



## ENSAYO

### RENUNCIA SILENCIOSA: CONSIDERACIONES CONCEPTUALES SOBRE UN FENÓMENO EMERGENTE

### QUIET QUITTING: CONCEPTUAL CONSIDERATIONS ON AN EMERGING PHENOMENON

**SOLANA MAGALÍ SALESSI** | <https://orcid.org/0000-0001-9496-9493> | [solanasalessi@unraf.edu.ar](mailto:solanasalessi@unraf.edu.ar) | Centro de Investigación y Transferencia Rafaela (CIT), Consejo de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)-Universidad Nacional de Rafaela (UNRaf), Argentina

#### Resumen / Abstract

La pandemia por COVID-19 ha socavado muchos de los principios que regían el mundo del trabajo. Junto a la denominada gran renuncia, en el último año ha comenzado a observarse otro fenómeno preocupante, etiquetado como quiet quitting o renuncia silenciosa. Por tratarse de una problemática novedosa sobre la cual la investigación empírica es incipiente, el presente trabajo tiene como objetivo proporcionar algunas precisiones conceptuales en torno al constructo renuncia silenciosa y desarrollar supuestos teóricos sobre sus relaciones con otras formas de comportamiento organizacional que podrían emerger como predictores significativos. En este sentido, se centra en plantear hipotéticas vinculaciones con el cinismo organizacional, el arraigo laboral, la satisfacción laboral, la implicación en el trabajo, el compromiso y la justicia organizacional. El ensayo concluye con la sugerencia de algunas líneas de investigación que, a modo de agenda, pueden orientar próximos estudios en la temática.

**Palabras clave:** agenda; predictores; renuncia silenciosa.

The COVID-19 pandemic has undermined many of the principles that governed the world of work. Alongside the so-called Great Resignation, another concerning phenomenon has begun to emerge in the past year, labeled quiet quitting. Since this is a novel issue with limited empirical research, the present paper aims to provide some conceptual clarifications regarding the construct of quiet quitting and to develop theoretical assumptions about its relationships with other forms of organizational behavior that could emerge as significant predictors. In this regard, it focuses on proposing hypothetical links with organizational cynicism, job embeddedness, job satisfaction, work engagement, commitment, and organizational justice. The essay concludes by suggesting some lines of research that, as an agenda, may guide future studies on this topic.

**Key Words:** agenda; quiet quitting; predictors.



## Introducción

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 Anthony Klotz (2022) como la gran renuncia, no es exclusiva de países desarrollados. Como nunca antes en su historia, Argentina registra una tasa de desvinculaciones laborales por renuncia del 67 % (Kiecckier, 2022). Estos datos muestran un alto nivel de rotación y de búsqueda por parte de las personas trabajadoras, planteando para las organizaciones un desafío sin precedentes.

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 (Buscaglia, 2022). 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 y 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. Se adjudican sus orígenes a condiciones laborales insatisfactorias y a una imposibilidad de dejar el trabajo en el plano real.

Relevamientos realizados por una reconocida consultora de recursos humanos muestran que este fenómeno no es propiedad de países económicamente desarrollados. Según 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 del abandono voluntario cuenta con amplia trayectoria en la literatura internacional (Lazzari et al., 2022; Zaza et al., 2023), el análisis empírico de la renuncia silenciosa es incipiente. Por tratarse de una temática novedosa, a la fecha no se dispone de un instrumento de medida que operacionalice el constructo, ni se ha desarrollado un corpus de conocimientos suficiente que permita comprender acabadamente cómo la renuncia silenciosa se vincula a otras actitudes y conductas laborales. Frente a este panorama, el presente ensayo se orienta a proporcionar algunas consideraciones conceptuales sobre este fenómeno, presentar algunas proposiciones o supuestos teóricos acerca de su unicidad y validez en tanto constructo teórico, como así también acerca de sus posibles antecedentes, y proponer una agenda para la investigación futura. Entonces, son objetivos de este manuscrito los siguientes: (a) definir y caracterizar a la renuncia silenciosa, estableciendo diferencias y similitudes conceptuales con otros constructos afines de la red nomológica del comportamiento organizacional; (b) postular algunas actitudes laborales que podrían oficiar de predictores potenciales de este fenómeno; y (c) proponer algunas directrices para la investigación venidera en esta temática.

## Renuncia silenciosa: Acera de su caracterización y distinción de otros comportamientos organizacionales

Siguiendo a Marco 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 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). 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).

En tanto constructo teórico, integra la red nomológica de la ruptura laboral (Littlewood Zimmerman, 2020), siendo esperable que comparta denominadores comunes con otras conductas evasivas en el trabajo y comportamientos que denoten desinterés, apatía y escaso compromiso. Entre estos, merecen especial atención las intenciones de abandono, la evitación del trabajo y los comportamientos contraproducentes (Hamouche et al., 2023).

Los requerimientos de validez atraviesan todas las áreas de la investigación psicológica, por lo que los estudios sobre comportamiento organizacional no se encuentran exentos de tales exigencias. Numerosos especialistas (Banks et al., 2018; Cho et al., 2020; Le et al., 2010) han subrayado la necesidad de analizar la redundancia entre constructos, con miras a evitar la proliferación indiscriminada de conceptos y garantizar la parsimonia. Para ser considerados distintos, dos constructos deben ser distinguibles tanto conceptual como empíricamente. En lo que hace al primer requisito, se ha objetado (Le et al., 2010) que es algo débil y, en general, puede satisfacerse fácilmente. En efecto, la suposición que subyace a este criterio es que, si los investigadores pueden hacer una distinción lógica entre los constructos, esta distinción también existirá en la “mente” de los participantes del estudio. Sin embargo, esta aseveración puede no ser válida. El segundo requerimiento, en tanto, sostiene que dos constructos supuestamente distintos no deben correlacionar entre sí de modo “perfecto”, una vez que los efectos producidos por los sesgos de la medición han sido controlados. Si las correlaciones entre dos constructos son próximas a 1, tales constructos son indiferenciables; vale decir, empíricamente redundantes (Banks et al., 2018; Cho et al., 2020; Le et al., 2010).

Con la intención de abrir el debate y contribuir a la discusión sobre la validez del constructo renuncia silenciosa, a continuación se desarrollan algunas consideraciones que pretenden evidenciar las diferencias desde el punto de vista conceptual entre este constructo y otros similares, tales como intenciones de abandono, evitación del trabajo y comportamientos desviados o contraproducentes.

**Intenciones de abandono y renuncia silenciosa.** El término intenciones de abandono (del inglés *turnover intentions*) se refiere al grado de determinación consciente y voluntaria que tiene un empleado/a de renunciar a su organización empleadora (Lazzari et al., 2022). Se trata de un deseo planificado y deliberado que constituye el paso final en el proceso de toma de decisión de renuncia efectiva, siendo el último tramo de una secuencia de cogniciones de retirada, dentro de la cual también destaca la intención de buscar un empleo alternativo (Vaamonde et al., 2018). En cuanto a los denominadores comunes entre intenciones de abandono y renuncia silenciosa, diversos autores subrayan que ambas impactan de manera negativa en el desempeño laboral y el compromiso con la organización, generando mayores tasas de ausentismo y una marcada disminución de la motivación (Baker, 2023; Espada, 2022; Formica y Sfodera, 2022; Scheyett, 2023). No obstante, la principal diferencia entre estos conceptos radica en el hecho de que en la renuncia silenciosa no existe un deseo de desvincularse de su empleador, ni mucho menos una voluntad de renunciar y buscar otra alternativa laboral en el mercado. En cambio, tales aspectos sí constituyen los rasgos definitorios de las intenciones de abandono. En efecto, se trata de la voluntad consciente y deliberada de abandonar la organización dentro de un intervalo de tiempo determinado (por ejemplo, dentro de los próximos 6 meses), que emerge como el predictor más fuerte de la renuncia efectiva y de la búsqueda de otro empleo (Lazzari et al., 2022; Zaza et al., 2023).

**Evitación del trabajo y renuncia silenciosa.** La evitación del trabajo alude a aquellos comportamientos de los empleados que no contribuyen a los objetivos organizacionales, tales como la impuntualidad en la entrada y salida, ausencias frecuentes o prolongadas, fingimiento de enfermedad, dedicación a actividades no relacionadas con el trabajo y dedicación del tiempo laboral a actividades no relacionadas con las obligaciones del puesto y, sobre todo, disminución de la intensidad del desempeño (Littlewood Zimmerman, 2020). 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 normalmente, o hacerlas parcialmente o a destiempo. En otras palabras, la renuncia silenciosa no se refiere a la determinación deliberada de no realizar las tareas asignadas o, en el caso de hacerlas, ejecutarlas con desidia y negligencia. En cambio, tal aspecto sí constituye el rasgo definitorio de la evitación del trabajo (Jagacinski et al., 2020). La renuncia silenciosa se caracteriza, prioritariamente, por limitarse a cumplir las

tareas definidas en la descripción del puesto y las condiciones de trabajo pautadas en el contrato laboral, pero esto no supone el desdén en su concreción, ni una baja en la calidad del rendimiento. Como se señaló previamente, la renuncia silenciosa implica limitarse a cumplir lo esperado, ni más, ni menos (Formica y Sfodera, 2022; Scheyett, 2023).

**Comportamientos contraproducentes y renuncia silenciosa.** El término comportamientos contraproducentes (CCP) o comportamientos desviados (del inglés, *counterproductive work behaviour* y *workplace deviance*, respectivamente) describe a todas aquellas acciones voluntarias y discrecionales que son contrarias a los legítimos intereses de la organización, violan sus normas y amenazan el bienestar de la organización o el de sus miembros (Deng et al., 2023; Xiao y Cooke, 2019). Se trata de un constructo multidimensional y jerárquico (Carpenter et al., 2021). En función del objetivo al que se dirige la conducta, pueden ser comportamientos orientados a perjudicar a la organización como un todo (CCP Organizacionales) o a perjudicar a las personas en el lugar de trabajo (CCP Interpersonales). Al mismo tiempo, dentro de cada uno de estos dos subgrupos se suele diferenciar entre formas graves (por ejemplo, agresión, fraude y robo) y leves (por ejemplo, desperdiciar los recursos y usar con fines personales los bienes de la organización). Aunque se podría afirmar que los comportamientos desviados o contraproducentes leves podrían ser, esencialmente, formas de evitación del trabajo y renuncia silenciosa, la principal diferencia entre estos constructos reside en el móvil que persiguen los CCP. En este sentido, los comportamientos contraproducentes caracterizan a los empleados y las empleadas que trabajan activamente para dañar a la organización (Carpenter et al., 2021; Deng et al., 2023; Xiao y Cooke, 2019). Sin embargo, este deseo deliberado de perjudicarla se encuentra ausente en la renuncia silenciosa.

Luego de haber precisado las principales notas distintivas de cada constructo analizado y sostenido en tales consideraciones, se formula el primer supuesto teórico que propone este ensayo:

**Supuesto teórico 1:** *La renuncia silenciosa es un constructo teórica y empíricamente diferenciable de las intenciones de renuncia, la evitación del trabajo y los comportamientos contraproducentes.*

## Posibles predictores de renuncia silenciosa

Las posibles consecuencias de la renuncia silenciosa parecen no dejar lugar a dudas. En este sentido, menor involucración en comportamientos proactivos, menor calidad del desempeño laboral, aumento significativo del ausentismo y la rotación de colaboradores son sindicados por diversos autores como los resultados más notorios de este tipo de comportamientos (Baker, 2023; Espada, 2022; Formica y Sfodera, 2022; Scheyett, 2023). En lo que hace a sus potenciales causas, algunos autores (Mahand y Caldwell, 2023; Zenger y Folkman, 2022) subrayan que la renuncia silenciosa se asociaría a aspectos tales como prácticas de liderazgo ineficaz alejadas de los principios del liderazgo transformacional, carencia de políticas y estrategias para responder adecuadamente a las demandas de atención a la diversidad, equidad e inclusión, desinterés por el bienestar laboral de los trabajadores, ausencia de oportunidades para dotar al trabajo de sentido y ausencia de políticas de promoción y desarrollo profesional. Reconociendo la relevancia de tales variables, y en un intento de aportar nuevos elementos para la explicación de este fenómeno, este ensayo propone otros factores de naturaleza disposicional como predictores significativos de renuncia silenciosa. Dichas variables se presentan y conceptualizan a continuación, explicitando luego los diversos supuestos teóricos que este trabajo propone.

**Cinismo organizacional.** En la literatura contemporánea, el cinismo organizacional (CO) es definido como una actitud laboral negativa que los empleados desarrollan hacia la organización en la que trabajan (Salessi, 2018). Se trata de un conjunto de pensamientos pesimistas, afectos negativos y comportamientos críticos dirigidos hacia la organización. El concepto se enraizó en la convicción de que los principios de honestidad y justicia han sido quebrantados en favor de los intereses personales de la alta gerencia. Los cínicos organizacionales creen firmemente que las organizaciones en las que trabajan son injustas y egoístas. Consideran que se encuentran impedidos de participar en los procesos de toma de decisiones y que existen motivaciones ocultas subyacentes a las informaciones que se les comunican explícitamente. Sienten suspicacia y recelo frente a las promesas de cambio y mejora; y el incumplimiento de ellas les genera

desilusión, enojo y sentimientos de traición (Salessi y Omar, 2014; Salessi, 2018). El CO ha demostrado ser un fenómeno altamente perjudicial para las organizaciones. Entre sus consecuencias negativas se destacan la menor productividad, la resistencia al cambio y la falta de compromiso con la organización y el trabajo. Los cínicos organizacionales no se sienten obligados a realizar comportamientos que sobrepasen lo estrictamente prescripto para su puesto, por lo que se involucran escasamente en conductas de ciudadanía organizacional (Atalay et al., 2022; Chaudhry et al., 2023). Dadas estas características es factible presuponer que el CO pueda emerger como antecedente de la renuncia silenciosa. Por lo que se postula el siguiente supuesto:

*Supuesto teórico 2: El CO predice positivamente la renuncia silenciosa. De modo que, a mayor CO, más renuncia silenciosa.*

**Satisfacción laboral.** La satisfacción laboral representa un constructo complejo y controvertido, sobre el cual no existe un modelo explicativo único ni una definición consensuada. Actualmente, la satisfacción es concebida como una actitud laboral y definida formalmente como una respuesta psicológica tripartita constituida por sensaciones, ideas e intenciones de actuar (Salessi et al., 2021). En lo que hace a las consecuencias, las evidencias indican que cuando la satisfacción laboral aumenta se genera un terreno fértil para el desarrollo de actitudes positivas hacia uno mismo, hacia la organización y entre sus miembros. En este sentido, contar con recursos humanos altamente satisfechos supone para las organizaciones disponer de miembros altamente motivados, comprometidos y predispuestos a continuar trabajando en ellas (Judge et al., 2020; Salessi et al., 2021). Considerando los efectos positivos de la satisfacción, es factible que esta se relacione negativamente a la renuncia silenciosa. Por lo que se postula:

*Supuesto teórico 3: La satisfacción laboral predice negativamente la renuncia silenciosa. De modo que, a mayor satisfacción, menos renuncia silenciosa.*

**Arraigo laboral.** El arraigo laboral (del inglés *job embeddedness*) describe el conjunto de fuerzas que evitan que una persona abandone su trabajo. Tres son los aspectos críticos que se ponen en juego en este fenómeno: (a) la medida en que las personas tienen vínculos con otras personas o actividades dentro y fuera de la organización, (b) la medida en que sus trabajos y comunidades se encuentran en equilibrio con otros aspectos en su vida, y (c) la facilidad con la que se pueden romper estos lazos atendiendo a un análisis costo-beneficio (Salessi, 2022). La investigación desarrollada hasta el momento ha demostrado que, además de observarse menores intenciones de desvinculación voluntaria y renuncia efectiva entre aquellos empleados con alto arraigo, el arraigo se asocia positivamente a la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional (Gibbs y Duke, 2020; Huang et al., 2021; Philip y Medina-Craven, 2022). Partiendo de tales evidencias se postulan vinculaciones negativas entre arraigo laboral y renuncia silenciosa, tal como propone el siguiente postulado teórico:

*Supuesto teórico 4: El arraigo laboral predice negativamente la renuncia silenciosa. De modo que, a mayor arraigo, menos renuncia silenciosa.*

**Implicación en el trabajo.** La implicación en el trabajo (del inglés *job involvement*) constituye un estado de identificación psicológica con el trabajo, sustentado en la creencia acerca de su capacidad para satisfacer las necesidades más salientes del individuo, y en centralidad que la satisfacción derivada de él es central para la autoestima e identidad de la persona (Salessi y Omar, 2019). Kanugo conceptualiza este constructo en los términos de una creencia descriptiva basada en la capacidad del trabajo que realiza el individuo para satisfacer sus necesidades psicológicas más importantes (Salessi y Omar, 2018). La implicación ha demostrado tener un impacto altamente significativo en el comportamiento organizacional. En este sentido, la evidencia empírica muestra que se relaciona positivamente a conductas proactivas, innovadoras y ciudadanía organizacional, al tiempo que a mayor identificación y compromiso con la organización, mayor satisfacción laboral y menores intenciones de desvincularse de esta (Basha et al., 2023; Joubert et al., 2023). Por lo que, sobre la base de tales referentes empíricos se propone el siguiente postulado:

*Supuesto teórico 5: La implicación laboral predice negativamente la renuncia silenciosa. De modo que, a mayor implicación, menos renuncia silenciosa.*

**Compromiso organizacional.** Siguiendo la propuesta original de Meyer y Allen, la tendencia vigente en la investigación del compromiso defiende una conceptualización tripartita del constructo que distingue tres clases de compromiso (Bogler y Berkovich, 2020; Engelen et al., 2022). Por un lado, el compromiso normativo, definido como el sentimiento de deber o la obligación de permanecer en la organización. En la configuración de este tipo de compromiso prevalecen el respeto por las normas, la valoración de los grupos de pertenencia, la lealtad al empleador y el reconocimiento de las inversiones. Por otro lado, el compromiso calculativo, que representa la toma de conciencia por parte del empleado de los altos costos que generaría el hecho de dejar la organización. Cuando prevalece este tipo de compromiso, el vínculo con la organización es producto de un análisis coste-beneficio. Finalmente, el compromiso afectivo, que alude a los lazos emocionales que unen al individuo con la organización. Las personas con un fuerte compromiso afectivo continúan trabajando en la organización porque desean y quieren hacerlo, lo cual refleja una preferencia de quedarse en su lugar de trabajo basada en un sentimiento de pertenencia y no en una necesidad económica o en una obligación moral. Numerosas investigaciones (Bogler y Berkovich, 2020; Engelen et al., 2022) muestran que en, cualquiera de sus formas, el compromiso se asocia a menores intenciones de desvinculación. No obstante, solo el compromiso afectivo supone mayor satisfacción e implicación laboral, mayor desempeño y mayores conductas extra rol, tales como comportamientos proactivos, conductas innovadoras y comportamientos de ciudadanía organizacional. Frente a estos hallazgos, sería esperable una vinculación diferente entre las tres formas de compromiso y la renuncia silenciosa, tal como propone el siguiente supuesto:

*Supuesto teórico 6: El compromiso organizacional afectivo predecirá negativamente la renuncia silenciosa, en tanto que el compromiso calculativo y normativo lo harán en forma positiva. De modo que, a mayor compromiso afectivo, menos renuncia silenciosa, y a mayor compromiso normativo y calculativo, mayor renuncia silenciosa.*

**Justicia organizacional.** El término justicia organizacional se refiere a las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo e injusto en su lugar de trabajo y, siguiendo la propuesta de Jason Colquitt et al. (2023), es conceptualizada como un constructo multidimensional integrado por las cuatro dimensiones: (a) justicia distributiva, relacionada a las percepciones de equidad respecto a la distribución de los resultados (salario, premios, promociones, ascensos, etc.); (b) justicia procedimental, relativa a los medios, mecanismos y procesos mediante los cuales se distribuyen los beneficios y las recompensas en una organización; (c) justicia interpersonal, referida al grado con que el gestor adopta un tratamiento digno y respetuoso con relación a las personas afectadas por los procedimientos y decisiones distributivas; y (d) justicia informacional, vinculada a la pertinencia, suficiencia y adecuación de las informaciones y explicaciones provistas a los trabajadores sobre las decisiones tomadas. Numerosos autores (Arreola Bravo et al., 2023; Özkan, 2023; Vaamonde et al., 2018) señalan que, a mayor justicia organizacional percibida, más satisfacción laboral, mayor compromiso organizacional y menores intenciones de desvinculación.

*Supuesto teórico 7: La justicia organizacional predecirá negativamente la renuncia silenciosa. De modo que, a mayor justicia organizacional, menor renuncia silenciosa.*

## Conclusiones

La gran renuncia fue una de las manifestaciones del malestar entre las trabajadoras 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 (Espada, 2022). La renuncia silenciosa constituye un fenómeno emergente, que parece haber irrumpido con fuerza en el escenario laboral pospandémico. La revisión de antecedentes pone aún más en evidencia la novedad de la temática, habida cuenta de que sólo 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 investigaciones empíricas que puedan echar luz sobre los potenciales predictores, consecuencias y alcances

de este fenómeno. Por tratarse de un fenómeno novedosos se carece de un *corpus* de conocimiento profundo y diverso, lo que representa una increíble oportunidad para la investigación. Frente a este panorama, se proponen algunas directrices que, lejos de tratarse de las únicas posibilidades, se ofrecen como una guía que podría orientar futuros estudios en la temática.

Una primera y prioritaria línea de investigación estaría dada por el desarrollo y validación de un instrumento que permita la medición de la renuncia silenciosa. Como se expuso previamente, a la fecha se carece de desarrollos psicométricos que operacionalicen este concepto, por lo que diseñar una escala que posibilite su medición empírica constituye, quizás, la principal oportunidad para el avance del conocimiento en esta temática. Íntimamente ligado a la directriz anterior, una segunda línea de investigación debería estar centrada en proporcionar evidencias de validez 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. En este contexto, el análisis de la validez discriminante, predictiva e incremental se ha tornado un tópico crucial en la investigación psicológica. Hasta el momento ningún estudio se ha dedicado a examinar las diferencias empíricas entre renuncia silenciosa y constructos como los aquí propuestos. Más allá de la importancia de continuar debatiendo desde un punto de vista teórico las diferencias entre renuncia silenciosa y los conceptos aquí abordados (u otros que se consideren pertinentes), es perentorio comenzar a proporcionar evidencias empíricas que confirmen o refuten los supuestos teóricos formulados. Por ende, una investigación focalizada en analizar, especialmente, la validez discriminante realizaría un aporte sustancial a la literatura organizacional. Paralelamente, determinar el aporte específico y la importancia relativa en la explicación de resultados organizacionalmente relevantes, por parte de la renuncia silenciosa y de otros constructos de la red nomológica de la ruptura laboral, también representaría una contribución fundamental al conocimiento en la temática.

Por último, como una tercera línea de investigaciones se presenta la necesidad de explorar las vinculaciones entre renuncia silenciosa y otros comportamientos, actitudes y estados organizacionalmente relevantes, tanto en calidad de antecedentes como de consecuencias. Contrastar empíricamente el modelo teórico aquí propuesto, o examinar el posible rol predictivo de otras variables no consideradas, así como el impacto de la renuncia silenciosa en la esfera organizacional y extra organizacional representaría una contribución sustancial. Más allá de acrecentar el *corpus* de conocimientos científicos en esta problemática, 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

- Arreola Bravo, F., Pérez Melo, A. y Canizales Rodríguez, J. (2023). Percepción de justicia y su efecto moderador en la identidad y compromiso organizacional en la empresa familiar: desarrollo de supuestos teóricos. *Ciencias Administrativas*, (21), 114. <https://doi.org/10.24215/23143738e114>
- Atalay, M., Aydemir, P. y Acuner, V. (2022). The influence of emotional exhaustion on organizational cynicism: The sequential mediating effect of organizational identification and trust in organization. *SAGE Open*, 12(2), 1-25. <https://doi.org/10.1177/21582440221093343>
- Baker, E. (2023). The Age of the Crisis of Work. What is the sound of quiet quitting? *Harpers Magazine*. <https://harpers.org/archive/2023/05/the-age-of-the-crisis-of-work-quiet-quitting-great-resignation/>
- Banks, G., Gooty, J., Ross, R., Williams, C. y 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>
- Basha, M., Sucharitha, M., Lakshmi, M. y Kumar, J. (2023). Talent retention, job involvement satisfaction,

- and commitment towards the organization in the IT sector. *AIP Conference Proceedings*, 2888(1),1-6. <https://doi.org/10.1063/5.0164526>
- Bogler, R. y Berkovich, I. (2020). A systematic review of empirical evidence on teachers' organizational commitment 1994–2018. *Leadership and Policy in Schools*, 21(3), 440-457. <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1774783>
- Buscaglia, M. (4 de septiembre de 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>
- Carpenter, N., Whitman, D. y Amrhein, R. (2021). Unit-level counterproductive work behaviour (CWB): A conceptual review and quantitative summary. *Journal of Management*, 47(6), 1498-1527. <https://doi.org/10.1177/0149206320978812>
- Chaudhry, M., Hameed, Z. y Ahmed, F. (2023). Effect of abusive supervision on organizational cynicism (Cognitive, affective, behavioural) mediating effect of playing dumb. *PLoS One*, 18(4), e0284884. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284884>
- Cho, S., Carpenter, N. y 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>
- Colquitt, J., Hill, E. y De Cremer, D. (2023). Forever focused on fairness: 75 years of organizational justice in *Personnel Psychology*. *Personnel Psychology*, 76(2), 413-435. <https://doi.org/10.1111/peps.125564>
- Deng, J., Hao, X. y Yang, T. (2023). The increase of counterproductive work behaviour from organizational and individual level due to workplace conflict: a sequential moderated mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 34(2), 213-233. <https://doi.org/10.1108/IJCM-04-2022-0079>
- Engelen, A., Rieger, V., Wehner, M. y Heidemann, F. (2022). Is organizational commitment to IT good for employees? The role of industry dynamism and concentration. *MIS Quarterly*, 46(4), 2387-2404. <https://doi.org/10.25300/misq/2022/16588>
- 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. y 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>
- Gibbs, Z. y Duke, G. (2020). Job embeddedness: The differences between registered nurses and healthcare assistants. *Western Journal of Nursing Research*, 43(6), 530-541. <https://doi.org/10.1177/0193945920963801>
- Hamouche, S., Koritos, C. y 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>
- Huang, H., Xia, X., Zhao, W., Pan, X. y Zhou, X. (2021). Overwork, job embeddedness and turnover intention



- among Chinese knowledge workers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(3), 442-459. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12272>
- Jagacinski, C. M., Kumar, S. y Keith, M. G. (2020). Expanding the nomological network of work avoidance: Antecedents and consequences across contexts. *Journal of Experimental Education*, 88(2), 221-244. <https://doi.org/10.1080/00220973.2019.1635564>
- Joubert, J., Jacobs, M. y de Beer, L. (2023). Work engagement mediation of job security, job embeddedness, and turnover intention within the South African mining sector. *Journal of Psychology in Africa*, 33(4), 313-320. <https://doi.org/10.1080/14330237.2023.2219541>
- Judge, T., Zhang, S. y Glerum, D. (2020). Job satisfaction. En V. Sessa y N. Bowling (Eds.), *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs* (pp. 207-241). Routledge.
- Kieczkier, E. (17 de agosto de 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. (3 de junio de 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>
- Lazzari, M., Alvarez, J. y Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14, 279-292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Le, H., Schmidt, F. L., Harter, J. K. y 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. (1 de diciembre de 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/#:~:text=La%20renuncia%20silenciosa%20es%20algo,necesario%20recorrer%20ese%20kil%C3%B3metro%20extra>
- Littlewood Zimmerman, H. (2020). La paradoja del compromiso. *Investigación Administrativa*, 49(126), 1-20. <https://doi.org/10.35426/iav49n126.01>
- Mahand, T. y Caldwell, C. (2023). Quiet quitting. Causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-18. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Özkan, A. (2023). Organizational justice perceptions and turnover intention: A meta-analytic review. *Kybernetes*, 52(8), 2886-2899. <https://doi.org/10.1108/K-01-2022-0119>
- Pearce, K. (12 de septiembre de 2022). What is 'quiet quitting'? *Hub: Johns Hopkins University*. <https://hub.jhu.edu/2022/09/12/what-is-quiet-quitting/>
- Philip, J. y Medina-Craven, M. (2022). An examination of job embeddedness and organizational commitment in the context of HRD practices. *Management Research Review*, 45(12), 1592-1607. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2022-0011>

[org/10.1108/MRR-03-2021-0224](https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0224)

- Salessi, S. (2018). Cinismo organizacional. En H. Littlewood (Ed.), *Psicología Organizacional: una visión Latinoamericana* (pp. 2645-266). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Salessi, S. (2022). Escala de arraigo laboral: evidencias de validez y normas de referencia para docentes argentinos. *Revista Psicología y Educación*, 17(2), 145-154. <https://doi.org/10.23923/rpye2022.02.223>
- Salessi, S. y Omar, A. (2014). Cinismo organizacional: consecuencias sobre la salud mental de los trabajadores. *Psicología y Salud*, 24(2), 269-277.
- Salessi, S. y Omar, A. (2018). Cuestionario de implicación en el trabajo: Propiedades psicométricas de su adaptación en Argentina. *Revista Mexicana de Psicología*, 35(2), 179-192.
- Salessi, S. y Omar, A. (2019). Implicación con el trabajo en la investigación contemporánea: Actualización y estado del arte. *Papeles del Psicólogo*, 40(1), 46-61. <https://doi.org/10.23923/pap.psicol2019.2882>
- Salessi, S., Omar, A. y de Andrade, A. (2021). Escala de satisfacción laboral genérica: baremos regionales para Argentina y Brasil. *PSIENCIA. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 13(2).
- 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>
- Vaamonde, J. D., Omar, A. y Salessi, S. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: The mediating effects of burnout and job satisfaction. *European Journal of Psychology (EJPO)*, 14(3), 554-570. <https://doi.org/10.5964/ejop.v14i3.1490>
- Xiao, M. y Cooke, F. L. (2019). Why and when knowledge hiding in the workplace is harmful: A review of the literature and directions for future research in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 470-502. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12198>
- Zaza, S., Joseph, D. y Armstrong, D. (2023). Are IT professionals unique? A second-order meta-analytic comparison of turnover intentions across occupations. *MIS Quarterly*, 47(3), 1213-1238. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2022/16951>
- Zenger, J. y Folkman, J. (31 de agosto de 2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business*. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>