

## LA DIFERENCIA Y LA DISCRIMINACIÓN.

Las relaciones humanas organizacionales y el inconsciente:  
Un estudio en PyME de Medellín, Colombia.

Difference and discrimination. Organizational human relations  
and the unconscious: a study on SMEs in Medellin, Colombia.

Carlos Mario Betancur Hurtado - Oscar Darío Ortíz Velásquez - SIGHO

COLOMBIA

### Resumen

La discriminación es un tema de impacto en el desarrollo de las relaciones humanas a través de la historia. Este artículo aborda el tema desde su significado y desde cómo se vive en empresas industriales de la ciudad de Medellín, a partir de aproximaciones teóricas y la realización de un trabajo de campo desde el método fenomenológico, acompañado de una visión psicoanalítica, que permiten afirmar que la discriminación podría seguir presente en las organizaciones en cuestión; aun al no ser socialmente aceptada e incluso percibida como negativa, se da a menudo de forma inconsciente, partiendo desde el manejo de la diferencia en las relaciones interpersonales.

**Palabras claves:** Discriminación, Diferencia, Relaciones humanas, Inconsciente.

### Abstract

The discrimination, a topic of important impact on development of human relations along history, in this article the topic is treated from its meaning and from how it's lived in industrial enterprises of Medellin; based on theoretical research and several visits to the organizations on study since phenomenological method and sharing with psychoanalytic vision, that can allow the writers to affirm that discrimination is still happening in those organizations; even it's not socially accepted and perceived as a negative action; it often happens unconsciously and with big influence of the management of difference on interpersonal relationships.

**Keyword:** Discrimination, Difference, Human relationship, unconscious.

Carlos Mario Betancur es Profesor de la Universidad EAFIT. Administrador de Empresas de la Universidad de Medellín con Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano, Magíster en Administración y Magister en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT.

Contacto: cbetancu@eafit.edu.co.



Oscar Darío Ortiz es Psicólogo Psicoanalista de la Universidad de Antioquia, con énfasis en administración y Especialista en Análisis Político y del Estado de la Universidad Autónoma Latinoamericana. Actualmente es Consultor empresarial y Profesor de la Universidad EAFIT.

Contacto: ocardarioo@gmail.com



## A diferença e a discriminação.

Relações humanas organizacionais e o inconsciente:  
um estudo sobre as PME em Medellín, Colômbia.

### Resumo

A discriminação, tema de impacto no desenvolvimento do relacionamento humano ao longo da história. Neste artigo o problema é abordado desde seu significado e de como se vive o tema nas empresas industriais na cidade de Medellín, a partir de abordagens teóricas e realização de um trabalho de campo do método fenomenológico acompanhada por uma visão psicanalítica que permite afirmar que a discriminação poderia ser presente nas organizações em questão; por não ser socialmente aceita e até mesmo percebida como negativa; muitas vezes ocorre inconscientemente a partir da diferença na manipulação dos relacionamentos interpessoais.

**Palavras-chave:** Discriminação, Diferença, Relacionamento humano, Inconsciente.

**E**l ser humano no es un ser manso, amable, a lo sumo capaz de defenderse si lo atacan, sino que es lícito atribuir a su dotación pulsional una buena cuota de agresividad. En consecuencia, el prójimo no es solamente un posible auxiliar y objeto sexual, sino una tentación para satisfacer en él la agresión, explotar su fuerza de trabajo sin resarcirlo, usarlo sexualmente sin su consentimiento, desposeerlo de su patrimonio, humillarlo, infligirle dolores, martirizarlo y asesinarlo. “Homo homini lupus”<sup>1</sup>: ¿quién, en vista de las experiencias de la vida y de la historia, osaría poner en entredicho tal apotegma?” (Freud, 1976: 108).

### Introducción

La gran ofensa que acomete Sigmund Freud con la cultura es develar esa naturaleza insoportable que nos constituye como seres humanos. La cultura no le perdonará el atrevimiento de despertarnos de ese amanecer tierno que nos había donado la fe. Esa bondad humana inmemorial cae tras la pluma de este pensador. Esta investigación pretende examinar parte de lo que enseña Freud: el ser humano puede someter a sus semejantes a unas condiciones de discriminación y ello lo acomete de una manera natural, sin que precisamente el propio verdugo sea consciente de su acto agresivo. El hombre de empresa moderno esclaviza, discrimina y aliena a sus semejantes en su afán de lograr una riqueza con la que piensa que justifica su acto empresarial, no reconociendo que esa empresa la funda justificado en su naturaleza agresiva, que no por ello él mismo reconozca.



Semillero de investigación en Gestión Humana Organizacional de la Universidad EAFIT conformado por los egresados María Camila Arbeláez y Jonathan Fernando Lagos, y los estudiantes Richard Alejandro Arboleda, María Alejandra Medina, José Andrés Rojo, Laura Pérez López, Laura Moreno Morales y Camila Mejía. Los autores agradecen también la colaboración con la investigación a los estudiantes Alejandra Betancur, Pablo García, Daniel Diosa, y Mariluz Malaver, y a los egresados de postgrados Alexandra Cogua y Margarita Jaramillo.

1 Nota original de Freud: (“El hombre es el lobo del hombre” tomado de Plauto, *asinaria*, II, iv, 88).

En otras palabras: el hombre discrimina al hombre, consciente e inconscientemente. Como se verá, algunos empresarios temen (o niegan) discriminar, pero igualmente discriminan.

En las empresas que permitieron conversar con sus integrantes se encontró que efectivamente ninguna discrimina abiertamente. Temen reconocer que ejercen tal práctica, pero si se mira en profundidad la manera como se relacionan con su personal, se encuentra que realmente son empresas discriminadoras.

En Colombia la discriminación en el trabajo es un fenómeno que se presenta muy comúnmente en las empresas, ahora de una manera más velada ya que el Estado ha intervenido para prohibirla (Ley 1482, 2011). Los empleadores se concientizan de esta ley y se cuidan de infringirla abiertamente, pero pudo observarse que soterradamente se sostiene esta práctica, ya que estos pueden decidir conscientemente con quiénes trabajan y con quiénes no.

Desde una perspectiva inconsciente, los empleadores tienen sesgos para trabajar con personas. Sin saber la motivación aman u odian a una serie de personas, y ello, simplemente porque, como todo sujeto, han tenido una serie de experiencias que vinculan con circunstancias vividas agradable o penosamente, para desde ahí afincarse para gustar o disgustar de alguien.

Freud reconoce que el concepto de cultura es producto de una serie de renunciaciones que el sujeto debe ofrecer en aras de hacer comunidad. Las pasiones personales (pulsiones parciales, para Freud) a las que cada sujeto debe renunciar conformarán los valores sociales a los que cada comunidad se aferrará, privilegiando así un hedonismo social sobre un egoísmo personal. Así reconoceremos que esos elementos donados por los sujetos en pro de conformar sociedad serán recompensados de alguna manera, (sublimados, diría Freud) en la agresividad expresada inconscientemente en actos soterrados como la discriminación. Diríamos, entonces, que los seres humanos discriminan como un acto compensatorio a sus anteriores renunciaciones.

La discriminación podría definirse también como la reacción del sujeto ante el otro que es diferente, es un acto narcisista de protección a su subjetividad. Esta se convierte en un fenómeno que permite exteriorizar pasiones del ser humano por transferencias positivas o negativas vividas en cualquier momento anterior de su vida, preferentemente en su vida infantil; también la discriminación facilita la exteriorización de la agresividad connatural al ser humano, como reafirma Freud (1976) en otro pasaje de *El malestar en la cultura*:



*No es fácil para los seres humanos, evidentemente, renunciar a satisfacer su inclinación agresiva; no se sienten bien en esa renuncia. No debe menospreciarse la ventaja que brinda un círculo cultural más pequeño: ofrecer un escape a la pulsión en la hostilización a los extraños. Siempre es posible ligar en el amor a una multitud mayor de seres humanos, con tal que otros queden fuera para manifestarles la agresión (p. 111).*

Este artículo presenta los resultados de la investigación titulada “Identificación de elementos característicos de la discriminación laboral y la diferencia en empresas del sector industrial de Medellín”, realizado por el semillero de investigación –SIGHO- Universidad EAFIT. El propósito es contrastar los conceptos de discriminación con las prácticas reales en las organizaciones, a partir de entrevistas a empresarios, jefes de gestión humana o administrativos y algunos empleados.

En primer lugar, se presenta el marco de referencia que contiene elementos teóricos de las categorías de análisis: la organización, la gestión humana, la discriminación y algunos asuntos legales. Con esto se pretende dar soporte conceptual que dé claridad a los investigadores al observar estos fenómenos en las organizaciones objeto de estudio y fortalecer el análisis de los resultados. En segundo lugar, se explica la metodología utilizada para la investigación. Posteriormente se encontrará la discusión originada a partir de los hallazgos, con un análisis de las categorías abordadas teóricamente, para finalmente concluir los resultados de la investigación.

## **Marco de Referencia**

### ***La organización y las PyME***

En esta investigación se privilegió el enfoque de organización como un colectivo cuyos miembros se interrelacionan de manera compleja. Esto porque la discriminación es un fenómeno que solo puede darse en la relación entre diferentes actores sociales. Schvarstein (2004), por ejemplo, define organización como “un conjunto de relaciones entre personas que hacen uso de sus capacidades y recursos para lograr los fines que se proponen” (p.142). Además, plantea que las organizaciones son un proceso de construcción social, para lo cual deben desarrollar competencias que aseguren un ejercicio efectivo de la misma, lo que ha denominado “inteligencia social”.

Igualmente, Schvarstein reconoce la importancia de los grupos dentro de la organización, puesto que a partir de interacciones entre individuos se logra el proceso de construcción social. Una organización puede entenderse como un colectivo conformado por miembros que son interdependientes y que deberían perseguir propósitos y/o significados comunes, tanto desde el

punto de vista organizacional, con el cumplimiento de metas y objetivos, como desde el punto de vista personal, estableciendo relaciones con otros, buscando el desarrollo personal, aprendizaje continuo y reconocimiento, con un propósito de autorrealización profesional. Es una relación en la cual cada una de las partes persigue unos propósitos: la organización requiere empleados en pro de objetivos organizacionales y los empleados buscan su desarrollo profesional y personal. Etkin (2005) señala:

*(...) nos referimos a esquemas, relaciones estables y previsibles, que son tomadas como referencia válida por sus miembros, a efectos de realizar una actividad conjunta. Es un concepto que refiere a un atributo del conjunto y no a fines o capacidades individuales. La idea de organización se corporiza o se hace efectiva al describir sus decisiones. Entonces hablamos del comportamiento de los integrantes como parte de un orden o unidad social (p.51).*

Esta investigación pretende examinar, precisamente, estas interrelaciones que se tejen entre integrantes de una organización, con el fin de identificar la existencia de elementos que caracterizan la discriminación en el trabajo. Entre los autores más reconocidos se trabajó a Schvarstein y Etkin, como autores que privilegian el factor humano en la organización y las relaciones que se tejen al interior de ella, claves para el problema de investigación.

De las organizaciones en general, las PyME cobran una relevancia muy importante para nuestra sociedad, pues aportan el 40 % del PIB del país, generan el 68 % del empleo y constituyen el 98 % de la fuerza empresarial (ACOPI, 2013).

La Ley 905 de agosto de 2004 reglamenta el funcionamiento de las PyME. Esta ley establece su definición como una unidad económica creada por una persona natural o jurídica que se dedica a actividades industriales o empresariales con las siguientes características: microempresa tiene menos de 10 trabajadores o activos inferiores a 500 SMMLV<sup>2</sup>; pequeña empresa tiene entre 10 y 50 trabajadores o activos entre 500 y 5000 SMMLV; mediana empresa tiene entre 51 y 200 trabajadores o activos entre 5001 y 30 000 SMMLV (Senado de la República, 2004).

El fenómeno de la globalización de los mercados y el desarrollo de una economía basada en el conocimiento han llevado a un proceso de transformación de las PyME en su relación con el entorno. Particularmente, han sido manejadas por microempresarios que aprendieron a dirigirlas en un entorno más estable que el actual y una "cultura de administración" basada en

---

<sup>2</sup> SMMLV: Salario mínimo mensual legal vigente

la intuición, donde prima en muchos casos la presión hacia los trabajadores por la producción, por encima del sujeto como tal, pero que con procesos de sensibilización han ido migrando a tener una consciencia de la importancia que este genera para dichas empresas.

Betancur y Gallego (2015), por ejemplo, demuestran que el trabajo conjunto entre empresa y universidad permite sensibilizar a los empresarios en cuanto a la importancia del ser humano en su trabajo, incluso evaluar desde esta sensibilización las relaciones que estos tienen con su entorno laboral.

### **La Gestión Humana en las organizaciones**

La gestión humana juega un papel muy importante en las organizaciones. En ellas conviven los diferentes actores sociales con funciones específicas y los responsables del personal tienen como responsabilidad dirigirlos.

Históricamente, la Gestión Humana comienza a identificarse en el mundo industrial como el área con la responsabilidad de brindar seguridad al trabajador; igualmente se identifica como el área que contribuye a mejorar las condiciones sanitarias del trabajo, dar recreación y en algunos casos dar facilidades de vivienda a sus trabajadores, con el fin de mejorar sus condiciones de vida y evitar bajas en la productividad (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010), dichas áreas se conocieron como “oficinas de bienestar”. Posteriormente, el pensamiento administrativo y la administración en general fueron considerando, cada vez, más aspectos relacionados con el ser humano en la organización. Así como las áreas de bienestar surgieron con el fin de dar solución a necesidades específicas, también lo hicieron la planeación de personal, los programas de retención, diferentes modelos de compensación, entre otras actividades propias de la administración de personal.

La operación que hoy en día desarrollan las áreas de gestión humana implica que los directivos de la organización las vean como un área que no genera ingresos, sino gastos; lo que ha llevado a quienes dirigen dichas áreas a tratar de defender la función de la gestión humana, buscando quizá con esto operativizar los procesos con el fin de obtener eficacia en los resultados, más que el impacto del objeto del mismo. Además, “ciertos procesos de la actual administración de personal son elaborados con nociones inadecuadas y parecen contribuir directamente a las adversidades de los seres humanos en los escenarios organizacionales” (Bermúdez, 2011: 118). La discriminación (consciente o inconsciente), por ejemplo, “deshumaniza” el trabajo, en lugar de contribuir con una gestión realmente humana de la empresa.

En este sentido, el abandono de la reflexión de lo humano de estas áreas de gestión humana hace que los procesos que las caracterizan puedan

tener visos de discriminación, que van desde su ejecución en selección, capacitación, compensación, entre otros procesos, hasta su interrelación con los individuos que conforman la empresa. Para ello se debe entender el concepto de discriminación y sus implicaciones.

## La Discriminación

En la historia de nuestra cultura se ha registrado constantemente el hecho de que somos seres discriminadores, discriminamos -podríamos afirmar- por el mero hecho de creernos diferentes; somos diferentes en género, raza, lenguaje, sexo, condición social, credo y cualquier otra cosa que nos haga sentir únicos y especiales dentro de la naturaleza humana.

El lugar de trabajo es un espacio donde cada ser humano aporta de acuerdo con su hacer en el mundo; el trabajo muestra el desvelo que hasta ese momento se ha tenido y es precisamente el lugar de diferencias subjetivas. Por el acto, el sujeto se revela, o como diría Lacan "El acto (a secas) ha lugar de un decir, cuyo sujeto cambia" (Lacan, J., 1984, p.47). Aquí se observa la empresa como lugar privilegiado por su hacer para mostrar la diferencia, en otro discurso, para ser discriminador.

La OIT define la discriminación laboral:

Cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación (OIT, 1958: Art.1).

Lo anterior invita a revisar los procesos que desarrollan las organizaciones, pues muchos de ellos, con políticas internas, vulneran la igualdad de oportunidades mencionadas en la cita anterior, tales como procesos de selección, asignación de puestos, de salarios, igualmente la interrelación entre sus miembros que en ocasiones anula o altera las oportunidades de igualdad sin ser conscientes de ello, esto derivado de los comportamientos culturales. La discriminación afecta las relaciones interpersonales en el campo laboral y se genera en ocasiones de manera inconsciente (Pillay, 2009). Como expresa Freud:

*En una ocasión me ocupé del fenómeno de que justamente comunidades vecinas, y aun muy próximas en todos los aspectos, se hostilizan y escarnecen (...). Le di el nombre de "narcisismo de las pequeñas diferencias", que no aclara mucho las cosas. Pues bien; ahí se discierne una satisfacción relativamente cómoda e inofensiva de la inclinación agresiva, por cuyo intermedio se*



*facilita la cohesión de los miembros de la comunidad (Freud, 1930/1976:111).*

De acuerdo con Freud, un grupo de trabajo fortalece sus vínculos relacionales en la medida en que encuentre otro grupo en el que pueda depositar sus pulsiones agresivas; en este orden de ideas, discriminar podría ser la salida por la cual este grupo se mantiene unido y pone al margen a quien excluye. Así, entonces, la discriminación es definida como el trato injusto o diferente que se tiene con las personas por el principal motivo de la no aceptación a la diferencia en términos de raza, edad, religión, género, entre otras, afectando su integridad. Aceptar al otro y entender que tanto su realidad como la propia son válidas, permite que se reconozca al sujeto y su posibilidad de convivencia con otros en las organizaciones.

La discriminación es el primer paso para resistirse a la diferencia en una relación entre sujetos, aunque quizá esta no es consciente; sin embargo es justificable para él en la medida en que logra los objetivos organizacionales.

## **Metodología**

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo no experimental; su diseño es descriptivo y pretende identificar y caracterizar algunas categorías elegidas y sus efectos en las PyME y en el personal que las integran. Esto, a partir de la información suministrada por los involucrados en los procesos de la organización, entre ellos: directivos, administrativos y operarios.

El método privilegiado es fenomenológico: se describe la realidad a partir de la percepción y conciencia del investigador desde la reflexión de la vivencia. “Este método es considerado un modo de ver, que procede mediante la descripción de la realidad tal como aparece en la conciencia del sujeto” (Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz, 2010: 320). A partir de este método se desarrollaron seis entrevistas semiestructuradas en sesiones grupales y cinco individuales. Se entrevistó a un total de 60 personas entre directivos y operarios de ocho diferentes empresas (estas empresas se seleccionaron como una muestra intencionada, dada la cercanía de las empresas con los estudiantes que participaron en la investigación), cuyos testimonios parecen reflejar la realidad de este tipo de organizaciones. El análisis de la información encontrada fue desarrollado a partir del esquema conceptual referencial operativo (ECRO). Este esquema permite una triangulación entre la bibliografía consultada, los hallazgos de acuerdo con los resultados de las entrevistas y el concepto de la interpretación del investigador. Riviere (1999) lo define así:

*(...) conjunto organizado de nociones y conceptos generales, teóricos, referidos a un sector de lo real, a un universo del discurso,*



*que permite una aproximación instrumental al objeto particular concreto. Este ECRO y la didáctica que lo vehiculiza están fundados en el método dialéctico. El método dialéctico, por el que se desarrolla la espiral del conocimiento, implica un tipo de análisis que -a partir de los hechos fundamentales, las relaciones cotidianas-, devela los principios opuestos, las tendencias contradictorias, fuentes configuradoras de la dinámica de los procesos (p. 205).*

No se pretende medir ni cuantificar fenómenos sociales, sino, desde la identificación, la observación, la interpretación y el análisis de los rasgos típicos de cada empresa, hacer una descripción contrastada con la teoría que se encuentra de cada una de las categorías de análisis que se describieron en el apartado anterior. Esto, además de otras categorías específicas como el ambiente de trabajo, la discriminación en procesos de selección, la formación académica, equidad de género y equidad salarial.

La contrastación entre la teoría y las prácticas reales posibilita analizar desde una perspectiva crítica elementos que, a juicio del investigador, permitieron –según los cánones de la investigación cualitativa–, reformular el interrogante de partida y conceptualizar mejor el problema inicial. Así, en lugar de una hipótesis a comprobar desde el principio, se prefirió continuar avanzando con la interrogación hasta descubrir que, efectivamente, es posible observar una real discriminación en las organizaciones objeto de análisis, aspecto que se desarrollará en el apartado siguiente.

## **Resultados**

La discriminación posiblemente ha existido desde siempre. Muchas veces se discrimina sin tener consciencia de ello. Por esto se legisla para evitarlo; hoy se rechaza, se señala a quien discrimina y la ley lo castiga.

En las organizaciones objeto de estudio, tanto su personal directivo como demás empleados, se cuidan de mostrar visos de discriminación. A pesar de que las preguntas realizadas no fueron directas declararon -incluso de forma explícita-, que ellos no discriminaban; sin embargo, las expresiones no verbales observadas (miradas, expresiones en sus caras, movimientos de manos, el no encontrar palabras para describir ciertas respuestas) y las respuestas como tales brindaron elementos que indicaron que todavía hay sentimientos generados a partir de la diferencia. Uno de los empleados entrevistados, al responder las preguntas: “¿Has trabajado con personas con alguna discapacidad o con gusto sexual diferente? ¿Cómo manejas la situación? mencionó:

*“Normal, realmente yo no lo manejo como discriminación, a mí me da lo mismo si la mujer es lesbiana o el hombre es homosexual.*



*Cualquiera de los dos, a mí me da lo mismo, porque igual es como cualquier otra persona, trabajan normal, es lo mismo, porque tengan un gusto diferente no digamos que altera la producción o algo por el estilo, o que el trabajo sea diferente, es normal, se mantiene” (Empleado entrevistado).*

Obsérvese que la respuesta permite inferir una prevención ante la posible discriminación que pueda haber para este empleado con personas homosexuales o lesbianas, pues la pregunta mencionaba igualmente personas en situación de discapacidad, pero este se centra solo en la segunda parte. Aquí se evidencia la forma cómo al interior de los grupos de trabajo, a pesar de decir que se respeta la diferencia, pueden existir sentimientos incómodos que discriminan, pero que se maneja, siempre y cuando no altere la producción y trabajen “normal”. Otro empleado menciona:

*“Muy normal, uno de entrada sí... pues, muchas veces “toma el pelo”; por molestar al compañero, pero ya luego uno se acostumbra a ver personas con labio leporino, sordo, homosexual o lesbiana, se vuelve normal, a uno no le importa, cada quien por su lado” (Empleado entrevistado).*

Aunque hay un reconocimiento de la existencia de la diferencia en la organización, se observa en la entrevista que se tolera la existencia, la interrelación laboral, pero se evidencia el sentimiento que puede existir por tener que trabajar con personas “diferentes” que aunque se acostumbran a ello, “cada quien por su lado”, no se entablan relaciones con estas personas más allá de lo laboral.

En el sector industrial -privilegiado al ser elegido como muestra de estudio-, es común que la percepción sea la citada anteriormente, pues se mide a partir de la producción del trabajador. Sin embargo hay elementos que mueven los equipos de trabajo, independientemente del tipo de organización. Por ejemplo la comunicación y el respeto por el otro, la interrelación con los demás procesos de la organización, incluso la aceptación del otro como compañero de trabajo. Uno de los elementos observados es la forma cómo se desarrollan los procesos y la interrelación entre las personas que trabajan, lo que demuestra varios aspectos inherentes a la diferencia entre conocimiento, liderazgo, experiencia, calidad y capacidad de trabajo de las personas que interactúan. Un empleado afirmó lo siguiente:

*“En el sentido de que no hay problema con nadie, ninguno de los cuatro tenemos problemas o disgustos; en vez de tener problemas o disgustos, charlamos, molestamos, hablamos, nos reímos; con los demás compañeros es distinta la relación porque, pues lo*



*necesario y ya: ¿qué hay? ¿Cómo estás?, salud y ya, pero tampoco hay problemas” (Empleado entrevistado).*

A pesar de que las empresas valoran a las personas más por lo que producen, en los equipos de trabajo se dan unos afectos que generan un mejor rendimiento y calidad en su interrelación, quizá por trabajar en la misma área o por su afinidad en las actividades o la antigüedad; sin embargo, esto puede generar rechazo a los demás equipos de trabajo o simplemente el manejo de la relación con ellos se hace distante, es decir, se discrimina por pertenecer al interior a “otros” grupos. En esta intervención se hace evidente la creación de grupos privados para su comunicación, haciendo de lado a los demás.

Igualmente, en los resultados de la investigación se observó cómo muchas de las empresas nacen de una iniciativa familiar; inician con pocos empleados y van creciendo de forma gradual, por tanto la relación del empleador con sus trabajadores es bastante cercana. En conversaciones, tanto con los empleados como con los dueños de las empresas y los administradores de personal en las organizaciones estudiadas, se abordó el tema de la relación con los dueños de la misma y se encontraron comentarios sobre lo “buena persona” que consideran al empleador y lo cercanos que son a sus colaboradores, llegando a conocer, -incluso intervenir-, problemáticas personales y familiares del empleado. Cuando se indagó por las relaciones con jefes respondieron:

*“Sí, es como lo mismo, igual no hay igualdad de condiciones por decir algo, pero sí se maneja una situación muy armónica entre los jefes y los empleados y entre nosotros también se maneja una normalidad, no es como si alguien es más y eso, aquí, en este momento, no se maneja como supervisores y ese cuento, aquí todos trabajamos igual, todos somos empleados, trabajamos lo mismo, no hay como que este tiene menor puesto que aquel, no, una igualdad” (Empleado entrevistado).*

*“No, no, las relaciones con los jefes, [son] como de amigos, ¿no? Es que a uno le dicen jefe y uno piensa... ‘me tragó la tierra’, no [la relación es] de amistad, de amigos, de aconsejarlo a uno, de apoyarlo” (Empleado entrevistado).*

Además de la cercanía con los colaboradores, el hecho de que la empresa sea de carácter familiar y no muy grande lleva implícita una toma de decisiones que afecta a la familia. Suelen ser empresas de manejos muy empíricos, de procesos poco estructurados, especialmente los administrativos, cuyas decisiones se toman más a partir de criterios de una persona miembro de la familia o de acuerdos entre ellos, que de parámetros que ayuden a objetivar la decisión. Es paradójico cómo el empleado entrevistado menciona inicialmente que no hay igualdad de condiciones, aunque hay



armonía, y luego más adelante se contradice tratando reiteradamente de demostrar que no hay diferencia con los jefes, como si todos fueran iguales o estuvieran al mismo nivel. Esto implica desde el psicoanálisis que el sujeto está en conflicto entre lo personal y lo organizacional, quizá porque no hay igualdad en la organización, pero no se siente en confianza para denunciarlo, independiente de la ambivalencia que es expresada y que cuando comete el lapsus al inicio demuestra que lo sentido verdaderamente es aquello que expresó desde el principio, pero hay una coartación desde la organización y por esto busca enmendarlo.

Esos acuerdos de familia y otros aspectos abordados, que se mencionarán más adelante, influyen en el ambiente que se genera dentro de la organización y en algunas características propias de una persona que forme parte de la misma.

Esto podría generar que aquellas personas que ingresan sean discriminadas si no se ajustan a dicho ambiente que viene cargado de características familiares, siendo tratadas como: “malgeniadas, que no se integran, que hacen lo que les da la gana, que no le hablan a nadie, que no hacen favores, imponen, etc.” Estas personas que no logran ajustarse a este ambiente de trabajo terminan saliendo, quizá por la presión del grupo o son despedidos. Al respecto, un entrevistado menciona:

*“Sí, ha sido maluco porque uno de entrada sabe que esta persona es malgenio, no le habla a nadie o hace lo que le da la gana y no, ante todo creo que aquí nosotros somos muy de que si necesitamos favores, cualquiera lo hace y cualquiera le hacemos un favor a cualquiera. Pero desafortunadamente ha habido personas que como que ni les va ni les viene hacer un favor, esos son los que terminan saliendo, es como decían en estos días los patrones, aquí no echan a nadie, uno mismo se echa, uno mismo se busca la salida” (Empleado entrevistado).*

Lo anterior evidencia que una de las características de la empresa familiar es que se toman decisiones basadas en aspectos emocionales, lo administrativo se ve limitado por lo afectivo, lo que implicaría que quienes ingresen a dichas organizaciones deberán “encajar” en el perfil de la familia, pudiendo negar la posibilidad a otros candidatos con las condiciones y habilidades para los cargos.

Varios de los asistentes a los grupos focales que participaron en procesos de selección de las empresas estudiadas afirmaron que uno de los puntos que más los mueve a elegir a una persona o ascenderla es la “actitud” que se supone es la necesaria para trabajar en la empresa. Sin embargo, el entrevistador podría discriminar eligiendo a la persona cuya actitud es muy

parecida a la de él. ¿Cómo verificar si la actitud mostrada en un proceso de selección realmente está en la persona elegida o si simplemente quiso hacerla ver en el proceso? Esta es una pregunta que amerita una futura investigación.

Por otro lado, esa realidad de familia que se vive en la empresa, evidenciada en el ejemplo anterior, lleva a que la administración de estas PyME tenga una connotación subjetiva, por esto el sujeto debe tener ciertas características -como lo menciona el empresario-, cuando se pregunta acerca del perfil del empleado:

*“¿Qué identificamos? ¿Qué necesitamos dentro del cortador? una persona entre 18 y 50 años, todas esas características físicas por decirlo así, ubicado en Medellín o área metropolitana, por el tema de acceso. Hay características institucionales que de alguna manera transferimos en el momento de decir: ¡eh! si no sabés trabajar en equipo, no podés hacer parte de la cultura institucional” (Empresario entrevistado).*

Se podría decir entonces que en estas empresas existe discriminación a partir de la percepción que tienen los jefes, los dueños o las personas encargadas de hacer el proceso sobre el candidato, puesto que se basan en percepciones personales que vienen desde la construcción de su historia de vida, sin contrastar con pruebas científicas; esto es común debido a las condiciones empíricas y poco estructuradas que caracteriza una gestión humana en dichas organizaciones, pero que quienes desarrollan esos procesos de selección no se dan cuenta de ello.

Por otro lado, se observa en las respuestas que algunos empresarios hacen énfasis en contratar para labores operativas a quien “más necesita el trabajo”. Esto hace una distinción grande en términos de las diferencias entre la selección de alguien para labores administrativas y para labores operativas; además, genera la sensación de “usar” la necesidad del empleado como medida para asegurar la permanencia de este en el trabajo y el moldeamiento del mismo a imagen y semejanza de lo que necesita la empresa. A continuación se verá que es un tipo de discriminación, puesto que anticipa la posibilidad de una especie de chantaje. Priman más para la selección de personal sus condiciones socioeconómicas de vulnerabilidad, que el cumplimiento de parámetros objetivos para el desarrollo de sus funciones en esa organización. Lo interesante del asunto es que el empresario pareciera pensar que verdaderamente está haciendo una labor social, pues está liberando a esa persona de su necesidad:

*“O sea, entre más dolida, más dificultad, entre más problemas tenga la persona es una tierra más buena para cultivar, más suave para trabajar. Solamente la persona que está en el dolor es la*



*única persona que es fácil de trabajar. Cuando la persona no está en eso, no necesita, estas son las personas que están en grandes dificultades, somos las que mejor trabajamos” (Empresario entrevistado).*

Nótese el perfil que busca el empresario en sus procesos de selección y la posibilidad que le da para “alinearlo” con los intereses propios o los “objetivos” de la organización: una persona que pueda ser moldeable. Esta fue una de las constantes que se encontró en trabajo de campo: aquellos que tienen más dificultades, incluso con un nivel socioeconómico bajo, son objeto de selección para las empresas objeto de estudio en labores operativas. Nótese también que pareciera que no hubiera conciencia de la discriminación que allí se teje y se pensara que verdaderamente se está contribuyendo a “salvar” a una persona que tiene la necesidad, que está en dificultades y que necesita de la empresa.

El nivel de formación es un factor que las empresas valoran; sin embargo, en algunas organizaciones industriales esta no es una constante, pues buscan personas que se acoplen a su empresa y que operen con algunos entrenamientos muy básicos. Algunas empresas valoran instituciones educativas de formación técnica, porque se enfocan en el desarrollo práctico, más que en teoría. Estas instituciones son las que dichas organizaciones promueven para los procesos de reclutamiento –aunque no son prioridad–, validando con ello que al menos sus empleados hayan pasado por una institución educativa, ojalá con enfoque práctico:

*“Todos los cortadores son técnicos en trazo y confección. Algunos del SENA y otros del Tecnológico Metropolitano. Realmente el SENA saca muy buenos chicos, tienen muy buena disposición y sobre todo porque no solamente reciben teoría sino, que están en campo mucho tiempo” (Empresario entrevistado).*

Estas empresas buscan personas con mínimos conocimientos, pero con ganas de trabajar y aprender. Es normal que estas empresas quieran formar a sus empleados, porque trabajan con necesidades y requerimientos específicos de estas. Tratan de moldear a sus empleados, en parte, por la falta de formación en algunos campos de manufactura, formándolos empíricamente desde su experiencia y buscando personas que estén dispuestas a recibir, aplicar y mejorar ese conocimiento:

*“(…) todo el año damos capacitaciones, tenemos una escuela dedicada a enseñar a manufacturar empaques de papel, a producir, porque no es algo que se enseñe. No puedes ir al SENA a que te enseñen a doblar una bolsa, no puedes ir a que te enseñen*

*a hacer una manigueta a ninguna escuela, no existe ninguna, nosotros tenemos la escuela propia" (Empresario entrevistado).*

Uno de los elementos encontrados en la investigación se evidencia cuando se indaga a los dirigentes por quién debe ocupar un cargo. Estos se enfocan en la tendencia del mercado laboral acerca de qué género debe ocupar cierto cargo, formalizando cargos como los de secretaria para mujeres, conductores para hombres; si el cargo es de fuerza es para hombres, si es de diseño y confección es para mujeres. Sin embargo, sigue existiendo temor a reconocer la posible discriminación de género que pueda haber, toda vez que no existe un ideal de género para ocupar determinado cargo. Un empresario menciona al respecto:

*"(...) No, en corte son hombres, realmente es más como un tema de afinidad con los puestos de trabajo, no es un tema de la cultura de la empresa, es un tema de afinidad de los puestos. Pero nosotros tenemos confeccionistas hombres, pero pues en el interno hay es puras chicas" (Empresario entrevistado).*

Nótese que aunque en este caso es probable que se quiera demostrar que en la empresa no hay preferencias por un género cuando menciona que la empresa "tiene confeccionistas hombres", se deja entrever que sí tienen "afinidad" por ciertos cargos; por ejemplo, afirma que además en corte son los hombres, confirmando con ello que en confección sí son mujeres. Esta empresa posee 25 operarios: 6 mujeres manejan las máquinas de confección y el resto se encuentran en el corte, es decir, 19 hombres.

Se observa un fenómeno que va más allá de las mismas empresas y es cómo en algunos gremios y labores específicas es mayor la cantidad de hombres o de mujeres que desempeñan una u otra labor. Se convierte en una manifestación cultural, con cierto toque de discriminación, el hecho que haya un género dominante para determinado trabajo y limita así la participación del otro género en esta labor. Se observó, en las empresas estudiadas, el ejemplo del proceso de guarnecida para la industria zapatera, donde la mayoría de las personas que lo ejecutan son hombres o en el área de confección, cuya mayoría son mujeres. No son las empresas como tales las que deciden que sean hombres o mujeres en este tipo de puestos, sino que al hacer un proceso de selección reciben en su mayoría aplicaciones por parte de hombres o mujeres respectivamente, limitando así la participación de mujeres u hombres en estas actividades. Estaríamos aquí ante un caso de discriminación cultural, el cual, aunque problemático, no es responsabilidad de la dirección de empresas.

Finalmente, la investigación arrojó que las empresas utilizan factores internos de medición para la asignación salarial enfocados a factores que

miden aspectos de las personas que desempeñan los cargos, en vez de los elementos esenciales del mismo. Es el caso del factor antigüedad, criterio que valora a personas que llevan un tiempo en la organización y estas creen que es fundamental asignarlo. Dicho criterio genera inequidad cuando dos personas desempeñan el mismo cargo y devengan diferente:

*“Tenemos estructurados cargos, perfiles, antigüedades y personas asociadas a cargos, que no podemos hablar de igualdad salarial. Ejemplo: la compensación que se genere para un compañero con antigüedad de cuatro o cinco años en la empresa o para una persona que apenas está ingresando a la organización. Esa es una de las medidas que puede dar una diferenciación, pero que es equitativo vs. la antigüedad que tenés en la organización, primero, frente a la compensación salarial. Pero hay otra gran cantidad de medidas que sí son igualitarias, que hacen parte de las culturas institucionales, pero básicamente, dentro de rangos salariales. Otra cosa, los niveles educativos ¿cierto? No es lo mismo el chico que tiene su bachillerato, su formación técnica y está haciendo un nivel de aporte a su equipo de trabajo, que la persona que no tiene ese nivel de formación, su compensación obviamente es equitativa con la formación que esa persona tiene, que es distinta si apenas estás saliendo y estás garantizando una oportunidad, es distinto si hiciste el esfuerzo de estudiar y de formarte para lo que estás haciendo, esa es otra medida equitativa” (Empresaria entrevistada).*

Nótese que para el empresario es normal el nivel de equidad que pueda existir entre la diferenciación de asignaciones salariales con variables enfocadas a las personas, como la educación, la experiencia o la antigüedad que tenga quien desempeña el cargo, y no variables enfocadas al cargo específico independientemente de quién lo desempeñe. Lo anterior genera inequidad, toda vez que no necesariamente quien gane más es el que más produzca, el que tenga más años de experiencia o quien tenga un título o no es quien aporte más, como lo dice la entrevistada.

Uno de los elementos que caracterizan esta forma de inequidad salarial tiene que ver con aspectos de manejo familiar hacia los empleados, donde se imprimen características emocionales en la forma como administran los procesos. Quizá por ello valoran elementos con los cuales se identifica la naturaleza de la empresa, esto implica que tomen decisiones más desde determinantes familiares que organizacionales. Por ello valoran más a la persona que al cargo, en aspectos tan sensibles como el salario.

## Conclusiones

Se percibió, en los acercamientos a las organizaciones estudiadas, que socialmente se rechaza la discriminación y se reconoce lo ilegal e inmoral de discriminar a las personas; los directivos se cuidan de expresar abiertamente que discriminan, sin embargo, con algo de consciencia se cometen actos de discriminación en diferentes procesos de la organización, especialmente en la selección de personal.

La discriminación no solamente se observa desde el empleador al empleado, sino también entre los compañeros, donde la discriminación por la preferencia sexual es la más evidente; en su lenguaje no verbal revelaron su incomodidad al hablar de este tema en la organización, pero fueron cautos para revelar que hubiese alguna tendencia discriminativa; igualmente esto se manifestó cuando se preguntó sobre la opinión por las personas discapacitadas y de distinta orientación sexual y la respuesta recibida se enfocó en la segunda.

Se observó una discriminación soterrada en los procesos de selección, toda vez que las empresas estudiadas la enfocan en aquellas personas que tengan la necesidad del trabajo, incluso hasta problemas de índole económico, social y en algunos casos psicológicos, que lleven en cierto nivel a un mayor compromiso con la empresa y con su labor, que los lleve a ser un tanto más sumisos frente a la dirección. Esto se ve principalmente en el nivel operativo que es, a su vez, el que mayor participación representa en el total de la población de estas organizaciones.

Una observación común a estas organizaciones es la falta de estructuración en sus procesos de gestión humana, esto da pie a que se den diferentes prácticas en contra de lo humano, manejos inequitativos que puedan ser discriminatorios y abusos incluso frente a prescripciones legales, en ocasiones por desconocimiento o por manejo; es el caso de la contratación por medio de empresas temporales.

Se podría decir que las manifestaciones discriminatorias en su gran mayoría son de carácter inconsciente; sin embargo, culturalmente se han hecho esfuerzos para lograr formar una sociedad más empática y respetuosa con la población vulnerable y que finalmente impacta en estas organizaciones, pero en muchas ocasiones el inconsciente los traiciona; por esto se rechaza la discriminación, pero se discrimina, incluso desde algunos determinantes culturales.

Hay algunas “reglas implícitas” en nuestra sociedad que dicen que hay que aceptar al otro con sus diferencias y que la raza, las preferencias sexuales, alguna discapacidad física, etc., no deberían ser razones para tratar a alguien de una manera diferente. De cierta forma hemos aceptado esa regla -impuesta



tal vez por la dinámica de la cultura-, sin embargo, pudo observarse que se busca tratar a los demás como iguales en términos de relacionamiento y reconocimiento del otro, pero sigue existiendo la distinción que conlleva a cometer actos inconscientes de discriminación, con efectos negativos sobre las personas.

Al principio de esta investigación se pensaba que la discriminación era selectiva e intencional, pero, como resultado de ella, se ha encontrado que realmente la discriminación es natural en el ser humano y la vive de forma inconsciente en la relación con otro. Esta es una oportunidad para investigaciones futuras. Asimismo, otra oportunidad es continuar estudiando la diferencia como un estado natural del ser humano que lo caracteriza; la discriminación no acepta la diferencia y materializa en un acto la segregación de quien es diferente.



## Referencias Bibliográficas

- ACOPI. (2013). *Declaración ACOPI Antioquia Medellín*. Disponible en: <http://www.acopiantioquia.org/images/stories/pdf/declaracin%20acopi%20antioquia-1.pdf> Consultado 23.07.2013.
- BERMÚDEZ, Héctor. (2011). La inducción general en la empresa: Entre un fenómeno sociológico y un proceso administrativo. Bogotá: *Universidad & Empresa*, 21, Pp. 117-142.
- BETANCUR, Carlos Mario y GALLEGO, Mery (2015). *Transformación Organizacional: Una mirada comprensiva de la gestión humana*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- CALDERÓN, Gregorio, NARANJO, Julia y ÁLVAREZ, Claudia. (2010). *Gestión Humana en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones*. Bogotá: Asociación de Gestión Humana, ACRIP; Luna Libros.
- DEVANNA, Mary Anne, FOMBRUN, Charles & TICHY, Noel. (1982). Human resources management: a strategic perspective. En: *Organizational dynamics*. Vol. 9 N° 3. New York: Amacom. Pp. 51-67.
- COLOMBIA. Congreso de Colombia. *Ley 1482*. Bogotá, 30 de noviembre de 2011. s.n.
- COLOMBIA. Senado de la República de Colombia, 2004. *Ley 905 de 2004*. Bogotá, 2 de agosto de 2004. s.n.
- ETKIN, Jorge (2005). *La gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- FREUD, Sigmund. (1930/1976). *El malestar en la cultura*. Madrid: Amorrortu.
- LACAN, J. (1984). "El acto psicoanalítico", Reseñas de enseñanza, Hacia el tercer encuentro, Buenos Aires. Ed. Manantial. Pp.47.
- LOPERA, Juan Diego, RAMÍREZ, Carlos Arturo, ZULUAGA, Marda y ORTIZ, Jennifer (2010). *El método analítico*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- MOLINER, María. (2004). *Diccionario de uso del español*. Madrid: Gredos. s.n.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación)*, Ginebra: s.n. (1958).
- PICHÓN-RIVIERE, Enrique. (1999). *El proceso grupal*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- PILLAY, Navi. (2009). ONU afirma que la discriminación siempre tiene efectos negativos. Centro de Noticias ONU. Disponible en: [http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=17235#.U\\_QOy\\_15NqW](http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=17235#.U_QOy_15NqW) Consultado 17.07.2015.
- SCHVARSTEIN, Leonardo. (2004). *La inteligencia social de las organizaciones*. Argentina: Paidós. Pp.142.

Para citar este artículo:	<b>Betancur, C.M, Ortíz, O.D. &amp; SIGHO</b> (2016). La diferencia y La discriminación. Las relaciones humanas organizacionales y el inconsciente: Un estudio en PyME de Medellín, Colombia. <i>Teuken Bidikay</i> Vol. 7 N° 9. Pp. 139-157
---------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------