’) a 100 (‘mucho’). Los resultados de las pruebas *t* de par de muestras revelaron cuatro comportamientos que indicaban significativamente más laboriosidad que descortesía ($\alpha = .86$, véase [Tabla 1](#)).

En particular, los participantes no percibieron los comportamientos de laboriosidad como descortesías; de hecho, las puntuaciones de laboriosidad y descortesía estaban inversamente relacionadas (véase [Tabla 1](#)). Estos resultados podrían deberse a que los participantes tuvieron que responder las preguntas de los dos cuestionarios una tras otra; es decir, primero se formuló la pregunta ‘¿En qué medida considera que su superior/a está ocupado/a?’ y después, ‘¿En qué medida considera que su superior/a

Tabla 1. Estudio piloto A: estadísticas descriptivas, correlaciones, resultados de la prueba *t* para las valoraciones de laboriosidad vs. descortesía.

Comportamiento del superior	Valoraciones medias (<i>DT</i>)		<i>r</i>	<i>t</i>	<i>gl</i>	valor <i>p</i>
	Laboriosidad	Descortesía				
Su superior/a llega cinco minutos tarde a una reunión sin avisar de que llegará con retraso.	57.49 (26.86)	37.72 (30.55)	-.30**	4.29	100	***
Su superior/a llega hasta 10 minutos tarde a una reunión sin avisar de que llegará con retraso.	55.61 (24.49)	47.06 (30.15)	-.33**	1.92	101	.06
Su superior/a reprograma una reunión pendiente hasta dos veces consecutivas.	64.74 (24.01)	39.01 (29.21)	-.27**	6.05	100	***
Su superior/a lee el email mientras está reunido/a con usted.	54.71 (23.46)	46.60 (30.31)	-.35***	1.82	100	.07
Su superior/a responde al teléfono mientras está reunido/a con usted.	58.01 (25.97)	51.24 (31.51)	-.37***	1.41	100	.16
Su superior/a mira el reloj de pared mientras está hablando usted.	55.45 (26.94)	48.48 (31.63)	-.31**	1.46	100	.15
Su superior/a comprueba la hora en su reloj mientras está hablando usted.	52.42 (26.89)	52.29 (31.02)	-.20*	0.03	100	.98
Su superior/a atiende brevemente a otras personas durante la reunión (e.g., interrupción de su secretario/a para una firma).	66.69 (23.84)	30.50 (26.46)	-.30**	8.97	100	***
Su superior/a entra/sale de la reunión con prisas a causa de otra reunión anterior/posterior.	66.91 (25.61)	34.94 (25.29)	-.31**	7.79	100	***

Nota: Los grados de libertad varían ligeramente porque no todos los participantes completaron todas las medidas. *r* = correlación de orden cero entre laboriosidad y descortesía para los ítems de comportamiento del superior. Las valoraciones oscilaron entre 0 = 'en absoluto' y 100 = 'totalmente'. **p* < .001, ***p* < .01, **p* < .05.

es descortés?'. Los participantes podrían haber realizado atribuciones al comportamiento vinculadas con la laboriosidad del superior, lo que podría haber disminuido sus percepciones del comportamiento como descortés. También llevamos a cabo pruebas *t* de una muestra y observamos que las muestras de laboriosidad se interpretaban como un mayor nivel de ocupación en comparación con la media (todas las *p* < .001). En general, estos resultados sugieren que las percepciones de laboriosidad son diferenciables de las percepciones de descortesía y que ciertos comportamientos se interpretan más como expresiones de laboriosidad que de descortesía.

Estudio piloto B

Tras identificar un conjunto de muestras de laboriosidad, a continuación se analizó la frecuencia de estos comportamientos en el entorno laboral. Para formar parte del estudio, los participantes tenían que contar con un empleo remunerado a tiempo completo y responder a un superior directo. Para este estudio, que formó parte de un estudio más amplio sobre las conductas en el entorno laboral, reclutamos 196 participantes (67% hombres, 31% mujeres, 2% no indicaron el sexo; *Mediana*_{edad} = 25–34) a través de la plataforma Mechanical Turk de Amazon. Los participantes tenían una antigüedad media en sus empleos de 5.54 años (*DT* = 5.06) en 14 sectores económicos; el más común, Servicios profesionales/científicos/técnicos (21.9%), seguido por Venta minorista (15.3%) y Comercio (9.7%). Los ingresos familiares medios se situaron entre 50,000 y 59,000 dólares estadounidenses.

Tabla 2. Estudio piloto B: Estadísticas descriptivas de la frecuencia de las muestras de laboriosidad de los superiores.

En las cuatro semanas anteriores, ¿con qué frecuencia actuó así su superior/a?	Frecuencia			
	Media (DT)	Mediana	Moda	Rango
Llegar cinco minutos tarde a una reunión sin avisar de que llegará con retraso	4.05 (2.21)	5	5	0–9
Reprogramar una reunión con usted dos veces seguidas	4.41 (1.64)	5	5	0–8
Atender brevemente a otras personas durante la reunión (e.g., su secretario/a para una firma)	3.70 (2.27)	5	5	0–9
Entrar/salir con prisas de la reunión por otra reunión anterior/posterior	4.20 (2.11)	5	5	0–9

Nota: Las respuestas se indicaron sobre una escala de 0 = el superior mostró este comportamiento 0 veces en las últimas cuatro semanas a 11 = el superior mostró este comportamiento 10 veces o más durante las cuatro últimas semanas.

Los participantes indicaron la frecuencia con la que sus superiores habían mostrado diversas conductas durante las cuatro semanas anteriores, de 0 a 10+ veces. Utilizamos los cuatro comportamientos identificados en el Estudio piloto A, que se valoraron como muestras de laboriosidad, más que de descortesía. En la [Tabla 2](#) se muestra la frecuencia con la que los empleados percibieron esas muestras de laboriosidad en sus superiores. La incidencia de esos comportamientos fue relativamente frecuente (i.e., una media de cuatro veces al mes) y difería significativamente del punto medio de la escala ($ps < .001$).

A partir de los estudios preliminares se identificaron cuatro comportamientos de los superiores que se consideraron más laboriosidad que descortesía, y ocurrían con frecuencia en el entorno laboral: (1) Su superior/a llega cinco minutos tarde a una reunión sin avisar de que iba a llegar con retraso, (2) Su superior/a reprograma una reunión por segunda vez consecutiva, (3) Su superior/a atiende brevemente a otras personas durante la reunión (e.g., su secretario/a entra a pedir una firma) y (4) Su superior/a entra/sale de la reunión con prisas a causa de otra reunión previa/posterior.

Tras establecer la presencia de muestras de laboriosidad, a continuación procedimos a analizar la relación entre estas muestras y los rendimientos laborales de los empleados, utilizando un diseño de investigación transversal (Estudio 1) y experimental (Estudios 2–3). En concreto, analizamos los vínculos entre las muestras de laboriosidad de los superiores y el compromiso de los empleados, su agotamiento y sus intenciones de abandonar la organización (Estudio 1). Después manipulamos experimentalmente la frecuencia de las muestras de laboriosidad de los superiores (frecuentemente vs. en ocasiones vs. rara vez) para analizar sus efectos en el rendimiento laboral de los participantes (Estudio 2). Por último, variamos tanto la frecuencia de las muestras de laboriosidad de los superiores como la funcionalidad del entorno laboral para determinar si la exposición a la laboriosidad de los superiores dependía de si el entorno laboral se consideraba funcional o disfuncional (Estudio 3). Hipotetizamos que los empleados cuyos superiores reales (o imaginados) mostraran una laboriosidad frecuente percibirían un apoyo institucional bajo y, a su vez, exhibirían rendimientos laborales más negativos en comparación con otros empleados cuyos superiores no mostraran una laboriosidad frecuente.

Estudio 1

Método

Participantes y procedimiento

Los participantes, que fueron reclutados a través de MTurk de Amazon ($N = 408$, 57% hombres, 42% mujeres, 1% no indicaron el sexo; $Mediana_{edad} = 25-34$), eran todos empleados a tiempo completo y respondían a un superior. Su antigüedad media en el puesto era de 5.88 años (DT) y abarcaban 14 sectores económicos; el más frecuente, Servicios profesionales/científicos/técnicos (19.4%), Venta minorista (17.9%) y Sanidad (10.0%). Los ingresos domésticos medios oscilaron entre 50,000 y 59,999 dólares estadounidenses.

Los participantes indicaron la frecuencia con la que sus superiores exhibían los comportamientos de laboriosidad descritos en los estudios piloto (e.g., ‘Su superior/a llega cinco minutos tarde a una reunión sin avisar de que llegará con retraso’, véase [Tabla 2](#)) durante las cuatro semanas anteriores, sobre una escala de 1 = ‘0’ a 11 = ‘10 +’ veces. Se calculó una puntuación global de ‘muestras de laboriosidad’ combinando las puntuaciones de las cuatro conductas identificadas (Rango = de 4 a 44 en las últimas 4 semanas, $\alpha = .85$).

Medidas

Apoyo institucional percibido (AIP). Los participantes indicaron su grado de acuerdo con los enunciados de la escala AIP (e.g., ‘La organización realmente se preocupa por mi bienestar’; ‘La organización muestra muy poca preocupación por mí’, puntuación inversa) de 1 (‘totalmente en desacuerdo’) a 7 (‘totalmente de acuerdo’) (ocho ítems, $\alpha = .93$, adaptados de Eisenberger et al., 1986).

Compromiso laboral. Los participantes indicaron también con qué frecuencia se sentían atentos y absortos en el trabajo (e.g., ‘En el trabajo me siento lleno de energía’; ‘Me concentro mucho en mi trabajo’) (nueve ítems, $\alpha = .93$, Soane et al., 2012) de 1 (‘nunca’) a 7 (‘siempre’).

Agotamiento. Se pidió a los participantes que reflexionasen sobre su trabajo en general e indicasen con qué frecuencia percibían síntomas de agotamiento como ‘cansancio’, ‘depresión’ o ‘debilidad/malestar físico’, de 1 (‘nunca’) a 7 (‘siempre’) (ocho ítems, $\alpha = .94$, Malach-Pines, 2005).

Intención de rotación laboral. Los participantes expresaron sus intenciones de buscar un nuevo empleo y abandonar su puesto actual sobre una escala de 1 (‘totalmente en desacuerdo’) a 7 (‘totalmente de acuerdo’) (dos ítems, $r = .86$, $p < .001$, Boroff & Lewin, 1997).

Resultados

Para analizar las relaciones señaladas en nuestras hipótesis, exploramos posibles efectos indirectos aplicando la macro PROCESS de Hayes (2018, modelo 4). Introducimos las muestras de laboriosidad como variable de predicción, el AIP como mediador, el rendimiento laboral (i.e., compromiso, agotamiento e intenciones de rotación) como

variables dependientes y el sexo, edad e ingresos domésticos de los participantes como covariables, basadas en investigaciones anteriores que indican que las percepciones de la falta de tiempo difieren entre distintos grupos demográficos y socioeconómicos (Williams et al., 2016). Los resultados eran significativos con o sin las covariables en los modelos. En la [Tabla 3](#) se muestran los resultados, controlando los datos demográficos, con coeficientes no estandarizados.

Apoyo institucional percibido (AIP)

Como anticipábamos, los trabajadores cuyos superiores mostraban una laboriosidad más frecuente, percibieron un apoyo institucional menor (véase [Tabla 3](#)).

Rendimiento laboral

A su vez, un nivel bajo de AIP estaba vinculado con menor compromiso laboral, mayor agotamiento y más intención de rotación. El efecto indirecto del AIP sobre las variables dependientes resultó ser significativo para el compromiso laboral, el agotamiento y las intenciones de rotación (véase [Tabla 3](#) and [Figuras 1, 2, 3](#)).

Discusión

En general, el Estudio 1 reveló que los empleados cuyos superiores exhibían una laboriosidad frecuente percibieron un nivel más bajo de apoyo institucional, que a su vez estaba vinculado con menor compromiso laboral, mayor agotamiento y deseo de abandonar la organización. Los resultados se mantuvieron incluso al controlar el sexo, la edad y los ingresos familiares. Aunque estos resultados corroboran nuestras hipótesis, el diseño correlacional del estudio limita nuestra capacidad de inferir causalidad en las relaciones entre exposición a conductas de laboriosidad y rendimiento laboral. Por ejemplo, podría ser que los trabajadores con bajo compromiso laboral o alto nivel de agotamiento percibiesen más muestras de laboriosidad en sus superiores. Por tanto, en el Estudio 2 manipulamos experimentalmente la frecuencia de las muestras de laboriosidad de los superiores para determinar si estas influyen en el AIP y, por tanto, en su compromiso laboral, nivel de agotamiento e intenciones de rotación.

Estudio 2

El Estudio 2 analizó si los trabajadores cuyos superiores mostraban conductas frecuentes de laboriosidad se sentirían menos apoyados por la organización y, por tanto, exhibirían peores resultados laborales. Además, exploramos si los trabajadores cuyos superiores exhibían ocasionalmente conductas de laboriosidad también tendrían un rendimiento laboral peor, en comparación con aquellos cuyos superiores que raramente exhibían estas conductas.

Método

Participantes y procedimiento

Los participantes ($N = 175$, 27% hombres, 70% mujeres, 1% otros, 2% no indicaron el sexo; $M_{\text{edad}} = 49.87$, $DT = 16.73$) fueron reclutados a través de Research-Match, una plataforma de investigación en línea que invita a participar voluntariamente en estudios de



Tabla 3. Estudio 1 y Estudio 2: resultado de los análisis de mediación.

	Variables dependientes (beta no estandarizado, IC de 95%)		
	AIP	Compromiso	Agotamiento
Estudio 1			
Trayectoria <i>a</i> (Frecuencia de las muestras de laboriosidad)	-.05*** [-.071, -.034]		
Trayectoria <i>b</i> (AIP)		.40*** [.337, .455]	-.57*** [-.630, -.501]
Trayectoria <i>c</i> (efecto total)		-.03*** [-.044, -.017]	.05*** [.038, .070]
Trayectoria <i>c'</i> (efecto directo)		-.01 [-.021, .002]	.02*** [.012, .037]
σ^2_b (efecto indirecto)		-.02* [-.028, -.014]	.03* [.020, .039]
Estudio 2			
Trayectoria <i>a</i> (Frecuentemente vs. raramente)	-2.15*** [-2.501, -1.793]		
Trayectoria <i>b</i> (AIP)		.62*** [.466, .783]	-.61*** [-.784, -.429]
Trayectoria <i>c</i>		-1.56*** [-1.971, -1.142]	1.61*** [1.158, 2.053]
Trayectoria <i>c'</i>		-.22 [-.706, .273]	.30 [-.244, .853]
σ^2_b		-1.56* [-1.971, -1.142]	1.31* [.906, 1.780]
Estudio 2			
Trayectoria <i>a</i> (ocasionalmente vs. raramente)	-2.19*** [-2.548, -1.823]		
Trayectoria <i>b</i> (AIP)		.62*** [.466, .783]	-.88*** [-1.071, -.687]
Trayectoria <i>c</i>		-1.62*** [-2.046, -1.191]	3.02*** [2.495, 3.548]
Trayectoria <i>c'</i>		-.25 [-.756, .249]	1.14*** [.543, 1.730]
σ^2_b		-1.36* [-1.824, -.951]	1.89* [1.351, 2.424]
Intenciones de rotación			-.78*** [-.889, -.678]
			.06*** [.040, .090]
			.02* [.003, .045]
			.04* [.028, .055]
			2.94*** [2.403, 3.485]
			1.04*** [.428, 1.646]
			1.89* [1.347, 2.525]

Nota: **p* < .05, ***p* < .01, ****p* < .001

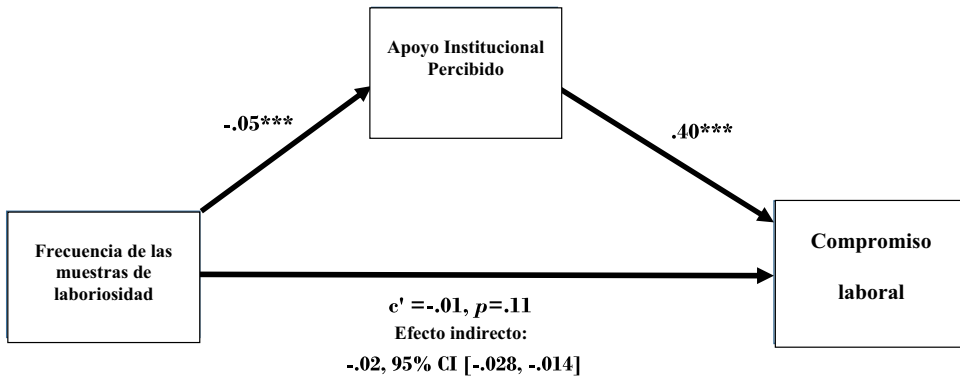


Figura 1. Estudio 1. Test de efectos indirectos predictores del compromiso laboral. Las trayectorias reflejan los coeficientes estandarizados.

Nota: $*p < .05$; $**p < .01$; $***p < .001$

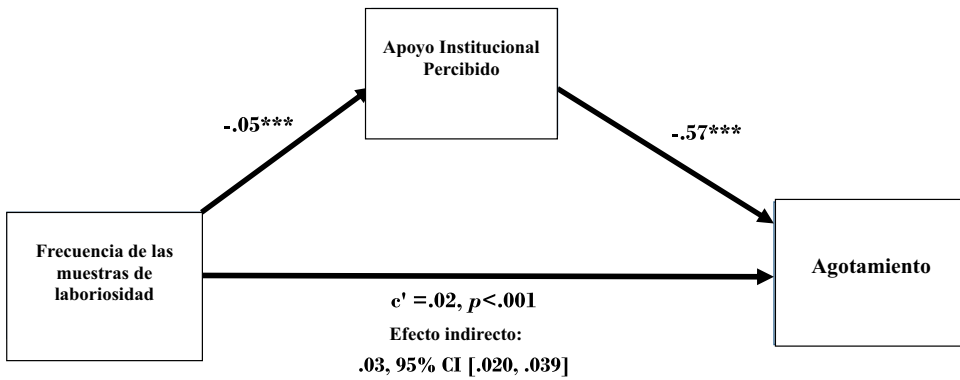


Figura 2. Estudio 1. Test de efectos indirectos predictores del agotamiento laboral. Las trayectorias reflejan los coeficientes estandarizados.

Nota: $*p < .05$; $**p < .01$; $***p < .001$

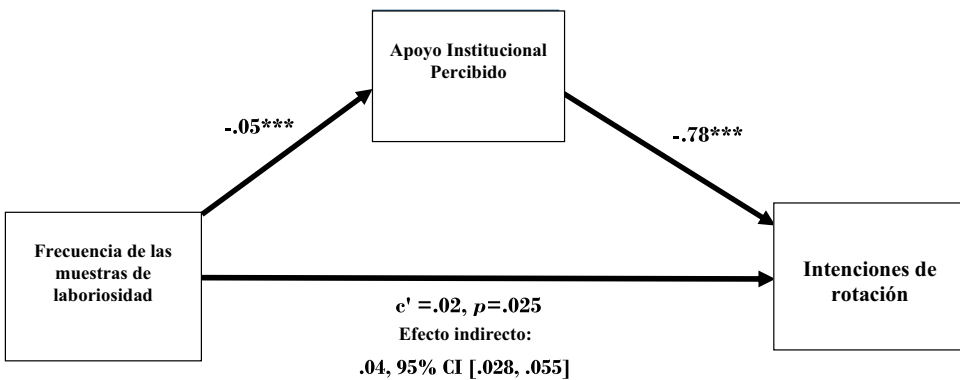


Figura 3. Estudio 1. Test de efectos indirectos predictores de las intenciones de rotación laboral. Las trayectorias reflejan los coeficientes estandarizados.

Nota: $*p < .05$; $**p < .01$; $***p < .001$

investigación. La muestra estuvo formada por un 61.7% de trabajadores activos, 13.2% desempleados y 25.1% jubilados. La media de horas trabajadas era de 31–40 por semana y los ingresos familiares medios oscilaban entre 60,000 y 74,999 dólares estadounidenses. Los participantes fueron asignados aleatoriamente a una de las tres condiciones experimentales, que diferían en la frecuencia de las muestras de laboriosidad de los superiores.

En la condición **laboriosidad frecuente**, los participantes leyeron el siguiente párrafo (se indica el énfasis en negrita):

*Imagine que trabaja bajo la supervisión de un/a directivo/a en una gran empresa. Su superior/a **casi siempre** llega con cinco minutos de retraso a las reuniones, sin avisar de que llegará tarde. Su superior/a reprograma **con frecuencia** las reuniones pendientes con usted, **casi siempre** atiende a otras personas durante la reunión (e.g., interrupción de su secretario/a para firmar un documento) y **con frecuencia** entra/sale de la reunión con prisas a causa de otras reuniones anteriores/posteriores.*

En la condición de **laboriosidad ocasional**, los participantes leyeron el siguiente párrafo:

*Imagine que trabaja bajo la supervisión de un/a directivo/a en una gran empresa. **En ocasiones** su superior/a llega cinco minutos tarde a la reunión sin avisar de que llegaba tarde. **De vez en cuando** su superior/a reprograma las reuniones pendientes con usted, **algunas veces** atiende a otras personas durante la reunión (e.g., interrupción de su secretario/a para firmar un documento) y **ocasionalmente** entra/sale con prisas de la reunión a causa de otras reuniones anteriores/posteriores.*

En la condición de **laboriosidad escasa**, los participantes leyeron el siguiente párrafo:

*Imagine que trabaja bajo la supervisión de un/a directivo/a en una gran empresa. Su superior/a **casi siempre** acude puntual a las reuniones. **Rara vez** reprograma las reuniones pendientes con usted, **casi nunca** atiende a otras personas durante la reunión (e.g., interrupción de su secretario/a para firmar un documento) y **prácticamente nunca** entra/sale con prisas de la reunión a causa de otras reuniones anteriores/posteriores.*

Medidas

Para manipular experimentalmente las muestras de laboriosidad de los superiores, los participantes fueron asignados aleatoriamente a imaginar su relación laboral con un/a superior/a con distintos niveles de laboriosidad (i.e., frecuentemente, ocasionalmente y rara vez). Al pedir a los participantes que se imaginasen en uno de los tres escenarios, buscábamos diversificar las percepciones de las muestras de laboriosidad de los superiores, que esperábamos que influyesen en los rendimientos laborales de sus empleados. A continuación, los participantes completaron las mismas medidas incluidas en el Estudio 1, adaptadas para evaluar sus percepciones en el escenario hipotético descrito.

Para evaluar el AIP, los participantes leyeron el siguiente párrafo: ‘Ahora vamos a formular unas preguntas sobre sus pensamientos y sentimientos vinculados con el trabajo en la organización (i.e., empresa) sobre la que acaba de leer en la página anterior’. Se les pidió que indicasen su grado de acuerdo o desacuerdo con enunciados tales como: ‘La organización realmente se preocupa por mi bienestar’, sobre una escala de 1 (‘totalmente en desacuerdo’) a 7 (‘totalmente de acuerdo’) ($\alpha = .94$). Para el compromiso laboral, se les preguntó: ‘Al pensar en trabajar con el/la superior/a descrita

en el escenario que acaba de leer, ¿en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con los enunciados siguientes?', con ítems como: 'En mi trabajo, me siento lleno de energía' y 'Presto mucha atención a mi trabajo' ($\alpha = .94$). Con las mismas instrucciones y escalas de respuestas, los participantes indicaron su nivel de agotamiento en ese escenario respondiendo a ítems como 'atrapado/a' y 'deprimido/a' ($\alpha = .94$). También indicaron sus intenciones de rotación en la empresa del escenario, respondiendo a ítems como 'Durante el próximo año, seguramente buscaré un nuevo trabajo fuera de esta empresa' ($r = .95, p < .001$) de 1 ('totalmente en desacuerdo') to 7 ('totalmente de acuerdo').

Resultados

En la [Tabla 4](#) se muestran las estadísticas descriptivas y correlaciones entre las variables del estudio. En primer lugar realizamos un MANCOVA con la condición de laboriosidad como variable independiente, predictora de las variables dependientes con corrección de Bonferroni para ajustar las comparaciones múltiples. Como en el Estudio 1, controlamos el sexo, la edad y los ingresos familiares de los participantes. También controlamos su estatus laboral actual (1 = 'empleado', 2 = 'desempleado', 3 = 'jubilado'). Los resultados se mantuvieron iguales con o sin las covariables; en los resultados que se muestran a continuación se controlaron las variables demográficas.

Como anticipamos, los resultados del MANCOVA revelaron efectos significativos del nivel de laboriosidad en el AIP, $F(2, 156) = 93.70, p < .001, \eta_p^2 = .55$, compromiso laboral, $F(2, 156) = 36.25, p < .001, \eta_p^2 = .32$, agotamiento, $F(2, 156) = 31.05, p < .001, \eta_p^2 = .29$ e intenciones de rotación, $F(2, 156) = 79.97, p < .001, \eta_p^2 = .51$.¹ La [Tabla 4](#) muestra los resultados de las comparaciones por parejas. En coherencia con el Estudio 1, los participantes que imaginaron un superior que exhibía una laboriosidad frecuente percibieron un nivel inferior de apoyo institucional, menor compromiso laboral y mayor deseo de abandonar su empleo actual que quienes imaginaron un superior que rara vez exhibía estas conductas. Los participantes que imaginaron un superior que en ocasiones exhibía muestras de laboriosidad también indicaron un rendimiento laboral inferior a aquellos que imaginaron un superior que rara vez exhibía estas

Tabla 4. Estudio 2: estadísticas descriptivas, resultados del MANCOVA, comparaciones por pares, correlaciones entre variables.

	Variables dependientes			
	Media marginal estimada (ET), IC 95%			
	AIP	Compromiso	Agotamiento	Intenciones de rotación
Condición de laboriosidad				
Laboriosidad frecuente	3.30 _a (.12), [3.07, 3.54]	4.28 _a (.14), [4.01, 4.56]	4.05 _a (.15), [3.75, 4.35]	5.62 _a (.18), [5.27, 5.97]
Laboriosidad ocasional	3.26 _a (.13), [3.01, 3.51]	4.22 _a (.15), [3.92, 4.52]	4.01 _a (.16), [3.69, 4.33]	5.56 _a (.19), [5.18, 5.94]
Laboriosidad esporádica	5.45 _b (.13), [5.18, 5.71]	5.84 _b (.16), [5.53, 6.15]	2.45 _b (.17), [2.11, 2.78]	2.60 _b (.20), [2.21, 2.99]
AIP	—			
Compromiso laboral	.69***	—		
Agotamiento	-.68***	-.65***	—	
Intenciones de rotación	-.80***	-.62***	.68***	—

Nota: En las columnas, las medias con distintos subíndices ('a' vs. 'b') difieren entre ellas con *** $p < .001$.

conductas. No se observaron diferencias significativas en los rendimientos laborales de los participantes que imaginaron un superior que exhibía muestras de laboriosidad con frecuencia en comparación con los que imaginaron un superior que las exhibía ocasionalmente (véase [Tabla 4](#)).

Prueba de efectos indirectos

Para analizar las relaciones propuestas, analizamos los efectos indirectos con la macro PROCESS de Hayes (2018; modelo 4). Dado que la condición de laboriosidad frecuente no difería significativamente de la condición de laboriosidad ocasional, comparamos cada una de estas condiciones, respectivamente, con la condición de laboriosidad muy esporádica. En la [Tabla 3](#) se muestran los resultados, que resumimos a continuación:

Apoyo institucional percibido (AIP). Como predijimos, los empleados que imaginaron un superior que exhibía una laboriosidad frecuente (vs. raramente) percibieron menos apoyo institucional, al igual que quienes imaginaron un superior que en ocasiones (vs. raramente) exhibía laboriosidad.

Rendimientos laborales. El AIP, a su vez, estaba vinculado con el compromiso laboral, el nivel de agotamiento y las intenciones de rotación (rendimiento laboral). Al comparar la condición de laboriosidad frecuente (vs. raramente), el efecto indirecto del AIP en las variables dependientes era significativo para el compromiso laboral, el agotamiento y las intenciones de rotación. Al comparar la condición de laboriosidad ocasional (vs. raramente), los efectos indirectos también eran significativos para el compromiso laboral, el agotamiento y las intenciones de rotación (véase [Tabla 3](#)).

Discusión

Como ocurrió en el Estudio 1, el Estudio 2 reveló que los trabajadores sentían menos apoyo institucional y menor nivel de motivación y compromiso con su trabajo, indicaron más síntomas de agotamiento y expresaron más intención de abandonar la organización cuando sus superiores mostraban una laboriosidad frecuente (vs. raramente). De hecho, la mera existencia, que no el exceso, de laboriosidad por parte del superior impactó negativamente en los empleados: los participantes que imaginaron un superior que ocasionalmente se mostraba ocupado sintieron los mismos niveles bajos de AIP que aquellos que imaginaron un superior ocupado con frecuencia.

Una de las fortalezas del presente estudio es su diseño experimental, que nos permitió extraer inferencias causales sobre los efectos de las muestras de laboriosidad en el rendimiento laboral. Sin embargo, una explicación alternativa a los resultados obtenidos es que un entorno de trabajo disfuncional, en lugar de la laboriosidad del superior, podría haber contribuido a un rendimiento laboral pobre. Es decir, si los empleados perciben que sus superiores están ocupados con frecuencia y no tienen tiempo para ellos, estos comportamientos podrían reflejar un entorno laboral ineficiente o improductivo en el que los directivos son incompetentes e ineficaces. Así pues, el Estudio 3 analizó si la funcionalidad (vs. disfuncionalidad) del entorno laboral influye en la predicción de un posible impacto negativo de las muestras de laboriosidad de los superiores en el rendimiento laboral de sus empleados.

Estudio 3

En el Estudio 3, buscábamos replicar los resultados obtenidos en los estudios previos y abordamos dos posibles explicaciones alternativas. En primer lugar, analizamos si las muestras de laboriosidad de los superiores simplemente transmiten un entorno laboral disfuncional, que podría reflejarse también en un nivel bajo de AIP. Para explorar esta posibilidad, manipulamos la funcionalidad percibida (vs. disfuncionalidad) del entorno laboral. En segundo lugar, aunque se observó que en los estudios piloto las muestras de laboriosidad se diferenciaban de la descortesía, en los Estudios 1 y 2 no preguntamos a los participantes el grado percibido de descortesía de los superiores. Por tanto, es posible que la descortesía de los superiores, y no su laboriosidad, hubiesen contribuido a los resultados de dichos estudios.

Para descartar esa posibilidad, en este estudio medimos las percepciones de laboriosidad y descortesía en los comportamientos de los superiores y en los análisis controlamos la descortesía percibida. Por último, puesto que no se identificaron diferencias significativas en el rendimiento laboral de las condiciones de laboriosidad frecuente y ocasional del Estudio 2 (véase [Tabla 4](#)), fusionamos estas dos condiciones para crear una condición ‘superior frecuentemente ocupado’ (laboriosidad frecuente) en este Estudio 3. En este estudio también buscamos comparar la condición de laboriosidad con la ausencia de mención de laboriosidad, razón por la que no incluimos la condición ‘raramente’.

Método

Participantes y procedimiento

Los participantes ($N = 483$, 24% hombres, 74% mujeres, 1% otros, 1% no se menciona; $M_{\text{edad}} = 51.25$, $DT = 17.01$) fueron reclutados a través de la plataforma Research-Match. La muestra estaba formada por 60.1% empleados, 12.4% desempleados, 27.3% jubilados y 0.3% no especificado. La jornada media de los empleados era de 31–40 horas semanales y los ingresos medios familiares oscilaban entre 60,000 y 74,999 dólares estadounidenses. Para el estudio se adoptó un diseño² intersujeto 2 (condición Entorno laboral: funcional vs. disfuncional) x 2 (condición Laboriosidad: frecuente vs. control = sin mención de la laboriosidad del superior).

En la condición **Entorno laboral disfuncional, superior frecuentemente ocupado**, los participantes leyeron lo siguiente:

Imagine que trabaja bajo la supervisión de un/a superior/a en una gran empresa. Las personas de la empresa en la que trabaja son muy improproductivas e ineficaces. Asimismo, su superior/a es igualmente incompetente en su trabajo y tiene una carga de trabajo irregular. Su superior/a casi siempre llega cinco minutos tarde a las reuniones sin avisar de que llega tarde. También reprograma frecuentemente las reuniones, atiende a otras personas durante la reunión (e.g., interrupción de un/a secretario/a para firmar un documento) y suele entrar/salir con prisas de la reunión debido a otras reuniones anteriores/posteriores.

En la condición **Entorno laboral funcional, superior frecuentemente ocupado**, leyeron el siguiente texto:

Imagine que trabaja bajo la supervisión de un/a superior/a en una gran empresa. Las personas de la empresa en la que trabaja son muy productivas y eficaces. Asimismo, su superior/a es igualmente competente en su trabajo y tiene una carga de trabajo regular. Su superior/a casi siempre llega cinco minutos tarde a las reuniones sin avisar de que llega tarde. También reprograma con frecuencia las reuniones, atiende a otras personas durante la reunión (e.g., interrupción de un/a secretario/a para firmar un documento) y suele entrar/salir con prisas de la reunión debido a otras reuniones anteriores/posteriores.

En la condición **Entorno laboral disfuncional, grupo control (i.e., sin mención de laboriosidad)**, los participantes leyeron:

Imagine que trabaja bajo la supervisión de un/a superior/a en una gran empresa. Las personas de la empresa en la que trabaja son muy improductivas e ineficaces. Asimismo, su superior/a es igualmente incompetente en su trabajo y tiene una carga de trabajo irregular.

En la condición **Entorno laboral funcional, grupo control (i.e., sin mención de laboriosidad)** leyeron el siguiente texto:

Imagine que trabaja bajo la supervisión de un/a superior/a en una gran empresa. Las personas de la empresa en la que trabaja son muy productivas y eficaces. Asimismo, su superior/a es igualmente competente en su trabajo y tiene una carga de trabajo regular.

Medidas

Tras leer uno de estos escenarios, los participantes completaron las mismas medidas que en el Estudio 2, evaluando el nivel de AIP ($\alpha = .95$), compromiso laboral ($\alpha = .93$), agotamiento ($\alpha = .94$) e intención de rotación ($r = .94, p < .001$). Para analizar si los participantes percibieron los comportamientos de los superiores como muestras de laboriosidad frente a descortesía, estos leyeron los cuatro escenarios sobre un hipotético superior al final del estudio e indicaron el grado en que cada uno de los escenarios les hacía sentir que el superior era laborioso o descortés, de 0 ('en absoluto') a 100 ('mucho').

Estos escenarios reflejaban las cuatro muestras de laboriosidad identificadas en los estudios piloto. Utilizando la misma escala de respuestas anterior, los participantes evaluaron los cuatro escenarios en relación con la percepción de descortesía ($\alpha = .87$). A continuación, a modo de comprobación de la manipulación, los participantes tenían que reflexionar sobre el escenario que habían leído al principio del estudio y responder a la pregunta, '¿Qué grado de funcionalidad presenta la empresa descrita en el escenario que acaba de leer?', sobre una escala de 1 ('muy disfuncional') a 7 ('muy funcional'), seguida de datos demográficos.

Resultados

Percepción de laboriosidad, descortesía y funcionalidad del entorno laboral

En primer lugar analizamos si las muestras de laboriosidad se valoraron como estar atareado frente a ser descortés. Las pruebas *t* de par de muestras revelaron que, en tres

de los cuatro escenarios, los participantes interpretaron las conductas de los superiores en el sentido de estar ocupado y no de ser descortés (véase [Tabla 5](#)). Para uno de los ítems (i.e., su superior reprograma una reunión pendiente por dos veces consecutivas), las valoraciones se situaron en la dirección esperada, pero no eran significativas ($p = .150$). En general, con esta salvedad, los resultados sugieren que los participantes tendieron a percibir los comportamientos de los escenarios presentados como exceso de trabajo en lugar de descortesía. Una prueba t de muestras independientes también confirmó que los participantes consideraron que la empresa era más funcional en la condición de entorno laboral funcional ($M = 3.94$, $DT = 1.45$) frente a entorno laboral disfuncional ($M = 2.43$, $DT = 1.24$), $t(481) = 12.28$, $p < .001$.

Efectos de la laboriosidad de los superiores en un entorno funcional frente a uno disfuncional

Para probar si las muestras de laboriosidad ejercían un impacto negativo en un entorno laboral funcional frente a uno disfuncional, primero realizamos un MANCOVA con la condición laboriosidad y entorno laboral como variables independientes, y la edad, sexo, ingresos, estatus laboral y percepción de descortesía del superior como covariables, aplicando la corrección de Bonferroni para ajustar las comparaciones múltiples. Los resultados eran similares con y sin covariables; a continuación se detallan los resultados controlando las covariables.

Apoyo institucional percibido (AIP). Los resultados revelan efectos significativos principales de la condición Laboriosidad, $F(1, 455) = 23.21$, $p < .001$, $\eta_p^2 = .05$ y Entorno laboral, $F(1, 455) = 345.40$, $p < .001$, $\eta_p^2 = .43$, sobre el AIP, facilitado por una interacción significativa Laboriosidad x Entorno laboral, $F(1, 455) = 26.97$, $p < .001$, $\eta_p^2 = .06$ (véase [Figura 4](#); [Tabla 6](#) para las comparaciones por pares). En general, los empleados indicaron un nivel inferior de AIP en un entorno laboral disfuncional (frente a uno funcional). Los empleados que imaginaron tener un superior que expresaba laboriosidad con frecuencia percibieron un nivel inferior de apoyo institucional en un entorno laboral funcional (pero no en uno disfuncional). En el entorno laboral funcional, tener un superior que exhibía muestras de laboriosidad con frecuencia estaba vinculado a un nivel inferior de AIP, mientras que en el entorno disfuncional, no se observaron efectos significativos de la laboriosidad en el AIP.

Tabla 5. Estudio 3: estadísticas descriptivas y resultados de las conductas de los superiores en los escenarios hipotéticos.

Conducta de los superiores	Valoraciones medias (DT)		t	gl	p
	Laboriosidad	Descortesía			
Su superior/a llega 5 minutos tarde a la reunión sin avisar que llegará con retraso	56.78 (28.11)	45.37 (32.40)	5.12	480	***
Su superior/a reprograma una reunión con usted por dos veces consecutivas	56.62 (28.33)	53.30 (32.58)	1.44	480	.15
Su superior/a atiende brevemente a otras personas durante la reunión (e.g., su secretario/a por una firma)	53.83 (29.47)	47.89 (34.45)	2.53	480	*
Su superior/a entra/sale con prisas de la reunión por una reunión anterior/posterior	58.75 (29.19)	52.24 (33.72)	7.79	480	***

Nota: Respuestas sobre una escala entre 0 = 'en absoluto' a 100 = 'mucho'. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.



Tabla 6. Estudio 3: estadísticas descriptivas, resultados del MANCOVA, comparaciones por pares y correlaciones entre variables.

	Mediador AIP	Variables dependientes		
		Compromiso laboral	Agotamiento	Intenciones de rotación
Condición Laboriosidad				
Frecuente	3.43 _a (.06), [3.30, 3.05]	4.28 _a (.06), [4.16, 4.41]	3.95 _a (.07), [3.81, 4.09]	5.41 _a (.08), [5.26, 5.56]
Sin mención	3.89 _b (.07), [3.75, 4.02]	4.65 _b (.07), [4.51, 4.78]	3.70 _b (.08), [3.56, 3.85]	4.60 _b (.08), [4.43, 4.76]
Condición Entorno laboral				
Entorno laboral funcional	4.55 _a (.07), [4.42, 4.68]	5.29 _a (.07), [5.16, 5.42]	3.15 _a (.07), [3.01, 3.30]	3.68 _a (.08), [3.53, 3.84]
Entorno laboral disfunción	2.77 _b (.07), [2.64, 2.90]	3.63 _b (.07), [3.50, 3.76]	4.50 _b (.07), [4.36, 4.64]	6.32 _b (.08), [6.16, 6.48]
Laboriosidad × Entorno laboral				
L. frecuente/Entorno funcional	4.07 _a (.09), [3.90, 4.24]	4.83 _a (.09), [4.66, 5.00]	3.57 _a (.10), [3.39, 3.76]	4.59 _a (.11), [4.38, 4.80]
Sin mención de l./Entorno funcional	5.02 _b (.10), [4.82, 5.22]	5.75 _b (.10), [5.56, 5.95]	2.73 _b (.11), [2.52, 2.95]	2.77 _b (.12), [2.53, 3.02]
L. frecuente/entorno disfuncional	2.78 _c (.09), [2.60, 2.96]	3.73 _c (.09), [3.55, 3.91]	4.33 _c (.10), [4.13, 4.52]	6.23 _c (.11), [6.01, 6.45]
Sin mención de l./Entorno disfuncional	2.75 _c (.10), [2.57, 2.94]	3.54 _c (.10), [3.35, 3.72]	4.67 _d (.10), [4.47, 4.88]	6.42 _c (.12), [6.19, 6.64]
AIP	—	—	—	—
Compromiso laboral	.75***	—	—	—
Agotamiento	-.66***	-.70***	—	—
Intenciones de rotación	-.77***	-.71***	.67***	—

Nota: Las medias en las columnas con distinto subíndice difieren con * $p < .05$, * $p < .01$, *** $p < .001$.

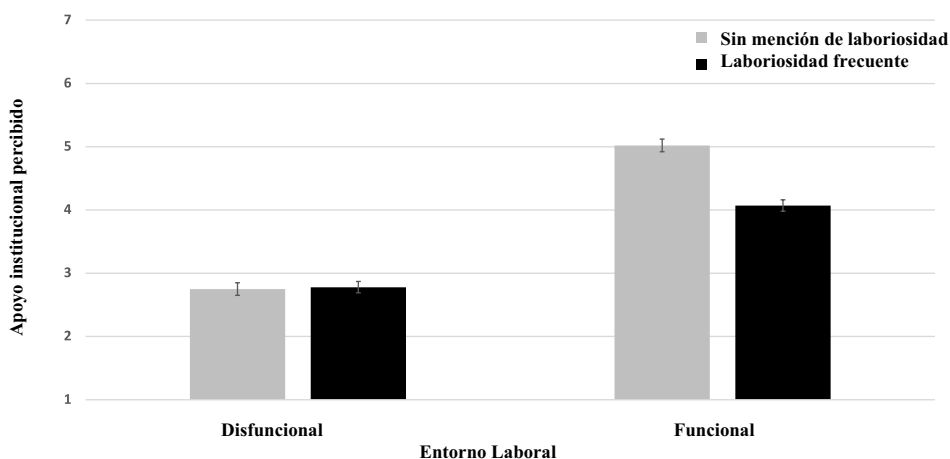


Figura 4. Estudio 3. Resultados del MANCOVA predictores del AIP controlando sexo, edad, ingresos, estatus laboral y percepción de la descortesía del superior. Las barras de error reflejan los valores de error típico en torno a la media de cada condición.

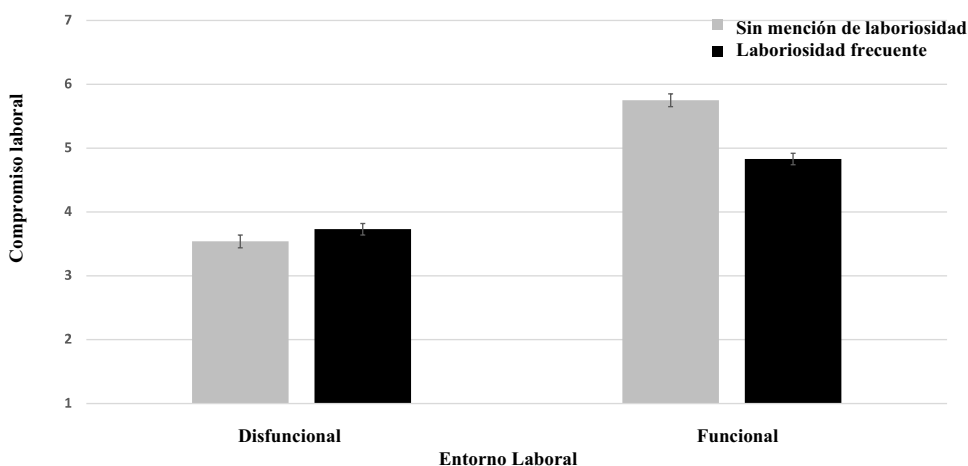


Figura 5. Estudio 3. Resultados del MANCOVA predictores del compromiso laboral controlando sexo, edad, ingresos, estatus laboral y percepción de la descortesía del superior. Las barras de error reflejan los valores de error típico en torno a la media de cada condición.

Rendimientos laborales. Los resultados revelaron efectos principales significativos de la laboriosidad en el compromiso laboral, $F(1, 455) = 23.21, p < .001, \eta_p^2 = .05$, agotamiento, $F(1, 455) = 5.68, p = .018, \eta_p^2 = .01$ e intenciones de rotación laboral, $F(1, 455) = 49.64, p < .001, \eta_p^2 = .10$. En la condición Entorno laboral, se observaron efectos principales significativos sobre el compromiso laboral $F(1, 455) = 307.86, p < .001, \eta_p^2 = .40$, el agotamiento, $F(1, 455) = 168.09, p < .001, \eta_p^2 = .27$, y las intenciones de rotación laboral, $F(1, 455) = 521.36, p < .001, \eta_p^2 = .53$. Estos efectos estaban moderados por interacciones bidireccionales en el compromiso laboral, $F(1, 455) = 35.73, p < .001, \eta_p^2 = .07$, agotamiento, $F(1, 455) = 33.80, p < .001, \eta_p^2 = .07$, e intenciones de rotación

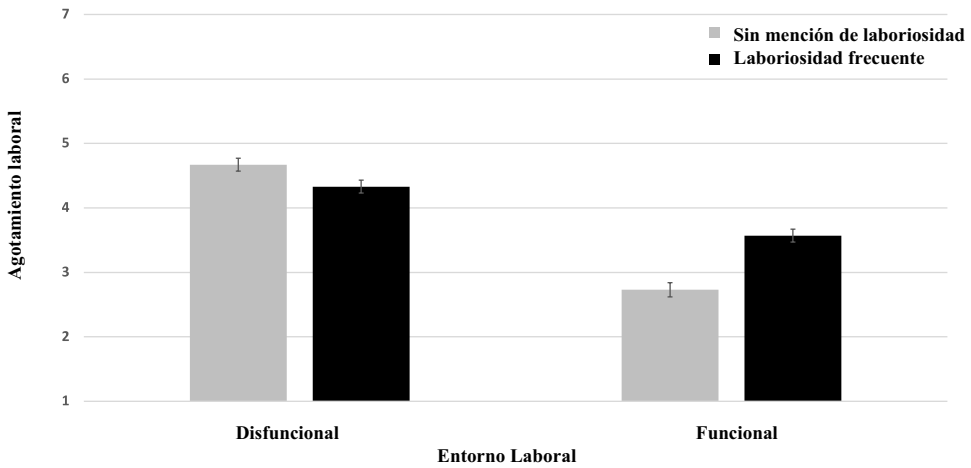


Figura 6. Estudio 3. Resultados del MANCOVA predictores del agotamiento laboral controlando sexo, edad, ingresos, estatus laboral y percepción de la descortesía del superior. Las barras de error reflejan los valores de error típico en torno a la media de cada condición.

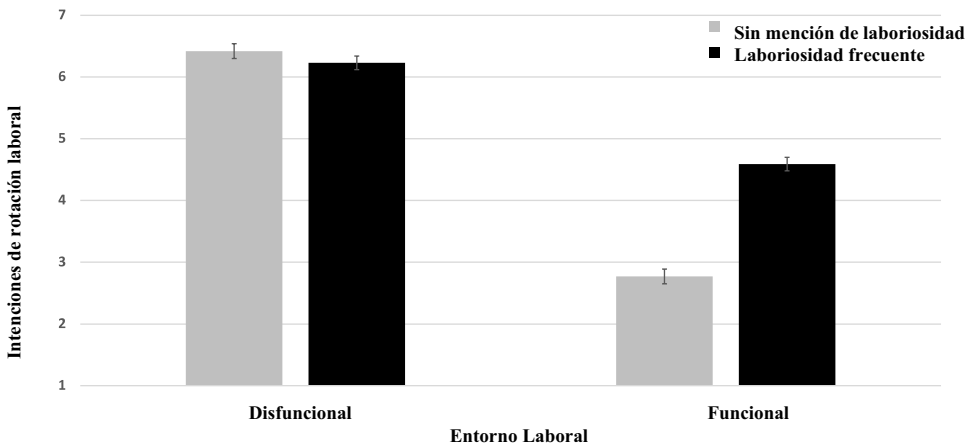


Figura 7. Estudio 3. Resultados del MANCOVA predictores de las intenciones de rotación laboral controlando sexo, edad, ingresos, estatus laboral y percepción de la descortesía del superior. Las barras de error reflejan los valores de error típico en torno a la media de cada condición.

laboral, $F(1, 455) = 77.68, p < .001, \eta_p^2 = .15$ (véase [Tabla 6](#) para las comparaciones por pares).

En conjunto, los empleados mostraron un compromiso laboral menor en un entorno disfuncional (vs. funcional). Asimismo, los trabajadores cuyos superiores expresaban muestras frecuentes de laboriosidad (vs. sin laboriosidad) indicaron niveles más bajos de compromiso laboral en el entorno laboral funcional (pero no en el disfuncional; véase [Tabla 6](#), [Figura 5](#)). Por lo que respecta al agotamiento, los trabajadores indicaron mayor nivel de agotamiento en la condición Entorno laboral disfuncional (vs. funcional). Los trabajadores cuyos superiores exhibían laboriosidad frecuente (vs. sin

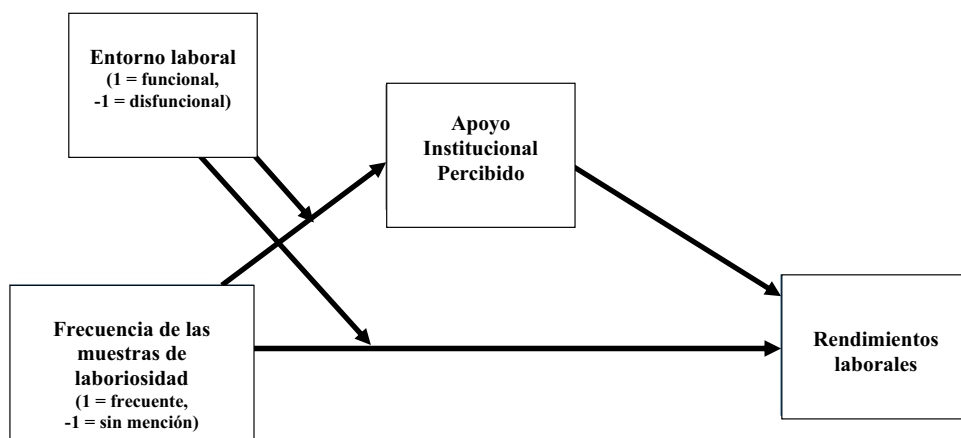


Figura 8. Estudio 3: modelo de mediación moderada propuesto.

laboriosidad) también indicaron niveles más elevados de agotamiento en el entorno laboral funcional (véase [Tabla 6](#), [Figura 6](#)). En la condición Entorno laboral disfuncional, este patrón se invirtió, aunque esto debe interpretarse con precaución, puesto que al excluir las covariables, el efecto no era significativo.

Por lo que se refiere a las intenciones de rotación, los empleados indicaron un mayor deseo de abandonar la organización en la condición Entorno disfuncional (vs. funcional) (véase [Tabla 6](#), [Figura 7](#)). Asimismo, los empleados cuyos superiores exhibieron muestras de laboriosidad frecuentes (vs. sin laboriosidad) expresaron mayores intenciones de rotación en el entorno laboral funcional, mientras que en el disfuncional no se observó un efecto significativo de la laboriosidad de los superiores.

En conjunto, pese a que en general los participantes indicaron peores rendimientos laborales en el entorno disfuncional (vs. funcional), no se observaron efectos significativos de las muestras de laboriosidad de los superiores en la condición Entorno laboral

Tabla 7. Estudio 3: resultados de los análisis de mediación moderada.

Predictor	Variables dependientes (beta no estandarizado, IC 95%)			
	Mediador AIP	Compromiso	Agotamiento	Intenciones de rotación
Laboriosidad × Entorno laboral	-.25*** [-.337, -.152]	-.15*** [-.235, -.073]	.18*** [.009, .278]	.36*** [.261, .465]
AIP		.51*** [.432, .589]	-.46*** [-.551, -.370]	-.57*** [-.666, -.469]
Efectos condicionales de la Laboriosidad/valores de moderación				
Entorno disfuncional	.01 [-.116, .145]	.09 [-.021, .200]	-.17* [-.295, -.039]	-.09 [-.226, .053]
Entorno funcional	-.48*** [-.609, -.342]	-.22*** [-.338, -.099]	.20** [.064, .340]	.64*** [.489, .789]
Efectos condicionales indirectos de la Laboriosidad/variables dependientes				
Entorno disfuncional		.01 [-.064, .074]	-.01 [-.070, .054]	-.01 [-.086, .068]
Entorno funcional		-.24 [-.332, -.163]	.22 [.142, .303]	.27 [.174, .379]
Índice de mediación moderada				
Entorno laboral		-.25 [-.360, -.147]	.23 [.125, .337]	.28 [.156, .421]

Nota: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

disfuncional. Más bien, los participantes indicaron niveles bajos de AIP, menos compromiso laboral, más agotamiento y mayor intención de abandonar el trabajo cuando sus superiores exhibían muestras frecuentes de laboriosidad en un entorno laboral *funcional*.

Mediación moderada

A continuación, probamos un modelo de mediación moderada utilizando la macro PROCESS de Hayes (2018; modelo 8), cuyos resultados se muestran en la [Figura 8](#). Introducimos la condición de laboriosidad como variable independiente, el entorno laboral como moderador, el AIP como mediador y las variables sexo, edad, ingresos, estatus laboral, percepción de descortesía como covariables, y las variables dependientes en cada modelo, respectivamente. Los resultados, que se mantenían iguales con o sin las covariables, se muestran en la [Tabla 7](#). Los análisis de remuestreo basados en 5,000 iteraciones revelaron que los efectos indirectos excluían el cero y el índice de mediación moderada era significativo en todos los análisis. Los trabajadores cuyos superiores expresaron laboriosidad frecuente en un entorno laboral funcional percibieron niveles inferiores de apoyo institucional, que a su vez era predecían un menor compromiso laboral, mayor agotamiento laboral y mayor intención de rotación. En el entorno laboral disfuncional, la laboriosidad de los superiores no estaba vinculada significativamente con las variables dependientes.

Discusión

El Estudio 3 nos facilita un conocimiento más detallado de cómo y por qué las muestras de laboriosidad influyen en el rendimiento laboral. La expresión de laboriosidad influyó negativamente en el apoyo institucional percibido por los empleados en un entorno laboral funcional, pero no en un entorno disfuncional. En particular, los empleados que imaginaron trabajar en un entorno altamente funcional percibieron un nivel más bajo de apoyo institucional, mostraron compromiso laboral, más agotamiento y más intención de abandonar la organización cuando los superiores mostraron laboriosidad con frecuencia, en comparación con situaciones sin muestras de laboriosidad. Estos resultados sugieren una condición de limitación: en los entornos laborales disfuncionales, la laboriosidad de los superiores no influye en los empleados, pero en entornos altamente funcionales, la ocupación excesiva de éstos tiene efectos perjudiciales en sus empleados.

¿Por qué ocurre esto? Una posibilidad es que en los entornos de alta funcionalidad, tener un superior que exhibe laboriosidad infringe las normas de reciprocidad y las expectativas de sus empleados sobre la forma en que debería funcionar la organización. Si un superior se presenta como competente pero muestra laboriosidad frente a sus empleados, estos podrían inferir que la organización en general no tiene interés por sus contribuciones o su bienestar, puesto que los superiores se consideran agentes de la organización. Por tanto, los empleados podrían mostrar menor compromiso con el trabajo, mayor agotamiento y mayores intenciones de rotación. También es posible que en un entorno laboral disfuncional, las percepciones de los empleados sean tan bajas que las muestras de laboriosidad por parte de sus empleados no tendrían un impacto negativo substancial debido a un efecto suelo.

Discusión general

Los empleados que perciben señales frecuentes de laboriosidad por parte de sus superiores perciben un nivel inferior de apoyo institucional, que a su vez está relacionado con menor compromiso con el trabajo, mayor agotamiento y mayores intenciones de dejar la empresa u organización (Estudio 1). Replicamos estos resultados en un experimento controlado y observamos que, incluso las expresiones ocasionales de laboriosidad de los superiores tenían efectos perjudiciales en los empleados (Estudio 2). En el Estudio 3 identificamos una condición límite de los efectos: las muestras de laboriosidad de los superiores influyeron negativamente en entornos laborales altamente funcionales, pero no en entornos disfuncionales. Estos resultados se mantuvieron incluso tras controlar el sexo y la edad de los participantes, sus ingresos familiares, su estado laboral y sus percepciones de la descortesía de su superior. En conjunto, estos resultados sugieren que las muestras de laboriosidad de los superiores no son comportamientos triviales, sino que podrían ser perjudiciales para sus empleados, particularmente en entornos de alta funcionalidad en los que no se espera este tipo de comportamientos.

En investigaciones previas sobre la escasez de tiempo se han analizado las tendencias y normas de la falta de tiempo (Perlow, 1999; Rudd, 2019), las consecuencias de sentir la presión del tiempo (Roxburgh, 2004; Rudd, 2019) y las estrategias para alterar las percepciones de falta de tiempo (Whillans et al., 2017). Ampliando este cuerpo de investigación, los estudios que aquí se presentan son pioneros en demostrar que la laboriosidad no consiste únicamente en la experiencia personal de la escasez de tiempo, sino que la expresión de falta de tiempo tiene efectos perjudiciales *en los demás*. En particular, las muestras de laboriosidad de los superiores hacia los demás podrían incurrir en costes, puesto que reducen las percepciones de apoyo institucional de los empleados, lo que perjudica sus rendimientos laborales.

Las expresiones de laboriosidad pueden ser interpretadas de forma negativa o positiva por los observadores, y la forma particular en que la persona transmite su laboriosidad a los demás puede influir en las percepciones interpersonales y sus resultados. Si los superiores expresan su laboriosidad como falta de tiempo, sus empleados podrían interpretarlo como algo negativo puesto que esa laboriosidad transmitiría su falta de valoración o preocupación por los empleados. Por otro lado, si la laboriosidad del superior se describe como largas jornadas laborales, la renuncia a actividades de ocio o tener mucho trabajo por hacer, podría considerarse que estos superiores ostentan un estatus laboral superior, lo que no disminuiría necesariamente las percepciones de apoyo institucional o el rendimiento laboral de los empleados.

Limitaciones y direcciones futuras

Es necesario mencionar algunas limitaciones de esta investigación. En primer lugar, dado que el objetivo principal de nuestros estudios era demostrar los efectos de las muestras de laboriosidad, hicimos uso de escenarios para facilitar un mayor control experimental sobre las variables investigadas. Futuros estudios podrían analizar cómo perciben los empleados a sus superiores en contextos laborales reales y ampliar nuestros resultados para explorar los comportamientos en situaciones reales en las que personas en puestos de responsabilidad expresan (o no) laboriosidad ante sus empleados.

También, mientras que los estudios que aquí se describen se centraron en un subconjunto de comportamientos identificados como muestras de laboriosidad, futuros estudios podrían explorar la capacidad de generalización de estos efectos analizando otros comportamientos de los superiores que pudiesen transmitir laboriosidad. Por ejemplo, con la reciente tendencia al teletrabajo debido a la pandemia de COVID-19, la laboriosidad podrías adoptar formas como presentarse tarde a reuniones virtuales, reprogramar reuniones, responder emails con retraso o priorizar otras obligaciones por encima de las laborales.

Nos hemos centrado en comportamientos concretos que reflejan muestras de laboriosidad porque estos difieren de la percepción de descortesía. Si bien es posible que cualquier rasgo o comportamiento negativo de un superior disminuya el rendimiento laboral, nuestros estudios sugieren que las muestras de laboriosidad difieren de las muestras de descortesía y predicen el rendimiento laboral negativo de los empleados. De hecho, las muestras de laboriosidad de los superiores tuvieron consecuencias negativas en las experiencias laborales de los empleados en los entornos *funcionales* y no en los *disfuncionales*.

Futuras investigaciones podrían explorar formas de mitigar los efectos negativos de la laboriosidad dirigiendo la atención de los participantes hacia las razones por las que sus superiores expresan laboriosidad en primer lugar. Por ejemplo, si los empleados creen que su superior es una persona desorganizada o irresponsable, podrían mostrar rendimientos laborales negativos debido a que atribuyen la laboriosidad del superior a factores internos que difícilmente van a cambiar. Por otro lado, si los empleados creen que la laboriosidad que exhibe su superior se debe a factores externos, como un plazo de entrega inminente o la adaptación tras una fusión reciente, los empleados podrían no sentir un impacto tan negativo porque podrían asumir que la laboriosidad de su superior es una respuesta a las exigencias de una situación transitoria. Los superiores también podrían informar a los empleados cuando estén especialmente ocupados, o cuando las exigencias excesivas de tiempo les impidan dedicar a sus empleados la atención necesaria.

Por último, estos estudios se centraron en grupos de ciudadanos estadounidenses, por lo que sus resultados y conclusiones se circunscriben a esta población. Futuras investigaciones podrían explorar la naturaleza y el impacto de las muestras de laboriosidad de forma transversal, especialmente dado que se ha demostrado que la población estadounidense tiende a expresar más falta de tiempo que la de otras partes del mundo (Hamermesh & Lee, 2007). Futuras investigaciones podrían ampliar también el alcance de nuestros estudios y analizar si los efectos de las muestras de laboriosidad difieren en función de distintos roles y contextos sociales, como por ejemplo, las muestras de laboriosidad a la pareja, o la familia o a los amigos.

Conclusión

Los superiores suelen expresar falta de tiempo (i.e., muestras de laboriosidad) en el entorno laboral y, sin embargo, hasta la fecha no existen estudios que analicen el efecto de las expresiones de laboriosidad en los empleados. En una serie de estudios, observamos que los empleados cuyos superiores expresaban una laboriosidad frecuente o incluso ocasional en el puesto de trabajo, percibían un nivel bajo de apoyo inter-nacional, indicaban menor compromiso laboral, mayor nivel de agotamiento y más

intenciones de abandonar la empresa u organización. Estos resultados se suman a un cuerpo creciente de literatura sobre la escasez de tiempo, demostrando que la laboriosidad no solo afecta a la productividad y el bienestar propios sino que además tiene efectos perjudiciales también en la experiencia laboral de los empleados. Futuras investigaciones podrían ampliar el alcance de la laboriosidad y analizar otras expresiones posibles, delineando las condiciones en las que transmitir laboriosidad podría resultar positivo y no perjudicial, y tratar de encontrar maneras de paliar las consecuencias negativas de la expresión de falta de tiempo en otros contextos relacionales.

Notas

1. Los grados de libertad difieren del tamaño de las muestras indicados en los estudios puesto que algunos participantes no completaron todas las medidas y el MANOVA hace uso de la supresión de datos por línea.
2. Eliminamos la condición ‘no ocupado’ (i.e., raramente ocupado) en el Estudio 3 puesto que estábamos interesados en observar si la funcionalidad (vs. disfuncionalidad) del entorno laboral influía en las percepciones de los participantes sobre la laboriosidad de los superiores. En el Estudio 2 ya observamos que las percepciones de las muestras de laboriosidad de los superiores (frecuentes u ocasionales) diferían de las que raramente expresaban laboriosidad, por lo que no incluimos una condición de ‘raramente’ sino que optamos por eliminar la mención de laboriosidad en una de las condiciones del Estudio 3.

Disclosure statement / *Conflicto de intereses*

No potential conflict of interest was reported by the authors. / *Las autoras no han referido ningún potencial conflicto de interés en relación con este artículo.*

ORCID

Lora E. Park  <http://orcid.org/0000-0002-2779-3034>

References / *Referencias*

- Bellezza, S., Paharia, N., & Keinan, A. (2017). Conspicuous consumption of time: When busyness and lack of leisure time become a status symbol. *Journal of Consumer Research*, 44(1), 118–138. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucw076>
- Boroff, K. E., & Lewin, D. (1997). Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis. *Industrial & Labor Relations Review*, 51(1), 50–63. <https://doi.org/10.1177/001979399705100104>
- Cohen, S. (2004). Social relationships and health. *American Psychologist*, 59(8), 676–684. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.8.676>
- Donnelly, G. E., Wilson, A., Whillans, A. V., & Norton, M. I. (2019, January). Communicating resource scarcity. *Harvard Business School Working Paper* (19–066). <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=55512>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and*

- Organizational Behavior*, 7(1), 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Feeney, B. C., & Collins, N. L. (2015). New look at social support: A theoretical perspective on thriving through relationships. *Personality and Social Psychology Review*, 19(2), 113–147. <https://doi.org/10.1177/1088868314544222>
- Feldman, E., Reid, E., & Mazmanian, M. (2020). Signs of our time: Time-use as dedication, performance, identity, and power in contemporary workplaces. *Academy of Management Annals*, 14(2), 598–626. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0148>
- Gable, S. L., & Reis, H. T. (2006). Intimacy and the self: An iterative model of the self and close relationships. In P. Noller & J. A. Feeney (Eds.), *Close relationships: Functions, forms, and processes* (pp. 211–225). Psychology Press/Taylor & Francis.
- Gershuny, J. (2005). Busyness as the badge of honor for the new superordinate working class. *Social Research: An International Quarterly*, 72, 287–314. <https://doi.org/10.1353/sor.2005.0026>
- Gould, S. (1979). An equity-exchange model of organizational involvement. *Academy of Management Review*, 4(1), 53–62. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4289183>
- Hamermesh, D. S., & Lee, J. (2007). Stressed out on four continents: Time crunch or yuppie kvetch? *Review of Economic Statistics*, 89(2), 374–383. <https://doi.org/10.1162/rest.89.2.374>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Malach-Pines, A. (2005). The burnout measure, short version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78–88. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.78>
- Malach, C., Schaufelli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Perlow, L. A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57–81. <https://doi.org/10.2307/2667031>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robinson, J. P. (2013). Americans less rushed but no happier: 1965–2010 trends in subjective time and happiness. *Social Indicators Research*, 113(1), 1091–1104. <https://doi.org/10.1007/s11205-012-0133-6>
- Roxburgh, S. (2004). “There just aren’t enough hours in the day:” The mental health consequences of time pressure. *Journal of Health and Social Behavior*, 45(2), 115–131. <https://doi.org/10.1177/002214650404500201>
- Rudd, M. (2019). Feeling short on time: Trends, consequences, and possible remedies. *Current Opinion in Psychology*, 26(1), 5–10. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.04.007>
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA engagement scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529–547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
- Whillans, A. V., Dunn, E. W., Smeets, P., Bekkers, R., & Norton, M. I. (2017). Buying time promotes happiness. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(32), 8523–8527. <https://doi.org/10.1073/pnas.1706541114>
- Wilcox, K., Laran, J., Stephen, A. T., & Zubcsek, P. P. (2016). How being busy can increase motivation and reduce task completion time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 110(3), 371–384. <https://doi.org/10.1037/pspa0000045>
- Williams, J. R., Masuda, Y. J., & Tallis, H. A. (2016). A measure whose time has come: Formalizing time poverty. *Social Indicators Research*, 128(1), 265–283. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1029-z>