

Conducción de Equipos de Trabajo

Trabajo Práctico:

“Discriminación de la mujer en Equipos de trabajo”

Cuatrimestre: 1º

Año: 2003

Cátedra: Hector Fainstein

Profesora a cargo: Stella Quiroga

Facilitador: Liliana Vázquez

Fecha de Entrega: 19/06/2003

Equipo de Trabajo Ideas:

| Alumno | Nº de Registro |
|----------------------|----------------|
| Fernandez Vanessa | 178.251 |
| Sebastian Karelovich | 179.103 |
| Heredia Maximiliano | 352.500 |
| Vinelli Tamara | 800.133 |
| Kaprielian Carolina | 805.044 |

Índice

1. Objetivos.
2. Metodología de Trabajo.
3. Introducción.
4. Marco teórico.
 - Definición de discriminación.
 - Definición de equipos de trabajos.
 - Definición de discriminación en equipos de trabajo.
5. Marco legal.
6. Desarrollo.
 - ¿Cuándo existe discriminación hacia la mujer en los equipos de trabajo?
 - ¿Qué le ocurre a la mujer discriminada? ¿Cómo se siente? ¿Puede percibir que la están discriminando? Las consecuencias de la discriminación a la mujer en equipos de trabajo.
 - ¿Qué consecuencias trae al equipo? Efectos de la Discriminación en equipos de Trabajos
 - ¿Qué se puede hacer para minimizar la discriminación? Algunas respuestas para minimizar la Discriminación:
 - Casos Prácticos, su análisis.
7. Conclusión.
8. Conclusión Individual.
9. Bibliografía.

Objetivos

- Puntualizar situaciones en las cuales se suele presentar la discriminación a la mujer en equipos de trabajo.
- Plantear sugerencias para evitar, disminuir o controlar la discriminación a la mujer.
- Analizar la influencia de la discriminación a la mujer en el desempeño del equipo de trabajo.

Metodología

- Investigación de información secundaria y análisis de la misma.
- Búsqueda de casos reales y análisis de los mismos.
- Análisis bibliográfico.

Introducción

Discriminación, el hecho existe mucho antes que la palabra se crease, ya que surge desde las primeras interacciones sociales entre los hombres.

La discriminación es inherente al ser humano, antes de empezar a hablar de ella en equipos de trabajo, consideramos necesario ambientarnos en el contexto social que la genera. Esta conducta se produce por cualquier diferencia que una persona percibe en otra, por problemas de prejuicio, intolerancia, rechazo, falta de aceptación, competencia, aversión al cambio.

Esta situación discriminatoria, en última instancia, se evidencia en la convivencia social generando fricciones que resultan nocivas para la misma. A través del tiempo y evolución de las ciencias sociales y el derecho se ha tratado de buscar solución a esta problemática humana. Grandes esfuerzos se han realizado a favor de erradicar la discriminación.

Los esfuerzos internacionales para combatir la discriminación han sido casi inexistentes hasta la aprobación de la Carta de las Naciones Unidas (ONU) en 1945. A partir de allí la estructura de derecho de los diferentes países y organizaciones ha evolucionado fuertemente en esta materia desarrollando leyes, tratados, convenios, convenciones, etc., con el único objetivo de eliminarla. Hoy en día puede afirmarse que prácticamente no existe en los textos normativos discriminación formal entre hombres y mujeres.

Sin embargo, esta igualdad formal no se corresponde exactamente con la realidad de los hechos. En efecto, a pesar de los indiscutibles avances hacia la plena integración, subsisten en menor medida discriminaciones y desigualdades que, aunque van adoptando formas cada vez más sutiles, siguen siendo relevantes y teniendo efectos reales. Estas desigualdades y discriminaciones se producen en todos los órdenes de la vida social y, en consecuencia, también en el orden laboral.

Se puede así constatar que, a pesar de la creciente incorporación de la mujer al trabajo que, sin duda, es la gran innovación del siglo pasado, se mantienen formas de discriminación en los distintos aspectos de la vida laboral: el propio acceso al empleo, las dificultades de promoción interna a puestos de responsabilidad, la clasificación profesional, las diferencias de retribución, la misma negociación colectiva e incluso la representación legal del personal, ostentada de forma abrumadoramente mayoritaria por hombres.

No obstante, a pesar de la rapidez de la integración laboral de la mujer y la definitiva superación de desigualdades jurídicas formales, quedan aún en el mundo del trabajo elementos de discriminación que es preciso superar.

Los equipos de trabajo no están exentos de esta problemática, referida anteriormente, por tal motivo nuestro interés apunta a sugerir ciertos mecanismos para minimizarla.

Marco Teórico

Con vistas al desarrollo del objetivo previsto, analizaremos las distintas definiciones y significados de los conceptos claves, a fines de fijar el marco teórico, que funcionará como parámetro en el desarrollo de nuestro trabajo:

Algunos conceptos y definiciones referidas a la discriminación:

Desde el punto de vista semiológico:

Discriminar; término proveniente del latín, significa separar, distinguir, diferenciar una cosa de la otra.

Desde el punto de vista del derecho:

Discriminar; en el derecho el término hace referencia al trato de inferioridad dado a una persona o grupo de personas por motivos raciales, religiosos, políticos, de filiación o ideológicos entre otros. Desde otro punto de vista, el derecho comercial utiliza el término discriminación para referirse al trato desigual que se puede conferir según sea el cliente un consumidor o un profesional o proveedor.

La ley Argentina de contrato de trabajo define la discriminación por su opuesto ya que según su artículo 81 define que el empleador debe igualar el trato a los trabajadores en iguales circunstancias. Esto determina un principio general que se aplica en todas las instancias del contrato de trabajo, las licencias, el ejercicio de los poderes jerárquicos, las remuneraciones, ya que los trabajadores forman una comunidad si reciben un trato igual.

Consejo Nacional de la mujer:

“Discriminación, toda distinción exclusión o preferencia basada en motivos como la raza, el color de la piel, el sexo, la religión, opiniones políticas, la ascendencia nacional, el origen social, u otros criterios designados que anulen o menoscaben la igualdad de oportunidades en el empleo o la ocupación.”

Desde el punto de vista psicológico:

Según la escuela de psicoanálisis Freudiana sostiene que discriminación es un acto necesario y saludable que todo individuo debe realizar cuando se separa del cuerpo de la madre, donde existió en un estado de completud, o sea con todas sus necesidades satisfechas. No obstante, esta discriminación genera resentimiento dado el sufrimiento por el goce de lo perdido (estado de completud) lo cual inconscientemente se desplaza hacia un elemento externo, o sea a un tercero que se culpa de esa separación.

La psicología social occidental también se basa en esta teoría y lo traslada a las comunidades considerando que discriminarse de otras comunidades es el fundamento del reconocimiento como sociedad, constituyéndose “el ser” a partir de la diferencia de otras.

Según esta escuela de pensamiento, entonces, el problema no radica en la diferencia, sino en la agresividad que ello genera, por suponerlo al otro poseedor de algún ausente, o escaso en uno mismo.

Según Víctor Ramos en el libro "Racismo y discriminación en Argentina":

Discriminación es el comportamiento negativo con respecto a los miembros de un grupo diferente, hacia el cual se tienen prejuicios y estereotipos determinados.

Según la ONU (Organización de las Naciones Unidas):

Discriminación es la actitud de negar a individuos o grupos una igualdad en el trato que ellos desearían disfrutar, por ejemplo, cuando se niega a los miembros de un determinado grupo el derecho de integrarse a un barrio, ciudad, trabajo, escuela o país. O de conservar sus tradiciones religiosas y culturales.

Clasificación Generalizada De Discriminación Laboral

Para Jairo Baquero, Juan Carlos Guataquí y Lina Sarmiento en su obra "Marco Analítico de la Discriminación Laboral", engloban a los motivos discriminatorios.

Discriminación salarial: Según este tipo de discriminación, las desigualdades salariales no siempre pueden ser atribuidas a la existencia de niveles distintos de productividad. Implica, por ejemplo, que las mujeres ganen un salario menor que los hombres, aún cuando estén igualmente calificadas y desempeñen el mismo trabajo con la misma productividad.

Discriminación en el empleo: es la típica discriminación laboral que se da cuando a igualdad de condiciones se prefiere (o se descarta) a una persona por una característica ajena a lo requerido por el puesto.

Discriminación ocupacional: Significa que algunos grupos de la sociedad están limitados a empleos de baja categoría y escasa remuneración, por consiguiente, nunca o en casos muy esporádicos podrán alcanzar ciertos niveles jerárquicos en las empresas, aunque estén calificados para ello y lógicamente su escala salarial será baja.

Discriminación en la adquisición de capital humano: Se presenta cuando se tienen restricciones en cuanto al acceso a la educación formal y a la capacitación y entrenamiento que proporcionan las empresas, lo que como es de esperarse tiene efectos sobre su grado de calificación y en el aumento de su productividad. Este caso se observa con frecuencia en las mujeres donde las tradiciones sociales han jugado muy importante, ya que muchos padres tienen la concepción que el rol principal de la mujer se encuentra en el ámbito doméstico y consideran innecesario un nivel educativo muy elevado. Por otra parte, existen casos en los que familias con escasos recursos y con varios hijos donde se da prioridad a la educación de los hijos varones; incluso si se tiene la posibilidad de dar una buena educación a las mujeres los padres pueden tender a invertir poco en esta, dada la discriminación existente contra la mujer en el mercado laboral, lo que impide tasas de retorno a la inversión en educación más altas que las de los hombres.

Diremos entonces que nuestra definición de discriminación es: ***el trato de inferioridad dado a una persona o grupo de personas por motivos raciales, religiosos, políticos, de filiación o ideológicos entre otros.***

Algunos conceptos y definiciones referidas a los equipos de trabajo:

- "...Las características de un equipo de trabajo son: el entendimiento en la tarea; todos sus miembros deben determinar la estructura, responsabilidad, normas de operación de trabajo; se tiende a la cooperación y no a la competencia..." (Mc. Gregor, D. El Administrador Profesional, Editorial Diana, 1970)
- "...Sinergismo es la palabra clave en la colaboración: indica que el esfuerzo conjunto es mayor que la suma de las partes..." (Medawar, P.B., consejos a un joven científico, Fondo de Cultura Económica, 1988)
- "...Una característica clave de un equipo es que los miembros tienen un propósito en común y dependen uno del otro para el máximo rendimiento. Trabajando, la mayoría de los trabajos se realizan en forma individual, pero el esfuerzo total define el trabajo en equipo..." (Etkin, Jorge, Viabilidad de las organizaciones, Ediciones Macchi, 1995)
- "...En un equipo interdisciplinario sus integrantes tienen iguales derechos en lo que a la enunciación de propuestas concierne, el mismo valor para generar la resolución del problema ..." (Tallis, J; Minotti, H. y otros, op. Cit.)
- "...Un equipo de trabajo es un conjunto de dos o más personas que están en una interdependencia mutua para el cumplimiento de un propósito y que se comunican e interactúan entre sí de una forma más o menos continua..." (Milkovich, G. y Bourdreau, J., Dirección y administración de recursos humanos, Addison Wesley, EE.UU., 1994)
- "...el equipo es un conjunto de personas, que tiene que alcanzar un resultado mediante la realización de una tarea ..." (Fainstein, La Gestión de Equipos Eficaces)

Por los conceptos expuestos que hemos mencionado hasta aquí, daremos una definición propia de equipos de trabajo a efectos de nuestro análisis.

Diremos entonces: ***Un equipo de trabajo es un conjunto de personas (dos o más), las cuales están avocadas en la realización de ciertas tareas que conllevan a la obtención de un objetivo compartido y común a ellas. Dentro del equipo, los integrantes tienen igual participación en cuanto a la definición y propuestas de soluciones para cumplir con el objetivo común, en un marco de igualdad y cooperación mutua que genera un mejor resultado que la suma de los aportes individuales de los participantes del equipo.***

Discriminación en equipos de trabajos.

Definimos que hay discriminación en equipos de trabajo, cuando estamos ante la presencia de cualquier acto o intención de preferencia, separación o trato desigual a cualquier persona dentro del proceso de formación y/o actuación del equipo de trabajo. Cuando hablamos del concepto discriminación, no incluimos en él, los casos en que existe una razón objetiva que justifique el trato desigual. Por ejemplo: en el momento de formar un equipo de trabajo con el objetivo de cerrar un balance, se integraran al equipo, aquellas personas idóneas a la tarea a desarrollar y el hecho de excluir a las personas que no tienen la misma capacidad, no lo consideraremos un acto discriminatorio a efectos de este trabajo. Cabe destacar que el presente desarrollo se enfocará en la discriminación negativa.

Otras aclaraciones pertinentes:

Discriminación negativa: discriminación que perjudica de alguna forma al discriminado.

Discriminador: agresor el que ejerce la discriminación puede ser indistintamente mujer u hombre, ya que se ha comprobado que la mujer también ejerce discriminación sexista contra su mismo sexo, producto de su ideología.

Integrantes del equipo: aquí se deberá entender tanto a miembros del equipo sin hacer distinción de sexo, nos referiremos a masculino y femenino indistintamente.

MARCO LEGAL

En el marco del primer **Plan de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres (1993-1994)**, se desarrolló el Programa de Igualdad de Oportunidades para la Mujer en el Empleo (PIOME), el que surgió de la acción coordinada de dos áreas de gobierno: el Consejo Nacional de la Mujer y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación, las que firmaron en el mes de mayo de 1993 un Convenio Marco para su desarrollo.

El Programa se proponía dar cumplimiento a los compromisos asumidos por la Nación en materia de eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, en particular en el campo del empleo y la formación profesional (Art.11, de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer). Se fijan como líneas de acción:

- Incorporación de las mujeres al mercado de trabajo
- Formación Profesional para las mujeres
- Promoción de las mujeres en el empleo
- Conocimiento de la situación de las mujeres en el mercado de trabajo
- Sensibilización y difusión de las características y potencialidades del trabajo femenino y de las políticas que inciden sobre el mismo
- Cooperación y coordinación interinstitucional.

El Plan de Igualdad de Oportunidades 1995-1999, refuerza la propuesta de acciones para lograr los objetivos propuestos.

En el mes de abril de 1997, el CNM y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social firmaron un nuevo Convenio Marco para la cooperación interinstitucional y la prestación de asistencia técnica, destinado a promover y hacer efectiva la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres en el trabajo. A partir de dicho convenio se acordaron dos Protocolos Adicionales:

Protocolo Adicional Programa de Orientación Laboral para Mujeres. Sus objetivos fueron: a) implementar en las Áreas Mujer Provinciales y Municipales el Programa, para la búsqueda de empleo, teniendo en cuenta las alternativas locales de trabajo y formación profesional; b) fortalecer las redes institucionales vinculadas a la temática laboral femenina, organismos gubernamentales de la mujer y agencias públicas de colocación; c) capacitar a los recursos humanos participantes de la ejecución del Programa.

Protocolo Adicional Programa Servicios Comunitarios. Sus objetivos fueron: a) crear un ámbito específico del Ministerio y del CNM para el diseño del Programa a ejecutar en cada año; b) incorporar al CNM, en calidad de miembro pleno, a las

Unidades de Aplicación Provinciales y de la Jefatura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires; c) enfatizar la "continuidad" y la "capacitación" en los criterios de selección de proyectos, en tanto facilitan la promoción e inserción de las mujeres en la comunidad.

Plan de Igualdad de Oportunidades entre Varones y Mujeres en el Mundo Laboral

En el año 1998, se firmó el **Decreto del Poder Ejecutivo Nacional Nro. 254/98**, que aprobó el "Plan de Igualdad de Oportunidades entre Varones y Mujeres en el Mundo Laboral". Este Plan tenía como objetivo que el CNM y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación, acordaran acciones a fin de promover la igualdad de oportunidades y de trato, como:

El diseño e implementación de planes operativos para la incorporación de las mujeres al trabajo;

- la promoción de la actividad emprendedora;
- la difusión de los derechos de las trabajadoras;
- la generación de instancias administrativas para garantizar la igualdad de oportunidades;
- la promoción de acciones para la conciliación de la vida familiar y laboral;
- el análisis y difusión de información sobre el aporte de las mujeres trabajadoras.

Este Decreto fue incorporado como parte integrante del Pacto Federal del Trabajo, compromiso asumido entre la Nación, las provincias y la ciudad autónoma de Buenos Aires a efectos de trabajar en conjunto y coordinadamente para mejorar la calidad del trabajo y prestando especial atención a los sectores de menores recursos.

Convenio 100, relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y femenina.

Su Art. 2 considera que todo Miembro de dicho Convenio deberá, empleando medios adoptados a los métodos vigentes de fijación de tasas de remuneración, promover y garantizar la aplicación a todos los trabajadores el principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor.

El Convenio recomienda que se deberán de adoptar medidas para promover la evaluación objetiva del empleo, tomando como base los trabajos que éste entrañe.

Convenio 111, relativo a la discriminación en materia de empleo.

Considerando que la Declaración de Filadelfia afirma que todos los seres humanos, sin distinción alguna, tienen derecho al trabajo y a perseguir su bienestar material, y considerando además que la discriminación constituye una violación del derecho al trabajo; se prohíbe todo tipo de discriminación en el trabajo que tienda a quebrantar el derecho de igualdad. Considera como motivos de discriminación las distinciones que se realicen en razón de la raza, color, sexo, religión, ascendencia nacional, opinión política u origen social.

LEY 23.592 Discriminación del trato. Daño moral y material. Reparación.

Art. 1 - Quien arbitrariamente impida, obstruya, restrinja o de algún modo menoscabe

el pleno ejercicio sobre bases igualitarias de los derechos y garantías fundamentales reconocidos en la Constitución Nacional, será obligado, a pedido del damnificado, a dejar sin efecto el acto discriminatorio o cesar en su realización y a reparar el daño moral y material ocasionados.

A los efectos del presente artículo se considerarán particularmente los actos u omisiones discriminatorios determinados por motivos tales como raza, religión, nacionalidad, ideología, opinión política o gremial, sexo, posición económica, condición social o caracteres físicos.

DESARROLLO

En los equipos de trabajo los conflictos que pueden surgir son muchos. La existencia de discriminación es uno de ellos, ya que genera en cada integrante del grupo conductas y acciones que lo envician. La discriminación surge por no tolerar las diferencias de la otra persona, a esa intolerancia se le une el prejuicio. Una advertencia hiriente en un momento de exasperación o del mal humor no es significativa; y lo es todavía menos si se presentan excusas a continuación. Lo que constituye a la discriminación como el fenómeno destructor es la repetición de las vejaciones y humillaciones discriminatorias en las que no se produce ningún esfuerzo de matización.

Según "Análisis Final del año 2002. Discriminación en Argentina", realizado por SOS Discriminación, se determinó que un 10,75% de los casos de discriminación son por sexo. Al medir en que ámbitos se producen los casos de discriminación el estudio revela otros datos que, por lo menos, asombran: comunidad en general, 37,70%; laboral, 36,20%; educativo, 16,60% y salud 9,50%. En esta escala de valores, las mujeres siguen siendo fuertemente discriminadas y marginadas en la sociedad, al igual que los gays y las minorías sexuales. Estos estudios han demostrado que a igual formación y capacitación para los puestos claves, siempre llegan primero los hombres, y solo un 30% de las féminas llegan a puestos medios y solamente un 5% a puestos claves.

De acuerdo a lo expuesto, estamos en condiciones de considerar que, en las relaciones laborales la discriminación se vuelve, en ocasiones, evidente. Una de las más notorias es la discriminación a la mujer en un equipo de trabajo. Que una mujer integre un equipo es posible causal para que surjan conductas prejuiciosas, acciones maliciosas, sentido de superioridad por parte del discriminador, y todo esto daña de forma visible el funcionamiento del grupo como tal y además a cada relación individual entre los integrantes.

En ocasiones, cuando la mujer accede a determinadas corporaciones que han estado tradicionalmente ocupadas por hombres, no les resulta fácil hacerse respetar. Debe soportar bromas groseras, gestos obscenos, que se desprecie todo lo que pueda decir, y que no se tome en serio su trabajo. Al sentir que es tratada de forma diferencial por parte de sus compañeros enseguida advertirá que esta siendo víctima de una discriminación.

Enfrentar a los discriminadores o no, dependerá de ella. Si los enfrenta, estarán cara a cara con el conflicto, se solucionará o no, o podrá solucionarse ese pero podrá surgir otro. Es sabido que al no enfrentar los problemas ellos persisten ya que no se "esfuman" por si solos. Enfrentarlos o no dependerá de la personalidad de la mujer. La situación en un equipo de trabajo no difiere de la que existe en la organización, dado que la cultura de un equipo de trabajo se ve influenciada por la cultura en la que se encuentra inmersa, que es la cultura corporativa.

Muchas veces la discriminación empieza cuando la discriminada reacciona contra el posible autoritarismo del conductor del equipo al que ella pertenece y esta no se deja avasallar por el discriminador, también cuando demuestra tener mejores aptitudes y cualidades que el superior tanto profesionalmente como aptitudes para la conducción, convirtiéndose en este último caso, en una discriminación suscitada por un sentimiento de envidia de alguien que posee alguna cosa que los demás no tienen.

En otros casos el proceso de discriminación arranca cuando una mujer miembro de un

equipo, que hasta ese momento se centraba totalmente en su trabajo, anuncia su embarazo. Para el discriminador, esto significaría que causará baja por maternidad, que se marchará más pronto para ir a buscar a su hijo a la guardería, que se ausentará cuando el niño esté enfermo. En conclusión el conductor teme que su miembro ejemplar deje de estar a su disposición. Muchas veces esta mentalidad, hace que ni siquiera se considere a la mujer para formar un equipo de trabajo, prejuzgando una condición y actitud futura.

Ante la discriminación, los integrantes del equipo pueden adoptar distintas posturas: Algunos integrantes adoptan distanciarse de las personas que originaron el conflicto, de el/los discriminador/es, y tratan de relacionarse con las restantes solamente para no verse ellos incluidos en los problemas del equipo.

Tienen una mirada de afuera y no se comprometen a solucionarlos.

Esta conducta no ayuda al equipo a recomponer las relaciones, sino que incrementa más aun los problemas que involucran a la comunicación, pertenencia y pertinencia del equipo.

Otros integrantes, el conductor generalmente, tratan de mediar a las personas conflictuadas (a los que discriminan y a los discriminados) tratando de que el conflicto no infiera en los logros del equipo; aunque en otros casos, cuando la discriminación se produce horizontalmente, los superiores no suelen intervenir ni prestarle demasiada atención. Solo toman conciencia cuando el discriminado reacciona de manera muy visible, cuando está de baja con demasiada frecuencia o cuando el rendimiento del equipo decae o no alcanzan los resultados.

Asimismo, en discriminación vertical, el discriminador podrá querer apoyo de otros integrantes si su objetivo es expulsar a la mujer del equipo o que no se sienta perteneciente a él. Si sus compañeros son de fácil manipuleo podrá obtener el apoyo que necesita. Esto sin duda, son acciones maliciosas que conllevan a la destrucción total de las buenas relaciones en un grupo. Al crearse subgrupos cuya misión es el sabotaje a una determinada persona para discriminarla, es muy difícil que el equipo no sea sensible a las malas conductas.

¿Cuándo existe discriminación hacia la mujer en los equipos de trabajo? ¿Qué le ocurre a la mujer discriminada? ¿Cómo se siente? ¿Puede percibir que la están discriminando? ¿Qué consecuencias trae al equipo? ¿Qué sentido de pertenencia tiene en el equipo? ¿Qué se puede hacer para minimizar la discriminación?

¿Cuándo existe discriminación hacia la mujer en los equipos de trabajo?

En virtud de la lectura de los Libros "Abuso moral, maltrato psicológico en la vida cotidiana", "Acoso moral en el trabajo" ambos de Marie-France Irigoyen, y "Actividad empresarial de la mujer en América Latina. Una exploración del conocimiento actual. Noviembre 2001" publicado por Empretec (Programa de Capacitación Empresariales de la Comisión de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Comercio), concluimos que la discriminación en las distintas instancias de los equipos de trabajo se daría de la siguiente manera:

1. En la formación de equipos de trabajo:

- La formación de un equipo de trabajo puede ser realizada mediante la incorporación de personas externas a la organización o utilizando personal perteneciente a la misma, también puede darse el caso en que se utilicen conjuntamente personas externas e internas.
 - En la oferta para integrar un equipo de trabajo, se suele indicar el sexo de la persona que se solicita. De esta manera se discrimina. Además, en muchas ocasiones, se omite la posible participación de una mujer por los prejuicios referidos a que ella suele ausentarse por situaciones familiares, embarazo, etc.
 - Otro de los motivos, que suele ocurrir a menudo, es que en culturas empresariales muy tradicionales, se considera que la mujer puede llegar a representar una distracción para los demás integrantes del equipo, por vestimenta o aspecto físico.
 - Estas situaciones que hemos mencionado son formas de ejercer discriminación a la mujer, en la formación de un equipo de trabajo.
2. 2. En la asignación de tareas dentro del equipo:
- Suele considerarse a la mujer no apta para desempeñar ciertas tareas por tal motivo se le asignan aquellas sin importancia, o rutinarias, donde no se requiere gran capacidad intelectual. Estas tareas asignadas no hacen a la función y/u objetivo del equipo. De este modo se pierde en cierta medida el grado de pertenencia al grupo, evaluando esta situación desde la teoría de los vectores, presentada por Pichon Rivière.
 - Otro de los casos donde puede surgir discriminación a la mujer es asignarle objetivos muy difíciles de alcanzar, que la obligan a extenderse en su horario habitual. Luego, alcanzado este objetivo, el trabajo realizado no es considerado porque no hace finalmente a la tarea del equipo.
3. 3. En la convocación de reuniones:
- La realización de reuniones para un equipo de trabajo suele resultar, de estar bien organizadas, altamente productivas para la consecución de objetivos, pero suele suceder que a la mujer no se le avisa cuando existe una reunión, y luego al enterarse de la misma le informan que no fue de importancia.
4. 4. En la comunicación:
- Se suele descalificar a la mujer al poner en tela de juicio todo lo que ella dice, se la conduce a dudar de sus propias competencias profesionales.
 - Las agresiones que suele sufrir son: suspiros exagerados, encogidas de hombros, miradas de desprecio, silencios, insinuaciones, alusiones malintencionadas, etc. En la medida que estas agresiones son indirectas, resulta más difícil defenderse, ella tiene a veces dudas sobre su propia perspectiva de las cosas.
 - Puede ocurrir que frente a ciertas novedades, ésta se entere por personal externo al equipo y no por el mismo.(marginación)

5. 5. En la retribución salarial:

- Hay algunas evidencias de ingresos diferentes en detrimento de las mujeres en el trabajo formal. Las estadísticas elaboradas por la Superintendencia de AFJP que registra la información de los incorporados al sistema ofrece los resultados donde, en promedio el ingreso femenino se ubica 15 % debajo del de los hombres motivado especialmente por los trabajos en relación de dependencia ya que en autónomos el ingreso es prácticamente similar. Esta situación se puede reflejar entre los integrantes del equipo de trabajo que presentan igualdad de condiciones.

6. 6. En la adjudicación del rol de líder

- Puede existir imposibilidad de que surja el rol de líder en una mujer, porque si bien, ésta lo ha asumido y tiene las condiciones para serlo, no es adjudicado por los demás integrantes. Es importante destacar que el conductor puede no cumplir correctamente con su función de estimulación de surgimiento de líderes en el equipo de trabajo y su normal rotación.

¿Qué le ocurre a la mujer discriminada? ¿Cómo se siente? ¿Puede percibir que la están discriminando?

Del análisis de la bibliografía mencionada en el punto anterior, concluimos que las personas discriminadas pueden adoptar entre otras las aptitudes que enumeramos y describimos a continuación en caso de que el conflicto no puede ser solucionado:

- La Resignación:

Actitud adoptada inconscientemente que evita el conflicto. Percibe que no hay negociación posible con el discriminador y prefiere comprometerse a afrontar la amenaza de la separación del equipo.

- La Confusión:

Las discriminadas, o no se atreven a quejarse o no saben como hacerlo. Es como si estuvieran anestesiadas, se lamentan de tener la cabeza hueca y de sus dificultades para pensar, describen un verdadero empobrecimiento, una anulación parcial de sus facultades y una amputación de su vitalidad y de su espontaneidad, se ve perjudicado de esta manera su desempeño dentro del equipo.

Aunque sientan a veces que son objeto de una injusticia, su confusión es tan grande que no tienen ninguna posibilidad de reaccionar. La confusión genera estrés. (Ver consecuencias del estrés).

- Conciliación Forzosa:

Surge el temor a las reacciones del discriminador, a su tensión y a su frialdad cuando no se ciñen a lo que este espera, y temen asimismo al rechazo, las observaciones hirientes, el sarcasmo, el desprecio y el escarnio. Las personas discriminadas tienden a mostrarse cada vez más amables y conciliadoras y viven perseguidas en lograr conformar al discriminador, esto las deteriora psicológicamente y profesionalmente, ya que están pendientes de evitar conflictos con el discriminador en vez de poner toda su

energía en el trabajo en equipo.

Asumen el rol de seguidor, para evitar el conflicto, siguen el movimiento del equipo, al no hacer objeciones. Lo que proponen los demás está bien, de este modo ocultan su personalidad y sus características propias que la llevaron a estar en ese equipo de trabajo.

- La venganza:

Cuando la persona discriminada toma conciencia de la manipulación que ejerce el discriminador, se sienten enfadadas, como si alguien las hubiera timado, tienen la sensación de haber sido engañadas.

Llegadas a este punto muchas veces las discriminadas quieren vengarse, lo que genera un clima hostil que repercute desfavorablemente en el desenvolvimiento del equipo de trabajo.

- La división:

La mujer al sentirse discriminada, busca ayuda dentro del equipo de trabajo, le confiesa a algunos de los integrantes sus temores, su inseguridad, por lo que pide apoyo, simpatía para con ella. Asume el rol de "vencida por adelantado".

Si logra esta simpatía que buscaba, se puede producir una separación o división interna en el equipo, donde ciertos integrantes apoyen al discriminado y otros al discriminador. Perjudicando de este modo el funcionamiento del equipo.

¿Qué es el Estrés y cómo afecta al equipo?

Aceptar la discriminación supone pagar un precio importante de tensión interior. Frente a una situación de estrés el organismo reacciona adoptando un estado de alerta y produciendo sustancias hormonales, una depresión del sistema inmunitario y una modificación de los neurotransmisores cerebrales. Cuando la situación se prolonga dependiendo de la susceptibilidad de cada individuo, aparecen signos como palpitaciones, las sensaciones de opresión de ahogo, trastorno del sueño, nerviosismo, irritabilidad, dolores de cabeza, trastornos digestivos, etc.

La vulnerabilidad al estrés varía de un individuo a otro. Aquí vale mencionar la ley de la cadena, "todo equipo de trabajo es tan fuerte como su eslabón más débil". El daño que recibe la discriminada termina debilitando el desempeño del equipo.

¿Qué consecuencias trae al equipo?. Efectos de las Discriminación en equipos de Trabajos:

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

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.

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.

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

El discriminador puede asumir el rol de agresor, donde intenta aprovechar cada situación para desacreditar a la/s mujer/es que participen en el equipo de trabajo. Por ejemplo, cada vez que ellas hablan, puede hacer gestos o comentarios que las incomodan a ellas y al resto del equipo; puede tratar de desacreditarlas para demostrar que el equipo no las necesita, aunque el mismo no piense igual que él.

Puede ser obstructor, donde el grupo de trabajo se ve perjudicado de manera notoria frente a las tareas que deben desarrollar, además del ambiente de tensión que genera.

Y por último puede asumir el rol de dominador; al creerse superior a las mujeres desea hacer sentir su superioridad, su "autoridad", tratando de manipular el equipo o algunos de sus integrantes para que también se enfrenten a la discriminada. Quiere mostrar su poder frente a ellas, logrando que esos integrantes reaccionen igual a él por cada participación de las mujeres.

Los roles que puede asumir no se dan de manera excluyente, ni son los únicos que pueden surgir, estos son sólo algunos que hacemos referencia.

Del mismo modo el discriminado puede asumir el rol de saboteador u obstructor entonces es muy probable que se trabaje en un ambiente de violencia constante (ya sea implícita o explícita). También para defenderse puede convertirse en un agresor, donde la situación dentro del equipo se volvería catastrófica.

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 el equipo 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; no obstante ello seguirá habiendo una fuerte tensión entre el discriminador y discriminado.

Como se mencionó anteriormente puede asumir además el rol de vencida por adelantado, entre otros.

En la resignación lo que puede suceder es que la mujer para evitar entrar en conflicto busque agradar al discriminador por lo cual en un principio puede ser que mejore su desempeño, pero si esto persiste, podría llegar a suceder que la persona pierda eficiencia y creatividad. En este caso puede asumir el rol de transigente, ella está en el conflicto y por tal motivo decide hacer un arreglo, dándole reconocimiento al discriminador, para volver a la armonía del equipo. Esto no enriquece al equipo sino que al contrario deteriora la capacidad de creatividad y la sinergia que podría ser beneficiosa.

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

La discriminación es un fenómeno que no sólo destruye el ambiente del equipo de trabajo y disminuye la productividad, sino que también favorece el absentismo, ya que produce desgaste psicológico. Esta guerra en el ámbito del equipo incluye por lo general dos fenómenos: el abuso de poder (por parte del conductor) o el maltrato psicológico(por parte de los miembros del equipo).

Nace de forma anodina y se propaga insidiosamente. Al principio las personas discriminadas no quieren sentirse ofendidas y no se toman en serio las indirectas y las vejaciones. Luego, los ataques se multiplican. Durante un largo período y con regularidad, la discriminada es acorralada, se le coloca en una posición de inferioridad y se la somete a maniobras hostiles y degradantes. Termina el día desgastada, humillada y hundida, deteriorándose en consecuencia su desempeño dentro del equipo, contribuyendo al debilitamiento del mismo.

Una situación de crisis puede estimular a la mujer, sin duda y conducirla a dar lo mejor de si mismo para encontrar soluciones, pero una situación de discriminación que incluye maltrato psicológico tiende a anestesiar a la discriminada, que, a partir de ese momento, solo muestra lo peor de si misma. Esto sucede así porque el discriminador, en este último caso, destina sus comportamientos a desencadenar ansiedad en la discriminada, lo que provoca en ella una actitud de defensa que, a su vez, genera nuevas agresiones. Tras un determinado tiempo de evolución del conflicto, se producen fenómenos de fobia recíproca, se trata de reflejos condicionados, uno agresivo el otro defensivo.

Evidentemente la existencia de discriminación hacia la mujer dentro del ámbito de un equipo de trabajo, conlleva a este a la disminución de su eficiencia y eficacia, en pos de alcanzar el objetivo común que se establece en un principio. Por esta situación evaluaremos al equipo de trabajo, en donde existe discriminación hacia la mujer, desde el esquema del cono invertido de Pichon Rivière y la utilización de los vectores.

El primer vector al que haremos referencia es el de pertenencia, que el autor lo define como el grado de unión entre los integrantes y con el objetivo. Cuando se producen hechos discriminatorios dentro del equipo de trabajo, la unión entre los integrantes se ve seriamente afectada. En medida en que a la mujer se la discrimina, y a su vez, se la

margina, esta pierde interés y motivación y esto conlleva al no cumplimiento de los objetivos planificados, sufriendo el equipo en su conjunto las consecuencias negativas.

Desde el vector de Comunicación, resulta importante destacar que, ante la presencia de discriminación, se percibirán bloqueos comunicacionales entre los integrantes, que impedirán la correcta fluidez en la organización de las tareas a realizar, así como las interacciones entre ellos. Esto afectará notablemente el rendimiento del equipo de trabajo.

La falta de motivación en la mujer, a causa de ser discriminada, afectará el vector que Pichon Rivière llama de Pertinencia, bajando el grado de productividad que la mujer puede desarrollar respecto de las tareas que se le asignen.

Por último queríamos mencionar el vector denominado como tele, donde lamentablemente, los integrantes de cualquier equipo de trabajo pueden traer de experiencias anteriores ciertos prejuicios que, al momento de la primera impresión con una mujer integrante del equipo, pueden desencadenar en predisposiciones negativas, evidentemente esto desencadenará actos discriminatorios, que como vimos afectan fuertemente el buen desarrollo de un equipo de trabajo.

¿Qué se puede hacer para minimizar la discriminación?. Algunas respuestas para minimizar la Discriminación:

Si bien como enunciáramos en la introducción, la discriminación es inherente al ser humano, siempre estaremos ante un acto discriminatorio y si bien no podría erradicarse totalmente, nuestro interés, apunta a sugerir ciertos mecanismos para minimizarla. En virtud de ello y teniendo en cuenta desarrollo previo, elaboramos algunas consignas a tener en cuenta:

En la Afiliación:

Durante la oferta deberá utilizarse un lenguaje neutro y que no contenga condiciones que resulten adversas para ninguno de los dos sexos (por ejemplo: que no se solicite un sexo en particular). En los procesos de selección no se deben utilizar criterios subjetivos, sino solamente las cualidades profesionales y la idoneidad de las personas y, en consecuencia, las convocatorias para cubrir puestos de trabajo se deben hacer atendiendo a estos únicos criterios de capacitación profesional sin distinción alguna por razón de sexo.

En la asignación de funciones:

La definición de categorías profesionales, no debería servir para establecer, de forma directa o indirecta, diferenciaciones por razón de sexo de forma que puedan hacerse coincidir algunas de las categorías femeninas con las escalas más bajas de remuneración y de calificación profesional.

La mujer trabajadora debe tener en el seno de la empresa las mismas oportunidades que el hombre, en lo que se refiere a ascensos y asunción de funciones de mayor responsabilidad. Por eso, es necesario introducir en la valoración de puestos de trabajo criterios objetivos y evaluables que garanticen la no discriminación por razón de sexo, de forma que dicha valoración se haga en función de las características propias de cada puesto o tarea, sin consideración alguna distinta a éstas.

Se considera por tanto necesario:

- Establecer sistemas de valoración basados en criterios comunes a hombres y mujeres que no establezcan discriminación de ningún tipo y que tengan en consideración la directiva comunitaria.
- Revalorizar los puestos de trabajo con amplia presencia femenina, de manera que se dé igual consideración a las características de los puestos ocupados mayoritariamente por mujeres que a las de los puestos similares pero ocupados mayoritariamente por hombres.

Se deben promover los siguientes principios y acciones:

a) Lenguaje neutro

La utilización de un lenguaje no sexista, como elemento fundamental para la disminución de la discriminación de las mujeres.

Debe existir un lenguaje común donde el conductor está incluido, como menciona Fainstein, éste debe controlar que ningún integrante quede excluido del mismo, ya que se ve afectada la sinergia del equipo.

b) Eliminación de la segregación ocupacional

Es un problema serio la segregación ocupacional que afecta a las mujeres y que lleva a lo que se conoce como feminización de algunas profesiones. Es por esto que, se señala como necesaria la desaparición de la consideración, explícita o implícita, de femenina de algunas categorías, así como la denominación sexuada de las mismas. Este aspecto no es sólo un problema puramente semántico, sino que se convierte en un condicionante de la contratación y de la promoción profesional.

Del mismo modo, en las categorías profesionales no se hará distinción entre categorías femeninas y masculinas. La mujer trabajadora tendrá en el seno de la empresa las mismas oportunidades que el hombre a efectos de promoción o de desempeñar tareas de mayor responsabilidad.

c) Eliminación de la discriminación salarial

Como ya ha quedado indicado en el apartado sobre clasificación, con el fin de evitar la discriminación salarial consecuencia de algunos sistemas de clasificación profesional, se hace necesario que desaparezcan determinadas categorías profesionales que, sin obedecer a necesidad organizativa alguna, encubren distinciones entre hombres y mujeres que, por el mero hecho de serlo, reciben retribuciones diferentes. En este sentido, es necesario reiterar la necesidad de no realizar discriminaciones salariales por trabajos de igual valor.

Con este objetivo, resulta necesario acometer la supresión de estas formas de discriminación real, de manera que, una vez identificadas, se proceda a establecer el procedimiento de eliminación mediante la determinación de las medidas a adoptar, evaluación de las repercusiones económica.

d) Acoso sexual

La necesidad de prevenir y, en su caso, perseguir las situaciones de acoso sexual, entendiéndose por tales las conductas verbales o físicas de naturaleza sexual no deseada

y ofensivas para la víctima en cuanto que suponen una violación del derecho a la libertad, la seguridad, la salud y la integridad física y mental del personal de éstas.

e) Ambiente de confianza

Una función del conductor del equipo es promover niveles de confiabilidad. En caso de su disminución debe tratar de desarrollar la comunicación, el apoyo y el respeto mutuo para que ésta no decaiga.

g) Generación de líderes

Otra de las funciones que recalca Fainstein es estimular el surgimiento de líderes en el equipo de trabajo.

Dyer en su libro "Formación de equipos", menciona que cuando existe un conflicto entre 2 partes de un equipo de trabajo, se puede tratar las diferencias de varias maneras, según la situación que se de.

Decimos que la discriminación predispone un conflicto, entonces algunas alternativas propuestas para minimizar la discriminación son:

⇒ ⇒ Confrontación directa entre el líder del equipo y la persona

problemática: en este caso cuando hablamos de líder nos referimos al conductor y la persona problemática es el discriminador.

⇒ ⇒ **Confrontación con el grupo:** tratar de hacer entrar en razón al discriminador sobre el perjuicio que trae al equipo respecto a sus resultados y a su funcionamiento, sin mencionar la incomodidad que le genera al discriminado.

¿Qué roles debe asumir el conductor para evitar el avance de la discriminación hacia la mujer en su equipo?

Para mantener el funcionamiento del equipo en los niveles deseados el conductor puede asumir algunos roles como el de conciliador. Debe identificar los miembros involucrados en el conflicto, quién es el agresor y quién la víctima, cuál es el motivo de dicha actitud. Entonces el conductor debe tratar de disminuir la tensión existente haciendo de intermediario en las diferencias que surgieron, intentar llegar a un acuerdo por el bien de todo el equipo.

El conductor al notar que una mujer es discriminada y por su miedo a lo que puede hacer el discriminador no participa, entonces puede asumir el rol de guarda agujas donde la intención es de facilitar la colaboración del discriminado, que se sienta integrado al equipo, ya que sus ideas o comentarios valen.

De la misma forma, al ser un observador de grupo y comentarista, puede concluir y comentar en el equipo que esa mujer y/u otra persona no participa en las reuniones como se espera, de este modo enfatizar que sus aportes son necesarios e importantes como los del resto de los integrantes. Motivándolos para las próximas reuniones, de no tener miedo de compartir sus pensamientos.

Casos Prácticos, su análisis.

Los casos prácticos han sido extraídos del libro "Abuso moral, maltrato psicológico en la vida cotidiana" de Marie-France Irigoyen.

Discriminación horizontal.

Cuando la discriminación proviene de un compañero es un conflicto difícil de gestionar. En un equipo se designa como responsable muchas veces al que resulta más competente profesionalmente, y no al que tiene más aptitudes para dirigir. Esta persona no es consciente de los problemas humanos que están bajo su responsabilidad. Además, si alguna vez son conscientes de ellos no saben como intervenir. Esta incompetencia es un factor agravante del proceso de discriminación, pues cuando los agresores son miembros del equipo de trabajo, el primer punto de socorro debería ser el conductor.

"Cathy consigue un puesto de inspectora de policía por oposición externa. Aunque en la policía las mujeres sólo representen una séptima parte del personal, espera ser aceptada para entrar luego en la brigada de mineros. En su primer desacuerdo con un compañero, éste zanja la discusión: ¡No eres más que un agujero con patas! Los demás compañeros se ríen y cargan las tintas. Ella se resiste, se enfada y protesta. Como represalia, la marginan e intentan degradarla en relación con las otras inspectoras: ¡ellas si que son mujeres competentes que no hacen remilgos!. Cuando el departamento tiene que intervenir, todo el personal se agita, pero nadie le da ninguna explicación. Ella pregunta: ¿Dónde. Cuándo, cómo, en qué marco jurídico? Pero nadie le contesta: ¡De todas formas, no sabrías que hacer! ¡Tú quédate aquí y haz café!

No consigue obtener una entrevista con sus superiores para comentar su situación. ¿Cómo nombrar una cosa que nadie quiere oír? Tiene que someterse al grupo, o bien enfrentarse a él. Como esto la exaspera, se corre la voz de que tiene mal carácter. Y esta etiqueta termina por convertirse en un ruidoso caso que arrastra consigo a través de todos sus traslados."

Muchas veces las empresas se muestran incapaces de conseguir que, en su seno, se respeten los derechos mínimos de las personas y no se desarrolle el sexismo.

"Cécile es una alta y hermosa mujer de cuarenta y cinco años, casada con un arquitecto y madre de tres hijos. Las dificultades de su esposo la obligaron a encontrar un empleo para hacer frente a las letras de la casa. De su educación burguesa conserva una manera elegante de vestirse, buenos modales y facilidad de palabra. Sin embargo, al no tener ningún diploma, ocupa un puesto de trabajo poco cualificado que consiste en realizar clasificaciones que no tienen mucho interés. Desde que entró a la empresa, sus compañeros la marginan y no se cansan de hacerle pequeñas observaciones desagradables: ¡la ropa que llevas no te la compras con tu sueldo!. La llegada de una nueva jefa, una mujer seca y envidiosa, acelera este proceso. Le quita las últimas tareas que tenían un cierto interés y pasa a ser la criada de la oficina. Cuando intenta protestar, obtiene respuestas del tipo: ¡La señora tiene sus exigencias y no quiere hacer trabajos inferiores!."

La discriminación sexista, mediante agresiones entre compañeros pueden surgir por las enemistades personales que están relacionados con la historia de cada uno de ellos, aquí cobra gran relevancia la telé, por lo cual es necesario aprender a diferenciar

la persona del recuerdo que me trae a la mente y que produce que hoy tenga actitudes discriminatorias hacia ella.

Discriminación vertical, descendente.

Es una situación más frecuente en el contexto actual. Se puede tratar simplemente de un abuso de poder o de una maniobra perversa de un individuo que necesita aplastar a los demás para destacar, o que, simplemente para existir, necesita destrozar a un individuo al que elige como chivo expiatorio.

Para controlar el poder y controlar todo, usa maniobras anodinas que cada vez se vuelven más violentas, siempre y cuando la víctima las resista. Aquí puede ser que como mencionáramos anteriormente, una discriminación suscitada por un sentimiento de envidia de alguien que posee alguna cualidad que él mismo no posee.

En este tipo de discriminación la víctima tolera cada vez más cosas, para no ser excluida del equipo, o simplemente porque se ha desbaratado su sentido crítico hasta el punto de no saber quien tiene razón y quien no.

“Myriam es diseñadora en una agencia de publicidad en pleno auge. En principio, es la única responsable de sus creaciones, pero todo lo coordina un director que es el interlocutor directo del director general. Myriam, que se muestra muy responsable en su trabajo, se emplea a fondo, trabaja incluso los fines de semana y pasa noches en blanco que no se le retribuyen. Sin embargo, en cuanto manifiesta demasiado abiertamente su autonomía al preocuparse por el porvenir de sus proyectos, la ponen en su sitio.

Cuando entrega un proyecto, el coordinador, aun cuando no sea diseñador, revisa lo que ha hecho y lo modifica a su antojo sin consultarla. Si ella pide explicaciones, él le contesta con descaro y sonriendo: ¡Pero bueno, Myriam, sino tiene ninguna importancia!. Myriam siente una ira interior que rara vez puede exteriorizar: He trabajado tres días con este proyecto y, en unos segundos, lo borra todo y no se toma la molestia de darme una explicación. ¡Tal vez pretenden que tenga ganas de crear para alguien que niega mi trabajo!

No hay forma de hablar de todo esto. Frente a este coordinador, ningún empleado puede decir lo que piensa, y todos temen sus crisis. La única solución es esquivarlo continuamente. Reina la desconfianza. Todos los empleados se preguntan hasta donde querrá llegar. Por medio del humor o la burla, procura que todos se acomoden a lo que él espera. En cuanto llega, todo el mundo entra inmediatamente en tensión, como si los pillara con las manos en la masa. Para evitarse problemas, la mayoría de los empleados optan por censurarse a si mismos. Dada la abundancia de trabajo, el coordinador acepta que Myriam disponga de un colaborador.

Inmediatamente, intenta confrontarlos. Cuando Myriam dice lo que piensa al respecto de un proyecto del que es responsable, no la escucha y, encogiéndose de hombros, se vuelve hacia el ayudante: ¿y usted? Usted tiene sin duda una idea mejor.”

Todas las innovaciones e iniciativas que podría aportar el miembro del equipo quedan de este modo anuladas. Sin embargo cuando el miembro es útil e indispensable, para lograr que no se marche, hay que paralizarlo e impedir que piense, no debe sentirse capaz de formar parte de otro equipo. Es necesario hacerle creer que no merece más de lo que ya tiene en la empresa.

CONCLUSIÓN

Hemos partido de una base teórica de varios autores, ya citados, referente a la discriminación y a los equipos de trabajo. La misma nos permitió ampliar y desarrollar el tema propuesto que es la discriminación a la mujer dentro del equipo de trabajo.

Este desarrollo se orientó a expresar las diferentes situaciones en las cuales se puede dar la mencionada discriminación, con el objeto de poder: identificarla y analizarla, para a partir de esto lograr emplear herramientas que permitan controlarla, contenerla y, en lo posible, minimizarla.

¿Para que controlar la discriminación?

Esta, además de perjudicar el bienestar de la mujer discriminada, produce consecuencias en el ámbito del equipo, afectando su desempeño, su sinergia y el cumplimiento del objetivo definido en la formación del mismo.

“Una manzana podrida pudre el resto de la canasta..”, con esta conocida frase, podemos realizar una analogía de lo que sucede dentro de un equipo, cuando se hace oídos sordos frente a una situación de discriminación, por tal motivo consideramos muy importante detectar a tiempo cualquier hecho o situación que pueda surgir en contra del género femenino.

En el desarrollo del trabajo logramos identificar ciertas situaciones donde se presenta discriminación hacia la mujer en el equipo de trabajo, tanto en su formación, como en la asignación de tareas y demás acciones que se llevan a cabo en el mismo. De esta manera logramos cumplir nuestro primer objetivo, que era identificar estas situaciones. Además de esta forma, comprobamos que efectivamente, existe la discriminación hacia la mujer dentro del ámbito de un equipo de trabajo, a pesar de la actual situación legal, que prevé medios para evitarla y combatirla.

Nuestro segundo objetivo era plantear sugerencias para evitar la discriminación, aquí lo que podemos mencionar es que resulta fundamental el rol que juegue el conductor del equipo, quien es el encargado de controlar esta clase de problemas. En el caso de que el conductor sea el discriminador, es la unión del equipo, la que debe dar una solución a este conflicto.

Como mencionábamos anteriormente, las consecuencias de la discriminación a la mujer en el equipo de trabajo, trae consecuencias negativas para el alcance del objetivo común, esta situación es como un círculo vicioso, se va deteriorando cada vez más.

Por lo expuesto, estamos en condiciones de considerar que hemos podido alcanzar los objetivos que nos habíamos propuesto en un principio, con resultados positivos que se ven plasmados a lo largo del trabajo práctico.

Bibliografía

- El Acoso Moral en el Trabajo, Marie-France Irigoyen. Título original: Malaise Dans Le Travail, Publicado en francés en 2001 por Editorial Syros. Publicado en Castellano en 2001 por Editorial Piados.
- El Acoso Moral, maltrato Psicológico en la vida cotidiana, Marie-France Irigoyen. Título original: Le harcèlement moral, publicado en Francés en 1998 por Editoriales La Découverte y Syros. Publicado en Catellano en 2000 por Editorial Piados.
- Análisis Final año 2002. Discriminación en Argentina, SOS Discriminación.
- www.empretec.org.ar
- www.crl-lnk.org/dec_muj_c.htm
- www.cnm.gov.ar
- www.derechos.org
- www.discriminacion.org
- Actividad Empresarial de la Mujer en América Latina. Una exploración del conocimiento actual. Junio 2001. Empretec
- Actividad Empresarial de la Mujer en América Latina. Una exploración del conocimiento actual. Noviembre 2001. Empretec
- Talleres micro investigadores: Mujer y micro emprendimientos en Centroamérica. Empretec.
- Sistema de Vectores de Evaluación de la dinámica grupal. M. Clara Podestá. Ficha Bibliográfica.
- Formación de equipos de trabajo. Dyer. Editorial Addison - Wesley iberoamericana. Edición 1988.
- La gestión de equipos eficaces. Hector Fainstein. Editorial Macchi. Edición 1997