

Abordando la persistente discriminación racial en la selección de personal: estrategias para fomentar la inclusión en el ámbito laboral

Addressing persistent racial discrimination in personnel selection: strategies to foster inclusion in the workplace

Fabio J. M. Rodríguez-Acosta^{1,*a}

Resumen

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares 2021 del INEI, un 73% de los peruanos ha sufrido discriminación en el lugar de trabajo. Lo que es aún más alarmante es que un 56% de estos casos reportados se atribuyen directamente a la apariencia física. En ese sentido, el objetivo de este estudio fue formular estrategias efectivas para abordar y reducir la discriminación racial en los procesos de selección de personal. El estudio se desarrolló mediante la investigación documental, empleó una metodología exhaustiva que incluyó la realización de una amplia revisión bibliográfica sobre la discriminación en el ámbito laboral. Los hallazgos destacan las disparidades en las oportunidades laborales basadas en la raza y la etnia, tanto en el proceso de contratación como en el entorno laboral. Se concluye que la discriminación racial persiste como un problema significativo, afectando negativamente la igualdad y la diversidad en el lugar de trabajo.

Palabras clave: discriminación racial, discriminación laboral, estereotipos raciales, impacto de la discriminación, selección de personal.

Abstract

According to the INEI 2021 National Household Survey, 73% of Peruvians have suffered discrimination in the workplace. What is even more alarming is that 56% of these reported cases are directly attributed to physical appearance. In this sense, the objective of this study was to formulate effective strategies to address and reduce racial discrimination in personnel selection processes. The study was developed through documentary research, it used an exhaustive methodology that included conducting an extensive bibliographic review on discrimination in the workplace. The findings highlight disparities in job opportunities based on race and ethnicity, both in the hiring process and in the work environment. It is concluded that racial discrimination persists as a significant problem, negatively affecting equality and diversity in the workplace.

Keywords: racial discrimination, employment discrimination, racial stereotypes, impact of discrimination, personnel selection.

¹Universidad Privada del Norte, Perú

E-mail: *thekimfabio@gmail.com

Orcid ID: ^a<https://orcid.org/0009-0002-4869-0189>

Recibido: 29 de setiembre de 2023

Aceptado para publicación: 20 de mayo de 2024

Publicado: 30 de marzo de 2024

Citar este artículo: Rodríguez-Acosta, F.JM. (2024). Abordando la persistente discriminación racial en la selección de personal: estrategias para fomentar la inclusión en el ámbito laboral. *Investigación Valdizana*, 18(1), e1973. <https://doi.org/10.33554/riv.18.1.1973>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



Introducción

Según un reciente estudio del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) de Perú, la discriminación laboral sigue siendo un problema grave. La investigación reveló que el 73% de los peruanos ha experimentado diversas formas de discriminación en el lugar de trabajo, y un alarmante 56% atribuye estos incidentes a la apariencia física (INEI, 2021). Estos datos subrayan la preocupante realidad de que muchas personas aún enfrentan prejuicios y obstáculos injustos basados únicamente en su imagen exterior.

Según Drydakis (2023), la discriminación no se limita a incidentes aislados, sino que es un problema recurrente en las prácticas de contratación de ciertas empresas. Esta discriminación puede derivarse de factores arbitrarios como el sexo, la edad o la discapacidad, lo que destaca su presencia generalizada en diversas organizaciones. Estas revelaciones subrayan la urgente necesidad de introducir cambios sustanciales para abordar y combatir eficazmente este grave asunto.

Existen diversas teorías para comprender las causas y consecuencias de la discriminación racial durante el proceso de contratación. Entre estas teorías destaca la Teoría de la Discriminación Estadística planteada por Phelps (1972), quien explica que este fenómeno surge cuando los empleadores utilizan la raza o la etnia como indicadores de competencia a falta de información completa durante el proceso de contratación. De ese modo, los empresarios basan sus juicios en estereotipos o en suposiciones sobre los niveles de productividad de determinados grupos demográficos, lo que puede dar lugar a acciones discriminatorias. Como resultado, los individuos pertenecientes a grupos raciales minoritarios a menudo se enfrentan a oportunidades perdidas, perpetuando la desigualdad (Yarger et al., 2019; Salem et al., 2022).

Asimismo, la Teoría de la Categorización Social, propuesta por Tajfel et al. (1979), describe la tendencia de los individuos a agrupar a los demás en distintas categorías sociales. Esta categorización no solo les confiere una identidad y posición social, sino que también configura su interpretación del mundo circundante. Desafortunadamente, esta categorización a menudo conduce a prácticas de contratación sesgadas que favorecen al propio grupo racial mientras discriminan a otros (Triana et al., 2023; Kanu, 2023). En consecuencia, la falta de inclusión puede alimentar la discriminación y obstaculizar la representación de los grupos raciales minoritarios (Nishii y Rich, 2013).

Los amplios efectos de la discriminación racial en la contratación perpetúan las diferencias de oportunidades, dificultan el acceso a buenos empleos y obstaculizan la promoción profesional (Pager & Shepherd, 2008; Jabbar et al., 2022). Además, la discriminación afecta negativamente el bienestar psicológico de las personas, provocando sentimientos de exclusión, baja autoestima, mayores niveles de estrés y ansiedad (Park et al., 2023). Estos factores, a su vez, merman la motivación y disminuyen la satisfacción

laboral (Shum et al., 2023). También es crucial comprender cómo las prácticas de contratación discriminatorias perpetúan estereotipos raciales y prejuicios contra determinados grupos (Pager y Shepherd, 2008; Grignani et al., 2022). Estas consecuencias subrayan la urgente necesidad de abordar y erradicar la discriminación racial en el lugar de trabajo para promover una sociedad más equitativa e inclusiva.

El estudio de Cruz (2008) visibiliza la discriminación en el lugar de trabajo en empresas privadas en la provincia de Juliaca, centrándose específicamente en los prejuicios de edad, apariencia y género durante el proceso de contratación, y cómo estos se ven influenciados por los factores laborales legales. Los resultados revelan que los empleadores muestran con frecuencia una preferencia por contratar a amigos y familiares. Asimismo, existe un problema generalizado de prácticas discriminatorias en la contratación, lo que resulta en malos tratos para muchos empleados. La situación se agrava por la falta de una legislación laboral adecuada y de normas de procedimiento, lo que expone a los trabajadores a una mayor discriminación.

La discriminación persiste en el proceso de contratación a pesar de las leyes existentes diseñadas para prevenirla en el lugar de trabajo. Al respecto, Santos (2014) destaca la importancia de ver la diversidad como una oportunidad de crecimiento en lugar de un obstáculo para la rentabilidad. La discriminación racial puede afectar negativamente a la reputación, la imagen y la productividad general de una empresa. Por lo tanto, es esencial abordar activamente esta cuestión y promover la inclusión y la diversidad. Asimismo, es fundamental reconocer los obstáculos que aún impiden la eliminación de los prejuicios raciales en las prácticas de contratación y subrayar el papel esencial de las empresas en el establecimiento de políticas de diversidad e inclusión en el lugar de trabajo.

Para comprender a fondo la discriminación en el mercado laboral moderno, es fundamental visibilizar sus efectos perjudiciales, como la disminución de la productividad de los empleados. En este contexto, el presente artículo busca identificar las cuestiones clave del entorno laboral, acerca de la discriminación en el trabajo partiendo de la interrogante ¿Cuáles son las estrategias más eficaces para abordar y reducir la discriminación racial en los procesos de selección de personal y promover la creación de un entorno laboral inclusivo y equitativo en las empresas?, por lo cual, el objetivo de este estudio es formular estrategias efectivas para abordar y reducir la discriminación racial en los procesos de selección de personal, con el fin de fomentar un entorno laboral inclusivo y equitativo en las empresas.

Metodología

Este estudio corresponde a la investigación documental, la cual es un tipo de investigación que se basa en la recopilación, análisis e interpretación de información y datos provenientes de documentos existentes. Estos documentos pueden ser de diversa

índole, incluyendo libros, artículos académicos, informes, tesis, documentos oficiales, registros históricos, y cualquier otro tipo de material escrito que sea relevante para el tema de estudio (Hernández y Mendoza, 2018).

En ese sentido, se llevó a cabo una exhaustiva búsqueda bibliográfica para recopilar datos y estudios pertinentes sobre la discriminación racial en el lugar de trabajo. Para garantizar una recopilación exhaustiva de artículos académicos, informes y estudios, se utilizaron múltiples bases de datos académicas, incluidas PubMed, Google Scholar y ProQuest. La búsqueda incorporó términos importantes como "discriminación laboral", "discriminación racial en la contratación", "discriminación en el lugar de trabajo".

Se empleó un procedimiento estricto para seleccionar los criterios de inclusión y exclusión de los documentos elegidos. Inicialmente, se excluyeron los artículos procedentes de fuentes poco fiables o no publicados en revistas revisadas por pares. Asimismo, sólo se consideraron para su inclusión las investigaciones que ofrecieran información valiosa sobre el ámbito laboral.

El estudio seleccionó los artículos en función de su relevancia para los objetivos de la investigación y su exploración exhaustiva de la discriminación racial en la contratación de mano de obra. Se dio prioridad a los artículos que abordaban específicamente las causas, los efectos o las posibles soluciones a la discriminación racial en el ámbito laboral. Asimismo, durante el proceso de selección se tuvieron en cuenta factores como la metodología, el diseño de la investigación y la calidad de los artículos.

Análisis de datos y discusión

Contexto histórico

La discriminación ha perdurado a lo largo del último siglo, impregnando múltiples sociedades y normalizándose en el proceso. Grupos sociales históricamente marginados, como las mujeres, las personas LGBTQ+ y las minorías raciales, han enfrentado injusticias y limitaciones sistémicas que les han privado de derechos y oportunidades esenciales (Guler, 2022). Esta preocupante situación ha dado lugar a diversos movimientos sociales que buscan aumentar la visibilidad de las comunidades marginadas y reclamar sus derechos vulnerados. Más allá del mero activismo, estos movimientos han promovido transformaciones significativas en las normas sociales, las ideologías políticas, los sistemas económicos y el discurso académico. Asimismo, han fomentado conexiones más estrechas entre diversos grupos sociales para promover la inclusividad, facilitando una mayor participación y una representación más plena de las comunidades minoritarias en diferentes esferas de la vida.

En 1955, un acontecimiento crucial cambió el curso de los movimientos políticos y de derechos civiles en Estados Unidos. Fue el momento en que la comunidad afroamericana se rebeló contra un sistema injusto

mediante medios no violentos. Frustrados por la persistencia de los malos tratos, la limitación de los derechos civiles y la opresión institucionalizada, iniciaron actos de resistencia pacífica. Uno de estos incidentes emblemáticos fue el boicot a los autobuses de Montgomery, una protesta no violenta y bien planificada que duró 381 días. Esta importante manifestación puso de relieve la fuerza y la solidaridad de la comunidad, al tiempo que desafiaba la práctica de la segregación racial. A raíz de este acontecimiento histórico, se promulgaron leyes de discriminación positiva para garantizar un trato más justo y una mayor dignidad a los afroamericanos. El boicot de autobuses de Montgomery también dio origen a influyentes líderes sociales como Martin Luther King Jr. y Rosa Parks, cuya defensa y acciones impulsaron significativamente el movimiento por los derechos civiles (Ömeroğlu, 2022).

La discriminación racial en el ámbito de trabajo

Según Kimhi (2020), la discriminación racial en las decisiones de contratación es una práctica poco ética y perjudicial que contradice directamente los principios de justicia, igualdad de oportunidades y meritocracia en el lugar de trabajo. En lugar de evaluar a los candidatos en función de sus capacidades, cualificaciones y méritos, a menudo se les juzga únicamente por su raza o etnia. Esta flagrante violación de las normas de no discriminación e igualdad de oportunidades socava los procesos de contratación justos. Las consecuencias de esta discriminación van más allá de las personas afectadas; ya que también obstaculizan la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo. Asimismo, las organizaciones que persisten en estas prácticas discriminatorias limitan su potencial de innovación y crecimiento al no aprovechar la diversidad de aptitudes y perspectivas disponibles en su reserva de candidatos.

La discriminación racial en el proceso de contratación puede adoptar diversas formas, algunas más sutiles que otras. Los empresarios pueden negarse activamente a contratar a candidatos cualificados por motivos de raza o etnia, o establecer criterios de contratación y promoción que perjudiquen o excluyan injustamente a personas de ciertos orígenes raciales o étnicos. Asimismo, determinados grupos raciales pueden estar sujetos a normas más estrictas durante el proceso de contratación, lo que genera desigualdad de condiciones. En lugar de evaluar objetivamente las cualificaciones, los responsables de la toma de decisiones pueden basarse en estereotipos raciales y suposiciones infundadas (Ardito, 2017). Estas acciones discriminatorias socavan las aspiraciones de las personas merecedoras y contradicen los principios de una sociedad justa y equitativa.

Estudios sobre la discriminación racial en el ámbito laboral

A pesar de la existencia de leyes destinadas a promover la igualdad de oportunidades, Espinoza y Gallegos (2018), revelan una preocupante realidad de desigualdad racial en Ecuador. El estudio muestra notables disparidades entre los afroecuatorianos y sus

homólogos blancos y mestizos, incluyendo tasas más altas de desempleo, ingresos más bajos y desventajas educativas. Incluso cuando los afroecuatorianos consiguen un empleo, a menudo se ven relegados a sectores peor pagados. Estas marcadas diferencias evidencian un problema sistémico que va más allá de los prejuicios personales o los actos esporádicos de discriminación. Los datos destacan una desigualdad social y económica profundamente arraigada, derivada de injusticias históricas como la esclavitud, que continúa influyendo en las prácticas laborales actuales.

En el estudio de Scarpetta (2019), los investigadores compararon individuos con tonos de piel medios y claros para examinar la diferencia en sus salarios. Los resultados indicaron que las personas con un tono de piel más claro ganaban entre 11 y 17 puntos porcentuales más que aquellas con un tono de piel medio. Asimismo, al comparar individuos con tonos de piel medios y oscuros, los resultados mostraron que las personas con tonos de piel medios ganaban, en promedio, entre 10 y 11 puntos porcentuales más que aquellas con tonos de piel oscuros. Este hallazgo suscita preocupación sobre la posible discriminación salarial en el mercado laboral de Cali basada en el tono de piel de una persona.

El estudio realizado por Galarza et al. (2011) ofrece información importante sobre la discriminación laboral en el mercado laboral de Lima Metropolitana. La investigación tiene como objetivo recopilar datos estadísticos sobre la discriminación por género y apellido en el mercado laboral de Perú. El estudio utilizó una muestra de 4.820 hojas de vida ficticias (CV) que se presentaron en respuesta a ofertas de trabajo reales en categorías profesional, técnica y no cualificada durante varios meses. Cada CV representaba un capital humano comparable en términos de educación y experiencia, diferenciándose únicamente en los apellidos (andino o caucásico) y el sexo (masculino o femenino).

Al analizar las tasas de respuesta de los empleadores como indicador de discriminación, el estudio reveló diferencias estadísticamente significativas entre los distintos perfiles de candidatos. Los resultados mostraron una tasa de respuesta un 15% mayor para los hombres que para las mujeres, y un sorprendente 45% mayor para las personas con apellidos caucásicos en comparación con aquellas con apellidos andinos.

Incluso sin considerar el atractivo como variable de control, los patrones de discriminación eran evidentes. Sin embargo, cuando se incluyó el atractivo en los perfiles de los solicitantes, el grado de discriminación relacionado con el apellido disminuyó significativamente en aproximadamente un tercio. Estos resultados ponen de relieve la compleja dinámica de la discriminación en el lugar de trabajo dentro del mercado laboral y subrayan la necesidad de considerar múltiples factores, incluido el aspecto físico, para comprender y abordar de manera exhaustiva los sesgos en las prácticas de contratación.

Los estudios mencionados destacan la urgente necesidad de intervenciones integrales para combatir la discriminación racial en el lugar de trabajo. Estas

intervenciones deben incluir enfoques diversos, que van desde la adopción de políticas de diversidad e inclusión dentro de las organizaciones hasta la promulgación de reformas jurídicas y la aplicación estricta de las leyes contra la discriminación. Asimismo, las campañas de concienciación pública pueden desempeñar un papel crucial al desafiar y transformar prejuicios y estereotipos profundamente arraigados. Al identificar y abordar estos problemas sistémicos, se puede corregir los desequilibrios raciales que persisten en las estructuras de empleo y salariales de las distintas sociedades.

Impacto de la discriminación racial en el ámbito organizacional

Para promover una mayor equidad en los entornos laborales, es necesario comprender las complejas repercusiones de la discriminación racial en las prácticas de contratación. El racismo no sólo amenaza a las personas afectadas, sino que también tiene un impacto negativo en la dinámica de las organizaciones a múltiples niveles.

Como explica Mina y Barzola (2018), la exclusión y las oportunidades laborales limitadas tienen consecuencias significativas para ciertos candidatos. Las personas pertenecientes a grupos raciales oprimidos a menudo se enfrentan a una gama más estrecha de opciones, lo que resulta en efectos a largo plazo en su progreso profesional y estabilidad financiera. Esta exclusión perpetúa un ciclo de desigualdad al obstaculizar el acceso a recursos financieros, capital social y oportunidades de movilidad ascendente. Asimismo, no sólo afecta al individuo, sino que también impacta de diversas maneras en sus comunidades.

El impacto perjudicial sobre el bienestar psicológico y la autoestima de los candidatos no es de inmediato evidente, pero resulta innegablemente devastador. Enfrentarse a la discriminación sistémica en los procesos de contratación puede generar una sensación generalizada de injusticia, mayores niveles de estrés y sentimientos de inadecuación. Estos costos emocionales pueden extenderse más allá del individuo, afectando a sus relaciones interpersonales y a su salud mental en general. En consecuencia, las barreras psicológicas de la discriminación racial agravan los obstáculos sistémicos existentes, lo que supone un desafío aún mayor para aquellos que buscan progresar en sus carreras (Morris, 2023).

La discriminación no solo impide la adquisición de nuevas competencias y experiencia relevante, sino que también limita las oportunidades de tutoría, crecimiento profesional y formación en el puesto de trabajo. Los solicitantes de empleo que se enfrentan al rechazo se ven privados de vías para el desarrollo de competencias, una situación desafortunada que agrava las desigualdades existentes y presenta desafíos para la movilidad ascendente en mercados laborales competitivos (Lockett et al., 2023).

Una amenaza significativa para el entorno laboral y la cohesión de los equipos, desde la perspectiva de la

dinámica organizativa, radica en la presencia de prácticas de contratación discriminatorias. Estas pueden generar tensiones y conflictos entre los empleados, erosionando el respeto mutuo y la confianza dentro de los equipos. Además, este ambiente desfavorable obstaculiza la colaboración productiva y puede resultar en mayores tasas de rotación, perturbando la estabilidad y la productividad de toda la organización (Lippert et al, 2020). Los esfuerzos de las organizaciones por promover la inclusión y la diversidad podrían encontrar obstáculos si se limita la representación de diversos grupos raciales y étnicos. Al hacerlo, las organizaciones se privan de las múltiples perspectivas y los variados conjuntos de habilidades que una fuerza laboral más heterogénea podría ofrecer. En el mundo globalizado de hoy, la diversidad se ha convertido tanto en un imperativo moral como en una ventaja competitiva para las empresas. Esto les permite comprender y atender mejor a una clientela diversa (Trusty et al., 2023).

El rendimiento y la productividad de la organización podrían disminuir debido a la disminución del compromiso, la motivación y la satisfacción general en el trabajo por parte del empleador a causa de las prácticas discriminatorias. En consecuencia, la desmotivación causada por tales prácticas repercute directamente en el balance final y en la viabilidad a largo plazo de la organización a través de la disminución de la productividad y el bajo rendimiento. Por lo tanto, no sólo es moralmente necesario, sino también estratégicamente vital para las empresas que aspiran a sobresalir y perdurar, fomentar un lugar de trabajo más equitativo (Zondo & Maome, 2023; Kaosayapandhu, 2021; Trusty et al., 2023; Szkudlarek, 2019).

Medidas para combatir la discriminación racial en el entorno laboral

Para impulsar la inclusividad y la equidad, es fundamental que las organizaciones comprendan a fondo los factores que contribuyen a la discriminación racial en las prácticas de contratación. Según Juang & Kiang (2019), estos factores abarcan prejuicios y estereotipos arraigados. Estas ideas preconcebidas a menudo interfieren en la evaluación justa de los candidatos, lo que resulta en juicios sesgados que favorecen a ciertos grupos raciales sobre otros. Estos prejuicios reflejan actitudes sociales más amplias que consideran erróneamente a los miembros de ciertos orígenes raciales o étnicos como menos capaces o adecuados para determinadas ocupaciones. Por lo tanto, es imperativo erradicar estos prejuicios y estereotipos para cultivar un lugar de trabajo inclusivo en el que se valoren genuinamente las capacidades y el potencial de cada individuo.

Los prejuicios inconscientes representan un importante obstáculo en el proceso de contratación. Estos sesgos suelen influir en la toma de decisiones sin que los equipos de selección sean plenamente conscientes de ello. Dado su funcionamiento a nivel inconsciente, estos sesgos involuntarios pueden tener un efecto perjudicial al influir en juicios discriminatorios que se presentan bajo la apariencia de objetividad. Para garantizar procedimientos de selección justos e imparciales, es crucial identificar y

minimizar estos prejuicios inconscientes. Esto puede lograrse mediante programas de formación diseñados para aumentar la conciencia cultural (Foreman & Turick, 2021).

Según Mwandala (2020), garantizar un proceso equitativo depende en gran medida de la composición de los equipos de selección. La diversidad de estos comités desempeña un papel crucial. Cuando los comités de selección carecen de diversidad en términos de raza, su toma de decisiones tiende a favorecer a los solicitantes de orígenes raciales similares. Lamentablemente, esto refuerza las barreras raciales existentes al excluir o infravalorar a los candidatos pertenecientes a minorías. Sin embargo, al integrar una variedad más amplia de perspectivas y experiencias en el proceso de evaluación, los equipos de selección diversos pueden contrarrestar este problema. Por lo tanto, la diversidad promueve un proceso de evaluación más equitativo al facilitar una comprensión más completa de las habilidades y desafíos de cada candidato.

Como afirma Moore (2020), la falta de diversidad en los equipos de selección tiene consecuencias significativas que trascienden la simple representación. Cuando los equipos están compuestos por personas que comparten orígenes raciales o étnicos similares, se tiende a favorecer la familiaridad, lo que da lugar a lo que se conoce como contratación de "zona de confort". Lamentablemente, esto perpetúa un entorno que obstaculiza el cuestionamiento de los estereotipos y prejuicios raciales, alimentando así el ciclo de la discriminación. Para abordar eficazmente estos prejuicios, las organizaciones deben dar prioridad a la diversificación de sus equipos de selección mediante políticas y prácticas específicas.

La discriminación racial en las organizaciones se ve agravada por barreras tanto estructurales como culturales. Estas barreras se manifiestan a través de normas, prácticas y políticas organizativas que pueden favorecer intencionalmente a grupos raciales específicos. Por ejemplo, las normas de promoción podrían basarse en redes no oficiales o en criterios arbitrarios que, inadvertidamente, conducen a la discriminación de candidatos de grupos infrarrepresentados. Asimismo, el proceso de evaluación podría estar influenciado por la cultura organizativa, que injustamente enfatiza rasgos o habilidades asociados con determinados grupos raciales (Ray, 2019).

Reevaluar a fondo las políticas y la cultura de la organización es fundamental para abordar tanto las barreras estructurales como culturales. Estas barreras pueden mitigarse aplicando programas de diversidad, impartiendo formación sobre prejuicios inconscientes y estableciendo políticas equitativas. Las medidas equitativas deben centrarse principalmente en fomentar una cultura organizativa que valore altamente la diversidad y la inclusión a todos los niveles, incluido el proceso de contratación, en lugar de concentrarse únicamente en aumentar la representación.

Conclusiones

Los prejuicios raciales en el ámbito laboral representan un reto importante para la equidad, la diversidad y el rendimiento en el lugar de trabajo. Sus efectos perjudiciales van más allá de los trabajadores afectados, ya que repercuten en la productividad, la retención del talento y el clima laboral de toda la organización. Para abordar este problema con eficacia, es imprescindible una estrategia integral. Esto implica implementar cambios en las políticas, proporcionar formación al personal y examinar cuidadosamente los criterios de selección. Al adoptar un enfoque holístico de este asunto, las organizaciones pueden cultivar un entorno más equitativo y cosechar los beneficios de una plantilla diversa.

Las organizaciones deben priorizar la adopción y el estricto cumplimiento de directrices antidiscriminatorias que aborden específicamente los prejuicios raciales. Estas políticas deben resaltar la importancia de una postura de tolerancia cero frente a cualquier forma de discriminación. Asimismo, las organizaciones deben asignar recursos a iniciativas integrales de formación y sensibilización del personal que aborden no sólo la discriminación manifiesta, sino también los prejuicios implícitos, el impacto de los estereotipos y la necesidad crucial de objetividad en las decisiones de contratación. Al implementar estas medidas, las organizaciones pueden concienciar al personal y minimizar los casos tanto de discriminación evidente como oculta.

Un análisis detallado de los criterios de selección es un paso esencial para eliminar la discriminación racial en el proceso de contratación. Aunque aparenten ser neutrales, estos criterios pueden tener efectos negativos inadvertidos en grupos raciales infrarrepresentados. Cada criterio se somete a un riguroso escrutinio para garantizar su imparcialidad y su alineación directa con el desempeño del puesto. Cualquier factor identificado como generador de prejuicios raciales debe ser modificado o eliminado, garantizando que los criterios no sólo sean percibidos como imparciales, sino que también promuevan verdaderamente la equidad para mejorar la justicia y la eficacia del proceso de selección.

Ampliar las fuentes de contratación representa un paso crucial en la lucha contra la discriminación racial. Las organizaciones pueden reducir la probabilidad de tener un grupo de candidatos predominantemente homogéneo buscando activamente talentos de diversos orígenes raciales y étnicos. Esto puede lograrse mediante asociaciones con organizaciones comunitarias, instituciones académicas y redes profesionales que cuenten con acceso a una amplia variedad de candidatos. Al aumentar el número de fuentes de contratación, no sólo se amplía la reserva de talentos, sino que también se contribuye a mitigar la discriminación racial sistémica en la contratación.

Por otra parte, la creación de paneles de selección diversos reviste una importancia capital para mitigar los prejuicios inconscientes y garantizar un procedimiento de selección más justo. Es esencial que

estos paneles abarquen una amplia gama de orígenes raciales y étnicos que reflejen el conjunto de solicitantes. Al incorporar puntos de vista diversos, estos paneles cuestionan cualquier prejuicio arraigado y facilitan una evaluación imparcial de los candidatos. Aunque no constituye una solución definitiva, la inclusión de un panel multiétnico mejora significativamente tanto la equidad como la representatividad del proceso de selección.

La evaluación periódica de los procedimientos de selección de personal es esencial para abordar la discriminación racial. Las organizaciones deben evaluar sistemáticamente la diversidad de los candidatos elegidos y compararla con el conjunto de solicitantes. Las discrepancias en estos índices indican la necesidad de revisar y ajustar diversos aspectos del proceso de contratación, incluidos los criterios de selección y la formación del personal. Identificar y rectificar proactivamente los desequilibrios es clave para prevenir la discriminación institucionalizada en los procedimientos de contratación.

En cualquier procedimiento de contratación justo, es crucial dar prioridad a la responsabilidad y la transparencia. Esto significa garantizar que todas las partes implicadas estén bien informadas sobre el compromiso de una organización con la diversidad y la igualdad de oportunidades. Asimismo, es igualmente importante ofrecer vías privadas para que los candidatos denuncien las acciones discriminatorias. Estos canales sirven de contrapeso, responsabilizando a las organizaciones de sus acciones y ofreciendo a las personas un medio de obtener reparación. Con la aplicación eficaz de estas medidas, no sólo abordamos la discriminación racial, sino que también fomentamos una cultura inclusiva y equitativa.

Fuente de financiamiento

La presente investigación fue autofinanciada.

Contribución de los autores

El autor realizó todas las fases y secciones de la investigación.

Conflicto de Interés

El autor declara no presentar conflicto de interés.

Referencias bibliográficas

- Ardito, W. (2017). *Discriminación Étnico-Racial en el Ámbito Laboral: Diagnóstico Situacional*. Ministerio de Cultura. Lima.
<https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/discriminacion-ambito-laboral.pdf>
- Cruz, J. (2008). *Factores Jurídico Laborales que Condicionan la Discriminación en la Contratación de Personal en las Empresas Privadas del Distrito de Juliaca, Provincia de San Román, Región Puno* [Tesis de Maestría en Derecho, Universidad Católica de Santa María, Escuela de Postgrado, Arequipa, Perú].
<https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/>

6912

- Triana, M., Song, R., Um, C., & Huang, L. (2023). Stereotypical perception in management: A review and expansion of role congruity theory. *Journal of Management*, 50(1), 188–215. <https://doi.org/10.1177/01492063231180836>
- Drydakakis, N., Paraskevopoulou, A., & Bozani, V. (2023). A field study of age discrimination in the workplace: the importance of gender and race—pay the gap. *Employee Relations*, 45(2), 304–327. <https://doi.org/10.1108/er-06-2021-0277>
- Espinoza, M., & Gallegos, D. (2018). Discriminación laboral en Ecuador. *Revista Espacios*, 39(23), 32. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n23/18392332.html>
- Foreman, J., & Turick, R. (2021). The effect of race on lateral moves to coach central positions. *Sport Management Review*, 24(1), 69–91. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.04.004>
- Galarza, F., Kogan, L., & Yamada, G. (2011). ¿Existe discriminación en el mercado laboral de Lima Metropolitana? Un análisis experimental. *Documento de Discusión*, 11(15), 1-38. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/375>
- Grignani, M., Hsu, W., Liu, J., & Zhrebilov, G. (2022). *A short literature review on workplace discrimination* [Universidad Pompeu Fabra]. <https://repositori.upf.edu/handle/10230/54970>
- Guler, E. (2022). *Life at the margins : gender transgression and sex work in contemporary Turkey* [PhD Thesis, European University Institute, Italy]. <https://cadmus.eui.eu/handle/1814/74935>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW-HILL.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021). *Encuesta Nacional de Hogares (ENAH0)*. https://www.inei.gob.pe/media/encuestas/documentos/enaho/Ficha_tecnica_2021.pdf
- Jabbar, H., Boggs, R., & Childs, J. (2022). Race, gender, and networks: How teachers' social connections structure access to job opportunities in districts with school choice. *AERA Open*, 8. <https://doi.org/10.1177/23328584221084719>
- Juang, L., & Kiang, L. (2019). Racial discrimination and adjustment among Asian American youth: Vulnerability and protective factors in the face of “chinks,” “dog-eaters,” and “Jackie Chan”. En *Handbook of Children and Prejudice* (pp. 249–268). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-12228-7_14
- Kanu, C. (2023). *Neal vs. Nils: Selection bias in ethnic names and foreign accents* [ProQuest Dissertations Publishing]. <https://search.proquest.com/openview/fbbf0791c3fb44de23b23b7f2a1af943/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Kaoyayapandhu, M. (2021). A study of Thai transgender employee's perceptions of discrimination at work and their job attitudes and wellbeing. *AU-GSB e-JOURNAL*, 14(1), 17–25. <https://doi.org/10.14456/AUGSBEJR.2021.2>
- Kimhi, O. (2020). Falling short: On implicit biases and the discrimination of short individuals. *Connecticut Law Review*, 52, 2, 719-770. https://digitalcommons.lib.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1432&context=law_review
- Lippert, J., Rosing, H., & Tendick, F. (2020). The health of restaurant work: A historical and social context to the occupational health of food service. *American Journal of Industrial Medicine*, 63(7), 563–576. <https://doi.org/10.1002/ajim.23112>
- Lockett, S., Butler, D., & Wui, P. (2023). The Lack of Diversity and Inclusion in Management in the Hospitality and Tourism Industry: Focused on the Interview with Executives. *IPRPD International Journal of Business & Management Studies*, 04(07), 1-7. <https://ijbms.net/assets/files/1691803603.pdf>
- Mina, M., & Barzola, D. (2018). Discriminación laboral en Ecuador. *Universidad Agraria del Ecuador*, 39(23), 15.
- Moore, M. (2020). *Racial and gender preferences when hiring a financial planner: An experimental design on diversity in financial planning* [Doctoral dissertation, Kansas State University, College of Health and Human Sciences, Department of Personal Financial Planning]. <https://www.proquest.com/openview/64993e02b972699f33afd259bbcdf098/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51922&diss=y>
- Morris, N. (2023). *The Role of Race in the Career Advancement and Promotion of Minority Educational Administrators within the Northeastern Region of the United States* [Doctoral Research Project. Esteves School of Education, Russell Sage College]. <https://www.proquest.com/openview/1e57609a235e21b5113a2b322ec85506/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Mwandala, T. (2020). *Fair Representation of Racial Minority Leaders in Canadian Higher Education: An Exploratory Case Study* [Doctoral dissertation, Northcentral University School of Education]. <https://www.proquest.com/openview/87faa9221646117286cdb36f8bcf773/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Nishii, L., & Rich, R. (2013). Creating inclusive climates in diverse organizations. En *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp. 330–363). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch11>
- Ömeroğlu, G. (2022). *The Legacy of Martin Luther King Jr.: The Montgomery Bus Boycott (1955-1956), The Beloved Community, and Nonviolent Resistance* [Master's thesis, Middle East Technical University, Graduate School of Social Sciences, Department of History]. <https://open.metu.edu.tr/handle/11511/99792>
- Pager, D., & Shepherd, H. (2008). The Sociology of Discrimination: Racial Discrimination in Employment, Housing, Credit, and Consumer Markets. *Annual Review of Sociology*, 34, 181-209. <https://scholar.harvard.edu/pager/publications/sociology-discrimination-racial-discrimination-employment-housing-credit-and>
- Park, J., Hallman, J., Liu, X., & Hancock, J. (2023). Black representation in social media well-being research: A scoping review of social media experience and psychological well-being among Black users in the United States. *New Media & Society*, 26(3), 1670-1702. <https://doi.org/10.1177/14614448231191542>
- Phelps, E. (1972). The statistical theory of racism and sexism. *The American economic review*, 62(4), 659-

661. <https://www.jstor.org/stable/1806107>
- Ray, V. (2019). A theory of racialized organizations. *American Sociological Review*, 84(1), 26–53. <https://doi.org/10.1177/0003122418822335>
- Salem, J., Desai, D., & Gupta, S. (2022). Don't let Ricci v. DeStefano hold you back: A bias-aware legal solution to the hiring paradox. 2022 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency. <https://doi.org/10.1145/3531146.3533129>
- Santos, M. (2014). La discriminación racial, étnica y social en el Perú: balance crítico de la evidencia empírica reciente. *Debates En Sociología*, (39), 5-37. <https://doi.org/10.18800/debatesensociologia.201401.001>
- Scarpetta, N. (2019). Aproximación a la discriminación racial en Cali: ¿se asignan salarios por color de piel? *Uniandes*. <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/44179>
- Shum, C., Gatling, A., & Garlington, J. (2020). All people are created equal? Racial discrimination and its impact on hospitality career satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 89(102407), 102407. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102407>
- Szkudlarek, B. (2019). *Engaging business in refugee employment: the employer's perspective*. The University of Sydney Business School. <https://ses.library.usyd.edu.au/handle/2123/21513>
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56(65). <https://psycnet.apa.org/record/2010-11535-008>
- Trusty, J., Ward, D., Good, M., & He, M. (2023). Hair bias in the workplace: A critical Human Resource Development perspective. *Advances in Developing Human Resources*, 25(1), 5–26. <https://doi.org/10.1177/15234223221135557>
- Yarger, L., Cobb, F., & Neupane, B. (2019). Algorithmic equity in the hiring of underrepresented IT job candidates. *Online Information Review*, 44(2), 383–395. <https://doi.org/10.1108/oir-10-2018-0334>
- Zondo, R., & Maome, I. J. (2023). Corporate social responsibility and human resource performance: evidence from a selected medium manufacturing organisation in South Africa. *The Seybold Report*. 18(105), 353-371. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/KZ5TN>