



**Sesgos: Una Mirada Cualitativa a la Discriminación Laboral en Empresas
Manufactureras del Valle de Aburrá**

**Biases: A Qualitative Look at Labor Discrimination in Manufacturing
Companies in El Valle de Aburrá**

Leidy Melissa Betancurt Lopera y Maria Antonia Estrada Peláez

Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Desarrollo Humano Organizacional

Asesora

Olga Lucía Garcés Uribe, PhD.

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

Medellín

Contenido

1.	Resumen	3
2.	Planteamiento del problema	5
3.	Objetivos.....	6
	General.....	6
	Específicos	6
4.	Justificación	7
5.	Antecedentes.....	9
6.	Marco conceptual	16
7.	Diseño metodológico	21
8.	Análisis de la información y hallazgos relevantes.....	28
9.	Conclusiones	42
10.	Agenda de investigación.....	45
11.	Anexos.....	46
12.	Referencias	55

1. Resumen

Los procesos de selección de personal operativo en empresas manufactureras del Valle de Aburrá están atravesados por prácticas discriminatorias que desvirtúan la neutralidad y transparencia del proceso. Esta investigación cualitativa exploró cómo los sesgos implícitos — asociaciones automáticas y no conscientes— se manifiestan y son narrados por reclutadores y candidatos, lo que afecta la equidad en el acceso al empleo. A través de entrevistas semiestructuradas se analizaron las narrativas de los participantes para comprender cómo se construyen, reproducen y naturalizan estos sesgos en el entorno laboral y cómo quedan en evidencia las prácticas discriminatorias naturalizadas en el entorno organizacional, que excluyen a personas por diversas razones subjetivas. Los resultados de esta investigación pueden facilitar la construcción de una guía que incluye orientaciones reflexivas como propuesta para contribuir al diseño de procesos de selección más éticos, inclusivos y contextualizados, que fortalecen el desarrollo humano organizacional en el sector manufacturero.

Palabras clave: sesgos implícitos, procesos de selección, discriminación laboral, narrativas organizacionales.

Abstract

The operational personnel selection processes in manufacturing companies in El Valle de Aburrá are shaped by discriminatory practices that undermine the neutrality and transparency of the process. This qualitative research explored how implicit biases — automatic and non-conscious associations — are manifested and narrated by recruiters and candidates, affecting equity in access to employment. Through semi-structured interviews, participants' narratives were analyzed to understand how these biases are constructed, reproduced, and normalized in the workplace, while also revealing the discriminatory practices that have become naturalized within organizational settings, excluding individuals for various subjective reasons. The findings of this research may facilitate the development of a guide that includes reflective guidelines as a proposal to contribute to the design of more ethical, inclusive, and context-sensitive selection processes, thereby strengthening organizational human development in the manufacturing sector.

Keywords: Implicit bias, recruitment processes, workplace discrimination, organizational narratives.

2. Planteamiento del problema

El modo en que se selecciona al nuevo personal en el sector de manufactura del Valle de Aburrá, no solo depende de las hojas de vida, entrevistas, pruebas técnicas o psicosociales: es algo más profundo que entra a jugar en los análisis y verificaciones que realizan los reclutadores encargados de su elección, que se convierte en un juego de creencias, ritos y valores que circulan dentro del entorno laboral.

Los *sesgos implícitos* corresponden a asociaciones automáticas y no conscientes que afectan el juicio y el comportamiento (Greenwald & Banaji, 1995). Lo más riesgoso es que pueden infiltrarse en cualquier etapa del proceso: atracción, selección y contratación, incluso cuando las empresas aseguran que sus criterios son objetivos y que cuentan con políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), a través de procesos transparentes sin discriminación. Así, aún sin proponérselo, pueden terminar por excluir a personas con talento, reducir la diversidad y desaprovechar oportunidades para innovar, crecer y contemplar los problemas desde una perspectiva diferente.

El sector manufacturero en Antioquia representa el 13.8 % del empleo regional en 2024, según datos de la Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (EMMET) (DANE, 2024) y aunque existe una alta demanda en perfiles operativos y técnicos, persisten narrativas que sugieren restricciones al momento de acceder a una oportunidad laboral. La presión por cubrir rápido las vacantes, sumada a creencias culturales y a los sesgos de las personas encargadas de los procesos de selección, puede llevar a descartar a candidatos sin evaluar objetivamente sus competencias y valorar quiénes son.

Por lo tanto, frente a la paradoja de un sector económicamente vital donde persisten barreras invisibles, se vuelve fundamental ir más allá de las políticas formales establecidas en los procesos de selección y contratación de personal operativo. Esta investigación se propone, a través de un enfoque cualitativo, escuchar las voces de candidatos y reclutadores para revelar el modo en que se narran e interpretan los sesgos implícitos y, finalmente, cómo estas prácticas se construyen y perpetúan en la cotidianidad organizacional.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las narrativas y significados que pueden constituir sesgos implícitos en los procesos de selección en empresas manufactureras del Valle de Aburrá?

3. Objetivos

General

Identificar las narrativas y significados que pueden constituir sesgos implícitos en los procesos de selección en empresas manufactureras del Valle de Aburrá.

Específicos

1. Explorar los sesgos en los relatos de reclutadores y candidatos en la fase de selección en empresas manufactureras del Valle de Aburrá.

2. Identificar factores que inciden en la vinculación de dichos sesgos con prácticas de discriminación o inclusión en empresas manufactureras del Valle de Aburrá.
3. Proponer orientaciones reflexivas a partir del análisis y en diálogo con actores como candidatos y reclutadores para el grupo de empresas estudiadas.

4. Justificación

Este estudio cualitativo revela la forma en que los diversos actores como son reclutadores y candidatos quienes confluyen en el proceso de selección, experimentan y viven los efectos de los sesgos implícitos, a partir de una necesidad de identificar cómo operan estos mecanismos no conscientes de exclusión dentro de las prácticas organizacionales que, finalmente, se naturalizan y se adoptan en la cotidianidad laboral, lo cual restringe la posibilidad de acceso a unos grupos poblacionales con rasgos específicos y comunes, aunque el negocio presente una alta demanda de mano de obra para lograr sus metas de producción y ventas.

Esta investigación se enfoca en el contexto de empresas manufactureras del Valle de Aburrá, ya que es una región con una alta dinámica industrial y una diversidad sociocultural significativa, en donde se identifican voces específicas y situaciones que permiten comprender este fenómeno y analizar algunos casos de éxito en empresas que han adoptado en sus prácticas de selección una política explícita de diversidad, equidad e inclusión donde prevalecen las competencias del ser, saber y hacer de los candidatos y no los sesgos implícitos que inciden en la inserción laboral.

Este análisis aporta al campo del desarrollo humano organizacional, soportándose en literatura relacionada con los sesgos implícitos a fin de evidenciarlos y, eventualmente, mitigarlos en los procesos de selección, mediante el desarrollo de prácticas de recursos humanos más éticas e inclusivas. Si bien existen diversos estudios que muestran estadísticas de desempleo y segmentan la población en diferentes grupos sociales de empresas manufactureras del Valle de Aburrá, han sido pocos los estudios cualitativos en los que se profundizan algunas de las causas que desfavorecen a ciertos individuos, considerados como “diferentes”, para acceder a oportunidades laborales justas y analizar, desde sus narrativas, los modos en que dichas personas perciben este fenómeno. Por lo tanto, este estudio pretende reconocer los sesgos implícitos que se han naturalizado en las prácticas organizacionales en empresas manufactureras antioqueñas, con el fin de ofrecer una comprensión más profunda y contextualizada del fenómeno.

Finalmente, con los resultados obtenidos de este estudio se proponen orientaciones reflexivas que contribuyan a procesos de selección más inclusivos al interior de las organizaciones, generen impactos sociales positivos y sirvan como base para el desarrollo de herramientas prácticas que propendan por la equidad en el acceso al empleo y promuevan prácticas más justas e inclusivas que enriquezcan la cultura en las organizaciones.

5. Antecedentes

En Medellín se han documentado algunas percepciones sobre casos de desigualdad laboral, mediante investigaciones que han abordado el tema y han expuesto esta preocupación social. Se analizaron diversos artículos académicos por título y criterios de inclusión, con los siguientes resultados expuestos en la Tabla 1:

Tabla 1.

Matriz revisión de antecedentes

Obra, autor y año	Objetivo del estudio	Metodología	Hallazgos principales	Relación con esta investigación
El proceso de inclusión laboral de los desmovilizados en la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana. Jair Eduardo Restrepo Pineda (2017)	Analizar las dinámicas de inclusión laboral de personas desmovilizadas en Medellín y su área metropolitana, identificando barreras, actores involucrados y estrategias institucionales. (Pineda, 2017)	Investigación cualitativa de tipo descriptiva y analítica. Aplicación de entrevistas.	Con este estudio se logró contextualizar el fenómeno de reintegración social de estas personas y los obstáculos que enfrentan durante su proceso de adaptación a las dinámicas laborales, en las cuales se evidencian limitaciones en la interacción social que, en algunos casos, provocan su retorno a los	Devela la importancia de la corresponsabilidad, tanto por parte del Gobierno nacional como de las organizaciones públicas y privadas, para brindar un acompañamiento psicosocial integral a esta población facilitando su inclusión social y reincorporación laboral, como muestra de reconciliación, búsqueda de paz y compromiso con la disminución del conflicto armado mediante una apuesta contundente a brindar segundas oportunidades.

			grupos al margen de la ley.	
Toma de decisiones en selección de personal: deliberación e intuición.	Comprender la toma de decisiones en los procesos de selección, por profesionales de gestión humana, con el propósito de examinar la influencia de la intuición y la deliberación en estos, a partir de su propia experiencia. (Marín, 2020).	Estudio cualitativo. Perspectiva fenomenológica-hermenéutica	La toma de decisiones por parte de profesionales en psicología son más efectivas si hay interrelación entre la deliberación y la intuición.	Aporta una mirada profunda sobre el componente humano y la subjetividad en la toma de decisiones en dicho proceso. No menciona expresamente el poder y la posición de ventaja que ejerce el profesional de selección para la toma de decisión final.
Jenny E. Marín Hernández (2020).				
Una mirada a los procesos de inclusión laboral de excombatientes a la dinámica empresarial.	Analizar las estrategias de inclusión laboral de excombatientes en proceso de reintegración a la dinámica empresarial implementadas por tres empresas colombianas". (Ortiz et al., 2021)	Estudio descriptivo con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). Aplicación de entrevistas y encuestas.	En Colombia existen empresas que brindan oportunidades laborales a esta población. Identifica la aplicación de políticas de inclusión diferenciadas en el proceso de selección y reclutamiento, pero iguales en condiciones laborales. Existe una alta valoración al	Evidencia la necesidad de fortalecimiento normativo para que las empresas logren incorporar excombatientes sin mediación de la Agencia para la Reincorporación y Normalización. Sugiere la pertinencia de crear un instrumento estándar de inclusión laboral con el fin de obtener reincorporaciones exitosas.
Sandra Milena Ortiz Silva, Milena Quintero Salgado, Francisco Eladio Restrepo Escobar (2021).				

			ambiente laboral por parte de excombatientes, sin embargo, hay brechas en proceso de remuneración, promoción y sobrecarga.	
Percepción de justicia en procesos de selección según Género y Resultado. Melania Siverio (2021).	Analizar cómo es percibida la justicia organizacional en el proceso de selección en función del género y el resultado, con foco de atención en la justicia distributiva". (Siverio, 2021).	Trabajo de investigación cuantitativo. Aplicación de cuestionario elaborado por Colquitt (2001) sobre justicia organizacional, utilizado para diagnosticar y medir los cuatro tipos de justicia. Cálculo de coeficiente de correlación de Pearson.	El género no determina la percepción de justicia. En un proceso de selección cuando los candidatos obtienen una respuesta negativa (no son aptos), su percepción de los cuatro tipos de justicia decrece, y cuando la respuesta es favorable aumenta, es decir, son directamente proporcionales las percepciones con relación a la decisión final de contratación.	Ofrece una visión cuantitativa mediante la aplicación de un modelo de justicia organizacional de Colquitt y un análisis de correlaciones. El estudio fue realizado con un número reducido de participantes. Muestra que existen pocos estudios previos sobre percepción de justicia en los procesos de selección de personal.
Desigualdad laboral.	Describir experiencias vividas de	Enfoque cualitativo.	Los resultados muestran que, si bien existen leyes	Sugiere abordar esta problemática de forma interdisciplinar con el fin de

Mayerling López Escobar (2021).	desigualdad laboral en mujeres adultas de Medellín. (López, 2021).	Método fenomenológico. Enfoque hermenéutico. Alcance descriptivo	y organizaciones que han permitido un avance en equidad de género y visibilizar el rol femenino en la sociedad y el mundo del trabajo, es necesaria una transformación cultural que permita dignificar el papel de la mujer en los diversos roles laborales.	mitigar las consecuencias psicosociales y el aumento en los índices de depresión y ansiedad que se han identificado en las mujeres, derivados por la falta de oportunidades laborales.
Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. Gregorio Calderón, Jorge A. Vivares, José María Jiménez (2022).	Responder ¿cómo y de qué tipo es la cultura organizacional de nuestras empresas? (Calderón et al., 2022).	Estudio empírico desde el paradigma lógico-positivista. Adecuación del instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).	Incluyen empresas de diversos sectores entre las que se encuentran 187 del industrial. La cultura jerárquica es dominante en las empresas colombianas. En las microempresas no se evidencia predominancia de una cultura en especial, lo que apunta a la flexibilidad.	Presenta un diagnóstico de diversos sectores empresariales e identificación de patrones y dinámicas culturales. No aborda propiamente la interrelación e influencia de la cultura en los procesos de selección.

				En las empresas familiares se identifica una paridad entre la jerárquica y clan.
Etnias en Colombia: desigualdad y oportunidades en el campo laboral.	Analizar los factores determinantes de la desigualdad étnica en el acceso y las oportunidades laborales para las distintas etnias en Colombia. (Peña & Calderón, 2024)	Corte metodológico socio-jurídico. Análisis de normativa. Análisis estadístico datos del DANE. Enfoque cualitativo: entrevistas. Método deductivo.	Persisten brechas en acceso a empleo formal, ingresos y condiciones laborales. La discriminación estructural es transversal.	Aporta diagnóstico nacional. Se identifican vacíos en propuestas desde el desarrollo humano y enfoque de capacidades, al igual que implementación deficiente de políticas públicas regulatorias y programas efectivos de inclusión laboral.
Ruta de gestión para la inclusión laboral de migrantes venezolanos en empresas de Medellín: un aporte desde la innovación social.	Diseñar una ruta de gestión para empresarios y para migrantes venezolanos, como herramienta práctica de referencia y consulta, que favorezca la inclusión laboral en Medellín. (Cuartas & Zuluaga, 2024).	Metodología de innovación social. Estudio de caso, entrevistas semiestructuradas, análisis narrativo.	Persisten barreras en regularización y acceso a las oportunidades laborales para esta población. Existe poca información sobre el compromiso y los esfuerzos de organizaciones para fomentar la diversidad en puestos para migrante.	Aporta modelo práctico de inclusión laboral desde innovación social. Llena vacío en articulación entre actores involucrados.
Estefanía Cuartas Varela Luisa Fernanda Zuluaga Estrada (2024).				

Brechas y oportunidades en la implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión en organizaciones en Colombia. Daniela Maturana Agudelo (2025).	Analizar las brechas y oportunidades enfrentadas por diversas empresas en Colombia en la implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión, identificando factores habilitantes, buenas prácticas y recomendaciones de desarrollo y sostenibilidad de las políticas DEI en las empresas. (Maturana, 2025).	Investigación cualitativa. Alcance descriptivo. Análisis documental, casos de estudio, aplicación de encuestas, entrevistas.	Las políticas DEI Debes estar presentes en todos los niveles y procedimientos organizacionales que logre generar conciencia y un clima laboral receptivo. Se identifica que grupos sociales como víctimas de conflicto, pospenados y étnicos están subrepresentados .	Aporta diagnóstico amplio con enfoque interseccional. Vacío en articulación con políticas públicas y medición estandarizada de impacto. La efectividad de las políticas DEI está dada por liderazgos decididos con un enfoque integral y comunicativo.
Sesgos y prejuicios de género en los procesos de selección de personal de línea media en empresas del Valle de Aburrá. Mayron Danovis López Carreño	Indagar por posibles sesgos y prejuicios de género, en los procesos de selección de personal de línea media en empresas del Valle de Aburrá, mediante la opinión	Investigación cualitativa. Entrevistas semiestructuradas..	Identificación de cargos masculinizados. No existen diferencias en cualidades y competencias según el género, sin embargo, en las entrevistas a reclutadores se expresaron	Aporta una crítica organizacional. Vacío en propuestas de gobernanza inclusiva desde el desarrollo humano.

Liliana Carolina López González Mónica Alexandra Peña Suárez (2022)	calificada de expertos en reclutamiento de personal, con el propósito de hacer evidente posibles prácticas inadecuadas en los procesos de selección. (López et al., 2022).		particularidades comportamentales influenciadas por sesgos. Se identificaron desventajas en la contratación de personal femenino para ocupar cargos de línea media.	
Diversidad e inclusión en los procesos de atracción y selección: protocolo de intervención organizacional basado en ciencias del comportamien.	Diseñar un protocolo de intervención organizacional para promover diversidad e inclusión (D&I) en procesos de atracción y selección. (Murillo et al., 2025).	Método: Intervención comportamental basada en modelos COM-B y EAST, encuestas, talleres, campañas comunicativas.	Identifica barreras cognitivas en líderes de selección. Se construye un protocolo en tres fases: sensibilización, aprendizaje y retroalimentación.	Aporta una herramienta concreta basada en ciencias del comportamiento. Vacío en evaluación longitudinal del impacto y replicabilidad en otros sectores.
Jenniffer Murillo M., Juliana Muñoz Z., Isabel Plaza Ch. (2025).				

Fuente: elaboración propia, 2026.

La revisión de antecedentes relacionadas en la matriz anterior (Tabla 1), evidencia que las narrativas que subyacen a los procesos de selección no solo reflejan criterios técnicos de idoneidad, sino construcciones simbólicas que configuran

imaginarios sobre “el candidato ideal”, que se nutren de experiencias, culturas organizacionales y marcos sociales más amplios que tienden a normalizar ciertas trayectorias laborales y perfiles, mientras deslegitiman otros asociados a grupos poblaciones, como mujeres, excombatientes, migrantes o grupos étnicos, develando la influencia de los sesgos implícitos en dichos procesos que, a su vez, restringen el acceso equitativo a oportunidades laborales en la sociedad colombiana.

6. Marco conceptual

Para abordar la pregunta sobre cómo los actores narran y significan las prácticas de selección, en este capítulo se presenta un marco conceptual que pretende atender a las premisas socio-construccionistas desde las cuales se abordó la investigación¹.

En este apartado se articulan conceptos clave como sesgos implícitos y discriminación laboral, que servirán de lentes analíticos para interpretar los relatos de los participantes que se analizan en esta investigación.

¹ La perspectiva socio-construccionista hace referencia a una metodología que permite entender que el fenómeno investigado no es algo natural, fijo o universal, sino una construcción social e histórica que depende de normas, discursos y relaciones de poder que hacen que algunas vidas sean reconocidas como humanas y otras no (Butler, 2004).

Este estudio se desarrolla desde un enfoque humanista², que resalta el valor de las prácticas organizacionales enmarcadas en los principios de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en los procesos de reclutamiento y selección que se llevan a cabo en empresas manufactureras del Valle de Aburrá, en las que se ha identificado que no siempre son neutrales como dicen ser y que, a su vez, desvirtúan los valiosos aportes de una correcta gestión de la diversidad e inclusión. De lo anterior es posible considerar que cada persona puede contribuir a la organización y, al mismo tiempo, recibir beneficios de esta. Cuando el ambiente laboral es justo y la gente se siente vista, valorada y parte del grupo, se abren verdaderas oportunidades y se libera el potencial humano, sin importar si se habla de género, raza, origen, clase social, orientación sexual u otras características.

Aquí entra en juego la interseccionalidad, un concepto trabajado por Kimberlé Crenshaw (1989) que muestra cómo esas características no actúan por separado, sino que se cruzan y generan experiencias muy distintas para cada persona. Cada una de estas combinaciones cambia la manera en la que alguien vive la discriminación o el privilegio y también la forma en que se mueve dentro del mundo laboral.

6.1. Sesgo

Se entiende “sesgo” como la tendencia natural de las personas a interpretar la realidad a partir de sus experiencias, ritos, creencias y emociones. Estos atajos

² Se entiende como enfoque humanista desde la perspectiva de Judith Butler (2004), que se posiciona desde una reflexión donde lo humano es un centro de la vulnerabilidad, la interdependencia y la necesidad de reconocimiento ético y político de todas las vidas (Butler, 2004).

mentales ayudan a comprender el mundo y tomar decisiones con mayor rapidez, pero también pueden llevar a percibir o valorar los hechos de manera parcial o distorsionada (Barón & Zapata, 2018).

Los sesgos implícitos son condicionantes que, de forma no consciente, determinan la percepción, opinión, comportamientos y evaluaciones (Ávila, 2020) hacia un sujeto, objeto o colectivo de personas, que pueden derivar una disposición a pensar o actuar de forma injustificada e injusta (Krickel, 2018) hacia los mismos. Es así como los prejuicios o ideas que se gestan sobre las demás personas por condiciones externas a ellas pueden generar supuestos sobre los candidatos y, sin que se den cuenta, estos comentarios pueden influir en las decisiones de los reclutadores. Por ejemplo, si alguien escucha repetidamente que las mujeres no pueden hacer tanta fuerza como los hombres, aunque haya mujeres mucho más fuertes físicamente que algunos hombres, puede terminar afectando la percepción de quien está evaluando su hoja de vida para un puesto donde se necesite fuerza, como pasa regularmente en las organizaciones manufactureras. Este concepto se denomina sesgos implícitos, los cuales desempeñan un rol determinante en el proceso de la contratación, ya que son actitudes no conscientes que impactan la toma de decisiones sin que se note (Massachusetts Amherst, s. f.).

Para entender mejor el fenómeno que surge de los sesgos implícitos resulta importante diferenciarlos de los sesgos explícitos. Estos últimos son comportamientos y actitudes que provienen de creencias, los cuales se tiene pleno conocimiento de que existen e influyen en las decisiones. Por ejemplo, un reclutador que prefiera contratar a

personas de universidades privadas para cargos administrativos porque considera que son más honestos y preparados que los que provienen de universidades públicas (Nikolopoulou, 2023). En cambio, los sesgos implícitos funcionan de manera automática y no consciente. Se forman a través de la cultura que rodea al sujeto, sobre todo de la exposición que ha tenido desde el habla y pueden afectar las decisiones, incluso cuando hay una percepción de ser imparciales. Un ejemplo sería favorecer no conscientemente a un candidato que “parece más confiable” por su acento o su nombre, sin darse cuenta de que esto no tiene relación con sus habilidades reales (Devine, 1989; Devine *et al.*, 2002).

6.2. Discriminación laboral

La discriminación laboral dentro de los procesos de selección se manifiesta a través de criterios o supuestos que afectan las oportunidades de acceso al empleo a candidatos, constituyendo un tratamiento diferencial a una minoría con base a sus características particulares (Veenman, 2010). En este sentido, el género, la raza y otros aspectos, aparecen como factores recurrentes de exclusión, ya que pueden incidir en la manera como se evalúan las capacidades, competencias y perfiles de las personas interesadas.

Los autores Bravo Ross y Delgado Litardo (2026) señalan que la discriminación en la contratación abarca tanto prácticas tradicionales como riesgos asociados al uso de tecnología, y que sus resultados muestran predominio de discriminación por género y orientación sexual.

Durante las diversas etapas que componen el proceso de reclutamiento y selección se presentan oportunidades para que los sesgos sobre los candidatos se contemplen y afecten la forma en que las organizaciones toman decisiones (Berry, Sackett, & Sund, 2013), bajo la justificación de lograr obtener la mayor cantidad de información que permita la contratación de la persona idónea que desempeñará mejor el cargo (Stiglitz, 1975): en la publicación de los requisitos de las vacantes, la cual se difunde a través de diversos medios de comunicación, se relaciona una lista de chequeo que contiene las características, habilidades, competencias y experiencia que el perfil de cargo ocupante deberá cumplir, pero la cual puede ser susceptible de contener exclusiones por edad, género, nivel educativo, años de experiencia, entre otras especificaciones que limitan el acceso a la aplicación por parte de un segmento que no cumple los requerimientos en este primer nivel.

En la línea anterior expuesta por Stiglitz (1975), en la aplicación de pruebas psicométricas se pueden incluir preguntas cuyas respuestas clasifican a la población y que, si bien están sustentadas desde teorías de la psicología, pretenden definir el arquetipo de personalidad de los candidatos mediante afirmaciones que podrían ser correctas o no y que, finalmente, en el análisis de estas por parte del reclutador son utilizadas para descartar a los candidatos que no se ajustan al perfil del cargo. Esta misma dinámica se presenta en las entrevistas tanto presenciales como virtuales, en las que se realiza una aplicación detallada de cuestionamientos que justifica el deseo de conocer más a profundidad al candidato, se puede entremezclar con preguntas relacionadas con la vida íntima, las opiniones políticas, los gustos y preferencias

sexuales, la religión que practica, el pasado de la persona y sus proyecciones futuras que pueden ser utilizadas en pro o contra del aspirante al cargo.

María Lugones (2008) recuerda que esas desigualdades no son casuales ni actuales solamente, sino que tienen raíces históricas: la *colonialidad de género* ha definido durante siglos quién tiene más valor social y quién queda en los márgenes. Reconocer esta condición no implica hacer más compleja la problemática, sino que les permite a las organizaciones entender mejor la diversidad de trayectorias de sus trabajadores y, a partir de ahí, construir ambientes más equitativos y productivos.

7. Diseño metodológico

Desde el enfoque metodológico, este estudio se ubica en la investigación cualitativa, entendida tanto como un conjunto de técnicas para recoger información, como un proceso que busca dar voz a los participantes desde sus propias vivencias, experiencias colectivas y narrativas personales en un marco de confianza y reconocimiento.

Para esta investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas con reclutadores y candidatos que habían participado en procesos de selección en tres empresas manufactureras del Valle de Aburrá en 2025 que autorizaron su participación para este estudio. Este tipo de entrevista se fundamenta en una conversación guiada, en la que el investigador formula preguntas de base y propicia el espacio para que los

entrevistados hablen sobre sus experiencias, con el fin de que la gente se sienta libre de reflexionar y contar. Las preguntas que orientaron dichas entrevistas fueron construidas con base en las categorías teóricas y los objetivos específicos que orientaron esta investigación (Ver Anexo 11.1). En la tabla 2 se muestran las preguntas orientadoras de la entrevista semiestructurada en relación con los objetivos:

Tabla 2.

Preguntas orientadoras de la entrevista

Objetivo general	Objetivos específicos	Preguntas
Comprender los sesgos implícitos que configuran discriminación en los procesos de selección de personal en empresas manufactureras del Valle de Aburrá	Explorar los sesgos en los relatos de reclutadores y candidatos en la fase de selección en empresas manufactureras del Valle de Aburrá.	Pregunta disparadora (para candidatos): "Nos gustaría que pensaras en un proceso de selección en el que hayas participado recientemente y que recuerdes con claridad. No tiene que ser ni el mejor ni el peor, solo uno que tengas presente. ¿Podrías contarnos por favor la historia de ese proceso, desde que aplicaste hasta que recibiste la respuesta final?, ¿Cómo fue todo?" Pregunta disparadora (para reclutadores): "Nos gustaría que pensaras en un proceso de selección

		para un cargo operativo que hayas liderado recientemente y que recuerdes bien. ¿Podrías contarnos por favor la historia de ese proceso, desde que se abrió la vacante hasta que se contrató a la persona?, ¿Cuáles son las etapas que se siguieron en este proceso?, ¿Cuáles fueron los momentos clave?, ¿Cuáles validaciones de antecedentes se realizan?" Sondeos / Probing (para ambos perfiles): "¿Qué fue lo primero que pasó?" "Y después de eso, ¿qué ocurrió?" "¿Quiénes participaron en esa etapa?" "¿Cómo te sentiste en ese momento?" "¿Hubo algo que te llamara la atención o te sorprendiera durante esa fase?" "Cuéntame más sobre esa entrevista/prueba, ¿cómo fue?"
	Identificar factores que inciden en la vinculación de dichos sesgos con prácticas de discriminación o	Para candidatos: "Mencionaste que en la entrevista te preguntaron por [tema específico, ej: 'dónde vivías' o 'si tenías hijos']. ¿Qué

	inclusión en empresas manufactureras del Valle de Aburrá.	pensaste cuando te hicieron esa pregunta? ¿Qué sentido le diste?" "Describiste la interacción con el/la entrevistador/a como [adjetivo usado por el participante, ej: 'distante' o 'muy amable']. ¿Puedes darme un ejemplo de algo que dijo o hizo que te hiciera sentir así?" "¿Hubo algún momento en todo el proceso en el que te sentiste realmente cómodo/a y valorado/a? ¿Cuál fue y por qué?" "Por el contrario, ¿hubo algún momento en el que te sentiste incómodo/a o que sentiste que no te estaban evaluando de manera justa? Cuéntame sobre ese momento" Para reclutadores "¿En las empresas que has liderado procesos de selección se te ha indicado no contratar personas costeñas, venezolanos, excombatientes, pospenados, mujeres, LGTBQ+, entre
--	--	---

		otros? ¿Cuáles han sido las justificaciones para no incluirlos?" “¿Qué recomendaciones brindan los líderes de cada proceso para determinar el perfil de candidato ideal? "Cuando tienes varios candidatos finalistas que cumplen con el perfil técnico, ¿qué factores terminan inclinando la balanza para tomar la decisión final?" "¿Alguna vez has tenido una 'corazonada' o una intuición sobre un candidato, ya sea positiva o negativa? ¿De dónde crees que vienen esas intuiciones?"
	Proponer orientaciones reflexivas a partir del análisis y en diálogo con actores como candidatos y reclutadores para el grupo de empresas estudiadas.	"Si tuvieras la oportunidad de diseñar el proceso de selección desde cero para un cargo operativo, sin las recomendaciones actuales que los empresarios realizan: ¿cómo sería? ¿Qué cosas serían indispensables y no negociables para ti?" "Desde tu experiencia: ¿cuál crees que es el mayor desafío que tienen las

		empresas hoy en día para hacer procesos de selección más justos, humanos y equitativos?" "¿Qué consejo le darías a una persona (ya sea reclutador o candidato) que va a participar en un proceso de selección?" "Y, para terminar: ¿Consideras que hay algo más que te gustaría compartir o algo que no te hayamos preguntado y que consideres importante para entender estas experiencias y complementar nuestro trabajo de grado?"
--	--	---

Fuente: elaboración propia, 2026.

Se contempló aplicar dichas entrevistas semiestructuradas a un grupo de entrevistados que se seleccionaron con base en características sociodemográficas y la accesibilidad a sus testimonios, los cuales se relacionaron en los siguientes perfiles de la Tabla 3:

Tabla 3.*Perfiles de participantes*

Participante	Descripción
1 - Dana	Candidata de un proceso de selección para ocupar el cargo de operario de máquinas en una empresa manufacturera del Valle de Aburrá. Características particulares: mujer, de piel color blanca, técnica en soldadura, lesbiana, proveniente de Medellín, entre 20 y 30 años de edad.
2 - Juan	Hombre, vinculado como operario de ensamble en una empresa de producción agrícola ubicada en Caldas. Características particulares: hombre, de piel color negra, proveniente de un Bojayá - Chocó, nivel de escolaridad básica primaria, entre 40 y 50 años de edad, víctima de desplazamiento forzado.
3 - Fer	Hombre, vinculado como operario en una empresa de producción agrícola ubicada en Caldas. Características particulares: hombre, de piel color blanca, proveniente de Andes, nivel de escolaridad básica primaria sin culminar, entre 45 y 55 años de edad, víctima de desplazamiento forzado.
4 - Lina	Mujer, psicóloga que laboró en el proceso de selección de una empresa temporal que recluta personal operativo para diversas empresas del Valle de Aburrá del sector industrial.
5 - Natalia	Mujer, psicóloga que labora en el proceso de selección de una empresa de construcción y trabajó también para el sector de producción en la ciudad de Medellín.
6 - Ana	Mujer, psicóloga que labora en el proceso de selección en una empresa de logística y trabajó también para el sector de producción en la ciudad de Medellín.
7 - Laura	Mujer, jefe de recursos humanos en empresa del sector producción del municipio de Caldas.
8 - Camilo	Supervisor en una empresa de producción agrícola ubicada en Caldas. siete años de experiencia en el sector.
9- Esteban	Supervisor en una empresa de producción agrícola ubicada en Caldas. dos años de experiencia en el sector.

10- Alberto	Supervisor en una empresa de producción agrícola ubicada en Caldas. veintidós años de experiencia en el sector.
-------------	---

En la etapa de análisis de la información recolectada se identificaron patrones, emociones e historias, para entender cómo los candidatos narran sus experiencias en los procesos de selección y cómo justifican los reclutadores la elección del candidato idóneo.

Por el lado ético, todas las propuestas van acompañadas de un consentimiento informado, donde se explica de qué trata la entrevista, con la aclaración de que la información es confidencial y anónima, con el fin de que los participantes hablen con confianza y sin miedo a retaliaciones (Ver Anexo 11.2). También se solicitó permiso para grabar las entrevistas en audio, para después transcribirlas y analizarlas. Además, se contó con un protocolo de primeros auxilios psicológicos, basado en la propuesta de la Pontificia Universidad Javeriana (2020), con el fin de asegurar el cuidado de los participantes (Ver Anexo 11.3).

8. Análisis de la información y hallazgos relevantes

En el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas a reclutadores, candidatos y supervisores de procesos productivos se buscó identificar los sesgos implícitos presentes en los procesos de selección que determinan quién accede o no a un empleo

en las organizaciones manufactureras del Valle de Aburrá que fueron objeto de esta investigación.

Para dar respuesta al planteamiento del problema, se aplica lo propuesto por Mejía-Navarrete (2011), quien argumenta que análisis cualitativo se debe dividir en tres partes: reducción de datos, en la cual se simplifica y organiza la información en categorías manejables; análisis descriptivo, que busca identificar patrones y tendencias en los datos; e interpretación, donde se generan explicaciones más abstractas y se articulan los hallazgos con marcos teóricos y la literatura previa (Mejía Navarrete, 2011). Para lograrlo, fue necesario transcribir las entrevistas con el software Teams, releer las respuestas y realizar una matriz con las narrativas para encontrar puntos de convergencia y tendencias en las respuestas, obteniendo las siguientes categorías: Sesgo implícito (SI), Discriminación Laboral (DL), Perfil Oculto (PO), Cultura Organizacional (CO), Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) y Reflexividad (R).

En la tabla 4 se relacionan los objetivos de este trabajo de investigación con las categorías de rastreo de la información utilizadas en la metodología propuesta:

Tabla 4.*Relación de objetivos*

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías
Comprender los sesgos implícitos que configuran discriminación en los procesos de selección de personal en empresas manufactureras del Valle de Aburrá	Explorar los sesgos en los relatos de reclutadores y candidatos en la fase de selección en empresas manufactureras del Valle de Aburrá.	Categorías teóricas: Sesgo implícito (SI), Discriminación Laboral (DL). Categorías emergentes: Perfil Oculto (PO), Cultura Organizacional (CO), Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) y Reflexividad (R).
	Identificar factores que inciden en la vinculación de dichos sesgos con prácticas de discriminación o inclusión en empresas manufactureras del Valle de Aburrá.	Categorías teóricas: Sesgo implícito (SI), Discriminación Laboral (DL). Categorías emergentes: Perfil Oculto (PO), Cultura Organizacional (CO), Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)
	Proponer orientaciones reflexivas a partir del análisis y en diálogo con actores como candidatos y reclutadores para el grupo de empresas estudiadas.	Categorías emergentes: Cultura Organizacional (CO), Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) y Reflexividad (R).

Fuente: elaboración propia, 2026.

8.1. Reducción de datos

En la primera fase se seleccionaron y organizaron los fragmentos más relevantes de las entrevistas semi-estructuradas, clasificándolos en las categorías mencionadas:

- **Sesgo implícito (SI):** Recuérdese que este concepto puede entenderse como una serie de condicionantes inconscientes que influyen en la percepción que se tiene sobre una persona y que incide en el proceso de toma decisiones (Ávila, 2020). Desde las perspectivas de las reclutadoras se valida la existencia del *ojo clínico*³ como escudo de la intuición sesgada. Ejemplo: Ana menciona que, tras años de experiencia, la intuición se convierte en una lectura conductual. Lina relata cómo descarta candidatos basándose en lecturas no verbales que sugieren consumo de sustancias o conflictividad. Laura admite afinidad por candidatos con tatuajes o piercings (similar a ella) y rechazo hacia gustos como las peleas de gallos.

En el caso de los candidatos, Juan nota que en las empresas no contratan mujeres en manufactura nocturna bajo la excusa de "riesgo"; por su parte, Dana relata cómo debe aclarar "estoy operada" (ligadura de trompas) durante los procesos de selección en los que ha participado, para evitar el sesgo de maternidad.

³ La expresión *ojo clínico* hace referencia la forma de observar y analizar el cuerpo del paciente mediante la mirada médica, la cual permite identificar signos y síntomas para comprender la enfermedad. Esta mirada se basa en la observación detallada del cuerpo y en la relación entre lo visible y el conocimiento médico, convirtiéndose en una herramienta central para el diagnóstico y la construcción del saber clínico (Foucault, 2003).

Con relación a los supervisores, Esteban y Alberto manifiestan explícitamente que prefieren contratar personal "foráneo", como costeños o del Chocó, versus los "paisas", ya que consideran que los locales son más selectivos, mientras que los de afuera "tienen más hambre de trabajo". Por su parte, Camilo refuerza su preferencia hacia venezolanos o personas del campo, bajo la premisa de que son personas más agradecidas por la oportunidad laboral.

- **Discriminación Laboral (DL):** se evidenciaron casos de exclusión explícita por motivos religiosos o antecedentes judiciales. Ejemplo: Natalia mencionó cómo en algunas empresas se pedía "no contratar cristianos", a pesar de cumplir con el perfil. Laura menciona un gerente que pidió no contratar personas afrodescendientes ("negritos") tras un incidente de robo, y la preferencia de perfiles de universidades privadas para cargos administrativos, excluyendo las instituciones educativas del sector público.

En el caso de los candidatos, Juan menciona rechazo por "tener demasiada experiencia" y discriminación en procesos administrativos en los que ha participado debido a su orientación sexual, mientras que Dana expone cómo las mujeres son vistas como "problemas" potenciales, ya que se les relaciona con los chismes y el embarazo.

Por parte de los supervisores, aunque reconocen que las mujeres aportan "orden y precisión", Esteban prefiere hombres debido a experiencias previas de ausentismo femenino; y Camilo señala que las mujeres abandonan los procesos porque "el entorno no facilita su permanencia".

- **Perfil Oculto (PO):** se identificaron requisitos no formalizados en los manuales que sirven como filtros determinantes para la toma de decisiones, como peso, estatura o contextura física. Ejemplo: Lina menciona clientes que exigían signos zodiacales específicos o tallas de pantalón no superiores a 6, para proyectar una imagen "saludable"; Ana señala que desde Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) se imponen medidas antropométricas y de Índice de Masa Corporal (IMC) estrictas. Laura, por su parte, revela un perfil oculto inverso: la preferencia por bajos niveles de escolaridad para garantizar la retención en cargos duros como fundición.

Por otro lado, los supervisores operativos transforman los sesgos en preguntas técnicas automáticas, tal como lo expone Camilo, quien admite que al ver a una mujer o persona pequeña, su mente cuestiona inmediatamente: "¿podrá levantar esta pieza?".

- **Cultura Organizacional (CO):** algunas culturas empresariales dificultan la permanencia de mujeres, personas LGTBIQ+ o individuos considerados "diferentes", que refuerzan las dinámicas de exclusión. En el caso de los candidatos, Dana identifica un ambiente masculinizado y competitivo donde a las mujeres se les niega el reconocimiento técnico o no se tienen en cuenta sus ideas; por su parte Juan percibe que falta conciencia sobre la inclusión de personas con discapacidad, viéndolas como un "gasto".
- **Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI):** se reconocieron avances en inclusión de personas LGTBIQ+, aunque persisten resistencias culturales, especialmente hacia personas trans y mujeres en cargos de alta exigencia física. Ejemplo: Mientras Ana indica que las mujeres no aplican a cargos masculinizados por falta de interés,

Laura destaca una política de inclusión robusta con firmantes de paz y pospenados, aunque reconoce el machismo estructural en planta.

Por su parte, los supervisores reiteran que el ambiente de planta es hostil para la diversidad e inclusión de mujeres, donde por ejemplo Camilo menciona que el verdadero reto es que "la empresa se adapte a ellas y no al revés".

8.2. Análisis descriptivo

En la segunda fase, al organizar los datos y cruzar la información obtenida emergieron patrones comunes en los relatos:

- **Selección como mezcla de protocolos e intuición:** aunque existen procedimientos formales (entrevistas, pruebas, validaciones), en la práctica se aplica lo que llama "ojo clínico" que hace referencia a esas intuiciones o corazonadas que terminan influyendo en la decisión final de contratación, donde finalmente los sesgos personales y afinidades filtran la decisión final sin un respaldo objetivo. Ejemplo: "desde la primera llamada telefónica uno ya evalúa la disposición del candidato".
- **Sesgos y perfiles ocultos naturalizados:** se imponen condiciones físicas o culturales que no aparecen en los perfiles de cargo oficiales pero determinan la contratación, lo cual institucionaliza el prejuicio bajo criterios técnicos. Ejemplo: "en empresas de galletas los que mezclaban no podían pesar menos de 80 kilos".

- **Discriminación explícita:** las reclutadoras compartieron experiencias donde se rechazaban candidatos por religión o antecedentes judiciales, aunque cumplieran con las competencias requeridas. Ejemplo: “me dijeron que no contratara cristianos, aunque la persona cumplía con todo el perfil”.

Por su parte, los candidatos exponen la exclusión de mujeres de turnos nocturnos o tareas pesadas bajo la justificación de protección hacia ellas, lo que limita el acceso a oportunidades laborales, sus ingresos y crecimiento profesional. Ejemplo: "es muy peligroso", "es muy pesado".

- **Cultura organizacional como filtro de exclusión:** las tradiciones y los compañeros actúan como barreras frente a la inclusión. Ejemplo: “cuando empiezan a traer mujeres, los mismos compañeros no son fáciles y ellas se van”.
- **Intentos de justicia organizacional:** se subraya la importancia de la motivación intrínseca y del contrato psicológico, aunque reconoce que muchas veces la presión por resultados productivos limita este ideal. Ejemplo: “no es justo contratar a alguien solo porque tiene necesidad económica, si después no se ajusta a la norma y va a sufrir”.
- **Diversidad limitada:** aunque existen avances en inclusión LGTBIQ+, se mantiene una resistencia cultural frente a ciertos perfiles. Ejemplo: “contratamos dos operarios gay impecables..., pero con la persona trans hubo resistencia cultural”.
- **Reflexividad en la práctica:** las reclutadoras reconocen sus oportunidades de mejora y lecciones aprendidas desde una mirada autocrítica constructiva y una

contrapropuesta para mejorar el proceso en sus diversas etapas y modificar el comportamiento de los actores que intervienen en el mismo. Ejemplo: “yo he fallado en procesos y aprendí que, ante la duda, mejor descarte”.

- **La maternidad como pasivo laboral:** para las operarias, la capacidad reproductiva es vista como una amenaza para acceder a oportunidades laborales dignas, por lo que la estrategia de supervivencia es renunciar a la privacidad médica para obtener un empleo. Ejemplo: declararse operada.
- **Invasión a la privacidad como norma:** los candidatos naturalizan prácticas invasivas como el “precio a pagar” para obtener una oportunidad laboral. Ejemplo: pruebas de polígrafo, visitas domiciliarias, preguntas sobre familia.
- **Interseccionalidad:** las barreras se acumulan de acuerdo con el perfil específico de cada candidato. Ejemplo: ser mujer cuando se aplica para un cargo operativo, tener “demasiada” experiencia o ser parte de la comunidad LGBTQ+.
- **La “necesidad” como garantía de productividad:** la vulnerabilidad y escasez económica se traduce en gratitud, permanencia y obediencia cuando se recibe una oportunidad laboral. Ejemplo: los reclutadores y supervisores prefieren perfiles que “necesiten” el trabajo como son los migrantes, campesinos, foráneos y padres de familia.

8.3. Interpretación

Los hallazgos se relacionan a la luz de los aportes de los autores relacionados en el marco conceptual que permiten comprender de manera más profunda las dinámicas observadas en las entrevistas:

- **Sesgos implícitos como distorsiones invisibles (SI):** los prejuicios no conscientes, descritos por las partes entrevistadas, confirman lo planteado por Greenwald & Banaji (1995), quienes sostienen que las asociaciones automáticas influyen en decisiones aparentemente objetivas, las cuales se internalizan mediante los procesos de socialización y se heredan, transmiten y legitiman moldeando la cultura organizacional, tal como lo expone Schein (1988). Es por este motivo que los actores que participan de los procesos de selección por parte de las organizaciones establecen los lineamientos que marcan la pauta para desarrollar “correctamente” los procesos de selección, lo que explica los motivos por los que reproducen prácticas discriminatorias, sin que haya una identificación consciente de este fenómeno. En este sentido, los sesgos implícitos operan como mecanismos de normalización de la exclusión, alineada bajo la premisa de que la realidad organizacional no es objetiva, sino construida.
- **Brecha entre perfil oficial y perfil real (PO):** existe una tensión entre lo formal y la información de las organizaciones, ya que si bien existe un perfil de cargo que describe claramente las competencias, experiencia y formación académica que son necesarios para ocupar una vacante, los requisitos no escritos revelan que los procesos no se rigen únicamente por manuales, sino por prácticas

informales transmitidas culturalmente, que están mediados por lo que Bourdieu (1986) conceptualiza como capital simbólico y cultural, así como por normas implícitas que responden al ajuste a la cultura específica de cada organización, lo que genera que el perfil real del cargo se constituya en un mecanismo de exclusión que privilegia ciertos perfiles considerados como los idóneos y aceptados socialmente, que bajo una apariencia neutral, deja por fuera a ciertos grupos poblacionales, lo que se conecta con lo declarado por Mejía Navarrete (2011) quien plantea que esta distancia entre lo literal y lo social debe ser interpretada para comprender las dinámicas de exclusión.

- **Discriminación laboral y poder asimétrico (DL):** la exclusión por religión, procedencia regional y género refleja dinámicas de poder que legitiman estereotipos. Desde la mirada de Foucault (1990) el poder se conceptúa como una relación de acciones sobre acciones. No se ejerce únicamente de forma vertical y unidireccional (dominación), sino que circula en las prácticas cotidianas, lo que explica los motivos por los cuales, en los procesos de selección que se declaran a sí mismos como transparentes y neutrales, se convierten en espacios donde se reproducen relaciones de dominación. Este fenómeno se puede leer (Bourdieu et al. (2001) como violencia simbólica, que hace referencia a exclusiones que se disfrazan de decisiones técnicas o de criterios de productividad, en los que dichas desigualdades no son arbitrarias, sino estructuradas a partir de la distribución desigual de capitales. Es así como la discriminación evidenciada en los procesos de selección no es un evento

aislado, sino una expresión de un sistema organizacional que legitima y naturaliza ciertas percepciones y, desvaloriza otras.

- **Cultura organizacional como dispositivo de exclusión (CO):** a la luz de los autores citados que abordan el tema de cultura esta se interpreta como un entramado de prácticas y significados que no solo orientan la conducta organizacional, sino que reproduce y legitima selectivamente ciertos perfiles como válidos, que opera como un filtro implícito en los procesos de selección implementado tanto por los reclutadores como por los jefes que participan en las diversas etapas para elegir al candidato ideal.

Con base a lo planteado por Reyes & Moros (2019), los sesgos identificados en las narrativas de los entrevistados no deben entenderse como hechos aislados, sino como elementos que circulan y se consolidan dentro de las dinámicas culturales y que se evidencian, por ejemplo, en una cultura manufacturera que ejerce violencia simbólica al imponer y naturalizar en sus prácticas un estándar masculino de "fuerza y resistencia". Las mujeres o personas con discapacidad que logran ser vinculados a la compañía deben "sobre-compensar" para ser aceptadas, que valida el sistema en lugar de transformarlo.

Desde la perspectiva de Schein (1988) la cultura organizacional encuentra respaldo en supuestos básicos que han sido validados históricamente y que son transmitidos a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y actuar, es por esto que en casos de resistencia hacia mujeres o minorías

sexuales se demuestra cómo la cultura empresarial puede convertirse en un filtro más fuerte que las políticas formales de diversidad, equidad e inclusión.

- **Diversidad como aspiración parcial (DEI):** existe una brecha entre las declaraciones organizacionales y la práctica real que se evidencia en los procesos de selección, lo que impacta directamente en la percepción de equidad de los actores, afectando su confianza en el sistema y el acceso a oportunidades laborales. Los avances en inclusión se enfrentan a resistencias culturales que impiden consolidar cambios estructurales. Esto muestra que la inclusión no depende solo de políticas escritas, sino de transformaciones en los imaginarios colectivos, especialmente los que se establecen en las organizaciones.

Asimismo, al integrar el enfoque de interseccionalidad desarrollado por Crenshaw (1989), se comprende que las políticas de diversidad resultan insuficientes cuando no reconocen la complejidad de las identidades y las múltiples formas de exclusión que atraviesan a los individuos. Esto sugiere que las iniciativas en diversidad, equidad e inclusión que, si bien son muy necesarias, requieren de mayor coherencia entre los discursos y la acción organizacional, al igual que una articulación pertinente con políticas gubernamentales que regulen las prácticas empresariales y promuevan programas de inclusión laboral y posibles beneficios tributarios para incentivarlos.

- **Reflexividad como posibilidad de transformación (R):** como sugiere Mejía (2011), la reflexividad es esencial en el análisis cualitativo, pues el investigador y los actores no son neutrales, sino parte del entramado social que se estudia. El

reconocimiento de errores y aprendizajes por parte de las reclutadoras representan un potencial para generar cambios en los procesos de selección, ya que constituyen esa mirada introspectiva que permite hacer una pausa, contrastar el deber ser y el despliegue real en cada una de las etapas, poniendo en una balanza lo que sí posee un respaldo objetivo durante el proceso de valoración de candidatos en contraposición de la subjetividad que, de forma inconsciente, sesga las percepciones y la toma de decisión final para elegir a la persona idónea para los cargos.

La discusión sostenida en este apartado finalmente plantea que los sesgos implícitos en los procesos de selección de las empresas manufactureras del Valle de Aburrá no operan como anomalías individuales ni como fallas aisladas del sistema, sino como expresiones estructurales de una cultura organizacional que construye, reproduce y legitima criterios de exclusión a través de narrativas naturalizadas y significados compartidos.

Las narrativas identificadas, desde el "ojo clínico" hasta la maternidad como pasivo laboral, pasando por la "necesidad" como garantía de productividad, revelan un conjunto de representaciones simbólicas que circulan en el imaginario de los actores que intervienen en los procesos de selección y que determinan, de manera silenciosa, indirecta pero eficaz, quién es considerado un candidato idóneo y quién no. Dichas narrativas no son neutrales: están cargadas de significados que operan con mayor fuerza precisamente porque no son reconocidas de forma consciente como prácticas discriminatorias.

9. Conclusiones

En respuesta a la pregunta de investigación, las narrativas y significados que son objeto para manifestar sesgos implícitos en los procesos de selección en las empresas manufactureras del Valle de Aburrá, se constituyen a partir de narrativas que se articulan en tres dimensiones interdependientes: la dimensión subjetiva, donde la intuición y la afinidad personal reemplazan criterios objetivos de la valoración de los candidatos; la dimensión cultural, donde la identidad y las presiones organizacionales actúan como filtros de exclusión más poderosos que las políticas formales de diversidad y las definiciones de los perfiles de cargo; por último, la dimensión estructural, donde las desigualdades de poder se disfrazan de decisiones técnicas y criterios de productividad.

Con la exploración de dichas narrativas y significados compartidos por reclutadores, supervisores y candidatos, así como a la aplicación de la metodología de Mejía Navarrete (2011), se constata que los procesos de selección de cargos operativos para las empresas manufactureras del Valle de Aburrá que fueron objeto de la presente investigación están permeados por sesgos implícitos, perfiles ocultos y dinámicas de poder que trascienden los procedimientos estructurados y tradicionales que conforman las diversas etapas del proceso.

Al contrastar las perspectivas, se evidencia una brecha de percepción: mientras que las reclutadoras y supervisores a menudo enmarcan los filtros como necesidades técnicas y requerimientos propios de los descriptores de

cargo, de SST o de "cultura" que originan los perfiles ocultos como mecanismos de defensa organizacional ante la presión productiva, los candidatos experimentan estos mismos filtros como barreras arbitrarias y violencias contra su identidad que les impiden acceder a oportunidades laborales dignas y estables.

Sin embargo, esta dinámica no es unidireccional, ya que en dichas fases no solamente juegan un papel crucial las reclutadoras sino también los supervisores de los procesos que activan las requisiciones, así como también las directivas de las empresas que determinan las políticas y prescriben los parámetros generales de la cultura organizacional, lo cual opera como un estándar mínimo de cumplimiento.

La creencia de un *ojo clínico*, más que una simple intuición y una experticia adquirida por los años de experiencia, constituye una práctica que se ha naturalizado para excluir a ciertos perfiles de personas, lo que impide su inserción laboral con miras a homogeneizar el talento en perfiles ideales que van en contra de la diversidad del talento, así como también se devela una preferencia por aquellos "perfiles de necesidad" que minimizan la resistencia y promueven la productividad como un acto de gratitud ante la oportunidad laboral.

Dentro este orden de ideas, las cuatro reclutadoras entrevistadas resaltaron la importancia de contar con una *escuela de destrezas* al interior de las organizaciones, como estrategia clave para promover que las personas con capacidades diversas puedan explotar su máximo potencial en beneficio de la

empresa. Contemplan para ello la implementación de diferentes metodologías de estudio adaptadas a las particularidades de cada individuo, con el fin de brindar más objetividad en el proceso de selección y evitar sesgos en las pruebas, como por ejemplo de motricidad fina, gruesa y diversas habilidades.

El papel de la reflexividad, introspección y el repensarse por parte de las reclutadoras es muy valioso en esta investigación puesto que evidencia la capacidad de cuestionar sus prácticas, sus propios sesgos y los errores presentes en cada una de las etapas del proceso de selección.

Por su parte, los supervisores manifestaron una apertura explícita y pragmática hacia la contratación de poblaciones vulnerables que otros sectores rechazan, evidenciando una disposición favorable a vincular personas con antecedentes legales, con bajos niveles educativos, con diversidad de origen, entre otras variables que comúnmente son fuentes de alerta y exclusión laboral.

Si las organizaciones implementan mejores prácticas y ajustes de base enraizados en el reconocimiento de su cultura organizacional particular, como ejercicio de autoconciencia para los actores que intervienen en los procesos de selección, es posible que se genere una transformación humanizante y dignificadora en los procesos de toma de decisiones en el ámbito laboral, que reste fuerza a los prejuicios y a la discriminación.

10. Agenda de investigación

A partir de los hallazgos obtenidos en el presente estudio, se identifican diversas líneas de investigación que podrían ser desarrolladas en investigaciones futuras, como son la profundización en el concepto de justicia organizacional, identificación de tendencias mediante el estudio de este fenómeno entre sectores económicos, regiones, países u otras categorías de segmentación que permitan contrastar las realidades específicas, comprensión de los factores culturales con mayor incidencia en la configuración de prejuicios y sesgos en los procesos de selección. Asimismo, se propone avanzar hacia el estudio de la incidencia de sesgos y prejuicios existentes en las organizaciones en las trayectorias laborales de trabajadores en distintos niveles de la estructura organizacional.

11. Anexos

11.1. Guía de entrevista semiestructurada

Proyecto: “Sesgos: una mirada cualitativa a la discriminación laboral en empresas manufactureras del Valle de Aburrá”.

Objetivo de la entrevista: explorar los relatos de reclutadores y candidatos sobre la presencia de sesgos implícitos en la fase de selección para ocupar cargos operativos en empresas de manufactura del Valle de Aburrá, para comprender cómo estos configuran prácticas percibidas como discriminatorias.

Perfil del entrevistado: Marcar según corresponda:

- Reclutador / Profesional de Talento Humano
- Candidato a cargo operativo

1. Protocolo de inicio y rapport (aproximadamente 5 minutos)

(Saludo y presentación): "Buenos días/tardes (nombre participante). Nosotras somos María Antonia Estrada Peláez y Leidy Melissa Betancurt Lopera, somos estudiantes de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT. Queremos agradecerle por brindarnos este espacio y disponer de tu tiempo para compartir con nosotras tu perspectiva que es muy valiosa para nuestro trabajo de grado".

(Propósito del estudio - en lenguaje sencillo): "Te compartimos que estamos realizando un estudio para comprender mejor cómo son las experiencias de las personas en los procesos de selección para ocupar cargos operativos en diversas empresas manufactureras del Valle de Aburrá. Queremos escuchar las historias y vivencias, tanto de quienes buscan oportunidades laborales como de quienes se encargan de liderar los procesos de selección, para entender qué funciona bien y qué aspectos se podrían mejorar para que dichos procesos sean más justos, incluyentes y humanos para todos".

(Consideraciones éticas): "Queremos asegurarte que esta conversación es completamente confidencial: tu nombre y el de cualquier empresa que menciones no serán utilizados en el informe final, ya que usaremos seudónimos para proteger tu identidad. La conversación será grabada únicamente para fines de transcripción y de análisis, el audio será eliminado una vez terminada la investigación: ¿estás de acuerdo con que grabemos? También ten presente que este es un espacio seguro y que si en algún momento te sientes incómodo/a o no quieres responder a una pregunta puedes sentirte en la libertad de manifestarlo, no dar respuesta a la pregunta o pasar a otra ".

(Pregunta de apertura - para romper el hielo): "Para empezar, nos gustaría que nos contaras un poco sobre ti: ¿cómo ha sido tu trayectoria profesional hasta hoy?, ¿cuál es tu profesión?, ¿en cuáles empresas manufactureras has laborado?".

2. Bloque temático I: La narrativa de la experiencia (aproximadamente 10 minutos)

Objetivo: Invitar al participante a relatar una experiencia concreta y detallada de un proceso de selección.

Pregunta disparadora (para candidatos): "Nos gustaría que pensaras en un proceso de selección en el que hayas participado recientemente y que recuerdes con claridad. No tiene que ser ni el mejor ni el peor, solo uno que tengas presente. ¿Podrías contarnos, por favor, la historia de ese proceso, desde que aplicaste hasta que recibiste la respuesta final?, ¿cómo fue todo?".

Pregunta disparadora (para reclutadores): "Nos gustaría que pensaras en un proceso de selección para un cargo operativo que hayas liderado recientemente y que recuerdes bien. ¿Podrías contarnos, por favor, la historia de ese proceso, desde que se abrió la vacante hasta que se contrató a la persona?, ¿cuáles son las etapas que se siguieron en este proceso?, ¿cuáles fueron los momentos clave?, ¿cuáles validaciones de antecedentes se realizan?"

Sondeos / Probing (para ambos perfiles):

- "¿Qué fue lo primero que pasó?"
- "Y después de eso, ¿qué ocurrió?"
- "¿Quiénes participaron en esa etapa?"
- "¿Cómo te sentiste en ese momento?"
- "¿Hubo algo que te llamara la atención o te sorprendiera durante esa fase?"
- "Cuéntame más sobre esa entrevista/prueba, ¿cómo fue?"

3. Bloque temático II: Explorando significados y percepciones (Aprox. 15 minutos)

Objetivo: Profundizar en momentos específicos del relato para descubrir percepciones de justicia, poder y posibles sesgos, sin nombrarlos directamente.

Preguntas de profundización (basadas en el relato anterior)

Para candidatos:

- "Mencionaste que en la entrevista te preguntaron por [tema específico, ej: 'dónde vivías' o 'si tenías hijos']. ¿Qué pensaste cuando te hicieron esa pregunta? ¿Qué sentido le diste?"
- "Describiste la interacción con el/la entrevistador/a como [adjetivo usado por el participante, ej: 'distante' o 'muy amable']. ¿Puedes darme un ejemplo de algo que dijo o hizo que te hiciera sentir así?"
- "¿Hubo algún momento en todo el proceso en el que te sentiste realmente cómodo/a y valorado/a? ¿Cuál fue y por qué?"
- "Por el contrario, ¿hubo algún momento en el que te sentiste incómodo/a o que sentiste que no te estaban evaluando de manera justa? Cuéntame sobre ese momento"

Para reclutadores:

- "¿En las empresas que has liderado procesos de selección se te ha indicado no contratar personas costeñas, venezolanos, excombatientes, pospenados, mujeres, LGTBQ+, entre otros? ¿Cuáles han sido las justificaciones para no incluirlos?"

- "¿Qué recomendaciones brindan los líderes de cada proceso para determinar el perfil de candidato ideal?"
- "Cuando tienes varios candidatos finalistas que cumplen con el perfil técnico, ¿qué factores terminan inclinando la balanza para tomar la decisión final?"
- "¿Alguna vez has tenido una 'corazonada' o una intuición sobre un candidato, ya sea positiva o negativa? ¿De dónde crees que vienen esas intuiciones?"

4. Bloque temático III: Reflexiones y propuestas (aproximadamente 10 minutos)

Objetivo: Invitar al participante a reflexionar sobre el ideal de un proceso de selección y a proponer mejoras.

Preguntas de cierre:

- "Si tuvieras la oportunidad de diseñar el proceso de selección desde cero para un cargo operativo, sin las recomendaciones actuales que los empresarios realizan: ¿cómo sería? ¿Qué cosas serían indispensables y no negociables para ti?"
- "Desde tu experiencia: ¿cuál crees que es el mayor desafío que tienen las empresas hoy en día para hacer procesos de selección más justos, humanos y equitativos?"
- "¿Qué consejo le darías a una persona (ya sea reclutador o candidato) que va a participar en un proceso de selección?"

- "Y, para terminar: ¿consideras que hay algo más que te gustaría compartir o algo que no te hayamos preguntado y que consideres importante para entender estas experiencias y complementar nuestro trabajo de grado?"

4. Cierre de la entrevista (aproximadamente 5 minutos)

- "(Nombre del participante): te agradecemos muchísimo por tu tiempo, tu honestidad y por compartir tus experiencias con nosotras. Ha sido una conversación muy enriquecedora y de gran valor para nuestra investigación".
- "Te reiteramos la confidencialidad de todo lo que hemos hablado, al igual que estaremos atentas por si tienes alguna pregunta más adelante".
- "¡Que tengas un feliz día!"

11.2. Consentimiento informado⁴

Título del proyecto de investigación: "Sesgos: una mirada cualitativa a la discriminación laboral en empresas manufactureras del Valle de Aburrá".

Investigadoras responsables: María Antonia Estrada Peláez – Leidy Melissa Betancurt Lopera.

Finalidad de la investigación: esta entrevista hace parte del proceso de recolección de información para el trabajo de investigación de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, que busca escuchar las vivencias, historias y experiencias de

⁴ Por razones de confidencialidad de la información no se incluyen los formatos diligenciados como parte de los anexos de este informe.

los actores participantes en los procesos de selección para ocupar cargos operativos en algunas de las empresas manufactureras del Valle de Aburrá, con el fin de evidenciar la existencia de sesgos implícitos que influyeron la toma de decisión para determinar la idoneidad de los(as) candidatos(as) y el acceso a las oportunidades laborales. Esta investigación tiene fines exclusivamente académicos y no implica ningún tipo de evaluación laboral, comercial o médica.

Información sobre su participación

- La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos y podrá realizarse de manera presencial o virtual, según su preferencia.
- Su participación es completamente voluntaria. Puede retirarse en cualquier momento sin que esto le genere ningún tipo de perjuicio.
- No se solicitará información confidencial o sensible que comprometa su integridad o privacidad.
- Podrá expresar sus ideas con libertad y entregar la información que considere pertinente para el objeto de investigación.
- Autoriza que la entrevista sea grabada para su transcripción y análisis.

Confidencialidad y manejo de datos

- Toda la información recolectada será tratada conforme a la Ley 1581 de 2012, sobre protección de datos personales en Colombia.

- Los datos serán almacenados de forma segura y utilizados únicamente para los fines académicos del proyecto.
- Su identidad será protegida mediante el uso de seudónimos o codificación, salvo que usted autorice expresamente lo contrario.
- No se divulgará ninguna información que permita identificarle sin su consentimiento previo.

Declaro que:

- He leído y comprendido la información anterior.
- Se me ha ofrecido la oportunidad de hacer preguntas y todas han sido respondidas satisfactoriamente.
- Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.
- Autorizo el uso de la información proporcionada en la entrevista para fines académicos, respetando los principios de confidencialidad y anonimato.

Firma

Nombre completo

Fecha

11.3. Propuesta de Kit de primeros auxilios psicológicos elaborado por la Pontificia Universidad Javeriana (2020)

Kit primeros auxilios psicológicos

El objetivo de esta técnica es mejorar el momento en el que nos encontremos tristes o sin ánimos. Ser autocompasivos

La idea es que una hoja la dividas en 6 donde estarán los sentidos y tus redes de apoyo.
 Vas a escribir 3 elementos por cada uno
 Mete cada hoja en una caja
 Saca una cuando necesites mejorar el momento



GUSTO

En el gusto, pondrás todas aquellas cosas que te gusten comer o que te generen bienestar.

Por ejemplo:
 Una chocolatina milkyway
 Un granizado de café del lado de mi casa



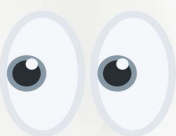
Olfato

Vas a poner olores que te generen tranquilidad
 Por ejemplo:
 Esencia de Lavanda
 Olor a Incienso



Vista

Vas a poner imágenes que te den tranquilidad
 Por ejemplo:
 Un atardecer (google)
 Un perrito bebé



Audio

Pondrás música contraria a lo que estás sintiendo o música que te genere tranquilidad
 Por ejemplo:
 Tristeza--> Merengue
 Rabia ---> Música tranquila



TACTO

Aquí escribirás cosas que te generen satisfacción cuando las tocas.
 Por ejemplo: Plástico de burbujas
 Cobija de Felpa



Redes de apoyo

Pon las personas que tú sabes que puedes llamar y hablar de lo que quieras o necesites. Pon su nombre y su número.



12. Referencias

- Ávila-Cañamares, I. (2020). Mujeres y filosofía. *Ideas y Valores*, 69(173), 9-36. <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp31-48>
- Barón, L., & Zapata Rotundo, G. J. (2018). *Los sesgos cognitivos: De la psicología cognitiva a la perspectiva cognitiva de la organización y su relación con los procesos de toma de decisiones gerenciales*. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), 31–48. <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp31-48>
- Berry, C., Sackett, P., & Sund, A. (2013). *The Role of Range Restriction and Criterion Contamination in Assessing Differential Validity by Race/Ethnicity*. *Journal of Business Psychology*, 28(3), pp. 345-359.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. En J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood Press.
- Bourdieu, P., Passeron, J. C., Melendres, J., & Subirats, M. (2001). *La reproducción: elementos para una teoría del sistema de enseñanza* (pp. 15-85). Editorial Popular.
- Bravo Ross, W., & Delgado Litardo, B. (2026). *Discriminación y otros criterios que influyen en el proceso de selección y contratación*. *Revista Enfoques*, 10(37), 193–219. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v10i37.234>
- Butler, J. (2004). *Undoing gender*. Routledge.

- Calderón, G., Vivares, J. A., & Jiménez, J. M. (2022). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana: Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad y Empresa*, 24(43), 1.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139–167.
- Cuartas-Varela, E., & Zuluaga-Estrada, L. F. (2024). *Ruta de gestión para la inclusión laboral de migrantes venezolanos en empresas de Medellín: Un aporte desde la innovación social* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Universidad EAFIT.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Boletín técnico EMMET enero 2024*.
- Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(1), 5–18.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.1.5>
- Devine, P. G., Plant, E. A., Amodio, D. M., Harmon-Jones, E., & Vance, S. L. (2002). The regulation of explicit and implicit race bias: The role of motivations to respond

without prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(5), 835–848.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.5.835>

Foucault, M. (1990). *Vigilar y castigar*. Siglo XXI. (Trabajo original publicado en 1975).

Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4–27.

<https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.1.4>

Krickel, B. (2018). Are the States Underlying Implicit Biases Unconscious? A Neo-Freudian Answer. *Philosophical Psychology*, 31(7), 1007-1026.

López-Escobar, M. (2021). *Desigualdad laboral*. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Antioquía y Chocó, Programa Psicología.

López-González, M. C., López-Carreño, M. D., & Peña-Suárez, M. A. (2022). *Sesgos y prejuicios de género en los procesos de selección de personal de línea media en empresas del Valle de Aburrá* [Informe de investigación, Universidad EAFIT].

Lugones, M. (2008). The colonality of gender. *Worlds & Knowledges Otherwise*, 2(2).

Marín-Hernández, J. E. (2020). *Toma de decisiones en selección de personal: deliberación e intuición* [Tesis doctoral, Universidad EAFIT].

Maturana-Agudelo, D. (2025). *Brechas y oportunidades en la implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión en organizaciones en Colombia*.

<https://repository.eafit.edu.co/entities/publication/cc525800-d99d-465c-815f-145134072c66>

- Mejía-Navarrete, J. (2011). *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*. Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=574494>
- Murillo-Mendoza, J. J., Muñoz-Zapata, J. M., & Plaza-Chavarría, I. C. (2021). *Diversidad e inclusión en los procesos de atracción y selección: Protocolo de intervención organizacional basado en ciencias del comportamiento*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/796a0660-9016-449c-84ff-a01576b3948d/content
- Nikolopoulou, K. (2023, 27 de octubre). Explicit bias: Definition, examples & impact. *Psychology Today*.
- Peña-Pacheco, N. A., & Calderón-González, G. E. (2024). *Etnias en Colombia: Desigualdad y oportunidades en el campo laboral*. Universidad de la Costa.
<https://repositorio.cuc.edu.co/entities/publication/b0d355b1-7ffd-4aae-8995-19484a554312>
- Pineda, J.E.R.(2017). *El proceso de inclusión laboral de los desmovilizados en la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana*. Revista Logos, Ciencia & Tecnología, 9(2), 10–26.
- Pontificia Universidad Javeriana. (2020). *Guía de primeros auxilios psicológicos para la comunidad universitaria*. PUJ.
- Reyes, J., & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: Principales desafíos teóricos y metodológicos. *Estudios del Desarrollo Social*, 7(1).

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Editorial Plaza & Janés.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=133815>

Silva, S. M. O., Quintero, S. M., & Escobar, F. E. R. (2021). Una mirada a los procesos de inclusión laboral de excombatientes a la dinámica empresarial. *Cuadernos de Administración*, 37(69), 6–(páginas faltantes).

Siverio, M. (2021). *Percepción de justicia en procesos de selección según género y resultado*. <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/22876>

Stiglitz, J. (1975). *The Theory of "Screening," Education, and the Distribution of Income*. The American Economic Review, 65(3), pp. 283-300.

University of Massachusetts Amherst. (s. f.). *Listen up: Implicit and explicit bias*. UMass U-Matter. <https://www.umass.edu/umatter/listen-up>

Veenman, J. (2010). *Measuring Labor Market Discrimination: An Overview of Methods and Their Characteristics*. American Behavioral Scientist, 53(12), pp. 1806-1823.