



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 974225
de fecha 25 de julio de 1997

**ESTUDIO DE CASO “INTROVERSIÓN, LA
DISCRIMINACIÓN SILENCIOSA EN EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y PROMOCIÓN
DENTRO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
INVESTIGACIÓN CLÍNICA”**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA
SALUD

PRESENTA: DAVID VELÁZQUEZ HERNÁNDEZ

Asesor: Antonio Morales de la Barrera

Ciudad de México a, 20 de noviembre de 2024

Ciudad de México, a 12 de noviembre de 2024

MTRO. GABRIEL NUÑEZ GONZÁLEZ
DIRECTOR DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

David Velázquez Hernández

Egresada (o) de la Facultad de: Negocios

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA SALUD

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 974225 de fecha 25 de julio de 1997.

Ha elaborado el trabajo de Estudio de caso titulado: **“INTROVERSIÓN, LA DISCRIMINACIÓN SILENCIOSA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DENTRO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA INVESTIGACIÓN CLÍNICA.”**

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción del Dr. Antonio Morales de la Barrera que fungió como asesor, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.


Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo

Director de la Facultad de Negocios

DEDICATORIA

En profundo agradecimiento a mis queridos padres, Margarita y Fernando, por acompañarme en cada paso que doy e impulsarme en la búsqueda de ser mejor persona y profesional y quienes a lo largo de sus vidas me han inculcado la cultura del trabajo y estudio. Su dedicación y esfuerzo constante para asegurarme una educación son un regalo que valoro más allá de las palabras.

A mi hermana, Catalina, por todo su apoyo incondicional y compañía en los buenos y malos momentos, que han hecho la vida más alegre.

A mi novia y compañera de vida, Isabel, quien me impulsó, apoyó y me hizo reaccionar cuando pensé que no podía continuar.

IN MEMORIAM

En memoria de mi padre y hermano, quienes partieron antes de poder ver este logro, pero que, aun cuando ya no están físicamente a mi lado, su espíritu y amor me acompañan en cada momento de la vida.

Tabla de Contenido

Introducción	6
Capítulo I. Generalidades Del Caso	8
Contexto del Caso de Estudio	8
Objetivos	9
<i>Objetivo Principal</i>	9
<i>Objetivos Secundarios</i>	10
Justificación del Estudio	10
Descripción de la Empresa	12
<i>Misión</i>	12
<i>Visión</i>	13
<i>Valores</i>	13
<i>Organigrama</i>	14
<i>Historia</i>	15
<i>Ubicación</i>	15
Capítulo II. Marco Teórico	17
Definición de Discriminación Laboral	17
Marco Legal	20
<i>Ley Federal del Trabajo (2023)</i>	20
<i>Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación en la CDMX (2023)</i>	22
Tipos de Discriminación en el Ámbito Laboral	25
<i>Discriminación de Género</i>	25
<i>Discriminación por Edad</i>	27
<i>Discriminación Étnica/Racial</i>	29
<i>Otros Tipos de Discriminación</i>	30
Tipos de Personalidad (Extroversión vs. Introversión)	31
<i>Extroversión (Extrovertido)</i>	32
<i>Introversión (Introvertido)</i>	32
<i>El ¿Ideal Extrovertido?</i>	33
<i>Diferencias Biológicas Entre Introversión y Extroversión</i>	35
<i>Diferencias entre Introversión y Extroversión en el ámbito laboral</i>	37
Reclutamiento, Selección y Promoción de Personal	38
<i>Reclutamiento</i>	38

<i>Selección de Personal</i>	39
<i>Promoción del Personal</i>	41
Discriminación en los procesos de reclutamiento, selección y promoción de personal.....	42
Capítulo III. Metodología del Caso	48
Naturaleza de la Investigación	48
Enfoque de Investigación: Integración de Métodos Cuantitativos y Cualitativos	48
Población y Muestra.....	49
Instrumentos Utilizados para la Recopilación de Datos	52
<i>Encuesta</i>	52
Capítulo IV. Resultados.	56
Resultados de la encuesta	56
Capítulo V. Conclusiones y Reflexiones.....	79
Hallazgos del Caso	79
Conclusiones Sobre la Presencia de Discriminación	81
Impacto en la Empresa y en los Afectados.....	82
Recomendaciones para Corregir Prácticas Discriminatorias	84
Estrategias para prevenir la discriminación en procesos de capital humano.	86
Propuestas para futuras investigaciones	88
Referencias Bibliográficas.....	90

Introducción

La discriminación en el ámbito laboral es un fenómeno persistente que sigue desafiando los principios fundamentales de igualdad y equidad en el mundo moderno. En particular, el proceso de reclutamiento, selección y promoción en las empresas se convierte en un terreno propenso a manifestaciones de discriminación que afectan la igualdad de oportunidades para todos los individuos. En este contexto, la Ciudad de México (CDMX), como centro de actividades comerciales y laborales, no escapa a los desafíos relacionados con la discriminación en el ámbito laboral.

En éste ámbito, las personas que se encuentran en el espectro introvertido de la personalidad se enfrentan continuamente a diversos obstáculos al momento de competir por puestos de trabajo, especialmente por posiciones de liderazgo, ya que, aun cuando los introvertidos tengan un buen desempeño, que se respalda con sus excelentes resultados y los resultados de las evaluaciones que les realizan sus empleados, sus pares y sus empleadores, es muy común que los introvertidos sean pasados por alto o sean descartados como candidatos en algunas posiciones simplemente por el hecho de ser “muy silenciosos” o porque “no son visibles”. Los obstáculos a los cuales se enfrentan las personas introvertidas son principalmente debidos a un sesgo en el tipo de personalidad, lo cual lleva a un tipo de “discriminación” en el ámbito laboral, el cual es culturalmente aceptado.

Es bien sabido que la diversidad se ha convertido en un gran problema en muchos aspectos en la sociedad actual, incluyendo el ámbito laboral.

Los gerentes y líderes de muchas empresas están haciendo todo lo posible para incorporar la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo. Ya sea con relación a la edad, discapacidades, creencias religiosas, el género o el origen étnico, los empleadores se esfuerzan por ofrecer un ámbito inclusivo para todos a fin de permitir una mejor cultura para todos. Los beneficios de esto son obvios: un lugar de trabajo feliz, mejor productividad y mayor retención. Pero hay un área de la diversidad que tiende a pasarse por alto: el tipo de personalidad; en particular, la introversión.

El presente trabajo busca crear conciencia sobre los obstáculos y barreras que limitan las oportunidades de aquellos empleados que son introvertidos para ser considerados para una posición laboral, particularmente de liderazgo, y se busca analizar un caso dentro de una

empresa que se enfoca en la investigación clínica (investigación en seres humanos), donde se explorarán las dimensiones y manifestaciones de la discriminación hacia las personas introvertidas, principalmente en los procesos de reclutamiento, selección y promoción. A través de la revisión de prácticas laborales, políticas de recursos humanos y experiencias de empleados, se busca comprender la naturaleza y el alcance de esta discriminación, así como sus posibles consecuencias en el ambiente laboral y en la diversidad organizacional.

La investigación en torno a la discriminación en la toma de decisiones clave de recursos humanos es esencial para identificar patrones perjudiciales, proponer soluciones y promover entornos laborales que favorezcan aún más la inclusión, la diversidad y la pertenencia. Al abordar este tema, no solo se contribuye al bienestar de los empleados como individuos, sino que también se fomenta la construcción de organizaciones más justas y socialmente responsables. La CDMX, como escenario de este trabajo, ofrece un contexto relevante para explorar las complejidades de la discriminación hacia los introvertidos en el ámbito laboral, así como para inspirar cambios que impulsen la igualdad y la diversidad en las empresas.

Palabras clave: Discriminación, introversión, reclutamiento, selección, promoción, inclusión, equidad, diversidad, prácticas laborales.

Keywords: Discrimination, introversion, recruitment, selection, promotion, inclusion, equity, diversity, labor practices.

Capítulo I. Generalidades Del Caso

Contexto del Caso de Estudio

El caso de discriminación en los procesos de reclutamiento, selección y promoción en una empresa enfocada en la Investigación Clínica en la Ciudad de México, como en muchas otras empresas de diferentes giros alrededor del mundo, plantea una situación preocupante en el ámbito laboral, donde se evidencian prácticas injustas y desiguales en diferentes etapas del proceso de gestión de recursos humanos. Esta problemática no solo afecta la equidad y la justicia en el entorno laboral, sino que también tiene consecuencias directas en la diversidad y la eficiencia de la empresa.

En el contexto de este caso, la discriminación se manifiesta de diversas formas, ya sea basada en género, edad, origen étnico y cualquier otra característica personal. En el proceso de reclutamiento, es probable que existan sesgos inconscientes que conduzcan a la preferencia de ciertos candidatos sobre otros, sin tener en cuenta sus habilidades y competencias profesionales (efecto halo). Esto no solo limita las oportunidades de empleo para individuos calificados, sino que también contribuye a la creación de un entorno laboral poco inclusivo.

En este contexto, se dice que se produce un sesgo extrovertido cuando la sociedad tiene preferencia por personas con personalidades extrovertidas. Actualmente se habla sobre privilegios, como aquellos relacionados con la raza, el tipo de cuerpo, la clase social y otros. Según el Diccionario de Cambridge, un privilegio es “una ventaja que sólo tiene una persona o un grupo de personas”. Como con cualquier otra cosa, los privilegiados no suelen reconocer el alcance de su privilegio porque nunca han experimentado lo que es no tener lo que siempre han tenido. En el caso del privilegio extrovertido, no mucha gente lo ha notado, pero se puede ver claramente en la sociedad en la que vivimos.

Este privilegio, en particular, trasciende la raza, el género, la edad y el estatus socioeconómico. En el entorno laboral existen prácticas que favorecen a quienes son extrovertidos y les facilitan prosperar más que a los introvertidos. Un ejemplo de ellos son las reuniones y entrevistas, por ejemplo, que requieren mucha conversación y respuestas instantáneas. A los introvertidos normalmente les gusta pensar y reflexionar antes de hablar, mientras que los extrovertidos suelen procesar sus pensamientos mientras hablan. Como tal,

INTROVERSIÓN, LA DISCRIMINACIÓN SILENCIOSA

estas actividades son naturalmente más cómodas para los extrovertidos, lo que los coloca en una posición más privilegiada.

En el proceso de selección, la discriminación se manifiesta a través de evaluaciones sesgadas, entrevistas tendenciosas o decisiones basadas en prejuicios, lo que perpetúa la desigualdad y la falta de equidad en el acceso a oportunidades laborales. Este tipo de prácticas no solo socavan la moral de los empleados, sino que también afectan negativamente el rendimiento general de la empresa al impedir el aprovechamiento pleno del talento disponible.

La discriminación en los procesos de promoción agrava aún más la situación, ya que limita el ascenso de empleados talentosos y capaces debido a factores irrelevantes para el desempeño laboral, como su género, origen étnico o edad. Esto no solo impacta la motivación y la satisfacción de los trabajadores, sino que también crea un ambiente laboral tenso y desigual, afectando la cohesión del equipo y la productividad general de la empresa.

Para abordar eficazmente este problema, la empresa debería implementar políticas y prácticas de recursos humanos más inclusivas, promoviendo la igualdad de oportunidades y la diversidad en todos los niveles. Capacitar al personal en temas de discriminación y sesgo inconsciente, así como establecer mecanismos transparentes y justos de reclutamiento, selección y promoción, son pasos cruciales para transformar la cultura organizacional y asegurar un entorno laboral equitativo y respetuoso. Además, es esencial que la alta dirección se involucre activamente en la promoción de una cultura empresarial que valore y celebre la diversidad, contribuyendo así al desarrollo sostenible y exitoso de la empresa.

Objetivos

Objetivo Principal

Identificar, las prácticas discriminatorias hacia las personas introvertidas, presentes en las fases de reclutamiento, selección y promoción en una empresa dedicada a la investigación clínica en la Ciudad de México. Se busca promover la igualdad de oportunidades, la diversidad, la pertenencia y la equidad en el entorno laboral, reconociendo y corrigiendo posibles sesgos inconscientes que afectan la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos. Al hacerlo, se pretende no solo mejorar la cultura organizacional, sino también fortalecer la eficiencia y el rendimiento general de la empresa al aprovechar plenamente el talento

disponible y proporcionar un ambiente laboral inclusivo y respetuoso para todos los empleados.

Objetivos Secundarios

Proponer políticas antidiscriminatorias específicas enfocadas en evitar la discriminación hacia las personas introvertidas, en todas las fases del proceso de gestión de recursos humanos. Esto incluirá la creación de protocolos claros y transparentes que prohíban cualquier forma de discriminación en el reclutamiento, selección y promoción, garantizando así que todas las decisiones estén basadas únicamente en méritos y competencias profesionales.

Capacitar al personal con énfasis en los equipos de recursos humanos y los responsables de la toma de decisiones en la empresa. Estos programas abordarán temas como el sesgo inconsciente, la diversidad inclusiva y la importancia de una cultura organizacional equitativa. La intención es sensibilizar al personal sobre la necesidad de eliminar cualquier forma de discriminación hacia las personas introvertidas y fomentar la comprensión y respeto hacia la diversidad.

Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan medir continuamente la efectividad de las políticas antidiscriminatorias hacia las personas introvertidas y de los programas de capacitación. Esto implica la creación de indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la equidad en el proceso de recursos humanos y garantizar que las decisiones estén alineadas con los principios de igualdad de oportunidades y diversidad. El establecimiento de un sistema de retroalimentación constante permitirá ajustar y mejorar las prácticas a lo largo del tiempo, asegurando un progreso continuo hacia un entorno laboral más inclusivo y justo.

Justificación del Estudio

El sesgo inconsciente se manifiesta en diversos escenarios laborales, donde los introvertidos pueden ser discriminados en favor de un comportamiento extrovertido.

A los introvertidos a menudo se les hace sentir que algo anda mal con ellos y que esto puede afectar su éxito profesional.

La justificación del estudio sobre la discriminación hacia las personas introvertidas en los procesos de reclutamiento, selección y promoción en una empresa enfocada en la

investigación clínica en la Ciudad de México es fundamental en el contexto de la creación de entornos laborales equitativos y productivos. La discriminación en el ámbito laboral no solo representa una violación de los derechos fundamentales de los empleados, sino que también tiene consecuencias negativas significativas para la empresa en términos de rendimiento, cultura organizacional y reputación.

Abordar la discriminación es esencial para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo y el avance profesional. La exclusión de candidatos cualificados debido a sesgos injustificados en el proceso de reclutamiento y selección no solo limita el potencial de individuos talentosos, sino que también afecta negativamente la diversidad de habilidades y perspectivas dentro de la empresa. La implementación de un proceso de selección basado únicamente en el mérito contribuye a la construcción de equipos más diversos y competentes.

La discriminación en la promoción puede resultar en la pérdida de talento valioso y comprometido dentro de la empresa. Cuando las decisiones de ascenso se ven afectadas por factores no relacionados con el rendimiento y las capacidades profesionales, se generan tensiones internas y disminuye la moral de los empleados. La falta de oportunidades equitativas de crecimiento profesional puede conducir a la desmotivación y la disminución del compromiso laboral, lo que impacta directamente en la productividad y la retención del talento.

La discriminación en el lugar de trabajo también tiene implicaciones significativas en la reputación de la empresa. En un entorno social y empresarial cada vez más consciente de la igualdad, la diversidad y la pertenencia, las prácticas discriminatorias pueden resultar en consecuencias financieras y de imagen. Las empresas que no abordan activamente la discriminación corren el riesgo de perder la confianza de sus clientes, inversores y la comunidad en general. Por lo tanto, el estudio y la erradicación de prácticas discriminatorias no solo son imperativos éticos, sino también estratégicos para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa en cuestión.

Por lo tanto, la justificación de este trabajo radica en la necesidad de crear un entorno laboral justo, inclusivo y eficiente. Al abordar la discriminación en todas sus formas, incluyendo el tipo de personalidad, la empresa no solo cumple con sus responsabilidades éticas, sino que también promueve la equidad, la diversidad y la excelencia, aspectos fundamentales para el desarrollo sostenible y exitoso en el complejo entorno empresarial actual.

Descripción de la Empresa

Con la finalidad de proteger la información y confidencialidad de la empresa, la organización del presente trabajo será llamada Desarrollo e Investigación de Medicamentos (DIM).

Desarrollo e Investigación de Medicamentos es una organización multinacional de inteligencia sanitaria e investigación clínica que cotiza en Nasdaq y que ofrece servicios de consultoría, desarrollo clínico y comercialización para la industria farmacéutica. Para 2023, contaba aproximadamente con 41,160 empleados en 108 ubicaciones repartidas en 53 países.

Es una empresa líder con presencia en el Norte, Centro y Sur de América desde 1998, que cuenta con conocimiento local, regional y global para la conducción de estudios clínicos. Fue la primera compañía especializada en estudios de Investigación Clínica global en establecer operaciones en la región y actualmente es una de las más grandes. Opera en seis países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú), brindando experiencia profunda y conocimientos locales sobre lo que se requiere para contribuir a la realización de estudios clínicos globales, regionales y locales y brinda una completa gama de servicios para su realización.

Misión

La misión de Desarrollo e Investigación de Medicamentos, una empresa dedicada a la investigación clínica es ser responsables de aprovechar nuestros diversos orígenes, perspectivas y experiencias mientras nos asociamos con nuestros clientes para permitirles hacer un mundo más saludable, más limpio y seguro al brindarles avances innovadores en medicamentos, dispositivos y diagnósticos:

- Como proveedor en la industria de desarrollo e investigación clínica, centrado en la excelencia operativa, mejoramos la salud ayudando a los clientes a suministrar medicamentos que cambian la vida.
- Nuestros pacientes son el enfoque de nuestro trabajo. Esto es lo que nos impulsa a reimaginar y reformular continuamente el futuro para el desarrollo de productos farmacéuticos.
- A través de la innovación continua, hacemos que sea más eficiente para los

pacientes y médicos participar en estudios clínicos.

- Implementamos una amplia gama de soluciones de calidad excepcional para demostrar la eficacia, la seguridad y el valor de medicamentos innovadores.

Visión

La visión de Desarrollo e Investigación de Medicamentos es impulsar una atención médica más inteligente para todos, en todas partes y nuestra pasión por los pacientes alimenta nuestra visión de acelerar el impacto de las terapias que cambian vidas en todo el mundo.

Valores

En Desarrollo e Investigación de Medicamentos nuestra gente comparte un conjunto común de valores: honestidad, integridad, innovación, la colaboración, y la inclusión ya que son la base de cómo trabajamos e interactuamos entre nosotros, clientes, pacientes y proveedores. Nuestra reputación está determinada por las decisiones personales de cada empleado.

Honestidad: Hay que ser claro y abierto con todos. Cuando lo es, se demuestra confianza y crea un ambiente de transparencia, el cual es un elemento vital dentro de la organización.

Innovación: En Desarrollo e Investigación de Medicamentos, valoramos la innovación como un principio fundamental. Buscamos constantemente nuevas formas de abordar los desafíos de la salud, tanto en el desarrollo de productos farmacéuticos como en los procesos internos. La innovación refleja nuestra disposición a explorar nuevas ideas, adoptar enfoques creativos y anticiparnos a las necesidades cambiantes de nuestros pacientes y del mercado en general.

Integridad: La integridad es la base de todas nuestras operaciones. En Desarrollo e Investigación de Medicamentos, nos comprometemos a actuar con transparencia y ética en todas nuestras interacciones. Valoramos la confianza de nuestros clientes, colaboradores y comunidades, y entendemos que la integridad es esencial para construir y mantener relaciones sólidas a largo plazo.

Colaboración: Valoramos la colaboración como un medio para lograr resultados excepcionales. Fomentamos un entorno de trabajo colaborativo donde se celebra la diversidad

INTROVERSIÓN, LA DISCRIMINACIÓN SILENCIOSA

de ideas y experiencias. La colaboración no solo se extiende a nuestros equipos internos, sino también a asociaciones estratégicas con otras empresas, instituciones de investigación y organizaciones de la sociedad civil, reconociendo que trabajar juntos fortalece nuestras capacidades y maximiza nuestro impacto positivo en la salud global.

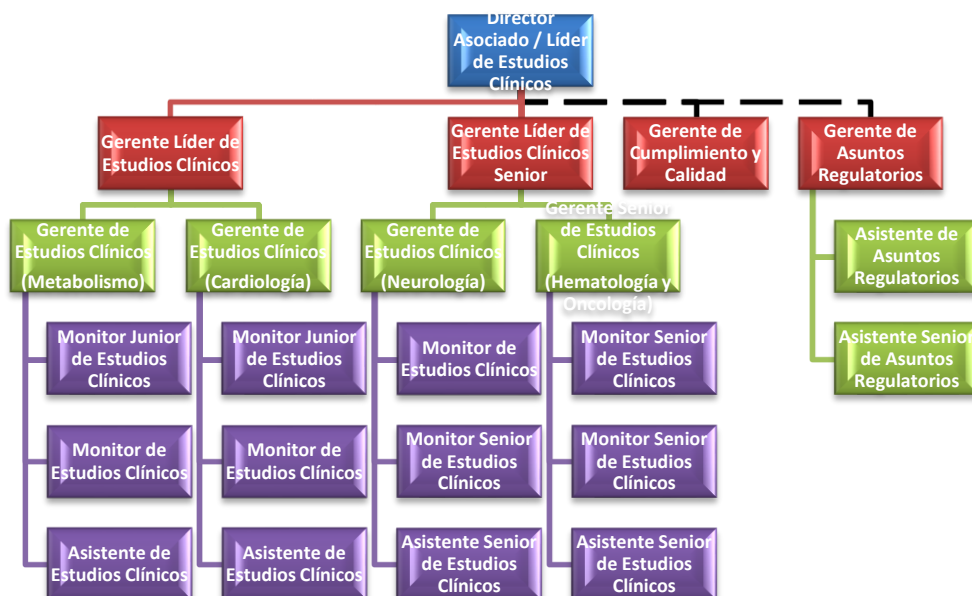
Inclusión: Todas las personas, sin importar su origen, se sientan apoyadas, valoradas, bienvenidas, respetadas, incluidas, representadas y escuchadas e incluidas en el trabajo y que pueden ser auténticas. La inclusión requiere involucrar de manera activa, persistente y sistémica a la diversidad y fomentar la equidad y la justicia social en todos los aspectos de la institución, incluida la identificación y eliminación activa de barreras sistémicas y de cualquier otro tipo. La inclusión en el lugar de trabajo crea un sentido de pertenencia entre los compañeros de trabajo que puede traducirse en una mayor productividad, más innovación y una mejor toma de decisiones.

Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama del departamento de Operaciones Clínicas del Área Médica de Desarrollo e Investigación de Medicamentos (Figura 1).

Figura 1

Organigrama de Operaciones Clínicas del Área Médica de Desarrollo e Investigación de Medicamentos.



Nota: Elaboración propia.

Historia

Desarrollo e Investigación de Medicamentos fue fundada en 1990. Entre 1991 y 1996, abrió oficinas en el Reino Unido, Estados Unidos, Alemania y Japón. En 1997 llevó a cabo el primer ensayo clínico adaptativo del mundo para un estudio de asma. En 1998 abre su primera oficina sudamericana en Argentina y comienza a cotizar en la bolsa Nasdaq. Para el año 2000, adquiere un Laboratorio Central en Nueva York y una consultoría bioanalítica. En el 2003 adquiere una instalación de estudios Fase I con sede en el Reino Unido, y una firma consultora estadounidense. En el 2008 adquirió un proveedor estadounidense de estudios fase I y un laboratorio bioanalítico estadounidense. En 2011 adquirió una consultoría internacional de resultados de salud y un proveedor de tecnología especializado en el rendimiento del sitio y la gestión de estudios clínicos. En 2013 adquirió un proveedor de servicios de farmacovigilancia y seguridad de medicamentos de la Unión Europea. En 2015 adquirió un proveedor para mejorar el acceso al mercado y las capacidades de comunicación científica, y una red integrada de sitios de investigación clínica en Estados Unidos. En 2017 adquirió una empresa, convirtiéndose así en el segundo mayor proveedor mundial de servicios de estudios de fases tardías. En 2019 adquirió un proveedor líder de servicios para pacientes a domicilio y servicios de soporte para los sitios de investigación además de una red integrada de sitios de investigación clínica en Europa; y un laboratorio para mejorar su oferta de laboratorio en pruebas de diagnóstico molecular e inmunohistoquímica. En 2021 adquirió un competidor que ofrece servicios de investigación clínica.

Ubicación

Desarrollo e Investigación de Medicamentos se encuentra en la colonia San José Insurgentes, dentro de la alcaldía Benito Juárez, en la Ciudad de México, México. Esta dirección está ubicada en una zona residencial y comercial estratégica de la ciudad, conocida por su mezcla de actividades comerciales y residenciales que ofrecen una rica variedad de servicios y comodidades. San José Insurgentes es una colonia caracterizada por su ambiente tranquilo y su arquitectura residencial. Calles arboladas y aceras amplias que proporcionan un entorno agradable para los residentes y visitantes. En este barrio, se encuentran diversas opciones de entretenimiento, desde pequeñas boutiques hasta restaurantes, cafeterías y parques locales.

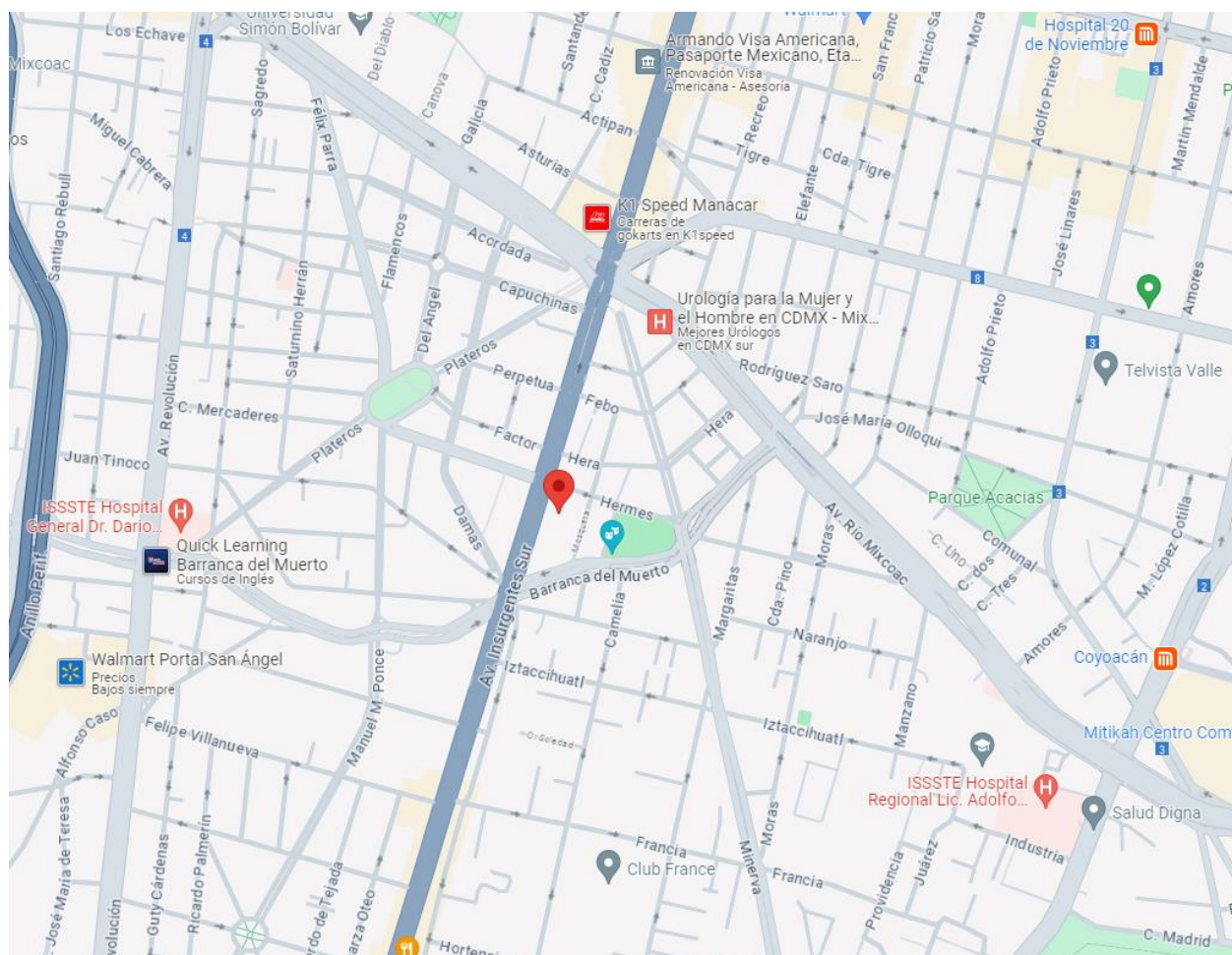
La alcaldía Benito Juárez es conocida por ser una de las zonas más céntricas y

INTROVERSIÓN, LA DISCRIMINACIÓN SILENCIOSA

desarrolladas de la Ciudad de México. La dirección específica de la empresa también cuenta con una ubicación estratégica, lo que facilita el acceso a importantes vías de comunicación y transporte público. Esto permite a los residentes y visitantes desplazarse fácilmente a otras partes de la ciudad. La cercanía a instituciones educativas, centros de salud, centros comerciales y espacios recreativos contribuye a la comodidad y conveniencia de vivir o trabajar en esta área. Además, la combinación de arquitectura moderna y tradicional en San José Insurgentes agrega un carácter distintivo a la zona.

Figura 2

Ubicación de Desarrollo e Investigación de Medicamentos.



Nota: Adaptado de Google Maps (2024).

Capítulo II. Marco Teórico

Definición de Discriminación Laboral

La discriminación laboral hace referencia al fenómeno que ocurre cuando se trata de manera desigual o injusta a los empleados en el ámbito laboral basándose en características personales específicas, como género, edad, raza, religión, orientación sexual, discapacidad u otras características. Esta práctica discriminatoria puede manifestarse en diversas etapas del ciclo laboral, desde la contratación hasta la promoción y la terminación del empleo (García, 2017).

Este tipo de discriminación va en contra de los principios fundamentales de igualdad de oportunidades y equidad en el ámbito laboral. Cuando un empleado es tratado de manera diferente debido a factores que no están relacionados con sus habilidades, experiencia o desempeño laboral, se crea un ambiente laboral desigual y perjudicial. Este comportamiento no solo afecta a nivel individual, sino que también tiene consecuencias negativas para la moral general, la productividad y la cultura organizacional de la empresa (López & Martínez, 2019).

En los procesos para la contratación de personal, la discriminación puede manifestarse cuando los empleadores toman decisiones basadas en prejuicios en lugar de evaluar de manera justa las cualificaciones y competencias de los candidatos. Esto puede llevar a la exclusión de individuos altamente capacitados y contribuir a la falta de diversidad en el lugar de trabajo. La discriminación también puede surgir en la asignación de tareas, la capacitación y el acceso a oportunidades de desarrollo profesional (Pérez, 2020).

La discriminación en la promoción implica negar a ciertos empleados el acceso a roles de liderazgo o posiciones más avanzadas debido a características personales protegidas. Este tipo de discriminación no solo limita las oportunidades de crecimiento profesional, sino que también perpetúa la desigualdad y puede resultar en un desequilibrio en la representación de diversos grupos en puestos de liderazgo. Cabe destacar que la discriminación laboral no solo afecta a los individuos directamente involucrados, sino que también tiene un impacto negativo en el clima laboral. Puede generar tensiones, desconfianza y reducir la motivación y el compromiso de los empleados. Asimismo, puede tener consecuencias legales, ya que, en muchos países y jurisdicciones, este tipo de discriminación está prohibida y puede dar lugar a acciones legales contra los empleadores que la practiquen (INEGI, 2018).

La discriminación en el ámbito laboral adopta diversas formas, incluyendo el acoso laboral, donde los empleados son sometidos a comentarios ofensivos, actitudes hostiles o exclusiones basadas en características protegidas. Esta conducta no solo afecta el bienestar emocional de los individuos, sino que también puede tener consecuencias graves para la salud mental y física de los afectados. La creación de un entorno laboral respetuoso y libre de discriminación es esencial para garantizar el bienestar y la salud integral de los empleados. Esta discriminación es un fenómeno perjudicial que va en contra de los principios fundamentales de justicia y equidad en el ámbito laboral. Abordar y prevenir la discriminación es esencial para fomentar entornos laborales inclusivos, donde todos los empleados tengan la oportunidad de contribuir y avanzar en función de sus habilidades y méritos, independientemente de sus características personales (Fernández, 2021).

Es importante destacar que también puede manifestarse de manera sistémica, donde las políticas y prácticas organizativas tienen efectos desproporcionados en determinados grupos. Por ejemplo, políticas de ascenso opacas o prácticas de evaluación sesgadas pueden contribuir a la perpetuación de desigualdades en el avance profesional. Abordar la discriminación de manera efectiva implica evaluar y reformar estas estructuras para garantizar la igualdad de oportunidades para todos los empleados (Sánchez, 2016).

Dicha discriminación puede tener un impacto negativo en la reputación de la empresa. Las organizaciones que son percibidas como tolerantes a la discriminación pueden enfrentar la pérdida de clientes, la disminución de la moral interna y dificultades para atraer y retener talento. Por lo tanto, la promoción de un entorno laboral inclusivo no solo es un imperativo ético, sino también una estrategia empresarial clave para el éxito sostenible a largo plazo (Rodríguez, 2019).

Abordarla implica la implementación de políticas y programas de diversidad e inclusión, así como la capacitación constante para empleados y líderes. Es esencial fomentar una cultura organizacional que celebre la diversidad y promueva la equidad en todas las facetas del empleo. Al hacerlo, las empresas no solo cumplen con sus responsabilidades éticas, sino que también construyen bases sólidas para un entorno laboral positivo, productivo y sostenible a largo plazo (CMDH, 2017).

En el ámbito laboral, puede tener impactos significativos en la productividad y la eficiencia operativa de una empresa. Cuando los empleados sienten que no se les trata con justicia o que enfrentan barreras injustificadas en su carrera profesional, es probable que disminuya su compromiso y motivación. La falta de diversidad y equidad también puede afectar la capacidad de la empresa para atraer y retener talento, limitando la gama de perspectivas y habilidades disponibles para abordar desafíos empresariales (Torres, 2018).

También puede generar conflictos internos que afectan la dinámica del equipo y la colaboración. La falta de inclusión puede generar tensiones, división y reducir la cohesión del grupo. Estos efectos adversos en la dinámica laboral pueden llevar a un ambiente de trabajo poco saludable, con consecuencias directas en la creatividad, la innovación y la calidad del trabajo en equipo (Gutiérrez, 2020).

Desde una perspectiva ética, las empresas tienen la responsabilidad de garantizar que todos sus empleados sean tratados con equidad y respeto. La discriminación laboral va en contra de los principios fundamentales de los derechos humanos y la igualdad de oportunidades. En este sentido, las organizaciones deben esforzarse por crear políticas y prácticas que promuevan la justicia y la equidad en todas las etapas del ciclo laboral (Ramírez, 2015).

La legislación y regulación en muchos países prohíben la discriminación laboral y establecen sanciones para las empresas que la practiquen. Por lo tanto, abordar este problema no solo es un imperativo ético, sino también una obligación legal. Las empresas deben estar al tanto de las leyes laborales y trabajar activamente para garantizar el cumplimiento de las normativas antidiscriminación, evitando posibles consecuencias legales y protegiendo la reputación de la empresa (Martínez & Sánchez, 2020).

Finalmente, la discriminación que se presenta en el ámbito laboral no solo afecta a los individuos directamente involucrados, sino que también tiene implicaciones negativas para la empresa en términos de productividad, cultura organizacional, atracción de talento y cumplimiento legal. Abordar esta problemática requiere un enfoque integral que combine políticas efectivas, capacitación continua y una cultura empresarial arraigada en la diversidad, la equidad y el respeto mutuo (González, 2018).

Marco Legal

Ley Federal del Trabajo (2023)

La Ley Federal del Trabajo (LFT) en México es la legislación principal que regula las relaciones laborales en el país. En términos de discriminación, establece disposiciones específicas destinadas a prevenir y sancionar prácticas discriminatorias en el ámbito laboral. Estas disposiciones están en línea con los principios constitucionales y los tratados internacionales ratificados por México.

En el contexto de la discriminación, prohíbe expresamente cualquier acto que implique trato diferenciado injustificado entre los trabajadores, ya sea en términos de salario, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso u otras condiciones laborales. En su artículo 3, establece el principio de igualdad de derechos entre los trabajadores, sin discriminación por motivos de origen étnico, nacionalidad, género, edad, discapacidad, condición social, religión, estado civil, entre otros. Además, prohíbe la discriminación en el proceso de selección y contratación de personal. Los empleadores no pueden basar sus decisiones de contratación en criterios discriminatorios, y establece que las personas con discapacidad deben tener acceso a oportunidades de empleo en igualdad de condiciones.

Establece sanciones para aquellos empleadores que incurran en prácticas discriminatorias. Los trabajadores que sean víctimas de discriminación tienen el derecho de presentar quejas ante las autoridades laborales correspondientes, y en caso de encontrar culpable a un empleador, se pueden imponer sanciones económicas y obligaciones de rectificación.

Esta ley, también aborda de manera específica la discriminación laboral, estableciendo principios de igualdad y prohibiendo prácticas discriminatorias en todas las etapas del ciclo laboral. Estas disposiciones buscan garantizar un entorno laboral justo, respetuoso y equitativo para todos los trabajadores en México.

Cabe mencionar que, dentro del contenido de esta ley, se reconoce el derecho de los trabajadores a laborar en un ambiente libre de discriminación y acoso. La legislación prohíbe explícitamente la discriminación en todas sus formas, reconociendo que la diversidad es un valor fundamental en el entorno laboral y cualquier práctica que menoscabe la dignidad de un

INTROVERSIÓN, LA DISCRIMINACIÓN SILENCIOSA

trabajador basada en motivos como género, edad, discapacidad, orientación sexual, entre otros, se considera una violación a los derechos laborales. Del mismo modo, establece mecanismos para que los trabajadores afectados puedan presentar denuncias ante las autoridades laborales correspondientes. Estas denuncias pueden desencadenar investigaciones para determinar la existencia de prácticas discriminatorias y en casos de violación a los derechos laborales, permite imponer sanciones económicas y obliga a los empleadores a corregir las condiciones que propiciaron la discriminación.

La ley también resalta la importancia de la igualdad salarial entre hombres y mujeres por trabajo de igual valor. Este principio busca eliminar la brecha salarial de género y garantizar que las mujeres reciban una remuneración justa por sus contribuciones laborales. La discriminación salarial basada en el género se considera una violación a la ley y está sujeta a sanciones. Por otro lado, también establece disposiciones específicas para proteger a personas con discapacidad, reconociendo su derecho a acceder a oportunidades de empleo en igualdad de condiciones. Los empleadores están obligados a implementar ajustes razonables para garantizar la plena participación de personas con discapacidad en el ámbito laboral.

La Ley Federal del Trabajo en México se erige como un marco legal que promueve la igualdad y prohíbe la discriminación en el ámbito laboral. A través de estas disposiciones, la legislación busca crear un entorno laboral inclusivo y respetuoso, fomentando el respeto a la diversidad y la protección de los derechos fundamentales de los trabajadores en el país. También aborda de manera específica el tema de la maternidad para prevenir cualquier forma de discriminación hacia las mujeres embarazadas o en período de lactancia. Las disposiciones prohíben que las mujeres sean despedidas durante su embarazo o lactancia, garantizando su estabilidad laboral. Además, se establece el derecho a gozar de descansos para la lactancia, asegurando condiciones laborales que respeten las necesidades específicas de las madres trabajadoras.

En el ámbito de la discriminación por razones sindicales, protege los derechos de los trabajadores a participar en actividades sindicales sin sufrir represalias por parte de los empleadores. La participación en sindicatos y la promoción de derechos laborales son aspectos fundamentales para preservar la equidad y el respeto en el entorno laboral. Contempla medidas específicas para evitar la discriminación en la terminación de contratos laborales. La legislación prohíbe el despido injustificado y establece criterios claros para garantizar que las decisiones

de terminación se basen en razones legítimas y no en motivos discriminatorios. Establece un marco legal que fomenta la colaboración y diálogo entre empleadores y trabajadores. La negociación colectiva y la solución de controversias son aspectos clave de la ley para resolver conflictos de manera justa y evitar prácticas discriminatorias en las relaciones laborales.

En el caso de trabajadores migrantes, establece disposiciones para prevenir cualquier forma de discriminación basada en la nacionalidad. Los empleadores están obligados a respetar los derechos de los trabajadores migrantes, asegurando condiciones laborales justas y equitativas, sin distinción por su origen.

Finalmente, esta ley aborda la discriminación laboral desde diversas perspectivas, estableciendo principios y disposiciones específicas para prevenir y sancionar prácticas discriminatorias en todas las etapas del empleo. Este marco legal refuerza el compromiso de México con la promoción de entornos laborales justos, equitativos e inclusivos.

Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación en la CDMX (2023)

La Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación en la Ciudad de México (LPED-CDMX) es una legislación local que tiene como objetivo principal erradicar cualquier forma de discriminación en la capital mexicana. Esta ley fue creada con el propósito de promover y proteger los derechos humanos, así como garantizar la igualdad y la no discriminación en diversos ámbitos, incluyendo el laboral, educativo, social y cultural. Prohíbe la discriminación directa e indirecta por motivos de origen étnico, nacional, género, edad, discapacidad, condición social, religión, orientación sexual, identidad de género, entre otras categorías protegidas y establece que todas las personas tienen derecho a vivir libres de discriminación y a disfrutar plenamente de sus derechos fundamentales, sin importar sus características personales.

En el ámbito laboral, aborda de manera específica la discriminación, prohibiendo prácticas discriminatorias en procesos de contratación, ascensos, condiciones laborales, y en cualquier otra situación vinculada al empleo. También establece la responsabilidad de los empleadores de prevenir y sancionar cualquier forma de discriminación en sus organizaciones, promoviendo la inclusión y la diversidad en diferentes contextos, y subraya la importancia de generar conciencia sobre la discriminación y sus consecuencias. Asimismo, establece la obligación de las autoridades de implementar políticas y programas que fomenten la igualdad y

prohíban prácticas discriminatorias.

Uno de los aspectos destacados es la creación del Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación en la Ciudad de México (COPRED), un organismo encargado de diseñar, implementar y evaluar políticas públicas en materia de no discriminación. El COPRED tiene la tarea de recibir y atender denuncias por actos de discriminación, así como de brindar asesoría y acompañamiento a las personas afectadas.

En resumen, la Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación en la Ciudad de México es una herramienta legal fundamental para garantizar la igualdad y la no discriminación en todos los ámbitos de la vida en la capital mexicana. Esta legislación refleja el compromiso de la ciudad con la promoción de derechos humanos y la construcción de una sociedad más inclusiva y respetuosa de la diversidad. Establece medidas concretas para prevenir y eliminar la discriminación en el acceso a bienes y servicios públicos, así como en el ejercicio de derechos políticos y sociales. Reconoce la importancia de garantizar un entorno inclusivo en espacios educativos, culturales y recreativos, promoviendo la igualdad de oportunidades para todas las personas, independientemente de sus características personales.

En el ámbito educativo, prohíbe expresamente la discriminación en instituciones educativas y destaca la necesidad de promover la diversidad y la inclusión en los procesos educativos. Asimismo, establece la obligación de implementar programas de sensibilización y capacitación en materia de no discriminación, tanto en el sector público como en el privado.

También aborda la discriminación por razones de orientación sexual e identidad de género, reconociendo y protegiendo los derechos de la comunidad LGBTQ+. Establece medidas específicas para prevenir y sancionar actos discriminatorios basados en la orientación sexual o la identidad de género, contribuyendo así a la construcción de una sociedad más inclusiva y respetuosa de la diversidad sexual.

Además, contempla la creación de protocolos de atención y prevención de la discriminación en instituciones públicas y privadas. Estos protocolos buscan establecer pautas claras para la identificación, atención y sanción de actos discriminatorios, asegurando una respuesta efectiva ante posibles violaciones a la ley.

En términos de sanciones, prevé la imposición de multas y otras medidas correctivas a quienes incurran en actos de discriminación. Esta disposición tiene como objetivo disuadir la discriminación y promover un cambio cultural hacia la tolerancia y el respeto a la diversidad en la Ciudad de México. En conjunto, estas disposiciones hacen de la LPEDE-CDMX una herramienta integral para construir una sociedad más justa, igualitaria e inclusiva.

La ley también establece mecanismos para fomentar la participación ciudadana en la promoción de la no discriminación. Reconoce la importancia de la sociedad civil y de las organizaciones dedicadas a la defensa de los derechos humanos en el proceso de construir una cultura que rechace la discriminación. Facilita la colaboración entre el gobierno y la sociedad para crear estrategias efectivas y abordar las causas subyacentes de la discriminación.

En el ámbito de la discriminación por discapacidad, establece medidas específicas para garantizar la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad. Busca eliminar barreras físicas y sociales, así como promover el acceso a la información y la comunicación adaptada a diversas necesidades, contribuyendo a la inclusión plena de las personas con discapacidad en la sociedad y reconoce la importancia de incorporar la perspectiva de género en todas las políticas y programas para prevenir y eliminar la discriminación. Busca abordar las desigualdades estructurales que afectan a mujeres y personas de géneros diversos, promoviendo acciones afirmativas y estrategias que contribuyan a la equidad de género en la Ciudad de México.

Esta ley también destaca la relevancia de la diversidad religiosa y reconoce el derecho a la libertad de culto. Prohíbe la discriminación por motivos religiosos y busca garantizar que todas las personas puedan ejercer su fe libremente sin enfrentar actos discriminatorios.

En términos generales, la LPED-CDMX refuerza el compromiso de la Ciudad de México con los principios fundamentales de igualdad, no discriminación y respeto a los derechos humanos. Proporciona un marco legal integral que busca transformar las estructuras sociales y culturales que perpetúan la discriminación, promoviendo una sociedad más justa, inclusiva y respetuosa de la diversidad en la capital mexicana.

Tipos de Discriminación en el Ámbito Laboral

Discriminación de Género

La discriminación de género es un fenómeno arraigado en prácticas culturales y estructuras sociales que asignan roles y expectativas específicas a las personas en función de su género. Esta forma de discriminación afecta a individuos con base en su identidad de género o expresión de género, y se manifiesta de diversas maneras en la vida cotidiana, en contextos laborales, educativos y sociales. Aunque afecta a ambos géneros, las mujeres han sido históricamente más vulnerables a la discriminación de género (Jiménez, 2022).

En el ámbito laboral, la discriminación de género se refleja en la brecha salarial entre hombres y mujeres, la falta de representación de mujeres en roles de liderazgo y la asignación de roles estereotipados. Las mujeres también pueden enfrentar discriminación en forma de acoso sexual, comentarios con sesgo de género y obstáculos para acceder a oportunidades de desarrollo profesional. Estos patrones de discriminación contribuyen a la persistencia de desigualdades estructurales en el ámbito laboral (STPS, 2019). Cabe mencionar que se reconocen dos tipos de brechas salariales relacionadas con el género: la brecha controlada y la no controlada. La brecha salarial controlada se refiere a la diferencia salarial entre hombres y mujeres que desempeñan el mismo trabajo, con la misma experiencia y calificaciones, mientras que la brecha salarial no controlada se refiere a la diferencia general de remuneración entre hombres y mujeres, considerando todos los empleos e industrias en las que trabajan (Haan, 2024). Aunque de acuerdo con el psicólogo, escritor y profesor canadiense, Jordan B. Peterson y con la filósofa argentina, Roxana Kreimer, las brechas salariales debido al género no existen y éstas son debido a que la mayoría de los estudios realizados abordan la brecha salarial no controlada y por lo tanto no se consideran factores como el tipo de trabajo, las horas laboradas y las propias preferencias laborales entre ambos géneros.

En el ámbito educativo, la discriminación de género puede manifestarse en estereotipos y expectativas que limitan las opciones y aspiraciones de las personas en función de su género. Se observa a menudo en la falta de representación equitativa de mujeres en campos como la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas y en la perpetuación de roles tradicionales de género en la educación (Herrera, 2017).

La discriminación de género también está presente en situaciones cotidianas, como la

asignación desigual de tareas domésticas y las expectativas culturales que dictan cómo deben comportarse hombres y mujeres. Estos estereotipos y normas de género contribuyen a la creación y perpetuación de desigualdades en la sociedad (García, 2021).

Es esencial abordar la discriminación de género desde una perspectiva integral, implementando políticas y prácticas que promuevan la igualdad de género, la equidad salarial, la representación equitativa y la erradicación de estereotipos de género. La sensibilización, la educación y la promoción de la diversidad de género son herramientas clave para desafiar y cambiar las estructuras que perpetúan la discriminación basada en el género. Al crear entornos inclusivos y equitativos, se puede trabajar hacia la eliminación de la discriminación de género y la construcción de sociedades más justas y respetuosas (OLCD, 2016).

La discriminación de género también se manifiesta de manera alarmante en la violencia de género, que afecta desproporcionadamente a las mujeres. La violencia de género abarca desde el acoso verbal hasta la violencia física y puede ocurrir en el hogar, en el lugar de trabajo y en espacios públicos. La discriminación de género contribuye a la normalización de estas formas de violencia, creando un entorno en el que las mujeres pueden sentirse menos seguras y con menos capacidad para ejercer plenamente sus derechos (Rodríguez, 2018).

En el ámbito de la salud, la discriminación de género también puede influir en la calidad y el acceso a la atención médica. Las mujeres a menudo enfrentan estigmatización y discriminación en torno a temas de salud sexual y reproductiva, y a veces se ven privadas de información precisa y servicios médicos adecuados. Estos patrones discriminatorios pueden tener consecuencias negativas para la salud de las mujeres y contribuir a desigualdades en los resultados de salud (García, 2016).

Las personas transgénero y no conformes con el género también enfrentan discriminación sistemática y violencia debido a su identidad de género. La falta de reconocimiento y respeto a la diversidad de identidades de género contribuye a la marginación y la exclusión de estas personas en varios aspectos de la sociedad, incluyendo el acceso a empleo, vivienda y servicios de salud (INDH, 2020).

La discriminación de género, en todas sus formas, tiene consecuencias profundas y duraderas en la sociedad en su conjunto. Contribuye a la reproducción de desigualdades

estructurales y limita el potencial completo de las personas, independientemente de su género. La lucha contra la discriminación de género requiere un esfuerzo colectivo para desafiar normas obsoletas, promover la igualdad de oportunidades y construir una sociedad basada en el respeto y la equidad de género (Martínez, 2021).

En última instancia, el cambio efectivo contra la discriminación de género implica una transformación cultural y estructural que reconozca y valore la diversidad de género, empoderando a todas las personas para que vivan libres de discriminación y violencia, independientemente de su identidad de género (Soto, 2018).

Discriminación por Edad

La discriminación por edad es una forma de trato injusto o desigual hacia las personas basada en su edad, ya sea considerándolas demasiado jóvenes o mayores. Este tipo de discriminación puede manifestarse en diversas áreas de la vida, incluyendo el ámbito laboral, educativo, social y en la prestación de servicios. La discriminación por edad es perjudicial y va en contra de los principios fundamentales de igualdad y justicia (Pérez, 2017).

En el ámbito laboral, la discriminación por edad se manifiesta con frecuencia en la contratación, la promoción y la terminación del empleo. Los prejuicios basados en la edad pueden llevar a la exclusión de personas mayores de oportunidades laborales, así como a la marginación de empleados más jóvenes que pueden enfrentar estereotipos sobre su nivel de experiencia o compromiso laboral. Esta discriminación también puede afectar la participación plena de los trabajadores en la toma de decisiones y en el acceso a programas de desarrollo profesional (Ramírez, 2019).

La discriminación por edad también impacta en el ámbito educativo, donde los estereotipos sobre la capacidad de aprendizaje y la relevancia de las personas mayores pueden influir en las oportunidades educativas disponibles. Los adultos mayores a menudo enfrentan barreras para acceder a la educación continua y a programas de formación debido a prejuicios que subestiman su capacidad para aprender y contribuir (FIL, 2015).

En la sociedad en general, la discriminación por edad puede llevar a la exclusión social y a la falta de acceso a servicios esenciales. Las personas mayores pueden enfrentar discriminación en la prestación de servicios de atención médica, vivienda y otros servicios

sociales. Del mismo modo, los jóvenes pueden experimentar estigmatización y falta de reconocimiento de sus contribuciones y derechos (González, 2018).

Abordar la discriminación por edad implica desafiar estereotipos arraigados y promover una cultura que valore y respete la diversidad de edades. Implementar políticas y prácticas inclusivas en el ámbito laboral y educativo es crucial, así como fomentar el diálogo intergeneracional para construir una sociedad que reconozca y aproveche la riqueza de la experiencia y la energía de todas las edades. La legislación antidiscriminatoria y programas de sensibilización son herramientas clave para combatir la discriminación por edad y construir comunidades más equitativas y justas (Hernández, 2017).

La discriminación por edad tiene consecuencias profundas tanto a nivel individual como social. En el ámbito laboral, puede resultar en la pérdida de oportunidades profesionales y contribuir a la inequidad en la distribución de recursos y beneficios. La exclusión de personas mayores de la fuerza laboral puede significar la pérdida de valiosas experiencias y habilidades, mientras que la discriminación hacia los jóvenes puede limitar su desarrollo y crecimiento profesional (García, 2017).

Además, la discriminación por edad puede tener un impacto significativo en la salud mental y emocional de las personas afectadas. La marginación social basada en la edad puede generar sentimientos de aislamiento, baja autoestima y depresión. Estos efectos negativos pueden afectar la calidad de vida de las personas y socavar su bienestar general (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2021).

En el ámbito educativo, la discriminación por edad puede limitar las oportunidades de aprendizaje y desarrollo académico de los estudiantes. Los estereotipos negativos sobre las capacidades de aprendizaje de ciertos grupos de edad pueden influir en las decisiones sobre programas educativos y recursos disponibles. Esto, a su vez, perpetúa la discriminación y crea barreras para el acceso a la educación a lo largo de la vida (Martínez, 2018).

La discriminación por edad también puede influir en las percepciones y actitudes dentro de la familia y la comunidad. Los estereotipos culturales sobre la edad pueden contribuir a expectativas poco realistas y a la falta de apoyo social para las personas mayores y jóvenes por igual. Abordar estos estigmas requiere una reflexión profunda y un cambio cultural para

promover la inclusión y el respeto a lo largo de todas las etapas de la vida (ODL, 2017).

En última instancia, combatir la discriminación por edad implica un esfuerzo colectivo que abarque desde la legislación hasta la sensibilización social. La promoción de una cultura que celebre la diversidad de edades, reconociendo y valorando las contribuciones de todas las generaciones, es esencial para construir sociedades justas y equitativas. Este proceso implica un cambio en la mentalidad colectiva y la adopción de políticas y prácticas que fomenten la inclusión y la igualdad de oportunidades a lo largo de toda la vida (Pérez, 2019).

Discriminación Étnica/Racial

La discriminación étnica o racial es una forma de trato injusto o desigual hacia individuos o grupos basada en su origen étnico o raza. Esta práctica discriminatoria se manifiesta en diversos ámbitos de la vida, incluyendo el empleo, la educación, el acceso a servicios, y puede adoptar formas sutiles o más evidentes. La discriminación étnica o racial es perjudicial y socava los principios fundamentales de igualdad y derechos humanos (López, 2018).

En el ámbito laboral, la discriminación étnica puede reflejarse en la contratación, ascensos y condiciones laborales. Los prejuicios y estereotipos étnicos pueden influir en la toma de decisiones, excluyendo a personas de determinados grupos étnicos de oportunidades laborales o asignándoles roles y responsabilidades limitadas. La falta de diversidad en el lugar de trabajo no solo es injusta, sino que también limita la riqueza de perspectivas y experiencias que contribuyen al éxito organizacional (Torres, 2017).

En el ámbito educativo, la discriminación étnica puede manifestarse en la falta de recursos y oportunidades para estudiantes de determinados grupos étnicos. Estereotipos y prejuicios pueden influir en la calidad de la enseñanza y en la distribución equitativa de recursos educativos, afectando negativamente el rendimiento académico y las perspectivas de futuro de los estudiantes pertenecientes a grupos discriminados (SIL, 2019).

La discriminación étnica también puede tener un impacto en la salud y el acceso a servicios médicos. Las disparidades en el acceso a la atención médica y la calidad de los servicios pueden derivar en resultados de salud desiguales entre diferentes grupos étnicos. Estos patrones discriminatorios pueden ser especialmente pronunciados en sistemas de salud

que no aborden de manera efectiva la diversidad de necesidades y perspectivas culturales (González, 2019).

En la sociedad en general, la discriminación étnica puede contribuir a la exclusión social, la marginalización y la falta de acceso a servicios básicos como la vivienda y la justicia. Las personas pertenecientes a grupos étnicos marginados pueden enfrentar discriminación en la prestación de servicios públicos y privados, perpetuando ciclos de desigualdad (Martínez & Sánchez, 2020).

Abordar la discriminación étnica o racial implica la implementación de políticas y prácticas que promuevan la igualdad de oportunidades y la diversidad en todos los aspectos de la vida. La sensibilización, la educación y la promoción de la tolerancia y el respeto son fundamentales para desafiar y cambiar las actitudes discriminatorias arraigadas. Además, la implementación y aplicación efectiva de leyes antidiscriminatorias son herramientas clave para garantizar la protección de los derechos y la igualdad para todas las personas, independientemente de su origen étnico o raza (Mendoza, 2022).

Otros Tipos de Discriminación

Discriminación religiosa: Ocurre cuando una persona es tratada de manera desigual debido a su afiliación religiosa o creencias. Puede manifestarse en el empleo, la educación, y en la prestación de servicios, afectando la libertad religiosa y la igualdad de oportunidades.

Discriminación por discapacidad: Afecta a personas con discapacidades, ya sea físicas o mentales. Puede manifestarse en la falta de accesibilidad, estigmatización, y trato desigual en el empleo, la educación y otros aspectos de la vida cotidiana (Gómez, 2017).

Discriminación socioeconómica: Ocurre cuando las personas son tratadas de manera desigual debido a su estatus socioeconómico. Puede manifestarse en la falta de acceso a recursos, oportunidades educativas y servicios básicos (García, 2019).

Discriminación lingüística: Afecta a personas debido a su lengua o acento. Puede manifestarse en el lugar de trabajo, la educación y en situaciones sociales donde se penaliza o estigmatiza el uso de ciertos idiomas (ODLE, 2018).

Discriminación por apariencia física: Ocurre cuando las personas son juzgadas o tratadas de manera desigual debido a su apariencia física, incluyendo características como el peso, la altura, el color de piel, entre otros (Pérez, 2019).

Discriminación debido al tipo de personalidad: El sesgo en la personalidad en el lugar de trabajo, lleva a un tipo de discriminación, que muchas veces es culturalmente aceptada, e incluso legal, la cual ocurre, generalmente, cuando se crean ventajas para los extrovertidos y que a su vez generan desventajas para los introvertidos. En el contexto del tipo de personalidad, las personas de todos los grupos subrepresentados se ven igualmente afectadas por los prejuicios y la discriminación porque la introversión y la extroversión están divididas casi por igual en todas las dimensiones de la diversidad. (Boroughs, 2022).

Todos los tipos de discriminación mencionados anteriormente, a menudo se entrelazan y pueden afectar a las personas de manera simultánea. Combatir la discriminación requiere esfuerzos integrales que aborden las diversas formas de trato injusto y promuevan la igualdad de oportunidades para todas las personas, independientemente de sus características personales (Ramírez, 2018).

Tipos de Personalidad (Extroversión vs. Introversión)

La personalidad se refiere a las características y comportamientos duraderos que comprenden la adaptación única de una persona a la vida, incluyendo los principales rasgos, intereses, impulsos, valores, autoconcepto, habilidades y patrones emocionales. Existen diversas teorías que explican la estructura y el desarrollo de la personalidad de diferentes maneras, pero todas coinciden en que la personalidad ayuda a determinar el comportamiento (Personality, 2018).

En 1913 el Dr. Carl Jung presentó sus primeras ideas sobre los diferentes tipos de conciencia. En su artículo "Una contribución al estudio de los tipos psicológicos", El Dr. Jung argumentó que había dos movimientos contrarios de la libido; Extroversión, con interés dado al mundo exterior, e Introversión, que implica una devaluación del mundo objeto. Éstas representaban dos actitudes orientativas habituales hacia el mundo; un movimiento hacia afuera del interés hacia el objeto o un movimiento que se aleja del objeto hacia los propios procesos psicológicos del sujeto (Khalatbari, 2015).

En otras palabras, el Dr. Jung consideraba que los extrovertidos se sienten llenos de energía al estar rodeados de gente, disfrutan interactuando con el mundo exterior y prefieren compartir sus pensamientos y sentimientos con los demás, mientras que los introvertidos se recargan al estar solos, sintiéndose seguros y confiados en su propio espacio, o contemplando tranquilamente en un lugar sereno.

Es importante destacar que la introversión y la extroversión son dimensiones continuas, lo que significa que las personas pueden ubicarse en diferentes puntos del espectro en función de su nivel de introversión o extroversión y no se trata de una dicotomía absoluta, ya que la mayoría de las personas tienen rasgos tanto introvertidos como extrovertidos en diferentes situaciones y contextos. En cada persona hay un grado de extroversión-introversión, pero el que domina muchas veces es el que se observa fácilmente y cuando ambos están equilibrados se le conoce como ambivertido.

Extroversión (Extrovertido)

La extroversión se define como uno de los elementos de los modelos de personalidad de cinco factores, y que se caracteriza por una orientación de los intereses y de la energía hacia el mundo exterior de las personas y las cosas en lugar del mundo interior o de la experiencia subjetiva. La extroversión es un rasgo amplio de la personalidad y están presente en una serie de actitudes y comportamientos. Entonces los extrovertidos son relativamente gregarios, sociables y abiertamente expresivos (Extroversión, 2018).

Por lo tanto, una persona extrovertida es aquella que disfruta estar rodeada de otras personas, además disfrutan las situaciones sociales, y son estos entornos, una excelente manera de recargar sus baterías sociales. Adicionalmente, a menudo conversan con entusiasmo con otras personas. La mayoría de las personas extrovertidas saben ser carismáticas. También tienden a ser más impulsivos y, si bien también pueden pensar profundamente sobre los problemas, generalmente prefieren hablar con los demás. Mientras haya otras personas alrededor, se sentirán en su elemento. Normalmente tienen un gran grupo de familiares y amigos con quienes les encanta pasar la mayor parte de su tiempo libre.

Introversión (Introvertido)

La introversión, por otro lado, suele definirse como la orientación hacia el mundo interno propio o al mundo privado y sus pensamientos y sentimientos internos, en lugar de hacia el

mundo exterior de las personas y las cosas. Como la extroversión, la introversión también es un rasgo amplio de la personalidad. Los introvertidos son relativamente más retraídos, reservados, tranquilos y deliberados; pueden tender a silenciar o proteger la expresión de afecto positivo, adoptar puntos de vista o posiciones más escépticas y preferir trabajar de forma más independiente (Introversion, 2018).

Entonces, una persona introvertida es alguien que, en la mayoría de los casos, prefiere pasar tiempo sola. Eso no significa que no disfruten de las interacciones sociales, pero a menudo necesitan tiempo para recargar su energía después de estar en situaciones sociales y también tienden a pasar tiempo pensando profundamente sobre temas de su interés. Cuando salen e interactúan con otras personas, disfrutan pasar tiempo con sus familiares y amigos más cercanos. La mayoría de los introvertidos prefieren mantener un círculo cercano de personas en las que confían cerca de ellos en lugar de un gran grupo de conocidos.

Uno de los mayores conceptos erróneos acerca de la introversión, es que ésta equivale a timidez, sin embargo, la timidez tiene que ver con el miedo al juicio social, mientras que la introversión tiene mucho más que ver con la preferencia por entornos tranquilos y de poco estímulo externo (Cain, 2012).

El ¿Ideal Extrovertido?

El ideal extrovertido es una creencia que supone que todos debemos pensar rápido, ser carismáticos, ser sociables, tomar riesgos y preferir la acción a la contemplación. Este ideal extrovertido, sin embargo, puede hacer sentir a algunas personas como si algo anduviera mal con ellos porque no están en su mejor momento, especialmente frente a un grupo grande (Cain, 2012).

El concepto del ideal extrovertido está profundamente arraigado en las sociedades occidentales modernas principalmente, hasta el punto en que la Asociación Psiquiátrica Americana (APA) planteó la inclusión de la introversión como un factor determinante para el diagnóstico de trastornos mentales en su Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales (DSM-5 por sus siglas en inglés) en 2010 (Ancowitz, 2010)

La idea detrás del ideal extrovertido se puede encontrar en numerosos estudios sociales. Por ejemplo, aquellos donde se indica que las personas conversadoras suelen ser

consideradas más inteligentes (Anderson y Kilduff, 2009; Paulhus y Morgan, 1997; Swann y Rentfrow, 2001). Sin embargo, también existen estudios que indican que no existe correlación entre el nivel de extroversión en las personas y su inteligencia, por lo que las personas extrovertidas no son más inteligentes que las personas introvertidas, y viceversa (Child, 1964; Saklofske y Kostura, 1990).

Pero gracias a esta creencia, es que surgen muchas frases hacia los introvertidos como, por ejemplo: “¿por qué tan callado?”, “debes hablar más seguido”, “deja tu zona de confort”, “sal de tu caparazón”, “sé un jugador de equipo” e “intégrate más”, además de muchas otras expresiones y sugerencias de que se deben imitar las características más bulliciosas y sociables de los extrovertidos.

Estas frases, aparentemente inocentes, reflejan una norma no escrita en donde la introversión es vista como inferior a la extroversión o como un defecto que debe corregirse. Dada la ubicuidad de estas normas, los debates sobre estas en el lugar de trabajo se han ido incrementando a tal punto que se han escrito libros al respecto. El más notable de ellos es sin duda el libro “Quiet: El poder de los introvertidos en un mundo incapaz de callarse” de la autora Susan Cain, en el que se detallan los desafíos que enfrentan las personas más introvertidas dentro del ámbito laboral, siendo uno de estos desafíos, ser ignorados de forma injusta para puestos de liderazgo.

En algún momento, las personas introvertidas han experimentado un sesgo introvertido, es decir, ser estereotipados o tratados negativamente debido a su personalidad. Para algunos esto puede ser incluso algo cotidiano, especialmente en el lugar de trabajo.

Desafortunadamente, es cada vez más común que los introvertidos tiendan a declarar su introversión como un área de oportunidad o de desarrollo en sus evaluaciones periódicas de desempeño, incluso cuando ésta no se relaciona con su trabajo o sus entregables de ninguna manera y, que, además, tienen un desempeño sobresaliente y que están haciendo un gran trabajo de acuerdo con su objetivos y métricas. Es muy común que, en reuniones de trabajo, por ejemplo, a los introvertidos se les suela criticar por ser “demasiado callados” y muchas veces son etiquetados como “raros” o “antisociales” por querer tener tiempo a solas durante el almuerzo o por no asistir a reuniones o actividades después del trabajo.

Diferencias Biológicas Entre Introversión y Extroversión

Si bien los introvertidos y extrovertidos se consideran neurotípicos (es decir, que no muestran ni se caracterizan por patrones de pensamiento o comportamiento autista o algún otro patrón neurológicamente atípico), los cerebros de los introvertidos son diferentes al de los extrovertidos. Se han realizado diversos estudios sobre el cerebro que investigan y analizan estas diferencias biológicas entre en lo que respecta a la introversión y la extroversión.

En un estudio se encontró que los introvertidos suelen tener un mayor nivel de flujo sanguíneo que se dirige hacia los lóbulos frontales en comparación con los extrovertidos. Cabe mencionar que el lóbulo frontal es responsable de la memoria, la resolución de problemas y la planificación, por lo que se podría interpretar que los introvertidos tienen un mayor funcionamiento en estas áreas en comparación con los extrovertidos (Stenberg, et al., 1990).

Un estudio donde se utilizó una técnica de diagnóstico no invasiva a través de imágenes denominada tomografía por emisión de positrones (PET), con la cual a grupos de introvertidos y extrovertidos se les escaneó el cerebro para determinar las partes más activas. Este estudio mostró dos hallazgos relevantes: el primero de ellos es que los cerebros de los introvertidos tienen mayor flujo sanguíneo en comparación con los cerebros de los extrovertidos, y el segundo hallazgo fue que, el flujo sanguíneo viajaba por diferentes vías. Mientras que el flujo sanguíneo de los introvertidos era mayor en las partes del cerebro involucradas con las experiencias internas como recordar, resolver problemas y planificar, que es un camino largo y complejo, el flujo sanguíneo de los extrovertidos era mayor en las partes del cerebro donde se produce el procesamiento sensorial visual, auditivo, táctil y gustativo, el cual es un camino más corto y menos complicado (Johnson et al., 1999).

En otro estudio, se les mostraron a los participantes expresiones faciales positivas y/o negativas y, usando un electroencefalograma (EEG), se midieron las respuestas de los participantes y encontraron una mayor frecuencia de excitación cortical en los participantes introvertidos en comparación con aquellos participantes extrovertidos. Esta evidencia respalda la teoría de Eysenck la cual indica que los extrovertidos y los introvertidos tienen diferentes niveles de excitación cortical (Gale et al., 2001)

En un estudio se encontró que los introvertidos suelen tardar más en procesar la información y por lo tanto en responder, que los extrovertidos. Esto se debe en realidad a que

los introvertidos suelen procesar la información de forma más cuidadosa que los extrovertidos y esto se traduce en un mayor tiempo para comprender las ideas antes de pasar a otras nuevas (Stahl & Rammsayer, 2008).

Otro estudio encontró que las características de la extroversión abarcan más rasgos de "deseo" (por ejemplo, asertividad) y rasgos de "gusto" (por ejemplo, disfrutar de las interacciones sociales), dichos rasgos están asociados con el sistema dopaminérgico alrededor de las áreas del cerebro que son responsables de la motivación, la emoción y la recompensa (Schaefer et al., 2011)

En otro estudio, se utilizaron imágenes obtenidas por una técnica de diagnóstico no invasiva denominada resonancia magnética funcional (fMRI) para investigar el nivel de excitación cortical en los cerebros de los introvertidos y extrovertidos. Aquí se reveló que los introvertidos tendían a estimularse con mayor facilidad, mientras que los extrovertidos tenían niveles más bajos de excitación cortical, y gracias a esto se puede explicar por qué los extrovertidos pueden necesitar una mayor estimulación externa, y por qué se aburren fácilmente (Kehoe et al., 2012).

Otro estudio demostró que los introvertidos suelen tener una capa de materia gris más gruesa y de mayor tamaño en la corteza prefrontal, que es una región del cerebro asociada con la toma de decisiones y el pensamiento abstracto y con esto se concluyó que esta puede ser la causa de que los introvertidos tiendan a tomarse más tiempo para reflexionar antes de tomar decisiones; mientras que los extrovertidos, que poseen una capa de materia gris más delgada, suelen ser más rápidos en la toma de decisiones. Esto también puede explicar por qué muchos introvertidos tienden a pensar de forma "lenta" y no suelen ser tan rápidos para comunicarse como lo son los extrovertidos. Esto trae como resultado que a muchos introvertidos les cueste trabajo hablar en público y durante discusiones grupales, así como generar nuevas ideas en el acto (Holmes et al., 2012)

También se ha visto que la dopamina (una sustancia química que activa la parte del cerebro que busca la recompensa y el placer) reacciona de manera diferente en los cerebros de los introvertidos y de los extrovertidos. En los extrovertidos, la dopamina tiene una respuesta más intensa frente a las recompensas, por lo que experimentan una activación mayor y más frecuente de emociones positivas fuertes. Esto podría explicar la razón de por qué los

extrovertidos pueden parecer más alegres en comparación con los introvertidos. (Depue & Fu, 2013).

Diferencias entre Introversión y Extroversión en el ámbito laboral

En general, los extrovertidos suelen tener mayor éxito en sus lugares de trabajo, ya que su adaptabilidad, actitudes positivas y buenas habilidades interpersonales los distinguen como trabajadores excepcionales (Wilmot et al., 2019).

Además, cuando los extrovertidos se relacionan y comunican con otras personas en el trabajo, crean buenas interacciones y relaciones entre sus compañeros de trabajo. Al entablar una conversación amistosa y mantener una conducta optimista, los extrovertidos suelen ayudar a elevar la moral de la empresa (Duffy & Chartrand, 2015).

Los extrovertidos pueden parecer "jugadores de equipo" en su trabajo, además de que las características extrovertidas se suelen traducir en más premios, ascensos o salarios más altos, así como en el aumento en sus posiciones de liderazgo en el trabajo (Wilmont et al., 2019).

En el ámbito laboral, es más probable que los extrovertidos asuman roles de liderazgo, ya que es más probable que se impongan o tenga una mayor presencia en situaciones grupales (McCabe & Fleeson, 2012).

Por otro lado, los introvertidos suelen aportar sus características lógicas y orientadas a los detalles al lugar de trabajo. Cuando los introvertidos reflexionan y se toman el tiempo para comprender situaciones en su cerebro, pueden ayudar al equipo a producir un trabajo de calidad, especialmente para abordar tareas de gran complejidad. Además, la tendencia de los introvertidos a ser racionales y contemplativos en su vida cotidiana les permite inspeccionar cuidadosamente su trabajo y sus decisiones (Blevins et al., 2022).

Esta habilidad los convierte en tomadores de decisiones prácticos en sus carreras y esto ayuda directamente a las empresas para las que trabajan. Cuando se trata de trabajo de precisión y calidad, los introvertidos claramente tienen una ventaja en el lugar de trabajo (Blevins et al., 2022).

Reclutamiento, Selección y Promoción de Personal

Reclutamiento

El reclutamiento de personal es un proceso crucial para las organizaciones, ya que implica la identificación, atracción y selección de individuos con las habilidades y cualidades necesarias para ocupar posiciones vacantes. Este proceso estratégico no solo contribuye a llenar las necesidades inmediatas de las organizaciones, sino que también influye en la cultura y el éxito a largo plazo de las empresas (Chiavenato, 2016).

Las organizaciones suelen utilizar una gran variedad de estrategias para atraer candidatos cualificados. Estas pueden incluir publicación de ofertas de trabajo en sitios web especializados, participación en ferias de empleo, colaboración con agencias de reclutamiento, redes sociales y programas de recomendación de empleados. La elección de las estrategias depende en gran medida de las necesidades específicas de la organización y del tipo de talento que buscan (Ariza & Sánchez, 2017).

La imagen y reputación de una organización como empleador, conocida como "marca empleadora", es esencial en el reclutamiento. Una fuerte marca empleadora atraerá a candidatos más talentosos y aumentará la retención de empleados. La transparencia, la cultura organizacional positiva y el compromiso con el desarrollo profesional son elementos clave para construir una sólida marca empleadora (Fernández, 2018).

Una vez que los candidatos son identificados, inicia el proceso de selección. Esto puede comprender múltiples etapas, que incluyen la revisión de currículums, entrevistas telefónicas, pruebas de habilidades, y entrevistas presenciales. La evaluación del ajuste cultural, habilidades técnicas y habilidades blandas es esencial para seleccionar a la persona adecuada para el puesto y la organización (Werther & Davis, 2016).

El reclutamiento efectivo se esfuerza por fomentar la diversidad y la inclusión en la fuerza laboral. La diversidad en el reclutamiento no solo es ética, sino que también contribuye a la creatividad, la innovación y el rendimiento general de la organización. Las empresas están adoptando prácticas inclusivas para garantizar que todos los candidatos tengan igualdad de oportunidades y sean evaluados de manera justa.

El reclutamiento exitoso no finaliza con la contratación; la retención de talento es igualmente importante. Las estrategias efectivas de retención incluyen programas de desarrollo profesional, beneficios competitivos, un entorno laboral positivo y la promoción de oportunidades de crecimiento dentro de la organización (Méndez & Sabater, 2019).

Las herramientas tecnológicas, como los sistemas de seguimiento de candidatos y plataformas de reclutamiento en línea, han transformado el reclutamiento. Estas tecnologías facilitan la gestión eficiente de los procesos de selección, la identificación de talento y la mejora de la experiencia del candidato (Peña & Ibarra, 2018).

Es de vital importancia que las organizaciones evalúen continuamente sus estrategias de reclutamiento. La retroalimentación de candidatos no seleccionados, el análisis de la eficacia de las fuentes de reclutamiento y la adaptación a las necesidades cambiantes del mercado laboral son prácticas esenciales para mejorar y optimizar el proceso de reclutamiento (Martínez, 2017).

El reclutamiento de personal es un proceso dinámico y multifacético que requiere una planificación estratégica y un compromiso continuo para atraer, seleccionar y retener talento valioso. La eficacia en el reclutamiento no solo impacta en la capacidad de una organización para alcanzar sus metas a corto plazo, sino que también contribuye a la construcción de una fuerza laboral sólida y diversa que puede impulsar el éxito a largo plazo de la empresa (Rodríguez & García, 2017).

Selección de Personal

La selección de personal es una fase crítica del proceso de recursos humanos que sigue al proceso de reclutamiento cuyo objetivo es elegir a los candidatos más adecuados para ocupar posiciones específicas dentro de una organización. Este proceso implica una evaluación detallada de las habilidades, competencias, experiencia y conexión cultural de los candidatos con los requisitos del puesto y la empresa (Puchol, 2018).

La selección de personal implica una variedad de métodos de evaluación para medir la idoneidad de los candidatos. Estos pueden incluir entrevistas estructuradas, pruebas de habilidades, evaluación de referencias, ejercicios de evaluación, y la revisión exhaustiva de currículums y portafolios. La combinación de estos métodos proporciona una visión completa

de las capacidades y aptitudes de los candidatos (Peña & Torrealba, 2017).

Las entrevistas son un componente fundamental de la selección de personal. Las entrevistas estructuradas, que siguen un conjunto de preguntas predefinidas, ayudan a evaluar la consistencia en la evaluación de candidatos. Además, las entrevistas de comportamiento buscan comprender cómo los candidatos han enfrentado situaciones en el pasado, prediciendo su comportamiento futuro (Rubio, 2017).

Las competencias específicas relacionadas con el trabajo son fundamentales para la selección de personal. Las organizaciones identifican las habilidades y atributos clave necesarios para el éxito en un rol particular y diseñan procesos de selección que evalúen esas competencias específicas (Villarejo, 2016).

Además de las habilidades técnicas, la selección de capital humano también busca evaluar la adaptación cultural. Evaluar si un candidato se ajusta a los valores, la misión y la cultura organizacional es esencial para prever su integración y desempeño a largo plazo. Las pruebas psicométricas, en las que se incluyen pruebas de personalidad, habilidades cognitivas y evaluaciones de aptitudes, pueden proporcionar información adicional sobre los candidatos. Estas pruebas ayudan a prever cómo los individuos se desempeñarán en situaciones laborales específicas (César & Lorente, 2017).

La selección de personal a menudo implica la colaboración entre múltiples partes interesadas, como gerentes de contratación, profesionales de recursos humanos y posiblemente miembros del equipo. La toma de decisiones colaborativa puede aportar perspectivas diversas y mejorar la calidad de las decisiones de contratación (Varela & Carrasco, 2018).

La verificación de referencias es una parte integral del proceso de selección. Contactar con empleadores anteriores o colegas proporciona una validación independiente de la información proporcionada por el candidato y ayuda a confirmar su idoneidad para el puesto (Sanz de Miguel, 2017).

Proporcionar retroalimentación a los candidatos, tanto seleccionados como no seleccionados, es una práctica esencial. Esta retroalimentación no solo fortalece la relación con

los candidatos, sino que también contribuye a la mejora continua del proceso de selección (Aguinis, 2016).

La selección de personal efectiva es esencial para asegurar que una organización cuente con el talento adecuado para cumplir con sus objetivos estratégicos. Un proceso de selección bien diseñado y ejecutado contribuye a la formación de equipos sólidos, la retención de empleados y el éxito general de la organización en el logro de sus metas y objetivos (Méndez, 2018).

Promoción del Personal

La promoción del personal es un proceso en el cual los empleados avanzan a posiciones de mayor responsabilidad y autoridad dentro de la organización. Este proceso no solo reconoce y recompensa el rendimiento y la dedicación de los empleados, sino que también contribuye al desarrollo profesional y a la retención del talento (Rialp, 2017).

La promoción suele basarse en una evaluación exhaustiva del desempeño de los empleados. Esta evaluación puede incluir la revisión de objetivos alcanzados, habilidades desarrolladas, liderazgo demostrado y contribuciones al logro de los objetivos organizacionales. Un sistema de evaluación de desempeño efectivo es fundamental para garantizar que las promociones estén respaldadas por méritos (De Arriba & Rodríguez, 2016).

La promoción a menudo implica la necesidad de habilidades y competencias adicionales. Las organizaciones pueden brindar oportunidades de desarrollo, como programas de capacitación, mentoría y cursos educativos, para preparar a los empleados para asumir nuevas responsabilidades en roles más avanzados (Armendáriz & Arellano, 2019).

Es crucial que el proceso de promoción sea transparente y comunicado de manera efectiva a los empleados. La falta de transparencia puede generar descontento y disminuir la moral. Las políticas claras y comunicaciones abiertas sobre los criterios de promoción y las oportunidades disponibles fomentan un ambiente de confianza y equidad (Chiavenato, 2017).

Además de evaluar el desempeño pasado, las organizaciones también pueden considerar el potencial futuro de los empleados al tomar decisiones de promoción. La identificación del liderazgo emergente y la evaluación del potencial para crecer y asumir

responsabilidades adicionales son aspectos clave en este proceso (Gómez-Mejía, 2016).

Entender las metas y aspiraciones profesionales de los empleados es esencial en el proceso de promoción. La alineación de las oportunidades de promoción con los objetivos profesionales de los empleados puede aumentar la motivación y el compromiso (Martínez & Cabezuelo, 2018).

La promoción debe ser un proceso inclusivo y promover la diversidad en todos los niveles de la organización. El establecimiento de prácticas que eviten sesgos y que fomenten la igualdad de oportunidades es fundamental para construir un entorno de trabajo inclusivo (Torrington, 2017).

Después de la promoción, es importante proporcionar retroalimentación y apoyo continuo al empleado. Esto puede incluir programas de integración, sesiones de seguimiento y desarrollo personalizado para garantizar una transición exitosa y el desarrollo continuo en el nuevo rol (Davenport, 2018).

Las promociones también deben evaluarse en términos de su impacto en la dinámica organizacional y en la cohesión del equipo. Un proceso bien gestionado contribuirá al fortalecimiento de la cultura corporativa y al estímulo del progreso y la innovación (Cascio, 2017).

La promoción del personal no solo beneficia a los empleados individuales, sino que también fortalece la salud y la vitalidad de la organización en su conjunto. Al reconocer y cultivar el talento interno, las empresas pueden construir equipos sólidos y motivados que contribuyan al éxito sostenible a largo plazo (Stone, 2013).

Discriminación en los procesos de reclutamiento, selección y promoción de personal

Cuando se trata de trabajo, aquellos que son más ruidosos y visibles tienden a recibir un mayor reconocimiento. La gente suele confundir el bullicio con compromiso, competencia y capacidad en el lugar de trabajo. Eso significa que las personas extrovertidas (aquellas que prosperan y cobran vida en entornos sociales) suelen sobresalir más que los introvertidos. En un estudio realizado en el Reino Unido en 2016 se encontró que las personas más extrovertidas tenían un 25% más de posibilidades de tener un trabajo bien remunerado. Pero el

hecho de que alguien no intervenga durante una reunión de toda la empresa no significa que no esté cuidadosamente involucrado y pensando críticamente sobre lo que está escuchando; o que cuando un empleado no entable conversaciones triviales y tienda a evitar las horas felices de la empresa no significa que no esté comprometido con su trabajo. La inclusión y la diversidad no se refieren solo a la raza, el género y otras líneas de identidad; también puede referirse a las diferencias de personalidad.

La discriminación en el proceso de reclutamiento, selección y promoción de personal es un fenómeno que socava los principios de equidad y diversidad en el ámbito laboral. A pesar de los avances normativos y sociales, persisten prácticas discriminatorias que afectan a individuos en función de su género, edad, origen étnico, orientación sexual, discapacidad y otros aspectos de identidad y/o personalidad. Esta discriminación puede manifestarse de diversas maneras y tiene consecuencias negativas tanto para los individuos afectados como para las organizaciones en su conjunto (Hernández, 2018).

En el proceso de reclutamiento, es común observar prácticas discriminatorias, como la preferencia por candidatos de determinado género o edad o tipo de personalidad. Los sesgos inconscientes pueden influir en la toma de decisiones, limitando la diversidad de perspectivas y habilidades dentro del equipo. Además, la discriminación puede ocurrir incluso desde la redacción de anuncios de trabajo, que a veces contiene lenguaje excluyente o estereotipos que desalientan la aplicación de ciertos grupos (Soto & Díaz, 2019).

En la fase de selección, la discriminación puede manifestarse a través de entrevistas sesgadas, evaluación de habilidades basada en estereotipos y decisiones influenciadas por prejuicios. Los candidatos pueden ser evaluados no solo por sus habilidades y experiencia, sino también por características personales que no deberían ser relevantes para el puesto. La falta de diversidad en los paneles de selección también puede contribuir a la discriminación, ya que la ausencia de diferentes perspectivas puede llevar a decisiones sesgadas (Ramírez, 2021).

Una de las mayores preocupaciones sobre la desigualdad entre introvertidos y extrovertidos se relaciona con el proceso llamado “entrevista de trabajo”. Muchas organizaciones utilizan esta herramienta para seleccionar candidatos, y así deberían hacerlo. Se sabe que la precisión de las entrevistas de trabajo varía entre el 12% y hasta el 25%, lo que

no parece mucho, pero no está mal si se considera que la precisión de las verificaciones de referencias ronda sólo el 7% de precisión (Robertson y Smith, 2001).

El problema viene en la interpretación de lo que la gente ve en una entrevista. La mayoría de la gente quiere que la entrevista sea interesante o impresionante, sin embargo, las entrevistas deberían ser un proceso en el que se intenta obtener la mayor y mejor información posible sobre lo que una persona ha hecho en el pasado. Luego, se debe utilizar esa información para evaluar la probabilidad de que la persona pueda realizar el trabajo deseado.

El hecho es que los extrovertidos suelen desempeñarse mejor en las entrevistas ya que en general son más alegres, confiados y sociables. Los introvertidos suelen ser reflexivos en sus respuestas y pueden enfrentarse a una entrevista de panel frente a hasta cinco pares de ojos. Los psicólogos Gough y Thorne emprendieron un experimento en donde se le solicitó a una serie de entrevistadores que escribieran una estimación de la inteligencia de los candidatos que estaban entrevistando. Al recopilar todas las calificaciones y compararlas con los resultados reales de las pruebas psicológicas de cada uno de los candidatos se reveló que las calificaciones de los entrevistadores no se correlacionaban con las puntuaciones de coeficiente intelectual de los candidatos, sino que se correlacionaban mejor con las puntuaciones de extroversión de la persona. Entonces, cuanto más extrovertida era la persona, los entrevistadores pensaban que los entrevistados eran más inteligentes. Pero no era así (Paulhus y Morgan, 1997).

A veces, los empleadores utilizan pruebas de personalidad al contratar personal o buscan específicamente candidatos con ciertos rasgos de personalidad, entre los que se encuentran el ser sociable, activo y extrovertido. Por lo tanto, se contrata en función de la personalidad, específicamente la extroversión, al menos en parte.

El proceso de pensamiento y la reflexión que llevan a cabo los introvertidos en las entrevistas pueden malinterpretarse y se confunde con falta de conocimiento o falta de confianza. A menudo se espera que los introvertidos se adapten a métodos o formas que no les resultan naturales o que les resultan incómodos.

El favoritismo hacia los extrovertidos puede ocurrir al menos de dos formas, una de las cuales implica el uso de pruebas de personalidad en la contratación para identificar candidatos

INTROVERSIÓN, LA DISCRIMINACIÓN SILENCIOSA

extrovertidos y sociables. Por otro lado, en algunos anuncios de empleo, se afirma explícitamente que el candidato ideal debe poseer un tipo de personalidad específico. Independientemente del método, los empleadores contratan nuevos empleados basándose, al menos parcialmente, en sus personalidades, particularmente en la extroversión.

La promoción interna no está exenta de discriminación. Los empleados pueden enfrentar barreras para ascender debido a estereotipos de género, edad u origen étnico. La falta de transparencia en los criterios de promoción y las prácticas opacas pueden dar lugar a percepciones de favoritismo y discriminación, minando la moral y la cohesión del equipo (INIOE, 2020).

La discriminación en estos procesos no solo viola principios fundamentales de igualdad y derechos humanos, sino que también tiene consecuencias perjudiciales para las organizaciones. La falta de diversidad y equidad puede resultar en ambientes de trabajo tóxicos, baja moral, disminución del rendimiento y, en última instancia, en la pérdida de talento valioso (Flores, 2022).

Abordar la discriminación en el reclutamiento, selección y promoción requiere un compromiso activo por parte de las organizaciones. Esto incluye la implementación de políticas y prácticas inclusivas, la capacitación contra sesgos y la promoción de la diversidad en todos los niveles. La transparencia en los procesos de toma de decisiones y la rendición de cuentas son esenciales para construir culturas organizativas que valoren y respeten la diversidad, promoviendo así ambientes laborales justos, equitativos y enriquecedores para todos los empleados (Molina, 2016).

Nos demos cuenta o no, la sociedad favorece rasgos que son más abiertamente gregarios, seguros de sí mismos y sociables. Estos rasgos a menudo se entienden como rasgos extrovertidos.

Dentro de las organizaciones, se observa que la mayoría de los gerentes y supervisores (líderes) son extrovertidos y, a su vez, ellos contratarán y promoverán a aquellos que compartan su rasgo extrovertido. Los logros y las calificaciones parecen no importar tanto como se cree, porque suelen pasarse por alto en favor de los rasgos de personalidad y la relación que el potencial empleado tenga con el empleador o con su gerente. La mayoría de las veces

INTROVERSIÓN, LA DISCRIMINACIÓN SILENCIOSA

los responsables de la contratación y promoción definen el mérito en función de su propia imagen, por lo que se considera que los entrevistados más calificados suelen ser aquellos que más se parecen a sus entrevistadores (Rivera, 2012).

Diversas investigaciones sobre gerenciamiento han mostrado que los introvertidos tienen muchas menos probabilidades que los extrovertidos de ser preparados y elegidos para puestos de liderazgo, aunque un estudio en Wharton dirigido por el profesor Adam Grant (*Analyzing effective leaders: Why extraverts are not always the most successful bosses*, 2010) encontró que los líderes introvertidos superan a los extrovertidos, especialmente cuando manejan empleados proactivos.

Según la fuente que se consulte, se estima que la proporción de introvertidos es de aproximadamente el 33%, pero puede llegar hasta el 50% de la población. Sin embargo, en la escala profesional hasta el nivel de supervisor, el porcentaje de extrovertidos salta al 88%, y a partir de ahí la situación no hace más que empeorar ya que a nivel de altos ejecutivos, los introvertidos representan sólo el 2% de la población (Sydney, 2016)

Esto representa un problema en las organizaciones. A menudo se dice que se necesita de mayor diversidad en la fuerza laboral, pero esa diversidad se enfoca principalmente en la raza, edad, religión y género, sin embargo, no se habla de que se necesita diversidad de ideas y pensamientos, que es lo que aportan los introvertidos. Pero el problema no es sólo la falta de personas introvertidas en los niveles gerenciales o directivos. El lugar de trabajo generalmente se enfoca y favorece a los empleados extrovertidos: las oficinas abiertas y colaborativas y la expectativa de estar constantemente conectados privan a los introvertidos de la tranquilidad y la soledad, que es donde realizan su mejor trabajo.

En el día a día, el dilema laboral extrovertido-introvertido se manifiesta como extrovertidos en los puestos de supervisión, gerencia y dirección, mientras que los introvertidos son los que están en primera línea haciendo el trabajo pesado, esto debido su mayor capacidad para concentrarse y producir, por lo tanto, un mayor volumen de trabajo. Los extrovertidos tienden a tener continuas oportunidades laborales y de crecimiento, con los consiguientes aumentos en salario y reconocimiento, porque son amigables y queridos por quienes están por encima y alrededor de ellos. Básicamente, se benefician del efecto halo.

INTROVERSIÓN, LA DISCRIMINACIÓN SILENCIOSA

A medida que los introvertidos intentan ascender profesionalmente, se enfrentan a la discriminación de la cultura de oficina dominada por los extrovertidos, principalmente en las expectativas que se les imponen. Independientemente de si cumplen o incluso superan los criterios para una promoción, se espera que hagan cosas adicionales como establecer más contactos, interesarse más en los proyectos (profesionales y personales) de otros y ser más sociables en general. En otras palabras, a los introvertidos se les pedirá que pasen por obstáculos extrovertidos para demostrar que merecen una oportunidad para un ascenso. Aquí, una vez más, los introvertidos se enfrentan al problema de tener que parecerse más al entrevistador y ajustarse a las expectativas del lugar de trabajo extrovertido, sin embargo, no existen las expectativas de que los extrovertidos comiencen a trabajar más duro y se concentren más en sus propios proyectos.

Por otro lado, el avance profesional de los introvertidos se suele ver bloqueado por aquellos jefes que ven la introversión como una forma de ansiedad social con innumerables defectos de personalidad, como la falta de opiniones y carisma y la incapacidad de colaborar bien con los demás. Sin embargo, obviarán una serie de capacidades, a menudo subestimadas, como lo son la de pensar primero y hablar después, un comportamiento extraordinariamente tranquilo y una capacidad para construir conexiones más profundas y significativas, lo que debería convertirlos en candidatos principales para muchos puestos de alto nivel en las organizaciones.

Capítulo III. Metodología del Caso

Naturaleza de la Investigación

La investigación para este estudio tiene como objetivo proporcionar una comprensión holística de la importancia de reducir y evitar la discriminación en el proceso de reclutamiento, selección y promoción de personal en la organización. Este diseño se distingue por su enfoque integral, fusionando elementos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión completa y precisa de los factores que impactan en el tema de estudio en los colaboradores.

En una primera instancia, se adopta un enfoque exploratorio destinado a investigar y comprender las dinámicas internas de la organización en relación con la temática de estudio. Para complementar, se incorpora un enfoque cuantitativo para medir de manera objetiva variables específicas relacionadas con la discriminación. Y esto se logrará a través de encuestas estructuradas, con las que se recopilarán una serie de datos.

El diseño de investigación también aborda la representatividad de la muestra. Esta estrategia garantiza la inclusión de participantes de diferentes roles y niveles jerárquicos, enriqueciendo la diversidad de perspectivas y contribuyendo a la validez y generalización de los resultados.

El diseño de investigación adoptado para este estudio busca fusionar los beneficios de los enfoques cualitativos y cuantitativos, aspirando a no solo abordar los objetivos específicos de la investigación sino también a contribuir al conocimiento más amplio en el campo.

Enfoque de Investigación: Integración de Métodos Cuantitativos y Cualitativos

La estrategia de investigación elegida para este estudio se caracteriza por su enfoque mixto, fusionando métodos cuantitativos y cualitativos para abordar de manera integral la complejidad de la temática en la organización. Esta elección estratégica surge de la necesidad de obtener una visión completa y matizada de los factores que influyen en la perspectiva de la discriminación.

El componente cuantitativo de la investigación se centra en la recopilación de datos cuantificables y objetivos sobre variables específicas relacionadas con la discriminación y el tipo de personalidad. Para ello, se implementará un diseño de encuesta estructurada,

permitiendo la medición precisa del tema en estudio.

El componente cualitativo se enfoca en obtener una comprensión más profunda y contextualizada de las experiencias y percepciones de los colaboradores. Este enfoque se materializa a través de la exploración de aspectos subjetivos, actitudes y vivencias individuales los cuales se incluyen en la encuesta.

La combinación de estos enfoques cuantitativos y cualitativos busca abordar de manera comprehensiva los objetivos de la investigación. Mientras que el componente cuantitativo proporciona datos objetivos y estadísticas permitiendo generalizaciones a nivel poblacional, el componente cualitativo agrega profundidad y contexto, capturando las experiencias individuales y proporcionando una interpretación más detallada de los fenómenos estudiados.

Este tipo de investigación mixta es especialmente relevante en situaciones donde la comprensión de fenómenos complejos requiere una aproximación holística que incorpore tanto elementos cuantitativos como cualitativos. Al adoptar este enfoque, se busca no solo responder a los objetivos específicos de la investigación, sino también enriquecer el entendimiento general.

Población y Muestra

En el ámbito de la investigación, la definición de la población objetivo es un paso fundamental para asegurar la validez y la relevancia de los resultados obtenidos (Trochim, 2006). En el presente estudio, la población objetivo está compuesta por aproximadamente 23 colaboradores que integran el departamento de Operaciones Clínicas del Área Médica de la empresa Desarrollo e Investigación de Medicamentos. Esta selección no es aleatoria; se fundamenta en la importancia que tienen estas personas para el análisis de las percepciones y experiencias relacionadas con la discriminación en un entorno laboral específico. Al ser parte de un departamento donde la interacción con médicos, pacientes, proveedores, entidades regulatorias y procesos clínicos es constante, su perspectiva es invaluable y se justifica por la relevancia directa de sus experiencias y percepciones en el contexto de la investigación sobre discriminación.

La elección de esta población se justifica por la relevancia directa de sus experiencias en el contexto de la investigación. Los colaboradores de este departamento están en contacto

diario con situaciones que podrían presentar desafíos éticos y de inclusión, lo que los convierte en informantes clave sobre cómo se manifiestan y perciben la discriminación en su entorno de trabajo (Noble & Smith, 2015). Al estudiar a personas que enfrentan situaciones reales y cotidianas, se obtiene una comprensión más profunda y contextualizada de los factores que contribuyen a la discriminación y sus efectos en el ambiente laboral.

En este caso, se optó por una muestra censal, lo que significa que se incluyeron a todos los miembros de esta población, permitiendo así obtener una visión completa de sus opiniones y experiencias. La utilización de una muestra censal es particularmente eficaz en poblaciones pequeñas, donde es posible acceder a cada miembro sin enfrentar limitaciones significativas en términos de tiempo o recursos. Este enfoque permite que se recopile información de cada individuo que forma parte del departamento, garantizando así una representación completa de las opiniones y experiencias de los colaboradores (Flick, 2018). Esto es especialmente importante en estudios donde la población es pequeña y específica, ya que maximiza la calidad y la profundidad de la información recopilada (Creswell, 2014).

Una de las principales ventajas de emplear una muestra censal es la calidad de la información que se puede obtener. Dado que todos los miembros de la población son incluidos, se evita la posibilidad de sesgos que podrían surgir de un muestreo aleatorio (Babbie, 2017). Además, se pueden explorar en detalle las opiniones individuales, proporcionando un panorama más completo de la situación actual en el departamento. Esta exhaustividad en la recopilación de datos es crucial para entender matices que podrían perderse si solo se considerara una muestra más pequeña.

La profundidad de la información que se puede obtener a través de una muestra censal es un factor clave para la calidad del estudio. Cada colaborador tiene una historia única y perspectivas diversas que pueden ofrecer información valiosa sobre el fenómeno de la discriminación (Hennink, Hutter, & Bailey, 2011). Al contar con un número relativamente pequeño de participantes, los investigadores pueden dedicar tiempo y recursos para obtener información, así como a fomentar un ambiente de confianza donde los colaboradores se sientan cómodos compartiendo sus experiencias.

La investigación sobre discriminación es un área crítica que requiere atención cuidadosa y una comprensión matizada (Sue et al., 2009). La dinámica de trabajo en el

departamento de Operaciones Clínicas del Área Médica puede estar marcada por diferentes formas de discriminación, ya sea por género, raza, edad, posición laboral o tipo de personalidad. Al centrar el estudio en estos 23 colaboradores, se busca identificar la existencia de tales prácticas, así como comprender cómo el bienestar y la productividad de los empleados se afecta. Esta comprensión puede contribuir a la formulación de políticas más inclusivas dentro de la organización.

Otro aspecto importante de incluir a todos los colaboradores es la posibilidad de contextualizar los resultados en función de un grupo específico. En investigaciones más amplias, a menudo es difícil identificar patrones claros debido a la heterogeneidad de las muestras (Kumar, 2011). Sin embargo, en este caso, se puede observar cómo las dinámicas de poder y las interacciones cotidianas afectan a un grupo relativamente homogéneo, lo que facilita la identificación de temas recurrentes y preocupaciones comunes.

Los resultados obtenidos a partir de este estudio tienen importantes implicaciones para la organización. Al comprender mejor las experiencias de sus colaboradores, la empresa Desarrollo e Investigación de Medicamentos puede desarrollar estrategias efectivas para abordar y mitigar la discriminación en su entorno laboral. Esto no solo beneficiaría a los colaboradores en términos de bienestar emocional y profesional, sino que también podría mejorar el clima laboral en general, aumentando la retención de talento y la satisfacción laboral (Bourke & Titus, 2020).

En conclusión, la selección de una población objetivo de 23 colaboradores en el departamento de Operaciones Clínicas del Área Médica de la empresa Desarrollo e Investigación de Medicamentos permite obtener una visión integral y matizada sobre las percepciones y experiencias relacionadas con la discriminación. La decisión de utilizar una muestra censal es particularmente adecuada en este contexto, ya que maximiza la calidad y profundidad de la información recopilada. Esto no solo enriquece la investigación, sino que también ofrece a la organización la oportunidad de implementar cambios significativos que promuevan un ambiente laboral más inclusivo y equitativo.

Instrumentos Utilizados para la Recopilación de Datos

Encuesta

A continuación, se muestra la encuesta realizada a los colaboradores de la institución (Figura 3).

Figura 3

Encuesta a colaboradores.

Encuesta sobre Discriminación de acuerdo con el tipo de Personalidad en los procesos de Reclutamiento, Selección y Promoción

Estimado/a colaborador/a,

Agradecemos su participación en esta encuesta, la cual tiene como objetivo recopilar información valiosa sobre la percepción y experiencias en relación con la discriminación, de acuerdo con el tipo de personalidad, en los procesos de reclutamiento, selección y promoción. Estas respuestas son fundamentales para evaluar las prácticas laborales actuales. Por favor, seleccione la opción que mejor refleje su opinión en cada pregunta.

Sección 1: Datos Generales

1. Sexo

- a) *Masculino*
- b) *Femenino*

2. Edad

- a) *De 18-24 años*
- b) *De 25-29 años*
- c) *De 30-34 años*
- d) *De 35-39 años*
- e) *De 40-44 años*
- f) *De 45-49 años*
- g) *≥ 50 años*

3. Antigüedad en la empresa

- a) *Menos de 1 año*
- b) *De 1-3 años*
- c) *De 4-9 años*
- d) *De 10-15 años*
- e) *Más de 15 años*

Sección 2: Datos relacionados al área Laboral

1. En su proceso de reclutamiento, ¿sintió que se valoraron adecuadamente sus habilidades y experiencia?

- a) *Sí, totalmente.*
- b) *Sí, en su mayoría.*
- c) *Neutral.*
- d) *No mucho.*
- e) *No, en absoluto.*

2. ¿Considera que se promueve la diversidad durante el proceso de selección de personal?

- a) *Sí, de manera destacada.*
- b) *Sí, en cierta medida.*
- c) *No estoy seguro/a.*
- d) *No mucho.*
- e) *No, en absoluto.*

3. ¿Ha presenciado o experimentado alguna forma de discriminación durante las entrevistas de trabajo?

- a) *Nunca.*
- b) *Raramente.*
- c) *Ocasionalmente.*
- d) *Frecuentemente.*
- e) *Siempre.*

4. ¿Cómo describiría las oportunidades de promoción interna en términos de igualdad de oportunidades para todos los empleados?

- a) *Muy equitativas.*
- b) *Equitativas en su mayoría.*
- c) *Neutral.*
- d) *No muy equitativas.*
- e) *Nada equitativas.*

5. ¿Considera que los criterios para la promoción interna son transparentes y conocidos por todos los colaboradores?

- a) *Sí, completamente.*
- b) *Sí, en su mayoría.*
- c) *No estoy seguro/a.*
- d) *No, en su mayoría.*
- e) *No, en absoluto.*

6. ¿Ha participado en programas de capacitación sobre diversidad e inclusión en la empresa?

- a) *Sí, y han sido muy útiles.*
- b) *Sí, en su mayoría.*
- c) *Algunas veces.*
- d) *En su mayoría no.*
- e) *No, en absoluto.*

INTROVERSIÓN, LA DISCRIMINACIÓN SILENCIOSA

7. ¿Considera que la cultura organizacional fomenta un ambiente de trabajo inclusivo?

- a) *Sí, definitivamente.*
- b) *Sí, en su mayoría.*
- c) *Neutral.*
- d) *No, en su mayoría.*
- e) *No, en absoluto.*

8. ¿Cómo evalúa la diversificación de roles de liderazgo en la empresa?

- a) *Muy diversificados.*
- b) *Diversificados en su mayoría.*
- c) *Neutral.*
- d) *Poco diversificados.*
- e) *Nada diversificados.*

9. ¿Cuál de las siguientes acciones considera más efectiva para mejorar la equidad y prevenir la discriminación?

- a) *Implementar programas de sensibilización y capacitación continuos.*
- b) *Establecer políticas más transparentes en los procesos de reclutamiento y promoción.*
- c) *Fomentar la diversidad en los equipos de liderazgo.*
- d) *Crear un canal de denuncias en caso de discriminación más accesible y confidencial.*
- e) *Todas las anteriores.*

10. ¿Considera que en la empresa hay un ambiente de respeto y no discriminación a las diferencias, incluyendo los diferentes tipos de personalidad?

- a) *Sí, de manera destacada.*
- b) *Sí, en cierta medida.*
- c) *No estoy seguro/a.*
- d) *No, en su mayoría.*
- e) *No, en absoluto.*

Sección 3: Datos relacionados a la personalidad

1. Cuando estoy en una reunión de trabajo, yo suelo:

- a) *Pasar desapercibido*
- b) *Intervenir sólo cuando es necesario*
- c) *Participar y expresar mi opinión*

2. En general, mi interés por las relaciones sociales es:

- a) *Nulo*
- b) *Moderado / depende de las circunstancias*
- c) *Alto, disfruto estar rodeado de gente*

3. En general, mi grado de sociabilidad suele ser:

- a) *Bajo*
- b) *Moderado*
- c) *Alto*

INTROVERSIÓN, LA DISCRIMINACIÓN SILENCIOSA

4. Si debo realizar un trabajo en equipo yo suelo:

- a) *Evitarlo a toda costa*
- b) *Hacerlo, aunque no es mi opción preferida*
- c) *Organizarme y trabajar con la gente*

5. En las actividades dentro de la empresa, ¿prefiere tomar el rol de líder?

- a) *Sí, siempre*
- b) *En ocasiones.*
- c) *No, nunca*

Sección 4: Datos relacionados con la percepción

1. En el espectro de la personalidad usted se considera:

- a) *Extrovertido*
- b) *Introvertido*
- c) *No muy Introvertido y no muy Extrovertido*

2. ¿Considera que su personalidad ha sido un factor que le ha impedido ser seleccionado o contratado en alguna organización?

- a) *Sí, definitivamente*
- b) *En ocasiones / En parte*
- c) *No, nunca*

3. ¿Considera que su personalidad ha sido un factor que le ha impedido ser considerado para una promoción dentro de la empresa?

- a) *Sí, definitivamente*
- b) *En ocasiones / En parte*
- c) *No, nunca*

4. ¿En sus evaluaciones de desempeño se le ha pedido que cambie su personalidad o que cambie su forma de ser?

- a) *Sí, definitivamente*
- b) *En ocasiones / En parte*
- c) *No, nunca*

5. ¿Considera que en la empresa hay respeto e igualdad de oportunidades para las diferentes personalidades / formas de ser?

- a) *Sí, definitivamente*
- b) *En ocasiones / En parte*
- c) *No, nunca*

Agradecemos sinceramente su participación. Sus respuestas son confidenciales y contribuirán a crear un entorno laboral más inclusivo y equitativo.

Nota: Elaboración propia.

Capítulo IV. Resultados.

La encuesta se distribuyó a través de Microsoft Forms, a través de un link vía correo electrónico a los 23 colaboradores que integran el área de Operaciones Clínicas del Área Médica de Desarrollo e Investigación de Medicamentos y se lograron recopilar las respuestas de un total de 21 colaboradores (91.30% de participación), por lo que este número de respuestas representarán el 100% de la información obtenida para realizar el análisis. Con el objetivo de mantener la participación anónima, no se recopiló información como nombre o correo electrónico de las personas que respondieron la encuesta.

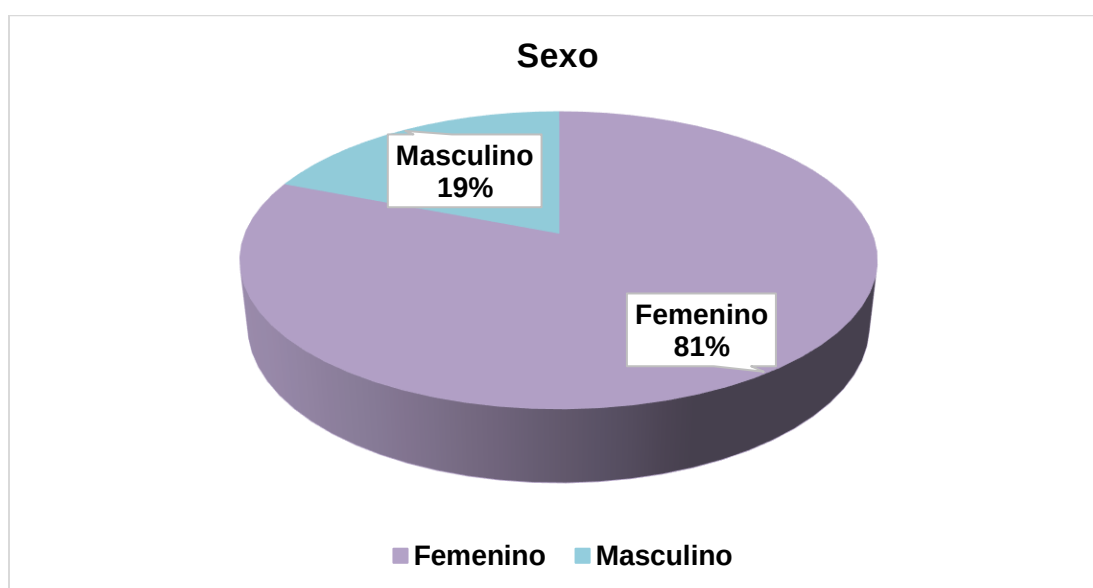
Resultados de la encuesta

Tras revisar las respuestas de los colaboradores que participaron en la resolución de la encuesta sobre el tema de discriminación en los procesos de reclutamiento, selección y promoción, se obtuvo la siguiente información que resumen la realidad laboral en la empresa:

Sexo: La gráfica 1 presenta que, el área de Operaciones Clínicas del Área Médica de Desarrollo e Investigación de Medicamentos está conformada en su mayoría por mujeres, siendo éstas el 81% de la fuerza laboral (17) comparado con el 19% de hombres (04)

Gráfica 1

Predominancia por sexo en el área de Operaciones Clínicas del Área Médica de Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

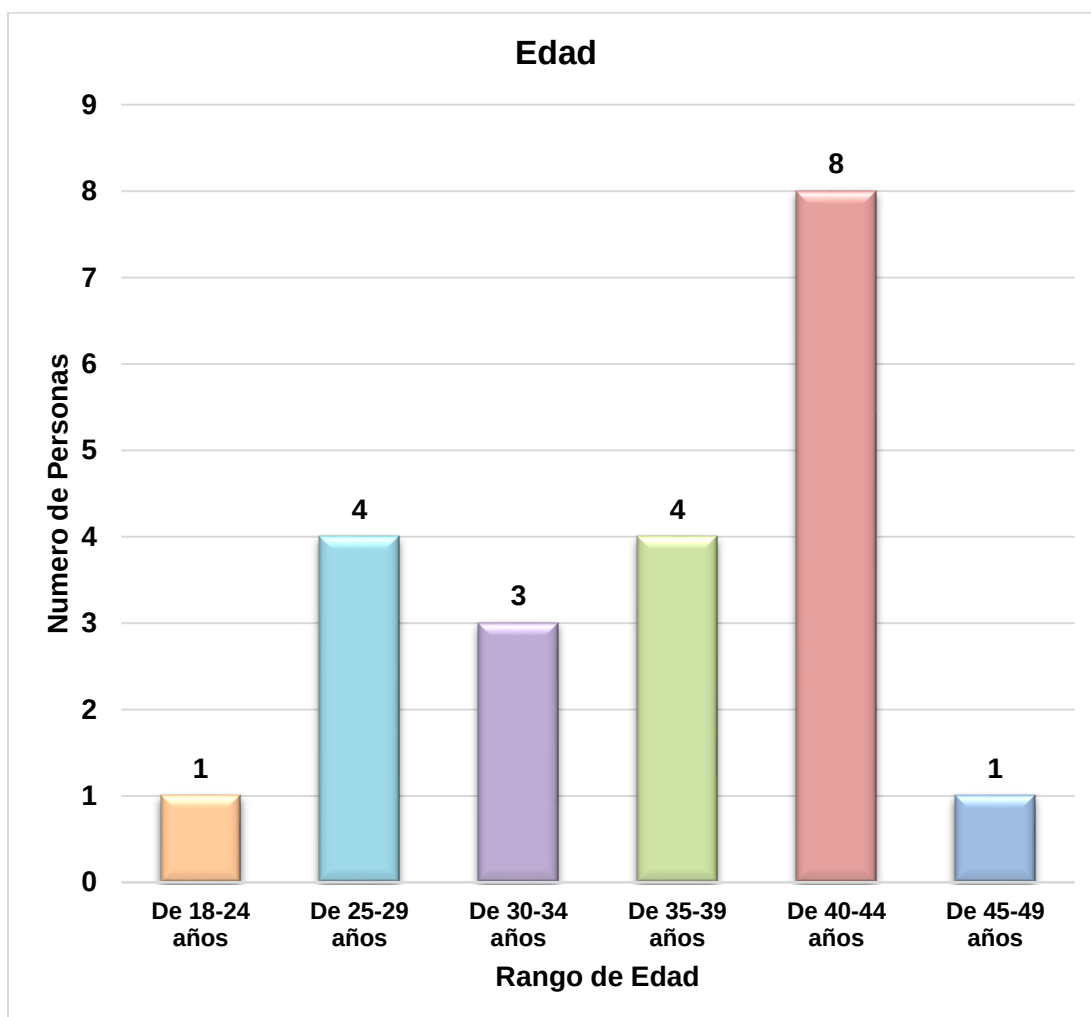


Nota: Elaboración propia.

Edad: La gráfica 2 presenta los rangos de edad a los que pertenecen los colaboradores del área de Operaciones Clínicas del Área Médica de Desarrollo e Investigación de Medicamentos. De acuerdo con esta información el 4.76% de los colaboradores (01) tienen entre 18-24 años, mismo porcentaje para los colaboradores de 45-49 años, siendo estos extremos de la población los de menor representación, mientras que el sector más representado con 38.10% (08) son los colaboradores de 40-44 años. Para el resto de los colaboradores se observa una representación similar, entre aquellos de entre 25-29 años y de 35-39 años con un 19.05% (04) y finalmente los de 30-35 años con un 14.29% (03).

Gráfica 2

Edad de los colaboradores del área de Operaciones Clínicas del Área Médica de Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

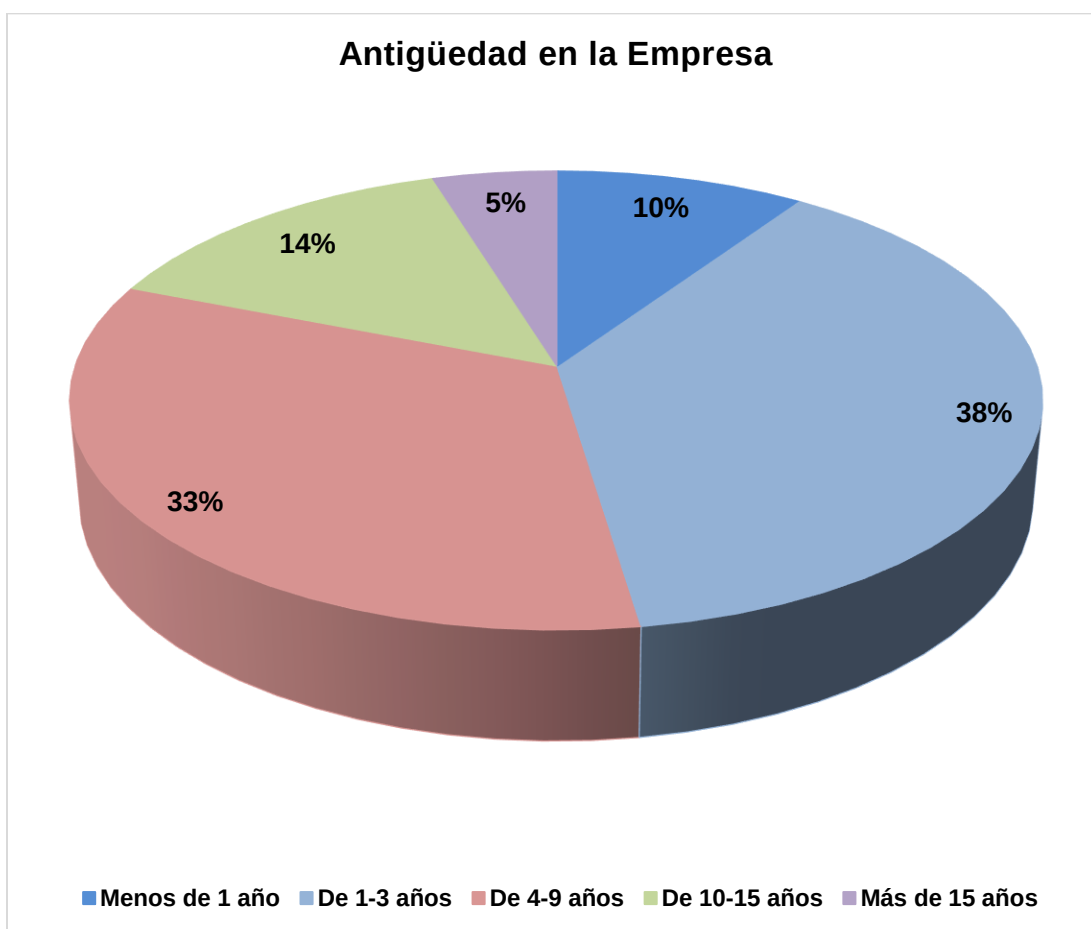


Nota: Elaboración propia.

Antigüedad en la empresa: La gráfica 3 muestra la antigüedad de los colaboradores del área de Operaciones Clínicas del Área Médica de Desarrollo e Investigación de Medicamentos. De acuerdo con esta información el 4.76% de los colaboradores (01) tienen entre 18-24 años, mismo porcentaje para los colaboradores de 45-49 años, siendo estos extremos de la población los de menor representación, mientras que el sector más representado con 38.10% (08) son los colaboradores de 40-44 años. Para el resto de los colaboradores se observa una representación similar, entre aquellos de entre 25-29 años y de 35-39 años con un 19.05% (04) y finalmente los de 30-35 años con 14.29% (03)

Gráfica 3

Antigüedad de los colaboradores del área de Operaciones Clínicas del Área Médica dentro de Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

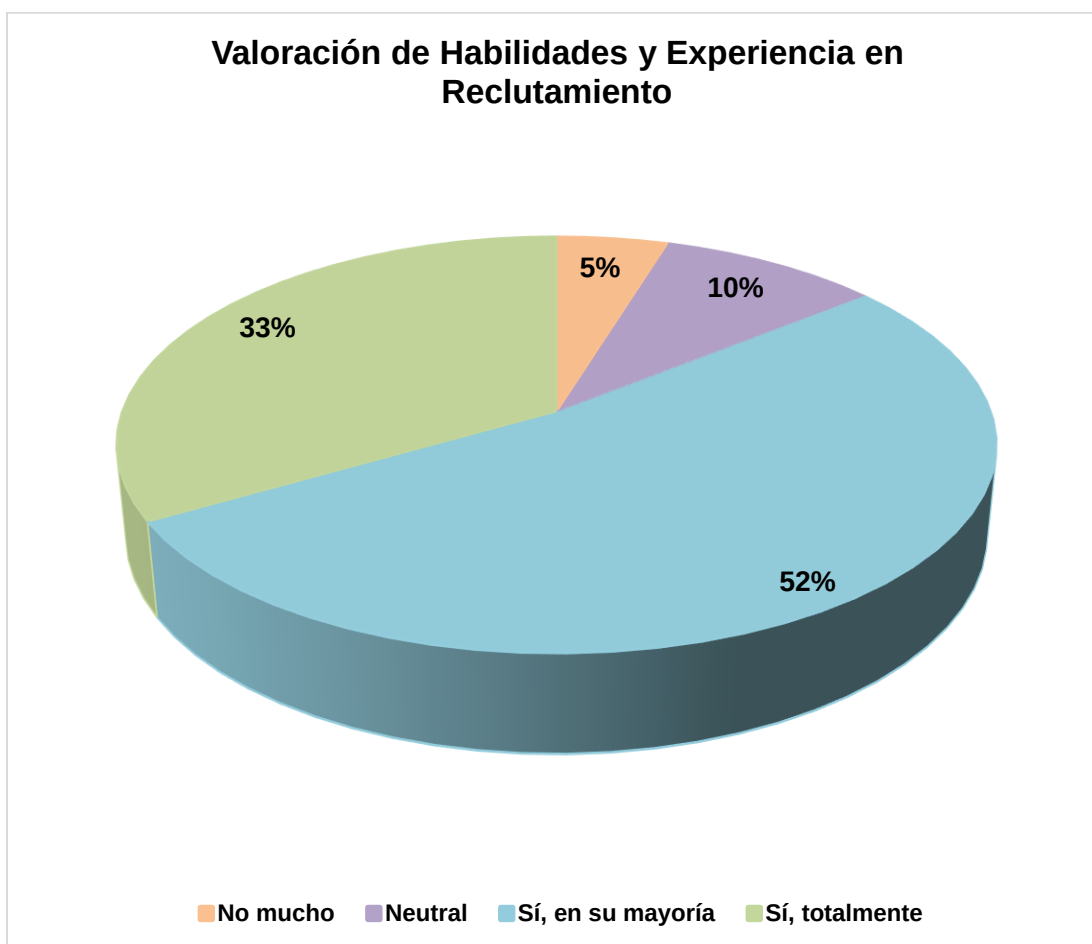


Nota: Elaboración propia.

Valoración de Habilidades y Experiencia en el Proceso de Reclutamiento: Los resultados sobre si en el proceso de reclutamiento se valoraron adecuadamente las habilidades y experiencia dentro de Desarrollo e Investigación de Medicamentos muestra que un 33% de los colaboradores (07) sintió que durante el proceso de reclutamiento sus habilidades y experiencia se valoraron totalmente; el 52% de los colaboradores (11) sintió que, en su mayoría, sus habilidades y experiencias fueron valorados, mientras que el 10% de los colaboradores (02) se mantuvieron neutrales y sólo el 5% de los colaboradores (01) sintió que sus habilidades y experiencia no fueron valorados durante el proceso de reclutamiento (Gráfica 4).

Gráfica 4

Nivel de valoración de habilidades y experiencia de los colaboradores en Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

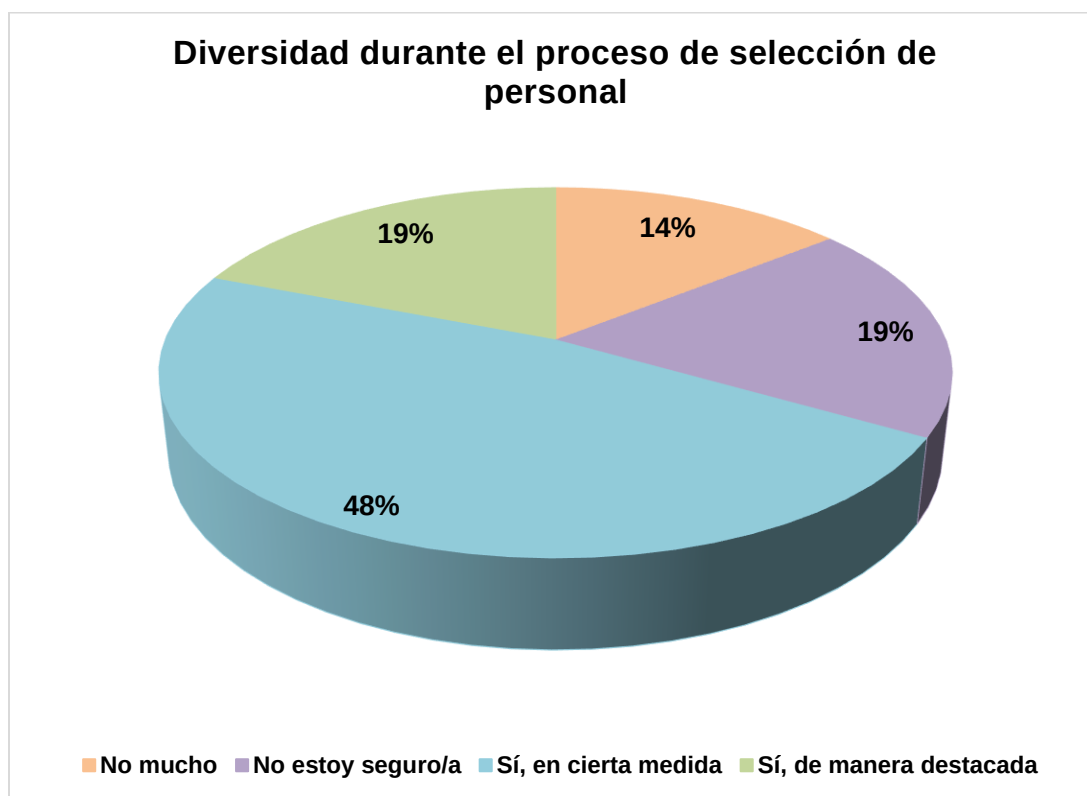


Nota: Elaboración propia.

Diversidad durante el proceso de selección de personal: La evaluación sobre si se promueve la diversidad durante el proceso de selección de personal en Desarrollo e Investigación de Medicamentos muestra que el 48% de los colaboradores (10) sintió que durante el proceso de selección se promueve la diversidad en cierta medida; el 19% de los colaboradores (4) sintió que la diversidad se promueve de manera destacada, mientras que otro 19% de los colaboradores (4) no está seguro de que la diversidad sea promovida durante el proceso de selección y sólo el 14% de los colaboradores consideran que no se promueve la diversidad durante el proceso de selección. Estos resultados indican que, en cierta medida, se promueve la diversidad durante el proceso de selección, lo que indica que, al menos durante el proceso de entrevista se ha intentado trabajar para promover la diversidad, aunque esto requiere de mayor atención y trabajo para que esta promoción de diversidad sea mayor (Gráfica 5).

Gráfica 5

Nivel de diversidad que se promueve durante el proceso de selección en Asuntos Médicos dentro de Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

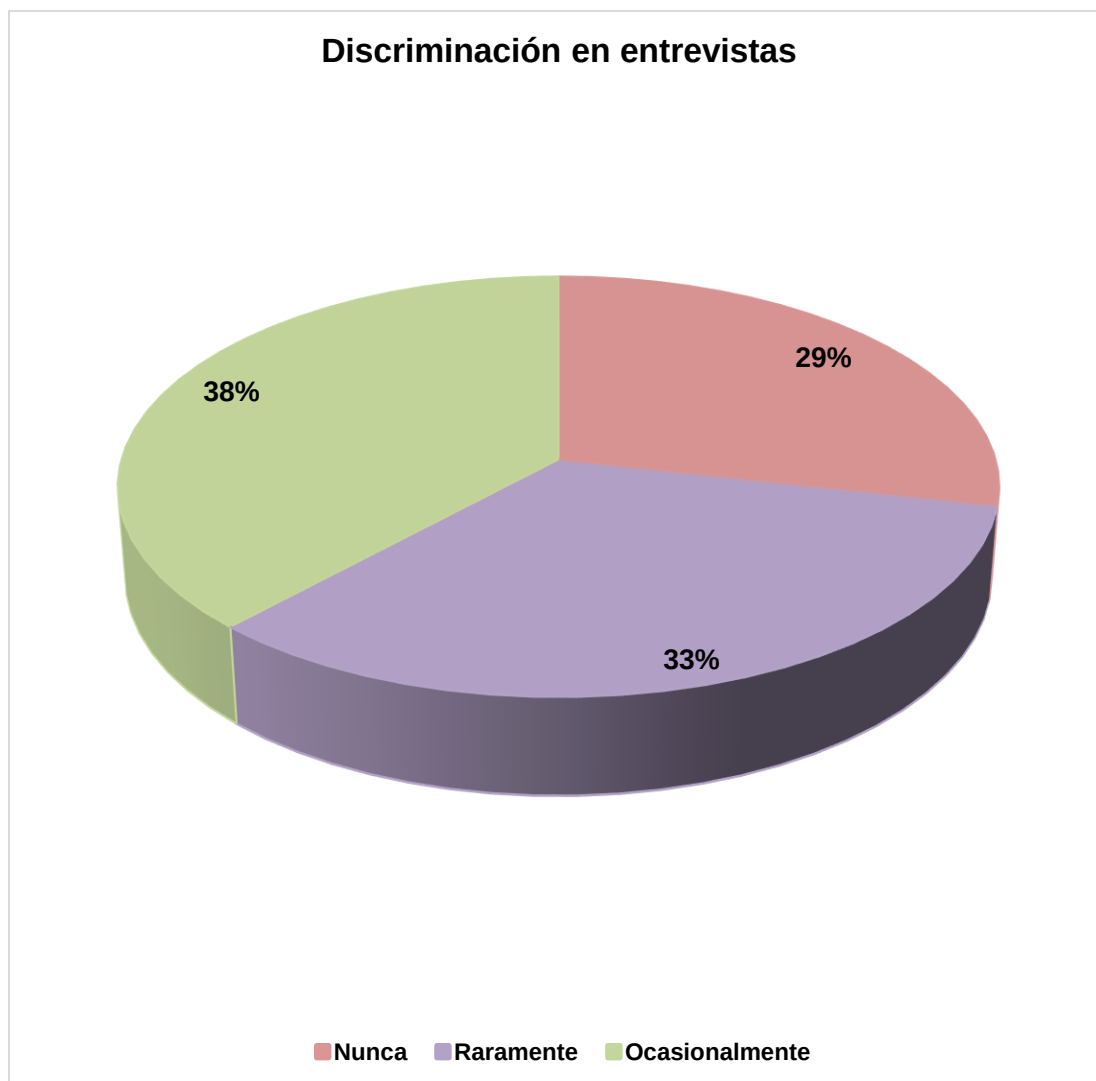


Nota: Elaboración propia.

Discriminación en Entrevistas: La gráfica sobre discriminación en las entrevistas de trabajo revela que el 29% de los colaboradores nunca ha experimentado discriminación durante las entrevistas de trabajo. Mientras tanto, un 33% indica que esto ocurre raramente, y un 38% señala que la discriminación es ocasional. Estos resultados indican la existencia, aunque en baja medida, de situaciones discriminatorias durante el proceso de entrevistas, lo que resalta la importancia de abordar este problema para garantizar un proceso de selección equitativo y libre de discriminación en la empresa (Gráfica 6).

Gráfica 6

Discriminación en entrevistas de trabajo en Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

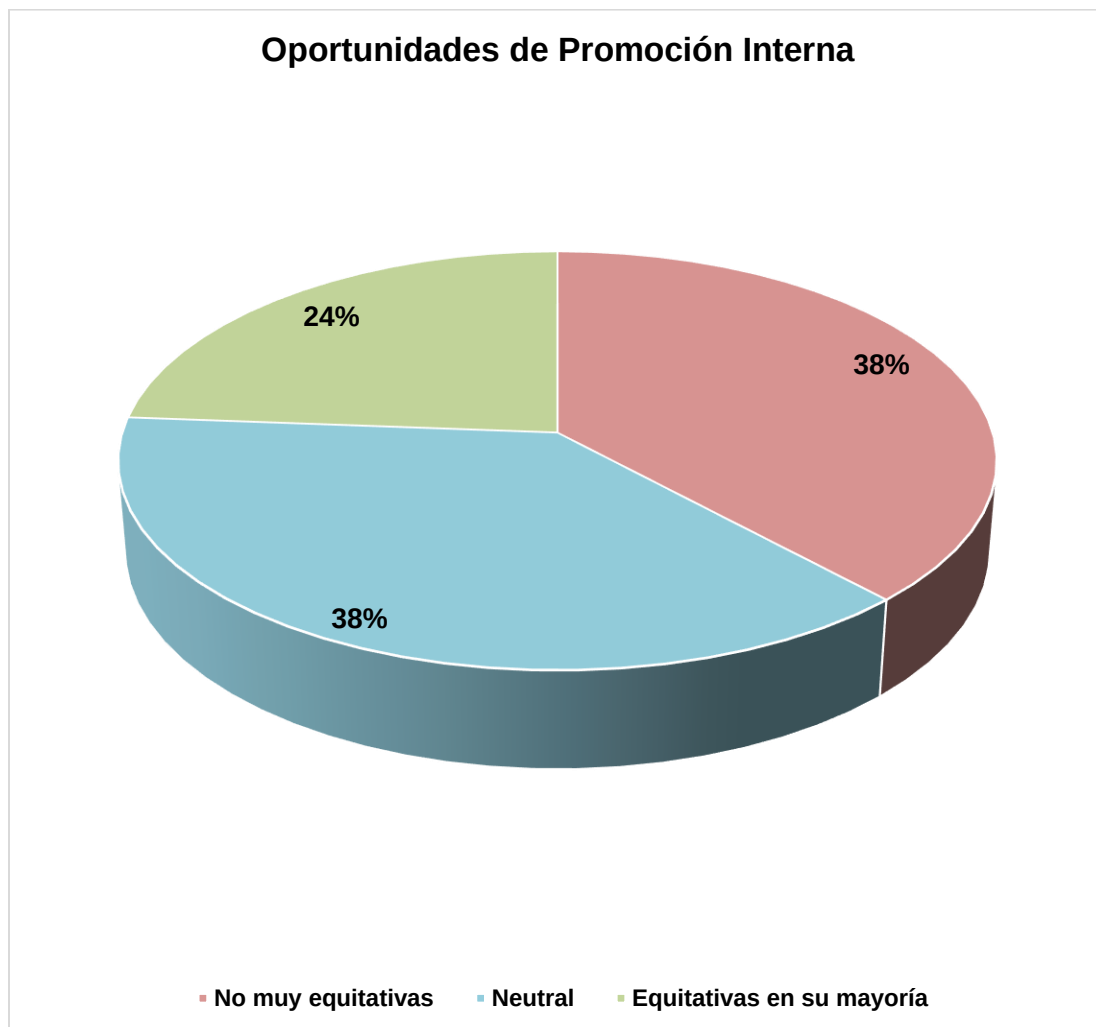


Nota: Elaboración propia.

Oportunidades de Promoción Interna: La gráfica sobre las oportunidades de promoción interna revela que un 24% de los colaboradores considera que estas son equitativas en su mayoría. Un 38% de los encuestados se muestra neutral en su percepción, pero un porcentaje significativo, el 38%, considera que las oportunidades de promoción interna no son muy equitativas. Estos resultados resaltan la necesidad de revisar y mejorar los procesos de promoción interna para garantizar que sean percibidos como justos y equitativos por todos los empleados del área de Operaciones Clínicas del Área Médica dentro en Desarrollo e Investigación de Medicamentos (Gráfica 7).

Gráfica 7

Oportunidades de promoción interna en Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

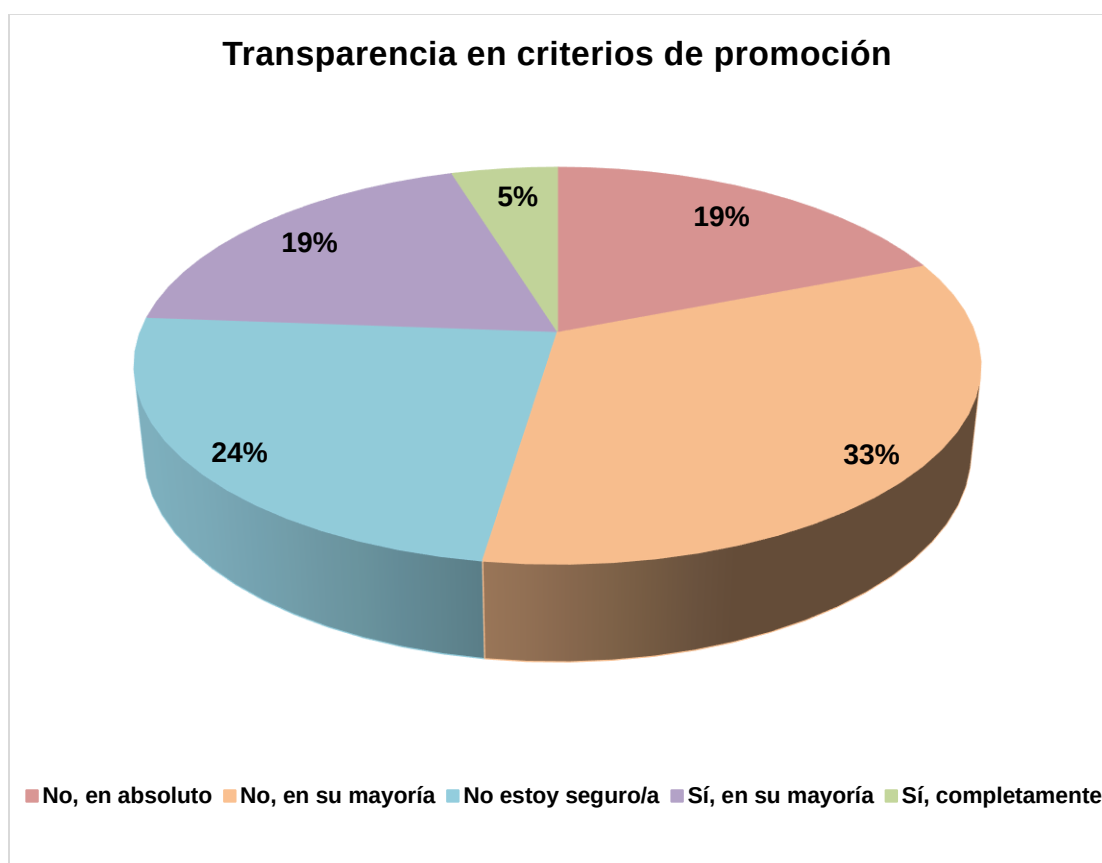


Nota: Elaboración propia.

Transparencia en criterios de promoción: La gráfica sobre la percepción de la transparencia en los criterios de promoción en Desarrollo e Investigación de Medicamentos revela que sólo un 5% de los colaboradores (01) siente que los criterios son totalmente transparentes, mientras que un 19% (04 colaboradores) opina que son en su mayoría transparentes. Por otro lado, un 24% (05 colaboradores) se muestra indeciso/a respecto a la transparencia de estos criterios, pero un 33% (07 colaboradores) considera que no son transparentes en su mayoría. Además, un 19% de los encuestados (04) sostiene que los criterios de promoción no son transparentes en absoluto. Estos resultados indican la importancia de fortalecer la comunicación y claridad en los criterios de promoción para garantizar la percepción de equidad y transparencia en la toma de decisiones relacionadas con la carrera profesional de los empleados (Gráfica 8).

Gráfica 8

Transparencia en criterios de promoción interna en Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

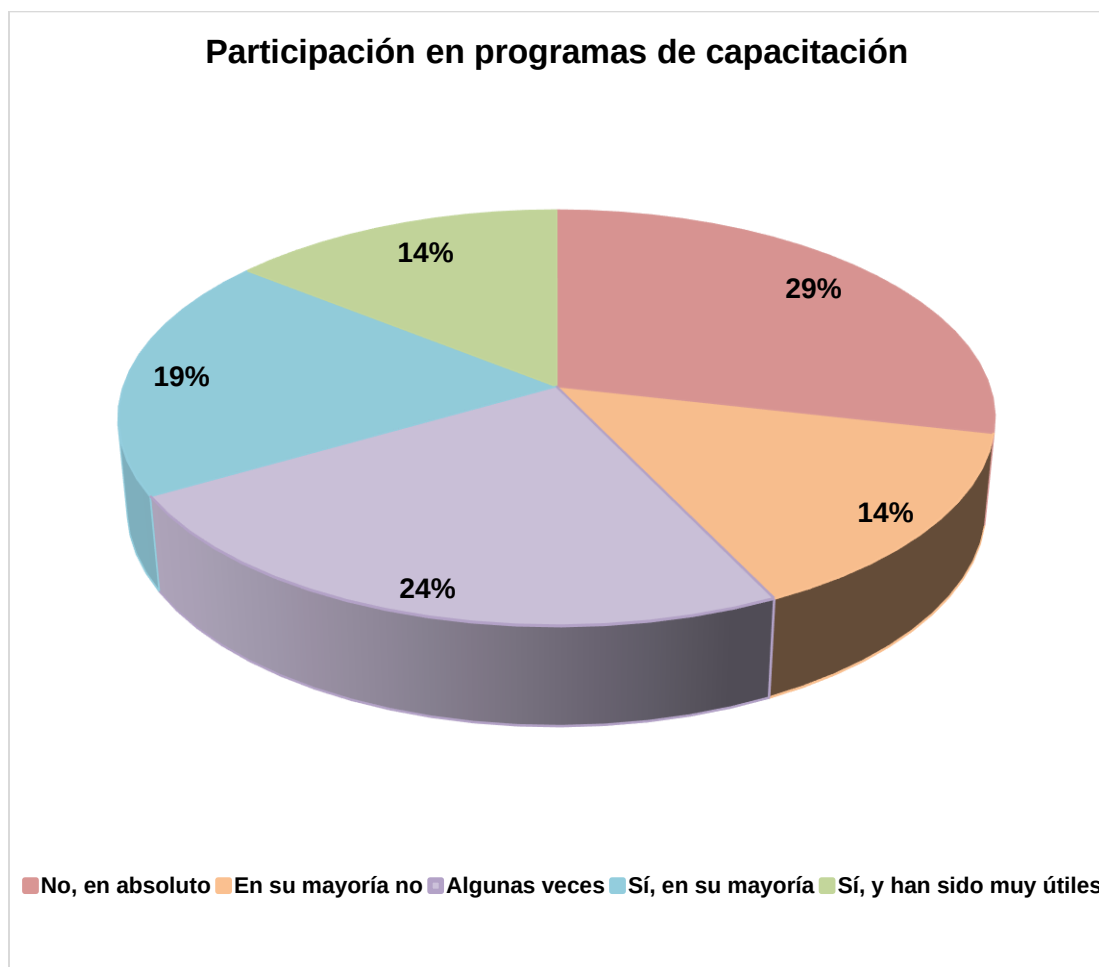


Nota: Elaboración propia.

Participación en Programas de Capacitación: De acuerdo con la gráfica sobre la participación del personal en programas de capacitación en Desarrollo e Investigación de Medicamentos revela que un 14% de los colaboradores (03) ha participado y encuentra que estos programas han sido muy útiles. Además, un 19% (04 colaboradores) indica que ha participado en su mayoría, mientras que un 24% (05 colaboradores) han participado algunas veces en programas de capacitación. Por otro lado, un 14% de los encuestados (03) no ha participado en su mayoría, y un 29% (06 colaboradores) no ha participado en absoluto. Estos resultados sugieren que, aunque algunos empleados han participado y valoran positivamente los programas de capacitación, existe una oportunidad para aumentar la participación y mejorar la percepción de utilidad entre la plantilla (Gráfica 9).

Gráfica 9

Participación en programas de capacitación del personal de Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

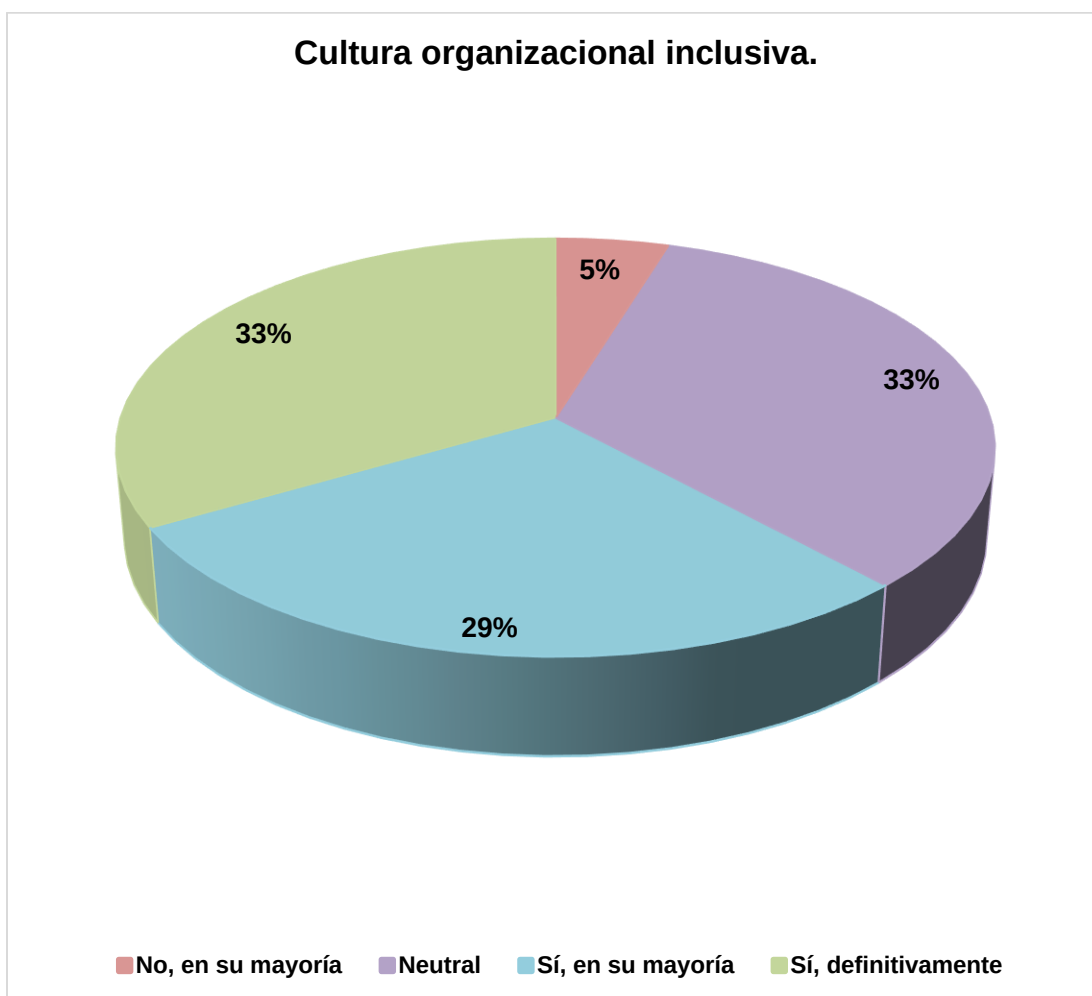


Nota: Elaboración propia.

Cultura Organizacional Inclusiva: La gráfica sobre la percepción sobre la cultura organizacional inclusiva en Desarrollo e Investigación de Medicamentos revela que un 33% de los colaboradores (07) considera que la empresa tiene una cultura organizacional inclusiva de manera definitiva, mientras que un 29% (06 colaboradores) opina que la cultura es en su mayoría inclusiva. Un 33% de los encuestados (07) se muestra neutral en su percepción, pero un 5% (01 colaborador) considera que la cultura organizacional no es inclusiva en su mayoría. Estos resultados indican la importancia de fortalecer y promover una cultura inclusiva para garantizar un entorno de trabajo en el que todos los empleados se sientan valorados y respetados (Gráfica 10).

Gráfica 10

Cultura organizacional inclusiva en Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

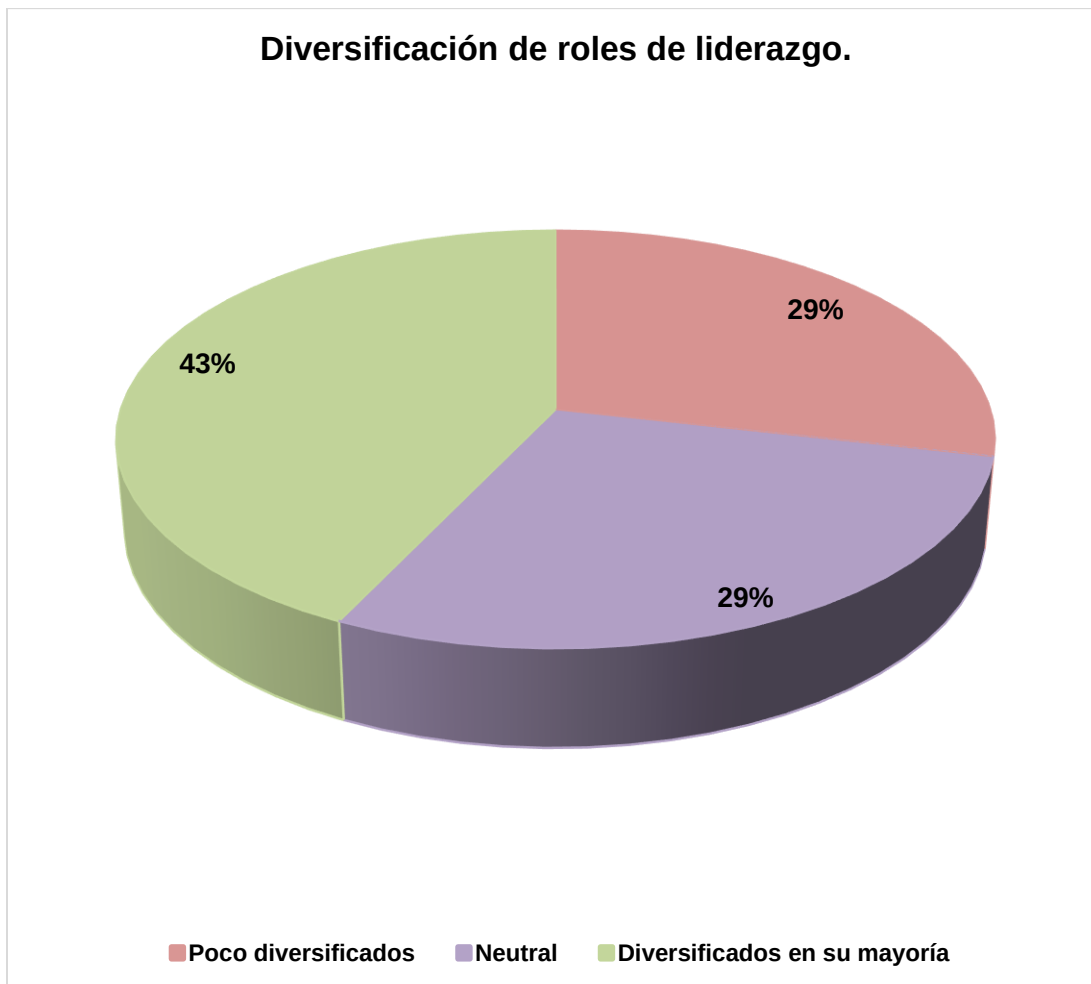


Nota: Elaboración propia.

Diversificación de Roles de Liderazgo: En la gráfica sobre la diversificación de roles de liderazgo en Desarrollo e Investigación de Medicamentos muestra que un 43% de los colaboradores (09) considera que los roles de liderazgo están diversificados en su mayoría. Un 29% de los encuestados (06) se muestra neutral en su percepción, pero un 29% (06 colaboradores) considera que los roles de liderazgo están poco diversificados. Estos resultados resaltan la necesidad de enfocarse en estrategias que promuevan la diversidad en todos los niveles jerárquicos de la organización para reflejar una representación equitativa y enriquecer la toma de decisiones (Gráfica 11).

Gráfica 11

Diversificación de roles de liderazgo dentro de Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

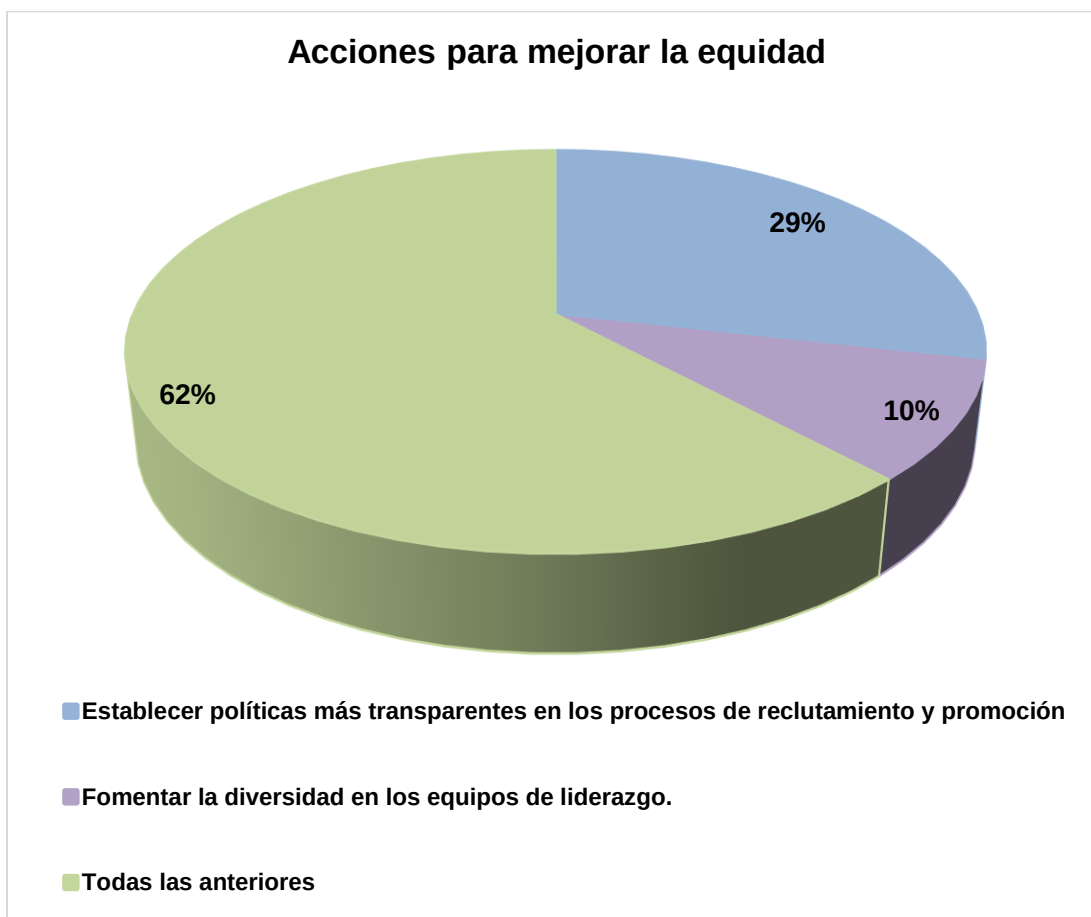


Nota: Elaboración propia.

Acciones para Mejorar la Equidad: En la gráfica de las acciones sugeridas por los colaboradores para mejorar la equidad en Desarrollo e Investigación de Medicamentos las respuestas muestran que establecer políticas más transparentes en los procesos de reclutamiento y promoción tiene el respaldo del 29% de los colaboradores (06) mientras que el 10% (02 colaboradores) propone fomentar la diversidad en los equipos de liderazgo. Un 62% de los encuestados (13) respalda la idea de llevar a cabo todas las acciones mencionadas anteriormente, incluyendo implementar programas continuos de sensibilización y capacitación y la creación de un canal de denuncias más accesible y confidencial. Estos resultados proporcionan una guía valiosa para la implementación de medidas específicas que aborden las preocupaciones de equidad y promuevan un ambiente laboral más inclusivo en la empresa (Gráfica 12)

Gráfica 12

Acciones para mejorar la equidad en Desarrollo e Investigación de Medicamentos.



Nota: Elaboración propia.

Respeto y no discriminación a la personalidad: En la gráfica sobre el respeto y no discriminación a las diferencias, incluyendo los diferentes tipos de personalidad en Desarrollo e Investigación de Medicamentos muestra que un 19% de los colaboradores (04) considera este respeto y no discriminación existe de manera destacada, un 57% de los encuestados (12) considera que existe en cierta medida, mientras que un 10% de los encuestados (02) no está seguro de si existe o no, pero un 14% (03 colaboradores) considera en su mayoría no existe. Estos resultados resaltan la necesidad de reforzar la cultura de respeto y no discriminación en la organización para que exista el respeto a todos los colaboradores y no discriminación a sus diferencias (Gráfica 13).

Gráfica 13

Respeto y no discriminación a las diferencias, incluyendo los diferentes tipos de personalidad en Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

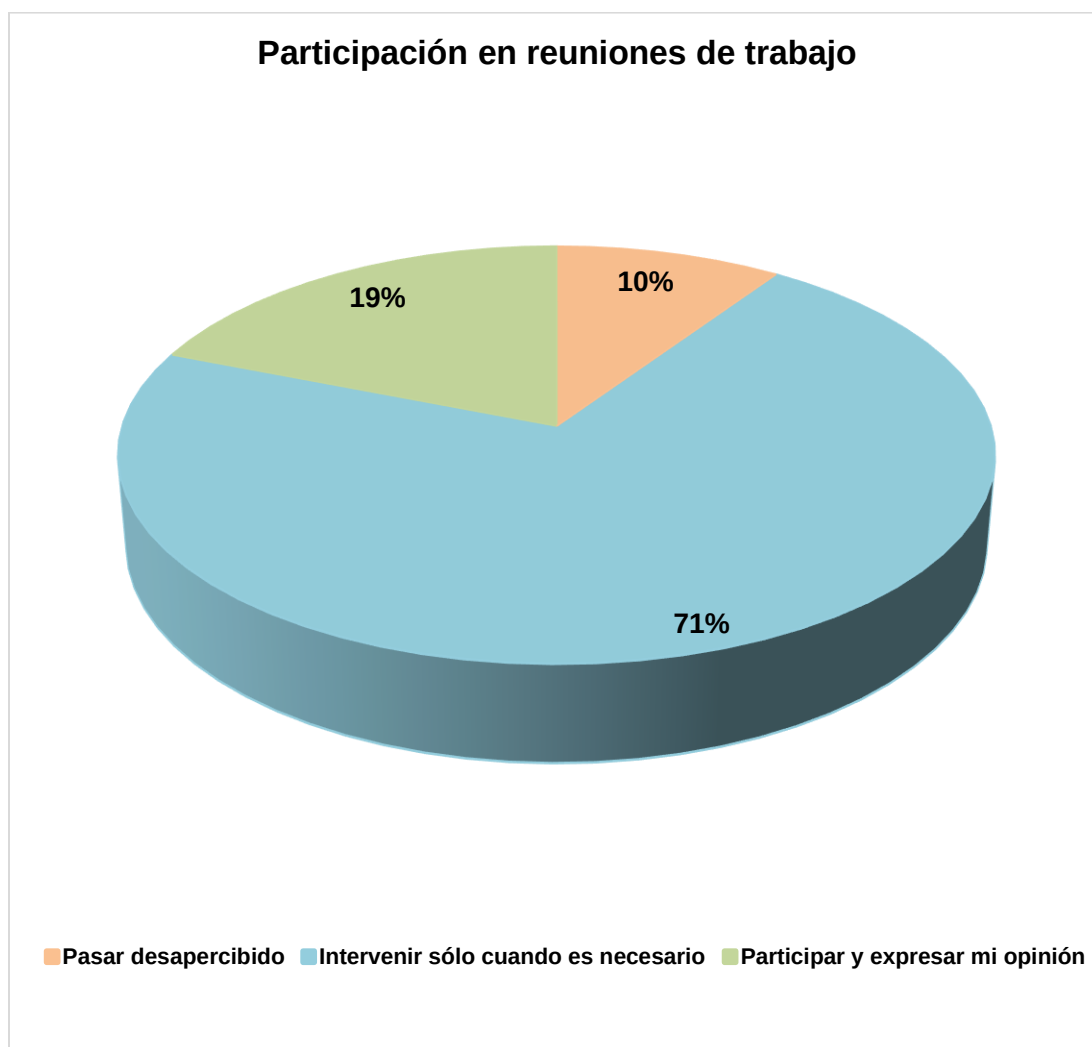


Nota: Elaboración propia.

Participación de los colaboradores en las reuniones de trabajo: De acuerdo con los resultados de la encuesta, en las reuniones de trabajo de Desarrollo e Investigación de Medicamentos, el 19% de los encuestados (04) participan activamente y expresan sus puntos de vista, el 71% (15 colaboradores) intervienen y participan sólo cuando es necesario y sólo el 10% (02 colaboradores) quieren pasar desapercibidos durante las reuniones. Estos resultados proporcionan una guía valiosa para conocer a los colaboradores, pero también para buscar alternativas en las dinámicas de las reuniones de forma que todos sean incluidos (Gráfica 14).

Gráfica 14

Participación de los colaboradores en las reuniones de trabajo en Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

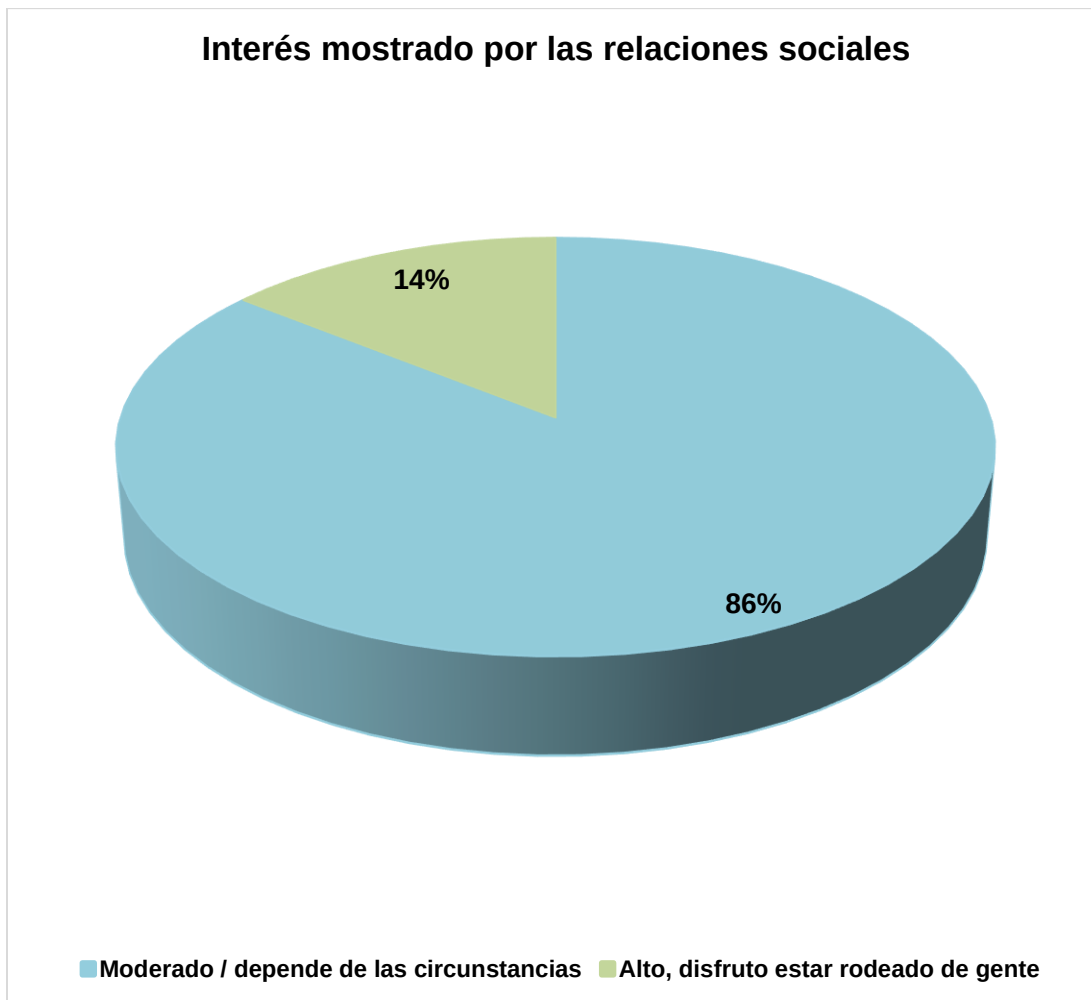


Nota: Elaboración propia.

Interés mostrado por las relaciones sociales: De acuerdo con los resultados de la encuesta mostrados en la gráfica, el interés mostrado por las relaciones sociales por los colaboradores de Desarrollo e Investigación de Medicamentos muestra que el 86% de los encuestados (18) presenta un interés moderado por las relaciones sociales y usualmente depende de la ocasión, mientras que sólo el 14% (03 colaboradores) tiene un interés alto y disfrutan de estar rodeados de personas. Estos resultados proporcionan información relevante sobre los intereses de los colaboradores en cuanto a las relaciones sociales y de esta forma establecer diferentes estrategias de comunicación e integración (Gráfica 15).

Gráfica 15

Interés mostrado por las relaciones sociales de parte de los colaboradores de Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

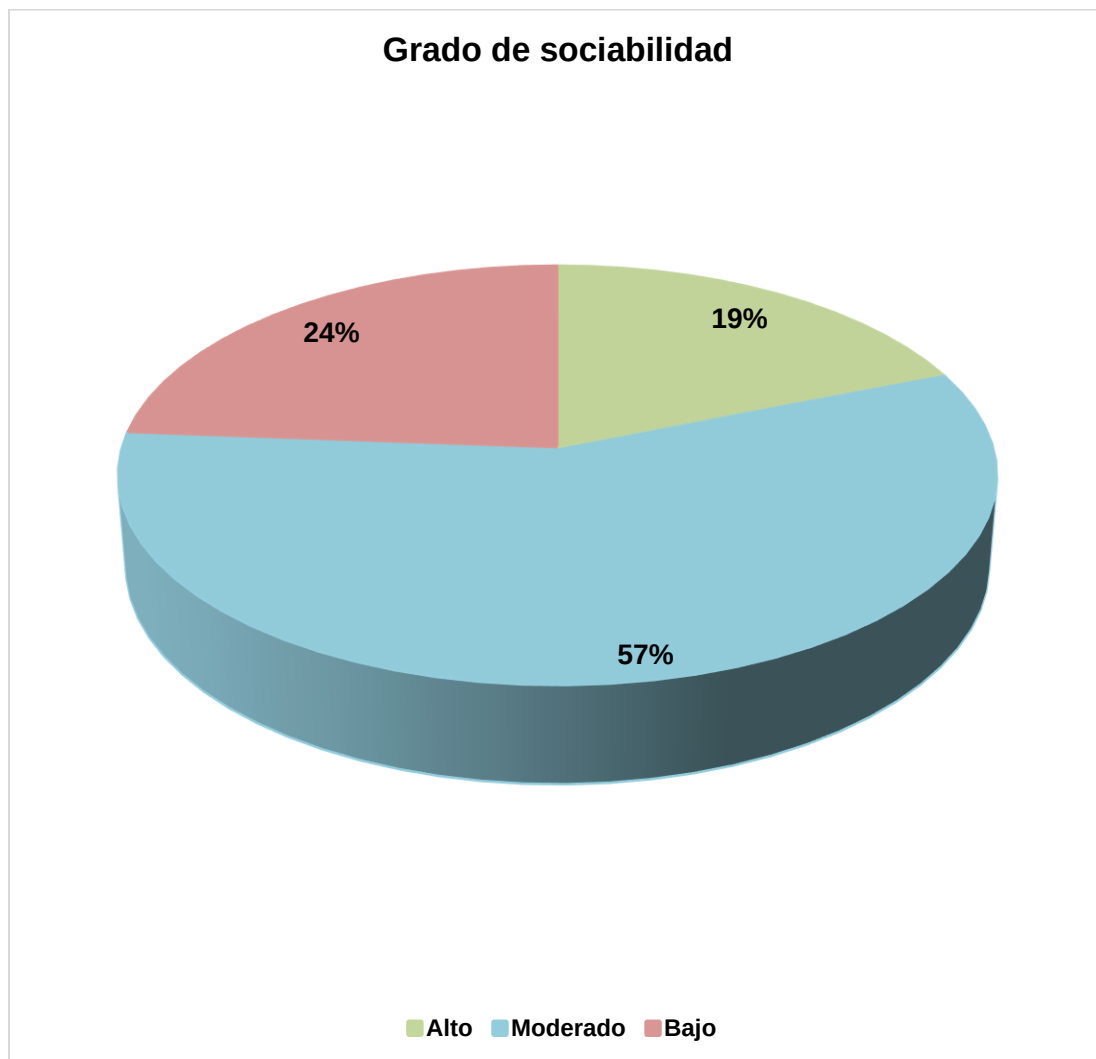


Nota: Elaboración propia.

Grado de sociabilidad de los colaboradores: De acuerdo con la encuesta, el grado de sociabilidad con el que los colaboradores de Desarrollo e Investigación de Medicamentos se percibe, muestra que el 19% de los encuestados (04) considera tener un alto grado de sociabilidad, mientras que el 57% (12 colaboradores) considera tener un grado moderado de sociabilidad y el 24% (05 colaboradores) considera tener un bajo grado de sociabilidad. Estos resultados son importantes ya que permiten saber que entre colaboradores hay diferentes grados de sociabilidad que pueden reflejarse en el número, facilidad y preferencia por establecer nuevas relaciones interpersonales (Gráfica 16).

Gráfica 16

Grado de sociabilidad de los colaboradores de Desarrollo e Investigación de Medicamentos.



Nota: Elaboración propia.

Actitud frente al trabajo en equipo: De acuerdo con la encuesta sobre la actitud frente al trabajo en equipo de los colaboradores de Desarrollo e Investigación de Medicamentos, muestra que el 52% de los encuestados (11) se organiza y disfruta de trabajar con la gente, sin embargo, un gran porcentaje, el 48% (10 colaboradores) mencionan que, si suelen trabajar en equipo, aunque no es su opción preferida. Estos resultados muestran que no todas las personas disfrutan trabajar en equipo e incluso que algunas de ellas podrían desempeñarse mejor en actividades en solitario (Gráfica 17).

Gráfica 17

Actitud frente al trabajo en equipo de los colaboradores de Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

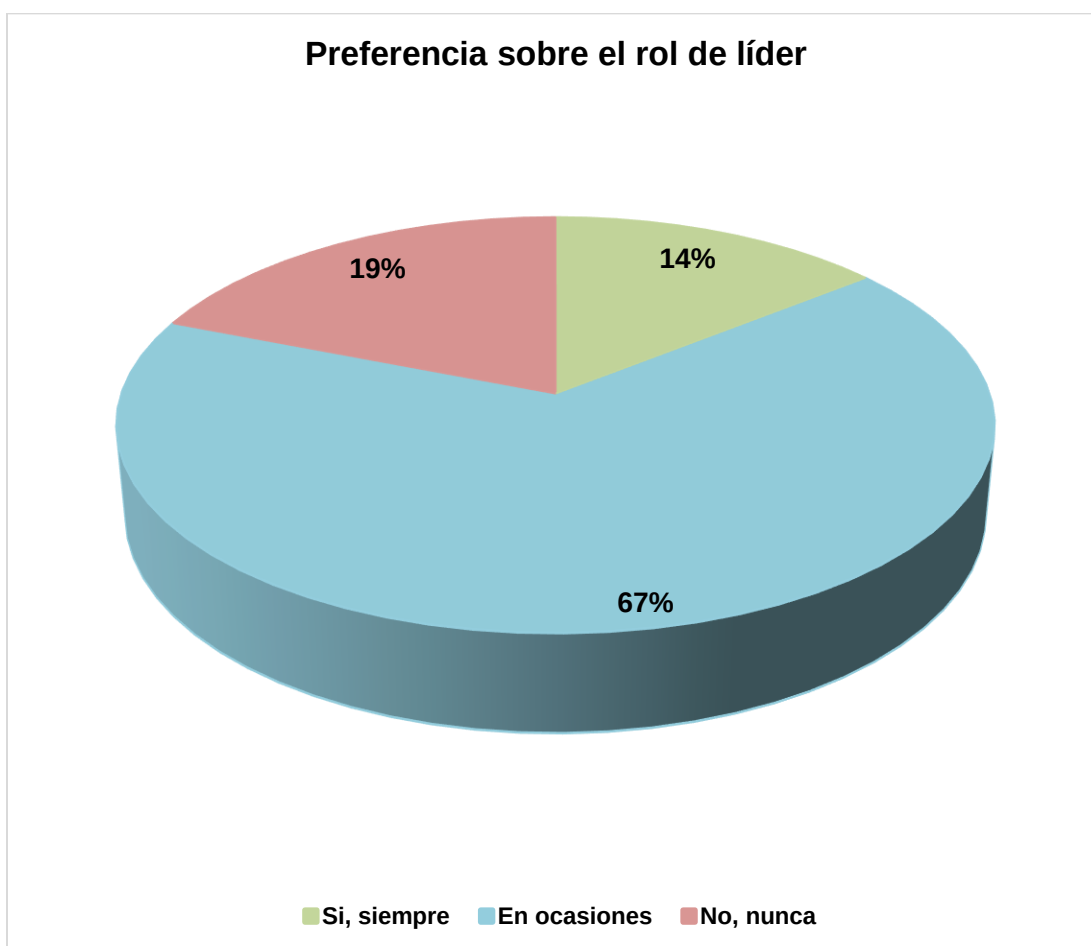


Nota: Elaboración propia.

Preferencia sobre el rol de líder: De acuerdo con la encuesta sobre si los colaboradores de Desarrollo e Investigación de Medicamentos tienen alguna preferencia para asumir el rol de líder, muestra que sólo el 14% de los encuestados (03) le gusta tomar el rol de líder dentro de sus equipos y actividades, el 67% (14 colaboradores) menciona que en ocasiones les gusta tomar el rol de líder, según la actividad a realizar o según el equipo en el que se encuentren y el 19% (04) nunca toman el rol de líder. Estos resultados muestran que existe muchos líderes potenciales dentro de la organización y sería útil saber el enfoque de cada uno para poder enfocarlos en aquellas actividades o posiciones donde tendrán un mejor desempeño, pero donde además disfrutaran sus actividades (Gráfica 18).

Gráfica 18

Preferencia sobre el rol de líder de los colaboradores de Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

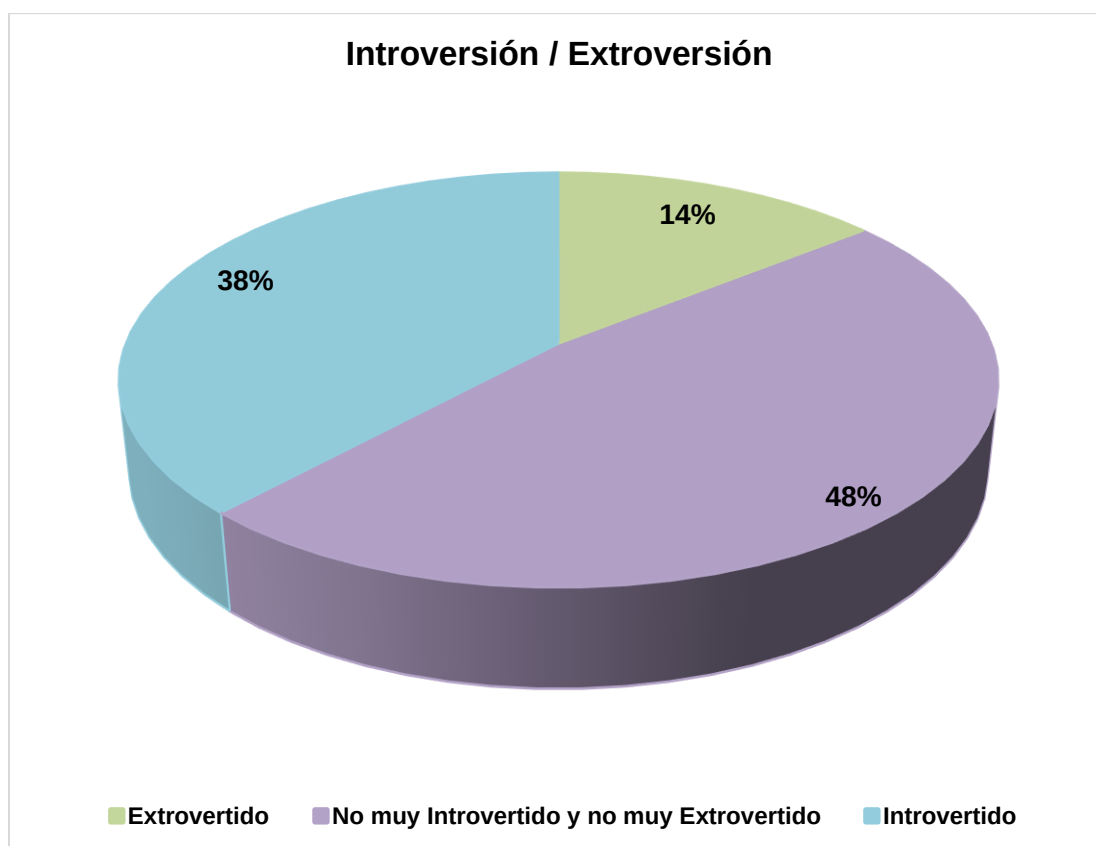


Nota: Elaboración propia.

Introversión / Extroversión: De acuerdo con la encuesta sobre cómo se perciben los colaboradores de Desarrollo e Investigación de Medicamentos dentro del espectro de introversión / extroversión, los resultados muestran que el 48% de los colaboradores (10) se consideran como no muy introvertidos y no muy extrovertidos; se podría decir que están en un espectro ambivertido, por otro lado sólo el 14% de los encuestados (03) se consideran extrovertidos, mientras que el 38% (08 colaboradores) se considera introvertidos. Estos resultados muestran que existe un gran porcentaje de personas introvertidas en el ámbito laboral y esto tiene relación con el porcentaje de personas introvertidas en la bibliografía. De aquí la importancia de cambiar el enfoque en los procesos de selección reclutamiento y promoción, así como en las estrategias, políticas y formas de trabajar en favor de los extrovertidos, por unas más inclusivas para los introvertidos (Gráfica 19).

Gráfica 19

Introversión / Extroversión de los colaboradores de Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

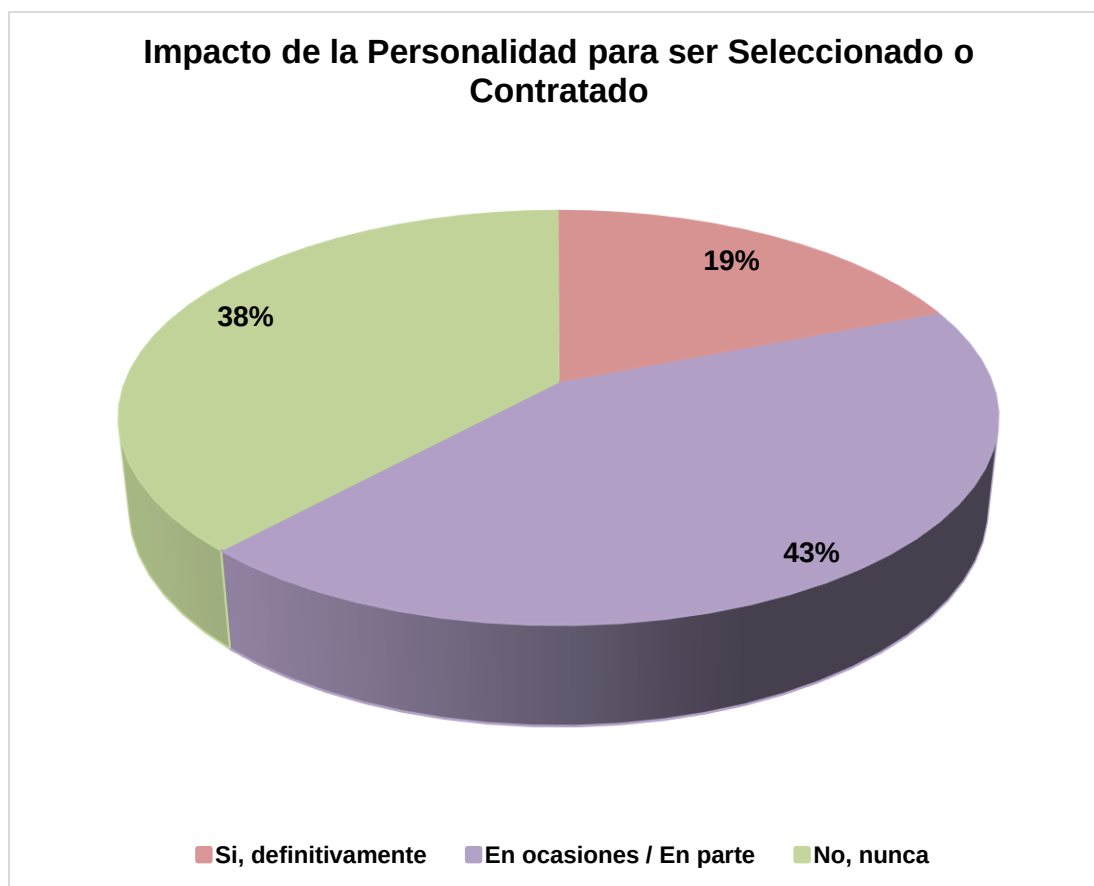


Nota: Elaboración propia.

Impacto de la personalidad para ser seleccionado o contratado: De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores de Desarrollo e Investigación de Medicamentos sobre el impacto que su personalidad ha tenido en el proceso de selección y contratación, los resultados muestran que el 38% de los encuestados (08) considera que su personalidad no ha sido un factor para ser seleccionado o contratado, sin embargo el 43% de los encuestados (09) indican que su personalidad ha sido, en parte, factor para ser seleccionado o contratado y sólo el 19% (04 colaboradores) afirman que definitivamente su personalidad ha sido clave para su selección y contratación. Esto pone de manifiesto que la personalidad es un rubro importante en el proceso de selección, pero sería importante analizar si esto no se basa en sesgos de las personas que toman la decisión de seleccionar o contratar a alguien (Gráfica 20).

Gráfica 20

Impacto de la Personalidad para ser Seleccionado o Contratado en Desarrollo e Investigación de Medicamentos.



Nota: Elaboración propia.

Impacto de la Personalidad para Promovido: De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores de Desarrollo e Investigación de Medicamentos sobre el impacto que su personalidad ha tenido en el proceso de promoción, los resultados muestran que un 38% de los encuestados (08) consideran que su personalidad no ha sido un factor para ser considerado para una promoción, mientras que otro 38% de los encuestados (08) indican que su personalidad ha sido, en parte, factor para ser considerado a una promoción, sin embargo un 24% (05 colaboradores) afirman que definitivamente su personalidad ha sido clave para ser considerado para una promoción. Esto indica que el tipo de personalidad de las personas tiene gran impacto al momento de que alguien sea elegible para una promoción, sin embargo, habría que analizar si esto no está basado en sesgos de los líderes que toman la decisión para promocionar a alguien (Gráfica 21).

Gráfica 21

Impacto de la Personalidad para ser Promovido en Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

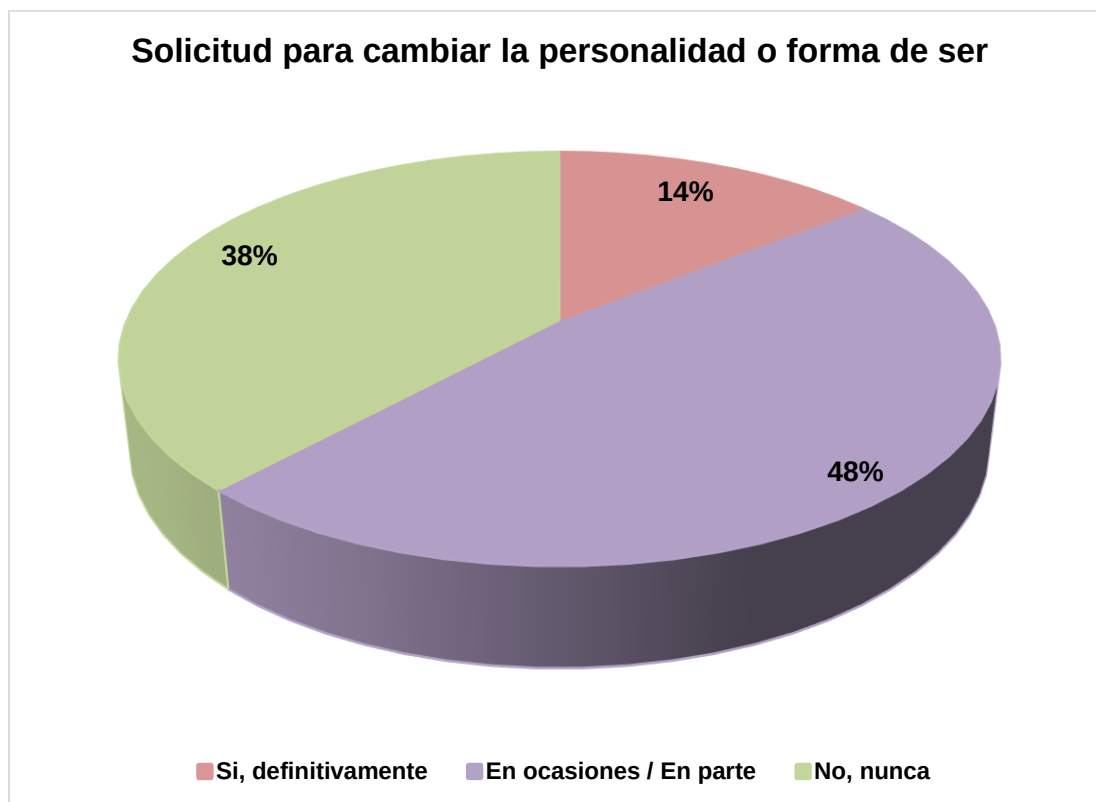


Nota: Elaboración propia.

Solicitud para cambiar la personalidad o forma de ser: De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de Desarrollo e Investigación de Medicamentos sobre si durante sus evaluaciones de desempeño se le ha hecho alguna solicitud para cambiar su personalidad o forma de ser como parte de acciones de “mejora”, la gráfica muestra que un 38% de los encuestados (08) indica que en sus evaluaciones de desempeño nunca se les ha solicitado que cambien su personalidad o su forma de ser, sin embargo un 48% de los encuestados (10) ha indicado que en ocasiones o en parte, se les ha pedido algún cambio en su personalidad o en su forma de ser y un 14% de los colaboradores (03) reportó que definitivamente les han solicitado cambiar su personalidad o forma de ser en sus evaluaciones de desempeño. Esto podría indicar que los líderes buscan modificar la personalidad de sus empleados a un tipo de personalidad “ideal” de acuerdo con la percepción o sesgo de cada uno de ellos (Gráfica 22).

Gráfica 22

Solicitud para cambiar la personalidad o forma de ser en Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

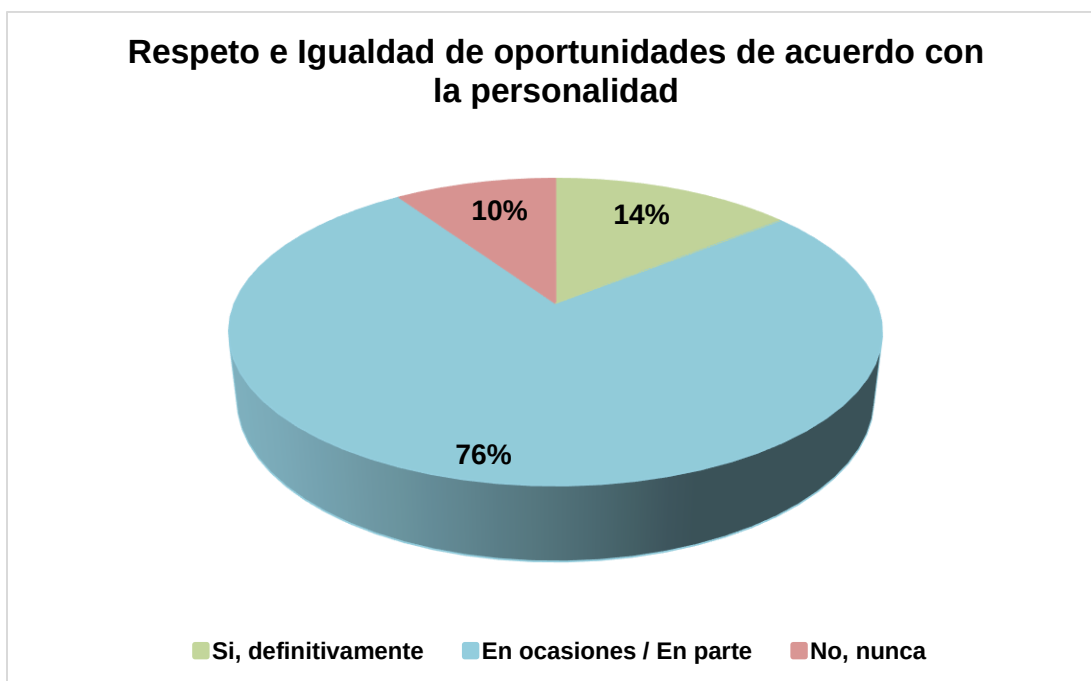


Nota: Elaboración propia.

Respeto e igualdad de oportunidades de acuerdo con la personalidad: De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores de Desarrollo e Investigación de Medicamentos sobre si consideran que en la empresa hay respeto así como igualdad de oportunidades para las diferentes personalidades, los resultados muestran que un 14% de los encuestados (03) considera que si hay respeto e igualdad de oportunidades para todos los tipos de personalidad, aunque un 76% de los encuestados (16) considera que sólo en parte o en ocasiones existe respeto e igualdad de oportunidades de acuerdo con el tipo de personalidad. Finalmente, un 10% de los colaboradores (02) considera que no hay respeto ni igualdad de oportunidades de acuerdo con los diferentes tipos de personalidad. Esto podría indicar que, si bien pudieran existir entrenamientos enfocados en el respeto hacia y entre los colaboradores, estos son insuficientes, al menos, en el aspecto de la personalidad, posiblemente debido a que se enfocan en otros tipos de discriminación (por religión, género, raza u orientación sexual); adicional se observa que gran parte considera que aún no existe una completa igualdad de oportunidades y que cierto tipo de personalidad es beneficiado, posiblemente debido al sesgo en los líderes. (Gráfica 23).

Gráfica 23

Respeto e Igualdad de oportunidades de acuerdo con la personalidad en Desarrollo e Investigación de Medicamentos.



Nota: Elaboración propia.

Capítulo V. Conclusiones y Reflexiones

Hallazgos del Caso

En el análisis de las encuestas aplicadas en Desarrollo e Investigación de Medicamentos respecto a la discriminación por el tipo de personalidad en el proceso de reclutamiento, selección y promoción, se han identificado hallazgos significativos que arrojan luz sobre la dinámica laboral en la empresa. Primero, es de notar que la mayoría de los colaboradores corresponden al sexo femenino en una proporción de 4 a 1, con un rango de edad de entre 40-44 años en su mayoría y donde la antigüedad de la mayor parte de los colaboradores dentro de la compañía va de entre 1 a 3 años.

Se destaca también la percepción mayoritariamente positiva de los colaboradores durante el proceso de reclutamiento, donde resaltan la valoración justa de sus habilidades y experiencia al unirse a la organización. También, la mayoría de las opiniones son positivas en cuanto a la consideración de la diversidad en la etapa de selección, aunque algunas opiniones aún evidencian la necesidad de una revisión y mejora en este aspecto específico.

Otro punto importante que se ha identificado es que aún existe la presencia de situaciones de discriminación durante las entrevistas, según lo mencionado por algunos colaboradores. Estas experiencias, que varían en intensidad y naturaleza, señalan la importancia de implementar medidas para garantizar un proceso de selección libre de sesgos y trato diferencial. Además, la percepción sobre la falta equidad y transparencia en las oportunidades de promoción interna indica la necesidad de abordar posibles sesgos en las decisiones de ascenso y mejorar la transparencia en los criterios de promoción.

La participación variada en programas de capacitación sobre diversidad indica una oportunidad para mejorar la conciencia y comprensión entre los empleados a todos los niveles jerárquicos. En general se percibe que la compañía tiene una buena cultura de diversidad e inclusión, aunque se requiere trabajar para que dentro de las políticas se siga fomentando la diversidad e inclusión. La diversificación de roles de liderazgo es otro aspecto crítico, ya que la percepción sobre su equidad también es variada, sugiriendo la necesidad de promover una representatividad más equitativa en todos los niveles jerárquicos.

Las acciones sugeridas por los colaboradores para mejorar la equidad en Desarrollo e

INTROVERSIÓN, LA DISCRIMINACIÓN SILENCIOSA

Investigación de Medicamentos ofrecen una guía valiosa para la implementación de medidas concretas. Estas incluyen la implementación de programas continuos de sensibilización y capacitación, el establecimiento de políticas más transparentes en los procesos de reclutamiento y promoción, el fomento de la diversidad en los equipos de liderazgo y la creación de un canal de denuncias más accesible y confidencial. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para la implementación de estrategias de mejora y promoción de un ambiente laboral más inclusivo y equitativo en la empresa.

En cuanto al respeto por la personalidad de los colaboradores, la mayoría considera que existe dicho respecto, sin embargo, existen casos donde esta percepción es negativa, por lo que no es suficiente el trabajo realizado y existen áreas de mejora.

Llama la atención la actitud de los colaboradores en cuanto a la participación en las reuniones de equipo, su actitud y forma de trabajar en tareas de equipo, así como el interés en las relaciones sociales y el grado de sociabilidad que los colaboradores tienen, indicando que tienden a un estilo de personalidad más reservado que puede desempeñarse mejor en actividades individuales. Esto es de relevancia porque identificando la personalidad y las formas de trabajo preferidas se pueden implementar diferentes estrategias para organizar las tareas y para la asignación de roles, lo cual se ve soportado por la preferencia de los colaboradores para tener un rol de líder.

Uno de los hallazgos más importantes es en relación con la diversidad de acuerdo con el tipo de personalidad, dentro del ambiente laboral. De acuerdo con la información obtenida, se observa que el porcentaje de los colaboradores que se consideran introvertidos se encuentra dentro del porcentaje estimado en diferentes bibliografías y esto significa que, alrededor de un tercio de los colaboradores se consideran introvertidos, lo cual no es un porcentaje menor, especialmente cuando se observa que el porcentaje de extrovertidos entre los colaboradores es menor, por lo que, con mayor razón, debería existir un cambio que no favorezca a uno u otro grupo, sino que permita la igualdad en el ámbito laboral.

En cuanto a la percepción de los colaboradores sobre el impacto que tiene la personalidad (introversión / extroversión) en la selección o promoción, se observa que un alto porcentaje considera que la personalidad tiene mucho o algún impacto al momento de ser seleccionado o de ser considerado para una promoción y no sólo las habilidades, experiencia,

méritos o desempeño que el colaborador haya tenido.

Por otro lado, los colaboradores consideran que, al menos en parte o en ocasiones, hay un énfasis por parte de los líderes hacia los colaboradores para cambiar algún rasgo de la personalidad dentro de los procesos de reclutamiento, selección y promoción, siendo más notorio este énfasis durante las evaluaciones de desempeño en los colaboradores ya que se muestra que es en estos procesos, junto con el de promoción, en donde los líderes suelen proponer cambios en la personalidad para ser considerados para nuevos roles, perpetuando así el sesgo y discriminación.

Finalmente, todo esto refleja que el respeto y la igualdad de oportunidades que tienen los colaboradores se ve influenciado, al menos en gran parte por la personalidad, lo que deriva en un sesgo y, de alguna forma, una discriminación, lo cual presenta un área de oportunidad para la empresa.

Conclusiones Sobre la Presencia de Discriminación

Tras el análisis de los datos recopilados en Desarrollo e Investigación de Medicamentos en relación con la presencia de discriminación por el tipo de personalidad en el proceso de reclutamiento, selección y promoción, se pueden extraer conclusiones significativas que ofrecen una visión integral de la dinámica laboral en la empresa. En primer lugar, la percepción general de los colaboradores revela que, si bien hay aspectos positivos, como la valoración justa durante el reclutamiento, existen áreas de preocupación que sugieren la presencia de discriminación en diferentes etapas del ciclo laboral, siendo una de las etapas más afectadas, la de promoción.

La información compartida por algunos colaboradores sobre situaciones de discriminación resalta la importancia de abordar posibles sesgos en el proceso de selección. Estas situaciones, que varían en intensidad y naturaleza, destacan la necesidad de implementar medidas específicas para garantizar que todas las interacciones en el proceso de contratación sean imparciales y basadas únicamente en las habilidades y competencias de los candidatos y menos en su personalidad.

La percepción sobre la equidad en las oportunidades de promoción interna subraya la necesidad de revisar y mejorar los criterios de ascenso, así como de garantizar una mayor

transparencia en estos procesos. La falta de claridad en los criterios de promoción puede contribuir a la percepción de discriminación y generar descontento entre los empleados. La empresa podría beneficiarse de la implementación de políticas más transparentes y procesos de evaluación claros y objetivos, pero también de la concientización de los líderes sobre los sesgos que existen acerca de la personalidad y que pueden afectar el proceso de promoción, así como la equidad de las oportunidades.

La presencia de discriminación en Desarrollo e Investigación de Medicamentos es un fenómeno complejo que involucra múltiples aspectos del ciclo laboral. Las experiencias y percepciones de los colaboradores destacan la necesidad de medidas específicas para mejorar la transparencia en los procesos de selección y promoción, así como para fortalecer la cultura organizacional inclusiva. La disposición de la empresa para abordar estas cuestiones es crucial para crear un entorno laboral equitativo y promover la diversidad y la igualdad de oportunidades entre todos los miembros del equipo.

Impacto en la Empresa y en los Afectados

Aunque todo el mundo tiene prejuicios (debido a que es un filtro natural que ayuda a dar sentido a un mundo complejo y a menudo confuso), no se puede tolerar su aceptación como excusa para discriminar. Cuando se actúa basándose en prejuicios y que esto resulte en un trato injusto, ya sea consciente o inconscientemente, se convierte en una forma de discriminación. En el lugar de trabajo, dependiendo de cómo afecte el comportamiento discriminatorio, puede impactar positiva o negativamente en la carrera profesional de los empleados, así como el desempeño de la empresa.

Cuando las empresas aceptan comportamientos, procesos y sistemas sesgados y discriminatorios, pierden credibilidad y valor real. Además, limitan la capacidad de sus empleados introvertidos para crecer y contribuir. El prejuicio contra los introvertidos en el liderazgo es una norma aceptada que no tiene cabida en el lugar de trabajo actual; es fundamentalmente incorrecto.

El impacto del sesgo y la discriminación en Desarrollo e Investigación de Medicamentos se puede manifestar en diversos niveles, y puede afectar tanto a la empresa en su conjunto como a los individuos directamente impactados por estas prácticas. En términos empresariales, la presencia del sesgo y la discriminación puede resultar en un clima laboral tenso y

desmotivador, afectando la productividad y la cohesión del equipo. La percepción de inequidad en el proceso de reclutamiento, selección y promoción puede generar desconfianza entre los empleados y afectar negativamente la moral y la lealtad hacia la empresa.

La reputación de Desarrollo e Investigación de Medicamentos también podría verse afectada, ya que la discriminación, de cualquier tipo, en el ámbito laboral puede ser objeto de atención pública y críticas externas. Esto podría tener consecuencias significativas en la atracción y retención de talento, así como en la retención de clientes, especialmente en un entorno empresarial donde la responsabilidad social y la diversidad son cada vez más valoradas.

A nivel individual, aquellos que han experimentado discriminación en el proceso de reclutamiento, selección o promoción pueden sufrir consecuencias emocionales y profesionales significativas. La discriminación puede generar sentimientos de desánimo, baja autoestima y ansiedad entre los afectados, afectando directamente su bienestar psicológico. Además, las oportunidades perdidas de desarrollo profesional debido a prácticas discriminatorias pueden limitar el avance profesional y la realización personal de los individuos afectados.

El impacto en la diversidad y la inclusión dentro de la empresa también es significativo. La discriminación puede crear barreras para la diversificación de roles de liderazgo y limitar la representatividad equitativa en todos los niveles jerárquicos. Esto no solo afecta a los individuos directamente discriminados, sino que también debilita la fortaleza y la innovación que la diversidad aporta a la dinámica organizacional.

Para abordar el impacto, es necesario que Desarrollo e Investigación de Medicamentos tome medidas concretas y efectivas para erradicar la discriminación en todas las etapas del ciclo laboral. La implementación de políticas claras, la sensibilización y capacitación continua, así como la promoción de una cultura inclusiva, son elementos cruciales para mitigar los efectos negativos y construir un entorno laboral que valore la diversidad y promueva la igualdad de oportunidades para todos los empleados. La empresa puede beneficiarse significativamente al convertir estos desafíos en oportunidades para fomentar una cultura organizacional más justa, equitativa e inclusiva.

Recomendaciones para Corregir Prácticas Discriminatorias

El sesgo y la discriminación han estado presentes en la sociedad, incluido en el lugar de trabajo, y afectan a las personas ya sea por su género, raza, edad, así como a las personas con discapacidades y otros grupos subrepresentados. Existe una falta de representación de todos estos grupos en las filas de liderazgo de los lugares de trabajo. Es claro que esto debe terminar. Mejorar la igualdad de liderazgo para los introvertidos tiene un impacto positivo en los líderes de todos los grupos subrepresentados. Se debe trabajar para eliminar las barreras que limitan el éxito de los líderes subrepresentados. Para ello, se debe aceptar la existencia de prejuicios y discriminación y comprender el papel que desempeñan en el lugar de trabajo.

Para corregir prácticas discriminatorias en Desarrollo e Investigación de Medicamentos, se proponen una serie de recomendaciones que aborden de manera integral los desafíos identificados en el proceso de reclutamiento, selección y promoción.

En primer lugar, es crucial establecer políticas claras y transparentes que promuevan la igualdad de oportunidades y prohíban expresamente cualquier forma de discriminación, incluyendo la discriminación por tipo de personalidad. Estas políticas deben comunicarse de manera efectiva a todos los empleados, garantizando una comprensión común y un compromiso generalizado con los principios de diversidad e inclusión.

La sensibilización y capacitación continuas son elementos esenciales que pueden ayudar a modificar las actitudes y comportamientos discriminatorios. Por lo tanto, serán necesarios programas de formación que aborden la conciencia sobre la diversidad, la eliminación de sesgos y la promoción de un entorno inclusivo pueden ayudar a crear una cultura organizacional que celebre la diversidad y respete la igualdad de oportunidades. Si bien la familiaridad es una parte necesaria de cualquier plan para gestionar sistemáticamente los prejuicios y la discriminación, por sí sola está lejos de ser adecuada. Estas capacitaciones deben ser obligatorias y estar dirigidas a todos los niveles jerárquicos, desde el personal de reclutamiento hasta los líderes de la empresa. Se necesita que los líderes y directivos reconozcan estos problemas fundamentales, actúen sobre ellos y refuerzan positivamente los comportamientos deseados para mejorar el *status quo*. Cuando la solución es la instrucción por sí sola, los resultados dependen de la calidad y contenido del material, del instructor, la motivación del estudiante, la prioridad que el liderazgo le dé al material, la rapidez con la que se puede poner en práctica y, lo más importante, qué tan bien se refuerzan nuevos

comportamientos. Si todo lo que se hace es hablar de un problema, entonces no sucede nada que refuerce el cambio, el cambio no se producirá y, si ocurre, no durará mucho.

En el proceso de reclutamiento, se recomienda implementar estrategias para garantizar la imparcialidad y la objetividad. Esto incluye la revisión y actualización de los criterios de evaluación, asegurando que estén alineados con las competencias necesarias para el puesto y no contengan sesgos implícitos. Además, la diversificación de los paneles de entrevistas y la inclusión de entrenamientos específicos para los profesionales de recursos humanos pueden contribuir a un proceso de selección más justo y equitativo.

La transparencia en los criterios de promoción interna es fundamental para eliminar percepciones de favoritismo y discriminación. La empresa debe establecer criterios claros y objetivos para la promoción, comunicándolos de manera abierta a todos los empleados. La implementación de revisiones regulares de estos criterios y la consulta con los colaboradores pueden ayudar a mantener un sistema de promoción que sea percibido como justo y equitativo.

Se debe crear un entorno favorable en el que los introvertidos puedan tener diálogos y conversaciones abiertas, tanto con otros introvertidos como con extrovertidos. El lugar de trabajo basado en la tecnología presenta nuevas formas de comunicación para empoderar a los introvertidos como nunca antes. Los líderes deben comprender que las preferencias de comunicación cambian según el tipo de personalidad. Los sistemas deben brindar a personas de todos los tipos de personalidad la misma oportunidad de contribuir. Así como los extrovertidos gravitan naturalmente hacia el habla y las interacciones sociales, los introvertidos prosperan en entornos individuales y de grupos pequeños y sobresalen cuando tienen tiempo para pensar, editar y plasmar sus pensamientos por escrito. Herramientas como Workplace by Facebook, Zoom y Microsoft Teams deben considerarse convencionales, tenerse en la misma consideración que las reuniones en persona y usarse junto con ellas.

No puede haber consecuencias negativas o punitivas cuando los introvertidos hablan; de hecho, necesitan ser recompensados. Es la única forma de crear la seguridad psicológica que el lugar de trabajo necesita para que todos los empleados puedan prosperar. Si los introvertidos son inadvertidamente avergonzados o etiquetados como marginales, no expresarán sus necesidades y preocupaciones. Además, es clave comprender cómo los introvertidos prefieren ser recompensados, porque la mayoría preferiría un reconocimiento

privado y discreto al reconocimiento en grandes eventos públicos

Los líderes extrovertidos necesitan ver el problema, comprender su impacto y estar dispuestos a cambiar. El sistema actual funciona para extrovertidos y por eso es difícil ver el problema. Para aquellos que ven un problema, la solución obvia es que los introvertidos simplemente actúen de forma extrovertida. Pero esto ignora el costo que esta solución tiene para la productividad, la creatividad, la salud y la felicidad del introvertido. Los líderes deben comunicar los costos de descontar a, como se vio anteriormente, entre un tercio y hasta la mitad introvertida de la fuerza laboral y las posibles ventajas que se pueden obtener al crear un ambiente de trabajo verdaderamente inclusivo en el que todos sientan que pertenecen al ser auténticos. Además, esto debe hacerse de manera que no amenace el lugar del extrovertido en el sistema. Los extrovertidos deberían seguir siendo recompensados por liderar desde su lugar de autenticidad, pero al mismo tiempo los introvertidos deben recibir el mismo privilegio

La implementación de estas recomendaciones puede ayudar a transformar la cultura organizacional en Desarrollo e Investigación de Medicamentos, promoviendo un entorno laboral inclusivo, respetuoso y libre de discriminación. Estas acciones no solo corrigen prácticas discriminatorias, sino que también fortalecen la reputación de la empresa, mejoran la moral de los empleados y contribuyen a la construcción de un equipo diverso y talentoso.

Estrategias para prevenir la discriminación en procesos de capital humano.

Para prevenir la discriminación en los procesos de capital humano en Desarrollo e Investigación de Medicamentos, se proponen estrategias integrales que aborden diferentes aspectos del ciclo laboral, desde el reclutamiento hasta la promoción.

En primer lugar, la inclusión de la diversidad (en todos los aspectos) debe ser un principio fundamental en todas las etapas del proceso de capital humano. Esto implica no solo la consideración de candidatos diversos durante el reclutamiento, sino también la creación de equipos de selección y paneles de entrevistas que reflejen la diversidad que la empresa busca promover. La sensibilización de los equipos de recursos humanos sobre sesgos inconscientes y la importancia de la equidad en la toma de decisiones es esencial.

El tipo de personalidad debe legitimarse a nivel corporativo como una dimensión real e importante de la diversidad. Corresponde al liderazgo corporativo crear y reforzar un sistema de

INTROVERSIÓN, LA DISCRIMINACIÓN SILENCIOSA

valores que fomente la diversidad, la inclusión y la pertenencia, y refuerce positivamente a los empleados para que defiendan por sí mismos y por los demás.

Las descripciones de los puestos deben actualizarse para eliminar el lenguaje dirigente o sesgado (por ejemplo, “líder dinámico”, “comunicarse eficazmente”, “Inspirar”). Con demasiada frecuencia no se definen estos términos, y esto lleva a que sean definidos por personas que tengan algún sesgo.

Se deben evitar las entrevistas no estructuradas, ya que éstas pueden generar sesgos inconscientes, que pueden llevar a la decisión de una contratación basada, principalmente, en la sociabilidad del candidato más que en las calificaciones. En su lugar, se debe considerar un proceso de entrevista con una estructura que permita evaluar a los candidatos por sus calificaciones y bajo los mismos criterios.

Los procesos de selección y promoción laboral deben ser ciegos y basarse únicamente en las calificaciones y el mérito. Esto minimizará la probabilidad de que el sesgo del personal de selección afecte el resultado. Una vez realizada la selección, recursos humanos puede revisarla para garantizar que los procesos de cegamiento de la decisión no hayan tenido consecuencias imprevistas.

La transparencia en los procesos de evaluación y promoción es clave para prevenir percepciones de discriminación. Establecer criterios claros y objetivos para la promoción interna, comunicarlos abiertamente a los empleados y revisarlos periódicamente contribuye a construir un sistema justo y equitativo. La participación de los colaboradores en la definición de estos criterios puede fortalecer su aceptación y compromiso.

Las reuniones para la evaluación del desempeño y promoción dentro de la empresa no pueden ser controladas por uno o dos individuos con personalidades fuertes. A menudo, estos grupos sirven de cobertura para que se perpetúen los prejuicios porque otros miembros no se sienten seguros al expresar posiciones contrarias. Estos grupos deben contar con individuos independientes de la diversidad y la inclusión cuyo trabajo sea garantizar una comprensión coherente de cómo son los prejuicios y la discriminación, y que comprendan el impacto negativo de estos en la fuerza laboral. Además, se deben monitorear estas reuniones y alertar al equipo cuando exista la posibilidad de que se produzcan prejuicios y discriminación que

afecten la equidad del proceso.

La implementación de programas de capacitación continua sobre diversidad e inclusión es una estrategia efectiva para prevenir la discriminación. Estos programas deben ser obligatorios para todos los empleados y deben abordar temas como la conciencia de sesgos, la creación de un entorno inclusivo y la promoción de la igualdad de oportunidades. La medición del impacto de estos programas mediante evaluaciones periódicas puede ayudar a ajustar y mejorar su efectividad.

Se deben fomentar métodos de comunicación alternativos, así como estar abiertos a diferentes estilos de comunicación, además de la verbal. Como se mencionó anteriormente, los introvertidos suelen tomar más tiempo en procesar que los extrovertidos. Por lo tanto, se debe evitar exigir respuestas inmediatas durante las reuniones y otras sesiones de lluvia de ideas. Establecer fechas límite para recibir comentarios puede ser una forma útil de brindar un tiempo que les funcione. Se debe considerar que los introvertidos prefieren la comunicación por escrito porque les da el tiempo que necesitan para expresarse con precisión. La comunicación puede ayudar a eliminar malentendidos y abrir un diálogo que permitirá un entorno de trabajo más inclusivo para todos.

La revisión constante de políticas y procesos para asegurar que estén alineados con los principios de diversidad e inclusión es una estrategia proactiva. La empresa debe estar comprometida con la mejora continua y dispuesta a ajustar sus prácticas en función de los cambios en el entorno laboral y las mejores prácticas en la gestión de capital humano.

En conclusión, la prevención de la discriminación en los procesos de capital humano requiere un enfoque holístico que aborde la cultura organizacional, la formación del personal, la transparencia en los procesos y la participación de los empleados. Estas estrategias no solo previenen prácticas discriminatorias, sino que también contribuyen a construir un entorno laboral inclusivo, diverso y equitativo en Desarrollo e Investigación de Medicamentos.

Propuestas para futuras investigaciones

Para futuras investigaciones en el ámbito de la discriminación laboral en el contexto de reclutamiento, selección y promoción, se podrían considerar diversas áreas de estudio que profundicen en aspectos específicos y contribuyan al desarrollo de estrategias más efectivas

para abordar este problema.

Impacto de la Diversidad de Personalidad en el Rendimiento Empresarial:

Investigar cómo la promoción de la diversidad a nivel de la personalidad en todas las etapas del ciclo de vida del empleado afecta directamente al rendimiento y la productividad de la empresa. Analizar indicadores clave para comprender cómo la inclusión de diversas perspectivas contribuye a la innovación y a la mejora de los resultados empresariales.

Evaluación de Programas de Capacitación en Diversidad e Inclusión enfocados a la Personalidad: Realizar estudios detallados sobre la efectividad de programas de capacitación específicos diseñados para reducir la discriminación según el tipo de personalidad en el lugar de trabajo. Evaluar cómo estos programas impactan en la conciencia del personal, las actitudes y las prácticas laborales, y determinar las mejores prácticas para implementar iniciativas de formación exitosas.

Análisis de la Implementación de Políticas Antidiscriminatorias enfocadas a la Personalidad: Investigar la implementación práctica de políticas antidiscriminatorias en empresas, examinando los desafíos y las barreras que pueden surgir. Analizar casos de estudio para comprender cómo las empresas pueden superar obstáculos y garantizar la aplicación efectiva de políticas que promuevan la igualdad de oportunidades enfocadas en los diferentes tipos de personalidad.

Referencias Bibliográficas

- Aguinis, H. (2016). *Performance Management*. Pearson Educación.
- Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(2), 491–503. <https://doi.org/10.1037/a0014201>
- Ariza, L. & Sánchez, R. (2017). *Gestión por competencias y gestión del talento humano*. Ediciones de la U.
- Armendáriz, J., & Arellano, M. (2019). *Estrategia y gestión de recursos humanos*. Editorial Síntesis.
- Babbie, E. (2017). *The Basics of Social Research* (7th ed.). Cengage Learning.
- Blevins, Stackhouse, M. R. D., & Dionne, S. D. (2022). Righting the Balance: Understanding Introverts (and extraverts) in the Workplace. *International Journal of Management Reviews: IJMR*, 24(1), 78–98.
- Boroughs, D. (2022, enero 10). *It's Time to End... Personality Type Bias and Discrimination in the Workplace*. LinkedIn.com. <https://www.linkedin.com/pulse/its-time-end-culturally-accepted-personality-type-boroughs-p-e/>
- Bourke, J., & Titus, A. (2020). *How to create inclusive workplaces*. Deloitte Insights.
- Cascio, W. (2017). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Pearson.
- Cain, S. (2012). *Quiet: El poder de los introvertidos en un mundo incapaz de callarse*. Urano
- César, M., & Lorente, M. (2017). *Gestión por competencias y gestión del conocimiento en Recursos Humanos*. Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Chiavenato, I. (2016). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Child, D. (1964). The relationships between Introversion-Extraversion, neuroticism and performance in school examinations. *The British Journal of Educational Psychology*, 34(2), 187–196. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8279.1964.tb00623.x>
- Comisión Mexicana de Derechos Humanos (CMDH). (2017). "Informe Anual sobre Discriminación en el Trabajo." Retrieved from <https://www.cmdh.org.mx/informes/discriminacion-laboral>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Davenport, T. (2018). *Competing on Talent Analytics*. Harvard Business Review Press.

- De Arriba, R., & Rodríguez, J. (2016). Evaluación del desempeño y gestión por competencias. Editorial CEP.
- Depue, R. A., & Fu, Y. (2013). On the nature of extraversion: variation in conditioned contextual activation of dopamine-facilitated affective, cognitive, and motor processes. *Frontiers in human neuroscience*, 7. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2013.00288>
- Díaz, P. (2019). "La discriminación por discapacidad y su impacto en la empleabilidad." *Revista de Inclusión Laboral*, 8(1), 32-47. <https://www.revistainclusionlaboral.com/diaz-discriminacion-discapacidad>
- Duffy, K. A., & Chartrand, T. L. (2015). The extravert advantage: How and when extraverts build rapport with other people. *Psychological Science*, 26(11), 1795–1802. <https://doi.org/10.1177/0956797615600890>
- Extroversion*. (2018, April 19). APA Dictionary of Psychology. <https://dictionary.apa.org/extraversion>
- Fernández, A. (2021, 15 de marzo). "La discriminación étnica persiste en el ámbito laboral según un nuevo informe." *El País*, p. A6.
- Fernández, A. R. (2018). *Gestión integral de Recursos Humanos*. Editorial Trillas.
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). SAGE Publications.
- Flores, J. (2022, 20 de marzo). "La discriminación racial persiste en el mundo laboral, según un nuevo estudio." *El Financiero*, p. A6.
- Fundación por la Igualdad Laboral (FIL). (2015). "Informe sobre Prácticas Discriminatorias en el Mundo del Trabajo." Retrieved from <https://www.fundacionigualdad.org/informes/discriminacion-laboral>
- Gale, A., Edwards, J., Morris, P., Moore, R., & Forrester, D. (2001). Extraversion–introversion, neuroticism–stability, and EEG indicators of positive and negative empathic mood. *Personality and Individual Differences*, 30(3), 449–461. [https://doi.org/10.1016/s0191-8869\(00\)00036-2](https://doi.org/10.1016/s0191-8869(00)00036-2)
- García, A. (2017). "Discriminación en el ámbito laboral: Un análisis desde la perspectiva legal y social." Editorial Jurídica.
- García, M. A. (2016). *Discriminación en el Trabajo: Perspectivas Psicosociales*. Ediciones Universitarias.
- García, N. A. (2019). "Nuevas Estrategias para Abordar la Discriminación en el Empleo." Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Recursos Humanos, Madrid.
- García, R. (2021). "Prácticas inclusivas para combatir la discriminación en el entorno laboral." Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Recursos Humanos, Barcelona.

- García, R. M. (2017). *La Discriminación Laboral en el Siglo XXI: Retos y Perspectivas*. Editorial Trabajo Justo.
- Gómez, M. J. (2017). "Análisis de la discriminación por discapacidad en el ámbito laboral colombiano." Tesis doctoral, Universidad Nacional de Colombia.
- Gómez-Mejía, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Pearson.
- González, F. A. (2018). "La discriminación por orientación sexual en el contexto laboral." En L. M. García (Ed.), *Perspectivas contemporáneas en Recursos Humanos* (pp. 67-82). Editorial Moderna.
- González, P. (2018). "La discriminación de personas con discapacidad en el ámbito laboral: Desafíos y propuestas." *Revista de Inclusión Laboral*, 15(2), 89-104.
<https://www.revistainclusionlaboral.com/gonzalez-discapacidad-laboral>
- González, S. M. (2019). *La Discriminación Laboral: Retos y Estrategias para su Eliminación*. Editorial Trabajo Justo.
- Gutiérrez, E. (Entrevistador). (2020, 5 de septiembre). Entrevista sobre Discriminación en el Empleo [Entrevista].
- Haan, K. (2024, marzo 1). *Gender pay gap statistics in 2024*. Forbes.
<https://www.forbes.com/advisor/business/gender-pay-gap-statistics/>
- Hennink, M. M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. SAGE Publications.
- Hernández, A. (Entrevistador). (2017, 20 de mayo). Entrevista sobre Discriminación en el Empleo [Entrevista].
- Hernández, M. (2018). *Discriminación y Desigualdad en el Empleo: Retos Contemporáneos*. Editorial Trabajo y Sociedad.
- Herrera, A. (2017). "Análisis de la discriminación laboral por edad en el sector empresarial mexicano." Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Holmes, A. J., Lee, P. H., Hollinshead, M. O., Bakst, L., Roffman, J. L., Smoller, J. W., & Buckner, R. L. (2012). Individual differences in amygdala-medial prefrontal anatomy link negative affect, impaired social functioning, and polygenic depression risk. *The Journal of Neuroscience: The Official Journal of the Society for Neuroscience*, 32(50), 18087–18100. <https://doi.org/10.1523/jneurosci.2531-12.2012>
- Instituto Nacional de Derechos Humanos (INDH). (2020). "Informe Anual sobre Discriminación en el Ámbito Laboral." Retrieved from <https://www.indh.cl/informes/discriminacion-laboral>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2018). "Estudio Nacional sobre

- Discriminación en el Empleo." Retrieved from <https://www.inegi.org.mx/estudios/discriminacionlaboral>
- Instituto Nacional de Igualdad de Oportunidades (INIO). (2021). "Informe Anual sobre Discriminación en el Empleo." Retrieved from <https://www.inio.gob/informes/discriminacion-laboral>
- Instituto Nacional para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (INIOE). (2020). "Informe Anual sobre Discriminación Laboral por Edad." Retrieved from <https://www.inioe.gob/informes/discriminacion-edad>
- Introversion*. (2018, April 19). APA Dictionary of Psychology. <https://dictionary.apa.org/introversion>
- Jiménez, M. (2022, 10 de abril). "La discriminación racial en el empleo: Retos y soluciones." *El Economista*, p. B2.
- Johnson, D. L., Wiebe, J. S., Gold, S. M., Andreasen, N. C., Hichwa, R. D., Watkins, G. L., & Boles Ponto, L. L. (1999). Cerebral blood flow and personality: A positron emission tomography study. *The American Journal of Psychiatry*, 156(2), 252–257. <https://doi.org/10.1176/ajp.156.2.252>
- Kehoe, E. G., Toomey, J. M., Balsters, J. H., & Bokde, A. L. W. (2012). Personality modulates the effects of emotional arousal and valence on brain activation. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 7(7), 858–870. <https://doi.org/10.1093/scan/nsr059>
- Khalatbari, G. (2015, agosto 12). *Typology*. The Society of Analytical Psychology; The SAP (Society of Analytical Psychology). <https://www.thesap.org.uk/articles-on-jungian-psychology-2/about-analysis-and-therapy/typology/>
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Ley Federal del Trabajo. Gob.mx. Recuperado el 23 de diciembre de 2023, de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- Ley para Prevenir y Erradicar la Discriminación de la Ciudad de México. Disposiciones generales. (s/f). Gob.mx. Recuperado el 23 de diciembre de 2023, de <https://copred.cdmx.gob.mx/storage/app/media/Ley-para-Prevenir-la-Dicriminacion-de-CDMX.pdf>
- López, A. B. (2018). *La Discriminación Étnica en el Mundo Laboral: Un Análisis desde la Perspectiva Social*. Ediciones Laborales.
- López, J. R., & Hernández, E. G. (2019). "Impacto de la discriminación étnica en la salud mental de los trabajadores." *Revista de Psicología y Salud Laboral*, 25(1), 45-60.

- López, M. & Martínez, P. (2019). "Impacto de la discriminación de género en el desarrollo profesional de las mujeres." *Revista de Psicología Organizacional*, 25(2), 78-92.
- Martínez, A. (2021, 5 de agosto). "La discriminación de género persiste en el entorno laboral según un estudio reciente." *El Mercurio*, p. C4.
- Martínez, D. & Sánchez, P. (2020). "Impacto de la discriminación de género en el desarrollo profesional" *Revista de Psicología Laboral*, 36(2), 120-135.
- Martínez, E. & Sánchez, L. (2020). "Efectos de la discriminación de género en la satisfacción laboral." *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2), 89-104.
- Martínez, M. & Cabezuelo, A. (2018). *Gestión del conocimiento y talento en las organizaciones*. Editorial Cengage Learning.
- Martínez, M. (2017). *Gestión del talento humano por competencias*. Editorial Cengage Learning.
- Martínez, M. J. (2018). "Nuevas Perspectivas para Abordar la Discriminación en el Empleo." Ponencia presentada en la Conferencia Internacional de Recursos Humanos, Barcelona.
- McCabe, K. O., & Fleeson, W. (2012). What is extraversion for? Integrating trait and motivational perspectives and identifying the purpose of extraversion. *Psychological Science*, 23(12), 1498–1505. <https://doi.org/10.1177/0956797612444904>
- Méndez, J. & Sabater, E. (2019). *Manual de Recursos Humanos: Una perspectiva para la dirección*. ESIC Editorial.
- Méndez, J. R. (2018). *Desarrollo organizacional: Cambio y desarrollo organizacional*. Ediciones Pirámide.
- Mendoza, L. R. (2022, 10 de febrero). "La discriminación étnica persiste en el entorno laboral según un estudio reciente." *El País*, p. B5.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2021). "Informe Nacional sobre Discriminación en el Empleo." Retrieved from <https://www.mitramiss.gob.es/informes/discriminacion-laboral>
- Molina, E. (2016). "Análisis de la discriminación por discapacidad en el ámbito laboral español." Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-Based Nursing*, 18(2), 34-35. <https://doi.org/10.1136/eb-2015-102054>
- Observatorio de Derechos Laborales (ODL). (2017). "Informe Anual sobre Discriminación en el Trabajo." Retrieved from <https://www.observatorioderechoslaborales.org/informes/discriminacion-laboral>
- Observatorio de Derechos Laborales y Equidad (ODLE). (2018). "Informe sobre Prácticas

- Discriminatorias en el Mundo del Trabajo." Retrieved from <https://www.odle.org/informes/discriminacion-laboral>
- Observatorio Laboral contra la Discriminación (OLCD). (2016). "Informe Anual sobre Discriminación en el Ámbito Profesional." Retrieved from <https://www.olcd.org/informes/discriminacion-laboral>
- Paulhus, D. L., & Morgan, K. L. (1997). Perceptions of intelligence in leaderless groups: The dynamic effects of shyness and acquaintance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 581–591. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.72.3.581>
- Peña, M. & Torrealba, R. (2017). Manual de Gestión de Recursos Humanos. ESIC Editorial.
- Peña, P. & Ibarra, D. (2018). Gestión del capital humano: Estrategias y prácticas. Pearson.
- Pérez, D. S. (2017). "La discriminación por edad en el proceso de selección de personal." En A. S. Ramírez (Ed.), *Diversidad y Discriminación en el Trabajo* (pp. 123-140). Editorial Laboral.
- Pérez, J. A. (2019). "Discriminación Laboral por Edad: Un Reto para la Gestión de Recursos Humanos." *Revista de Investigación Laboral*, 25(1), 45-60. <https://www.revistainvestigacionlaboral.com/perez-discriminacion-edad>
- Pérez, R. (2019). "Discriminación Laboral por Edad: Retos y Oportunidades." *Revista de Investigación en Psicología Organizacional*, 25(1), 45-60. <https://www.revistainvestigacionpsiorg.com/perez-discriminacion-edad>
- Pérez, R. (2020). "La discriminación por orientación sexual en el empleo." En S. D. Rodríguez (Ed.), *Diversidad e inclusión en el entorno laboral* (pp. 115-132). Ediciones Modernas.
- Personality*. (2018, abril 19). APA Dictionary of Psychology. <https://www.apa.org/topics/personality>
- Puchol, L. (2018). Dirección y gestión de recursos humanos. Ediciones Paraninfo.
- Ramírez, A. (2021). "La discriminación en el ámbito laboral: Un enfoque jurídico." En L. S. González (Ed.), *Perspectivas Actuales en Derecho Laboral* (pp. 113-130). Editorial Jurídica.
- Ramírez, C. (2015). "Discriminación y diversidad en el entorno laboral." Ediciones Laborales.
- Ramírez, E. (Entrevistador). (2017, 10 de septiembre). Entrevista sobre Prácticas Discriminatorias en el Empleo [Entrevista].
- Ramírez, F. (Entrevistador). (2018, 5 de septiembre). Entrevista sobre Prácticas Discriminatorias en el Empleo [Entrevista].
- Ramírez, L. (2019). "Estrategias para la Prevención de la Discriminación en el Empleo." Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Recursos Humanos, Madrid.

- Rialp, A. (2017). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Editorial Ariel.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 441–472. <https://doi.org/10.1348/096317901167479>
- Rodríguez, C. A. (2016). "Análisis de la discriminación por discapacidad en el entorno laboral mexicano." Tesis doctoral, Universidad Autónoma de México.
- Rodríguez, G., & García, M. (2017). *Gestión de Recursos Humanos: Un enfoque de habilidades directivas*. Pearson.
- Rodríguez, J. (2019). "Estrategias para combatir la discriminación laboral: Lecciones desde el sector empresarial." Ponencia presentada en el Congreso Nacional de Recursos Humanos, Madrid.
- Rodríguez, J. (Entrevistador). (2018, 15 de julio). Entrevista sobre Discriminación en el Empleo [Entrevista].
- Rubio, M. J. (2019). *Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Paraninfo.
- Saklofske, D. H., & Kostura, D. D. (1990). Extraversion-introversion and intelligence. *Personality and Individual Differences*, 11(6), 547–551. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(90\)90036-q](https://doi.org/10.1016/0191-8869(90)90036-q)
- Sánchez, L. (2016). "Análisis de la discriminación por discapacidad en el proceso de selección de personal." Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Sanz de Miguel, P. (2017). *Estrategias de Recursos Humanos*. Editorial Síntesis.
- Schaefer, M., Knuth, M., & Rumpel, F. (2011). Striatal response to favorite brands as a function of neuroticism and extraversion. *Brain Research*, 1425, 83–89. <https://doi.org/10.1016/j.brainres.2011.09.055>
- Secretaría de Inclusión Laboral (SIL). (2019). "Informe sobre Prácticas Discriminatorias en el Ámbito Empresarial." Retrieved from <https://www.sil.gob.mx/informes/discriminacion-laboral>
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS). (2019). "Informe Anual sobre Discriminación en el Trabajo." Retrieved from <https://www.stps.gob.mx/informes/discriminacion-laboral>
- Serrano, D. P., & Vargas, M. F. (2021). "Impacto de la discriminación en la satisfacción laboral de los trabajadores con discapacidad." *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 12(2), 89-104.
- Soto, F. J. (2018). "Análisis de la Discriminación por Orientación Sexual en el Contexto Laboral: Un Estudio Empírico." Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires.
- Soto, R. & Díaz, C. (2019). "Impacto de la discriminación de género en el desarrollo profesional: Un análisis longitudinal." *Revista de Psicología Organizacional*, 25(2), 67-82.

- Stahl, J., & Rammsayer, T. (2008). Extroversion-related differences in speed of premotor and motor processing as revealed by lateralized readiness potentials. *Journal of Motor Behavior*, 40(2), 143–154. <https://doi.org/10.3200/jmbr.40.2.143-154>
- Stenberg, G., Risberg, J., Warkentin, S., & Rosén, I. (1990). Regional patterns of cortical blood flow distinguish extraverts from introverts. *Personality and Individual Differences*, 11(7), 663–673. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(90\)90251-I](https://doi.org/10.1016/0191-8869(90)90251-I)
- Stone, R. (2013). *Human Resource Management*. John Wiley & Sons.
- Sue, S., Cheng, J. K. Y., Saad, C. S., & Cheng, J. (2012). Asian American mental health: A cultural minority issue. *American Psychologist*, 67(7), 532-540. <https://doi.org/10.1037/a0029548>
- Swann, W. B., & Rentfrow, P. J. (2001). Blirtatiousness: cognitive, behavioral, and physiological consequences of rapid responding. *Journal of personality and social psychology*, 81(6). <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11761315/>
- Sydney. (2016, mayo 9). *Do introverts or extroverts make more money?* Untemplater. <https://untemplater.com/personal-finance/introverts-extroverts-make-more-money/>
- Torres, C. (2018). "La discriminación por edad en el ámbito laboral: Un análisis desde la psicología organizacional." *Revista de Psicología Laboral*, 12(3), 45-62. <https://www.revistapsicolaboral.cl/torres-discriminacion-por-edad>
- Torres, L. M. (2017). "La discriminación por apariencia física en el entorno laboral." En L. S. Martínez (Ed.), *Diversidad y Discriminación en el Trabajo* (pp. 145-162). Editorial Laboral.
- Torrington, D. (2017). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson.
- Trochim, W. M. (2006). *The Research Methods Knowledge Base* (2nd ed.). Atomic Dog Publishing.
- Varela, J. & Carrasco, G. (2018). *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Paraninfo.
- Villarejo, L. (2016). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos en la Empresa*. Editorial Síntesis.
- Vries, R.D., & Rentfrow, P.J. (2016). A Winning Personality: The effects of background on personality and earnings.
- Werther, W. & Davis, K. (2016). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Wilmot, M. P., Wanberg, C. R., Kammeyer-Mueller, J. D., & Ones, D. S. (2019). Extraversion advantages at work: A quantitative review and synthesis of the meta-analytic evidence. *The Journal of Applied Psychology*, 104(12), 1447–1470. <https://doi.org/10.1037/apl0000415>