

UNITAT DE  
CONEIXEMENT

Febrer 2023



## *Quiet Quitting*

“Segueixes complint amb les teves obligacions, però ja no estàs d’acord amb la mentalitat de la cultura del tràfec on la feina ha de ser la teva vida.”

*Zaid Khan*

## Què és?

La pandèmia de COVID-19, un entorn cada cop més volàtil i incert, i els canvis generacionals (la Generació Z -nascuda entre 1997 i 2012- s'incorpora al món laboral) sacsegen amb força el mercat laboral. Encara estem aprenent a gestionar el fenomen de **La Gran Renúncia**, que podríem resumir com un èxode massiu de força laboral arran de la pandèmia, i sorgeix un debat que posa el focus en un altre canvi de comportament de la classe treballadora: *La Renúncia Silenciosa*.

**La Renúncia Silenciosa** (*Quiet Quitting*) consisteix a deixar de fer les tasques que van més enllà de les obligacions assignades i/o a invertir menys psicològicament en el treball, tal i com defineixen Anthony C. Klotz i Mark C. Bolino a l'article publicat a la *Harvard Business Review* [When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing](#). És a dir, les i els treballadors continuen complint amb les seves responsabilitats principals, però no estan disposats a fer un esforç addicional per allò que és extra. Tenen més facilitat per dir que no i hi ha un divorci emocional amb l'empresa i amb l'equip. **La feina ja no és l'eix central de les seves vides**: han decidit no fer hores extraordinàries i prioritzar l'equilibri entre la vida laboral i personal. Fer el que és suficient amb la seva feina i evitar caure en l'esgotament, com s'apunta a l'article [Why the fuss over Quiet Quitting?](#) a *The Economist*.

- ✓ El *Quiet Quitting* no és un fenomen nou. De fet, és un nou terme per a un antic comportament. El debat al seu voltant es va posar sobre la taula arran d'un [vídeo viral a Tiktok del jove enginyer Zack Khan \(@zaidleppelin\)](#), publicat al juliol de 2022, on explica les seves emocions i nivell de compromís vers la feina: "Fa poc em vaig assabentar que existeix el terme *Quiet Quitting*, segons el qual no renunciis directament al teu treball, però sí a la idea d'anar més enllà".
  - I és que *La Renúncia Silenciosa* s'entén millor si hi posem **perspectiva generacional** i aprofundim en com les persones depenent de la seva edat (*Baby Boomers*, Generació X, *Millennials* i Generació Z) han desenvolupat una vinculació amb la feina basada en el seu context històric: des de la cultura del compromís i lleialtat, passant per l'autorealització, fins arribar al desassossec de la **Generació Z**, especialment marcada per la COVID-19. Cal Newport des de *The New Yorker* hi aprofundeix en el complet article [The Year in Quiet Quitting](#).
  - El *Quiet Quitting* pot semblar liderat per la Generació Z, però és evident en totes les generacions.
- ✓ A l'episodi del *podcast McKinsey Talks Talent* a càrrec de Bryan Hancock i Bill Schaninger, *Quiet Quitting and performance management* (transcrit [aquí](#)), s'explica quins són els motius pels quals les i els treballadors estan renunciant de forma silenciosa. Sovint es deu a un **desconnexió amb el treball, amb allò que estan fent i amb la seva missió**. Hi ha una sensació de pèrdua. La qüestió està en com tornar a encendre l'espurna

de la motivació, i aquí la responsabilitat recau en les persones en rol de direcció i el seu lideratge.

- Per comprendre el *Quiet Quitting* és important **entendre els matisos del lloc de treball i mirar d'establir-hi uns límits saludables**, entre altres coses per aconseguir sentir-se implicat i tenir temps i espai per invertir en projectes que motivin. **No fer-ho, pot dur fins i tot a que la persona sembli que no li importi l'acomiadament**, com assenyalen els experts entrevistats al *podcast*.
- ✓ La *Renúncia Silenciosa* sorgeix després de la pandèmia i està **força associada a la sensació de *burnout***. Com s'assenyala a l'article [Quiet Quitting: ¿una problemática nueva?](#) de l'*Observatorio de RRHH*: "la pressió que s'ha sentit a causa de treballar des de casa, de l'aïllament i de les hores infinites de *zapping*, han fet que molts reconsiderem la nostra manera de treballar, la finalitat de la nostra ocupació i el grau de dedicació i compromís que hem de tenir amb una empresa".

D'altra banda, hi ha un altre hàbit estretament relacionat: **La Reserva Silenciosa** o **Quiet constraint**, que fa referència a persones que, tot i que tenen coneixements valuosos, no els comparteixen amb els seus companys perquè no tenen un canal adequat o perquè mai ningú els ha donat un canal per fer-ho. Es pot aprofundir més a l'article de *Capital Humano* [De la 'Renuncia Silenciosa' a la 'Reserva Silenciosa'](#).

## Eines

La **Renúncia Silenciosa** pot afectar a una persona aïllada o pot estendre's per tota la plantilla, per comparació entre companys i també perquè aquesta actitud pot repercutir en com es reparteix la càrrega laboral entre els membres de l'equip. Saber com **detectar els primers signes d'alerta** és important per posar-hi remei.

- ✓ Taylor Telford, des de *The Washintong Post* a l'article ['Quiet Quitting' isn't really about quitting. Here are the signs](#), analitza aquests primers signes que ens han de fer sospitar que el nivell de compromís de les persones està canviat i que són semblants als indicadors clàssics de la disminució de la motivació i del baix compromís. Ara bé, apunta que, de vegades, **ni les mateixes persones afectades són conscients d'aquesta renúncia i només estan buscant la manera de sentir-se menys esgotades**:
  - **Retirar-se de l'equip**, limitant la comunicació i la interacció a l'estrictament necessari.
  - Anar posant més **límits a la feina**.

- **Canvis en la seva atenció** que es desplaça cap a altres projectes que no són estrictament del seu àmbit de treball.
- ✓ D'altra banda, la plataforma global de treball Gobalization Partenrs (GP) també apunta cap a d'altres **signes d'alerta** i s'atreveix a oferir solucions que es poden consultar a [\*4 Signs of Quiet Quitting and How to Counteract Them\*](#):
  - **Aïllar-se dels companys, incomplir els terminis**, ser difícil de localitzar, escapar de les activitats opcionals i no participar en les reunions.
  - **Abstenir-se de participar de les activitats de l'empresa.**
  - **Complir només els requisits mínims de rendiment**: treballar el mínim sense perseguir activament un ascens ni buscar elogis addicionals del/de la cap. No completar la formació assignada, mostrar indiferència cap als projectes a llarg termini i manca de voluntat per acceptar *feedback*.
  - **Mostrar signes d'esgotament**. Un entorn laboral negatiu pot convertir les persones cremades en desertores silencioses.
- ✓ Per comprendre el fenomen de *La Renúncia Silenciosa* i saber com actuar-hi, és important conèixer i entendre els **motius** que la impulsen. El *Foro Recursos Humanos* resumeix a [\*Cómo prevenir la "Renuncia Silenciosa" o el "Quiet Quitting"\*](#) alguns dels punts essencials:
  - **Burnout**: l'Organització Mundial de la Salut (OMS) ja va reconèixer l'any 2020 l'esgotament com un diagnòstic mèdic. El seu impacte va des de les afectacions a la salut mental i física, fins a enormes pèrdues en la competitivitat.
  - **Diferència generacional**: als llocs de treball hi conviuen fins a quatre generacions diferents. Aquesta diversitat dona un ampli ventall de perspectives, habilitats i antecedents, però pot significar un desafiament per al lideratge dels equips
  - **Salut mental**: les polítiques de cura i promoció de la salut mental són cada cop més valorades entre les i els professionals que cerquen feina. *La Renúncia Silenciosa* està estretament lligada al malestar emocional provocat per la pandèmia i les seves derivades.
  - **Pla de creixement**: les avaluacions d'acompliment són una oportunitat per avaluar l'estat general dels membres de l'equip.
  - **Condicions laborals**: des de la pandèmia, les persones més joves han començat a sentir-se pitjor ateses i veuen que tenen menys oportunitats de desenvolupament. En culpen, principalment, als seus líders immediats.

## La dada

**La Renúncia Silenciosa** d'una sola persona pot semblar un fet aïllat i amb poca rellevància, però hi ha dades que alerten dels perills d'aquest fenomen i el relacionen amb l'**augment de l'absentisme laboral** i la **rotació de personal**.

- ✓ L'empresa d'anàlisi i assessorament Gallup va començar a fer enquestes sobre el compromís l'any 2000 i segons les dades que es poden consultar en l'article de Jim Harter [Is Quiet Quitting Real?](#) al web de l'entitat, **el nivell de compromís als EUA ha patit una pronunciada caiguda** des de l'any 2020: ha passat d'un 36% a un 32%. Així mateix, el nivell de desvinculació activa ha augmentat d'un 14% a un 18%.
  - ❖ El *Observatorio de RRHH* recull les dades de Gallup a l'article de Pavel Ramírez [Los peligros de 2023: del Quiet Quitting al absentismo laboral](#) i afegeix, que si bé el nivell de compromís als EUA ha caigut al 32%, a **Europa només el 15% de les persones se senten compromeses amb la seva empresa**.
- Segons l'*Observatorio de RRHH* aquestes dades només parlen d'una part del problema. Hi ha una derivada d'aquesta manca de compromís que es comença a fer notar: la **taxa d'absentisme laboral**. L'article recull les dades publicades per Randstad, segons les quals [aquesta taxa ha tornat a créixer l'any 2022](#). Durant el segon trimestre de l'any passat, cada dia 1,26 milions de persones no van anar a treballar, mentre que al primer trimestre també del 2022, aquesta dada s'havia disparat fins als 1,42 milions.
- Una altra conseqüència de la manca de compromís és la **dificultat per retenir el talent**, sobretot el més jove. A Espanya, **després de la pandèmia, un 54% dels membres de la Generació Z ja estava pensant a canviar de feina**, com expliquen a *RRHHDigital* en [aquest article](#). Algunes de les raons són per un canvi cultural i generacional on es valora més la flexibilitat i perquè es dona un canvi de mentalitat en relació a la conveniència de les hores extra o cap a la recompensa per objectius i no per hores.

## Guia de Treball

### COM AFRONTAR UN ONADA DE QUIET QUITTING A L'EQUIP

La *Renúncia Silenciosa* pot estendre's fàcilment per tot un equip. A l'article [¿Cómo enfrentarse a una ola de Quiet Quitting en la plantilla?](#), *RRHHDigital* ens dona algunes pautes per frenar aquest fenomen i evitar conseqüències indesitjables:

- **Defineix adequadament l'onada:** hi ha persones desmotivades i treballant per sota de les seves possibilitats o estan complint amb el seu horari i deixant tasques per poder dedicar-se saludablement a altres assumptes de la seva vida personal? La resposta a donar haurà de ser diferent en cada cas.
- **Millora la comunicació amb l'equip:** les persones responsables d'RH i mànagers han d'establir contactes eficaços, tant a nivell individual com col·lectiu, amb les persones que tenen al seu càrrec per examinar la veritable eficiència de treball i explorar solucions a factors que augmentin la desmotivació i disminueixin la implicació.
- **Dissenya un pla d'acció a curt, mitjà i llarg termini.** Ha d'incloure la revisió de possibles disfuncions i un seguiment de tasques, responsabilitats i funcions.
- **Revisa el pla de desenvolupament de la carrera.** Quina és la perspectiva de desenvolupament professional de les i dels treballadors dins de la companyia? Quines accions s'han de dur a terme per satisfer aquest desenvolupament al llarg dels anys?
- **Millora l'estratègia de beneficis socials.** Hi ha vegades que la desmotivació està relacionada amb la forma en la qual el treball obstaculitza altres aspectes de la vida. Els beneficis socials i incentius que millorin i facilitin aquesta altra vida i que potencïin el benestar emocional poden ajudar a fer front al *Quiet Quitting*.

## QUÈ ES POT FER DES DEL LIDERATGE PER RESTABLIR EL COMPROMÍS

Quan una persona adopta una actitud de *Renúncia Silenciosa* està donant senyals que s'ha produït un desencís amb el seu projecte laboral i aquí les i els líders han d'abordar la seva responsabilitat tant per prevenir el *Quiet Quitting* com per actuar. Adrian Gostick des de *Forbes* es planteja a [5 Ways To Combat Quiet Quitting](#) què han de fer les persones en rol de lideratge, recollint les experiències de *Millennials* i membres de la Generació Z:

- **Repensar com treballem.** Per exemple, el treball flexible és un dels valors més valorats pel 46% de les persones més joves.
- **Ajudar a establir quines són les prioritats.** Les entrevistes poden ser de gran ajuda per avaluar si la càrrega de treball és la correcta i per saber establir prioritats.
- **"Prou bo".** Moltes persones estan cansades d'estressar-se pel treball i aquest és un element clau per al *Quiet Quitting*. "No hi ha res intrínsecament dolent en reduir els nivells d'ansietat".
- **Ser un exemple.** La *Renúncia Silenciosa* representa el desig d'establir límits més fermes. Per ajudar a detenir-la, les i els líders han d'aprendre a "tractar el temps lliure de la gent amb més respecte".
- **Mostrar gratitud.** El silenci d'un/a cap pot causar preocupació i sentiment d'insatisfacció entre els membres del seu equip. L'objectiu de la gratitud "no és només donar les gràcies per les fites, sinó ajudar a veure el valor de les i els treballadors com a companys i éssers humans".

## EINES PER AJUDAR ELS MÀNAGERS A PREVENIR LA RENÚNCIA SILENCIOSA

La *Renúncia Silenciosa* preocupa les i els mànagers responsables, que tenen al seu abast eines per actuar-hi, tal com s'explica a l'article [Cómo prevenir la "Renuncia Silenciosa" o el "Quiet Quitting"](#), publicat a *Foro Recursos Humanos*.

- **Capacitar les i els mànagers.** El millor hàbit a desenvolupar és tenir converses regulars amb tots els membres de l'equip.
- **Converses** per ajudar les i els treballadors a reduir la desconexió i l'esgotament.
- **Gestionar el temps de treball del teu equip.** Estan fent més hores extres de les recomanades?
- **Adaptació als entorns híbrids:** flexibilitat laboral, eines, treball col·laboratiu i asincrònic...
- **Treballar per objectius** i donar **autonomia de gestió** als equips.
- **Comunicació interna eficient** per estar al corrent de qualsevol problema.
- Establir una **cultura del benestar** en l'organització.

## L'experiència



Ferrer és una multinacional catalana fundada l'any 1959 que agrupa diferents empreses de l'àmbit farmacèutic principalment i també d'altres com l'alimentari. Té presència a Espanya, Portugal, Alemanya, Estats Units, Mèxic, Costa Rica, Xile, Perú, Argentina i Kazakhstan i, segons dades de 2020, compta amb 1.861 treballadores i treballadors, la majoria dels quals (1.506) a Espanya. Ferrer va ser **guardonada l'any 2022 amb el Premi Mercè Sala de la Fundació Factor Humà**, que reconeix persones, projectes, equips, iniciatives, etc. que concreten els valors que va representar l'economista i política catalana: mirada humana, innovació i visió global.

Ferrer va rebre aquest guardó, entre altres motius, per la seva **mirada humana en la gestió de les seves persones col·laboradores**. De fet, l'any 2022 es va convertir en el primer laboratori farmacèutic d'Espanya en entrar a la **Comunitat B-Corp**, una agrupació d'empreses internacionals orientada a construir una economia més inclusiva i sostenible.

L'estratègia que segueix Ferrer amb els seus Recursos Humans suposa una **atenció constant del benestar** de cada persona, tenint cura del desenvolupament de la seva carrera professional, de la seva salut emocional, de la realització de projectes personals... Tot un seguit d'accions que contribueixen a enfortir els lligams amb l'empresa, a retenir el talent i a mantenir el compromís:

- ✓ **Great People**: cultura centrada en les persones, basada en la confiança i la responsabilitat en un entorn de treball respectuós, ètic i inclusiu.
- ✓ **Formació continuada**: Ferrer ofereix, de mitjana, 55 hores de formació per persona a l'any.
- ✓ Programa **"Liders Ferrer"**: formació en el desenvolupament, empoderament i autonomia.
- ✓ Model de **treball flexible** adaptat a la tasca, prioritat i objectius de la persona treballadora.
- ✓ Diversos programes de **benestar** amb suport **emocional**.
- ✓ Estratègies per fomentar **la diversitat i la inclusió**.
- ✓ Empresa certificada **"Great Place to Work"** amb una puntuació a Espanya de 73/100.
- ✓ **Realització personal**: tothom pot dedicar part del seu temps efectiu de treball a la col·laboració en **projectes socials i ambientals**.



- ✓ Promoció de l'**activisme corporatiu**.



Audible és una empresa nord-americana, filial d'Amazon, que ofereix entreteniment, informació i programació educativa en format àudio. Audible distribueix audiollibres i continguts d'informació i entreteniment a través de la subscripció per *streaming*.

Durant la pandèmia de coronavirus -quan es va imposar el treball en remot- Audible va començar a desenvolupar un projecte per transformar les seves oficines i fer-les més atractives per a les seves persones col·laboradores en el moment de tornar-hi en un entorn post-COVID. Tot això, sense perdre els aspectes avantatjosos del teletreball. Aquesta iniciativa parteix de la idea de **convertir les oficines en espais més acollidors i similars a una llar** que també han adoptat altres entitats i que busquen **harmonitzar persona i professional**, tenint en compte la cura del benestar emocional.

- ✓ El projecte **Hub+Home**, el seu model híbrid de treball, es va definir partint de l'opinió de les i els treballadors, que van ser enquestats pel maig de 2021 sobre les seves preferències en relació amb quants dies preferien treballar des de casa o anar a les oficines, ara denominades *hubs*.
- ✓ El seu principi fonamental és que el **treball de concentració** es pot fer **millor des de casa**, on es pot gaudir de més privacitat i ser més creatius. En canvi, l'**oficina és el lloc ideal per a les tasques col·laboratives**, reunions, connectar amb l'entorn i **enfortir la cultura corporativa i els valors**.
- ✓ **Teletreball flexible i adaptat:**
  - No hi ha un enfocament únic. **Cada equip determina la seva fórmula** de treball híbrid: alguns principalment a distància, de forma híbrida i altres principalment en el centre de treball.
  - Cada persona ha de treballar almenys un cop a la setmana (de dimarts a dijous) des d'un *hub*.
  - Algunes persones amb **necessitats especials**, com les que tenen d'altres a càrrec seu, tenen **més flexibilitat**.
  - Totes les persones poden **treballar a distància** en el seu país durant un màxim de **4 setmanes a l'any**.
- ✓ **Foment del treball presencial amb reclams positius:**
  - **Redisseny de les oficines** per reflectir el treball híbrid i adaptar-se al treball col·laboratiu i a diferents tipologies d'ús amb sales polivalentes.

- Diverses **facilitats**, com aparcament gratuït o subvencions de transport per a les despeses de desplaçament al treball.
- ✓ **L'opinió de les i dels treballadors compta**: el projecte es va posar en marxa a principis de l'any 2022 i es fan enquestes periòdiques per avaluar i revisar el desenvolupament d'aquest canvi de mentalitat.

## Materials

### Bibliografia bàsica

Ferran Ramon-Cortés. *L'illa dels 5 fars. Com millorar la nostra comunicació i fer-la més memorable*. Rosa dels Vents, 2022.

### Materials en línia

Garcia, Santi. "Quiet Quitting: La Gran Renuncia Silenciosa". *Future for Work Institute*, 01/09/2022.

El fenomen del *Quiet Quitting* s'ha de sumar al del *YOLO*, el *Tang Ping* i *La Gran Renúncia*. Aquestes tendències indiquen que les persones estan canviant la seva relació amb el treball i sobre el *Quiet Quitting*, sobretot, s'ha de prestar una particular atenció en països com Espanya on la mobilitat laboral amb contractes indefinits és especialment baixa.

<https://www.futureforwork.com/quiet-quitting-la-gran-renuncia-silenciosa/>

Sanchis, Albert. "Llega la 'Renuncia Silenciosa' al mundo laboral: trabajar lo justo y necesario para no ser despedido". *Magnet, Xataka*, 22/08/2022.

La tendència a treballar prou per mantenir-se al dia, sortir segons l'horari i silenciar les eines de xat d'empresa està relacionada amb una caiguda notable de la satisfacció laboral i és una resposta a la cultura de l'esgotament per treball.

<https://magnet.xataka.com/que-pasa-cuando/llega-renuncia-silenciosa-al-mundo-laboral-trabajar-justo-necesario-para-no-ser-despedido>

Silvente, Adriana. "Qué es el 'Quiet Quitting' y su significado: ¿por qué se llama 'dimitir' a hacer aquello por lo que te pagan en el trabajo?". *Newtral*, 30/08/2022.

*La Renúncia Silenciosa* s'està convertint en una tendència i està generant un fort debat. Si bé la perspectiva per a les empreses és negativa, també pot ser un bon

senyal que les i els treballadors estan prioritzant l'equilibri en la seva vida i salut emocional.

<https://www.newtral.es/que-es-quiet-quitting-renuncia-silenciosa/20220830/>

Rock, David i Dixt, Jay. "Are Our Brains Wired to Quiet Quit?". *Harvard Business Review*, 03/01/2023.

Quan els factors d'estrès són persistents i ineludibles la resposta més comuna és la rendició. Quan res del que puguis fer canvia la situació, la gent tendeix a mantenir-se passiva i abatuda. Aqueta resposta natural del cervell és el que es coneix com a "indefensió apresada".

<https://hbr.org/2023/01/are-our-brains-wired-to-quiet-quit>

Lloria, Ricard. "La Renuncia Silenciosa (Quiet Quitting): ¿qué es y cómo podemos mantener motivados al equipo?". *Licuada de ideas y pensamientos – Blender's ideas and thoughts*", 14/11/2022.

En dos anys s'ha reduït el miratge de la revolució dels RH que havia portat la pandèmia i els treballadors estan mostrant signes de fatiga de la 'nova normalitat'. Hi ha diverses causes que porten a renunciar silenciosament i signes que ens ho adverteixen.

<https://ricardlloria.wordpress.com/2022/11/14/la-renuncia-silenciosa-quiet-quitting-que-es-y-como-podemos-mantener-motivados-al-equipo/>

CNBC. "How 'Quiet Quitting' Became The Next Phase Of The Great Resignation". *YouTube*, 02/09/2022.

Diversos experts expliquen en aquest vídeo el fenomen de *La Renúncia Silenciosa* als EUA, on l'índex de productivitat laboral està començant a suscitar certa inquietud, ja que ha registrat la caiguda gran més anual al segon trimestre de 2022.

[https://www.youtube.com/watch?v=iVLiRWD3gAM&ab\\_channel=CNBC](https://www.youtube.com/watch?v=iVLiRWD3gAM&ab_channel=CNBC)

## Unitats de coneixement relacionades

---

- *La Gran Renúncia* (2022): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/15394-la-gran-renuncia>
- Entorns BANI (2022): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/15488-entorns-bani>
- *Burnout* (2019): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/14237-burnout>