

Fatima Zahra Amyar Chafik

**QUIET QUITTING: ¿CAMBIO CULTURAL O RESPUESTA A LAS CONDICIONES
LABORALES ACTUALES?**

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Área temática: sociedad y empresa

Administración y dirección de empresas



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili**

Reus

Junio

Curso 2024-25

Índice

0. Título, resumen y palabras clave.....	3
1. Presentación.....	6
2. Introducción.....	7
3. Marco teórico.....	9
3.1. Quiet quitting.....	9
3.1.1. Definición y origen del quiet quitting.....	9
3.1.2. Quiet quitting en acción.....	10
3.1.3. Quiet quitting y conceptos relacionados.....	10
3.2. Factores impulsores del quiet quitting.....	11
3.2.1. Factores económicos.....	11
3.2.2. Factores sociales.....	12
3.2.3. Factores tecnológicos.....	13
3.3. Trabajo y empleo.....	14
3.3.1. Del trabajo al empleo.....	14
3.3.2. La crisis del trabajo.....	15
3.4. Contexto global y generacional en el Quiet Quitting.....	16
3.4.1. La “sociedad del rendimiento” de Byung-Chul Han.....	16
3.4.2. Era digital.....	16
3.4.3. Condiciones laborales.....	17
3.4.4. Inestabilidad económica.....	18
3.4.5. Generación Z.....	18
3.5. La Sociología de las Relaciones Laborales.....	19
3.5.1. Las relaciones laborales.....	20
3.5.2. Actores e instituciones en transformación.....	20
3.5.3. Las relaciones laborales y la ciudadanía democrática.....	21
3.6. Los clásicos de la Sociología de las Relaciones Laborales.....	22
3.6.1. Teoría de la división del trabajo de Adam Smith.....	22
3.6.2. Teoría de la alienación laboral de Karl Marx.....	22
3.6.3. Teoría de la burocracia de Max Weber.....	23
3.6.4. Teoría de la cohesión social de Emile Durkheim.....	23
3.7. Teorías psicológicas de la motivación laboral.....	24
3.7.1. Teoría de motivación-higiene de Herzberg.....	25
3.7.2. Teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan.....	25
3.7.3. Teoría de las expectativas de Victor Vroom.....	26
3.7.4. Teoría de la equidad de John Stacey Adams.....	27

3.8. Impacto del Quiet Quitting en las organizaciones.....	27
3.8.1. Efectos en la productividad y el rendimiento.....	28
3.8.2. Consecuencias en la cohesión y dinámica de equipo.....	28
3.8.3. Estrategias para combatir el Quiet Quitting.....	28
3.9. Estudios previos del Quiet Quitting.....	29
4. Metodología.....	31
4.1. Enfoque de la investigación.....	31
4.2. Técnicas de recolección de datos.....	31
4.3. Muestra.....	32
4.4. Análisis de datos.....	32
4.5. Ética en la investigación.....	33
4.6. Limitaciones.....	33
5. Aplicación práctica.....	34
5.1. Análisis cualitativo: un enfoque basado en la entrevista.....	34
5.2. Análisis cualitativo: un enfoque basado en la encuesta.....	53
5.3. Integración de perspectivas: un análisis combinado.....	61
6. Conclusiones.....	63
7. Referencias bibliográficas.....	65
8. Anexos.....	72

0. Título, resumen y palabras clave

Título: *Quiet Quitting: ¿Cambio cultural o respuesta a las condiciones laborales actuales?*

Resumen: el presente trabajo analiza el fenómeno del *quiet quitting*, una actitud laboral cada vez más visible, especialmente entre los jóvenes de la generación Z. Se define como la decisión consciente de cumplir únicamente con las tareas básicas del puesto sin asumir responsabilidades adicionales, como una forma de preservar el bienestar personal frente a entornos laborales que no motivan ni reconocen adecuadamente el esfuerzo (Formica y Sfodera, 2022; Cheyett, 2023).

El objetivo de esta investigación ha sido comprender las causas y consecuencias del *quiet quitting*, analizando si se trata de una respuesta a condiciones laborales percibidas como injustas o si refleja un cambio cultural profundo en la concepción del trabajo. Para ello, se ha utilizado una metodología mixta: entrevistas a trabajadores y empleadores, y una encuesta dirigida a jóvenes activos en el mercado laboral.

Los resultados muestran una clara desconexión entre las expectativas empresariales y las nuevas prioridades laborales. Factores como la falta de reconocimiento, las escasas oportunidades de crecimiento, la rigidez organizativa y la precariedad salarial aparecen como detonantes principales. Asimismo, se ha identificado que el compromiso laboral se debilita cuando no existe reciprocidad por parte de la empresa.

Este trabajo concluye que el *quiet quitting* no es sinónimo de pereza, sino una forma de resistencia o protección ante entornos laborales que no cuidan ni valoran a sus empleados. Además, se proponen futuras líneas de investigación sobre liderazgo, cultura organizacional y diferencias generacionales en el compromiso laboral.

Palabras clave: quiet quitting, generación Z, condiciones laborales.

Títol: *Quiet Quitting: canvi cultural o resposta a les condicions laborals actuals?*

Resum: el present treball analitza el fenomen del *quiet quitting*, una actitud laboral cada vegada més present, especialment entre els joves de la generació Z. Es defineix com la decisió conscient de complir únicament amb les tasques bàsiques del lloc de treball sense assumir responsabilitats addicionals, com una manera de preservar el benestar personal davant entorns laborals que no motiven ni reconeixen adequadament l'esforç (Formica y Sfodera, 2022; Cheyett, 2023).

L'objectiu d'aquesta investigació ha estat comprendre les causes i conseqüències del *quiet quitting*, analitzant si es tracta d'una resposta a condicions laborals percebudes com a injustes o si reflecteix un canvi cultural profund en la concepció del treball. Per fer-ho, s'ha utilitzat una metodologia mixta: entrevistes a treballadors i ocupadors, i una enquesta dirigida a joves actius en el mercat laboral.

Els resultats mostren una clara desconexió entre les expectatives empresarials i les noves prioritats laborals. Factors com la manca de reconeixement, les poques oportunitats de creixement, la rigidesa organitzativa i la precarietat salarial apareixen com a detonants principals. Així mateix, s'ha identificat que el compromís laboral es debilita quan no hi ha reciprocitat per part de l'empresa.

Aquest treball conclou que el *quiet quitting* no és sinònim de mandra, sinó una forma de resistència o protecció davant entorns laborals que no cuiden ni valoren els seus empleats. A més, es proposen futures línies d'investigació sobre lideratge, cultura organitzativa i diferències generacionals en el compromís laboral.

Paraules clau: quiet quitting, generació Z, condicions laborals.

Title: *Quiet Quitting: Cultural Shift or Response to Current Working Conditions?*

Abstract: this study analyzes the phenomenon of *quiet quitting*, an increasingly visible workplace attitude, especially among Generation Z. It is defined as the conscious decision to fulfill only the basic responsibilities of a job without taking on extra tasks, as a way to protect personal well-being in the face of demotivating work environments that lack proper recognition (Formica y Sfodera, 2022; Cheyett, 2023).

The main objective of this study has been to understand the causes and consequences of *quiet quitting*, analyzing whether it is a reaction to unfair working conditions or a reflection of a deeper cultural shift in how work is perceived. A mixed-methods approach was used, including interviews with employees and employers, and a survey targeting young workers.

Findings reveal a clear disconnect between organizational expectations and the evolving priorities of the workforce. Factors such as lack of recognition, limited growth opportunities, rigid organizational structures, and low wages emerged as key triggers. Furthermore, it was found that employee engagement weakens when there is no perceived reciprocity from the organization.

This study concludes that *quiet quitting* is not laziness but rather a form of resistance or self-protection against work environments that fail to value and support employees. The research also opens avenues for further exploration on leadership styles, workplace culture, and generational differences in work engagement.

Keywords: quiet quitting, generation Z, working conditions.

1. Presentación

Hoy en día, el mundo laboral está en constante transformación. Las prioridades de los trabajadores han cambiado de manera significativa en las últimas décadas, y fenómenos como el *quiet quitting* reflejan esta evolución en la relación entre las personas y sus empleos. Este tema me llamó profundamente la atención, especialmente porque me encuentro a punto de dar el salto al mercado laboral, lo que me ha llevado a reflexionar sobre preguntas clave: ¿qué nos motiva a trabajar? ¿Por qué en ocasiones preferimos hacer solo lo justo? ¿Y cómo impacta esto tanto en los empleados como en las empresas?

Elegí investigar este fenómeno porque siento que aborda muchas de las preocupaciones de nuestra generación. Buscamos empleos que nos permitan crecer, pero también valoramos disponer de tiempo para nosotros mismos, para nuestra familia, amigos, o simplemente para descansar. A menudo se nos trasmite la idea de que trabajar más es sinónimo de éxito, pero esta mentalidad está empezando a cambiar. Hoy en día se busca más bien un equilibrio entre lo personal y lo laboral, y el *quiet quitting* es una forma de expresar cómo las personas intentan alcanzar ese equilibrio.

Además, me interesa comprender cómo este fenómeno impacta a las empresas y qué pueden hacer para adaptarse. No se trata de culpar a los empleados por no esforzarse más, sino de analizar qué está fallando en los entornos laborales para que más de un 50% de las personas opten por este enfoque (Gallup, 2022).

A lo largo de mi formación, asignaturas como comportamiento organizativo, sociología y recursos humanos me han proporcionado las bases teóricas necesarias para comprender cómo las condiciones laborales influyen en la motivación y el compromiso de los trabajadores. También he desarrollado competencias esenciales, como el análisis crítico, la investigación cualitativa y cuantitativa, y la presentación clara y estructurada de resultados, que considero fundamentales para realizar este trabajo.

Creo que este es un momento clave para abordar el tema, ya que las empresas necesitan adaptarse si quieren ser sostenibles no solo a nivel económico, sino también social. Estoy convencida de que encontrar ese equilibrio beneficiará a todos, y me ha entusiasmado la posibilidad de investigar este fenómeno desde perspectiva generacional, cercana y crítica.

2. Introducción

En los últimos años, la relación de las personas con el trabajo ha cambiado de manera significativa. Si bien en generaciones anteriores el empleo no solo era una fuente de ingresos, sino también un pilar central de la identidad personal, en la actualidad este vínculo se ha ido debilitando (Kohler, Martín, 2021). Cada vez más trabajadores priorizan la conciliación entre la vida personal y profesional (Sawhney, 2021). En este contexto, ha surgido el fenómeno del *quiet quitting*, una tendencia que ha captado la atención tanto de empleados como de empleadores y que ha generado un amplio debate en el ámbito laboral.

Aunque el término *quiet quitting* empezó a utilizarse en 2009, no fue hasta después de la pandemia de la COVID-19 cuando realmente cobró relevancia y se convirtió en una tendencia global (Zenger & Folkman, 2022). Se trata de una actitud en la que los trabajadores optan por hacer únicamente lo que se espera de ellos según su contrato, sin asumir tareas adicionales ni comprometerse más allá de sus responsabilidades básicas (Formica y Sfodera, 2022).

Desde un punto de vista teórico, este tema permite analizar la evolución de las relaciones laborales y el impacto de los cambios culturales y sociales en la percepción del trabajo. Factores como la digitalización, el teletrabajo y la creciente demanda de condiciones laborales más justas han influido en la manera en que los trabajadores se comprometen con sus empleos. Desde un enfoque práctico, el *quiet quitting* plantea un desafío para las empresas, que deben adaptarse a las nuevas expectativas de los empleados y buscar estrategias para fomentar la motivación y el compromiso de manera justa.

El contexto actual hace que esta investigación sea aún más pertinente. La pandemia aceleró la transformación del mercado laboral, rompiendo la barrera entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal. Esto ha llevado a muchas personas a replantearse sus prioridades y a cuestionar la centralidad del trabajo en sus vidas (Sawhney, 2021). A su vez, se ha ido debatiendo sobre la reducción jornada laboral a 37,5 horas.

El objetivo principal de este estudio es comprender las causas y consecuencias del *quiet quitting* en el contexto actual. Se busca analizar si este fenómeno es una respuesta a un mercado laboral que no satisface las expectativas de los trabajadores o si es el reflejo de un cambio generacional en la manera de concebir el empleo. Asimismo, se explorará cómo afecta tanto a los empleados como a las empresas; ¿Cuáles son las razones detrás de la percepción de que la generación actual no quiere trabajar? ¿Cómo influye el fenómeno del Quiet Quitting en la motivación y el compromiso laboral de los jóvenes? ¿Qué factores

laborales influyen en la decisión de los jóvenes de permanecer o desvincularse emocionalmente de su trabajo?

Para profundizar en este tema, se han consultado diversas fuentes, incluyendo literatura especializada en sociología del trabajo, estudios sobre motivación laboral y artículos académicos y periodísticos recientes que analizan el impacto del *quiet quitting*.

Para abordar estas cuestiones, este estudio combina metodologías cualitativas y cuantitativas. Se llevarán a cabo entrevistas con empleados y empleadores para conocer percepciones y experiencias. Además, se aplicarán encuestas para obtener una visión más amplia de cómo este fenómeno se manifiesta en diferentes entornos laborales y qué factores influyen en su aparición.

En cuanto a la estructura, este trabajo se divide en varias secciones. En primer lugar, se presentará un marco teórico que contextualiza el *quiet quitting*, su origen y su evolución. Posteriormente, se detallará la metodología empleada en la investigación, explicando las técnicas de recolección y análisis de datos. A continuación, se expondrán los resultados obtenidos a partir de las entrevistas y encuestas, ofreciendo una visión integral del fenómeno. Finalmente, se presentarán las conclusiones del estudio.

3. Marco teórico

3.1. Quiet quitting

3.1.1. Definición y origen del quiet quitting

El concepto *quiet quitting* o *renuncia silenciosa* se basa en limitarse a realizar las tareas definidas en el perfil del puesto de trabajo, cumpliendo el horario pactado sin la intención de hacer más allá de lo previamente definido (Formica y Sfodera, 2022; Cheyett, 2023). El hecho de renunciar silenciosamente no supone el abandono del trabajo ni la intención de hacerlo, sino que es una oposición a realizar proyectos adicionales, trabajar horas extras o incluso involucrarse en actividades organizacionales fuera de los días y horarios laborales (Pearce, 2022; Mahand & Caldwell, 2023). El quiet quitting se sujeta a la idea de que no es necesario poner el “alma” en el trabajo (Lewin, 2022). Este nuevo fenómeno se considera que mantiene una estrecha relación con la tendencia de la "Gran Renuncia" de 2021, durante la cual millones de trabajadores en Estados Unidos dejaron sus empleos (Liu-Lastres et al., 2023). Sin embargo, mientras la "Gran Renuncia" implicaba una desvinculación directa, el *Quiet Quitting* refleja una desvinculación emocional y psicológica mientras se mantiene el puesto de trabajo (véase Anexo 1).

El término “quiet quitting” fue utilizado por primera vez en 2009 por Mark Boldger durante una conferencia sobre economía en Venezuela. Sin embargo, el concepto no tuvo mucho impacto al principio. Fue hasta después de la pandemia de COVID-19 que empezó a ganar fuerza y se convirtió en una tendencia global (Zenger & Folkman, 2022). Aunque antes de la pandemia ya existían comportamientos laborales marcados por altas tasas de rotación y bajo entusiasmo, debido a factores como los bajos salarios y las jornadas laborales extensas, la crisis sanitaria mundial aceleró el fenómeno. En particular, el quiet quitting se produjo a raíz de la falta de crecimiento en muchos sectores, cosa que empujó aún más a las personas a abandonar sus trabajos. Fue en este contexto que se expandió rápidamente (Jungin, 2022).

En julio de 2022, un joven ingeniero de 20 años, Zaid Khan, publicó un video en TikTok que se hizo viral, y desde entonces el término "quiet quitting" se ha vuelto mucho más común (Jungin, 2022). Desde entonces se ha convertido en un llamado a poner límites a las tareas extras que no suponen ninguna compensación económica extra y que solo contribuye al consumo del tiempo personal (Baker, 2023; Monroy, 2024), con el objetivo de evitar el agotamiento extremo o el llamado burnout (Monroy, 2024).

3.1.2. Quiet quitting en acción

El *Quiet Quitting* no siempre es fácil de identificar, ya que no implica una renuncia literal ni conductas abiertamente conflictivas. En cambio, esta práctica se caracteriza por una serie de comportamientos, (Khan, 2023). Uno de los indicadores más evidentes es el aislamiento progresivo del trabajador respecto a su entorno laboral, en este caso el empleado tiende a evitar la interacción con sus compañeros, limitando la comunicación al mínimo necesario. Este aislamiento puede reflejarse en la falta de colaboración durante las reuniones o en evitar participar en dinámicas de equipo.

Otro de los signos es el incumplimiento de plazos y la dificultad para localizar al empleado en momentos clave. La entrega de tareas o proyectos se retrasa con frecuencia, y la disponibilidad del trabajador resulta limitada o irregular, lo cual evidencia una desconexión con respecto a sus responsabilidades laborales y a las expectativas del equipo.

Asimismo, suele observarse una evasión sistemática de actividades opcionales o no obligatorias, como eventos sociales, talleres, programas de bienestar u otras propuestas impulsadas por la empresa. Incluso en espacios de participación formal, como las reuniones, el trabajador puede abstenerse de intervenir o directamente evitarlas, percibiéndolas como una carga innecesaria o irrelevante para sus intereses.

Finalmente, el cumplimiento mínimo de los requisitos laborales. El trabajador realiza únicamente las tareas necesarias para conservar su puesto, sin mostrar interés por asumir responsabilidades adicionales, liderar proyectos o aspirar a promociones. Esta actitud se traduce en una desmotivación profunda, acompañada de una actitud indiferente frente al crecimiento profesional o al reconocimiento interno.

3.1.3. Quiet quitting y conceptos relacionados

Para evitar confusiones conceptuales, a continuación se exponen las diferencias entre este nuevo fenómeno y otros conceptos similares:

Intenciones de abandono vs renuncia silenciosa: el concepto intenciones de abandono o *turnover intentions* se refiere a la intención y voluntad que emplea un trabajador para abandonar su puesto de trabajo (Lazzari et al., 2022). Se trata de un deseo planificado y deliberado que tiene como objetivo la renuncia al puesto de trabajo, destacando la intención de buscar otro empleo alternativo (Vaamonde et al., 2018). Refiriéndonos a los puntos comunes entre intención de abandono y renuncia silenciosa ambas acciones impactan de

forma negativa en el desempeño laboral y el compromiso con la organización, dando paso a mayores tasas de ausentismo y una mancanza de motivación (Baker, 2023). Sin embargo, la principal diferencia entre estos dos conceptos radica en que la renuncia silenciosa no cuenta con el deseo de desvincularse de la organización ni mucho menos de la búsqueda de un nuevo puesto, acciones que sí considera la intención de abandono (Lazzari et al., 2022).

Evitación del trabajo vs renuncia silenciosa: la evitación del trabajo se basa en aquellas acciones realizadas por el trabajador que no contribuyen a la consecución de los objetivos organizacionales, como por ejemplo la impuntualidad, las ausencias frecuentes y la realización de tareas no relacionadas con el puesto de trabajo (Littlewood Zimmerman, 2020). En este caso la simultaneidad radica en que ambos conceptos conducen a una disminución en la productividad y la proactividad laboral, aunque en la renuncia silenciosa no se evidencia la voluntad de no ejecutar las tareas que deberían realizarse (Jagacinski et al., 2020).

Comportamientos contraproducentes vs renuncia silenciosa: el término comportamientos contraproducentes se sustenta en todas aquellas acciones que van en contra de la organización, que violan sus normas y amenazan el bienestar de su conjunto (Deng et al., 2023). En función del objetivo de dichas acciones puede ser dirigidas a la organización en general (CCP organizacionales) o dirigidas a los empleados (CCP interpersonales). En este caso la principal diferencia se ostenta en que la renuncia silenciosa en ningún momento tiene como objetivo la perjudicación de la organización (Deng et al., 2023).

3.2. Factores impulsores del quiet quitting

La idea de "trabajar para vivir", que en su momento representaba un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, ha ido desapareciendo progresivamente con el tiempo (Monroy, 2024). Esto se debe a varios factores que han transformado las expectativas laborales y la manera en que la generación actual percibe su relación con el trabajo.

3.2.1. Factores económicos

Pandemia COVID-19: durante la pandemia de la COVID-19, muchas empresas optaron por el teletrabajo. En España, entre marzo y junio de 2020 se realizaron 7,2 millones de horas más a la semana, y se registró el mayor número de horas extraordinarias de toda la serie

histórica. Además, un 59% de estas horas extra no fueron remuneradas, pese a las medidas legislativas vigentes. Comparado con el cuarto trimestre de 2019, el número de horas trabajadas fue un 3,80% inferior. Esta situación de trabajo desde casa y con más carga horaria favoreció el aumento del estrés y el agotamiento, contribuyendo a la aparición del *quiet quitting*.

Subida del IPC: la subida del IPC después de la pandemia y de la guerra Rusia-Ucrania, dio lugar a la bajada del poder adquisitivo de los trabajadores, cosa que desanimó a los trabajadores a realizar tareas que van más allá de sus puestos de trabajo (Fernández, 2024). Se dio un aumento del IPC a partir de octubre de 2022 hasta septiembre de 2023 (véase Anexo 2).

Salario insuficiente: la insuficiencia salarial es uno de los motivos más comunes detrás de este. Cuando los empleados sienten que no están siendo compensados de manera justa o adecuada por el trabajo que realizan, su motivación tiende a disminuir, y su compromiso con las tareas no va más allá de lo mínimo requerido. De manera que la percepción de inequidad salarial puede generar un sentimiento generalizado de insatisfacción y desinterés, lo que a su vez afecta la productividad y el ambiente laboral (Fernández, 2024). En el año 2020 el salario disminuyó más que el IPC, dando paso a la inflación (véase Anexo 3).

3.2.2. Factores sociales

El fenómeno del *quiet quitting* está profundamente influenciado por una serie de factores sociales que afectan directamente a la forma en que los trabajadores se vinculan con sus empleos.

Uno de los más relevantes es el desequilibrio entre la vida laboral y personal. Cada vez más personas priorizan empleos que les permitan una mayor flexibilidad para conciliar ambas esferas. Cuando esta conciliación no es posible, muchos optan por limitar su implicación laboral como forma de preservar su bienestar (Sawhney, 2021).

La falta de oportunidades de crecimiento también aparece como una causa destacada. En contextos donde no se ofrece un camino claro de desarrollo profesional, los trabajadores tienden a sentirse estancados. Esta percepción disminuye su motivación y compromiso, lo que puede llevarlos a adoptar una actitud más pasiva en el entorno laboral (Kelly, 2022). Existen estudios que confirman una correlación entre la inversión en desarrollo profesional y la satisfacción laboral, lo que a su vez se traduce en una mayor retención del talento (Zepeda, 2019; Xueyun et al., 2023).

Otro factor clave es la falta de reconocimiento y recompensas. Cuando los esfuerzos de los empleados no son valorados, disminuye la implicación y se resiente tanto la motivación individual como el clima organizacional (Monroy, 2024; Villatoro, 2024).

Asimismo, el efecto burnout se ha intensificado en los últimos años como consecuencia de la inestabilidad, la carga de trabajo elevada y la falta de control sobre los propios ritmos. Todo ello contribuye al agotamiento emocional y a una desvinculación progresiva del entorno laboral (Brunner et al., 2023; Monroy, 2024).

También se ha observado que las expectativas laborales poco claras generan frustración y estrés. La falta de comunicación sobre los objetivos y estrategias organizativas hace que los trabajadores se sientan desorientados y sobreexigidos (Kruse, 2022).

Por último, se destaca el impacto de prácticas como el bullying laboral. El acoso en el lugar de trabajo aumenta la probabilidad de que los empleados se desconecten emocionalmente, reduciendo su implicación en las tareas y adoptando una actitud de *quiet quitting* como mecanismo de autoprotección (Galanis et al., 2023; Shen Hsiao et al., 2022).

3.2.3. Factores tecnológicos

La transformación digital ha generado importantes cambios en el entorno laboral, provocando en muchos casos incertidumbre y estrés. Esta situación puede favorecer la aparición del *quiet quitting* como una forma de adaptación frente a las presiones y exigencias que surgen con la implementación de nuevas tecnologías y dinámicas organizativas (Harter, 2023).

Uno de los factores más destacados es la digitalización. Para los trabajadores que no están familiarizados con las nuevas herramientas tecnológicas, este proceso representa una barrera en su desarrollo profesional, lo que puede derivar en sentimientos de frustración y desmotivación (Freddi, 2017).

El teletrabajo, especialmente tras la pandemia de la COVID-19, también ha influido. La reducción del contacto presencial y la menor interacción entre compañeros han debilitado el sentido de comunidad dentro de las organizaciones. Esto ha provocado que muchos empleados se sientan menos vinculados a sus empresas, priorizando su vida personal por encima de su identidad laboral (Kim, 2021; Grütter y Buchmann, 2021; Carillo et al., 2021).

Por último, las redes sociales han tenido un papel clave en la difusión del *quiet quitting*. Plataformas como TikTok han convertido este fenómeno en una tendencia viral, donde miles de trabajadores comparten experiencias y reivindican la necesidad de poner límites en el

trabajo, abriendo así un debate sobre las nuevas formas de compromiso laboral (Baker, 2023; Monroy, 2024).

3.3. Trabajo y empleo

Comprender el concepto de trabajo es esencial para analizar cómo funcionan nuestras sociedades y, en particular, las relaciones laborales. Más allá de ser una actividad económica, el trabajo ocupa un lugar central en la vida de las personas, dándoles identidad, propósito y pertenencia social (Andreassi, 2004). Su importancia ha variado a lo largo de la historia: mientras que en la antigua Grecia el trabajo manual se reservaba a los esclavos y se consideraba indigno, la Revolución Industrial lo elevó a elemento clave del desarrollo económico y personal (véase *Anexo 4*).

El concepto moderno de trabajo es el resultado de una evolución cultural e histórica. A nivel general, se entiende como cualquier actividad humana destinada a producir bienes o servicios para satisfacer necesidades, que implica un esfuerzo y está orientada a un objetivo. Esta actividad conlleva tanto la transformación de la naturaleza como la construcción de relaciones sociales.

Durante la Ilustración y, sobre todo, tras la Revolución Industrial, el trabajo adquirió nuevos significados. Dejó de ser visto como una carga y pasó a valorarse como motor de progreso, fuente de riqueza y medio de autorrealización. En este contexto, emergió la figura del “trabajador libre”, regulado por el mercado y desligado de los lazos feudales.

Desde entonces, el trabajo se ha convertido en un tema central para distintas disciplinas, como la economía y la sociología, que lo analizan en relación con el orden social, la producción y la identidad del individuo en las sociedades industrializadas.

3.3.1. Del trabajo al empleo

La Revolución Industrial no solo cambió la forma de trabajar, sino que marcó la diferencia entre “trabajo” y “empleo”, dándole a este último un valor más alto por ser una actividad regulada y remunerada. A partir del siglo XIX, se consolidó lo que se llamó la “sociedad del trabajo”, donde tener un empleo con salario fijo se convirtió en la forma habitual de ganarse la vida.

Este modelo se reforzó después de la Segunda Guerra Mundial, cuando muchos países adoptaron políticas para garantizar empleo estable a la mayoría de la población. El empleo

no solo daba ingresos, sino también derechos sociales, acceso al consumo y estabilidad familiar.

El empleo se diferencia del trabajo en general porque se basa en un contrato, es voluntario, está regulado por leyes y se realiza a cambio de un salario (Ribas, 2003). Además, se separa de la vida personal y se considera una actividad productiva dentro del mercado.

Según Robert Castel (1997), este tipo de empleo se organizaba en torno a cinco ideas: diferencia entre personas activas y desempleadas, estabilidad en el puesto de trabajo, acceso al consumo, protección social y derechos laborales garantizados por ley.

Este modelo ayudó al crecimiento económico y social durante buena parte del siglo XX, pero hoy está en crisis por los cambios económicos y tecnológicos. Las nuevas formas de trabajo, más inestables y diversas, hacen que el empleo fijo y seguro ya no sea la norma.

3.3.2. La crisis del trabajo

Desde los años setenta, la idea del trabajo como centro de la vida social ha comenzado a perder fuerza. Factores como la crisis del empleo estable, la transformación del Estado de bienestar y la globalización han provocado un cambio profundo en la manera en que entendemos el trabajo (Offe, 1984). A esto se suman otros elementos como el avance tecnológico, el aumento de la movilidad laboral y la incorporación masiva de las mujeres al mercado de trabajo.

Hoy, el trabajo ya no ocupa el mismo lugar central en la vida de las personas. Antes, ser trabajador definía la identidad, la rutina y el lugar que uno ocupaba en la sociedad. Sin embargo, con la aparición de formas laborales más flexibles y precarias, especialmente entre los jóvenes, el empleo ya no garantiza ni seguridad ni sentido de pertenencia.

Además, el tiempo dedicado al trabajo ha disminuido. Muchos empiezan a trabajar más tarde, interrumpen sus trayectorias con frecuencia y se retiran antes. Esto ha dado más espacio a otras actividades como el ocio, la formación, el voluntariado o el consumo, que ahora también contribuyen a la identidad y el desarrollo personal.

Como consecuencia, conceptos clásicos como “sociedad industrial” o “sociedad de clases” pierden actualidad. Las nuevas luchas sociales ya no giran sólo en torno al empleo, sino que abordan temas como el medioambiente, los derechos humanos, la igualdad o la diversidad. Estos reflejan mejor las preocupaciones actuales y el deseo de construir un mundo más justo y humano, más allá del trabajo.

3.4. Contexto global y generacional en el Quiet Quitting

Es fundamental analizar el contexto global y generacional en el que surge el fenómeno del Quiet Quitting, considerando las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas que han redefinido nuestra relación con el trabajo. Uno de los enfoques clave para comprender este cambio es el planteado por el filósofo *Byung-Chul Han*, quien analiza cómo la sociedad actual, caracterizada por la autoexplotación y la obsesión por el rendimiento, afecta profundamente nuestra percepción de la libertad y la identidad en el entorno laboral.

3.4.1. La “sociedad del rendimiento” de Byung-Chul Han

Byung-Chul Han en su obra de la sociedad del cansancio, plasma una transición importante en la forma en que se ejerce el poder y se regula la conducta en la sociedad contemporánea. Han explica que la sociedad ha dejado atrás el paradigma inmunológico de la sociedad disciplinaria, que se basa en dividir lo normal y lo anormal y de cumplir lo que dictan las autoridades. De manera que este paradigma inmunológico que se relacionaba con el control externo, ha dado paso a una nueva forma de control en la que la sociedad ya no se oprime desde el exterior sino desde su interior lo que les lleva a una autoexplotación constante (Bedoya et al., 2021).

Ahora la nueva sociedad del rendimiento, el individuo se percibe como autónomo, como un proyecto que debe desarrollarse y dar lo máximo. Sin embargo, esta autonomía en realidad no es más que una forma de coacción interna, ya que los individuos son constantemente impulsados por la necesidad de rendir cada vez más, ya no es por presión externa sino porque se internalizan estas demandas como parte de su identidad (véase *Anexo 5*). El "yo ideal" se convierte en un objetivo inalcanzable, lo que genera una presión constante que, en última instancia, lleva al individuo a un estado de agotamiento físico y mental (Bedoya et al., 2021).

3.4.2. Era digital

Tras las grandes transformaciones de los siglos anteriores, nos encontramos actualmente en la Industria 4.0, caracterizada por la digitalización de la economía y la integración de tecnologías avanzadas. Desde la automatización inicial de la industria en los siglos XVIII y XIX (Industria 1.0), pasando por la producción en cadena del siglo XX (Industria 2.0) y la revolución tecnológica de finales del siglo XX (Industria 3.0), la economía global ha experimentado un cambio continuo en sus procesos productivos y organizativos (Navarrete, 2017). Hoy, la Industria 4.0 se basa en tecnologías como la inteligencia artificial, la automatización, la robótica, el IoT y el Big Data.

En 2016, el presidente de la CEOE, en un evento centrado en la digitalización, afirmó que conceptos como el “trabajo seguro” pertenecen al pasado. Según él, en el siglo XXI, el trabajo será incierto y requerirá que las personas se lo ganen día a día (Navarrete, 2017).

3.4.3. Condiciones laborales

El concepto de precariedad laboral ha cobrado relevancia a lo largo de las últimas décadas, principalmente como consecuencia de los cambios legislativos que han acompañado la transición de la sociedad industrial a la sociedad de servicios. En este nuevo escenario, caracterizado por una creciente competencia internacional, las condiciones laborales han variado, especialmente con la aparición de contratos más inestables y la falta de seguridad en los puestos de trabajo (OIT, 2011).

Además, la globalización y las políticas neoliberales han jugado un papel crucial en este proceso. Las políticas neoliberales, que favorecen la reducción de la intervención estatal en la economía, han promovido un capitalismo más desorganizado, en el cual las empresas buscan maximizar su competitividad, a menudo a costa de los derechos laborales y la estabilidad de los trabajadores. Esta combinación de factores ha dado lugar a un modelo de trabajo donde la temporalidad y la inseguridad laboral se han convertido en características predominantes (OIT, 2011).

Centrándonos en España, la precariedad laboral se manifiesta principalmente a través de los siguientes factores:

Contratos temporales: la temporalidad laboral afecta negativamente la calidad de vida de las personas, ya que reduce su sensación de seguridad laboral. A largo plazo, este tipo de empleo tiene efectos perjudiciales en la formación y el desarrollo profesional de los individuos, así como en su capital humano (INE, 2023). En cuanto a los contratos temporales, evaluando la variable edad, los porcentajes más elevados corresponden a la población joven de 16 a 34 años. Mientras que para edades superiores, los porcentajes son significativamente inferiores (véase Anexo 6).

Bajos salarios: la brecha salarial es otro aspecto clave de la precariedad laboral, ya que los salarios bajos afectan directamente la calidad de vida de los trabajadores, limitando su acceso a servicios y reduciendo su bienestar emocional (OIT, 2011). En este caso los jóvenes entre 16 a 24 años son los que perciben salarios bajos, con un porcentaje sobre el total de jóvenes, que oscila entre el 30%-40% a lo largo de los años (véase Anexo 7).

Sobrecualificación: muchos trabajadores con altos niveles de formación se encuentran en puesto de trabajos que requieren poca, lo que genera frustración y desaprovechamiento del talento (OIT, 2011).

Baja calidad del empleo: muchos trabajadores no tienen acceso a beneficios como oportunidades de promoción, días de vacaciones pagados y salarios bajos, lo que agrava aún más su situación económica y emocional (OIT, 2011).

3.4.4. Inestabilidad económica

En los últimos 20 años, En las últimas dos décadas, el panorama económico ha estado marcado por crisis que han alterado profundamente la percepción del trabajo. Dos de las más destacadas son la crisis financiera de 2008 y la crisis derivada de la pandemia de la COVID-19.

La crisis inmobiliaria de 2008 tuvo un gran impacto en España. El crecimiento excesivo del sector de la construcción, los bajos tipos de interés y la concesión irresponsable de créditos provocaron el colapso del mercado. Las consecuencias fueron graves: escasez de liquidez, caída de precios de la vivienda, aumento de la morosidad y un fuerte incremento del desempleo, que alcanzó su pico en 2013 con más de 5 millones de personas sin trabajo (Alba, 2017).

La pandemia de la COVID-19, iniciada en 2020, agravó aún más la inestabilidad. A nivel económico, provocó una caída histórica del PIB, la pérdida de más de 750.000 empleos y el uso masivo de ERTE. Sectores como hostelería, ocio y transporte fueron los más afectados (De Cos, 2020). A nivel social, se registraron altos niveles de ansiedad, tristeza y trastornos del sueño (Sandín et al., 2021).

Ambas crisis, con consecuencias tanto económicas como emocionales, han contribuido a una creciente precarización laboral y a una mayor desafección hacia el trabajo, sentando así las bases para fenómenos como el *quiet quitting*.

3.4.5. Generación Z

El término “generación” hace referencia a un grupo de personas nacidas dentro de un mismo rango de años que comparten experiencias históricas y sociales relevantes durante etapas críticas de su desarrollo. Estas vivencias comunes, que se producen en el proceso

de socialización, son las que configuran valores, creencias y actitudes propias, permitiendo así distinguir una generación de otra (Smola & Sutton, 2002; Berger y Luckmann, 2003).

En este sentido, la Generación Z formada por los nacidos a partir de 1995 representa un grupo con características muy particulares (Wood, 2013). Se trata de la primera generación completamente globalizada, que ha crecido en un entorno digital consolidado y ha estado en contacto permanente con internet, redes sociales y nuevas tecnologías desde edades muy tempranas (Vilanova, 2019).

Una de sus cualidades más destacadas es la capacidad para realizar múltiples tareas de forma simultánea (multitasking), algo que han desarrollado debido a la exposición constante a grandes volúmenes de información provenientes de diversas fuentes digitales (Lyon, 2010). Esta habilidad ha sido considerada como una ventaja en términos de productividad, especialmente en comparación con generaciones anteriores (Addor, 2011).

En el ámbito laboral, la Generación Z muestra un fuerte sentido de confianza hacia su futuro profesional, según datos de la consultora Adecco (2015). Sin embargo, también manifiestan un rechazo a los modelos laborales tradicionales con horarios rígidos y tareas asignadas de forma estricta. En su lugar, valoran entornos de trabajo más flexibles, con mayores niveles de autonomía y posibilidad de tomar decisiones. Esta preferencia se relaciona directamente con su espíritu emprendedor, que les lleva a priorizar el control sobre sus propios proyectos y trayectorias (Vilanova, 2019; Zhong et al., 2023).

3.5. La Sociología de las Relaciones Laborales

La Sociología de las Relaciones Laborales es una subdisciplina que analiza las interacciones que se producen en el entorno laboral, tanto formales como informales, especialmente en las sociedades industrializadas. Su enfoque es amplio y se cruza con otras áreas como la sociología económica, del trabajo, el derecho o la economía, lo que dificulta delimitarla como disciplina autónoma (Kohler y Martín, 2005).

Este campo aborda el estudio de las relaciones laborales desde tres dimensiones principales: considera las estructuras externas que las condicionan (como las leyes o el sistema económico), analiza los distintos actores implicados (empleadores, trabajadores, sindicatos) y presta atención a las prácticas cotidianas, es decir, cómo las personas cumplen, negocian o transforman las reglas del sistema laboral.

Todas estas dimensiones están interconectadas: las estructuras se activan a través de los actores, y estos se configuran a través de sus prácticas (Miguélez y Prieto, 1991). Aunque

en algunos países como Estados Unidos esta disciplina se ha consolidado como un campo académico propio (Dunlop, 1958), en gran parte de Europa todavía se estudia dentro de otras ramas.

Hoy más que nunca, en un contexto de transformación constante del mundo laboral, esta disciplina ofrece herramientas clave para comprender las nuevas dinámicas entre trabajadores, empresas e instituciones.

3.5.1. Las relaciones laborales

Las relaciones laborales son un objeto de estudio clave desde finales del siglo XIX. Analizarlas implica comprender cómo se regula y organiza el trabajo, teniendo en cuenta tanto los acuerdos formales como las dinámicas informales entre empleadores y empleados (Kohler y Martín, 2005).

Se trata de un campo multidisciplinar que combina elementos de la sociología, el derecho, la economía o la psicología, ya que el trabajo no solo es un intercambio económico: los trabajadores tienen expectativas, valores y experiencias que no siempre coinciden con las de las empresas.

Estas relaciones también están influenciadas por factores externos, como los mercados globales o las políticas laborales. Además, el contrato de trabajo no siempre detalla todos los aspectos del puesto, lo que genera una negociación constante sobre funciones, tiempos y condiciones.

El poder juega un papel central: aunque el empleador tiene capacidad de decisión, depende del compromiso del trabajador para lograr productividad. Esta tensión entre control y cooperación hace que las relaciones laborales sean complejas y cambiantes, especialmente en un contexto como el actual, donde fenómenos como el *quiet quitting* cuestionan los modelos tradicionales de implicación laboral (Kohler y Martín, 2005).

3.5.2. Actores e instituciones en transformación

En este contexto, no sólo las políticas y las prácticas de los empleadores han cambiado, sino que también lo que representan como “empleadores”. Debido a la globalización de los mercados la reestructuración de la producción y la libre circulación del capital han hecho que cada vez sea más difícil identificar el dueño de la empresa. Además, de forma paralela el hecho de que ahora las empresas sean cada vez más divididas ya que la propiedad está distribuida entre muchos accionistas a través de fondos, también dificulta esta identificación

de quien es el dueño. Asimismo, también están los departamentos de recursos humanos que a veces trabajan de manera independiente o son subcontratados, lo que potencian esta pérdida de identidad (Kohler y Martín, 2005).

Debido a todos estos cambios, el poder entre ambas partes, empleadores y empleados, se ha visto desequilibrado, beneficiando a los empleadores. De la misma forma la representación colectiva de empleadores ha perdido fuerza y su capacidad para negociar con los sindicatos ha disminuido. Ante este gran volumen de transformaciones es necesario repensar el campo de las relaciones laborales teniendo en cuenta las nuevas y complejas relaciones entre los distintos actores, incluidos los accionistas.

A nivel europeo, el "diálogo social" está reemplazando a la negociación colectiva tradicional, a través del reconocimiento de más derechos sociales básicos mediante leyes laborales. Además, se está buscando establecer reglas comunes para todo el mundo laboral, más allá de los contratos individuales. Asimismo ha crecido el interés por abordar las desigualdades y discriminaciones hacia grupos vulnerables, como las mujeres o las minorías étnicas (Kohler y Martín, 2005).

3.5.3. Las relaciones laborales y la ciudadanía democrática

El trabajo no solo es una fuente de ingresos, sino también un elemento clave para la identidad personal, el aprendizaje y el desarrollo. La posibilidad de aplicar nuestras competencias en el entorno laboral influye directamente en la calidad de vida y en nuestra integración social (Kohler y Martín, 2005).

Por ello, la participación democrática, promovida en el ámbito político, también debería extenderse al mundo del trabajo. Dar voz a los empleados en la toma de decisiones mejora la satisfacción personal y fortalece la convivencia social. En este sentido, los trabajadores no deben ser vistos como simples recursos, sino como personas con capacidad de aportar valor.

Históricamente, los sindicatos han sido herramientas fundamentales de participación colectiva. Sin embargo, el individualismo actual ha debilitado estas formas tradicionales de representación. Aun así, los trabajadores siguen organizándose, lo que demuestra la necesidad de modelos laborales más colaborativos y centrados en el aprendizaje mutuo.

La reducción de la participación en estructuras colectivas ha tenido consecuencias sociales. Según Richard Sennett, la inseguridad y la inestabilidad laboral han disminuido el

compromiso con la vida democrática, reflejándose en una menor afiliación a sindicatos, partidos y movimientos sociales. Esto limita la capacidad de los trabajadores para influir en la sociedad y debilita la democracia.

3.6. Los clásicos de la Sociología de las Relaciones Laborales

Los clásicos de la Sociología de las Relaciones Laborales corresponden a los clásicos de la Sociología como disciplina académica moderna. Sin embargo, en las relaciones laborales, estas ideas clásicas se adoptan y se modifican para centrarse específicamente en el entorno laboral entre empleados, empleadores y organizaciones. De manera que seguidamente se exponen a varios autores y sus teorías que son excelentes introductores en las cuestiones relevantes de la Sociología del trabajo en general.

3.6.1. Teoría de la división del trabajo de Adam Smith

Adam Smith como referente al “padre de la economía nacional” en su teoría de la división del trabajo mediante el ejemplo de la fábrica de alfileres, expone varios puntos positivos derivados de esta acción. Entre estos puntos, explica que aumenta la destreza de los trabajadores por el hecho de que se reduce el trabajo en una sola operación y el hacer de esta operación “el único empleo de su vida”. También se consigue ahorrar tiempo, que de otra forma se perdería al pasar de un tipo a otro trabajo, incluso gracias las máquinas permiten que un solo hombre realice el trabajo de muchos (Smith, 1776).

Sin embargo, también expuso algunos puntos negativos derivados de esta división, como el hecho de que el trabajador se encuentre estancado siempre en la misma tarea. Este hecho según Smith podría ser un gran potenciador de la alienación del trabajador de su puesto debido a la repetición constante de una sola tarea, lo que podría limitar su desarrollo intelectual y personal.

3.6.2. Teoría de la alienación laboral de Karl Marx

El concepto de alienación, derivado del latín *alienus* (“ajeno”), hace referencia a la desconexión que experimenta el individuo cuando su trabajo pierde sentido o no se alinea con sus valores. En el entorno laboral, esta desconexión puede generar frustración, apatía o aislamiento (Fromm, 1955; Shepard, 1973).

Karl Marx (1844) analizó la alienación en el contexto del capitalismo, señalando que el trabajador, al no controlar su trabajo ni los frutos del mismo, se convierte en un engranaje del sistema. Según él, esta alienación se manifiesta en las siguientes formas: el trabajador

se distancia del producto, ya que no le pertenece ni lo comprende; también del proceso productivo, pues no decide cómo ni para qué trabaja. A esto se suma el deterioro de las relaciones entre compañeros, ya que el sistema fomenta la competencia en lugar de la cooperación. Por último, se aliena de sí mismo, al no poder expresarse ni desarrollarse plenamente a través del trabajo.

Así, el trabajo deja de ser una fuente de realización personal para convertirse en una actividad mecánica, carente de significado humano. Marx advertía que esta situación lleva al trabajador a perder su esencia, reduciéndose a una pieza funcional del sistema productivo.

3.6.3. Teoría de la burocracia de Max Weber

Max Weber, al igual que Marx, analizó el capitalismo como una formación social, aunque desde una óptica distinta. Mientras Marx se enfocaba en la alienación, Weber centró su análisis en la racionalización creciente de la sociedad, que, en el ámbito organizativo, toma forma en la burocracia.

Para Weber, la burocracia es el modelo organizativo más eficiente que ha desarrollado la sociedad moderna, ya que se basa en reglas claras, jerarquías bien definidas y una distribución racional de funciones. Este tipo de estructura busca controlar un entorno cada vez más complejo, transformando fenómenos caóticos en procesos previsibles y medibles (Weber, 1922).

La burocracia alcanzó su máximo desarrollo con el surgimiento del Estado moderno y la empresa capitalista. Su fuerza reside en su precisión, continuidad y eficiencia. Weber comparaba esta organización con una máquina, donde cada parte está diseñada para funcionar sin fricciones. En este sistema, el poder no está ligado a la figura del jefe, sino al cumplimiento técnico de normas impersonales.

Sin embargo, esta eficiencia tiene un coste: las relaciones laborales tienden a volverse impersonales y deshumanizadas. Las emociones y particularidades individuales se dejan de lado en favor de la objetividad, y las decisiones se toman basándose únicamente en reglamentos, sin atender a las personas detrás de cada puesto. Así, el control racional sustituye al trato humano, generando un entorno funcional pero distante.

3.6.4. Teoría de la cohesión social de Emile Durkheim

La cohesión social se refiere a cuán bien integrados están los miembros de una comunidad. Cuanto más unida y solidaria sea la sociedad, mejor será la convivencia y funcionará de manera más efectiva la democracia (Tironi, 2010).

Emile Durkheim consideraba que la cohesión social se daba diferente dependiendo en qué sociedad se daba;

En cuanto a las sociedades primitivas Durkheim consideraba que dicha cohesión se daba gracias a que toda la sociedad compartía los mismos valores, normas creencias y sentimientos. El hecho de que todos pensarán igual daba paso a un fuerte sentimiento de comunidad. Para que se diera esta unión se necesitaba una conexión muy fuerte y no solo a nivel de trabajo o familia, sino a nivel de sociedad. En dicha cohesión que denominaba Durkheim como *solidaridad mecánica* los individuos se encontraban en la obligación de cumplir con ciertas reglas y comportamientos que beneficiaban a la sociedad en general.

Por otro lado, en cuanto a las sociedades modernas, la atención se puso más en el individuo y no en la sociedad en general, lo que generó cambios sociales importantes. El hecho de que la modernidad trajo consigo cambios como por ejemplo, la secularización, la urbanización, la industrialización, la creencia en el progreso, entre otros, dio paso a que la sociedad se volviese más compleja y con diferenciación de roles y tareas entre las personas, es decir, cada persona empezó a hacer cosas diferentes y especializadas. Dichos cambios hicieron que este sentimiento de unión perdiera fuerza, y ahora cada persona empezó a tener una conciencia individual es decir cada persona veía el mundo de forma diferente ya no estaban bajo esos lazos de unión como sociedad. Esto es lo que Durkheim llamó *solidaridad orgánica*; la cohesión en sociedades modernas se basa más en la interdependencia de los diferentes roles que las personas tienen debido a la especialización del trabajo.

De manera que el hecho de que la sociedad moderna trajese consigo esta idea del individualismo, en que el individuo se considera más importante que la sociedad en su conjunto generó tanto aspectos negativos como positivos. Por un lado, gracias al individualismo se logró la libertad y el respeto por los derechos humanos. Sin embargo por el otro lado, si este individualismo se lleva al extremo y las personas solo piensan en sí mismas podría traer consigo varios problemas, como por ejemplo puede hacer que las personas se aíslen, se encierren en su mundo y dejen de relacionarse con los demás, dando paso de forma directa a una disminución de la cohesión social afectando a la convivencia y la armonía entre las personas de una comunidad (INE,2020).

3.7. Teorías psicológicas de la motivación laboral

La motivación laboral se refiere al impulso interno que nos lleva a realizar una tarea con esfuerzo y constancia para alcanzar un objetivo determinado (Pérez, 2014). Este impulso no solo mejora el rendimiento y la productividad, sino que también favorece la satisfacción personal, la autonomía y un mejor clima laboral, beneficiando tanto al trabajador como a la organización. Sin embargo, la motivación no aparece de forma espontánea; necesita condiciones adecuadas. Para que una persona se sienta motivada, la tarea o los resultados deben resultarle atractivos y significativos (Mimenza, 2018).

A lo largo del tiempo, se han desarrollado diversas teorías que explican cómo surge la motivación en el entorno laboral y qué factores pueden potenciarla. Estas teorías ayudan a comprender por qué algunas personas se implican más que otras en su trabajo y qué elementos pueden influir en ese compromiso.

3.7.1. Teoría de motivación-higiene de Herzberg

La teoría de Herzberg (1959) plantea que la actitud de los empleados hacia su trabajo influye directamente en su rendimiento. Para explicarlo, propuso un modelo bidimensional con dos tipos de factores independientes: los factores de higiene y los factores motivadores (Herzberg et al., 1959).

Los factores de higiene están relacionados con el entorno laboral, como el salario, la supervisión, las condiciones físicas, la seguridad laboral o las políticas de la empresa. Aunque no generan motivación por sí mismos, su ausencia provoca insatisfacción. Son comparables a la higiene médica: no mejoran la salud, pero evitan enfermedades (Plumlee, 1991).

En cambio, los factores motivadores se vinculan con el contenido del trabajo y sí generan satisfacción. Entre ellos destacan el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, la autonomía y las oportunidades de crecimiento. Cuando estos están presentes, los empleados se sienten motivados y comprometidos.

Herzberg concluyó que la satisfacción y la insatisfacción no son opuestos, sino dimensiones distintas. La ausencia de factores de higiene produce insatisfacción, pero su presencia no motiva. Solo los factores motivadores generan satisfacción real en el trabajo.

3.7.2. Teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan

La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (1985, 2000) explica la motivación

humana a partir de tres necesidades psicológicas básicas: competencia, autonomía y relación con los demás. Estas necesidades son esenciales para el bienestar personal y el compromiso laboral.

La motivación puede presentarse en forma de amotivación, motivación extrínseca o motivación intrínseca. La primera implica una falta total de motivación, la segunda responde a incentivos externos, y la tercera surge del interés genuino por la actividad en sí (Ryan & Deci, 2000).

La competencia se refiere a sentirse eficaz al enfrentar desafíos y alcanzar objetivos. Cuando los empleados no perciben reconocimiento o carecen de oportunidades reales de éxito, es común que disminuya su motivación y aumente la desconexión laboral (Deci et al., 1991).

La autonomía implica actuar por voluntad propia. Los entornos laborales que promueven la libre elección y el apoyo favorecen el compromiso. En cambio, aquellos basados en control y directrices rígidas tienden a reducir la implicación emocional de los trabajadores.

La relación con los demás se vincula con la necesidad de sentirse conectado socialmente. La ausencia de vínculos positivos en el entorno laboral puede disminuir la motivación y dificultar la participación en dinámicas de grupo.

En conjunto, esta teoría subraya que el compromiso laboral florece cuando las personas se sienten competentes, libres para actuar y conectadas con su entorno.

3.7.3. Teoría de las expectativas de Victor Vroom

La teoría de las expectativas de Vroom (1979) sostiene que las personas eligen su nivel de esfuerzo en función de los resultados que esperan obtener. Según este enfoque, la motivación depende de tres factores clave: expectativa, valencia e instrumentalidad.

La expectativa se refiere a la creencia de que un determinado esfuerzo conducirá a un rendimiento exitoso. Si un trabajador considera que su esfuerzo no generará resultados visibles o valorados, probablemente reducirá su implicación y se limitará a cumplir con lo mínimo.

La valencia es el valor personal que se le da al resultado esperado. Este valor varía según los intereses, metas y necesidades de cada individuo. Si el trabajador no considera relevante el resultado que puede obtener, su motivación disminuirá.

Por último, la instrumentalidad hace referencia a la percepción de que un buen rendimiento conllevará una recompensa. Si no existe una conexión clara entre el esfuerzo, los logros y las recompensas (como ascensos o reconocimientos), el trabajador tenderá a desconectarse, al no encontrar sentido en hacer un esfuerzo adicional (Stephen, 1996).

De manera que si un empleado observa que no se da la relación entre desempeño y recompensas, se limitará a cumplir con lo mínimo necesario, ya que no percibe que un esfuerzo mayor le llevará a obtener un beneficio adicional.

3.7.4. Teoría de la equidad de John Stacey Adams

La teoría de la equidad propuesta por Adams, sugiere que existe una relación entre los sentimientos de injusticia y la desmotivación e insatisfacción (Hellriegel & Slocum, 2009). Según esta teoría, las personas realizan un proceso cognitivo para comparar el esfuerzo y los recursos que invierten en su trabajo con los resultados y recompensas que reciben (Adams, 1965).

Normalmente el trabajador utiliza principalmente dos fuentes de referencia para realizar esta comparación (Chiavenato, 2009; López, Casique; Ferrer, 2006): por un lado, el esfuerzo y las recompensas de otros trabajadores, tanto compañeros de la organización como conocidos externos; por otro, su propio esfuerzo y las recompensas que ha experimentado previamente dentro de la empresa.

De manera que ante una inequidad negativa, se presentan una serie de consecuencias negativas las cuales conllevan a que el trabajador desee reducir el malestar disminuyendo la cantidad o calidad del esfuerzo en el trabajo, afectando la propia imagen o la de los otros (Adams, 1965; Chiavenato, 2009).

3.8. Impacto del Quiet Quitting en las organizaciones

Es fundamental comprender el impacto del *Quiet Quitting* en el ámbito organizacional. Las estructuras organizativas juegan un papel clave en la manera en que los empleados perciben su trabajo y en cómo responden a las exigencias laborales. A raíz de la pandemia de la COVID-19, se produjo una transformación significativa en las dinámicas laborales, lo que llevó a un cambio en las estructuras organizativas. Estas pasaron a ser más planas, flexibles, horizontales y modulares, con el objetivo de adaptarse a un entorno cada vez más

incierto y digitalizado (Díaz, 2020). Sin embargo, estas características, aunque aportan ventajas como la agilidad y la descentralización, también pueden generar desafíos, como la falta de claridad en roles y liderazgos, lo que puede dar paso a dicho fenómeno.

3.8.1. Efectos en la productividad y el rendimiento

Aunque el Quiet Quitting no supone una renuncia formal, su impacto en la productividad es considerable. Al limitarse a cumplir solo con las tareas mínimas, los empleados dejan de aportar valor añadido, lo que se traduce en diversas consecuencias negativas para la organización (Villatoro, 2024).

En primer lugar, se reduce la calidad de los resultados, ya que la falta de compromiso afecta directamente la excelencia operativa y la competitividad de la empresa (Knoll et al., 2019). Además, la ausencia de iniciativa limita la innovación, lo que incrementa los errores y frena la mejora de procesos. Esta falta de implicación también dificulta el avance de proyectos estratégicos, ralentizando el crecimiento organizacional.

En conjunto, estos efectos deterioran el rendimiento global e incrementan los costes asociados a la supervisión, corrección de errores y pérdida de oportunidades clave.

3.8.2. Consecuencias en la cohesión y dinámica de equipo

El Quiet Quitting también impacta negativamente en la dinámica grupal, debilitando la cohesión dentro de los equipos de trabajo. Cuando algunos empleados se limitan a cumplir con lo mínimo, otros deben asumir tareas adicionales, lo que genera un desequilibrio en la carga laboral (Klotz y Bolino, 2022; Galanis et al., 2023).

Este desajuste puede provocar tensiones internas, ya que los trabajadores más implicados perciben una injusticia que alimenta la frustración y el resentimiento. Además, se deteriora la moral colectiva, afectando la motivación y el clima del equipo. A largo plazo, esta situación puede derivar en un aumento de la rotación, ya que los empleados más comprometidos optan por abandonar la organización ante la falta de apoyo, generando costes adicionales en reclutamiento y formación (Galanis et al., 2024).

3.8.3. Estrategias para combatir el Quiet Quitting

Dado el impacto negativo que el *quiet quitting* puede generar en el rendimiento y clima organizacional, es necesario que las empresas adopten estrategias proactivas para prevenirlo y amortiguar sus efectos.

Una de las claves es transformar la gestión de recursos humanos, alejándose de estructuras rígidas y jerárquicas para fomentar dinámicas centradas en el bienestar y la cooperación (Chiva, 2014). En este sentido, reconocer y recompensar los logros más allá del valor económico refuerza la percepción de utilidad y contribución, elementos esenciales para mantener la motivación (Villatoro, 2024).

Asimismo, es fundamental adaptar las tareas al puesto, evitando la sobrecarga y el desgaste emocional que conduce al *burnout* (Khan, 1990). La preparación ante la transformación digital también debe contemplar el acompañamiento del personal, asegurando que los avances tecnológicos no generen inseguridad laboral (Enbuske, 2019). Otra medida clave es fomentar la conciliación y flexibilidad, estableciendo límites claros entre la vida personal y profesional, así como promoviendo horarios adaptativos y políticas de trabajo remoto (Lee & Miller, 2013). Esto se complementa con oportunidades reales de crecimiento y desarrollo, que incrementan el compromiso y reducen la desvinculación emocional (Febrianti et al., 2020; Villatoro, 2024).

Por otro lado, gestionar adecuadamente los factores estresantes mejora la salud mental, reduce costes y favorece un entorno laboral más productivo (Murphy, 1995). También resulta esencial fortalecer el vínculo emocional con la organización, asegurando que los empleados se sientan valorados e identificados con los objetivos colectivos (Villatoro, 2024). Finalmente, fomentar la seguridad psicológica y la pasión por el trabajo son elementos decisivos. Entornos donde los empleados pueden expresarse sin miedo favorecen el compromiso afectivo y reducen la intención de desvinculación (Galanis et al., 2023; Carver et al., 1997; Astakhova et al., 2022).

3.9. Estudios previos del Quiet Quitting

El fenómeno del *Quiet Quitting* ha despertado el interés de investigadores y organizaciones en los últimos años, impulsando numerosos estudios que buscan analizar su magnitud e impacto en el ámbito laboral. Uno de los más relevantes es el elaborado por la empresa de análisis Gallup (2022), cuyos resultados revelan que al menos el 50% de los trabajadores en Estados Unidos puede considerarse *quiet quitters*. Estos empleados cumplen únicamente con sus funciones básicas, sin comprometerse emocional ni proactivamente con sus responsabilidades laborales.

El informe señala que solo el 32% de los trabajadores estadounidenses se encuentran comprometidos con su empleo, mientras que el 18% se consideran desvinculados activamente, marcando el nivel más bajo de compromiso registrado en casi una década.

El estudio también identifica una mayor vulnerabilidad entre los trabajadores menores de 35 años, quienes desde 2019 han experimentado una caída de seis puntos en su nivel de implicación, junto con una percepción creciente de falta de apoyo en su desarrollo profesional.

Asimismo, Gallup detecta que en los entornos híbridos o remotos, menos de cuatro de cada diez jóvenes tienen claridad sobre lo que se espera de ellos, lo que contribuye a una desconexión emocional progresiva. Otro hallazgo relevante apunta a los líderes y gerentes, ya que solo uno de cada tres afirma sentirse comprometido con su trabajo, lo que agrava el problema a nivel estructural.

Este estudio aporta datos clave para dimensionar el fenómeno del *Quiet Quitting*, evidenciando su influencia en la productividad, la motivación y el clima laboral. Además, resalta la necesidad de implementar estrategias que favorezcan una mayor implicación y bienestar de los empleados.

4. Metodología

Para desarrollar este trabajo, he optado por una metodología mixta que me permita abordar el fenómeno tanto desde una perspectiva individual como organizacional. Considero fundamental no solo conocer lo que piensan y sienten los empleados, sino también comprender las experiencias y percepciones de quienes los contratan.

4.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación hace énfasis inicial en el análisis cualitativo. Dado que el *quiet quitting* es un fenómeno relativamente reciente y aún poco estudiado, resulta complicado medirlo únicamente a través de datos numéricos. Por ello, es fundamental partir de una aproximación cualitativa que me permita comprender en profundidad las experiencias y percepciones de los trabajadores y empleadores.

Una vez recopilada esta información, daré paso al análisis cuantitativo para complementar los resultados. La idea es cruzar los hallazgos con teorías sobre la motivación laboral, permitiéndome establecer conexiones entre las experiencias de los participantes y los marcos teóricos existentes. De esta manera, podré ofrecer una visión más estructurada y respaldada del fenómeno, dando respuesta a los objetivos de mi estudio.

4.2. Técnicas de recolección de datos

Para recopilar la información necesaria, se han empleado dos técnicas principales: entrevistas semiestructuradas y una encuesta estructurada.

Las entrevistas semiestructuradas se han dirigido a dos grupos clave: por un lado, trabajadores jóvenes que pudieran compartir su experiencia directa con el *quiet quitting*; por otro, empleadores o responsables de recursos humanos capaces de aportar una visión desde la gestión y la observación organizacional. Esta técnica permite mantener una guía común de preguntas, pero también abrir espacio a matices, emociones y experiencias espontáneas que enriquecen el análisis cualitativo.

Por otro lado, se ha diseñado una encuesta estructurada orientada específicamente a los trabajadores. El objetivo de esta herramienta ha sido recoger datos cuantitativos sobre su nivel de satisfacción, percepción del reconocimiento, compromiso laboral y actitudes vinculadas al fenómeno del *quiet quitting*. Esta información permite identificar tendencias generales y complementar los hallazgos obtenidos en las entrevistas.

4.3. Muestra

Para este proyecto, como he comentado anteriormente quiero enfocarme en dos grupos principales que me parecen clave para entender dicho fenómeno. Al ser un tema muy comentado entre los jóvenes y también discutido en el ámbito empresarial, creo que es fundamental tener en cuenta tanto a quienes lo viven en primera persona como a quienes lo gestionan desde la organización. Por lo tanto el acceso a la muestra ha sido mediante un muestreo intencionado, es decir, elegí a los participantes de manera estratégica, buscando diversidad en cuanto a sectores laborales y posición dentro de las organizaciones. La idea es obtener perspectivas variadas para entender cómo el *quiet quitting* se experimenta de forma diferente según el tipo de trabajo o la organización. Mi objetivo a entrevistar oscila en un total de entre **5 - 10 personas**, distribuidas de la siguiente manera:

- Trabajadores (18-35 años): entre 4 y 6 entrevistas
- Empleadores: entre 2 y 4 personas

En cuanto a la parte cuantitativa utilizaré una encuesta, la cual estará dirigida a aquellos jóvenes que están incorporados en el mundo laboral y que me puedan ayudar con la recopilación de la información. Mi objetivo de personas encuestadas se encuentra entre **60-100 personas**.

4.4. Análisis de datos

El análisis de los datos se llevará a cabo en dos etapas:

En primer lugar, en la fase **cuantitativa**, transcribiré las entrevistas y me enfocaré en cada respuesta con el objetivo de comprender en profundidad lo que los participantes han compartido. A partir de esta información, identificaré patrones y temas clave que se repitan en las conversaciones, como las razones que llevan a los trabajadores a hacer lo mínimo indispensable, el impacto que esto tiene en su bienestar y la manera en que los empleadores perciben y gestionan esta situación dentro de sus empresas. Para organizar mejor los hallazgos, clasificaré la información en distintos bloques, lo que me permitirá dar sentido a los testimonios y captar no solo las emociones y preocupaciones expresadas, sino también las motivaciones subyacentes que pueden estar influyendo en este comportamiento.

Por otro lado, en la fase **cuantitativa**, utilizaré los datos numéricos obtenidos a través de encuestas o respuestas estructuradas para realizar un análisis sencillo que me permita identificar tendencias generales dentro de la muestra. Esto me ayudará, por ejemplo, a

observar cuántos trabajadores sienten que están desconectados emocionalmente de sus empleos o a determinar cuántos empleadores perciben este fenómeno como un problema real dentro de sus empresas.

4.5. Ética en la investigación

La ética en esta investigación es un aspecto clave, por lo que me he asegurado de que todos los participantes comprendan el propósito del estudio antes de compartir sus experiencias. Antes de cada entrevista, expliqué claramente que su participación era completamente voluntaria, que la información proporcionada se manejaría con total confidencialidad y que los datos serían utilizados únicamente con fines académicos.

Para proteger su identidad, los participantes serán anonimizados en las transcripciones y en la presentación de los resultados, evitando cualquier dato que pueda hacer identificable a los participantes. Además, me comprometo a manejar la información con responsabilidad, asegurando su almacenamiento seguro y garantizando que solo se utilice dentro del marco de esta investigación. De este modo, los participantes han podido expresarse con libertad y confianza, sabiendo que sus respuestas serán tratadas con respeto y discreción.

4.6. Limitaciones

Este estudio presenta algunas limitaciones importantes. En primer lugar, al adoptar un enfoque cualitativo y centrarme en un grupo pequeño de participantes, no puedo generalizar los resultados a toda la población. Las conclusiones que obtengo están basadas en las experiencias personales de estos individuos, por lo que deben interpretarse con cautela.

Además, el estudio aborda el fenómeno en el ámbito laboral de manera general, lo que implica que no se puede afirmar que los resultados sean aplicables a todos los sectores o tipos de trabajo. Sin embargo, la riqueza y profundidad de los datos cualitativos me permiten obtener una comprensión más detallada y matizada del fenómeno, lo cual casi compensa esta limitación.

Por último, una limitación relevante es la imposibilidad de acceder a entrevistas con empleadores. Dado que estos suelen tener agendas muy apretadas, me dificulta la obtención de su perspectiva, lo que limita una visión más completa sobre el tema desde la perspectiva de estos.

5. Aplicación práctica

En cuanto a la aplicación práctica, es importante señalar que el número final de entrevistados ha sido de 7 personas. De estas, 4 son trabajadores, 2 son empleadores y 1 corresponde a una entrevista exploratoria. Como he mencionado anteriormente cabe destacar que no he podido acceder a más empleadores debido a la carga de trabajo que tienen, lo cual ha representado una limitación para mi investigación, ya que no he podido obtener una visión más amplia sobre el punto de vista de las empresas.

En relación con las entrevistas, he recibido un total de 80 respuestas, de las cuales algunas deben ser descartadas debido a que no cumplen con los criterios establecidos en las preguntas filtro. Estas respuestas no serán consideradas como parte del objeto de estudio, lo que limita un poco el tamaño de la muestra final utilizada para el análisis.

Para el análisis de los datos, me enfocaré en relacionarlo con el contenido de mi marco teórico, sobre todo con los clásicos de la sociología y las teorías psicológicas de la motivación laboral.

5.1. Análisis cualitativo: un enfoque basado en la entrevista

TRABAJADORES

Bloque 0: Contexto personal

En este primer bloque, se explora un poco la historia laboral de las personas entrevistadas, sus trayectorias y cómo llegaron a estar donde están ahora. Lo que más destaca es que muchas de ellas no empezaron en lo que están haciendo actualmente, sino que han ido pasando por distintos trabajos, a veces muy distintos entre sí.

Por ejemplo, una entrevistada contaba que antes de trabajar en marketing digital había estado como mozo de almacén: *“Era un trabajo totalmente diferente al que estoy trabajando actualmente. Era mucho más físico y rutinario”* (entrevistada A).

Otras empezaron en puestos más básicos dentro de la misma empresa en la que están ahora. Como una de ellas, *“No realizaba funciones como ponerme en contacto directo con los clientes... hacía como tareas con responsabilidad más reducida”* (entrevistada D).

Algunas han pasado por trabajos bastante distintos antes de llegar a su puesto actual: *“Sí, pero no de oficina. He trabajado en restaurantes, tanto de camarera como en cocina. He trabajado en limpieza...”* (entrevistada B).

También es interesante cómo algunas contaban que al principio les costó adaptarse al nuevo entorno, sobre todo en empresas grandes o con un ambiente más profesional. Una hablaba del famoso “síndrome del impostor”: *“Los primeros meses tenía un poco el síndrome del impostor, sentía que no pertenecía al sitio”* (entrevistada B). Pero con el tiempo se fue sintiendo más segura y cómoda en su rol.

Este bloque puede vincularse por un lado, con la teoría de la división del trabajo de Adam Smith, donde se destaca que la especialización podía mejorar la destreza, pero también advirtió sobre el riesgo de estancamiento y alienación cuando se reduce el trabajo a tareas repetitivas. Esta dualidad está muy presente en las entrevistas. Algunos entrevistados comenzaron realizando tareas rutinarias (entrevistada D), pero encontraron motivación cuando pudieron diversificar sus funciones y ganar autonomía. El paso de tareas repetitivas a tareas más variadas representa una ruptura parcial con esa división estricta del trabajo, dándoles más sentido a sus actividades diarias.

Por otro lado, Karl Marx, en su teoría de la alienación, señalaba que el trabajador puede sentirse desconectado cuando no controla el producto de su trabajo o el proceso. Al hablar de su experiencia inicial, una entrevistada menciona que *“no me sentía útil”* (entrevistada D), lo que refleja esa pérdida de sentido que Marx atribuía a la alienación. Sin embargo, a medida que fueron ganando protagonismo y responsabilidad, esta alienación se fue reduciendo.

Bloque 1: Motivación y su impacto en el trabajo

La motivación laboral aparece en las entrevistas como un factor clave que va más allá del salario. Aunque este sí aparece mencionado como un elemento relevante una entrevistada afirma claramente: *“Me motiva el salario y crecer profesionalmente y adquirir experiencia también”* (entrevistada D). Lo que predomina en las respuestas es una visión más compleja, donde el desarrollo personal, el ambiente de trabajo y la posibilidad de aprender constantemente tienen un peso muy importante.

Varios participantes destacan que su motivación surge al tener autonomía, variedad en las tareas y espacio para proponer ideas. Una de ellas expresa: *“La mayoría de proyectos son propuestos por mí”* (entrevistada C), lo que refleja una clara percepción de control sobre el

propio trabajo. Otro destaca que *“cada día tienes objetivos nuevos, aparecen proyectos nuevos y si lo haces bien, es fácil avanzar”* (entrevistada B), mostrando cómo la novedad y la posibilidad de progresar alimentan su motivación diaria.

El impacto del trabajo también es una fuente de sentido para muchos. Se sienten útiles, reconocen que lo que hacen tiene consecuencias visibles. Una entrevistada menciona: *“Todo lo que hago tiene un impacto importante y nos lo hacen saber al equipo”* (entrevistada B) Otra participante, desde su rol en recursos humanos, remarca su aporte desde una perspectiva social: *“Yo participo mucho en vídeos de campañas de la empresa... para que chicas con hijab puedan ver que hay oportunidades”* (entrevistada C).

Respecto al desarrollo personal, varias voces coinciden en que aprenden constantemente. Una persona afirma: *“Cada cliente es diferente... siempre surgen preguntas y situaciones nuevas. Todos los días aprendo algo nuevo”* (entrevistada D). Esta sensación de crecimiento personal está directamente relacionada con la motivación, quien siente que mejora, que progresa, difícilmente se desengancha del trabajo.

Este bloque se relaciona directamente con la teoría de motivación-higiene de Herzberg, en la que se diferencian los factores que previenen la insatisfacción de los que realmente motivan. Las entrevistas muestran cómo los trabajadores se sienten satisfechos cuando pueden participar, proponer, aprender y ver el impacto de su trabajo, factores claramente motivadores según Herzberg.

Bloque 2: Autonomía y control sobre el trabajo

Uno de los temas más significativos en el bienestar laboral es la autonomía que sienten los empleados al ejecutar sus tareas. En las entrevistas, se evidencia un patrón positivo: la mayoría de los participantes sienten que tienen bastante libertad para organizar su trabajo según sus propios criterios. Por ejemplo, una entrevistada señaló con claridad: *“Sí, me dejan, por ejemplo, organizar mi tiempo como yo vea [...] puedo dividirme el trabajo como yo quiera y las horas del trabajo, pues invertirlas por la mañana [...] más tarde, que estoy como más enérgica, pues gestiono cobros”* (entrevistada D). Este tipo de flexibilidad no solo permite adaptar las actividades al propio ritmo, sino que también mejora el rendimiento y la satisfacción personal.

Otra entrevistada afirmó: *“En mi rol yo puedo decidir, lo importante es el resultado y los procesos los puedo poner yo”* (entrevistada B), lo cual refuerza la idea de que, en muchos casos, se da prioridad a los resultados más que al método estricto de trabajo. Esta

confianza en la manera de hacer las cosas puede reforzar la autoestima profesional y reducir el estrés relacionado con la rigidez estructural.

Además, cuando se abordó la relación con los superiores, las respuestas fueron también muy positivas. Una participante compartió que *“me apoyan muchísimo siempre que [...] ven alguna oportunidad que encaja conmigo, vienen y me la proponen”* (entrevistada B).

Esta autonomía también se manifiesta en el espacio para proponer ideas. *“Sí, de hecho, el departamento en el que estoy son gente mayor [...] siempre me dicen: ‘tú puedes proponer, cómo podemos hacerlo de forma más rápida’”* (entrevistada D).

Por un lado, la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan también encuentra eco en estos relatos. Según esta teoría, la autonomía es una de las tres necesidades psicológicas básicas para que exista motivación interna. Los entrevistados, al sentirse libres de decidir cómo organizar su jornada o cómo abordar sus tareas, están experimentando precisamente esa necesidad de autonomía. Esto fortalece su implicación y bienestar en el entorno laboral.

Por otro lado, desde la perspectiva de Max Weber y su teoría de la burocracia, se plantea que las organizaciones pueden volverse frías y excesivamente racionalizadas. No obstante, los ejemplos presentados muestran contextos laborales en los que, aunque existen procedimientos, se da cabida a la creatividad y a la decisión propia.

Bloque 3: Relaciones y clima laboral

Las relaciones con los compañeros de trabajo, así como la percepción del clima laboral, juegan un papel clave en la experiencia de los entrevistados. En general, las respuestas muestran una valoración muy positiva del ambiente, con relaciones cercanas, apoyo mutuo y un sentimiento claro de pertenencia.

Una de las participantes destaca: *“Tengo muy buena relación con mis compañeros. Hay un ambiente de trabajo bastante relajado y colaborativo”* (entrevistada A). Este tipo de vínculo no solo mejora el día a día, sino que influye directamente en la actitud frente al trabajo. Otra entrevistada lo resume así: *“Nos ayudamos en todo. Siempre que hay alguna oportunidad o les surge alguna idea que encaja más con mis habilidades, me la proponen. Y al revés también”* (entrevistada B), lo que demuestra una dinámica de colaboración fluida.

En cuanto al trabajo en equipo, todos los participantes coinciden en que, aunque existen tareas individuales, la disposición a colaborar está muy presente. La entrevistada D dice: *“Sí que hay un trabajo en equipo porque nos ayudamos todos entre todos”*, y añade que,

aunque cada uno tiene asignadas sus tareas, el apoyo mutuo está garantizado cuando se necesita.

Sobre las actividades fuera del trabajo, la mayoría menciona alguna forma de interacción más allá de lo estrictamente laboral. La entrevistada C afirma con humor *“Yo soy muy activa [...] incluso fines de semana hago cosas extra [...] es importante para integrarte y conocer a la gente”*. Por otro lado la entrevistada D, indica que aunque sus compañeros son de una edad diferente y no comparte espacios fuera del trabajo con ellos habitualmente, en momentos como cenas de empresa o pausas laborales sí se genera un vínculo cercano.

Por último, al preguntar si las dinámicas del equipo influyen en su compromiso, las respuestas son claras: *“Cuando veo que el equipo está motivado y que hay un buen ambiente de trabajo, me dan más ganas de esforzarme y dar lo mejor de mí”* (entrevistada A) , una muestra clara de cómo el entorno humano potencia el compromiso individual. *“Los compañeros influyen mucho en las ganas que tienes tú de ir a trabajar”* (entrevistada D).

Este bloque conecta directamente con la teoría de la cohesión social de Emile Durkheim. Durkheim señalaba que en las sociedades modernas, donde los roles están más diferenciados, la cohesión se construye a partir de la interdependencia. Eso es precisamente lo que se refleja en las entrevistas: aunque cada uno tenga tareas distintas, sienten que forman parte de un todo, se apoyan y se coordinan. Esta cohesión laboral, basada en la solidaridad orgánica, favorece la convivencia y genera un entorno laboral más unido y humano.

Bloque 4: Expectativas y recompensas

Este bloque explora una cuestión muy sensible es si los trabajadores sienten que sus esfuerzos son valorados por la organización. Las respuestas muestran, en su mayoría, percepciones positivas, aunque también se muestran matices importantes.

El reconocimiento, ya sea formal o informal, aparece como un elemento crucial. La entrevistada A lo expresa con entusiasmo: *“Sí, en verdad, que se reconoce. Cuando hago un buen trabajo lo reconocen y eso me motiva bastante”*. Además, señala cómo los gestos simbólicos como tocar una campana cuando se consigue un nuevo cliente generan un ambiente estimulante: *“Todo el mundo se anima, felicita al equipo y se crea un ambiente muy positivo”*.

Por su parte, la entrevistada B afirma: *“Sí, la verdad es que sí. Aparte de que la mayoría de proyectos que se van haciendo son cosas que se va a usar en el equipo entero”*. Destaca la

visibilidad de su trabajo dentro del grupo y el hecho de que sus aportes son señalados por sus compañeros y superiores, incluso en reuniones.

En el caso de la entrevistada C, se observa una visión más crítica. Aunque reconoce que hay reconocimiento simbólico y agradecimiento verbal, también señala una discrepancia entre el esfuerzo y las recompensas materiales: *“No siempre a lo mejor vas a tener en el ámbito económico el reconocimiento que tú esperas”*. Esta percepción genera una cierta frustración: *“A mí me gustaría estar ya en otra categoría, más senior, y estoy trabajando para lograrlo”*.

Finalmente, la entrevistada D aporta un punto interesante sobre las diferencias en la forma en que se reconoce el trabajo según el perfil o el tiempo en la empresa. Explica: *“Como estoy empezando, es como ‘muy bien, lo has hecho bien’, pero ellos que llevan muchos años es como si se diera por hecho”*. A pesar de valorar el reconocimiento que recibe, también empatiza con sus compañeros más veteranos, que no siempre obtienen el mismo trato.

Este bloque se relaciona directamente con la teoría de la equidad de John Stacey Adams, que plantea que los trabajadores evalúan su esfuerzo y las recompensas obtenidas comparándose con otros. La entrevistada D lo ilustra claramente cuando reconoce: *“Se me aplaude más a mí al conseguir algo [...] ellos que llevan tiempo ya se espera que hagan bien esas cosas”*. Esta percepción de desigualdad puede afectar la motivación a largo plazo si no se ajusta el trato y reconocimiento entre perfiles.

También se puede vincular con la teoría de las expectativas de Vroom, especialmente en lo que refiere a la instrumentalidad: si los empleados perciben que su esfuerzo no tiene una relación directa con las recompensas (como ascensos, reconocimiento o incentivos), su implicación puede reducirse. En palabras de la entrevistada C: *“No siempre es así. Por mucho que trabajes muy bien, hay veces que tienes que tener paciencia”*.

Desde la perspectiva de Herzberg, los elementos relacionados con el reconocimiento serían factores motivadores. Las respuestas confirman que cuando los empleados sienten que su trabajo es visible y valorado, aumenta su satisfacción. La entrevistada A incluso afirma: *“Son pequeños gestos, pero hacen que el esfuerzo se valore y que el trabajo no se sienta monótono”*.

Bloque 5: Percepción de justicia y equidad laboral

La percepción de justicia en el entorno laboral es un aspecto que impacta directamente en el compromiso y la satisfacción de los trabajadores. En este bloque, las respuestas muestran que la mayoría de los entrevistados sí se han comparado con compañeros en algún momento, aunque sus reacciones han sido variadas.

La entrevistada A reconoce que este tipo de comparación es algo normal, especialmente cuando se trabaja en equipo y se es consciente del esfuerzo de los demás: *“Creo que es algo bastante normal compararse con los compañeros, sobre todo cuando trabajas en equipo y ves lo que hace cada uno”*. En su caso, no percibe grandes diferencias injustas: *“El trabajo está bastante equilibrado [...] cuando alguien hace un esfuerzo extra se reconoce y se valora”*, lo que genera una sensación de equidad y pertenencia.

En cambio, la entrevistada B se encuentra en una situación particular: no tiene otra persona en su puesto exacto, pero observa el desempeño y las recompensas dentro de su equipo. Aún así, comenta: *“No se me ocurre en ningún momento en el que haya sentido ese tipo de injusticia o desigualdad”*. Para ella, el reparto es justo y se basa en lo que cada persona aporta.

La entrevistada D sí ha experimentado un tipo de desigualdad positiva hacia ella, ya que al ser nueva, su trabajo es más visiblemente celebrado: *“Como estoy empezando, es como ‘muy bien, lo has hecho bien’, pero ellos que llevan muchos años es como si se diera por hecho”*. Esta situación, aunque le resulta motivadora, también le genera cierta incomodidad hacia sus compañeros: *“Me siento un poco mal por mis compañeros [...] ellos que me están enseñando no reciben ni una palabra”*.

Finalmente, la entrevistada C no respondió explícitamente a esta pregunta, lo cual también puede ser leído como un indicio de que hablar abiertamente de comparaciones puede no ser habitual o incluso considerado incómodo.

Este bloque se relaciona directamente con la teoría de la equidad de John Stacey Adams, que plantea que los trabajadores evalúan sus recompensas comparándolas con las de otros, y que la percepción de injusticia puede generar desmotivación. La entrevistada D refleja perfectamente esta dinámica: percibe que su esfuerzo se valora más por ser nueva, y aunque esto la motiva, también reconoce el impacto negativo que puede tener en la moral de sus compañeros más veteranos.

Además, también puede haber una conexión secundaria con la teoría de las expectativas de Vroom, ya que la percepción de justicia también afecta la expectativa de recompensa futura, si alguien percibe que su esfuerzo no será valorado del mismo modo que el de sus compañeros, su nivel de implicación puede verse afectado.

Bloque 6: Quiet Quitting y compromiso laboral

Este bloque pone el foco en el quiet quitting, un fenómeno cada vez más visible. Aunque no siempre se le ponga nombre, hacer solo lo justo sin implicarse más allá aparece reflejado en mayor o menor medida en todas las entrevistas.

En cuanto a las dinámicas para fortalecer el trabajo en equipo, la mayoría de los participantes coinciden en que sí existen espacios de integración, aunque con distintos grados de formalidad. La entrevistada A señala: *“Al ser una empresa tan pequeña donde estamos todo el día en una oficina, no siento que hagan falta dinámicas específicas”*. Mientras tanto, B menciona: *“Tenemos una página interna, actividades de equipo como cenas, bolos o incluso viajes relacionados con nuestro rol”*. La entrevistada C añade que participa activamente en actividades extraescolares y voluntariados: *“Es importante para integrarte y conocer a la gente”*. Por otro lado, la entrevistada D aporta un ejemplo más informal pero efectivo: *“Los lunes solemos tener una reunión y los últimos cinco minutos son más personales, como ‘¿cómo estáis?’, ‘¿cómo ha ido el finde?’”*.

Respecto a la pregunta sobre limitarse a lo mínimo, todos reconocen haber pasado por momentos así. La entrevistada A dice: *“En tareas más monótonas y repetitivas, intento cumplir con lo que se pide y ya está”*, mientras que B lo normaliza: *“Supongo que todo el mundo [...] habrá semanas o meses que estés más cansado y solo hagas lo mínimo”*. La entrevistada C añade una reflexión interesante: *“Hay que tener un poco de picardía, no puedes dar siempre un 200% porque al final te acabarás frustrando y te acabarás quemando”*. Y la entrevistada D, que tuvo un rol más limitado en su inicio, expresa: *“Me ceñía a mis tareas, pero porque no podía hacer nada más”*.

Al preguntar si es común ver este comportamiento en sus compañeros: La entrevistada A menciona: *“No diría que sí, pero sí que es verdad que hay personas que simplemente hacen su trabajo y ya está”*. La B responde de forma similar: *“Quizás alguno que otro [...] pero creo que la mayoría sí están motivados en dar lo máximo de ellos”*. La C sostiene que depende del pasado laboral de cada persona: *“Si alguien no se sintió valorado en trabajos anteriores, puede adoptar ese comportamiento”*. Y D lo generaliza: *“Como en todas las empresas. Hay gente que solo va a hacer las horas y ya está”*.

Sobre qué cambios podrían implementar las empresas, surgen propuestas muy concretas. La A apuesta por el reconocimiento: *“No siempre tiene que ser con dinero [...] una felicitación puede marcar la diferencia”*. En este caso la B coincide: *“Deberían pensar más en los trabajadores, hacer más cosas para que estén motivados”*. En cambio la entrevistada C sugiere la figura de un mentor y el seguimiento del bienestar emocional: *“Para que esta persona sienta que alguien se preocupa por ella”*. Y por último la entrevistada D plantea: *“Se podrían hacer puestos rotatorios para que todos comprendan el proceso general de la empresa”*.

Este bloque se relaciona de manera muy directa con la teoría de la autodeterminación, cuando las personas no perciben autonomía, no se sienten competentes o no tienen relaciones significativas, tienden a desconectarse emocionalmente del trabajo. Esto se observa en varias respuestas donde la monotonía o la falta de propósito lleva a hacer solo lo justo, como cuando A dice que en tareas repetitivas simplemente cumple con lo que se pide.

También hay un vínculo evidente con la teoría de las expectativas. Si el trabajador no ve una relación clara entre su esfuerzo y las recompensas ya sea reconocimiento, oportunidades o progreso, su nivel de implicación se reduce. Esto se refleja en frases como la de C: *“Hay veces que, por mucho que trabajes muy bien, no tienes la recompensa que esperas”*, lo cual puede derivar en una forma de quiet quitting.

Desde el enfoque de la teoría de la alienación, estas situaciones representan una desconexión del trabajador con el propósito de su labor, especialmente cuando no siente que su esfuerzo tiene un impacto visible o que forma parte de algo significativo. La repetición mecánica, la falta de participación y el estancamiento profesional son indicadores claros de alienación laboral.

Finalmente, desde una perspectiva más organizacional, algunas respuestas también se relacionan con Herzberg. La falta de reconocimiento y oportunidades no solo genera insatisfacción (factores de higiene), sino que impide que se manifiesten verdaderos factores motivadores.

Bloque 7: Introducción al Quiet Quitting

Este bloque cierra las entrevistas introduciendo de manera explícita el concepto de *quiet quitting* o “renuncia silenciosa”. A pesar de que no todos los participantes conocían previamente el término, todos lograron identificar la conducta que describe: limitarse a hacer lo justo en el trabajo, sin aportar más allá de lo necesario.

La entrevistada A confiesa: *“La verdad es que no lo había escuchado normalmente antes, aunque conozco la idea de que algunas personas se limitan a hacer solo lo mínimo necesario”*. En la misma línea, C responde: *“No. Yo creo que en todos los lados y desde hace mucho tiempo [...] siempre ha habido la típica persona que hace su trabajo de forma silenciosa y ya está”*. Por su parte, B sí conocía el término y fue directa en su opinión: *“Muy mal, la verdad. Yo creo que esto es algo que tendría que despertar a las empresas y que los trabajadores tendrían que reivindicarse por ello”*.

En cuanto a si este fenómeno está presente en su entorno laboral, hay percepciones distintas. A admite: *“Yo por mi parte no lo he notado de manera evidente, pero supongo que en cualquier empresa puede haber personas que trabajen con esa mentalidad”*. D es más contundente: *“Sí, como te había comentado en las preguntas anteriores [...] hay gente que nunca aporta nada y está como callada”*.

Al hablar sobre el impacto grupal de este comportamiento, las opiniones apuntan a una posible afectación del ambiente laboral. A lo resume así: *“Si muchas personas solo hacen lo mínimo, se perdería la energía y la motivación del equipo [...] supondría mucha frustración en quienes sí intentan dar más de sí mismos”*.

Sobre su experiencia personal, casi todas las entrevistadas reconocen haberse sentido identificadas con esa actitud en algún momento. A admite: *“Creo que todos hemos pasado por momentos en los que nos sentimos menos motivados [...] cuando siento que mi esfuerzo no se nota demasiado”*. D lo explica como algo más situacional: *“Cuando tienes un día malo [...] aplicas un poco este concepto”*.

Respecto a las causas, las entrevistadas mencionan varios factores. A destaca la falta de reconocimiento y crecimiento: *“Si una persona siente que da más de lo que recibe, es normal que con el tiempo deje de esforzarse tanto”*. B menciona el trabajo rutinario y el salario como causas principales: *“El trabajo rutinario, 100%. Y también el hecho de no compensar al trabajo o que el trabajador sienta que no le están pagando lo suficiente”*. D menciona factores sociales, culturales y económicos: *“Por ejemplo, una señora inmigrante que trabaja en limpieza y no sabe español [...] no va a participar porque no puede. Aunque le gustaría, no puede”*.

Finalmente, al proponer cambios para evitar esta actitud, las recomendaciones se centran en fomentar el reconocimiento, la formación, y la integración. C propone: *“Un mentor que haga seguimiento [...] que esta persona sienta que alguien se preocupa por ella”*. D sugiere:

“Formaciones, cursos, que les permitan integrarse más [...] y que la barrera del lenguaje no les impida relacionarse”.

En cuanto a la relación con el marco teórico, en primer lugar, la teoría Marx se refleja con claridad. La repetición, la falta de reconocimiento y la desconexión del propósito del trabajo llevan a varios entrevistados a adoptar o entender el comportamiento del quiet quitting como una forma de protección ante un entorno que no les permite realizarse como personas. Marx hablaba de trabajadores que se convierten en piezas de una máquina; esta lógica está presente en frases como *“solo hago lo que me toca, nada más”*.

También aparece la teoría de la autodeterminación, ya que el quiet quitting suele surgir cuando se rompen las tres necesidades básicas: autonomía, competencia y vínculo social. Las entrevistadas que reconocen haber trabajado en modo “mínimo necesario” lo hacen generalmente en momentos donde no sentían que su trabajo era valorado, o cuando no tenían oportunidades para crecer o relacionarse con el entorno.

Desde la teoría de Herzberg, este fenómeno puede entenderse como la consecuencia de un entorno donde faltan los factores motivadores (crecimiento, responsabilidad, logros) y donde los factores de higiene (salario, condiciones, relaciones) no son suficientes para generar compromiso.

Finalmente, la teoría de la equidad de Adams también es clave aquí ya que si los trabajadores perciben que su esfuerzo no es recompensado de forma justa, pueden optar por desconectarse emocionalmente y cumplir con lo mínimo. Como decía la entrevistada A, *“Si una persona siente que da más de lo que recibe, es normal que con el tiempo deje de esforzarse tanto”*.

EMPLEADORES

Bloque 0: Introducción al rol

Este bloque permite conocer cómo las personas entrevistadas describen su puesto y experiencia dentro de la empresa desde el rol de empleadores. Ambas entrevistadas desempeñan funciones dentro del área de Recursos Humanos, específicamente en administración de personal y selección, lo que les da una perspectiva bastante directa sobre la gestión de personas y la cultura interna.

La entrevistada Y explica: *“Soy técnico de RRHH y desempeño funciones de criba y selección de personal, gestión de personal, tareas y trámites administrativos (altas, bajas,*

tramitación de IT'S, contratos, certificados, nóminas, facturación, contratos, control de horas y fichajes...) así como dar soporte a diversos clientes". Por su parte, el entrevistado X también señala un cargo centrado en la administración de personal en El Corte Inglés: *"Mi papel consiste en selección de personal, tanto criba telefónica como entrevistas personales, gestión de contratos, nóminas, formación, entre otros"*. Añade además una función muy concreta pero simbólica: *"En la empresa soy quien gestiono la uniformidad de todos los empleados, proporcionando uniformidad nueva a todas las nuevas incorporaciones y renovando toda la uniformidad del personal cada año"*, lo que refleja su cercanía directa con el personal desde el primer día.

En cuanto a la trayectoria, Y señala: *"El mes que viene hago 3 años en esta empresa, aunque mi trayectoria profesional viene de muchos años atrás"*, lo que muestra una experiencia consolidada en el área. X, en cambio, menciona un recorrido más reciente: *"Actualmente llevo desde julio de 2023 trabajando para la empresa, pero en el puesto actual desde octubre de 2023"*, destacando que antes trabajaba como vendedor en otra sección, lo cual indica movilidad interna.

Respecto a la percepción del entorno de trabajo, ambos entrevistados hacen énfasis en el clima laboral y la cultura organizacional. Y afirma: *"Respecto a la cultura laboral de mi empresa, diría que es agradable y colaborativa, un sitio donde poder crecer y formarse día a día en el ámbito laboral"*. Resalta, además: *"Hacen que te sientas valorado a nivel personal y profesional"*. X, por su parte, comenta: *"La empresa trabaja con muchas fuerzas para promover el compromiso laboral y el trabajo en equipo, mediante distintos incentivos por objetivos"*.

Bloque 1: perspectiva general sobre la motivación y el compromiso laboral

Desde su experiencia, ambos entrevistados comparten una visión bastante clara sobre qué motiva a los trabajadores y cómo ha cambiado el nivel de compromiso en los últimos años.

La entrevistada Y plantea una lista bastante completa de factores que considera claves para la motivación: *"Un ambiente colaborativo, formación continua, crecimiento personal y laboral, además de estabilidad e incentivos"*. Pero va más allá, y señala algo muy concreto y humano: *"Una persona que está motivada y a la que se le reconoce su trabajo siempre es capaz de contribuir a la mejora de resultados"*. Es decir, el reconocimiento no solo es importante emocionalmente, sino también estratégicamente. Por su parte, el entrevistado X menciona varios factores prácticos que aplican en su empresa para motivar a los empleados: *"Los vendedores perciben una pequeña comisión por las ventas que realizan,*

consiguiendo un compromiso y unos objetivos totalmente alineados con la dirección y la cultura de la empresa". También habla de beneficios sociales que ofrecen a los empleados, como *"descuentos en compras en El Corte Inglés, transporte público y restaurantes de la empresa"*. Además, subraya: *"En mi opinión, el factor más motivador con el que cuenta mi empresa es la gran proyección que hay dentro de la empresa"*.

Ahora bien, cuando se les pregunta por el nivel de compromiso de los trabajadores, ambas entrevistadas coinciden en que ha bajado, especialmente entre las generaciones más jóvenes. Y comenta: *"En los últimos años solo se da prioridad a vivir bien y ganar mucho [...] no puedes querer entrar a una empresa con determinados beneficios y remuneraciones sin haber demostrado uno lo que vale"*. Con esta afirmación, expresa una cierta frustración con lo que percibe como una expectativa desequilibrada: se pide mucho a la empresa sin que aún haya una base de compromiso real por parte del trabajador. X comparte una percepción parecida: *"El compromiso de los trabajadores cada vez es menor [...] el trabajador más joven no le da demasiada importancia a la relación laboral con la empresa"*. Además, advierte que la idea de "crecer dentro de una misma empresa" que antes era muy común está desapareciendo: *"Hace ya años que al trabajador más joven no le importa demasiado la relación laboral con la empresa"*.

En resumen, desde su rol como empleadoras, ambas entrevistadas reconocen que las empresas hacen esfuerzos para motivar a los trabajadores a través de incentivos, beneficios o formación, pero también observan que el compromiso ya no es tan estable ni está garantizado. Las expectativas han cambiado, y eso supone un reto en la gestión diaria de los equipos.

Bloque 2: Factores laborales y motivación

Este bloque recoge reflexiones más profundas sobre las condiciones laborales internas y cómo estas influyen directamente en la motivación, el compromiso y la conexión que sienten los empleados con su trabajo.

Oportunidades de desarrollo

Ambas entrevistadas reconocen que sí existen oportunidades para que los empleados desarrollen sus habilidades, aunque con matices. Y señala que *"en mi organización, si bien existen algunas oportunidades para el desarrollo de habilidades, considero que aún no son del todo claras ni accesibles para todos los empleados"*. Añade que *"el desarrollo depende más de la iniciativa personal que de un plan estructurado por parte de la empresa"*, y

propone mejoras como *“formación continua, evaluaciones, posibilidades de promocionar dentro de la empresa”*.

En cambio, X tiene una visión más optimista: *“Considero que en mi empresa todos los empleados tienen posibilidades y oportunidades de poder lograr éxitos”*, destacando la existencia de *“una amplia formación continua en el cargo de cada trabajador”*, que permite optar a *“cargos con distintas responsabilidades y objetivos”*.

Autonomía y control

Sobre este tema, las respuestas muestran un equilibrio. Ambas coinciden en que no hay ni control total ni autonomía completa. X lo expresa así: *“Considero que no hay ni un control excesivo ni la suficiente autonomía [...] cada empleado tiene una pauta a seguir a la hora de realizar sus tareas, pero con un margen para que cada uno adapte su forma de ser y su motivación para poder realizarlas”*. Destaca que, aunque existen pautas, *“se trata de un trabajo muy personal, pero con unos objetivos claros”*, y que esto *“no tiene por qué afectar al nivel de compromiso del trabajador”*.

Por su parte, Y responde de forma más crítica: *“En todas las empresas hay control sobre los trabajadores [...] hay personal que funciona mejor según pautas y directrices”*, especialmente al tratarse de puestos que no siempre son cualificados, lo que hace necesario cierto grado de supervisión.

Relaciones entre compañeros y con los superiores

Ambas entrevistadas describen un entorno laboral en general positivo, aunque con algunas tensiones puntuales: Y señala que *“la relación en general es cordial aunque no de todo el personal obtenemos feed back de parte de las empresas”*, refiriéndose especialmente a la dificultad de evaluar relaciones en contextos de trabajo temporal. También menciona: *“Intentamos en la medida de lo posible darles oportunidades laborales con más estabilidad o empresas donde tienen opción de formar parte del personal de estructura”*.

X, en cambio, profundiza más en las dinámicas internas y describe un fenómeno interesante: *“La relación entre los empleados acostumbra a ser realmente buena. Hay muchas amistades de muchos años dentro de los distintos grupos de trabajo”*. Sin embargo, también advierte que *“podemos encontrar roces con nuevos trabajadores”*, especialmente por el tema de las comisiones: *“La incorporación de alguien nuevo es difícil de adaptar [...] es común encontrar roces en las relaciones laborales bien al inicio de un nuevo empleado”*. Aun así, aclara que *“la relación mejora claramente con el tiempo”*.

Sobre los superiores, ambas coinciden en que hay cercanía. X afirma: *“Los responsables de los trabajadores trabajan codo con codo con ellos, por lo que mantienen una relación muy cercana, aspecto que mejora la motivación”*.

Realización personal vs. obligación

En cuanto a cómo los empleados perciben su trabajo, X afirma de forma directa: *“Opino que los empleados ven su trabajo más como una obligación que como una fuente de realización personal”*. Matiza que hay excepciones, pero la mayoría lo vive como algo temporal, *“como los estudiantes”*, y no como una vocación.

Y también opina que hay una mezcla: *“Algunos trabajadores sí ven su trabajo como una fuente de realización personal [...] otros lo hacen por necesidad económica más que por vocación”*. Según su visión, esta diferencia depende de factores como la valoración, las oportunidades y la rutina del trabajo.

Desconexión del trabajo

Ambas entrevistadas reconocen haber observado casos de desconexión, especialmente en ciertos contextos: Y es clara: *“En más de una ocasión, es algo que pasa de forma habitual, sobre todo en trabajos temporales”*.

X, en cambio, señala que por el tipo de tareas en su empresa, esta situación es menos común: *“Por suerte, este trabajo que realizan en El Corte Inglés se trata de un trabajo activo y dinámico por lo que pocas veces podrás encontrar a un trabajador desconectado”*.

Bloque 3: Percepción de justicia y reconocimiento laboral

Este bloque se centra en una dimensión fundamental del entorno laboral: cómo se perciben el reconocimiento, las recompensas y la justicia dentro de la organización. Los empleadores entrevistados ofrecen una visión que combina el reconocimiento con los conflictos que pueden surgir a raíz de comparaciones internas.

Reconocimiento del esfuerzo

Ambas entrevistados coinciden en que, en general, el esfuerzo de los trabajadores es valorado, aunque no de forma uniforme para todos. El entrevistado X afirma: *“En mi empresa se tiene muy en cuenta al empleado veterano para posibles puestos con más responsabilidad o para realizar tareas diferentes y más específicas que el resto”*, y recalca: *“El esfuerzo y trabajo de cada uno es valorado y reconocido de manera justa”*. Desde su

perspectiva, esto influye positivamente: *“La actitud del trabajador es realmente buena y agradecida gracias a las oportunidades que se ofrecen a los empleados que realizan de forma correcta su trabajo”*.

Y, sin embargo, introduce una mirada más crítica: *“No todos los empleados perciben que su esfuerzo y sus conocimientos son valorados por parte de la organización”*, lo que, según ella, *“puede conllevar a que el trabajador se encuentre desmotivado”*. Esto deja ver que, aunque haya intención de reconocer, no siempre se transmite de forma clara o llega de la misma manera a todos los empleados.

Relación entre desempeño y recompensas

En cuanto a la conexión entre desempeño y recompensas, ambos entrevistados reconocen que esta relación existe, aunque puede no ser siempre transparente. X aporta un ejemplo concreto: *“Los incentivos de los vendedores [...] son un claro ejemplo de recompensa que se percibe por el esfuerzo y buen desempeño del trabajador”*. Según explica, *“conforme mejor desempeño se realiza, más alta es la retribución a final de mes”*, lo que motiva directamente: *“De esta manera mejoras de forma significativa la motivación y el compromiso de los mejores trabajadores de la tienda”*.

Y, en cambio, matiza: *“No siempre la relación entre el desempeño del trabajador y las recompensas es clara”*, y advierte que *“cuando no están unidas al esfuerzo o resultados, los empleados pueden percibir que su trabajo no es valorado”*. También señala que cuando sí existe esa conexión directa y visible, *“se genera un ambiente más motivador y competitivo”*.

Comparaciones entre trabajadores

Las comparaciones internas son mencionadas como una fuente habitual de conflicto y tensión dentro del ambiente laboral. X comparte una situación concreta desde su experiencia: *“Desde mi departamento de Administración de Personal hemos recibido casos en los que ha habido discusiones por distintas opiniones respecto al trabajo de otro compañero”*. Añade que las quejas suelen centrarse en percepciones como *“que algún compañero no realiza de forma correcta sus tareas o que solo está por una tarea y no ayuda al resto”*. Esto tiene consecuencias directas: *“Afecta al ambiente laboral ya que tensiona la relación con el equipo y puede llegar a discusiones que afectan a la reputación y visión de la empresa por parte de los clientes”*.

Y también señala que este tipo de comparaciones se da, sobre todo *“cuando comparan las retribuciones salariales”*, lo que según indica *“da lugar a conflictos”*.

Bloque 4: Cambios generacionales y su impacto en la gestión

Este bloque se centra en uno de los temas más recurrentes en las entrevistas, las diferencias entre generaciones en cuanto a compromiso, expectativas y actitudes frente al trabajo. Ambos entrevistados coinciden en que el cambio generacional se nota y supone un reto para las organizaciones.

Diferencias percibidas entre generaciones

El entrevistado X describe estas diferencias de forma muy directa: *“Los más veteranos destacan por su gran compromiso entorno a la empresa, en cambio en las nuevas generaciones este compromiso no es el mismo”*. También señala que *“se puede apreciar una clara tendencia al absentismo y renuncia en la gente más joven”*, y que *“las expectativas laborales han cambiado completamente”*. Su percepción es que mientras *“la gente más veterana busca estabilidad y tranquilidad”*, los jóvenes *“buscan poca responsabilidad y facilidad con las tareas”*, lo que vincula con *“la gran rotación de personal joven en las empresas”*.

La entrevistada Y comparte una idea muy similar: *“Las nuevas generaciones y ‘no tan nuevas’ no llevan arraigado el compromiso”*, y añade que *“en los últimos años solo se da prioridad a vivir bien y ganar mucho”*. Aunque reconoce que este enfoque no es incorrecto, aclara que *“no puedes querer entrar a una empresa con determinados beneficios y remuneraciones sin haber demostrado uno lo que vale”*.

Ambas apuntan a un cambio de enfoque en cómo se entiende la relación con el trabajo. Según X, *“el trabajador más joven no le da demasiada importancia a la relación laboral con la empresa”*, y lo vincula directamente con un menor nivel de implicación y permanencia en el puesto.

¿Adaptarse o no adaptarse?

Pese a las críticas, ambos entrevistados coinciden en que las empresas deben adaptarse si quieren seguir siendo atractivas y funcionales frente a estas nuevas generaciones. Y lo expresa con claridad: *“Sí, estamos en una nueva época y creo que las empresas habrían de adaptarse a las nuevas generaciones”*. Aporta ideas concretas de lo que ya están haciendo algunas organizaciones: *“Ya hay empresas que dan oportunidad de elección en los horarios, de poder teletrabajar cuando a uno le va mejor, incluso tienen zonas para el descanso de empleados o el propio ocio”*. En su opinión, el cambio es necesario: *“La nueva era*

profesional debería notarse cada día más, aunque queda demasiado camino por hacer todavía”.

X también se muestra a favor de adaptarse: *“Desde los departamentos de gestión de personal y de talento tenemos que adaptarnos a esta nueva cultura del trabajo”,* advirtiendo que si no lo hacen *“la oferta laboral será demasiado escasa”.* Propone una solución concreta: *“La búsqueda e implementación de puestos y equipos más dinámicos y con responsabilidades limitadas, con tareas claras y concisas, para que todo posible perfil pueda adaptarse de forma correcta”.*

Bloque 5: Identificación del Quiet Quitting

Este último bloque aborda de forma explícita la percepción del fenómeno del *quiet quitting* dentro de las organizaciones. Ambos empleadores afirman haberlo detectado, especialmente entre perfiles más jóvenes o en empleos con menos estabilidad.

El entrevistado X es claro: *“Sin duda alguna este fenómeno es más común de lo que se piensa. Cada día hay más trabajadores que cumplen únicamente con lo mínimo necesario y no les puedes pedir comprometerse más allá porque no lo harán”.* Relaciona este comportamiento con un cambio cultural: *“La nueva cultura laboral es trabajar fácil y no buscar más responsabilidades o dolores de cabeza”.*

Por su parte, la entrevistada Y también afirma haberlo visto, sobre todo en ciertos contextos: *“Sí que he observado comportamientos que podrían encajar en el fenómeno ‘quiet quitting’, donde los trabajadores solo cumplen con lo necesario pero no hay compromiso adicional”.* Explica que esto suele suceder en trabajadores que *“hacen tareas monótonas y repetitivas sin querer adquirir una responsabilidad adicional”.*

En cuanto a las causas, ambos empleadores coinciden en que no hay una única razón, sino una combinación de factores personales, económicos y organizativos. X culpa en parte a *“la falta de compromiso y ética laboral de los nuevos trabajadores”,* y considera que esto genera *“una gran rotación de personal en las empresas por la falta de confianza que puede crear un trabajador que no se compromete”.*

Y es más matizada, y apunta a condiciones estructurales: *“Los factores que podrían estar provocando esto son la falta de reconocimiento, la imposibilidad de crecer a nivel salarial, la remuneración tan baja que hay en muchos puestos respecto al coste de la vida diaria, el estrés o agotamiento”.*

Efectos sobre la dinámica de equipo

Las consecuencias del quiet quitting sobre los equipos también son claras para ambos entrevistados. X señala que este tipo de actitudes tiene un impacto directo: *“Una persona que no encaja de forma correcta y no se compromete con un equipo solo lo desestabiliza”*. Explica que esto genera sobrecarga: *“El resto del equipo tiene que realizar sus tareas y a parte realizar las tareas de otro trabajador que no está comprometido al 100%”*. Además, destaca que el reto actual del empleador no es solo encontrar a alguien que sepa hacer el trabajo, sino que encaje culturalmente: *“Ya no solo tenemos que buscar a alguien capacitado, sino descubrir la cultura laboral de esa persona”*.

Y también menciona que *“puede crear un conflicto con el resto de compañeros”*, aunque no se extiende tanto como X en los efectos en cadena.

Medidas para prevenir o gestionar

En cuanto a las estrategias para gestionar el quiet quitting, las respuestas muestran enfoques distintos según el tipo de contrato y antigüedad del empleado. X explica que *“los períodos de prueba son de 6 meses [...] y se trabaja de forma exhaustiva para que el trabajador esté motivado”*. Si el comportamiento no mejora: *“se puede rescindir la relación laboral antes de que este termine”*. En el caso de trabajadores veteranos con actitudes desconectadas, proponen una solución alternativa: *“Se intenta buscar un nuevo entorno en el que pueda empezar de cero [...] con nuevas tareas diferentes y más dinámicas”*.

Y, por su parte, propone implementar medidas más estructuradas: *“Podrían hacerse evaluaciones de desempeño y reuniones más habituales para obtener feedback y analizar en qué aspectos se puede estar fallando”*. Su enfoque apunta a una revisión más proactiva de la cultura interna y la relación entre la empresa y el trabajador.

5.2. Análisis cualitativo: un enfoque basado en la encuesta

La muestra objeto de este estudio está compuesta mayoritariamente por personas jóvenes, siendo el **89%** de los participantes menores de 30 años. En cuanto al género, se observa una clara mayoría femenina, representando el **81%** del total. Respecto al tipo de empresa en la que trabajan, el **44%** lo hace en pequeñas empresas, mientras que en lo que se refiere al nivel educativo, el **75%** posee un título universitario.

Bloque 0: Características del trabajo actual

En cuanto a antigüedad en el puesto, el **13%** de las personas encuestadas lleva entre 6 meses y un año trabajando. Aunque esta categoría es solo una parte de la muestra, indica que hay un grupo significativo en una fase temprana de adaptación laboral. Y un **55%** llevan más de un año (véase Anexo 8).

Respecto a la categoría ocupacional, el resultado más claro es que un **47%** se identifica como *empleados administrativos y de oficina*. Le siguen trabajadores de servicios y vendedores, con un **16%** mientras que otros perfiles aparecen en menor proporción.

En lo que respecta a la modalidad de trabajo, un contundente **78%** declara que trabaja de forma 100% presencial. El **19%** afirma estar en un modelo híbrido. Esto confirma que la presencialidad sigue siendo la norma dominante en esta muestra, a pesar de los avances en modelos flexibles en otros sectores (véase Anexo 9).

Bloque 1: Motivación y desarrollo profesional

La satisfacción laboral es un indicador clave cuando hablamos de compromiso y motivación en el trabajo. En este caso, los resultados revelan una tendencia preocupante: el Net Promoter Score (NPS), que mide la satisfacción general con el trabajo, se sitúa en **-13**. Esto significa que hay más personas insatisfechas (detractores) que verdaderamente entusiastas con su trabajo (promotores). En concreto, solo **9%** personas se muestran realmente satisfechas, frente a **69%** que se sienten en una posición neutral y un **22%** que tienen una opinión claramente negativa (véase Anexo 10).

En relación con las afirmaciones sobre autonomía, desarrollo y percepción del impacto en el trabajo (escala de 1 a 5, donde 1 es "nada de acuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo"), se observa una tendencia moderadamente positiva, aunque con matices relevantes:

- Tengo libertad para decidir cómo hacer mi trabajo: un **40,6%** de los participantes se mostró bastante de acuerdo (valor 4), mientras que un **3,1%** indicó no estar nada de acuerdo (valor 1). Esto sugiere que la mayoría siente cierta autonomía, aunque existe un pequeño grupo que percibe una falta total de libertad en sus tareas.
- Mi trabajo me ofrece oportunidades de crecimiento profesional: el **37,5%** valoró esta afirmación con un 4, lo que indica una percepción positiva en general. Sin embargo, el **9,4%** marcó un 1, revelando que un sector no percibe estas oportunidades de

manera clara.

- Mi empresa me proporciona formación o aprendizaje continuo: el valor más común fue el 3 con un **34,4%**, lo que podría interpretarse como una valoración neutra o ambivalente. No obstante, un **9,4%** expresó un desacuerdo total con un valor de 1, lo que indica una posible carencia de formación continua en ciertos contextos laborales.
- Siento que mi trabajo es valioso y tiene impacto: nuevamente, el valor 4 fue el más seleccionado con un **37,5%**, lo que refleja una percepción bastante positiva sobre el significado e impacto del trabajo. Solo un **3,1%** consideró que su trabajo no tiene valor ni impacto con valor 1.

Respecto a los aspectos que más motivan a los encuestados en su entorno laboral, los resultados muestran una fuerte orientación hacia factores extrínsecos, aunque también se valoran aspectos relacionados con el desarrollo personal:

- El salario y los beneficios son el principal factor motivador, representa un **29%** de las respuestas.
- Le sigue muy de cerca el buen ambiente laboral, con un **25%**.
- La flexibilidad horaria y la oportunidad de aprendizaje y crecimiento representan un **20%** cada una, lo que refleja una preocupación importante por el equilibrio personal y la evolución profesional.
- Solo el **6%** mencionaron el impacto del trabajo en la sociedad o la empresa, lo que sugiere que los factores sociales o vocacionales son secundarios frente a condiciones más inmediatas como el salario y la flexibilidad.

A la pregunta sobre si sienten que su trabajo les permite desarrollarse profesionalmente, las respuestas muestran una distribución diversa, que revela tanto oportunidades como obstáculos:

- El **44%** respondieron que “sí, constantemente aprendo y mejoro habilidades”, lo que refleja un nivel importante de desarrollo profesional percibido.

- El **38%** eligieron la opción “algo, pero muchas tareas son repetitivas”, lo cual sugiere una percepción parcial de crecimiento, limitada por la rutina.
- Finalmente el **19%** indicaron que “no, su trabajo es monótono y sin oportunidades de crecimiento”, lo que evidencia una desconexión significativa con el desarrollo profesional (véase Anexo 11).

En la pregunta sobre si los trabajadores sienten que tienen libertad para organizar su trabajo y proponer ideas, los resultados muestran una división equilibrada, aunque con una ligera inclinación positiva hacia la autonomía (véase Anexo 12):

- El **41%** respondieron que “*sí, tengo autonomía y puedo proponer*”, lo cual refleja una percepción favorable de libertad en el entorno laboral.
- El **34%** eligieron “*depende de la tarea, pero algunas decisiones son mías*”, lo que sugiere que para muchos la autonomía no es completa, sino condicionada al tipo de actividad.
- Y el **25%** expresaron que “*no, todo está muy estructurado y no tienen margen de decisión*”, lo que indica un entorno más rígido y con menor participación individual.

Ante la pregunta “*Si pudieras cambiar algo en tu trabajo para sentirte más realizado/a, ¿qué sería?*”, los encuestados identificaron con claridad los elementos que consideran prioritarios para mejorar su bienestar laboral (véase Anexo 13):

- La opción más señalada fue “mejor salario”, representa un **37%** del total de respuestas.
- Le sigue “más oportunidades de ascenso”, con **23%**, lo que evidencia una necesidad importante de crecimiento dentro de las estructuras actuales.
- “Más formación y aprendizaje” fue seleccionada por el **17%**, reflejando un interés por continuar desarrollándose profesionalmente.
- “Más autonomía y libertad” fue elegida por el **14%**, lo que indica que todavía hay una proporción que desearía mayor capacidad de decisión en sus funciones.
- Por último, “mejor ambiente laboral” fue elegida por el **9%**, un porcentaje menor pero que sigue reflejando un área de mejora para ciertas organizaciones.

Bloque 2: clima laboral y relaciones profesionales

Al ser preguntados sobre cómo describen su relación con sus superiores, los encuestados dieron respuestas en su mayoría positivas (véase Anexo 14):

- El **66%** calificaron la relación como *“positiva”*.
- El **22%** la consideraron *“muy positiva”*.
- El **9%** se ubicaron en un punto *neutral*.
- Y solo el **3%** describió su relación como *“muy negativa”*

Los resultados muestran un panorama ampliamente positivo en cuanto al clima interpersonal entre compañeros (véase Anexo 15):

- El **75%** indicaron que la relación es *“muy buena, colaboramos y hay buen ambiente”*.
- El **25%** respondieron que es *“normal, hay comunicación pero no mucha cercanía”*.
- Nadie señaló tener una *“mala relación”*, lo cual es un dato muy favorable.

Cuando se preguntó si los empleados participan en actividades con sus compañeros fuera del entorno laboral, las respuestas reflejan una participación moderada (véase Anexo 16):

- El **44%** dijeron que lo hacen *“ocasionalmente”*.
- El **38%** respondieron que *“nunca”* han participado.
- Y el **19%** afirmaron hacerlo *“frecuentemente”*.

Esto muestra que, aunque existe cierta disposición a relacionarse más allá del trabajo, la mayoría de las relaciones laborales no se trasladan habitualmente al plano personal, y una parte importante se mantiene completamente en el ámbito profesional.

Bloque 3: Reconocimiento y sobre esfuerzo

Las respuestas a esta pregunta reflejan que el reconocimiento existe, pero no es plenamente satisfactorio para la mayoría (véase Anexo 17):

- El **53%** respondieron *“algo, pero podría mejorar”*, lo que indica que más de la mitad siente cierta valoración, aunque no suficiente.
- El **34%** afirmaron que *“sí, se valora y se reconoce su trabajo”*, mostrando una percepción positiva consolidada en una tercera parte del grupo.

- El **13%** manifestaron que *“no, su trabajo no es apreciado ni recompensado”*, lo cual aunque es minoritario, sigue siendo un punto crítico.

Cuando se consultó si los empleados comparan su esfuerzo y recompensas con los de otros compañeros, las respuestas mostraron lo siguiente (véase Anexo 18):

- El **66%** dijeron *“no suelo compararme”*, lo que sugiere que una buena parte de los encuestados no tiene como hábito observar la relación esfuerzo-recompensa en los demás.
- El **23%** respondieron que sí lo hacen y *les parece justo*.
- Y el **13%** indicaron que *sí se comparan y lo consideran injusto*, señalando una percepción de inequidad.

Las respuestas indican que el reconocimiento del esfuerzo adicional no es consistente en muchas organizaciones (véase Anexo 19):

- El **41%** respondieron que *“a veces, pero no de manera consistente”*, lo que muestra cierta ambigüedad por parte de las empresas frente a quienes dan más de sí.
- Un porcentaje del **31%** comentan que *“no se valora el sobreesfuerzo”*, y que se da por hecho que deben hacer más sin recibir ningún reconocimiento.
- Solo un **16%** considera que *“sí, siempre se valora el esfuerzo extra”*.
- Además, el **13%** dijeron *“no lo sé”*, lo que podría reflejar una falta de comunicación o claridad sobre este aspecto dentro de la organización.

Bloque 4: Reflexión inicial

En cuanto a las respuestas relacionada con si alguna vez han preferido hacer lo mínimo necesario muestran una normalización del mínimo esfuerzo en ciertas circunstancias (véase Anexo 20):

- El **66%** respondieron *“a veces, dependiendo de la situación”*. Esto sugiere que muchas personas adaptan su nivel de implicación según el contexto, el ambiente o

el trato recibido.

- El **19%** afirmaron que “*sí, en muchas ocasiones*”, indicando un patrón más frecuente de desconexión.
- Y solo un **16%** aseguraron que “*siempre intentan dar lo mejor de sí*”, lo que representa una minoría.

Los motivos por los cuales algunos empleados hacen solo lo estrictamente necesario muestran una clara tendencia hacia causas estructurales y organizativas (véase Anexo 21):

- El factor más señalado fue el salario bajo o condiciones laborales malas, con 23 menciones, lo que representa el **30%**.
- Le sigue el trabajo monótono y poco desafiante, con 21 menciones con un porcentaje del **28%**, un claro reflejo de cómo la rutina puede apagar la motivación.
- La falta de oportunidades de crecimiento también fue altamente señalada, con 20 menciones representando el **26%**.
- El mal ambiente laboral fue seleccionado por 10 personas en un **13%**, lo que indica que el clima interpersonal también influye, aunque en menor medida.

A los encuestados se les pidió elegir que cambios creen que las empresas podrían implementar para mejorar su motivación laboral. Estas fueron las respuestas más mencionadas (véase Anexo 22):

- Mejorar los salarios y beneficios es la medida más urgente, mencionada en un total de 24 veces representando el **27%** de las medidas. Lo que supone que la retribución económica es el factor clave que más influye en la motivación.
- Además también se exige crecimiento profesional, en una mención de 21 veces representando el **24%**. Lo que demuestra que los empleados no solo buscan estabilidad, sino también posibilidades reales para poder avanzar en sus carreras.
- Dar más autonomía y flexibilidad se sitúa en el tercer lugar con 18 menciones con un **20%**. Evidencia una demanda creciente de mayor libertad para organizar el trabajo.

- La mejora de la cultura y el ambiente de trabajo también es exigido en 17 menciones y en un **19%**, confirmando que el clima laboral sigue siendo un componente esencial para el compromiso de los trabajadores.
- Por último la promoción interna, aunque menos prioritaria, en una mención de 8 veces representando el **9%**.

Bloque 5: Quiet quitting

Después de varias preguntas para poner a los participantes en contexto en este último bloque ya se presenta y se da conocer el fenómeno objeto del estudio de forma explícita. Se les hace un breve explicación sobre el concepto y se procede a preguntar su punto de vista.

Cuando se preguntó si el *quiet quitting* es una tendencia creciente en el mercado laboral, todas las respuestas coincidieron en que sí, aunque con distintos matices (véase Anexo 23):

- El **56%** afirmaron que *cada vez más trabajadores lo hacen*, lo que refleja una percepción extendida de que este fenómeno está en auge.
- En cambio el **44%** opinaron que *sí, pero solo en ciertos sectores*, señalando que la expansión del *quiet quitting* podría estar más ligada a determinados entornos o condiciones laborales.
- Ningún encuestado consideró que se trate de un *fenómeno aislado*.

A la pregunta “¿Percibes que en tu empresa hay empleados que practican el *quiet quitting*?”, los resultados muestran una división significativa de percepciones (véase Anexo 24):

- Por un lado el **44%** respondieron que “*sí, pero solo en algunos casos*”, lo que sugiere que el fenómeno está presente, aunque no generalizado.
- Por otro lado, el **34%** afirmaron que “*no, la mayoría se implica en su trabajo*”, lo cual indica que aún hay un nivel considerable de compromiso percibido entre los compañeros.
- Finalmente el **19%** dijeron que “*sí, es algo común en su entorno*”, es decir, que este comportamiento se observa de forma habitual en su ambiente laboral.

Estos datos reflejan que el quiet quitting es una realidad percibida por más de la mitad de los encuestados dentro de sus propias empresas, aunque con distintos niveles de frecuencia. Esto lo convierte en un fenómeno que no solo se identifica en el mercado laboral general, sino también en el día a día de muchos trabajadores.

Cuando se preguntó directamente a los trabajadores si han adoptado el comportamiento del *quiet quitting*, las respuestas mostraron lo siguiente (véase Anexo 25):

- El **47%** afirmaron que *“sí, lo hicieron en algún momento”*, lo que indica que casi la mitad ha pasado por etapas de desvinculación emocional o desmotivación en el trabajo.
- Solo un **6%** dijeron que *“sí, actualmente lo hacen”*, mostrando que el fenómeno también está vigente en el presente aunque en pequeña medida.
- También el **22%** respondieron *“no, pero a veces me lo planteo”*, reflejando que este comportamiento es una opción latente cuando las condiciones no acompañan.
- Y por último el **25%** aseguraron que *“no, siempre dan lo mejor de sí”*, representando a la minoría que mantiene un compromiso constante.

En conjunto, estos datos muestran que el quiet quitting no solo es percibido en el entorno, sino que ha sido vivido por la mayoría de forma directa o como posibilidad cercana, lo cual refuerza la importancia de atender los factores que lo provocan.

5.3. Integración de perspectivas: un análisis combinado

Una vez analizadas por separado las entrevistas a trabajadores, las entrevistas a empleadores y los resultados de la encuesta, se procede a realizar un análisis cruzado que permita comparar las percepciones, experiencias y discursos entre los distintos actores implicados en el entorno laboral. El objetivo de este apartado es integrar las distintas metodologías utilizadas para identificar convergencias, divergencia en torno a temas clave como la motivación, el compromiso, la autonomía, las relaciones laborales, el reconocimiento y el fenómeno del *quiet quitting*.

Motivación laboral

Tanto empleadores como trabajadores coinciden en que los principales motores de la motivación laboral no se reducen al salario. Aspectos como el desarrollo profesional, la autonomía, el buen ambiente y el reconocimiento aparecen de forma constante en todos los instrumentos aplicados. Sin embargo, los empleadores tienden a enfatizar los beneficios que ya ofrece la empresa, mientras que los trabajadores expresan que muchas veces estos factores no son suficientes o no están garantizados. Esto también se refleja en la encuesta, donde el 37% señaló “mejor salario” como el principal cambio deseado, y solo el 9% afirmó sentirse completamente satisfecho con su trabajo.

Autonomía

Las entrevistas muestran que cuando las personas sienten que pueden decidir cómo organizar su jornada, proponer ideas o adaptar sus métodos, se genera un mayor nivel de implicación. Este punto es reforzado por la encuesta, donde un 41% afirmó tener autonomía y poder proponer ideas. Sin embargo, hay también un 25% que siente que todo está “muy estructurado”, lo que señala que no todos los contextos laborales brindan esa libertad. En este aspecto, los empleadores reconocen que existe un margen para la autonomía, pero lo consideran controlado por razones operativas, especialmente en tareas poco cualificadas.

Reconocimiento y equidad

Aunque los empleadores aseguran que el esfuerzo se valora, los datos revelan que esa percepción no siempre llega a los trabajadores. En la encuesta, más de la mitad específicamente el 53% opinó que su esfuerzo “podría ser más reconocido”, y solo un 34% sintió una valoración clara. Esto se refuerza con testimonios de entrevistados que perciben una falta de proporcionalidad entre esfuerzo y recompensa, especialmente en lo económico. Además, se señala una cierta desigualdad en el reconocimiento, como ocurre con trabajadores nuevos que reciben más elogios, mientras que los veteranos ven sus logros como “parte de lo esperado”.

Quiet Quitting

El fenómeno del *quiet quitting* aparece presente en todos los enfoques. Un 47% de los encuestados reconoce haberlo practicado en algún momento, y tanto trabajadores como empleadores identifican su existencia dentro de las empresas. Sin embargo, mientras

algunos empleadores lo vinculan con la falta de compromiso de las nuevas generaciones, los trabajadores lo asocian más a factores estructurales como la rutina, la falta de reconocimiento o el agotamiento. La conclusión que emerge es clara: el *quiet quitting* no es tanto un acto de rebeldía individual, sino una consecuencia de entornos laborales que no promueven la motivación, el desarrollo ni el reconocimiento constante.

Generaciones y expectativas

El análisis revela una diferencia generacional evidente en la forma de entender el trabajo. Los empleadores consideran que los jóvenes priorizan la calidad de vida, la flexibilidad y la rotación, y esto les genera preocupación respecto a la estabilidad y el compromiso. Sin embargo, los propios jóvenes no rechazan el compromiso, sino que exigen que venga acompañado de condiciones dignas, oportunidades reales de crecimiento y un entorno laboral más humanizado. Esta brecha de expectativas genera tensiones entre ambas partes, ya que tanto las empresas como los trabajadores buscan obtener beneficios, pero a menudo se percibe que ninguna de las partes cumple del todo con lo que se espera de ella. Esto crea una especie de círculo vicioso donde las demandas no satisfechas y la falta de compromiso mutuo dificultan la construcción de relaciones laborales sólidas.

6. Conclusiones

A lo largo de este trabajo, he podido comprender que el fenómeno del *quiet quitting* va mucho más allá de una supuesta falta de compromiso por parte de los jóvenes. En realidad, lo que he observado es una desconexión entre lo que ofrecen muchas empresas y lo que realmente buscan los trabajadores de mi generación. Esta distancia se traduce, sobre todo, en la falta de reconocimiento, en las escasas oportunidades reales de desarrollo profesional y en la rigidez de muchas estructuras organizativas.

Considero que he alcanzado los objetivos que me propuse al inicio del estudio. He podido analizar no solo las causas y consecuencias del *quiet quitting*, sino también el modo en que este fenómeno se relaciona con un cambio en la forma de entender el trabajo. Además, he podido comprobar que tanto trabajadores como empleadores perciben esta situación con inquietud, pero desde puntos de vista distintos, lo que en muchos casos genera tensiones y malentendidos.

Para mí, una de las claves de este trabajo ha sido el uso combinado de entrevistas y encuestas. Las entrevistas me han permitido acercarme a la vivencia personal de cada participante, mientras que la encuesta ha servido para confirmar que muchas de esas experiencias no son casos aislados, sino parte de una realidad compartida por muchos trabajadores jóvenes. Esto me lleva a concluir que el *quiet quitting* no es un fenómeno puntual, sino una forma de respuesta bastante común ante entornos laborales que no motivan ni cuidan a las personas.

También he llegado a la conclusión de que empresas y trabajadores a menudo operan desde lógicas distintas. Las organizaciones suelen exigir compromiso, disponibilidad y resultados constantes; sin embargo, los trabajadores solo se implican verdaderamente cuando perciben que hay reciprocidad, es decir, cuando sienten que su esfuerzo se reconoce, que tienen posibilidades reales de crecer y que forman parte de un entorno humano y empático. Esta tensión entre lo que se ofrece y lo que se espera me ha parecido uno de los hallazgos más relevantes de todo el trabajo.

Por último, considero que este estudio abre la puerta a futuras investigaciones. Sería interesante, por ejemplo, profundizar en las diferencias generacionales en cuanto al compromiso laboral, analizar el impacto que pueden tener el teletrabajo o la digitalización en la desconexión emocional de los trabajadores, o explorar qué modelos de liderazgo y

reconocimiento podrían contribuir a prevenir el *quiet quitting* y promover entornos laborales más sostenibles y motivadores.

7. Referencias bibliográficas

Baker, E. (2023, mayo 1). *The age of the crisis of work*. Harper's Magazine. <https://harpers.org/archive/2023/05/the-age-of-the-crisis-of-work-quiet-quitting-great-resignation/>

Pearce, K. (2022, septiembre 12). *What is "quiet quitting"?* The Hub. <https://hub.jhu.edu/2022/09/12/what-is-quiet-quitting/>

Jungin, K. J. I. (2022). *Un estudio teórico sobre la resignación silenciosa: centrándonos en el fenómeno y las causas de la formación*. http://file:///C:/Users/fatim/Downloads/KCI_FI002925049.pdf

Lewin, L. (2022, diciembre 1). *Cuidado con la renuncia silenciosa en las escuelas*. infobae. <https://www.infobae.com/opinion/2022/12/01/cuidado-con-la-renuncia-silenciosa-en-las-escuelas/>

Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14(3), 279–292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>

Vaamonde, J. D., Omar, A., & Salessi, S. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: The mediating effects of burnout and job satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 14(3), 554–570. <https://doi.org/10.5964/ejop.v14i3.1490>

Littlewood Zimmerman, H. F. (2020). La paradoja del Compromiso. *Investigación administrativa*, 49–2. <https://doi.org/10.35426/iav49n126.01>

Salessi (2024) . Renuncia silenciosa: consideraciones conceptuales sobre un fenómeno emergente. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/15610/16761>

Villatoro, K. (2024, noviembre 1). *Insatisfacción laboral y el fenómeno del "Quiet Quitting": una llamada de atención para las empresas*. Uniradio Informa Baja California. <https://www.uniradiobaja.com/columnas/insatisfaccion-laboral-fenomeno-quiet-quitting-una-llamada-atencion-empresas-n781561>

Monroy, S. (2024, octubre 24). *Quiet quitting: significado y cuándo se produce*. APD España; APD. <https://www.apd.es/quiet-quitting-significado/>

Malo, M. Á. (2021). *El empleo en España durante la pandemia de la COVID-19*. Funcas.es. <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/07/Malo.pdf>

Rodríguez-Diosdado, P. B. (2023). *El impacto del teletrabajo “forzoso” en España durante la pandemia de la Covid-19*. Cielolaboral.com. https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2021/04/espana_burriel_noticias_cielo_n4_2021.pdf

INE (2021) Encuesta de población activa. <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0421.pdf>

EpData. (2024). *Evolución del Índice de Precios de Consumo (IPC) - Variación interanual del IPC*. <https://www.epdata.es/datos/ipc-datos-graficos/71/espana/106>

Fernández, S. (2024, septiembre 4). *Todo sobre el quiet quitting o renuncia silenciosa*. Tickelia. <https://tickelia.com/blog/rrhh/gestion-del-personal/quiet-quitting/>

EpData (2023). *Evolución del salario bruto medio anual en España*. <https://www.epdata.es/datos/coste-laboral-anual-evolucion-salarios-cotizaciones-indemnizaciones/424>

Caldwell, T. M. &. (2023). *Quiet Quitting – Causes and Opportunities*. Researchgate.net. https://www.researchgate.net/profile/Cam-Caldwell/publication/366990489_Quiet_Quitting_-_Causes_and_Opportunities/links/63bd727b097c7832caa6b182/Quiet-Quitting-Causes-and-Opportunities.pdf

Kelly, J. (2019, October 25). *More than half of U.S. workers are unhappy in their jobs: Here's why and what needs to be done now*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2019/10/25/more-than-half-of-us-workers-are-unhappy-in-their-jobs-heres-why-and-what-needs-to-be-done-now/>

Mimenza, O. C. (2018, octubre 19). *Las 9 principales teorías de la motivación laboral*. pymOrganization. <https://psicologiymente.com/organizaciones/teorias-motivacion-laboral>

Puma, M. (2020). *La motivación laboral y el compromiso organizacional*. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2141/2263>

Botella Nicolás, A. M., & Ramos Ramos, P. (2019). *La teoría de la autodeterminación: un marco motivacional para el aprendizaje basado en proyectos*. *Contextos Educativos Revista de Educación*, 24, 253–269. <https://doi.org/10.18172/con.3576>

López, F. J. (2006). *Vista de La Satisfacción hacia el Trabajo. Un Análisis Basado en las Teorías de las Expectativas y de Equidad*. Uam.mx. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/249/232>

Espinosa, Y., Garzón, G., Ostos, S., Casanova, C., & Cantor, L. (2017). *Revisión investigativa sobre la teoría motivacional de la Equidad de Adams*. Uniminuto.edu. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/dcec6d3a-5e92-4be9-9764-538be0c85e10/content>

De la Garza Toledo, E. (2001). *Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo*. Edu.ar. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00045-a.pdf>

Novak, C. (2023). *LA “RENUNCIA SILENCIOSA”: UN CAMBIO DE TENDENCIA EN EL MUNDO LABORAL AL QUE LAS ORGANIZACIONES DEBEN AFRONTAR*. Uoc.edu. <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/147965/3/cnovakTFG0123memoria.pdf>

Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1), 1–18. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

Jungin, K. (2022). *The Preliminary Study on Quiet Quitting: Focusing on Its Phenomena and Causes*. <https://www-webofscience-com.sabidi.urv.cat/wos/alldb/full-record/KJD:ART002925049>

Navarrete, C. M. (2017). *Vista de ¿El futuro del trabajo, trabajo sin futuro?: Los «mitos finalistas» en la era digital del «neo-mercado»*. Udimma.es. <https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/view/1910/1548>

Meller y Bárbara Salinas, A. P. (2019). *Revolución Tecnológica 4.0 y Capital Humano: Una Mirada desde la Minería*. Beauchefmineria.cl. https://beauchefmineria.cl/wp-content/uploads/2019/03/Revolucion%20Tecnol%C3%B3gica_4_0_y_Capital_Humano.pdf

Filipuzzi, M. (2016). *Vista de Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo* (CABA, 2016). Palermo.edu. <https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/jcs/article/view/610/396>

Vilanova, N. (2019). Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials. Cemad.es. https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2019/05/07_NuriaVilanova-1.pdf

Beteré Iribarren, B. (2023). *La generación Z española, ¿trabaja para vivir o vive para trabajar?* <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/68801>

Alba, J. Á. (2017). Crecimiento y estallido de la burbuja inmobiliaria en España causas y consecuencias. Unirioja.es. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6245302>

Sandín, B., Chorot, P., García-Escalera, J., & Valiente, R. M. (2021). Impacto emocional de la pandemia de COVID-19 durante el periodo de confinamiento en España: Factores protectores y factores de riesgo/vulnerabilidad. *Acción psicológica*, 18(1). <https://doi.org/10.5944/ap.18.1.29520>

Sanchez., V. M. M. (2006) El trabajo, el mercado de trabajo, su crisis y los contextos que remanecen. Injuve.es. [https://www.injuve.es/sites/default/files/Abre%20en%20ventana%20nueva%203.%20Apuntes%20te%20C3%B3ricos%20sobre%20la%20crisis%20del%20empleo%20juvenil.%20V%20C3%ADctor%20Manuel%20Mu%20C3%B1oz%20S%20C3%A1nchez%20\(pdf\).pdf](https://www.injuve.es/sites/default/files/Abre%20en%20ventana%20nueva%203.%20Apuntes%20te%20C3%B3ricos%20sobre%20la%20crisis%20del%20empleo%20juvenil.%20V%20C3%ADctor%20Manuel%20Mu%20C3%B1oz%20S%20C3%A1nchez%20(pdf).pdf)

García, A. E., & Echaves, C. (2017). Jóvenes aún más precarios, crisis económica y desigualdad laboral en España. Unirioja.es. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5873997>

De Cos, P. H. (2020). EL IMPACTO DEL COVID-19 EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA. Bde.es. <https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/21640/1/hdc010720.pdf>

INDUSTRIA 4.0 ¿REVOLUCIÓN O EVOLUCIÓN? (2021, abril 30). Universidad IUM. <https://universidadium.edu.mx/2021/04/30/industria-4-0-revolucion-o-evolucion/>

Fernández, M. J. (2021). *El impacto de la COVID-19 en la inflación*. Funcas.es. <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/01/07-2101-Fernandez.indd .pdf>

OIT. (2011). Jóvenes - Precariedad Laboral, Precariedad de Vida. Ilo.org. <https://www.ilo.org/es/resource/jovenes-precariadad-laboralprecariadad-de-vida>

INE (2023). Trabajo temporal. https://www.ine.es/ss/Satellite?c=INESeccion_C&cid=1259944107218&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalleFichaIndicador¶m3=1259937499084

INE. (2022). Asalariados con salarios bajos por edad y periodo. INE. <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/ICV/dim2/I0/&file=22104.px>

Pari-Bedoya, I. N. M. de la A., Vargas-Murillo, A. R., & Huanca-Arohuanca, J. W. (2021). Exploited or auto-exploited?: on the self-exploitation concept in the society of the yield of Byung-Chul Han. *Revista internacional de investigación en ciencias sociales*, 17(2), 433–448. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.433>

Smart, J. (2009). Clubdelecturas.com. <https://www.clubdelecturas.com/wp-content/uploads/GLM%C3%B3vil-0030-1910-La-sociedad-del-cansancio.pdf>

Khan, Z. (2023). *Quiet Quitting “Sigues cumpliendo con tus obligaciones, pero ya no estás de acuerdo con la mentalidad de la cultura del ajeteo donde el trabajo debe ser tu vida.”* Factorhuma.org. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/15575/quiet-quitting-cast.pdf

Harter, J. (2022, septiembre 6). *Is quiet quitting real?* Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2024). Nurses quietly quit their job more often than other healthcare workers: An alarming issue for healthcare services. *International Nursing Review*, 71(4), 850–859. <https://doi.org/10.1111/inr.12931>

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2024). Nurses quietly quit their job more often than other healthcare workers: An alarming issue for healthcare services. *International Nursing Review*, 71(4), 850–859. <https://doi.org/10.1111/inr.12931>

Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The Impact of Quiet Quitting on Turnover Intentions in the Era of Digital Transformation: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Affective Commitment, and the Moderating Role of Psychological Safety. <https://www.proquest.com/docview/3133350964?accountid=14733&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. <https://www.proquest.com/docview/2847569715?accountid=14733&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., & Gao, J. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. <https://www.proquest.com/docview/2865943918?accountid=14733&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Riehle, R., Wieser, V. E., & Hemetsberger, A. (2024). "We truly love what we do": The Tribal Consumer Inside Passionate Service Employees. *Journal of Service Research*, 27(4), 559–578. <https://doi.org/10.1177/10946705231204982>

Lestari, N. S., Zainal, V. R., Chan, S., & Nawangsari, L. C. (2024). Impact of career development, job insecurity, and tech awareness on the quiet quitting of hospitality employees in Indonesia. <https://www.proquest.com/docview/3102456930?accountid=14733&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Lee, D., Park, J., Shin, Yongseok. Review-Federal Reserve Bank of St. Louis, & Louis, S. (2024). Where Are the Workers? From Great Resignation to Quiet Quitting. <https://www.proquest.com/docview/2922566509?accountid=14733&sourcetype=Trade%20Journals>

Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. <https://www.proquest.com/docview/2847569715?accountid=14733&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Marks, A. (2023). The Great Resignation in the UK – reality, fake news or something in between?

<https://www.proquest.com/docview/2785013114?accountid=14733&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Alaqi, A. A., AlQurashi, F., & Mehmood, R. (2023). Data-Driven Deep Journalism to Discover Age Dynamics in Multi-Generational Labour Markets from LinkedIn Media.

<https://www.proquest.com/docview/2791665527?accountid=14733&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Comas-Nazario, Á. R. (2021). Crisis en el mundo del trabajo. *Psicología para américa latina* www.psicolatina.org, 35, 1–14.

https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2021000100002

Lara, P., & Brito, G. (2010). El Impacto de la Alienación Laboral sobre las Conductas Desviadas en el Trabajo: Un Estudio Exploratorio. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 26(1), 79–92. <https://doi.org/10.5093/TR2010V26N1A6>

Vilar, L. G. (2021). Vista de Teoría de factores de Herzberg: experiencia en establecimiento detallista de Ecuador. *Edu.ec*.

<https://atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/101/136>

Manso Pinto, J. F. (2022). De Frederick Irving Herzberg. *Edu.co*.

<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/fe42eeb8-c6a1-4f07-ba0e-8c9a8c4524ad/content>

INE. (2020, febrero 5). ¿Qué es la cohesión social? *Faro Democrático*.

<https://farodemocratico.juridicas.unam.mx/que-es-la-cohesion-social>

KOHLER y Antonio MARTÍN, H.-D. (2005). *Manual de las Sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Elibro.net. <https://elibro.net/es/ereader/urv/170168>

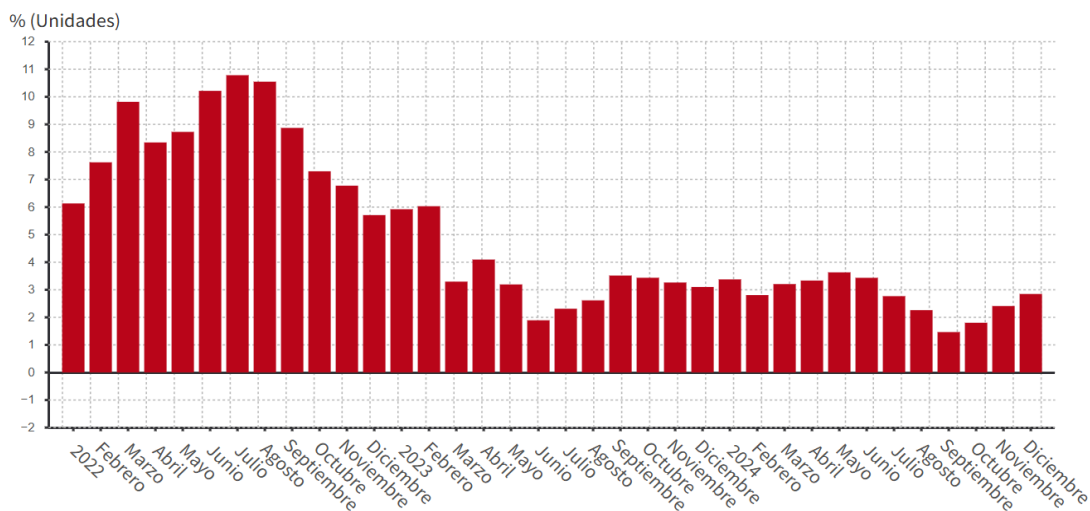
8. Anexos

Anexo 1 - Tabla 1. Características del quiet quitting

Categoría	Contenido
Comportamiento laboral	Realización de tareas mínimas, falta de iniciativa, rechazo a horas extras, y priorización del bienestar personal.
Impacto en la organización	Disminución de productividad, falta de innovación, aumento de la carga para otros empleados y dificultad para retener talento.
Impacto en el equipo	Reducción de la cohesión entre compañeros, conflictos por carga desigual y debilitamiento del trabajo en equipo.

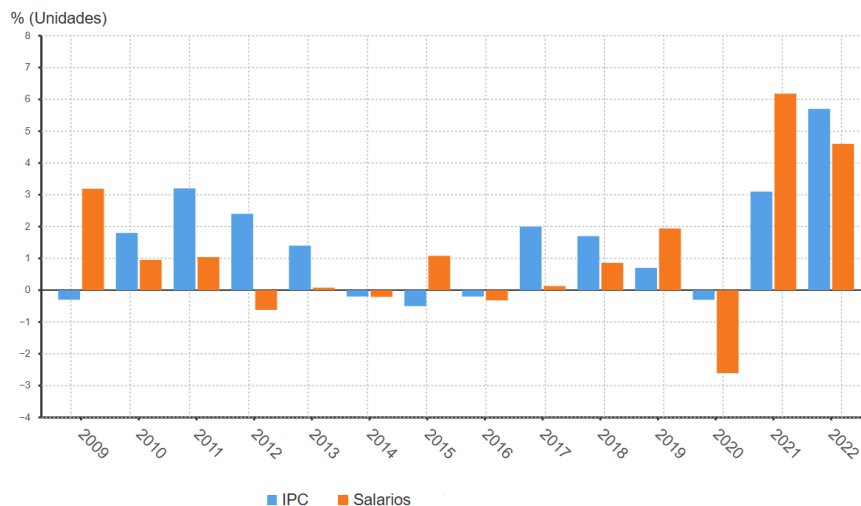
Fuente: Elaboración propia; investigaciones previas

Anexo 2 - Gráfico 1. Variación interanual del índice general de precios al consumo (IPC)



Fuente: INE, www.epdata.es

Anexo 3 - Gráfico 2. variación anual del salario bruto medio frente a la variación anual del IPC



Fuente: INE, www.epdata.es

Anexo 4 - Tabla 2. Conceptos de trabajo

CONCEPTOS DE TRABAJO	
Concepto	Características
Concepto heleno	Actividad degradante, reservada a los esclavos y las mujeres.
Concepto romano	Herederio del concepto heleno: distinción entre <i>labor</i> (actividad penosa, fatigosa) y <i>obrar</i> (actividad creativa artística).
Concepto judeocristiano	Ambivalencia entre castigo y virtud.
Concepto medieval	Actividad sucia, reservada a las clases bajas (<i>tripalium</i> = tortura).
El calvinismo	Autorrealización del hombre, actividad moral de purificación y servicio a Dios, vocación.
La Ilustración	Actividad de dignificación, única legitimación de la riqueza.
La Revolución Industrial	Factor de producción, distinción entre trabajo y empleo.

Fuente: Manual de Sociología del trabajo

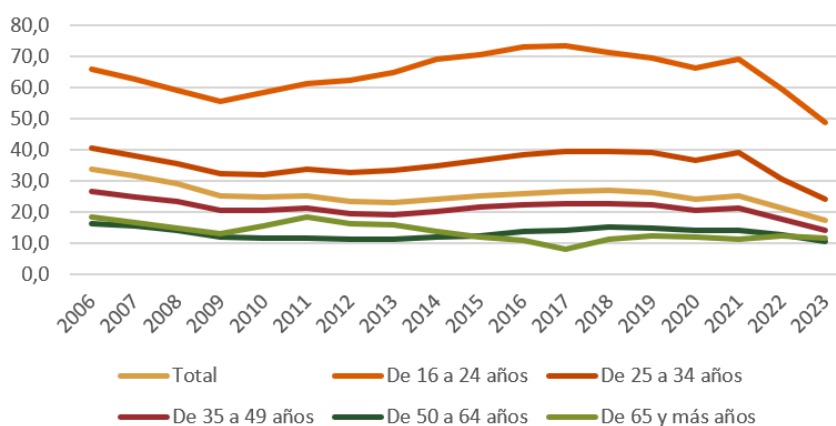
Anexo 5 - Sociedad disciplinaria vs del rendimiento

Variable	Sociedad disciplinaria	Sociedad del rendimiento
Época	Modernidad	Capitalismo
Control	Externo: instituciones (escuelas, hospitales...)	Interno: cada persona se autoimpone metas y se autoexige
Sujeto predominante	Obediente: sigue órdenes bajo la amenaza de castigo	De rendimiento: se autoexplota en busca de éxito personal

Lógica de poder	Prohibición: “No puedes”	Motivació: “Tú puedes”
Resultado social	Genera locos y criminales	Genera depresivos, ansiosos y personas con burnout
Enfermedades típicas	Patologías de represión: Histeria y paranoia	Patologías de sobreexigencia: depresión, TDAH y burnout
Productividad	Productividad limitada	Búsqueda de la maximización de la productividad.
Ideas sociales	Obediencia y control	Libertad y éxito individual
Línea trabajo - personal	Separación entre vida personal y laboral	El trabajo invade la vida personal

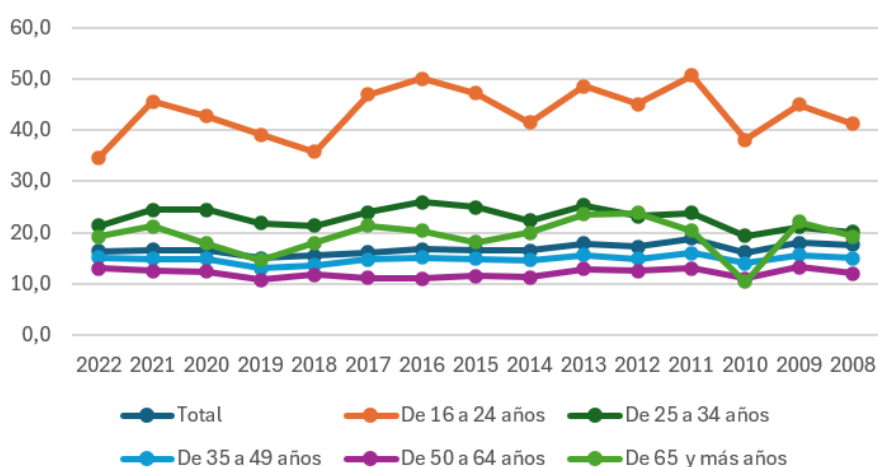
Fuente: Elaboración propia a partir de Han

Anexo 6 - Gráfico 3. Trabajadores con contrato temporal según grupos de edad (%)



Fuente: elaboración propia con datos del INE

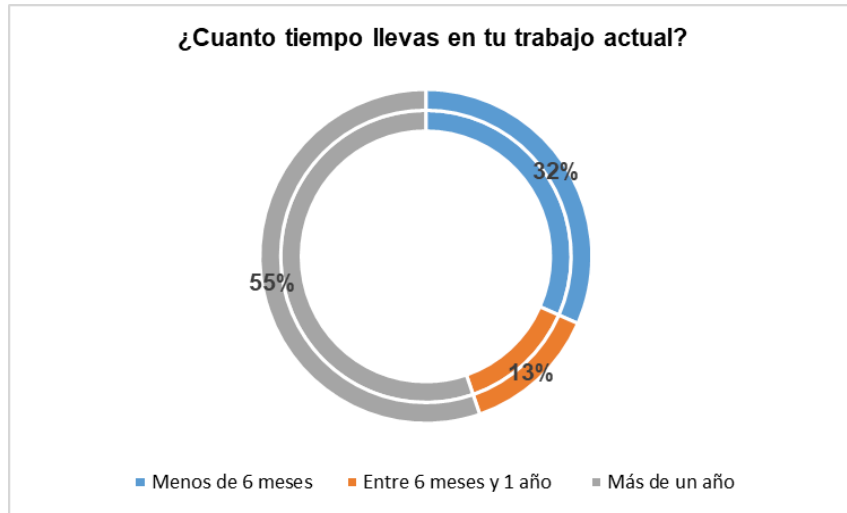
Anexo 7- Gráfico 4. Salarios bajos según la edad (%)



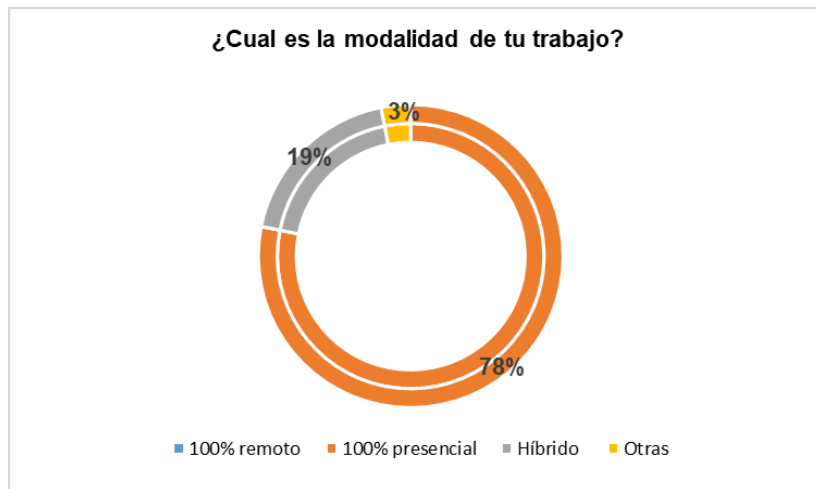
Fuente: elaboración propia con datos del INE

Análisis cuantitativo: todos los siguientes gráficos son de elaboración propia con los datos recogidos en la encuesta:

Anexo 8 - Gráfico 5. ¿Cuánto tiempo llevas en tu trabajo actual?



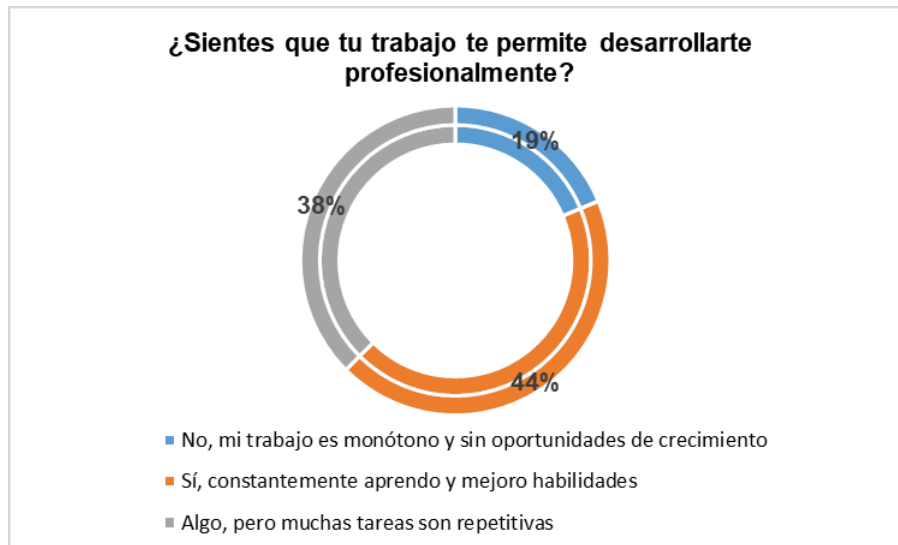
Anexo 9 - Gráfico 6. ¿Cual es la modalidad de tu trabajo?



Anexo 10 - Gráfico 7. NPS



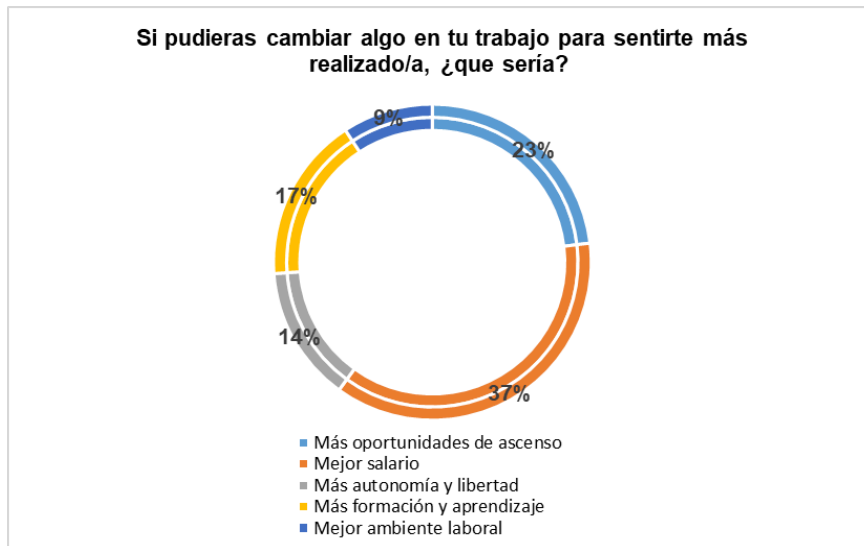
Anexo 11- Gráfico 8. ¿Sientes que tu trabajo te permite desarrollarte profesionalmente?



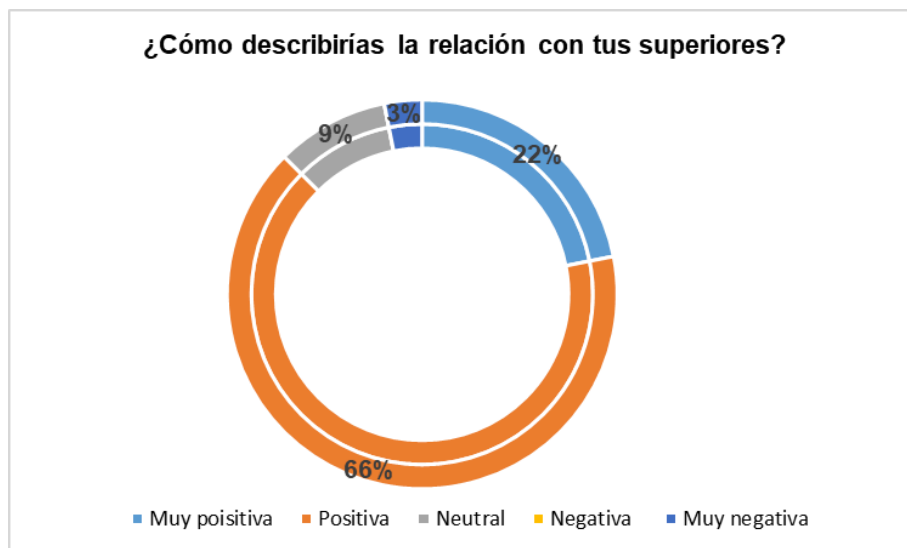
Anexo 12 - Gráfico 9. ¿Tienes libertad para organizar tu trabajo y proponer ideas?



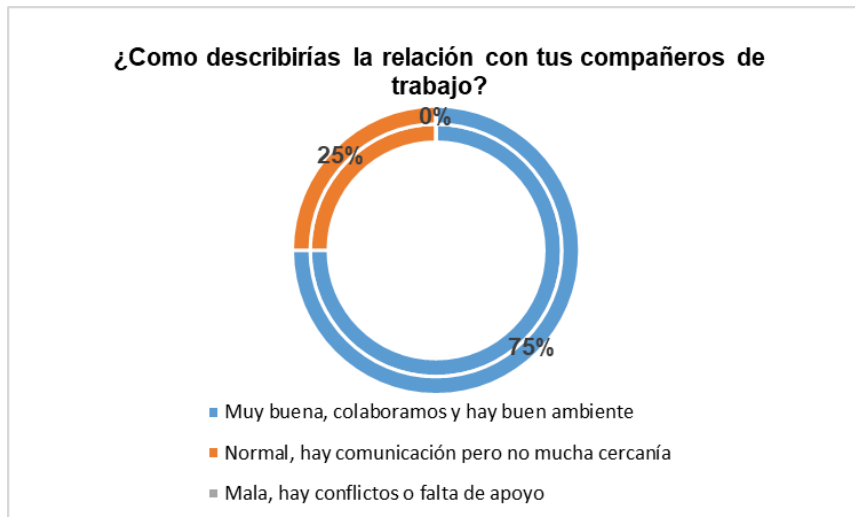
Anexo 13 - Gráfico 10. Si pudieras cambiar algo en tu trabajo para sentirte más realizado/a, ¿que sería?



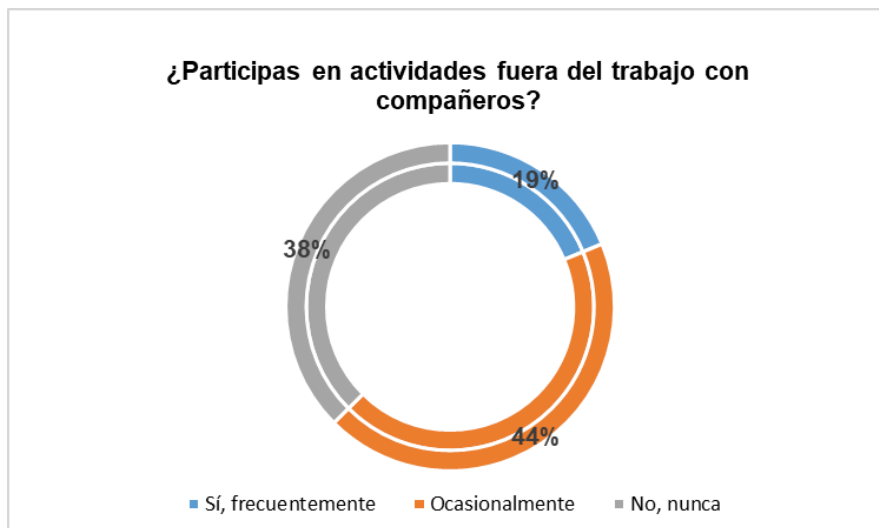
Anexo 14 - Gráfico 11. ¿Cómo describirías la relación con tus superiores?



Anexo 15 - Gráfico 12. ¿Cómo describirías la relación con tus compañeros de trabajo?



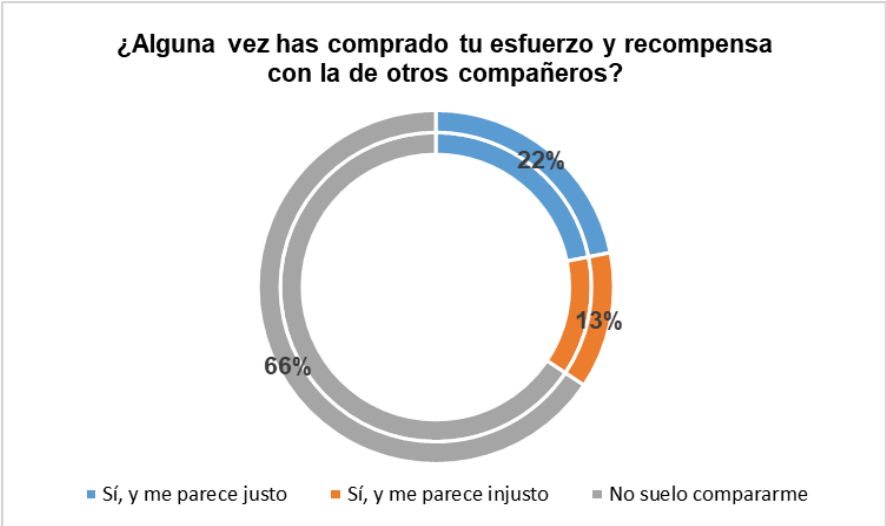
Anexo 16 - Gráfico 13. ¿Participas en actividades fuera del trabajo con compañeros?



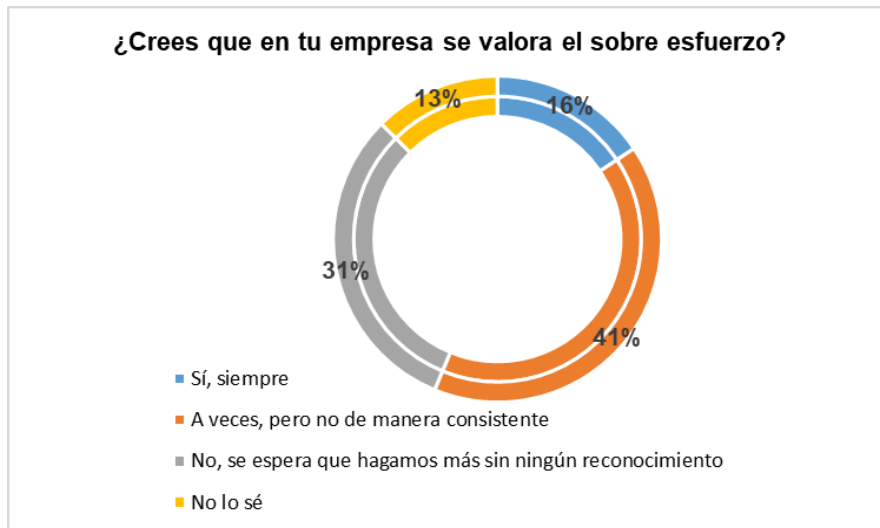
Anexo 17 - Gráfico 14. ¿Sientes que tu esfuerzo es reconocido y recompensado en el trabajo?



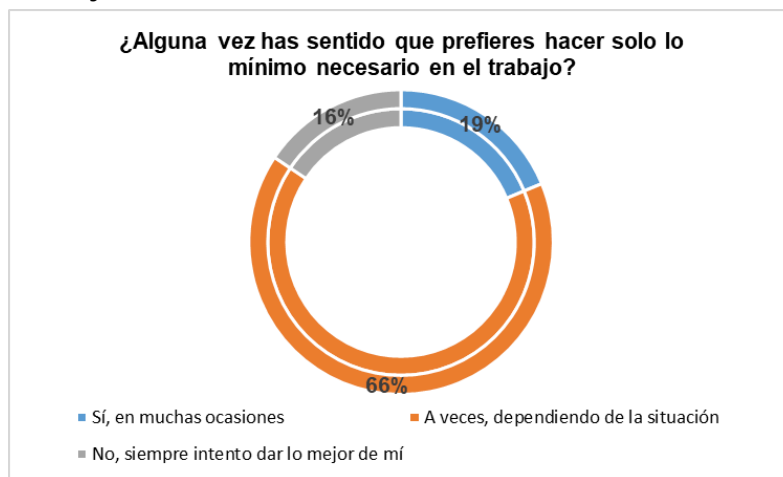
Anexo 18 - Gráfico 15. ¿Alguna vez has comparado tu esfuerzo y recompensa con el de otros compañeros?



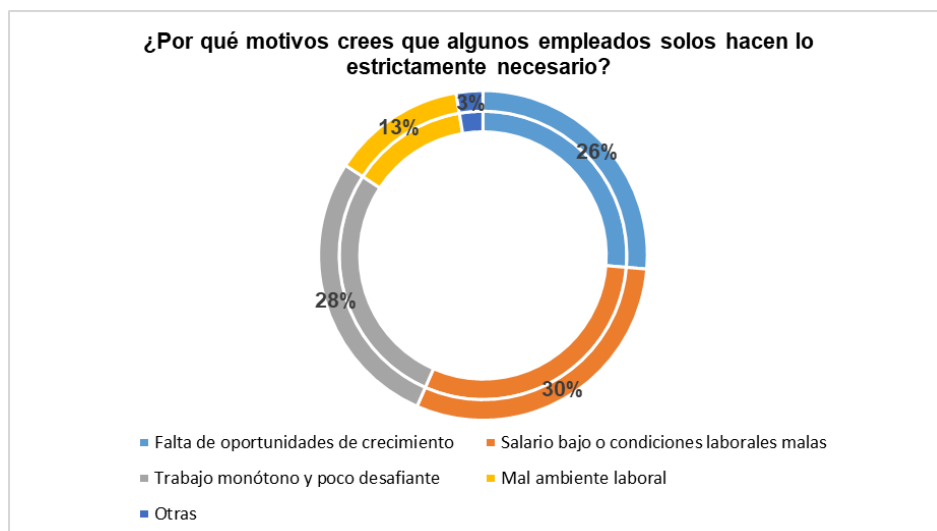
Anexo 19 - Gráfico 16. ¿Crees que en tu empresa se valora el sobreesfuerzo?



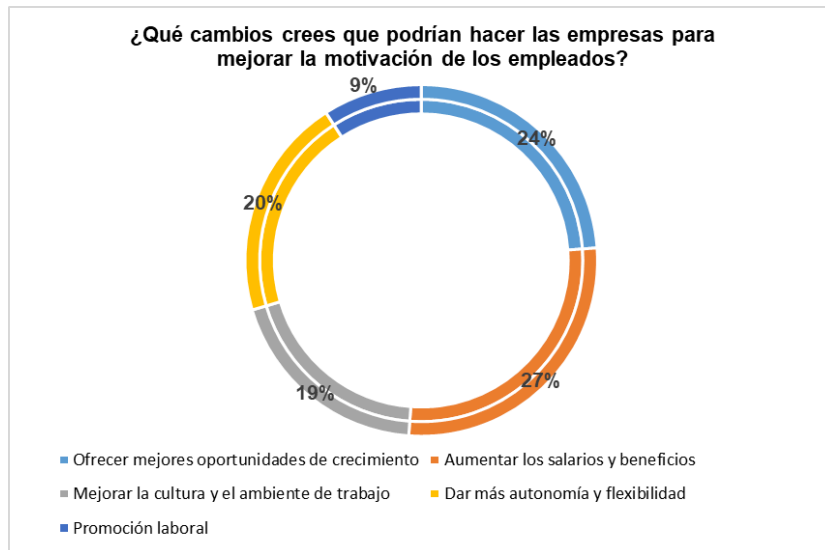
Anexo 20 - Gráfico 17. ¿Alguna vez has sentido que prefieres hacer solo lo mínimo necesario en el trabajo?



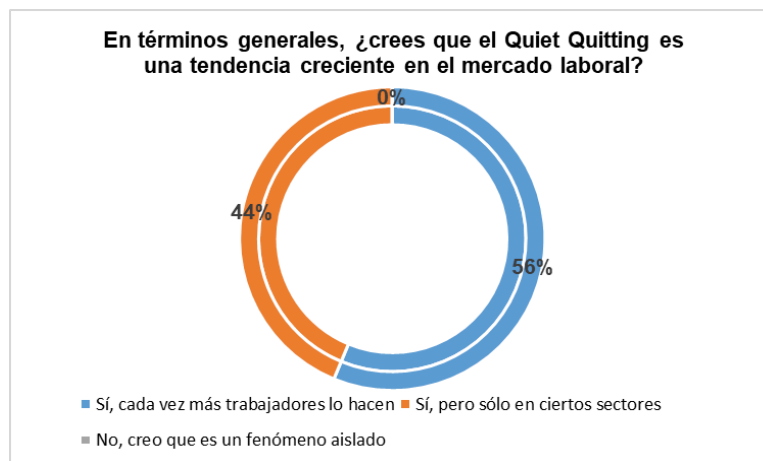
Anexo 21 - Gráfico 18. ¿ Por qué motivos crees que algunos empleados solo hacen lo estrictamente necesario?



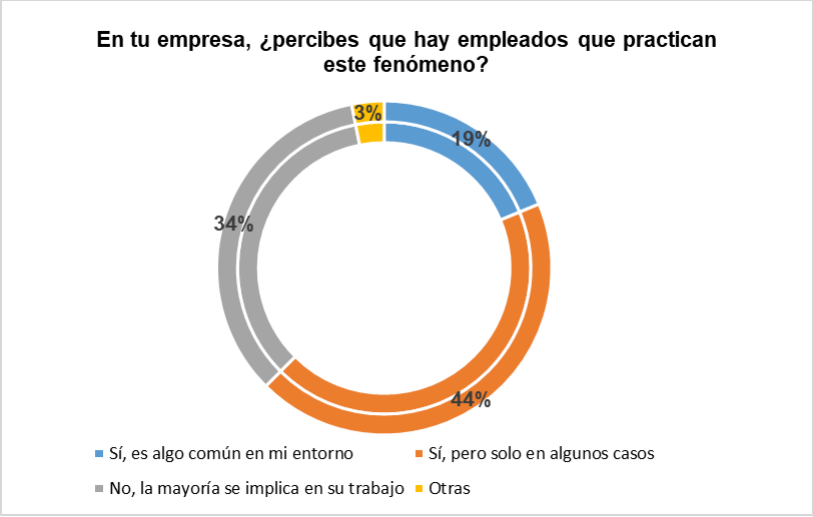
Anexo 22 - Gráfico 19. ¿Qué cambios crees que podrían hacer las empresas para mejorar la motivación de los empleados?



Anexo 23 - Gráfico 20. En términos generales, ¿crees que el Quiet Quitting es una tendencia creciente en el mercado laboral?



Anexo 24 - Gráfico 21. En tu empresa, ¿percibes que hay empleados que practican este fenómeno?



Anexo 25 - Gráfico 22. ¿Alguna vez has practicado el Quiet Quitting en tu trabajo?

