

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Experiencias de los responsables de selección de personal en la evaluación
de candidatos y en el afrontamiento de estereotipos en una empresa retail
de electrodomésticos**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Rosario Nicole del Carmen Perez Ramos

ASESOR

Aldo Antonio Pineda Palomino

<https://orcid.org/0000-0002-8986-9057>

Chiclayo, 2024

**Experiencias de los responsables de selección de personal en la
evaluación de candidatos y en el afrontamiento de estereotipos
en una empresa retail de electrodomésticos**

PRESENTADA POR

Rosario Nicole del Carmen Perez Ramos

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Liliana Milagros Portilla Capuñay

PRESIDENTE

Solano Cavero Jessica Karin

SECRETARIO

Aldo Antonio Pineda Palomino

VOCAL

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino, y a las personas más importantes de mi vida, quienes han estado a mi lado brindándome su apoyo incondicional en los momentos más difíciles. De manera especial, dedico la presente tesis a mi abuela, quien ha sido una fuente inagotable de amor y motivación, siendo mi inspiración constante, recordándome siempre la importancia de luchar por mis sueños.

Agradecimientos

Agradezco profundamente a mi familia, por su apoyo y por estar presente en cada momento de este proceso. Su confianza y aliento han sido fundamentales para mantenerme firme en mis metas. A mi asesor, por su valioso tiempo, guía, dedicación y sabios consejos, que han sido esenciales para la culminación exitosa de esta investigación.

Experiencias de los responsables de selección de personal en evaluación de candidatos y afrontamiento de estereotipos en una empresa retail

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

2

repository.unad.edu.co

Fuente de Internet

1%

3

www.slideshare.net

Fuente de Internet

1%

4

humanidades.uach.cl

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to Universidad Pontificia Bolivariana

Trabajo del estudiante

1%

6

Submitted to Universidad Francisco de Vitoria

Trabajo del estudiante

<1%

7

hdl.handle.net

Fuente de Internet

<1%

8

pablobrinol.com

Fuente de Internet

<1%

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Revisión de literatura	9
Materiales y métodos	12
Resultados y discusión	13
Conclusiones	23
Recomendaciones	24
Referencias	25
Anexos	27

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general describir las experiencias de los responsables de selección de personal en la evaluación de candidatos y en el afrontamiento de estereotipos en una empresa retail de electrodomésticos, para lo cual se utilizó como instrumento de recolección de datos a una entrevista semi estructurada aplicada a los encargados de este proceso, consiguiendo como resultado que han tenido algunas experiencias donde se evidencia que, la selección de personal, se ve comprometida a sesgos que ponen en duda la objetividad; así como también, el hecho que se dé el ingreso al proceso a candidatos por sugerencias y no por méritos propios, también han existido experiencias donde los procesos causan inquietud y asombro ante las respuestas y comportamientos de algunos candidatos durante su evaluación, por otro lado, podemos mencionar que la vasta experiencia de estos profesionales les ha permitido sobrellevar situaciones incómodas, actuando y respondiendo asertivamente.

Palabras clave: Selección de personal, experiencia, evaluación y estereotipos

Abstract

The general objective of this research was to describe the experiences of personnel selection professionals in evaluating candidates and confrontation of stereotypes in a retail company specializing in household appliances. For this purpose, a semi-structured interview was used as the data collection instrument, administered to those in charge of the selection process. The results indicate that there have been instances where the personnel selection process is compromised by biases that cast doubt on its objectivity. Furthermore, the entry of candidates into the process is sometimes influenced by recommendations rather than individual merits. There have also been experiences where the processes cause concern and amazement at the responses and behaviors of some candidates during their evaluation. On the other hand, it is noteworthy that the extensive experience of these professionals has allowed them to cope with uncomfortable situations, acting and responding assertively.

Keywords: selection from of personal staff, experience, evaluation and stereotypes

Introducción

En la última década, América Latina ha crecido económicamente cada vez más, con un aumento significativo en el porcentaje de inversiones extranjeras, así lo señaló CEPAL (2021). Este panorama ha generado una creciente necesidad por parte de las empresas de atraer talento humano especializado en sus áreas; sin embargo, un estudio realizado por Novella, Alvarado, Rosas, & Gonzales- Velosa (2019) revela la existencia de vacantes difíciles de cubrir debido a la percepción de los empleadores sobre la falta de habilidades en los candidatos, generando impactos negativos en la organización y complicaciones para los encargados de seleccionar el nuevo personal. Esta dificultad se agrava cuando no se le otorga la debida importancia, ya que en muchas ocasiones se valora más a otras áreas y procesos, provocando la desprofesionalización del área encargada y al incremento de intrusismo profesional.

A menudo, las integraciones de nuevo personal se ven influenciadas por diversos factores atribuibles a los responsables de la selección de personal, a pesar de que estos procesos deben realizarse de manera implícita, tomando decisiones racionales y objetivas, los encargados de la selección no están exentos de presentar algún tipo de sesgo relacionados con sus experiencias, estereotipos culturales o percepciones de la empresa en relación con las características individuales (Solano & Smith, 2017, citados en Restrepo & Campo, 2021). Esta influencia puede ser positiva o negativa, siendo este último caso considerado discriminación. Por otro lado, en caso de que la percepción sea positiva, podría inclinar la balanza a favor de algún candidato, generando la posibilidad de favorecer a ciertos postulantes o incluso adulterar informes de evaluación. Otras causas que afectan el proceso incluyen el uso de metodologías inadecuadas, y la ejecución deficiente de instrumentos o técnicas.

El tener diferencias sobre los candidatos en el proceso de selección puede tener consecuencias y efectos negativos. Por un lado, podría resultar en un aumento de los costos, ya que los postulantes podrían abandonar el proceso, además, la elección errónea de un candidato puede generar desajustes perjudiciales en el puesto, afectando la productividad. Esto también impacta negativamente en la imagen corporativa y podría incluso desencadenar problemas legales debido a un mal manejo del proceso, que podría haber afectado la autonomía del candidato (Bargsted, Rodríguez & Navarrete, 2017).

Según Diego Macera (citado en IPAE, 2018) las empresas retail deben priorizar la contratación de personal calificado, sin embargo, al ser empresas de regular tamaño, los profesionales encargados de la selección de personal pueden ser propensos a la subjetividad en el proceso. Por lo tanto, se recomienda la implementación de estrategias que actúen como apoyo

para asegurar la elección del personal idóneo para cubrir las vacantes.

Por otro lado, hay temas que aún no se han profundizado en una investigación, como lo es complementar y ampliar el proceso desde la perspectiva del responsable de la selección de personal. Tampoco acerca de la inversión y métodos para la realización eficiente de este proceso, ni de herramientas acordes con las nuevas tendencias del mercado laboral, para evaluar de manera efectiva a los candidatos.

En este contexto, se comprende la importancia del proceso de selección de personal, el cual debería evaluar de manera objetiva a los candidatos, no obstante, puede influir la opinión personal de los responsables de dicho proceso. Por ende, el presente estudio se lleva a cabo en Lambayeque donde no se tiene evidencia sobre la forma en como los responsables de la selección de personal realizan el proceso y gestionan los sesgos. Además, la información sobre empresas retail lambayecanas es escasa, ya que no se ha conseguido conocer la experiencia de los profesionales de recursos humanos en la evaluación de los candidatos.

Por lo que la presente investigación pretende responder a la siguiente pregunta: ¿Qué experiencias tienen los responsables de selección de personal al evaluar a los candidatos y al afrontar los estereotipos en una empresa retail lambayecana? y se plantea como objetivo principal describir las experiencias de los responsables de selección de personal en la evaluación de candidatos y en el afrontamiento de estereotipos en una empresa retail de electrodomésticos. Asimismo, tres objetivos específicos: Conocer las experiencias de los responsables en selección de personal en una empresa retail lambayecana, conocer el proceso de evaluación realizada en selección de personal en una empresa retail lambayecana e identificar la forma cómo se afrontan los estereotipos presentes en selección de personal en una empresa retail de electrodomésticos lambayecana.

Revisión de literatura

La revisión de literatura proporcionó información valiosa sobre los procesos y experiencias de los responsables de la selección de personal. Entre los factores cognitivos que suelen influir en ese importante momento, se destacan los estereotipos como los más comunes, especialmente aquellos relacionados con el género y el atractivo físico. En algunos casos, se ha observado la concepción pre establecida de roles de género, es decir las empresas suelen elegir encargados de dirigir o supervisar a varones ya que se asume que es un rol “tradicional” propio del sexo masculino. Otro factor influyente es el atractivo físico, a menudo justificado por la organización con el fin de cuidar la imagen corporativa, especialmente en empresas con interacción directa con clientes y consumidores, donde la percepción de “Lo bello es bueno”

podría entenderse como parte de las indicaciones por parte de gerencia para la contratación (Restrepo & Campo, 2021).

Además, según la investigación de Inaem (2017, citado en Yuste, 2020), los procesos de selección de personal pueden presentar ciertos sesgos que afectan la objetividad del especialista de selección. Uno de estos sesgos es el efecto halo, o las primeras impresiones que se tiene respecto a una persona, y a veces esto se hace evidente cuando existe una diferencia en el trato de los candidatos debido a características como raza, color, sexo o religión. La presencia de creencias o ideologías diferentes puede conducir a conclusiones lejanas de la evaluación real del candidato en el proceso de selección, lo cual puede tener consecuencias significativas. Por lo tanto, según Bustamante, Feria, Mezquida, Llorente & Castillo (2021) es necesario conocer y evaluar objetivamente a los candidatos que asumirán las vacantes disponibles en las organizaciones, ya que, en ocasiones, estas vacantes son ocupadas por conveniencia y no precisamente por méritos propios.

Asimismo, Villegas, Lloyd, Tritt & Vengrouskie (2019, citado en Yuste, 2020) concluyeron que las primeras impresiones sí influyen en el proceso, generando expectativas por parte del reclutador. Este hallazgo es respaldado por Goldstein, Pulakos, Passmore & Semedo (2017, citado en Yuste, 2020) quienes proporcionan ejemplos, como conocer el nombre de los postulantes o si han asistido a la misma universidad, entre otras variables, que pueden provocar estereotipos y distorsionar las expectativas sobre el postulante. Además, se identificaron tres variables que podrían provocar sesgos: los atributos físicos y el comportamiento no verbal, que puede crear ideas preconcebidas en el profesional a cargo de la selección personal, por ejemplo, cuando el candidato tiene piercing y/o tatuajes, lo cual puede tener una percepción negativa por parte del reclutador creando una idea negativa de comportamiento de los postulantes poseedores de ello. Por otro lado, pueden generarse sesgos por la diversidad de los postulantes, donde se suele tener estereotipos, por ejemplo, por el acento de un candidato/a o su país de procedencia.

En la investigación de Apóstol & Zambrano (2021) se identificó que algunas preguntas transgredían la privacidad de los candidatos homosexuales y desequilibrando así el proceso de selección de personal. Además, que los sentidos subjetivos vinculados a la discriminación y al conservadurismo se evidencian en comentarios estereotipados y prejuicios, los cuales no escapan del ambiente laboral. En caso de ser contratados por la empresa, estos empleados podrían estar expuestos a seguir ordenes de líderes que respaldan o hacen caso omiso de prácticas laborales discriminatorias.

Por otro lado, en la investigación de Ramé, Rodríguez, Virga, & Blas (2021), se identificó la existencia de avisos no inclusivos, los cuales están orientados a un género específico, estas prácticas no inclusivas invisibilizan al género opuesto, en su mayoría al femenino, y diversidades sexo genéricas, ya que estos anuncios no los consideran como posibles postulantes desde el inicio.

La base teórica permitió comprender que este proceso busca encontrar al candidato que se adecue más a lo que la organización requiere, en términos de competencias y habilidades, con el fin de mantener o mejorar la eficiencia de la empresa, resaltando que “Consiste en la elección precisa de persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno” (Chiavenato, 2009 citado en Rivera, 2019). El objetivo de este proceso es centrarse en la elección de candidatos que cuenten con habilidades que puedan ser fortalecidas y desarrolladas dentro de un proceso formativo y de la misma forma esto vaya de la mano con la consecución de eficacia y eficiencia en el devenir laboral (Zallas, 2010). Esta idea es apoyada y reafirmada por Gómez (2008) quien señala que el proceso por el cual se decide contratar o no al personal implica identificar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo, y luego evaluar a cada candidato en función de esas características.

Y al hablar de selección de personal, es crucial destacar la dimensión ética inherente a dicho proceso y las condiciones esenciales para su idoneidad, por lo que se requiere que este proceso tenga las siguientes características: fiabilidad, validez, profesionalismo, confidencialidad, comunicación veraz, retroalimentación, amabilidad y respeto. Aunque su fundamento radica en la evaluación de candidatos que aspiran ocupar un puesto en la organización, en ocasiones, las empresas pueden tener comportamientos erróneos al momento de realizar dicho proceso, ya que sus decisiones pueden verse influenciadas. Por ello, se aconseja que no pierda de vista el objetivo central de la selección de personal: encontrar al individuo idóneo para cubrir el puesto. Además, se recomienda la aplicación de métodos y estrategias que respalden el propósito (Calvo, 2007 citado en Yuste, 2020). Dentro de las estrategias observadas en el proceso se incluye la entrevista de Incidentes Críticos, juegos de negocios, in basket, entre otros, las cuales ayuden a las empresas a crecer y asegurar su futuro (Senlle, 2007).

Asimismo, Rodríguez (2009) confirma que la variable de selección de personal abarca las siguientes dimensiones, las cuales deben tenerse en cuenta al evaluar a los candidatos para puesto. Además, el autor cita a otros estudiosos para fortalecer su investigación.

Capacidades

Son las fortalezas que tiene una persona y se convierten en sus bases para su propio desarrollo y las utiliza para hacer frente a las diferentes situaciones que pueda suceder (Anderson & Woodrow, 1989).

Motivaciones

Es el impulso que orienta la forma de actuar de una persona, es decir, es el comportamiento del personal en relación a las metas y objetivos de la organización (Galicia, 2010).

Actitudes

Refiere a los juicios que evalúa la persona sean favorables o desfavorables respecto a objetos, personas o actitudes. (Robbins & Coulter, 2004). En otras palabras, es el estado mental de alerta organizado por la experiencia, la cual influye de manera específica en lo que responde la persona ante diferentes situaciones, objetos o inclusive personas (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, hay que tener en cuenta que un proceso de selección de personal suele ser bidireccional, esto quiere decir, que el reclutador puede influir en el postulante como viceversa. Por lo tanto, es importante que los profesionales que han sido designados para llevar a cabo el proceso estén capacitados para mantener la imparcialidad y la integridad durante la selección (Rebel, Pais, Cabo – Leitao & Passmore, 2017, citado en Yuste, 2020).

Materiales y métodos

Esta investigación adoptó un enfoque cualitativo con el propósito de describir las experiencias de los responsables encargados del proceso de selección de personal en una empresa retail de electrodomésticos en Lambayeque, dando a conocer el proceso, la evaluación e identificando los estereotipos que están presentes en dicho momento. Asimismo, ha sido de tipo básica, de diseño fenomenológico, con un muestreo no probabilístico de tipo intencional, que incluyó a tres profesionales responsables del proceso de selección, siendo estos los únicos encargados. La muestra seleccionada para la investigación consistió en dos profesionales, quienes participaron en entrevistas semiestructuradas mediante la plataforma Zoom, guiadas por un cuestionario de 19 preguntas. Las respuestas obtenidas fueron transcritas a una matriz de sujetos y posteriormente agrupadas en función de patrones e ideas homogéneas. Finalmente, se procedió a describir las experiencias de los responsables del proceso de selección de personal en la evaluación de candidatos y en el afrontamiento de estereotipos, teniendo en cuenta que cada una de estas categorías se desglosaron en subcategorías como conductas éticas y creencias personales, subjetividad vs objetividad y dilema moral en el proceso, así como actitud discriminatoria. Cada una de estas subcategorías se relacionó con elementos esenciales como

ética y dignidad humana, percepción e imparcialidad, neutralidad, moral, discriminación y perjuicios, respectivamente.

Resultados y discusión

En el marco de la presente investigación, se entrevistó a profesionales responsables del proceso de selección de personal en una empresa retail de electrodomésticos en Lambayeque. La población incluyó al jefe del área de recursos humanos a nivel regional y dos analistas, de los cuales se seleccionaron dos participantes como muestra, ambos del género femenino y con más de 10 años de experiencia en el ámbito. Para abordar los objetivos específicos planteados, se empleó una guía compuesta por 19 preguntas, cada una diseñada y orientada a responder dichos objetivos. En aras de preservar la privacidad de los entrevistados y evitar el uso de datos personales, las respuestas se presentarán utilizando los códigos S1 y S2 para referirse al Sujeto 1 y Sujeto 2, respectivamente. La selección de respuestas representativas se llevó a cabo considerando criterios como la relevancia destacada para la pregunta formulada, la contribución a los objetivos de la investigación y la capacidad de resaltar la realidad de la empresa.

Objetivo 1: Conocer las experiencias de los responsables en selección de personal en una empresa retail de electrodomésticos lambayecana.

Buscando conocer si la gerencia ha sugerido aspectos no relacionados al perfil profesional o sugerencias para presentar favoritismo por algún candidato se encontró que algunos de los requerimientos para contratar a un personal varía de acuerdo a la coyuntura actual y a la realidad. Además, se destaca que los perfiles buscados pueden diferir según el área geográfica de la tienda, influida por aspectos como la cultura del lugar, lo que facilitará la interacción con los clientes. Asimismo, se ha constatado que en ocasiones se ha solicitado al especialista de selección que ingrese CV de familiares o amigos a la gerencia para una posible futura contratación.

S2: *“Es común observar que parte de los directivos sugiera ingresar a sus familiares y/o amigos, lo que se hace es a veces pasar el CV entre los demás postulantes a los gerentes”.*

Posteriormente, se realizó una pregunta con el objetivo de determinar si, en la experiencia de los profesionales, han notado que algún candidato se haya sentido incomodo en alguna etapa del proceso. En respuesta, las entrevistadas mencionaron que nunca han notado incomodidad, ya que acostumbran a explicar las técnicas empleadas en su empresa, además de la entrevista, como lo es la evaluación de aptitudes, valores, competencias del sujeto, buscando

el mayor porcentaje en integridad mediante una plataforma que permite evaluar este tipo de pruebas psicológicas. En el caso de puestos de ventas, se les pide una simulación grabada.

En situaciones en las que un candidato se sienta incomodo, se les explica la importancia de las evaluaciones diseñadas para determinar si tienen lo necesario para incorporarse a la empresa y al ser necesarias se tendría que continuar adelante con dichas evaluaciones.

S1: *“Adicional a la entrevista, se utiliza plataformas para el test psicológico donde evalúan aptitudes, valores, competencias del sujeto, buscando el mayor porcentaje en integridad. Y para puestos de ventas los candidatos realizan videos de una simulación. A pesar que se sientan incomodos con alguna técnica el proceso continúa haciéndoles mención la importancia de ello”.*

S2: *“No he percibido que los candidatos se hayan sentido incomodos durante el proceso, pero en caso sucediera, posiblemente le tendría que explicar la importancia de ello, y que son evaluaciones ya establecidas”.*

En respuesta a la siguiente pregunta, las entrevistadas comentaron que la orientación sexual no se considera un factor determinante para la contratación, ya que se ha sabido crear una cultura organizacional que se adapta al respeto de las personas, sin importar su orientación sexual, religión, y creencias personales.

S1: *“No, porque se tiene parametrados los aspectos relacionados con la orientación sexual, religión y creencias personales de los candidatos. Existe inclusión”.*

S2: *“Nunca he observado diferencias entre los compañeros al relacionarse con personal que tiene diferente orientación sexual a las suyas. Incluso en la plataforma de evaluación hace mención de la inclusión”.*

Además, se conoció que las decisiones tomadas en el proceso de selección no están orientadas a las creencias personales, ya que, los especialistas en selección están preparados para que esto no interfiera en su decisión final. Sin embargo, sí suelen rescatar experiencias pasadas como referencia para determinar si el entrevistado se perfila como un buen elemento dentro de la organización.

S1: *“Todos los profesionales a cargo de la selección están preparados para que las creencias no interfieran en la correcta evaluación de candidatos. Sin embargo, si se rescata basarse en sus experiencias a la hora de entrevistar un candidato y con ello saber si funcionará como elemento de la organización”.*

S2: *“No, los años de experiencia en los procesos de selección han ayudado a saber mantener al margen las creencias del proceso”.*

Por otro lado, la siguiente pregunta estaba orientada en determinar si la presencia de personal atractivo físicamente ejerce una influencia positiva en roles que implican interacción directa con el público, como en el área de atención al cliente. En las entrevistas se destacó que no busca específicamente una persona atractiva, sino a una persona sepa cuidar su imagen y de la empresa, ya que todos cumplen un servicio dentro de ella, sobre todo a las representantes de servicio, que vienen a ser las cajeras, a quienes se les enfatiza la importancia de presentarse arregladas, incluyendo un peinado y maquillaje apropiado, así como estar uniformadas correctamente.

S1: *"No creo tanto en un atractivo físico como tal, pero sí una imagen correcta por respeto al cliente, sobre todo a las representantes de servicio, debido a la atención directa que tienen con el cliente, por lo que deben cuidar su imagen y la de la empresa. Se les pide llegar arregladas para la atención".*

S2: *"No es necesario ser "guapos" pero sí se les da especificaciones para agradar ante los clientes, para impactar positivamente, mostrando seriedad y una buena imagen de la empresa".*

Asimismo, se constató que, en una entrevista, la impuntualidad, la actitud negativa, una presentación descuidada y su mal o poco desenvolvimiento puede generar molestias. Otro aspecto considerado negativo es cuando los candidatos muestran interés prioritario en conocer el monto de pago al inicio de la entrevista, en lugar de indagar sobre el puesto, las competencias requeridas y lo que la empresa puede ofrecerles.

S1: *"A mi parecer los aspectos negativos se pueden observar desde la hora en que el candidato se presenta a la entrevista, no está bien que se le haya citado a las 5:00 pm y él llegue tarde, desde ahí ya está mal.... algo que es muy incómodo es cuando los postulantes preguntan repentinamente muy al inicio de la entrevista: ¿Cuánto voy a ganar?, si bien es cierto es importante pero el reclutador lo explicará en su debido momento.... hace que no fluya la entrevista y se genere incomodidad".*

S2: *"Dentro de los aspectos negativos que influye en la selección fue muchas veces los tics nerviosos y los aires de superioridad para impresionar al reclutador".*

Luego, en la siguiente pregunta, se buscaba conocer si es posible haber empatizado con un candidato, ya sea por aspectos personales o profesionales. Se encontró que, a veces, los profesionales a cargo del proceso, quienes seleccionan, ingresan CV de familiares o amigos de algún trabajador de la empresa para que el gerente tenga la opción de contratarlos.

S1: *"Sí me ha sucedido que he empatizado con candidatos, pero han sido pocas veces... suele pasar que nosotros ingresamos CV de personas conocidas, quizá porque se estudió juntos, o amigos, pero la gerencia es quien finalmente toma la decisión".*

S2: *"Empatizar con las personas es algo propio de nuestro departamento de recursos humanos, sin embargo, dentro del proceso debemos ser neutrales, si ha sucedido que se quisiera mantener a algunos candidatos en el proceso para darles oportunidad, como a chicos jóvenes que no cumplen con los años de experiencia que se solicitan ya que todos hemos comenzado así".*

Posteriormente, en la siguiente pregunta, se abordó el tema de los puestos pre definidos para varón y mujer. Se encontró que no existen roles pre definidos para hombres o mujeres, ya que la empresa busca activamente la equidad con la ayuda de índices, logrando un balance entre ambos géneros.

S1: *"No, se busca la equidad; por ello, se suele tener la misma cantidad de gerentes hombres como gerentes mujeres, supervisores hombres, supervisores mujeres con un balance y con índices".*

S2: *"La empresa considera que ambos géneros pueden desenvolverse perfectamente y cuidan mucho la equidad por eso nos mandan índices donde nos dicen, por ejemplo: en tu región hay 6 hombres más que mujeres en puestos de dirección que mujeres y se espera que dentro de un año eso cambie, y así es como vamos mejorando".*

Por consiguiente, como resultados se obtuvo que en la empresa se sugiere el ingreso de CV de amigos o familiares a la gerencia para una futura contratación, lo que provoca preocupaciones éticas, pues se compromete la imparcialidad socavando la transparencia y la justicia; en línea con los hallazgos de Bustamante et al. (2021), quienes señalan que los candidatos ingresan por sugerencias y conveniencia y no por méritos propios. Aunque están preparados para evitar interferencias en el proceso, se basan en experiencias pasadas para evaluar la idoneidad del candidato, y destaca la importancia de la imagen de los trabajadores, especialmente las representantes de servicio. Este enfoque contrasta con los resultados de Restrepo & Campo (2021), quienes señalan el sesgo del aspecto físico como común en empresas comerciales, bajo la premisa de "lo bello es bueno". En la empresa en estudio, la presencia del trabajador se valora, pero no el atractivo físico como tal. Además, la cultura empresarial se caracteriza por el respeto hacia las personas, lo que elimina incomodidades durante la selección y en el entorno laboral a diferencia de lo encontrado por Apóstol &

Zambrano (2021), quienes percibieron que los entrevistados se sentían vulnerables ante preguntas que se transgredía su vida personal y revelaban un rechazo hacia su orientación sexual, afectando directamente su dignidad humana, ya que la exposición a interrogantes invasivas y discriminatorias atentan contra el respeto y la integridad de los individuos, socavando su dignidad al poner en riesgo su privacidad y generar un ambiente que cuestiona aspectos fundamentales de su identidad. Por el lado teórico las ideas se pueden complementar con Gómez (2008), quien sostiene que la decisión de contratación debe orientarse en conseguir un profesional con las habilidades y características requeridas para el puesto, tal como afirma Rodríguez (2009), quien destaca la necesidad de considerar las dimensiones de selección de personal como conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes; dimensiones que la empresa en estudio sí considera al momento de evaluar a los candidatos. Calvo (2007) menciona que las empresas suelen tener comportamientos erróneos en sus procesos de selección, ya que las decisiones pueden verse influenciadas. Por otro lado, Rebel et al. (2017) enfatiza la importancia de que los encargados de la selección sean profesionales formados para mantener la imparcialidad e integridad durante el proceso, coincidiendo con la empresa en estudio, donde se observó que, en ocasiones, tienden a empatizan con candidatos. Además, se ha identificado que la empresa ha buscado implementar la igualdad de género en la gerencia de tienda, sin roles pre definidos para algún género en específico para que haya más equidad, a diferencia de la investigación de Ramé et al. (2021), que revela la existencia de anuncios no inclusivos, orientados a un género específico, mayormente el masculino, invisibilizando a las mujeres y diversidades sexogenéricas.

Según los hallazgos, se destaca la consideración del bien común como un elemento emergente, específicamente dentro de la subcategoría de conductas éticas, ya que la empresa demuestra su importancia no solo en aspectos profesionales sino también a aspectos no profesionales, al buscar el bienestar colectivo. Este enfoque no solo busca ventajas desde la perspectiva de identidad y pertenencia, sino que también subraya la relevancia de considerar este elemento al evaluar hasta qué punto los profesionales de selección valoran un entorno laboral participativo, donde se fomenten valores, innovación, creatividad y responsabilidad compartida, pues al tener un ambiente laboral bajo este principio, desarrollando acciones en sentido de identidad y pertenencia se dará lugar a la lealtad.

Objetivo 2: Conocer el proceso de evaluación realizada en selección de personal en una empresa retail de electrodomésticos lambayecana

La novena pregunta estuvo orientada a conocer si la empresa acepta curriculum ciegos, y se identificó que este modelo de CV no es causa de problema, ya que lo que determina la contratación es la entrevista, donde sí se conoce a la persona presencialmente.

S1: *“Si han llegado CV ciego a la empresa, pero lo que determina la selección de un candidato es por la entrevista que se les realiza”.*

S2: *“No hay problema si no coloca esos datos en su CV, porque a la hora que llegue presencialmente podremos conocer al candidato”.*

También, con la ayuda de la siguiente pregunta, se encontró que se ha rechazado a postulantes en la fase inicial por aspectos no profesionales, pero si relevantes para la cultura y para cualquier puesto que se pueda ocupar dentro de la empresa. Lo que resaltan en una persona a la hora de ser contratada son aspectos como valores, aptitudes, lo cual se logra identificar a través de la plataforma, donde se espera que obtengan un mínimo de 75% en integridad.

S1: *“Uno de los principales aspectos por los cuales si rechazamos a candidatos en la fase inicial es por su bajo porcentaje en la evaluación de integridad y honestidad porque es algo fundamental en cualquier puesto y ya hemos rechazado por esta razón”.*

S2: *“Nosotros cuidamos la cultura por lo que si existen aspectos por los cuales rechazamos a candidatos en la fase inicial, y uno de los principales motivos es por tener poco porcentaje en valores o aptitudes personales”.*

Asimismo, ha ocurrido que las entrevistadas han estado en contra de una decisión difícil, como rechazar a un postulante, ya que, desde la perspectiva de ambas, el candidato había logrado desenvolverse como se esperaba, sin embargo, la gerencia solicitaba que sea rechazado.

S1: *“Si, definitivamente. Porque a veces a mi perspectiva el candidato ha tenido un buen desenvolvimiento, pero la gerencia nos hace rechazarlos o ellos mismos son los que rechazan a candidatos”.*

S2: *“Sí, es algo propio de mi trabajo tener que rechazar a personas, y si a veces ha sucedido que he estado en contra de este tipo de decisiones porque algunos candidatos tienen un buen nivel de conocimientos sin embargo los rechazan por no haber presentado una fluida comunicación o no ser muy dinámicos en la entrevista (probablemente por su nerviosismo) a pesar que su puesto no sea para comunicación como son puestos para la contabilidad y se puede desarrollar esas habilidades”.*

Los resultados indican que se utiliza el proceso para encontrar un candidato ideal, evaluando aspectos no profesionales como valores y aptitudes, tanto en la entrevista como a través de una plataforma. Además, se mide el desenvolvimiento y si los candidatos no cumplen con las expectativas son rechazados con la finalidad de mantener una cultura positiva, siendo similar al estudio de Yuste (2020), que destaca la apuesta de la organización por un proceso ético y una cultura organizacional sana por lo que toma decisiones orientadas a ello. Sin embargo, el estudio de Villegas et al. (2019) no se encontraba parámetros para asegurar proceso íntegro, además el profesional encargado estaba influenciado por primeras impresiones; la empresa difiere con el estudio mencionado, ya que la utilización de currículos ciegos contribuye a la neutralidad y objetividad en la selección de candidatos, al permitir aceptarlos sin sesgos, aunque la decisión final se basa en la entrevista, donde se le conoce personalmente, sin embargo, la situación cambia cuando la decisión final se basa en la entrevista y la subjetividad puede influir en la evaluación, ya que la interacción directa puede llevar a la formación de opiniones basadas en aspectos personales o experiencias pasadas. Por otro lado, los responsables del proceso a veces se oponen a rechazar candidatos, pero en ocasiones, la gerencia indica tal decisión o ellos mismos los rechazan, la cual introduce una dimensión moral ya que las decisiones pueden basarse en criterios subjetivos que van más allá de la idoneidad profesional. Por el lado teórico tenemos a Gómez (2008), quien menciona que el candidato ideal para cubrir puesto específico debe cumplir con los requerimientos de la empresa, por lo que el profesional encargado debe ser un profesional íntegro e imparcial, capaz de desarrollar estrategias y técnicas para lograrlo, algunas de estas técnicas podrían ser las que Senlle (2007) comenta en su investigación. Por su parte Sallas (2010) confirma que es fundamental encontrar personal que se ajuste a los requerimientos de la empresa, ya que esto afectara el desempeño, efectividad y competitividad de la organización; la empresa en estudio comprende el impacto que puede tener el no seleccionar al candidato idóneo sin embargo no han implementado técnicas adicionales a la de la entrevista y el test de aptitudes que realizan.

Los resultados revelaron la posible incorporación de una nueva subcategoría denominada discreción vs necesidad de investigar, ya que se observó que durante la evaluación se realizan preguntas acerca de la vida personal de los candidatos para prever su futuro desempeño en la organización, sin embargo, es necesario comprender cómo realizar este tipo de investigación debido a que la revisión de literatura indica que se podría transgredir la privacidad de los candidatos. Esta nueva subcategoría podría incluir dos nuevos elementos: confidencialidad y juicio profesional, el primero ayudaría a comprender como los responsables de selección de personal manejan la información obtenida, mientras que el segundo elemento

permitiría determinar cómo se plantean las preguntas personales, asegurando un equilibrio adecuado con el respeto a la privacidad del candidato.

Objetivo específico 3: Identificar la forma cómo se afrontan los estereotipos presentes en selección de personal en una empresa retail de electrodomésticos lambayecana.

Por otro lado, en la última pregunta realizada, las entrevistadas han asegurado que, dentro de sus experiencias, han observado que es muy común encontrar actitudes discriminatorias en los procesos de selección, porque algunos de los profesionales a cargo de este proceso aprovechan ese poder para discriminar candidatos, ya sea por su origen o por su vida personal, sin embargo, en la empresa donde trabajan, se ha procurado cuidar mucho ese aspecto colocando parámetros.

S1: *“Sí, lamentablemente si es frecuente, a veces debido a que una persona es de la selva ya se piensa que va a viajar mucho, que tiene otra cultura y se interpreta que pedirá muchos permisos para viajar... o porque es una madre soltera”.*

S2: *“Sí, es frecuente observar eso, por eso siempre nuestra empresa intenta cuidar varios aspectos evitando que nuestro proceso se pueda prestar a ciertas posturas equivocadas”.*

Además, se pudo encontrar que, dentro de los aspectos que no son deseados por parte de la organización, resulta inapropiado que el personal muestre interés desde que el inicio de la entrevista sobre el pago o aspectos relacionados a ello, o también en caso de que alguno de ellos presente antecedentes no apropiados para laborar en la empresa, se les debe rechazar.

S1: *“Sí, claro que sí, sobre todo para el personal de ventas. De parte de la compañía hacia nosotros es evitar candidatos que desde la entrevista dan prioridad a conocer el pago o por los horarios o también en caso presenten antecedentes no apropiados”.*

S2: *“Sí, suelen ser sugerencias para mantener la buena imagen que tiene la empresa ante el público por eso se busca evitar cierto tipo de personal que no sea el adecuado y que no se ajusta a nuestros valores como empresa, o que presenta quizá ciertos antecedentes que pone en duda su futuro desempeño en la organización”.*

Luego, las profesionales comentaron que no han percibido de manera notoria que hayan ocurrido decisiones influenciadas por el efecto halo, además, la empresa retail donde laboran no ven negativo a las personas con tatuajes o piercing, siempre y cuando sean pequeños, pero tienen en claro que los candidatos con color de cabello de fantasía deben mejorar en ese

aspecto, en caso queden seleccionados, deberán cambiar su tono para ingresar a laborar, considerando el cuidado de la imagen, por seriedad y por el respeto a los clientes.

S1: *“No, no he presenciado decisiones influenciadas por efecto halo. En cuanto a tatuajes no hemos tenido problemas, no ha sido aspecto para no contratarlo, ya que han sido discretos, pero en caso de candidatos que lleguen con color de cabello fantasía si se tendría que conversar y pedirles que para llegar a laborar es necesario que cambie su tono a uno más diferente, y mejorar. En temas de cabello si sería un aspecto para hacerle énfasis a cambiar por respeto a los clientes y por imagen”.*

S2: *“La verdad si considero que la primera impresión es relevante, pero también evaluamos otros aspectos para lograr conocer a los candidatos. No he tenido la oportunidad de entrevistar a personal con piercing, por ejemplo, pero no lo considero que sea un aspecto para rechazar, al igual que los tatuajes”.*

Asimismo, los especialistas en selección mencionaron que recuerdan casos de discriminación en los que la gerencia tuvo que intervenir, creando una línea de ética directa con un personal especializado encargado de escuchar sus casos y realizar las averiguaciones necesarias, la mayoría de estos casos se da en el personal de ventas, ya que a ellos se les suele exigir aumentar el nivel de ventas, y suele ocurrir que lo interpretan como constantes llamadas de atención o presiones generando situaciones de hostigamiento.

S1: *“Sí, en realidad sí, y por ello se implementó una línea de ética donde los trabajadores pueden llamar y toman tu caso para comenzar a hacer las averiguaciones respectivas... a veces es porque se sienten hostigados o que les gritan para que vendan”.*

S2: *“Sí, casos particulares no se pueden mencionar, pero en general sucede con el personal de ventas porque como toda empresa comercial se desea incrementar ventas y por ello siempre se les hace énfasis y se les exige dar más de ellos, lo cual a algunos les puede parecer como presión u hostigamiento”.*

En cuanto a la siguiente pregunta, estaba orientada a conocer si alguna vez los entrevistadores se han sentido incómodos por ciertas respuestas obtenidas en las entrevistas donde se encontró que en más de una ocasión han recibido respuestas peculiares, pero debido a sus años de experiencia, han sabido manejarlo o simplemente evitar entrar en más detalles.

S1: *“No, porque es parte de esto. no todo lo que escuchas debe asombrarte, me puede sorprender, pero no al punto de ponerme en una situación incómoda... si*

me ha pasado, pero lo he sabido manejar diciéndole al candidato que eso no es adecuado o simplemente me tocó sonreír”.

S2: *“No fue incomodidad, pero si me asombró por algunas respuestas peculiares que se obtiene relacionado a sus pensamientos en aspectos personales y familiares, pero he sabido sobrellevarlo”.*

De igual forma, en la siguiente pregunta, los resultados fueron que los compañeros también han sabido manejar situaciones incómodas, las cuales pudieron haber estado relacionadas con la forma en que el entrevistado ve su vida personal o profesional de una manera muy peculiar.

S1: *“La verdad es que no he escuchado comentarios que se hayan incomodado también debido a la experiencia que sabemos manejar este tipo de entrevistas, sin embargo, podríamos suponer que ha sido debido a aspectos como ver la vida, o sus visiones que no pueden ser iguales a la de nosotros”.*

S2: *“No he escuchado ninguna incomodidad de mis compañeros al seleccionar personal”.*

La última pregunta quiso conocer si para los profesionales del proceso la vida personal si repercute en el desempeño laboral, por lo que la empresa si está interesada en hacer preguntas relacionadas a ello, y así tener un análisis previo de cómo se desenvolverá el trabajador futuramente.

S1: *“Definitivamente si, a pesar que no queremos si repercute... y por ello se realizan preguntas personales para conocerlo, como si son casados, solteros, con hijos, con casa propia, alquilada”.*

S2: *“Si considero que la vida personal repercute en el desempeño laboral por eso se realizan preguntas con el fin de conocer la vida personal del candidato para relacionarlo con su desempeño laboral ya que de esta forma se puede conocer si será organizado, responsable, entre otras características”.*

Por consiguiente, en relación a cómo las empresas retail afrontan los estereotipos en sus procesos de selección, se encontró que tienen una percepción definida sobre su vestimenta y la imagen que deben tener los trabajadores ante el público, sobre todo el personal femenino; aunque los tatuajes y la orientación sexual no han sido obstáculos significativos, sí se presta atención al tono de color de cabello. Además, se encontró que, para los profesionales involucrados en el proceso, la vida personal del candidato impacta en su futuro desempeño laboral, lo cual motiva la indagación de aspectos relacionados con ello para anticipar el desenvolvimiento del candidato, sin embargo, es importante señalar que este enfoque podría

estar sujeto a prejuicios pues la extrapolación de elementos personales a habilidades laborales futuras pueden carecer de fundamentos sólidos y propiciar juicios injustos, por otro lado, las medidas para abordar estos aspectos se toman de manera preventiva y posterior al proceso. Estos hallazgos pueden contrastarse con la investigación de Ramé et al. (2021) quienes identificaron aspectos discriminatorios hacia los candidatos coincidiendo con la investigación de Goldstein et al. (2017, citado en Yuste, 2020) reveló sesgos relacionados con atributos físicos, comportamiento no verbal y la diversidad, lo cual da a entender la existencia de prácticas discriminatorias en el proceso de selección. En el caso de la empresa retail, estas problemáticas no se manifiestan debido a los parámetros y medidas preventivas que han implementado. Respecto a las decisiones influenciadas por el efecto halo que mencionaba Inaem (2017, citado en Yuste, 2020) se observó que no se presentan en esta empresa, no obstante, en la investigación de Restrepo & Campo (2021) evidenciamos que es posible encontrar este tipo de sesgos, los cuales podrían afectar la objetividad del proceso, siendo también investigado anteriormente por Villegas et al. (2019, citado en Yuste, 2020) quien menciona que las primeras impresiones generan expectativas tanto positivas como negativas de un candidato.

Los resultados revelaron que, para la empresa en estudio, mantener un nivel constante de equidad es un aspecto crucial. Una manifestación concreta de esta preocupación es la búsqueda de tener una proporción igualitaria de personal femenino y masculino en los puestos de gerentes de tienda. Por lo que, la equidad puede considerarse como un elemento relevante dentro de la subcategoría de actitud discriminatoria, pues al proporcionar información sobre las prácticas y políticas de las organizaciones, asegurando igualdad de oportunidades y justicia en el proceso de selección, es decir, procesos inclusivos, permite comprender que medida los responsables del proceso valoran a los permite conocer las prácticas y políticas que tienen las organizaciones, en tanto hay igualdad de oportunidades y existe justicia en el proceso de selección, es decir, procesos inclusivos, y saber en qué nivel los responsables de selección de personal valoran a los candidatos por sus habilidades y capacidades, independientemente de sus características personales. Esto contrasta con la revisión de la literatura, que señala que desde el reclutamiento existen convocatorias direccionadas al género masculino invisibilizando a las mujeres y a las diversidades de sexo genéricas, además, proporcionaría insights sobre el porcentaje de puestos ocupados por “roles tradicionales”

Conclusiones

Las experiencias de los responsables del proceso de selección indican que a veces las decisiones de ingreso son influenciadas por factores que generan dudas sobre la conducta ética de los especialistas en selección, además la influencia de creencias personales compromete la

imparcialidad, impactando negativamente a la organización, ya que se ha conocido que en ocasiones la contratación de nuevo personal se realiza por sugerencia en lugar de mérito propio.

La evaluación del proceso de selección de personal se estructura en torno a los conocimientos del candidato, su desenvolvimiento y alineación con los valores de la empresa, sin embargo, en ocasiones, el dilema moral está muy presente durante la selección, por lo que a veces para los especialistas de selección es un desafío mantener la objetividad ante la subjetividad a la hora de decidir por los candidatos más idóneos.

La empresa afronta los estereotipos mediante la sólida experiencia de los especialistas en selección, sin embargo, al existir diversos aspectos que se presentan como estereotipos dentro del proceso hace que la percepción del reclutador se vea influenciada por los sesgos y actitudes discriminatorias, las cuales hasta el momento han sabido ser manejadas.

Recomendaciones

La empresa debe establecer acciones proactivas para fortalecer su proceso de selección de personal como dándoles a los reclutadores una formación y manuales claros, reforzando con auditorías internas y feedback constante, asegurando así que no se lleven a cabo decisiones no éticas, de lo contrario se aplicaría sanciones o medidas disciplinarias como suspensiones, supervisión reforzada, advertencias formales, investigación interna, entre otras.

La empresa debe implementar capacitaciones para mantener actualizados a los profesionales de selección de personal. Estos programas deben centrarse en estrategias efectivas de evaluación de candidatos, mejorando así la calidad de las decisiones de contratación, incluyendo módulos que aborden la gestión de estereotipos, proporcionando herramientas para superar posibles sesgos durante el proceso de evaluación.

Es importante que la empresa tome de medidas específicas durante el proceso para evitar decisiones influenciadas. Esto incluye la estandarización de entrevistas, la diversificación del panel de entrevistas, la capacitación continua en diversidad e inclusión, y la revisión periódica de políticas de contratación. Asimismo, incorpore el uso de feedback anónimo de los candidatos, la transparencia en el proceso y la promoción de comités de contratación diversos.

Referencias

- Agreda, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de persona: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín Informativo CEI*, 3(1). <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/924/84> 9
- Apóstol, A. & Zambrano, M. (2022). Sentidos subjetivos de encargados de seleccionar personal, sobre la discriminación hacia personas homosexuales. *Analogías Del Comportamiento*.(22). <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/analogias/article/view/5977/5428>
- Barsted M., Rodríguez M. & Navarrete R. (2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos nóveles en reclutamiento y selección de personal. *Psicoperspectivas*, 16(3), 164-176. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol16-issue3-fulltext-1082>
- Bolaños, A. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*, 4(1), 134–146. <https://doi.org/10.31948/BIUMAR4-1-art11>
- Bustamante, S., Feria, M., Mezquida, L., Llorente, N. & Castillo, L. (2021). Mejoramiento del método de selección de personal de la empresa Súper Tiendas y Droguerías Olímpica. *Repositorio Institucional UNAD*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/41130>
- Cárdenas C. & Hernández J. (2020). “Contratar lo parecido a uno...” Discurso y discriminación en los procesos de reclutamiento y selección de personal de grandes empresas de Chile. *Discurso & Sociedad*, 14(4), 790-822. [http://www.dissoc.org/ediciones/v14n04/DS14\(4\)Cardenas&Hernandez.pdf](http://www.dissoc.org/ediciones/v14n04/DS14(4)Cardenas&Hernandez.pdf)
- CEPAL. (2021). CEPAL. *Crecimiento de América Latina y el Caribe en 2021 no alcanzará a revertir los efectos adversos de la pandemia*. <https://bit.ly/3LSqbFX>
- García, A. & García, M. (2007). Discriminación, igualdad de oportunidades en el empleo y selección de personal en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (1), 111-138. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317574007.pdf>
- Grueso, M. (2009). La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces. *Cuadernos de Administración*, 22 (39), 13-30. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922009000200002

- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15(31), 173-186. <https://doi.org/10.22395/seec.v15n31a7>
- IPE. (2018). *¿Qué le espera al sector retail en el 2018?*. <https://www.ipe.org.pe/portal/que-le-espera-al-sector-retail-en-el-2018/>
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & gestión*, 32(1), 83-114. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005
- Novella, R., Alvarado, A., Rosas, D. & Gonzales-Velosa, C. (2019). Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú. *Banco Interamericano de Desarrollo*. <https://bit.ly/3pK9ANf>
- Paredes, B., Santos, D., Del Olmo, S., Gandarillas, B. & Briñol, P. (2019). La evaluación de candidatos en un proceso de selección de personal: preferencia por la experiencia sobre el potencial en contextos desfavorables. *Anales de Psicología*, 35(3), 514-520. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.35.3.334771>
- Ramé, V., Rodríguez, C., Virga, V., & Blas, M. (2021). Estereotipos y desigualdades en anuncios de empleo de consultoras de reclutamiento de recursos humanos, *Pangea. Revista de Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 12(1), 105–119. <https://doi.org/10.52203/pangea.v12i1.134>
- Restrepo, Y. & Campo, L. (2021). Atractivo físico y el sexo en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Reflexiones y Saberes*, (15), 131-135. <http://34.231.144.216/index.php/RevistaRyS/article/view/1340/1687>
- Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección de personal empresarial. *Revista Científica FIPCAE*, 4(12), 58-71. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>
- Solano A. & Smith V. (2017). Efectos del atractivo físico y el sexo en la selección de personal: Un estudio experimental. *Universitas Psychologica*, 16(1), 208-220. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.eafs>
- Vicente, V. (2001). La entrevista conductual estructurada: Manual práctico para no especialistas en selección de personal. *Boletín de Estudios Económicos*, 56 (174), 557-573. <https://www.proquest.com/docview/1348771998?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Yuste, C. & Armiña M. (2020). Discriminación Laboral en Cataluña en el proceso de selección de personal. *Gestión de la innovación*, (176). <http://hdl.handle.net/20.500.12367/297>

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema de investigación	Objetivo general	Variable
¿Qué experiencias tienen los responsables de selección de personal al evaluar a los candidatos y al afrontar los estereotipos en una empresa retail lambayecana?	Describir las experiencias de los responsables de selección de personal en la evaluación de candidatos y en el afrontamiento de estereotipos en una empresa retail de electrodomésticos.	Selección de personal
	Objetivo específicos	Dimensiones
	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las experiencias de los responsables en selección de personal en una empresa retail de electrodomésticos lambayecana. • Conocer el proceso de evaluación realizada en selección de personal en una empresa retail de electrodomésticos lambayecana. • Identificar la forma cómo se afrontan los estereotipos presentes en selección de personal en una empresa retail de electrodomésticos lambayecana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos • Habilidades • Capacidades • Motivaciones • Actitudes
Tipo y diseño de investigación	Población, muestra y muestreo	Procedimiento y procesamiento de datos
La investigación será de enfoque cualitativo, de tipo básica y diseño fenomenológico	La población estará conformada por los responsables del proceso de selección de una empresa retail lambayecana, siendo la muestra 2 profesionales del proceso de selección, con un muestreo no probabilístico de tipo intencional	Se transcribirá todos los resultados obtenidos tanto de las entrevistas como las notas del campo y se examinará los patrones e ideas homogéneas obtenidas para agruparlas.

Anexo 2: Matriz de categorías

Objetivo General	Categoría	Definición	Sub Categoría	Definición	Elementos	Preguntas	Objetivos Específicos
Describir las experiencias de los responsables de selección de personal en la evaluación de candidatos y en el afrontamiento de estereotipos en una empresa retail de electrodomésticos.	Experiencias en selección de personal	Son el conjunto de conocimientos que adquieren los profesionales al participan del proceso de selección, el cual consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. (Mondy y Noe, 2005)	Conductas éticas	Son comportamientos que están orientados a respetar la dignidad humana, la integridad y la moral de la persona, teniendo en cuenta sus derechos realizando acciones buenas, correctas y justas. (Rodríguez, 2004)	Ética	¿Alguna vez le han sugerido aspectos no relacionados al perfil profesional que se busca obtener? / De ser afirmativo ¿Qué hizo al respecto? / De ser negativo: En caso sucediera, cuál sería su postura al respecto?	Conocer las experiencias de los responsables en selección de personal en una empresa retail de electrodomésticos lambayecana.
					Dignidad Humana	En un proceso de selección se pueden utilizar diferentes técnicas ¿Alguna vez ha percibido que un entrevistado se ha sentido incómodo por alguna técnica en especial? De ser afirmativo: ¿Por qué, a que se debió?/ De ser negativo: ¿Qué haría usted si nota que un entrevistado se está sintiendo incomodo durante el proceso?	
			Creencias personales	Son ideas ya asumidas por la sociedad y con las que el sujeto en su desarrollo se encuentra y adopta como interpretación de la realidad. (Ortega y Gasset, 1976)	Percepción	¿Qué nivel de relevancia se da a la orientación sexual diferente de un candidato? ¿Considera que pueda integrarse en la cultura de la empresa?	
						¿Considera que un personal atractivo físicamente influye de manera positiva hacia el público, en puestos como la atención al cliente? Desde su percepción, ¿Considera que algunas decisiones en los procesos de selección en esta empresa están basadas en creencias personales? ¿Qué aspectos personales usted considera negativos en el reclutado en el momento de seleccionar al personal?	
	Evaluación de Personal	Es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de tomar las mejores decisiones en la oficina de Recursos Humanos (Ibáñez, 2000)	Subjetividad vs Objetividad	Lo objetivo es independiente de las emociones de una persona, mientras que algo subjetivo está relacionado con los sentimientos y los puntos de vista de la persona. (Gonzales, 2019)	Imparcialidad	¿Alguna vez ha decidido continuar en el proceso a algún candidato por que empatizó con información recolectada durante la entrevista? ¿Por qué? (Información relacionada a la vida personal o profesional) ¿Usted considera que hay puestos pre definidos para varón y una mujer? / ¿Por qué considera eso? De ser afirmativo: ¿Cuáles podrían ser dichos puestos?	Conocer el proceso de evaluación realizada en selección de personal en una empresa retail de electrodomésticos lambayecana.
					Neutralidad	Actualmente se está empezando a utilizar el curriculum ciego en el cual no se incluyen o la fotografía o el género o la edad entre otras variables ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Lo han utilizado en su empresa?	
			Dilema moral en el proceso	Situación problemática que presenta un conflicto de valores, ya que el problema moral que exponen tiene varias soluciones posibles que entran en conflicto unas con otras. Esta dificultad para elegir una conducta obliga a un razonamiento moral sobre los valores que están en juego, exigiendo una reflexión sobre el grado de importancia que damos a nuestros valores. (Puig, 2000)	Moral	¿Ha rechazado en una fase inicial a un candidato/a por una variable no relacionada con el puesto de trabajo vacante? En caso afirmativo, ¿Por qué lo rechazó?/ En caso negativo: ¿Cuáles serían los motivos que considera que usted tendría para rechazar a un candidato en la fase inicial?	

Estereotipos	Son creencias consensuales sobre los atributos de un grupo social y sus miembros (Smith, 2006)	Actitud discriminatoria	Trato desfavorable o de desprecio inmerecido a determinada persona o grupo. (Rodríguez, 2004)		Discriminación	De acuerdo a su experiencia ¿Cree que las actitudes discriminatorias son un hecho frecuente en los procesos de selección? De ser afirmativo: ¿Cuál cree que sean las razones?	Identificar la forma cómo se afrontan los estereotipos presentes en selección de personal en una empresa retail de electrodomésticos lambayecana.	
						¿Alguna vez por parte de la gerencia le han indicado que perfiles no eran deseados? ¿Tenían carácter discriminatorio? En caso afirmativo ¿Por qué? En caso negativo: ¿Qué opinión tendría en caso se lo pidiesen?		
						A su perspectiva, ¿Porque cree que, en algunas empresas, la gerencia da indicaciones del perfil físico para la atención del cliente? ¿En esta empresa ocurre algo similar?		
						En su experiencia, ¿Recuerda algún hecho concreto de discriminación dentro de la empresa dónde el sindicato o la gerencia tuvieron que intervenir?		
						Prejuicios		¿Alguna vez ha presenciado una decisión influenciada por el efecto halo durante una entrevista? ¿Cuál fue el caso?
								En una entrevista es habitual realizar preguntas personales ¿Alguna vez usted se ha incomodado con alguna respuesta? En caso afirmativo, ¿Qué tipo de pregunta era?
								¿Alguna vez usted o alguno de sus compañeros se ha incomodado al evaluar a un candidato?, De ser afirmativo ¿Cuáles son los motivos considera usted que pudieron ser la razón? / ¿Estaría también de acuerdo con esa postura/pensamiento?
								¿Considera usted que la vida personal de un candidato repercute en su desempeño laboral? De ser afirmativo: ¿Qué aspectos considera relevante?

Anexo 3: Cuestionario de entrevista semiestructurada

Cuestionario de entrevista semiestructurada	
Entrevistador:	Firma
Fecha:	
<i>Saludos. Se indica el propósito de la entrevista.</i>	
Parte 1: Información demográfica	
Nombre de la empresa	
Industria/Sector/Rubro	
Número de sedes	
Número de trabajadores	
Nombre del trabajador	
Nº de años de experiencia en seleccionar personal	
Parte 2: Conductas éticas	
¿Alguna vez le han sugerido aspectos no relacionados al perfil profesional que se busca obtener? / De ser afirmativo ¿Qué hizo al respecto? / De ser negativo : En caso sucediera, cuál sería su postura al respecto?	
En un proceso de selección se pueden utilizar diferentes técnicas ¿Alguna vez ha percibido que un entrevistado se ha sentido incómodo por alguna técnica en especial? De ser afirmativo : ¿Por qué, a que se debió? / De ser negativo : ¿Qué haría usted si nota que un entrevistado se está sintiendo incomodo durante el proceso?	
¿Qué nivel de relevancia se da a la orientación sexual diferente de un candidato? ¿Considera que pueda integrarse en la cultura de la empresa?	
Parte 3: Creencias personales	
Desde su percepción, ¿Considera que algunas decisiones en los procesos de selección en esta empresa están basadas en creencias personales?	
¿Considera que un personal atractivo físicamente influye de manera positiva hacia el público, en puestos como la atención al cliente?	
¿Qué aspectos personales usted considera negativos en el reclutado en el proceso de selección?	
Parte 4: Subjetividad vs Objetividad	
¿Alguna vez ha decidido continuar en el proceso a algún candidato por qué empatizó con información recolectada durante la entrevista? ¿Por qué? (Información relacionada a la vida personal o profesional)	

<p>¿Usted considera que hay puestos pre definidos para varón y una mujer? / ¿Por qué considera eso? De ser afirmativo: ¿Cuáles podrían ser dichos puestos?</p>
<p>Actualmente se está empezando a utilizar el currículum ciego en el cual no se incluyen o la fotografía o el género o la edad entre otras variables ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Lo han utilizado en su empresa?</p>

Parte 5: Dilema moral en el proceso

<p>¿Ha rechazado en una fase inicial a un candidato/a por una variable no relacionada con el puesto de trabajo vacante? En caso afirmativo, ¿Por qué lo rechazó?/ En caso negativo: ¿Cuáles serían los motivos que considera que usted tendría para rechazar a un candidato en la fase inicial?</p>
<p>¿Le ha tocado alguna vez tomar una decisión difícil como rechazar los candidatos a pesar de no estar a favor de la decisión?, ¿Por qué estaba en contra de dicha decisión?</p>

Parte 6: Actitud discriminatoria

<p>De acuerdo a su experiencia ¿Cree que las actitudes discriminatorias son un hecho frecuente en los procesos de selección? De ser afirmativo: ¿Cuál cree que sean las razones?</p>
<p>¿Alguna vez por parte de la gerencia le han indicado que perfiles no eran deseados? ¿Tenían carácter discriminatorio? En caso afirmativo ¿Por qué? En caso negativo: ¿Qué opinión tendría en caso se lo pidiesen?</p>
<p>A su perspectiva, ¿Porque cree que, en algunas empresas, la gerencia da indicaciones del perfil físico para la atención del cliente?</p>
<p>En su experiencia, ¿Recuerda algún hecho concreto de discriminación dentro de la empresa dónde el sindicato o la gerencia tuvieron que intervenir?</p>
<p>¿Alguna vez ha presenciado una decisión influenciada por el efecto halo durante una entrevista? ¿Cuál fue el caso?</p>
<p>En una entrevista es habitual realizar preguntas personales ¿Alguna vez usted se ha incomodado con alguna respuesta? En caso afirmativo, ¿Qué tipo de pregunta era?</p>
<p>¿Alguna vez usted o alguno de sus compañeros se ha incomodado al evaluar a un candidato?, De ser afirmativo ¿Cuáles son los motivos considera usted que pudieron ser la razón? / ¿Estaría también de acuerdo con esa postura/pensamiento?</p>
<p>¿Considera usted que la vida personal de un candidato repercute en su desempeño laboral? De ser afirmativo: ¿Qué aspectos considera relevante?</p>

Anexo 4: Validación de expertos 1



HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ - VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Juez Experto, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada ítem contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- a) Esencial: Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión.
- b) Importante: Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- c) Innecesario: El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

NOMBRE DE LA VARIABLE:

Nº	ÍTEM	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNecesario	OBSERVACIONES
1	Alguna vez ha decidido contratar en el presente a algún candidato que empatizó con información recolectada durante la entrevista (por qué) (información relacionada a la vida personal o profesional)		x		
2					
3					
	Ampíe según estime conveniente				

- I. SUGERENCIAS: (realizar todas las observaciones, críticas o recomendaciones que considere oportunas para mejorar el instrumento)

Sin observaciones

- II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Se considera de gran relevancia el tema tratado en la investigación, y con la ayuda de la guía de preguntas presentada se cree que habrá un importante aporte a la empresa donde se desea aplicar.

Lid. Lidia Ventura Garay

Anexo 5: Validación de experto 2



HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Juez Experto, Usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada ítem contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- a) Esencial: Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión.
- b) Importante: Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- c) Innecesario: El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

NOMBRE DE LA VARIABLE:

Nº	ÍTEM	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNECESARIO	OBSERVACIONES
1					
2					
3					

- i. SUGERENCIAS: (realizar todas las observaciones, críticas o recomendaciones que considere oportunas para mejorar el instrumento)

- ii. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Lic. Luzmila Oyola Quintana

Anexo 6: Validación de experto 3



HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ - VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Juez Experto, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada ítem contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- a) Esencial: Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión.
- b) Importante: Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- c) Innecesario: El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

NOMBRE DE LA VARIABLE:					
N°	ÍTEM	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNECESARIO	OBSERVACIONES
1	¿Alguna vez le han sugerido aspectos no relacionados al perfil profesional que se busca cubrir? / De ser afirmativo: ¿Qué hizo el receptor? / De ser negativo: En caso sucediera, cuál sería su postura al respecto?	x			
2	En un proceso de selección se pueden utilizar diferentes técnicas ¿Alguna vez ha percibido que un entrevistado se ha sentido incómodo por alguna técnica en especial? De ser afirmativo: ¿Por qué, a que se debió? / De ser negativo: ¿Qué hace usted a esa que un entrevistado se está sintiendo incómodo durante el proceso?	x			Considero necesario evaluar las técnicas. Permitiendo conocer cuál es la técnica que más incómodo al entrevistado.
3	¿Cuál nivel de relevancia se da a la información esencialmente de un candidato? / ¿Considera que pueda integrarse en la cultura de la empresa?	x			
4	¿Considera que un personal atractivo (fácilmente atraído de manera positiva hacia el público, en puestos como la atención al cliente)?		x		
5	Dado su percepción, ¿Considera que algunos decisiones en los procesos de selección en esta empresa están basadas en connotaciones personales?		x		
6	¿Cada vez que personal nuevo considera negativo en el reclutamiento en el proceso de selección?	x			
7	¿Alguna vez ha decidido continuar en el proceso a algún candidato por que empatizó con información relacionada durante la entrevista? / Por qué? (información relacionada a la vida personal o profesional)	x			
8	¿Usted considera que hay puntos que deberían estar visto y una mujer? / ¿Por qué considera eso? / De ser afirmativo: ¿Cuáles podrían ser dichos puntos?	x			
9	Actualmente se está enfocando a utilizar el currículum como el cual no se incluyen o la fotografía o el género o la edad entre otras variables ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Le ha utilizado en su empresa?		x		
10	¿Ha rechazado en una fase inicial a un candidato por una variable no relacionada con el puesto de trabajo vacante? En caso afirmativo: ¿Por qué lo rechazó? / En caso negativo: ¿Cuáles serían los motivos que considere que usted tendría para rechazar a un candidato en la fase inicial?		x		
11	¿Le ha tocado alguna vez tomar una decisión crítica como rechazar los candidatos a pesar de no estar a favor de la decisión? / ¿Por qué está en contra de dicha decisión?	x			
12	De acuerdo a su experiencia ¿Cree que las actitudes discriminatorias son un hecho frecuente en los procesos de selección? De ser afirmativo: ¿Cuál cree que sean las razones?	x			
13	¿Alguna vez por parte de la gerencia le han indicado que perfilar no eran deseables? / ¿Serían conductas discriminatorias? / En caso afirmativo: ¿Por qué? / En caso negativo: ¿Qué razones tendría en caso de lo contrario?	x			
14	A su perspectiva, ¿Porque cree que en algunas empresas, la gerencia da indicaciones del perfil físico para la atención al cliente?	x			
15	En su experiencia ¿Recuerda algún hecho concreto de discriminación dentro de la empresa donde el sindicato o la gerencia tuvieron que intervenir?	x			
16	¿Alguna vez ha presenciado una decisión influenciada por el sexo hecho durante una entrevista? ¿Cuál fue el caso?	x			
17	En una entrevista se habitual realizar preguntas personales ¿Alguna vez usted se ha incomodado con alguna respuesta? En caso afirmativo: ¿Qué tipo de preguntas son?		x		
18	¿Alguna vez usted o alguno de sus compañeros se ha incomodado al entrevistar a un candidato? De ser afirmativo ¿Cuáles son los motivos considero usted que padecen en la raíz? / ¿Estaría también de acuerdo con esa postura? ¿Por qué?		x		
19	¿Considera usted que la vida personal de un candidato repercuta en su desempeño laboral? De ser afirmativo: ¿Qué aspectos considere relevantes?	x			

I. SUGERENCIAS: (realizar todas las observaciones, críticas o recomendaciones que considere oportunas para mejorar el instrumento)

Considera incluir una opción "No sabe/No contesta", "SI/No" etc., en caso lo requiera la pregunta.

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Mgtr. Eather Leonor Vásquez Díaz