

## Renuncia Silenciosa: Propuesta de una red nomológica de antecedentes, consecuencias y terceras variables

Solana Salessi<sup>1</sup>

### RESUMEN

La pandemia por COVID-19 socavó muchos de los principios y paradigmas que regían el mundo del trabajo hasta el año 2020. En el nuevo escenario laboral dos fenómenos reclaman particularmente la atención de los y las investigadores/as del comportamiento organizacional. Por un lado, la ola de desvinculaciones masivas conocida como “gran renuncia”. Por otro lado, la actitud de escaso compromiso, mínimo esfuerzo y nula proactividad laboral que se comienza a imponer entre aquellos trabajadores/as que no pueden renunciar a sus empleos en el plano real. Este último fenómeno, recogido en la literatura como “renuncia silenciosa”, es el objeto de estudio del presente ensayo. Por tratarse de un fenómeno emergente, aún no se dispone de un corpus de conocimientos concluyente. Este artículo pretende ser una contribución teórica, proporcionando una red nomológica de la renuncia silenciosa. Vale decir, una representación de la interrelación entre este constructo y un selecto elenco de variables psicosociales postuladas como predictores, consecuencias o terceras variables, respectivamente. En este sentido, sobre los cimientos forjados por la teoría demandas y recursos laborales (DRL), el modelo de organizaciones saludables y resilientes (HERO), el modelo de aplicación-construcción de emociones positivas (ACE), los desarrollos en materia de mediación y moderación de variables, y la evidencia empírica preliminar en torno a la problemática bajo análisis, este escrito propone una serie de supuestos teóricos sobre sus antecedentes, consecuencias y variables mediadoras-moderadoras. El presente trabajo da el puntapié inicial para investigar esta temática en el contexto local, ofreciendo un modelo teórico para lograr una comprensión más profunda del constructo, e identificando una serie de áreas de vacancia a modo de agenda para la investigación futura.


*Palabras Clave:* renuncia silenciosa, antecedentes, consecuencias, moderadores, mediadores, modelo explicativo.

### Quiet Quitting: A Nomological Network Proposal Of Antecedents, Consequences And Third Variables

### ABSTRACT

The COVID-19 pandemic undermined many of the principles and paradigms that governed the world of work until 2020. In the new organizational landscape, two phenomena are particularly demanding the attention of organizational behaviors researchers. On the one hand, the elevated rate at which workers have resigned from their jobs, which is known as the "great resignation". On the other hand, the attitude of low commitment, minimal effort, and no work proactivity, which is beginning to prevail among those workers who cannot give up their job really. The latter, known in the literature as "quiet quitting" is the topic of this essay. As it is an emerging phenomenon, a conclusive body of knowledge is not yet

---

<sup>1</sup> Centro de Investigación y Transferencia Rafaela (CONICET- Universidad Nacional de Rafaela). Facultad de Psicología, Universidad Católica de Santa Fe, Argentina; [solanasalessi@unraf.edu.ar](mailto:solanasalessi@unraf.edu.ar);  <https://orcid.org/0000-0001-9496-9493>

El presente trabajo fue llevado a cabo en el marco del Programa de Proyectos para Investigadores Formados de la Universidad Católica de Santa Fe (Resolución CS N° 7608/24).

available. This paper aims to be a theoretical contribution, providing a nomological network of quiet quitting. That is, a representation of the interrelationship between this construct and a select set of psychosocial variables postulated as predictors, consequences and third variables, respectively. In this sense, based on the theoretical foundations provided by job demands and resources theory (JDR), health and resilient organizations model (HERO), the broaden-and-build theory of positive emotions (BBT), the mediation-moderation development, and the preliminary empirical evidence on the problem under analysis, this paper proposes a series of theoretical assumptions about its antecedents, consequences, and mediating-moderating variables. This paper provides a starting point for research on this issue in the local context, offering a theoretical model for a deeper understanding of the quiet quitting and identifying knowledge gaps for future research.

*Keywords:* quiet quitting, antecedents, consequences, mediators, moderators, explanation model.

La pandemia por COVID-19 ha socavado muchos de los principios y paradigmas que regían el mundo del trabajo hasta el año 2020. Se estima que casi cuatro millones de trabajadores, equivalentes al 2.7% de toda la fuerza laboral mundial, han dejado sus puestos de trabajo, y que más del 40% de la fuerza laboral global está evaluando la posibilidad de cambiar de empleo en la actualidad (Serenko, 2023). Esta fuga de talentos denominada por Klotz (2022) como la gran renuncia (del inglés *great resignation*) no es exclusiva de países desarrollados. Como nunca en su historia, Argentina registra una tasa de desvinculaciones laborales por renuncia del 67% (Kieczkier, 2022).

Sumado a esto, en el último año ha comenzado a observarse otro fenómeno preocupante para las organizaciones, recogido bajo la denominación de *quiet quitting* o renuncia silenciosa. Mientras el primero supone el fin de la relación laboral contractual, este último consiste en limitarse estrictamente a la realización de las tareas definidas en el perfil del puesto, cumpliendo rigurosamente el horario laboral y evitando cualquier esfuerzo extra (Formica & Sfodera, 2022). Según algunas fuentes periodísticas (Baker, 2023; Espada, 2022; Pearce, 2022), este fenómeno parece haber nacido en el seno de la red social TikTok, siendo un llamado a poner límites a las tareas extra por las que no hay retribución económica y restan tiempo personal.

Relevamientos realizados por una reconocida consultora de recursos humanos muestran que este fenómeno no es propiedad de países económicamente desarrollados. Según se informa, el 59% (casi 6 de cada 10) de los trabajadores de todo el mundo se encuentran en esta situación; un dato que asciende al 72% en Europa; al 52% en los Estados Unidos y Canadá; y a un 59% en Latinoamérica (Harter, 2022). En Argentina, los primeros relevamientos sobre el tema indican que 4 de cada 10 trabajadores/as aseguran haberse involucrado en este tipo de comportamiento, y el 53% de ellos/as afirma haber renunciado silenciosamente hace más de un año (Krizanovic, 2023).

Si bien el estudio de las intenciones de abandono cuenta con amplia trayectoria en la literatura internacional, el análisis empírico de la renuncia silenciosa es aún incipiente. En efecto, el relevamiento en bases científicas arroja unos pocos resultados, tratándose en su mayoría de editoriales periodísticas, artículos de opinión y ensayos, con exiguas comunicaciones que presenten resultados empíricos. Por tratarse de una temática novedosa, a la fecha no se dispone de un corpus de conocimientos suficiente sobre la renuncia silenciosa, en especial, sobre su vinculación con otras actitudes y conductas

laborales. Frente a este panorama, el presente trabajo se orienta a realizar una contribución teórica, proporcionando un modelo de antecedentes, consecuencias y terceras variables a modo de red nomológica de la renuncia silenciosa.

El término “red nomológica” fue acuñado originalmente por Cronbach y Meehl (1955) en su reconocido artículo sobre la validez de constructo. De acuerdo con estos autores, un constructo se define implícitamente por su posición en una red de otros constructos, que se deduce de la teoría y se basa en leyes científicas. A dicha red los autores denominaron “red nomológica”, y la definieron como una representación de los conceptos, sus manifestaciones observables y la interrelación entre ellos (Preckel & Brunner, 2017). En otras palabras, una red nomológica define un constructo ilustrando su relación con otras variables de interés que, según se deduzca de la teoría y evidencia previa, jugarán diversos roles con relación al constructo objeto de análisis. En definitiva, podría afirmarse que una red nomológica es un marco teórico que representa las interrelaciones entre un constructo y otro selecto elenco de variables que la literatura considera relevantes para su acabada comprensión. Proponer una red nomológica tiene el propósito de lograr una comprensión más profunda del constructo e impulsar el desarrollo de investigaciones rigurosas que permitan aportar evidencias empíricas. Con tal propósito, y enmarcándose en los lineamientos editoriales de “contribuciones teóricas”, el presente trabajo se orienta proponer una red nomológica de posibles predictores, consecuencias y variables intervinientes para la explicación de la renuncia silenciosa.

### **Hacia una definición de la renuncia silenciosa**

Siguiendo a Buscaglia (2022), la etiqueta *quiet quitting* o renuncia silenciosa fue acuñada por el economista Mark Boldger para describir el compromiso mínimo de los empleados con su trabajo. El término describe una práctica caracterizada por circunscribirse a cumplir las horas y funciones para las que han sido contratados (Hamouche et al., 2023). Al renunciar silenciosamente uno no abandona literalmente su empleo, sino que, hace estrictamente lo que se espera de su puesto, sin asumir proyectos adicionales, trabajar horas extra o involucrarse en actividades organizacionales fuera de los días y horarios laborales (Pearce, 2022). Se trata de un fenómeno que no es fácilmente detectable para cualquier observador externo, puesto que carece de signos claros de descontento o explícitas manifestaciones de insatisfacción. Por el contrario, la renuncia silenciosa se manifiesta a través de acciones tan sutiles como, por ejemplo, una menor participación en reuniones y encuentros organizacionales, menor involucración en comportamientos de ciudadanía organizacional y un descenso de la productividad general (Bakker, 2023; Espada, 2022). La renuncia silenciosa es algo así como hacer lo mínimo indispensable en función del cargo y el horario, sustentándose en la idea de que no es necesario poner “el alma” en el trabajo y recorrer ese “kilómetro extra” (Lewin, 2022).

Aunque hasta el momento no se identifica un modelo teórico completamente desarrollado, del análisis de la literatura específica se desprende que se trataría de un constructo integrado por, al menos, tres dimensiones. En este sentido, varios autores (Buscaglia, 2022; Hamouche et al., 2023; Scheyett, 2022) enfatizan como facetas clave en su definición conceptual que la renuncia silenciosa consiste en cumplir el trabajo esperado, pero sin asumir tareas adicionales que excedan las prescriptas en el rol. Otros especialistas (Formica

& Sfodera, 2023; Lewin, 2022; Mahand & Caldwell, 2023; O'Connor, 2023) subrayan, además, el componente afectivo inherente a este comportamiento, entendiendo a la renuncia silenciosa como una separación emocional del trabajo, caracterizada por un sentimiento de desconexión, desmotivación y ausencia de sentido. En tanto que otros autores (Baker, 2023; Espada, 2022; Pearce, 2022) remarcan la relevancia de creencias vinculadas a la centralidad del trabajo y el balance trabajo-vida privada.

Integrando estas distintas facetas sería posible afirmar, entonces, que la renuncia silenciosa implica componentes cognitivos, afectivos y conductuales. De aquí que sea factible considerarla una actitud laboral, vale decir, una evaluación que expresa los sentimientos, creencias y apego hacia el propio trabajo (Kammeyer-Mueller et al., 2024; Sessa & Bowling, 2021). En un intento de aproximarse a una definición conceptual más precisa, en este escrito se entiende como renuncia silenciosa a una actitud negativa hacia el trabajo caracterizado por: (a) creencias sobre el rol que el trabajo debe ocupar en la vida y cuánto uno debe esforzarse (componente cognitivo); (b) sentimientos de desapego emocional, falta de motivación y pasión en el trabajo (componente afectivo); y (c) tendencias a realizar solo las tareas prescriptas en la descripción del puesto, esforzarse mínimamente por alcanzar los objetivos y evitar involucrarse en cualquier proyecto, tarea o actividad que sobrepase las expectativas del rol y función laboral.

En línea con esta conceptualización, la renuncia silenciosa se caracterizaría, entonces, por el cumplimiento riguroso de las tareas y horarios, tal y como están pautados en el contrato laboral y en la descripción del puesto. Circunscribirse a las funciones por las que fue contratado/a supone, indefectiblemente, evitar de manera deliberada tareas que excedan las prescriptas, tales como realizar horas extra y asumir proyectos adicionales. Inclusive se verían limitadas las conductas prosociales, tales como, por ejemplo, colaborar con las tareas de otro compañero/a, y hasta cualquier actividad organizacional de neto corte social (reuniones *after hour*, celebraciones informales, eventos organizacionales formales, aniversarios, conmemoraciones, actos, etc.), que no sean retribuidas económicamente y resten tiempo personal o familiar. Sumado a este menor compromiso, sentimientos de desconexión emocional, falta de motivación y ausencia de pasión por el trabajo serían experiencias afectivas características de la renuncia silenciosa (Baker, 2023; Buscaglia, 2022; Espada, 2022; Formica & Sfodera, 2023; Hamouche et al., 2023; Lewin, 2022; Mahand & Caldwell, 2022; O'Connor, 2023; Pearce, 2022; Scheyett, 2023).

Partiendo de la conceptualización precedente, es posible afirmar que la renuncia silenciosa constituye una forma de ruptura laboral, y en este sentido es esperable que comparta denominadores comunes con otros fenómenos que denoten escaso compromiso. Mención especial merece la evitación del trabajo o renuncia psicológica (Littlewood-Zimmerman, 2007; Littlewood-Zimmerman & Alvirer Rojas, 2012, 2015). La evitación del trabajo (del inglés *job avoidance*) es definida formalmente como

comportamientos de los empleados que no contribuyen a los objetivos organizacionales, tales como la impuntualidad, ausentismo, fingimiento de trabajo o enfermedad, dedicación a actividades no relacionadas con el trabajo, como lo son pláticas frecuentes y prolongadas con compañeros, abuso del teléfono, la computadora y el baño, disminución de la intensidad del

desempeño y la dedicación del tiempo a actividades no relacionadas con las obligaciones del puesto (Littlewood Zimmerman & Alviter Rojas, 2012, p. 130).

Si bien el principal punto en común entre ambos constructos es la disminución de la productividad y proactividad laboral, en el caso de la renuncia silenciosa no se evidencia la voluntad de no ejecutar las tareas que deberían realizarse, sino todo lo contrario. La renuncia silenciosa consiste en ceñirse estrictamente a la descripción del puesto, desarrollando solo las tareas y funciones para las que el empleado fue contratado. Mientras que en la evitación del trabajo o renuncia psicológica hay una determinación deliberada de no realizar las tareas asignadas, o ejecutarlas con desidia y negligencia (Littlewood-Zimmerman, 2007; Littlewood-Zimmerman & Alviter Rojas, 2012; 2015).

### **La red nomológica de la renuncia silenciosa**

Hasta aquí se ha discutido la conceptualización y características de la renuncia silenciosa. A continuación, se presenta la red nomológica propuesta para este constructo emergente, haciendo énfasis en sus potenciales variables antecedentes y consecuentes, así como en factores moderadores y mediadores que podrían intervenir en las vinculaciones presupuestas. La red nomológica propuesta descansa en las premisas de algunas de las teorías y modelos más influyentes para comprender el comportamiento organizacional, tales como la teoría de demandas y recursos laborales (DRL; Bakker et al. 2023), el modelo de organizaciones saludables y resilientes (Salanova, 2021), el modelo de ampliación y construcción emocional (Fredrickson & Joiner, 2018), los desarrollos en materia de mediación y moderación de variables (Hayes, 2022). Al mismo tiempo, se nutre de las reflexiones y evidencias empíricas preliminares en torno a esta temática, publicadas hasta la fecha.

De acuerdo con la teoría DRL, el rendimiento y bienestar de los/las trabajadores/as se encuentra influido por las características laborales que, en los términos de este modelo teórico, pueden pensarse a la luz de dos categorías distintivas: las demandas y los recursos laborales. Las demandas representan aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que suponen la inversión de esfuerzos sostenidos por parte del trabajador, con los consecuentes costos asociados para su salud y bienestar. Los recursos, en tanto, hacen referencia a todos aquellos aspectos laborales (físicos, psicológicos, sociales u organizacionales) que, o bien ayudan a amortiguar el potencial dañino de las demandas, o bien estimulan el desarrollo del trabajador, su motivación y su bienestar (Salessi, 2020).

Una segunda premisa de la teoría DRL sostiene que las demandas y los recursos laborales desencadenan dos procesos diferentes. Por un lado, un proceso motivacional en el que los recursos laborales son suficientes para responder adaptativamente a las demandas, satisfacer las necesidades psicológicas básicas y fomentar el engagement, la creatividad y el rendimiento de los/las empleado/as (Bakker et al., 2023; Bakker et al., 2023). Por otro lado, un proceso de deterioro de la salud asociado a un alto nivel de demandas, que erosiona y agota el capital de recursos disponibles. En este sentido, las demandas laborales pueden originar cogniciones y emociones negativas, así como comportamientos desadaptativos que apuntan a la autorregulación (Bakker & De Vries, 2021; Demerouti & Bakker, 2023).

Siguiendo los postulados del modelo HERO (del inglés, *Healthy and Resiliente Organization*; Salanova, 2021), las organizaciones saludables y

resilientes son aquellas que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar los procesos y resultados, mantener un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras y fortalecerse ante la adversidad. Estas organizaciones gestionan los procesos de trabajo de modo tal que logran que sus empleados tengan elevados niveles de bienestar, proactividad y desempeño (Salessi, 2022). Dentro de este marco conceptual, los recursos y prácticas organizacionales emergen como una categoría conceptual clave para comprender el comportamiento organizacional.

Las prácticas organizacionales constituyen un constructo complejo, que carece de una definición y taxonomía unívoca y consensuada. Una primera aproximación conceptual permite describirlas como todos los comportamientos y acciones de una organización a través de los cuales se transmiten los valores, normas e ideales que definen su cultura. Vale decir que las prácticas constituyen el lado visible de la cultura organizacional, por lo que son las acciones que les imprimen identidad a las empresas (Salessi, 2022). De acuerdo con el modelo HERO, los recursos y prácticas se convierten en un pilar fundamental para desarrollar organizaciones “heroínas”. Siguiendo a Salanova (2021), las prácticas saludables se despliegan en tres niveles: (a) nivel de la tarea (por ejemplo, prácticas de rediseño y *job crafting* para incrementar la autonomía); (b) nivel social (por ejemplo, recursos tales como el apoyo social y estilos de liderazgo positivo); y (c) nivel organizacional (por ejemplo, prácticas de conciliación trabajo-familia). La evidencia empírica demuestra que la percepción de prácticas organizacionales positivas se asocia a resultados positivos, tales como mayor satisfacción laboral, mayor compromiso organizacional y mayor arraigo laboral (Salessi, 2022).

Integrando las postulaciones de las teorías expuestas, sería factible conjeturar que recursos laborales y prácticas organizacionales saludables tales como autonomía y *job crafting*, liderazgo transformacional y apoyo organizacional, junto con prácticas de desarrollo de carrera, trabajo flexible, y conciliación trabajo-vida privada promuevan actitudes laborales positivas y, por ende, menor renuncia silenciosa. Contrariamente, demandas laborales excesivas y prácticas negativas, tales como, por ejemplo, carga mental de trabajo (ritmo elevado, altas demandas cognitivas), sobrecarga de tareas, conflicto/ambigüedad de rol, y conflicto trabajo-vida, se relacionarían a un mayor nivel de tensión, cogniciones y emociones negativas, dando lugar a comportamientos desadaptativos que apuntan a la autorregulación (Bakker & De Vries, 2021; Demerouti & Bakker, 2023; Salanova, 2021). En este sentido, la red nomológica postula lo siguiente:

*Supuesto teórico 1: recursos laborales y prácticas organizacionales saludables se asocian negativamente a la renuncia silenciosa.*

*Supuesto teórico 2: demandas laborales y prácticas organizacionales negativas se asocian positivamente a la renuncia silenciosa.*

Además de sostenerse en los pilares de las teorías mencionadas, la red nomológica aquí propuesta recupera los desarrollos sobre las denominadas investigaciones de segunda generación (Holmbeck, 2019; Hopwood et al., 2020). De acuerdo con esta nueva agenda, en la actualidad el análisis de relaciones bivariadas y de efectos directos ha cedido su lugar al análisis de relaciones de dependencia múltiple, efectos indirectos y procesos condicionales. Vale decir, a

identificar la posible intervención de otra u otras variables en las relaciones entre predictores y resultados. A tales variables intervinientes se las conoce, genéricamente, como terceras variables (Yu & Li, 2020).

Inicialmente, es posible señalar que el efecto de dicha “tercera variable” podría encuadrarse dentro de la categoría de mediadores y moderadores, aunque es preciso resaltar que las condiciones bajo las cuales puede manifestarse una tercera variable son, en realidad, mucho más diversas. A los fines de este manuscrito, se adoptará esta clasificación dicotómica para pensar el impacto de terceras variables en la red nomológica de la renuncia silenciosa.

En una primera aproximación, es posible afirmar que una variable funciona como mediadora cuando es capaz de dar cuenta (total o parcialmente) de la relación entre un predictor y un criterio, y como moderadora cuando altera el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente o, incluso, modifica la dirección de la relación entre ambas (Holbert & Park, 2020; Yu & Li, 2020). De un modo más estricto, puede señalarse que la mediación consiste en la reducción de la proporción de varianza explicada directamente por la variable independiente en la variable criterio (Hayes, 2022). En cuanto a la moderación, Baron y Kenny establecieron que moderador es cualquier variable de índole cualitativa o cuantitativa que afecta la dirección y/o la fuerza de la relación entre una variable independiente y una variable dependiente o criterio (Salessi, en prensa). En este sentido, se dice que un moderador es positivo cuando incrementa o fortalece la relación entre la variable independiente y la variable de resultado; y que es negativo, cuando tal relación se ve disminuida en presencia del moderador. Un efecto moderador puede representarse como la interacción entre una variable independiente y un factor que especifica las condiciones adecuadas para su funcionamiento. En este sentido, se dice que los efectos de moderación son también efectos de interacción (Hayes, 2022; Holbert & Park, 2020; Yu & Li, 2020).

Teniendo en cuenta estos desarrollos teóricos, así como cierta evidencia (Bakker et al., 2023; Salanova, 2021) que indica que las prácticas, las demandas y los recursos organizacionales son factores distales desencadenantes del comportamiento organizacional, en la red nomológica aquí presentada se postula que ciertas actitudes laborales podrían intervenir en calidad de “terceras variables”. En este sentido, se propone que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional podrían emerger como mecanismos explicativos, tanto del impacto de las demandas, recursos y prácticas sobre la renuncia silenciosa, como de una fracción del impacto de esta última en los resultados organizacionales.

Este hipotético rol mediador adjudicado a la satisfacción laboral y al compromiso organizacional podría ser comprendido a partir del marco conceptual provisto por el modelo de ampliación y construcción emocional (Fredrickson & Joiner, 2018). Dicho modelo teórico postula que las emociones positivas amplían las posibilidades de la atención, la cognición y la acción, dando lugar a un mayor uso y desarrollo de los recursos psicosociales, generando bucles de retroalimentación positiva (Salessi, en prensa). Por ende, es posible aventurar que emociones positivas como las que implica la satisfacción laboral y el compromiso organizacional podrían amplificar las tendencias de pensamiento y acción, favoreciendo la construcción de recursos, la adaptación a las demandas y la resiliencia. Como postula este modelo, la ampliación de recursos conlleva, en última instancia, la transformación misma de la persona, que se torna más creativa, proactiva, y socialmente mejor

integrada, originando una espiral ascendente de positividad creciente (Fredrickson & Joiner, 2018). Entonces, sobre la base de estas postulaciones, se conjetura que:

*Supuesto teórico 3: la satisfacción laboral mediará parcialmente el impacto de las demandas, los recursos y prácticas organizacionales sobre la renuncia silenciosa.*

*Supuesto teórico 4: el compromiso organizacional mediará parcialmente el impacto de la renuncia silenciosa sobre el comportamiento organizacional.*

En lo que respecta, precisamente, a los resultados organizacionales asociados a la renuncia silenciosa cabe destacar que se registra cierto consenso en la literatura consultada sobre sus consecuencias. En este sentido, entre los principales resultados directos e indirectos de esta actitud negativa se señala menor involucración en comportamientos proactivos y conductas de ciudadanía organizacional, menor calidad del desempeño laboral y menor productividad, mayor involucración en comportamientos contraproducentes, mayor evitación del trabajo, mayores intenciones de abandono y menor arraigo laboral (Baker, 2023; Espada, 2022; Formica & Sfodera, 2022; Scheyett, 2023).

Mención especial en esta red merecen ciertas características sociodemográficas que, más que influencias directas, podrían officar como variables moderadoras en la explicación de la renuncia silenciosa. Tal es el caso, particularmente, de la edad y la antigüedad laboral. En este sentido, varios autores concuerdan que la renuncia silenciosa podría ser un fenómeno más prevalente entre trabajadores/as jóvenes pertenecientes a la denominada generación Z, y entre aquellos con menor antigüedad laboral (Formica & Sfodera, 2023; Hamouche et al., 2023; Mahand & Caldwell, 2022; Xueyun et al., 2023). Por lo que, a partir de esta evidencia podría conjeturarse que:

*Supuesto teórico 5: la edad y la antigüedad laboral moderarán el impacto de las demandas, recursos y prácticas organizacionales sobre la renuncia silenciosa; así como de la renuncia silenciosa sobre el comportamiento organizacional.*

Este último supuesto admite ser desglosado en dos supuestos más específicos, a saber:

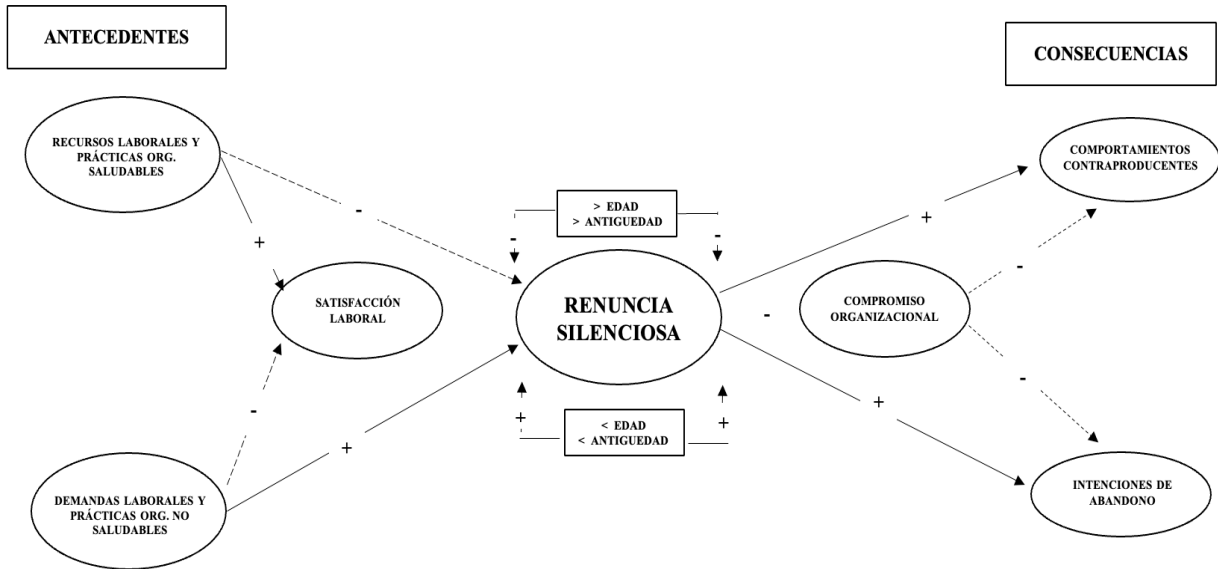
*Supuesto teórico 5a: a menor edad y antigüedad laboral las demandas y prácticas negativas se asociarán más fuertemente a la renuncia silenciosa, y el impacto de esta sobre el comportamiento organizacional negativo será mayor.*

*Supuesto teórico 5b: a mayor edad y antigüedad laboral, los recursos y las prácticas saludables se asociarán más débilmente a la renuncia silenciosa, y el impacto de esta sobre el comportamiento organizacional negativo será menor.*



Integrando las postulaciones precedentes sobre antecedentes, consecuencias y variables intervinientes, la Figura 1 esquematiza la red nomológica propuesta para la renuncia silenciosa.

**Figura 1**  
Red nomológica de la renuncia silenciosa.



Nota: líneas continuas y símbolo + indican relaciones positivas; líneas cortadas y símbolo - indican relaciones negativas; > mayor, < menor.

## DISCUSIÓN

La gran renuncia fue una de las manifestaciones del malestar entre las y los trabajadores que podían permitirse dejar voluntariamente sus empleos formales, buscar nuevas oportunidades en el mercado y reconvertirse como profesionales. Pero entre aquellos en quienes la renuncia real no era una posibilidad, la renuncia silenciosa se presentó como una alternativa factible para expresar el descontento, lidiar con el estrés laboral o procurar mantener separados los dominios del trabajo y la vida privada (Baker, 2023; Espada, 2022; Formica & Sfodera, 2023; Mahand & Caldwell, 2022; Pearce, 2022).

La renuncia silenciosa constituye un fenómeno emergente, que parece haber irrumpido con fuerza en el escenario laboral post-pandémico. La revisión de antecedentes pone aún más en evidencia la novedad de la temática, habida cuenta de que solo se registran unas cuantas editoriales y artículos de opinión publicados en diversos medios digitales de comunicación. Pero al momento en que se redactan estas líneas, se carece todavía de un corpus exhaustivo de investigaciones empíricas que puedan echar luz sobre los potenciales predictores, consecuencias y alcances de este fenómeno. Frente a este panorama, el presente trabajo pretende ser una contribución teórica en esta dirección, proporcionando una red nomológica de antecedentes, consecuencias y variables intervinientes en la explicación de la renuncia silenciosa.

Como fortalezas de este trabajo vale destacar que aporta una definición conceptual integradora, que pretende abarcar las principales notas distintivas

del constructo identificadas en la literatura. Aun siendo necesarios refinamientos ulteriores, vale destacar que recientes estudios concretados en Europa y Medio Oriente (Avci, 2023; Galanis et al., 2023) proporcionan evidencias favorables a la hipótesis de que la renuncia silenciosa es un constructo multidimensional compuesto por afectos, creencias e intenciones de acción. Estos estudios precursores demuestran que, más allá de la falta de proactividad y predisposición a ir más allá de las expectativas formales, la renuncia silenciosa conlleva un componente emocional relacionado con la ausencia de sentido y pasión por el trabajo, y una serie de creencias sobre la centralidad del trabajo y los límites entre las esferas laboral y personal.

Del mismo modo, este escrito da el puntapié inicial en la comprensión de este fenómeno dentro de un entramado de potenciales antecedentes, consecuencias y variables intervinientes. Lejos de pretender ser exhaustivo y agotar todas las posibilidades, se trata de un esfuerzo inicial de explicación que descansa en sólidos pilares teóricos y se nutre de las evidencias científicas preliminares. De este modo, la red nomológica aquí propuesta aporta un primer bosquejo a partir del cual desarrollar una base conceptual sobre la que construir literatura empírica.

Por tratarse de un fenómeno, la renuncia silenciosa representa una increíble oportunidad para la investigación. A modo de colofón, y como sugerencia para futuros estudios, se proponen algunas líneas tales como:

- contrastar empíricamente la red nomológica propuesta, así como examinar las vinculaciones de la renuncia silenciosa con otras variables no consideradas en ella.
- desarrollar y validar un instrumento que permita la medición de la renuncia silenciosa en el ámbito local. Diseñar una escala que posibilite su medición constituye, quizás, la principal oportunidad para el avance del conocimiento en esta temática.
- proporcionar evidencias de validez discriminante en torno a este constructo. En el último cuarto de siglo, diversos especialistas (Banks et al. 2018; Cho et al., 2020; Le et al., 2010) vienen advirtiendo sobre la necesidad de analizar la redundancia entre constructos, con miras a evitar la proliferación indiscriminada de conceptos y garantizar la parsimonia en la investigación organizacional. Hasta el momento ningún estudio se ha dedicado a examinar las diferencias empíricas entre renuncia silenciosa y otras conductas evasivas en el trabajo que denoten desinterés, apatía y escaso compromiso, tales como, por ejemplo, las intenciones de abandono (del inglés *turnover intentions*) y, especialmente, la renuncia psicológica o evitación del trabajo (del inglés *job avoidance*).

Más allá de la importancia de continuar debatiendo desde un punto de vista teórico sobre esta problemática, es perentorio comenzar a proporcionar evidencias empíricas que confirmen o refuten los supuestos teóricos formulados. Más allá de acrecentar el corpus de conocimientos científicos, los hallazgos empíricos podrían capitalizarse en el diseño de políticas, prácticas y estrategias organizacionales promotoras de la retención del talento, el compromiso y, en última instancia, el bienestar en las organizaciones. El desafío está planteado.

## REFERENCIAS

- Avci, N. (2023). The relations between organizational cynicism, organizational silence, presenteeism and quiet quitting: the case of Istanbul Maltepe municipality. *Visionary E-Journal*, 14(39), 968-989. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1217165>
- Baker, E. (2023). *The age of the crisis of work. What is the sound of quiet quitting?* Harper's Magazine. <https://harpers.org/archive/2023/05/the-age-of-the-crisis-of-work-quiet-quitting-great-resignation/>
- Bakker, A. B., & De Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress & Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A., & Rodríguez-Muñoz, A. (2023). La teoría de las demandas y recursos laborales: nuevos desarrollos en la última década. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(3), 157-167. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>
- Banks, G., Gooty, J., Ross, R. Williams, C., & Harrington, N. (2018). Construct redundancy in leader behaviours: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 236-251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.005>
- Buscaglia, M. (2022). *A quick look at the origins and outcomes of the trendy term*. Chicago Tribune. <https://www.pressreader.com/usa/chicago-tribune-sunday/20220904/282226604550365>
- Cho, S., Carpenter, N., & Zhang, B. (2020). An item-level investigation of conceptual and empirical distinctiveness of proactivity constructs. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(3), 337-350. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12287>
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281-302. <https://doi.org/10.1037/h0040957>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises. New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Espada, M. (23 de agosto de 2022). *Employees say 'quiet quitting' is just setting boundaries. Companies fear long-term effects*. Time. <https://time.com/6208115/quiet-quitting-companies-response/>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2018). Reflections on positive emotions and upward spirals. *Perspectives on Psychological Science: A journal of the Association for Psychological Science*, 13(2), 194-199. <https://doi.org/10.1177/1745691617692106>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vrakka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I. et al. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828-848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297-4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Harter, J. (2022). *Is quiet quitting real?* Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd Ed.)*. Guilford Press.
- Holbert, R., & Park, E. (2020). Conceptualizing, organizing, and positing moderation in communication research. *Communication Theory*, 30(3), 227-246. <https://doi.org/10.1093/ct/qtz006>
- Holmbeck, G. (2019). Commentary: Mediation and Moderation: An Historical Progress. *Journal of Pediatric Psychology*, 44(7), 816-818. <https://doi.org/10.1093/jpepsy/jsz034>
- Hopwood, C., Bleidorn, W., & Wright, A. (2022). Connecting theory to methods in longitudinal research. *Perspectives on Psychological Science*, 17(2), 884-894. <https://doi.org/10.1177/17456916211008407>
- Kammeyer-Mueller, J., Rubenstein, A., & Barnes, T. (2024). The role of attitudes in work behaviour. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 11, 221-250. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-101022-101333>
- Kieczkier, E. (2022). *La gran renuncia versión argentina: sigue alto el nivel de desvinculaciones voluntarias*. IProfesional. <https://www.iprofesional.com/management/367843-gran-renuncia-version-argentina-desvinculaciones-voluntarias>
- Klotz, A. (2022). *The great resignation is still here, but whether it stays is up to leaders*. The Forum Network. <https://www.oecd-forum.org/posts/the-great-resignation-is-still-here-but-whether-it-stays-is-up-to-leaders>
- Krizanovic, P. (2023). *Renuncia silenciosa: por qué 4 de cada 10 argentinos hacen el mínimo trabajo posible*. IProfesional. <https://www.iprofesional.com/management/378565-renuncia-silenciosa-4-de-cada-10-argentinos-hacen-minimo-trabajo>
- Le, H., Schmidt, F. L., Harter, J. K., & Lauver, K. J. (2010). The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: An empirical investigation. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 112(2), 112-125. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.003>
- Lewin, L. (2022). *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/>
- Littlewood-Zimmerman, H. (2007). De cuerpo presente: un estudio de evitación del trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26(1), 22-33
- Littlewood-Zimmerman, H., & Alviter Rojas, L. (2012). Renuncia psicológica en 17 organizaciones. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 31(2), 128-147.
- Littlewood-Zimmerman, H., & Alviter Rojas, L. (2015). De cuerpo presente y de mente ausente: recorrido 2006-

- 2013 de la evitación del trabajo. En L. Garza González, F. Navarrete Baéz & J.E. Macías Luévano (Eds.), *Desarrollo Organizacional y Sustentabilidad*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting. Causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-18. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- O'Connor, S. (2023). *The term 'quiet quitting' is worse than nonsense*. Financial Times. <https://www.ft.com/content/a09a2ade-4d14-47c2-9cca-599b3c25a33f>
- Pearce, K. (2022). *What is 'quiet quitting'?* Hub: Johns Hopkins University. <https://hub.jhu.edu/2022/09/12/what-is-quiet-quitting/>
- Preckel, F., & Brunner, M. (2017). Nomological Nets. V. Zeigler-Hill & T. Shackelford (Eds.), *Encyclopaedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1-4). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8\\_1334-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1334-1)
- Salanova, M. (2021). Work engagement: a key to HEROs – healthy and resilient organizations. En J. P. Meyer & B. Schneider (Eds.), *A Research Agenda for Employee Engagement in a Changing World of Work* (pp. 53-65). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789907858.00011>
- Salessi, S. (2020). Adaptación de la escala de job crafting: evidencias de validez en el contexto laboral argentino. *Psicodebate*, 20(1), 7– 29. <https://doi.org/10.18682/pd.v20i1.939>
- Salessi, S. (2022). Prácticas organizacionales positivas en tiempos de pandemia: Un estudio descriptivo con docentes. *Anuario de Investigaciones*, 29, 495-502.
- Salessi, S. (en prensa). La satisfacción laboral como tercera variable en las relaciones entre pasión por el trabajo y arraigo laboral. *Innovar*, 34(96).
- Scheyett, A. (2023). Quiet Quitting. *Social Work*, 68(1), 5-7. <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>
- Serenko, A. (2023). The great resignation: The great knowledge exodus or the onset of the great knowledge revolution? *Journal of knowledge management*, 27(4), 1042-1055. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920>
- Sessa, V., & Bowling, N. (2021). *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*. Routledge/Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780429325755-15>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Khalilur Rahman, M., 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, 15438. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- Yu, Q., & Li, B. (2020). Third-variable effect analysis with multilevel additive models. *PLoS ONE*, 15(10), 1-17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0241072>

Recibido 30-01-2024 | Aceptado 26-08-2024



Este trabajo se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional que permite a terceros utilizar lo publicado siempre que se dé el crédito pertinente a los autores y a *Psicodebate*.