

DISCRIMINACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO: ¿POR QUÉ NO UNA OPORTUNIDAD?*

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo dinámico, en donde la convergencia social se da a nivel global, es necesario poder ver que las diferencias individuales, grupales y culturales son una oportunidad para crecer en todos los aspectos de nuestra vida como personas.

La discriminación, factor desencadenante de la desigualdad, la marginación, el dolor, la incapacidad de progresar y de crecer en forma más saludable, requiere de nuestro profundo estudio.

Todos somos partícipes de la discriminación: somos todos víctimas, por que todos discriminamos, generalmente a nivel inconsciente, utilizando la discriminación como un mecanismo de defensa ante lo desconocido.

Cuando discriminamos cerramos puertas. En un mundo competitivo como el de hoy no podemos darnos el lujo de perder ninguna posibilidad. Todo potencial individual debe ser tomado y fomentado por el equipo para ponerlo en función de sus objetivos.

Logrando una integración a partir de las diferencias podemos generar una ventaja competitiva para el equipo. Este podría obtener una mayor visión, vertida desde distintos puntos de vista, y generar aprendizaje y conocimiento, para lograr efectividad en su accionar.

Entonces el manejo del conflicto que la discriminación genera en un equipo de trabajo brinda una oportunidad para la evolución del mismo.

En el presente trabajo nos proponemos analizar cómo la discriminación afecta el desenvolvimiento de los equipos de trabajo.

Para realizar dicha tarea elegimos ciertas variables involucradas en los equipos y estudiamos su comportamiento ante el surgimiento de la discriminación.

Invitamos al lector a acompañarnos en nuestro análisis.

2. ALGUNAS DEFINICIONES PREVIAS

Para comenzar nuestro trabajo es necesario en primera instancia definir algunos conceptos:

2.1. Equipo de trabajo

Definimos un equipo de trabajo como un conjunto de personas que reunidos voluntaria o involuntariamente, mediante la acción conjunta intentan realizar una tarea para alcanzar un objetivo establecido, en un tiempo y contexto determinado.

Esta acción conjunta genera un estado de energía tal que supera la suma de los aportes individuales de capacidad y acción: la *sinergia*.

Por lo tanto, debemos tener presente que el hecho de trabajar en equipo implica potenciar nuestras habilidades personales y el desarrollo de nuestro aprendizaje, con el

objeto de lograr resultados de mayor calidad que los que obtendríamos en forma individual.

La motivación de sus integrantes determina la predisposición e interés en la acción de cada uno. El estado sinérgico depende del grado de motivación individual, entre otros aspectos.

2.2. Discriminación

Se puede decir que el término discriminación tiene dos acepciones^{1[1]}:

- ✓ ✓ una positiva, en el sentido de diferenciar con discernimiento, en el cual el acto de discriminación es esencialmente justo, es decir, deseable.
- ✓ ✓ una negativa, que es el concepto de “discriminación social”, que podríamos reservar a los casos en que la acción discriminatoria adopta un carácter injusto.

A continuación, analizaremos el aspecto negativo del término en el contexto de un equipo de trabajo. Para esto entendemos entonces por discriminación una situación en la que una persona o grupo es tratada de forma desfavorable a causa de prejuicios, generalmente por motivos sociales, raciales, culturales, etc.

Es necesario tener presente que, las actitudes racistas tienen en buena medida razones psicológicas. Se fundan en reacciones de miedo ante la diversidad y a la incomprensión de lo desconocido, que engendran sentimientos de odio y una violencia^{2[2]} muchas veces mal dirigida.

Además, debemos destacar que todos estos prejuicios acotan la capacidad de discernimiento, porque nos limitan a percibir solamente una parte de la realidad.

2.3. Discriminación en equipos de trabajo

En un equipo de trabajo se produce discriminación cuando a igualdad de condiciones se prefiere (o se descarta) a una persona por un atributo o característica ajena a lo requerido por la función que va a desarrollar en el equipo.

La presencia de discriminación en el ámbito de un equipo de trabajo puede favorecer la formación de:

- ✓ ✓ Camarillas o subgrupos que están en guerra.
- ✓ ✓ Participación desigual.
- ✓ ✓ Un ambiente que refleje temor, tensión, incomodidad.
- ✓ ✓ Comunicación limitada.
- ✓ ✓ Se evitan los problemas o conflictos potenciales.

^{1[1]} Juan Jorge Michel Fariña, Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires.

“En síntesis, ambas acepciones son correctas. El conflicto surge del vocablo mismo, cuyos usos oscilan –sin distinguirlo– entre el carácter positivo dado por la etimología y el negativo con que se lo generaliza luego”.

^{2[2]} La violencia entendida por el hecho discriminatorio sería el intento por fracturar la unidad, por fijar en el otro aquello que se teme esté en uno mismo, sería la herramienta utilizada para reforzar la negación de identidad de aquel atributo que es condenado por el medio sociocultural, pero fundamentalmente por el propio ser.

Debe tenerse en cuenta que estas situaciones pueden ser originadas por otros fenómenos que no son objeto del presente trabajo.

3. ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE LA DISCRIMINACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Para cumplir con nuestro propósito decidimos tomar ciertos aspectos que consideramos esenciales en un equipo y observar como se vería afectado cada uno de los mismos por el surgimiento de la discriminación.

3.1. Personas:

Las personas son el elemento fundamental de cualquier organización social. Sin personas no habría equipo.

Estas personas se integran a un equipo a partir de intereses, objetivos, necesidades, motivaciones, expectativas...

No existe una persona idéntica a otra, diferentes individuos tendrán diferentes intereses y diferentes maneras de apreciar su realidad. Esta es la enriquecedora diversidad que permite el desarrollo de los equipos: el conflicto de la diferencia que potencia el cambio y el aprendizaje.

La complejidad tejida por las interrelaciones dentro de un equipo constituye actitudes, conductas y comportamientos en los distintos miembros que están influidos por los comportamientos, actitudes y conductas de los demás. Este aspecto juega un destacadísimo papel en la dinámica de la discriminación dentro de los mismos.

Al introducirse la discriminación en un equipo de trabajo, podemos identificar tres partes intervinientes: discriminador/es, discriminado/s y los terceros.

A partir de la existencia de la discriminación, la persona marginada puede encontrarse en una situación que refleje los efectos detallados a continuación:

En principio, se originará un estado de insatisfacción de necesidades en la parte discriminada, que sumado a posible frustración ante la imposibilidad de desarrollarse en el equipo, llevará a la desmotivación del individuo. La misma puede significar la disminución de su compromiso.

En definitiva, la conjunción de este proceso determinará una reacción actitudinal en la parte discriminada, la adopción de algún rol. Esta reacción disparará una redinamización de la discriminación dentro del equipo, que se verá afectada continuamente con las distintas actitudes de los actores del equipo (sugerimos ver el Anexo *Circuito de Generación de la Discriminación* al final de este trabajo).

Como consecuencia de la marginación de una persona, pueden entonces presentarse:

- ✓ ✓ Ineficiencia
- ✓ ✓ Ineficacia
- ✓ ✓ Pérdida de ideas potenciales (el discriminado no puede presentar ideas), o lo que es prácticamente lo mismo, pérdida de potencial de desarrollo organizacional.

3.2. Enfoque sobre los objetivos:

Las personas forman equipos a partir de la existencia de objetivos personales y un objetivo en común que los convoca, sea este preestablecido o no.

Cuando aparece la discriminación en un equipo de trabajo, en la persona discriminada nacería un nuevo objetivo personal que desplazaría del primer plano a los objetivos anteriores y nublaría el foco del objetivo de equipo (objetivo común). Este nuevo objetivo consistiría en solucionar su situación actual (de discriminado).

En el discriminador (y los terceros que lo apoyen) se distorsionaría su enfoque de energía destinada a cumplir el objetivo del equipo. O sea, se modificaría el enfoque sobre este objetivo, debido a que desviaría energía para usarla en el acto discriminatorio.

Los terceros que apoyen al discriminado incorporarían un nuevo objetivo que sería solucionar el problema generado por la discriminación.

Es muy importante destacar que *el objetivo de equipo puede cumplirse o no independientemente de que la discriminación exista. La discriminación disminuye la posibilidad de alcanzar el objetivo pero no necesariamente impide el hecho de lograrlo.*

3.3. Comunicación:

La comunicación es la columna vertebral de la socialización: sin ella no es concebible sociedad alguna.

La comunicación es el vehículo de la discriminación. Al introducirse la discriminación en un equipo, la comunicación dentro de este se verá afectada.

Con el término comunicación no nos referimos solamente al contenido del mensaje sino también al como y al quien de ese mensaje. Consideramos al proceso en su totalidad. Se trata de la emisión de una serie de señales, de un intercambio entre un emisor y un receptor, con un proceso de codificación y decodificación. El resultado es la información.

En este proceso es necesario tener en cuenta la influencia del factor ruido. Así, la discriminación actuaría como un factor perturbador, complejizando el proceso comunicacional del equipo; actuando puntualmente sobre la codificación y decodificación del mensaje.

Consideremos que el mensaje tiene dos componentes: mensaje y metamensaje; donde el mensaje es lo que una persona quiere expresar, y el metamensaje es lo que inconscientemente expresa más allá del mensaje -no se da cuenta de este último o no lo puede controlar-. Si bien la discriminación tiene efectos sobre ambos, podemos distinguir que *en el mensaje la discriminación podría ser ocultada o disimulada*. La persona podría controlarla. En cambio, *en el metamensaje la discriminación se expresaría sin barreras*, ya que lo haría a través de *emociones no controladas*.

De esto se desprende que constantemente estamos comunicando cosas; constantemente emitimos mensajes sin necesidad de recurrir a "la palabra". Y entonces podemos inferir que la *percepción* juega un papel muy importante en la vida cotidiana de un equipo.

Si nos enfocamos en la información en sí, podemos afirmar que el problema comunicacional que la discriminación acarrea atenta a la capacidad sinérgica del equipo. De acuerdo a C. Argyris, uno de los aspectos críticos hacia la eficacia de un equipo está planteado por la capacidad para reunir información pertinente para la toma de decisiones. Como podemos apreciar, la discriminación ejercida hacia un miembro

del equipo va en detrimento de esta capacidad, al afectar el flujo de la comunicación de los actores afectados.

En sí, los problemas comunicacionales atentan contra la posibilidad de aprendizaje organizacional e individual. Sin embargo, a partir de la apreciación del equipo del fenómeno discriminatorio, la capacidad de afrontar el conflicto que este implica brindará nuevas posibilidades de aprendizaje de equipo, y la resolución de ese conflicto implicaría un reforzamiento en la cohesión del mismo y posibilitaría nuevas vetas de aprendizaje, tanto a nivel individual como de equipo.

3.4. Motivación:

Otro factor que no se debe dejar de lado es la motivación de las personas por alcanzar el objetivo propuesto.

Si la motivación de los integrantes del equipo es más fuerte que los prejuicios o categorías que puedan aparecer; el equipo va a lograr su objetivo, superando la discriminación, porque tiene mucho más peso alcanzar ese objetivo que la "intolerancia o menosprecio" que se pueda llegar a sentir por el discriminado.

El peso de tomar conciencia de que uno discrimina y de que este acto de discriminación va a atentar contra el logro del objetivo, provocaría que se deje de lado la acción marginadora, en los momentos de tarea. Aunque, en las etapas de pre-tarea^{3[3]}, volvería a surgir la discriminación.

Claro que el problema comunicativo citado previamente afecta a la motivación de los integrantes del equipo. Que la comunicación sea abierta contribuye a que todos los miembros del equipo puedan sentirse comprometidos en mayor medida con la tarea.

El hecho de que disminuya la motivación y el compromiso con la tarea lleva a que no exista confianza dentro del equipo. Además, deja de existir un clima de apoyo, y puede generarse un ambiente de temor, tenso o incómodo.

3.5. Funciones y tareas:

Al verse la comunicación de un equipo seriamente afectada por la discriminación, es muy probable que los integrantes del mismo vayan absorbiendo tareas que le correspondían al discriminado en el desarrollo de su función, si esta fuera clave para la eficacia del equipo.

En el caso extremo en que la comunicación llegara a anularse, la función de este quedaría incorporada en las funciones del resto del equipo. Y por supuesto el equipo dejaría de existir y nos encontraríamos frente al nacimiento de un nuevo equipo, compuesto en principio sin las personas marginadas.

3.6. Roles:

Abordaremos ahora cómo son afectados los roles de los individuos ante la discriminación.

^{3[3]} Pre-tarea, en la escuela de psicología social de Enrique Pichon Riviere, implica que un grupo no se aboque efectivamente a la tarea conducente al alcance de sus objetivos, desviándose hacia otros estadios de realización. La pre-tarea representaría el sentimiento de miedo al cambio en el grupo.

El rol que adopta una persona es determinado situacionalmente, es decir que éste va a depender de las circunstancias particulares que se presenten en el curso del funcionamiento del equipo.

El rol es distinto de la función, la cual es establecida por la estructura formal del equipo. El rol es la manera en que se desarrolla una función. Se genera informalmente, por medio de mecanismos de asunción y adjudicación.

Al momento de intentar desenredar el ovillo de la dinámica de las interrelaciones dentro del equipo afectado por la discriminación, es necesario identificar tres actores fundamentales:

- ✓ ✓ el /los discriminador/es,
- ✓ ✓ el /los discriminado/s, y
- ✓ ✓ el /los tercero/s.

El rol que asuma cada uno dependerá de sus creencias, objetivos personales, su relación con cada una de las partes involucradas, poder de cada una de las partes involucradas, la presión ejercida por el contexto sobre el equipo, la visión que cada uno tenga de la situación.

Veremos que las tres partes asumen roles que a partir de su interacción, serán afectados mutuamente.

3.6.1. El rol que adopta la parte discriminadora:

La discriminación no es un rol: es una acción.

La discriminación se exterioriza a partir de un comportamiento del discriminador que tiende a diferenciar a la parte discriminada. Se margina a esta última.

El comportamiento de la parte discriminadora puede ser definido dentro de un marco de violencia, que comprende diferentes matices, desde emocional hasta física. Esta violencia, a veces implícita, otras claramente apreciable, es relacionable con la inteligencia emocional del discriminador: éste no tiene un control absoluto sobre sus actos (desde este punto es que no se asocia con la inteligencia racional).

Hay que tener en cuenta que el poder actúa con carácter crítico en el fenómeno discriminatorio: la capacidad de influenciar en el comportamiento de otros es lo que constituye a la discriminación como un juego de poder, en gran medida.

3.6.2. El rol que adopta la parte discriminada:

El rol que adopte la parte discriminada surgirá a partir de la percepción del acto de discriminación. En primera instancia, el discriminado se convierte en el chivo expiatorio de sus agresores, ya que se hace depositario de los aspectos negativos o atemorizantes de la parte discriminadora.

Queremos decir que la percepción efectiva del fenómeno discriminatorio -fenómeno que implica una diferenciación a priori irracional- estará identificando para la parte discriminada la adjudicación de un rol de receptor de violencia (violencia no siempre explícita, que comprende incluso la exclusión).

A partir de este reconocimiento, y dependiendo de diversos factores internos de la parte discriminada y del entorno, ésta adoptará un rol que tendrá nuevas implicancias en la dinámica del equipo.

Al margen de lo anterior, se debe diferenciar dos casos que podrían darse a partir de la interpretación que la parte discriminada tenga de su situación: discriminación y autodiscriminación.

El primero consiste en una efectiva acción discriminatoria de parte de otro/s individuo/s; el segundo se originaría en la incorrecta apreciación por parte del individuo/s discriminado /s –creer ser marginado cuando no sería lo que sucede efectivamente-.

Distinguimos que el discriminado podrá adoptar alguno de estos 7 roles:

Saboteador: Este rol está representado por una actitud de enfrentamiento hacia la parte originante de la violencia, en donde se intenta desestabilizar a ésta también.

Discriminado-Discriminador: Se da cuando el discriminado adopta una actitud de discriminación ante la parte discriminadora, reflejando el conflicto más evidentemente.

Actitud confronta el conflicto: El discriminado intenta solucionar la disidencia a partir del planteo de las causas que llevan a los problemas de interrelación. Es la actitud favorable a la solución del conflicto.

Reprimido: Es aquel que no enfrenta el conflicto, sino que adopta una actitud pasiva. Deja de participar activamente por temor a las respuestas que pueda recibir por sus actos.

Portazo: Este rol comprende el caso en que la parte discriminada no tolere la discriminación, y decida abandonar el equipo.

Camaleón (se adapta según la ocasión): Es el que a partir de la situación discriminatoria, trata de modificar el hecho o condición o atributo personal por el cual piensa que es discriminado. Se adapta las condiciones que el equipo le impone, aunque vaya en contra de su voluntad.

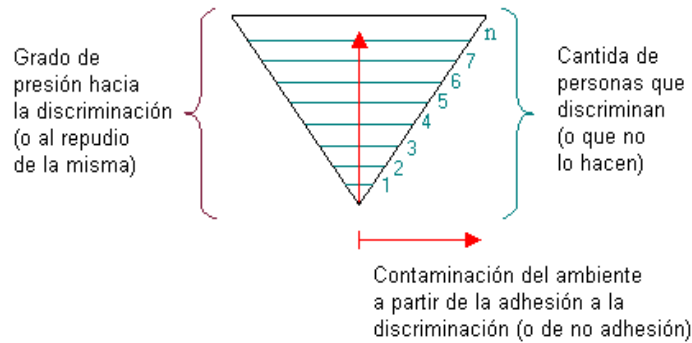
Super laborioso: Intenta integrarse al equipo a partir del aumento de su nivel de desempeño, a un punto exagerado para lograr el reconocimiento de los demás.

3.6.3. El rol de los terceros:

Al referirnos a los terceros dentro del equipo, estamos hablando de las personas que no son a priori ni el discriminado ni el discriminador.

Estos juegan un importantísimo rol también: a partir de sus posturas ante el fenómeno discriminatorio, podrán afectar las actitudes de las otras dos partes, determinando posibles nuevos roles.

La presión de los demás miembros para que un individuo adopte una posición en cuanto a la acción discriminatoria se puede representar con el siguiente esquema:



Existen diferentes actitudes posibles, que determinan roles posibles:

Repudio de la discriminación: empatía con el discriminado. Esto implica que su relación con el discriminado puede cambiar.

Indiferencia hacia el fenómeno: su actitud no presenta asociación hacia ninguna de las partes.

Asociación a la discriminación: esto puede deberse a que sienten lo mismo que el discriminador, o que aprecian una presión del ambiente.

3.7. Ambiente:

El clima y la cultura son dos conceptos muy relacionados que juntos determinarán un ambiente donde se desarrollarán las actividades tendientes a lograr los objetivos.

La cultura es un marco de referencia compartido; son los valores aceptados por el equipo de trabajo que indican cual es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. El clima es la manera en que esa cultura se representa en el acontecer del equipo.

El clima que se viva en el equipo en el que existe discriminación, depende de los roles que adopte cada integrante; y sobretodo el discriminador y el discriminado.

Si, por ejemplo, el discriminado asume el rol de saboteador entonces es muy probable que se trabaje en un ambiente de violencia constante (ya sea implícita o explícita).

Por el contrario, si el discriminado tiene una actitud de reprimido es factible que la discriminación no se muestre tan evidente y al estar más oculta se pueda trabajar en un clima con menor tensión, donde haya mayor interés y participación que en el caso anterior, aunque no en los niveles ideales.

Así, una cultura que propicie la resolución de conflictos y la colaboración, junto con un clima de participación y comunicación fluida, permitirán un ambiente donde el fenómeno de la discriminación sea abordado para crecer en equipo.

Podemos ver como la discriminación afecta un ambiente con la siguiente metáfora:

El ambiente es el entorno que comprende la interacción de diferentes agentes. La comunicación es el aire que esos agentes necesitan para seguir interactuando. La discriminación viene a ser un virus que entra a ese entorno por medio del aire, contaminando así el ambiente. Ahora, el ambiente puede o no tener anticuerpos para atacar a este virus. Estos anticuerpos están dados por las condiciones de clima y cultura prevalecientes. Si el ambiente permite un abordaje positivo de conflictos, podrá canalizarse el acto discriminatorio hacia una solución beneficiosa para el equipo. En el caso contrario, es probable que la discriminación produzca efectos de nivel crítico en el equipo – que la comunicación efectiva se corte, que el discriminado sea expulsado del

equipo, que la cultura sea erosionada... En definitiva, en caso en que el ambiente no pueda facilitar el proceso hacia una solución de la discriminación, los efectos discriminatorios podrán agravarse, afectando la acción futura del equipo.

4. ALGUNAS CONCLUSIONES

En el comienzo del presente trabajo, hablamos de que una de las características de un equipo es que se genera un estado de energía tal que supera la suma de los aportes individuales de capacidad y acción: la sinergia.

Podemos decir que esta no se verá afectada directamente por la discriminación, sino como consecuencia de que se modifiquen las restantes variables analizadas anteriormente.

La influencia de la discriminación en cada una de ellas lleva a que, como consecuencia final, se vea afectada la sinergia en un sentido negativo (disminuye).

Esto puede ocurrir porque durante el proceso de trabajo en equipo al no existir una comunicación abierta y fluida, al haber desmotivación, al trabajar en un ambiente no muy cómodo con bajos niveles de participación y compromiso, el haber asumido roles que se alejan de los que el equipo necesita para su buen desempeño, el que exista poca o nula confianza... conduce inevitablemente a que los resultados obtenidos no sean de la calidad o riqueza esperadas porque no se logra la sinergia o al menos no en un nivel deseable.

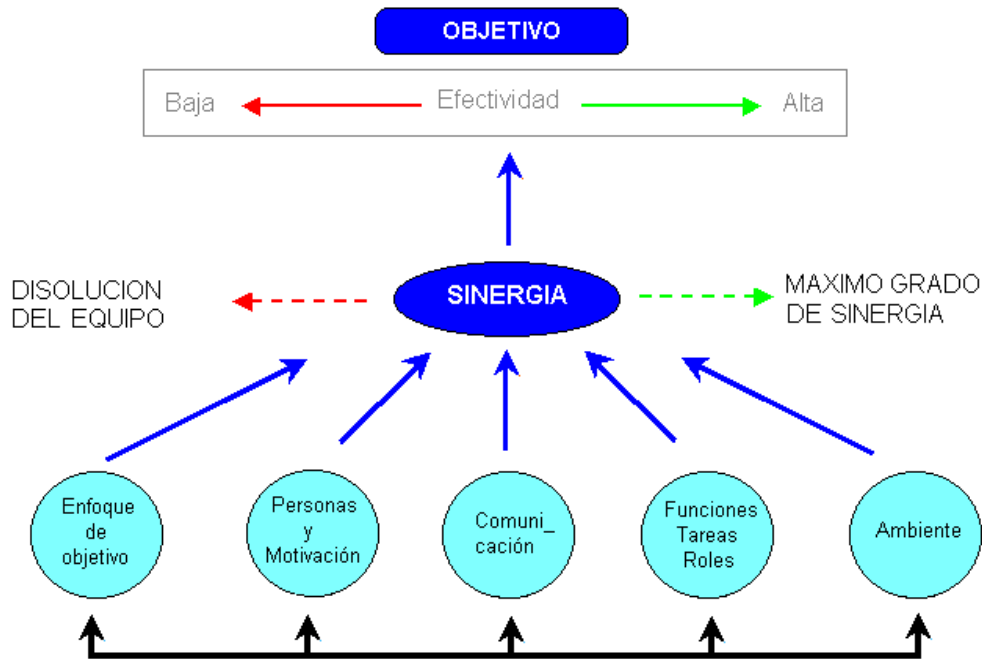
La sinergia facilitará la posibilidad de que la efectividad sea alcanzada por el equipo. O sea que a mayor grado de discriminación menor sinergia lograría el equipo. Y a menor sinergia, menores son las posibilidades de lograr efectividad en los objetivos propuestos.

Como se pudo ver a lo largo del desarrollo de este trabajo, cuando surge la discriminación en un equipo de trabajo, este se ve alterado en su comportamiento. Si existe discriminación, se ven afectadas negativamente las variables que componen al equipo de trabajo. Al verse afectadas las variables mencionadas, disminuye el grado de sinergia alcanzado por el equipo. Al disminuir la sinergia, disminuye también la posibilidad de que el equipo logre efectividad en cumplir su objetivo.

Cuando hablamos de efectividad, nos referimos a la suma de eficacia y eficiencia.

Por lo tanto, si existe discriminación en un equipo de trabajo, disminuyen las posibilidades de lograr la efectividad esperada o deseada.

Presentando estas ideas en un esquema sería de la siguiente manera:



Entonces, ¿porqué discriminar? ¿porqué rechazar las diferencias? En definitiva, terminamos perjudicándonos a nosotros mismos.

Discriminando contribuimos a la existencia de un clima tenso de trabajo, contribuimos innecesariamente a la desmotivación de nuestros compañeros y a nuestra propia desmotivación. Además, nos perdemos de generar nuevos conocimientos y estamos limitando nuestro aprendizaje.

Este fenómeno de la discriminación es uno de los posibles obstáculos a presentarse en el desarrollo de un equipo de trabajo. Lo que debemos apreciar es que esta situación *presenta la oportunidad de construir un equipo más fuerte.*

Las consecuencias ocasionadas por la discriminación no tienen porque ser necesariamente negativas. Todo depende de como se conduce el conflicto generado por la misma. Si el equipo se da cuenta a tiempo de lo que le está sucediendo y logra una comunicación abierta y enfrenta positivamente el conflicto, podrá salir fortalecido de dicha situación.

Las personas somos todas distintas. Esto representa una verdadera oportunidad de crecimiento, sobre todo cuando trabajamos en equipo.

Aceptemos entonces al otro como es. Y aprendamos que hay diversidad en la humanidad, y que allí se encuentra la verdadera riqueza.

Muzzio, Sieczka & Szlagowski

ANEXO - CIRCUITO DE GENERACIÓN DE LA DISCRIMINACIÓN



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:

- 📖 📖 La gestión de equipos eficaces, de Héctor N. Fainstein
Ediciones Macchi, 1999
- 📖 📖 Formación de equipos, problemas y alternativas, de William G. Dyer
Addison-Wesley Iberoamericana
- 📖 📖 El proceso grupal, de Enrique Pichón-Riviere
Editorial Nueva Visión, 1997
- 📖 📖 La inteligencia emocional, de Daniel Goleman
Ediciones B Argentina, 1999
- 📖 📖 La psicología del autoengaño, de Daniel Goleman
Editorial Atlántida, 1998
- 📖 📖 Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio, de Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein
Editorial Paidós, 1997
- 📖 📖 Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, de Stephen R. Covey

Editorial Piadós, 1998

* Noviembre 2002

Documento realizado por Nicolás Szlagowski, Gustavo Sieczka y Paula Muzzio