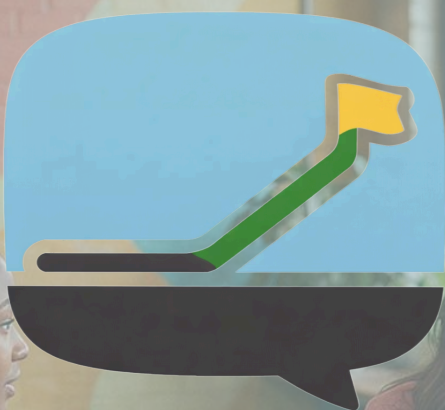




STAY

Skills for Thriving, Agency
and Youth Engagement

Manual STAY

Una guía práctica para educadores y trabajadores juveniles sobre
cómo reconocer, comprender y responder al abandono silencioso



PANNONIA
CONSULTING



PILCROW



Co-funded by
the European Union

PARTE I – Comprendiendo el Quiet Quitting

Qué es, por qué ocurre y qué muestra realmente la investigación

1.1 ¿Qué es el Quiet Quitting?

El quiet quitting no consiste en abandonar tu trabajo

Empecemos con algo importante: el quiet quitting no consiste en dejar tu trabajo. Se trata de abandonar la idea de esforzarse más allá de lo necesario: hacer únicamente lo que está escrito en tu descripción de puesto, ni más ni menos. Sin horas extra. Sin tareas que nunca fueron oficialmente tuyas. Sin inversión emocional en objetivos que nunca te fueron realmente explicados.

El término se hizo ampliamente conocido en 2022 cuando un breve vídeo de TikTok de un usuario llamado @zaidleppelin se volvió viral. En él, describía una idea sencilla: tú no eres tu trabajo. Puedes hacer tu trabajo bien y seguir teniendo una vida fuera de él. El vídeo desencadenó una conversación global y mucho desacuerdo.

Pero aquí está lo fundamental: el comportamiento en sí no es nuevo. Los investigadores llevan décadas estudiando el desenganche laboral. Los psicólogos organizacionales han estudiado durante mucho tiempo lo que denominan Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (OCB, por sus siglas en inglés), las contribuciones voluntarias adicionales que las personas realizan en el trabajo, como ayudar a un compañero, quedarse hasta tarde cuando es necesario, o hacer un esfuerzo extra para resolver un problema (Organ, 1988; Konovsky & Pugh, 1994). El quiet quitting, en términos académicos, es esencialmente la retirada de estos OCBs, una reducción deliberada del esfuerzo hasta el mínimo contractual.

Lo que cambió en 2022 no fue el comportamiento, sino que los jóvenes finalmente tuvieron un nombre para describirlo, una comunidad con quien hablarlo y un vocabulario viral para expresarlo.

Académicamente, el quiet quitting se sitúa en la intersección de varios marcos bien establecidos en la psicología organizacional. Según el modelo de Demandas-Recursos Laborales (JD-R, por sus siglas en inglés) (Bakker & Demerouti, 2022), el quiet quitting suele producirse cuando las exigencias del trabajo superan crónicamente los recursos disponibles, dejando a las personas sin más opción que conservar su energía reduciendo el esfuerzo discrecional. Un estudio longitudinal de Richardson y Choi (2023) encontró que el desequilibrio persistente entre demandas y recursos predecía comportamientos de quiet quitting con un 68% de precisión a lo largo de un período de dos años.

Más recientemente, los investigadores también han subrayado que el quiet quitting no es un estado único y uniforme. Davidson y Hayes (2023) lo describen como una posición en un continuo de compromiso: los trabajadores pueden desengancharse en ciertos aspectos de su trabajo mientras permanecen comprometidos en otros. Este matiz es enormemente importante para los trabajadores juveniles: un joven puede estar físicamente presente y técnicamente haciendo su trabajo, mientras está completamente desenganchado emocional y creativamente.



MÉTODO DE TRABAJO CON JÓVENES — La actividad de apertura "Nómbralo"

PROPÓSITO

Introducir el concepto de quiet quitting sin juicio y abrir una conversación honesta.

POR QUÉ FUNCIONA:

Normaliza la experiencia antes de que alguien tenga que admitirla personalmente. Cambia el tono de acusatorio a curioso. Crea un punto de entrada seguro para una conversación más profunda.

CÓMO FUNCIONA:

1. Pide a los participantes que escriban en un post-it (de forma anónima) algo que hayan dejado de hacer en el trabajo o en el voluntariado que antes hacían, sin explicar por qué. Ejemplos: "dejé de proponer ideas en las reuniones," "dejé de ofrecerme para tareas adicionales," "dejé de llegar temprano."
2. Recoge las notas y léelas en voz alta en grupo. Sin comentarios — simplemente deja que la lista crezca.
3. Pregunta: "¿Algo de esto os suena familiar? ¿Tiene nombre?"
4. Introduce el término quiet quitting y explica que la mayoría de lo que acaban de escribir encaja con la definición.

1.2 ¿Por qué ocurre?

La renuncia silenciosa no se trata de pereza

Antes de calificar la renuncia silenciosa como un problema, conviene entender de dónde viene. Las investigaciones muestran de manera consistente que la renuncia silenciosa no tiene que ver con la pereza. Por lo general, es una respuesta a algo, una señal de que algo en el entorno laboral no está funcionando. Piénselo como una luz de advertencia en el tablero de un automóvil. La luz no es el problema. Está indicando que algo debajo necesita atención.

La investigación global de Gallup de 2024 encontró que solo el 21% de los empleados en todo el mundo están activamente comprometidos con su trabajo, una de las únicas dos caídas registradas en doce años de seguimiento. Eso significa que casi ocho de cada diez personas están haciendo lo mínimo o están activamente desvinculadas. Este no es un problema generacional. Es uno sistémico.

Según la teoría de Conservación de Recursos (COR) de Hobfoll (Hobfoll, 2001; Martínez-Inigo & Totterdell, 2023), las personas bajo presión sostenida comienzan a proteger sus recursos restantes (tiempo, energía, capacidad emocional) retirándose de demandas que parecen no estar recompensadas o que resultan insostenibles. La renuncia silenciosa, desde esta perspectiva, no es pereza. Es autopreservación racional.

Estos son los desencadenantes más comunes identificados en investigaciones recientes, especialmente entre jóvenes de 18 a 28 años:

Expectativas poco claras. Cuando nadie explica cómo se ve el éxito, las personas optan por el mínimo. Gutiérrez (2022) encontró que la retroalimentación de desempeño inadecuada fue citada por el 62% de los que realizan renuncia silenciosa como un factor clave de su desvinculación.

Falta de reconocimiento. En el mismo estudio, el reconocimiento insuficiente fue el factor mencionado con mayor frecuencia: señalado por el 68% de los encuestados. Cuando el esfuerzo adicional pasa desapercibido, las personas dejan de hacerlo.

Agotamiento y sobrecarga. Una encuesta transversal de trabajadores de la Generación Z (Xueyun et al., 2023) encontró que el agotamiento (vinculado a recursos inadecuados, expectativas poco claras y falta de apoyo gerencial) tuvo un impacto negativo directo y significativo en el compromiso y una fuerte relación positiva con la intención de renuncia silenciosa.

Sin un camino de crecimiento visible. La investigación sobre la Generación Z específicamente (Popaitoon, 2022; Zhang & Chin, 2024) muestra que la variedad de habilidades, la autonomía y la importancia de las tareas son los principales impulsores del trabajo significativo para esta generación. Cuando estos están ausentes, la desvinculación sigue.

Sentirse invisible. La Teoría del Intercambio Social (Cropanzano & Mitchell, 2005) ofrece otra perspectiva: los empleados ajustan sus contribuciones en función de la reciprocidad percibida. Liu et al. (2022) encontraron que los empleados tenían 2,7 veces más probabilidades de realizar una renuncia silenciosa cuando sentían que el intercambio con su organización o supervisor era injusto.

Microgestión y control. Kirkpatrick y Locke (2022) demostraron que la autenticidad del liderazgo percibida (si los supervisores practican lo que predicán) se correlacionó negativamente con las tendencias de renuncia silenciosa en $r = -0.71$ ($p < 0.001$). En pocas palabras, los jóvenes son muy sensibles a la hipocresía y la inconsistencia en quienes los lideran.

Estos factores se combinan y se amplifican. Un joven que se siente sobrecargado, sin reconocimiento y estancado sin un camino de crecimiento no está eligiendo desvincularse, está respondiendo a un entorno que, a menudo de manera gradual e invisible, ha dejado de apoyarlo.



MÉTODO DE TRABAJO CON JÓVENES — El Check-in del "Depósito de Combustible"

PROPÓSITO

Ayudar a los jóvenes a identificar qué aspectos de su trabajo o voluntariado los están agotando frente a los que los recargan, sin necesidad de usar las palabras "desvinculado" o "en proceso de burnout".

POR QUÉ FUNCIONA:

Esto funciona especialmente bien como ritual de apertura regular en las reuniones de equipo. Con el tiempo, los patrones se vuelven visibles y crea una apertura natural para preguntar: "¿Qué te ayudaría a recargar el depósito?" Esta pregunta sencilla, formulada de forma consistente, es una de las herramientas de prevención del quiet quitting más eficaces disponibles.

CÓMO FUNCIONA:

1. Dibuja un depósito de combustible simple en una pizarra o pantalla compartida. Márcalo de Vacío (0%) a Lleno (100%).
2. Pide a los participantes que valoren de forma privada: "¿Cuán lleno está tu depósito ahora mismo en relación con [el trabajo / este rol de voluntariado]?"
3. Luego pregunta: "¿Qué actividades o situaciones vacían el depósito más rápido? ¿Qué lo recarga?"
4. Abre el espacio para compartir de forma voluntaria, sin presión, sin juicios.

Nota para el facilitador: *Esto funciona especialmente bien como ritual de apertura regular en las reuniones de equipo. Con el tiempo, los patrones se vuelven visibles y crea una apertura natural para preguntar: "¿Qué te ayudaría a recargar el depósito?" Esta pregunta sencilla, formulada de forma consistente, es una de las herramientas de prevención del quiet quitting más eficaces disponibles.*

1.3 El Efecto TikTok

Cómo las Redes Sociales Dieron Forma a la Conversación

Las redes sociales, especialmente TikTok, no crearon el quiet quitting. Pero le dieron voz, comunidad y nombre. Aunque el término fue acuñado por primera vez en 2009 por el economista Mark Boldger (Buscaglia, 2022), no entró en la conversación generalizada hasta el período pospandémico, cuando las plataformas de redes sociales se convirtieron en un espacio donde los trabajadores, especialmente los jóvenes, procesaban experiencias colectivas de agotamiento, injusticia y conflicto entre identidad y trabajo (Scott & Burnett, 2022).

Para muchos jóvenes, el contenido viral sobre el quiet quitting se sintió como un reconocimiento. Las publicaciones hablaban de establecer límites, proteger la energía y negarse a dejar que un trabajo defina el valor de la persona. Estos mensajes resonaron porque hablaban de experiencias reales que, hasta entonces, no tenían un lenguaje común.

Algunos mensajes típicos de las redes sociales del movimiento:

- "Haz tu trabajo. Cobra. Vete a casa."
- "Tu empleador no es tu familia."
- "Proteger tu paz no es ser perezoso."

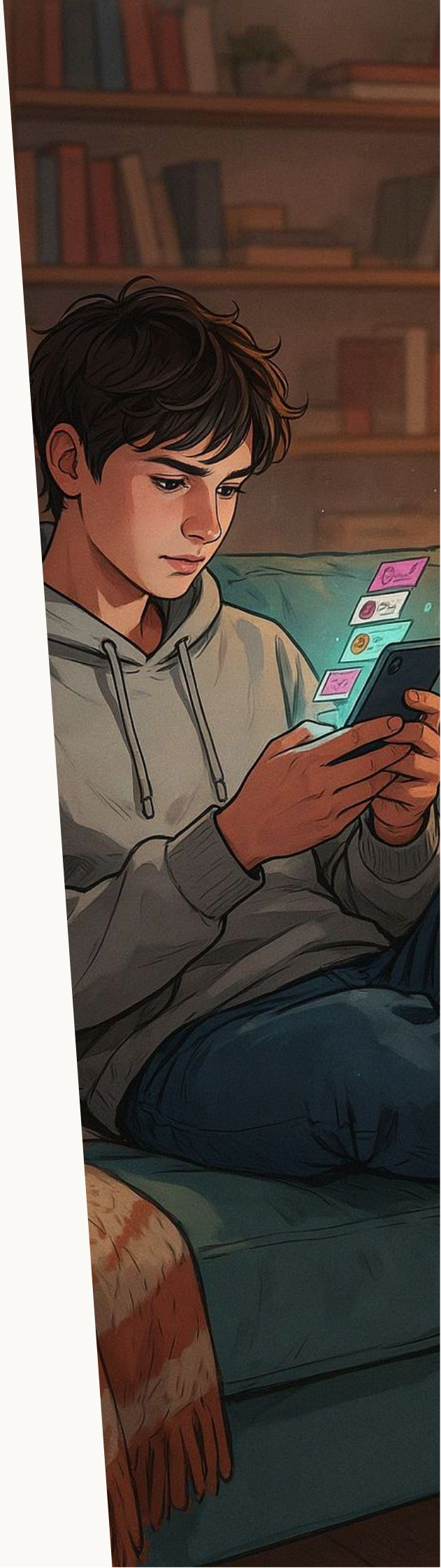
Suenan simples. Pero las redes sociales siempre simplifican. La imagen real es más compleja.

Algunos de estos mensajes son genuinamente saludables y están respaldados por evidencia. Establecer límites claros es una habilidad, no un defecto de carácter. Conocer tu capacidad es autoconciencia. Comunicar tus necesidades requiere valentía. La investigación de Soren y Ryff (2023) defiende una visión eudaimónica de los entornos laborales que apoyan a los empleados para encontrar la felicidad a través de una contribución significativa y con propósito. Esa visión es completamente compatible con tener una vida fuera del trabajo.

Pero algunos mensajes de las redes sociales van demasiado lejos. Cuando el desenganche se convierte en una identidad, cuando el objetivo es hacer lo mínimo posible sin ser despedido, cuando hay silencio en lugar de conversación — la persona que practica el quiet quitting suele ser quien más sufre. Los estudios muestran que el desenganche prolongado está asociado con menor satisfacción vital, mayor ansiedad y peores resultados profesionales a largo plazo (Formica & Sfodera, 2022; Hamouche et al., 2023).

La ironía del quiet quitting es que lo que comienza como autoprotección puede convertirse silenciosamente en autodaño — una erosión gradual del compromiso, el desarrollo de habilidades y la conexión que es muy difícil de revertir una vez que se vuelve habitual.

Este es un mensaje importante que los trabajadores juveniles deben tener presente cuando trabajan con jóvenes que se identifican fuertemente con la cultura del quiet quitting: el objetivo no es empujarlos a hacer más, sino ayudarlos a encontrar una forma sostenible y honesta de comprometerse, una que proteja su bienestar y apoye su crecimiento.



MÉTODO DE TRABAJO JUVENIL — La clasificación de tarjetas "TikTok vs. Realidad"

PROPÓSITO

Examinar críticamente los mensajes de las redes sociales sobre el quiet quitting, ayudando a los jóvenes a distinguir entre el establecimiento saludable de límites y la desconexión dañina, sin ser moralistas al respecto.

POR QUÉ FUNCIONA:

Este método utiliza el entorno mediático propio de los participantes como punto de partida. Desarrolla el pensamiento crítico sin posicionar al facilitador como una autoridad que le dice a los jóvenes qué pensar. También pone de manifiesto valores y experiencias individuales de una manera de bajo riesgo.

CÓMO FUNCIONA:

1. Prepara un conjunto de tarjetas, cada una con un mensaje real o representativo de redes sociales sobre el quiet quitting (p. ej., "No le debes nada extra a tu empleador", "Protege tu energía", "Esforzarse más allá de lo necesario es explotación", "Tu valor no es tu productividad").
2. Pide a los participantes en grupos pequeños que clasifiquen las tarjetas en tres pilas: Saludable | Dañino | Depende.
3. Después de clasificar, los grupos comparten su razonamiento. Es de esperar que haya desacuerdo, ese es el objetivo.
4. Facilita un breve debate: "¿Con cuáles de estas afirmaciones estás personalmente de acuerdo? ¿Cuáles te incomodan? ¿Por qué?"

1.4 Mitos y Realidad

Existen muchos supuestos sobre el "quiet quitting" (por parte de los empleadores, los medios de comunicación y, a veces, de los propios jóvenes) que no están respaldados por evidencia. Como trabajador/a juvenil, comprender estos mitos te ayuda a evitar reforzar marcos perjudiciales y favorece conversaciones más constructivas y honestas.

MITO: "Es solo que los jóvenes son perezosos."

REALIDAD: Los investigadores distinguen entre dos tipos de estrés laboral (Cavanaugh et al., 2000). El estrés de desafío proviene de objetivos exigentes que ponen a prueba tus capacidades — este tipo está asociado con el crecimiento, la motivación y el compromiso. El estrés de obstáculo proviene de barreras burocráticas, roles poco claros, trato injusto y apoyo insuficiente — y este tipo conduce sistemáticamente a la retirada y el desenganche. El "quiet quitting" es casi siempre una respuesta al estrés de obstáculo, no una ausencia de motivación. El modelo JD-R actualizado de Bakker y Demerouti (2022) es claro: cuando los recursos no se corresponden con las demandas, la conservación de energía — el "quiet quitting" — es un resultado psicológico predecible, no un fracaso moral.

MITO: "Es solo una tendencia de las redes sociales — pasará."

REALIDAD: El momento viral ha pasado. Las condiciones subyacentes, no. Décadas de investigación sobre el OCB (Organ, 1988) y el desenganche de los empleados muestran que cuando las condiciones laborales básicas fallan — claridad, equidad, reconocimiento, crecimiento — las personas retiran sus contribuciones voluntarias. Esto está documentado en culturas, sectores y generaciones mucho antes de TikTok. Además, los datos de Gallup (2024) muestran que el desenganche de la Generación Z aumentó cinco puntos porcentuales en un solo año (2023 a 2024). Tras la pandemia, muchos trabajadores jóvenes han reestablecido de forma permanente su relación con el trabajo — los investigadores describen esto como un cambio estructural de valores, no una tendencia pasajera (Formica & Sfodera, 2022).

MITO: "El 'quiet quitting' solo perjudica al empleador."

REALIDAD: Si bien las organizaciones pagan un precio — menor productividad, mayor rotación, cultura debilitada — el individuo también sufre. Los estudios muestran que el desenganche prolongado está vinculado a mayores tasas de ansiedad y depresión (Hamouche et al., 2023), menor sentido de propósito y realización personal (Soren & Ryff, 2023), desarrollo más lento de habilidades y peores resultados profesionales a lo largo del tiempo (Formica & Sfodera, 2022), y mayor riesgo de agotamiento total, incluso cuando la intención original era evitarlo (Maslach & Leiter, 2021). Buchanan et al. (2022) establecen una distinción importante: el burnout y el "quiet quitting" no son lo mismo, pero están conectados. Donde el burnout implica agotamiento, el "quiet quitting" a menudo comienza como un reposicionamiento deliberado — pero sin intervención, con frecuencia se profundiza en un estado que es genuinamente perjudicial para quien lo experimenta.

MITO: "Hablar de ello solo lo empeorará."

REALIDAD: Lo contrario está respaldado de forma consistente por la investigación. El estudio comparativo de Ibrahim y Petersen (2023) con 94 equipos remotos encontró que los líderes que realizaban controles regulares centrados tanto en el progreso de las tareas como en el bienestar de los empleados experimentaron tasas de "quiet quitting" un 39% más bajas que quienes se centraban únicamente en las tareas. El silencio es lo que empeora el "quiet quitting". Cuando los jóvenes sienten que no pueden hablar — porque no es seguro, porque nadie escuchará, o porque carecen del lenguaje para hacerlo — se repliegan hacia adentro. Cuando alguien crea un espacio estructurado y seguro para la conversación honesta, las cosas pueden cambiar sorprendentemente rápido. Esto es, en esencia, lo que el Manual STAY está diseñado para apoyar.

MÉTODO DE TRABAJO JUVENIL — Desmontando Mitos en Parejas

PROPÓSITO

Cuestionar los supuestos sobre el abandono silencioso mediante el diálogo entre pares, en lugar de recurrir a la opinión de expertos.

POR QUÉ FUNCIONA:

Este método utiliza el razonamiento propio de los participantes en lugar de la corrección experta. Saca a la luz la complejidad sin emitir veredictos.

Nota para el facilitador: *Evite corregir a los participantes que defiendan los mitos. El objetivo es sacar a la luz la complejidad, no emitir veredictos. Su papel es hacer buenas preguntas: "¿De dónde viene esa creencia? ¿Has visto evidencia a favor? ¿Has visto evidencia en contra?"*

CÓMO FUNCIONA:

1. Imprime o muestra los cuatro mitos anteriores, uno por tarjeta.
2. En parejas, asigna un mito a cada pareja. Su tarea: dedicar cinco minutos a encontrar un argumento real a favor del mito y uno en contra, basándose en su propia experiencia o en lo que saben.
3. Cada pareja presenta brevemente ambas perspectivas al grupo.
4. Votación grupal: "¿Crees que este mito es más verdadero o más falso en tu contexto?"

1.5 Una Nota sobre los Valores

Comprender el abandono silencioso también implica entender cómo los jóvenes de hoy piensan sobre el trabajo — lo cual suele diferir significativamente de las generaciones anteriores.

1

La Encuesta Global de Deloitte 2023 sobre la Generación Z y los Millennials — que abarcó cerca de 23.000 encuestados en 44 países — reveló que el 77% de la Generación Z afirmó que el propósito y los valores de una empresa influyen directamente en su decisión de aceptar una oferta de trabajo.

2

Una encuesta de Randstad (2024) encontró que el 56% de los empleados de entre 18 y 24 años afirmó que preferiría dejar un trabajo antes que permanecer en uno que no contribuyera a su felicidad.

La investigación de Rosso et al. (2010), aplicada a contextos de la Generación Z por Popaitoon (2022) y otros, identifica cuatro vías a través de las cuales los jóvenes encuentran sentido en el trabajo:

1. Individuación — significado a partir de la autonomía, el dominio y el crecimiento personal
2. Autoconexión — significado a partir de la autenticidad y la alineación entre los valores personales y la identidad laboral
3. Contribución — significado a partir de ayudar a otros o generar un impacto positivo
4. Unificación — significado a partir de la pertenencia y la conexión con un equipo o comunidad

De manera crucial, la investigación muestra que la variedad de habilidades, la autonomía y la relevancia de las tareas son las características laborales más vinculadas al trabajo significativo para la Generación Z — y que el sentido del trabajo predice directamente la intención de permanecer (Zhang & Chin, 2024). No se trata de privilegios. Se trata de lo que los seres humanos — especialmente los jóvenes — necesitan para mantenerse comprometidos.

❏ Ninguno de estos valores es problemático en sí mismo. El desafío surge cuando los jóvenes no tienen las herramientas para comunicar estas necesidades con claridad, y cuando los adultos y las organizaciones a su alrededor no tienen las herramientas para escuchar y responder de manera constructiva. Esa brecha entre lo que los jóvenes necesitan y lo que pueden expresar es exactamente lo que el Manual STAY está diseñado para ayudar a cerrar.

MÉTODO DE TRABAJO CON JÓVENES — Mi Mapa de Valores Laborales

PROPÓSITO

Ayudar a los jóvenes a identificar y articular lo que más les importa en un contexto laboral o de voluntariado — como base para conversaciones posteriores sobre expectativas y límites.

POR QUÉ FUNCIONA:

Este ejercicio suele revelar una brecha significativa entre lo que los jóvenes valoran y lo que realmente han comunicado a sus supervisores u organizaciones.

Nota para el facilitador: *Este ejercicio suele revelar una brecha significativa entre lo que los jóvenes valoran y lo que realmente han comunicado a sus supervisores u organizaciones. Puedes usar esto como puente hacia la Parte III del Manual — guiones de conversación para expresar necesidades y establecer expectativas.*

CÓMO FUNCIONA:

1. Entrega a cada participante una hoja en blanco. Pídeles que dibujen un mapa simple de su "entorno laboral ideal" — no una descripción de puesto, sino una lista de condiciones: ¿Cómo quiero sentirme? ¿Qué tipo de tareas me dan energía? ¿Qué tipo de liderazgo me ayuda a prosperar? ¿Qué necesito para mantenerme comprometido?
2. Después de 10 minutos de reflexión individual, compartir en grupos pequeños de 3: "¿Qué te sorprendió de tu propio mapa? ¿Qué tienes en común con los demás?"
3. Reflexión grupal breve: "¿Cuántas de estas cosas están presentes en tu rol actual o voluntariado? ¿Qué falta?"

CONCLUSIONES CLAVE

El "quiet quitting" es una retirada del esfuerzo discrecional.

Hacer el mínimo contratado, sin compromiso voluntario adicional. Está documentado en la literatura académica bajo marcos como la retirada de OCB, el modelo JD-R y la teoría de Conservación de Recursos.

Por lo general, es una respuesta a algo específico.

Expectativas poco claras, falta de retroalimentación o reconocimiento, agotamiento, ausencia de desarrollo profesional, o una sensación de injusticia en el intercambio con la organización.

Las redes sociales moldearon la forma en que los jóvenes hablan de ello.

Pero el comportamiento es anterior a TikTok por décadas. Los mensajes en línea van desde genuinamente saludables (establecer límites) hasta potencialmente dañinos (el desenganche como identidad).

Los mitos no están respaldados por evidencia.

El "quiet quitting" no es pereza, no es una tendencia, perjudica tanto a la persona que lo experimenta como a la organización, y la conversación honesta ayuda en lugar de perjudicar.

La Generación Z tiene una relación específica y bien documentada con el trabajo.

Una que prioriza el significado, la autonomía, la autenticidad y la contribución. Esto no es un problema que resolver, sino una realidad que comprender y con la que trabajar.

REFERENCIAS

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Buchanan, L., et al. (2022). Quiet quitting: Reframing the disengagement debate. *Journal of Organizational Behaviour*, 43(2), 112–129.
- Buscaglia, M. (2022). Origins of the quiet quitting discourse. *Workplace Culture Review*, 5(1), 44–58.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Davidson, R., & Hayes, T. (2023). Quiet quitting on a continuum. *Human Resource Development Quarterly*, 34(4), 311–328.
- Deloitte. (2023). 2023 Gen Z and Millennial Survey.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899–907.
- Gallup. (2024). State of the global workplace report.
- Gutierrez, R. (2022). Leadership deficiencies and quiet quitting: A mixed-methods study. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 29(3), 198–214.
- Hamouche, S., Korner, M., & Abualigah, A. (2023). Quiet quitting: Conceptualization and measurement development. *Journal of Vocational Behaviour*, 142, 103859.
- Hobfoll, S. E. (2001). Conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.
- Ibrahim, A., & Petersen, C. (2023). Check-in culture and remote team engagement. *Journal of Applied Communication Research*, 51(2), 144–162.
- Kirkpatrick, J., & Locke, E. (2022). Leadership authenticity and employee disengagement. *Journal of Organizational Psychology*, 22(1), 87–104.
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.
- Liu, H., et al. (2022). Social exchange and quiet quitting: Leadership fairness as a moderator. *Leadership Quarterly*, 33(4), 101–118.
- Martinez-Inigo, D., & Totterdell, P. (2023). Resource conservation and quiet disengagement at work. *Work & Stress*, 37(1), 22–41.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2021). Burnout, disengagement, and quiet withdrawal: A reappraisal. *Annual Review of Organizational Psychology*, 8(1), 395–422.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Popaioon, P. (2022). Meaningful work and Gen Z retention. *Personnel Review*, 51(3), 872–891.
- Randstad. (2024). *Workmonitor 2024: The voice of the worker*.
- Richardson, T., & Choi, J. (2023). Predicting quiet quitting: A longitudinal JD-R study. *Journal of Vocational Behaviour*, 140, 103821.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work. *Research in Organizational Behaviour*, 30, 91–127.
- Scott, D., & Burnett, J. (2022). TikTok and the viralization of workplace identity narratives. *New Media & Society*, 24(9), 2103–2121.
- Soren, A., & Ryff, C. D. (2023). Meaningful work, well-being, and health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 2980.
- Xueyun, Z., et al. (2023). Burnout and quiet quitting among Gen Z. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(11), 6032.
- Zhang, Y., & Chin, T. (2024). Job characteristics, meaningful work, and Gen Z intention to stay. *Journal of Work-Applied Management*, 16(2), 88–107.

PARTE II – Kit de Reconocimiento Temprano

Cómo detectar el abandono silencioso antes de que se consolide – y qué hacer al respecto

2.1 Por Qué Importa el Reconocimiento Temprano

El argumento a favor de actuar con anticipación

El abandono silencioso rara vez ocurre de la noche a la mañana. La investigación muestra de manera consistente que se desarrolla gradualmente – a través de una serie de pequeñas retiradas, cada una apenas perceptible por sí sola, que se acumulan a lo largo de semanas o meses hasta convertirse en un patrón de desvinculación total (Davidson & Hayes, 2023). Para cuando un trabajador juvenil o supervisor se da cuenta de que algo va mal, es posible que el joven ya se haya instalado firmemente en un modo de esfuerzo mínimo que resulta genuinamente difícil de revertir.

Por eso el reconocimiento temprano es una de las habilidades más importantes que este manual busca desarrollar. Cuanto antes se detecta una señal y se responde a ella con cuidado, más probable es que una conversación breve y honesta pueda interrumpir el patrón antes de que se consolide.

También existe una dimensión de medición que vale la pena señalar. Galanis et al. (2023) desarrollaron y validaron la Escala de Abandono Silencioso (QQS, por sus siglas en inglés) – una herramienta estructurada para evaluar el abandono silencioso a través de indicadores conductuales y emocionales observables. Su trabajo, validado con 922 empleados en Grecia, confirma que el abandono silencioso no es una impresión vaga, sino un estado medible y observable con patrones consistentes que pueden identificarse de manera temprana. Más recientemente, una Escala Multidimensional de Abandono Silencioso (MQQS) (Corbeanu & Iliescu, 2023) confirmó dos dimensiones distintas: el abandono silencioso conductual (lo que una persona hace o deja de hacer) y el abandono silencioso emocional (cómo se siente una persona respecto a limitar su esfuerzo). Ambas dimensiones importan y ambas pueden ser observadas, con práctica, por un trabajador juvenil atento.



MÉTODO DE TRABAJO JUVENIL — La Línea de Tiempo "Antes y Después"

PROPÓSITO

Ayudar a los trabajadores juveniles a reconocer los cambios graduales en el compromiso de un joven a lo largo del tiempo — porque los momentos aislados son fáciles de pasar por alto, pero los patrones no.

POR QUÉ FUNCIONA:

Los trabajadores juveniles a menudo perciben el desenganche de forma intuitiva, pero tienen dificultades para articularlo con suficiente claridad como para actuar. Este sencillo ejercicio externaliza el patrón, haciéndolo visible y accionable. También fomenta la empatía — cuando se traza la línea de tiempo, a menudo se percibe el contexto que rodea el cambio, lo que hace que la conversación posterior sea mucho más fundamentada y efectiva.

CÓMO FUNCIONA:

1. Piensa en un joven con quien trabajas que parece menos comprometido que antes. En una hoja en blanco, dibuja una línea de tiempo sencilla de los últimos 3-4 meses.
2. Marca los momentos en que estaban notablemente comprometidos — una buena conversación, una tarea para la que se ofrecieron voluntariamente, un momento en que mostraron entusiasmo.
3. Ahora marca los momentos en que algo cambió — una reunión perdida, una respuesta breve, una tarea realizada pero nada más.
4. Observa el patrón: ¿Cuándo comenzó el cambio? ¿Qué estaba ocurriendo en ese momento? ¿Hubo un desencadenante específico — un cambio de tareas, una interacción difícil, un período de sobrecarga?

2.2 Señales de Comportamiento

Lo que Puedes Observar

Jenkins y Petrov (2023) realizaron un estudio de métodos mixtos con 1.200 empleados de múltiples industrias e identificaron cinco indicadores conductuales consistentes de renuncia silenciosa temprana:

Reducción de la participación voluntaria en reuniones y discusiones	Menor iniciativa para resolver problemas o proponer ideas	Mínima participación en formación o desarrollo no obligatorio	Cumplimiento estricto del horario laboral formal — llegando en el último momento y saliendo exactamente al final del tiempo contratado
Disminución de la participación en comportamientos de ciudadanía organizacional — dejar de ayudar a compañeros con tareas no obligatorias, no asistir a eventos opcionales ni a actividades sociales			

Estos patrones no son prueba de desvinculación por sí solos — el contexto importa enormemente. Un joven que atraviesa un período difícil fuera del trabajo puede mostrar algunas de estas señales temporalmente. La habilidad de reconocimiento temprano no consiste en etiquetar el comportamiento — sino en notar un patrón y crear espacio para una conversación.

Señales adicionales en contextos de trabajo con jóvenes y carreras tempranas

La comunicación se vuelve transaccional. Los correos electrónicos y mensajes son breves, mínimos y centrados en tareas. La calidez, curiosidad o tono colaborativo que antes estaba presente desaparece.

Evitación de la retroalimentación. El joven deja de pedir retroalimentación, evita situaciones en las que su desempeño pueda ser evaluado, o da respuestas cerradas y evasivas cuando se le ofrece retroalimentación.

Retirada social del equipo. Interrumpir conversaciones informales, llegar justo a tiempo, salir rápidamente, no unirse a actividades grupales — incluso informales como un almuerzo compartido o un breve momento social entre tareas.

Mayor cinismo o indiferencia. Comentarios o tono que pasan de comprometido o curioso a plano, desdeñoso o levemente crítico — especialmente sobre la dirección de la organización, el liderazgo o los objetivos.

Evitación de oportunidades de desarrollo. Rechazar de forma consistente tareas que van ligeramente más allá de la descripción del puesto, incluso cuando antes habrían mostrado entusiasmo por ellas.

Presencialismo sin presencia. Estar físicamente presente o conectado pero sin compromiso mental. Las contribuciones son técnicamente adecuadas pero notablemente carentes de la energía, creatividad o cuidado que antes era visible.

MÉTODO DE TRABAJO JUVENIL — El ejercicio grupal "Detector de Señales"

PROPÓSITO

Construir un vocabulario compartido entre los trabajadores juveniles para reconocer señales conductuales tempranas — sin reducir el comportamiento humano complejo a una lista de verificación.

POR QUÉ FUNCIONA:

Cuando un equipo ha debatido estas señales juntos y las ha relacionado con su contexto específico, los trabajadores juveniles individuales tienen muchas más probabilidades de notarlas y nombrarlas a tiempo — y de comunicárselas a un colega en lugar de guardar una preocupación en silencio.

Nota para el facilitador: *El objetivo no es una lista de vigilancia sino un lenguaje compartido.*

CÓMO FUNCIONA:

1. Presenta las seis señales conductuales anteriores en una pantalla compartida o en un rotafolios — sin etiquetas ni explicaciones.
2. En grupos pequeños de 2 a 3 personas, pregunta: "¿Has observado alguna de estas señales en los jóvenes con los que trabajas? ¿Cómo se manifestó concretamente en tu contexto?"
3. Los grupos comparten ejemplos concretos — anonimizados, sin nombres.
4. Juntos, construyen un "Diccionario de Señales" compartido — un breve documento que describe cómo se manifiestan estas señales en tu organización o contexto específico, en lenguaje sencillo.

2.3 Señales Emocionales

Lo Que No Siempre Se Puede Ver

El abandono silencioso emocional es más difícil de observar, pero en muchos sentidos más importante de entender. Se refiere a cómo se siente un joven al retirarse: si lo experimenta como alivio, orgullo, tristeza, ansiedad o entumecimiento.

La investigación utilizando el MQQS (Corbeanu & Iliescu, 2023) muestra que el abandono silencioso emocional implica una orientación interna positiva hacia el esfuerzo mínimo — la persona no solo reduce su contribución, sino que se siente bien al hacerlo. Esto es significativo porque significa que el desenganche se vuelve autorreforzante: cuanto menos hace, mejor se siente al respecto, lo que hace que la reincorporación sea progresivamente más difícil sin intervención externa.

Académicamente, esto conecta con lo que Honneth (1995, citado en Petersen & Agger, 2024) llama falta de reconocimiento — un estado en el que las contribuciones, la identidad o el valor de una persona no son reconocidos en su entorno laboral. Cuando los jóvenes experimentan una falta de reconocimiento sostenida — sintiéndose invisibles, infravalorados o irrespetados — comienzan a buscar reconocimiento en otro lugar: en su vida personal, sus pasatiempos, su identidad social. El trabajo se convierte simplemente en una transacción.

Señales emocionales observables para trabajadores juveniles atentos

Afecto plano sobre temas de trabajo. Una ausencia notable de emoción — ni entusiasmo ni frustración — al hablar de tareas, objetivos o la organización. Indiferencia, en lugar de compromiso o conflicto.

Lenguaje distanciador. Pasar de "nosotros" a "ellos" al hablar del equipo o la organización. "El proyecto va con retraso" en lugar de "Estamos yendo con retraso."

Pérdida de orientación hacia el futuro. Ya no hablar de objetivos profesionales, ambiciones de aprendizaje, o lo que quieren desarrollar — incluso cuando anteriormente eran vocales sobre estas cosas.

Agotamiento emocional sin burnout visible. Un cansancio silencioso — no dramático ni expresado como crisis, sino persistente. Energía reducida, respuestas más lentas, menor atención en las conversaciones.

Alivio cuando se eliminan tareas. Visiblemente aliviado — no solo neutro — cuando se le quita una responsabilidad de encima, de una manera que va más allá de la gestión normal de la carga de trabajo.

Es importante señalar aquí que las señales emocionales deben interpretarse con cuidado y sensibilidad cultural. Lo que parece un desenganche emocional en un contexto cultural puede ser un estilo de comunicación completamente normal en otro. Los trabajadores juveniles que trabajan con jóvenes de diversos orígenes — incluidos migrantes, refugiados, o aquellos de comunidades donde la expresión emocional en el trabajo está desalentada — deben tener especial cuidado en no patologizar la quietud o la reserva.



MÉTODO DE TRABAJO CON JÓVENES — El Check-in de la "Escala de Temperatura"

PROPÓSITO

Crear un ritual simple y de baja presión que brinde a los trabajadores juveniles acceso regular a la capa emocional del compromiso, sin requerir que los jóvenes sean explícitamente articulados sobre sentimientos complejos.

POR QUÉ FUNCIONA:

La Escala de Temperatura hace visible lo invisible, sin exigir que los jóvenes utilicen un vocabulario emocional que quizás no posean o no se sientan seguros usando. Una investigación de BCG (2022) encontró que cuando la seguridad psicológica es baja, el 12% de los empleados está considerando renunciar, en comparación con solo el 3% cuando es alta. Este sencillo ritual es una de las formas más económicas y de mayor impacto para construir la seguridad psicológica que evita que el quiet quitting se profundice.

CÓMO FUNCIONA:

1. Al inicio de una sesión, reunión o encuentro individual, pide a los participantes que se califiquen en dos escalas simples del 1 al 5: Escala de energía: "¿Cómo está tu energía hoy para este trabajo?" (1 = vacío, 5 = lleno); Escala de conexión: "¿Qué tan conectado/a te sientes con este trabajo en este momento?" (1 = muy distante, 5 = muy presente).
2. No es necesario explicar ni justificar la puntuación.
3. El trabajador juvenil anota los números a lo largo del tiempo y, cuando aparece de forma consistente un patrón de puntuaciones bajas, lo utiliza como apertura natural: "Noté que has estado calificando tu conexión bastante baja últimamente — ¿hay algo que esté pasando que sería útil conversar?"



¿Quiénes Están en Mayor Riesgo?

La renuncia silenciosa no afecta a todos los jóvenes por igual. Ciertos grupos son significativamente más propensos a desconectarse en silencio — a menudo porque tienen menos canales seguros para expresar su insatisfacción abiertamente, o porque las condiciones estructurales de su situación laboral hacen más probable la desvinculación.

Los jóvenes con discapacidades — en particular aquellos con discapacidades no visibles, como condiciones de salud mental, TDAH o autismo — suelen experimentar la renuncia silenciosa como respuesta a entornos inaccesibles, expectativas poco claras o falta de ajustes razonables. Cuando el lugar de trabajo no satisface sus necesidades, la retirada es frecuentemente una estrategia de afrontamiento y no una elección.

Los jóvenes de origen migrante o de minorías pueden renunciar silenciosamente porque plantear preocupaciones les parece demasiado arriesgado — ya sea por su situación laboral precaria, barreras idiomáticas, normas culturales en torno a la jerarquía y la deferencia, o experiencias previas de no ser escuchados. La encuesta de Mental Health America de 2023 sobre el lugar de trabajo encontró que los trabajadores que no sienten que su identidad y perspectivas son valoradas por el liderazgo reportan una seguridad psicológica significativamente menor — lo cual es en sí mismo un fuerte predictor de la desvinculación.

Los jóvenes en situación NEET (no empleados, no en educación ni en formación) que ingresan al voluntariado o a sus primeros empleos suelen cargar con historias de desvinculación previa de la escuela, de los servicios, de las instituciones que no funcionaron para ellos. Cuando los nuevos entornos muestran patrones similares, la renuncia silenciosa puede activarse muy rápidamente.

Las jóvenes mujeres, especialmente en sectores dominados por hombres u organizaciones con desequilibrios de género visibles en el liderazgo, son más propensas a experimentar el tipo de falta de reconocimiento que describe el marco de Honneth — sus contribuciones infravaloradas, sus voces no amplificadas, su crecimiento limitado. Las investigaciones confirman que el género desempeña un papel significativo en los patrones de renuncia silenciosa, y que las jóvenes son más propensas a desconectarse en silencio en lugar de expresar sus preocupaciones (Formica & Sfodera, 2022).

Los jóvenes de zonas rurales o remotas — especialmente en contextos de voluntariado — pueden renunciar silenciosamente debido al aislamiento geográfico, el acceso limitado a la mentoría y la sensación de que el trabajo que realizan es invisible para quienes toman decisiones en otros lugares.

La lente de la inclusión no significa tratar a estos grupos como problemas a gestionar. Significa diseñar activamente estructuras de reconocimiento, retroalimentación y comunicación que funcionen para todos — no solo para quienes son seguros, elocuentes y ya se sienten protegidos.

MÉTODO DE TRABAJO CON JÓVENES — La Auditoría de Inclusión (Versión Rápida)

PROPÓSITO

Ayudar a los trabajadores y organizaciones juveniles a identificar las condiciones estructurales que pueden estar impulsando el desenganche en grupos específicos, sin necesidad de procesos de evaluación formales.

POR QUÉ FUNCIONA:

Esta auditoría pone de manifiesto las condiciones estructurales que impulsan el desenganche, sin necesidad de procesos de evaluación formales.

Nota para el facilitador: *Esta auditoría funciona mejor cuando se realiza en un entorno de equipo psicológicamente seguro, donde las personas sientan que pueden valorar honestamente la organización sin temor a críticas. Si el propio equipo no se siente seguro, eso es lo primero que hay que abordar.*

CÓMO FUNCIONA:

1. Recorred juntos las siguientes preguntas como equipo. Valorad cada una de 1 (en absoluto) a 5 (de forma consistente): ¿Ofrecemos retroalimentación en formatos que se adaptan a diferentes estilos de comunicación y necesidades? / ¿Los jóvenes con discapacidad tienen formas claras y accesibles de solicitar ajustes? / ¿Los jóvenes de entornos minoritarios o migrantes tienen una persona de confianza a quien plantear sus preocupaciones? / ¿Nuestros canales de comunicación son accesibles para jóvenes de zonas rurales o remotas? / ¿Todos los jóvenes ven personas que se parecen a ellos en roles visibles y valorados? / ¿Notamos cuando alguien se queda en silencio, o solo cuando alguien habla?
2. Para cualquier elemento valorado con 3 o menos, identificad una acción concreta que el equipo pueda llevar a cabo en los próximos 30 días.



2.5 LA AUTOEVALUACIÓN

UNA HERRAMIENTA PARA JÓVENES

Una de las cosas más poderosas que puede hacer un trabajador juvenil es dar a los jóvenes herramientas para reconocer su propio desenganche antes de que se vuelva invisible incluso para ellos mismos. La siguiente autoevaluación está adaptada de la validada Escala de Abandono Silencioso (QQS) (Galanis et al., 2023) y el MQQS (Corbeanu & Iliescu, 2023), reescrita en lenguaje sencillo para un contexto de trabajo juvenil. Está diseñada para usarse en un entorno seguro y con apoyo — no como un diagnóstico independiente.

Mi Autoevaluación de Compromiso

Responde con honestidad — no hay respuestas correctas o incorrectas. Esto es para ti, no para nadie más. Puntúa cada afirmación del 1 (para nada verdadero) al 5 (muy verdadero para mí ahora mismo):

Afirmación (puntúa del 1 al 5)

1. Hago lo que se requiere en el trabajo/voluntariado, pero rara vez voy más allá.
2. Me siento emocionalmente distante de este rol.
3. Me encuentro tomando el mayor número de descansos posibles durante el horario de trabajo.
4. Evito compartir nuevas ideas porque me preocupa que solo generen más trabajo para mí.
5. Me siento aliviado/a cuando me quitan algo de encima, en lugar de sentirme neutral al respecto.
6. He dejado de hacer cosas que solía hacer voluntariamente — como ayudar a otros o unirme a actividades opcionales.
7. Siento que mi esfuerzo no es reconocido ni valorado aquí.
8. Me cuesta preocuparme por los objetivos de esta organización.
9. Me siento cansado/a de este rol, incluso cuando las tareas en sí no son tan exigentes.
10. No recomendaría este rol u organización a un amigo/a.

Guía de puntuación (para comentar con un trabajador juvenil, no para etiquetar)

Responde con honestidad — no hay respuestas correctas o incorrectas. Esto es para ti, no para nadie más. Puntúa cada afirmación del 1 (para nada verdadero) al 5 (muy verdadero para mí ahora mismo):

- 10–20: Generalmente comprometido/a — puede valer la pena explorar algunas áreas
- 21–35: Señales de desenganche parcial — vale la pena tener una conversación
- 36–50: Fuertes señales de abandono silencioso — se recomienda una conversación estructurada

Importante: Estas puntuaciones no son diagnósticos. Son puntos de partida para conversaciones. Una puntuación alta no significa que un joven haya fracasado o que la situación sea irreversible — significa que merece apoyo.

MÉTODO DE TRABAJO JUVENIL — La Conversación de Reflexión sobre la Autoevaluación

PROPÓSITO

Utilizar la autoevaluación como puente hacia una conversación segura y productiva — no como una evaluación del rendimiento.

POR QUÉ FUNCIONA:

Esta conversación, bien llevada, puede ser transformadora. La investigación muestra que los jóvenes que se sienten genuinamente escuchados por un adulto de confianza tienen significativamente más probabilidades de volver a comprometerse — no porque los problemas hayan desaparecido, sino porque ya no se sienten solos al enfrentarlos (Ibrahim & Petersen, 2023). La autoevaluación crea un punto de entrada estructurado exactamente a ese tipo de conversación.

CÓMO FUNCIONA:

1. Después de que un joven haya completado la autoevaluación de forma privada, pregunta: "¿Hubo algo en esa lista que te sorprendió?"
2. Pregunta: "¿Hubo algo que te pareció muy cierto — que reconociste claramente?"
3. Pregunta: "¿Hay una cosa en esa lista que, si cambiara, marcaría la mayor diferencia para ti?"
4. No hacer: referirse a su puntuación / sugerir que están rindiendo mal / vincular la conversación a ninguna evaluación formal o informe.
5. Sí hacer: escuchar más de lo que hablas / afirmar que su experiencia es válida / preguntar qué apoyo sería útil, en lugar de ofrecer soluciones de inmediato.

2.6 Señales de Alerta

Cuándo Escalar

La mayoría de los casos de renuncia silenciosa temprana pueden abordarse mediante una práctica de trabajo juvenil atenta: mejores controles, retroalimentación más regular, expectativas más claras y conversaciones honestas. Pero algunas situaciones requieren más de lo que un trabajador juvenil puede o debe proporcionar solo. Las siguientes son señales de alerta — indicadores de que la situación ha ido más allá del desenganche estándar y puede requerir derivación a apoyo adicional:

Signos de angustia significativa de salud mental

Estado de ánimo bajo persistente, retirada de todo contacto social (no solo del trabajo), cambios en la apariencia o higiene, expresiones de desesperanza o inutilidad. Esto no es renuncia silenciosa — son señales de que un joven puede necesitar apoyo profesional.

Revelación de acoso, intimidación o discriminación

Si un joven revela que su desenganche es una respuesta al acoso, la intimidación o la discriminación, esto requiere una respuesta inmediata de salvaguarda — no solo una conversación de orientación.

Preocupaciones de seguridad

Cualquier indicación de que un joven está en riesgo de sufrir daño a sí mismo o a otros debe escalar de inmediato, de acuerdo con la política de salvaguarda de su organización.

Deterioro sostenido a pesar del apoyo

Si a un joven se le ha ofrecido apoyo estructurado durante varias semanas y el desenganche continúa profundizándose, puede indicar un problema subyacente — personal, médico o situacional — que requiere la intervención de un especialista.

MÉTODO DE TRABAJO JUVENIL — El Protocolo de la "Tarjeta de Preocupación"

PROPÓSITO

Dar a los trabajadores juveniles una forma sencilla y no burocrática de documentar y escalar preocupaciones, de modo que nada se pierda en los espacios entre conversaciones.

POR QUÉ FUNCIONA:

El abandono silencioso es, por definición, silencioso. El protocolo de la Tarjeta de Preocupación hace visible lo invisible a nivel organizacional — creando un sistema ligero de conciencia colectiva que no depende de que un solo trabajador juvenil lo note todo por sí solo.

CÓMO FUNCIONA:

1. Crear una sencilla Tarjeta de Preocupación de una página — física o digital — que cualquier trabajador juvenil pueda completar cuando observe un patrón de desvinculación que le preocupe.
2. La tarjeta incluye: Nombre/identificador del joven (o código anónimo si se prefiere) / Fecha en que se detectó por primera vez la preocupación / Breve descripción de las señales conductuales y/o emocionales observadas / Contexto relevante (cambios recientes en el rol, circunstancias personales si se conocen) / Próximo paso propuesto: Conversación | Derivación | Supervisión / Fecha para revisión de seguimiento.
3. Las tarjetas se revisan en la supervisión del equipo de forma periódica — no para monitorear a los jóvenes, sino para garantizar que nadie caiga en los espacios entre trabajadores juveniles individuales.

CONCLUSIONES CLAVE



El reconocimiento temprano es la intervención más poderosa disponible.

Cuanto antes se detecte un patrón de desvinculación y se responda con cuidado, más fácil será revertirlo.



Las señales conductuales son observables.

Participación reducida, comunicación mínima, evitación de la retroalimentación, retraimiento social y presentismo sin presencia real. Estas son consistentes en la investigación (Jenkins & Petrov, 2023; Galanis et al., 2023).



Las señales emocionales son más difíciles de ver, pero igualmente importantes.

Afecto plano, lenguaje distante, alivio ante la reducción de responsabilidades y pérdida de orientación hacia el futuro. Estas requieren una relación atenta y continua, no una única conversación.



La perspectiva de inclusión importa.

Ciertos grupos están en riesgo desproporcionado, y el reconocimiento temprano efectivo requiere diseñar activamente para su participación y voz, no solo notar cuando se callan.



Las herramientas de autoevaluación empoderan a los jóvenes

para nombrar su propia experiencia, creando el punto de entrada para conversaciones que de otro modo quizás nunca ocurrirían.



Ante la duda, busca supervisión.

Los trabajadores juveniles no son terapeutas, y parte de una práctica efectiva es conocer los límites de lo que el trabajo directo con jóvenes puede abordar.

REFERENCIAS (ADICIONALES A LA PARTE I)

Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The link between work engagement and job performance: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 22(3), 111–122.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., & Gallos, P. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848.

Honneth, A. (1995). *The struggle for recognition: The moral grammar of social conflicts*. Polity Press.

Jenkins, R., & Petrov, K. (2023). Behavioural indicators of quiet quitting: A mixed-methods study across industries. *Journal of Organizational Behaviour*, 44(5), 412–429.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Mental Health America. (2023). *Mind the workplace 2023: Workplace wellness survey report*.

meQuilibrium. (2022). *Resilience and psychological safety in the workplace: Annual survey report*.

Petersen, A., & Agger, B. (2024). Quiet quitting as compensatory respect: Meaningful work, recognition, and the entrepreneurial ethic. *Philosophy of Management*, 23(1), 44–67.

Microhabilidades y Guiones de Conversación

Cómo ayudar a los jóvenes a decir lo que necesitan antes de que el desenganche se convierta en un patrón

3.1 Por Qué Importan las Microhabilidades

Para cuando el abandono silencioso se vuelve visible, un joven puede haber pasado semanas sintiéndose confundido, no reconocido o sobrecargado antes de que alguien lo note. El problema rara vez es que no tengan preocupaciones — es que les falta el lenguaje, la confianza o la estructura para expresarlas de manera segura. Ahí es donde importan las microhabilidades.

Las microhabilidades son pequeños hábitos de comunicación aprendibles que ayudan a los jóvenes a pasar del silencio y el retraimiento a la expresión constructiva. No son complicadas y no pretenden resolverlo todo de una vez. Su valor radica en ayudar a alguien a hacer una cosa importante un poco antes de lo que haría de otro modo: nombrar lo que está ocurriendo, pedir claridad, establecer un límite o buscar apoyo antes de que el desenganche se consolide.

Una frase corta como "Estoy empezando a sentirme confundido sobre lo que se espera de mí" puede abrir más cambios que semanas de frustración silenciosa. Para los trabajadores juveniles, esta sección trata de ayudar a los jóvenes a comunicarse de manera honesta y temprana, no de hacerlos infinitamente adaptables o profesionalmente pulidos.



3.2 Algunos Principios Antes de Comenzar

Estos principios dan forma a cómo deben utilizarse las herramientas de esta sección, especialmente en contextos de trabajo con jóvenes basados en la confianza.

Apunta a la claridad, no a la actuación.

Fomenta un lenguaje que se sienta simple, real y manejable. Una frase honesta y breve es más útil que una perfecta que nunca dirán.

Trabaja con la versión más pequeña y verdadera del problema.

Cuando las personas están frustradas, suelen hablar en grandes conclusiones. Los trabajadores juveniles pueden ayudar a encontrar la versión más pequeña de la verdad que pueda expresarse con claridad: 'No estoy seguro/a de cómo se ve el éxito en este rol.'

Reduce el riesgo donde sea posible.

No todos los entornos son igualmente seguros. Estas herramientas buscan ampliar las opciones, no forzar la franqueza en cada contexto.

Separa el apoyo de la escalada.

La mayoría de los casos de desvinculación temprana pueden abordarse mediante la conversación. Si el problema incluye acoso, discriminación, deterioro significativo de la salud mental o preocupaciones de salvaguarda, el rol es ayudar al joven a acceder al tipo adecuado de apoyo.

Los trabajadores juveniles no son RRHH ni terapeutas.

El rol consiste en ayudar a los jóvenes a prepararse, practicar, reflexionar y hacer seguimiento. Con frecuencia, eso es suficiente para cambiar el rumbo de las cosas.

Las cuatro micro-habilidades de esta sección funcionan juntas: nombrar el problema sin escalarlo / establecer límites sin culpa / pedir retroalimentación antes de desconectarse / buscar ayuda antes de que el silencio se profundice.



3.3 Microhabilidad 1: Nombrar el Problema Sin Escalarlo

Cuando un joven decide hablar, a menudo carga con una frustración acumulada. La primera microhabilidad consiste en describir lo que está ocurriendo de una manera que sea verdadera, específica, no acusatoria y lo suficientemente clara para que la otra persona pueda responder. No significa ocultar las emociones — significa anclar la conversación en algo observable en lugar de comenzar con culpas o un cierre total.

Compara estas dos formas de comenzar:

"Siempre me estás cargando con cosas y estoy harto de eso."

"He notado que mis responsabilidades han aumentado, pero sigo sin tener claro cuáles tareas son realmente mías."

Un marco útil es: Observación + Impacto + Necesidad/Pregunta. Los trabajadores juveniles pueden ayudar a los jóvenes a encontrar la versión más pequeña y verdadera del problema. Nombrar el problema ya es una forma de reenganche — el silencio dice "me estoy retirando," mientras que nombrarlo dice "todavía quiero que esto funcione."

Ejemplos de frases iniciales útiles

- "Quiero plantear algo antes de que se convierta en un problema mayor."
- "He notado que estoy empezando a distanciarme, y prefiero hablarlo antes."

Errores comunes que hay que evitar

- Comenzar con una conclusión en lugar de un ejemplo concreto
- Hablar solo en términos absolutos: "siempre," "nunca," "todo"
- Esperar hasta que la frustración sea tan alta que la conversación se vuelva imposible

MÉTODO DE TRABAJO CON JÓVENES — El ejercicio de la "Frase Más Pequeña y Verdadera"

PROPÓSITO

Ayudar a los jóvenes a convertir la frustración emocionalmente sobrecargada en una sola frase clara que podrían usar de manera realista en una conversación.

POR QUÉ FUNCIONA:

Este ejercicio reduce el agobio. Los jóvenes se dan cuenta de que no necesitan explicarlo todo de una vez; a menudo, una frase honesta y específica es suficiente para comenzar.

Nota para el facilitador: No presiones a los participantes a "suavizar" problemas serios si el contexto implica una injusticia o daño genuino. El objetivo es hacer que el problema sea expresable, no diluirlo.

CÓMO FUNCIONA:

- Dar ejemplos de frases emocionalmente cargadas: "De todas formas, nadie escucha." / "Siguen aprovechándose de mí." / "Ya no voy a seguir intentándolo."
- Pedir a los participantes en parejas que reescriban cada frase en la frase más pequeña y verdadera que podrían decir realmente en una conversación constructiva.
- Debate final: ¿Qué cambió cuando hiciste la frase más pequeña? ¿Qué versión sería más fácil de responder?



3.4 Microhabilidad 2: Establecer límites sin culpa

El "quiet quitting" a menudo se acerca a algo genuinamente saludable: el establecimiento de límites. Los jóvenes sí necesitan límites, lenguaje para nombrar lo que es sostenible y lo que no. Pero hay una diferencia entre un límite saludable y una retirada silenciosa. Un límite es un límite comunicado; el "quiet quitting" a menudo se convierte en una retirada no comunicada.

Un marco útil es: Lo que puedo hacer + Lo que no puedo sostener + Lo que ayudaría. Por ejemplo: "Puedo completar esta tarea para el viernes, pero no puedo asumir también la segunda sin comprometer la calidad."

Un buen límite es específico, realista, conectado a la sostenibilidad y expresado con suficiente antelación para ser útil. Un límite débil suele ser vago, excesivamente apologético, tardío o no va seguido de ningún cambio de comportamiento.

Esto también se vincula con la inclusión. Algunos jóvenes experimentan una presión adicional para sobre-adaptarse: las jóvenes en entornos dominados por hombres, los jóvenes con discapacidades, los jóvenes migrantes y los jóvenes rurales en contextos de bajo apoyo pueden encontrar más difícil o arriesgado establecer límites. Un joven que no puede establecer un límite a menudo termina usando el desenganche como un límite diferido.

Ejemplos de lenguaje útil para establecer límites

- "Quiero hacer esto bien, pero necesito ser honesto sobre lo que es realista."
- "Estoy comprometido con este rol, pero no puedo sostener cambios de última hora cada semana."
- "Necesito una distinción más clara entre solicitudes urgentes y no urgentes."

Errores comunes que hay que evitar

- Disculparse tanto que el límite desaparece
- Establecer un límite solo internamente, sin comunicarlo
- Esperar hasta que el resentimiento es alto

MÉTODO DE TRABAJO CON JÓVENES — Tarjetas para Establecer Límites

PROPÓSITO

Ayudar a los jóvenes a distinguir entre límites saludables, comunicación poco clara y desvinculación silenciosa.

POR QUÉ FUNCIONA:

El ejercicio desarrolla matices. Muestra que no todo "no" es desvinculación, y que no todo alejamiento es un límite saludable.

Nota para el facilitador: Fomentar el contexto. El mismo comportamiento puede significar cosas distintas dependiendo de la carga de trabajo, la seguridad, la discapacidad, la cultura o la inseguridad en el rol.

CÓMO FUNCIONA:

- Preparar tarjetas de escenarios: "Un voluntario deja de responder después de las 7pm sin decir nada." / "Un joven empleado dice que puede completar una tarea bien, pero no tres a la vez." / "Alguien dice que ya no está disponible para tareas de fin de semana a menos que se acuerde con antelación."
- Pedir a los grupos que clasifiquen las tarjetas en: Límite saludable / Mensaje poco claro / Desvinculación / Depende del contexto.
- Debate final: ¿Qué hace que un límite sea claro? ¿Qué hace que algo parezca evasivo en lugar de un límite?

3.5 Microhabilidad 3: Pedir Retroalimentación Antes de Desconectarse

Evitar la retroalimentación es una señal temprana de desvinculación. Aprender a pedir retroalimentación de manera efectiva es, por lo tanto, también una habilidad de prevención. Muchos jóvenes evitan la retroalimentación no porque no les importe, sino porque les parece arriesgado: temen las críticas sin apoyo, los comentarios vagos o que los señalen como el problema. Como resultado, la incertidumbre crece, la motivación disminuye y el abandono silencioso se vuelve más probable.

Una buena retroalimentación interrumpe esa espiral al reducir la ambigüedad, dar orientación y hacer que el esfuerzo sea visible. El desafío es que los jóvenes suelen preguntar de formas demasiado amplias para ser útiles: "¿Cómo lo estoy haciendo?" Un enfoque más útil es preguntar sobre algo específico:

- "¿Podrías darme retroalimentación sobre cómo manejé esa tarea?"
- "¿Qué es una cosa que debería seguir haciendo y una cosa que debería ajustar?"
- "¿Cómo sería 'suficientemente bueno' aquí durante las próximas dos semanas?"

Los trabajadores juveniles pueden ayudar preguntando: ¿Qué tipo de retroalimentación estás buscando realmente: mejora, claridad o reconocimiento? Pedir retroalimentación es en sí mismo una forma de compromiso y autodefensa.

Errores comunes que evitar

- Pedir retroalimentación sobre todo a la vez
- Tratar la retroalimentación como un veredicto sobre el valor personal
- Asumir que la ausencia de retroalimentación significa que todo está bien



MÉTODO DE TRABAJO CON JÓVENES —

Mapeo de Retroalimentación

PROPÓSITO

Ayudar a los jóvenes a identificar qué tipo de retroalimentación necesitan y a quién pedírsela.

POR QUÉ FUNCIONA:

Nombrar el tipo de retroalimentación necesaria hace que la solicitud sea concreta y más fácil de abordar, en lugar de dejar a los jóvenes en un ciclo de malestar vago.

Nota para el facilitador: Valida que algunos contextos no son seguros para recibir retroalimentación. Si un joven ha pedido retroalimentación repetidamente y no ha recibido nada útil, eso es información, y puede que deba abordarse en un nivel diferente.

CÓMO FUNCIONA:

- Pide a cada participante que piense en un área de trabajo o voluntariado donde se sienta inseguro.
- Pregunta: ¿Qué tipo de retroalimentación ayudaría más: claridad sobre las expectativas, reconocimiento, o mejora en algo específico?
- Practica formulando una pregunta concreta que puedan hacerle a un supervisor o mentor esta semana.

3.6 Microhabilidad 4: Pedir ayuda antes de que el silencio se profundice

Qué está pasando

Muchos jóvenes esperan hasta que un problema se vuelve inmanejable antes de buscar apoyo. Pueden sentir que pedir ayuda significa admitir un fracaso, o que su problema no es lo suficientemente serio como para merecer atención. De hecho, pedir ayuda a tiempo es una habilidad — y para muchos jóvenes es el paso más constructivo que pueden dar.

Qué he intentado

Un marco útil es: Qué está pasando + Qué he intentado + Qué necesito ahora. Este enfoque reduce la vergüenza y hace que buscar ayuda se sienta reflexivo en lugar de dramático.

Qué necesito ahora

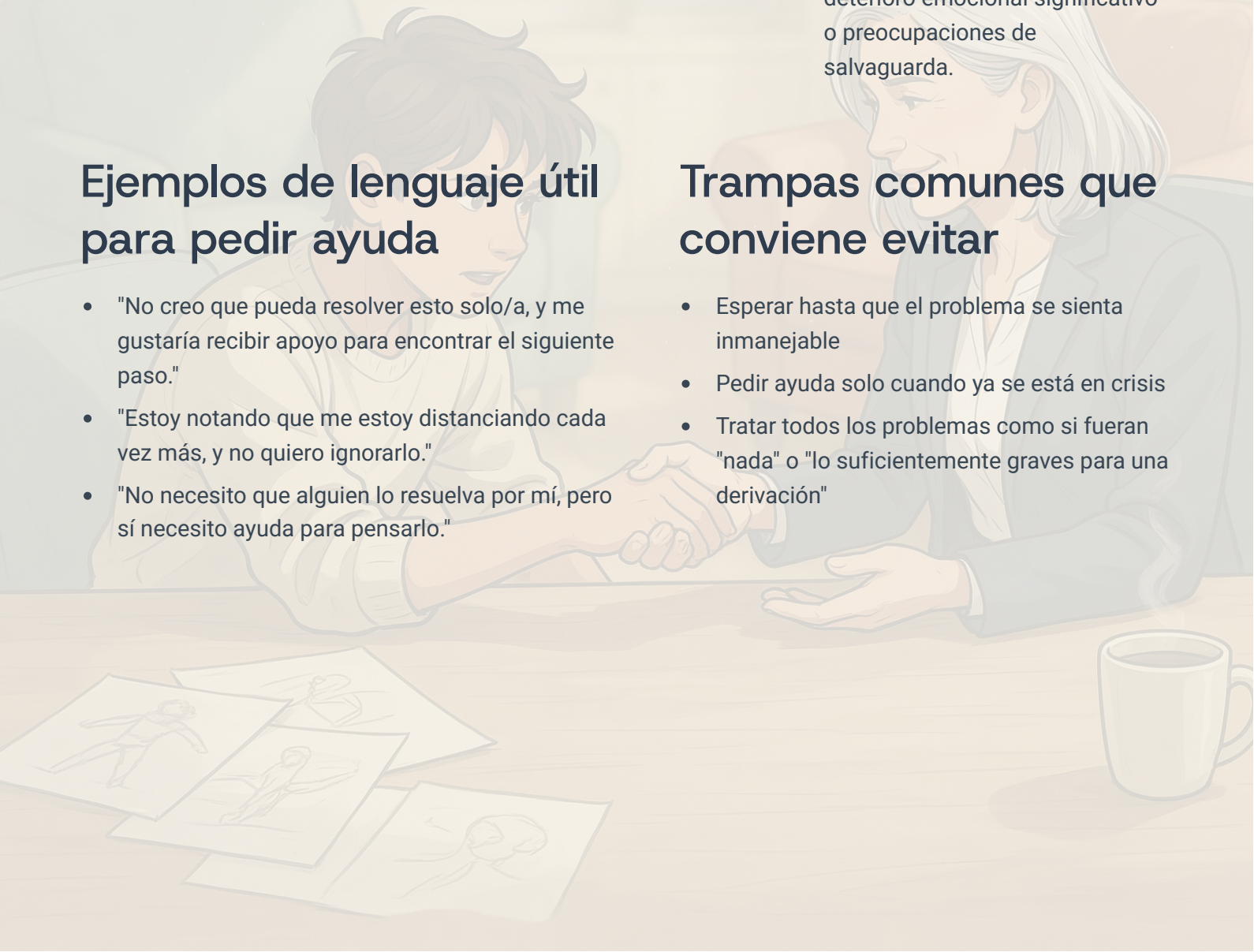
También es importante ayudar a los jóvenes a identificar qué tipo de ayuda están buscando: apoyo emocional, ayuda para preparar una conversación, información sobre opciones o derivación a apoyo profesional. Los educadores juveniles deben reconocer el momento en que el apoyo debe convertirse en derivación — si el problema incluye acoso, discriminación, deterioro emocional significativo o preocupaciones de salvaguarda.

Ejemplos de lenguaje útil para pedir ayuda

- "No creo que pueda resolver esto solo/a, y me gustaría recibir apoyo para encontrar el siguiente paso."
- "Estoy notando que me estoy distanciando cada vez más, y no quiero ignorarlo."
- "No necesito que alguien lo resuelva por mí, pero sí necesito ayuda para pensarlo."

Trampas comunes que conviene evitar

- Esperar hasta que el problema se sienta inmanejable
- Pedir ayuda solo cuando ya se está en crisis
- Tratar todos los problemas como si fueran "nada" o "lo suficientemente graves para una derivación"



MÉTODO DE TRABAJO CON JÓVENES —

Mapa de apoyo: ¿Quién ayuda con qué?

PROPÓSITO

Ayudar a los jóvenes a identificar diferentes fuentes de apoyo antes de que las necesiten urgentemente.

POR QUÉ FUNCIONA:

Buscar ayuda se vuelve más fácil cuando ya ha sido imaginado. Esto transforma el apoyo de una idea abstracta en un conjunto visible de opciones.

Nota para el facilitador: Algunos jóvenes pueden darse cuenta de que tienen muy pocas personas seguras disponibles. Eso en sí mismo es información importante y puede requerir seguimiento.

CÓMO FUNCIONA:

- Entrega a los participantes una hoja en blanco con su nombre en el centro.
- A su alrededor, mapea posibles fuentes: supervisor, mentor, trabajador juvenil, colega de confianza, amigo, RRHH, servicio de orientación, responsable de salvaguarda.
- Para cada uno: ¿Qué tipo de ayuda podría proporcionar esta persona? ¿Qué tan seguro se sentiría? ¿Qué le pediría?
- Identificar una opción de apoyo con mayor probabilidad de ser utilizada si las cosas se complican.

3.7 Biblioteca de Guiones para Conversaciones

Los guiones que se presentan a continuación no están pensados para memorizarse. Están pensados para reducir la sensación de página en blanco antes de conversaciones difíciles. Anima a adaptarlos — el mejor guión es el que resulta lo suficientemente natural como para usarse de verdad.

Iniciar una conversación

- "¿Podríamos tener diez minutos esta semana? Quiero aclarar algo antes de que empiece a afectar mi motivación."
- "Prefiero plantear esto ahora que dejar que se acumule."
- "He estado notando algo en mí mismo/a, y creo que me ayudaría hablarlo."

Clarificar expectativas

- "Me estoy dando cuenta de que no tengo del todo claro qué se espera de mí en este rol."
- "¿Podríamos acordar qué tareas son esenciales y cuáles son opcionales?"
- "¿Cómo sería un buen desempeño aquí en un sentido realista?"

Plantear una sobrecarga

- "Quiero ser honesto/a en que el ritmo actual se está volviendo difícil de sostener."
- "Puedo seguir contribuyendo, pero necesito ayuda para priorizar."
- "Me preocupa que si sigo haciendo todo a la vez, la calidad de mi trabajo baje."

Establecer un límite

- "Estoy comprometido/a con este rol, pero necesito límites más claros en cuanto a disponibilidad."
- "Puedo ayudar con esto, pero no en el mismo plazo que todo lo demás."
- "Quiero seguir involucrado/a, pero necesito una forma de hacerlo que sea sostenible."

Pedir retroalimentación

- "¿Podría recibir retroalimentación sobre esta tarea específica antes de continuar?"
- "¿Qué es una cosa que debería seguir haciendo y una cosa que debería ajustar?"
- "¿Hay una forma más útil de enfocar mi energía ahora mismo?"

Nombrar el desenganche temprano

- "He notado que últimamente me he estado retirando, y no quiero que eso continúe sin decir nada."
- "Sigo aquí, pero me siento menos conectado/a al trabajo que antes."
- "Algo ha cambiado para mí, y me gustaría intentar abordarlo pronto."

Pedir apoyo

- "No estoy seguro/a de cómo manejar esto solo/a, y me gustaría ayuda para pensar en el siguiente paso."
- "¿Podríamos hablar sobre quién sería la mejor persona para involucrarse?"
- "Estoy notando que esto me está afectando más de lo que esperaba."

Reconectarse tras un alejamiento

- "Sé que me he vuelto más distante últimamente. Me gustaría hablar sobre cómo reiniciar, si es posible."
- "Creo que he estado haciendo lo mínimo porque no sabía cómo plantear lo que estaba pasando."
- "Quiero ser honesto/a sobre lo que cambió para mí en lugar de seguir a la deriva."

3.8 Preguntas Paralelas para Trabajadores Juveniles

Los trabajadores juveniles a menudo quieren ayudar rápidamente, pero un buen apoyo no es lo mismo que intervenir demasiado pronto o guionizar todo en nombre del joven. El rol suele ser ayudar a la persona a pensar, prepararse y elegir.

Para clarificar el problema

- "¿Cuál es el problema real que quieres plantear?"
- "¿Cuál es la versión más pequeña y verdadera de ese problema?"
- "¿Qué te gustaría que la otra persona entendiera?"

Para preparar un límite

- "¿Qué es exactamente lo que se siente insostenible ahora mismo?"
- "¿Qué se sentiría más manejable?"
- "¿Qué puedes ofrecer y qué ya no puedes ofrecer de la misma manera?"

Para preparar la retroalimentación

- "¿Qué tipo de retroalimentación necesitas realmente?"
- "¿Quién es la persona más segura a quien preguntar?"
- "¿Qué pregunta haría tu próxima semana más fácil?"

Para apoyar la búsqueda de ayuda

- "¿Quieres ayuda para preparar la conversación, o para decidir si tenerla?"
- "¿Qué tipo de apoyo se sentiría más seguro?"
- "¿Esto sigue sintiéndose como un problema cotidiano, o está entrando en territorio de derivación?"

Para apoyar el seguimiento

- "¿Qué quedó más claro después de la conversación?"
- "¿Qué próximo paso se acordó?"
- "¿Qué apoyo, si alguno, necesitas ahora?"

Qué no hacer

- Hablar por el joven cuando es capaz de hablar por sí mismo
- Forzar la directividad en un contexto que puede no ser seguro
- Convertir cada problema en un problema de confianza
- Confundir una brecha en habilidades de comunicación con un defecto de carácter

El buen apoyo del trabajo juvenil no elimina la dificultad. La hace más navegable.

3.9 Plantillas de Seguimiento y Notas de Revisión

Las conversaciones sobre la desconexión son más útiles cuando no desaparecen en cuanto terminan. Las plantillas ligeras pueden convertir la reflexión en seguimiento — no como papeleo burocrático, sino como pequeñas estructuras que crean continuidad.

Herramienta 1: Tarjeta de Preparación para Conversación de 10 Minutos

Antes de la conversación, escribe:

- ¿Qué está pasando?
- ¿Qué me está afectando más?
- ¿Qué quiero que la otra persona entienda?
- ¿Qué estoy pidiendo?
- ¿Qué ya contaría como un resultado útil?

Herramienta 2: Reflexión Después de la Conversación

Después de la conversación, anota:

- ¿Qué quedó claro?
- ¿Qué quedó poco claro?
- ¿Qué se acordó, si acaso?
- ¿Cuál es mi próximo paso?
- ¿Necesito apoyo de seguimiento?

Herramienta 3: Nota de Seguimiento del Educador Juvenil

Una nota interna sencilla:
Fecha / Tema planteado / Habilidad practicada / Próximo paso elegido por el joven / Fecha de seguimiento / Apoyo o derivación necesaria (Sí/No).

El propósito de estas herramientas no es la vigilancia. Es la continuidad. La desconexión silenciosa a menudo se desarrolla en los espacios entre los momentos. Un buen seguimiento reduce esos espacios.

3.10 Adaptación de Guiones para Diferentes Jóvenes y Contextos

No todos los jóvenes utilizarán estas herramientas de la misma manera, y no debería esperarse que lo hagan. Adaptar significa hacer que la habilidad sea utilizable, no diluirla.

Jóvenes neurodivergentes o quienes prefieren la estructura

- Usar indicaciones escritas antes de hablar
- Mantener los guiones concretos y literales
- Ofrecer una estructura de conversación predecible

Jóvenes con poca confianza o ansiedad en su primer empleo

- Comenzar con frases iniciales muy cortas
- Practicar más de una vez
- Centrarse en una sola solicitud

Jóvenes migrantes o quienes navegan la jerarquía con cuidado

- Reconocer que la comunicación directa puede sentirse culturalmente arriesgada
- Ofrecer una formulación más indirecta pero igualmente clara
- Evitar asumir que el silencio equivale a pasividad

Contextos de comunicación accesible o jóvenes sordos/con hipoacusia

- Asegurarse de que los guiones estén disponibles en formato escrito
- Permitir más tiempo de procesamiento
- Incorporar vías alternativas de participación

Contextos de voluntariado

- Prestar atención a la presión de la gratitud
- Los jóvenes pueden sentir que deben aceptarlo todo porque el rol es "por una buena causa"
- Los límites pueden necesitar una normalización especial aquí

Jóvenes rurales o en zonas remotas

- El aislamiento puede reducir las oportunidades para conversaciones informales de seguimiento
- La comunicación escrita puede tener un papel más relevante
- El mapeo de apoyo es especialmente importante donde las opciones locales son limitadas

CONCLUSIONES CLAVE

-  **Las conversaciones pequeñas y tempranas importan.**
El abandono silencioso suele profundizarse en el silencio. Una conversación breve y honesta mantenida a tiempo puede prevenir una desvinculación mucho mayor.
-  **Las micro-habilidades no son menores.**
Nombrar el problema, establecer un límite, pedir retroalimentación y buscar apoyo son habilidades pequeñas con grandes efectos en el compromiso.
-  **Establecer límites no es lo mismo que retirarse.**
Un límite saludable se expresa. El distanciamiento silencioso suele ocurrir cuando un límite permanece sin decirse durante demasiado tiempo.
-  **La retroalimentación es una herramienta de prevención.**
Hacer preguntas concretas puede restaurar la claridad, la dirección y el reconocimiento antes de que la motivación caiga aún más.
-  **Buscar ayuda protege el compromiso.**
Los jóvenes no necesitan esperar hasta estar en crisis. Pedir ayuda con anticipación suele ser el paso más constructivo disponible.
-  **Los trabajadores juveniles no necesitan resolverlo todo.**
Su papel es ayudar a los jóvenes a prepararse, practicar, reflexionar y elegir la siguiente acción segura.
-  **La Parte IV convierte estas micro-habilidades en práctica.**
La siguiente sección ofrece planes de sesión listos para usar en grupos, talleres y entornos estructurados de trabajo con jóvenes.

REFERENCIAS

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Gutierrez, R. (2022). Leadership deficiencies and quiet quitting: A mixed-methods study. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 29(3), 198–214.
- Ibrahim, A., & Petersen, C. (2023). Check-in culture and remote team engagement. *Journal of Applied Communication Research*, 51(2), 144–162.
- Kirkpatrick, J., & Locke, E. (2022). Leadership authenticity and employee disengagement. *Journal of Organizational Psychology*, 22(1), 87–104.
- Petersen, A., & Agger, B. (2024). Quiet quitting as compensatory respect. *Philosophy of Management*, 23(1), 44–67.
- Popaitoon, P. (2022). Meaningful work and Gen Z retention. *Personnel Review*, 51(3), 872–891.
- Zhang, Y., & Chin, T. (2024). Job characteristics, meaningful work, and Gen Z intention to stay. *Journal of Work-Applied Management*, 16(2), 88–107.

4.1 Por Qué Importan las Sesiones de Práctica

Los jóvenes suelen comprender más de lo que pueden aplicar. Un participante puede reconocer la renuncia silenciosa en sí mismo, estar de acuerdo con cada punto de las partes anteriores de este manual, y aun así bloquearse cuando llega el momento de hablar con un supervisor, pedir claridad o establecer un límite. Esto no se debe a que el contenido haya fallado, sino a que el desenganche a menudo se sitúa al nivel del hábito, la emoción y el riesgo social, no solo de la comprensión. Por eso la práctica importa.

Las seis sesiones de esta parte ayudan a los jóvenes a pasar del reconocimiento a la acción. Cada una está diseñada para aumentar una o más capacidades que la renuncia silenciosa tiende a erosionar: la autoconciencia, la confianza para expresarse, el establecimiento realista de límites, la búsqueda de ayuda, la reflexión y la planificación del reenganche.

El objetivo no es empujar a los jóvenes a rendir más o tolerar entornos poco saludables durante más tiempo. Es ayudarles a actuar antes, con mayor claridad y agencia, para que el desenganche no se convierta en la única estrategia disponible.

Las sesiones están diseñadas para contextos de trabajo con jóvenes (apoyo en el inicio de carrera, programas de voluntariado, talleres de empleabilidad, mentoría, centros juveniles y espacios de aprendizaje no formal) y pueden utilizarse como una serie de seis sesiones, dos talleres de medio día o intervenciones independientes.

Juntas crean una progresión: notar el desenganche temprano → comprender la diferencia entre límites y retirada → practicar cómo expresarse → aprender a pedir retroalimentación → explorar cómo reiniciarse tras haberse retirado → crear un plan realista para un compromiso sostenible.



4.2 Cómo Utilizar Estas Sesiones

→ Mantén un tono curioso en lugar de correctivo.

Estas sesiones no tienen como objetivo decirle a los jóvenes que están equivocados por sentirse cansados o desconectados. Se trata de ayudarles a responder con más opciones.

→ No fuerces la revelación personal.

Los participantes pueden aprender a través de escenarios ficticios, reflexión escrita o trabajo en parejas. Todas las formas de participación son válidas.

→ Usa el juego de roles con cuidado.

Permite siempre que los participantes puedan abstenerse, observar o adaptar un escenario en lugar de ser empujados a actuar.

→ Protege la diferencia entre el trabajo con jóvenes y la terapia.

Estas sesiones apoyan la comunicación, la autonomía y la reflexión, y no son un sustituto de la atención profesional en salud mental, los procesos formales de recursos humanos ni las medidas de salvaguarda.

→ Permite la adaptación.

Las sesiones pueden acortarse, combinarse o adaptarse según la edad, el tamaño del grupo, el nivel de confianza o el modo de impartición.

→ Termina siempre con un próximo paso.

Una sesión debe concluir con una frase, reflexión, conversación planificada o compromiso personal que haga que el aprendizaje sea aplicable fuera del aula.

Cada sesión incluye: propósito • orientación sobre grupo y duración • materiales • pasos de facilitación • juego de roles o práctica aplicada • preguntas de reflexión final • producto para llevar a casa • resultados de aprendizaje vinculados a Youthpass • notas de adaptación opcionales.

4.3 Sesión 1. Detéctalo Pronto: Cómo se ve el Quiet Quitting Antes de Tener un Nombre

Propósito

Ayudar a los jóvenes a reconocer las primeras señales de desvinculación en sí mismos y en los demás antes de que esas señales se normalicen.

Grupo

Jóvenes de 18 a 28 años en contextos de empleabilidad, voluntariado, transición al trabajo o mentoría.

Duración

75 minutos

Materiales

- Rotafolio o pizarra
- Notas adhesivas y marcadores
- Tarjetas de escenarios impresas o proyectadas
- Opcional: tarjetas de semáforo (verde, ámbar, rojo)

Preparación

Prepara 5-6 escenarios cortos que muestren patrones de desvinculación temprana, realistas y sin dramatismo:

- Alguien deja de proponer ideas en las reuniones
- Un voluntario llega justo a tiempo y se va inmediatamente
- Un joven empleado completa las tareas pero ya no hace preguntas
- Un participante deja de unirse a actividades opcionales pero dice que todo está "bien"
- Alguien se vuelve más cínico cuando se habla del trabajo

Pasos de Facilitación

1. Registro de apertura (10 min) — Pregunta a los participantes: "¿Cuál es una pequeña señal de que alguien puede estar perdiendo el compromiso, incluso antes de decirlo?" Cada uno escribe una respuesta en una nota adhesiva. Recógelas y agrúpalas en un tablero, luego léelas en voz alta sin debate primero para construir un vocabulario común.

2. Nombrar el patrón (10 min) — Introduce la idea de que el quiet quitting rara vez comienza con un evento dramático. A menudo empieza con pequeños cambios: menos iniciativa, menos presencia emocional, menos curiosidad, menos participación voluntaria.

3. Clasificación de escenarios (20 min) — En grupos pequeños, los participantes clasifican 4-6 escenarios en: Señal temprana de desvinculación / Cansancio o estrés temporal / Podría ser cualquiera de los dos. El objetivo no es encontrar respuestas correctas sino reflexionar sobre patrones y contexto.

4. Mapeo con semáforo (15 min) — Introduce el modelo: Verde = fluctuación normal / Ámbar = cambios repetidos que vale la pena notar / Rojo = deterioro sostenido o necesidad de apoyo adicional. Los grupos colocan cada escenario en el semáforo y debaten qué hace que algo pase de verde a ámbar y a rojo.

5. Reflexión en parejas (10 min) — "¿Alguna vez has notado alguna de estas señales en ti mismo? ¿Qué crees que había detrás? ¿Qué habría ayudado antes?" Nadie necesita compartir con el grupo.

6. Ronda de cierre (10 min) — Cada participante escribe: "Una señal temprana que no quiero volver a ignorar en mí mismo es..."

Juego de Roles

Un joven nota que un amigo en su equipo de voluntariado sigue asistiendo pero ya no contribuye. Uno hace el papel del amigo, otro hace el papel de quien se acerca a hablar. Tarea: iniciar una conversación sin presión.

"He notado que últimamente pareces un poco más distante. Puede que me equivoque, pero quería preguntarte cómo estás."

Debate Final

- ¿Qué señales fueron más fáciles / difíciles de reconocer?
- ¿Qué hace que las personas ignoren la desvinculación temprana?
- ¿Qué ayuda a notar una preocupación sin volverse intrusivo?

Para Llevar a Casa

Mi Tarjeta de Señal Temprana: una señal a detectar antes + una acción a tomar si la noto.

Youthpass

- Mayor autoconciencia sobre el compromiso y la motivación
- Capacidad de observar patrones en lugar de momentos aislados
- Reflexión sobre cómo el trabajo y el voluntariado afectan el bienestar

Adaptación

En línea: usar una pizarra compartida o clasificación de escenarios por chat. Grupos con poca confianza: mantener el debate en ejemplos ficticios en lugar de experiencias personales.

4.4 Sesión 2. ¿Límites Saludables o Retirada Silenciosa?

Propósito

Ayudar a los participantes a distinguir entre el establecimiento constructivo de límites y la desvinculación perjudicial.

Grupo

Jóvenes de 18 a 28 años, especialmente quienes navegan sus primeros empleos, voluntariado, prácticas o entornos de altas expectativas.

Duración

90 minutos

Materiales

- Tarjetas con afirmaciones impresas o citas proyectadas
- Papel y bolígrafos, rotafolio
- Opcional: línea de continuo en el suelo o encuesta virtual

Preparación

Preparar afirmaciones como:

- "Haz tu trabajo. Cobra. Vete a casa."
- "No respondo mensajes fuera del horario laboral."
- "Dejé de ayudar porque nadie lo notaba de todas formas."
- "Dejé de ofrecerme para tareas extra sin decírselo a nadie."

Pasos de Facilitación

1. Pregunta inicial (10 min) — "¿Cuál es la diferencia entre protegerte a ti mismo y alejarte?" Los participantes escriben una frase cada uno y la guardan para más adelante.

2. Continuo de citas (20 min) — Leer o mostrar las afirmaciones. Los participantes las ubican en un continuo: Límite saludable / Desvinculación perjudicial / Depende. Fomentar el desacuerdo; el objetivo es descubrir los matices.

3. Discusión en grupos pequeños (15 min) — ¿Qué hace que un límite sea constructivo? ¿Cuándo la autoprotección se convierte en silencio? ¿Por qué a veces es difícil distinguir la diferencia?

4. Mini aportación: límite vs retirada (10 min) — Un límite generalmente se comunica. La retirada suele ser tácita. Ambas pueden surgir de la misma presión. Lo que importa es si el joven todavía tiene un camino hacia la claridad y la participación sostenible.

5. Laboratorio de afirmaciones de límites (20 min) — Los participantes piensan en una situación en la que se sienten abrumados o inseguros y escriben una afirmación usando: Lo que puedo hacer + Lo que no puedo sostener + Lo que me ayudaría.

6. Práctica en parejas (10 min) — Leer las afirmaciones en voz alta y revisarlas hasta que suenen naturales y utilizables.

7. Reflexión final (5 min) — Volver a la pregunta inicial: "¿Ha cambiado tu respuesta?"

Juego de Roles

Un coordinador le pide a un voluntario que "haga solo una cosa más" al final de una semana larga. El participante practica responder de forma honesta, respetuosa y sostenible.

Debate

- ¿Por qué las personas suelen sentirse culpables al establecer límites?
- ¿Qué hace que un límite suene claro en lugar de defensivo?
- ¿Cuándo empiezan las personas a usar la desvinculación como un límite tácito?

Para Llevar a Casa

Mi Afirmación de Límite: una frase que el participante podría usar de manera realista.

Youthpass

- Capacidad para distinguir la autoprotección de la retirada
- Confianza para establecer límites realistas
- Habilidades de comunicación relacionadas con el bienestar y la autogestión

Adaptación

Para participantes con menor confianza verbal: los participantes escriben afirmaciones de límites de forma anónima primero y las discuten como ejemplos antes de personalizarlas.

4.5 Sesión 3. Dilo Antes de Desconectarte

Propósito

Ayudar a los jóvenes a practicar una comunicación asertiva y de baja escalada antes de que el desenganche se convierta en silencio.

Grupo

Jóvenes de 18 a 28 años, especialmente aquellos que evitan las conversaciones difíciles o se sobreacen hasta que se desconectan.

Duración

90 minutos

Materiales

- Rotafolio o diapositivas
- Fichas con escenarios, bolígrafos
- Lista de observación opcional para el juego de roles

Preparación

Preparar 3-4 escenarios en los que un participante necesite plantear un problema con anticipación: expectativas poco claras / demasiadas tareas a la vez / falta de reconocimiento / motivación reducida por mala comunicación.

Pasos de Facilitación

1. Check-in de inicio (10 min) — "¿Qué suele impedir que las personas digan algo a tiempo?" Recoger respuestas (miedo, incomodidad, culpa, incertidumbre, no saber cómo expresarlo).

2. Mini aportación (10 min) — Presentar el marco Observación + Impacto + Necesidad/Pregunta. Una frase clara suele ser más útil que intentar decirlo todo a la vez. Ejemplos: "No tengo del todo claro qué se espera de mí." / "¿Podríamos acordar las prioridades de esta semana?"

3. Ejercicio de reformulación (15 min) — Dar afirmaciones con carga emocional ("De todas formas nadie escucha" / "Estoy harto de que me utilicen") y pedir a los participantes que reescriban cada una como la frase más pequeña y verdadera que pueda abrir una conversación.

4. Juego de roles, primera ronda (20 min) — En parejas o tríos, practicar el inicio de una conversación a partir de un escenario. La tercera persona (si es trío) observa: ¿Quedó claro el problema? ¿Evitó el hablante culpar a otros? ¿Pidió algo viable?

5. Retroalimentación y segundo intento (15 min) — Repetir el juego de roles tras la retroalimentación, ajustando el tono o la formulación.

6. Debate en grupo (10 min) — Comentar qué resultó difícil y qué facilitó decir los guiones.

7. Línea de acción personal (10 min) — "Una frase que realmente podría usar en una conversación real es..."

Guiones para el juego de roles

- "Ya no tengo claro qué se espera de mí."
- "He estado asumiendo demasiado sin decir nada."
- "Siento que mi contribución no está siendo reconocida."
- "He empezado a retirarme y prefiero hablarlo."

Debate

- ¿Qué hizo que una frase fuera más fácil de decir en voz alta?
- ¿Cuál es la diferencia entre honestidad y escalada?
- ¿Por qué las personas suelen esperar demasiado?

Para llevar a casa

Mi guión para iniciar una conversación: una frase corta + una pregunta de seguimiento.

Youthpass

- Comunicación práctica y autoexpresión
- Confianza para abordar la tensión con anticipación
- Capacidad para convertir la reflexión en acción

Adaptación

Para participantes a quienes no les gusta el juego de roles: permitir la construcción de diálogos escritos o el intercambio de guiones en parejas.

4.6 Sesión 4. Retroalimentación Sin Miedo

Objetivo

Ayudar a los jóvenes a pedir retroalimentación de forma enfocada y útil que restaure la claridad en lugar de aumentar la ansiedad.

Grupo

Jóvenes de 18 a 28 años en entornos laborales, de voluntariado, prácticas o formación.

Duración

75 minutos

Materiales

- Papel y bolígrafos
- Tarjetas con preguntas de retroalimentación (opcional)
- Pizarra o pantalla compartida

Preparación

Preparar ejemplos de preguntas de retroalimentación vagas frente a preguntas enfocadas.

Pasos de Facilitación

1. Pregunta inicial (10 min) — "¿Qué hace que la retroalimentación sea difícil?" Anotar las respuestas. Las más comunes: miedo a la crítica, a ser juzgado, a escuchar algo que no tiene solución.

2. Mini aporte: no toda la retroalimentación es igual (10 min) — A veces lo que un joven llama "retroalimentación" es en realidad una necesidad de claridad, priorización, reconocimiento, orientación o tranquilidad. Ayudarles a distinguir entre estas necesidades.

3. Pregunta amplia vs. pregunta enfocada (10 min) — "¿Cómo lo estoy haciendo?" frente a "¿Qué es una cosa que te gustaría que priorizara de manera diferente esta semana?" Debatir por qué las preguntas enfocadas producen respuestas más útiles.

4. Ejercicio de Dos Preguntas Solamente (15 min) — Los participantes identifican una situación real de incertidumbre y escriben: una pregunta de retroalimentación enfocada + una pregunta de seguimiento.

5. Juego de roles en parejas (15 min) — Una persona hace la pregunta de retroalimentación; la otra responde como supervisor, mentor o coordinador, variando el tipo de respuesta: de apoyo / vaga / apresurada / genuinamente útil. Luego se intercambian los roles.

6. ¿Qué hago con la respuesta? (10 min) — Cómo mantenerse estable si la respuesta no es ideal. ¿Qué hace que la retroalimentación siga siendo útil? ¿Cuál es el siguiente paso después de recibir retroalimentación?

7. Reflexión de cierre (5 min) — "El tipo de retroalimentación que más me ayudaría ahora mismo es..."

Juego de Roles

Un participante no está seguro de si está invirtiendo energía en el lugar correcto y quiere retroalimentación antes de desconectarse más.

"¿Podría recibir retroalimentación sobre si me estoy enfocando en las cosas más útiles en este momento? Si no es así, ¿qué te gustaría que ajustara?"

Debate

- ¿Por qué las preguntas vagas suelen generar respuestas vagas?
- ¿Qué tipo de retroalimentación es más seguro pedir primero?
- ¿Cómo puede la retroalimentación reducir la desvinculación en lugar de aumentarla?

Para Llevar a Casa

Mi Pregunta de Retroalimentación: una pregunta de retroalimentación útil + una pregunta de seguimiento.

Youthpass

- Capacidad para pedir retroalimentación estructurada
- Confianza para buscar claridad en lugar de adivinar
- Habilidades de autogestión y aprender a aprender

Adaptación

Para grupos con menor confianza: practicar primero mediante preguntas anónimas en tarjetas antes de personalizarlas.

4.7 Sesión 5. Restablecer la Relación: Volver a Comprometerse Después de Haberse Retirado

Propósito

Apoyar a los jóvenes que ya reconocen que se han estado retirando y quieren pensar en cómo volver a comprometerse de manera constructiva.

Grupo

Jóvenes de 18 a 28 años que pueden reconocer cierta desvinculación en sí mismos y están preparados para un trabajo reflexivo.

Duración

90 minutos

Materiales

- Papel, bolígrafos, hojas de reflexión
- Tarjetas de escenarios opcionales

Preparación

Esta sesión se beneficia de un estilo de facilitación tranquilo y suficiente seguridad emocional. No debe llevarse a cabo con prisa.

Pasos de Facilitación

- 1. Reflexión inicial (10 min)** – "¿Cómo suele verse mi retirada?"
Ofrecer ejemplos solo si es necesario: hablar menos / hacer lo mínimo / sentirse emocionalmente distante / volverse más cínico.
- 2. Mini aportación: el "quiet quitting" no es una identidad (10 min)**
– Retirarse puede ser una respuesta, una señal de advertencia o una estrategia de afrontamiento. Volver a comprometerse no significa fingir que nada ha pasado. Significa reconocer lo que cambió y decidir si todavía hay algo que vale la pena reconstruir.
- 3. Reflexión guiada (15 min)** – Los participantes escriben: ¿Qué cambió primero? ¿Qué estaba pasando en ese momento? ¿Qué necesitaba y no estaba recibiendo? ¿Qué dejé de hacer? ¿Qué parte de mí todavía quiere que las cosas mejoren?
- 4. Construcción de un guion de restablecimiento (15 min)** – Presentar la estructura: Lo que cambió + Lo que he notado en mí mismo + Lo que quiero ahora. Ejemplo: "Me he dado cuenta de que me he vuelto mucho más distante durante el último mes. En parte, es porque me he sentido confuso y desanimado. Me gustaría hablar sobre si existe una forma de restablecer las expectativas."
- 5. Ronda de juego de roles (20 min)** – Los participantes practican una conversación de restablecimiento en parejas o tríos. El objetivo no es una confrontación dramática, sino ensayar cómo nombrar honestamente la distancia y abrir el siguiente paso.
- 6. Mapeo de apoyo (10 min)** – Si esta conversación sale bien, ¿cuál es el siguiente paso? Si sale mal, ¿qué apoyo necesito? Si no estoy listo para hablar directamente, ¿cuál es el primer paso más seguro?
- 7. Ronda de cierre (10 min)** – "Una cosa que necesitaría para volver a comprometerme de manera más honesta es..."

Juego de Roles

Un joven sabe que ha estado desvinculándose durante semanas y quiere hablar antes de que la situación empeore.

"Sé que me he vuelto más distante últimamente. Prefiero nombrarlo honestamente a fingir que no está pasando nada."

Reflexión Final

- ¿Por qué volver a comprometerse suele ser más difícil que desvincularse?
- ¿Qué hace que una conversación de restablecimiento parezca posible?
- ¿Qué necesita ocurrir para que la confianza se reconstruya?

Para Llevar a Casa

Mi Reflexión de Restablecimiento: qué cambió / qué necesito / si quiero abordarlo directamente / quién puede apoyarme.

Youthpass

- Autorreflexión más profunda y responsabilidad sin autoinculpación
- Confianza para nombrar el cambio con honestidad
- Capacidad de imaginar una reintegración constructiva en lugar de solo la retirada

Adaptación

Si el grupo no está listo para la reflexión personal, utilizar en su lugar escenarios compuestos de ficción.

4.8 Sesión 6. Mi Plan STAY: Próximos Pasos, Apoyo y Participación Sostenible

Propósito

Consolidar el aprendizaje de las sesiones anteriores en un plan personal realista para la comunicación, el apoyo y la participación sostenible.

Grupo

Jóvenes de 18 a 28 años, idealmente después de haber participado en al menos algunas de las sesiones anteriores.

Duración

90 minutos

Materiales

- Plantilla del Plan STAY
- Plantilla de Hoja de Apoyo
- Bolígrafos
- Opcional: acceso al Escáner de Riesgo

Preparación

Preparar dos plantillas para llevar: Plan de Conversación Personal y Hoja de Apoyo. Estas se alinean con la lógica general del taller del proyecto, en el que los participantes se marchan con un plan de conversación y conclusiones orientadas al apoyo.

Pasos de Facilitación

1. Recapitulación y anclaje (10 min) — Los participantes recuerdan brevemente: algo que han notado sobre sí mismos / una habilidad que les resultó útil / una conversación que aún quieren evitar.

2. ¿Qué ha cambiado para mí? (10 min) — Reflexión escrita breve: ¿Qué entiendo ahora que antes no entendía? ¿Qué soy más capaz de decir? ¿Qué sigo encontrando difícil?

3. Elaborar el Plan STAY (25 min) — Los participantes completan: ¿Qué situación quiero abordar? / ¿Cuál es el problema en una oración clara? / ¿Qué quiero pedir? / ¿Qué límite, aclaración o apoyo necesito? / ¿Quién es la mejor persona con quien hablar primero? / ¿Cuál es mi próximo paso realista? / ¿Qué pasa si esa conversación no va bien?

4. Elaborar la Hoja de Apoyo (15 min) — Los participantes identifican: una persona con quien hablar directamente / una persona que pueda ayudar a prepararse / una opción de apoyo adicional / una señal que me indique que no debo esperar más.

5. Pares de coaching entre iguales (15 min) — Los compañeros comparten tanto de su plan como deseen y preguntan: ¿Es esto realista? ¿Es suficientemente específico? ¿Qué podría facilitar su cumplimiento?

6. Enlace opcional con el escáner (5 min) — Si el Escáner de Riesgo está disponible, explicar cómo puede complementar el plan ayudando a los jóvenes a reflexionar sobre patrones y recibir indicaciones de próximos pasos vinculadas al contenido del manual.

7. Círculo de cierre (10 min) — "El próximo paso que estoy más dispuesto/a a dar es..."

Juego de Rol

Ensayo final: los participantes practican decir las dos primeras líneas de la conversación que más necesitan tener de manera realista. El objetivo no es una simulación completa, sino hacer que el primer paso se sienta posible de expresar.

Reflexión Final

- ¿Qué hace que un próximo paso sea realista en lugar de idealista?
- ¿Qué apoyo hace más probable el seguimiento?
- ¿Qué ayuda a alguien a actuar antes de que la desvinculación se profundice de nuevo?

Para Llevar a Casa

Plan de Conversación Personal + Hoja de Apoyo.

Youthpass

- Iniciativa y seguimiento
- Capacidad de planificar acciones concretas
- Autodefensa en contextos laborales y de voluntariado
- Reflexión sobre el bienestar, la comunicación y el apoyo

Adaptación

Formatos más cortos: combinar el Plan STAY y la Hoja de Apoyo en una sola página. En línea: usar plantillas digitales rellenas o documentos compartidos.

4.9 Notas de Facilitación para las Seis Sesiones

Mantén los ejemplos amplios.

No todos los participantes están en un empleo formal. Usa ejemplos del trabajo, prácticas, voluntariado y entornos de primer empleo.

No romances el exceso de trabajo.

El objetivo no es convencer a los jóvenes de que se impliquen más a cualquier precio, sino ayudarles a proteger su compromiso mediante la claridad y una comunicación constructiva.

Normaliza los diferentes estilos de participación.

Ofrece más de una vía de acceso a cada actividad: hablar, escribir, observar o escuchar.

Usa el juego de roles con consentimiento.

Permite siempre que los participantes puedan abstenerse, observar o trabajar con un escenario ficticio.

No fuerces la divulgación personal.

Un participante no necesita compartir experiencias laborales privadas para beneficiarse.

Detecta cuándo el problema va más allá de la sesión.

Si surgen situaciones de angustia, acoso, discriminación o preocupaciones relacionadas con la salvaguarda, busca la vía de apoyo pertinente.

Termina con algo útil.

Cada sesión debe producir una frase, un plan, una reflexión, una pregunta o una opción de apoyo que el participante pueda llevarse más allá del espacio de trabajo.

4.10 Cómo Combinar Estas Sesiones

Serie completa de 6 sesiones:

Ideal para programas de mentoría, empleabilidad o trabajo juvenil estructurado.

Dos talleres de medio día:

Taller 1: Sesiones 1-3 / Taller 2: Sesiones 4-6.

Combinaciones temáticas breves:

Desvinculación temprana: Sesiones 1+2 •
Expresarse: Sesiones 3+4 • Revinculación:
Sesiones 5+6.

Con el Escáner de Riesgos:

Use el escáner antes de la Sesión 6 como punto de entrada reflexivo, o utilice primero las sesiones del manual y el escáner como seguimiento estructurado. El manual y el escáner están diseñados para reforzarse mutuamente, ayudando a los jóvenes a pasar de la reflexión a recomendaciones concretas y a la planificación de conversaciones.

CONCLUSIONES CLAVE



La práctica hace que la comunicación sea más utilizable

los jóvenes pueden entender bien el desenganche y aun así tener dificultades para actuar. La práctica convierte la comprensión en palabras.



Las sesiones cortas pueden generar cambios significativos.

A menudo un joven necesita una frase más clara, un límite más seguro, una pregunta de retroalimentación, o una opción de apoyo.



El juego de roles funciona cuando se mantiene realista

el objetivo es hacer que los momentos difíciles se sientan más decibles, no actuarlos.



El objetivo no es "arreglar la motivación"

sino restaurar la claridad, la autonomía y el apoyo antes de que la retirada se profundice.



Cada sesión debe terminar con algo concreto:

una reflexión, un guión, una pregunta, una declaración de límites, un mapa de apoyo o un plan de conversación.



Estas sesiones tratan sobre la transferencia

ayudar a los jóvenes a aplicar el aprendizaje del manual en contextos reales de trabajo, voluntariado e inicio de carrera.

REFERENCIAS

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Galanis, P. et al. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828-848.

Ibrahim, A., & Petersen, C. (2023). Check-in culture and remote team engagement. *Journal of Applied Communication Research*, 51(2), 144-162.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Popaitoon, P. (2022). Meaningful work and Gen Z retention. *Personnel Review*, 51(3), 872-891.

Zhang, Y., & Chin, T. (2024). Job characteristics, meaningful work, and Gen Z intention to stay. *Journal of Work-Applied Management*, 16(2), 88-107.

Cuándo y a quién escalar: mentores, RRHH y servicios de orientación.

Cuándo y a quién escalar: mentores, RRHH y servicios de orientación.

5.1 Por qué importa la escalada

Ciertos casos de desvinculación requieren más que el apoyo de un único trabajador juvenil. Contar con vías claras ayuda a garantizar que los jóvenes reciban el nivel de apoyo adecuado en el momento oportuno, al tiempo que protege tanto al individuo como al profesional. Trabajar en solitario ante situaciones complicadas puede llevar a señales perdidas, retrasos en la actuación y una presión innecesaria sobre todos los implicados.

El abandono silencioso no ocurre de golpe. Tiende a desarrollarse con el tiempo, a menudo a través de pequeños cambios en el comportamiento y el compromiso que al principio son fáciles de pasar por alto. Un joven puede reducir su participación de forma gradual: hablar menos en entornos grupales, tardar más en completar tareas o mostrarse menos presente emocionalmente. Estos cambios pueden ser lo suficientemente sutiles como para parecer fluctuaciones ordinarias hasta que se convierten en un patrón más claro.

Al reconocer estas señales con antelación, el trabajador juvenil tiene tiempo para interrumpir el proceso de desvinculación antes de que se profundice. Esto incluye involucrar a otras personas cuando sea necesario. Hacerlo puede aportar una nueva perspectiva, compartir la responsabilidad entre el equipo y hacer que la respuesta sea más equilibrada y eficaz. Escalar no es una señal de fracaso, sino una buena práctica.

Esta sección ofrece un marco estructurado para identificar cuándo y cómo escalar, a quién involucrar en cada nivel, y cómo gestionar las derivaciones de una manera que mantenga al joven informado, respetado y apoyado a lo largo de todo el proceso.



5.2 Marco de Niveles de Escalada

El marco de escalada ayuda a los trabajadores juveniles a reconocer los distintos niveles de desvinculación y a responder de manera adecuada. Proporciona una estructura clara sobre cuándo actuar, cuándo buscar apoyo adicional y cuándo involucrar a otras personas. Cada nivel describe un conjunto de señales observables y un curso de acción correspondiente. Los niveles no son categorías rígidas: un joven puede moverse entre ellos, y algunas situaciones pueden mostrar señales de más de un nivel al mismo tiempo.

El marco está diseñado para apoyar el juicio, no para reemplazarlo. El contexto siempre importa. Un joven que falta a las sesiones una vez puede estar enfrentando una dificultad temporal. Un joven que deja de participar en múltiples áreas durante varias semanas puede necesitar una respuesta más estructurada.

Nivel	Señales Observables	Acción Recomendada
Nivel 1 <i>Desvinculación Temprana</i>	Participación reducida en actividades / Menor motivación o entusiasmo / Retirada de las discusiones grupales / Menos iniciativa o seguimiento	Usar conversaciones individuales de seguimiento / Aplicar escucha activa y microhabilidades / Clarificar expectativas y ofrecer aliento / Registrar cambios y monitorear con el tiempo
Nivel 2 <i>Desvinculación Continua</i>	Ausencia persistente o falta de respuesta / Evasión de responsabilidades / Cambio notable en actitud o comportamiento / Comunicación reducida durante varias semanas	Involucrar a un mentor o supervisor / Acordar un plan de apoyo conjunto / Documentar observaciones de forma consistente / Establecer una fecha de revisión de seguimiento
Nivel 3 <i>Indicadores de Riesgo</i>	Señales de agotamiento o fatiga emocional / Expresiones de angustia o desesperanza / Aislamiento social dentro del grupo / Declaraciones que sugieren pérdida de propósito	Sugerir acceso a asesoramiento o apoyo de bienestar / Ofrecer ayuda para conectar al joven / Consultar con un colega senior / Aumentar la frecuencia de los seguimientos
Nivel 4 <i>Preocupación Grave</i>	Indicadores de crisis o angustia severa / Problemas graves de salud mental / Cualquier indicación de riesgo de daño / Divulgaciones relacionadas con la salvaguarda	Derivación inmediata a servicios profesionales / Seguir los procedimientos de salvaguarda de la organización / No gestionar solo, escalar de inmediato / Documentar e informar según sea necesario

La tabla anterior es una guía, no un guion. Los trabajadores juveniles a menudo se encontrarán tomando decisiones basadas en información incompleta. En caso de duda, siempre es mejor involucrar a un colega o supervisor que gestionar una situación compleja en solitario.

5.3 Principios para la Toma de Decisiones

Los principios de toma de decisiones tienen que ver con realizar elecciones informadas y responsables en situaciones reales, a menudo bajo presión y con información limitada. Estos principios ayudan a orientar el juicio al decidir si continuar con el apoyo, ajustar un enfoque o involucrar a otras personas.

Comienza con la reflexión.

Antes de decidir los próximos pasos, tómate un momento para considerar lo que ya sabes. ¿Ya has tenido una conversación de apoyo? ¿Qué ha cambiado desde entonces? ¿Hay algo en la situación que empiece a sentirse diferente o más difícil de manejar? Estas preguntas ayudan a evitar respuestas reactivas y a fundamentar tu pensamiento antes de actuar.

Observa el patrón, no solo el momento.

La desvinculación silenciosa se desarrolla con el tiempo, y una sola observación rara vez es suficiente para sacar conclusiones. Pregúntate si lo que estás viendo es algo puntual o parte de un patrón repetido. ¿El joven se está desenganchando gradualmente en múltiples áreas? ¿Algo está mejorando, permaneciendo igual o empeorando?

Mantén el bienestar en el centro.

Cada decisión debe priorizar el bienestar del joven. Esto puede significar, en ocasiones, tomar decisiones difíciles, como involucrar a otras personas o iniciar un proceso de derivación, que el joven puede no recibir bien inicialmente. Ser transparente sobre tu razonamiento y mantener un tono respetuoso ayuda a preservar la confianza incluso en los momentos más difíciles.

Conoce tu rol y sus límites.

Los trabajadores juveniles son fuentes importantes de apoyo, pero no son terapeutas, especialistas en salvaguarda ni profesionales de recursos humanos. Reconocer los límites de tu rol no es una debilidad — es parte de una práctica responsable. Saber cuándo recurrir a otros expertos es una habilidad profesional fundamental.

Comunica de forma clara y honesta.

Ya sea hablando con el joven, un compañero o un supervisor, una comunicación clara reduce los malentendidos y genera confianza. Evita el lenguaje vago al describir preocupaciones. Sé específico sobre lo que has observado, cuándo lo has observado y qué crees que podría ser necesario.

Actúa pronto, no tarde.

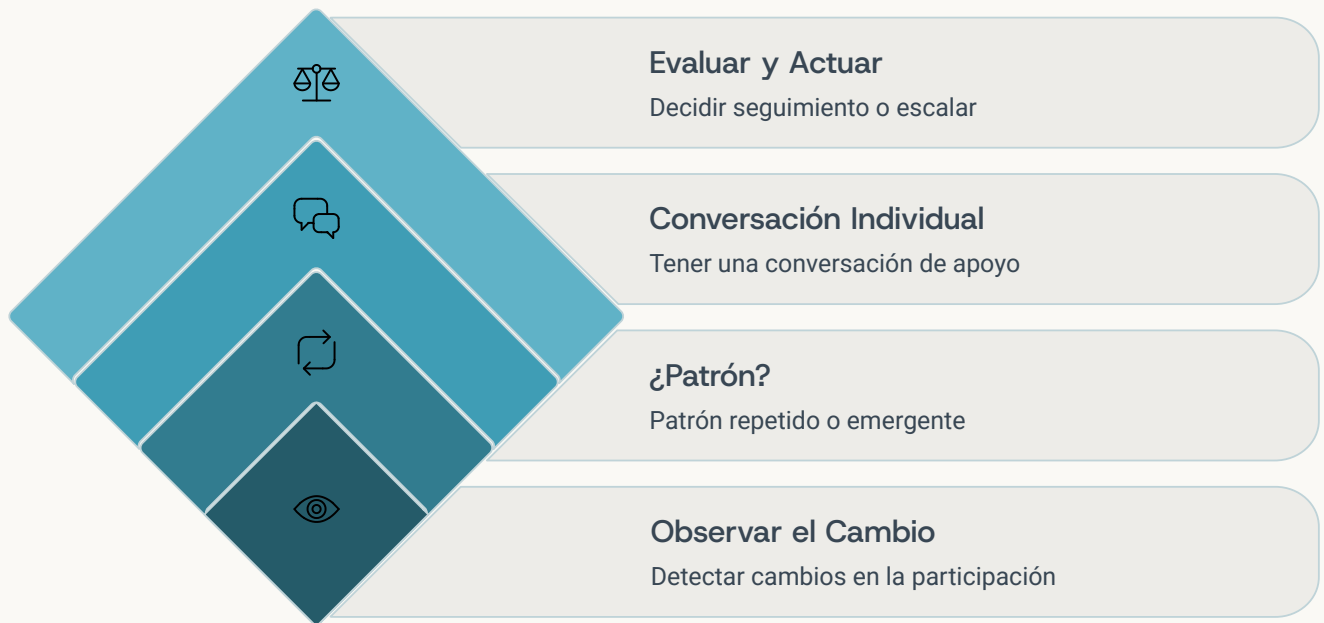
Uno de los hallazgos más consistentes en la práctica del trabajo con jóvenes es que la acción temprana conduce a mejores resultados. Esperar a tener certeza antes de actuar puede permitir que las situaciones se vuelvan más difíciles de resolver. Si algo no se siente bien, generalmente vale la pena plantearlo cuanto antes en lugar de esperar más evidencia.

Si tienes dudas: no lo gestiones solo — escala.

Escalar no es señal de fracaso ni de reacción exagerada. Es una parte responsable de cualquier rol en el trabajo con jóvenes. Cuando las situaciones se sienten poco claras o comienzan a superar lo que puedes manejar solo, involucrar a un compañero o supervisor es siempre la decisión correcta.

5.4 Guía de Toma de Decisiones: Un Diagrama de Flujo Práctico

El diagrama de flujo de toma de decisiones ofrece una guía paso a paso para responder a la desvinculación. Está diseñado para complementar el marco de escalada y ayudar a los trabajadores juveniles a reflexionar sobre situaciones que se sienten poco claras o complejas. El flujo a continuación representa las preguntas clave que se deben trabajar al decidir los próximos pasos.



Este diagrama de flujo está diseñado para ser práctico y de uso rápido. No reemplaza el juicio profesional, sino que proporciona un punto de referencia consistente cuando las situaciones se sienten poco claras. También puede utilizarse en sesiones de supervisión de equipo como herramienta compartida para reflexionar sobre casos individuales.

5.5 Vías de Derivación

Las vías de derivación ayudan a garantizar que los jóvenes reciban el nivel de apoyo adecuado en el momento oportuno. Un solo trabajador juvenil no puede ni debe gestionar cada situación de forma independiente. Saber qué vía de derivación utilizar, y cuándo, es una parte fundamental de la práctica efectiva.

La derivación no es un traspaso. Cuando un joven es derivado a otra fuente de apoyo, el papel del trabajador juvenil no termina. Sigue formando parte de la red de apoyo y continúa ofreciendo continuidad, aliento y conexión a lo largo del proceso.

Derivaciones Internas

Las derivaciones internas suelen ser el primer paso cuando se requiere apoyo adicional. Permiten compartir preocupaciones dentro del proyecto u organización y ayudan a mantener la continuidad. Plantear las preocupaciones de manera temprana puede evitar que los problemas sean más difíciles de abordar.

Mentor

Un mentor puede ofrecer un apoyo individualizado más constante y aportar una perspectiva diferente. Esto es especialmente útil cuando un joven necesita un compromiso regular de alguien en quien ya confía, o cuando la relación del trabajador juvenil se ha vuelto complicada por los problemas que se plantean. Los mentores pueden proporcionar una presencia estable y confiable durante los períodos de desvinculación.

Coordinador de Proyecto

Un coordinador de proyecto ayuda a orientar las decisiones y mantiene la alineación con los procedimientos del proyecto, especialmente cuando las situaciones se vuelven poco claras, requieren coordinación entre el personal o comienzan a acercarse a los límites de la práctica estándar. Los coordinadores son contactos importantes cuando es necesario activar los procesos internos.

Trabajador Juvenil Senior

Un trabajador juvenil senior puede proporcionar orientación en situaciones más complejas, particularmente cuando existen preocupaciones de salvaguarda, señales de riesgo o la necesidad de escalar más allá del equipo inmediato. Su experiencia en la gestión de casos graves los convierte en un recurso importante cuando los enfoques estándar no son suficientes.

Derivaciones Externas

Cuando las situaciones requieren derivaciones externas, el personal debe tomar decisiones con cuidado e involucrar al joven siempre que sea posible. Estas derivaciones suelen ser más estructuradas que las internas y pueden requerir documentación, consentimiento o procesos formales según la organización y la naturaleza de la preocupación.

Servicios de Orientación

Los servicios de orientación ofrecen un espacio seguro y confidencial donde los jóvenes pueden hablar de sus dificultades personales o emocionales con un profesional capacitado. Son apropiados cuando un joven experimenta angustia persistente, ansiedad o dificultades que van más allá del alcance del apoyo del trabajo juvenil. Los servicios de orientación pueden ser internos a la organización, estar disponibles a través de organismos colaboradores o ser accesibles a través de los servicios de salud nacionales o regionales.

Profesionales de Salud Mental

Los profesionales de salud mental deben intervenir cuando hay señales de deterioro emocional significativo, preocupaciones clínicas continuas o riesgo de daño. Esto incluye psicólogos, psiquiatras, trabajadores sociales y consejeros clínicos. No se espera que los trabajadores juveniles evalúen la salud mental, pero deben reconocer cuándo las preocupaciones están fuera de su competencia y actuar en consecuencia.

Orientación Profesional o Educativa

La orientación profesional o educativa es especialmente relevante cuando la desvinculación está relacionada con la incertidumbre de un joven sobre su futuro, su sentido de propósito en un rol o su dirección después de una experiencia de voluntariado o formación. Los asesores de carrera, los servicios de empleo y los orientadores vocacionales pueden ayudar a los jóvenes a explorar caminos realistas y reencontrar su motivación.

Servicios de Protección

Los servicios de protección deben intervenir siempre que existan preocupaciones sobre riesgo de daño, abuso o la seguridad de un joven. Todas las organizaciones que trabajan con jóvenes deben contar con un responsable designado de salvaguarda. No se espera que los trabajadores juveniles investiguen, pero están obligados a informar y seguir los procedimientos organizativos y legales pertinentes.



5.6 Trabajar con Derivaciones en la Práctica

La forma en que se gestiona una derivación influye en cómo la vive el joven. Una derivación mal comunicada puede sentirse como un abandono. Una que se maneja con cuidado, transparencia y seguimiento puede fortalecer la confianza y reforzar en el joven la sensación de que el apoyo está disponible. Los siguientes principios orientan una buena práctica de derivación.

Comunicar con claridad.

Sé claro sobre por qué estás implicando a otras personas y qué significa eso. Usa un lenguaje sencillo y de apoyo, y tómate el tiempo de comprobar que el joven lo entiende. Evita un lenguaje que pueda hacerle sentir juzgado, ignorado o traspasado sin cuidado. Frases como "Quiero asegurarme de que tienes el tipo de apoyo adecuado" o "Estoy involucrando a otra persona porque esto es importante y quiero que lo gestionemos bien" pueden ayudar a enmarcar la derivación de forma constructiva.

Involucrar al joven.

En la medida de lo posible, incluye al joven en las decisiones sobre su propio apoyo. Anímale a compartir sus opiniones y preferencias sobre quién participa y cómo. Esto ayuda a generar confianza y garantiza que se sienta escuchado. Incluso cuando el consentimiento pleno no sea posible, manténle informado para que no se sienta marginado o inseguro sobre lo que está ocurriendo.

Ser transparente sobre la confidencialidad.

Sé honesto sobre los límites de la confidencialidad desde el inicio de cualquier relación de apoyo. Explica qué puede mantenerse en privado y qué podrías necesitar compartir, especialmente cuando la seguridad es una preocupación. Ser claro desde el principio evita malentendidos posteriores y establece expectativas realistas. La mayoría de los jóvenes pueden aceptar que cierta información deba compartirse si entienden el motivo.

Mantenerlo manejable.

Las derivaciones pueden comenzar con una simple conversación. Céntrate en un siguiente paso claro en lugar de presentar al joven un conjunto complejo de opciones o un proceso abrumador. Empezar con pequeños pasos reduce la ansiedad y facilita que tanto el educador como el joven se mantengan comprometidos y avancen.

Hacer seguimiento y mantenerse involucrado.

Contacta tras la derivación para asegurarte de que el joven entiende lo que está ocurriendo y lo que viene a continuación. Pregúntale cómo se siente con respecto al apoyo que está recibiendo. Una derivación no es un traspaso: el educador sigue formando parte del proceso. La continuidad de la relación, incluso en un papel reducido, puede marcar una diferencia significativa en cómo el joven vive el apoyo externo.

Ejemplo práctico: hacer que una derivación se sienta como un apoyo

Un educador observa que una joven voluntaria llega tarde, participa menos y recientemente ha dicho que está "simplemente cansada todo el tiempo". Tras una conversación individual, queda claro que está lidiando con una ansiedad significativa fuera del contexto del voluntariado. El educador comenta la idea de hablar con un consejero, explica en qué consiste el asesoramiento y se ofrece a ayudar a concertar una primera cita. Vuelve a contactar dos semanas después para preguntar cómo van las cosas. La joven dice más tarde que la forma en que se gestionó la derivación le hizo sentirse apoyada en lugar de apartada.

Al tomar decisiones sobre escaladas y derivaciones, los trabajadores juveniles deben actuar de manera éticamente sólida. La práctica ética no consiste solo en seguir procedimientos — se trata de actuar con integridad, transparencia y un cuidado genuino por el bienestar del joven.

Sé transparente sobre el intercambio de información.

Deja claro desde el principio qué puede y qué no puede mantenerse confidencial. Explica desde el inicio que es posible que necesites involucrar a otras personas si surgen preocupaciones, y brinda al joven la oportunidad de hacer preguntas. Si es posible, infórmale antes de compartir cualquier información sobre él o ella con un tercero. La transparencia no significa compartir todo de manera indiscriminada — significa ser honesto sobre el proceso.

Trabaja dentro de tu rol.

Los trabajadores juveniles están formados para ofrecer apoyo, no para realizar evaluaciones clínicas, asesoramiento jurídico o intervenciones especializadas. Si una situación requiere un tipo de apoyo que va más allá de tu formación o del alcance de tu organización, plantearlo a la persona adecuada no solo es aceptable — es obligatorio. Actuar dentro de tus competencias protege tanto al joven como a ti mismo.

Involucra al joven en la toma de decisiones.

Siempre que sea posible, las decisiones sobre el apoyo de un joven deben contar con la participación de esa persona. Esto respeta su autonomía y ayuda a mantener su confianza y compromiso. Incluso cuando el joven no puede dar su consentimiento a una determinada línea de acción, debe mantenerse informado y su perspectiva debe tenerse en cuenta.

Evita las suposiciones.

No todo signo de desvinculación refleja un problema personal. El bagaje cultural, la discapacidad, el estilo de comunicación o el estrés situacional pueden generar comportamientos que parecen desvinculación pero que no lo son. Antes de escalar, asegúrate de que las observaciones se basen en patrones consistentes y no en incidentes aislados, y de que el joven haya tenido la oportunidad de explicar su perspectiva.

Documenta de manera adecuada.

Mantén registros breves y objetivos de las observaciones, conversaciones y decisiones significativas. La documentación protege al joven, al trabajador juvenil y a la organización. También crea un registro compartido que hace más probable la continuidad del apoyo cuando hay varias personas involucradas.

5.8 Autocuidado para Trabajadores Juveniles

Apoyar a los jóvenes a través del desenganche, la dificultad emocional o la crisis es un trabajo exigente. Los trabajadores juveniles que se involucran regularmente con estas situaciones pueden experimentar fatiga, estrés secundario o incertidumbre sobre sus propias decisiones. Atender tu propio bienestar no es un lujo personal — forma parte de poder realizar el trabajo de forma constante y eficaz.

Algunas formas prácticas de apoyar tu propia sostenibilidad en este rol:

- Utiliza la supervisión y las reuniones de equipo como espacios para reflexionar sobre casos difíciles, no solo para informar sobre el progreso.
- Busca consulta entre pares cuando una situación se sienta incierta o pesada. Compartir la responsabilidad reduce el riesgo de cargar demasiado solo.
- Reconoce cuándo te estás sobrecargando. Las señales de fatiga del trabajador a menudo se asemejan a las primeras señales de desenganche en los jóvenes: energía reducida, menos iniciativa, mayor distanciamiento.
- Conoce los recursos de apoyo de tu organización para el personal, incluido el acceso a supervisión, asistencia al empleado o apoyo al bienestar.
- Celebra lo que funciona. El trabajo juvenil es una inversión a largo plazo, y los pequeños cambios positivos importan.

El proyecto STAY reconoce que el trabajo juvenil sostenible depende de profesionales que estén ellos mismos apoyados, reflexivos y capaces de mantener la calidad de su compromiso a lo largo del tiempo.

5.9 Palabras de Cierre

Las vías claras de escalada, las rutas de derivación bien estructuradas y los principios de toma de decisiones éticas trabajan juntos para garantizar que los jóvenes reciban un apoyo oportuno, adecuado y respetuoso. Los trabajadores juveniles no necesitan tener todas las respuestas. Necesitan saber cuándo actuar, a quién involucrar y cómo mantener al joven en el centro del proceso.

El marco y las herramientas de esta sección están diseñados para facilitar eso. Proporcionan una estructura que reduce la incertidumbre, apoya la toma de decisiones con confianza y ayuda a los trabajadores juveniles a responder al desenganche de formas que son proporcionadas, transparentes y fundamentadas en las buenas prácticas.

La Parte VI da el siguiente paso: analizar cómo las organizaciones pueden integrar estas prácticas en la vida laboral cotidiana para que una buena escalada y derivación se conviertan en parte de la cultura profesional normal, en lugar de respuestas excepcionales a situaciones inusuales.





6.1 Por Qué Importa la Implementación

Rutinas ligeras, estructuras éticas y enfoques híbridos para integrar el marco STAY en la práctica cotidiana.

Brecha de implementación

Un marco bien diseñado solo puede marcar la diferencia si realmente se utiliza. Incluso cuando los trabajadores juveniles comprenden la teoría de la desvinculación y la escalada, traducir ese entendimiento en acciones consistentes del día a día es un desafío aparte. Esta sección se centra en esa brecha: entre saber qué hacer y poder hacerlo de manera fiable dentro de las presiones y estructuras de la vida organizacional real.

Obstáculos comunes

La implementación suele fallar no por resistencia o falta de voluntad, sino porque las nuevas prácticas parecen desconectadas de las rutinas existentes, añaden complejidad a cargas de trabajo ya saturadas, o requieren decisiones que los trabajadores no se sienten equipados para tomar sin apoyo. Comprender estos obstáculos con honestidad es el primer paso para diseñar enfoques que realmente funcionen.

Qué cubre esta parte

Esta parte del manual ofrece orientación práctica para las organizaciones que introducen el marco STAY. Cubre por qué la implementación puede quedarse corta, cómo construir rutinas simples y sostenibles, cómo integrar prácticas en los flujos de trabajo existentes, cómo afrontar los desafíos particulares de los entornos híbridos y en línea, y cómo es una implementación mínima viable para organizaciones con tiempo o recursos limitados.

6.2 Por qué falla la implementación

La investigación sobre el cambio de comportamiento en las organizaciones muestra de manera consistente que incluso las orientaciones bien diseñadas a menudo no se traducen en cambios en la práctica. Para que el marco STAY funcione, es útil comprender qué es lo que suele interponerse en el camino.

Obstáculo común	Cómo se manifiesta en la práctica	Cómo abordarlo
El marco parece demasiado complejo	Los trabajadores juveniles no pueden recordar los pasos bajo presión; la tabla de escalada no se consulta en tiempo real	Desglosar en una o dos acciones clave por nivel; plastificar una guía rápida de una página
Responsabilidad poco clara	El personal asume que otra persona planteará una preocupación; los problemas se detectan pero no se actúa sobre ellos	Asignar un coordinador nombrado para las decisiones de escalada; aclarar la responsabilidad de cada persona
Falta de reflexión regular	Los problemas se acumulan entre las reuniones del equipo; se pierden las señales tempranas	Incorporar breves revisiones en los ritmos habituales del equipo; usar la supervisión como espacio de reflexión
Incertidumbre ética	Los trabajadores no están seguros de qué pueden compartir ni cuándo deben escalar	Proporcionar un protocolo escrito y claro de confidencialidad y escalada; realizar una breve sesión de formación
Marco no actualizado	Las orientaciones reflejan cómo solía funcionar la organización, no cómo funciona ahora	Revisar las vías de escalada anualmente; actualizar contactos y procedimientos
Agotamiento y límites de capacidad	El personal está demasiado sobrecargado para participar de forma consistente en el seguimiento y la supervisión	Reducir la carga de seguimiento mediante plantillas sencillas; identificarlo como un problema de equipo, no solo de responsabilidad individual

Reconocer estos obstáculos de antemano no es pesimista — es estratégico. Las organizaciones que debaten las barreras probables antes de introducir nuevas prácticas tienen más posibilidades de adaptarlas con éxito y mantenerlas a lo largo del tiempo.

6.3 Creación de rutinas simples y sostenibles

Las estrategias de implementación más eficaces se basan en acciones pequeñas y repetibles que se convierten en parte del ritmo natural de un programa u organización. Los sistemas grandes y complejos son más difíciles de sostener, especialmente en organizaciones con capacidad limitada y roles de personal variados. Las rutinas simples, por el contrario, generan conciencia y consistencia sin añadir una carga administrativa desproporcionada.

Las siguientes estructuras de rutina pueden adaptarse a diferentes contextos organizacionales:

Seguimientos individuales regulares

Conversaciones breves y estructuradas entre un trabajador juvenil y un joven, realizadas a intervalos predecibles (por ejemplo, semanal o quincenal). No es necesario que sean reuniones formales; un seguimiento de cinco minutos al inicio o al final de una sesión suele ser suficiente. El propósito es detectar pequeños cambios de forma temprana, mantener la relación y dar al joven una oportunidad regular de expresar sus preocupaciones antes de que se agraven.

Notas de observación del equipo

Un registro compartido y sencillo donde el personal puede anotar breves observaciones sobre los participantes individuales. Las notas deben ser objetivas, no interpretativas, y registrar comportamientos específicos en lugar de impresiones generales. Con el tiempo, estos registros permiten identificar patrones que podrían no ser evidentes en ninguna sesión individual. También favorecen la continuidad cuando diferentes miembros del personal trabajan con el mismo joven.

Breves seguimientos de equipo

Un espacio corto al inicio o al final de las reuniones del equipo donde el personal comparte observaciones sobre la participación y plantea cualquier preocupación temprana. No es necesario que sean largos ni formales. Un turno de dos o tres minutos por miembro del personal suele ser suficiente para identificar patrones que una sola persona podría pasar por alto. Esto también ayuda a distribuir la responsabilidad de detectar la desvinculación entre todo el equipo, en lugar de recaer sobre un solo individuo.

El seguimiento de "una sola pregunta"

Una única pregunta integrada en una sesión o actividad del programa — por ejemplo, un breve prompt escrito al final de un taller que pide a los participantes valorar su nivel de participación en una escala simple o completar una frase como "Esta semana me resulta difícil..." Estos micro-seguimientos revelan señales tempranas sin requerir tiempo ni debate significativos, y pueden usarse para identificar a quienes podrían beneficiarse de una conversación de seguimiento.

- ❏ Las rutinas funcionan porque reducen la carga cognitiva de decidir cuándo hacer el seguimiento. Si la pregunta siempre es "¿cuándo debería tener esta conversación?", es fácil posponerla. Si el seguimiento es siempre el lunes por la mañana, la decisión ya está tomada.

6.4 Integración de Prácticas en los Flujos de Trabajo Existentes

Una de las formas más eficaces de garantizar que se adopten nuevas prácticas es conectarlas con lo que ya está ocurriendo. Cuando los equipos pueden ver cómo el marco STAY encaja dentro de sus estructuras y ritmos existentes, se percibe menos como una tarea adicional y más como una extensión natural de lo que ya hacen.

Los siguientes ejemplos muestran cómo los elementos del marco pueden integrarse en flujos de trabajo organizativos comunes:

01	02
Planificación del programa e inducción Establezca una línea base de participación inicial para los nuevos participantes. Registre los niveles iniciales de participación, confianza y comunicación. Esto crea un punto de referencia para identificar cambios a lo largo del tiempo.	Sesiones semanales o quincenales Añada una breve revisión de apertura o una pregunta de reflexión al cierre. Utilice el Escáner de Riesgo como herramienta periódica de autoevaluación. Rote la responsabilidad de las notas de observación entre el personal.
03	04
Reuniones de equipo Incluya un segmento de cinco minutos para que el personal señale cualquier inquietud sobre los participantes. Utilice el marco de escalada como punto de referencia compartido al hablar de personas concretas. Revise las acciones de seguimiento de reuniones anteriores.	Sesiones de tutoría o coaching individual Estructure las sesiones para incluir una pregunta de revisión relacionada con la participación. Utilice los guiones de conversación de la Parte III para abordar temas difíciles. Documente los puntos clave y los próximos pasos acordados.
05	06
Revisión al final del programa Incluya un componente de participación y bienestar en las evaluaciones del programa. Recoja la opinión de los participantes sobre qué apoyó o dificultó su participación. Utilice los hallazgos para actualizar la implementación local del marco.	Supervisión del personal Utilice la supervisión para reflexionar sobre las decisiones de escalada y los casos de derivación. Analice cómo está funcionando el marco en la práctica y dónde pueden ser necesarios ajustes. Aborde cualquier preocupación sobre el bienestar del trabajador relacionada con la gestión de la desvinculación.

El principio detrás de la integración es que las nuevas prácticas tienen más probabilidades de consolidarse cuando se vinculan a hábitos y estructuras existentes. Comenzar con uno o dos puntos de integración es más eficaz que intentar cambiarlo todo a la vez.

6.5 Consideraciones Éticas en la Implementación Organizacional

Al implementar vías de escalada y derivación a nivel organizacional, la ética debe guiar no solo las decisiones individuales, sino también el diseño de sistemas y rutinas. Las prácticas que parecen eficientes sobre el papel pueden generar problemas si no están cuidadosamente alineadas con principios éticos.

Transparencia con los participantes.

Los jóvenes que participan en el programa deben comprender cómo se recopila, almacena y comparte la información sobre ellos. Esto no significa compartir cada detalle operativo, sino ser honestos sobre lo que ocurre cuando se plantea una preocupación y cuáles son sus derechos dentro de ese proceso. La participación informada genera confianza y reduce la ansiedad de ser monitoreados o juzgados.

Proporcionalidad.

No toda observación necesita desencadenar una respuesta formal. Las organizaciones deben asegurarse de que los sistemas de seguimiento sean proporcionales al nivel de preocupación y que los jóvenes no los perciban como intrusivos o estigmatizadores. Una cultura de seguimiento debe sentirse como cuidado, no como vigilancia.

Competencia del personal y claridad de roles.

Las organizaciones tienen la responsabilidad de garantizar que los trabajadores juveniles cuenten con la formación, supervisión y límites de rol claros que necesitan para implementar el marco con confianza. Introducir vías de escalada sin apoyar al personal para utilizarlas es tanto ineficaz como injusto para los trabajadores implicados.

Protección de datos y confidencialidad.

Cualquier documentación sobre el comportamiento o el bienestar de los participantes debe cumplir con la legislación de protección de datos pertinente (incluido el RGPD cuando sea aplicable). Las notas de observación deben almacenarse de forma segura, ser accesibles solo para quienes las necesiten y ser revisadas o eliminadas cuando ya no sean necesarias. Los jóvenes deben ser informados sobre cómo se utilizan sus datos.

Equidad e inclusión.

Los sistemas de seguimiento pueden amplificar inadvertidamente los sesgos si no están diseñados con cuidado. Los trabajadores juveniles deben ser conscientes de que algunos comportamientos asociados con la desvinculación pueden reflejar normas culturales, diferencias relacionadas con la discapacidad o preferencias de comunicación, en lugar de una retirada real. La formación en observación inclusiva reduce el riesgo de malinterpretación.

6.6 Consideraciones sobre el Trabajo Híbrido

El trabajo híbrido (que combina entornos presenciales y en línea) presenta desafíos particulares para reconocer y responder a la desvinculación. Muchas de las primeras señales descritas en la Parte II de este manual (reducción de señales de lenguaje corporal, respuestas más cortas, menor contribución voluntaria) son más difíciles de observar cuando la comunicación ocurre a través de una pantalla o en formatos asíncronos.

Los principios fundamentales del marco STAY siguen siendo los mismos en entornos híbridos, pero el enfoque debe adaptarse para tener en cuenta las diferentes condiciones de la participación en línea.

Desafío: Visibilidad reducida de las señales de participación

En entornos en línea, las cámaras pueden estar apagadas, las respuestas pueden escribirse en lugar de hablarse, y la dinámica grupal es más difícil de interpretar. Es más complicado notar que alguien se vuelve más silencioso o retraído cuando la comunicación de base ya está filtrada a través de una pantalla.

Respuesta: Incorporar momentos de participación estructurada — encuestas breves, ejercicios de completar frases o respuestas individuales — que hagan visible la participación incluso en formatos digitales. Esto crea puntos de datos que pueden compararse a lo largo del tiempo.

Desafío: El silencio es más difícil de interpretar en línea

Un participante que no dice nada en una sesión en línea puede estar completamente comprometido, distraído temporalmente, experimentando un problema técnico o comenzando a desvincularse. Sin señales cara a cara, es más difícil distinguir entre estas posibilidades.

Respuesta: No depender únicamente de la comunicación grupal para evaluar la participación. Establecer contactos individuales regulares, aunque sean breves, para mantener una línea directa de comunicación con cada joven fuera del entorno grupal.

Desafío: El aislamiento es menos visible

El aislamiento social, uno de los indicadores de riesgo de Nivel 3, puede ser particularmente difícil de detectar en entornos híbridos donde cada participante parece igualmente "presente" en el espacio digital, aunque no esté significativamente conectado.

Respuesta: Prestar atención a quién se conecta con sus compañeros fuera de las actividades estructuradas, quién responde a los mensajes de otros y quién inicia el contacto. Estos patrones relacionales son señales importantes.

Desafío: La derivación parece más impersonal en línea

Cuando se inicia una derivación de forma presencial, un educador juvenil puede ofrecer seguridad a través de su presencia, tono y lenguaje corporal. En entornos en línea, esta cualidad humana es más difícil de transmitir y las derivaciones pueden parecer más abruptas o clínicas.

Respuesta: En la medida de lo posible, utilizar videollamadas o llamadas de voz en lugar de mensajes escritos para las conversaciones de derivación. Dedicar más tiempo a verificar la comprensión, preguntar cómo se siente el joven sobre el proceso y hacer un seguimiento puntual.

- ❏ Los entornos híbridos requieren una comunicación más deliberada, no menos. La clave no es replicar la práctica presencial en línea, sino identificar qué elementos son más importantes y encontrar el mejor equivalente disponible en el entorno digital.

6.7 Modelo de Implementación Mínima

No todas las organizaciones tienen la misma capacidad para implementar un marco completo de escalada y derivación desde el principio. Un modelo de implementación mínima proporciona un punto de partida alcanzable para organizaciones con tiempo, personal o recursos limitados, manteniendo al mismo tiempo los elementos fundamentales que hacen que el marco sea efectivo.

El modelo mínimo se articula en torno a cuatro elementos fundamentales. Cada uno puede introducirse de forma incremental, y cada uno aporta valor de forma independiente incluso antes de que el modelo completo esté en funcionamiento.

Elemento fundamental	En qué consiste	Requisito mínimo
Concienciación	El personal comprende cómo se manifiesta la desconexión progresiva y por qué es importante	Una sesión de equipo utilizando las Partes I y II de este manual; todo el personal puede describir las señales tempranas
Rutina de seguimiento	Momentos de contacto regulares y estructurados con los jóvenes que hacen visible su participación	Al menos un seguimiento individual por joven cada dos semanas; breve nota de observación tras cada uno
Claridad en la escalada	El personal sabe cuándo y cómo involucrar a otros	Marco de escalada visible en el espacio del equipo; cada miembro del personal puede nombrar las acciones de los Niveles 1 al 4
Contactos de derivación	Los contactos de derivación internos y externos relevantes son conocidos y accesibles	Una lista actualizada de contactos de derivación, revisada al menos una vez por ciclo de programa; el personal sabe a quién llamar en cada nivel

Este modelo mínimo no requiere nuevos sistemas, un presupuesto significativo ni reestructuración. Solo exige conciencia compartida, una pequeña rutina, un marco claro y una breve lista de contactos. Las organizaciones que logren estos cuatro elementos de forma consistente estarán bien posicionadas para ampliar su implementación con el tiempo.



6.8

Construyendo una Cultura Organizacional Integral

Las prácticas individuales y las rutinas estructuradas son importantes, pero el impacto sostenido proviene de incorporar los principios del marco STAY en la cultura de una organización: los valores, normas y expectativas compartidas que moldean el comportamiento cotidiano de las personas, incluso cuando nadie está mirando.

Una cultura organizacional integral en torno al compromiso y la escalada tiene varias características reconocibles:

Hablar se normaliza.

El personal y los participantes se sienten seguros para plantear preocupaciones de forma temprana, sin temor a ser juzgados ni a reacciones exageradas. El mensaje es consistente: notar y nombrar el desenganche es una señal de buena práctica, no de interferencia.

La responsabilidad es compartida.

Ninguna persona carga sola con el peso total de monitorear y responder al desenganche. Se entiende como una responsabilidad de equipo, y existen apoyos estructurales para hacer posible esa distribución en la práctica.

El aprendizaje es continuo.

La organización reflexiona regularmente sobre cómo está funcionando su implementación, qué se está pasando por alto y cómo pueden mejorarse las prácticas. Esto incluye recoger la opinión de los jóvenes sobre su experiencia.

Los jóvenes son socios, no solo beneficiarios.

Los jóvenes participan en la configuración de las condiciones que apoyan su propio compromiso. Sus perspectivas se tienen en cuenta en el diseño de programas, los procesos de retroalimentación y la revisión de las estructuras de apoyo.

Los trabajadores reciben apoyo.

La organización toma en serio el bienestar de sus trabajadores juveniles, proporciona supervisión regular y crea espacio para que el personal exprese cuándo tiene dificultades con casos difíciles o cargas de trabajo elevadas.

Construir este tipo de cultura lleva tiempo y no puede lograrse mediante una sola sesión de formación ni un documento de política revisado. Se desarrolla a través de la práctica constante, un liderazgo visible y un compromiso genuino con los valores que sustentan el proyecto STAY: que el abandono silencioso no es un defecto de carácter, que el apoyo temprano importa, y que mantenerse comprometido —tanto para los jóvenes como para los trabajadores que los apoyan— depende de contar con las condiciones adecuadas.

6.9 Uso del Escáner de Riesgo en la Práctica Organizacional

El Escáner de Riesgo de Compromiso y Abandono Silencioso de STAY es una herramienta digital desarrollada como parte de este proyecto. Está diseñada para complementar el manual ofreciendo a los jóvenes una forma estructurada y privada de evaluar su propio compromiso y recibir orientación personalizada sobre los próximos pasos. En un contexto organizacional, el escáner puede integrarse en la implementación de varias maneras prácticas.

En la incorporación al programa

Utilice el escáner como parte de una evaluación inicial de los participantes para establecer un perfil de compromiso de referencia. Esto ayuda a los trabajadores juveniles a identificar desde el principio qué participantes pueden beneficiarse de un apoyo adicional de seguimiento.

A intervalos regulares

Pida a los participantes que completen el escáner cada cuatro a seis semanas. Los cambios en las puntuaciones a lo largo del tiempo pueden revelar un desenganche gradual que puede no ser visible en las interacciones diarias.

Antes de conversaciones individuales

Utilice el escáner como herramienta de preparación antes de una reunión de seguimiento programada. El informe PDF personalizado proporciona tanto al trabajador juvenil como al joven un punto de partida para la discusión que resulta estructurado y no confrontacional.

Como estímulo para la autoderivación

Ponga el escáner a disposición de los jóvenes de forma independiente, para que puedan utilizarlo cuando deseen reflexionar sobre su propio compromiso sin necesidad de comunicárselo primero a un trabajador juvenil. Esto fomenta la autonomía y la búsqueda temprana de ayuda.

En sesiones de revisión de equipo

Utilice datos anonimizados del escáner (cuando el consentimiento lo permita) para revisar los patrones generales de compromiso en un grupo de participantes del programa. Esto puede ayudar a las organizaciones a identificar factores sistémicos en el desenganche, además de los individuales.

El escáner está disponible en cuatro idiomas y es accesible en todos los dispositivos. Está diseñado para usarse junto con el manual, no como sustituto del apoyo humano y la conversación.

6.10 Palabras finales

Implementar el marco STAY de manera efectiva no consiste en alcanzar un sistema perfecto. Se trata de crear condiciones en las que los trabajadores juveniles se sientan apoyados y seguros, los jóvenes se sientan escuchados y atendidos a tiempo, y las organizaciones puedan responder a la desvinculación de manera consistente y proporcionada.

Las prácticas de esta sección están diseñadas para ser alcanzables. Se basan en lo que la mayoría de las organizaciones de trabajo juvenil ya hacen, y requieren una atención sostenida en lugar de cambios drásticos.

Un seguimiento semanal, un equipo que comparte sus preocupaciones, una vía de derivación que todos conocen: estas pequeñas estructuras, mantenidas de forma constante, pueden transformar la experiencia de muchos jóvenes que de otro modo se irían desvinculando sin que nadie lo notara a tiempo.

Para eso existe el proyecto STAY. No para prevenir toda forma de desvinculación, sino para garantizar que ningún joven tenga que desvincularse en silencio por falta de una conversación, una vía de apoyo o una persona que lo notara a tiempo para ayudarlo.



CONCLUSIONES CLAVE – PARTES V Y VI



La escalada es una buena práctica.

Involucrar a otros cuando las situaciones requieren apoyo adicional es una señal de confianza profesional, no de fracaso.



El marco de cuatro niveles proporciona estructura sin rigidez.

Los niveles describen patrones y respuestas apropiadas, no categorías rígidas. El contexto siempre importa.



La derivación no es un traspaso.

El papel del trabajador juvenil continúa después de una derivación. La continuidad de la relación apoya al joven a lo largo del proceso.



Las rutinas simples superan a los sistemas complejos.

Las acciones pequeñas y repetibles integradas en los flujos de trabajo existentes son más efectivas que los marcos exhaustivos que resultan demasiado engorrosos para usar en tiempo real.



Los entornos híbridos requieren enfoques adaptados.

Los principios son los mismos; los métodos deben tener en cuenta la visibilidad reducida, las señales más difíciles de interpretar y una comunicación más deliberada.



La cultura de toda la organización importa.

La implementación sostenible depende de valores y normas compartidos, no solo de procedimientos escritos.



El Escáner de Riesgos es una herramienta complementaria práctica.

Usado junto con los registros y las conversaciones estructuradas, apoya la identificación temprana y la orientación personalizada de próximos pasos para los jóvenes.

REFERENCIAS

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Eurofound (2024). Youth wellbeing in Europe: Trends and challenges after COVID-19. Publications Office of the European Union.

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., & Gallos, P. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848.

Gallup (2024). State of the Global Workplace report. Gallup Press.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Popaitoon, P. (2022). Meaningful work and Gen Z retention. *Personnel Review*, 51(3), 872–891.

Zhang, Y., & Chin, T. (2024). Job characteristics, meaningful work, and Gen Z intention to stay. *Journal of Work-Applied Management*, 16(2), 88–107.



STAY

Skills for Thriving, Agency
and Youth Engagement



PANNONIA
CONSULTING



PILCROW



Co-funded by
the European Union