

Cultura de bienestar laboral: un reto impulsado por el liderazgo transformacional

Carlos Reynoso Nuñez
(Coordinador)
ITESO
reynoso@iteso.mx
ORCID: 0009-0007-9186-6086

Adriana Tiburcio Silver
ITESO
adrianat@iteso.mx
ORCID: 0009-0003-6711-0925

Guillermo Pérez Esparza
ITESO
guillo@iteso.mx

Juan Antonio Ortiz Valdés
ITESO
aortiz@iteso.mx
ORCID: 00090009-9370-7200

Paz Cecilia Michel Estrada
ITESO
ceci@iteso.mx
ORCID: 0009-0006-3447-963X

Reynoso, C. et al. (2023). Cultura de bienestar laboral: un reto impulsado por el liderazgo transformacional. *Análisis Plural*, (5).



RESUMEN:

El presente trabajo se enmarca en la argumentación de que un estilo de liderazgo transformacional y positivo, arraigado en la cultura organizacional y enfocado en el bienestar laboral, así como en la equilibrada gestión y control, desempeña un papel preponderante en la eficiencia y eficacia de las organizaciones. Además, se plantea la idea de que los dueños o propietarios de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) tienen la oportunidad de contribuir significativamente al desarrollo y consolidación de

ABSTRACT:

The present work is part of the argument that a transformational positive leadership style, rooted in the organizational culture and focused on well-being, as well as the balanced management and control, plays a crucial role in the effectiveness and organizations. In addition, the idea is raised that the owner or owners of Micro and Medium Enterprises have the opportunity to contribute to the development and consolidation of their companies by adopting a management style

sus empresas mediante la adopción de un estilo de gestión alineado con los valores del liderazgo transformacional y positivo.

Palabras clave:

cultura organizacional, bienestar laboral, liderazgo transformacional, trabajo decente.

aligned with leadership values of transformational positive.

Keywords:

organizational culture, well-being, transformational leadership, decent work

**Orígenes del trabajo decente**

Independientemente del tamaño de la empresa, prevalece la percepción generalizada de que los empleadores de negocios persiguen sus propios intereses personales a expensas de los empleados, enmascarando estos objetivos bajo metas institucionales y pasando por alto el bienestar de los colaboradores. Este panorama plantea interrogantes relevantes que conviene resaltar: ¿cómo identificar a los empresarios que realmente asumen la responsabilidad y actúan como empleadores comprometidos? ¿Quién o quiénes establecen estos estándares de responsabilidad?

La Ley Federal del Trabajo en México, desde 1970, establece criterios para la regulación de la relación entre empleador y empleado; algunas empresas buscan distinción como lugares de trabajo excepcionales o entornos laborales destacados. Ejemplos notables de esto incluyen la certificación de *Great Place to Work* (2023), las Empresas Socialmente Responsables (ESR) avalada por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi, 2023), y la medición de cultura y clima organizacional realizada por Grupo Expansión a través de la metodología *TOP Companies* (2023).

La Organización Internacional del Trabajo resalta la importancia de crear ambientes laborales justos, que abarquen desde la generación de empleo hasta la protección social, los derechos laborales y el diálogo social (OIT, 2023). La Secretaría del Trabajo y Previsión Social en México otorga distintivos como “Empresa Incluyente”, “Empresa Agrícola Libre de Trabajo Infantil” y “Empresa Familiarmente Responsable”, además de la Norma Mexicana NMX-R.025-SCFI2015 de Igualdad Laboral y No Discriminación.

El Cemefi promueve prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para contribuir al desarrollo humano sustentable, lo que impacta a empleados, comunidades y medio ambiente.

La certificación otorgada por Cemefi es reconocida como una forma de gestión, pero, sobre todo, como un compromiso consciente para que todos los participantes de la organización demuestren valores éticos en las actividades diarias, con la mirada interna y externa, con la amplitud de los aspectos ambientales, económico y sociales, lo cual es finalmente una forma de contribuir al bien común; con la conciencia de cada uno de los integrantes de la organización, en la medida en que cada uno, con cierta independencia de los niveles jerárquicos, funciones, responsabilidades o retribuciones, seamos capaces de cuidarnos entre nosotros, a nuestro entorno y comunidad, preservamos nuestra calidad humana actual y futura.

Surge la inquietud respecto de si estas certificaciones son meramente estrategias publicitarias o reflejan un genuino compromiso con el bienestar laboral y la responsabilidad social. Resulta fundamental reconocer que, de acuerdo con Mejía-Trejo (2023), las organizaciones son conjuntos de personas que colaboran y coordinan actividades para lograr diversos objetivos y metas comunes. La administración, según Torres (2011), implica planificación, dirección y control del talento humano, mientras que Robbins y Coulter (2018) describen a la administración como la supervisión efectiva

y eficiente de actividades laborales. Kinicki y Williams (2009) añaden que las organizaciones se forman para alcanzar metas compartidas, especialmente en el caso de las empresas, donde se busca satisfacer necesidades organizacionales y generar beneficios.

¿El empresario(a) es la empresa o la empresa es el empresario(a)? Este juego de palabras al que hace alusión Román–Morales (2008) nos permite reflexionar sobre el impacto que algunos empresarios tienen en sus organizaciones; ellos se convierten en la imagen de la organización, en los que planean y que en muchos casos toman la última decisión; es decir, la organización o empresa muchas veces es movida por lo que piensa y decide una sola persona. Esto es más común en las empresas pequeñas y medianas. Para algunos, Núñez–De la Peña y Mayorga–Castañeda (1986, citando a Zaid, 1979:112), señalan que algunos de los empresarios son vistos de diferentes formas: dignos de lástima, competidores desleales para los grandes empresarios.

Para el Sistema de Administración Tributario son evasores de impuestos; los sindicatos los consideran individualistas; para académicos pueden ser vistos como reacios a la educación. Estas son percepciones que en la historia moderna se han tenido sobre el empresario, como cita Ramírez–Carrillo (2012), quien lo dibuja como un personaje que surge en la historia mexicana y que se dedica a explotar a la clase obrera; un ser que ha sido visto por muchos como personaje negativo de la trama histórica, un actor económico que es reflejo de las grandes tendencias estructurales.

Estas fuentes exponen una percepción que se tiene de algunos empresarios. De acuerdo con Torres (2011), existen datos sobre un universo de 4.2 millones de micro y pequeños empresarios, que generan el 70% del empleo formal, por lo cual generalizar la percepción no es lo más adecuado, sin embargo, así se visualiza.

Cuestionamos si los dueños de las organizaciones, es decir, los empresarios, tienen formación con enfoque en el cuidado de la persona, si tienen interés en buscar sinergias entre los intereses propios y los de los colaboradores, así como en impulsar una cultura en la organización que permita el bienestar laboral para todos y todas. En esta línea, la cultura organizacional emerge como elemento decisivo, que implique valores y ética.

En la relación entre empleadores y empleados, especialmente en micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), se identifican desafíos relacionados con la percepción de empresarios, la gestión de colaboradores y la creación de culturas organizacionales sustentadas en valores éticos. Estas problemáticas requerirán soluciones complejas y el reconocimiento de que el enfoque en ganancias a menudo entra en conflicto con la satisfacción de necesidades sociales, impactando, paradójicamente, en última instancia, en la eficiencia y eficacia de las empresas.

Integrando las necesidades generacionales en la gestión

Además de las dinámicas organizacionales y culturales, es imperativo considerar las características específicas de los trabajadores, segmentados por grupos de edad, sus necesidades cambiantes y sus actitudes hacia el trabajo. Estos elementos desempeñan un papel fundamental en la configuración de un ambiente laboral propicio para la efectividad y eficiencia de la organización (Osterman 2022; Zúñiga, *et al.*, 2019; Izquierdo Rus, 2013).

La fuerza laboral actual abarca diversas generaciones, cada una con enfoques y perspectivas únicas hacia el trabajo y la vida (England, 1991). Los *baby boomers*, por ejemplo, suelen valorar la lealtad y la estabilidad en el empleo, mientras que la generación X busca equilibrar trabajo y vida personal, y los *millennials* valoran la flexibilidad y la autenticidad en el trabajo (Zúñiga *et al.*, 2019). La generación Z, de recién ingreso al mundo laboral,

suele ser adaptable a la tecnología y busca propósitos significativos en su trabajo (Fernández Poveda, 2015).

Cada grupo generacional presenta necesidades y expectativas distintas en el entorno laboral. Los *baby boomers*, acercándose a la jubilación, pueden valorar la seguridad financiera y el reconocimiento de su experiencia. Los miembros de la generación Z buscan equilibrio entre trabajo y vida, apreciando la flexibilidad para cumplir con sus responsabilidades familiares. Los *millennials* buscan crecimiento profesional y oportunidades de desarrollo, mientras que la generación Z anhela ambientes colaborativos y oportunidades para aplicar su creatividad (Zúñiga *et al.*, 2019).

Las actitudes hacia el trabajo y el liderazgo también varían según la generación. Los *baby boomers* tienden a valorar una jerarquía organizacional clara y un liderazgo directo, mientras que los más jóvenes pueden preferir estructuras más horizontales y participativas. La retroalimentación constante es importante para la generación Z, mientras que la autonomía puede ser crucial para los *millennials* (Gallardo–Gallardo *et al.*, 2012).

La adopción de un estilo de liderazgo transformacional y positivo debe incorporar estas diferencias generacionales y considerar las necesidades individuales de los trabajadores. Esto implica flexibilidad en las políticas organizacionales, como ofrecer opciones de trabajo remoto, horarios flexibles y programas de desarrollo personalizados. Los líderes también deben adaptar sus enfoques de liderazgo, brindando retroalimentación constructiva y oportunidades de crecimiento a cada generación (Robbins y Coulter, 2018; Joao y Velez, 2020).

La instrumentación exitosa de un enfoque de liderazgo transformacional y positivo requiere crear una cultura inclusiva que valore las contribuciones de todos los empleados, independientemente de su generación. Esto implica fomentar el respeto mutuo, la colaboración intergeneracional y la apertura

a nuevas ideas. Al comprender y abordar las necesidades y actitudes cambiantes de los diferentes grupos de edad, las organizaciones pueden crear un entorno que nutra el bienestar laboral y la efectividad organizacional en su conjunto (Kinicki y Williams, 2009; Zúñiga *et al.*, 2019).

La interacción entre un estilo de liderazgo transformacional y positivo, cultura organizacional y las características específicas de los trabajadores por grupos de edad configura el escenario para la efectividad y la eficiencia organizacional. Al considerar las distintas necesidades, actitudes y expectativas de las generaciones en el lugar de trabajo, las organizaciones pueden crear un entorno que promueva el bienestar de los empleados y, en último término, contribuya al éxito y el desarrollo sostenible de la empresa. La comprensión de la importancia del trabajo y sus implicaciones en distintas etapas de la vida laboral, así como la adaptación a las nuevas formas de trabajar, permiten a las organizaciones diseñar estrategias efectivas para aprovechar el potencial de los empleados en un entorno laboral en constante evolución.

Trabajo digno o decente y bienestar laboral

La importancia de un trabajo digno o decente, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023), radica en garantizar que los trabajadores tengan seguridad laboral, protección social, oportunidades de desarrollo y participación en decisiones que afectan sus vidas, así como igualdad de oportunidades y trato para todos. La OIT (2023) define el trabajo decente o digno como aquel en el que se respeta de manera plena la dignidad humana del trabajador y se proporciona acceso a seguridad social, salario remunerador (suficiente), continua capacitación y óptimas condiciones de seguridad y de higiene. Aspectos que se respaldan con la declaración de la OIT al señalar los derechos de los trabajadores.

Bienestar laboral

Desde 2007 la Asamblea u Organización Mundial de la Salud (OMS, 2023) lanzó un plan global de acciones en beneficio de los trabajadores. Los responsables de que se cumplan los conceptos que dan el título a este apartado son los directivos o dueños, sin importar el tamaño de la organización.

1. Diseñar e instrumentar políticas y acciones para normar la salud de los trabajadores.
2. Proteger y promover la salud en el centro del trabajo.
3. Promover la instrumentación y el acceso a los servicios de salud ocupacional.
4. Promocionar y comunicar las evidencias de acción y práctica.
5. Incorporar la salud de los trabajadores en otra política.

Para lo concerniente a este documento enfocamos la atención al cuidado de la salud mental y el bienestar de trabajadores. La Organización Mundial de la Salud hace referencia al interés que tienen muchas organizaciones únicamente en hacer dinero y se han dado cuenta de que, para lograrlo, se requieren ambientes de trabajo saludables. Para tal efecto México, como país miembro de la OMS, adoptó la sugerencia que la organización internacional hace a sus integrantes, por ello en México Secretaría del Trabajo Previsión Social publicó la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 relativa a la prevención de riesgos psicosociales.

Construyendo entorno saludables

Así, comprender la naturaleza del ser humano, de la búsqueda de un sostén para la vida y que se ve reflejado en el trabajar, y, asimismo, de asociarse con otros para la búsqueda de objetivos comunes, en que algunos se convierten en patrones o jefes y otros en colaboradores, es como se desarrolla una convivencia de un número de horas determinadas, de un número consecutivo

de días laborados a la semana, mes y año. Es en esa convivencia como una persona que tiene el cargo de jefe provoca en la otra persona o grupo de personas reacciones con su comportamiento, que a veces provocan motivación por la tarea, involucramiento con los compañeros, creatividad para resolver problemas de tareas o con clientes internos o externos a la organización.

La definición de entorno saludable, de acuerdo con el Gobierno de México (2022), es un estado de completo bienestar físico, mental y social, no la simple ausencia de la enfermedad; esto incluye los hábitos de salud (estilos de vida) y los factores psicosociales (la organización del trabajo y la cultura del trabajo). Se añade a lo anterior que la organización debe ser próspera desde el punto de vista del funcionamiento y de cómo logra sus objetivos.

Un estilo de liderazgo adecuado de los dueños define la cantidad de control o influencia en los trabajadores, por lo que un “estilo de liderazgo transformacional”, en oposición a lo autoritario, genera seguridad a los colaboradores, es más flexible, menos paternalista y controlador. Ayudar a equilibrar trabajo-familia, demanda-control, esfuerzo-recompensa, cultura laboral incluyente, gestionado por el jefe de manera adecuada, preservará de riesgos psicosociales y beneficiará el bienestar laboral. Está comprobado en un grupo de empresas mipymes que el desarrollo de estrategias de liderazgo transformacional por parte del líder tiene una influencia en los atributos de los colaboradores de manera positiva y significativa (Rojero-Jiménez, *et al.*, 2019; Elkordi, 2022; Andrew y León Cázares, 2015).

Entre otros resultados, se observó que el estilo de liderazgo transformacional mejora el desempeño y el compromiso grupal; también experimentan una motivación intrínseca de los empleados, lo que permite dar cuenta de que el colaborador asume su cooperación en el ejercicio del alcance de los objetivos (Rojero *et al.*, 2019).

De parte de los dueños o directivos y colaboradores, existe falta de conoci-

miento acerca del contexto de la vida laboral, empleo, trabajo digno, trabajo decente, aunque para ambos actores es preciso aprender a convivir. En lo particular se precisa mencionar que cuando los responsables de coordinar actividades humanas se dan cuenta de que no tienen habilidades desarrolladas para trabajar con los colaboradores de manera adecuada, es que existe ese espacio de conciencia en la persona para formarse como líder y mejor persona. Luego, la formación de habilidades de liderazgo es un principio fundamental para aprender a comunicar, escuchar, buscar soluciones, acompañar, ser empático, formarse para ser un líder el día de mañana, y, sobre todo, para generar bienestar en la otra persona.

Según Martínez (2022), el grupo de acciones que promueven el bienestar de las personas en un centro laboral es cuidar que se tengan las bases jurídicas, como contrato de trabajo, ambiente físico adecuado, clima laboral, seguridad e higiene, selección adecuada de tareas realizadas según el perfil del puesto, prevención de riesgos psicosociales (entendidos como sobrecarga laboral, acoso, agresiones físicas y sexuales, violencia de cualquier tipo, *burnout*, etc.). Aun con el cumplimiento de todo lo anterior es necesario precisar que los líderes no tienen la posibilidad de un control total de las emociones de sus colaboradores que influyen en las relaciones que tienen entre sí, pero lo que sí es posible es trabajar como responsables de la organización y de quienes la integran en un mejor manejo de la inteligencia emocional.

Cultura organizacional y el modelo de Cameron y Quinn

Al relacionar estos conceptos con el modelo de cultura organizacional de Cameron y Quinn se observa que un enfoque de trabajo digno y decente está intrínsecamente alineado con los valores de una cultura de clan o una cultura adhocrática. En el modelo de Cameron y Quinn el clan valora la colaboración, la participación y el desarrollo de los empleados como base para la efectividad organizacional (Cameron y Quinn, 2011).

La relación entre trabajo digno o decente y el modelo de cultura organizacional se refuerza aún más cuando se considera el énfasis en la salud y el bienestar laboral. La preocupación por el bienestar de los trabajadores, como se menciona, es un componente clave de una cultura de clan. Los líderes y directivos que se centran en el bienestar de los empleados, así como en la comunicación efectiva, la equidad y la justicia, fomentan un entorno laboral saludable donde los trabajadores pueden prosperar y sentirse valorados (Cameron y Quinn, 2011).

La noción de liderazgo transformacional, que se destaca, también se relaciona con los valores de una cultura de clan y una cultura adhocrática. El liderazgo transformacional implica motivar e inspirar a empleados, promoviendo su crecimiento y desarrollo personal. Esta perspectiva se alinea con la idea de trabajo decente y digno, que busca la seguridad en el trabajo, el desarrollo de los individuos y la promoción de ambientes laborales saludables (Cameron y Quinn, 2011).

La noción de trabajo digno o decente y la promoción de ambientes laborales saludables se integran de manera armónica con los valores y principios de una cultura organizacional de clan y una cultura adhocrática, según el modelo de Cameron y Quinn; al fomentar la dignidad humana, la participación, el bienestar y el liderazgo transformacional, las organizaciones pueden cultivar un entorno que beneficie tanto a los colaboradores como a la efectividad de la empresa en su conjunto.

Referencias

- Andrew, S. A., y León-Cázares, F. (2015). Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: Empirical Analysis of Public Employees in Guadalajara, Mexico. *EconoQuantum*, 12(2), 71-92.

- Arteaga, Dirzo, M. (2018). Retos para alcanzar un trabajo digno y decente en México. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702018000200003#aff1
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Christian, A. (16 de marzo, 2023). The companies backtracking on flexible work. BBC Mundo. <https://www.bbc.com/worklife/article/20230206-the-companies-backtracking-on-flexible-work>
- De Santos, N. M. (2011). No es cuestión de reinventar la rueda sino de aprender a utilizarla. *Capital Humano*, 24 (258) 32–34. <https://search-ebshost-com.ezproxy.iteso.mx/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=67642117&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Elkordy, M. (2022). Transformational Leadership and Organizational Culture as Predictors of Employees Attitudinal Outcomes. *Business Management Dynamics*, 12(1), 21–32.
- England, G. W. (1991). The Meaning of Working in the USA: Recent Changes. *European Work & Organizational Psychologist*, 1(2/3), 111. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.1080/09602009108408516>
- Fernández Poveda, L. F., & Guevara Bedoya, L. M. (2015). Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 108–119. doi: 10.21772/ripo.v34n2a04
- Gallardo–Gallardo, Eva, C.; Cruz–Moreno, A.; Fajardo–Laredo, J. C. (2015). *Cómo diseñar una organización*. Editorial UOC. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/38653?page=5>
- Gobierno de México (21 de enero, 2022). ¿Qué es un entorno de trabajo saludable y seguro? <https://www.gob.mx/promosalud/es/articulos/que-es-un-entorno-de-trabajo-saludable-y-seguro>

- Great Place to Work (2023). Los mejores lugares para trabajar en México 2023. <https://greatplacetowork.com.mx/eventos2023/los-mejores-lugares-para-trabajar-2023>
- Grupo Expansión. *Top companies México* (2023). <https://topcompaniesmexico.com/rankings/>
- INEGI. (25 junio 2020). Comunicado de prensa núm. 285/20. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>
- Izquierdo Rus, T., & López Martínez, O. (2013). El rol de las actitudes en la inserción laboral de los desempleados mayores de 45 años. *Universitas Psychologica*, 12(3), 1-28. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.11144/Javeriana.UPSY12-3.rail>
- João Velez, M. (2020). The relationship between abusive supervision and organizational trust: The role of subordinates' self-esteem. *Análise Psicológica*, 38(2), 181-197. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.14417/ap.1738>
- Kinicki, A. & Williams, B. (2009). *Management Managements. A Practical Introduction*. Mc Grawhill.
- Ley Federal del Trabajo [LFT], Reformada, *Diario Oficial de la Federación* [DOF], 27 de diciembre de 2022 (México).
- Martínez Rivera, A. (2022). *La importancia de la NOM 035 STPS PARA LA PROMOCIÓN DEL BIENESTAR LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES*. <https://rpubs.com/Mart1984/911811>
- Mejía-Trejo, J. (2023). *La Estructura Dinámica Organización*. *Academia Mexicana de Investigación y Docencia en Innovación* (AMIDI). <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/228227?page=4>
- Núñez-De la Peña, F. y Mayorga-Castañeda, F. (1986). Pequeña industria, empresarios pequeños y grandes. *Renglones*, (4), 14-18. <http://hdl.handle.net/11117/2006>

- Organización Mundial de la Salud. (2023). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo. https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_%20spa.pdf;jsessionid=DA102770917C9476DA46178F762A3991?sequence=1
- Osterman, P. (2022). How American Adults Obtain Work Skills: Results of a New National Survey. *ILR Review*, 75(3), 578–607. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.1177/00197939211018191>
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). ¿Qué es el trabajo decente? <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>
- Ramírez-Carrillo, L. A. (2012). *Empresarios y regiones en México*. Porrúa. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/38653?page=5>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson.
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. G. I., & Quintero-Robles, L. M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Román-Morales, I. (2008). *¿Qué es la empresa?* México: Unión Social de Empresarios Mexicanos. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/5067>
- Secretaría de Gobernación. *Diario Oficial de la Federación* (2018). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Identificación, análisis y prevención. DOF - Diario Oficial de la Federación
- Torres Hurtado, C. (2011). *Teoría general de la administración. 1*. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/lc/iteso/titulos/222428>

Zúñiga Ortega, D. C., Aguado García, D., Barroso Rodríguez, J., & de Miguel Calvo, J. M. (2019). Work Ethic in Ecuador: An Analysis of the Differences in Four Generational Cohorts. *Anales de Psicología*, 35(3), 496–505. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.6018/analesps.35.3.342671>