



## El vínculo de la personalidad y la Selección de Recursos Humanos en México: Caso Generación Z

Rodríguez-Garza, Blanca Nelly<sup>1</sup>; Terán-Cázares, María Mayela<sup>2</sup>  
& García-De la Peña, María Eugenia<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey, Nuevo León, México, maria.teranc@uanl.edu.mx, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 8329 4000

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey, Nuevo León, México, bngarza6@gmail.com, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 8329 4000

<sup>3</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey, Nuevo León, México, maria.garciap@uanl.mx, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 8329 4000

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex*

*Revisión por pares*

*Fecha de aceptación: Abril de 2018*

*Fecha de publicación en línea: Septiembre de 2018*

---

### Resumen

El presente artículo aborda un análisis relativo a la selección de personal; al considerar la relevancia de aspectos como son preferencias de personalidad en una etapa generacional. Esto es importante pues incide en la formación de valores de los individuos y en sus características singulares que actúan positiva o negativamente en las relaciones de laborales, impactando en su imagen corporativa y cultura organizacional. El propósito primordial de esta investigación es contribuir a determinar las particularidades de la personalidad de la Generación Z, pues partir de ahí se puede resaltar el prototipo de comportamientos y las preferencias actitudinales de esta generación, así como proponer a las organizaciones algunas maneras de estimulación y motivación para conseguir un mejor desempeño. Se realizó un trabajo de campo aplicando un test de personalidad a 269 estudiantes del área de negocios pertenecientes a la Generación Z de una universidad pública de la zona norte de México.

**Palabras claves:** personalidad, Generación-Z, selección de personal.

### Abstract

This article deals with an analysis related to the selection of personnel; when considering the relevance of aspects such as personality preferences in a generational stage. This is important because it affects the formation of values of individuals and their unique characteristics that act positively or negatively in labor relations, impacting on their corporate image and organizational culture. The main purpose of this research is to contribute to determine the personality characteristics of Generation Z, since from there we can highlight the prototype behavior and attitudinal preferences of this generation, as well as propose to the organizations some ways of stimulation and motivation to get a better performance. A fieldwork was carried out applying a personality test to 269 students from the business area belonging to the Z Generation of a public university in the northern zone of Mexico.

**Key words:** personality, Generation-Z, personnel selection.

## 1. INTRODUCCIÓN

El recurso humano en una organización es lo que la representa, asegura la consecución de los objetivos y le suma valor a la empresa; por lo que de él depende el éxito o fracaso de la empresa. Aunque no es un término nuevo, en la actualidad se le ha dado gran importancia al término de *capital humano*, esto en relación a las organizaciones para gestionar el desarrollo de la empresa, a través de sus individuos.

Para tener una mayor claridad del concepto de *capital humano*, Becker (1990) desarrolla cada uno de los componentes: el *capital* es la suma monetaria o valor que genera utilidad. *Lo humano* hace referencia al hombre o sus propiedades. La *gestión* es efectuar acciones para el logro de objetivos. De acuerdo a lo anterior el capital humano se traduce en mayor capacidad de producir en el ámbito laboral lograda con mejoras en las competencias de los empleados.

En la administración de recursos humanos es imprescindible la búsqueda de herramientas para hallar la manera óptima de aumentar la capacidad de las personas dentro de una organización, de tal forma que se puedan alcanzar los resultados esperados, mediante su contribución y el desarrollo de habilidades para la adquisición de competencias.

Con todo, no es de extrañar que las organizaciones intenten evitar las entradas y salidas de empleados, y más si se trata de posiciones clave. Uno de los principales motivos de la deserción laboral es la contratación de empleados que no comparten los valores y la cultura de empresa. Estos suelen tener un menor rendimiento laboral y nivel de satisfacción en el puesto de trabajo; de ahí la importancia de estudiar el problema que tienen las organizaciones en la selección de personal al no elegir a los individuos idóneos y los altos costos que esto representa.

El costo se debe principalmente a los gastos de realizar otro proceso de reclutamiento, formar al nuevo empleado, el periodo de baja productividad del trabajador hasta que se adapta al puesto, etc. (Odrizola, 2008).

Las pruebas de personalidad son métodos para evaluar las conductas de las personas que ayudan a identificar las características individuales que integran su personalidad y la diferencian de otro ser humano. Frecuentemente, los test de personalidad son utilizados para evaluar los diferentes perfiles de aspirantes a un empleo para que los seleccionadores elijan uno de ellos a fin de que ocupe un puesto laboral.

En este proceso de selección de personal, los encargados de esta función utilizan pruebas psicotécnicas, de personalidad y/o proyectivas, dirigidas a medir los conocimientos, las capacidades y la personalidad del aspirante. Estos instrumentos hacen posible al seleccionador pronosticar el funcionamiento del candidato en un puesto de trabajo determinado (Chulvi, *et al.* 2015).

### 1.1 Pregunta central de investigación

¿Cuáles son las preferencias de personalidad de la generación Z, a considerar en los procesos de selección de personal en una organización?

### 1.2 Objetivo general de la investigación

Identificar las características de la personalidad de los estudiantes de negocios pertenecientes a la Generación Z, de acuerdo al test Myers Brigs, que deben considerarse en el proceso de Selección de Personal.

### 1.3 Planteamiento del problema de investigación

En un proceso de selección, existe gran incertidumbre en relación a cuáles debieran ser los temas básicos para que la persona seleccionada desempeñe un trabajo y encaje bien con la Cultura Organizacional. De ahí la compleja gestión de contratar candidatos que coincidan con los valores y modo de trabajar de una organización (Lee, 2010).

En la actualidad existe la incorporación mayoritaria al mundo del trabajo de la Generación Y o Millenials (los jóvenes nacidos entre los ochenta y los noventa), y ya comienza a incorporarse al ámbito laboral una nueva generación, la primera del siglo XXI, más joven y que es aún poco conocida, esta es la Generación Z.

El concepto generación, refiere Gilburg (2009), hace alusión a un conjunto de individuos nacidos en determinada época que coinciden en compartir experiencias formativas que la diferencia de sus antecesores. Es un hecho que hoy es posible ver en el ámbito laboral hasta cinco generaciones de empleados, de entre los cuales encontramos a los nacidos antes de 1946, es decir, los Veteranos; nacidos de 1947 a 1964, conocidos como Baby Boomers; los nativos de 1965 a 1980, llamados Generación X; de 1980 a 1994, la Generación Y o Millenials; y, por último, 1995-2010, la Generación Z. Respondiendo cada Generación, a diversas actitudes típicas y a diferentes expectativas en relación al campo laboral y su profesión (Dutra, 2017).

Los miembros iniciadores de la Generación Z ya empiezan a integrarse al mundo del empleo; pero existe una enorme incertidumbre en torno a estos jóvenes, al ser la primera generación que ha crecido con internet, incorporándolo a su aprendizaje y socialización (Chirinos, 2009). Por lo anterior, el gran problema a analizar es conocer la personalidad que caracteriza a estos jóvenes para que los encargados de Recursos Humanos en las empresas conozcan sus preferencias a fin de considerarlos en su proceso de selección de personal.

En los estudios de análisis de la personalidad se han elaborado numerosas investigaciones de las cuales se han derivado instrumentos como el de los perfiles psicológicos de Carl Jung en 1928, quien concluyó que la conducta de los individuos no era aleatoria, sino que podía predecirse y en consecuencia se podía tipificar. El test psicológico diseñado por Isabel Briggs y Katharine Myers estudia las conductas identificables en las personas y sus diferencias en términos científicamente rigurosos y confiables, el MBTI, Myers-Briggs Type Indicator. Y como afirman Chulvi, González-Cruz, & Mulet (2015), este instrumento ha sido tan eficaz para medir la personalidad humana que sigue vigente al ser empleada por diversos autores en sus estudios (College, 1993; Quenk, 2000; Schaubhut, Herk & Thompson, 2009).

De acuerdo al artículo “7 cosas que debes saber sobre la generación Z”, Kathryn Dill señala la importancia de conocer a la nueva fuerza laboral que se está incorporando, es decir, a los

jóvenes de la Generación Z. En este se analiza un estudio a cargo de la firma global de investigación y asesoría Universum quien se encargó de encuestar a 49 mil personas de esta Generación en 47 naciones de Europa, Medio Oriente, Asia y América para investigar acerca de sus intereses académicos, laborales y conocer sobre sus aspiraciones profesionales; concluyó que las organizaciones deberán reformular lo que piensan que saben sobre sus futuros trabajadores.

De acuerdo con Universum, la mayoría de esta generación estudia la preparatoria, 15 % ya cursa una licenciatura, 3 % estudia una maestría y sólo un 3 % trabaja. Dicho estudio concluye que esta generación es 100% nativa digital y creció en tiempos de incertidumbre, lo que resulta determinante para la visión que ellos poseen de las cosas. Son hijos de la generación X y son la primera generación globalizada. Por último, Dill (2015) enfatiza sobre las siete cosas que deben saberse acerca de cómo ven la educación, el trabajo y el mundo la Generación Z:

Reciben fuerte influencia de parte de sus padres al tener que tomar decisiones académicas y profesionales; también lo que piensan los amigos y sus maestros es importante para ellos.

- El incentivo más fuerte para la elección de una carrera es la curiosidad. Aunque el dinero y una cultura ambientalista y de responsabilidad social les resulta satisfactorio.
- Piensan que para tener éxito profesional no es necesaria una formación educativa, pero tienen miedo intentarlo.
- Son muy emprendedores.
- Aunque poseen carácter emprendedor, desean un equilibrio entre su vida personal y su trabajo; además, les preocupa su seguridad laboral.
- Siempre buscan información, principalmente digital.
- Son menos optimista que los millennials en relación a las oportunidades de trabajo.

#### 1.4 Hipótesis

- H1. La Generación Z se caracteriza en su mayoría por ser introvertidos en sus relaciones interpersonales.
- H2. La Generación Z se caracterizan por ser intuitivos en la toma de información.
- H3. En la toma de decisiones la Generación Z se caracteriza por ser sentimental.
- H4. La Generación Z se vincula hacia el mundo exterior en su mayor parte de forma juiciosa.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Personalidad

La cultura contribuye a la constitución de la personalidad con base en una formación científica, estética y ética en concordancia con el requerimiento de despertar la conciencia y motivar acciones dirigidas a un futuro diferente y en defensa de una identidad cultural. A decir de Hernández-Perea (2010), se aprende a ser individuos cultos desde que se nace y se empieza una relación afectiva en primera instancia con la familia y, más adelante, con la comunidad en que habitan, luego al convivir con compañeros en el ámbito esco-

lar y luego de adultos en el entorno laboral; aclarando que, aunado a estas influencias, obtenemos nuestra educación por parte de organismos de tipo cultural en una sociedad.

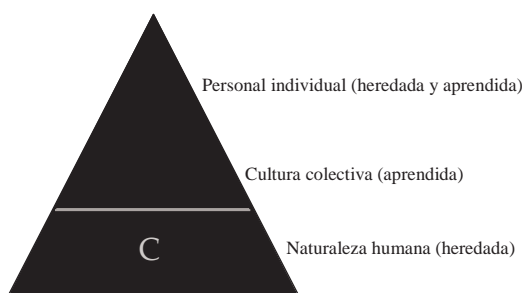
Señala Rodríguez-Núñez (2009), que la cultura es una dimensión, que incluye los contextos donde cohabitan los colectivos humanos y donde residen los aprendizajes, los significados, los sentidos y los símbolos psicológicos (cognitivos y emocionales) y sociales que se forman sobre las experiencias, los objetos y procesos, los cambios que cada uno vivencia en concordancia con las circunstancias de cada momento, lo cual va perfilando la personalidad del individuo a nivel singular.

Los elementos de la cultura, según Hofstede (2001)), que sirven para identificar los patrones del comportamiento son:

- Valores
- Símbolos
- Héroe
- Rituales
- Idioma

El mismo autor reconoce tres “niveles de la programación mental” (figura 1), evidenciados en la cultura, y los sintetiza de la siguiente forma: 1. Personal: en el ámbito individual; 2. Colectiva: en este grado mayoritariamente la programación mental es aprendida, por lo que personas que no tienen la misma estructura genética, pero comparten el mismo proceso de aprendizaje poseen una cultura colectiva. 3. Universal: es compartida a través del código genético. Por lo que esta programación mental es la que tiene en común la raza humana.

Figura 1. Niveles de la programación mental



Fuente: Hofstede, (2001).

De acuerdo con Tejeda (1999), citado por Hernández-Perea (2010), la personalidad se forma mediante la construcción de una identidad, que tiene como origen el medio social en un momento determinado, expresado en la cultura. Es, señala Izquierdo (2002), un conjunto de atributos que caracterizan a una persona, como son los sentimientos, los pensamientos, los valores, las actitudes, la conducta y los hábitos, que produce que las personas sean irrepetibles, únicas, originales, diferentes de las demás. Se nace con determinadas características propias, que con el tiempo y con factores de tipo ambiental, cultural, familiar y educacional; se van estructurando, definiendo, desarrollando y modificando con el paso de los años (Izquierdo, 2002).

Existen varios agentes que influyen en determinar la personalidad y en la constitución del ser integral: la inteligencia, el temperamento y el carácter. La personalidad puede describirse como un conjunto de componentes que forman un sistema. El doctor

Ángel Izquierdo Martínez en su artículo “Temperamento, carácter, personalidad: Una aproximación a su concepto e interacción” (2002), señala que los rasgos o las disposiciones son un conjunto de componentes para describir diferencias individuales. Por decir, si se estudia la motivación para cada tipo de personalidad, no sólo se necesita un análisis básico concreta de sus necesidades, intenciones o impulsos; sino además se debe saber la manera de elaborar la información: intuitivamente, racionalizando, intelectualmente, emocionalmente o de forma pragmática.

La personalidad se integra de muchos factores que de manera aislada no definen al individuo, pero cohesionados producen un patrón de comportamientos denominado personalidad. No obstante, estas características que conforman la personalidad no son un collage de conductas, pensamientos y percepciones sin relación, sino una coalición de emociones, hábitos y actitudes (Aparicio, 2001).

Las pruebas psicométricas constituyen una medida, estandarizada y objetiva, de una muestra de comportamiento. En general, hacen referencia a la cantidad de aquellas aptitudes, intereses, capacidades o características del comportamiento de un candidato a un empleo para intentar generalizar como se manifestará el comportamiento en determinada forma de trabajo. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. Es innato, y debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad. Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica. Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

Las pruebas de personalidad analizan los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, etc. (Chiavenato, 2000).

Existe un método de autoevaluación de la Personalidad basado en la identificación de nuestras preferencias. El Myers Briggs Type Indicator (MBTI), el cual se basa en la teoría del tipo psicológico de Jung. A decir de Vicente y Gioya (2005), existen ocho modelos de conducta propuestos en el MBTI, que derivan en una escala de preferencias:

- Forma en que orientación de su energía: Extroversión (E) vs. Introversión (I)
- La manera de percibir la realidad: Sensación (S) vs. Intuición (N),
- Los criterios en la toma de decisiones: Pensamiento (T) vs. Sentimiento (F)
- Inclínación en Estilo de vida: Juicio (J) vs. Percepción (P)

Vicente y Gioya (2005), explica esta escala de preferencias de personalidad:

- En el primer criterio, la energía de un Extravertido (E), está principalmente en el mundo externo y sus interacciones con los demás; y un Introverso (I) tiene una fuente de energía principalmente en su propio mundo interno, consigo mismo.
- En el segundo criterio, la Sensación (S), significa que una persona cree en la información que recibe directamente del mundo externo, son más realistas. La Intuición (N), quiere decir que una persona cree principalmente en la información que recibe del mundo interno, fantasioso o imaginativo.
- En el tercer criterio, el Pensamiento (T), se traduce en que una persona toma una decisión principalmente a través de la lógica. El Sentimiento (F), significa que, en general, este individuo toma una decisión basada en las emociones o sentimientos, es decir, basada en lo que cree que debería hacer.
- En el cuarto criterio, el Juicio (J) significa que una persona organiza todos los eventos de su vida y, en general, sigue con sus planes. La Percepción (P) significa que él o ella tiende a improvisar y explorar opciones alternativas.

Vicente y Goya (2005), afirman que cada una de las cuatro preferencias es independiente una de otra; y en cada dimensión una persona se inclina por uno de los dos extremos, con lo cual se deducen dieciséis posibles combinaciones, tal como se observa en la Figura 2.

Figura 2. Los 16 tipos de la personalidad de Myers

<b>ESTJ</b>	<b>ISTJ</b>	<b>ENTJ</b>	<b>INTJ</b>
<b>ESRP</b>	<b>ISTP</b>	<b>ENTP</b>	<b>INTP</b>
<b>ESFJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>ENFJ</b>	<b>INFJ</b>
<b>ESFP</b>	<b>ISFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>INFP</b>

Fuente: Myers, et. al. (1998)

En cada par de preferencias, uno resulta dominante y el otro funciona como auxiliar, de tal forma que, aunque un individuo se identifique con ambos, habrá uno que prefiera mayormente. Para distinguir los tipos se emplean las letras de los extremos de tal forma que se pueden identificar dieciséis combinaciones con esos cuatro polos (Vicente y Gioya, 2005).

De acuerdo con Fodale-Vargas (2008) varios estudios muestran la correlación significativa entre los tipos de personalidad del MBTI de Myers con otro instrumento como lo es el 16 PF (Briggs Myers, 1998). A continuación (Tabla 1) se muestran las correlaciones:

Tabla 1: Correlaciones significativas entre escalas del MBTI y 16 PF

Escala MBTI	Escala 16PF
Extraversión	Alerta, estable, animada, emprendedora, abierta.
Introversión	Muy autosuficiente, aprensiva, neurótica, tensa.
Sensación	Con mucha autoimagen, calculadora.
Intuición	Creativa, independiente, idealista, crítica, imaginativa.
Pensamiento	Independiente, alerta crítica.

Sentimiento	Idealista.
Juicio	Con mucha autoimagen, consciente, líder.
Percepción	Creativa, calculadora, independiente, crítica.

Fuente: Tomado de Fodale-Vargas, L. (2008).

De acuerdo con Ruiz (2007), el MBTI se puede aplicar a jovencitos y adultos; y se emplea diversos ámbitos: clínico, educativo y laboral. Enfocando la atención a este último, sirve en la toma de decisiones en el proceso de selección de empleados. Evalúa los tipos de personalidad haciendo posible relacionar las preferencias e intereses personales con tendencias de comportamiento. En comportamiento organizacional se puede utilizar para procesos como toma de decisiones, evaluación del potencial, trabajo en equipo y revisión de estilos de comunicación.

Al buscar un perfil específico para un puesto laboral, por ejemplo, la aplicación de una prueba o test, puede verificar si el aspirante concuerda con el perfil del empleo ofertado. Ruiz (2007) identifica que los puestos directivos coinciden con más frecuencia entre los tipos ESTJ, ENTJ y ISTJ, pues se caracterizan por ser muy organizados, confían en los hechos y se concentran fácilmente. Por tanto, una buena selección atendiendo a la personalidad de la persona puede prevenir que se contrate a un individuo con pocas probabilidades de adaptación en un empleo.

Las pruebas psicométricas consisten en una cuantificación estandarizada y objetiva de una muestra de comportamiento. Se refieren a la suma de aquellas características, capacidades, intereses y aptitudes del comportamiento de un individuo. Se emplean para anticipar la forma en que se manifestará el comportamiento de una persona en determinado trabajo. Se fundamentan en las desigualdades personales que pueden ser de tipo físico, intelectual o de personalidad, y estudian la manera en que varía la aptitud de una persona con relación al conjunto de personas, considerado como un patrón de comparación (Chiavenato, 2000).

Las pruebas de personalidad analizan las diferentes características determinadas por el temperamento (rasgos innatos) y por el carácter (rasgos adquiridos). Las específicas analizan determinados aspectos de la personalidad como frustraciones, interés, equilibrio emocional, etc.; y las genéricas o psico-diagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, como el Myers Briggs Type Indicator (MBTI), (Ruiz, 2007).

## 2.2 Generación Z

A decir de Chirinos (2009), en el análisis de los mejores recursos humanos, es importante considerar investigaciones que estudian el tema generacional, ya que en ellas se puede distinguir el prototipo de actitudes y comportamientos de las diversas generaciones en relación al trabajo, así como la manera de motivar a las personas para lograr un mejor desempeño. Por ello, los gerentes en Recursos Humanos (RH) necesitan conocer los rasgos característicos de la personalidad de las cinco generaciones que hoy en día ofertan sus servicios a las empresas y poder revisar las tendencias que se puedan aplicar en los procesos de selección de personal.

Nacidos a partir del año 1995 según Wood (citado por Dutra, 2017), los miembros de la Generación Z están marcados por la glo-

balización, haciendo parecer el mundo como un lugar más pequeño y accesible, con acelerados cambios sociales y tecnológicos que impactan en la subjetividad de los jóvenes. La Generación Z es la única que puede considerarse como plenamente global, esta variante hace que las diferencias propias de las sociedades que habitan el mundo no sean tan diversas como en el resto de las generaciones (Dutra, 2017).

De acuerdo al informe de una investigación, titulado “Generación Z, El Dilema” llevado a cabo por la consultora Atrevia y Deusto Business School (2016), algunas de las características de esta Generación, también conocida como Centennials, en relación con el mercado laboral son:

Consideran que el sistema educativo no se adecúa a los requerimientos del mercado de trabajo. Desarrollan habilidades autodidactas, donde YouTube es uno de sus principales recursos a través de tutoriales.

Son de la idea de no trabajar, sino vivir una experiencia profesional que les satisfaga, afín a su forma de ver y comprender el mundo que habitan. Su aspiración profesional no es ser jefes, sino adquirir conocimientos y experiencias que les permitan enfrentar nuevos desafíos profesionales.

Más que buscar estabilidad, un buen salario y seguridad, desean encontrar nuevos desafíos, buen ambiente laboral, y la posibilidad de desarrollar su carrera profesional,

No aspiran a tener el mismo trabajo para siempre, viven el cambio como algo inherente a su vida. La flexibilidad laboral y los continuos cambios en el mercado de trabajo forman parte de su vida.

Las aspiraciones que caracterizan a esta generación plantean dos grandes desafíos para la gestión de capital humano en las organizaciones: la forma de medir la productividad y la necesidad de un alineamiento de estos jóvenes con los valores corporativos.

Utilizan internet tanto para buscar empleo; como en su formación personal y profesional; así como para interactuar con marcas. El perfil digital de estos colaboradores requiere una gestión de personas digitalizada.

Suelen ser fieles a las marcas, aunque ponen más atención en la inmediatez de su necesidad que en la calidad y asumen un uso efímero de lo comprado.

En este sentido, Maioli y Filipuzzi (citados por Vilanova, Ortega, Lara, & Soto, 2016) realizaron una investigación que indaga en las expectativas de la Generación Z con relación al mundo laboral. Los resultados permiten concluir que la mayor parte de los encuestados privilegia el trabajo por cuenta propia, rechazando por completo las estructuras burocráticas tradicionales.

## 2.3 Selección de personal

La calidad del recurso humano en las organizaciones es a menudo el factor determinante de éxito o su fracaso, pues es quien transformar la inversión en utilidad y permitir que alcancen los objetivos. En este sentido la Selección de Personal adquiere gran importancia como procedimiento básico y complementario de la administración y gestión de Recursos Humanos.

“Las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las



cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad”, (Chiavenato, 2000). De esta manera la empresa puede tener la mejor y más avanzada tecnología; no obstante, esto no garantiza su éxito por sí solo. Se requiere del recurso humano, de tal manera que nada en la empresa funciona sin el ser humano (Stanton, 1985).

Por lo anterior, la selección de personal tiene mucha importancia, pues es un proceso cuyo propósito es cubrir las vacantes de trabajo de las empresas; la selección busca la solución de dos problemas básicos: la eficiencia del individuo en el puesto y la adecuación de un empleado al cargo (Chiavenato, 2000).

Toda selección de personal para una empresa supone elegir a un subconjunto de individuos de un total de personas disponibles en cualquier momento para su contratación; en consecuencia, la selección hecha de forma eficiente no es un proceso al azar, pues los seleccionados se eligen bajo la hipótesis de que estos aspirantes cuentan con mayores oportunidades de ser más eficientes que los no seleccionados. La tarea del área de Recursos Humanos en la selección, consiste en no emplear juicios subjetivos y tendenciosos; sino asegurarse que esa selección sea objetiva y válida, a través del empleo de procedimientos e instrumentos científicos (Blum, 1981).

Si las organizaciones se constituyen por individuos, entonces el análisis de las personas representa el elemento más importante en el estudio de las organizaciones. Los especialistas en recursos humanos tienen dos opciones: estudiar a las personas como individuos dotados de personalidad y singularidad: valores, aspiraciones, motivaciones, actitudes y objetivos individuales; o como capital humano, dotado de destrezas, capacidades, habilidades y conocimientos imprescindibles para llevar a cabo labores redituables para la empresa (Chiavenato, 2000).

En la selección de personal una de las principales premisas consiste en la existencia de distinciones personales entre los individuos, de manera que existe una gran gama de características que distinguen a los humanos entre sí. Estas características diferenciales son de diversa naturaleza como personalidad, habilidades, experiencia, formación, etc., siendo estas las que llevan a que los trabajadores se comporten y perciban de manera distinta las situaciones, y a que consigan el éxito en sus empleos (Chiavenato, 2000).

Atalaya (2001) destaca que en la actualidad las tendencias en relación a la selección y evaluación del personal, emplean las técnicas interactivas que involucran la observación de los postulantes a un empleo. Dicha observación se dirige a las competencias requeridas para un desempeño eficiente en el puesto de trabajo ofertado, para lo cual la entrevista se perfila como una herramienta predilecta.

Asimismo, los encargados de llevar el proceso de selección deben prestar especial atención al desenvolvimiento de los postulantes en situaciones cooperativas, trabajo en equipo, la apreciación de su iniciativa y capacidad de integrar ideas y mantenerse serenos en situaciones de presión, el dinamismo y versatilidad, todo lo cual se puede observar en simulaciones y dramatizaciones de situaciones de trabajo, entre otras posibilidades.

### 3. MÉTODO

La investigación es exploratoria y descriptiva, con un corte transversal considerando el estudio de manera cuantitativa, cualitativamente y no experimental. El universo de la presente investigación la integran 269 estudiantes del nivel superior que cursan la carrera de

licenciado en Administración en una universidad pública del norte de México y nacidos entre los años 1995 a 2000, es decir, pertenecientes a la Generación Z (Vilanova, 2016).

Se desarrolló una investigación teórica y de campo obteniendo información que enmarcara las preferencias de personalidad de los estudiantes de negocios pertenecientes a la Generación Z, pues esto podrá reducir las dificultades de selección y el empleado podría ser más eficaz con un menor tiempo de adaptación.

De acuerdo a la población de estudio, se consideró el siguiente procedimiento que permitiera emplear un instrumento confiable para medir las variables. En la primera etapa se desarrolló una revisión bibliográfica, a través de la cual se detectó una técnica psicométrica muy reconocida y ampliamente utilizada en el área no solo clínica, sino educacional, preferencias vocacionales, y dentro de las empresas en los procesos de reclutación y selección de personal. En la investigación, era necesario contar con un instrumento que permitiera recoger datos e información útil para su análisis exploratorio, que condujera posteriormente a realizar acciones concretas e intervenir sobre ciertos problemas. Por esto, se utilizó la prueba Myers-Briggs Type Indicator-MBTI (Myers, I, McCaulley M.; Quenk, N.; Hammer, A. 1998), que operacionaliza la teoría de los tipos psicológicos, para identificar las preferencias básicas del sujeto.

El MBTI evalúa las actitudes y las preferencias individuales (Azzollini, 2013). La prueba es utilizada para su medición, está conformada con 126 reactivos de respuesta forzada, y según O’Roark (1990), citado por Fodale-Vargas, (2008), 117 de los ítems son dicotómicos y 9 tienen 3 opciones de respuesta. Del total de reactivos, solo se consideraron los primeros 96, pues Fodale-Vargas (2008), aclara que el MBTI, versión española, solo ha validado esa cantidad.

Asimismo, este autor señala que el cálculo de la confiabilidad por consistencia interna de este instrumento, hecha por los autores que validaron el instrumento a la población española, se realizó con la muestra total de estandarización, compuesta por 32,671 participantes, dividida por sexo y por grupos de edades (Briggs Myers, 1998). Se encontró que la confiabilidad para la escala de preferencias de la Personalidad: Extroversión (E) vs. Introversión (I) es de .82; en la escala Sensación (S) vs. Intuición (N), es de .84; para la escala Pensamiento (T) vs. Sentimiento (F) es de .83; y para la escala Juicio (J) vs. Percepción (P) es de .86 para la muestra total (Briggs Myers, 1998).

Los resultados evidenciaron una adecuada confiabilidad para la escala global ( $\alpha = .819$ ), lo mismo para sus cuatro dimensiones, al tiempo que un análisis factorial exploratorio extrajo una solución factorial que explica el 69.73% de la varianza total (Fodale-Vargas, 2008). Debido a lo anterior, se estandarizó la prueba MBTI (96 ítems) incluyendo un apartado de datos demográficos para recabar información del tipo de edad, género, nivel y tipo de estudios, etc.

En la segunda etapa se realizó una validez de apariencia, en donde se revisó la redacción de cada uno de los ítems.

En la tercera etapa se aplicó y se administró de forma digital a la población de 269 estudiantes universitarios de negocios del norte de México. El tipo de administración fue individual sin tiempo límite y de forma digital, midiéndose las preferencias de la personalidad del MBTI las cuales indican las diferencias en las personas basadas en lo siguiente:

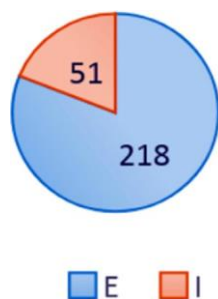
- Cómo enfocan su atención u obtienen su energía: Extrovertido (E) o Introverso (I).
- Cómo perciben o toman la información: Sensitivo (S) o Intuitivo (N).
- Cómo prefieren tomar decisiones: Pensativo (T) o Sentimental (F).
- Cómo se orientan hacia el mundo exterior: Juicioso (J) y Perceptivo (P).

Todas las posibles combinaciones de las preferencias en las 4 dicotomías anteriores producen 16 tipos de personalidad que representan cuáles de los dos polos en cada una de las cuatro dicotomías domina en una persona. A cada tipo de personalidad se le asigna un acrónimo de 4 letras de acuerdo a la combinación de preferencias.

#### 4. RESULTADOS

De acuerdo al análisis generado con los datos recolectados, se observó en la preferencia del enfoque de la atención, un alto nivel de extroversión (E) lo cual, podemos observar en la figura 3, en donde se denota un alto índice llegando a un 81% en esta preferencia, al obtener 218 preferencias en la población analizada.

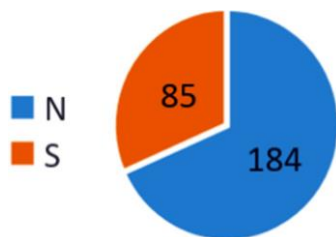
Figura 3. Extroversión (E) vs. Introversión (I)



Fuente. Elaboración propia en base a los datos analizados.

En la preferencia sobre la manera en cómo percibe la realidad este segmento de la población, se observó un 68% de Intuición, al obtener 184 preferencias ante este rasgo, en la figura 4 se visualiza el análisis generado.

Figura 4. Intuición (N) vs. Sensación (S)

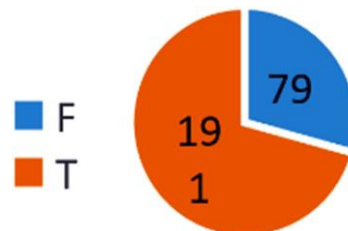


Fuente. Elaboración propia en base a los datos analizados.

En la Figura 5 se analiza el proceso de toma de decisiones, en el que se obtuvieron 191 preferencias de 269 en el contexto de

pensamiento lógico, esto conlleva a entender un 71% encima de un proceso de toma de decisiones basado en emociones.

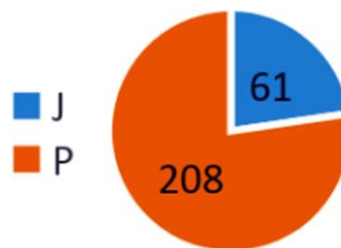
Figura 5. Sentimiento (F) vs. Pensamiento (P)



Fuente. Elaboración propia en base a los datos analizados.

El estilo de vida en esta población, se caracterizó por tener menos juicio al ser menos organizados en sus planes, tendiendo a la improvisación al obtener 208 preferencias que representa un 77% en el estilo de vida de percepción, en la figura 6 se observa esta respuesta de la población.

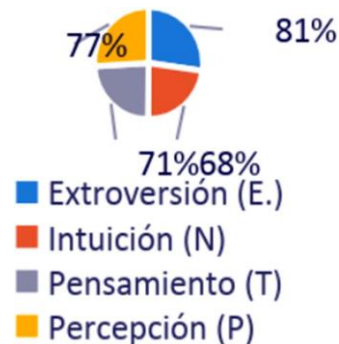
Figura 6. Juicio (J) vs. Percepción (P)



Fuente. Elaboración propia en base a los datos analizados.

El tipo de la Personalidad de Myers correspondiente a esta población de los 16 tipos existentes se observa en el análisis de la figura 7, definiéndose el estilo ENTP, caracterizado por la Extroversión (E), Intuición (N), Pensamiento (T) y Percepción (P).

Figura 7. Indicador Myers



Fuente. Elaboración propia en base a los datos analizados.

## 5. CONCLUSIONES

En la actualidad se están empezando a integrar los jóvenes de la Generación Z a las organizaciones laborales. Esta generación nace en un mundo globalizado caracterizado por la vertiginosidad y los avances tecnológicos. Si bien es cierto que el aspecto humano es importante en el éxito de una organización; también es evidente que hay una carencia generalizada de prácticas efectivas para enfrentar los riesgos futuros relacionados con la selección y la retención del talento humano que integra dicha generación por falta de un conocimiento profundo sobre sus preferencias de personalidad. En consecuencia, un reto para las organizaciones es el desarrollo de la capacidad de entender a esta nueva fuerza laboral para la formación de talento al interior de la organización y la correcta gestión de capital humano.

Como principal contribución de esta investigación, es la estructura de características que predominan en la personalidad de jóvenes universitarios de la Generación Z, este hecho resulta hoy importante, si tenemos en cuenta que los sistemas de gestión empresarial precisan de información oportuna de empleados con identificación plena hacia los valores y cultura organizacional. Tomar en cuenta este tema en la evaluación del perfil de los candidatos a empleo permitirá establecer la compatibilidad entre los valores personales del aspirante y la cultura de la organización.

Debido a que están en interacción directa con las tecnologías de la información y las comunicaciones desde los primeros años de edad, han llegado a crear un vínculo de dependencia por lo que resultan carentes de habilidades interpersonales. De acuerdo con Cerezo (2017), estos jóvenes utilizan algún tipo de tecnología aproximadamente 17 horas al día. La forma en que la generación Z se comunica, se informa y se forma es a través de medios digitales.

Estudios llevados a cabo por Statistic Brain en 2016 (Brian, 2016, citado por Cerezo, 2017), señalan que la capacidad de atención y concentración en lectura de esta generación se ha reducido alarmantemente a tan solo ocho. Lo anterior debido a la práctica del *multitasking* (hacer varias cosas a la vez), lo cual dificulta la atención y, a la vez, la interiorización de la información.

Según el especialista en cultura digital y director en Media-Com, Rob Weatherhead, (en INJUVE, 2016, citado por Cerezo, 2017), estos jóvenes consumidores de Internet viven en un mundo de “gratificación instantánea y soluciones rápidas” que los lleva a ser impacientes y a una falta de concentración; aunque otros autores, como Jeremy Finch, (en INJUVE, 2016, citado por Cerezo, 2017) difieren, al señalar que los jóvenes están desarrollando nuevas capacidades para enfrentarse a este entorno. Según Finch, es una generación que ha crecido en un entorno con opciones ilimitadas, pero con tiempos muy limitados para decidir; por lo que han tenido que aprender a identificar y seleccionar rápida y eficazmente entre la enorme cantidad de información que les llega, lo que es relevante para ellos. Aún hay mucha incertidumbre por conocer los rasgos de personalidad de esta generación, pero lo cierto es que todavía es pronto para saber si estos jóvenes mantendrán un interés consciente y constante por la información, o si seguirán los patrones de sus mayores o, por el contrario, presentarán en el futuro cambios estructurales significativos.

De acuerdo con los análisis teóricos y los resultados obtenidos al estudiar la personalidad de la Generación Z, se puede señalar

que es posible atraer y conservar a los trabajadores de esta generación en una organización con un entorno estructurado, que les permita combinar trabajo y vida personal, disponer de tecnología actualizada y desarrollar una misión con carácter social. Las condiciones y el perfil de los candidatos buscados por las empresas se basan fundamentalmente en lo relativo a edad, experiencia y objetivos profesionales; como condición para cubrir los cargos. Los empleadores buscan trabajadores con competencias y cultura muy adaptadas a sus propias características, por lo que basan su criterio de reclutamiento y selección en la conformación de los valores poseídos y características individuales de los aspirantes.

Para seleccionar al mejor candidato, es decir, al más idóneo de los aspirantes a un empleo, el test de personalidad MBTI, Myers-Briggs Type Indicator (Myers *et al.*, 1998), es un inventario tipológico frecuentemente aceptado con validez en el campo laboral debido a su gran simplicidad y a su utilidad. Como afirma Deniz Ones, profesora de psicología del trabajo y las organizaciones en la Universidad de Minnesota, (citada por Gorriti-Bontigui, 2003), con él se puede saber la personalidad de los individuos y ver cómo es la mejor forma de trabajar en equipo. Con la modernidad, los seres humanos y sus actividades han evolucionado y las interacciones en las organizaciones también han cambiado por lo que diversas compañías están utilizando los tests de personalidad en las entrevistas de trabajo. La doctora Ones deduce que “la combinación de una evaluación de la personalidad, junto a las pruebas de habilidades personales e integridad puede predecir el rendimiento laboral de un empleado”, lo anterior en virtud de que la relación del comportamiento de las personas en sus hogares y en el campo laboral es muy similar; y esto sólo se puede analizar a través de la personalidad (Gorriti-Bontigui, 2003).

Este primer acercamiento al estudio de las preferencias de personalidad en esta población estudiada que representa a nuestra generación de estudio, el tipo encontrado en el indicador de Myers fue ENTP, con valores muy equilibrados en sus componentes de Extroversión (E), Intuición (N), Pensamiento (T) y Percepción (P) caracterizados por tender a la improvisación pero fundamentados en un pensamiento lógico en sus acuerdos, confiando en ellos mismos a través de su intuición en los hechos y son abiertos a un mundo en el que interactúan con los demás.

En cuanto a las hipótesis propuestas, la H1. La Generación Z se caracteriza en su mayoría por ser introvertidos en sus relaciones interpersonales. Esta fue rechazada ya que en esta investigación la preferencia fue de estar orientados a la Extroversión (figura 3).

En la H2. La Generación Z se caracteriza por ser intuitivos en la toma de información. Esta hipótesis fue aceptada ya que se percibe la realidad de forma intuitiva.

En la H3. En la toma de decisiones la Generación Z se caracteriza por ser sentimental. Esta hipótesis se rechaza ya que la forma de toma de decisiones encontrada en el estudio denota un pensamiento lógico libre de emociones que interfieran en la toma de decisiones.

En la H4. La Generación Z se vincula hacia el mundo exterior en su mayor parte de forma juiciosa. También fue rechazada ya que esta generación observa un estilo de vida de forma perceptiva improvisando y explorando nuevas opciones.

La naturaleza humana de quienes aspiran trabajar en una organización merece consideración especial, el proceso de búsqueda



de personal no hay que verlo solamente como un simple proceso administrativo de ingreso de personas. Esas personas tienen necesidades básicas que cubrir, con motivaciones que las estimulan a actuar y son el factor clave de toda empresa. Las personas, en cualquier nivel de la organización son las que consolidan el éxito o fracaso de la misma; por lo cual su valor real va más allá de ser un simple recurso humano.

## REFERENCIAS

- Aparicio, M. (2001). *Evaluación de la Personalidad mediante el Modelo de Theodore Millon en el ámbito laboral*. Memoria Presentada Para Optar Al Grado De Doctor. Facultad de Educación, Departamento de Psicología Diferencial y Psicología del Trabajo, Universidad Complutense de Madrid. 1-218. En: <http://eprints.ucm.es/4512/1/T25306.pdf>
- Azzollini. (2013). Análisis de Validez y Confiabilidad de una Escala para la Evaluación de Estilos Decisorios Operativos. En <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/revaluar/article/viewFile/6795/7875>
- Ariño, A. (1997). *Sociología de la cultura. La constitución simbólica de la sociedad*. Barcelona, España: Ariel.
- Atalaya, M. (2001). Nuevos Enfoques en Selección de Personal. *Revista de Investigación en Psicología*, Vol.4 No.2. 133-144. En [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v04\\_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf)
- Ateca-Amestoy, V. (2009). El capital humano como determinante del consumo cultural. *Estudios de Economía Aplicada*, 27 (1), 87-110.
- Barceinas, F., Alonso, J., Raymond, J. y Roig, J. (2001). Hipótesis de señalización frente a capital humano. *Revista Economía Aplicada*. Barcelona, tomado de: <http://www.etla.fi/PURE/REA.pdf>
- Becker, G. (1983). *El capital humano*. Segunda Edición. Alianza Editorial, S.A. Madrid, España. 15-251.
- Becker, G., Murphy, K. y Tamura, R. (1990) Human Capital, Fertility, and Economic Growth. *NBER working paper #3414*, National Bureau of Economic Research. Cambridge. 1-18.
- Blum, M. (1986). *Psicología Industrial*. Trillas. México.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Medellín. Mc Graw Hill. En [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APREN DIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APREN DIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2 (4), 133-153. En <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Chulvi, V., & González-Cruz, M., & Mulet, E. (2015). Influencia de perfiles de personalidad lógicos y no estructurados en la elaboración de diseños creativos. *Anales de Psicología*, 31 (3), 1062-1068. En <http://www.redalyc.org/html/167/16741429033/>
- Cerezo, P. (2017). La Generación Z y la información. Los auténticos nativos digitales: ¿estamos preparados para la Generación Z? *Revista de Estudios de Juventud*. 95-109. En [http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/28/publicaciones/documentos\\_7\\_la\\_generacion\\_z\\_y\\_la\\_informacion.pdf](http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/28/publicaciones/documentos_7_la_generacion_z_y_la_informacion.pdf)
- College, M. (1993). The Utility of the Myers-Briggs Type Indicator. *Review of Educational Research*, 63(4), 467-488
- Díaz-Monsalve, A. (2012). La formación cultural: una propuesta sobre cómo asumirla y estudiarla. *Íkala. Medellín*, Vol. 17. 223-229. En <http://www.redalyc.org/pdf/2550/255025411001.pdf>

- Dill, K. (2015). 7 cosas que debes saber sobre la generación Z. *Revista Forbes*. Portada Capital Humano. En <https://www.forbes.com.mx/7-cosas-que-debes-saber-sobre-la-generacion-z/>
- Dutra, M. (2017). Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional. Trabajo Final de Grado, artículo científico de revisión bibliográfica. Facultad de Psicología, Universidad de la República: Montevideo. 1-31. En <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/123456789/10918/1/Dutra%2C%20Ma.%20Florenia.pdf>
- Fodale-Vargas, L. (2008). Adaptación del inventario Myers Briggs Type Indicator en un grupo de estudiantes universitarios de la ciudad de Lima. Tesis para optar por el título de Licenciado en Psicología con mención en Psicología Clínica. Pontificia Universidad Católica del Perú. 1-114. En [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/402/FODALE\\_VARGAS\\_LUIS\\_ADAPTACION\\_INVENTARIO%20%28sin%20anexo%20a%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/402/FODALE_VARGAS_LUIS_ADAPTACION_INVENTARIO%20%28sin%20anexo%20a%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Font, E. y Lazcano, L. (2004). Algunas reflexiones acerca del llamado Capital Humano desde la óptica del análisis de la gestión de la información, en *Revista Economía y Desarrollo*. 1(135).
- Gilburg, D. (2009). Brecha de Liderazgo. En <http://www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/latam/0407expertinsight.html>
- Gorriti-Bontigui, M. (2003). Análisis crítico del Manual de Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19 (3), 319-339. En <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231318057006.pdf>
- Hernández-Perea, J.; Araiza, L.; Almela, O. y Grado C. (2010). Conceptualización de la cultura en la formación del individuo. *Synthesis*. Facultad de Contaduría y Administración/Universidad Autónoma de Chihuahua. 25-28. [http://www.uach.mx/extencion\\_y\\_difusion/synthesis/2011/06/01/conceptualizacion\\_de\\_la\\_cultura\\_en\\_la\\_formacion\\_del\\_individuo.pdf](http://www.uach.mx/extencion_y_difusion/synthesis/2011/06/01/conceptualizacion_de_la_cultura_en_la_formacion_del_individuo.pdf)
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*, 2° ed. Sage Publications: London.
- Hofstede, G. (2002). *Exploring Culture*. Nicholas Brealey Publishing: London.
- Izquierdo, A. (2002). Temperamento, carácter personalidad. Una aproximación a su concepto e interacción. *Revista Complutense de Educación*. Vol. 13 Núm. 2. 617-643. En <file:///C:/Users/NELLY%20RODRIGUEZ/Downloads/17441-17517-1-PB.PDF>
- Lee, Y., Reiche, B., y Song, D. (2010). How do newcomers fit in? The dynamics between person-environment fit and social capital across cultures, *International Journal of Cross-Cultural Management*, 10:2.153-174.
- Maioli, E. y Filipuzzi, M. (2016). Nuevas generaciones y empleo. Características psicosociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo (CABA, 2016). *Journal de Ciencias Sociales*. Año 5. N°8. 88-98.
- Odrizola S. (2008). Análisis crítico de la teoría del capital humano: apuntes para una concepción alternativa para la construcción del Socialismo. *Economía y Desarrollo*, 143 (1), 237-268.
- Quenk, N. (2000). Essentials of Myers-Briggs type indicator assessment. *New York, J.:* Wiley & Sons
- Rodríguez, A. (2004). *Pensar la cultura*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Rodríguez-Núñez, M. (2009). La formación cultural. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Universidad Pedagógica Raúl Gómez: Guantánamo. Vol. 1, N° 3. En <http://www.eumed.net/rev/ced/03/mrn.htm>
- Ruiz, J. (2007). *Psicología de la personalidad para psicopedagogos*. Madrid: Sanz y Torres.
- Schaubhut, N. A., Herk, N. A. y Thompson, R. C. (2009). *MBTI R form manual supplement*. En Myers PB, Myers KD (Eds.).
- Schultz, T. (1983). La inversión en capital humano. *Educación y Sociedad*, Vol. 8, N° 3.
- Stanton E. (1985). *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*. México: Edit. Limusa.
- Valencia, M.; García, P. y Moreno, J. (2007). Factores determinantes en la creación de una empresa: valores culturales, redes sociales y ayudas públicas. En <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=223335>
- Vicente, R., Gioya, P. (2005). Myers Briggs Type Indicator: ¿Qué interés tiene conocerse a sí mismo? *Capital Humano*. No. 87, 106. En <http://pdfs.wke.es/2/4/9/9/pd0000012499.pdf>
- Vilanova, N.; Ortega I.; Lara, I. y Soto, I. (2016). Generación Z Resumen Ejecutivo II Fase. El dilema. *ATREVIEW y Deusto Business School*. 1-9. En [http://ethic.es/wp-content/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo\\_GeneracionZ\\_140315-2.pdf](http://ethic.es/wp-content/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf)