

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i1.738>

## **La discriminación laboral en las empresas y su incidencia en la baja productividad y la cultura organizacional**

*Labor discrimination in companies and its impact on low productivity and organizational culture*

**Leticia Alexandra Morales Delgado**

[Lmoralesd@unemi.edu.ec](mailto:Lmoralesd@unemi.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-1643-2943>

Universidad Estatal de Milagro  
Ecuador

**Washington Servilio Michilena Chonillo**

[washingtonmichilena@gmail.com](mailto:washingtonmichilena@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0001-0518-5943>

Investigador Independiente  
Ecuador

**Kevin Arnold Garcia Ortega**

[kgarcia5294@utm.edu.ec](mailto:kgarcia5294@utm.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-0731-0573>

Master of Business Administration (MBA ADMINISTRACION DE EMPRESAS)  
Ecuador

**Teodoro Iván Blakman Briones**

[tiblakmanb@ube.edu.ec](mailto:tiblakmanb@ube.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0007-8607-608X>

Universidad Bolivariana del Ecuador  
Ecuador

**Verónica Isabel García Narea**

[Veronica.garcia.narea@gmail.com](mailto:Veronica.garcia.narea@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0009-1126-4224>

Investigador Independiente  
Ecuador

*Artículo recibido: 10 enero 2025*

*- Aceptado para publicación: 20 febrero 2025*

*Conflictos de intereses: Ninguno que declarar*

### **RESUMEN**

La discriminación laboral en las empresas hace referencia a cualquier tipo de trato injusto o desigual que reciba un trabajador o candidato a un puesto de empleo basado en características personales que no están relacionadas con sus habilidades o desempeño en el trabajo. Este fenómeno puede tener muchas formas, como la discriminación por género, raza, orientación sexual, discapacidad, religión o edad. La discriminación laboral no solo es un problema ético y moral, sino también legal en muchas partes del mundo, ya que se considera una violación de los derechos humanos. Lograr la equidad e igualdad sigue siendo un desafío en muchas partes del mundo. En el ámbito laboral, la discriminación se presenta de diversas formas, por ejemplo, los

hombres ganan sueldo que una mujer, teniendo el mismo cargo y las mismas funciones, incrementando más la brecha salarial, la falta de oportunidades para ascender o el acoso sexual. La discriminación en los procesos de selección ha llamado la atención tanto de investigadores, como de organismos de control, tales como Ministerio de Trabajo, Asamblea Nacional, que a pesar de expedir normativas, leyes, acuerdos ministeriales para erradicar la discriminación en las empresas, muchos ecuatorianos seguimos siendo discriminados por el color de piel, raza, sexo, orientación sexual, religión o por edad, tornándose difícil conseguir un empleo digno y lograr la ansiada inserción laboral de algunos grupos sociales que trae consecuencias a nivel económico, político y social del país.

*Palabras clave:* discriminación laboral, discriminación por género, baja productividad, cultura organizacional, empleabilidad

### ABSTRACT

Employment discrimination in companies refers to any type of unfair or unequal treatment that a worker or candidate for a job receives based on personal characteristics that are not related to their skills or performance at work. This phenomenon can take many forms, such as discrimination based on gender, race, sexual orientation, disability, religion or age. Employment discrimination is not only an ethical and moral problem, but also a legal problem in many parts of the world, as it is considered a violation of human rights. Achieving equity and equality remains a challenge in many parts of the world. In the workplace, discrimination occurs in various forms, for example, men earn a salary than a woman, having the same position and the same functions, further increasing the salary gap, the lack of opportunities for promotion or sexual harassment. Discrimination in selection processes has drawn the attention of both researchers and control bodies, such as the Ministry of Labor, the National Assembly, that despite issuing regulations, laws, ministerial agreements to eradicate discrimination in companies, many Ecuadorians continue to be discriminated against due to skin color, race, sex, sexual orientation, religion or age, making it difficult to obtain a decent job and achieve the desired job placement of some social groups that has consequences at the economic, political and social level of the country.

*Keywords:* labor discrimination, gender discrimination, low productivity, organizational culture, employability

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

## INTRODUCCIÓN

A pesar de que la discriminación laboral está prohibida por leyes en muchos países, sigue siendo un problema en muchas organizaciones en el Ecuador. Considerando este contexto, los principios generales del derecho son “enunciaciones normativas que condicionan y orientan la comprensión del ordenamiento jurídico, tanto para su aplicación como a la concientización en las esferas laborales, políticas, sociales, ya que resulta inadmisibles que en el siglo XXI, sigamos siendo objeto éstas sirven de base y como referencia para la elaboración de nuevas normativas, principios básicos, se han promulgado normativas y leyes para reducir la brecha de desigualdad, las sociedades se transforman y buscan constantemente la Dignidad, justicia, equidad y buena fe.

Discriminar a una persona significa tratarla de manera diferente, o menos favorable, por alguna razón. La discriminación puede ocurrir cuando estás en la escuela, en el trabajo o en un lugar público, puedes ser discriminado por compañeros de escuela, maestros, entrenadores, compañeros de trabajo, gerentes o dueños de empresas.

Esta investigación identificó los factores de discriminación en los procesos de selección dentro de 1 empresa privada ubicada en la ciudad de Guayaquil, organización en la que entrevistamos a 50 empleados a quienes les aplicamos una encuesta para determinar cómo afecta la discriminación en la inserción laboral a ciertos grupos sociales.

Dentro del contexto jurídico en el Ecuador, tenemos varias leyes y acuerdos ministeriales que desde la constitución del 2008, ya se considera la equidad, la inclusión y la no discriminación, se considera el trabajo como un derecho universal y que debe ser accesible para todos los seres humanos. En Ecuador, la Constitución de 2008 establece que todas las personas son iguales y gozan de los mismos derechos, incluyendo el derecho a un trabajo libre de discriminación.

El Artículo. 33 de la Constitución de la República del Ecuador, garantiza el trabajo en los siguientes términos: “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desarrollo de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”, .éste es el sentido estricto de la filosofía laboral establecida en nuestra constitución, esforzado este concepto con lo preceptuado en los a pesar que la constitución de la República del Ecuador en sus artículos 329, 330, 331 y 332 hacen referencia a la no discriminación, la inclusión y la justicia social dentro del ámbito laboral.

Citaremos el Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0082, en el que el Ministerio del Trabajo de Ecuador publicó la Normativa para la Erradicación de la Discriminación en el Ámbito Laboral en el año 2017, para asegurar la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral, tales como la desvalorización de habilidades, la divulgación de información personal con fines peyorativos, el hostigamiento, la segregación laboral, la asignación de tareas no adecuadas a la discapacidad y la

discriminación en los procesos de ascenso laboral. Todas estas prohibiciones tienen como objetivo garantizar la igualdad de oportunidades y trato en el ámbito laboral.

A manera de análisis y de enfoque al tema de investigación, copio textualmente lo que las diferentes normativas citadas en la Constitución del Ecuador del 2008 prohíben : **“Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades”.** (Constitución de la República del Ecuador). **“Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.”** (Constitución de la Republica del Ecuador)

Las sociedades modernas y organismos internacionales como Onu mujeres, Unicef, Cepal, OIT, entre otros promueven sus agendas sociales y exigen a los gobiernos de los países suscritos trabajen sus políticas sociales orientadas a la disminución de las brechas de desigualdad a nivel laboral y social; por lo tanto la mayoría de gobiernos aprueban leyes, acuerdos ministeriales para que tanto las organizaciones públicas o privadas eliminen la discriminación laboral, por raza, sexo, religión, genero, edad, orientación sexual, entre otros.

Transformar las empresas a organizaciones inclusivas, dinámicas, donde prime la igualdad, la equidad, la diversidad, no es una tarea fácil, se convierte en una meta a cumplir donde las jefaturas y los altos directivos deben reinventarse, plantear nuevas políticas, capacitar a todo nivel para ir cambiando los estereotipos que tienen los colaboradores, cambiar la misión de la organización, ver más allá y alinearse a la era de la inclusión y equidad es una tarea que conlleva años de aprendizaje y de enseñanzas, pero también debemos estar conscientes que estos cambios implica un costo y una inversión.

Cada individuo debe tener la oportunidad de desarrollar su máximo potencial indistintamente de su género, peso, color de piel, estatura, edad, clase social, entre otros aspectos discriminatorios de manera generacional. Desafortunadamente, la discriminación en el mercado laboral continúa siendo una realidad en todos los sectores de la economía y que ha sido motivo análisis de este artículo científico.

En Ecuador el Consejo Nacional para la Igualdad de Género, institución creada y que dentro de sus fines se encuentra velar por el cumplimiento de los derechos desde la perspectiva de género mediante políticas públicas, proyectos y programas que propendan una equidad entre todos los integrantes de la sociedad. Esta institución dentro de uno de sus objetivos permite ofrecer información precisa, clara y evaluatoria sobre la situación de las mujeres, hombres y diversidad sexo-genérica en diferentes ámbitos para apoyar la toma de decisiones, busca socializar las normativas legales, concientizar y abrir la mentalidad existente en la sociedad respecto a las actitudes discriminatorias dentro de los procesos de selección hacia las mujeres y personas con diferente condición de género .

A continuación, citaremos a 2 autores reconocidos que han abordado este tema sobre las causas principales de la discriminación laboral por género.

John W. Budd (2004), en su libro "Employment with a Human Face: Balancing Efficiency, Equity, and Voice": "La discriminación por género es una de las formas más comunes de desigualdad en los lugares de trabajo, y se manifiesta en la brecha salarial, el acceso limitado a posiciones de poder y la falta de equidad en las oportunidades de desarrollo profesional."

Mary Rowe (2008), en su trabajo sobre "diversidad e inclusión", aborda cómo la discriminación afecta la eficiencia y el rendimiento organizacional. Según Rowe, los equipos diversos tienen el potencial de ser más innovadores, pero si no se gestionan adecuadamente, las prácticas discriminatorias pueden conducir a conflictos, baja moral y, finalmente, pérdida de talento.

Para la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, (2012, pág. 7) "La discriminación se origina en las distintas relaciones sociales, muchas veces desde las familias, a través de la formación de estereotipos y prejuicios". Además, afirma que "es una conducta socialmente presente, se aprende rápido y tiende a reproducirse hasta convertirse en una práctica cotidiana".

La discriminación puede hacer que los empleados potenciales al intentar postular a un nuevo puesto vacante, se sientan rechazados o desmotivados para unirse por la forma como son tratados en el proceso de selección. Son diversas las razones por las cuales se identifica la discriminación laboral, sea por raza, etnia o cualquier otra situación las que impiden el progreso y aumentan las desigualdades para acceder a oportunidades laborales.

El presente trabajo explora la discriminación en el Ecuador, concretamente, en el ámbito laboral en el que se analizan las discriminaciones por sexo, madres solteras, edad, etnias y por discapacidad. Se revisan los derechos y obligaciones de los ciudadanos ya que estos derechos crean unos intereses en todos los aspectos de la sociedad; algunos de estos intereses se encuentran ligados a las actividades económicas de las organizaciones.

A continuación, analizaremos algunas de las causas de la discriminación en el campo laboral

1. **Prejuicios y estereotipos:** Según estudios de **Allport (1954)**, La discriminación es el resultado de prejuicios inconscientes, donde los empleadores o empleados basan sus decisiones en estereotipos o creencias no fundamentadas sobre ciertos grupos de personas. Estos prejuicios pueden manifestarse en el proceso de selección, estos estereotipos afectan la forma en que se percibe a los empleados y pueden influir negativamente en las decisiones de contratación, promoción y asignación de tareas.
2. **Falta de políticas inclusivas:** La discriminación también puede surgir cuando las empresas no implementan políticas claras de diversidad e inclusión. En ausencia de estas políticas, los comportamientos discriminatorios pueden pasar desapercibidos o no ser sancionados desmejorando la cultura y clima laboral.

3. **Inercia organizacional:** La discriminación puede ser el resultado de la "inercia organizacional", donde las prácticas discriminatorias siguen existiendo por tradición, incluso si ya no son legalmente aceptables. Las organizaciones con culturas homogéneas tienden a reproducir este tipo de discriminación de manera inconsciente.
4. **Inseguridad y temor al cambio ; Tajfel (1982)**, en su teoría de la identidad social, sostiene que las personas tienden a discriminar a aquellos que perciben como diferentes a su grupo. Esta necesidad de pertenecer a un grupo homogéneo puede fomentar actitudes discriminatorias, especialmente en épocas de inseguridad económica o cambios organizacionales.
5. **Desigualdad de poder y discriminación estructural**  
**Bourdieu (1998)** y otros sociólogos han señalado que las estructuras de poder dentro de una organización pueden perpetuar la discriminación. Aquellos en posiciones de poder pueden actuar de manera consciente o inconsciente para mantener el statu quo, lo que resulta en una falta de oportunidades para ciertos grupos.

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la manifestación y perpetuación de la discriminación laboral. Esta cultura, compuesta por valores, creencias y prácticas compartidas dentro de una organización, influye en las actitudes y comportamientos de los empleados, incluyendo la aceptación o rechazo de prácticas discriminatorias.

Analizaremos en este párrafo como la discriminación afecta en la cultura Organizacional, comprendiendo según Edgar Shein en su obra la cultura empresarial y el liderazgo, menciona que **“Las culturas empresariales son creadas por lideres, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y destrucción de la cultura”**

La cultura es aprendida. evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Por ello. quien esté interesado en el control o cambios culturales, debe atender a lo que se sabe sobre el aprendizaje y desaprendizaje de las creencias y presunciones que sirven de fundamento al comportamiento social.

Según Tylor (1871) define la cultura organizacional como “un todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad”. El uso del término “cultura de la organización”

Según un estudio publicado en el "Anuario de Investigaciones" de la Universidad de Buenos Aires, la cultura organizacional puede ser un factor determinante en la aparición de violencia laboral, que incluye diversas formas de discriminación. La investigación destaca que las organizaciones con culturas que toleran o incluso fomentan comportamientos agresivos o despectivos crean un entorno propicio para la discriminación. Además, se señala que la falta de políticas claras y la ausencia de mecanismos efectivos para abordar conflictos contribuyen a la perpetuación de estas conductas y también afectan a los presupuestos generales en toda organización.

Concluimos que la cultura organizacional es aprendida, evolucionada, cambiante y que además a través de ésta solidificamos, incentivamos, motivamos a los empleados a que tengan aprendizajes y comportamientos positivos o negativos con sus compañeros de trabajo, las organizaciones se convierten en segundos hogares. Los comportamientos, conductas y aprendizajes Negativos se visualiza cuando no existe al interior de las instituciones, políticas de selección de candidatos libres de discriminación, libres de racismo, los empleados no tienen directrices ni capacitaciones sobre estos temas, las jefaturas así como los directivos practican una actitud de quemeimportismo y conductas discriminatorias y de irrespeto con sus compañeros sin sanciones.

Las conductas, comportamientos, aprendizajes y valores positivos en una organización son todos aquellos que se viven y practican en la organización y que mantienen motivados a sus empleados, las políticas de ascensos, selección de personal, incentivos son igualitarios, no discriminatorios, justos.

### **¿Cuáles son los Costos asociados con la discriminación laboral?**

La desigualdad y la discriminación no es solo una cuestión de justicia al interior de las empresas o instituciones, sino también de eficiencia económica. Cuando las mujeres no pueden acceder plenamente al mercado laboral ni progresar en sus carreras, se desperdicia talento, uno de los recursos más limitados en cualquier sistema, las evidenciamos como resultado en organizaciones menos productivas, los costos asociados a la discriminación más comunes se dan por:

1. **Costos de rotación:** La rotación de empleados debido a la discriminación es costosa. Según un estudio de Gallup (2017), las organizaciones pueden gastar hasta 1,5 veces el salario anual de un empleado para reemplazar a un trabajador que se va debido a la falta de inclusión o a la discriminación.
2. **Costos legales:** Las empresas pueden enfrentar multas, demandas por daños y perjuicios, y otros costos legales significativos. En 2021, la EEOC (Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo) de EE. UU. recibió más de 67,000 quejas de discriminación laboral, con un total de \$533 millones en compensaciones por acuerdos y sanciones.
3. **Impacto en la productividad:** La discriminación afecta la moral y el compromiso de los empleados, lo que a su vez reduce la productividad. Según un estudio de HBR (Harvard Business Review, 2019), las empresas con culturas inclusivas tienen una productividad un 30% más alta en comparación con aquellas que no las promueven.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La metodología empleada en este estudio seguirá un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas que nos permitieron analizar la discriminación en el ámbito laboral.

Esta investigación fue sometida además al método descriptivo, el cual fue integrado con el método estadístico, análisis, y síntesis deductiva e inductiva. La investigación documental se caracteriza por la recopilación, análisis e interpretación de datos a través de documentos escritos y fuentes

Primarias y secundarias para complementar los objetivos de este artículo. Se elaboró un cuestionario de 10 preguntas a 50 personas quienes se encontraban trabajando en empresas privadas y otras estaban desempleadas, y seleccionamos las más representativas, durante la aplicación del cuestionario el equipo entrevistó a esta muestra de personas cuyas edades fluctuaban entre los 25 y 48 años de edad.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La discriminación laboral puede tomar muchas formas, desde la exclusión de ciertos grupos de empleados para ciertos puestos hasta la negativa a contratar a alguien debido a su edad, género o cualquier otra característica personal, las estrictas características físicas que acompañan a una persona puede ser su pase para ingresar en organizaciones que priorizan la imagen por sobre la preparación, experiencia y competencias. Los empleados también pueden enfrentar discriminación en forma de salarios más bajos, condiciones de trabajo menos favorables y falta de oportunidades de ascenso (Rojo, 2019).

Un informe del **Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional de EE.UU. (NIOSH)** muestra que los ambientes de trabajo que fomentan la inclusión y la equidad tienen niveles significativamente más bajos de estrés y agotamiento, lo que mejora la productividad y la salud mental de los empleados.

Un nuevo informe de la OIT sobre discriminación en el trabajo, señala que esta práctica sigue representando un problema de ámbito mundial y que se evidencian nuevas y más sutiles formas de este tipo de abuso. Juan Somavía, Director General, añade que “Cada día, la discriminación en el trabajo en todo el mundo constituye una triste realidad para cientos de millones de personas”.

El informe de la OIT culpa de la constante discriminación a los prejuicios, los estereotipos y las instituciones sesgadas que han resistido a décadas de esfuerzos legislativos y medidas de formulación de políticas emprendidos por gobiernos, trabajadores y empleadores contra la desigualdad de trato en el trabajo.

La presencia de estereotipos en los procesos de atracción del talento genera desigualdad en oportunidades ya que rechaza a candidatos sin una justificación objetiva como lo explica Horcajo, Briñol, y Becerra (2009, 351) “Los estereotipos constituyen uno de los factores que con mayor frecuencia contaminan los juicios de las personas en su comportamiento [...]” Ya que los estereotipos influyen en el procesamiento de la información estos pueden afectar positiva o negativamente a la aplicación de un candidato a una vacante.

A continuación, analizaremos 4 preguntas de un cuestionario aplicado a 50 personas empleados de una empresa privada en la ciudad de Guayaquil que cuenta con 220 empleados y cuya actividad productiva está orientada a la venta y construcciones de viviendas:

**Tabla 1**

*¿Cree usted que las leyes actuales que tenemos están orientadas a disminuir las brechas de discriminación y son suficientes para que las empresas cumplan la aplicación de la normativa?*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	20	40 %
<b>No</b>	30	60%
<b>Total</b>	50	100%

Fuente: Entrevista a 50 empleados, empresa privada dedicada a la construcción, ciudad Guayaquil

### **Análisis**

Según el análisis de los datos, la mayoría de empleados y de personas entrevistadas consideran que si existen cambios en las normativas legales tendientes a disminuir las brechas de desigualdad, pero un 60% de los entrevistados consideran que estas leyes no son suficientes, igual en muchas organizaciones los procesos de selección de personal, los ascensos, el trato al interior de las instituciones tienen un tinte discriminatorio.

**Tabla 2**

*¿Cree Ud. que en el Ecuador necesitamos una ley que garantice el acceso al trabajo de personas mayores de 40 años y menores de 65 años?*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	50	100 %
<b>No</b>	0	00%
<b>Total</b>	50	100%

Fuente: Entrevista a 50 empleados, empresa privada dedicada a la construcción, ciudad Guayaquil

### **Análisis E Interpretación**

Del total de encuestados el 100 por ciento cree que en el país el gobierno debe emitir leyes y/o políticas de estado más fuertes, sancionatorias, que garantice el acceso al trabajo de personas mayores de 40 años y menores de 65 años, ya que consideran que tienen el caso de diferentes familiares, amigos, que desde los 35, 40 años en adelante se les hace difícil encontrar un empleo formal, las empresas limitan el acceso a un empleo a personas que pasan de esas edades.

**Tabla 3**

*¿Considera que en la empresa donde usted labora o laboró existe igualdad de oportunidades para los empleados, ejemplo igual sueldo y ascensos y no existe discriminación laboral?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	46 %
No	27	54%
<b>TOTAL</b>	50	100%

Fuente: Entrevista a 50 empleados, empresa privada dedicada a la construcción, ciudad Guayaquil

### **Analisis E Interpretacion**

Los entrevistados confirmaron, que no existe total equidad para los empleados, el 54% afirmaron que, si les pareció desigual, el trato de sus jefes, los sueldos no eran iguales, aun haciendo las mismas tareas o funciones, por ejemplo declararon que ganan mejores sueldos los hombres que las mujeres, a pesar de realizar las mismas funciones o que eran más rápidamente merecedores de un ascenso de cargo, hombres que mujeres.

**Tabla 4**

*Usted ha sufrido alguna vez discriminación en un proceso de selección por peso, edad, belleza, etnia, género, ¿escoja 1 opción?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Peso	13	26 %
Edad	17	34%
Genero	10	20%
Etnia	10	20%
<b>total</b>	50	100%

Fuente: Entrevista a 50 empleados, empresa privada dedicada a la construcción, ciudad Guayaquil

### **Analisis E Interpretacion**

Del total de entrevistados, el 26% afirmaron haber sufrido discriminación laboral sea en procesos de selección o con sus compañeros de trabajo por tener más masa corporal (gordos), por no cumplir con los estereotipos que la sociedad acepta. Otro porcentaje importante, el 34% confirmó haber pasado entre 1 hasta 4 años sin trabajo, los discriminaban por la edad a pesar de cumplir con los años de experiencia y con los conocimientos que requería la vacante, la respuesta del reclutador era que querían personas más jóvenes para cubrir el puesto.

A manera de resumen de esta investigación citaremos a Horcajo, Briñol, y Becerra (2009) quien en otro estudio similar indago en los efectos de la activación de los estereotipos en la evaluación a candidatos en un contexto experimental de selección de personal, obtuvo interesantes resultados con los cuales concluyó que la selección de talento puede ser influida por los

estereotipos que manejan ciertos reclutadores quienes siempre van a exteriorizar los sesgos inconscientes ya que estas conductas discriminatorias no siempre son conscientes.

Horcajo, Briñol, y Becerra (2009, 357) sostiene, “Esto confirma, una vez más, que las personas no solemos disponer de los conocimientos ni de las habilidades cognitivas necesarias para controlar nuestra mente ante posibles influencias no deseadas que menoscaben la eficacia de nuestros juicios y acciones.” El personal de talento humano puede reconocer en los candidatos características que lo asocien con determinados grupos sociales y establecer un juicio de valor de forma automática.

En el informe se pone de manifiesto que muchos quienes sufren la discriminación, especialmente por razón de su sexo, edad, género o color de piel, se enfrentan a una persistente “brecha de igualdad” que los separa de los grupos dominantes que disfrutan de una vida mejor.

### **Impacto de la discriminación en la cultura organizacional**

La discriminación laboral tiene efectos profundos en la cultura organizacional, que a su vez afectan el desempeño, el bienestar y la cohesión del equipo. Entre los principales efectos se incluyen:

#### **Desconfianza y resentimiento**

La discriminación genera desconfianza entre los empleados, lo que afecta la colaboración y la comunicación dentro de la organización. Si los empleados sienten que no son tratados de manera justa, pueden volverse menos comprometidos con la empresa y más propensos a mostrar resentimiento.

#### **Baja moral y motivación**

Los empleados que son víctimas de discriminación laboral suelen experimentar una disminución en su autoestima y motivación. Esto puede afectar su desempeño y llevarlos a sentirse desconectados de la misión y visión de la empresa.

#### **Rotación de personal**

La discriminación puede aumentar la rotación de personal, especialmente entre aquellos que se sienten marginados. Este fenómeno no solo afecta la estabilidad de la organización, sino también aumenta los costos asociados con la contratación y formación de nuevos empleados.

#### **Falta de innovación y creatividad**

Según Page (2007), la diversidad en los equipos fomenta la creatividad e innovación, ya que diferentes perspectivas conducen a soluciones más innovadoras. La discriminación, al excluir a ciertos grupos, limita el potencial creativo de los equipos y afecta negativamente el rendimiento organizacional.

### **Clima organizacional tóxico**

La discriminación contribuye a un clima laboral tóxico, donde los empleados no se sienten apoyados ni valorados. Esto puede resultar en un ambiente negativo que dificulta la cooperación y el trabajo en equipo, afectando la productividad general.

### **Impacto en la reputación organizacional**

En un contexto más amplio, las organizaciones que permiten o fomentan la discriminación pueden enfrentar problemas de reputación. Esto puede afectar las relaciones con clientes, inversores y otras partes interesadas, quienes pueden optar por asociarse con empresas más inclusivas y éticas.

La discriminación suele atrapar a las personas en trabajos escasamente remunerados en el ámbito de la economía. Los discriminados suelen quedar atrapados en los peores empleos, a los que se les niegan prestaciones, protección social, formación, capital, tierras o créditos. La probabilidad de que una mujer se vea inmersa en este tipo de actividades invisibles y subestimadas supera a la de los hombres.

El fracaso en la erradicación de la discriminación contribuye a perpetuar la pobreza. El informe afirma que la discriminación genera una red de pobreza, trabajo forzoso e infantil y exclusión social y añade que "la eliminación de la discriminación es indispensable para cualquier estrategia viable tendente a la reducción de la pobreza y al desarrollo económico sostenible".

## **CONCLUSIONES**

La discriminación no solo afecta a las personas directamente discriminadas, sino también a quienes presencian o no son conscientes de la discriminación. Esto puede crear un ambiente laboral tóxico, lo que reduce la moral y el compromiso de los empleados. Esto también puede afectar la productividad general de la organización.

El Ministerio de Trabajo es la institución encargada de regular y fiscalizar el cumplimiento de las normas laborales en el país. Su objetivo principal es garantizar que los derechos laborales de los trabajadores sean respetados y que las empresas cumplan con sus obligaciones en materia de seguridad, salud y condiciones de trabajo (Toro et al., 2020)

el Ministerio de Trabajo es responsable de promover el diálogo entre empleadores y trabajadores para solucionar conflictos laborales. La institución brinda asesoramiento y asistencia técnica en temas de relaciones laborales y mediación de conflictos. A través de la implementación de políticas y programas específicos, la institución trabaja para erradicar la discriminación en el ámbito laboral y garantizar un ambiente de trabajo libre de cualquier tipo de discriminación (Pozo, 2018).

### **Al interior de las organizaciones podemos implementar lo siguiente:**

- Crear campañas informativas en las organizaciones para que los colaboradores conozcan las consecuencias de la discriminación, causas y consecuencias

- Permanecer atentos a las reformas y actualizaciones a nivel de normativas cuyo objetivo sea el de mantenerse siempre actualizados y todos conozcan sus derechos y obligaciones
- Implementar encuentros, talleres, sesiones de coaching entre los colaboradores y jefaturas a fin de reforzar y alimentar la cultura organizacional.

## REFERENCIAS

- Asamblea Constituyente (2008). Constitución de la República del Ecuador. Asamblea Constituyente. Montecristi, Ecuador.
- Asamblea Nacional. (2013). Código de trabajo. Asamblea Nacional. Ecuador.
- Brunet, Luc. El clima de trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas. México: 2004.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. Quinta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. (2005). Gestión del talento humano. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.
- Hernández Sampieri, R. "Metodología de la Investigación". México: 2006. Editorial McGraw-Hill. 850 Págs.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- John W. Budd (2004), "Employment with a Human Face: Balancing Efficiency, Equity, and Voice":
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2012, pág. 7)
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455-471.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122.
- Giorgi, G., Arcangeli, G., Mucci, N., & Cupelli, V. (2020). Organizational stress: The collective impact of financial and ethical pressures. *Frontiers in Psychology*, 11, 234-245.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Selye, H. (1976). *Stress in Health and Disease*. Butterworth-Heinemann.
- Fernández, M. (2010). Estrés laboral y su impacto en la productividad. *Revista de Psicología Organizacional*, 25(3), 215-229.
- Fernando Díez Ruiz es profesor doctor en la Facultad de Psicología y Educación de la Universidad de Deusto y Pedro César Martínez Morán es director del Máster en Recursos Humanos de ICADE Business School de la Universidad Pontificia Comillas.