

Primera aproximación a un estudio de los que van a trabajar y no trabajan. Comparación entre el sector público y privado.

Lic. Norberto H. Góngora¹
Lic. Sergio A. Tapia Marchiori²

Resumen

Este es un primer documento sobre los evitadores de trabajo (E.T.), que son las personas que concurren al trabajo y hacen todo lo posible para hacer poco y nada en él. Tiene las características de un estudio exploratorio y se ha llevado a cabo en base a 644 encuestas realizadas a personas que trabajan en distinto tipo de organizaciones, especialmente del sector público y privado. Aquí se comparan resumidamente estos dos sectores. Se estudia la relevancia del problema para los respondentes, las causas de la evitación, las estrategias que llevan a cabo los E.T., se determina el número de evitadores, si se los denuncia, si se los puede recuperar, que características tienen, cuáles son las consecuencias de su existencia en las organizaciones, qué medidas se deben tomar con ellos, etc.

1. Introducción.

Es habitual percibir en todo tipo de organizaciones empleados que rehuyen de distintos modos, la realización de las tareas que deberían cumplir cotidianamente.

Este fenómeno genera irritabilidad en los supervisores y directivos, en algunos pares de la organización y/o en los usuarios de los servicios y afecta la productividad general y los resultados organizacionales. Lo sorprendente es la permanencia de este fenómeno a través del tiempo y su ámbito tan generalizado, pero también la inexistencia de estudios al respecto.

Si se consulta la literatura organizacional pareciera que existe un enorme vacío, ya que el tema no es tratado de manera singular.

Este documento adelanta los primeros resultados de un estudio exploratorio sobre los evitadores de trabajo que se efectuó a través de una encuesta realizada a 644 personas que trabajan en el sector público (164 encuestas) y privado (449 encuestas) en distintos lugares del país con el propósito de determinar la percepción que de ellos se tiene. Aquí básicamente se comparan los resultados de los dos sectores mencionados, pero el trabajo final contiene la comparación de las opiniones según género, posición jerárquica, nivel de estudios, etc.

Por evitación al trabajo (E.T.) se entiende las estrategias o acciones efectivas que realiza una persona o un grupo de personas para no desarrollar o ejecutar parcialmente o a destiempo, las tareas que deberían realizar normalmente.

No se refiere exclusivamente a no realizar las tareas, sino que en el caso de hacerlas, ejecutarlas con desidia y negligencia.

Básicamente la literatura organizacional trata la cuestión desde los siguientes enfoques: El primero y más tradicional está vinculado a las clásicas teorías de la motivación y satisfacción en el trabajo. Aquí se plantea que las personas no están motivadas y por ello generan poco esfuerzo

¹ Universidad Nacional de La Plata,(U.N.L.P), Universidad Nacional de Buenos Aires (U.B.A.) y Universidad Nacional de Tres de Febrero.(U.N.T.R.E.F)

² Universidad Nacional de Tres de Febrero. (U.N.T.R.E.F)

para la realización de la tarea y generalmente remite la cuestión al plano individual, es una cuestión personal.

Un segundo planteo, que tal vez también se podría ubicar dentro del anterior, aparecería con la “teoría de la equidad de Adams” donde la evitación se mantendría dentro de la responsabilidad individual, pero sería consecuencia de la percepción individual que tiene el empleado de que ha sido inequitativamente tratado por sus superiores dentro de la organización. Al sentir que esto lo perjudica, restringe su esfuerzo, tendiendo por ejemplo, a reducir su productividad, tratando de restablecer un equilibrio psíquico frente a la violación de la equidad.

Un tercer enfoque también vecino de los anteriores, que continúa en un plano individual, pero que se refleja en un ortodoxo seguimiento de la Teoría de McGregor según la cual habría personas que podrían identificarse con la “Teoría X”, para ella el hombre es perezoso, rehúye el trabajo, hay que presionarlo y amenazarlo para que realice sus labores y hay que controlarlo permanentemente para que desarrolle su trabajo. Mientras que otros podrían ubicarlo dentro de la “Teoría Y”, según la cual el hombre es laborioso, se auto administra y auto motiva y a este tipo de personas no es necesario amenazarlos o controlarlos para que desarrollen sus tareas con normalidad. En este esquema aquellos que son “X” evitarían el trabajo.

Cuarto, hay posiciones que señalan que la evitación del trabajo es consecuencia de la ruptura o violación del contrato psicológico y del incumplimiento de promesas por parte de la organización. En este caso el empleado evita el trabajo, llegando tarde o teniendo ausencias en su trabajo, que generalmente concluyen en la salida voluntaria o no de la organización.

Quinto, otro planteo enfatizaría que este fenómeno de la evitación, es consecuencia de la inexistencia de premios y castigos en la organización. Según este enfoque la organización no dispone o no quiere emplear incentivos que justifiquen el esfuerzo laboral de los empleados y tampoco recibiría castigos por su mal desempeño.

En la psicología social vinculada a los temas laborales la evitación es consecuencia de un trastorno de personalidad.

También se supone que si existe baja productividad y la E.T. lo conlleva, es un problema de responsabilidad de los directivos, a quienes se visualizan con todo el poder. En este sentido pareciera que es un problema de manejo gerencial.

Es llamativo que pese a que es muy habitual esta cuestión al menos en Argentina, no hay estudios que analicen sus características, modalidades, frecuencias, alcances, causas, consecuencias, etc. de la E.T.

En la literatura organizacional en general, en principio no aparecen tampoco referencias a este tipo de fenómenos salvo los señalados en este documento. Algunas referencias existen en la literatura de psicología organizacional norteamericana. Estas carencias hacen que el tema no esté legitimado en las temáticas de estudio de las organizaciones.

Este trabajo es básicamente descriptivo de las percepciones de los respondentes sobre los evitadores de trabajo. No tuvo desde el inicio y no tiene la intención de tratar prescriptivamente la cuestión de la evitación, es decir cuáles serían las recomendaciones o acciones necesarias para la solución del problema.

Ante el vacío existente en este tipo de temática, se ha optado por tener una primera aproximación con esta indagación que se caracteriza por ser típicamente exploratoria, que trata

de identificar algunas irregularidades e hipótesis que permitan tener un primer avance en un tema con un desarrollo teórico y empírico inexistente al menos en el área de la administración.

2. La relevancia del problema

Puede afirmarse que sin ninguna duda que el problema de los evitadores existe y es muy relevante, pero algo puede hacerse al respecto según lo que manifestaron los respondientes de la encuesta.

Resumidamente podría señalarse como consecuencia de este relevamiento que:

- La existencia de evitadores afecta la vida de las organizaciones.
- Esta mal evitar el trabajo.
- La existencia de E.T. molesta a quienes trabajan en la organización.
- La evitación del trabajo es un problema actual y no del pasado.
- Algo puede hacerse con los evitadores

El 89,8% de los que trabajan en el sector público señalan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo que la existencia de evitadores de trabajo afecta a la organización, mientras que en el sector privado este porcentaje alcanza el 91%.

El 84,8% de los encuestados manifestaron que según su opinión, está mal evitar el trabajo en el sector público, mientras que en el sector privado el porcentaje llegó a 82,3%.

El 82,9% de los encuestados en el sector público señala que les molesta que existan evitadores en el trabajo, en el caso del sector privado el resultado fue del 82,3%.

El 82,7% de los respondientes pertenecientes al sector público manifestaron que la evitación del trabajo es un problema actual. Mientras que en el sector privado el 76,6% se manifestó de la misma manera.

El 75,8% de los respondientes del sector público, mencionó que algo puede hacerse con los evitadores. En el sector privado se pronunciaron el 75,8% de los respondiente. En la frase: "Algo puede hacerse ", se supone que es posible o hay modos para que el evitador se aplique a la tarea que debe realizar.

Teniendo en cuenta estas primeras características, podría señalarse que claramente el evitación del trabajo es un problema socioorganizacional. Tal vez no tan reconocido como la corrupción, la discriminación o el trabajo esclavo.

Un problema socioorganizacional es "una condición que afecta a un número significativamente considerable de personas dentro de una organización u organizaciones, de un modo considerado inconveniente y que según se cree debe corregirse mediante la acción social colectiva"³

³ Góngora, Norberto e Iriarte, Karina: "Algo más de la cara desagradable de las organizaciones. (De lo que se escribe en los diarios pero de lo que no se habla en la enseñanza de la Administración)". Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2007. *

Sin embargo, como ya se expresó no está tratado ni en la literatura, ni en el periodismo y es una de aquellas cosas de las que no se habla públicamente, pero que todos pueden percibir con claridad al concurrir a una oficina pública o al visualizar una cuadrilla o servicio técnico privado en la calle.

3. El número de evitadores.

Se debe aclarar que es un estudio exploratorio y las cifras son por demás aproximadas. Además se recuerda que éstas, están afectadas por la percepción de los respondientes que es subjetiva.

También se señala que puede haber criterios distintos para considerar a una persona un E.T. ¿El privado será más riguroso al considerar que una persona E.T. y el público más tolerante o viceversa, o no hay diferencia en la calificación?

En una primera aproximación según los respondientes, el nivel de evitadores de trabajo es del 27,6% en el sector público y del 23,1% en el sector privado sobre el total del personal.

La percepción pública posiblemente magnifique el número de E.T. en el sector público y se minimice su existencia en el privado, sin embargo los resultados obtenidos muestran al menos tres cuestiones:

- El número de evitadores en el trabajo es muy significativo.
- Es un fenómeno que afecta tanto al sector público como privado.
- Si bien hay diferencia en el número de evitadores entre el sector público y privado, esta diferencia pareciera no ser tan elevada como se podría pensar a priori.

4. Las causas de la evitación.

En general, las respuestas a los interrogantes referidos a las causas de la evitación, hay un número importante de respuestas indefinidas y negativas. Esto es lógico ya que es muy difícil determinar las causas de la evitación. En cierto modo, las respuestas tienen características de causas presuntas de la evitación, ya que muchos interrogantes se refieren a la vida privada de los E.T. que pueden ser desconocidos para el respondiente. Muchos de los interrogantes pasan a ser creencias respecto al E.T., así que las respuestas deben tomarse con mucha cautela.

Por estos motivos posiblemente este apartado sea el menos sólido en cuanto a la validez de las respuestas obtenidas.

Se han dividido las respuestas en tres niveles de causas: 1.Causas Macro, 2. Las vinculadas a las teorías organizacionales y 3.Causas Micro. Las dos primeras son más abarcativas que la tercera y se tratan de hacer una exploración en relación a las teorías organizacionales en la segunda.

4.1. Una interpretación Macro:

Si se aíslan las respuestas globales en una primera aproximación, las causas de la E.T. serían según los respondientes de la encuesta siguiente :

4.1.1.La E.T. es responsabilidad de los jefes: El supuesto de esta respuesta está dado en que el jefe o tolera al evitador o no aplica las medidas correctivas para solucionar problemas. Modernamente podría señalarse, que existe fallas de ejercicio de la función de jefatura o en el liderazgo. En el caso del sector privado se le asigna una mayor responsabilidad al jefe con la evitación del trabajo que en el sector público, 63,9% contra 58,4.

4.1.2. La E.T. es un problema organizacional: En este punto puede que exista el supuesto o la hipótesis en los respondientes, que si hubiese incentivos o castigos en el E.T. trabajarían, en este caso es un problema organizacional. El porcentaje es igual en el privado que en el público, 58,14% frente a 58,%,.

4.1.3. La E.T. es consecuencia de su personalidad: En el mismo sentido los que trabajan en el sector privado consideran más que los respondientes del sector público que la E.T. es una cuestión de personalidad (nació vago) con el 35%, frente al 34,8% respectivamente.

Hasta aquí debe quedar claro que antes que las características personales de los repondentes, se dieron más importancia en la E.T. a las cuestiones vinculadas al ejercicio del liderazgo y a las organizacionales como la inexistencia de premios y castigos

4.1.4. La E.T. es una característica del país: En el sector público se considera en el 35,6 % de los casos que es una característica del país, mientras que en el caso del sector privado las respuestas llegan al 30,8%, muy cercanas ambas cifras.

4.1.5. La E.T. y las políticas estatales: En el sector público se considera mucho más significativamente que en el privado, que la E.T. es una cuestión originada por el gobierno y las políticas estatales, 43,1% para el primero y un 24,6 % para el segundo. Es una cuestión clara y lógica ya que en el estado incide mucho en las políticas del gobierno.

4.1.6. El grupo con el que se junta el E.T.: También tiene una alta incidencia el grupo con el que se junta, así lo manifiesta 32,01% en el sector público y el 25,81% del sector privado. Por ahora parecería que habría una mayor incidencia de “grupo” en el sector público que en el privado.

4.1.7. La E.T. se origina en la familia: Menos manifestaciones positivas aglutina la respuesta que planteaba que el E.T: tuvo o tiene un ejemplo en su familia donde hay varios evitadores. En el caso del sector público obtuvo el 28,5% de respuestas positivas y el 23% del sector privado.

4.1.8. La E.T. y los sindicalistas: Se interrogó a los respondientes sobre la vinculación entre la E.T. y los sindicalistas, al respecto parecería que esta fuera mucho más importante en el sector público que en el privado, 36,7% frente al 20,3% respectivamente.

4.1.9. La E.T. y el sector social de pertenencia: La incidencia del sector social al que pertenece sería algo menor, el 33,5% en el sector público contra un 17,8% en el privado. Diferencia significativa a favor del sector público.

Parecería que la E.T. es según lo respondientes un problema atribuible a varias causas (personales sociales, institucionales), pero principalmente la responsabilidad de esta situación es del jefe o líder y de la carencia de estímulos tanto premios como castigos organizacionales, las razones individuales del evitador (personalidad, cultura, familia, etc.) aparecen en posiciones menos importantes.

4.2. Teorías organizacionales con lo que podría vincularse la evitación.

Se trató de explorar cinco aspectos teóricos y la vinculación que tendrían con la E.T. En primer lugar se estudió la E.T. como un problema gerencial o de carencias o fallas del liderazgo organizacional. En segundo lugar, se vinculó la E.T. con las características individuales del evitador. En tercer lugar se relacionó la E.T. con las teorías de la motivación. Luego de intentó vincular la E.T. con la percepción de injusticia organizacional. Por último se estudió la vinculación de la E.T. con la violación del contrato psicológico.

4.2.1. Problemas gerenciales o de liderazgo: A este punto ya nos referimos con anterioridad. En este caso nuevamente lidera la percepción de los respondentes.

Pareciera que las teorías mencionadas, la ausencia de liderazgo es la que tiene mayor preferencia.

Como ya se expresó, tanto en el sector público como en el privado, la E.T. es un problema donde incide la responsabilidad de los jefes, algo más importante en privado que en el público, 63.9% contra el 58,4%. En este sentido la E.T. sería un problema de gestión que podría arreglarse con el cambio de jefe o la capacitación del jefe para afrontar este tipo de situación.

4.2.2 .La E.T. y la motivación: La falta de de motivación recién aparece como en segundo lugar en ambos sectores, algo mayor en el sector privado 57,5% frente al 55.5% del público.

4.2.3. Es consecuencia de su personalidad: Esta posición también se vincula a la pregunta que señaló que “El evitador siempre evita el trabajo” esta cuestión que está relacionada con la personalidad: Los resultados fueron el 56,3% para el sector público y el 55,7% del privado.

Como se expresó es posible que exista una vinculación entre que el evitador que podría ubicarse dentro de la teoría “x” y la inexistencia de incentivos y castigos en la organización que se señaló anteriormente, ya que de acuerdo a lo expresado por la teoría mencionada el único modo en que el E.T. cumpla con la tarea es con la amenaza del castigo.

4.2.4.La E.T. y la justicia organizacional: Los conceptos teóricos revitalizados en los últimos tiempos parecieran que tendrían más importancia en el sector público que en el sector privado, así serían causantes de la evitación la idea de recomposición de la Justicia Organizacional en el 46,6% del sector público frente al 38,7% del sector privado.

4.2.5. Incumplimiento del contrato psicológico: Por último, el incumplimiento del contrato psicológico es su versión más reciente que lo vincula al incumplimiento de acuerdos, promesas o premios con el evitador también sería más importante que en el sector público que en el sector privado, 36% contra 34,1% respectivamente.

4.3 .Vinculación con elementos micro dentro de la organización

En este punto se ha explorado distintos aspectos interiores de la organización, comenzando con la consideración de la cronicidad en el comportamiento de los E.T.

4.3.1. Cronicidad: Se confeccionó un índice de cronicidad integrado por los resultados de cuatro de las preguntas realizadas en la encuesta.

Ambos grupos, público y privado, consideran que existe cronicidad en el evitador de trabajo, esto significa que no se corregirá nunca y que es un fenómeno de amplia aceptación e imitación.

Sin embargo en este último punto es donde estriban las mayores diferencias entre los respondientes públicos y los privados, ya que los primeros consideran bastante más esta posibilidad.

Lo que podría puntualizarse es que son más pesimista los del sector público, ya que el puntaje referido a que no se corregirán nunca es mayor que en el sector privado, 54,8% frente a 53,01%.

Ambos grupos señalaron en un altísimo porcentaje, que es posible hacer trabajar a los E.T., los del sector público siguiendo lo señalado en el punto anterior, también muestran cierto

pesimismo. Mientras que los del sector público dicen que es posible hacer trabajar al E.T. en el 65 % de los casos en el sector privado los respondientes afirmativos el 66%.

Con relación al índice de cronicidad total obtenido en el sector público, es algo mayor que el privado, 52.3 y 45 respectivamente donde 100 sería el valor máximo.

4.3.2 Picardía criolla y caracterización cultural: Esta alternativa es la que tuvo mayores adhesiones entre las causas de evitación del trabajo.

El 61,4% de los encuestadores encontraron vinculación entre la E.T y la viveza o picardía en el caso del sector público. En el sector privado esta cifra es del 68,2%, en el cual se da la relación que a menor jerarquía menor relación entre E.T. y picardía, teniendo en cuenta también que a menor jerarquía mayor percepción de E.T. En el caso del privado es la causa que tuvo mayores adhesiones.

Esta opción podría vincularse también a la caracterización de los E.T. con la idiosincrasia del país. En el caso de lo público el porcentaje es de 35,6% y el privado es de 30,8%.

4.3.3. Castigos y sanciones: En el 72,67% de los respondientes del sector público, señalan que la E.T. se produce por que la persona no es despedida ni castigada. Mientras que en el sector privado las respuestas fueron menores, 63,45%.

En ambos casos es muy claro que el E.T. tiene confianza de que no será castigado por su evitación, algo mucho más claro en el sector público que en el privado. En el sector público fue la cuestión más mencionada que obtuvo mayor puntaje entre todos los que se intentó determinar cierta causalidad.

Para los Empleados y Operarios tanto del sector privado como del público, el no despedir o castigar al evitador es la mayor causa de evitación.

4.3.4. Mala distribución de las tareas: El 57,32% de los respondientes del sector público señaló que la E.T. se puede producir como una mala distribución de tareas. En el caso del sector privado el porcentaje fue del 61,97%.

Al menos teóricamente las entidades públicas o privadas podrían realizar una reasignación de tareas y corregir la evitación. ¿Cuáles serían las razones por las que no se implementaron modificaciones? ¿No se sabe cómo se realizan? ¿En el caso de que se sepa porqué razones no se implementaron estos cambios?

4.3.5 Percepción de la posibilidad de progreso: El 48,8% de los respondientes, mencionó que los E.T. no tiene posibilidad de progreso dentro de la organización en el sector público y en el privado el porcentaje alcanzó a 46,3%. El evitador no visualiza posibilidad de progreso en ninguno de los sectores.

4.3.6. Ascensos: En el caso del sector público el 46,8% de los encuestados señalan que los E.T. no quieren mejorar su situación en el plano laboral, por ejemplo ascender o que le aumenten la remuneración, mientras que el 44,5% se manifiesta del mismo modo en el sector privado.

Ante estas cifras podría señalarse que es muy alto el porcentaje en ambos sectores, pero algo más importante el del sector público que en el privado.

Muchas veces se plantea que todas las personas quieren ascender en su trabajo. Esta manifestación al menos es discutible si se consideran estos resultados. No todas las personas

desean tener una mayor responsabilidad, obligaciones y dedicación y esto no significa ningún juicio de valor positivo o negativo ante esa actitud.

4.3.7. Satisfacción en las tareas: Se exploró la posibilidad de la relación entre la insatisfacción con el tipo de tarea realizada y la E.T.

En este caso el 35,9% de los respondientes del sector público señalaron la opción afirmativa, mientras que en el sector privado este porcentaje ascendió a 42,32%.

Muy claramente en el sector privado habría una mayor vinculación entre la realización de tareas más insatisfactorias y la E.T. En el sector público habría mayor satisfacción con la tarea que realiza o no se le presta mucha atención a este aspecto.

Detrás de este interrogante está el supuesto que si una persona está satisfecha con la tarea habría menor evitación, ya que esta sería la causa.

Hasta ahora se explora la posibilidad de que la evitación fuese una actitud crónica y como se verá más adelante, lo llevaría a evitar todo tipo de tareas, pero en este punto si se le agrega la mala distribución de las tareas, la evitación podría estar originada en cuestiones organizacionales internas y no solamente en personales. Puede aclararse que la satisfacción es un concepto subjetivo y no objetivo ya que la satisfacción con las tareas dependerá de las características de las personas, pero por lo general hay tareas que no son percibidas como satisfactorias por la mayor parte de las personas, pero hay alguna persona que pese a ello, pueden generar comportamientos personales que les facilita su realización.

4.3.8 Premios: El 39,24% señaló que en el sector público, los E.T. no tienen premios en su trabajo, pero un 39,73% indicarían lo mismo para el sector privado.

Es destacable que los respondientes pusieron su acento más en el castigo que en los premios en las organizaciones. Generalmente se plantea con más vigor los castigos que a los premios para activar a los E.T. ¿Esto puede ser generalizado a todos los ámbitos de la organización o sólo a una acción sobre la E.T.?

Es muy posible que en el sector público exista una queja permanente por la inexistencia de premios, eso llevaría a que se produzca cierta desvalorización de su uso o no le parezca que puede ser un instrumento para superar la E.T.

4.3.9. Seguridad laboral: El 61,0% de los respondientes señalaron que el E.T. tiene seguridad laboral en el sector público y por ello no se lo puede despedir. En el sector privado este interrogante obtuvo un 30,4% de respuestas positivas.

Hay una mayor seguridad laboral en el sector público y esto se considera una causa de la E.T. Esto no justifica la situación del sector privado, que también tiene una alta evitación pese a los bajos valores en seguridad. Puede adelantarse que posiblemente también exista cierta seguridad laboral en el sector privado, pero en un menor grado que en el sector público.

4.3.10. Grupos y camarillas: Con referencia a la pertenencia a grupos y camarillas habría varias preguntas que se realizaron al efecto dentro de esta exploración. El 36,7% de los respondientes del sector público señaló que el E.T., forma parte de la camarilla. En el caso del privado las respuestas positivas fueron de 32,29%.

- No hay gran diferencia en cuanto a las referencias a los grupos en el sector público y privado.
- El grupo de pertenencia es más importante en el Estado que en sector privado.

- Y adelantamos que el grupo de referencia es más importante en el sector privado que en el público.

Con la información disponible, no se puede determinar los tipos de grupos de pertenencia y de referencia de ambos sectores,

4.3.11. Crisis: Se interrogó a los respondientes sobre si había una vinculación entre los E.T. y en la crisis socioeconómica, ya que es posible que ante estas situaciones el personal evite tareas puesto que considera que no vale la pena hacer el esfuerzo o su realización implica un riesgo. En el sector público hubo un 34,81% respuesta positiva, mientras que en el sector privado la afirmación fue del 30,41%. La crisis tal vez haya afectado más a la evitación en el sector público que en el sector privado, o que los mecanismo organizacionales de las organizaciones de las entidades privadas funcionan más efectivamente impidiendo la evitación.

4.3.12. Amiguismo, nepotismo y partidismo: En la cultura organizacional del país, que incluye tanto lo público como lo privado se producen fenómenos que tienden a favorecer a amigos o a familiares, esto se traduce en procesos de compras, de tercerización de servicios, y acciones de corrupción pública y privada entre otros⁴.

Es posible que la adhesión a un determinado grupo o partido político también produzca fenómenos similares.

Para ello se intentó explorar la vinculación de los E.T. con el amiguismo, el nepotismo y el parentesco.

El 34,2% de los respondientes del sector público consideraron que el E.T. es amigo de alguien importante, mientras que el otro sector en estudio fue del 29,3%.

En el sector público el 22,36% de los encuestados señaló que el E.T. es pariente de alguien importante dentro de la organización, mientras que en el sector privado el porcentaje se mantuvo en el mismo rango 22,54%.

El 36,5% de los encuestados del sector público considera que el E.T. tiene vinculaciones políticas y/o partidismo, cifra muy superior a la del sector privado, que fue del 18,1%.

Según estos datos la E.T. tendría:

- en ambos sectores el amiguismo es importante.
- más importancia del amiguismo en el Estado que en el sector privado.
- más importancia del amiguismo que el parentesco tanto en el Estado como en el sector privado.
- la importancia de las relaciones familiares se mantienen en ambos sectores.
- muchísima más importancia de las relaciones políticas en el Estado, que en sector privado.
- en el sector público, las relaciones políticas y la E.T. es más importante que el amiguismo y el nepotismo

⁴ - Góngora Norberto, Nóbile Cecilia y Colombo María de la Paz: ¿Y la corrupción en el sector privado...? Revista Ecos (en prensa) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. La Plata. 2010

Se exploró también la relación existente para los respondientes entre la evitación del trabajo y el cambio organizacional, el boicot organizacional, el realizar diligencias para los Jefes y compañeros de trabajo, la disponibilidad de recursos externos por parte del evitador, la búsqueda de ventajas remunerativas, la ridiculización del Jefe, la cercanía con la jubilación, el acceso a información comprometida por parte del E.T., las habilidades técnicas, los pagos colaterales, el poder relativo que tiene el E.T. la muestra de desconfianza con el Jefe, la existencia de diezmos y el acoso moral, que por razones de espacio no desarrollaremos.

5. ¿Qué hace el evitador de trabajo?

Otra exploración que se intentó fue determinar que hace un evitador. Debe distinguirse entre aquellas personas que en el lenguaje común se denomina “Ñoqui”, en algunas organizaciones argentinas, que si bien figura en la nómina de personal y cobra un sueldo o salario, no concurre al lugar de trabajo y generalmente este hecho está validado por las autoridades.

El E.T. concurre al lugar de trabajo y utiliza de estrategias para evitar realizar sus labores con diligencia y también utiliza otras estrategias para tener ausencias reiteradas o salir frecuentemente de su lugar de trabajo alegando distintos tipos de razones.

Habría que distinguir la estrategia del evitador tendientes a no permanecer en el lugar de trabajo de aquellas que trataron de evitar dentro del lugar de trabajo.

5.1. Evitación de la concurrencia al lugar trabajo

En este aspecto hay grandes diferencias entre las respuestas del sector público y el privado.

En casi todos los aspectos encuestados en este apartado, los porcentajes del sector público son muy superiores a los del privado. Hay dos excepciones, el auto accidentarse o la avería intencional de una máquina o instalaciones para no asistir al trabajo, donde son más importantes las respuestas positivas en el sector privado.

En el caso de lo público los principales aspectos para no concurrir al trabajo fueron: ausencias evitables 79,63%, salidas permanentes 79,25%, mientras estar en el trabajo se escapa para hacer diligencias o tramites personales 77,22%.

En el sector privado los principales serian: ausencias evitables 70,98%, llegadas tardes 70,60%, salidas permanentes de la organización 62,14%,.

Parece ser que es mucho más difícil evitar el trabajo no concurriendo o saliendo del trabajo en el sector privado que en el público.

De los factores más relevantes, las llegadas tardes son los que tienen menos diferencia, entre ambos sectores. Podría haberse convertido la impuntualidad en una característica cultural que afecta tanto a la organización pública como a la privada.

Las que tiene más distancia entre el sector público y el privado serian: las salidas permanentes, el uso extremo de las normas organizacionales y retirarse antes de horario, siempre como más importante en el público.

Parecería que hay controles más laxos en el sector público que en el privado, al menos en la que hace a las ausencias, entradas y salidas del trabajador y esto hace que en el sector privado los evitadores puedan utilizar limitadamente esta estrategia y desarrollar mucho más la evitación asistiendo al lugar de trabajo.

5.2. Evitación de trabajo en el trabajo.

La segunda estrategia que se plantea son las acciones que realiza el E.T. para evitar el trabajo en el trabajo. Entre ellos pueden mencionarse.

5.2.1. Productividad: La productividad es lo que se ve más afectado por la evitación del trabajo en el lugar de trabajo, en el caso del público llegaron a 91,2% y en el caso del sector privado un 87%, de respuestas positivas.

Se podría agregar que la tendencia indicaría que a mayor jerarquía de los respondentes, mayor visualización de la baja productividad en los evitadores.

5.2.2. Demoras: Las demoras en la realización y la velocidad del trabajo, como causa de la de la E.T. aparece con gran importancia en los dos sectores analizados. En el caso del público llegaron a 89,9% y en el caso del sector privado un 86,6%, no hay demasiada diferencia.

5.2.3. Charlatanería: Las charlas extensas son percibidas como las terceras acciones que más realizan los E.T., en el caso del público llegaron a 87,5% y en el caso del sector privado un 85,0%, la diferencia es casi inexistente.

Es posible que en el sector privado el E.T. realice la evitación con mayor disimulo que en el sector público. Tal vez en el sector público habría una mayor tolerancia con esta cuestión que parece ser habitual.

El E.T. que utiliza este medio es una persona muy proclive a los intercambios sociales con compañeros de trabajo. En este trabajo no se plantearon interrogantes respecto a las características personales de los E.T. Es posible que algunos sean extrovertidos y otros introvertidos. La charlatanería estaría relacionada con la extroversión. Puede ocurrir que los evitadores sean introvertidos y que sufran signos de depresión como señalan los psicólogos al referirse a este tema.

5.2.4. No es mi tarea...: La no realización de actividades laborales que están fuera de las tareas del E.T. considera propios es una cuestión remarcable ya que para los dos sectores: un 79,8% para el público y en el sector privado es significativo, un 83,0%, es más importante en el sector privado que en el público.

Es este punto la limitación de tareas, se percibe más en el sector privado que en el público, quizás este último sector podría ser más altruista en su comportamiento, no obstante la similitud que existe es que los que más perciben la limitación de tareas son los Jefes de ambos sectores.

Hay mucha relación entre cuatro de las opciones aquí planteadas y que tiene que ver con la evitación pura y que debería observarse de manera conjunta:

- Recorte o ultranza de sus responsabilidades y tareas.
- No colaboración de tareas comunes.
- Auto exclusión de nuevas tareas.
- Trabajar a reglamento.

Es posible que el E.T. en un grado significativo limite sus acciones básicas de solidaridad laboral y esta irrite o molesta a sus compañeros de trabajo.

5.2.5. Priorización de las tareas: En el caso del sector público el porcentaje de respuesta fue de 80,5% y en el otro sector un 82,5%, como se observa es mayor en el sector privado que en el público.

5.2.6. Iniciativa: Este temas tuvo una disimil en los dos estratos analizados, en el caso del público llego a un 84,91% y en el privado un 79,50%.

5.2.7. Atender cosas personales: El atender asuntos personales, aparece es porcentajes importantes en ambos sectores, de todas maneras es más importante en el sector público con un 81,25% que en el privado, que obtuvo un 78,70%.

Esta cuestión referida a la atención de cosas personales, como en la siguiente donde se emplea parte del tiempo laboral en llamadas telefónicas, está vinculada a los intereses extramuros del E.T. Estos aspectos inciden mucho en la E.T. pero son difíciles de visualizar, porque en muchas de sus manifestaciones no se explicitan con claridad.

Incluso la incorporación de Internet como elemento comunicacional puede que incida en el desarrollo de estos intereses extramuros.

Las organizaciones muchas veces tratan de establecer controles o limites a estos intercambios externos de su personal, lo que en general produce cierto malestar en los empleados. En ese sentido el límite de lo privado y lo público es difuso especialmente en el uso de mails.

5.2.8. Llamadas telefónicas: Es posible que con la irrupción de la telefonía celular los intercambios telefónicos se hayan incrementado y estén fuera de la órbita de control de las organizaciones, ya que no se verbaliza el nombre del destinatario de la llamada, como se hace en el caso de los teléfonos fijos.

Este caso tanto como el anterior, si bien es importante en ambos sectores, el sector público obtuvo un 80,63%, un poco más que el sector privado 75,6%, es decir el sector público ve que los evitadores realizan más llamadas telefónicas que en el sector privado.

5.2.9. Chatea y revisa mails: La utilización de Internet para uso personal, revisar mails o chatear, es importante en ambos sectores, en el público obtuvo un 69,8%, en el privado un 73%.

5.2.10. Paseo organizacional: El paseo organizacional es un factor común en todo tipo de instituciones. En lo que respecta a esta variable en el sector público obtuvo un 67.1%, y en el sector privado obtuvo un 63,3%.

5.2.11. Lectura virtual: Este fenómeno se reflejo en leer en la web u on line diarios y revistas, las respuestas fueron de un 56,88% en sector público y un 64,35 % en el sector privado.

5.2.12. Autoexclusión de nuevas tareas: El autoexcluirse para la realización a nuevas tareas por parte de los E.T., se presenta de la siguiente manera: en el sector público obtuvo un 63,8% de respuestas positivas, en el sector privado obtuvo un 65,6%. En el decir el sector privado se perciben que hay una mayor autoexclusión que en el sector público.

5.2.13. Hacer las cosas mal o hacerlas de manera parcial: Este factor es percibido como un poco más importante en el sector público que en el privado, con un 63,5% y un 60,9% respectivamente.

5.2.14. Entretenimiento virtual: La utilización de Internet para el entretenimiento en el sector público obtuvo un 50,9%, en el sector privado obtuvo un 60%, es mayor en el sector privado, que en el sector público.

Deberíamos remarcar nuevamente los comentarios sobre la discreción de los E.T. en el sector privado y el sobredimensionamiento de este factor por parte de los Directores y Gerentes públicos.

También se estudió la relación entre E.T. y el trabajo a reglamento, la lectura no virtual, el arte de exagerar las tareas, los juegos virtuales, el no realizar nada, el estudio en horas laborales, el trabajo para otros empleadores, la actividad política en el trabajo que se desarrollan en un trabajo más detallado que se publicará próximamente.

Con referencia a las estrategias de la utilización de las computadoras, por parte de los evitadores de trabajo podría señalarse que:

- Se emplean más en el sector privado que en el público.
- El uso que le daría el evitador en el sector privado es de más “complejidad” que en el público (la lectura de diarios y revistas y paginas de entretenimiento ecétera) en el uso de la herramienta, donde se emplea principalmente para chatear, revisar mails y jugar.

Las mayores diferencias encontradas en ambos sectores fueron las siguientes:

- El recorte de tareas es mucho mayor en el sector privado que en el público, quizás sea un poco mas altruista este último sector, esto se reafirma al analizar la priorización de las tareas de acuerdo a interés particular y la autoexclusión de tareas, que también es mayor en el sector privado que en el público.
- La utilización del teléfono y el realizar cosas personales por parte del evitador es mucho mayor en el sector público que en el privado.

En lo que respecta al uso de la tecnología como internet, para revisar mails, chatear, mirar páginas web, leer diarios on line, jugar con la computadora, de manera análoga es mayor en el sector privado que en el público, quizás sea así porque en este último sector los E.T. tengan poco acceso, las edades de los empleados, el poco conocimientos sobre soft y hard, pocas capacitaciones, tecnicificaciones limitadas o puede que no usen estas herramientas.

Corroborando lo anterior, vemos que la lecturas de diarios y revistas en versión papel, más tradicional, y estudiar es algo mayor en el sector privado que en el público.

- El trabajar a reglamento y conjuntamente con trabajar para terceros es mayor en el sector público que en el privado.
- La relación E.T. , menor calidad y la productividad es mayor en el sector público que en el privado.
- Por otra parte la charla y el paseo por la organización como medio de E.T., es mayor en el sector público que en el privado.
- La visualización de la falta de iniciativa en relación a la E.T. es algo mayor en el sector privado que en el público mientras que hacer mal las cosas son más importante en el sector público que en el privado.
- La metáfora del teatro⁵, materializada en el exagerar el cumplimiento de las tareas, es mayor en el sector privado que en el público.

⁵Morgan, Gareth: “Imágenes de la organización”, México, Alfaomega-Rama, 1993.

- Por último cabe destacar la gran diferencia sobre la percepción de la política utilizada como E.T., vemos que es mucho mayor en el sector público que en el privado.

Pareciera que cuando se concurre al trabajo, la evitación tiene cierto parecido entre lo público y lo privado, aunque existen algunas particularidades de cada sector. El ordenamiento es bastante semejante, pero en general se vincula la evitación prioritariamente con la baja productividad y la demora de la realización del trabajo.

6. Esfuerzo laboral.

Los resultados son semejantes tanto en el sector público como en el privado.

Puedes mencionarse que la percepción de que los evitadores hagan o no mayor esfuerzo es indistinto ya que permanecerán en la misma escala social, en el caso del sector público llegó a un 64,4%, por otra parte el sector privado llegó al 60,5%.

Reconocer que los E.T. deben realizar un esfuerzo para mejorar su situación social pero no lo hacen, en el sector público llegó a un 52,8% y en el otro sector en análisis obtuvo un 52,3%.

En lo que respecta a que el esfuerzo laboral debe ir acompañando de la ayuda de conocidos, familiares, amigos o acomodos para mejorar su situación social, en el sector público afirmaron lo mencionado en un 44,6%, el otro sector obtuvo un 38,5%.

Por último, se decidió plantear la relación de que el esfuerzo laboral debe ir acompañado de suerte, los resultados fueron del 26,7% en público, y 31,2% en el privado.

Según los respondientes la mayoría de los E.T. no visualizan que exista relación entre los esfuerzos laborales y el ascenso social.

En un menor porcentaje, si bien reconocen que deben realizar un esfuerzo social para mejorar su posición social y no lo realizan. En esta respuesta se pueden contener dos opciones, aquellas personas que no se plantean como deseo el mejoramiento de su situación social y aquellas que su presión por la evitación es mucho más fuerte que el ascenso social.

El no querer ascender indicaría que está cómodo en la situación que tiene o que considera que es imposible ser aceptado o integrado a otro grupo social. En este último sentido está presente la percepción de la impermeabilidad social lo que lleva a una exclusión de la movilidad.

Tal vez habría que interrogarse respecto a la validez actual del trabajo como mecanismo de ascenso social o este como un mecanismo natural de mejora personal.

La tercera opción señala que la mejora social requiere la asistencia de amigos, contactos y familiares para poder hacerlo. Según esta visión sólo se ascienden si existen aliados que le posibiliten hacerlo.

No puede determinarse con claridad que la existencia de estos “aliados”, posibilita que los evitadores de trabajaran. Pero lo que puede afirmarse que es más importante en lo público que en el privado. Vulgarmente lo aliados se denominan “acomodos”.

En un cuarto lugar estarían aquellas personas que suponen que el destino o la suerte deben acompañar sus esfuerzos laborales y que se puede de este modo posiblemente puedan tener un ascenso social.

Las dos diferencias que existen entre la percepción del sector público, que en el del privado es que:

- En el sector público, hay un porcentaje que responde, que no realiza esfuerzo en sus tareas laborales, ya que lo hagan o no, es indistinto, puesto que permanecerán en el mismo lugar en la sociedad.
- En el sector público, tiene un porcentaje mayor los que creen que el esfuerzo debe ir acompañado de ayuda y acomodos para que sea fructífero.
- Por último, en el sector privado se percibe un mayor porcentaje que el esfuerzo debe ir acompañado por la suerte o el destino y así lograr una mejor situación social.

7. Denuncia de los evitadores de trabajo.

7.1. ¿Se denuncian a los evitadores?

Ambos sectores coincidieron con que no se denuncian, en el caso del sector privado un 49,4% y en el público un 54,1%.

7.2. Razones porqué no se denuncian los evitadores de trabajo.

Se preguntó por qué los compañeros de trabajo no manifiestan o denuncian a los evitadores. Los resultados fueron los siguientes:

7.2.1. No tendrían repercusión la denuncia: En lo que respecta al sector público las respuestas fueron positivas en el 26.4% de los casos. En el privado el 29.3%.

7.2.2. Es un problema del jefe y no de los compañeros: En el sector público percibieron esto en un 14.7% y en el privado 20.5%.

7.2.3. Está mal visto denunciar a los evitadores: El sector público los resultados fueron idénticos al privado, 17.5%.

7.2.4. Razones personales o conveniencias personales: Es esta variable sobresale el porcentaje del sector público con el 16.2% contra el 9.8 del privado.

7.2.5. Temor o miedo de represalias: En el sector público el porcentaje fue de 7.6% mientras que en el privado 10.4%.

Otra posibilidad sería que no se denuncian por que se rompe el ámbito de confianza y de solidaridad que existe entre compañeros de trabajo y también afectará en el clima de trabajo. Por lo general la gente no quiere trabajar en una organización donde el clima de trabajo de desconfianza tensión podría producir la denuncia de la E.T. También puede ocurrir que no se denuncie por la existencia de “códigos internos” de solidaridad laboral o de desprecio social del denunciante que imposibilitan hacerlo.

8. Evitación al trabajo y habilidades físicas e intelectuales.

Si bien se exploraron cuatro ítems para determinar esta cuestión, limitamos el análisis solamente al primero ya que el porcentaje de respuestas positivas fue mayor que en el resto.

En el sector público se obtuvo un 62,8% y en el privado un 65,4%, la opción que señala que las habilidades intelectuales y físicas no se relaciona con la evitación, aunque algo mayor es el porcentaje en el privado.

9. Temporalidad.

En general se señala que le E.T. es un problema actual, así lo hace el 82,7% en lo público y el 76,6% en lo privado.

1. Por su parte un 42,1% de los respondientes en el sector público expresó que es un problema del pasado frente al 43,5% del sector privado.
2. La evitación es un problema ocasional o causal, fue elegido por el 20,5% del público y 24,7% del privado.
3. Habría también un porcentaje con alguna relevancia con referencia a que es un problema estacional. El 16,1% responde totalmente de acuerdo en el sector público y el 14,1% en el sector privado.
4. Es estacional, pero se produce por el desarrollo de otra actividad externa del evitador en determinada época del año, obtuvo el 6,9% en el sector público y el 11,2% en el sector privado.

10. Tipos de tareas que se evitan.

En general se señaló que la evitación es en todo tipo de tareas, 63,4% de respuestas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” en el sector público y el 65,3% en el sector privado.

En segundo lugar el E.T. evitaría determinado tipo de tareas, 48,73% de respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo en el sector público y el 53,76% en el sector privado.

En tercer lugar la E.T. se produciría en una tarea que el evitador considerara inútil, 36,7% de respuestas en el sector público y el 37,6% en el sector privado.

Por último, en el cuarto lugar estarían las evitaciones vinculadas a un usuario o un cliente 26.0% de respuestas en el sector público y el 24,3% en el sector privado.

Podría señalarse en este caso que el E.T. del sector público es más generalizado en su evitación, pero que el del privado sería más selectivo algunas tareas, en determinados clientes y en tareas que consideran inútiles.

11. La evitación del trabajo y la jerarquía.

En referencia a la vinculación entre la E.T y la jerarquía de los evitadores los respondientes plantearon que a menor jerarquía mayor evitación, tanto en el sector público como en el privado.

Si se observa caso por caso, se tienen los siguientes resultados .Previamente se señala que 0 sería el mínimo de evitación y 10 el máximo.

Tanto en el sector público como en el privado a mayor jerarquía menor evitación. En el sector público se señala un promedio de evitación de 3,44 en los Directores, 3,59 en Gerentes, 4,13 en Jefes y 6,08 en Empleados y 6,06 en Operarios y Maestranzas. En este caso las dos últimas categorías serían prácticamente similares.

En el sector privado los Directores tendrían un promedio de evitación de 3,18, los Gerentes 3,61, los Jefes de 3,96%, de Empleados 5,67 y de Operarios y Maestranza 5,42. El personal de Operarios y Maestranza son menos evitadores que los Empleados.

En todos los casos la evitación en el sector privado sería menor que en el público.

Posiblemente:

- Aquellos que reciban mejores recompensas tenderían a tener menos evitación, pese a que anteriormente se señaló que hay poca relación entre el pago y la evitación.
- Los que tienen mayor compromiso con la organización y sus autoridades tienden a tener menos evitación
- Los respondientes que son empleados⁶ no conocen por lo general las tareas de un Jefe y Director, pero los que ocupan los niveles superiores deberían conocer las tareas que realiza el E.T. En este sentido para los niveles inferiores la E.T. de los niveles superiores se convierte en difusa e directamente inobservable

12. Características de los evitadores y otras cuestiones.

Hay varias preguntas que se refieren a distintos grupos etarios y su relación con la E.T.

12.1. Nivel intelectual.

Un 62,8 % de los respondientes en lo público y un 65,4% en lo privado dicen que las habilidades intelectuales y físicas no tienen relación con la evitación pero también se dice que hay mayor evitación entre las personas que tiene un menor nivel intelectual y físico, 51,61% para el sector público y 56,67% para el sector privado.

12.2. Nivel de estudio.

En lo público el 71,1% y en lo privado el 79,9% de los respondientes dicen que no es cierto que a menor nivel de estudios sea mayor la evitación. Esto significa que la E.T. no estaría vinculada con el nivel de estudios.

12.3. Sindicalistas: En el sector público el 62,0% de los respondientes dice que están “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”, en que la mayor parte de los sindicalistas son evitadores de trabajos. En lo privado el porcentaje llega al 50,2%.

12.4. Género: En el sector público sólo el 26.3% de los respondientes señaló que los hombres tienden a ser más E.T. que las mujeres, mientras dicen lo contrario el 44.2%. En el sector privado el 23.3% indicaron que los hombres tienden a ser más E.T. que las mujeres mientras que dicen lo contrario el 44% de los encuestados.

Si se interroga exclusivamente a los hombres, independientemente del sector donde trabajen, el 23% dice que ellos son más evitadores que las mujeres, pero el 47% dice lo contrario.

Cuando se hace la misma pregunta a las mujeres señalan que los hombres son más evitadores en el 25.7% de las oportunidades, llamativamente el 41.1% dice lo contrario. Los hombres y las mujeres coinciden en que las mujeres son más evitadoras de trabajo.

⁶ Debe recordarse que los respondientes son mayoritariamente empleados y sus opiniones inciden mucho más en el resultado final de la encuesta. Puede adelantarse que son muy interesantes los resultados de la autopercepción de los Directores y Gerentes, Jefes y Empleados de ambos sectores.

12.5. Edad: Con referencia a la edad hay una altísima correlación entre la edad y las respuestas referidas a quiénes son más evitadores. Aquellos que tienen entre 18 y 27 años dicen en el 18.4% de los casos que los jóvenes son más evitadores que los adultos mientras que el 57.8% dice lo contrario.

Entre los 38 y 47 años dicen que son más evitadores los jóvenes en el 32.3% de los respondientes, mientras que se manifiestan negativamente en el 39.6% de los casos. Mientras que los que tienen más de 58 años, dijeron que eran más evitadores los jóvenes en el 44.7% de los casos y sólo negativamente el 15.8% se manifestaron negativamente. La tendencia mencionada impregna tanto al sector público como al privado.

A diferencia del caso de género aquí las respuestas cambian de acuerdo a la edad. ¿Habrán más solidaridades de acuerdo a la edad que al género?

12.6. Percepción de los evitadores de trabajo como un hecho de corrupción.

El 50,9% de los respondientes en el sector público manifiesta que la evitación del trabajo es un acto de corrupción. Mientras que en el sector privado el porcentaje fue del 45,8%.

13. ¿En qué afecta la evitación del trabajo?

Los respondientes manifiestan que la evitación afecta casi todos los aspectos organizacionales. En el sector privado el 89,7% señaló que afecta a la productividad del grupo. Mientras que en el sector público, la cifra es igual 89,6%.

El 90,2% del sector privado reconoce que afecta al clima organizacional. Mientras que en el sector público, es algo menor, 87,3%.

En lo que respecta a la productividad individual es semejante: un 83,9% en lo privado y un 85,4% en lo público.

En el sector público, hay un amplio porcentaje de respondientes que manifiesta que la evitación del trabajo repercute en el prestigio de la institución, 74,5%. Siendo esto diferente en el sector privado, donde sólo se manifiesta así un 57,4%.

El 62,2% del sector público manifestó que la evitación del trabajo incide en la atención de los clientes y de los usuarios. No obstante este porcentaje se redujo a 58% en el sector privado.

También el 54,5% de los respondientes del sector público coinciden en que afecta a los Jefes y directivos, ya que ellos deben comunicar a los superiores la evitación del trabajo de un empleado o justificar su inactividad. En contraposición, en el sector privado, este porcentaje se redujo a un 52,01%.

Como se percibe, hay una mayor sensibilidad al prestigio de la institución por parte del sector público que del privado

14. Medidas a tomar frente a la evitación del trabajo.

Como ya se expresó, sólo el 3,2% de los respondientes del sector público consideró que no se puede hacer nada con los evitadores. Mientras que, para el sector privado fue de un 6,1%.

El ordenamiento de los porcentajes de las medidas a tomar frente a los E.T. son muy similares entre los respondientes del sector público y privado. Aunque los valores en promedio son mayores en el primero que en el segundo.

En los dos sectores se valoran más las medidas que podrían considerarse positivas o motivadoras frente a aquellas que serían más duras como por ejemplo: la descalificación, el despido, la reducción del salario, etc.

Las principales medidas elegidas para tratar la evitación son las mismas. En primer lugar se sugiere la realización de una verdadera evaluación de desempeño, cambiar las recompensas y pagar por resultados obtenidos, hacer más estimulante el puesto actual, tratar de persuadir al evitador para que trabaje y fortalecer la autoestima del evitador.

Las mayores diferencias entre la percepción de los miembros del sector público y privado con referencia a los instrumentos para solucionar el problema serían:

- La capacitación en tareas desafiantes, con el 61,8% para el público y el 56,0% para el privado.
- Tratar de cambiar al evitador por medio de la persuasión con el 55,7% para el público y el 43,5% del privado.
- Realizar una verdadera evaluación del desempeño, 84,2% para el público y 78,4% para el privado.

Si se observan los resultados obtenidos con mayores puntajes para el sector privado, las mayores diferencias serían las siguientes:

- Colocar en un lugar expuesto a la vista de usuarios o clientes al evitador con el 48,7% para el sector público y el 47,9% para el privado.
- Cambiar las recompensas y pagar por resultados u objetivos que obtuvo el 65,6% en lo público y 72,3% en el privado.
- Despedirlo de la organización con el 29,8% en lo público y 31,0% para el privado.

Puede señalarse que en general los instrumentos preferidos por los respondientes sería una verdadera evaluación del desempeño, pero acompañada con un cambio en el sistema de recompensas y pagarle por resultados u objetivos.

Hay otras medidas que están referidas a la capacitación en áreas desafiantes, hacer más agradable el puesto actual, la rotación de tareas, etc. que se dirigen a solucionar problemas organizacionales. También hay otras que se refieren a la persona del evitador como, mejorar su autoestima, persuadirlo, llamarle la atención, etc. Posiblemente teniendo en cuenta el alto porcentaje que obtuvieron gran parte de las medidas planteadas en la encuesta, los respondientes piensan en la necesidad de tomar medidas combinadas, es decir varias medidas a la vez.

Como se expresó, las alternativas planteadas a los respondientes, las medidas “punitivas” tuvieron menos calificación y el directamente despedir tuvo una aceptación del 29% en el sector público y el 31% en el privado.

Si bien el ordenamiento de las respuestas son muy parecidas en los dos sectores, si se observan en conjunto, posiblemente los que trabajan en el sector privado parecen ser un poco más duros o drásticos en las medidas a tomar, así tuvieron mayores respuestas positivas que los públicos las siguientes medidas: exponer al evitador frente a los usuarios o clientes, lo que significaría dejarlo en evidencia⁷, el pagar por resultados, el despedirlo de la organización y el amenazarlo en reducirle el salario.

⁷ Posiblemente como en casi todos los problemas socioorganizacionales se oculta mucho más la evitación en el trabajo en el sector privado que en el público.

Es llamativo que en ambos sectores el cambiar el jefe o poner Jefes exigentes no aparecen entre las medidas prioritarias, más cuando una de las explicaciones de la evitación son la responsabilidad o la actuación del jefe.

No existen soluciones genéricas para este tipo de fenómeno de E.T. Al haber mucha clase de evitadores no existe un solo tipo de solución.

Ante la indudable existencia de evitadores, las organizaciones no tienen mecanismos para tratar con la E.T. o no quiere usarlo, o no sabe usarlos o quizás no pueden usarlos.

Este interrogante se refleja en algunas de las preferencias manifestadas por los respondentes .

Por ejemplo, en este trabajo los encuestados dicen que la evitación es en gran parte responsabilidad del jefe, que tiene dificultad para liderar pero cuando se plantean soluciones a la E.T. el cambio del Jefe, recién aparece décimo segundo sobre diecisiete alternativas que podrían elegir.

Lo mismo podría decirse de despedirlo, que recién aparece en el décimo tercero lugar. Incluso en los Directores y Gerentes esta medida aparece como tercera. En este sentido hace que especialmente en el sector privado donde no hay restricciones legales para realizar desafectaciones no se lleva a cabo. Es posible que no se despida por el costo económico y el riesgo que generan estas acciones para los Directores y Gerentes, las consecuencias sobre el clima organizacional que producirían y tal vez el conflicto laboral e incluso en casos específicos, quizás la posible intervención directa o indirecta del Gobierno.

Si esto fuera correcto habría que preguntarse si en el sector privado los E.T. no tendrían alguna seguridad laboral pese a sus acciones, aunque mucho menos que en el sector privado.

Hay una alta valoración en hacer más agradable el trabajo o el puesto de trabajo. Esta mejora en el tipo de tareas sólo afectaría a aquellos evitadores que no lo son en todo tipo de tareas, debe reconocerse que estos son mayoritarios según esta encuesta. Sin duda esta es una solución parcial.

Otra cuestión que se plantea es la capacitación en tareas desafiantes y en este sentido debe hacerse varias aclaraciones:

- No todas las organizaciones pueden plantear tareas desafiantes, ya que gran parte de las personas ocupan posiciones donde predomina lo rutinario y las decisiones programadas.
- En el país, posiblemente por la situación de crisis laboral, las personas de casi todos los niveles desean tener trabajo seguro, la excepción está dada en los niveles de Directores y Gerentes y el desarrollar tareas cualitativas o desafiantes es una de las cuestiones menos valoradas y esto es así para la mayoría de las categorías laborales⁸.

⁸ Góngora Norberto y Nóbile Cecilia: “Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y la cultura organizacional de un Hospital Público de la Provincia de Buenos Aires” en Gustavo Blutman y otros: “Estado y Políticas Públicas en la Argentina de los 90”. Ediciones Cooperativas. Buenos Aires. 2009

15. ¿Se identifican como evitadores los respondientes?

La mayoría de los respondientes no se identifica como evitadores de trabajo crónicos, aunque el mayor porcentaje señala que casi nunca es evitador.

Es evidente que hay una gigantesca diferencia entre la auto percepción y la percepción que tienen de los E.T., en el sector público los evitadores se estiman en el 27,6% y en el privado el 23,1%, sin embargo al 78,5% de los respondientes del sector privado dicen que casi nunca o nunca son evitadores y en el privado siguiendo el mismo criterio se pronunció el 78,7%.

Puede señalarse que, salvo la increíble correlación entre las respuestas, que como en otros aspectos que se pudieron estudiar en las organizaciones se miran los problemas de las organizaciones como si fueran de otros más que propios⁹.

16. Algunos comentarios finales:

La evitación del trabajo no es un tema estudiado sistemáticamente en la teoría organizacional.

Según los respondientes es un problema socioorganizacional ya que es una cuestión relevante, la existencia de E.T. afecta la vida organizacional, se percibe que está mal evitar el trabajo, molesta que existan E.T., es un problema actual pero algo se puede hacer al respecto.

El número de evitadores se aproxima a un cuarto del personal y afecta tanto al sector público como al privado, aunque en distinto grado.

Por la dispersión en las respuestas es un fenómeno multicausal y también tendría en consecuencia variadas soluciones.

No se es evitador o no evitador, si no que posiblemente las personas tengan distintos grados de evitación.

Según los respondientes hay una gran responsabilidad de los jefes o carencia de liderazgo en las causas de la evitación del trabajo.

El problema de la evitación no es sólo consecuencia de la personalidad sino que existen razones organizacionales que llevan a la evitación.

Las organizaciones incluso las privadas, tienen restricciones importantes para tratar a los evitadores.

Hay una correlación importante entre jerarquía y percepción de la evitación. A menor jerarquía mayor evitación. El nivel de estudios no incide en la evitación, las mujeres son más evitadoras que los hombres y los sindicalistas tienen una gran influencia en ella.

Queda pendiente para otro trabajo plantear cuáles son las diferencias de percepción entre jerarquías, nivel de estudio y género.

⁹ Góngora Norberto: "Diferencia entre la Auto percepción y la percepción del comportamiento del Jefe en el liderazgo. Instituto de Investigaciones Administrativas. Abril de 2010.