

EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTE DEL *QUIET QUITTING* EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: UN MODELO EXPLICATIVO BASADO EN MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA Y EL MODELO DE DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES (JD-R)

Abstract

El fenómeno del *quiet quitting* (*QQ*), caracterizado por empleados que cumplen únicamente con los requerimientos formales de su trabajo mientras se desvinculan psicológicamente de las metas organizacionales, ha recibido atención global desde 2022. En el contexto de las instituciones de educación superior, al tratarse de los trabajadores del conocimiento (docentes universitarios) y quienes forman a los profesionales del mañana, el hecho de que asuman los comportamientos de *quiet quitting* y disminuyan su rendimiento, representa un problema mayor que debe ser atendido. El grado en que los estudiantes universitarios puedan desenvolverse adecuadamente en el mercado laboral y puedan desempeñar el papel de catalizadores del desarrollo social, está estrechamente ligado a la calidad de la formación profesional que han recibido en sus respectivas universidades (Lu et al. 2024).

Aunque el *quiet quitting* ha sido estudiado en contextos empresariales y de salud, sus manifestaciones y antecedentes en el ámbito universitario latinoamericano han sido escasamente abordados. Este estudio busca contribuir a la literatura sobre educación superior analizando la influencia del clima organizacional en las manifestaciones de *quiet quitting* en universidades privadas de la República Dominicana, basados en el Modelo de Valores en Competencia (Quinn & Rohrbaugh, 1983) y del Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R; Demerouti et al., 2001).

La investigación adopta un diseño cuantitativo, transversal y correlacional. Los datos se recopilarán mediante la *Organizational Climate Measure* (*OCM*; Patterson et al., 2005) y la *Multidimensional Quiet Quitting Scale* (*MQQS*; Patel et al., 2025), adaptadas al español y al contexto universitario. El análisis incluirá estadísticas descriptivas, fiabilidad (alfa de Cronbach y omega de McDonald), Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y Modelado de Ecuaciones Estructurales por Mínimos Cuadrados Parciales (*PLS-SEM*). El estudio busca ampliar la

comprensión del *quiet quitting* en el ámbito académico y ofrecer orientaciones prácticas para promover climas organizacionales que lo mitiguen.

Palabras clave: clima organizacional, *quiet quitting*, educación superior, República Dominicana, *PLS-SEM*, docentes universitarios.

1. Problema de Investigación

El *quiet quitting* o renuncia silenciosa es un tema que ha sido estudiado desde diversas perspectivas a partir del 2022, enfocado principalmente en Estados Unidos (EE. UU.), Europa y algunos países de Asia. Se define como una mentalidad o un comportamiento en el que los empleados limitan deliberadamente sus actividades laborales a la descripción de su puesto de trabajo, cumplen las expectativas preestablecidas, pero no las superan, nunca se ofrecen como voluntarios para tareas adicionales y hacen todo esto para mantener su empleo actual mientras priorizan su bienestar sobre los objetivos organizacionales (Serenko, 2024). No implica necesariamente la intención de dejar el puesto, sino una reducción del esfuerzo y la dedicación (Anand et al., 2023; Formica & Sfodera, 2022).

En el contexto de las instituciones de educación superior, al tratarse de los trabajadores del conocimiento (docentes universitarios) y quienes forman a los profesionales del mañana, el hecho de que asuman los comportamientos de *quiet quitting* y disminuyan su rendimiento, representa un problema mayor que debe ser atendido. El grado en que los estudiantes universitarios puedan desenvolverse adecuadamente en el mercado laboral y puedan desempeñar el papel de catalizadores del desarrollo social, está estrechamente ligado a la calidad de la formación profesional que han recibido en sus respectivas universidades (Lu et al. 2024).

Visto desde esta perspectiva, el estudio de la relación entre clima laboral y *quiet quitting* reviste especial importancia debido a que un clima positivo, caracterizado por el apoyo, la justicia y la confianza, disminuye la probabilidad de *QQ*. Por el contrario, un entorno tóxico o poco solidario, con altos niveles de estrés e inseguridad laboral, fomenta la renuncia silenciosa (Alrousan & Aloqaily, 2024). Asimismo, el estudio del clima organizacional aporta insumos para que las

organizaciones puedan adoptar medidas que mejoren sus dimensiones, lo cual trae un impacto positivo en la eficiencia, innovación y productividad de las instituciones (Carr et al., 2003).

En las investigaciones desarrolladas sobre este tema, se ha evaluado su relación entre **factores organizacionales**: Miedo a las represalias (Alami et al., 2024; Armstrong & Pfandler, 2024), estilos de liderazgo (Alami et al., 2024; Mahand & Caldwell, 2023; Georgiadou et al., 2025; Moisoglou et al., 2025; Ergen et al., 2025), condiciones de trabajo (Alami et al., 2024; Mahand & Caldwell, 2023; Moisoglou et al., 2025; Galanis et al., 2023), valor o significado del trabajo (Alami et al., 2024; Anand et al., 2023; Corbin & Flenady, 2024), burocracia (Alami et al., 2024), oportunidades laborales y desarrollo de carrera (Alami et al., 2024; Lestari et al., 2024; Lu et al., 2023; Utomo et al., 2025; Othman et al., 2025), confianza y reconocimiento (Alami et al., 2024; Corbin & Flenady, 2024; Mahand & Caldwell, 2023), contrato psicológico (Georgiadou et al., 2025; Patel et al., 2025; Gray et al., 2025), remuneración (Alami et al., 2024; Mahand & Caldwell, 2023; Lestari et al., 2024), sobrecarga de trabajo (Zhou et al., 2025), y factores de riesgo en el lugar de trabajo (Bernuzzi et al., 2025).

De igual forma, el *QQ* se asocia con **factores individuales y psicológicos**: Agotamiento (Alami et al., 2024; Anand et al., 2023; Dilekci et al., 2025; Bernuzzi et al., 2025; Zhou et al., 2025; Dilekci et al., 2025; Galanis et al., 2023), estrés ocupacional y fatiga al cambio (Dilekci et al., 2025; Rodríguez-Montoya et al., 2025), bienestar y equilibrio personal-laboral (Anand et al., 2023; Corbin & Flenady, 2024; Rodríguez-Montoya et al., 2025), ansiedad por la inteligencia artificial (Uygungil-Erdogan et al., 2025), experiencia laboral (Alami et al., 2024; Galanis et al., 2023; Armstrong & Pfandler, 2024), personalidad (Moon et al., 2023; Galanis et al., 2024), actitudes laborales (Bernuzzi et al., 2025; Utomo et al., 2025; Alami et al., 2024; Anand et al., 2023; Kim & Sohn, 2024; Suhendar et al., 2023), recursos personales (Bernuzzi et al., 2025), y características demográficas (Frankó & Erdélyi, 2024; Utomo et al., 2025; Tok & Uzun, 2025; Priya et al., 2025).

En este orden de ideas, se ha identificado que la manifestación del *QQ* trae **consecuencias negativas para la organización**: Disminución de comportamientos de ciudadanía organizacional (*OCB*, por sus siglas en inglés) y propensión a realizar comportamientos contraproducentes en el trabajo (*CWB*, por sus siglas en inglés) (Gray et al., 2025), intención de rotación (Bernuzzi et al.,

2025; Othman et al., 2025; Talukder & Prieto, 2025), baja en el rendimiento del empleado (Utomo et al., 2025; Priya et al., 2025), inestabilidad de la fuerza laboral y escasez de personal, impacto en la atención al cliente, afectaciones en la moral del grupo y estrés del empleado (Alami et al., 2024), pérdidas económicas (Anand et al., 2023; Alami et al., 2024), percepción negativa y daño a la reputación (Alami et al., 2024), y disminución del desempeño organizacional (Armstrong & Pfandler, 2024; Lestari et al., 2024).

A partir de lo anterior, se encuentra la necesidad de ampliar el estudio de clima laboral y su relación con la manifestación del *QQ* a otros contextos (diferentes culturas, mercados laborales y sistemas de empleo). De manera específica, hasta el momento no se encuentra evidencia de estudios sobre clima laboral y *QQ* en el contexto universitario en el área de Latinoamericana y el Caribe, a excepción de un estudio en Argentina.

Las investigaciones desarrolladas sobre dimensiones del clima laboral y su relación con el *quiet quitting* en universidades se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Investigaciones sobre clima laboral/*quiet quitting* en el contexto universitario

Autores	Abordaje
Savaş & Turan (2023)	Desarrolló una escala válida y confiable para medir los niveles de <i>QQ</i> en estudiantes universitarios de Turquía. La escala se desarrolló mediante el análisis de datos de dos grupos de investigación independientes. Se evaluaron las respuestas de 317 estudiantes del primer grupo y 301 estudiantes en el segundo grupo.
Lu et al. (2023)	Propuso un modelo conceptual, basado en la teoría del intercambio social, que investiga los efectos de la sobrecarga de trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional percibidas, la remuneración por rendimiento percibida, el compromiso organizacional afectivo y las condiciones laborales en el burnout laboral, el bienestar de los empleados y la intención de <i>QQ</i> . Se aplicó una encuesta en línea a 698 profesores universitarios jóvenes chinos con un cuestionario estructurado que incluyó escala Likert de cinco puntos.
Salessi (2025)	Analizó las evidencias de estructura, fiabilidad y relación de una escala émica de renuncia silenciosa, a partir de datos de una muestra docente. Específicamente, (a) analizó su estructura interna mediante AFE; (b) estableció la fiabilidad; y (c) obtuvo evidencias de relación a partir de sus correlaciones con medidas de intenciones de abandono y evitación del trabajo. Se aplicó el cuestionario a 330 docentes de Rafaela, Santa Fe, Argentina e incluía la escala de renuncia silenciosa (15 ítems Likert de 5 puntos), la escala de intenciones de abandono (7 ítems Likert de 5 puntos) y la escala de evitación del trabajo (7 ítems Likert de 5 puntos).

Autores	Abordaje
Smeets & Vorstenbosch (2025)	Desarrolló estudio longitudinal de métodos mixtos se llevó a cabo en el programa de Doctorado en Medicina de 6 años del Centro Médico Universitario Radboud de Nimega, Países Bajos, entre 2017 y 2023. Se aplicó el <i>Scales for the Assessment of Learning and Performance in Students (SELLMO-ST) questionnaire</i> y se combinaron con información cualitativa obtenida de entrevistas grupales con 10 estudiantes participantes en tres momentos clave de su trayectoria académica.
Tok & Uzun (2025)	Determinar los niveles de <i>QQ</i> en estudiantes de enfermería y analizar cómo varían estos niveles según el género, el año de estudio, la motivación para elegir la profesión y la satisfacción con el departamento. Se aplicó a 210 estudiantes de enfermería de Turquía seleccionados mediante muestreo estratificado. Los datos se recopilaron mediante un formulario de información personal y la versión turca del <i>Quiet Quitting Scale</i> (16 ítems, 4 subescalas).
Zhong et al. (2025)	Examinó los factores (liderazgo empoderador, empoderamiento psicológico, equidad de recompensas, motivación intrínseca y compromiso laboral sobre la adicción al trabajo y la satisfacción laboral) que afectan la intención de <i>quiet quitting</i> entre los académicos. Se aplicó una encuesta en línea con un cuestionario estructurado que incluyó escala Likert de siete puntos y se aplicó a 629 académicos de universidades pública y privadas de China.
Zhou et al. (2025)	Investigó las relaciones entre el ajuste persona-organización (P-O fit), la sobrecarga de trabajo, el agotamiento laboral y el <i>quiet quitting</i> en la educación vocacional en China. Se aplicó un cuestionario a 588 profesores de 9 universidades vocacionales en China. Se utilizó Modelado de Ecuaciones Estructurales de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM).

En este sentido, a través de esta investigación se busca contribuir a la literatura en el ámbito la educación superior, mediante el estudio de la influencia del clima laboral en las manifestaciones de *quiet quitting* en universidades de la República Dominicana. De este objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos: (1) Adaptar y validar el *Organizational Climate Measure (OCM)* de Patterson et al. (2005) en el contexto universitario de República Dominicana, (2) Adaptar y validar el *Multidimensional Quiet Quitting Scale (MQQS)* de Patel et al. (2025) en el contexto universitario de República Dominicana. Por último, (3) Identificar la relación entre las dimensiones del clima laboral y las manifestaciones de *quiet quitting* en el contexto universitario de República Dominicana, bajo el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (*JD-R*).

2. Marco Conceptual

2.1 Clima Organizacional

El clima organizacional o laboral es un constructo que incluye la percepción y significados comunes de los empleados respecto a políticas, prácticas y procedimientos organizacionales (Patterson et al., 2005; James et al., 2008). Dichas percepciones, constituyen “*la manera en que los empleados experimentan y dan sentido a su entorno de trabajo cotidiano*” (Schneider et al., 2013, p. 362).

A los fines de este estudio, se utilizan de base las dimensiones establecidas por Patterson et al. (2005) en el *Organizational Climate Measure (OCM)* quienes basan su instrumento de medición en el *Competing Values Model* planteado por Quinn y Rohrbaugh en 1983:

Tabla 2. Dimensiones del Clima laboral según Patterson et al (2005)

Dimensión	Definición
Relaciones Humanas	Estas subescalas miden la orientación de la organización hacia el apoyo interpersonal, desarrollo del personal, participación y bienestar; es decir: cuánta libertad tienen los empleados para actuar, cuanto apoyo reciben de supervisores, oportunidades de capacitación, cómo se integra la gente entre departamentos, y cómo la institución cuida el bienestar de sus miembros.
Proceso Interno	Evalúan la estructura interna, cuánto se valoran las normas y procedimientos establecidos, los hábitos tradicionales de la organización, estabilidad y previsibilidad en las prácticas internas.
Sistemas Abiertos	Indican cuán abierta es la organización al cambio, la innovación, su capacidad de adaptarse al entorno externo y su reflexión sobre los propios procesos internos (cuánto se revisan, modifican o actualizan en función de cambios ambientales)
Meta Racional	Miden el énfasis en los objetivos y meta racionales: claridad en las metas institucionales, cómo de eficientes son los procesos, cuánto esfuerzo se espera, si existe retroalimentación sobre el desempeño, presión para producir resultados y estándares de calidad

2.2 Quiet Quitting

2.2.1 Definición y Conceptualización

Al definir el constructo es necesario tomar en cuenta que, a diferencia de las renuncias convencionales, donde las salidas son definidas y planificadas, el *quiet quitting* ocurre sin previo aviso, generando vacantes abruptas e imprevistas (Alami et al., 2024). Si bien comparte características con la intención de rotación, el abandono laboral o el agotamiento, el *QQ* se distingue por su intencionalidad y el establecimiento de límites conscientes (Georgiadou et al., 2025; Armstrong & Pfandler, 2024). No es simple desvinculación, sino una gestión activa de las fronteras laborales.

Armstrong et al. (2024) proponen el *quiet quitting* como una estrategia de afrontamiento que incluye reducción del esfuerzo, desvinculación, disociación y establecimiento de límites. Estos subcomponentes, en conjunto, forman un constructo de segundo orden con propiedades emergentes.

De igual forma, es fundamental diferenciar el *quiet quitting* de otros constructos psicológicos y conductuales del ámbito laboral con los que a menudo se confunde:

- **Establecimiento de Límites:** Quienes establecen límites suelen ser diligentes durante el horario laboral y comunican sus límites de forma abierta. En cambio, los *quiet quitters* tienden a estar menos atentos en el trabajo y no necesariamente comunican su cambio de actitud (Bennett et al., 2024).
- **Holgazanería Social:** La holgazanería social implica reducir el esfuerzo en tareas grupales, obligando a otros a compensar la falta. Los *quiet quitters* completan sus propias responsabilidades individuales, pero se niegan a asumir trabajo extra (Bennett et al., 2024).
- **Retraimiento Laboral:** El retraimiento incluye comportamientos como llegar tarde, irse temprano o tener conversaciones no laborales. Un *quiet quitter* puede cumplir su horario estrictamente, sin quedarse más tiempo, pero sin necesariamente incurrir en estas otras conductas (Bennett et al., 2024).

- **Bajo Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (OCB):** El *quiet quitting* ocupa un "espacio intermedio". Alguien con bajo OCB puede ser descrito como no consciente o poco servicial. Un *quiet quitter* aún es consciente en sus tareas asignadas, simplemente no realiza OCBs (Bennett et al., 2024; Gray et al., 2025).
- **Agotamiento laboral:** Aunque están correlacionados y el agotamiento es un fuerte predictor del *QQ*, son distintos. El agotamiento es visto consistentemente como un estado negativo, mientras que el *QQ* puede tener una función adaptativa para el empleado (Bernuzzi et al., 2025).
- **Intención de Rotación:** El *QQ* está positivamente asociado con la intención de dejar el trabajo y puede ser un precursor, pero no son lo mismo. El *QQ* a menudo implica el deseo de permanecer en el empleo haciendo lo mínimo (Gray et al., 2025; Talukder & Prieto, 2025).

2.2.2 Dimensiones del *Quiet Quitting*

A los fines de este estudio, se utilizan de base las dimensiones establecidas por Patel et al. (2025) en el *Multidimensional Quiet Quitting Scale* (MQQS):

Tabla 2. Dimensiones del *quiet quitting* según Patel et al. (2025)

Dimensión	Definición
Desvinculación Conductual	Se refiere a la reducción voluntaria del esfuerzo visible o de las conductas proactivas en el trabajo.
Retiro Cognitivo	Refleja la desconexión mental o cognitiva con la tarea o el rol laboral.
Desconexión Emocional	Hace alusión a la ausencia de vínculo afectivo o entusiasmo hacia el trabajo y la organización.
Resistencia Proactiva	Abarca la oposición activa o consciente a comprometerse en actividades adicionales o colaborativas.

2.2.3 Incidencia de Factores Organizacionales y de Liderazgo

El miedo a las represalias es el factor más influyente del *quiet quitting*, pues la preocupación por posibles castigos o retribuciones por acciones o decisiones se convierte en un predictor clave (Alami et al., 2024; Armstrong & Pfandler, 2024). La influencia de estilos de liderazgo ineficaces o tóxicos también es considerada, liderazgos autoritarios, laissez-faire, microgestión, falta de

apoyo, comunicación deficiente y falta de respuesta a los problemas de los empleados son causas significativas (Alami et al., 2024; Mahand & Caldwell, 2023; Georgiadou et al., 2025; Moisoglou et al., 2025). El acoso laboral (*mobbing*) actúa como un mediador clave en esta relación (Ergen et al., 2025).

Los factores de riesgo en el lugar de trabajo también tienen un peso considerable. Ambientes laborales tóxicos caracterizados por conflictos interpersonales, ostracismo, acoso, rumores y comunicación ineficaz, están directamente asociados con mayores niveles de *QQ* (Bernuzzi et al., 2025). De igual forma, la falta de recursos, la sobrecarga de trabajo y entornos poco propicios para el bienestar general (Alami et al., 2024; Mahand & Caldwell, 2023; Moisoglou et al., 2025). El déficit de personal es un factor importante, especialmente en el sector de la salud (Galanis et al., 2023; Moisoglou et al., 2025). Asimismo, la falta de propósito o de significado en el trabajo fomenta la desvinculación, sobre todo cuando los empleados no perciben valor en sus tareas o sienten que las expectativas de autodesarrollo y realización personal no son recompensadas o reconocidas (Alami et al., 2024; Anand et al., 2023; Corbin & Flenady, 2024). Factores como la burocracia excesiva (Alami et al., 2024), la falta de apoyo en la carrera profesional —muy relevante para la Generación Z— (Utomo et al., 2025; Othman et al., 2025; Alami et al., 2024; Lestari et al., 2024; Lu et al., 2023) y la falta de confianza en los líderes y las organizaciones y falta de reconocimiento, refuerzan esta tendencia (Alami et al., 2024; Corbin & Flenady, 2024; Mahand & Caldwell, 2023).

Finalmente, cuando las promesas organizacionales no se cumplen, los empleados perciben una traición y reducen su esfuerzo discrecional en busca de reestablecer la equidad (Georgiadou et al., 2025; Patel et al., 2025). Esto se refleja en la disminución de la satisfacción laboral y un aumento en la desvinculación, especialmente cuando el incumplimiento afecta áreas críticas como la justicia organizacional, la autonomía o las características del puesto (Gray et al., 2025). Aunque los salarios no parecen ser un factor central, su falta de equidad puede tener peso en grupos generacionales específicos, como la Generación Z en Asia (Lestari et al., 2024). Además, el *quiet quitting* puede entenderse a la luz del modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R), donde el desequilibrio entre altas demandas —como la sobrecarga de trabajo— y bajos recursos —como el apoyo del supervisor o la autonomía— desencadena agotamiento, antecedente directo del *QQ* (Bernuzzi et

al., 2025; Priya et al., 2025; Zhou et al., 2025). En particular, la sobrecarga de trabajo excesiva se muestra como un factor determinante en este proceso (Zhou et al., 2025).

2.2.4 Manifestaciones y Consecuencias

2.2.4.1 Manifestaciones del Comportamiento

El *QQ* se manifiesta a través de la reducción del esfuerzo, donde los empleados se limitan a cumplir únicamente con el mínimo necesario para evitar sanciones o despidos sin exceder las responsabilidades explícitamente requeridas (Galanis et al., 2023; Serenko, 2024; Bernuzzi et al., 2025). Este comportamiento se acompaña de la ausencia de iniciativas, como no proponer nuevas ideas, no quedarse horas extra, no llegar antes de lo establecido y evitar tareas adicionales (Galanis et al., 2023; Serenko, 2024). Además, implica una desvinculación psicológica reflejada en el distanciamiento emocional del empleador, una baja participación laboral, insatisfacción y bajo compromiso organizacional (Anand et al., 2023; Dillard et al., 2024; Bernuzzi et al., 2025). Otro rasgo central es el establecimiento de límites firmes entre la vida laboral y personal, lo que supone un cambio deliberado de enfoque para proteger el tiempo y la energía individual (Armstrong & Pfandler, 2024; Corbin & Flenady, 2024; Bernuzzi et al., 2025; Rodríguez-Montoya et al., 2025). Asimismo, se observa una disociación de las metas organizacionales, con una desconexión clara respecto a los objetivos de la empresa o de la unidad de trabajo (Armstrong & Pfandler, 2024).

Los comportamientos asociados al *QQ* no se limitan a la persona que lo ejerce, sino que también tiene un impacto tangible en las dinámicas de equipo. Un estudio experimental (Bennett et al., 2024) encontró que cuando los empleados observan a un compañero en modo de *quiet quitting*, tienden a **reducir significativamente los comportamientos de apoyo** hacia esa persona, y a **aumentar la probabilidad de incurrir en incivilidad laboral instigada** (p. ej., prestarle poca atención). Además, se ha señalado que cuando un miembro del equipo reduce su esfuerzo, puede generar una carga de trabajo adicional para sus colegas (Gray et al., 2025).

2.2.4.2 Consecuencias Organizacionales Negativas

El *quiet quitting* genera múltiples consecuencias negativas tanto a nivel individual como organizacional. En primer lugar, se observa una disminución de los comportamientos de ciudadanía organizacional (*OCB*, por sus siglas en inglés) y un aumento de los comportamientos contraproducentes en el trabajo (*CWB*, por sus siglas en inglés), ya que los empleados reducen sus aportes voluntarios y pueden adoptar conductas que buscan “equilibrar” la relación de intercambio con la organización (Gray et al., 2025). Asimismo, existe una correlación positiva y significativa entre el *QQ* y la intención de rotación, por lo que este fenómeno suele actuar como precursor de la renuncia formal (Bernuzzi et al., 2025; Othman et al., 2025; Talukder & Prieto, 2025). La evidencia también confirma un impacto negativo en el rendimiento de los empleados, comprometiendo su productividad y aportes (Utomo et al., 2025; Priya et al., 2025).

Estas consecuencias se extienden al ámbito colectivo, donde la inestabilidad de la fuerza laboral y la escasez de personal —especialmente en el sector salud— generan sobrecarga para quienes permanecen, lo cual repercutе en la calidad y seguridad de la atención al cliente (Alami et al., 2024). El fenómeno también deteriora la moral del grupo y aumenta el estrés de los compañeros, afectando el clima laboral (Alami et al., 2024). A nivel económico, implica pérdidas derivadas de la reducción de productividad, el incremento de horas extras, mayores costos por rotación y contratación mediante agencias privadas, así como la pérdida de capital humano (Anand et al., 2023; Alami et al., 2024). Asimismo, las organizaciones que enfrentan este problema pueden sufrir percepciones negativas y un daño reputacional que compromete tanto su desempeño global como su sostenibilidad a largo plazo (Alami et al., 2024; Armstrong & Pfandler, 2024; Lestari et al., 2024).

Más allá de ser un resultado, el *quiet quitting* también funciona como un mecanismo mediador en cadenas causales más complejas. Por ejemplo, un estudio en el sector de la salud encontró que el *quiet quitting* media la relación entre la percepción de *quiet firing* (cuando un gerente crea condiciones desfavorables para que un empleado renuncie) y los resultados finales de una menor lealtad y una mayor intención de dejar el puesto (Othman et al., 2025).

2.3 Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R)

Este modelo, propuesto por Demerouti et al. (2001), representa uno de los marcos más utilizados para explicar el equilibrio entre las exigencias del trabajo y los recursos disponibles. De forma específica, plantea que las ocupaciones se describen a partir de dos categorías (Bakker & Demerouti, 2017):

- **Demandas Laborales:** Esfuerzo físico o psicológico que se mantiene en el tiempo y que puede generar agotamiento.
- **Recursos Laborales:** Son los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que permiten alcanzar los objetivos laborales, reducir las demandas e incentivar el crecimiento y la motivación.

En este sentido, se han identificado en la literatura varios tipos de recursos laborales presentados en la tabla 3:

Tabla 3. Tipos de recursos laborales en base al Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R)

Tipos de recursos	Autores
Motivacionales: <ul style="list-style-type: none">- Apoyo social- Confianza- Colaboración	Bakker & Demerouti (2017)
Estructurales: <ul style="list-style-type: none">- Claridad del rol- Organización de los procesos- Estabilidad interna	Demerouti et al. (2001)
De desarrollo y aprendizaje: <ul style="list-style-type: none">- Innovación- Autonomía- Oportunidades de crecimiento profesional	Schaufeli & Taris (2014)
Instrumentales: <ul style="list-style-type: none">- Definición de metas- Retroalimentación- Orientación a resultados	Schaufeli (2017)

A los fines de este estudio, el clima laboral se puede concebir como un recurso laboral, pues refleja el grado de confianza, participación, equidad y apoyo percibido por los empleados. El clima positivo atenúa el estrés y favorece el compromiso y motivación. Por el contrario, un clima negativo puede incentivar la desvinculación emocional y el desgaste (Al Ararah et al., 2024; Dollard & Bakker, 2010).

Por su parte, las manifestaciones del *quiet quitting* pueden interpretarse como resultados conductuales del proceso de desligue descrito por el JD-R: cuando las demandas superan los recursos, los trabajadores reducen su esfuerzo y su implicación psicológica como mecanismo de autoprotección (Zhou et al., 2025; Patel et al., 2025).

El JD-R ofrece un marco conceptual sólido para entender cómo el clima organizacional influye en el comportamiento de *quiet quitting*, al mediar los procesos de agotamiento y motivación laboral.

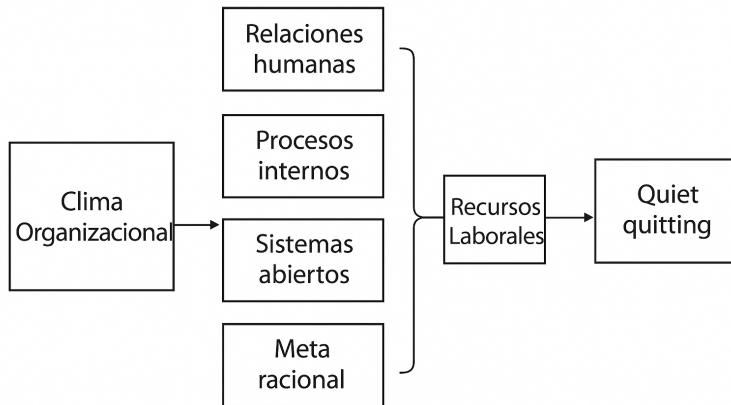
2.4 Hipótesis

A partir del problema de investigación, los objetivos y el marco conceptual planteados en acápitos anteriores, se busca probar las siguientes hipótesis:

- H1a: La versión adaptada del OCM presentará una estructura factorial consistente con el modelo original y un ajuste estadístico adecuado en el contexto universitario dominicano.
- H1b: Las dimensiones del OCM adaptado mostrarán niveles aceptables de consistencia interna (α y $\omega \geq 0.70$).
- H1c: El OCM adaptado evidenciará validez convergente y discriminante, así como validez de criterio.
- H2a: La versión adaptada del MQQS presentará una estructura factorial consistente con el modelo original y un ajuste estadístico adecuado en el contexto universitario dominicano.
- H2b: Las dimensiones del MQQS adaptado mostrarán niveles aceptables de consistencia interna (α y $\omega \geq 0.70$).
- H2c: El MQQS adaptado evidenciará validez convergente y discriminante, así como validez de criterio.

- H3a: Un clima organizacional caracterizado por relaciones humanas positivas actúa como un recurso laboral motivacional, lo que se asocia con una menor manifestación de *quiet quitting* en los docentes universitarios de República Dominicana.
- H3b: Un clima organizacional con procesos internos eficientes constituye un recurso estructural que reduce la ambigüedad y la sobrecarga de rol, favoreciendo menores niveles de *quiet quitting* en los docentes universitarios de República Dominicana.
- H3c: Un clima organizacional orientado a sistemas abiertos representa un recurso de desarrollo y aprendizaje que incrementa la motivación y disminuye la probabilidad de *quiet quitting* en los docentes universitarios de República Dominicana.
- H3d: Un clima organizacional con orientación a metas racionales provee recursos instrumentales y de propósito que fortalecen el compromiso laboral y reducen la manifestación de *quiet quitting* en los docentes universitarios de República Dominicana.

Figura 1. Modelo conceptual



3. Metodología

La investigación se desarrollará en base a un enfoque cuantitativo, con diseño transversal y alcance correlacional, con base en el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) para analizar el efecto dimensiones del clima organizacional (fungiendo como recursos laborales) sobre las manifestaciones de *quiet quitting*. El diseño transversal permite recolectar datos en un único momento temporal para examinar asociaciones entre variables (Creswell & Creswell, 2018; Etikan & Bala, 2017). Este tipo de diseño es ampliamente utilizado en investigaciones organizacionales sobre actitudes y comportamiento laboral (Podsakoff et al., 2012).

El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) proporciona el marco analítico para explorar cómo los recursos laborales (representados por el clima organizacional) influyen en los resultados de desvinculación laboral, como el *quiet quitting*.

Como instrumentos de recolección de información se utilizarán, con fines de adaptación al español y al contexto universitario, los mostrados en la tabla 3:

Tabla 4. Investigaciones sobre clima laboral/*quiet quitting* y escalas utilizadas

Autores	Escalas o ítems utilizados
Patterson et al. (2005)	Desarrollaron y validaron el <i>Organizational Climate Measure (OCM)</i> con 17 dimensiones divididos en cuatro factores: (1) Relaciones Humanas, (2) Proceso Interno, (3) Sistemas Abiertos y (4) Meta Racional, con escala Likert de 4 puntos que no mide grado de acuerdo individual, sino percepción sobre cuántas personas en la organización estarían de acuerdo con la afirmación.
Patel et al. (2025)	Desarrollaron y validaron el <i>Multidimensional Quiet Quitting Scale (MQQS)</i> en base a 20 ítems distribuidos en las dimensiones de: (1) Desvinculación Conductual, (2) Retiro Cognitivo, (3) Desconexión Emocional y (4) Resistencia Proactiva, con escala Likert de 5 puntos.

El *OCM* ha demostrado adecuadas propiedades psicométricas, con alfas superiores a 0.80 y estructura factorial validada en diversos contextos laborales y educativos (Patterson et al., 2005; González-Romá & Peiró, 2019).

Por su parte, el *MQQS* demuestra adecuada confiabilidad interna ($\alpha > 0.80$) y validez de constructo confirmada a través de análisis factorial confirmatorio (Patel et al., 2025).

3.1 Muestra

Siendo la población objeto de estudio los docentes de universidades privadas dominicanas, se utilizará un muestro probabilístico estratificado por institución de educación superior y facultad, a fin de garantizar la representatividad de las áreas de conocimiento.

El muestreo probabilístico en contextos educativos superiores se considera adecuado para estudios correlacionales donde se busca inferencia poblacional y control de sesgos de selección (Taherdoost, 2016; Etikan & Bala, 2017).

Para determinar el tamaño muestral mínimo, se aplicará el método de Hair et al. (2021), quien sugiere un mínimo de 10 a 15 observaciones por parámetro estimado en modelos de ecuaciones estructurales (SEM). Con base en estudios previos sobre clima organizacional y compromiso (p. ej., Al Ararah et al., 2024; Kao et al., 2023), se estima un tamaño muestral óptimo de 250 a 350 participantes.

3.2 Recolección y análisis de datos

La recolección de las informaciones se realizará a través de cuestionarios autoadministrados en formato digital, los cuales se distribuirán mediante las direcciones de correo institucionales de las universidades participantes. El cuestionario incluirá los objetivos del estudio y el consentimiento informado.

El análisis se realizará en tres etapas, siguiendo los lineamientos metodológicos propuestos por Hair et al. (2021) y Kline (2016) para estudios correlacionales con modelos de ecuaciones estructurales:

3.2.1 Análisis preliminar

Se efectuará un análisis descriptivo de las variables y la evaluación de los supuestos estadísticos (normalidad, homocedasticidad, valores atípicos). Además, se examinará la confiabilidad interna mediante alfa de Cronbach (α) y omega de McDonalds (ω), a fin de proporcionar estimaciones de consistencia interna en estudios de escalas multidimensionales (Trizano-Hermosilla & Alvarado, 2016; Dunn et al., 2014).

A pesar de que los instrumentos utilizan formatos de respuesta diferentes (*OCM* de 4 puntos y *MQQS* de 5 puntos), esta diferencia no afecta la comparabilidad estadística debido a que ambos se analizarán como variables latentes estandarizadas dentro del modelo estructural, acorde a la evidencia empírica de Lozano et al. (2008) y Kline (2016).

3.2.2 Validación de los instrumentos

Se utilizará Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) con el método de Máxima Verosimilitud Robusta (*MLR*, por sus siglas en inglés) utilizando AMOS o R (lavaan), a fin de medir la validez factorial. Se seguirán los criterios de ajuste recomendados por Hu y Bentler (1999):

$CFI \geq .90$, $TLI \geq .90$, $RMSEA \leq .08$, $SRMR \leq .08$.

La validez convergente y discriminante se verificará con la varianza media extraída (*AVE*, por sus siglas en inglés) y los coeficientes HTMT. (Hair et al., 2021).

En el caso del *Organizational Climate Measure (OCM)*, se mantendrá el formato original de 4 puntos recomendado por Patterson et al. (2005), para garantizar la validez conceptual del instrumento y su comparabilidad con datos normativos.

3.2.3 Modelado de ecuaciones estructurales (*SEM*, por sus siglas en inglés)

La contrastación de las hipótesis referentes a la relación entre las dimensiones del clima laboral y las manifestaciones del *quiet quitting* se llevará a cabo a través de un modelo de ecuaciones estructurales (*SEM*, por sus siglas en inglés). Se utilizará el enfoque *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, apropiado para modelos teóricos basados en el JD-R que incluyen múltiples variables latentes y relaciones directas e indirectas entre recursos laborales, procesos motivacionales y resultados conductuales (Hair et al., 2021; Sarstedt et al., 2022; Bakker & Demerouti, 2017). El modelo permitirá estimar efectos directos e indirectos, así como analizar la varianza explicada (R^2) y los índices de ajuste global (SRMR, NFI).

Todas las variables se analizarán en su forma estandarizada, garantizando la consistencia entre instrumentos con diferente número de categorías de respuesta.

Referencias

- Alami, R., Stachowicz-Stanusch, A., Agarwal, S., & Al Masaeid, T. (2024). Predicting quiet quitting: Machine Learning Insights into Silent Resignations in Healthcare Industry. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 3444–3462. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3864>
- Al Ararah, K. A., Alshawabkeh, B. A., & Altamimi, M. M. (2024). *Ethical leadership, work stress, and organizational climate in higher education*. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(2), 312–329. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2023-3776>
- Alrousan, A. & Alogaily, A. (2024). The Impact of Organizational Climate on Employees' quiet quitting Behaviour. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 14480–14490. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.001040>
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2024). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721–743. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>
- Armstrong, R., & Pfandler, C. (2024). Taming a wild new term: Exploring the concept of quiet quitting as a coping response. *Employee Relations*, 46(8), 1805–1825. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2024-0172>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 309–328. <https://doi.org/10.1002/job.2158>
- Bennett, A. A., Epler, R. T., Thomas, V. L., & Jalil, D. (2025). Exploring coworker perceptions of and reactions to quiet quitting. *Human Resource Management. Advance online publication*. <https://doi.org/10.1002/hrm.70014>

Bernuzzi, C., Paganin, G., Petrilli, S., et al. (2025). Old trends in new clothing? Exploring the quiet quitting phenomenon through a scoping review. *Current Psychology*, 44, 10990–11010. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07920>

Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605–619. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>

Corbin & Flenady, T. A., & Flenady, G. (2024). quiet quitting as compensatory respect: Meaningful work, recognition, and the entrepreneurial ethic. *Philosophy of Management*, 23(4), 461–480. <https://doi.org/10.1007/s40926-024-00320-4>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Dilekçi, Ü., Kaya, A., & Çiçek, İ. (2025). Occupational stress, burnout, and change fatigue as predictors of quiet quitting among teachers. *Acta Psychologica*, 254, 104812. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104812>

Dillard, N., Cavallo, T., & Zhang, P. (2025). A return to humanism: A multi-level analysis exploring the positive effects of quiet quitting. *Human Resource Development Review*, 24(2), 127–156. <https://doi.org/10.1177/15344843241305655>

Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>

Dunn, T. J., Baguley, T., & Brunsden, V. (2014). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. *British Journal of Psychology*, 105(3), 399–412. <https://doi.org/10.1111/bjop.12046>

Ergen, H., Giliç, F., Yücedağlar, A., & İnandi, Y. (2025). Leadership styles and quiet quitting in school context: Unveiling mobbing as a mediator. *Frontiers in Psychology*, 16, 1538444. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1538444>

Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and sampling methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6), 215–217. <https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00149>

Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899–907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>

Frankó, L., & Erdélyi, A. (2024). The phenomenon and measurement of quiet quitting – The Hungarian adaptation of the quiet quitting questionnaire. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 79(3), 595–610. <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00117>

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>

Georgiadou, A., Vezyridis, P., & Glaveli, N. (2025). “You pretend to pay me; I pretend to work”: A multi-level exploration of quiet quitting in the Greek context. *Human Resource Management*, 64(4), 923–941. <https://doi.org/10.1002/hrm.22292>

Gray et al., T. W., Zabinski, A. M., Fu, S., & Darden, T. R. (2025). That's not what I was promised! Psychological contracts and quiet quitting. *Human Resource Management. Advance online publication*. <https://doi.org/10.1002/hrm.70011>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5–32. <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>

Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective commitment, and the moderating role of psychological safety. *Systems*, 12(11), 460. <https://doi.org/10.3390/systems12110460>

Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). Guilford Press.

Lestari, N. S., Zainal, V. R., Chan, S., & Nawangsari, L. C. (2024). Impact of career development, job insecurity, and tech awareness on the quiet quitting of hospitality employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 427–439. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.33](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.33)

Lozano, García-Cueto & Muñiz (2008), *Quality & Quantity*, 42(4), 495–507. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9054-3>

Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujaman, M. (2023). quiet quitting during COVID-19: The role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 485. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>

Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). quiet quitting: Causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9–19. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>

Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Papathanasiou, I. V., Konstantakopoulou, O., Katharaki, M., Malliarou, M., Tsaras, K., Prasini, I., Rekleiti, M., & Galanis, P. (2025). Engaging leadership reduces quiet quitting and improves work engagement: Evidence from nurses in Greece. *Nursing Reports*, 15(7), 247. <https://doi.org/10.3390/nursrep15070247>

Moon, Y.-K., O'Brien, K. E., & Mann, K. J. (2023). The role of extraversion in the Great Resignation: A burnout-quitting process during the pandemic. *Personality and Individual Differences*, 205, 112074. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.112074>

Othman, A. A., Mahran, H. M., & Ali, H. I. (2025). Covering loyalty policy in quiet firing workplace: The association between quiet quitting, intention to leave, and nurses' loyalty. *BMC Nursing*, 24(1), 662. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03301-8>

Patel, P. C., Guedes, M. J., Bachrach, D. G., & Cho, Y. (2025). A multidimensional quiet quitting scale: Development and test of a measure of quiet quitting. *PLoS ONE*, 20(4), e0317624. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317624>

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>

Priya, S., Jha, R., & Chaudhary, N. S. (2025). quiet quitting: Impact of performance and well-being. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 6(2), 1181–1195. <https://doi.org/10.47857/irjms.2025.v06i02.03821>

Rodríguez-Montoya, C., De Castro Morel, R., & Frías-Rodríguez, D. (2025). Quiet quitting in the Dominican Republic: The employers' perspective. *Management Research*, 23(2), 185–202. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-12-2023-1488>

Salessi, S. (2025). Quiet quitting: Psychometric evidence of a measure in a Rafaela's teaching sample in 2024. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 17(1), 51–60. <https://doi.org/10.32348/1852.4206.v17.n1.45026>

Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2022). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 30(4), 310–324. <https://doi.org/10.1177/18393349211004874>

Savaş, B.Ç., & Turan, M. (2023). Sessiz istifa ölçüği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *The Online Journal of Recreation and Sports (TOJRAS)*, 12(3), 442-453. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03565-0>

Schaufeli, W. B. (2017). *Applying the Job Demands–Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout*. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). *A critical review of the Job Demands–Resources Model: Implications for improving work and health*. In G. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27–43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>

Smeets, A. G. J. M., Van Ede, A. E., Vorstenbosch, M. A. T. M., & Van Gurp, P. J. (2025). From quiet quitting to open dialogue in medical education: Longitudinal student perspectives on the factors shaping student engagement. *Academic Medicine*, 100(8), 931–939. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000006059>

Suhendar, A., Setiadi, R., Artati, A., & Rohman, A. (2023). The new trend: Why Indonesian digital start-up employees are opting for quiet quitting? *WSEAS Transactions on Computer Research*, 11, Article 15. <https://doi.org/10.37394/232018.2023.11.15>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology; how to choose a sampling technique for research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5(2), 18–27.

Talukder, M. F., & Prieto, L. (2025). A “quiet quitting” scale: Development and validation. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(6), 1487–1510. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2024-4182>

Tok, H. H., & Uzun, L. N. (2025). Investigating quiet quitting tendencies among nursing students: A descriptive study. *BMC Nursing*, 24(1), 902. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03565-0>

Trizano-Hermosilla, I., & Alvarado, J. M. (2016). Best alternatives to Cronbach’s alpha reliability in realistic conditions: Congeneric and asymmetrical measurements. *Frontiers in Psychology*, 7, 769. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00769>

Utomo, H., Putra, Y. S., & Purwanti, E. (2025). Generation Z quiet quitting: The role of learning agility and work engagement. *Organizatsionnaya Psichologiya*, 15(1), 68–85. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2025-15-1-68-85>

Uygungil-Erdogan, S., Sahin, Y., Sökmen-Alaca, A. 'I., Oktaysoy, O., Altintaş, M., & Topçuoğlu, V. (2025). Assessing the Effect of Artificial Intelligence Anxiety on Turnover Intention: The Mediating Role of quiet quitting in Turkish Small and Medium Enterprises. *Behavioral Sciences*, 15(3), 249. <https://doi.org/10.3390/bs15030249>

Zhong, X., Al Mamun, A., Yang, Q., Naznen, F., & Ali, M. H. (2025). Modeling quiet quitting intention among academics: Mediating effect of work addiction and satisfaction. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 40(1), 84–120. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2323636>

Zhou, J., Soo, H. S., & Aziz, A. B. (2025). Person-organization fit and job burnout as predictors of quiet quitting in vocational education. *Bangladesh Journal of Multidisciplinary Scientific Research*, 10(4), 30–41. <https://doi.org/10.46281/c9d2ab72>