

CAPTURANDO LA CULTURA: TRES APORTES DE LA ANTROPOLOGÍA A LA SELECCIÓN DE PERSONAL

CAPTURING CULTURE: THREE CONTRIBUTIONS FROM ANTHROPOLOGY TO PERSONNEL SELECTION

Sergio Morales Inga¹ y Oswaldo Morales Tristán²

Resumen

Idealmente, la finalidad de un proceso de selección de personal es hallar al mejor candidato para un puesto de trabajo mediante la concordancia entre sus competencias laborales y la cultura de la organización (*cultural fit*). Para ello, muchos evaluadores analizan la personalidad de los postulantes empleando técnicas psicológicas, entrevistas por competencias, entre otras herramientas. Sin embargo, a pesar de referirse a ella, dicho enfoque descuida un elemento importante de la ecuación: la cultura. Desde una perspectiva antropológica, la cultura no solo define la naturaleza de una nación o una organización, sino también de un componente central para la selección de personal: las competencias laborales. Considerando la evidencia disponible, la presente investigación presenta tres aportes que la antropología organizacional puede brindarle a la selección de personal para que sea capaz de *capturar* la cultura a la que apela: observación participante, etnografía y entrevista etnográfica. Finalmente, la investigación concluye que impulsar un *enfoque antropológico* en selección de personal podría paliar algunos de los problemas indicados en la literatura.

Palabras clave: selección de personal; cultura; antropología organizacional; observación participante; etnografía; entrevista etnográfica.

¹ Peruano. Bachiller en Antropología por la Escuela Académico Profesional de Antropología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Asistente de investigación en la Universidad ESAN. Correo electrónico: sergior2510@gmail.com

² Peruano. PhD en Estudios Internacionales por la Graduate School of Asia Pacific Studies de la Universidad de Waseda, Profesor investigador en ESAN Graduate School of Business. Correo electrónico: omorales@esan.edu.pe

Artículo recibido: 09/09/2018. Artículo aprobado: 01/11/2018.

Abstract

Ideally, the purpose of a personnel selection process is to find the best candidate for a job through correspondence between their labor competencies and the culture of the organization (cultural fit). For this, many evaluators analyze the personality of the applicants using psychological techniques, competency-based interviews, among other tools. However, despite referring to it, this approach neglects an important element of the equation: culture. From an anthropological perspective, culture not only defines the nature of a nation or an organization, but also another main component for personnel selection: labor competencies. Considering the available evidence, this research presents three contributions that organizational anthropology can provide to personnel selection so that it is capable of capturing the culture to which it appeals: participant observation, ethnography and ethnographic interview. Finally, the research concludes that promoting an anthropological approach in personnel selection could palliate some of the problems indicated in the literature.

Keywords: *personnel selection; culture; organizational anthropology; participant observation; ethnography; ethnographic interview.*

1. Introducción: la selección de personal y el cultural fit

Idealmente, el objetivo de un proceso de selección de personal es hallar al mejor candidato para un puesto de trabajo. Para ello, la mayoría de organizaciones emplea técnicas psicológicas para evaluar a los postulantes y anticipar su desempeño. Dichos procesos, que llevan más de un siglo de historia (Scroggins, Thomas & Morris, 2008), tienen como piedra angular la medición de la personalidad de los postulantes mediante el empleo de técnicas psicológicas (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010; Hough & Dilchert, 2010; Hughes & Batey, 2017), lo cual permite afirmar que la selección de personal constituye, fundamentalmente, un procedimiento psicológico cuyo actor principal es el psicólogo.

Actualmente, los procesos de selección no solo emplean técnicas cada vez más sofisticadas, sino que también recurren a perspectivas novedosas, tales como la llamada *selección por competencias* (Alles, 2006). Según dicho enfoque, para seleccionar un postulante no debemos analizar únicamente su personalidad, sino también enfocarnos en sus competencias laborales, es decir, en aquellas “características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Ibíd., p. 20). De este modo, la selección por competencias permite conocer si las características de la personalidad del postulante se concretan en comportamientos observables, tales como trabajo en equipo, comunicación activa, liderazgo o vocación de servicio. Lo que determina, finalmente, la elección de un postulante reposa en el grado de correspondencia existente entre sus competencias y la cultura de la organización.

Dicho modo de hacer las cosas ha recibido el nombre de *cultural fit*, un estilo de gestión que vincula los valores fundamentales entre persona y organización, y que ha generado resultados palpables en compromiso laboral (Meyer, Hecht, Gill & Toplonytsky, 2010), retención del talento (Gleeson, 2017), satisfacción laboral (Mackey, Perrewpe & McAllistaer, 2017) y, desde luego, selección de personal (Ostroff & Zhan, 2012; Michaud, Durivage & Stamate, 2016). Fue tras la publicación de *Corporate cultures*, por Terrence Deal y Allan Kennedy, y de *In search of excellence*, por Tom Peters y Robert Waterman, en 1982, que la gestión empresarial le ha dedicado especial atención al problema de la cultura. Como resultado, su influencia se deja ver en múltiples aspectos de la gestión de recursos humanos (Fischer et al., 2014; Holden, Michailova & Tietze, 2015). Según Dabić, Tipurić y Podrug (2013), dado que no existen reglas generalizables a todos los países, la investigación transcultural “tiene el propósito de crear perspectivas únicas y nuevas, así como de generar conceptos más amplios, en lugar de realizar simples comparaciones” (p. 287).

En lo que a selección de personal refiere, la importancia de la cultura radica en que aquella ocurre siempre dentro de contextos multiculturales (Steiner, 2012; Avery, McKay & Volpone, 2013). Considerando que un entorno culturalmente diverso es capaz de influenciar la dinámica organizacional (Ryan & Powers, 2012), una correcta atención hacia el aspecto cultural resulta de extrema importancia. No obstante, lo que parece constituir un *giro cultural* en selección de personal no ha sido tal pues, a pesar de realizarse en entornos multiculturales, sigue enmarcada dentro de un enfoque psicológico centrado en el individuo y cuyo objetivo es analizar su personalidad mediante aplicación de cuestionarios

(Hughes & Batey, 2017). Sin embargo, además de contextualizar la selección de personal, la cultura también impacta en los que podrían ser los elementos más importantes de todo proceso de selección.

2. ¿Cómo influye la cultura en los procesos de selección? La relación cultura–competencias laborales

Si bien la influencia de la cultura se deja ver en naciones y organizaciones, así como en la personalidad de los individuos, aquella también se aprecia sobremedida en aquellos elementos más importantes de todo proceso de selección de personal: las competencias laborales. Evidencia de cómo la cultura –más exactamente, la diversidad cultural– influye en las competencias laborales diversificando su significado, es apreciable en países multiculturales (Lillevik, 2007).

En mención a la competencia más importante para la gestión organizacional, múltiples investigaciones dan cuenta de cómo el liderazgo varía en función de los diversos contextos socioculturales (Derr, Roussillon & Bournois, 2002; Silverthorne, 2005; Lewis, 2006; Wendt, Euwema & Emmerik, 2009; Dickson, Castaño, Magomaeva & Hartog, 2012; Mansur, Sobral & Goldszmidt, 2017; Yen, 2017). Tales diferencias, al determinar las premisas fundamentales sobre el comportamiento correcto de un líder, no solo alcanzan a la caracterización de su efectividad (Harms, Han & Chen, 2012), sino que afectan sus formas de reclutamiento y selección (Cunningham-Snell & Wigfield, 2005). Aunque no se trate de diferencias irreconciliables, pues es posible hablar rasgos comunes en la mayoría de estilos de liderazgo (como la ambición, la participación o el emprendimiento), aquellas se definen y ejecutan de formas diferentes. A este respecto, la importancia de considerar la variabilidad cultural para una correcta gestión del liderazgo ha sido destacada en la literatura: según Derr et al. (2002), el desarrollo del liderazgo en una economía global debe considerar el impacto de la cultura nacional como una “variable significativa en el desarrollo de técnicas, métodos y filosofías” (p. xi); para Dickson et al. (2012), comprender la cultura importa “en cómo el liderazgo emerge, cómo son seleccionados, desarrollados y considerados (o no considerados) como modelos a seguir, e importa de maneras que son predecibles, de modo que las organizaciones pueden responder estratégicamente” (p. 491); finalmente, según Mansur et al. (2017), “saber cómo dirigir personas efectivamente en diversos contextos culturales se ha convertido en un imperativo para la investigación en negocios internacionales” (p. 712).

Si hablamos del ejercicio del poder, debemos hablar de la toma de decisiones. De forma semejante al liderazgo, la evidencia señala que la cultura ejerce influencia sobre la manera cómo se decide en diversos contextos (Dabić et al., 2013; Horak, 2016). Asimismo, dado que para tomar decisiones de forma óptima es necesario saber comunicarse y trabajar en equipo, estudios demuestran cómo la comunicación varía en diferentes contextos (Hurn & Tomalin, 2013), al igual que el trabajo en equipo (Wendt et al., 2009). Del mismo modo, existen diferencias culturales en otros pilares importantes para una adecuada gestión, tales como la solución de problemas y la ética laboral (Silverthorne, 2005).

Según Henrich, Heine y Norenzayan (2010), la psicología, al realizar sus estudios empleando una población específica –estudiantes universitarios– no suele considerar las diferencias culturales existentes entre las diversas poblaciones del mundo. Si esto ocurre en investigación científica, es normal encontrar señales de dicho efecto en otros espacios de la actividad psicológica como la selección de personal. ¿Cómo podrían, los especialistas en selección, *capturar* la cultura para elegir de forma óptima a un postulante? Una posible solución es recurrir a un enfoque antropológico. Sin embargo, ¿qué es la antropología y cómo contribuye?

3. La antropología organizacional y las organizaciones como fenómenos culturales

Denominada la Ciencia Total de Hombre, por Alfred Kroeber o la Ciencia de la Cultura, por Leslie White, la antropología es el estudio del ser humano en su diversidad y evolución. Al tener como objeto de estudio a un ente complejo, la antropología se ramifica en diversas especialidades, tales como antropología cultural, antropología social, antropología evolutiva, antropología política, antropología económica, etcétera. No obstante, solo una de sus especialidades guarda relevancia para los fines de la presente investigación: la antropología organizacional.

Aunque la idea de una antropología aplicada en entornos organizacionales pudiera sonar extraña, la historia señala que fue una de las primeras especialidades en ocuparse de individuos organizados. Así, desde mediados del siglo XVIII era común hallar antropólogos estudiando diversas sociedades para comprender sus formas de organización social, su lenguaje o sus creencias. Sin embargo, de forma semejante uno también podía encontrar antropólogos trabajando para empresas de grandes capitales, como la British East India Company. ¿El objetivo? Estudiar el entorno sociocultural con la finalidad de desarrollar mejores estrategias de aprovechamiento de recursos.

Sin embargo, no fue hasta inicios del siglo XX que la antropología organizacional se estableció como disciplina científica durante el proyecto Western Electric de 1927, realizado en las plantas industriales de Hawthorne, Chicago, y liderado por Elton Mayo, sociólogo y psicólogo industrial de la Escuela de Negocios de Harvard. Aunque el interés principal de Mayo fue estudiar la satisfacción laboral de los trabajadores desde una perspectiva sociopsicológica, el aporte de la antropología fue destacable. Figuras académicas cuyas obras constituyen los fundamentos de la teoría antropológica –como Malinowski, Radcliffe-Brown o Lloyd Warner– participaron en dicho proyecto. Según Richardson (1955), la principal contribución de la antropología fue la demostración de que la productividad y la satisfacción de los trabajadores estaba determinada por sus relaciones humanas, un hecho establecido gracias al aporte de técnicas antropológicas como la observación participante y la etnografía.

En la actualidad, la antropología tiene fuerte presencia en distintos campos de la gestión empresarial, tales como responsabilidad social, relaciones comunitarias, cultura organizacional, marketing o publicidad. Para Caulkins y Jordan (2013), la antropología

organizacional constituye un dinámico campo en crecimiento que, en lugar de una teoría unificada, emplea múltiples enfoques teóricos y diversas metodologías para responder a muchas de las preguntas surgidas en contextos ampliamente diversos. Sin embargo, “aunque la teoría y los métodos antropológicos son cada vez más reconocidos como de valor agregado en muchas organizaciones, muchas personas (...) tienen una conciencia limitada de la disciplina, así como de su valor” (Harrison-Conwill, 2014, p. 17).

En lo que al estudio de la cultura refiere, esta constituye el principal objeto de interés de la antropología únicamente porque a través de ella puede conocer su verdadero objeto de estudio: el ser humano. Sin embargo, la manera cómo la antropología organizacional concibe la cultura difiere de cómo esta es concebida por otras disciplinas (Jordan, 1994). Esta diferenciación no solo se vincula al concepto general de cultura, sino también a sus extrapolaciones, siendo la más importante la cultura organizacional. Sin profundizar en lo que constituye un debate aparte, a diferencia de la psicología o la administración, las cuales conciben la cultura como una variable o un conjunto de valores respectivamente, la antropología considera a la cultura como una totalidad, como aquello que posibilita una organización. Según Hamada (1998), el enfoque holístico de la antropología coadyuva a “entender las dinámicas y, a veces contradictorias, interrelaciones entre las experiencias intersubjetivas, la interpretación simbólica, la reflexión y las representaciones de tales experiencias con las estructuras de poder político, económico y social dentro y fuera de la organización” (p. 4). Dicho esto, la ciencia total del hombre no defiende que las organizaciones tengan una cultura; en cambio, “considera a la organización como un sistema sociocultural incorporado en entornos socioculturales más grandes” (Ibíd., p. 3). En síntesis, para la antropología organizacional la cultura no es algo que se *posee*, sino algo que se *es*.

Otro aspecto importante de la también llamada antropología corporativa es su metodología. Al comprender las organizaciones humanas como fenómenos culturales, la antropología organizacional es capaz de estudiar todo aquello donde la cultura esté presente. Sin embargo, de todas las áreas de la gestión empresarial en las que se desarrolla, hay una donde parece no tener lugar: la selección de personal.

4. Tres aportes de la antropología a la selección de personal

Dado que la antropología organizacional se especializa en comprender a la organización como fenómeno cultural, es necesario que las técnicas que emplea no distorsionen su objeto de interés: la cultura. Para ello, el antropólogo emplea tres técnicas de investigación que caracterizan su proceder y que, además, tienen como finalidad la comprensión del objeto estudiado. Teniendo en cuenta que los distintos objetos de la antropología constituyen sistemas culturales, es importante que se comprenda la naturaleza de su funcionamiento de forma integral y sin prejuzgarlos, antes de establecer correlación o causalidad entre variables. A este respecto, la premisa fundamental de la investigación antropológica invita a *comprender antes de explicar*. De este modo, al ser capaces de *capturar* la cultura de forma comprensiva, dichas técnicas constituyen los tres aportes de la antropología a la selección de personal.

4.1. Observación participante: siendo parte de la dinámica

Popularizada por Bronislaw Malinowski—quien convivió durante dos años (1916-1918) con los trobriandeses de Nueva Guinea— la observación participante (OP) constituye una de las técnicas más importantes de la antropología (DeWalt, DeWalt & Wayland, 1998; Kawulich, 2005; Jorgensen, 2015). Tal como su nombre lo indica, consiste en observar determinados fenómenos socioculturales mediante la participación directa en los mismos. Según Jorgensen (2015), la OP “es uno de los principales métodos para investigar las realidades de la existencia humana en su totalidad, ya que exhiben características físicas externas y características internas, subjetivas y personales, así como propiedades intersubjetivas y socialmente significativas” (p. 1-2). Al no depender de un marco teórico muy estricto, la OP constituye la técnica de investigación más básica, capaz de recoger datos de toda naturaleza. Según DeWalt et al. (1998), “la información que el etnógrafo obtiene a través de la participación es tan crítica para el análisis científico social como las técnicas de investigación más formales, como la entrevista, la observación estructurada y el uso de cuestionarios” (p. 259). De este modo, “se emplea de manera abierta para explorar y examinar preguntas de investigación que emergen en la misma investigación, en lugar de hipótesis preconcebidas; aunque nada prohíba su uso para la comprobación de hipótesis” (Jorgensen, 2015, p. 8).

El participar directamente de un fenómeno sociocultural genera que el investigador analice la naturaleza del mismo desde una posición privilegiada. Esto posibilita el acceso a información imposible obtener desde un lejano escritorio o mediante la aplicación de entrevistas o cuestionarios (Kawulich, 2005). Dicha perspectiva, la OP no solo brinda información sobre datos particulares del fenómeno observado, sino que además permite que el investigador, mediante su propio accionar, forme parte de sus fines para lograr una mejor comprensión. Para DeWalt et al. (1998), “no hay sustituto para la obtención de conocimiento implícito y tácito sobre el comportamiento cultural, que vivir entre la gente y compartir sus experiencias” (p. 291).

En entornos empresariales o institucionales, “el objetivo principal de utilizar la observación participante en la investigación en gestión es obtener una visión y conocimiento de los fenómenos organizacionales” (Oliver & Eales, 2008, p. 344). Si alguien realizara un estudio sobre la actividad gerencial, se conocerá más sobre ella gerenciando una empresa que entrevistando gerentes. Dicho esto, lo que permite la OP no es solo obtener otra clase de datos (como los del contexto, las distintas perspectivas de los actores involucrados o posibles contingencias), sino también conocer cómo es que tales se generan; es decir, podemos conocer el producto final y, en primer plano, su proceso de creación. Según DeWalt et al. (1998), la OP provee dos ventajas metodológicas: “primero, mejora la calidad de la data obtenida durante el trabajo de campo; segundo, mejora la calidad de la interpretación de la data” (p. 264). Dadas sus capacidades de comprensión, dicha técnica “se emplea con mayor frecuencia para proporcionar descripciones bastante completas de culturas, formas particulares de vida humana, subculturas y formas de existencia humana” (Jorgensen, 2015, p. 11). Multiplicando los escenarios en los que dicha técnica puede ser implementada, obtendremos una poderosa técnica de investigación y diagnóstico.

Una de las variantes de la mencionada técnica es la observación participante encubierta (OPE). Como tal, es utilizada por antropólogos para labores de infiltración en zonas bélicas (Rohde, 2007), no obstante, también ha sido ampliamente empleada en investigación organizacional (Oliver & Eales, 2008). Precisamente uno de aquellos escenarios donde la OPE puede ser aplicada es la selección de personal, ya que una cosa es observar el desempeño de uno o más postulantes interpretando el rol de evaluador desde el extremo opuesto de la mesa, pero otra cosa es observar sus dinámicas formando parte del mismo grupo de evaluados. Según Oliver y Eales (2008), “el empleo de observación participante encubierta, como un método para la obtención de conocimiento sobre asuntos organizacionales, se encuentra en auge, debido a su habilidad para acceder a problemas de tiempo real en situaciones de tiempo real” (p. 354).

Lo que genera la OP es la obtención de un tipo de información honesta y de difícil acceso mediante los estilos comunes de evaluación. Aunque muchos postulantes recurran a la impostación de determinadas conductas, lo cual constituye un tópico de investigación (Viswesvaran, Deller & Ones, 2007, p. 356), lo cierto es que no existe manera alguna de engañar al compañero de mesa. Aunque actualmente cierto tipo de OPE sea empleada en los llamados *assessment center* (Schmitt, 2012), también ha sido aplicada para evaluar a un comité de selección (Rivera, 2012). De este modo, si alguien ha ejecutado este tipo de exploraciones sin precaver en que hacía observación participante, habrá que tomar precauciones, ya que emplearla como corresponde, en consideración de sus pros y contras, constituirá un gran aporte para la selección de personal.

4.2. Etnografía: observando el sistema

Considerada la técnica de investigación más representativa de la antropología (Hammersley & Atkinson, 2007), la etnografía consiste en la comprensión holística del fenómeno observado mediante la descripción sistemática de sus elementos interactuantes. No obstante, lo que persigue la etnografía no es únicamente una representación literaria del objeto estudiado, sino el entendimiento del mecanismo de funcionamiento de un sistema cultural. La finalidad de la etnografía es la comprensión del porqué (lógica interna) de determinado fenómeno sociocultural. Así, aplicada en entornos organizacionales, “el papel de un etnógrafo organizacional es buscar sistemas encubiertos de significados que se unen a la manifestación del comportamiento; intentar descifrar los significados subjetivos/objetivos de la experiencia humana y su lógica interna” (Hamada, 1989, p. 7). En vez de una superficial descripción de elementos inespecíficos e inconexos, la etnografía persigue la constitución de un sistema cultural de elementos funcionales e interdependientes.

Como técnica de investigación, ha sido aplicada al estudio de organizaciones empresariales (Harrison-Conwill, 2014), posibilitando el acceso a una nueva perspectiva de conocimiento sobre cómo funciona una organización desde su integridad. Al tener a la cultura como objeto predilecto de interés, la etnografía propone una entrada holística que permita captarla en su totalidad. Bajo esta perspectiva, es capaz de aprehender el funcionamiento de una organización humana mediante el análisis de sus componentes

esenciales, tales como la emergencia de culturas y subculturas, la conformación de grupos y subgrupos, la constitución de jerarquías y estructuras, la creación de simbolismos, formas de comunicación y lenguajes, la asunción de roles y funciones, el surgimiento de normas y valores, el establecimiento de premisas y asunciones fundamentales, entre otros. Según Hamada (1998), “la investigación etnográfica investiga más allá de la estructura ideal de la organización –representada por esquemas, diagramas de flujo, etcétera– para describir la vida laboral diaria de los miembros de la organización” (p. 2). En lo que a comprensión de organizaciones refiere, constituye una gran alternativa metodológica.

Considerando la influencia que el contexto ejerce sobre la selección de personal ha sido ya destacada (Ployhart & Schneider, 2012), la utilidad de la etnografía descansa en el acceso que nos brinda hacia su contextualización integral, es decir, hacia el reconocimiento de que un proceso de selección no lo constituyen únicamente un número específico de personas interactuando, sino que se trata de un evento conformado por grupos, subculturas, instituciones, culturas nacionales, etcétera. Según Ployhart y Schneider (2012), ya que se podría mejorar la eficacia de los procesos de selección, así como promover el vínculo entre selección y comportamiento organizacional, el reconocimiento del contexto “requiere que los investigadores pasen de un énfasis solo en la validez, a un énfasis en la comprensión de los impulsores del desempeño” (p. 65). A este respecto, el holismo etnográfico permite no solo el reconocimiento de dicho contexto, sino también su control adecuado. Según Walck y Jordan (1993), dado que las personas actúan dentro de un contexto cultural específico, las técnicas etnográficas contribuyen al reconocimiento de dicho contexto, lo cual “conduce a una comprensión holística del comportamiento; sello distintivo de la antropología” (p. 214).

La presencia del contexto no solo invita a reconocerlo hacia fuera de la organización, sino también hacia dentro. Por un lado, teniendo en cuenta que, desde una perspectiva antropológica, una organización es un fenómeno cultural compuesto por diversas subculturas, un proceso de evaluación basado en esta perspectiva tendría que asegurar la participación de dichas subculturas. Generalmente, las únicas personas con las que interactúa un postulante son el evaluador (o evaluadores) y, posteriormente, el gerente de área. Sin embargo, ¿qué ocurre con los miembros del área –gestores de una subcultura específica– hacia el cual el postulante se dirige? ¿Qué rol desempeñan el equipo con el que el postulante –futuro miembro de la organización– habrá de vincularse a futuro?

Por otro lado, en el caso de las evaluaciones grupales o la selección de equipos (Allen & West, 2005), la posibilidad de analizar el grupo como un sistema cultural constituye una poderosa alternativa, ya que nos posibilita comprenderlo en función de sus componentes esenciales –culturas, subgrupos, normas, valores, códigos, jerarquías– mediante lo que se ha dado en llamar *etnografía de equipos* (Creese & Blackledge, 2012). Dado que las evaluaciones grupales están enmarcadas bajo procedimientos específicos, si estos no son adaptados al entorno, podrían no ser bien comprendidos por los candidatos, generando sesgos en la evaluación.

Y ya que hablamos de *assessment center*, su valor etnográfico reside, precisamente, en su capacidad para deducir competencias laborales desde comportamientos empíricamente

observables y en función de un contexto cultural dinámico. Considerando que la validez compone una parte importante (Thornton III & Gibbons, 2009), solo queda reconocer el impacto de la diversidad cultural en los resultados de dicha estrategia (Krause, Anderson, Rossberger & Parastuty, 2014). Más allá de tests específicos que circunscriban –y posiblemente recorten– las capacidades del postulante, las competencias pueden ser realmente comprendidas dentro de un contexto específico significativo. A este respecto, la etnografía puede ser muy útil para entender cómo emergen las competencias laborales en forma de comportamientos observables y en función de contextos determinados.

Tomar conciencia del contexto no solo significa estar pendiente de una serie de valores o códigos, sino también el percatarse de cómo estos influyen los valores fundamentales que mueven la conducta real de los postulantes a nivel individual y organizacional. A este respecto, la etnografía puede generar una nueva forma de conocimiento capaz de develar poderosos *insights* sobre los valores fundamentales de los candidatos, delineados en función de un contexto cultural capaz de producir diferencias palpables en las competencias laborales a observar. Del mismo modo en que los antropólogos clásicos observaban la emergencia de estructuras sociales, jerarquías, coaliciones, redes de cooperación, instituciones, estados-nación o hasta la misma cultura, los evaluadores que empleen la etnografía podrán tener una visión privilegiada del funcionamiento de un grupo humano específico. Sin un entendimiento profundo del marco que circunscribe las interacciones entre evaluados y evaluadores, se corre el riesgo de viciar los resultados del proceso.

4.3. Entrevista etnográfica: centrándose en la persona

A diferencia de los formatos usuales (semiestructurada o estructurada), la entrevista etnográfica (EE) constituye un tipo de entrevista centrado en la persona, así como en el contexto sociocultural que la comprende (De Leon & Cohen, 2005; Winchitz, 2006; Chen, 2011). Aunque se trate de una técnica poco difundida, la EE ha sido históricamente empleada por antropólogos (Spradley, 1979), ya que no solo busca la obtención de datos específicos, sino también la asimilación del entorno sociocultural que los estructura. Dicho esto, la EE persigue un ejercicio de *contextualización de la respuesta* para lograr una profunda aprehensión del conocimiento adquirido, de modo que podamos comprender no solo el qué (datos), sino también el porqué (causas).

En procesos de selección, la entrevista cumple un rol fundamental, al conformar una de las técnicas más empleadas. Sin embargo, dado que se relaciona con la obtención de conocimiento sobre el postulante, constituye uno de sus aspectos más problemáticos. De momento, mientras la importancia de una adecuada comunicación entre entrevistador y entrevistado ha sido destacada (Dipboye, Macan & Shahani-Denning, 2012), la EE ha sabido cosechar resultados positivos (Winchitz, 2006; Chen, 2011). Aunque la preocupación central de las entrevistas sea optimizar el flujo de comunicación para un mejor proceso de conocimiento, parece que no se tiene muy claro cómo lograr ello. Si bien entre los objetivos del *cultural fit* se inmiscuye la subjetividad de las partes interactuantes (Reaume, 2018), la sofisticación técnica de las herramientas disponibles ha producido la

anulación de la diversidad humana. Caso contrario, en referencia a la selección de personal, el objetivo de la EE es comprender a la persona y su universo cultural, antes de evaluarla mediante criterios preestablecidos y, generalmente, nunca comunicados.

Gran parte de las entrevistas de selección están únicamente dedicadas a la obtención de información sobre el postulante para, así, saber si coincide con el perfil requerido y con la cultura de la organización. Sin embargo, este tipo de evaluaciones no se especializa en la comprensión de la persona en relación a su contexto sociocultural. Las entrevistas por competencias (Alles, 2006, p. 262-273), acaso las más populares actualmente, representan un tipo específico de entrevista semiestructurada, interesada por el contexto y las experiencias del postulante, y en la cual las categorías a explorar (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación activa, tolerancia u otras) se encuentran predefinidas. No obstante, lo que constituye un ejercicio cotidiano en selección de personal conforma un error en metodología de la investigación social.

Desde una perspectiva antropológica, en caso de aplicar entrevistas para estudiar un evento del cual no tenemos mayor idea, se recomienda emplear aquellas que posean el menor nivel de estructuración (especificidad) posible, de modo que se pueda extraer la mayor cantidad de información sin sesgarla mediante preguntas muy definidas. Dado que se trata de técnicas muy desestructuradas y sin una dirección específica, este proceso previo de comprensión del contexto torna útil a la EE, la cual incluso antecede a la construcción de cuestionarios (Bauman & Greenberg, 1992). Si, por ejemplo, queremos comprender la actividad de un sindicato, realizar preguntas muy particulares podría dejar por fuera aspectos importantes de su accionar, tales como las motivaciones o perspectivas de sus miembros. En cambio, si empezamos con entrevistas de un nivel de especificidad bajo, no solo recogeremos respuestas más amplias y profundas, sino que también obtendremos los términos que emplea el entrevistado para, así, conocer su propia perspectiva mediante sus propias categorías—lo que en antropología se conoce como categorías nativas (Pizarro, 2014). En el caso específico de competencias como el liderazgo, aunque existan cuestionarios para comprender su variabilidad cultural—como el Multifactor Leadership Questionnaire (Leong & Fischer, 2011)—, estos podrían generar sesgos de ser aplicados sin una comprensión previa.

Lo que ocurre en selección de personal es que la mayoría de preguntas suelen ser muy específicas (¿Considera Ud. que, cuando tuvo la oportunidad de trabajar en equipo, logró ser el líder?). A este respecto, la EE suspende los conceptos a priori para lograr que el postulante elabore los suyos y, así, obtener como resultado una forma de comunicación en la que el proceso de conocimiento sea realmente posible. De este modo, antes de saber si el evaluado trabajó en equipo o si sintió que asumió el liderazgo, cabría determinar qué concepciones que guarda sobre el trabajo, los equipos y el liderazgo, de modo que sea posible comprender la respuesta del candidato en sus propios términos. Sin un conocimiento profundo de los valores fundamentales que sostienen las respuestas de los evaluados, no se llegará a una comprensión suficiente. Desde este punto de vista, la EE funciona como un traductor mediante el cual dos dominios culturales diferentes pueden comunicarse e interactuar.

5. ¿Un enfoque antropológico en selección de personal?

Luego de todo lo observado, ¿podríamos decir que los tres aportes justifican la existencia de un *enfoque antropológico* en selección de personal? De ser el caso, ¿tendrá este un carácter opositivo o complementario respecto del usual enfoque psicológico? En primer lugar, se puede decir que existe un enfoque antropológico dado que las técnicas mencionadas corresponden a la metodología de investigación antropológica. Para Van Maanen (1980, 2011), especialista en comportamiento organizacional del MIT Sloan School of Management, la observación participante, la etnografía y la entrevista etnográfica constituyen herramientas fundamentales para un análisis organizacional basado en la cultura. Esto posibilita no solo hablar de un enfoque antropológico, sino también del lugar del antropólogo en el área de reclutamiento y selección.

En segundo lugar, este enfoque antropológico no debe ser visto como contrario al enfoque psicológico pues, aunque sean diferentes, son complementarios. Evaluar las competencias laborales de los postulantes mediante técnicas antropológicas producirá un tipo de información distinto del que si únicamente las deducimos mediante pruebas psicológicas. Por lo pronto, la validez de las técnicas psicológicas empleadas en selección de personal ha sido puesta en cuestión (Schmidt & Hunter, 1998). Asimismo, se ha demostrado que tests proyectivos, como el dibujo de la figura humana de Machover o el test de Rorschach, poseen nula validez, al punto de ser considerados pseudocientíficos (Lilienfeld, Lynn & Mohr, 2003). No suficiente con ello, hoy en día existen muchos aspectos cuestionables en la selección de personal, tales como casos de discriminación sexual y étnica (Galarza, 2012; Weber & Dwoskin, 2014), uso de grafología (Bangerter, König, Blatti & Salvisberg, 2009), empleo del polígrafo (Dalton & Metzger, 1993), involucramiento de emociones (Imdorf, 2010), selección basada en amistad (Naranjo, 2012), invasión de privacidad (Stone-Romero, Stone & Hyatt, 2003), abuso de poder (Hernández, 2012), modas sin sustento científico que vulgarizan los procesos de selección y afectan a sus participantes (Bove, 2018), así como otras malas praxis que impulsan discusiones sobre ética profesional en selección de personal (Lefkowitz & Lowman, 2010; Rodríguez, Navarrete & Bargsted, 2017). Según Hernández (2012), la selección de personal es un proceso necesario para la identificación de competencias laborales, sin embargo, “complicar el proceso con artefactos como el polígrafo, los centros de simulación, entrevistas intimidantes, no resulta ser la solución, máxime cuando este en ocasiones puede llegar a violar principios éticos fundamentales” (p. 183).

De modo semejante, la presencia de sesgos en las evaluaciones constituye una de sus principales taras (Steiner, 2012; Knight, 2017; Schmidt, 2017; Van Bavel & West, 2017). Si bien, las entrevistas no estructuradas generan sesgos, la solución tampoco consiste en negar la inocultable influencia cultural mediante técnicas estructuradas sin una previa contextualización. El entendimiento de los posibles prejuicios envueltos en la selección de personal constituye una recomendación para evitar los sesgos (Knight, 2017); asimismo, existen casos sobre el impacto positivo que genera el reconocimiento de la cultura (Schmidt, 2017). Considerando que estas problemáticas corresponden al enfoque psicológico, el enfoque antropológico podría desempeñarse incluso como el ojo que supervise cómo los

evaluadores interactúan con los evaluados (Hernández, 2012; Rivera, 2012).

Considerando que, a través de sus diversas manifestaciones, la cultura es capaz de influenciar –mediante lo que se ha dado en llamar *sesgo* étnico (Evers, Nijenhuis & Flier, 2005)– los procesos de selección de personal (Caligiuri & Paul, 2010; Avery et al., 2013; Bye, Horverak, Sandal, Sam & Vijver, 2014), la elección de las técnicas a emplear (Steiner, 2012), la ejecución de entrevistas (Manroop, Boekhorst & Harrison, 2013), los resultados de los tests de integridad (Fine, 2013) y los análisis de personalidad (Steiner, 2012), lo que un enfoque antropológico promueve es controlar la sofisticación existente mediante una cuota de realismo crítico.

Sobre este punto, si alguien considera que el *cultural fit* constituye esa alternativa centrada en la cultura que vuelve innecesario el enfoque antropológico, sépase que también existen críticas. Para algunos especialistas, el *cultural fit* es capaz de generar prácticas excluyentes (Schmidt, 2017), producir sesgos en las entrevistas (O’Donnell, 2017; Schmidt, 2017) y homogenizar la cultura de la organización, afectándola (Reaume, 2018). Sin embargo, aunque gestionar una organización según el *cultural fit* sea, en principio, una buena iniciativa, las críticas a dicho estilo se dirigen a la concepción de cultura que guarda el enfoque psicológico, el cual no es el más adecuado pues, a pesar de la existencia de especialidades como psicología transcultural, la cultura no constituye su principal objeto de estudio. Considerando que gran parte de las organizaciones continúan sin reconocer el valor de la cultura en sus procesos de selección, un enfoque antropológico podría ser capaz de impulsar un interés legítimo por el aspecto cultural, desarrollar un concepto de cultura más realista y generar los resultados deseados.

De modo semejante, frente a las nuevas tecnologías de selección de personal que matematizan la toma de decisiones (Reynolds & Dickter, 2010) y que no deberían ser aplicadas sin un cuestionamiento de sus fundamentos teórico-conceptuales, es necesario una perspectiva humana que enfatice en aquello que nos hace quienes somos: la cultura. Según Dabić et al. (2013), ante estrategias y métodos que amenazan con anular la diversidad cultural que nos hace humanos, es necesario “abrazar el enfrentamiento de diferentes tipos de sesgos y prejuicios en lugar de insistir en una investigación libre de lenguajes, libre de prejuicios, libre de contextos y, supuestamente, libre de sesgos” (p. 287).

En cuanto al enfoque psicológico, este sigue siendo trascendental en lo que refiere a la detección de posibles trastornos de personalidad capaces de socavar la vida laboral (Guenole, 2014) –un aspecto del comportamiento organizacional para el que el psicólogo está preparado mejor que nadie. Sin embargo, es cuando el psicólogo sale de su área de especialización cuando empiezan los problemas. Dicho esto, el enfoque antropológico podría tener éxito ahí donde el enfoque psicológico presenta limitaciones: en la comprensión de sistemas culturales, sean estos un grupo de candidatos a un puesto de trabajo o la organización a la que postulan. Lo que se propone aquí, más que un reemplazo de un modelo por otro, es la integración de saberes, lo cual nos permitiría aprehender tanto la complejidad del ser humano como la de sus respectivos entornos organizacionales.

6. Conclusión

Echando mano de evidencia sobre el impacto de la cultura en las competencias laborales, la presente investigación identificó tres aportes de la antropología organizacional a la selección de personal —observación participante, etnografía y entrevista etnográfica— los cuales tienen por finalidad comprender la cultura involucrada en los procesos de selección, constituyendo un enfoque antropológico cuyo aporte descansa en reconocer que antes de evaluar a un postulante, primero hay que conocerlo.

Considerando que la correcta elección de técnicas constituye el primer paso de la selección de personal, la comprensión cultural del postulante debe constituir un aspecto importante de la misma. Si bien es cierto que las presiones institucionales juegan un rol al optar por un método de selección, lo que se podría obtener ampliando perspectivas es mejor que lo que el cortoplacismo está generando. Ejecutar con cautela la selección de personal debe ser mandado institucional, dado su impacto en organizaciones educativas (Ellis, Skidmore & Combs, 2017) o de salud (Fisher & Wilmoth, 2017). A fin de cuentas, lo único que podría brindar relativa seguridad es un proceso de selección que dure el tiempo suficiente para que los candidatos empaticen con los evaluadores y trabajadores del área al que se dirige, a fin de garantizar cierto *fit*, tanto general (cultural) como particular (subcultural).

Finalmente, considerando la influencia del atractivo físico (Solano-Gómez & Smith-Castro, 2017), se puede decir que la selección de personal se asemeja a la búsqueda de pareja, ya que ambos consisten en saber cómo conciliar diferencias superficiales con valores fundamentales. Sin embargo, si en el primer caso, el proceso de conocimiento constituye un reto de constante desafío y cuotas de escepticismo, ¿por qué se presume que para el segundo caso bastará con un par de tests y una entrevista de diez minutos? Para gestionar el talento, primero hay que encontrarlo, y para ello hay que reconocer sus diversas formas y expresiones. Desde esta perspectiva, un enfoque antropológico que amplíe los horizontes en obtención de conocimiento y complemente lo que ya se viene haciendo en selección de personal constituirá una gran contribución.

7. Referencias bibliográficas

- Allen, N. & West, M. (2005). Selection for teams. En: A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection* (pp. 476-494). UK: Blackwell Publishing.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Avery, D., McKay, P. & Volpone, S. (2013). Diversity staffing: Inclusive personnel recruitment and selection practices. En: Q. Roberson (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (pp. 282-299). NY: Oxford University Press.
- Bangerter, A., König, C., Blatti, S. & Salvisberg, A. (2009). How widespread is graphology in personnel selection practice? *International Journal of Selection and Assessment*,

17 (2), 219-230.

- Bauman, L. & Greenberg, E. (1992). The use of ethnographic interviewing to inform questionnaire construction. *Health Education Quarterly*, 19 (1), 9-23.
- Bove, T. (2018). Me gradué y busco trabajo: en las entrevistas no me preguntan qué sé sino cómo juego con ladrillitos Lego. Recuperado de: https://www.clarin.com/sociedad/mundos-intimos-graduate-busco-trabajo-entrevistas-preguntan-juego-ladrillitos-lego_0_S1Mbd7JgX.html
- Bye, H., Horverak, J., Sandal, G., Sam, D. & Vijver, F. (2014). Cultural fit and ethnic background in the job interview. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14 (1), 7-26.
- Caligiuri, P. & Paul, K. (2010). Selection in multinational organizations. En: J. Farr & N. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 781-799). US: Taylor and Francis.
- Caulkins, D. & Jordan, A. (Eds.). (2013). *A companion to organizational anthropology*. UK: Wiley-Blackwell
- Chamorro-Premuzic, T. & Furnham, A. (2010). *The psychology of personnel selection*. UK: Cambridge University Press.
- Chen, S. (2011). Power relations between the researcher and the researched: an analysis of native and nonnative ethnographic interviews. *Field Methods*, 23 (2), 119-135.
- Creese, A. & Blackledge, B. (2012). Voice and meaning-making in team ethnography. *Anthropology & Education Quarterly*, 43 (3), 306-324.
- Cunningham-Snell, N. & Wigfield, D. (2005). Selection of leaders in global organizations. En: A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection* (pp. 440-457). UK: Blackwell.
- Dabić, M., Tipurić, D. & Podrug, N. (2013). Cultural differences affecting decision-making style: a comparative study between four countries. *Journal of Business Economics and Management*, 16 (2), 275-289.
- Dalton, D. & Metzger, M. (1993). "Integrity testing" for personnel selection: an unsparing perspective. *Journal of Business Ethics*, 12 (2), 147-156.
- De Leon, J. & Cohen, J. (2005). Object and walking probes in ethnographic interviewing. *Field Methods*, 17 (2), 200-204.
- Derr, C., Roussillon, S. & Bournois, F. (Eds.). (2002). *Cross-cultural approaches to leadership and development*. USA: Quorum Books.
- DeWalt, K., DeWalt, B. & Wayland, C. (1998). Participant observation. En: H.R. Bernard (Ed.), *Handbook of methods in cultural anthropology* (pp. 259-299). California:

AltaMira Press.

- Dickson, M., Castaño, N., Magomaeva, A. & Hartog, D. (2012). Conceptualizing leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47 (4), 483-492.
- Dipboye, R., Macan, T. & Shahani-Denning, C. (2012). The selection interview from the interviewer and applicant perspectives. En: N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 323-352). NY: Oxford University Press.
- Ellis, C., Skidmore, S. & Combs, J. (2017). The hiring process matters: the role of person–job and person–organization fit in teacher satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 53 (3), 448-474.
- Evers, A., Nijenhuis, J. & Flier, H. (2005). Ethnic bias and fairness in personnel selection: evidence and consequences. En: A. Evers, N. Anderson & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection* (pp. 306-328). UK: Blackwell Publishing.
- Fine, S. (2013). A look at cross-cultural integrity testing in three banks. *Personnel Review*, 42 (3), 266-280.
- Fischer, R., Ferreira, M., Assmar, E., Baris, G., Berberoglu, G., Dalyan, F., Wong, C., Hassan, A., Hanke, K. & Boer, D. (2014). Organizational practices across cultures: an exploration in six cultural contexts. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14 (1), 105-125.
- Fisher, E. & Wilmoth, M. (2017). Do I take the job?: Assessing fit with the organization. *Journal of Professional Nursing*, 34 (2), 82-86.
- Galarza, F. (Ed.). (2012). *Discriminación en el Perú: Exploraciones en el Estado, la empresa y el mercado laboral*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gleeson, B. (2017). How important is culture fit for employee retention? Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/04/03/how-important-is-culture-fit-for-employee-retention/#56ab92497839>
- Guenole, N. (2014). Maladaptive personality at work: exploring the darkness. *Industrial and Organizational Psychology*, 7 (1), 85-97.
- Hamada, T. (1989). Perspective on organizational culture. *Anthropology of Work Review*, 10 (3), 5-7.
- Hamada, T. (1998). The anthropology of business organization. *Anthropology of Work Review*, 18 (2-3), 1-6.
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (2007). *Ethnography*. NY: Routledge.
- Harms, P., Han, G. & Chen, H. (2012). Recognizing leadership at a distance: a study of leader effectiveness across cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*,

19 (2), 164-172.

- Harrison-Conwill, G. (2014). Informal ethnography in the corporate workplace: applying foundational research methods in professional life. *Practicing Anthropology*, 36 (2), 17-21.
- Henrich, J., Heine, S. & Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world? *Behavioral and Brain Sciences*, 33 (2-3), 61-83.
- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15 (31), 173-186.
- Holden, N., Michailova, S. & Tietze, S. (Eds.). (2015). *The Routledge companion to cross-cultural management*. NY: Routledge.
- Horak, S. (2016). Decision-making behavior, gender differences, and cultural context variables. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16 (3), 281-299.
- Hough, L. & Dilchert, S. (2010). Personality: its measurement and validity for employee selection. En: J. Farr & N. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 299-319). US: Taylor and Francis.
- Hughes, D. & Batey, M. (2017). Using personality questionnaires for selection. En: H. Goldstein, E. Pulakos, J. Passmore & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 151-181). UK: Wiley.
- Hurn, B. & Tomalin, B. (2013). *Cross-cultural communication*. NY: Palgrave Macmillan.
- Imdorf, C. (2010). Emotions in the hiring procedure: how 'gut feelings' rationalize personnel selection decisions. En: B. Siegen & A. Wettergren (Eds.), *Emotionalizing organizations and organizing emotions* (pp. 84-105). UK: Palgrave Macmillan.
- Jordan, A. (1994). Organizational culture: the anthropological approach. *Annals of Anthropological Practice*, 14 (1), 3-16.
- Jorgensen, D. (2015). Participant observation. En: R. Scott & S. Kosslyn (Eds.), *Emerging trends in the social and behavioral sciences* (pp. 1-15). New York: Wiley.
- Kawulich, B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum: Qualitative Social Research*, 68 (2), art. 43.
- Knight, R. (2017). 7 practical ways to reduce bias in your hiring process. Recuperado de: <https://hbr.org/2017/06/7-practical-ways-to-reduce-bias-in-your-hiring-process>
- Krause, D., Anderson, N., Rossberger, R. & Parastuty, Z. (2014). Assessment Center practices in Indonesia: an exploratory study. *International Journal of Selection and Assessment*, 22 (4), 384-398.

- Lefkowitz, J. & Lowman, R. (2010). Ethics of employee selection En: J. Farr & N. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 571-591). US: Taylor and Francis.
- Leong, L. & Fischer, R. (2011). Is transformational leadership universal? A meta-analytical investigation of Multifactor Leadership Questionnaire means across cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (2), 164-174.
- Lewis, R. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures*. USA: Nicholas Brealey Publishing.
- Lilienfeld, S., Lynn, S. & Mohr, J. (Eds.). (2003). *Science and pseudoscience in clinical psychology*. NY: The Guilford Press.
- Lillevik, W. (2007). Cultural diversity, competencies and behaviour: workforce adaptation of minorities. *Managing Global Transitions*, 5 (1), 85-102.
- Mackey, J., Perrewpe, P. & McAllistaer, C. (2017). Do I fit in? Perceptions of organizational fit as a resource in the workplace stress process. *Group & Organization Management*, 42 (4), 455-486.
- Manroop, L., Boekhorst, J. & Harrison, J. (2013). The influence of cross-cultural differences on job interview selection decisions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (18), 3512-3533.
- Mansur, J., Sobral, F. & Goldszmidt, R. (2017). Shades of paternalistic leadership across cultures. *Journal of World Business*, 52 (5), 702-713.
- Meyer, J., Hecht, T., Gill, H. & Toplonysky, L. (2010). Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (3), 458-473.
- Michaud, R., Durivage, A. & Stamate, A. (2016). L'appariement personne–organisation au service de la sélection du personnel. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22 (2), 99-109.
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 32, 83-114.
- Oliver, J. & Eales, K. (2008). Re-evaluating the consequentialist perspective of using covert participant observation in management research. *Qualitative Market Research*, 11 (3), 344-357.
- Ostroff, C. & Zhan, Y. (2012). Person–environment fit in the selection process. En: N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 252-273). NY: Oxford University Press.
- Pizarro, C. (2014). La entrevista etnográfica como práctica discursiva: análisis de caso sobre las pistas meta-discursivas y la emergencia de categorías nativas. *Revista de Antropología*, 57 (1), 461-496.

- Ployhart, R. & Schneider, B. (2012). The social and organizational context of personnel selection. En: N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 48-67). NY: Oxford University Press.
- Reaume, A. (2018). Why hiring for “culture fit” might be holding you back. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/adp/2018/01/08/why-hiring-for-culture-fit-might-be-holding-you-back/#5ecaddbc7458>
- Reynolds, D. & Dickter, D. (2010). Technology and employee selection. En: J. Farr & N. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 171-193). US: Taylor and Francis.
- Richardson, F. (1955). Anthropology and human relations in business and industry. En: *Yearbook of Anthropology* (pp. 397-419). New York: Wenner-Green Foundation.
- Rivera, L. (2012). Hiring as cultural matching: the case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77 (6), 999-1022.
- Rodríguez, M., Navarrete, R. & Bargsted, (2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos nóveles en reclutamiento y selección de personal. *Psicoperspectivas*, 16 (3), 164-176.
- Rohde, D. (2007). Army enlists anthropology in war zones. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/2007/10/05/world/asia/05afghan.html>
- Ryan, A. & Powers, C. (2012). Workplace diversity. En: N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 814-831). NY: Oxford University Press.
- Schmidt, L. (2017). The end of culture fit. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/larsschmidt/2017/03/21/the-end-of-culture-fit/>
- Schmitt, N. (Ed.). (2012). *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*. NY: Oxford University Press.
- Scroggins, W., Thomas, S. & Morris, J. (2008). Psychological testing in personnel selection, part I: a century of psychological testing. *Public Personnel Management*, 37 (1), 99-109.
- Silverthorne, C. (2005). *Organizational psychology in cross-cultural perspective*. NY: New York University Press.
- Solano-Gómez, A. & Smith-Castro, V. (2017). Efectos del atractivo físico y el sexo en la selección de personal: un estudio experimental. *Universitas Psychologica*, 16 (1), 1-13.
- Spradley, J. (1979). *The ethnographic interview*. USA: Holt, Rinehart and Winston.
- Steiner, D. (2012). Personnel selection across the globe. En: N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 740-767). NY: Oxford

University Press.

- Stone-Romero, E., Stone, D. & Hyatt, D. (2003). Personnel selection procedures and invasion of privacy. *Journal of Social Issues*, 59 (2), 343-368.
- Thornton III, G. & Gibbons, A. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review*, 19 (3), 169-187.
- Van Bavel, J. & West, T. (2017). Seven steps to reduce bias in hiring. Recuperado de: <https://www.wsj.com/articles/seven-steps-to-reduce-bias-in-hiring-1487646840>
- Van Maanen, J. (1980). [Reseña de *Participant observation*, por J. Spradley & de *The ethnographic interview*, por J. Spradley]. *Administrative Science Quarterly*, 25 (3), 526-530.
- Van Maanen, J. (2011). *Tales of the field: On writing ethnography*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Viswesvaran, C., Deller, J. & Ones, D. (2007). Personality measures in personnel selection: some new contributions. *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (3), 354-358.
- Walck, C., & Jordan, A. (1993). Using ethnographic techniques in the organizational behavior classroom. *Journal of Management Education*, 17 (2), 197-217.
- Weber, L. & Dwoskin, E. (2014). Are workplace personality tests fair? Recuperado de: <https://www.wsj.com/articles/are-workplace-personality-tests-fair-1412044257>
- Wendt, H., Euwema, M. & Emmerik, I. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20 (3), 358-370.
- Winchitz, M. (2006). Fieldworker or foreigner? Ethnographic interviewing in nonnative languages. *Field Methods*, 18 (1), 83-97.
- Yen, W. (2017). *From the Great Wall to Wall Street: A cross-cultural look at leadership and management in China and the US*. Switzerland: Palgrave Macmillan.