

Turismo, Desarrollo y Buen Vivir
REVISTA DE INVESTIGACIÓN DE LA CIENCIA TURÍSTICA

RICIT

ISSN: 1390-6305

ISSN -e: 2588-0861

Aplicación de la prueba de Colores de Lüscher como herramienta de gestión generacional hotelera en Cancún, Quintana Roo, México

The Lüscher Colors test as a hotel generational management tool¹

Ricardo Sonda de la Rosa

<https://orcid.org/0000-0002-6788-4758>

rsonda@ucaribe.edu.mx²

Damayanti Estolano Cristerna

<https://orcid.org/0000-0002-4644-7102>

destolano@ucaribe.edu.mx³

Mauro Berumen Calderón

<https://orcid.org/0000-0002-5343-4289>

mberumen@ucaribe.edu.mx⁴

Universidad del Caribe, México

¹ Manuscrito recibido el 26 de junio de 2024 y aceptado tras revisión editorial y de pares doble ciego el 30 de septiembre de 2024. Turismo, desarrollo y buen vivir. Revista de Investigación de la Ciencia Turística- RICIT. no. 18 (2024) Publicación anual. ISSN: 1390-6305 ISSN-e: 2588-0861.

² Doctor en Administración, Maestro en Turismo y Dirección Hotelera, miembro del Cuerpo Académico en Consolidación REPANET.

³ Maestra en Administración con especialidad en Mercadotecnia, Ingeniera Industrial y de Sistemas, miembro del Cuerpo Académico en Formación GIT&G.

⁴ Doctor en Dirección y Finanzas, Maestro en Administración con especialidad en finanzas, miembro del Cuerpo Académico en Formación GIT&G.

Resumen

Algunos de los procesos principales en una eficiente gestión hotelera son los relacionados con el capital humano. La problemática radica en que, en muchas empresas, los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inclusive, las acciones para la retención del talento humano y su desarrollo suelen normalizarse y hasta generalizarse, sin saber que en realidad estos deben ser diferenciados por generación. El objetivo de la investigación es determinar rasgos generales de personalidad diferenciados por generación, teniendo como sujeto de estudio, una muestra no probabilística de colaboradores hoteleros en Cancun, Quintana Roo, México, para que, por medio de la prueba psicométrica de Lüscher se puedan definir perfiles y necesidades, a fin de desarrollar estrategias de gestión por generación que provoquen una maximización de eficiencia del capital humano. Usando una metodología mixta en un estudio de caso, fue aplicado la prueba de colores de Lüscher a 61 trabajadores de un hotel ubicado en Cancún, Quintana Roo, México, mismos que fueron observados y entrevistados, logrando la interpretación por medio de un cuadro matricial que describe cada uno de los perfiles generacionales. Los resultados indicaron diferencias significativas para todos los grupos entrevistados en los rasgos de autoridad, crecimiento, relaciones interpersonales, estabilidad laboral y disciplina. Tras la discusión, se concluye que, a pesar de que los rasgos particulares de ellas se complementan en acciones colectivas, es necesario que cada una de ellas sea atendida y motivada de manera particular, logrando de esta forma una implementación de acción efectiva en los procesos de capital humano de una operación diaria de un negocio hotelero.

Palabras clave: generaciones; trabajadores; hotelería; psicometría; capital humano

Abstract

Some of the main processes for efficient hotel management are those related to human capital. The problem is that, in many companies, the processes of recruitment, selection, and hiring, including actions for the retention of human talent and its development tend to be normalized and even generalized, without knowing that these must be differentiated by generation. The objective of the research is to determine general personality traits differentiated by generation, having as a study subject, a non-probabilistic sample of hotel collaborators in Cancun, Quintana Roo, Mexico, so that, through the Lüscher psychometric test, they can be defined. profiles and needs, to develop management strategies by generation that maximize the efficiency of human capital. Using a mixed methodology in a case study, the Lüscher color test was applied to 61 workers from a hotel located in Cancún, Quintana Roo, Mexico, who were observed and interviewed, achieving interpretation through a matrix table that describes each of the generational profiles. The results indicated significant differences for all the groups interviewed in the traits of authority, growth, interpersonal relationships, job stability, and discipline. After the discussion, it is concluded that, although their features complement each other in collective actions, each of them must be attended to and motivated in a particular way, thus achieving the implementation of effective action in the processes. of human capital from the daily operation of a hotel business.

Key words: generations; employees; hospitality; psychometry; human capital.

Introducción

La presente investigación se encuentra dividida en cuatro apartados: la introducción, donde se hace evidente la problemática, justificación y establecimiento del objetivo en relación a los diferentes grupos generacionales, su gestión y análisis estructurado en un marco teórico y un marco contextual. El siguiente apartado es el del método, donde se describe el uso de una metodología mixta que proporciona el rigor científico de toda investigación. Uno más es el de resultados, donde se muestran los hallazgos generados de la aplicación de la metodología y el último, el de discusión,

espacio donde se debaten los resultados con las teorías para posteriormente hacer conclusiones y plantear futuras líneas de investigación.

La prueba de colores de Max Lüscher como herramienta de gestión generacional, encuentra su fundamento en los equipos laborales de la industria de la hospitalidad. Esta se constituye por múltiples generaciones, haciéndolas multifacéticas debido a la diversidad de pensamientos y personalidades que se encuentran presentes entre sus trabajadores, lo que resulta un esfuerzo mayor para cumplir con las expectativas de cada uno de los integrantes de cada una de ellas.

Las cuatro generaciones que coexisten en la actualidad laboral son: Baby Boomers, Generación X (Gen X), Generación Y (mejor conocidos como Millennials) y la Generación Z (Centennials). Con el objetivo de analizar por medio de la prueba de colores de Lüscher las características generacionales de: autoridad, crecimiento, relaciones interpersonales, estabilidad laboral y disciplina de cada integrante de los equipos de un hotel, situado en Cancún, Quintana Roo, México, fue realizada la investigación para poder articular estrategias generacionales diferenciadas para una mayor y más eficiente gestión del capital humano en el contexto de la administración turística dentro de un hotel.

Para comprender las implicaciones de dichas diferencias generacionales, es importante partir de la definición de la palabra generación; Alvarado y Alvarez-Aros (2020), afirman que las generaciones son grupos de personas que nacen y experimentan diversos eventos de índole social, afiliaciones políticas, contextos económicos en un periodo determinado y con ello se funde y se transforma una nueva manera de pensamiento social adquiriendo similitudes en cuanto a gustos, actitudes o valores.

Definición de las Generaciones

El definir las generaciones obliga a comprender la gestión diferenciada que deben tener sobre todo en la comprensión de cómo éstas han ido evolucionando en la sociedad, pues tradicionalmente los grupos generacionales se dividían usando una definición biológica, como el tiempo entre el nacimiento de los padres y el de sus hijos, creando grupos con una diferencia de entre 20 y 25 años; sin embargo, debido a los cambios en la sociedad actual, esta definición se ha vuelto obsoleta (McCrinkle, 2014).

En este contexto, el mismo autor presenta una nueva definición, con un enfoque más bien sociológico, donde se refiere a las generaciones como un grupo de personas nacidas en un mismo lapso de tiempo, quienes poseen edades y estilos de vida similares, y que además fueron moldeados por los mismos eventos y acontecimientos durante su desarrollo.

Los cuatro grupos generacionales que coexisten actualmente son: *Baby Boomers*, Generación X, Generación Y, y Generación Z; cada uno posee características propias que lo diferencian del resto y le otorgan una identidad, por lo que para comprenderlos es necesario realizar un análisis de manera individual. A continuación, se presentan las principales características de dichos grupos, según ha sido expresado por los diversos autores que se han dedicado a estudiarlos.

En el primer grupo se encuentran los denominados *Baby Boomers* (nacidos entre 1946 y 1964). En esta generación también llamada hijos de la Segunda Guerra Mundial (Shragay & Tziner, 2011), se caracterizan por haber crecido en un ambiente optimista, donde existía un rechazo total por la guerra y en cambio se buscaba la paz; en este entorno también existían roles sociales muy marcados, las madres eran las amas de casa y los padres los proveedores de la familia (Hershatter & Epstein, 2010).

Aunado a esto, sobresale que los *Baby Boomers* son en extremo devotos a su trabajo y están dispuestos a realizar sacrificios por su carrera. Valoran el éxito, los desafíos, la lealtad y el trabajo duro, y consideran importante mantener buenas relaciones con sus superiores (Shragay & Tziner, 2011). Simultáneamente, esta generación también destaca por su falta de habilidades para balancear sus obligaciones laborales con su vida privada.

El siguiente grupo es la Generación X, o *Gen X* (nacidos entre los años 1965 y 1979). A diferencia de sus predecesores, la Generación X creció en un entorno socioeconómico difícil, marcado por la Guerra Fría y la crisis económica. Fueron la primera generación en estar expuesta directamente a los medios de comunicación masivos, por lo que se volvieron impulsores de la tecnología. En el entorno laboral son considerados ambiciosos, encuentran satisfacción en escalar posiciones rápidamente; son muy independientes, por lo que les disgusta la supervisión; se consideran leales a su carrera, más no suelen atarse a una organización (Karriker & Hartman, 2018; Parry & Urwin, 2017; Shragay & Tziner, 2011).

La siguiente es la Generación Y, más conocidos como *Millennials* (nacidos entre 1980 y el año 2000). Hershatter y Epstein (2010), refieren que las personas de esta generación son consideradas radicalmente distintas de sus predecesoras, y se caracterizan por su actitud desafiante; se involucran con las problemáticas contemporáneas y participan activamente en la búsqueda por lograr un cambio social.

Los *Millennials* crecieron durante la época de la globalización, por lo que están habituados a la tecnología y al manejo simultáneo de grandes cantidades de información. En el ámbito laboral buscan empleos que resulten desafiantes, sin llegar a sobre estresarlos; prefieren los ambientes laborales tranquilos, donde se sienten seguros y en una atmosfera positiva (Maioli, 2017).

Finalmente está la Generación Z, también llamados *Gen Z* o *Centennials* (nacidos entre 2001–2010). Este grupo generacional nació en un mundo tecnológico y globalizado; facilidades como el internet, computadoras y *smartphones* han sido siempre parte de su vida, por lo que están

habitados al mundo hiperconectado, donde la obtención de información es fácil y rápida (Bozutti & Barreiro, 2017).

Según refiere Maioli (2017), los *Centennials* demuestran una personalidad liberal, donde se sobrepone la diversión a las responsabilidades, rechazan las formas tradicionales de trabajo y no realizan tareas que no les resulten satisfactorias; prefieren enfrentar retos sólo si obtienen un reconocimiento público por ello.

En lo relativo al trabajo y el aprendizaje, los *Centennials* tienen un enfoque distinto a las otras generaciones, pues captan información de una manera más rápida, procesan los videos e imágenes con la misma facilidad que un texto y han desarrollado grandes capacidades para el *multitasking* (Días, Caro, & Gauna, 2014).

Actualmente todos estos grupos forman parte de la fuerza laboral de las empresas, algunos, en proceso de jubilación, y otros que empiezan a integrarse, pues apenas están alcanzado la mayoría de edad. Estas diferencias generacionales, junto con lo amplio de los rangos de edad, vuelven complicada la gestión de los procesos de capital humano por lo que determinar rasgos generales de personalidad diferenciados por generación se considera relevante y pertinente.

Importancia del capital humano

Dentro de las tareas importantes en la gestión del capital humano de cualquier organización se encuentran los procesos de reclutamiento y selección de personal encargados de buscar, atraer y elegir a los candidatos más adecuados a la organización, (Alfawareh & Shaidah, 2019), estos procesos no pueden ser improvisados, ya que se deben estar alineados a políticas esenciales de la administración de la empresa (González, 2019); sin embargo, la diversidad generacional ha provocado que las empresas ajusten dicha gestión para que éstas concuerden con las nuevas necesidades y motivaciones de su nueva fuerza de trabajo.

El proceso de selección en las empresas es sin duda un elemento clave para el éxito empresarial ya que el capital humano representa el capital vivo de una empresa, es decir a todas las personas que ingresan y permanecen en una organización, y se convierte en el capital que da vida a la infraestructura (Pérez, Ramos, & Chavira, 2019), (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019); por ello, sin importar su nivel jerárquico, son considerados el factor más importante dentro de una organización, y deben tomarse en cuenta como una inversión y no como un costo.

Para Naranjo (2012), la selección de personal es el proceso en que la administración de la empresa asegura que sólo entrarán a ella, aquellos postulantes que cuentan con los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para ocupar el puesto vacante; durante la selección se busca entre todos los candidatos aquellos que cumplan con las características deseadas y puedan contribuir a aumentar la eficiencia y el éxito a largo plazo de la empresa.

Los procesos de selección de capital humano, deben estar claramente definidos y realizarse en un orden específico (González, 2019), el cual dependerá de cada caso en particular, incluyendo

aspectos generacionales, pues los instrumentos a utilizar a lo largo del proceso de selección varían de acuerdo a los propósitos y necesidades la organización que lo lleva a cabo (Dutra da Costa, 2023).

Es importante señalar que, después de haber seleccionado a los candidatos finales, los esquemas de contratación deben satisfacer expectativas de los nuevos trabajadores, esto con la finalidad de lograr una sinergia empresarial de ganar-ganar que beneficie a ambos y que reduzca latente estrés laboral (Astorquiza, Castillo, & Alina, 2020), y es justo con este argumento que se debe ofrecer satisfactores particulares por cada una de las generaciones que se encuentren laborando en las empresas.

Otro proceso de relevante importancia en la gestión del capital humano es el de desarrollo con fines de retención del talento humano; también conocido como promoción, ese proceso hace uso de herramientas de evaluación interna como las citadas por (López, Ortega, & León, 2018; Rivera, 2019).

- Evaluación de desempeño. Es un proceso comunicativo donde interactúan dos partes para efectos de tomar la decisión de promoción o no, por una parte, el jefe del equipo de trabajo y por otra el trabajador. Esta evaluación es una técnica muy popular debido a que permite un acercamiento directo con los trabajadores y poder adaptar los objetivos futuros de manera diferenciada por edad o antigüedad.
- Pruebas de Conocimientos. Estas pruebas son instrumentos diseñados para evaluar los conocimientos generales y específicos que poseen los candidatos respecto al puesto que desempeña en la empresa. Resultan especialmente confiables debido a que no sólo se da a conocer sus conocimientos, sino también, sus áreas de oportunidad.
- Muestras de trabajo futuro. Similar a las pruebas conocimiento, las muestras de trabajo permiten conocer el desempeño del candidato en el puesto inmediato superior para conocer su capacidad si es promovido, pues lo coloca en situaciones a las que deberá enfrentarse una vez desempeñando el futuro puesto.
- Pruebas psicológicas. Representan una manera estandarizada y objetiva de conocer la personalidad de los trabajadores, por lo que permiten evaluar, entre otras cosas, la compatibilidad de una persona con el puesto de trabajo y/o aspectos de su personalidad que ayudan a entender el presente desempeño y predecir el futuro del colaborador.

Lo interesante de este listado es evidenciar la problemática de que, en muchas empresas, estas herramientas son sólo de conocimiento teórico y no se llevan a cabalidad, ya sea por falta de tiempo, recursos económicos o por desconocimiento (Bijaya & Prakash, 2022). Lo anterior, hace relevante que la presente investigación haga uso de la prueba de colores de *Lüscher*, en una muestra representativa de colaboradores hoteleros para determinar características generacionales que permitan el establecimiento de estrategias de gestión diferenciadas definiendo potencialidades de productividad.

La evaluación psicométrica en el capital humano

Las evaluaciones psicométricas se han popularizado cada vez más debido a que, proporcionan a las empresas, un amplio perfil del trabajador, enfocándose no sólo en sus aptitudes y objetivos, sino también en sus principales rasgos de personalidad (Sartori, Costantini, & Ceschi, 2022).

La psicometría, por sí misma, es una rama de la psicología, enfocada en medir los procesos psíquicos de una persona, como pueden ser sus actitudes, rasgos de personalidad, habilidades, o sus conocimientos; su importancia reside en el conocimiento de fenómenos afectivos, conductuales, actitudinales y cognitivos (González, 2019; Zanatta, 2017). Para lograr dichos conocimientos, Amariles (2016), refiere que la psicometría hace uso de la aplicación de exámenes “*test*”, los cuales son herramientas diseñadas para identificar características y rasgos de la personalidad de los que se someten a la prueba.

La administración de este tipo de exámenes se considera una práctica desarrollada principalmente durante el siglo XX, sin embargo existen antecedentes que los relacionan con culturas antiguas, como es el caso de la cultura china (Meneses, 2016). Dentro de su larga historia, han ocurrido sucesos clave para el desarrollo de los *test* psicométricos actuales; uno de ellos fue el diseño de los primeros instrumentos de evaluación psicológica, llevado a cabo por el psicólogo francés Alfred Binet, que dio paso a la creación del primer *test* estandarizado usado a nivel mundial; un segundo evento fue la creación del término “Pruebas Mentales”, ideado por el psicólogo James McKeen, sin embargo, dicho término fue eventualmente descartado para suplirse por “Pruebas Psicológicas” (González, 2019; Mülberger, 2017).

En un contexto internacional, el análisis de exámenes psicométricos según Vinet (2023), es una práctica extendida del ejercicio profesional en las gerencias de recursos humanos orientada preferentemente a la evaluación clínica para trabajadores en distintos campos profesionales con la finalidad de proyectar comportamientos y sus explicaciones correspondientes y con ello minimizar el problema de la improductividad del recurso humano proyectando comportamientos futuros del trabajador a corto y mediano plazo.

En la actualidad, las pruebas psicológicas son usadas no sólo para la selección de nuevos trabajadores, sino últimamente como una herramienta para la detección de necesidades gracias a que, por medio de éstas, pueden identificarse aspectos no evidentes de los trabajadores (necesidades encubiertas), que requieren ser consideradas de manera integral para desarrollar planes de capacitación, de motivación o de entrenamiento (Salgado & Gómez, 2017).

Finalmente Florance (2022), refiere que el tipo de prueba psicométrica que se lleve a cabo dependerá directamente del puesto al que se esté aplicando, pues cada puesto requiere de habilidades y conocimientos específicos que pueden no ser compatibles con algunas pruebas existentes, lo que puede derivar en la interpretación errónea de los resultados obtenidos y que estos no sean los esperados y es en este sentido que en la búsqueda de más y mejores formas de encontrar

y desarrollar talento al interior de las organizaciones, la aplicación de una prueba como la de Max Lüscher como herramienta de gestión generacional, resulta interesante.

Diagnóstico Lüscher como Elemento Predictivo Actitudinal

Max Lüscher fue un psicoterapeuta suizo, pionero de la psicología del color, quien en 1947 publicó la prueba de colores, con el que busca medir y explicar diversos aspectos de la psicología humana, como la personalidad, y que ha sido usado tanto en la realización de diagnósticos clínicos como en investigaciones de corte científico (Lotito, 2015; Stompór, 2013).

De acuerdo con Stompór (2013), para Lüscher la percepción sensorial del color es objetiva, compartida de manera universal por el ser humano, mientras que las preferencias del color son subjetivas, lo que las vuelve individuales; son estas distinciones las que permiten realizar una medida objetiva de los estados subjetivos. Debido a ello, no es posible hacer uso de cualquier tonalidad de color para la aplicación de la prueba, pues los colores a utilizar fueron cuidadosamente seleccionados de entre 4500 opciones distintas, buscando aquellos que tuvieran una mayor relación a las necesidades psicológicas y fisiológicas del ser humano.

Como es explicado por Page et al. (2012) y Mohebbi (2014), la prueba consiste en presentar al sujeto ocho cartas de distintos colores (rojo, amarillo, azul, verde, morado, café, negro y gris), las cuales debe ordenar de acuerdo a sus preferencias personales, colocando primero la que más le guste y al final la que menos sea de su agrado; cada color tiene un simbolismo y un valor numérico predeterminados, lo que permitirá a quien realiza la aplicación de la prueba dar significado a los resultados obtenidos.

En la siguiente tabla se observan los valores numéricos asignados a cada color en la prueba de lo colores de *Lüscher*, junto con su principal significado al ser colocado en la primera posición:

Tabla 1. Significados

Color	Valor Numérico	Significado
Gris	0	Neutralidad. Indica un deseo de mantenerse libre de compromisos.
Azul	1	Paz. Se tienen deseos de armonía, tranquilidad y seguridad.
Verde	2	Tensión Constante y Perseverancia. Indica una búsqueda por el reconocimiento de sus logros.
Rojo	3	Pasión. Representa actividad, liderazgo y deseo por lograr sus metas.
Amarillo	4	Espontaneidad. Felicidad y un ansía de liberación de sus problemas.
Morado	5	Transformación y Misticismo. Indica deseos de aprobación, de convertir lo esperado en realidad y una percepción mágica del mundo.
Marrón	6	Sensibilidad física. Necesidad de bienestar físico y búsqueda de seguridad.
Negro	7	Abandono. Indica angustia y el deseo de renunciar a todo.

Elaboración propia con datos de la prueba de colores de *Lüscher*

Es importante considerar que estas pruebas psicométricas sirven para dar una idea predictiva del comportamiento posible que tendrá un candidato en el desempeño de sus funciones, más no son determinantes y totalitarias las características que describen dichas herramientas.

El análisis de los rasgos de personalidad por medio de la prueba de colores de Lüscher es algo común, diversos estudios como el de Hernández (2008), aplicado en un centro de salud cerca de la ciudad de Guatemala, lugar descrito por el autor como una zona de precariedad, describió por medio de la prueba, los estados emocionales de los derechohabientes, logrando detectar: autoestima baja, tristeza, decepción, preocupación y resignación, que sirvió al investigador para entender la problemática que acontecía y dar atención puntal por medio de terapias para corregir los problemas de los pacientes y mejora de su condición mental y por ende su comportamiento en su sociedad.

En contextos organizacionales se encuentran los estudios de Carpio (2023), quien atendiendo la problemática de la resistencia al cambio de los trabajadores de una institución gubernamental de Ecuador, hizo uso del análisis de los resultados de la prueba de Lüscher, que validados con entrevistas a profundidad, citó que las personas con mayor resistencia al cambio son las del género masculino mayores de 51 años, logrando determinar los grupos prioritarios para darles atención personalizada y dosificada para que sucedieran los cambios municipales de esa localidad.

Ahora bien, la prueba de colores de Lüscher es un elemento a considerar en la selección de los trabajadores en su proceso de incorporación a las empresas, sin embargo, autores como Rebaza (2023), lo considera como una actividad discriminatoria ya que ésta limita el derecho a igualdad y acceso al empleo, haciendo notar que el enfrentarse a una evaluación psicológica limita a muchos para integrarse a una actividad laboral, por lo que estas pruebas deben considerarse sólo como uno de los muchos elementos a considerar en los procesos de selección, postura que contraviene a la de Galeano (2019), en el campo de la psicología Aeronáutica que considera las pruebas psicométricas como elemento determinante, para ocupar o no, un puesto de trabajo determinado, ya que, según el estudio, de ésta depende la seguridad operacional, gracias a la manera proyectiva de actuar que arroja la prueba en una intervención en caso de emergencia.

Ya en el campo de formación y desarrollo de personal Kuznetsova (2020) y Chernozub (2023), realizan diagnósticos Lüscher en personal para identificar los problemas que surgen en el proceso de aprendizaje para gestionar nuevas y mejores formas de enseñanza y en consecuencia incrementar la competitividad empresarial interpretando las emociones conscientes o inconscientes de la personalidad emocional de sujetos sometidos a la prueba.

Por lo anterior y en búsqueda de replicar estos estudios en un contexto turístico mexicano ha sido seleccionado Cancún, Quintana Roo uno de los cinco Centros Integralmente Planeados desarrollado por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), fideicomiso encargado en la década de los años setenta de la creación de polos turísticos en México como: Los Cabos,

Huatulco, Loreto, e Ixtapa. A lo largo de sus más de 50 años de creación Cancún se ha consolidado como destino internacional para turistas en búsqueda de sol y playa, haciendo que los prestadores de servicios turísticos evolucionaran a la par de las exigencias de sus visitantes en búsqueda de servicios y productos de calidad.

El pensar que por sí sola la infraestructura de un destino como Cancún es la responsable de su éxito, es un error, pues está no puede ser operada sin trabajadores capacitados, preparados con actitudes y talentos específicos, por lo tanto, es pertinente, alineado al objetivo de la investigación poder determinar los rasgos actitudinales diferenciados por generación del personal hotelero para establecer estrategias de gestión diferenciadas por generación que atienden rasgos psicológicos para maximizar la eficiencia del capital humano.

Metodología

Con el objetivo de determinar los perfiles generales diferenciados por generación de colaboradores hoteleros por medio de la prueba de colores de Lüscher, la presente investigación utilizó una metodología mixta. La metodología cuantitativa fue por medio del uso del “Software Corrección Test Lüscher” programa informático diseñado para el procesamiento de datos utilizando algoritmos basados en la teoría de Lüscher para generar un rasgo psicológico de los sujetos de estudio; y la cualitativa, con la aplicación de 61 entrevistas con un guion semiestructurado y con la misma cantidad de observaciones no participativa en la aplicación de la prueba para describir las causas de las actividades sociales del estudio de caso de manera explicativa.

Con el objetivo de determinar las diferencias y similitudes de los rasgos actitudinales por generación a través de la prueba de colores de Lüscher fue seleccionada una muestra no probabilista de muestreo a conveniencia su análisis y posterior desarrollo de estrategias de gestión en la búsqueda de una mayor eficiencia del capital humano. La investigación fue desarrollada en un hotel ubicado en Cancún, Quintana Roo, México. Para guardar la confidencialidad del hotel, en adelante se denominará “Hotel Cancun”. El hotel cuenta con 12 pisos, 169 habitaciones, 11 suites y 9 salas de reunión. El equipo de trabajadores hotelero es de 170, que de acuerdo a su generación se distribuyen de la siguiente manera: generación Millennial (61%), Generación X (33%), Centennials (3%), y Baby Boomer (3%).

Con la autorización de la Gerencia de Capital Humano, en la sala de formación, asignada para el desarrollo de esta actividad, fueron recibidos cada uno de los trabajadores por el equipo de investigación quienes solicitaban la autorización por escrito para ser grabados en voz, informándoles el propósito del estudio y la confidencialidad de sus respuestas para el uso académico de los resultados que se obtendrían, así como la dinámica y duración del ejercicio.

Una vez con la autorización expresa, fueron solicitados datos de control de trabajadores relacionados con: sexo, fecha de nacimiento, fecha de ingreso, último grado de estudios y puesto dentro de la empresa.

Acto seguido, para la aplicación de la prueba de colores de *Lüscher*, fueron proporcionadas a cada sujeto ocho tarjetas de colores y se les solicitó que las colocara en orden de acuerdo a su preferencia (basándose simplemente en los colores y tratando de no relacionarlas con objetos o situaciones) señalando en primer lugar su favorita y al final la que menos fuera de su agrado; al elegir cada color debía mencionarlo en voz alta a fin de que quedara registrado en la grabación, la aplicación de cada prueba tuvo una duración aproximada de entre dos y cuatro minutos. El resultado de la grabación sirvió para que los investigadores colocaran en el Software Corrección Test Lüscher la información obtenida y con ello la construcción del perfil generacional buscado.

Paralelo al desarrollo de esta actividad, el equipo de investigación realizó la observación no participativa del trabajador, registrando actitudes o expresiones visuales registrando éstas, en el guion de observación elaborado para tal efecto, que incluía la indicación: Describa las expresiones que observó del trabajador durante la aplicación de la prueba de colores de *Lüscher*: alegría, cansancio, presión, ansiedad, euforia, otra. Una vez terminada la actividad de los colores, se procedió a realizar la entrevista individual bajo el guion semi estructurado que constaba de las siguientes preguntas abiertas: en su opinión ¿Cuáles considera usted que son sus principales preocupaciones? ¿Cuáles son sus principales motivaciones? y ¿Qué le inspira en su vida?, ¿Qué es lo que espera del hotel?, ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo? y ¿Qué es lo que menos le agrada de su trabajo?

Todas las grabaciones obtenidas fueron divididas por grupo generacional para elaborar el análisis de los resultados durante la investigación. Los audios recopilados fueron alimentados en el *Software* Corrección Test Lüscher, para su procesamiento. En el caso de las entrevistas y la observación fueron analizadas por medio de la transcripción de texto simple, dando como resultado la interpretación y consecuente perfil generacional, que se presenta a continuación.

Resultados

La aplicación de la prueba de colores de Lüscher en los participantes reveló las características que definen cada generación y las diferencias que existen entre esas generaciones descritas demográficamente en la siguiente tabla.

Tabla 2. Composición de la muestra por género y generación

Participantes	Frecuencia	Porcentaje	Generación	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	27	44%	Centennials	17	28%
Masculino	34	56%	Millennials	22	36%
			Gen X	19	31%
			Boomers	3	5 %

TOTAL	61	100%	TOTAL	61	100%
--------------	-----------	-------------	--------------	-----------	-------------

Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación

Tabla 3. Composición de la muestra por fecha de ingreso y ultimo grado de estudio

Año de ingreso	Frecuencia	Porcentaje	Educación	Frecuencia	Porcentaje
2023	3	5%	Doctorado	0	0%
2022	12	20%	Maestría	2	3%
2021	15	24%	Licenciatura	18	30%
2020	-	0%	Preparatoria	35	57%
2019	12	20%	Secundaria	6	10%
2018	11	18%	Primaria	0	0%
2017	8	13%			
	61	100%	Total 58	61	100%

Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación

Tabla 4. Composición de la muestra por nivel jerárquico

Puesto dentro de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Directivo	0	0%
Gerente	3	5%
Jefe	7	11%
Supervisor	15	25%
Colaborador	36	59%
	61	100%

Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación

Se contó la participación final de 61 participantes; 27 mujeres y 34 hombres; 17 que forman parte del grupo Centennial, 22 pertenecientes a la generación Millennial, 19 de la Generación X y 3 de la Generación Baby Boomer y el ultimo grado de estudio se encuentran concentrados la mayoría entre preparatoria y licenciatura.

Las tablas a continuación presentan de manera sintetizada los resultados de la aplicación de la prueba de colores de Lüscher en los diferentes grupos generacionales participantes en el estudio, enfocándose en los aspectos que fueron anteriormente mencionados.

Tabla 5. Resultados de la Generación *Baby Boomer*

Generación Baby Boomer	
Interpretación psicológica	Características
Se mantiene bajo severo control de modo que no le sobrevenga una crisis cuando las dificultades se presenten. Necesita estar en una situación más segura y tranquila en la que pueda sentirse a salvo y tenga la oportunidad de recuperarse y evitar la frustración.	<ul style="list-style-type: none"> • Se angustia cuando sus necesidades o sus deseos son mal entendidos. • Cree que no tiene a nadie en quien confiar ni apoyarse a menos que existan relaciones interpersonales sólidas y duraderas. • Es egocéntrico y por lo tanto fácilmente se siente ofendido.
Situación y Problemas Presentes	

La decepción y el temor ante la posibilidad de que resulte inútil plantearse nuevos objetivos lo han llevado a un estado de ansiedad; se encuentra angustiado por la falta de asociación íntima y comprensiva o una adecuada valoración. Trata de huir a un ambiente estable y seguro en el que pueda ponerse laxo y sentirse más satisfecho.

Generalidad

Es de notar que la generación Baby Boomer se empatiza con una exigencia de descanso físico o insistencia en la comodidad. En este caso el cuerpo necesita descanso, pero la voluntad se dedica a resolver las dificultades existentes. Esto implica considerable tensión; se necesita de un ambiente de más laxitud.

Elaboración propia con datos obtenidos Software Corrección Test Lüscher

Las palabras clave que se observa en los resultados son: crisis, angustia, temor, valoración, descanso, frustración, mismas que serán abordadas en el apartado de discusión.

Tabla 6. Resultados Generación X

Generación X	
Interpretación psicológica	Características
Valoran y defienden su independencia personal, toman sus propias decisiones sin ceder ante la presión de los demás; desean ser considerados como personas capaces de expresar sus opiniones con autoridad, por lo que no les es fácil reconocer sus errores o comprender el punto de vista de los otros en un ámbito de disciplina razonable.	<ul style="list-style-type: none"> • Son sensible a todo lo que sea estético y de buen gusto. • Autoridad ganada por conocimiento • Detestan la mediocridad y la uniformidad • Exigencias de independencia y perfeccionismo • Una estabilidad laboral condicionada a progreso y aprendizaje
Situación y Problemas Presentes	
Sienten frustración por lo lento que les resultan los acontecimientos a su alrededor, lo que los lleva a la irritación y a una falta de perseverancia para alcanzar sus objetivos. Quieren ser apreciados y respetados, por lo que buscan una relación íntima de estima mutua. Creen que reciben menos de lo que merecen, pero buscan sacar el mejor provecho posible de la situación por ello se encuentran permanentemente es busca de ascensos.	
Generalidad	
Como se observa, la generación GEN X se percibe como personas capaces y totalmente independientes, confían plenamente en su preparación y en sus habilidades para salir adelante, por lo que son muy orgullosos y no suelen pedir consejos o ayuda de otras personas; sin embargo, siempre están dispuestos a apoyar a los demás cuando les es solicitado, resultando grandes mentores y líderes. El hecho de ser perfeccionistas también los vuelve volátiles, se frustran con facilidad cuando las cosas no salen de acuerdo a lo planeado; sin embargo, también destacan por ser muy resilientes, siempre tratan de sacar el mejor provecho de cualquier situación en la que se encuentren y se enfocan en salir adelante.	

Elaboración propia con datos obtenidos Software Corrección Test Lüscher

Las palabras clave que se observa en los resultados son: independencia, frustración, sensible, aprecio, perfeccionista y planeación que serán abordadas en el apartado de discusión.

Tabla 7. Resultados Generación Millennial

Generación Millennial	
Interpretación psicológica	Características
Ansían experimentar todos los aspectos de su vida, explorar todas las posibilidades y vivir con intensidad, por ello se resisten a la imposición de límites, quieren ser libres y vivir sin ataduras. Buscan poder y prestigio, Sin embargo, sienten como si un vacío los separara de los demás, por lo que buscan una forma de superar esa falta de sentido que llega a su vida.	<ul style="list-style-type: none"> • Ansían un vínculo tierno y empático, viven en una situación idealizada de armonía. • Tienen una necesidad imperiosa de recibir constante ternura y afecto. • Son sensible a todo lo que les resulte estético. • Evaden las críticas y cualquier restricción sobre su libertad de acción.
Situación y Problemas Presentes	
Esperarán el momento en que cuenten con una posición de gran poder y prestigio, que les permita tener todo aquello de lo que hasta ahora han carecido. Quieren lograr sus objetivos por su propia cuenta y mediante su	

trato con los demás. Respetan la autoridad de quien sabe más, no una autoridad jerárquica. Las relaciones interpersonales se dan en contextos digitales.
<p>Generalidad</p> <p>También se destacan por su constante búsqueda y necesidad de afecto, son muy sensibles y requieren de alguien que los comprenda y les brinde apoyo emocional y constante validación para asegurarse de que están en el camino correcto; prefieren evadir las críticas, tanto recibirlas como realizarlas, y no son partidarios de la confrontación.</p>

Elaboración propia con datos obtenidos Software Corrección Test Lüscher

Las palabras clave que se observa en los resultados son: intensidad, ansia, libertad, afecto, emoción, y trato, mismas que serán abordadas en el apartado de discusión.

Tabla 8. Resultados Generación *Centennials*

Generación <i>Centennial</i>	
Interpretación psicológica	Características
Exigen estima y reconocimiento como si se tratara de individuos excepcionales, por ello poseen un deseo insatisfecho de sobresalir para relacionarse con aquellos que consideran en un nivel con normas de vida tan elevadas como las suyas. Consideran que los logros se consiguen mediante alguna forma de atracción, principalmente belleza estética. Su constante autocontrol resulta contraproducente en sus relaciones interpersonales, pues los apremia a buscar uniones constantemente, haciéndolos entregarse con facilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Ansía recibir ternura y poder compartir una unión significativa con alguien más. • Son sensibles a todo lo que perciban como estético. • Desean ser admirados y amados por sí mismos, necesitan recibir la atención, el reconocimiento y la aprobación de los demás. • Ubican el crecimiento no solo dentro de la empresa, si no fuera de la empresa. • Relajados e independientes.
<p>Situación y Problemas Presentes</p> <p>Actualmente las circunstancias les resultan restrictivas, lo que los fuerza a abstenerse de algunos gustos y libertades. Esperarán el momento en que cuenten con una posición de gran poder y prestigio, que les permita tener todo aquello de lo que hasta ahora han carecido. Están a la espera de una relación apacible de mutua estima, donde sean apreciados y respetados.</p>	
<p>Generalidad</p> <p>Simultáneamente, desean ser amados y crear vínculos significativos con los demás, pues además de obtener aprobación, también quieren ser respetados y apreciados por quienes son, por ello se esfuerzan intensamente en sobresalir del resto y ser la mejor versión posible de sí mismos.</p>	

Elaboración propia con datos obtenidos Software Corrección Test Lüscher

Las palabras clave que se observa en los resultados son: estima, reconocimiento, logro, unión, libertad, poder, vínculos, sensibilidad y atención, mismas que serán abordadas en el apartado de discusión.

Discusión

El análisis de los datos obtenidos en la aplicación de la prueba de colores de Lüscher comprueba que existen rasgos generales de personalidad diferenciados por grupos generacionales particularmente en rasgos de autoridad, crecimiento, relaciones interpersonales, estabilidad laboral y disciplina en la manera en que se interpretan a sí mismos en comparación con los demás.

Respecto a las tablas de resultados mostradas, para la generación *Baby Boomer* y generación X, la frustración en el logro de objetivos por falta de perseverancia es evidente, por lo que establecer objetivos a mediano y corto plazo sería un acierto para esta generación, adicional a la necesidad

notoria de esta generación por ser apreciados, reconocidos y respetados si son evaluados sistemáticamente sus avances, coincidiendo con el estudio de Carpio (2023) respecto a los rasgos de frustración típicos de esta generación, por lo que, en la gestión de este grupo de trabajadores deberán de estar siempre presente las actividades públicas que hagan que se perciban como importantes y distinguidos y con ello, la percepción que recibir menos de lo que se merecen, será disminuida.

Los resultados de la prueba concuerdan con los estudios citados previamente, que indican lo significativas que resultan las diferencias generacionales debido a los diferentes entornos sociales y épocas en que se desarrolló cada grupo generacional; sin embargo, el estudio también demostró que, a pesar de las mencionadas diferencias, también existen actitudes clave compartidas en lo relacionado a la percepción laboral.

Para la generación Millennial y Centennial, que de acuerdo con la prueba se encuentran deseosos de poder y prestigio, los planes a mediano y largo plazo resultan los más adecuados, ellos desearán el logro de los objetivos solo si son claros en tiempo y forma, considerando todos los insumos de apoyo para lograrlo, en este momento se encuentran abiertos a un plan de vida laboral a largo plazo de manera exclusiva dentro de la empresa, solo si les permite tener un equilibrio entre éste y lo personal tal como lo cita Kuznetsova (2020) con las emociones conscientes e inconscientes de las personalidades de este grupo generacional afirmando que, mientras la Generación X, es de suma importancia la independencia personal, para los Millennials y Centennials la necesidad de libertad, aprobación y reconocimiento son elementos prioritarios.

Siendo el objetivo la determinación de rasgos actitudinales diferenciados por generación y después de haber realizado la prueba y la observación, se demuestra una marcada valoración en rasgos de: autoridad, crecimiento, relaciones interpersonales, estabilidad laboral y disciplina, considerados como aporte de la investigación que se describen a continuación.

Para los rasgos de “Autoridad” la Generación X la percibe como una representación de quien posee el mando y el poder, mientras que en el perfil del Millennial la “Autoridad” es un concepto mucho más relajado como lo cita Rueda (2020) respecto a que esta generación reconoce la “Autoridad” por los conocimientos que demuestra una persona no por la edad que tenga su jefe directo, y para los Centennials en su perfil les cuesta mucho entenderla como parte de un proceso organizacional.

Rasgos significativos en los perfiles como el sentido de “Crecimiento”, los Gen X, se esfuerzan en demostrar sus capacidades para poder lograr un ascenso, pues lo consideran como parte de su buen desempeño ya que un ascenso de puesto los motiva en el trabajo, sin embargo para las generaciones más jóvenes (Millennials y Centennials), es algo intrascendente, pues denotan otros rasgos prioritarios como el aspirar a una libertad de elegir opciones priorizando si, una necesidad

de “Crecimiento” pero no necesariamente en la misma empresa, inclusive en su perfil tienden al emprendimiento (Solís, Guaderrama, Cerda, & Portillo, 2020).

En los rasgos de “Relaciones Interpersonales”, para la generación *Baby Boomer* y generación X es notorio que son con base al encuentro de intereses en común, que hace crecer la empatía y fortalecer las relaciones laborales, rasgo que para los Millenials y Centennials, son sensiblemente más casuales inclusive relajadas, tendiendo a superficiales, de hecho, al usar estas generaciones la socialización virtual los ubica en relaciones digitales, observadas y criticadas por otras generaciones.

Los rasgos de “Estabilidad Laboral” tienden a que la Gen X, busca estabilidad en su empresa ya que con ello puede cubrir sus necesidades de progreso y aprendizaje, no así para las demás generaciones, ya que sus rasgos de estabilidad denotan la medida que estos encuentren un equilibrio entre su trabajo y su vida profesional, pareciera que no tienen el arraigo característico de los Gen X, sin embargo lo tienen pero para las circunstancias que le mantengan motivado pues son de manera natural generaciones nuevas y llenas de expectativas.

La “Disciplina” fue otro rasgo distintivo generacional para los de la Generación X, pues se evidencia como el deber y la obligación de forma razonable, pero una vez más la generación Millennial le da connotación ligera sin tanta seriedad pues el mando y la disciplina no la distinguen del todo, y para los Centennials sus rasgos de “Disciplina” son menores pues el centro es sus propias ideologías.

A manera de conclusión, después de realizar el análisis correspondiente y en relación al objetivo de la investigación de poder determinar rasgos generales de personalidad diferenciadas por generación, se puede afirmar que las particularidades de cada una de ellas, se encuentran asociadas en un mismo entorno; sin embargo para lograr una mejora en la productividad de la empresa, rasgos generales de personalidad por generación la recomendación es que deben ser atendidas de manera particular, considerando las características de cada grupo analizado, no sólo durante su permanencia en la organización, sino desde el momento en que se inicia el proceso de selección de personal.

Durante el proceso de la investigación se presentaron limitaciones propias de cualquier tipo de investigación científica, siendo una de estas la que, a pesar de contar con la participación de cuatro de los grupos generacionales, *Baby Boomers*, *Gen X*, *Millenials* y *Centennials*, la muestra de trabajadores de la generación *Baby Boomer* fue menor a la muestra de las demás generaciones, no obstante, el estudio permitió delimitar un perfil genérico de las cuatro generaciones participantes, otorgando a cada una la interpretación correspondiente adicional a que la posibilidad de que las diferencias observadas pueden obedecer a políticas de contratación, o alguna variable idiosincrática que en ninguno de los casos, desacredita los hallazgos descritos.

En la dinámica científica de replicabilidad, se muestra interesante el poder realizar una futura investigación en otra propiedad del grupo hotelero, para poder comprobar si lo expuesto aquí con los resultados y el análisis, es parecido o diferente en una propiedad que no sea en un destino de playa, sino en un destino de ciudad.

Para el cierre, el beneficio principal de esta investigación radica en comprobar psicológicamente que cada generación cuenta con una valoración axiológica diferente, y que gracias a ello se pueden complementar entre sí, la unificación de la fuerza laboral es superior a los prejuicios que se evidencian en sinergias empresariales entre generaciones contribuyendo al fortalecimiento constante de las herramientas de gestión del capital humano que si son bien utilizadas aumentará la eficiencia, reducirán los costos de rotación de personal y asegurarán los objetivos organizaciones de las empresas hoteleras.

Referencias

- Alfawareh, H., & Shaidah, J. (2019). Intelligent decision support system for CV evaluation based on natural language processing. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 6(4), 1-8. doi: <https://doi.org/10.21833/ijaas.2019.04.001>
- Alvarado, R., & Alvarez, E. (2020). Tendencias de la taxonomía de generaciones en el ámbito laboral: un análisis bibliométrico. *Perspectiva Empresarial*, 8(1), 113-126. doi:<https://doi.org/10.16967/23898186.691>
- Amariles, M. (2016). Modelo de seguridad de información para determinar el perfil de un candidato o empleado de una organización. *Cuaderno Activa, Universidad de San Buenaventura*(8), 65-71. Retrieved from <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/cuadernoactiva/article/view/331/367>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Astorquiza, B., Castillo, M., & Alina, G. (2020). Estrés laboral en el mercado laboral: una aplicación de metodologías de medición difusa para el caso Colombiano. *Lecturas De Economía*(93), 189-224. doi:<https://doi.org/10.17533/udea.le.n93a339564>
- Bijaya, S., & Prakash, S. (2022). Human Resource Management Practices and Customer Satisfaction in Hotel Industry. *Pravaha*, 28(1), 107-118. doi:<https://doi.org/10.3126/pravaha.v28i1.57978>
- Bozutti, D. F., & Barreiro, S. C. (2017). Desafíos y dificultades en la enseñanza de la ingeniería a la generación Z: Un caso de estudio. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 127 -183. doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.163>
- Carpio, L. (2023). El perfil demográfico y psicológico de las personas resistentes al cambio organizacional en el sector municipal. Universidad del Azuay. Retrieved from <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/12617>
- Chernozub, O. (2023). Graphic associative test of attitudes as a convenient implicit measurement tool for mass polls. *RUDN Journal of Sociology*, 23(1), 122-141. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/graphic-associative-test-of-attitudes-as-a-convenient-implicit-measurement-tool-for-mass-polls/viewer>

- Días, C., Caro, N., & Gauna, E. (2014). Cambio en las estrategias de enseñanza-aprendizaje para la nueva Generación Z o de los “nativos digitales”. *OEA Portal Educativo*. Obtenido de <https://recursos.educoas.org/publicaciones/cambio-en-las-estrategias-de-ense-anza-aprendizaje-para-la-nueva-generaci-n-z-o-de-los#:~:text=y%20contenidos%20globales-,Cambio%20en%20las%20estrategias%20de%20ense%C3%B1anza%2Daprendizaje%20para%20la%20nueva,o%20>
- Dutra da Costa, D. (2023). Proposal of a new model of personal strategic alignment for human resources professionals in strategic positions. *Visión de futuro*, 27(1), 97-116. doi:<https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/748/796>
- Florance, I. (2022). *Using Psychometrics in Coaching: A Practical Guide*. London, England: McGraw Hill.
- Galeano, F. (2019). Psicología Aeronáutica: cien años velando por la. *Revista de psicología*, 11(1), 195-218. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7529937>
- González, A. (2019). Las pruebas psicométricas en la contratación de personal. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 12(6), 77-82. doi:<https://doi.org/10.29057/estr.v6i12.4419>
- Hernández, E. (2008). El test de los colores Max Lüscher para el análisis de la personalidad, estudio de casos. Guatemala, Universidad de San Carlos: Repositorio del sistema bibliotecario. Retrieved from <https://repositoriosiidca.csuca.org/Record/RepoUSAC14362>
- Hershat, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 211–223. doi:<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Karriker, J. H., & Hartman, N. S. (2018). Social Media and Dynamic Capabilities: Mining Millennial Resources. *Journal of Organizational Psychology*, 18(4). doi:<https://doi.org/10.33423/jop.v18i4.84>
- Kuznetsova, E. (2020). What Colors do Undergraduates Associate with Training Courses? Student Evaluations of the Applied Mathematics Educational Program through the Color Selection Method. *Bolema*, 24(66). doi:<https://doi.org/10.1590/1980-4415v34n66a15>
- López, S., Ortega, A., & León, M. (2018). Criterios de Selección de Recursos Humanos en la Empresa. *Jóvenes en la Ciencia*, 4(1), 1741-1746. Retrieved from <http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/2563>
- Lotito, F. (2015). Test Psicológicos y Entrevistas: Uso y Aplicaciones Claves en el Proceso de Selección e Integración de Personas a las Empresas. *Revista Academia y Negocios*, 1(2), 79-90. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/5608/560863081003/html/>
- Maioli, E. (2017). Tensiones organizacionales y fuerza de trabajo multi-generacional en empresas privadas. *Desarrollo, Economía y Sociedad*, 6(1), 73 - 96. Retrieved from <https://revista.jdc.edu.co/index.php/deyso/article/view/59>
- McCrinkle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Australia: McCrinkle Publication.
- Meneses, J. (2016). *Aproximación histórica y conceptos básicos de la psicometría*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Retrieved from <https://femrecerca.cat/meneses/publication/aproximacion-historica-conceptos-basicos-psicometria>
- Mohebbi, M. (2014). Investigating the gender-based colour preference in children. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112(7), 827 – 831. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1238>
- Mülberger, A. (2017). Mental Association: Testing Individual Differences Before Binet. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 53(2), 176–198. doi:<https://doi.org/10.1002/jhbs.21850>

- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y Gestión*(32), 83-114. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932005>
- Page, T., Thorsteinsson, G., & Joong, G. (2012). Using Colours to alter Consumer Behaviour and Product Success. *International Journal of Contents*, 8(1), 69-73. doi:<https://doi.org/10.5392/IJoC.2012.8.1.069>
- Parry, E., & Urwin, P. (2017, April). The evidence-base for generational differences: where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, 3, 140–148. doi:<https://doi.org/10.1093/workar/waw037>
- Pérez, D., Ramos, H., & Chavira, A. (2019). Recursos Humanos Selección de Personal. *Tesis Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Unan Managua*. Nicaragua. Retrieved from <https://repositorio.unan.edu.ni/12138/>
- Rebaza, S. (2023). Estigma y discriminación vinculada con la salud mental en el acceso al empleo. *Laborem*, 20(27), 187-207. doi:<https://doi.org/10.56932/laborem.20.27.8>
- Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 4(12), 58-71. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>
- Rueda, J., Martínez, O., & Arévalo, R. (2020). Modelo de fidelización y retención de talento para las generaciones centennials y millennials. Retrieved from <https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/handle/compensar/102>
- Salgado, M., & Gómez, O. (2017). Niveles para la capacitación en una organización. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII(2), 154-160. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360452099004>
- Sartori, R., Costantini, A., & Ceschi, A. (2022). Psychological assessment in human resource management: discrepancies between theory and practice and two examples of integration. *Personnel Review*, 51(1), 284-298. doi:<https://doi.org/10.1108/PR-05-2019-0281>
- Shragay, D., & Tziner, A. (2011). The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 143-157. doi:<https://doi.org/10.5093/tr2011v27n2a6>
- Solís, R., Guaderrama, A., Cerda, G., & Portillo, M. (2020). Motivaciones de las generaciones millennial y centennial para la creación de nuevas empresas. *Administración Y Organizaciones*, 84-99. doi:<https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2020v23n45/Solis>
- Stompór, J. (2013). Possibilities of the Lüscher Test Application in Job Consultancy and Personnel Recruitment. *Qualitative Methods in the Professional Diagnosis. Department of Psychology, University of Wrocław, Poland*. Retrieved from <https://www.bibliotekacyfrowa.pl/dlibra/doccontent?id=41046>
- Vinet, E. (2023). El Empleo de Test por Psicólogos/as Chilenos/as: Un Inquietante Panorama. *Psykhe*, 32(1). Retrieved from <https://ojs.uc.cl/index.php/psykhe/article/view/25293>
- Zanatta, M. (2017). Contrucción de pruebas psicométricas. In C. d. México. Retrieved from <http://hdl.handle.net/20.500.11799/67953>