



GRADO DE PSICOLOGÍA
-TFG-PSICOLOGÍA DE TRABAJO Y ORGANIZACIONES

**LA “RENUNCIA SILENCIOSA”:
UN CAMBIO DE TENDENCIA EN EL MUNDO LABORAL AL QUE LAS
ORGANIZACIONES DEBEN AFRONTAR**

DESDE EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS DE TRIST Y EMERY

Trabajo de final de grado

CECYLIA NOVAK

Dirigido por:

Selene Violeta Castillo Rojas

RESUMEN

La *renuncia silenciosa* no es solo una tendencia en el mundo laboral, es un síntoma de la evolución de la sociedad y los individuos que ven la vida más allá de sus puestos de trabajo, además, es una forma de exigir este cambio. Las antiguas formas de gestión de los recursos humanos que todavía persisten en las organizaciones más conservadoras como las instituciones estatales, ya están obsoletas en el nuevo mercado laboral. Por otro lado, las empresas que están en continua actualización ya tienen y buscan constantemente nuevas formas de sacar el potencial de sus trabajadores. Por lo tanto, saben que la vida personal de los empleados es un sistema más que influye en la empresa y sus objetivos finales. Es decir, las necesidades y objetivos personales de los empleados tienen influencia directa en la empresa y las condiciones laborales tienen impacto en la vida personal de los trabajadores. Por lo tanto, las empresas al tener este impacto lo pueden usar a su favor procurando que este sea lo más positivo. En un sistema tan bidireccional y estrechamente ligado es necesario valorar un cambio de paradigma tanto social como del mercado laboral. Un trabajador motivado en su puesto de trabajo es el que tiene motivación intrínseca que proviene de su vida personal y viceversa. Finalmente, en el Estado Español la *renuncia silenciosa* ha sido presente desde hace tiempo, además, la presencia de baja laboral por el estrés o un problema afectivo es un síntoma de la disfunción en alguno de los sistemas en los que se mueve el individuo incluido el puesto de trabajo.

Palabras clave: *renuncia silenciosa, despido silencioso, bienestar de los trabajadores, rendimiento, productividad*

ABSTRACT

The quiet quitting is not only a trend in the labor market, it is a symptom of the evolution of society and individuals who see life beyond their jobs, moreover, it is a way of demanding this change. The old ways of managing human resources, that still persist in the most conservative organizations such as state institutions, are already obsolete in the new labor market. On the other hand, companies that are continuously updating already have and are constantly looking for new ways to bring out the potential of their workers. Therefore, they know that the personal life of employees is one more system that influences the company and its ultimate goals. In other words, employees' personal needs and goals have a direct influence on the company, and working conditions have an impact on the personal lives of employees. Therefore, companies can use this impact to their advantage by ensuring that it is as positive as possible. In such a bidirectional and closely linked system, it is necessary to evaluate a change of paradigm both socially and in the labor market. A motivated worker in his job is the one who has intrinsic motivation that comes from his personal life and vice versa. Finally, in Spain, quiet quitting has been present for a long time, moreover, the presence of sick leave due to stress or an affective problem is a symptom of dysfunction in one of the systems in which the individual moves, including the job.

Keywords: *quiet quitting, quiet dismissal, employee welfare, performance, productivity*

ÍNDICE

I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	5
Justificación de la investigación	5
Pregunta de investigación y los objetivos	7
Método	8
Procedimiento	8
2. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	8
Renuncia silenciosa	8
Marco referencial	12
3. METODOLOGÍA	14
Diseño y elección de metodología	14
Instrumento y muestra poblacional	15
Procedimiento analítico	17
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	17
Sistemas organizacionales	19
Sistema social. Recursos humanos	20
Sistema técnico. Digitalización	42
Estrategias adaptativas y de transformación.	
Planificación de sistemas abiertos	47
5. DISCUSIÓN	50
6. CONCLUSIONES	55
7. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE ESTUDIO	57
8. BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	
Anexo 1	
Anexo 2	
Anexo 3	
Anexo 4	

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación de la investigación

El siglo XXI ha vuelto a plantear nuevos desafíos, esta vez en el mundo de los recursos humanos. Es una obviedad que el trabajo ocupa gran parte del día, sin embargo, la sociedad se dirige a una transformación social a través de una cantidad cada vez mayor de personas que prefieren aprovechar otros ámbitos de inclusión social y no solo el trabajo (Sandoval & Hernández, 2018). Ahora bien, si la organización es un sistema, además abierto tal como lo postulan Trist y Emery (citados en Abbas & Michael, 2022) en su teoría de los sistemas socio-técnicos, estará inmerso dentro del otro sistema que es la sociedad, por lo tanto, al existir una interacción de los empleados (subsistema psicosocial) con el resto de los ámbitos sociales, los eventos que surgen en estos otros ámbitos afectan las decisiones y conducta de los empleados. Según Lord (2022) la *renuncia silenciosa* ha surgido después de la pandemia del Covid-19 cuando las personas se dieron cuenta de las prioridades en sus vidas y, posteriormente a raíz de una inflación que ha conseguido que los sueldos tengan un valor menor por el mismo esfuerzo del trabajo.

En concordancia con lo anterior, los trabajadores, o capital humano, necesita unos cuidados y gestión muy específica, ya que es el mayor valor de una empresa. Los trabajadores no son mercancías, ni se puede seguir instrumentalizando sus ámbitos de la vida con la única finalidad de vender su capacidad de trabajo en el mercado laboral (Ramírez, 2015).

En esa misma línea, se puede decir con tranquilidad que, de alguna forma, la alienación que ha existido entre los trabajadores en las últimas décadas, está desapareciendo. Por lo tanto, vuelven a utilizar el trabajo como motor de un cambio social (Lord, 2022), pero en vez de una huelga, lo hacen a través de la *quiet quitting* (Lord, 2022).

No obstante, se debería reflexionar sobre este concepto y de dónde proviene. El primero que lo ha utilizado ha sido un coach del TikTok, Bryan Creely (2022) con la intención de tratar de poner límites a los compañeros y jefes abusivos. Por otro lado, también persigue romper con la cultura de que el trabajo debería ser el centro de la vida de una persona y de que la empresa es una familia, ya que desde este concepto, para una empresa un trabajador es siempre reemplazable. En conclusión, el fenómeno de *quiet quitting* y el concepto mismo, sugieren que la *renuncia silenciosa* señala la necesidad de un cambio de la cultura organizacional en la empresa que esté afectada por ésta.

Al seguir esta observación, en una economía capitalista neoliberal se persigue un continuo crecimiento y beneficio, sin embargo, esto es imposible en un mundo de recursos finitos. Cuando se habla de recursos no solo hay que tener en cuenta los recursos naturales, sino también, precisamente los recursos humanos que son inseparables de la naturaleza. Por lo tanto, producir el beneficio y crecimiento solo es posible a costa de algún recurso y su disminución. En el caso de los trabajadores sería el recurso humano. Por lo tanto, este concepto esconde la actitud de mantener el equilibrio entre la vida laboral y personal. Tal como lo demuestra el estudio de Deloitte (2022), las personas, sobre todo jóvenes, buscan un significado e ilusión en sus trabajos, además de equilibrio entre la vida laboral y personal, es decir *work-life balance* (WLB). Un estudio sobre este tema en el Reino Unido (Kotera, Green y Sheffield, 2018) ha demostrado que el declive de la salud mental está relacionado fuertemente con falta de WLB. De un modo parecido, desde la perspectiva de beneficios para una empresa, el bienestar de los trabajadores permite éstos sean felices en su lugar de trabajo, según una investigación de la Universidad de Oxford (Bellet, De Neve y Ward, 2019), de esta forma, se consiguen mejores trabajadores: con más rendimiento, más creativos, más abiertos, más amables y que disfruten de su trabajo.

Si se piensa detenidamente, la *renuncia silenciosa* puede ser una solución en los trastornos vinculados al estrés en los comerciales de B2B (Kalra, Agnihotri, Talvar, Rostami y Dwivedi, 2021), ya que reduce la competitividad y el agotamiento creado por ésta.

Además, la digitalización que ha llegado a todos los rincones de la sociedad, incluido el mundo laboral, está para implantarla de tal manera que los empleados tengan más tiempo y las tareas a las que se dediquen sean creativas, en vez de las monótonas y rutinarias. La digitalización es un proceso que tiene como objetivo una mejora del desempeño y calidad del puesto de trabajo, es decir, facilita la comunicación, productividad, da libertad a los empleados para trabajar desde donde quieran (Gupta, 2022). Por lo tanto, para este autor, es imprescindible una correcta gestión de implementación de las nuevas tecnologías, ya que esto permite una transformación de la organización en la que se involucran todos sus participantes. Además, hay que recordar que hay una relación entre el bienestar de los empleados y el proceso de digitalización (Fedorova, *et al.*, 2019), es decir, una digitalización bien implementada tendrá una influencia positiva en el bienestar de los empleados y la implementación realizada de forma que no se adapta correctamente al contexto y a los trabajadores, puede tener una influencia negativa en su bienestar.

Tal como lo demuestra el estudio de Scheepers et al., (2022) dependiendo del área laboral, la digitalización puede simplificar el trabajo y beneficiar a los trabajadores (como en las áreas administrativas que ha tratado el estudio) o provocar un tecnoestrés vinculado con la complejidad de los sistemas y constante conexión, accesibilidad y en consecuencia mayor vigilancia del puesto de trabajo. En la línea parecida, introducir el teletrabajo como una modalidad obligatoria sin adecuada preparación del espacio y herramientas durante la pandemia de Covid-19, ha provocado distintos daños en la salud tanto física como mental de los trabajadores: el mobiliario inadecuado a uso prolongado que ha provocado problemas posturales, falta de un espacio de oficina que ha generado conflictos familiares, etc. (Becerra y Zuluaga, 2022).

Por lo tanto, si una empresa persigue obtener un rendimiento óptimo de sus empleados, la implementación de las nuevas tecnologías, como un subsistema técnico, debe seguir un proceso de digitalización que beneficie a los trabajadores y facilite sus tareas.

Pregunta de investigación

¿Cuál es la relación entre el enfoque organizativo de las empresas afectadas por el fenómeno de la *renuncia silenciosa* y la ausencia de las estrategias de desarrollo organizacional y del desarrollo de los recursos humanos?

Objetivo general:

Analizar el enfoque organizativo de las empresas afectadas por el fenómeno de la *renuncia silenciosa* y cómo aplican estrategias del desarrollo organizacional y DRH

Objetivos específicos:

1. Examinar si hay estructuras del trabajo que desencadenan directamente la *renuncia silenciosa*
2. Analizar si han cambiado las necesidades y expectativas de los empleados
3. Establecer si se necesita una propuesta del cambio organizacional

Método

Se trata de una investigación empírica, descriptiva, de corte transversal. Se contemplan dos fases en cuanto a su procedimiento.

Procedimiento

En primer lugar, se realiza una búsqueda documental en acceso abierto y en inglés, ya que la mayoría de las investigaciones hasta ahora se han hecho en los Estados Unidos y Reino Unido. Las bases de datos consultadas inicialmente son Google Scholar, Dialnet, Core, APA, Science Direct, pero también todas las revistas científicas que puedan aportar sobre esta temática.

En segundo lugar, el diseño de la muestra se realiza buscando las personas empleadas por cuenta ajena que practican *renuncia silenciosa*. No es necesario que tengan el conocimiento del fenómeno y concepto, sino que tengan una serie de actitudes relacionadas con su trabajo: trabajar por lo que les pagan, poner límites sanos a sus superiores y compañeros o romper con la cultura de *workaholic*. La búsqueda de los participantes se realiza entre los conocidos, a través de mailing entre los compañeros de curso de la universidad y finalmente, redes sociales en los perfiles dedicados a la cuestión de la *renuncia silenciosa*. En el caso de las organizaciones, se busca a las empresas personalmente al presentarse en el lugar de interés. Después de seleccionarlos se los somete a una entrevista semiestructurada para analizar la información proporcionada a través de una construcción del relato.

2.MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Renuncia silenciosa

El presente trabajo se desarrolla con base de la teoría de sistemas socio-técnicos de Trist y Emery de Tavistock Institute postulada en 1953 (citados en Abbas y Michael, 2022) para analizar la relación entre los conceptos de *renuncia silenciosa*, funcionalidad de los sistemas tecnológicos, gestión de recursos humanos y gestión empresarial de la organización.

Al estar construida en la teoría de los sistemas de Bertalanffy (1950) aparece una relación importante entre los subsistemas del sistema lugar de trabajo: los recursos humanos (su gestión), la parte tecnológica (digitalización), además, sin estar exentos de una relación con los sistemas sociales dentro de los cuales están insertos los miembros de la empresa y la empresa misma como un sistema abierto susceptible a los cambios en la sociedad, en los mercados y a su propia entropía. Por lo tanto, no extraña que la teoría de los sistemas socio-técnicos y de planificación de sistemas abiertos defiende un mundo laboral más humano, donde la motivación y desarrollo de los recursos humanos son fundamentales (Abbas y Michael, 2022). Además, la falta de una

optimización de la interacción de los subsistemas personas y tecnología es la causa principal del descontento y abandono por parte de los trabajadores. Según el estudio de Boston Consulting Group (citado en Esteban, 2022): los empleados señalan falta de flexibilidad y conciliación y además falta de actualización del personal en nuevas tecnologías lo que impide su progreso profesional. Es decir, las personas no actualizadas en nuevas tecnologías perciben la digitalización como un obstáculo en su desarrollo profesional. Es más, las tecnologías llamadas Industry 4.0 (impresiones 3D, IoT, la realidad aumentada o Big Data) están generando la demanda de las habilidades expertas en el ámbito tecnológico (Freddi, 2017), por lo tanto, en las compañías han de realizarse formaciones continuadas con el objetivo de actualizar el personal. En esta línea, Warhurst y Hunt (2019) señalan que la digitalización debe desarrollarse en concordancia con el bienestar de los empleados y derechos laborales. Añaden que, aunque las nuevas tecnologías no son determinantes en la creación del aspecto del mundo laboral, la posibilidad de su gran influencia está presente y es necesario vigilar cómo se implementan las nuevas tecnologías en las organizaciones. Tal como lo confirma Enbuske (2019), una digitalización al margen de las necesidades de los trabajadores y su bienestar no tiene en cuenta el entorno laboral de las personas y causa inseguridad a los trabajadores al tener más en cuenta vigilancia de sus tareas y funciones en vez de empoderar las personas en su puesto de trabajo.

Por otro lado, velar por el bienestar de los trabajadores en el proceso de digitalización es todavía una asignatura pendiente de los gobiernos de la Unión Europea, ya que las políticas que se aplican tienen función paliativa en vez de proyectar hacia los futuros escenarios lo que impide aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías (de Groen *et al.*, 2017).

Por otro lado, es una obviedad que la gestión de los factores estresantes en el lugar del trabajo, permite mejorar la salud mental de los trabajadores y por lo tanto mejorar la productividad, además de reducir los gastos en la sanidad (Murphy, 1995), Por lo tanto, un entorno laboral que promueve a un trabajador feliz es también un objetivo de los Estados. De este modo, el cambio de paradigma en la gestión de recursos humanos es inminente, ya que se ha demostrado que es necesario alejarse de las formas organizativas basadas en jerarquías, control y competición (Chiva, 2014) y optar por unas dinámicas organizativas que persiguen un bienestar común.

Al pensarlo detenidamente, la cultura de *workaholism* ha desencadenado que los trabajadores sean más susceptibles a sufrir el *burnout* (Homer, 1985), por lo tanto, el rendimiento, el bienestar

y satisfacción laboral son incompatibles con la cultura organizacional que exige un exceso de horas y días laborales, exceso de las tareas, además de entregarse por completo a la empresa y el puesto de trabajo.

Con estos antecedentes en el mundo laboral, no sorprende que los trabajadores hayan decidido replantearse el equilibrio que desean entre su trabajo y la vida, dando como resultado la *renuncia silenciosa*. Sin embargo, los servicios sanitarios durante la pandemia de Covid-19 se han visto sobreexplotados y en su caso la *renuncia silenciosa* tiene otro impacto en la sociedad, es decir, afecta la calidad del cuidado del paciente (Duffee, 2022). De esta manera, el estrés vinculado con el trabajo crea en el sector sanitario un alto porcentaje de *quiet quitters* (Duffee, 2022).

Por otro lado, Wollard (2011) habla de falta de compromiso por parte de los empleados, al referir que entre 50% y 70% tiene motivación escasa por su trabajo, además, hace un llamamiento a las organizaciones para que desde los recursos humanos aborden las necesidades de sus empleados. Es decir, señala la cultura organizacional como un factor clave a la hora de satisfacción laboral y motivación en los trabajadores. Tal como lo menciona Kahn (1990), muchos trabajadores se ven obligados por las circunstancias a desvincularse de sus puestos de trabajo para poder preservar su salud mental e identidad, ya que las características del trabajo no están en concordancia con ellos.

En esta misma línea, Bressi y Vaden (2017) señalan la necesidad de los cuidados tanto personales como profesionales en los trabajadores para mantener el equilibrio entre la identidad que se asume en el trabajo y la identidad en la vida personal. Ambas poseen distintos roles y exigencias emocionales que no deben invadir el espacio una a la otra para mantener coherencia e integridad. Los cuidados personales de la salud a nivel integral para prevenir el desequilibrio entre el mundo profesional y personal según Bressi y Vaden (2017) son la higiene del sueño, una alimentación adecuada, ejercicio, sanas relaciones socio-familiares, además de ocio. Es decir, una organización tiene que tener en cuenta promover la calidad de estos sistemas sociales en los que está inmerso su empleado, ya que afectan directamente a la productividad.

Por otro lado, Lee y Miller (2013) recomiendan marcar líneas rojas entre el trabajo y la vida personal y consideran los cuidados como una forma de empoderamiento de los trabajadores a la hora de dar forma a las condiciones laborales.

Tal como lo señala Wright (1978, pp. 270), la sociedad se dirige hacia unos valores postmaterialistas más humanos, es decir, busca liberarse de las opresiones, soledad y aislamiento. Por este motivo los puestos de trabajo que no comparten estos valores se pueden encontrar con la *renuncia silenciosa*. Es obvio que las personas trabajan para poder mantenerse y si no abandonan por completo su empleo es porque la inseguridad económica podría afectar su salud mental de forma muy significativa. Meltzer *et al.*, (2009) han demostrado una fuerte relación entre incertidumbre económica y depresión.

El postulado de Wright, aunque antiguo, lo corrobora el informe de Adecco “Global Workforce of the Future 2022” en el cual presenta las estrategias empresariales para la gestión de los recursos humanos como invertir en el desarrollo de las nuevas habilidades o mantener la transparencia con los empleados a la hora de impacto de los cambios globales (The Adecco Group, 2022, pp.49). Es un estudio realizado a 34 mil de los empleados en distintos países y se ha estudiado las variables tales como: salario, conciliación, programas del desarrollo profesional y bienestar de los trabajadores (The Adecco Group, 2022). Los resultados demuestran una tendencia hacia la búsqueda de un bienestar y equilibrio entre la vida laboral y personal por parte de los trabajadores.

Además, el informe muestra a los individuos conscientes de sus necesidades, de la inestabilidad económica mundial y los movimientos geopolíticos, por lo tanto, saben que los cambios, entre ellos la digitalización es la más importante, les obligan a desarrollar nuevas habilidades (The Adecco Group, 2022, pp.49).

En el siglo XXI las tradicionales métodos del desarrollo organizacional están siendo obsoletos y sustituidos por un nuevo paradigma con un enfoque a un mundo globalizado y complejo, además de desarrollar roles que construyen comunidad, promueven la cultura o se centren en la creatividad (Karakas, 2009). Por otro lado, la falta de compromiso de los empleados también tiene grandes consecuencias para las organizaciones (Wollard, 2011), ya que es el compromiso que hace que la empresa sea próspera. Por lo tanto, trabajar el vínculo y la motivación de los trabajadores debe ser una prioridad para el departamento de recursos humanos. Proponer el desarrollo de las habilidades únicas de los trabajadores lo que permitirá a la empresa ser más competitiva en el mercado. Además, volver la organización más centrada en el bienestar de sus trabajadores donde las políticas, sistemas y estrategias organizacionales están en la misma línea que la motivación y bienestar de los trabajadores (Wollard, 2011). En una empresa es el liderazgo por parte de los directivos y por parte de los recursos humanos es la habilidad de

evaluar y usar los datos para crear la motivación e implicación entre los empleados han de ser demostrables (Wollard, 2011) si quieren ser una organización funcional.

A su vez, las estrategias del desarrollo organizacional que persiguen una adaptación del sistema de la empresa a los cambios del entorno si son vertiginosas pueden perder de vista el objetivo de cuidar el valor humano (Wollard, 2011).

En este sentido la propuesta de McEwan (2018) es un proyecto de desarrollo organizacional a largo plazo y sostenible, es decir, toma en cuenta el legado para las futuras generaciones. Esto significa que la organización está dispuesta a reconocer la necesidad de formación e implicación de un equipo que va llevar el cambio.

Avanzando en esta misma línea, Aithal *et al.* (2016) propone que las empresas en el siglo XXI son unas organizaciones globales lo que obliga a replantear las estrategias de la gestión de los recursos humanos y desarrollo del comportamiento organizacional, ya que incluso las teorías más modernas están obsoletas.

En conclusión, lo que se ha echado en falta es un enfoque más sistémico, es decir, un modo de relacionar las cuestiones de cuidados, el bienestar de los trabajadores, el proceso de digitalización y el desarrollo organizacional entre sí como interdependientes e inseparables.

A nivel de un sistema macro como geopolítico sería interesante ver cómo influyen cuestiones políticas en los ámbitos mencionados y cómo esto afecta la productividad no solo de una organización, sino también un país o un conjunto de países donde aparece el fenómeno de *quiet quitting*.

Marco referencial

En primer lugar, la muestra poblacional que está investigada se divide en dos grupos: trabajadores y empresarios, ya que es necesario conocer ambas perspectivas. El grupo de los trabajadores proceden del Estado Español, no obstante una de las entrevistadas está trabajando en otro país europeo. Además, los trabajadores entrevistados no tienen ningún vínculo con las organizaciones entrevistadas.

Respecto al contexto sociocultural hay varias megatendencias que tienen impacto directo en la vida y el comportamiento de una sociedad consciente de la situación geopolítica. Es el momento de post pandemia, la gente todavía está cobrando ERTes (Expediente de Regulación Temporal de Empleo), es decir, suspensión temporal del empleo introducida dentro de la legislación española a raíz de la pandemia de Covid-19 (BOE-A-2020-4959), además, la transición a las energías verdes y el cambio climático. Todos estos factores están produciendo una incertidumbre en todos los mercados y una urgencia para encontrar formas de adaptación a unos cambios inminentes. Por otro lado, la agresión rusa a Ucrania ha provocado escasez de suministros, crisis energética y ha influido en la inflación en toda eurozona incluida España. No obstante, los sueldos no han subido exponencialmente y más de la mitad de los empleados piensa renunciar para buscar otro empleo con un sueldo mejor (Martinez de Miguel, 2022). Por otro lado, aunque en estos momentos de incertidumbre el salario pueda parecer prioritario el informe de The Adecco Group (2022) recomienda retener el talento reforzando el compromiso de sus equipos a través de la escucha activa de las demandas de sus trabajadores. En esta misma línea, el informe recomienda introducción de las políticas de flexibilidad, desarrollo profesional a través de la formación continua como las estrategias más allá de los aumentos de sueldos.

En segundo lugar, la muestra de las empresas también procede de la zona de la costa española. Mayoritariamente son los negocios de hostelería que después de la pandemia han sido afectados por dificultades para cubrir los puestos o por la falta de compromiso por parte de los trabajadores. El negocio de hostelería es un pilar fundamental de la economía española que se sustenta del turismo, además, es una distinción cultural propia de España. Es decir, la cultura de bares, restaurantes, fiesta y playa, dónde las personas se socializan y descansan, está mucho más extendida en España que en cualquier otra parte de Europa. Asimismo, este sector está en una crisis (epdata, 2021) que se refleja en la primera caída de facturación desde 2017 y en recortes de la plantilla, así que necesita ser analizado para encontrar maneras de reformar y adaptar a los cambios externos. Por otro lado, hay empresas que proceden de las zonas costeras que están vinculadas de forma indirecta con el sector hostelero y turístico, ya que en definitiva son un servicio que se presta a los residentes de la zona y que se nutre de la riqueza generada por el sector turístico, la hostelería y restauración. El tamaño de las empresas varía, por lo tanto, también sus estrategias y recursos. Dependiendo de las capacidades de inversión se toma un enfoque más especializado respecto a la fidelización y desarrollo profesional de los empleados o uno más convencional y desde la cercanía en el caso de los negocios pequeños. También varía mucho el sector de cada empresa, ya que se ha procurado reflejar de la mejor forma la

realidad de la zona donde se mezclan la industria hotelera, restauración, servicios para los residentes y la agricultura. Sin embargo, la crisis de la Covid-19 ha enseñado nuevas formas de gestión y desarrollo a todos los negocios entrevistados, de esta forma, permitiendo un crecimiento y mayor adaptación al entorno. Respecto a la digitalización también es bastante heterogénea, ya que los negocios han valorado sus formas de trabajar y dónde la digitalización podría aportar las soluciones o no. Es decir, cada empresa ha implantado otras formas de digitalización según el perfil y sus propias necesidades.

3.METODOLOGÍA

Diseño y elección de metodología:

El presente trabajo es un estudio teórico práctico, transversal y descriptivo. Se trata de un estudio de caso, por lo tanto, está dentro de la metodología cualitativa. Según lo que propone Centro Virtual de Cervantes (2022) la metodología cualitativa estudia lo subjetivo que no puede ser observado de otra forma que la información proporcionada por el individuo en cuestión. Por otro lado, permite contextualizar los datos recogidos, en vez de reducir a los sujetos a las variables y pretende comprender las razones de una conducta y no establecer las hipótesis de causa-efecto. Por otro lado, concuerda con las intenciones de la investigación, ya que no se ha establecido una muestra representativa y el objetivo es conocer su mundo subjetivo en profundidad. El Diccionario de Términos Clave de ELE de Centro Virtual de Cervantes (2022) explica lo siguiente:

como se ha indicado, la investigación cualitativa ahonda en la interpretación de los datos: supone un estudio más profundo y detenido de los datos observados, y tiene sus propios medios de conseguir validez, como es el empleo de la triangulación, esto es, cotejar los datos desde diferentes puntos de vista, lo cual ayuda además a profundizar en la interpretación de los mismos (párr. 4)

Además, tal como lo propone Kerlinger (citado en Manrique, 2019, pp.31-32) la metodología cualitativa se distingue por una muestra no aleatoria que no intenta alterar los datos. En el caso del presente estudio se opta por una investigación descriptiva, por lo tanto, el proceso consiste

en averiguar el impacto del fenómeno de la *renuncia silenciosa* y describir las variables estudiadas. Galv3z (2003) as3 desarrolla el concepto de investigaci3n descriptiva:

Los estudios descriptivos se presentan en formatos muy heterog3neos y los forman toda una amplia gama de materiales caracterizados porque representan con fidelidad la vida de los actores sociales, son estudios con bajo nivel interpretativo y tienen un an3lisis impl3cito para la organizaci3n de los discursos (p3rr. 6)

La metodolog3a cualitativa es la que mejor se adapta a los objetivos de este estudio, ya que no se dispone de una muestra representativa ni condiciones de laboratorio. Adem3s, la tem3tica propuesta intenta analizar la realidad de cada individuo en profundidad teniendo en cuenta el contexto en el cual est3n sumergidos. Por lo tanto, la intenci3n es un estudio en profundidad del *quiet quitting* y analizar la hip3tesis propuesta en la pregunta de la investigaci3n. Por otro lado, hay una revisi3n del material que ya ha tratado acerca del fen3meno o de las cuestiones vinculadas directa o indirectamente. Al ser un dise1o emp3rico se persigue una objetividad m3xima posible sustentada en los datos obtenidos de los instrumentos y proporcionados por los participantes.

Instrumento y muestra poblacional

El instrumento elegido es una entrevista semiestructurada, directiva, en profundidad, por lo tanto, tal como lo describe Gere3 (2021):

La entrevista en profundidad es una t3cnica de investigaci3n cualitativa que busca comprender las opiniones, perspectivas, experiencias y motivaciones de la(s) persona(s) entrevistada(s), en relaci3n a los temas que hemos definido en nuestro estudio (p3rr. 1)

Las entrevistas han tenido la duraci3n de 26-50 minutos, en el caso de los trabajadores y de 5 a 15 minutos en el caso de los empresarios (Anexo 2 y 3 respectivamente). En el caso de las empresas el instrumento tiene la cantidad de 3tems reducida, ya que los responsables y/o gerentes disponen de un tiempo escaso dentro de su horario de trabajo para atender una visita que en el caso de las organizaciones ha sido presencial. Las entrevistas a los trabajadores se realizaron por videoconferencias. De ambas partes se han recogido las grabaciones del sonido.

Las preguntas son del tipo abierto, sin embargo durante la entrevista, si contexto lo requiere, se previsto añadir preguntas pertinentes de tipo cerrado o abierto. El objetivo de una entrevista semiestructurada es obtener un diálogo entre el entrevistado y entrevistador lo que permite una descripción minuciosa de las experiencias (Gerea, 2021).

Por esto, los únicos que pueden aportar los datos necesarios para el estudio son los participantes de éste. Por otro lado, a través de la entrevista se puede construir un conocimiento contextual, ya que las respuestas permiten matices y explicaciones de una situación social. Tanto el investigador como el entrevistado son activos en la generación de los datos, además, el entrevistado tiene más libertad para expresarse. Una entrevista semiestructurada permite flexibilidad, es decir, ajustar las preguntas sobre la marcha por si surge una cuestión de interés y que necesite ser contextualizada. Asimismo, la estructura de la herramienta permite ampliar la recogida de los datos a través de una participación activa del entrevistador, es decir, hacer otras preguntas no previstas entre los ítems cuando lo ve pertinente o cuando el entrevistado tiene algo más que decir que pueda ser útil para el objetivo del estudio.

El muestreo no es representativo, ya que se trabaja desde la metodología cualitativa que no precisa estrictamente una validez ecológica. Además, los participantes tienen las características necesarias para dar información buscada por el estudio lo que diferencia los instrumentos cualitativos de cuantitativos. Las entrevistas se realizaron entre los meses de octubre y noviembre del 2022.

Se ha visto la necesidad de crear dos instrumentos, es decir, dos entrevistas, ya que la muestra se divide en dos grupos: trabajadores y empresas. El fenómeno de *quiet quitting* aparece en el ámbito laboral y éste se conforma de los contratados y contratantes, por lo tanto, para un estudio minucioso y lo más objetivo los ítems de las entrevistas deben variar según el grupo estudiado. La selección de las empresas se ha limitado a una apertura por parte de los gerentes/responsables a realizar entrevista, ya que todas empresas podrían haber sido en algún momento afectadas por la desmotivación y la falta de compromiso de los trabajadores. Por lo tanto, se ha evitado preguntar directamente a las empresas por este fenómeno, además de que este es el tema de análisis del presente estudio, así que incumbe estudiarlo desde la perspectiva científica en vez de preguntar directamente.

Los instrumentos se dividen en dos partes: en el cuerpo de la entrevista con las preguntas acerca de la problemática estudiada y en la parte de las preguntas sociodemográficas que permiten contextualizar mejor las respuestas de los individuos. Además, preguntas sociodemográficas permiten clasificar los entrevistados según el cohorte, género o sector empresarial.

Finalmente, lo fundamental para la construcción de los ítems ha sido el material disponible sobre la *renuncia silenciosa*, es decir, los artículos y estudios realizados acerca del objeto de investigación. Como soporte para la construcción de los ítems ha sido la tabla de las dimensiones y variables que se encuentra en el Anexo 1.

Procedimiento analítico

El procedimiento se ha realizado en base a las dimensiones y variables que permiten analizar los aspectos propuestos dentro de la teoría de los sistemas socio-técnicos de Trist y Emery (citado en Abbas y Michael, 2022) que hacen funcionar las empresas: capital humano, soporte tecnológico y gestión empresarial de la organización. Es decir, las respuestas de los entrevistados han sido categorizadas según estos tres ámbitos, además de profundizar en el bienestar y necesidades de los trabajadores más allá del entorno laboral, al ser los entornos fuera de la empresa como uno de los sistemas que repercuten en el trabajo y viceversa. En cambio, la gestión empresarial se ha examinado desde la perspectiva de los indicadores tales como el desarrollo organizacional, profesional o cultura organizacional, entre otros. De un modo parecido, se ha analizado las respuestas según la pregunta de la investigación y los objetivos.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los primeros resultados dan a entender que el problema de motivación y compromiso de los trabajadores es un tema muy amplio y complejo. Aunque las empresas estudiadas en su mayoría ya están implementando estrategias de motivación y fidelización de los trabajadores, éstas abarcan muchos campos de la vida de la persona tanto personal, como la sociedad en la que está inmersa una persona, momento de la vida en la que se encuentra, los valores, pero también las relaciones dentro de la organización y la propia base que tiene el empleado.

Por este motivo, hay empresas que han entendido la importancia de repercutir en la vida personal de los empleados para conseguir su mayor bienestar que se va a reflejar en su desempeño. Las estrategias que aplican van más allá de los sueldos entendiendo como motivadores beneficios sociales. Por lo tanto, ofrecen a sus empleados descuentos en las guarderías, acceso a los servicios de nutrición o Psicología, flexibilidad horaria para una mejor conciliación entendiendo que la vida personal suele tener eventos imprevistos e incluso ofrecen apoyo económico en forma

de préstamos sin comisiones. Otro factor que se tiene muy en cuenta es el clima organizacional, es decir, trabajar para un ambiente más próximo donde prevalece la empatía, cercanía y el trato humano. Los responsables de los negocios más pequeños aprovechan que la estructura de la empresa les permite fácil acceso a sus trabajadores, por esto, procuran romper con el estereotipo de jefe y persiguen convertirse en líderes, por lo tanto, participan en todas tareas, cultivan compañerismo y las relaciones de amistad. Por otro lado, para evitar la alienación, es decir, desconexión del empleado con el resultado final y las estructuras de la empresa, los gerentes trabajan para incluir al empleado al funcionamiento de la empresa, para que conozca y entienda las estructuras y números que hace la organización. De este modo, las jerarquías se diluyen, ya que la información está al alcance de todos, además de comprender el porqué de las estrategias que se aplican, los empleados tienen la imagen más amplia de la situación y ven el sentido de su trabajo, ya que conocen el objetivo final.

Con todo esto, se hace evidente que las organizaciones estudiadas son conscientes y han tenido experiencia con la *renuncia silenciosa*, ya que ponen sus esfuerzos en motivar los empleados y retener el talento. La crisis de Covid-19 en el Estado Español ha puesto de manifiesto la capacidad de adaptación de las organizaciones y de las que han sido objeto de estudio todas han sabido adaptarse creando nuevas vías de ventas. Por otro lado, la implicación del Estado ha sido fundamental, ya que ha creado los ERTes que han permitido mantener a los trabajadores. Además de transparencia y comunicación para mantener a sus equipos motivados. La clave de todas organizaciones entrevistadas a las crisis es la adaptación y flexibilidad con menor daño a los recursos humanos.

Por otro lado, los trabajadores demandan mayor flexibilidad horaria como factor fundamental de mejora de su desempeño y bienestar laboral. Es decir, poder organizar sus horarios de forma más individualizada que les permita tener mayor rendimiento por un lado y por otro mayor satisfacción con su puesto y con la empresa. Casi todos los entrevistados/as admiten sentir pasión por su profesión en sí y las cuestiones de mejora están vinculadas con la organización de las tareas y/o el ambiente. En el sector de sanidad la demanda, por parte de la trabajadora entrevistada, ha sido disponer de más empleados para poder realizar las tareas con mayor eficacia y menor estrés, además de disminuir la carga emocional relacionada al presenciar el sufrimiento de los pacientes e incapacidad de poder atenderlos mejor por falta de personal. La relación con los superiores es fundamental, ya que unas estructuras jerárquicas de beneficios ocultos, además del trato frío, sin empatía deterioran el rendimiento de la persona. Otra cuestión

importante que desmotiva y quema al trabajador es realizar trabajo demás por el mismo sueldo o las horas extra que no se pagan.

Teniendo en consideración que la sociedad actual está muy acelerada, más compleja y el mercado laboral cada vez más exigente, las personas se ven obligadas a ampliar sus conocimientos de forma constante. Por esto, mucha gente además de trabajar también estudia alguna formación universitaria. De este modo, hacen un esfuerzo extra que ha de ser contemplado como un elemento de menor rendimiento, pero también de una motivación intrínseca de desarrollo profesional, por lo tanto, las empresas deberían tenerlo en cuenta y adaptar las tareas y puesto de trabajo a estos empleados.

En resumen, la complejidad de los factores que influyen a una motivación, fidelización y un mayor rendimiento de los empleados, las empresas deben tomar en cuenta e intentar repercutir en la vida de sus trabajadores de forma positiva disminuyendo los obstáculos o potenciando los esfuerzos de los empleados para un resultado satisfactorio en la productividad dentro de la organización.

SISTEMAS ORGANIZACIONALES

La teoría de los sistemas desarrollada por Trist y Emery plantea la interdependencia entre el sistema social, es decir, los recursos humanos, las estructuras tecnológicas y el contexto externo en el que está inmersa una organización. Al analizar esta constante retroalimentación surge la comprensión de la dinámica de la organización y el proceso de cambio.

La contextualización de los enfoques organizativos desde esta teoría a partir de los datos obtenidos con las entrevistas permite analizar el fenómeno de la *renuncia silenciosa* y sus causas. Es decir, evaluar si las causas de *quiet quitting* provienen de las estructuras en el diseño del puesto de trabajo, en las necesidades y expectativas de los empleados o están vinculadas con los fallos adaptativos de la empresa, ya que son los elementos que inevitablemente están sometidos a un continuo cambio y evolución.

Sistema social. Recursos humanos:

Los entrevistados valoran mucho su vida personal y descanso, además de proyectos personales que quieren desarrollar al margen de la carrera profesional. La búsqueda de un equilibrio y bienestar es una parte inseparable del cuidado de salud y bienestar y todas personas entrevistadas declaran procurar cuidar su salud mental. Todas las maneras de autocuidados requieren del tiempo y/o recursos económicos, además de un espacio tranquilo y seguro.

Tal como lo menciona E_4:

Pues estudiar. Cuando estaba estudiando, pues a casa a comer y hacer mis actividades, que eran las que sí que me ayudaban a no perder la cabeza. (entrevista 4, pregunta 2))

En el caso de E_7:

Pues hacer meditación de reflexión. Estar tranquila.(entrevista 4, pregunta 2)

E_2 señala actividades siguientes:

(...) la mejor herramienta que puedes utilizar para la salud mental, estar siempre en el presente. (...) dormir bien, (...) comer equilibrado. Pues siempre hidratos, proteínas, vegetales. Poco alcohol. (...) Y el ejercicio físico también me va muy bien. (entrevista 2, pregunta 2)

De los siete entrevistados hay tres personas que mencionan la importancia de acceder a los servicios de salud mental.

Para E_3 el acceso a los servicios de Psicología es la forma de cuidar su salud mental:

Voy una vez cada dos semanas, voy a un centro donde hablo con mi psicóloga durante una horita y bueno, de momento me está ayudando mucho (...) (entrevista 3, pregunta 2)

Por otro lado, E_5 también señala la importancia de acudir a una terapia:

E_5: O me gustaría tener un psicólogo para mi constante, o sea, mejor por semana, (...) por el trabajo, por el estrés, por las cosas de la vida y tener a alguien con quien poder contar una vez a la semana (...)

E: Y por qué no puedes?

E_5: Económicamente.

(entrevista 5, pregunta 2)

El caso de E_6 es similar al de E_5:

El acudir yo misma a un psicólogo o a a terapia, no porque tenga un problema en particular e grave ahí ni nada por el estilo, pero sí que sí, que creo que debería de ser una práctica mucho más extendida que nos ayudaría (...) a nivel económico igual he tenido otras prioridades de otras cosas que pagar antes que eso. Y como el de la

Seguridad Social, sé que tardaría muchísimo y sobre todo si no vas por algún motivo grave ni nada, pues al final una cosa por otra. (entrevista 6, pregunta 2)

Para E_1 es difícil cuidar su salud mental en el momento presente, ya que el trabajo es la fuente de su deterioro lo que lo llevó a coger una baja laboral:

Pues cuidar mi salud mental si me gustaría. El problema de mi salud mental ahora mismo es el trabajo. (...) Intentando no pensar en ello. Entonces lo que hago es reposar mucho en casa. Intento salir, evadirme. Voy al médico, me receta pastillas e intento no, no ver según a que gente del trabajo. (entrevista 1, pregunta 2)

Otro elemento vinculado a la salud son los cuidados de la salud física que exigen disponer de los mismos recursos que a la hora de cuidar la salud mental:

Informante E_7:

(...) organizarme el trabajo. De manera que no me resultase estresante. Y hacer las paradas. Pues para desayunar. Tomar un café. (...) Sí que hacía actividad física, por ejemplo. Sobre todo nadaba, iba a la piscina y nadaba en un polideportivo al lado de casa. (entrevista 7, pregunta 1)

Entrevistada E_2:

Yo hago yoga una vez a la semana durante una hora y media. Y luego, mínimo tres días a la semana, voy a caminar. (...) Dormir bien también es muy importante, porque si duermo poco ya me encuentro, pues me duele la cabeza o no estoy fina y comer equilibrado, comer sano.(entrevista , pregunta 1)

En el caso de informantes E_3, E_5, E_1 y E_6 recurso escaso es el tiempo:

(...) lo que hago es ir de casa al trabajo y del trabajo a casa, entonces sí que camino bastante camino mucho y a mí lo que me gustaría sobre todo es hacer spinning ir al gimnasio. Me gusta mucho este tipo de actividad física. (...) es que entre los estudios y entre el trabajo, la verdad es que tengo muy poquito tiempo. (informante E_3, entrevista 3, pregunta 1)

(...) solo camino los fines de semana. (...) hasta ahora no tenía tiempo. (...) El trabajo te roba mucho tiempo. (...)Te vas a las 08:00 y vuelves a las 20:00 de la noche. No te apetece hacer deportes. (informante E_1, entrevista 1, pregunta 1)

Bueno, la alimentación sobre todo. Y descansar cuando puedo. Ocho o siete horas necesarias. (informante E_5, entrevista 5, pregunta 1)

(...) ir al gimnasio del todo, ir aunque sea un par de veces por semana. Pues sí, hacer ejercicio me ayuda a sentirme bien física y mentalmente también. Y si no,es ir al gimnasio, hacer deporte en general, también al aire libre, salir también así, desconectar, montar en

bici esas cosas me ayudan a soltar un poco todo. (informante E_6, entrevista 6, pregunta 1)

Como una forma de cuidar su salud mental y física sería justo la *renuncia silenciosa*. Tal como lo menciona E_5 que trabaja en el sector de sanidad:

Y a pesar de que la empresa, la verdad no está mal en sí, se preocupa muy poco de los trabajadores (...) ahora la verdad es que después de la experiencia que tengo, no me, no me, no me excedo, porque el hecho de excederme significa que yo voy a acabar teniendo consecuencias en mi salud y luego no voy a poder seguir tampoco ayudando mucho. Entonces ahora pongo un poco más de límite, es decir, hago, hago lo que puedo y lo que no puedo. (entrevista 5, pregunta 8)

O como en el caso de informante E_2:

(...) yo no hago un extra con ese trabajo. (...) yo hago esas horas y considero que el sueldo que me pagan no es para que yo dé el 150% porque es un sueldo ridículo, pero si hago el trabajo que se me que se me da ahora yo cuando vienen los políticos con presiones, porque ellos viven así siempre, como tienen un interés por colgarse las medallas, entonces quieren todo para ayer. (...) y yo a veces para no escucharlos y que se vayan rápido, les digo a todo que sí, pero luego yo hago lo que a mí me parece. Cuando me parece. No, eso no significa que no trabaje las horas que tenemos pactadas, ni mucho menos (...) Lo que no hago es ni estresarme, ni correr, ni dar el 200%, ni trabajar horas extras, porque en la administración pública eso no se paga. Entonces yo no me llevo trabajo a casa, nada cero lo que hago allí y punto (...) (entrevista 2, pregunta 13)

O el caso de informante E_4:

(...) como los sueldos no eran grandes sueldos, claro, quienes tenían cargas familiares, (...) entonces ese aumento de dinero lo conseguían a través de horas extras. Entonces nos decían que hiciésemos horas extras, pero claro, decían no, no tenéis que hacerlas todo el todo el grupo. Si hay alguien que no quiere hacer, entonces no os las damos. Yo como no hacía horas extras, pues entonces me encontraba en situaciones de compañeros que (...) en alguna ocasión incluso me dijeron que yo no hiciese las horas extras que las que el que mi trabajo lo harían ellos, pero que dijese que sí. Entonces en una ocasión lo hice, pero después vi que eso no era lo que tenía que hacer. (...) No, no quise entrar en ese juego, porque claro, después cuando una vez entras en ese juego, después te exigen si lo has hecho una vez, lo tienes que hacer más veces. (...) Porque había mucha gente en paro entonces que contratasen a personas. De hecho traían a muchas personas a trabajar, les hacían creer que iban a conseguir el puesto de trabajo y después los tenían en trabajos eventuales y cuando se acababa ese trabajo los echaban. Y sin embargo a nosotros nos daban horas extras, entonces era como el trabajo ahí. (entrevista 4, pregunta 8)

Por otro lado, a causa de unas condiciones laborales que no tienen en cuenta el valor humano, es decir un ambiente completamente desmotivador y/o pernicioso, los trabajadores que no pueden permitirse dejar el trabajo solicitan las bajas laborales, completamente justificadas teniendo en cuenta el contexto. De esta forma, en el Estado Español las bajas laborales por estas razones pueden ser consideradas una forma de *renuncia silenciosa*, ya que es una herramienta más dentro de la legalidad española. Por lo tanto, las bajas laborales por cuestiones de salud mental deberían ser tomadas en cuenta como una señal de un mal funcionamiento de alguna de las estructuras organizacionales.

En el caso de E_4:

Yo estuve una temporada de baja por claustrofobia, porque estaba dentro de un edificio, trabajando (...) con escaleras subiendo más escaleras y además a veces en pasillos muy estrechos (entrevista 4, pregunta 8)

En el caso de E_1:

(...) Por la experiencia con las personas, con la experiencia que he vivido, mi salud, mi problema con la salud mental es el trabajo. He sufrido una agresión. (...) estoy de baja porque voy al médico y me da un mes, un mes, un mes. Llevo así desde agosto. (entrevista 1, pregunta 1)

En segundo lugar, las necesidades de relaciones socio familiares, afectivas y de ocio entre los entrevistados son de vital importancia, aunque también cambian según el momento de la vida o la edad. Sin embargo, siguen valoradas como una parte de la vida que permite la inserción en la sociedad, además de ser una fuente de motivación y de autorregulación psicoafectiva.

Entrevistada E_5:

(...) ahora mismo mi vida gira en torno al vínculo familiar, porque es por eso que trabajo, por eso que estoy estudiando, por eso que estoy haciendo todo eso. (entrevista 5, pregunta 3)

(...) No, no tengo tiempo para socializar. (...) Entonces eso sobre todo lo de socializar, intento como puedo quedar con gente, pero es que las demás personas también están igual. Entonces a veces es muy difícil coincidir (entrevista 5, pregunta 5)

Entrevistada E_6:

(...) pues para mí es muy, muy, muy importante, la verdad. Le doy y le doy muchísima importancia (a la familia) (...) (entrevista 6, pregunta 3)

Hay veces que no hay tiempo para el ocio. Muchas veces directamente, ninguno (...) (entrevista 6, pregunta 5)

Informante E_4:

Sí, sí, tenía tiempo, pero porque no me dejaba absorber por por el trabajo. (...) También en el trabajo aparecían momentos de compartir con compañeros. De socializar y de ir de de de abstraernos de sobre todo de la tarea productiva (...) (entrevista 4, pregunta 5)

Entrevistada E_2:

Antes no tenía tiempo porque trabajo a jornada completa y estudio a jornada completa. (...) Y llevé así, estuve así durante cuatro años. (entrevista 2, pregunta 5)

Entrevistada E_3:

Pues para mí es muy muy importante, porque de hecho ahora desde hace poco, hace un año más o menos yo tengo pareja. (...) son como tu base, son las personas las que te escuchan sin pedir nada a cambio (...) (entrevista 3, pregunta 3)

E_1 está de baja laboral esperando solución para su despido:

Cuando tenía el trabajo, porque no tenía tanto rato, entonces no tenía tiempo para el ocio ni la socialización. Bueno, la socialización a lo mejor era con los compañeros (...) (entrevista 1, pregunta 5)

De un modo parecido, la motivación proviene también de los sistemas en los que está inmersa la persona. Las preguntas 4 y 6 del guión para los trabajadores intentan evaluar la motivación que aportan los sistemas tales como relaciones sociofamiliares, trabajo y la sociedad, además, se valora si el trabajo aporta estímulos motivadores.

E_7 reconoce que la fuente de motivación en su vida es su profesión en sí:

Me gusta mi trabajo. Me gusta lo que hago. La gente se ve bien. Se ve guapa. Es una manera de ayudar. (...) Hacer feliz a la gente cuando vienen. (entrevista 7, pregunta 4)

En el caso de E_6

(...) hasta cierto punto sí me parece interesante o atractivo lo que hago, porque también yo misma pues puedo aprender (...) (entrevista 6, pregunta 8)

E_3 señala echar en falta los incentivos que la podrían motivar:

(...) en mi puesto actual en que estoy ahora estoy notando que mi aprendizaje se ha frenado (...) a mi me motiva mucho poder ir aprendiendo, poder ir especializándome y,

sobre todo, eso poder crecer profesionalmente.(entrevista 3, pregunta 8)

Por otro lado, E_1 sí que encontraba sus tareas laborales motivadoras:

(...) Lo que me motivaba es que a veces encontraba compañeros. (...) Eso me motiva a tener las cosas bien puestas. Entretenerme. (...) Cogía y decía No tengo nada que hacer, no pasa nada, voy a arreglar aquello. Cogía y lo cambiaba de sitio por estar distraído. Me gustaba estar distraído. Se me pasaba el tiempo más rápido, más ameno.(entrevista 1, pregunta 8)

Por lo tanto, las empresas con los gerentes de una generación joven entienden esto y procuran trabajar en este sentido. Tal como lo manifiesta informante O_6:

A ver a día de hoy nosotros tenemos mucha conciencia en ese sentido. Creo que todos trabajamos a cambio de dinero (...) Falta valorar más al trabajador y nosotros, por ejemplo, lo que ya hacemos de inicio es que el el entrenador esté muy integrado, que entienda los números del negocio. Nosotros les explicamos a los socios que tenemos lo que se factura porque necesitamos que entiendan por qué hacen lo que hacen y ahora también les ponemos unos incentivos. (entrevista 13, pregunta 8)

(...) Entonces, yo quiero que mis chicos estén contentos con el sueldo también. Otra forma de valorar es también su vida personal, que tiene un buen equilibrio entre lo que cobran y su vida personal. (...) es buscar el equilibrio entre una buena compensación económica y también la vida personal, porque si no, nuestra vida se nos va trabajando. (entrevista 13, pregunta 8)

El informante O_2 es de una organización de gran tamaño, por lo que debe buscar otras formas de comunicarse y crear vínculo con los empleados, además dispone de mayores recursos económicos, por lo tanto, su estrategia de motivación y cuidados del valor humano es la siguiente:

(...) mandas el link al personal a su Whatsapp y ya está. O sea, quiero que, (...) queremos que nos valore a subdirectores a nivel como directivo, como formadores en varias facetas que tiene que tener un director. Y además les (...) dejamos una apertura de que pueden decir cualquier cosa y eso lo hacemos anualmente, sobre todo para saber cómo están los equipos de trabajo y cómo están los directores respecto a sus equipos.(entrevista 9,pregunta 9)

(...) a nivel directivo se hacen jornadas de directores cada año a final de temporada, donde unimos a todos los directores. Hablamos de cómo les fue la temporada, de los nuevos objetivos del año que viene, lo que viene a nivel de cadena, estratégicamente hablando. Y luego, a partir de ahí, en los hoteles, en la operativa diaria, se cuentan con unos equipos que son los responsables del departamento que semanalmente se reúnen, hablan de lo que pasa en la operativa diaria, en todas las novedades que van a haber y además hablan

de las posibles incidencias que puedan haber y pueden ir buscando mejoras entre el equipo de responsable. Es un sistema de trabajo natural. (entrevista 9, pregunta 2)

(...) intentamos que nuestros compañeros trabajen de manera colaborativa. Sí es verdad que mi departamento es hasta aquí, pero lo que intentamos hacerles entender es que el hotel es de todos y que todos tenemos que ayudarnos. Y si resulta que hoy pasa mucho en los hoteles, hay un repunte en un departamento y en el mío somos dos y no estamos haciendo nada. Esa persona puede ir la segunda persona a otro departamento y ayudar en según que tareas (...) (entrevista 9, pregunta 6)

(...) yo creo que las empresas tendrían que humanizarse un poco más (...) tendrían que ofrecer beneficios sociales en, no sé, ticket de guardería, etcétera (...) Y el tema de la salud mental, que ahora mismo es un tema muy delicado (...) habría que buscar opciones de hacer formaciones o de nutrición, o sea, dar recursos al personal para que mejoren su calidad de vida y les afecte y el impacto sea menor de la empresa a su nivel de vida personal, ya sea beneficios sociales a través de descuentos en yo que sé que puede ser un psicólogo y que tenemos unos descuentos, no sé, un tratamiento de mindfulness, un tratamiento de psicología, no sé, cosas así que mejoren un poco la calidad de la gente (entrevista 9, pregunta 8)

En el caso de O_1 la relación se construye a través de la proximidad al ser una empresa pequeña:

(...) hacemos alguna vez una cena o así para hacer un poco más de grupo y bueno, el día a día nos motivamos a ello.(...) yo siempre intento ayudarlos en todo. Soy la gerente, pero lo mismo me verás montando mesas o recogiendo o siendo una más del equipo (entrevista 8, pregunta 2)

(...) con ilusión y motivando al personal que hace que se sientan que forman parte de este modelo de empresa, que son la parte principal del equipo. (entrevista 8, pregunta 4)

(...) con compensación económica o cuando es el cumpleaños de sus hijos con un regalo para sus hijos. Detalles así, cenas o cosas que de agradecimiento. (entrevista 8, pregunta 4)

(...) Es esto entender que la estructura de la empresa somos todos, que aunque uno sea el jefe y el otro sea el trabajador, todos vamos en la misma dirección (...) (entrevista 8, pregunta 8)

O_8 , aunque, sea una cadena el negocio también tiene pocos trabajadores y aplica estrategias de cohesión del equipo y motivación parecidas:

La verdad es que tenemos un compañerismo bastante elevado y nos llevamos bien. Incluso nos vemos fuera del trabajo y tenemos un equilibrio entre nosotros (...) (entrevista 15, pregunta 1)

(...) sobre todo transparencia y entendemos ser lo más equitativos posible y que luego, a la hora de cuando hay problemas, incluso personales que nos ayudamos entre nosotros, que tengamos confianza y eso es lo que normalmente intento transmitir y ayudarles, que estoy disponible para todo, para que así funcione mejor. (entrevista 15, pregunta 2)

(...) Pues yo diría que el compañerismo, porque si que es verdad que hay mucha igualdad, incluso a nivel de jefes altos que coordinan todas las clínicas y los representantes más importantes de la empresa (...) nos conocemos de tú a tú.(entrevista 15, pregunta 4)

(...) que todos tengamos más amplitud a la hora de las promociones, etcétera que sea a la hora de subir de escalón o de subir de sueldo, que sea más equitativo, que todos pasemos por el mismo baremo y no se base tanto en el contacto personal que tengamos con los jefes.(entrevista 15, pregunta 8)

Para E_3, E_5 y E_6 la motivación despierta alcanzar los objetivos y crecer:

(...)mejorar, superarme a mí misma y sentir que estoy avanzando, que estoy moviéndome y mis propias inquietudes o curiosidades por aprender cosas o por saber cosas nuevas. (informante E_5, entrevista 5, pregunta 4)

(...) tengo unos objetivos en la vida, una serie de cosas que me gustaría conseguir y porque creo que me sentiría bien y bueno si alcanzara esa situación ideal que tengo en mi cabeza y me motive. Y bueno, el conseguir eso me motiva día a día a hacer los esfuerzos que hago.(informante E_6, entrevista 6, pregunta 4)

Pues en mi vida personal (...) los objetivos que me voy marcando, como el acabar los estudios, que tengo muchas ganas, ya luego también el poder independizarme, (...) el ir creciendo personalmente. (informante E_3, entrevista 3, pregunta 4)

Algo parecido ocurre en el caso de E_2 que le motiva profundizar en los conocimientos y crecer personalmente:

(...) lo que me motiva actualmente es mi pasión por la psicología general sanitaria. (entrevista 2, pregunta 4)

E_4 por un lado admite que el trabajo al principio le motivaba, luego la fuente de motivación han sido las relaciones con las personas con las mismas inquietudes:

(...) Está un cierto entusiasmo porque has conseguido un trabajo donde se supone que vas a estar y te van a pagar por hacer una tarea, pero después te das cuenta que...que el trabajo te exige más de lo que, de lo que crees que...que hay que entregar. (...) Sobre todo eran las actividades que realizaba. Ya no solo las ligas deportivas que también me

ayudaban, sino también las de sobre todo las de estudio y las de estar con otras personas que tenían inquietudes parecidas a las mías.(...) (entrevista 4, pregunta 4)

Sin embargo, en el caso de unas carencias en la organización de las tareas pueden ser una fuente de estrés y agotamiento que impiden encontrar la motivación tanto a nivel personal como laboral a pesar de encontrar motivadora su profesión. E_5 trabaja en el sector sanitario y expresa lo siguiente:

Mi trabajo se centra mucho en ayudar a otras personas. Y a pesar de que la empresa, la verdad no está mal en sí, se preocupa muy poco de los trabajadores. El trabajo en sí es bastante, bastante, como diría, te consume mucho en todos los aspectos porque estás tratando con personas. Entonces estás en contacto directo con personas que necesitan tu ayuda y no sólo una, sino que tienes 16 o 20 personas por planta (...) siempre acabas cargándote de más porque quieres ayudar a las personas que están ahí y no tienen culpa de nada las personas que están enfermas. Entonces lo que me motiva es eso, poder ayudarlas si puedo (...) (entrevista 5, pregunta 8)

E_1 ha sufrido un maltrato por parte de su jefe, falta de una gestión de los recursos humanos como un valor, además de una falta de organización de los puestos de trabajo y las tareas, por lo que reconoce que estos han sido la causa de perder el interés no solo por su trabajo, pero también se ha deteriorado su salud mental:

(...) Me ha gustado aprender y saber cosas. Claro, con que tú lo sabes, los otros se lavan las manos. Dices que lo haga éste que lo sabe hacer. Ahora se han encontrado con la situación de que el encargado tiene que preguntarle a los demás cómo se hacen las cosas cuando se le ha encargado que tendría que saberlo.(entrevista , pregunta 4)

(...) La relación en la empresa no era la relación. Y la empresa no era muy buena, sobre todo con los jefes, porque yo ya he estado por dos o tres tiendas y siempre me han ido desplazando. E incluso aquí mi encargado me ha llegado a desplazar estar trabajando en un sitio o en una, en una posición, e irme desplazando e irme rebajando de posición. No te tocan el sueldo porque no pueden, pero te van quitando como categoría.(entrevista 1, pregunta 2)

(...) la faena que yo desempeñaba, la verdad que no me desagradaba. Me gusta, me gusta tener las cosas bien puestas, todo ordenado, que no me falle nada. [...] Yo estaba allí incómodo. No me sentía realizado aunque hiciera lo que me gustaba. No me sentía realizado (...) (entrevista 1, pregunta 2)

Por lo contrario, la empresaria O_5 hace todos los esfuerzos para evitarlo con la siguiente estrategia:

(...) ser muy flexible con la gente, sobretodo eso a tema de horario para poder conciliar, conciliar (...) y a partir de ahí motivar, motivar a la gente con servicios nuevos, que la

faena no sea monótona, que haya cambios y cosas nuevas para hacer y retos. Y tratando no como empleados, sino como parte de la empresa. Ya te digo, a mí no me ha costado mucho, pero es que ellos lo ven como, como si fuera suya. Entonces trabajan y se implican, como si esto fuera suyo. Al fin y al cabo, saben que si no va bien puede repercutir también en su vida, en su puesto de trabajo. Con lo cual aquí somos tres o cuatro cuatro familias y trabajamos así como si esto fuera de ellas (...) Por suerte, ellas ya parten de una base de su manera de trabajar, ser personas muy responsables, de su manera de trabajar, ser así y según lo que te acabo de decir, dar la máxima beneficios sociales que digo yo en el sueldo, evidentemente, e intentar motivar también con cada año alguna pequeña subida o algo así. Pero sobre todo lo más fácil y a nivel de empresa es esto beneficios sociales, flexibilidad de horarios, flexibilidad de coger festivos (entrevista 12, pregunta 8)

En esta misma línea siguen otros empresarios entrevistados. Por ejemplo, informante O_6:

(...) buscamos un trato muy próximo con los clientes. Entonces, para mí es muy importante que con los trabajadores sea igual. Somos un grupo pequeño y aparte del contacto que tenemos por aquí, también tenemos un grupo a través de WhatsApp solamente para informar de cosas muy concretas, porque no me gusta molestar mucho tiempo libre, pero me gusta mucho interesarme por cómo están yendo las cosas, consultarles qué propuestas quieren hacer, etcétera. (entrevista 13, pregunta 1)

O_6 entiende la importancia del vínculo y de la comunicación. La circulación fluida de la información le permite romper las barreras y crear un adecuado clima organizacional:

(...) la semana pasada organizamos una cena con clientes y ellos fueron participes en la preparación de las actividades (...). La semana pasada también hicimos una reunión para analizar cómo había ido estos primeros tres meses con con el servicio, escuchar qué propuestas tenían o en qué situación tenían más, más problemas a la hora del día a día. Y una vez también escuchado (...) les informo de las necesidades que hay de la empresa de cara al futuro y buscar una buena conexión entre las necesidades que nos estamos encontrando (...) (entrevista 13, pregunta 2)

Además, pone énfasis en el proceso de la selección de los empleados a la hora de contratarlos para generar un ambiente laboral cordial:

(...) mi requisito fundamental (...) es que sea buena persona. (...) A partir de aquí ya vamos a ver sus otras habilidades, sus formaciones. Pero tiene que ser buena persona, empatizar con la gente, preocuparse por ellos, recordar sus cosas personales y con su nombre (...). Pero para poder generar este clima.(entrevista 13, pregunta 4)

Además, igual que O_5 el informante O_6 apuesta por la flexibilidad y confianza mutua:

(...) está claro que sí o sí hay que cumplir (...) porque intentamos que la experiencia del cliente sea para todos la misma, pero a partir de aquí también doy flexibilidad a cada

entrenador para que se organice sus tareas del día a día de la forma que crea mejor, porque cada uno ya sea alguien más visual, más racional (...) alguien que le gusta más organizarse a través de Google u otro por la libreta. Y uno prefiere primero empezar con las llamadas y después con otra tarea. Yo confío que van a hacer lo que tienen que hacer, pero como llegan ahí, siempre y cuando se cumpla el mínimo de los procesos, me parecerá bien siempre y cuando salga bien. Entonces por eso vamos revisando resultados y si algunos vemos que los resultados no están siendo los que tocarían, vamos a revisar en los procesos que se están siguiendo y si lo que está implementando él vemos que se desvía mucho, pues ayudamos (...) a reenfocar , (...) Y después también dejo que cada uno sea un poco el mismo a la hora de explicar sobre todo esto se ve en las actividades dirigidas que cada uno las organiza un poco diferente y al final es lo que les hace diferentes, que les da valor al entrenador, por lo que no queramos ser muy muy, muy estrictos en ese sentido.(entrevista 13, pregunta 6)

En esta misma línea sigue O_7:

(...) nosotros aquí no buscamos gente profesional, buscamos gente simpática y agradable y entonces hay cohesión. Si son simpáticos, no son desagradables, hay buen rollo. Hay buen ambiente.(entrevista 14, pregunta 2)

En el caso de las organizaciones, el informante O_1 el ambiente laboral trabaja a partir de la cercanía que permite el tamaño de la empresa:

(...) una empresa familiar, familiar y los trabajadores también. El clima es de confianza y de que siempre les digo que la empresa somos todos. (entrevista 8, pregunta 1)

La organización O_7 a pesar de tener un tamaño mayor también procura mantener esta estrategia:

(...) Es como si fuéramos una familia más que nada. (...)¿Has visto? Estaba hablando con la propietaria. (...) Entonces hay muy buen rollo. (...) Si alguien necesita un microcrédito, la empresa se lo da sin ningún interés.(entrevista 14, pregunta 4)

(...) lo que observas por otras empresas es que no hay como dijéramos, antes las empresas eran más familiares y había más, más cohesión. Ahora es todo muy frío. Eres un número y ese número no sirve para nada. (...) que cuando no les interesa ese número lo tachan y lo echan. (...) Yo creo que hay que valorar más a la persona a veces que no como una máquina. (...) Esto es como una empresa familiar que si es grande tiene 100 trabajadores, tiene muchos locales, tiene ganas de expandirse, pero si hay trato familiar es muy diferente a una empresa. Esto podría ser, de hecho es una cadena. Podría haber un director general como productor general que se tiene que poner a fregar platos

conmigo, se pone en otros sitios. (...) es más humano. (...) A veces no es tanto el dinero que te dan, sino el trato humano.(entrevista 14, pregunta 8)

E_4 manifiesta que el incorrecto ambiente laboral, la estructura organizativa, el diseño del puesto de trabajo y tareas han conseguido deteriorar su salud mental. Preguntado por lo que le motivaba en su trabajo responde lo siguiente:

Salir de allí siempre. Siempre tenía ganas de irme. (...) muchas veces entraba y entraba con náuseas al trabajo. Pero sabía que tenía que pasar la jornada porque era lo que después me permitía tener la economía para vivir.(entrevista 4, pregunta 8)

A su vez el factor de motivación en un puesto de trabajo es el sueldo. E_2 señala que es, de hecho, única cosa que la mantiene trabajando:

(...) Para mí es un trabajo que ni me gusta ni me apasiona, ni nada, pero me pagan un sueldo y con este sueldo yo tengo extras y ya está. (entrevista 2, pregunta 8)

La cuestión importante es también la familia tal como lo menciona E_1 y E_3

(...) el poder ahorrar para para independizarme con mi pareja y bueno (...) (informante E_3, entrevista 3, pregunta 4)

En mi vida personal lo que me motiva es que las cosas en casa estén bien, llevarme bien, mi mujer, mi hija,(...) (informante E_1, entrevista 1, pregunta 4)

Respecto a las fuentes de motivación que provienen de la sociedad en la que están inmersos los entrevistados, la situación cambia y hay señales que avisan de una disfunción de nuestra forma de organizar la sociedad.

E_6, aunque, sea una persona muy joven lo expresa claramente:

(...) soy bastante crítica con la sociedad en la que vivo y precisamente lo que me gustaría sería (...) salirme un poco de la sociedad en la que vivimos, llevar una vida más, más en el medio rural, más tranquila, más dedicándome a cosas que creo que tienen mucho más sentido que la vida que llevamos aquí (...) de prisas, de estrés, de para arriba, para abajo y de perder mucho tiempo en cosas que considero muy vacías. Imagino que habrá cosas que me motiven, pero no sé, así claramente me costaría identificarlas.(entrevista 6, pregunta 6)

E_4 desde su experiencia y edad ha conseguido profundizar mejor en la cuestión:

(...) con el paso del tiempo tengo una sensación de que, de que todas esas cosas me ayudaron en un momento, pero no son cosas que realmente acaben dando sentido a la

vida. La vida tiene que ser algo más. (...) he visto que todo, todo está todo muy orientado a recuperar personas al entorno productivo y la sensación que tenía es que que todas esas cosas en las cuales participamos, ya sean eventos deportivos, experiencias, fiestas que que nos ofrece la sociedad, sencillamente para mantenernos ahí y convertirnos en en una masa alienada que nos impida pues dirigir nuestras propias vidas. (...) En las alternativas que se ofrecen casi siempre tienen que ver con, con un resarcimiento más individual (...) Para mí la meta es tener una vida en condiciones, pero no, no individualmente, sino de una manera colectiva, donde haya interacción entre las personas allá. Cosas en común. Que podamos, que podamos llevar adelante proyectos y demás. Y eso que los únicos proyectos en los que a los que nos podíamos apuntar eran a proyectos que ya estaban completamente dirigidos y que ordenados y que no se podía, no se podía salir, no podías irte a los márgenes sino tenías que estar dentro. Y pues esos ese tipo de cuestiones acababan por perder todo interés para mí. (entrevista 4, pregunta 6)

Por otro lado de la misma opinión es la E_2:

(...) no encuentro nada motivador en la sociedad en la que vivo. Para mí todo es como un poco negativo, o sea, la sociedad. ¿Qué función tiene para mí? Cero. La gente, la sociedad siempre te juzga, siempre te critica, siempre te enjuicia. (entrevista 2, pregunta 6)

Informantes E_7 y E_5 aunque no vean la sociedad como una fuente de motivación, intentan no perder la esperanza:

(...) No quiero perder la fe en la humanidad. No sé. Hay gente buena. (informante E_7, entrevista 7, pregunta 6)

(...) La verdad es que no me motiva. La sociedad no te ayuda mucho (...) pero sí, sobre todo es el ver que si se trata de otras personas, también mirar que otras personas que están haciendo, si están haciendo algo que a ti te motiva y quieres hacer lo mismo en plan pues ayudas o ayudas sociales o tratar de mejorar el planeta o no sé, cosas así para el medio ambiente (...) (informante E_5, entrevista 5, pregunta 6)

E_3 está intentando encontrar dentro de la sociedad los incentivos:

(...)Pues la verdad es que en la sociedad de hoy en día, al ser bastante capitalista en relación a eso, yo diría que el poder permitirme el lujo, es decir, pues me motiva el estudiar, trabajar poco a poco, conseguir un mejor nivel de vida para poder permitirme, pues según qué lujos no por ejemplo, pues tener una vida más relajada y no tener que estar pensando en el dinero, poder ir a comer fuera. Cuando me apetece comprarme cosas. Entonces es un poco triste, pero en la sociedad en la que vivimos es lo que me motiva ahora. (entrevista 3, pregunta 6)

En el caso de E_1 la sociedad en la que vive tampoco es muy motivadora:

Me motivan mis problemas, porque con los problemas que existen es difícil de motivarse, todos los problemas que hay. Lo que me motiva es mi vida, mi familia. Que no nos pase nada a nosotros. (...) No sé, me motivaría de que se dejaran tantas tonterías (...) de esas guerras de genocidio y cosas de estas que pasa en el mundo. Lo del clima, todo eso me motivaría que desapareciese. O sea que todo funcionará muy bien, que si tú tienes algo y me lo puedes dar, me lo des. Y si yo tengo algo, te lo puedo dar, te lo doy. (entrevista 1, pregunta 6)

Respecto a la socialización E_1 manifiesta que socializaba mucho en su trabajo. Es un dato importante, ya que demuestra que la empresa fomenta este tipo de ambientes y dinámicas para mejorar la motivación y el compromiso:

(...) En el trabajo pasan muchas horas (...) Con la gente. Con algunos te van a caer bien. (...), Entonces hay una tertulia diferente a lo del día a día, de la rutina diaria. En el trabajo pasaba eso que te reías hasta de las desgracias que tenías. (...) Quedamos una vez al mes con la gente de confianza para hablar de cosas. Pero nada más. Que antes era más bien a diario. (entrevista 1, pregunta 5)

De las empresas entrevistadas casi todas ponen énfasis en este punto. Por ejemplo, informante O_5 manifiesta lo siguiente acerca del clima organizacional:

(...) intento que sea un clima y un ambiente bastante familiar. Aquí no se ficha. A ver. Se firma por hora, por trabajo. Hay que firmar el número de horas que se trabaja, ni se fichan ni yo controlo las horas ni nada. Todo muy familiar y muy flexible. (entrevista 5, pregunta 1)

(...) por suerte tengo un equipo que se motivan solas, que viven esto como si fuera suyo, que es difícil, pero quizás lo he conseguido con esta flexibilidad que te digo de si hay que cambiar un horario, se cambia. Si hay un día no pueden venir porque tienen el niño malo, no viene, no cuento, no descuento horas, facilidades, facilidades de conciliar la vida laboral (...) (entrevista 5, pregunta 2)

(...) entre todas ponemos nuestro granito de arena. Yo como cabeza explico a todas evidentemente y sobre todo la máxima información de protocolos y demás, y todas lo aplican a la perfección. (...) esto es una empresa muy pequeña, somos solo tres, entonces es muy fácil el contacto, (...) el pasarnos la información, (...) (entrevista 5, pregunta 3)

(...) es motivación en hacer cosas nuevas, delegar un poquito de que no sea un trabajo rutinario, (...) (entrevista 5, pregunta 2)

(...) siempre ayudar, ayudar e intentar decir lo menos posible la palabra no, no se puede, no hay. El no intentar evitarlo, aquí siempre es buscar la solución, (...) sobretodo, mucha empatía, mucho cariño, escuchar a la gente. (entrevista 5, pregunta 4)

A la hora de diseñar el puesto y organizar las tareas los empleados ponen énfasis en la individualización del trabajo. Es decir, entienden que hay diferencias en el rendimiento y desempeño que varían en cada trabajador, por esto, abogan por una flexibilidad a la hora de adaptar las condiciones del puesto a las necesidades y contextos de cada uno. Por ejemplo, E_3 señala lo siguiente:

Yo trabajaría 3 o 4 días a la semana, ya que puedo organizarme las tareas de esta forma para que estén condensadas. No necesito estar ahí tantos días y horas[...]yo preferiría trabajar (...) lunes, martes y miércoles todo el día, entonces estar todo el día trabajando, pero luego tener esa recompensa de tener el resto de la semana libre y no tener que desplazarme porque al final el desplazamiento también agota mucho. (entrevista 3, pregunta 7)

De la misma opinión es la E_7:

(...) trabajaría de 9 a 3. Tendría la tarde libre para hacer deporte o meditación o...o estar más con mi madre (...) (entrevista 7, preguntaría 7)

E_6 pide más flexibilidad a la hora de las fechas de entrega:

(...) me gustaría que primara más la flexibilidad. (...) En vez de mandarnos una serie de tareas concretas y decir las tienes que hacer ya en este momento si o si. Creo que me ayudaría a organizarse mejor y también hacerlas con un rendimiento mucho mayor. Si hubiera más flexibilidad, que te dieran más libertad de poderlo hacer cuando te viniera bien, poquito a poquito, sin prisas, con calma. (entrevista 6, pregunta 7)

E_5 al dedicarse al sector sanitario demanda mayor cantidad de los empleados:

(...) en los turnos de tarde suele haber solo dos personas. No, perdona, tres, pero son como dos plantas. (...) colocaría a una persona más, porque así no se sobrecarga tanto las otras tres. Y más. Es que son dos enfermeras y yo (...) que soy la auxiliar de enfermería. (...) a veces tengo que ir para un lado y para otro ayudando a las dos enfermeras, con lo cual una persona más estaría mejor porque así yo me quedaría en un lado de la planta y la otra persona se quedaría con la enfermera en el otro lado, entonces sería como más equilibrado el trabajo y menos (...) (entrevista 5, pregunta 7)

E_2 expresa que el teletrabajo sería la solución más adecuada según su puesto, lo que mejoraría su desempeño:

Tengo un trabajo en el que necesito niveles de concentración muy altos y estando ahí es imposible. Porque el teléfono suena continuamente, aunque no sea la llamada para mí, pero sientes el ruido del teléfono, la gente habla, la gente suele hablar alto, vienen vecinos, hablan ahí. O sea, el ruido es impresionante. No te puedes concentrar. Y es una de las cosas que me gustaría mejorar y que he pedido el teletrabajo para mejorar. (...) Porque en casa yo estoy prácticamente sola, pues no hay nadie que me moleste, ni

ruidos, ni nada y podría concentrarme bastante más para hacer el trabajo.(entrevista 2, pregunta 7)

Sin embargo, E_4 preguntado por cómo organizaría su puesto de trabajo para poder tener una relación mejor con las tareas encomendadas, propone una solución radical. Es un cambio social de lo que es trabajo que también argumentan las teorías próximas al anarquismo, como por ejemplo el autor Bob Black (2013). Por lo tanto, E_4 basándose en la teoría propuesta por Black (2013), contempla el trabajo productivo dentro del capitalismo como la raíz de nuestra relación patológica con el lugar de trabajo y de nuestros malestares:

(...) yo aboliría el trabajo (...) y lo que plantearía sería qué es lo que necesitamos. La comunidad en la que vivimos, ¿qué es lo que necesitamos? ¿Cuáles son las necesidades principales? Y a partir de ahí organizarnos para ver cómo lo conseguimos. Que esas necesidades se pueden satisfacer. Pero organizar el trabajo a nivel productivo, ¿para qué? ¿Por qué tenemos que estar siempre produciendo y consumiendo? Es que es eso es lo que nos lleva a la locura. También nos enajena. (entrevista 4, pregunta 7)

Cierta parte de la reflexión de E_4 también se puede ver reflejada en las respuestas a la pregunta 12 del guión para los empleados en la que se pregunta si dejarían su trabajo si pudieran. Muchos subrayan que les gusta su profesión, pero no ven las adecuadas las condiciones en las que trabajan. De hecho E_4 en cuanto hubo la oportunidad ha aprovechado las vías legales para poder abandonarlo:

(...) En cuanto vi que había la posibilidad que aunque no me pillaba la edad, estaba cercana. Entonces a quienes estábamos cercanos nos ofrecían. Era como, como una baja incentivada. (entrevista 4, pregunta 12)

En el caso de E_5 que se dedica al sector sanitario hay una evidente pérdida de ilusión a causa de un desgaste físico y emocional:

Me consume tiempo y energía. Por una parte, me gusta por esto porque ayudo a otras personas, pero quizás podría buscar otra forma mejor de ayudar a las personas. O sea, no dejaría de trabajar entre comillas, pero trabajaría en algo que realmente lo que quisiera yo. (entrevista 5, pregunta 12)

E_7 dice que no dejaría el trabajo, ya que le gusta su profesión, pero sí haría un cambio:

(...) me lo tomaría diferente, pero me gusta mucho.(entrevista 7, pregunta 12)

Una opinión parecida también tiene E_3:

(...) sí que adoro mi profesión, pero no sé exactamente... (...) Pues igual estaría una época sin trabajar. Me dedicaría a la formación, exclusivamente.. Porque me gusta

mucho. (...) luego es muy probable que me abriera mi propio negocio o trabajar muy pocos días a la semana cuando a mi me apetece. A mi me gusta tanto mi profesión que cero que seguiría trabajando, pero con la diferencia de que podría trabajar cuando a mi me apetece, realmente. No tener un horario estricto, tener que trabajar sí o sí. El día que te encuentras mal tener que ir a trabajar porque es tu deber, sino me gustaría ser un poco más flexible (...) (entrevista 3, pregunta 12)

E_6 tiene clara la urgencia del cambio en el mercado laboral español, ya que tiene experiencia de otros países europeos, además de pertenecer a la generación Z:

(...) tengo otra manera de concebir el trabajo, el mundo laboral, porque he vivido fuera, en otros países. Entonces he conocido cómo funcionan las cosas fuera. Y el llegar aquí y ver cómo se hacen aquí las cosas, pues, pues me parece que España está muy atrasada en muchos aspectos. Entonces siento que no estoy en el sitio en el que el que me gustaría verme dentro de diez años. Creo que tengo un trabajo a día de hoy y lo suficientemente bueno como para no dejarlo de un día para otro, porque creo que no encontraría algo mejor fácilmente. Pero desde luego es algo que no me gustaría hacer por, por mucho más tiempo. Me gustaría tener algo, como digo, mucho más, mucho más flexible, con mejores condiciones, que me parece más interesante, más entretenido. No me termina de gustar la manera en la que se hacen las cosas aquí en España. (entrevista 6, pregunta 12)

(...) la gente aquí no está tan abierta a los, a los cambios. Bueno, más que los cambios a las cosas nuevas (...) Yo vengo de países donde he estado también con niños (...) de la misma edad que ya eran capaces de hablar tres idiomas (...) mientras que llegó aquí y veo que que no se les enseña inglés (...) se les da a los niños súper mal, no les gusta, están súper desmotivados. Tampoco veo que los profesores se impliquen lo suficiente en hacer que los niños aprendan. Entonces esto va a fomentar que le tengan todavía más manía (...) veo que las cosas siguen siendo igual que hace 60 años. Entonces creo que que la gente debería de abrir un poquito más la mente y hacer las cosas más como se hacen en otros países, que puede funcionar mucho, mucho mejor que que nosotros. Tampoco me gusta que que por ejemplo tengo compañeras que se ponen malas por mucho que se les dé la espalda y se dan de baja y lo que sea. Y ya ves como todo el mundo la critica por haberse dado de baja. Y en mi experiencia en el extranjero esto no pasaba. Es un sistema que se basa en la confianza. (...) Si tu dices que estás malo y que vas a faltarnos una semana o dos semanas porque te ha dado un problema, un dolor grande de espalda y no puedes ir. Y es confían de tal manera en ti que saben que si tu has dicho eso es porque es cierto y nadie lo va a poner en duda, entonces nadie te va a criticar, ni tú te tienes que sentir mal o en deuda con tu trabajo. Mientras que aquí veo que si alguien falta se siente hasta culpable por estar haciéndolo y aparte sabe que va a recibir las críticas de otros. (...) La gente luego tiene miedo a faltar por perder el puesto de trabajo, entonces como que toda esa inseguridad se respira en el día a día y creo que crean ambientes de trabajo mucho más tensos. La gente está como, como digo, con miedo de no perder el puesto, con miedo de que no te digan nada, de que no te critiquen.

(...) al final veo que mucha gente está desmotivada en el trabajo. Van porque tienen que ir, porque no tienen otra opción. Pero la gente, mucha parte, odian su trabajo (...) Yo veo una desmotivación y una amargura entre muchos, muchos profesores que me sorprende y me da pena. Y esto otra de las cosas por las que no me gustaría estar en este tipo de ambientes por mucho tiempo en ambientes tan pesimistas.(entrevista 6, pregunta 12)

En el caso de E_2 la razón de dejar el trabajo es el sueldo no equivalente a los labores que desempeña:

(...) por lo que yo dejaría es porque yo empecé a trabajar ahí porque me dijeron :”harás de auxiliar administrativa”. (...) los trabajos son básicos. Tú no tienes que pensar, no tienes que tener responsabilidades etc. Pero con el tiempo, me han dicho: “no, tú te encargarás de contratación”. Ahí hay mucha responsabilidad, tienes que pensar muchísimo , tienes que saber no una ley, bastantes leyes. Tienes que estar leyendo bastantes continuamente los decretos leyes, los BOEs. Es, es mentalmente muy pesado este trabajo.Entonces, cambiarme las reglas manteniendo el mismo sueldo es algo que no me gusta y por eso, dejaría hoy mismo si pudiera permitírmelo ese trabajo. Además, no es mi pasión. No considero que sea mal trabajo, es buen trabajo para alguien que le gusten este tipo de trabajos, pero no es mi pasión. Mi pasión es otra cosa, yo estoy ahí porque esto me permite pagarme extras o ahorrar para pagarme máster que quiero hacer. (entrevista 2, pregunta 12)

El siguiente y el último punto importante a la hora de la gestión de los recursos humanos, es decir, el sistema social según la teoría socio-técnica, es el tema de desarrollo profesional. El crecimiento profesional, aprendizaje, ascensos son una fuente de motivación, ya que el mejor trabajo si es demasiado tiempo el mismo puede convertirse en la raíz del descontento y desmotivación. Por este motivo, la mayoría de las empresas entrevistadas aplican esta parte en sus estructuras organizativas, además de estar en el interés de la empresa, ya que le permite un crecimiento.

Informante O_7 quiere expandirse:

Es una empresa que va creciendo. Ahora tenemos cuatro locales. Vamos a abrir otro y entonces todo el mundo puede crecer. Porque claro, (...) el que está aquí, de segundo de cocina, puede ser que se vaya al otro local de primero de cocina o el jefe de cocina. Pues entonces siempre hay promoción. (entrevista 14, pregunta 5)

Igual que informante O_6, por lo tanto, ofrece buenas oportunidades de promoción laboral, además de formación continua:

Un entrenador también tiene conocimientos de marketing, también sabe cómo llevar la gestión del gimnasio y poco a poco vamos viendo qué perfil de entrenador encaja más en

esto, porque por ejemplo, nosotros empezamos con el gimnasio y ahora tenemos otro y vamos a abrir más. Entonces, cuando vemos un perfil que encaja si el manager de un gimnasio tiene que ir a otro para abrirlo, pues dejamos a esa persona como responsable (...) De aquí le llamamos Assistant Manager. Podrías pasar de entrenador a assistant manager, que sea el ayudante del manager, que el día de mañana puede ser manager o incluso dentro de la franquicia tú puedes decidir abrir tu propio gimnasio, hacer tu inversión y abrir el tuyo (...) (entrevista 13, pregunta 5)

(...) desde la propia empresa intentamos dar las herramientas para que se sigan adquiriendo conocimientos que al final van a repercutir no solo en ellos sino en los clientes. También intentamos aprovechar los conocimientos y experiencias de cada uno de nosotros, de los entrenadores, para hacernos mejor entre todos (...) (entrevista 13, pregunta 5)

Informante O_8 que en su empresa hay oportunidades de crecer verticalmente:

(...) Nos dan formación individual. Sí que es verdad que depende de los años que lleves en la empresa y también lo que hayas conseguido a lo largo de tus años. Pero sí que todos estamos en formación de distintos grados, incluso de doctorados, y así, en función de los años que lleve.(entrevista 15, pregunta 5)

En la organización de informante O_4 hay tanto un desarrollo vertical como horizontal:

Formaciones nos hacen diarias y semanalmente. Tenemos como una aplicación y nos mandan formaciones tanto de venta, como de animales, como gestionar en el ordenador lo que sea y a parte una vez al año para el equipo así se nos hace una entrevista, como van. Yo los valoro a ellos (...) eso queda anotado para si algún día ellos quisieran subir de puesto o algo eso se mira y si pueden subir pues perfecto. Siempre hay prioridad también en cambios de tienda que sea alguien interno. (entrevista 11, pregunta 5)

En el caso de la empresa de informante O_2 que es una cadena hotelera tiene una estrategia de desarrollo profesional que empieza desde antes de la contratación:

(...) Nosotros tenemos convenios con diferentes escuelas de hostelería y ahora mismo tenemos unos compañeros que en su día fueron adjuntos de dirección nuestros y a día de hoy son directores que mañana irán a una escuela de hostelería que hay en el sur, en Andalucía, hacen una presentación nuestra y justamente como abanderados de la política nuestra. O sea, nuestra política es que cogemos gente en prácticas y lo que intentamos también es que el talento se quede aquí con nosotros y promocionar. (entrevista 9, pregunta 5)

Tenemos sobre todo una escuela de hostelería del Sur. Tenemos ya como tres o cuatro perfiles que han entrado de adjunto de dirección y finalmente, después de unos años con nosotros, ya están en puestos de dirección (...) (entrevista 9, pregunta 5)

La empresa de informante O_5 está enfocada en un desarrollo profesional horizontal, al ser un negocio pequeño, como un forma de la mejora de las competencias y enriquecimiento de las tareas, por lo tanto, también el desarrollo de la organización y su adaptación a los cambios, puesto que mayores competencias de los empleados permiten un crecimiento del negocio:

(...) hay cursos de formación (...) siempre hay que estar al día. (...) ya sea con la formación subvencionada que tenemos como empresa (...) y si no, si tengo que pagar algún curso lo pago y si no, hoy en día hay muchísimos. Casi todos los laboratorios tienen su web y allí hacen sus cursitos, mini píldoras de formación, etcétera. Toda la información se la paso siempre a las chicas e intento que en horario de trabajo porque aquí son muchas horas y en casa tener un ratito al día para hacerlo o solas o conjuntamente. Vienen aquí laboratorios también nos enseñan las cosas, eso es lo primero y lo que más me gusta. Y bueno, evidentemente la formación es continua, siempre a nivel de producto, motivación, psicología, etc. (...) (entrevista 12, pregunta 5)

(...) hace poco instauramos un servicio de dietas y educación nutricional más que dietas, y aquí sí que hay una persona que es la encargada y porque es la que se ha formado para esto. Ahora empezaremos a formarnos un poco en más cosmética, en diagnóstico de piel y tal, y también habrá otra persona, pero esos son servicios más específicos. (entrevista 12, pregunta 5)

Por otro lado, los trabajadores que han sido entrevistados explican su perspectiva y la situación del desarrollo profesional en las empresas donde trabajan. E_6 está en el sector de educación, además, tiene experiencia del mismo sector en otros países europeos:

Pues como creo que viene siendo muy común en España, de desarrollo profesional ninguna, o sea, pocas. Lo que hago ahora es lo que (...) haré con ligeras modificaciones. (...) pero en cuanto a progresar y tener un puesto diferente, con más responsabilidades o con unas condiciones económicas mejores o lo que fuera. No, en ese sentido no tengo posibilidad de mejorar. Va a ser siempre lo mismo. (entrevista 6, pregunta 10)

En el caso de lugar de trabajo actual de entrevistada E_3 hay más posibilidades de una carrera vertical que horizontal:

El aprendizaje en el puesto no es muy amplio, pero sí es verdad que las oportunidades del ascenso sí son muy amplias. Al ser una multinacional existen muchos cargos superiores, entonces, hay muchos departamentos (...). Al venir yo de una óptica muy pequeña ahí sí que la oportunidad de aprendizaje era mucho más amplia, pero ya no se podía ascender. O sea, de óptico optometrista no se podía pasar. Al final hemos estado solo los vendedores, los comerciales, los ópticos, (...) y luego por encima el director general que es el dueño de la empresa. En este caso no, (...) hay muchos más departamentos, muchos más cargos superiores. (entrevista 3, pregunta 10)

E_5 explica lo siguiente sobre las oportunidades del desarrollo profesional en la empresa donde trabaja, que es un centro hospitalario dentro del sistema de salud pública, sin embargo, fuera de España:

La empresa promueve que estudies y que te formes. (...) si yo quisiera (...) subir de categoría profesional, ellos a lo mejor me apoyarían en cuanto a estudios y las prácticas las haría mientras estoy trabajando (...) por este lado creo que tendría algún tipo de apoyo (...) y ganar más por hora o subir mi salario. Y aparte es posible que con el tiempo pueda también ser jefe de personal o algo así. (entrevista 5, pregunta 10)

En la profesión de E_7 las oportunidades del desarrollo profesional son de la siguiente manera:

E: ¿Si puedes, si puedes ascender?

E_7: Sí, claro. Al encargado de un salón, por ejemplo.

E: ¿Qué formación os hacen?

E_7: Si constantemente tienes que estar al día porque va cambiando, sabes? (entrevista 7, pregunta 10)

E_1 comenta ausencia de un itinerario transparente de desarrollo profesional:

Entonces, las aspiraciones nuestras de progreso yo creo que es que les caigas muy bien. Si les caes muy bien, seguramente te irán poniendo sitios.(...) me pusieron de encargado de tienda, o sea de responsable y al cabo de tres o cuatro años me echaron y vendieron el proyecto. ¡Qué progreso! Les tienes que caer muy bien para que progreses. Si no, si no les caes bien, no progresas. Siempre te mantienen en el mismo sitio. (entrevista 1, pregunta 10)

Entrevistada E_2 comenta otro tipo de situación en la que ha recibido una formación y aumento de responsabilidades equivalentes a una promoción del puesto en el formato vertical, sin embargo, no se ha aplicado en el sueldo ni en el contrato:

(...) En el papel pone que soy auxiliar administrativa. Pero hago más en la práctica. Soy técnica de contrataciones.(entrevista 2, pregunta E)

(...) Te pagan un sueldo de auxiliar administrativo, que es un sueldo bastante bajo, pero después con el tiempo te van adjudicando trabajos que son propios de los técnicos, no de una auxiliar administrativa. (entrevista 2, pregunta E)

(...) Los ayuntamientos pequeños como este suelen tener un secretario/secretaria que va un día a la semana. Un día es un decir, son unas horas a la semana. Que es el puesto administrativo más alto, pero para esto uno tiene que hacer oposiciones del Estado porque ellos son funcionarios del Estado. Entonces, esto es otro nivel y luego hay, siempre hay auxiliar administrativa. Pero uno como mucho y se portan bien puede tener

categoría de administrativa. Pero nada más.No, no. La promoción laboral ahí no existe. (entrevista 2, pregunta 10)

Entrevistado E_4 recuerda las oportunidades de crecimiento profesional de la siguiente manera:

(...) era ascender (...) en puestos técnicos. Pero esos puestos técnicos, dentro de las responsabilidades que había, era también el control de el personal. Entonces había una rama, digamos puramente técnica que podías llegar a, podías acceder si eras ingeniero o ingeniera. Yo no lo era, con lo cual no podía acceder a esa esa vía. Y yo hice, hice un intento de entrar en la línea informática y de hecho aprobé las pruebas que hicieron. Me llevaron el período de pruebas al sitio donde se realizaban los trabajos informáticos y era como estar en unas galeras con un jefe que te está mirando de frente a todas las posiciones de trabajo y en una posición más alta, viendo en todo momento si respirabas o no respirabas. (...) Si íbamos al lavabo nos perseguían si estábamos más de tres minutos. Se presentaba el jefe en el lavabo. (...) Lo que parecía una oportunidad para ascender en la escala profesional era una mayor explotación (...) (entrevista 4, pregunta 10)

Sistema técnico. Digitalización:

El sistema de las estructuras tecnológicas es otro sistema siempre presente en una organización y que es interdependiente con el sistema de los recursos humanos. Las empresas necesitan las máquinas y herramientas para poder prestar un servicio. Actualmente, el mayor desafío de las organizaciones es el proceso de digitalización. El mundo virtual es nuestro tercer entorno después de la naturaleza y el entorno urbano, ya que el ser humano al utilizar el lenguaje y la comunicación simbólica es capaz de crear realidades en las que nos desenvolvemos y objetos que utilizamos. Por lo tanto, en un mundo que cada vez se relaciona más a través de las redes sociales y otras herramientas digitales, prácticamente todas organizaciones entrevistadas han desarrollado este aspecto con fortaleza. Las redes sociales, mensajería instantánea y correo electrónico están presentes en todas ellas. Por otro lado, este tipo de herramientas y el mismo proceso de digitalización han mejorado el trabajo de los empleados y la productividad de las empresas.La crisis de la Covid-19 ha sido un aliciente para reforzar y agilizar el proceso de digitalización.

Por ejemplo, informante O_5 al formar parte del sistema público de salud, por lo tanto, la digitalización ya ha sido impuesta por el Estado:

(...) en principio ya nos lo implantan.(...) Entonces lo que es la parte oficial nuestra de medicación ya viene todo o por Sanidad, por Catalunya, por el colegio de Farmacéuticos, ya está todo digitalizado, es simplemente aprender a hacerlo y ellos nos lo nos lo proporcionan (entrevista 12, pregunta 7)

(...) a raíz del Covid, a nosotros como farmacias nos han facilitado mucho las cosas. Muchos trámites que ahora son online, que antes eran presenciales o no teníamos acceso, a raíz del Covid se tuvieron que hacer y se han quedado porque se han visto que ha ido bien, con lo cual sí que nos ha facilitado la parte.(entrevista 12, pregunta 7)

(...) lo que es la parte oficial, que es la más complicada, la más burocrática y demás esto con la digitalización se ha mejorado muchos servicios y muchas maneras de trabajar.(entrevista 12, pregunta 7)

Informante O_3 es una empresa dentro del sector de agricultura y la digitalización ha limitado a las redes sociales, correo electrónico y mensajería instantánea:

(...) los correos electrónicos y los Whatsapps y todo eso así, hace tiempo que funciona. Claro para enviar las facturas, para arreglar las facturas, para encargos, para todo eso, entonces, es imprescindible el correo electrónico y el Whatsapp.(...)Y bueno y Facebook e Instagram también.(entrevista 10, pregunta 7)

Algo parecido ocurre con informante O_1, un negocio pequeño de hostelería:

(...) Pues tenemos la xarxa Social y ya está.(entrevista 8, pregunta 7)

Y añade una reflexión:

(...) Ya sé a qué te refieres, a tablets y cosas así. No, no nos hemos digitalizado porque el sistema tradicional nos va bien. Ya ves la comanda y está echando mano al. Ya te digo. No, no lo hemos visto útil. ¿Sabes? Creo que el sistema antiguo es práctico.(entrevista 8, pregunta 7)

El informante O_8 también pone un énfasis en las redes, sin embargo, sus tareas administrativas ya están completamente digitalizadas:

Pues sí que tenemos bastante foco en el tema de redes sociales y eso, pero eso sí que lo gestionan todo desde desde Central para intentar dar publicidad a través de marketing todo es posible y es así. Y aquí a nivel individual tenemos todo digitalizado. Nosotros trabajamos con el programa de historiales, todo clínico digitalizado y también el tema de cobro y todo.(...) Sí que hay algunas cosas que evidentemente está bien que tengamos en papel, documentos, contratos o así, pero sino sería una locura.(entrevista 15, pregunta 7)

Por el contrario, las empresas grandes del sector turístico han de superar mayores obstáculos si quieren agilizar el trabajo al implantar la digitalización, ya que no solo hay más departamentos y más personal que deben comunicarse y ponerse de acuerdo, sino también por un mayor volumen de los clientes. Informante O_2 ofrece el siguiente ejemplo:

(...)la digitalización siempre viene desde central. Todo lo que sean novedades a nivel de innovación se deciden desde servicios centrales, porque aquí está la Dirección General y la Propiedad y es la que va implementando novedades anualmente.[...]este año hemos implementado uno de nuestros hoteles que es muy grande y se hacen muchas colas a la hora de hacer el check in. Aunque tengamos mucho personal, siempre se hacen muchas colas y el cliente no es muy dado a hacer el check in online todavía (...) y entonces hemos implementado una máquina de check in de check in online, pero tú directamente, o sea, una máquina aparte, como una máquina expendedora, pues tú te haces el check in solo.(entrevista 9, pregunta 7)

(...)En principio no ha habido ningún problema, pero sí es verdad que si tienes una máquina con clientes tienes que ayudarles luego. O sea, tienen que dar soporte al cliente. O sea que al principio será un poco un sobrecargo de trabajo porque tendrá que ayudar a la hora de hacer el check in en las máquinas, porque ayudas a clientes que no saben dónde tienen que presionar.(entrevista 9, pregunta 7)

(...)En los hoteles, todo lo que sea implementación digital. Si se organiza aquí, se solicita, aquí se gestiona aquí. O sea, el hotel llega y le llegan, le montan la máquina y se le pone. Se le pone todo como tiene que ir. Sabes que no es que en el hotel tiene que ir alguien y explicar, no? Desde los servicios centrales se organiza todo, se solicita un presupuesto, se pide que se instale tal y lo que llega al hotel es la máquina y los chicos lo único que tienen que saber es ver cómo funciona, pero nada más. O sea que todo está muy centralizado.(entrevista 9, pregunta 7)

Informante O_4 es gerente de una tienda con 11 empleados, todos de una cohorte joven y manifiesta lo siguiente respecto a la digitalización:

(...) Mucho mejor.

Ahora nos quieren hacer (...) los precios son electrónicos. (...) Suele ser en muy pocas tiendas, pero en algunas suelen ser ya electrónicos. Nosotros los tenemos en papel aún y es un gasto de papel, un gasto de trabajo poner todas etiquetas en toda la tienda y ahora quieren hacerlo electrónico; que los precios se cambien solos, que estén puestos y todo. O sea, eso bien.(entrevista 11, pregunta 7)

Para informante O_6 y sus trabajadores la digitalización han sido una mejora significativa:

(...) ya empezamos que la inscripción de un cliente se hace a través del ordenador, se firma el contrato por ordenador, lo recibe firmado y en el momento de la inscripción se ayuda al cliente a acceder a descargar la aplicación móvil. Cuando se hace el escáner corporal, que son métricas que están en la aplicación móvil, se vuelcan todas ahí. Así el cliente lo tiene, lo tiene todo. Entonces, ¿cómo lo hacemos con con los trabajadores? Todos han recibido una formación inicial donde se ven todos los procesos desde que un cliente pide información hasta que se apunta y después, como la hacemos la bienvenida y cómo hacemos el seguimiento, se hace una formación inicial y si durante el camino se van incorporando nuevas tecnologías, como ahora (...) pues se hace una formación específica a partir de aquí, si veo que algún (...) le dedico más tiempo para ir revisando cada uno de los procesos para que lo aprenda a hacer.(entrevista 13, pregunta 7)

(...) Sobre todo facilitar el trabajo y también el seguimiento de los clientes (...) porque nos da datos reales. Y no es, no es algo que está ahí en el aire (..) quizás le cuesta un poquito más al inicio, pero es una inversión de tiempo que después te hace ahorrar mucho.(entrevista 13, pregunta 7)

Informante O_7 tiene unas ideas de digitalización que podrían revolucionar el sector de restauración, además de introducir las herramientas de reservas online que facilitan trabajo y mejoran la experiencia del cliente:

(...)Nosotros ya hace seis años que estamos buscando una empresa que nos haga un programa informático donde la gente ya pueda tomarse nota en la mesa. Puede pedir al camarero que vaya, puede interactuar con la cocina a través de mensajes, pero de momento no hemos conseguido nadie que nos lo pueda hacer. Intentamos incorporar maquinaria nueva.[...]Más rapidez y menos problemas. Porque si tú tomas nota, hay un papel. El que está dentro no lo lee. En cambio, ahora con que todos a través de tablet o móvil, es mucho más rápido, con impresoras todo es más eficiente. Por ejemplo, hará un año hemos implementado el libro de reservas virtual. Tú puedes hacer una reserva una hora antes de venir para acá. (entrevista 14, pregunta 7)

La perspectiva de los trabajadores respecto a cómo les afecta la digitalización es en su mayoría positiva tanto en las mujeres como hombres e independiente del cohorte.

Entrevistado E_1 por un lado reconoce que la digitalización afecta en el número de los puestos de trabajo y exige mayor precisión:

La digitalización sí podría afectar en el, en el número de gente que hace falta para realizar una faena (...) repercute en nosotros (...) porque con una máquina, pues a lo mejor hace la faena que antes tenían que hacer dos.(...) (entrevista 1, pregunta 11)

(...) tienes que estar muy concentrado en ese tema. No tener errores. Es como si todo quisiera ser tan perfecto. Y no todos somos perfectos, somos bastante imperfectos.(entrevista 1, pregunta 11)

Y por otra parte reconoce una mejora de la calidad de su trabajo:

(...)Imagino que afecta bastante, pero que va bien. Si te evitas mucha faena, mucho trabajo que antiguamente tenías que hacer físicamente (...) Antes lo hacías todo a mano. Ahora hay una máquina que no te hace hacer ningún esfuerzo.(...) (entrevista 1, pregunta 11)

Sí, tuvimos unos cursillos muy cortos, muy cortos, pero sirvió para algo, porque con que íbamos bastante gente, si alguien no se quedaba con algo, su compañero se lo explicaba y al final lo acabas aprendiendo. (entrevista 1, pregunta 11)

E_3 convive con la parte digital desde primeros días de trabajo:

(...) motiva bastante y no es difícil de utilizar y te ayuda mucho en el trabajo. Esto y sobre todo los ordenadores también. El hecho de hacer la venta ya directamente en el ordenador, pues facilita mucho el trabajo o pedir el producto. Pero bueno, eso es algo que yo he convivido desde el principio de mi carrera profesional.(entrevista 3, pregunta 11)

En la empresa de E_2 la digitalización no se realiza y esto tiene el siguiente resultado en el bienestar de los trabajadores y en la calidad del desempeño:

no la realiza [risas] (...) el Estado obliga a que las administraciones se comuniquen mediante programas establecidos (...) nosotras no los gestores de la administración pública, sino que nosotras tenemos que andar yéndonos a cursos. Nosotras mismas tenemos que andar diciendo oye que tenemos que adherirnos aquí o allá porque tenemos que utilizar aquel programa o el otro.(entrevista 2, pregunta 11)

(...) Porque la gente mayor no sabe utilizar las herramientas (...) Da problemas porque eso retrasa el trabajo, complica el trabajo.(entrevista 2, pregunta 11)

En el caso de E_6 ocurre algo parecido:

(...) ahí un clima no muy bueno, la verdad, porque hay gente más que suele ser, como digo, gente más mayor que parece ver problemas en todo (...) entonces se quejan, no les gusta esto no está bien. No es necesario. Sí, para qué? Entonces no dejan espacio a la innovación. Luego hay gente que sí que es más joven y que está muchísimo más adaptada a todos, a la tecnología, a las cosas de hoy, de ahora. Y ves que los profesores lo utilizan mucho más en clases, en las clases mucho más dinámicas, más entretenidas. Que a los niños también les gusta más (...) (entrevista 6, pregunta 11)

(...) tienen unas directrices desde la desde la directora de que de que eso tiene que ser así, de que les guste o no les guste. Si van a empezar a incluir poquito a poquito más medios tecnológicos en las clases y el que no tenga suficiente conocimiento o no le guste se va a tener que aguantar porque porque es lo que hay ahí. O se reciclan o se quedarán atrás, no podrán desempeñar su puesto de trabajo, así que ahí les va a tocar con este ponerse las pilas a muchos (...) Suelen hacer cursos dirigidos al personal del centro. Muchos cursos gratuitos y muchos, incluso muchos, se imparten en el propio colegio. Y si quieren, sí tienen posibilidad, desde luego, de poder aprender.(entrevista 6, pregunta 11)

En el caso de E_7 la digitalización ha facilitado las tareas de su puesto:

(...) Cosas que antes tenías que hacer manualmente. Ahora es por ordenador mucho más fácil. La agenda o la hora de cobrar o hacer caja facilita. Después el Instagram, Instagram y todo. A medida que todo es más mediático, la gente te. te conocé más (...) (entrevista 7, pregunta 11)

Estrategias adaptativas y de transformación en las organizaciones. Planificación de sistemas abiertos:

El último sistema contemplado en la teoría de los sistemas de Trist y Emery es la planificación de los sistemas abiertos, es decir, es el lado externo de la organización, el contexto en el cual está inmersa. Consiste en analizar y tener presentes los cambios presentes y futuros, además de tener un proyecto de itinerario para la empresa.

En primer lugar, se presentan las estrategias de las que han hablado los responsables de los negocios. En su mayoría se ha comentado la crisis del Covid-19.

Así que el informante O_8 comenta lo siguiente:

(...) personas que necesitaron ERTE, incluso hacer compensación económica para que no sufrieran una diferencia económica la empresa, le pagaba la diferencia que lo que el Estado no abonaba o intentar también compensar a la hora de horas que pudiéramos después descansar los que sí que seguíamos trabajando, etc. (...) La verdad es que en

ese sentido cobramos incluso más estando de ERTE con con todo y los horarios fueron mucho más relajados y todo.(entrevista 15, pregunta 3)

Sin embargo en el caso de entrevistada E_3 la citación es de la siguiente forma:

(...) Por lo que entiendo respecta a los cambios con la empresa cuando hubo pandemia no se comportaron demasiado bien, no se adaptaron bien a ese cambio. Deben dinero a los trabajadores, deben horas extras. [...] En las empresas pequeñas en las que yo he estado donde ha habido más cambios, o sea, he estado más presentes en estos cambios no me puedo quejar la verdad. (entrevista 3, pregunta 3)

Informante O_5 al ser un negocio del sector sanitario que sí que estaba funcionando al comentar la pandemia y formas de adaptación comenta que lo fundamental ha sido y lo es la comunicación:

(...) entre todas ponemos nuestro granito de arena. Yo como cabeza explico a todas evidentemente y sobre todo la máxima información de protocolos y demás, y todas lo aplican a la perfección. Y bien (...) esto es una empresa muy pequeña, somos solo tres, entonces es muy fácil el contacto, es muy fácil, el boca a boca, el pasarnos la información (entrevista 12, pregunta 3)

Informante O_3 sin embargo, al ser un negocio del sector agrícola a raíz de la pandemia ha tenido que buscar nuevas formas de venta:

(...) nos hemos de adaptar y nos hemos ido adaptando. O sea con nuevos puntos de venta.(...) Cuando hubo la pandemia (...) hemos empezado a enviar flor por toda Cataluña (...) a partir de ahora en menor cantidad, pero también (...) esto ha sido una plataforma que ha salido una iniciativa privada y nos hemos adherido y a partir de entonces ha funcionado todo.(entrevista 10, pregunta 3)

Informante O_1 también un negocio pequeño, sin embargo, del sector de restauración ha desarrollado también una nueva vía de ventas, además de aprovechar las herramientas del Estado:

(...) Cuando hubo pandemia nos cerraron, tuvimos que hacer un ERE o ERTE (...) y después cuando volvimos con que simplemente se hacía comida para llevar, pues nos nos reciclamos un poco todos, hacer paquetes, coger comandas por whatsapp, limpiar, porque claro, sobran muchas horas y poner a punto almacenes.(entrevista 8, pregunta 3)

Informante O_7 da en pocas palabras resumen la idea de lo que es desarrollo organizacional y cómo ha de actuar una empresa:

(...) es una empresa teóricamente vieja, pero es joven. Y entonces lo que hacemos, evolucionamos según el mercado. Si el mercado nos pide un precio, nosotros intentamos llegar al precio del mercado (entrevista 14, pregunta 3)

Informante O_6 tiene también muy elaborada la estrategia:

(...) hay una estrategia que es más de la marca que nuestra. Nosotros sí tenemos flexibilidad en cuanto a la gestión de mi club. Yo puedo decir las acciones de marketing concretas, actividades concretas de fidelización, pero hay muchas otras que tenemos un buen apoyo de la marca. (entrevista 13, pregunta 3)

De manera parecida, en el caso de informante O_4 la estrategia de ventas y de planificación vienen elaboradas desde la central:

(...) los jefes de central que están en Madrid nos mandan toda información super masticada para que nos sea todo super fácil y super llevadero. O sea en este sentido muy bien (...) yo aquí con todo el equipo cada semana les mando como un informe de:oye, pues vamos así de ventas, tenemos que llegar a tanto para, para poder llegar al objetivo al final de mes.(entrevista 11, pregunta 3)

No obstante, informante O_4 se encuentra como una gerente de tienda que forma parte de una cadena y respecto a lo que es adaptarse a las crisis o imprevistos menciona que la central no se hace cargo:

(...) hace dos meses, por ejemplo, tuvimos una inundación aquí en la tienda, que se nos inundó tooodo y, claro, la respuesta de los jefes es: primero fue limpiar nosotros y abrir la tienda rápido para poder vender.(entrevista 11, pregunta 3)

De lo contrario, informante O_2 externaliza su planificación organizacional:

(...) tenemos un gran equipo de consultores externos que nos ayudan en todo lo que sea implementar nuevos protocolos a nivel de cadena y a partir de ahí servicios centrales en la que...elabora todo lo que es el sistema documental, todos los procedimientos que hay que llevar a cabo, etcétera y a partir de ahí llega a los directores de hoteles y de los directores de hoteles. Se traspasa a todo el personal.(entrevista 9, pregunta 3)

La experiencia de informante E_1 respecto a la empresa donde trabajaba es la siguiente:

Creo que como la mayoría de las empresas, primero te amenaza (...) Y cuando ya ven que te tienen amenazado y tú a lo mejor te rebelas un poco, cogen y te cambian de sitio.(entrevista 1, pregunta 9)

En el caso de entrevistada E_5 la empresa es pública, por lo tanto:

(...) está regulada por el Estado. Entonces es el Estado el que decide estas cosas. Creo que la empresa un poco se adapta a la situación del país, de las normas, las leyes y las regulaciones que hay (entrevista 5, pregunta 9)

Algo similar ocurre en la organización que pertenece a la administración pública en el caso de E_2:

(...) depende de los políticos que estén en este momento (...) hay gestores, hay organizadores que son los secretarios quién decide qué se hace, cómo, cuándo y dónde son los políticos. Y depende del color que tienen en este momento pues tomarán unas decisiones u otras.(entrevista 2, pregunta 9)

El análisis ha conseguido reflejar bien los objetivos de las preguntas de las entrevistas, mostrando ambas perspectivas, tanto de los gerentes de las empresas como de los trabajadores, además, profundizando en el fenómeno de la *renuncia silenciosa*. Los sistemas socio-técnico y del desarrollo organizacional han sido representados entre las respuestas de los informantes lo que ha permitido sacar conclusiones y contextualizar mejor el fenómeno de la *renuncia silenciosa*.

5.DISCUSIÓN

En primer lugar, los resultados del estudio presente pueden poner en duda el surgimiento de la *renuncia silenciosa* a raíz de la pandemia del Covid-19 como lo ha postulado Lord (2022), ya que los entrevistados de una cohorte mayor ya estaban aplicando el *quiet quitting*. Es decir, a la hora de encontrarse con la falta de un trato adecuado del valor humano por parte de la empresa, han utilizado estrategias de dedicarse a lo mínimo establecido y en caso de que el ambiente laboral o las exigencias han superado las condiciones mínimamente dignas, optaron por pedir las bajas laborales. Además, según los datos obtenidos de las entrevistas, la *renuncia silenciosa* desde hace tiempo ha sido utilizada como una forma de lucha social y contra la explotación. Si se tiene en cuenta que una baja laboral puede cumplir las características de una *renuncia silenciosa*, se

confirman los postulados de Kalra, Agnihotri, Talvar, Rostami y Dwivedi, (2021), ya que tal como se ha visto en los entrevistados para no deteriorar más su salud mental, lo que podría desarrollar un trastorno, piden una baja laboral usando como una herramienta legal de desvincularse de la organización sin dejar el trabajo, de esta forma, ponen en práctica la *renuncia silenciosa*. Las bajas laborales dentro del Real Decreto de Ley 625/2014 (BOE-A-2014-7684) están incluidas por los sindicatos como una forma de procedimiento ante problemas laborales que pueda considerar un trabajador. Las personas que sufren algún estrés laboral que afecta su salud mental, en este caso es un daño no observable, pero sí incapacitante, suelen acudir al médico para pedir baja laboral. Por lo tanto, la *renuncia silenciosa* en el Estado Español tiene un aspecto distinto, además del escrito anteriormente, ya que los trabajadores disponen de otras herramientas que sus homólogos en los Estados Unidos, por ejemplo, donde el fenómeno de *quiet quitting* es más observado.

De acuerdo con Ramírez (2015) y con las estrategias aplicadas por casi todas organizaciones que han sido objeto de esta investigación, los empleados son el valor más importante de una empresa, por lo tanto, no extraña que dichas organizaciones ponen sus esfuerzos en tener impacto positivo en distintos ámbitos de la vida de los trabajadores y promueven un trato más humano. Por otro lado, los trabajadores entrevistados buscan un equilibrio en sus vidas, es decir, *work-life balance* y tal como lo postuló Deloitte (2022), además, los resultados del presente estudio confirman los del estudio de Kotera, Green y Sheffield (2018) sobre el deterioro de la salud mental a causa de falta del equilibrio entre trabajo y la vida personal y ponen énfasis en buscar formas de tener el acceso a los servicios de salud mental, recursos para cuidar salud física y las relaciones socio-familiares, de esta manera, confirmando los resultados del estudio de la Universidad de Oxford (Bellet, De Neve y Ward, 2019) en el cuál se mostraba la relación entre los factores mencionados y el rendimiento laboral.

De acuerdo con Fedorova *et al.*, (2019) el proceso de digitalización ha tenido un impacto en el bienestar de los empleados, en los casos del presente estudio este impacto ha sido positivo. Sin embargo, la falta de una digitalización en un entorno que está operando en el espacio virtual, es un desgaste emocional como en el caso de las instituciones públicas que por un lado tienen impuestas por el Estado las operaciones a través de los sistemas digitales, pero por el otro, las organizaciones se resisten a su implantación. Esto afecta la calidad del trabajo y del rendimiento de los empleados corroborando lo dicho por Gupta (2022). Tal como se ha visto, los empleados que demandan un teletrabajo o mayor digitalización de las tareas sobretodo en los ámbitos administrativos, se ven quemados y abrumados por una incompatibilidad de sus puestos de

trabajo con las otras ramas de las instituciones del Estado o con el mundo externo que ya están digitalizados. Por lo tanto, de lo contrario que manifiesta Scheepers *et al.*, (2022), los sujetos que sufren el estrés laboral entre los entrevistados son los afectados por la falta de digitalización o su mala implementación en su lugar de trabajo. En especial el ejemplo de la empleada que recibe una negativa para poder realizar el teletrabajo es la que sufre en su puesto por falta de unas condiciones adecuadas: como ruidos, falta de un espacio adecuado etc., no poder conciliar mejor, además de que el peor rendimiento afecta los objetivos de la organización. Esto podría contradecir los resultados del trabajo de Becerra y Zuluaga (2022) que manifiestan que el teletrabajo desemboca en un deterioro de salud y peor rendimiento, ya que el hogar no está adaptado a un trabajo de oficina. Por lo tanto, en este caso el sistema técnico más adecuado sería una forma de trabajo digital a distancia para respetar el bienestar y derechos de los trabajadores coincidiendo con los postulados de Warhurst y Hunt (2019). Además, los resultados de las entrevistas están en concordancia con los resultados de Boston Consulting Group (citado en Esteban, 2022) que confirma que la falta de conciliación, de flexibilidad y un mal proceso de digitalización afecta de forma negativa el crecimiento profesional. Por otro lado, este mismo estudio de Boston (citado en Esteban, 2022) señala la importancia en mayor actualización en las nuevas tecnologías, lo que no han tenido en cuenta las organizaciones mencionadas por los entrevistados y que pertenecen al Estado.

En segundo lugar, tal como lo postula la teoría de los sistemas de Bertalanffy (1950), los distintos ámbitos en los que están inmersos los individuos tienen una fuerte relación e interdependencia. Es más, las organizaciones están compuestas y creadas por las personas, por lo tanto, sus estructuras técnicas deben ser consideradas una parte de estas relaciones interdependientes. Si tenemos en cuenta que hoy en día la gran parte del sistema técnico de las organizaciones conforma tecnología digital, no se puede negar que esta ha construido un entorno más donde se relacionan los humanos y que tiene como base la comunicación simbólica (lenguaje, matemáticas, etc.). Por lo tanto, si se sigue los postulados de la teoría de los sistemas de Trist y Emery (citados en Abbas y Michael, 2022) que defiende unas relaciones laborales más humanizadas, es imprescindible recordar que el entorno digital es un entorno humano y debe no solo adaptarse a las personas, sino también mejorar su vida y tareas del puesto de trabajo. Lo que está acorde con lo postulado por Warhurst y Hunt (2019), es decir, la influencia de lo digital y vigilar el proceso de implementación. De este modo, la interacción entre los sistemas socio-técnico y de desarrollo organizacional, debe tener como uno de sus objetivos potenciar la motivación de los empleados.

En el caso del presente estudio, Enbuske (2019) no acierta, ya que a todos los entrevistados la digitalización ha facilitado las tareas y ha proporcionado mayor libertad, de esta forma, empoderando a los empleados. Durante las entrevistas no se menciona de aplicar pautas o recibir supervisión por parte de los órganos políticos, así que desde los resultados no se puede confirmar si los gobiernos de Unión Europea han avanzado algo más en esta materia, es decir, no se ha podido contrarrestar el estudio de de Groen *et al.*, (2017).

Por otro lado, los resultados demuestran estar de acuerdo con el Murphy (1995) que el entorno laboral estresante influye en el gasto estatal, ya que dos de los entrevistados se han visto obligados a pedir bajas laborales por unas condiciones laborales que deterioraron su salud mental.

La mayoría de los trabajadores entrevistados señalan de forma implícita o más directa que es necesario un cambio del paradigma competitivo, controlador y jerárquico, es decir, confirman las palabras de Chiva (2014). También dividen bien la vida personal y laboral para poder cuidarse, lo que en palabras de Lee y Miller (2013) significa empoderamiento para construir unas nuevas condiciones laborales. Esto conlleva a lo que manifestaron todos los trabajadores entrevistados de forma más directa o más implícita: un cambio de paradigma respecto al mundo de trabajo, de esta forma, se confirman los postulados de Wright (1978, pp.270) sobre un cambio de los valores en la sociedad occidental.

Tal como lo manifestaron Homer (1985) y los entrevistados del sector sanitario o de la generación más mayor, la cultura de sobreesfuerzo es dañina no solo para el bienestar y satisfacción laboral, sino también al rendimiento quemando a los trabajadores.

La entrevistada del sector sanitario confirma el estudio de Duffee (2022), ya que la falta de personal y exceso de trabajo la ha llevado a la *renuncia silenciosa* para proteger su salud mental y física, además, deja claro que esta situación tiene un impacto negativo en el cuidado de los pacientes. Por lo tanto, se ha visto obligada a dejar de comprometerse con su puesto de trabajo y la organización para preservar su salud tal como lo observa en su trabajo Kahn (1990).

En tercer lugar, las organizaciones entrevistadas trabajan para una transformación de la cultura organizacional para mejorar la motivación y compromiso de sus empleados, es decir, ya han detectado las carencias en motivación de las que habla Wollard (2011) y se centran en las necesidades de los trabajadores creando un entorno más humano, beneficios sociales, ambiente laboral de compañerismo, flexibilidad e incentivos en el sueldo. Así como lo postulan Bressi y Vaden (2017) las organizaciones intentan tener un impacto positivo en las vidas personales de sus trabajadores para mantener el equilibrio entre lo laboral y personal. Es decir, hay una

conciencia entre las organizaciones entrevistadas de la interdependencia entre los sistemas socio-técnico y desarrollo organizacional. Puesto que entienden que las carencias motivacionales, tanto de los equipos como de sus líderes, tienen un impacto negativo en los objetivos organizacionales, tal como lo señala Wollard (2011) y es su prioridad gestionar estos aspectos. Según McEwan (2018) el proyecto organizativo sostenible, es el que mira hacia el futuro y forma a sus empleados y esto se manifiesta entre las organizaciones de mayor tamaño que han sido entrevistadas, como grupos empresariales o cadenas. Las organizaciones con mayores recursos económicos tienen el acceso a más información sobre las estrategias de desarrollo organizacional y de gestión de los recursos humanos, por lo tanto, comprenden la necesidad de una constante adaptación a nuevos cambio y plantear nuevas estrategias para adelantar las tendencias que en el siglo XXI cambian de forma vertiginosa, es decir, se confirma lo postulado por Aithal *et al.* (2016). Además si tenemos en cuenta el informe de Adecco (2022) los resultados de las entrevistas del presente estudio, confirman los datos presentados por el informe: intento de desarrollo de los recursos humanos, mayor transparencia a la hora de comunicar para poder involucrar a los trabajadores en los objetivos de la empresa y resultado final que persiguen las tareas encomendadas, mejora de los salarios, conciliación y un ambiente armonioso, además, apuestan por la digitalización y formación en este sentido de sus trabajadores como las necesidades también percibidas por los empleados. Por lo tanto, gran parte de las organizaciones entrevistadas ven que el cambio debe ir hacia construcción de una comunidad creando un ambiente lo más familiar posible o tareas más creativas permitiendo flexibilidad a la hora de organizar el puesto de trabajo acorde con el Karakas (2009).

Por otra parte, el presente estudio ha podido demostrar las influencias geopolíticas en el sistema social de la teoría de Trist y Emery (citados en Abbas y Michael, 2022), ya que en varias ocasiones los entrevistados dan a entender que la sociedad en la que viven tiene carencias importantes que los desmotivan y que tienen que ver con las políticas neoliberales, como por ejemplo: la individualización, sensación de alienación, reducción de cualquier cosa a un acto de consumo, además, en una ocasión se menciona un malestar e inseguridad relacionado con la guerra en Europa. Por lo tanto, estas cuestiones influyen en la motivación intrínseca que se ve reflejada en la ilusión por el trabajo y el compromiso con la empresa, ya que un entorno social que los individuos sienten que no pueden cambiar y es desesperanzador puede llevar a la indefensión aprendida. Por lo tanto, el *quiet quitting* sería un síntoma de esta indefensión aprendida, lo que indica que para afrontarlo es necesario actuar en todos los sistemas en los que están inmersos los individuos.

6.CONCLUSIONES

La salud física y mental son unos pilares fundamentales para un desempeño laboral basado en la motivación y el compromiso. Carencia de recursos como el tiempo (horarios que impiden conciliación, trayectos largos de desplazamiento, etc.), dinero o una vivienda digna repercuten directamente en la calidad del rendimiento de los trabajadores. Por esto, las empresas deben de tener en cuenta involucrarse en tener un impacto positivo en esta área de la vida de sus empleados utilizando los beneficios sociales no solo como un incentivo de fidelización, sino también como un elemento transformador a nivel social.

Estas cuestiones tan vitales demuestran una necesidad candente de un cambio de paradigma si se refiere a la forma de vivir y trabajar. Los entrevistados sí quieren trabajar, no obstante, dentro de otro modelo, menos estricto en el que podrían aportar desde ilusión y motivación.

El resultado de las entrevistas da entender que las personas prefieren trabajar menos y para esto es necesario contratar más gente, renunciar al modelo consumista que, además, es insostenible para el planeta. Por otra parte, culturalmente y como sociedad deberíamos desarrollar una actitud hacia el trabajo y los compañeros más positiva y de apoyo mutuo. Ver a los compañeros como parte del equipo con los objetivos comunes entre sí y con la organización para evitar los ambientes estancados y de rivalidad. Además, mantener el tiempo para el ocio y las relaciones socio familiares para un funcionamiento equilibrado de la sociedad en su conjunto. Puesto que, las fuentes de motivación intrínseca que provienen de tener recursos en la vida personal permiten que las personas en su trabajo tengan mayor rendimiento y mejor relación con el puesto de trabajo y la empresa.

Por otro lado, según lo manifiestan los empleados entrevistados, la cuestión del desarrollo profesional que puede ser una fuente de motivación y fidelización con la empresa, aún no se aplica en todos casos, sobre todo en las organizaciones conservadoras (como centros educativos o administraciones públicas) o dirigidas por una generación mayor.

Respecto a los sistemas técnicos, las empresas han cuidado desarrollar este aspecto, ya que no solo cumple con el objetivo de aumentar los beneficios y productividad, sino también porque la digitalización ha facilitado el trabajo de los empleados, la comunicación entre los departamentos

y ha mejorado significativamente el bienestar de los empleados que señalan tener unas condiciones de trabajo superiores a raíz de digitalización que les ha afectado de forma positiva a nivel emocional, además de disminuir el esfuerzo físico. Por otro lado, el tamaño de la empresa es significativo a la hora de implementar la digitalización, ya que el proceso de comunicación es más largo y extenso al tener más departamentos y empleados, además de atender una cantidad mayor de clientes.

En general, la digitalización como un proceso y una forma de trabajar han sido acogidas por todos como una mejora en todos los aspectos si se refiere a las tareas del puesto, el trabajo en el equipo y la gestión empresarial. Por lo tanto, las nuevas tecnologías tienen un impacto positivo en el sistema social de la organización.

Respecto a la planificación de las estrategias y de adaptación a los cambios, cada empresa utiliza otra forma dependiendo de su tamaño, recursos y necesidades. De los negocios pequeños su fuerte es la cercanía con los trabajadores y apuestan por una comunicación transparente, además de reunirse en las plataformas donde comparten estrategias e iniciativas. Las franquicias que pertenecen a una cadena se apoyan en las directrices de la central que se ocupa del desarrollo organizacional y planificación de estrategias de marketing o apostar por la externalización y dejarlo en manos de los expertos. Finalmente, las organizaciones pertenecientes a las estructuras del Estado realizan las directrices según las normativas estatales y de los grupos políticos que estén a cargo en un momento dado.

Por otro lado, en los negocios pequeños un correcto funcionamiento depende sobretodo del ambiente laboral y de la comunicación. Es decir, las relaciones interpersonales entre los empleados y jefes son decisivas a la hora de aplicar cualquier estrategia y su posterior funcionamiento. Sin embargo, el correcto funcionamiento depende de las habilidades comunicativas del dueño y de sus habilidades emocionales, tales como aplicar la empatía y gestión emocional.

Por otro lado, en las instituciones dependientes del Estado el desarrollo organizacional está más descuidado y muy burocratizado. Esto conlleva una peor gestión de los recursos humanos a la hora de la motivación o desarrollo profesional y un mayor gasto del tiempo para implementación de los cambios.

En resumen, tal como lo postula la teoría de los sistemas de Trist y Emery (citados en Abbas y Michael, 2022), todos los sistemas son interdependientes y tienen una influencia directa e indirecta en el resultado y objetivos finales de una organización. El aspecto más vital es la gestión de los recursos humanos y su adaptación a otras estructuras de la empresa, o mejor dicho, la adaptación ha de ser mutua. Las estrategias organizativas, la parte tecnológica siempre deben de tener en cuenta el aspecto humano y cómo se verán afectados los empleados. Factor emocional es la clave a la hora de tener en cuenta cualquier estrategia o cambio. Es decir, la empatía, comunicación transparente son fundamentales a la hora de involucrar al empleado en el proyecto de la empresa. En otras palabras, si un empleado se ve implicado en lo que persigue una organización, además, ésta comprende el contexto individual en el que está inmerso cada trabajador e intenta tener un impacto positivo en su vida personal, la motivación y el compromiso estarán altos. De este mismo modo, los responsables más efectivos son los de las empresas que tienen muy en cuenta el desarrollo profesional, es decir, los que han tenido la experiencia de ser empleados, poseen cualidad de empatía, pero además, han sabido sacar las conclusiones de estas experiencias y saben influir en las problemáticas de convivencia y desempeño para una mejora.

Finalmente, la *renuncia silenciosa* es solo un síntoma de una disfunción en alguno de los sistemas: de planificación de las estrategias adaptativas, de implementación de las tecnologías o del ámbito de los recursos humanos. Por lo tanto, un análisis de alguno o todos estos sistemas es aconsejable a la hora de poder solucionar el fenómeno de *quiet quitting*.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE ESTUDIO

Como limitación principal se ha visto el tamaño de la muestra y el marco contextual. Con mayores recursos en personal investigador se podría estudiar otros contextos sociales a nivel global. Por otro lado, sería interesante profundizar en el cambio de paradigma a nivel laboral. Además, es muy interesante estudiar el tema de las influencias geopolíticas y la renuncia silenciosa como parte de la indefensión aprendida para poder encontrar el camino hacia el cambio de este paradigma.

Bibliografía:

Abbas, R. y Michael, K. (2022) *Socio-Technical Theory: A review*. In S. Papagiannidis (Ed), TheoryHub Book. Recuperado de <https://open.ncl.ac.uk/theories/9/socio-technical-theory/>

Aithal, P. S. y Kumar, P. M., Organizational Behaviour in 21st Century – 'Theory A' for Managing People for Performance (July 31, 2016). IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 18, Issue 7, pp. 126-134. ISSN: 2319-7668, July 2016., Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2816887> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2816887>

Bellet, C., De Neve, J-E. y Ward, G.,(2014, 14 de octubre) Does Employee Happiness have an Impact on Productivity?. Saïd Business School WP 2019-13, DOI:<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3470734>

Black, B. (2013) *La abolición del trabajo*. Pepitas de Calabaza.

Chiva, R. (2014). The common welfare human resource management system: A new proposal based on high consciousness. *Personnel Review*, 43(6), 937–956. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0026>

Creely, B.(2022, marzo)More people are “quiet quitting” instead of leaving.@alifeafterlayoff. TikTok https://www.tiktok.com/@alifeafterlayoff?referer_url=https%3A%2F%2Feltiempolatino.com%2F&referer_video_id=7071415799247949099&refer=embed&referer_url=https://eltiempolatino.com/

CVC. Diccionario de términos clave de ELE. Metodología cualitativa. (n.d.). Retrieved from https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/metodologiacualitativa.htm

- De Groen, W. P., Lenaerts, K., Bosc, R., y Paquier, F. (2017). Impact of digitalisation and the on-demand economy on labour markets and the consequences for employment and industrial relations. *CEPS Special Report*, 1–76. Retrieved from https://www.ceps.eu/system/files/EESC_Digitalisation.pdf
- Duffee, B. (2022, 8 de septiembre) 'Quiet Quitting' Is Incompatible with EMS
JEMS:Journal of Emergency Medical Services - Training, Paramedic, EMT News. (n.d.). Retrieved from <https://www.jems.com/training/ineffective-techniques-sup/>
- Enbuske, A. S. (2019). Digitalisation, work environment and personal integrity at work. *Transfer*, 25(2), 235–242. <https://doi.org/10.1177/1024258919851928>
- Epdata (2021, 9 de diciembre) La situación de la hostelería frente a la crisis provocada por el COVID-19
<https://www.epdata.es/datos/hosteleria-crisis-covid-coronavirus/578>
- Esteban, J. (2022, octubre 11). *Los trabajadores “sin escritorio” se rebelan y protagonizan su ‘Gran Evasión’*. *elEconomista*.
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11985352/10/22/Los-trabajadores-sin-escritorio-se-rebelan-y-protagonizan-su-Gran-Evasion-.html>
- Fedorova, A., Koropets, O. y Gatti, M. (2019, mayo)Digitalization of human resource management practices and its impact on employees' well-being. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/333075755_Digitalization_of_human_resource_management_practices_and_its_impact_on_employees'_well-being
- Gálvez Toro A. Lectura Crítica de un Estudio Cualitativo Descriptivo. *Index de Enfermería [Index Enferm]* (edición digital) 2003; 40-41. Disponible en <http://www.index-f.com/index-enfermeria/40-41revista/40-41_articulo_51-57.php>
- Gerea, C.(2021, 27 de enero)Entrevista en profundidad: del diseño al análisis (con ejemplos).
<https://freed.tools/blogs/ux-cx/entrevistas-profundidad>

- Gupta, D. (2022, 19 de enero) HR & Digital Transformation: How to Drive HR Change (2022). Whatfix.com, Recuperado de <https://whatfix.com/blog/hr-digital-transformation/>
- Homer, J. B. (1985). Worker burnout: A dynamic model with implications for prevention and control. *System Dynamics Review*, 1(1), 42–62. <https://doi.org/10.1002/sdr.4260010105>
- Kalra, A., Agnihotri, R., Talwar, S., Rostami, A. y Dwivedi, P.K. (2021), "Effect of internal competitive work environment on working smart and emotional exhaustion: the moderating role of time management", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 36 No. 2, pp. 269-280. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2019-0094>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karakas, F. (2009). New paradigms in organization development: Positivity, spirituality, and complexity. *Organization Development Journal*, 27(1), 11–26.
- Kotera, Y., Green, P. y Sheffield, D. (2020) Work-life balance of UK construction workers: relationship with mental health, *Construction Management and Economics*, 38:3, 291-303, DOI: [10.1080/01446193.2019.1625417](https://doi.org/10.1080/01446193.2019.1625417)
- Lee, J. J., y Miller, S. E. (2013). A self-care framework for social workers: Building a strong foundation for practice. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 94(2), 96–103.
- Lord, J.(2022, 9 de septiembre) Quiet quitting is a new name for an old method of industrial action. The Conversation.<https://theconversation.com/quiet-quitting-is-a-new-name-for-an-old-method-of-industrial-action-189752>
- Manrique, K. (2019) Prevalencia, Características Sociodemográficas y Comorbilidad de los Trastornos de Personalidad. Academia Accelerating the world's research.
- Martinez de Miguel, G. (2022, 18 de octubre) Uno de cada cuatro profesionales renunciaría a su empleo en 2023: la mitad de ellos para conseguir un salario mejor. [rrhhdigital.com](https://www.rrhhdigital.com)

Recuperado de <https://www.rrhdigital.com/secciones/mercado-laboral/154813/Una-cuarta-parte-de-los-trabajadores-espanoles-renunciaria-a-su-empleo-en-2023-el-55-de-ellos-para-conseguir-un-salario-mejor>

McEwan, B. (2018). Success of Organizational Development in the 21st Century: Focus on Sustainability. *Organization Development Journal*, 36(4), 55–60.

Meltzer, H., Bebbington, P., Brugha, T., Jenkins, R., McManus, S., y Stansfeld, S. (2010). Job insecurity, socio-economic circumstances and depression. *Psychological Medicine*, 40(8), 1401-1407. doi:10.1017/S0033291709991802

Ministerio de Empleo y Seguridad Social «BOE» núm. 176, de 21 de julio de 2014. BOE-A-2014-7684
<https://www.boe.es/buscar/pdf/2014/BOE-A-2014-7684-consolidado.pdf>

Ministerio de Empleo y Seguridad Social «BOE» núm.134, de 13 de mayo de 2020, páginas 32257 a 32267 (11 págs.)
<https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/05/12/18>

Ministerio de Sanidad del Gobierno de España (2022, 14 de julio) *Promoción del buen trato. Prevención del edadismo.*

https://www.sanidad.gob.es/profesionales/saludPublica/prevPromocion/Prevencion/EnvejecimientoSaludable/Fragilidad/BuenTrato_Edadismo.htm

Murphy, L. R. (1995). Managing job stress: An employee assistance/human resource management partnership. *Personnel Review*, 24(1), 41–50.
<https://doi.org/10.1108/00483489510079075>

Ramírez Ospina, D.E. (2014, 29 de julio) Capital humano: una visión desde la teoría crítica. *Cad. EBAPE.BR*, v. 13, nº 2, Artículo 5, Rio de Janeiro, abr./jun. 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395114754>

- Sandoval Vasqu ez, J.F. y Hern andez Castro, G. (2018, 24 de septiembre) Revista Ensayos Pedagógicos, Vol. XIII, N  2 Julio-diciembre, 2018 (ISSN 1659-0104), 137-160
<http://www.revistas.una.ac.cr/ensayospedagogicos>
- Scheepers, L., Angerer, P. y Dragano, N. (2022, 9 de septiembre). "Digitalisation in Craft Enterprises: Perceived Technostress, Readiness for Prevention and Countermeasures— A Qualitative Study" *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19, no. 18: 11349. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811349>
- Tejada Becerra, C. C., y Reyes Zuluaga, L. F. (2022). Teletrabajo, impactos en la salud del talento humano en  poca de pandemia. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 11(2),. <https://doi.org/10.18041/2322-634x/rcso.2.2021.6553>
- The Adecco Group. (2022) Global of the Future Workforce Unravelling the Talent Conundrum. Recuperado de https://www.adecco-jobs.com/-/media/project/adeccogroup/documents/global-workforce-of-the-future-whitepaper_the-adecco-group_2022.pdf/
- von Bertalanffy, L. (1950). The Theory of Open Systems in Physics and Biology. *Science*, 1112872, 23-29
- Warhurst, C. y Hunt, W. (2019). The Digitalisation of Future Work and Employment: Possible Impact and Policy Responses. *Seville: European Commission*, 1–50. Retrieved from <https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc117404.pdf>
- Wollard, K. K. (2011). Quiet desperation: Another perspective on employee engagement. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 526–537. <https://doi.org/10.1177/1523422311430942>
- Wright, J. D. (1978). The Political Consciousness of Post-Industrialism [Review of *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles among Western Publics.*, by R. Inglehart]. *Contemporary Sociology*, 7(3), 270–273. <https://doi.org/10.2307/2064449>

