

# Satisfacción laboral y género: cómo impactan estas diferencias en el clima organizacional. Una reseña sistematizada

*Job satisfaction and gender: how these differences impact the organizational climate. A systematic review*

*Satisfação no trabalho e gênero: como essas diferenças impactam o clima organizacional. Uma revisão sistemática*

PAULINA NOLL ARAYA<sup>1</sup> 

ROSITA ROMERO ALONSO<sup>2</sup> 

DANIELA ORTIZ BACIGALUPO<sup>3</sup> 

*Instituto Profesional IACC, Santiago de Chile*

## RESUMEN

Las mujeres cada día van ganando espacios en el mundo laboral, pero persisten diferencias en ámbitos como la satisfacción laboral, los estereotipos de género implantados en los espacios de trabajo, así como dificultades para acceder a promoción profesional. El presente estudio es una revisión sistematizada de literatura sobre género, clima y la satisfacción en el trabajo. Responde a la interrogante respecto a la existencia de estudios que indiquen diferencias en el clima y satisfacción laboral que puedan ser atribuidas a la condición de género. Como metodología se utilizó la estrategia SALSA que permite organizar la búsqueda sistemática y los hallazgos, se analizaron 345

- 1 Psicóloga y Magíster (c) en Educación, mención Dirección de Proyectos Educativos, por la Universidad de los Andes. Experiencia académica en diversas instituciones de educación superior en el ámbito de Recursos Humanos. Experiencia de investigación en sintomatología infantil, competencias de trabajadores en pequeña y mediana empresa. Investiga y desarrolla docencia en temas de satisfacción laboral, clima y desarrollo organizacional.
- 2 Doctora en Pedagogía por la Universidad de Barcelona, Magíster en Educación por la Universidad de Chile, profesora de Historia y Geografía por la UMCE. Ha sido profesora de Postgrado en distintos programas maestría para profesores en universidades chilenas y españolas. Desarrolla investigación sobre b-learning, e-learning, innovación educativa, creencias de docentes y estudiantes e inclusión femenina.
- 3 Psicóloga por la Universidad Adolfo Ibáñez, con conocimientos en diagnóstico, evaluación de personas, *coaching* y gestión de capital humano en las organizaciones. Experiencia en Desarrollo organizacional y socio comunitario. Implementación de procesos de capacitación en oficio y habilitación laboral en puestos de trabajo. Educación, docencia, diseño de estrategias y recursos de aprendizaje en espacios virtuales.

documentos de las bases de datos WoS, ERIC, DIALNET y SciELO, de los cuales 60 cumplieron con los criterios de selección descritos en el estudio, entre ellos haber sido publicados entre 2011 y 2021. Estos documentos corresponden a artículos de revistas científicas y ponencias en congresos, son estudios en su mayoría cuantitativos (72 %), de cinco continentes y abarcan diversos rubros económicos. Algunos hallazgos nos permiten indicar que los sesgos culturales impactan en la manera en que las organizaciones implementan políticas para facilitar la integración de la mujer; donde se produce discriminación de género percibida por las mujeres, tanto hombres como mujeres valoran en bajos niveles el clima laboral; a mayor nivel de formación académica y profesional de las mujeres, la satisfacción laboral tiende a bajar, pues están más conscientes de los sesgos de género en la organización.

**Palabras clave:** Cultura organizacional; división del trabajo por género; satisfacción laboral; estudios de las mujeres; revisión bibliográfica.

**Códigos JEL:** J2; J28; J71; M54; B54

### ABSTRACT

Women are gaining more and more space in the world of work, but differences persist in areas such as job satisfaction, gender stereotypes in the workplace, as well as difficulties in accessing professional promotion. This study is a systematised review of the literature on gender, climate and job satisfaction. It answers the question of whether there are studies that indicate differences in work climate and job satisfaction that can be attributed to gender. As a methodology, the SALS strategy was used to organise the systematic search and the findings, 345 documents were analysed from the WoS, ERIC, Dialnet and SciELO databases, of which 60 met the selection criteria described in the study and were published between 2011 and 2021. These documents correspond to scientific journal articles and conference papers, are mostly quantitative studies (72 %), from five different continents and cover various economic areas. Some findings allow us to indicate that cultural biases have an impact on the way in which organisations implement policies to facilitate the integration of women; where there is gender discrimination perceived by women, both men and women rate the working environment at low levels; the higher the level of academic and professional training of women, job satisfaction tends to go down, as they are more aware of gender biases in the organisation.

**Keywords:** Organizational culture; gender division of labour; job satisfaction; womens studies; bibliography compilation.

### RESUMOS

As mulheres estão a cada dia ganhando espaço no mundo do trabalho, mas persistem diferenças em áreas como satisfação no trabalho, estereótipos de gênero implantados nos espaços de trabalho, bem como dificuldades de acesso à promoção profissional. O presente estudo é uma revisão sistemática da literatura sobre gênero, clima e satisfação no trabalho. Responde à pergunta sobre a existência de estudos que indicam diferenças de clima e satisfação no trabalho que podem ser atribuídas ao gênero. Como metodologia foi utilizada a estratégia SALS, que permite organizar a busca sistemática e os achados, foram analisados 345 documentos das bases de dados WoS, ERIC, Dialnet e SciELO, dos quais 60 atenderam aos critérios de seleção descritos no estudo e foram publicados entre 2011 e 2021. Estes documentos correspondem a artigos em revistas científicas e apresentações em congressos, são maioritariamente estudos quantitativos (72 %), de cinco continentes diferentes e abrangem várias áreas econômicas. Alguns achados permitem indicar que os vieses culturais impactam a forma como as organizações implementam políticas para facilitar a integração das mulheres; onde há discriminação de gênero percebida pelas mulheres, tanto homens quanto mulheres valorizam o ambiente de trabalho em níveis baixos; em um nível mais alto de formação acadêmica e profissional para as mulheres, a satisfação no trabalho tende a diminuir, pois elas estão mais conscientes do preconceito de gênero na organização.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; divisão sexual do trabalho; satisfação no trabalho; estudos femininos; revisão bibliográfica.

## 1. Introducción

La participación femenina en el mercado laboral ha crecido considerablemente en las últimas décadas. Cada vez son más las mujeres que se insertan en el mundo del trabajo y, sin duda, se reconoce y respeta su labor en diferentes rubros y zonas geográficas (Ross et al., 2020). Pese a ello, en gran parte de los entornos laborales persisten ideas que reflejan prejuicios o resistencias frente a la inclusión femenina, lo cual afecta directamente a las mujeres trabajadoras.

La segregación laboral femenina está estrechamente vinculada a estereotipos de género arraigados en la cultura de las distintas zonas geográficas o países. A partir de ellos, las mujeres han sido generalmente relegadas a la esfera reproductiva, determinando que son hábiles para tareas domésticas y de cuidado. A su vez, los hombres han sido asociados principalmente a la esfera productiva, y se han destacado sus habilidades para esas labores. Asimismo, parece ser que aún persiste la idea de que las mujeres no pueden tener autoridad sobre los hombres, lo que podría impactar en la poca visibilidad que las mujeres tienen cuando ejercen cargos de liderazgo o en su dificultad para acceder a ellos.

Estos sesgos se traducen en acciones concretas al interior de las organizaciones, siendo algunas de sus principales consecuencias la limitación del desarrollo femenino en su interior y el aumento de la brecha salarial entre géneros (Cidrás & Camino Plaza, 2021), lo que impacta tanto en el desarrollo organizacional como en el de la sociedad en su conjunto. Además, los sesgos de género presentes en las organizaciones tienen efecto en aspectos de tipo más subjetivo como, por ejemplo, en el clima organizacional. Concepto que contempla las percepciones compartidas respecto de

los diferentes atributos de la organización, tales como características del trabajo, tipos de liderazgo, roles desempeñados, prácticas organizacionales, entre otros (Schneider et al., 2013).

En efecto, la percepción de discriminación y segregación femenina puede influir en el bienestar y en la satisfacción de los trabajadores. Esto, a su vez, tiene consecuencias en el potencial de éxito de la organización, pues se ha demostrado que mayores niveles de satisfacción conllevan una mayor productividad, mientras que las emociones negativas producen todo lo contrario (Gorroño Arregui, 2008). Desde el punto de vista de las percepciones, parece ser que hay cada vez mayor conciencia de que las mujeres pueden manejar con éxito roles tanto tradicionales como laborales (Patel, 2016). Sin embargo, las mujeres continúan considerando que sus necesidades no son abordadas al interior de las organizaciones donde se insertan. Por ello, resulta de gran interés explorar los avances en materia de igualdad de género que se han producido en el último tiempo e indagar en su relación con los climas organizacionales y con la satisfacción laboral de los trabajadores.

A partir de lo anterior, es relevante preguntarse: ¿cómo impactan las diferencias de género en el clima organizacional?, ¿cuál es su efecto en el nivel de satisfacción laboral de hombres y mujeres al interior de las organizaciones? Así, mediante la revisión sistematizada de literatura que presentamos, se pretenden explorar las diferencias en el clima y satisfacción laboral que puedan ser atribuidas a la condición de género.

## 2. Metodología

Según Berns *et al.* (2018), las revisiones sistemáticas de literatura son un tipo de

investigación que permite “identificar, evaluar, interpretar y sintetizar todas las investigaciones existentes y relevantes sobre un tema o ámbito de interés” (p. 146). Los estudios de revisión constan, al menos, de cuatro fases, lo que es identificado como el método SALSA: búsqueda, evaluación, análisis y síntesis (Grant & Booth, 2009) para posteriormente terminar en una presentación de la investigación.

**Fase de búsqueda.** Se inició por el desarrollo de las preguntas de investigación, a partir de ello se identificaron palabras clave como términos de búsqueda que luego conformaron una fórmula específica de búsqueda avanzada en base a términos booleanos: (work) AND (“organizational climate” OR “attitudes toward” OR “job satisfaction” OR “job happiness” OR “work environment” OR “work culture”) AND (“woman studies” OR “gender studies” OR feminism OR “human sex” OR “sex differences “ OR “sex discrimination” OR sexism). Luego se aplicó en cuatro bases de datos que permitieran rastrear documentos de la temática: Web of Science (WoS), Education Resources Information Center (ERIC), Difusión de Alertas en la Red (Dialnet) y Scientific Electronic Library Online (SciELO). Se descartaron los duplicados. La búsqueda arrojó un total de 345 artículos.

**Fase de evaluación.** Para la selección y evaluación de los documentos a incorporar se crearon los siguientes criterios de inclusión:

- 1) Artículos de revistas científicas, tesis y conferencias.
- 2) Publicaciones localizadas en: WoS, ERIC, Dialnet o SciELO.
- 3) Estudios publicados en los últimos 10 años, es decir, desde 2011 hasta 2021 (al mes de agosto).
- 4) Que abordan diferencias de género en materia de clima o satisfacción laboral.

Mientras que los criterios de exclusión de literatura aplicados fueron:

- 1) Estudios anteriores al año 2011.
- 2) Que se orientaban a la discriminación laboral por condición sexual.

Aplicando estos criterios se llegó a un total de 60 documentos para el análisis. La base de datos Web of Science fue la que más artículos proporcionó (38), de los restantes artículos 9 fueron proporcionados por ERIC, 8 por Dialnet y 5 por SciELO (ver tabla 1).

**Tabla 1.**

Resumen de la revisión de los resultados de búsqueda

Base de datos	Documentos seleccionados
Dialnet	8
ERIC	9
SciELO	5
WoS	38
Suma total	60

*Nota:* La tabla representa el número de artículos que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión de la literatura. Elaboración de las autoras.

**Fase de análisis.** Una vez seleccionados los 60 documentos, se creó una base de datos en la que, uno a uno, se realizó un análisis completo de su contenido, aplicando un análisis de contenido cualitativo (Schreier, 2012), que comenzó con una codificación selectiva (Saldaña, 2013), para luego organizar la información en categorías temáticas en base a criterios de similitud definidos por el equipo de investigadoras a partir de una matriz analítica.

**Fase de síntesis.** La interpretación de las categorías erigidas en el proceso de análisis, a la luz de los objetivos del estudio, permitió

synthetizar los principales hallazgos y generar las clasificaciones que se proponen en el texto.

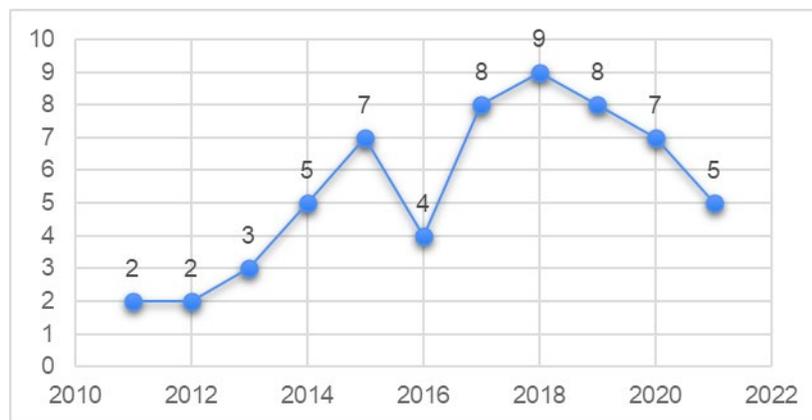
### 3. Resultados

#### 3.1. Descripción general de las publicaciones encontradas

Considerando los cambios que han existido en los últimos años y que la inserción de la mujer al mundo laboral es relativamente nueva, se trabajaron publicaciones desde el año 2011 al 2021 (agosto). Se observa que la mayor cantidad corresponde al periodo 2017-2019, tal como se muestra en la figura 1.

**Figura 1.**

Número de publicaciones por año (periodo 2011-2021)



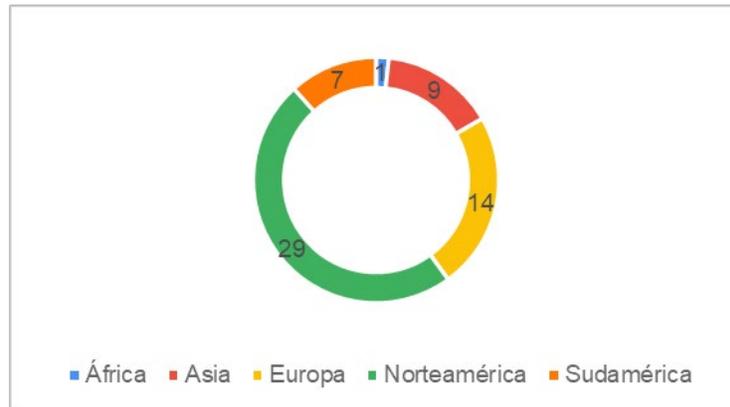
*Nota:* Se revisan publicaciones hasta agosto de 2021. Elaboración de las autoras.

La metodología de investigación más utilizada en los estudios revisados corresponde al enfoque cuantitativo, lo que corresponde al 72 % del total, seguido por el método cualitativo con un 11 % del total de artículos. Esto podría deberse a la naturaleza del tema revisado, que suele ser medido a través de encuestas estandarizadas.

Otro aspecto que destaca es la variedad de zonas geográficas en las que se está investigando del tema. Como se observa en la figura 2, el 48 % de los documentos corresponden a publicaciones norteamericanas, le sigue Europa con un 23 %, se cuenta también con documentos de Sudamérica, Asia y África.

**Figura 2.**

Distribución de los artículos por zona geográfica de origen (continente)



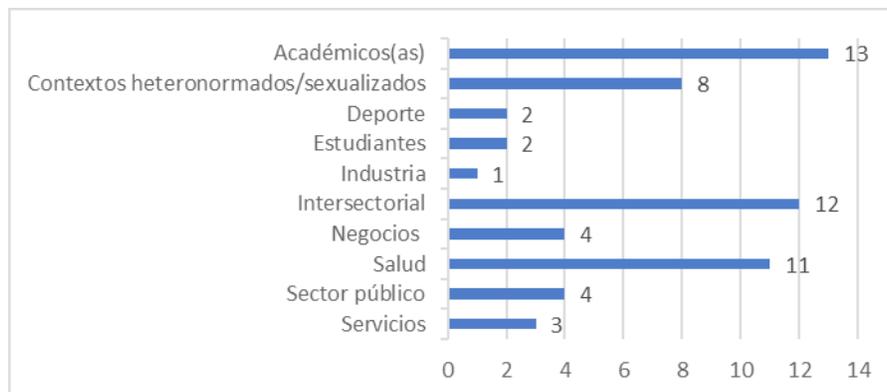
Nota: Elaboración de las autoras.

Es interesante destacar la variedad de rubros que participan en los estudios encontrados, siendo el mundo académico uno de los mayores productores de investigación en este ámbito (13), seguido de salud (11) y contextos heteronormados/sexualizados, donde se agruparon para el caso servicios y rubros de predominio masculino o cuya labor femenina es expuesta a un rol sexualizado, como los restaurantes (8); también se cuenta con un alto número de estudios

intersectoriales (12), es decir, que agrupan varios sectores productivos. Para mayor detalle, revisar figura 3. Como veremos en el desarrollo de los temas, esta distinción es importante, pues la alta frecuencia parece coincidir con aquellos que presentan una alta diferenciación de funciones en relación con el género, donde podrían encontrarse, en mayor medida, sesgos para dar acceso a las mujeres a cargos considerados de poder o de capacidad masculina.

**Figura 3.**

Distribución de las publicaciones en relación con rubros económicos



Nota: Elaboración de las autoras.

## 3.2. Análisis del contenido de las publicaciones

En este apartado se desarrollará cada uno de los temas identificados en el corpus de documentos que fue analizado para esta reseña. Cabe destacar que todos los estudios, seleccionados a partir de los criterios detallados en el capítulo de metodología, fueron luego clasificados permitiéndonos reconocer aspectos sobre la integración y aportes de la mujer al mundo del trabajo, elementos de la satisfacción y clima laboral con relación al género, información de cómo afecta al clima laboral la discriminación de la mujer y factores que afectan la satisfacción laboral de las mujeres.

### 3.2.1 Mujer y trabajo

Desde sus orígenes se observa una brecha en la manera que se conceptualiza el aporte y participación femenina al mundo del trabajo, y, aun cuando las personas puedan estar sensibilizadas con el concepto de igualdad de género o abiertas a generar cambios de género, lo que genera interpretaciones ambiguas y erróneas en la realidad laboral (Mallado et al., 2017). En algunos rubros esto puede esconder la falta de sensibilidad al respecto. Ross et al (2020) identifica en un estudio sobre médicos en Estados Unidos que, aun cuando la mayoría de los cirujanos tiende a respetar y reconocer el trabajo de las mujeres, existe un grupo, focalizado en los varones más jóvenes, que expresa percepciones prejuiciosas sobre éstas. Desde esta perspectiva, se destaca la influencia de los medios de comunicación como fundamental en contribuir a la creación de conciencia que facilite la igualdad en el acceso de mujeres a diferentes espacios laborales, de poder y toma de decisiones (Rovetto Gonem, 2011).

La mera existencia de compromiso social para la generación de cambios no

necesariamente impacta en la percepción que las mujeres tienen respecto a sus oportunidades laborales, lo que se acentúa en la medida que avanzan en su desarrollo profesional (Pu et al., 2017). Si bien las mujeres participan, cada vez más, no solo en el mercado laboral sino también en cargos de liderazgo, la discriminación se observa en varios contextos organizacionales, limitando su ejercicio profesional por temor a ser discriminadas (Ross et al., 2020). No obstante las organizaciones actuales difieren en adherirse al modelo burocrático antiguo, e impulsan la innovación y el desarrollo de talentos, la influencia del sesgo de género impide el desarrollo máximo de estos talentos y entorpece el aporte femenino al campo (Roth & Sonnert, 2011).

Enfrentar esta problemática implica abordar una multiplicidad de aristas, partiendo por acortar las brechas salariales, incluir la equidad de género en la legislación laboral, y desarrollar políticas para el emprendimiento femenino, más aún cuando estudios muestran que la motivación de iniciar empresas por parte de las mujeres es muy similar a la de los hombres (Irribarren Alcaíno, 2013).

### 3.2.2. Clima organizacional, satisfacción laboral y perspectiva de género

El clima organizacional corresponde a percepciones individuales sobre diferentes dinámicas de la organización, las cuales influyen en el nivel de satisfacción que los trabajadores tienen en sus trabajos (Meza Barajas, 2017). Estas dinámicas se miden, generalmente, mediante encuestas y consideran dimensiones base como las características del trabajo, del equipo de trabajo, del liderazgo, de la organización y el rol que cada trabajador tiene en ella (Schneider et al., 2013). El clima, a su

vez, está muy influenciado por la *cultura organizacional*, que responde a “prácticas (visibles y conscientes): la forma en que las personas perciben lo que sucede en su entorno organizacional” (Hofstede, 2011, p.3). Y esta cultura, por su parte, responde a las culturas locales o nacionales donde se inserta la institución analizada. Desde esta perspectiva, un estudio realizado por Goel (2018), en la administración pública en India, propone que los sesgos para con las mujeres persisten e impactan negativamente en el ambiente de trabajo, en este caso, estas actitudes estarían arraigadas en normas sociales propias de su cultura. En la misma línea, Mousazadeh et al. (2018), en un estudio sobre enfermeras en Irán, muestra resultados controversiales en los que la satisfacción laboral percibida por las mujeres es mayor que entre los hombres, lo que se explica también bajo una lógica cultural, indicando que, frente a las grandes dificultades para que las mujeres se integren al trabajo y logren independencia económica en este país, mantener un empleo puede traer por sí mismo mayores niveles de satisfacción laboral para ellas.

Sobre lo mismo, (Mundia, 2019) analiza datos del sector público en Brunei indicando que los hombres ocupan la mayoría de los trabajos altamente remunerados que requieren altos niveles de educación. Por otro lado, un estudio a los oftalmólogos en India (Nair et al., 2017), evidencia que en el campo de la medicina existe un bajo porcentaje de mujeres desempeñándose en puestos de liderazgo, lo que responde también a una percepción sociocultural del rol que deben cumplir las mujeres. Esta realidad cultural contrasta con lo investigado en España por Pérez Rodríguez (2018), quien concluye que cuando los trabajadores perciben que las políticas de la organización son justas y respetuosas, estos retribuyen con compromiso, rendimiento y

ciudadanía organizacional, mientras que la percepción de inequidad y de discriminación a la mujer, se vincula con mayores niveles de estrés, absentismo y tensión laboral, independientemente del género. Aun cuando en el sector de servicios español se observan dinámicas de exclusión femenina debido a los estereotipos de género organizacionales y sociales (Carmona Cobo, 2014)

Por otra parte, parece ser que determinados rubros, como por ejemplo deportes, medicina y agricultura, tradicionalmente masculinizados, tienen culturas organizacionales menos abiertas a considerar a las mujeres en posiciones de liderazgo. Diferencias entre los entrenadores de alto rendimiento indican que las mujeres informan niveles más altos de neuroticismo (Eason *et al.*, 2015), aun cuando su satisfacción laboral puede ser similar a la de los varones (Eason *et al.*, 2018). En China, la encuesta nacional de neurólogos concluye que se trabajan horas similares, sin embargo, parece ser que los turnos de noche son predictores de agotamiento en el caso de los hombres y tienen mayores posibilidades de estar insatisfechos que sus colegas mujeres. Mientras, las mujeres están más centradas en los pacientes y presentan mayores niveles de estrés y agotamiento emocional, especialmente porque deben lidiar con más responsabilidades domésticas (Pu et al., 2017). Un estudio en un grupo de radiólogos italianos observa que, si bien hombres y mujeres tienen la misma carga laboral, las mujeres sienten que deben esforzarse más para ser reconocidas y recibir recompensas tangibles e intangibles (Magnavita, 2013). Un estudio brasileño con profesionales de la salud concluye algo similar, indicando que las mujeres estarían más expuestas a enfermedades mentales debido a que reciben menos reconocimiento y retribución por sus labores (Carvalho de Sousa et al., 2021).

Por otra parte, estudios sobre el personal médico (Karakose, 2017) y farmacéuticos (Carvajal *et al.*, 2019) en EE. UU., determinan que las mujeres presentan mayores niveles de satisfacción laboral que los varones, a la vez que presentan mayor resistencia al agotamiento emocional. También médicas han indicado menor preocupación por su jubilación y mayor orgullo frente a su profesión (Templeton *et al.*, 2020). Eso aun cuando, en los hospitales perciben menores ingresos, toman más turnos nocturnos y tienen menos puestos de liderazgo (Weaver *et al.*, 2015). Ante esto, Fronek & Brubaker (2019), proponen que el bienestar de los médicos y la disminución del *burnout* se centra en compatibilizar la vida laboral y familiar. Equilibrar el esfuerzo y las recompensas genera emociones positivas, compromiso y satisfacción laboral, así como también mejora el vínculo con compañeros de trabajo y sentimientos de pertenencia (Carvalho de Sousa *et al.*, 2021).

En el mundo agrícola se observan fenómenos similares. El estudio de Meyerding & Lehberger (2018) indica que los niveles de satisfacción laboral, tanto en hombres como mujeres, están influenciados por los mismos factores, pero las mujeres están menos satisfechas con las características laborales actuales, en particular, con la relación con los empleadores. Asimismo, un estudio norteamericano concluye que las mujeres en el mundo agrícola deben realizar más esfuerzos para validarse (Cline *et al.*, 2019).

Las oficiales de justicia también reportan falta de apoyo, protección y reconocimiento por parte de su organización (Burdett *et al.*, 2018). Entre los funcionarios penitenciarios también es posible identificar tratos sexistas y racistas (Wooldredge & Steiner, 2016).

En contextos laborales sexualizados, como es el caso de las camareras en restaurantes

norteamericanos, se observa que las experiencias interpersonales de objetivación sexual en el entorno laboral, sumado a estándares culturales de belleza, se condicen con resultados negativos de salud psicológica y menor satisfacción laboral, así como también con mayores niveles de agotamiento (Szymanski & Feltman, 2015; Szymanski & Mikorski, 2016).

Al revisar estudios de rubros como la educación, en donde existen ciertos estereotipos femeninos como las labores de cuidado, servicio y enseñanza, se observan diferencias en los niveles de satisfacción entre mujeres y hombres. Una investigación que analiza académicos de psicología en EE. UU. y Canadá (Kessler *et al.*, 2014), señala que las mujeres presentan mayor satisfacción laboral en departamentos orientados a la enseñanza, mientras que los hombres informan niveles más altos de satisfacción en departamentos orientados a la investigación, lo que también puede interpretarse como una consecuencia de la falta de acceso de las mujeres a espacios de investigación, tradicionalmente ocupados por hombres. Todo lo anterior permite suponer que las culturas altamente masculinizadas presentan todavía barreras al desarrollo laboral femenino.

### 3.2.3 Discriminación hacia las mujeres en el mundo del trabajo y su impacto en el clima organizacional

Un estudio coreano sobre la discriminación de género concluye que ésta tiene un impacto bidireccional en el clima organizacional, no solo porque los actos de discriminación en las organizaciones disminuyen la satisfacción laboral de todos los colaboradores, sino que también porque aquellos más insatisfechos tienen más probabilidades de detectar este tipo de discriminación (Kim *et al.*, 2016). Lo anterior se vincula con las conclusiones de

varios estudios (Settles *et al.*, 2013; Wessel & Ryan, 2012), que señalan una asociación significativa entre el clima percibido por las mujeres y la satisfacción laboral general, es decir, si existe un clima negativo hacia las mujeres, los hombres presentan menos niveles de satisfacción laboral, pese a que su género no es parte afectada. Estos hallazgos apoyan la opinión de que los comportamientos de discriminación para las mujeres son parte de un ambiente hostil general, y van en contra de la idea de que los hombres se sienten indiferentes o que adhieren a este tipo de comportamientos debido a su interés colectivo de género. El impacto negativo de esta discriminación afecta a la organización en su conjunto, en cuanto se pierden talentos y disminuye la motivación de mujeres calificadas para trabajar (Bönte & Krabel, 2014), más aún cuando las culturas organizacionales no promueven a mujeres en puestos de poder (Speranza, 2017).

El contexto organizacional tiene un impacto en las conductas de discriminación hacia las mujeres. Empresas con políticas más amigables con la familia y con un alto porcentaje de mujeres, reportan menos discriminación que otras organizaciones (Kim *et al.*, 2016). Igualmente, Peter *et al.*, (2020), en un departamento de cultura en ciencias e ingeniería canadiense, observan que al facilitar la cultura de género a través de políticas que promuevan el desarrollo y la inserción de las mujeres se mejora el ambiente laboral.

#### **3.2.4. Factores que favorecen el clima organizacional y la satisfacción laboral**

El concepto de *satisfacción laboral* se relaciona con mayor seguridad laboral, mayor participación de los empleados, mayor promoción y carrera, mayor desarrollo y autonomía (Brinck *et al.*, 2019). Un estudio

realizado en 13 facultades de medicina concluye que ésta mejora cuando las instituciones establecen una estructura que apoya los diferentes problemas de las mujeres que trabajan en ellas (Carapinha *et al.*, 2017), por lo tanto, generar acciones que apunten a mejorar las condiciones laborales de las mujeres, debiese ser beneficioso para la organización en su conjunto.

Dentro de los factores que afectan la satisfacción laboral en las mujeres se pudieron observar tres en los documentos analizados: a) la flexibilidad laboral; b) la comunicación con la jefatura; y c) otros atributos de la organización que influyen en el clima laboral.

##### **a) Flexibilidad laboral: vida laboral vs. vida personal**

Estudios realizados en Colombia y Ecuador (Sandoval-Reyes *et al.*, 2021) concluyen que el trabajo remoto es considerado una acción que permite equilibrar la vida laboral con la familiar, aumenta la productividad y el compromiso de los trabajadores. En México, descubren que, así como aumenta el compromiso y los niveles de satisfacción laboral, disminuye el absentismo y la rotación (Sotelo Medina, 2018). Por su parte, Besarez Silva *et al.* (2014) plantean la importancia de evaluar los resultados de las organizaciones que implementan políticas de flexibilidad laboral y horaria, las cuales deben ser respaldadas por la cultura organizacional, porque aumentan la satisfacción laboral y aminoran la discriminación en el lugar de trabajo (Lim & YoungOek, 2015). Esto se condice con las preferencias de la mujer en los espacios de trabajo, investigadas en Alemania por Bönte & Krabel (2014), quienes indican que las mujeres otorgan mayor importancia al equilibrio entre trabajo y vida personal, y buscan trabajos que sean intrínsecamente gratificantes.

### **b) Comunicación con la jefatura**

Clark et al. (2017) en un estudio en EE.UU., plantean que las estrategias informales, como el vínculo con la jefatura y el equipo de trabajo, pueden jugar un rol importante en el bienestar de los colaboradores y su entorno familiar, lo que se relaciona con la capacidad que tienen las jefaturas de comunicar claramente los objetivos y de retroalimentar a sus colaboradores (Plamenova Djourova, 2018). Una organización con liderazgos y roles claramente definidos, que tenga políticas que visibilicen y condenen abusos, puede ser un factor protector de riesgos psicosociales, ya que proporciona una sensación de justicia laboral (González Santa Cruz & Toro Cifuentes, 2021).

### **c) Otros atributos de la organización que influyen en el clima organizacional**

Tamayo Contreras (2016), en México, propone que para mantener niveles altos de satisfacción laboral es importante que la organización integre a sus trabajadores, que les permita ser propositivos, involucrarse en los logros de la organización e implementar mejoras a su propio rendimiento. Asimismo, los trabajadores valoran una organización que les proporcione seguridad, beneficios económicos, satisfacción y oportunidades de crecimiento. Junto a esto, influye la seguridad física, la realización de su potencial y perspectivas de promoción dentro de la organización (Muskat & Reitsamer, 2019). El salario es un factor de satisfacción laboral femenina (Wang & Liesveld, 2015). Un estudio argentino, concluye que percibir el trabajo como una fuente de motivación aumenta el entusiasmo, el sentimiento de pertenencia y el impacto positivo en el logro de objetivos y desafíos (Lupano Perugini & Waisman, 2018). Equilibrar el esfuerzo y las recompensas genera emociones positivas,

compromiso y satisfacción laboral, así como también mejora el vínculo con compañeros de trabajo (Carvalho de Sousa et al., 2021).

### **3.2.5. Liderazgo femenino y satisfacción laboral**

Las mujeres en puestos de liderazgo sirven como modelos para motivar a otras y quebrar las barreras de estereotipos (Ardoin et al., 2019). Las mujeres líderes en su desarrollo profesional han tenido que superar barreras como una cultura laboral masculina; discriminación y techo de cristal y estereotipos de género (Coleman, 2020).

Uno de los factores que se ha estudiado y que impacta positivamente en la percepción de justicia organizacional (y por ende, clima organizacional) es el liderazgo femenino (Güven & Güven, 2020; Pérez Rodríguez, 2018), que parece estar ligado a características específicas observadas en mujeres como la ética, perseverancia, planificación, priorización y determinación (Rohwer, 2018) y que se presume, tiende a generar mayor percepción de igualdad de trato y de oportunidades, y, por lo mismo, de satisfacción laboral. Rohwer (2018) plantea que las mujeres líderes tienden a promover ambientes laborales cuyos horarios son compatibles con la vida familiar e incorporan estrategias de autocuidado, toman decisiones con empatía y buscan vincular a los miembros de su equipo. En la misma línea, Güven & Güven (2020), concluyen que las mujeres líderes promueven políticas internas de justicia organizacional, lo que tiende a generar mayor felicidad, satisfacción laboral y motivación, impactando positivamente en el desempeño. Las mujeres tenderían a ejercer un liderazgo centrado en promover la integración y prevenir las diferencias provocadas por sesgos de género, lo que permite construir un ambiente de confianza y les otorga legitimidad como

líderes exitosos (Mythili, 2019). Además, en puestos de alta dirección académica han representado un liderazgo altruista buscando cautelar la reciprocidad y responsabilidad social (Channing, 2020).

En cuanto a los niveles de satisfacción laboral, Dilmaghani (2021) descubre que tener educación más allá de la escuela secundaria es un predictor negativo de la satisfacción laboral para las mujeres, porque sus expectativas aumentan con mayores niveles de educación. Estas expectativas, por otro lado, se limitan si pertenecen además a grupos étnicos históricamente segregados (Yu, 2020). También es afectada por el rubro, pues en la medida que se desarrollan profesionalmente en ámbitos tradicionalmente masculinos, la satisfacción baja (Lipińska-Grobelny & Goździk, 2012).

#### 4. Conclusiones

Mediante la revisión sistematizada de literatura que presentamos, se pretende dar respuesta a la interrogante respecto al efecto de la condición de género en materias de satisfacción laboral y clima organizacional en diferentes rubros y organizaciones.

Se identificó una cantidad de estudios que muestran diferencias en la satisfacción laboral atribuibles a la condición de género. Mujeres con una mayor formación académica, así como pertenecientes a sociedades donde sus derechos han sido incorporados hace décadas, tienden a mostrar menores índices de satisfacción laboral. Mientras que en sociedades donde la mujer apenas se incorpora al mundo del trabajo, siendo éste prácticamente un privilegio masculino, son mayores los índices de satisfacción laboral en mujeres que en hombres.

Las características de la cultura organizacional, así como las características

de las funciones de la organización, tienen un impacto en el clima y la satisfacción laboral, independiente de la condición de género de los trabajadores. Aun así, el clima se ve afectado para todos cuando existen diferencias en el trato para con las mujeres. Lo que lleva a inferir que la segregación de la mujer en los espacios de trabajo puede ser concebida como una mala práctica que afecta el clima laboral en general.

Parece ser que los sesgos culturales, impactan en la manera en que las organizaciones implementan políticas para facilitar la integración de la mujer y la percepción de igualdad o justicia organizacional. Sin embargo, aún hoy, se observan diferencias relacionadas con las dimensiones de reconocimiento tanto tangible (salario) como intangible (oportunidades de desarrollo) a modo transversal, lo que se evidencia en los distintos estudios analizados.

Por otra parte, se vio que, a mayor nivel de formación académica y profesional de la mujer, la satisfacción laboral tiende a bajar, pues está más consciente de los sesgos de género en la organización.

La desigual distribución de las responsabilidades familiares y de crianza aún presentes en las sociedades, lleva a que las mujeres valoren más el compatibilizar la vida laboral con la vida personal. Mientras que sus características emocionales, los llamados factores protectores de comunicación y diálogo, las potencian como un elemento conciliador en los espacios laborales y les permiten ser valoradas como líderes.

Como indica Peter et al. (2020) es importante facilitar la cultura de género para promover el desarrollo laboral de las mujeres, y su estudio para investigar si la cultura acompaña la inserción y desarrollo de las mujeres en el ambiente laboral. Desde

esta mirada, es importante que las políticas de RR.HH. identifiquen las inequidades laborales y sean conscientes de sus efectos en la salud y bienestar de los trabajadores; la cultura de una empresa se puede transformar a través de las prácticas organizacionales participativas que incluyan a los trabajadores y fomenten la vida familiar. Estas prácticas desincentivan comportamientos disfuncionales, promueven el compromiso y se convierten en factores protectores sobre todo para las mujeres.

Así, es posible identificar diversas medidas cuya implementación permite mejorar el clima y la satisfacción laboral. Entre ellas se encuentran la reducción de las brechas salariales, una mayor flexibilidad que permita equilibrar trabajo y familia, reconocer la labor de los colaboradores y fomentar su desarrollo profesional sin sesgos de género, dar mayor acceso a mujeres a puestos de liderazgo, entre otras. Todo ello permite generar un espacio más inclusivo y satisfactorio no solo para las mujeres, sino para los trabajadores en su conjunto.

En concordancia a lo indicado por Taka et al. (2016), el análisis de los documentos nos lleva a concluir que implementar lineamientos organizacionales para la equidad de género es una herramienta útil para ayudar a mitigar el agotamiento psicológico en las mujeres; también lo es contar con políticas que permitan compatibilizar la vida laboral y personal, aun cuando persisten las diferencias en la distribución de las tareas del hogar (Walczak, 2015). Los espacios que la mujer conquista en el trabajo deben ir de la mano con cambios culturales que se traduzcan en una mayor equidad en las políticas que rigen estos espacios, así como en prácticas que, realmente, se condigan con una inclusión igualitaria.

## 5. Referencias bibliográficas

- Ardoin, S., Broadhurst, C., Locke, L., & Johnson, J. (2019). Peacemakers and Rabble Rousers: Women Leaders as Activists in Higher Education. *Journal of Women and Gender in Higher Education*, 12(1), 35–53. <https://doi.org/10.1080/19407882.2019.1565868>
- Berns, A., Duarte, M. P., Márquez, A. C., & Doderó, J. M. (2018). Iniciar al alumnado de Estudios Ingleses en la investigación científica a partir de TFGs centrados en revisiones sistemáticas de la literatura. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 16(2), 143. <https://doi.org/10.4995/redu.2018.10188>
- Besarez Silva, F., Jiménez Figueroa, A., & Riquelme Orellana, E. (2014). Apoyo organizacional hacia la familia, corresponsabilidad y satisfacción laboral según tipo de políticas organizacionales de equilibrio trabajo-familia. *Trabajo y Sociedad*, 23, 525–535. <https://tinyurl.com/2z6rhfyj>
- Bönte, W., & Krabel, S. (2014). You can't always get what you want: gender differences in job satisfaction of university graduates. *Applied Economics*, 46(21), 2477–2487. <https://doi.org/10.1080/00036846.2014.899677>
- Brinck, K., Otten, S., & Hauff, S. (2019). High-Performance Work Practices and Job Satisfaction: Gender's Moderating Role. *European Management Review*, 16(2), 333–345. <https://doi.org/10.1111/emre.12348>
- Burdett, F., Gouliquer, L., & Poulin, C. (2018). Culture of Corrections: The Experiences of Women Correctional Officers. *Feminist Criminology*, 13(3), 329–349. <https://doi.org/10.1177/1557085118767974>
- Carapinha, R., McCracken, C. M., Warner, E. T., Hill, E. v., & Reede, J. Y. (2017). Organizational Context and Female Faculty's Perception of the Climate for Women in Academic Medicine. *Journal of Women's Health*,

- 26(5), 549–559. <https://doi.org/10.1089/jwh.2016.6020>
- Carmona Cobo, I. (2014). *Agresión laboral y conflicto familia-trabajo: efecto en el bienestar emocional desde la perspectiva de género* [Tesis doctoral]. Universidad Autónoma de Madrid. <https://tinyurl.com/yckuxydz>
- Carvajal, M. J., Popovici, I., & Hardigan, P. C. (2019). Gender and Age Variations in Pharmacists' Job Satisfaction in the United States. *Pharmacy*, 7(2), 46. <https://doi.org/10.3390/pharmacy7020046>
- Carvalho de Sousa, C., Araújo, T. M., Lua, I., Gomes, M. R., & Freitas, K. S. (2021). Insatisfação com o trabalho, aspectos psicossociais, satisfação pessoal e saúde mental de trabalhadores e trabalhadoras da saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, 37(7). <https://doi.org/10.1590/0102-311X00246320>
- Channing, J. (2020). "It Was Just the Right Thing to Do": Women Higher Education Administrators Theorize Ethical Leadership. *Journal of Research in Education*, 29(2), 26–53. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1274063.pdf>
- Cidrás, A., & Camino Plaza, L. (2021). Cuestión de género: la discriminación de las investigadoras en España. *Cadernos de Pesquisa*, 51. <https://doi.org/10.1590/198053147641>
- Clark, M. A., Rudolph, C. W., Zhdanova, L., Michel, J. S., & Baltes, B. B. (2017). Organizational Support Factors and Work–Family Outcomes: Exploring Gender Differences. *Journal of Family Issues*, 38(11), 1520–1545. <https://doi.org/10.1177/0192513X15585809>
- Cline, L., Rosson, H., & Weeks, P. (2019). Women Faculty in Postsecondary Agricultural and Extension Education: A Fifteen Year Update. *Journal of Agricultural Education*, 60(2), 1–14. <https://doi.org/10.5032/jae.2019.02001>
- Codina, L. (2018). Revisiones Bibliográficas Sistematizadas. *BMC Research Notes*, 5, 87. <https://tinyurl.com/2yeauxur>
- Coleman, M. (2020). Women leaders in the workplace: perceptions of career barriers, facilitators and change. *Irish Educational Studies*, 39(2), 233–253. <https://doi.org/10.1080/03323315.2019.1697952>
- Dilmaghani, M. (2021). Revisiting the gender job satisfaction paradox: The roots seem to run deep. *British Journal of Industrial Relations*, 60(2), 278–323. <https://doi.org/10.1111/bjir.12612>
- Eason, C. M., Mazerolle, S. M., Denegar, C. R., Pitney, W. A., & McGarry, J. (2018). Multilevel Examination of Job Satisfaction and Career Intentions of Collegiate Athletic Trainers: A Quantitative Approach. *Journal of Athletic Training*, 53(1), 80–87. <https://doi.org/10.4085/1062-6050-52.11.27>
- Eason, C. M., Mazerolle, S. M., Monsma, E. v., & Mensch, J. M. (2015). The Role of Personality in Job Satisfaction Among Collegiate Athletic Trainers. *Journal of Athletic Training*, 50(12), 1247–1255. <https://doi.org/10.4085/1062-6050-50.11.08>
- Fronek, H., & Brubaker, L. (2019). Burnout woman-style: The female face of burnout in obstetrics and gynecology. *Clinical Obstetrics and Gynecology*, 62(3), 466–479. <https://doi.org/10.1097/GRF.0000000000000443>
- Goel, S. (2018). Third generation sexism in workplaces: Evidence from India. *Asian Journal of Women's Studies*, 24(3), 368–387. <https://doi.org/10.1080/12259276.2018.1496616>
- González Santa Cruz, A., & Toro Cifuentes, J. P. (2021). Culturas organizacionales y factores de riesgo psicossociales en organizaciones chilenas: Un análisis de clases latentes. *Psicoperspectivas*, 20(1), 162–180. <https://tinyurl.com/yckwvcvz>

- Gorroño Arregui, I. (2008). El abordaje de las emociones en las organizaciones: luces y sombras. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26(2), 139–157. <https://tinyurl.com/fmxrvnxx>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/J.1471-1842.2009.00848.X>
- Güven, S., & Güven, B. (2020). Organizational Justice and Being a Woman; What Female Lecturers Say. *International Journal of Progressive Education*, 16(4), 302–311. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.268.19>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Irribarren Alcaáño, L. (2013). Problemática de las mujeres en el mercado de trabajo, el espíritu emprendedor en nuevos negocios y relación con sus valores y creencias. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 87–111. <https://tinyurl.com/5app9425>
- Karakose, T. (2017). An Evaluation of the Relationship between General Practitioners' Job Satisfaction and Burnout Levels. *Kamla Raj Enterprises*, 8(3), 239–244. <https://doi.org/10.1080/09735070.2014.11917639>
- Kessler, S. R., Spector, P. E., & Gavin, M. B. (2014). A Critical Look at Ourselves: Do Male and Female Professors Respond the Same to Environment Characteristics? *Research in Higher Education*, 55(4), 351–369. <https://doi.org/10.1007/s11162-013-9314-7>
- Kim, K. Y., Longacre, T. E., & Werner, S. (2016). The effects of multilevel signals on sex discrimination experiences among female employees. *Human Resource Management*, 56(6), 1–19. <https://doi.org/10.1002/hrm.21813>
- Lim, A., & YoungOek, J. (2015). A study on the influence of women-friendly policies on job satisfaction. *Asian Women*, 54(2), 71–104. <https://tinyurl.com/yu23kdr9>
- Lipińska-Grobelny, A., & Goździk, I. (2012). Gender and job satisfaction in stereotypical masculine and feminine occupations. *Medycyna Pracy*, 63(5). <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23373321/>
- Lupano Perugini, M. L., & Waisman, S. (2018). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 18(2), 77–89. <http://dx.doi.org/10.18682/pd.v18i2.808>
- Magnavita, N. (2013). Is there a gender gap in Italian radiology? A cross-sectional study. *European Journal of Radiology*, 82(9), 502–507. <https://doi.org/10.1016/j.ejrad.2013.04.007>
- Mallado, C. M., Silva, J. P. da, & Espinosa, L. C. (2017). Competencias de género y cultura del trabajo en una federación. *Psicologia & Sociedade*, 29, 1–10. <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2017V29I157579>
- Meyerding, S. G. H., & Lehberger, M. (2018). Gender and job satisfaction in German horticulture. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21(7), 1003–1022. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2017.0125>
- Meza Barajas, E. (2017). Analysis of gender perception between organizational climate and job satisfaction in the industry-Mexico. *Comunicación*, 8(2), 148–158. <https://tinyurl.com/yzfk2cj9>
- Mousazadeh, S., Yektatalab, S., Momennasab, M., & Parvizy, S. (2018). Job satisfaction and related factors among Iranian intensive care unit nurses. *BMC Research Notes*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13104-018-3913-5>
- Mundia, L. (2019). Satisfaction with work-related achievements in Brunei public and private sector employees. *Cogent Business &*

- Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1664191>
- Muskat, B., & Reitsamer, B. F. (2019). Quality of work life and Generation Y: How gender and organizational type moderate job satisfaction. *Personnel Review*, 49(1), 265–283. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0448>
- Mythili, N. (2019). Legitimation of Women School Leaders in India. *Contemporary Education Dialogue*, 16(1), 54–83. <https://doi.org/10.1177/0973184918804396>
- Nair, A. G., Jain, P., Agarwal, A., & Jain, V. (2017). Work satisfaction, burnout and gender-based inequalities among ophthalmologists in India: A survey. *Work*, 56(2), 221–228. <https://doi.org/10.3233/WOR-172488>
- Patel, C. J. (2016). Comparing three South African student cohorts on their attitudes to the rights of working women. *Gender and Education*, 28(1), 55–71. <https://doi.org/10.1080/09540253.2015.1096918>
- Pérez Rodríguez, V. (2018). *Justicia organizacional y emociones su impacto en la salud y el comportamiento* [Tesis doctoral]. Universidad Nacional de Educación a Distancia. <http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:ED-Pg-PsiSal-Vperez>
- Peter, T., Dengate, J., Farenhorst, A., & Franz-Odendaal, T. (2020). Department Culture in Canadian Sciences & Engineering: An Empirical Test of the Culture Conducive to Women's Academic Success Model. *Journal of Women and Gender in Higher Education*, 13(2), 175–192. <https://doi.org/10.1080/26379112.2020.1784753>
- Plamenova Djourova, N. (2018). *Psychological Capital: underlying mechanisms, antecedents, and outcomes in the workplace* [Tesis doctoral]. Universitat de València. <https://tinyurl.com/yc6n7r5p>
- Pu, J., Zhou, X., Zhu, D., Zhong, X., Yang, L., Wang, H., Zhang, Y., Fan, S., Liu, L., & Xie, P. (2017). Gender differences in psychological morbidity, burnout, job stress and job satisfaction among Chinese neurologists: a national cross-sectional study. *Psychology, Health and Medicine*, 22(6), 680–692. <https://doi.org/10.1080/13548506.2016.1211717>
- Rohwer, D. (2018). Backgrounds and Perceptions of Women Arts Administrators. *Texas Music Education Research*, 68–78.
- Ross, S. B., Jadick, M. F., Spence, J., DeReus, H., Sucandy, I., & Rosemurgy, A. S. (2020). Men surgeons' perceptions of women surgeons: is there a bias against women in surgery? *Surgical Endoscopy*, 34(11), 5122–5131. <https://doi.org/10.1007/s00464-019-07294-9>
- Ross, S., Jadick, M., Spence, J., DeReus, H., Sucandy, I. & Rosemurgy, A. (2020). Men surgeons' perceptions of women surgeons: is there a bias against women in surgery? *Surgical Endoscopy*, 34(4), 5122–5131. <https://doi.org/10.1007/s00464-019-07294-9>
- Roth, W. D., & Sonnert, G. (2011). The costs and benefits of 'red tape': Anti-bureaucratic structure and gender inequity in a science research organization. *Social Studies of Science*, 41(3), 385–409. <https://doi.org/10.1177/0306312710391494>
- Rovetto Gonem, F. (2011). "Cómo nombrarlas". Mujeres, trabajo y medios de comunicación: algunas aproximaciones conceptuales. *Trabajo y Sociedad*, 15(17), 381–399. <https://www.redalyc.org/pdf/3873/387334689023.pdf>
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE Publications.
- Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S., & Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote Work, Work Stress, and Work–Life during Pandemic Times: A Latin America Situation. *International Journal of Environmental Research and Public*

- Health*, 18(13), 7069. <https://doi.org/10.3390/ijerph18137069>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & MacEy, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. SAGE.
- Settles, I. H., Cortina, L. M., Buchanan, N. T., & Miner, K. N. (2013). Derogation, Discrimination, and (Dis)Satisfaction with Jobs in Science. *Psychology of Women Quarterly*, 37(2), 179–191. <https://doi.org/10.1177/0361684312468727>
- Sotelo Medina, A. B. (2018). Impacto del soporte organizacional percibido y el compromiso organizacional en el balance vida-trabajo en la industria manufacturera de exportación grande en Hermosillo, Sonora. *Revista de Comunicación y Salud*, 8(1), 45–59. [https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2018.8\(1\).45-59](https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2018.8(1).45-59)
- Speranza, C. (2017). Women Expatriate Leaders: How Leadership Behaviors Can Reduce Gender Barriers. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 20. <https://doi.org/10.17062/cjil.v3i1.58>
- Szymanski, D. M., & Feltman, C. E. (2015). Linking Sexually Objectifying Work Environments Among Waitresses to Psychological and Job-Related Outcomes. *Psychology of Women Quarterly*, 39(3), 390–404. <https://doi.org/10.1177/0361684314565345>
- Szymanski, D. M., & Mikorski, R. (2016). Sexually Objectifying Restaurants and Waitresses' Burnout and Intentions to Leave: The Roles of Power and Support. *Sex Roles*, 75(7–8), 328–338. <https://doi.org/10.1007/s11199-016-0621-2>
- Taka, F., Nomura, K., Horie, S., Takemoto, K., Takeuchi, M., Takenoshita, S., Murakami, A., Hiraike, H., Okinaga, H., & Smith, D. R. (2016). Organizational climate with gender equity and burnout among university academics in Japan. *Industrial Health*, 54(6), 480–487. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2016-0126>
- Templeton, K., Nilsen, K. M., & Walling, A. (2020). Issues Faced by Senior Women Physicians: A National Survey. *Journal of Women's Health*, 29(7), 980–988. <https://doi.org/10.1089/jwh.2019.7910>
- Walczak, R. (2015, septiembre). Is the path to woman's work satisfaction different than that of a man? Core self-evaluations and dominating happiness philosophy in work satisfaction path modelling. *Knowledge for Market Use 2015: Women in Business in the Past and Present*.
- Wang, Y., & Liesveld, J. (2015). Exploring Job Satisfaction of Nursing Faculty: Theoretical Approaches. *Journal of Professional Nursing*, 31(6), 482–492. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2015.04.010>
- Weaver, A. C., Wetterneck, T. B., Whelan, C. T., & Hinami, K. (2015). A matter of priorities? Exploring the persistent gender pay gap in hospital medicine. *Journal of Hospital Medicine*, 10(8), 486–490. <https://doi.org/10.1002/jhm.2400>
- Wessel, J. L., & Ryan, A. M. (2012). Supportive When Not Supported? Male Responses to Negative Climates for Women. *Sex Roles*, 66(1–2), 94–104. <https://doi.org/10.1007/s11199-011-0058-6>
- Wooldredge, J., & Steiner, B. (2016). Further Inspection Into the Effects of Correctional Officers' Sex, Race, and Perceptions of Safety on Job-Related Attitudes. *The Prison Journal*, 96(4), 576–599. <https://doi.org/10.1177/0032885516650882>

Yu, H. H. (2020). Multiracial Feminism: An Intersectional Approach to Examining Female Officers' Occupational Barriers in Federal Law Enforcement. *Women & Criminal Justice*, 31(5), 327–341. <https://doi.org/10.1080/08974454.2020.1734146>

## Anexo. Listado de documentos analizados

Base de datos	Referencia bibliográfica
ERIC	Ardoin, S., Broadhurst, C., Locke, L., & Johnson, J. (2019). Peacemakers and Rabble Rousers: Women Leaders as Activists in Higher Education. <i>Journal of Women and Gender in Higher Education</i> , 12(1), 35–53. <a href="https://doi.org/10.1080/19407882.2019.1565868">https://doi.org/10.1080/19407882.2019.1565868</a>
Dialnet	Besarez Silva, F., Jiménez Figueroa, A., & Riquelme Orellana, E. (2014). Apoyo organizacional hacia la familia, corresponsabilidad y satisfacción laboral según tipo de políticas organizacionales de equilibrio trabajo-familia. <i>Trabajo y Sociedad</i> , 23, 525–535. <a href="https://tinyurl.com/2z6rhfyj">https://tinyurl.com/2z6rhfyj</a>
WoS	Bönte, W., & Krabel, S. (2014). You can't always get what you want: gender differences in job satisfaction of university graduates. <i>Applied Economics</i> , 46(21), 2477–2487. <a href="https://doi.org/10.1080/00036846.2014.899677">https://doi.org/10.1080/00036846.2014.899677</a>
WoS	Brinck, K., Otten, S., & Hauff, S. (2019). High-Performance Work Practices and Job Satisfaction: Gender's Moderating Role. <i>European Management Review</i> , 16(2), 333–345. <a href="https://doi.org/10.1111/emre.12348">https://doi.org/10.1111/emre.12348</a>
WoS	Burdett, F., Gouliquer, L., & Poulin, C. (2018). Culture of Corrections: The Experiences of Women Correctional Officers. <i>Feminist Criminology</i> , 13(3), 329–349. <a href="https://doi.org/10.1177/1557085118767974">https://doi.org/10.1177/1557085118767974</a>
WoS	Carapinha, R., McCracken, C. M., Warner, E. T., Hill, E. v., & Reede, J. Y. (2017). Organizational Context and Female Faculty's Perception of the Climate for Women in Academic Medicine. <i>Journal of Women's Health</i> , 26(5), 549–559. <a href="https://doi.org/10.1089/jwh.2016.6020">https://doi.org/10.1089/jwh.2016.6020</a>
Dialnet	Carmona Cobo, I. (2014). Agresión laboral y conflicto familia-trabajo: efecto en el bienestar emocional desde la perspectiva de género [Tesis doctoral]. Universidad Autónoma de Madrid. <a href="https://tinyurl.com/yckuxydz">https://tinyurl.com/yckuxydz</a>
WoS	Carvajal, M. J., Popovici, I., & Hardigan, P. C. (2019). Gender and Age Variations in Pharmacists' Job Satisfaction in the United States. <i>Pharmacy</i> , 7(2), 46. <a href="https://doi.org/10.3390/pharmacy7020046">https://doi.org/10.3390/pharmacy7020046</a>
SciELO	Carvalho de Sousa, C., Araújo, T. M., Lua, I., Gomes, M. R., & Freitas, K. S. (2021). Insatisfação com o trabalho, aspectos psicossociais, satisfação pessoal e saúde mental de trabalhadores e trabalhadoras da saúde. <i>Cadernos de Saúde Pública</i> , 37(7). <a href="https://doi.org/10.1590/0102-311X00246320">https://doi.org/10.1590/0102-311X00246320</a>

- ERIC** Channing, J. (2020). "It Was Just the Right Thing to Do": Women Higher Education Administrators Theorize Ethical Leadership. *Journal of Research in Education*, 29(2), 26–53. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1274063.pdf>
- SciELO** Cidrás, A., & Camino Plaza, L. (2021). Cuestión de género: la discriminación de las investigadoras en España. *Cadernos de Pesquisa*, 51. <https://doi.org/10.1590/198053147641>
- WoS** Clark, M. A., Rudolph, C. W., Zhdanova, L., Michel, J. S., & Baltes, B. B. (2017). Organizational Support Factors and Work–Family Outcomes: Exploring Gender Differences. *Journal of Family Issues*, 38(11), 1520–1545. <https://doi.org/10.1177/0192513X15585809>
- ERIC** Cline, L., Rosson, H., & Weeks, P. (2019). Women Faculty in Postsecondary Agricultural and Extension Education: A Fifteen Year Update. *Journal of Agricultural Education*, 60(2), 1–14. <https://doi.org/10.5032/jae.2019.02001>
- ERIC** Coleman, M. (2020). Women leaders in the workplace: perceptions of career barriers, facilitators and change. *Irish Educational Studies*, 39(2), 233–253. <https://doi.org/10.1080/03323315.2019.1697952>
- WoS** Dilmaghani, M. (2021). Revisiting the gender job satisfaction paradox: The roots seem to run deep. *British Journal of Industrial Relations*, 60(2), 278–323. <https://doi.org/10.1111/bjir.12612>
- WoS** Eason, C. M., Mazerolle, S. M., Denegar, C. R., Pitney, W. A., & McGarry, J. (2018). Multilevel Examination of Job Satisfaction and Career Intentions of Collegiate Athletic Trainers: A Quantitative Approach. *Journal of Athletic Training*, 53(1), 80–87. <https://doi.org/10.4085/1062-6050-52.11.27>
- WoS** Eason, C. M., Mazerolle, S. M., Monsma, E. v., & Mensch, J. M. (2015). The Role of Personality in Job Satisfaction Among Collegiate Athletic Trainers. *Journal of Athletic Training*, 50(12), 1247–1255. <https://doi.org/10.4085/1062-6050-50.11.08>
- WoS** Fronek, H., & Brubaker, L. (2019). Burnout woman-style: The female face of burnout in obstetrics and gynecology. *Clinical Obstetrics and Gynecology*, 62(3), 466–479. <https://doi.org/10.1097/GRF.0000000000000443>
- WoS** Goel, S. (2018). Third generation sexism in workplaces: Evidence from India. *Asian Journal of Women's Studies*, 24(3), 368–387. <https://doi.org/10.1080/12259276.2018.1496616>
- SciELO** González Santa Cruz, A., & Toro Cifuentes, J. P. (2021). Culturas organizacionales y factores de riesgo psicosociales en organizaciones chilenas: Un análisis de clases latentes. *Psicoperspectivas*, 20(1), 162–180. <https://tinyurl.com/yckwvcvz>
- ERIC** Güven, S., & Güven, B. (2020). Organizational Justice and Being a Woman; What Female Lecturers Say. *International Journal of Progressive Education*, 16(4), 302–311. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.268.19>
- Dialnet** Irribarren Alcaíno, L. (2013). Problemática de las mujeres en el mercado de trabajo, el espíritu emprendedor en nuevos negocios y relación con sus valores y creencias. *Revista de Estudios Empresariales*. 1, 87–111. <https://tinyurl.com/5app9425>

- WoS** Karakose, T. (2017). An Evaluation of the Relationship between General Practitioners' Job Satisfaction and Burnout Levels. *Kamla Raj Enterprises*, 8(3), 239–244. <https://doi.org/10.1080/09735070.2014.11917639>
- WoS** Kessler, S. R., Spector, P. E., & Gavin, M. B. (2014). A Critical Look at Ourselves: Do Male and Female Professors Respond the Same to Environment Characteristics? *Research in Higher Education*, 55(4), 351–369. <https://doi.org/10.1007/s11162-013-9314-7>
- WoS** Kim, K. Y., Longacre, T. E., & Werner, S. (2016). The effects of multilevel signals on sex discrimination experiences among female employees. *Human Resource Management*, 56(6), 1–19. <https://doi.org/10.1002/hrm.21813>
- WoS** Lim, A., & YoungOek, J. (2015). A study on the influence of women-friendly policies on job satisfaction. *Asian Women*, 54(2), 71–104. <https://tinyurl.com/yu23kdr9>
- WoS** Lipińska-Grobelny, A., & Goździk, I. (2012). Gender and job satisfaction in stereotypical masculine and feminine occupations. *Medycyna Pracy*, 63(5). <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23373321/>
- Dialnet** Lupano Perugini, M. L., & Waisman, S. (2018). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 18(2), 77–89. <http://dx.doi.org/10.18682/pd.v18i2.808>
- WoS** Magnavita, N. (2013). Is there a gender gap in Italian radiology? A cross-sectional study. *European Journal of Radiology*, 82(9), 502–507. <https://doi.org/10.1016/j.ejrad.2013.04.007>
- SciELO** Mallado, C. M., Silva, J. P. da, & Espinosa, L. C. (2017). Competencias de género y cultura del trabajo en una federación. *Psicología & Sociedade*, 29, 1–10. <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2017V29157579>
- WoS** Meyerding, S. G. H., & Lehberger, M. (2018). Gender and job satisfaction in German horticulture. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21(7), 1003–1022. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2017.0125>
- Dialnet** Meza Barajas, E. (2017). Analysis of gender perception between organizational climate and job satisfaction in the industry-Mexico. *Comunicación*, 8(2), 148-158. <https://tinyurl.com/yzfk2cj9>
- WoS** Mousazadeh, S., Yektatalab, S., Momennasab, M., & Parvizy, S. (2018). Job satisfaction and related factors among Iranian intensive care unit nurses. *BMC Research Notes*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13104-018-3913-5>
- WoS** Mundia, L. (2019). Satisfaction with work-related achievements in Brunei public and private sector employees. *Cogent Business & Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1664191>
- WoS** Muskat, B., & Reitsamer, B. F. (2019). Quality of work life and Generation Y: How gender and organizational type moderate job satisfaction. *Personnel Review*, 49(1), 265–283. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0448>
- ERIC** Mythili, N. (2019). Legitimation of Women School Leaders in India. *Contemporary Education Dialogue*, 16(1), 54–83. <https://doi.org/10.1177/0973184918804396>

- WoS** Nair, A. G., Jain, P., Agarwal, A., & Jain, V. (2017). Work satisfaction, burnout and genderbased inequalities among ophthalmologists in India: A survey. *Work*, 56(2), 221–228. <https://doi.org/10.3233/WOR-172488>
- WoS** Patel, C. J. (2016). Comparing three South African student cohorts on their attitudes to the rights of working women. *Gender and Education*, 28(1), 55–71. <https://doi.org/10.1080/09540253.2015.1096918>
- Dialnet** Pérez Rodríguez, V. (2018). *Justicia organizacional y emociones su impacto en la salud y el comportamiento* [Tesis doctoral]. Universidad Nacional de Educación a Distancia. <http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:ED-Pg-PsiSal-Vperez>
- ERIC** Peter, T., Dengate, J., Farenhorst, A., & Franz-Odendaal, T. (2020). Department Culture in Canadian Sciences & Engineering: An Empirical Test of the Culture Conducive to Women’s Academic Success Model. *Journal of Women and Gender in Higher Education*, 13(2), 175–192. <https://doi.org/10.1080/26379112.2020.1784753>
- Dialnet** Plamenova Djourova, N. (2018). *Psychological Capital: underlying mechanisms, antecedents, and outcomes in the workplace* [Tesis doctoral]. Universitat de València. <https://tinyurl.com/yc6n7r5p>
- WoS** Pu, J., Zhou, X., Zhu, D., Zhong, X., Yang, L., Wang, H., Zhang, Y., Fan, S., Liu, L., & Xie, P. (2017). Gender differences in psychological morbidity, burnout, job stress and job satisfaction among Chinese neurologists: a national cross-sectional study. *Psychology, Health and Medicine*, 22(6), 680–692. <https://doi.org/10.1080/13548506.2016.1211717>
- ERIC** Rohwer, D. (2018). Backgrounds and Perceptions of Women Arts Administrators. *Texas Music Education Research*, 68–78. Ross, S. B., Jadick, M. F., Spence, J., DeReus, H., Sucandy, I., & Rosemurgy, A. S. (2020). Men surgeons’ perceptions of women surgeons: is there a bias against women in surgery? *Surgical Endoscopy*, 34(11), 5122–5131. <https://doi.org/10.1007/s00464-019-07294-9>
- WoS** Ross, S., Jadick, M., Spence, J., DeReus, H., Sucandy, I. & Rosemurgy, A. (2020). Men surgeons’ perceptions of women surgeons: is there a bias against women in surgery? *Surgical Endoscopy*, 34(4), 5122–5131. <https://doi.org/10.1007/s00464-019-07294-9>
- WoS** Roth, W. D., & Sonnert, G. (2011). The costs and benefits of ‘red tape’: Anti-bureaucratic structure and gender inequity in a science research organization. *Social Studies of Science*, 41(3), 385–409. <https://doi.org/10.1177/0306312710391494>
- SciELO** Rovetto Gonem, F. (2011). “Cómo nombrarlas”. Mujeres, trabajo y medios de comunicación: algunas aproximaciones conceptuales. *Trabajo y Sociedad*, 15(17), 381–399. <https://www.redalyc.org/pdf/3873/387334689023.pdf>
- WoS** Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S., & Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote Work, Work Stress, and Work–Life during Pandemic Times: A Latin America Situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7069. <https://doi.org/10.3390/ijerph18137069>

- WoS** Settles, I. H., Cortina, L. M., Buchanan, N. T., & Miner, K. N. (2013). Derogation, Discrimination, and (Dis)Satisfaction with Jobs in Science. *Psychology of Women Quarterly*, 37(2), 179–191. <https://doi.org/10.1177/0361684312468727>
- Dialnet** Sotelo Medina, A. B. (2018). Impacto del soporte organizacional percibido y el compromiso organizacional en el balance vida-trabajo en la industria manufacturera de exportación grande en Hermosillo, Sonora. *Revista de Comunicación y Salud*, 8(1), 45–59. [https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2018.8\(1\).45-59](https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2018.8(1).45-59)
- ERIC** Speranza, C. (2017). Women Expatriate Leaders: How Leadership Behaviors Can Reduce Gender Barriers. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 20. <https://doi.org/10.17062/cjil.v3i1.58>
- WoS** Szymanski, D. M., & Feltman, C. E. (2015). Linking Sexually Objectifying Work Environments Among Waitresses to Psychological and Job-Related Outcomes. *Psychology of Women Quarterly*, 39(3), 390–404. <https://doi.org/10.1177/0361684314565345>
- WoS** Szymanski, D. M., & Mikorski, R. (2016). Sexually Objectifying Restaurants and Waitresses' Burnout and Intentions to Leave: The Roles of Power and Support. *Sex Roles*, 75(7–8), 328–338. <https://doi.org/10.1007/s11199-016-0621-2>
- WoS** Taka, F., Nomura, K., Horie, S., Takemoto, K., Takeuchi, M., Takenoshita, S., Murakami, A., Hiraike, H., Okinaga, H., & Smith, D. R. (2016). Organizational climate with gender equity and burnout among university academics in Japan. *Industrial Health*, 54(6), 480–487. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2016-0126>
- WoS** Templeton, K., Nilsen, K. M., & Walling, A. (2020). Issues Faced by Senior Women Physicians: A National Survey. *Journal of Women's Health*, 29(7), 980–988. <https://doi.org/10.1089/jwh.2019.7910>
- WoS** Walczak, R. (2015, septiembre). Is the path to woman's work satisfaction different than that of a man? Core self-evaluations and dominating happiness philosophy in work satisfaction path modelling. *Knowledge for Market Use 2015: Women in Bussiness in the Past and Present*.
- WoS** Wang, Y., & Liesveld, J. (2015). Exploring Job Satisfaction of Nursing Faculty: Theoretical Approaches. *Journal of Professional Nursing*, 31(6), 482–492. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2015.04.010>
- WoS** Weaver, A. C., Wetterneck, T. B., Whelan, C. T., & Hinami, K. (2015). A matter of priorities? Exploring the persistent gender pay gap in hospital medicine. *Journal of Hospital Medicine*, 10(8), 486–490. <https://doi.org/10.1002/jhm.2400>
- WoS** Wessel, J. L., & Ryan, A. M. (2012). Supportive When Not Supported? Male Responses to Negative Climates for Women. *Sex Roles*, 66(1–2), 94–104. <https://doi.org/10.1007/s11199-011-0058-6>
- WoS** Wooldredge, J., & Steiner, B. (2016). Further Inspection Into the Effects of Correctional Officers' Sex, Race, and Perceptions of Safety on Job-Related Attitudes. *The Prison Journal*, 96(4), 576–599. <https://doi.org/10.1177/0032885516650882>

**WoS** Yu, H. H. (2020). Multiracial Feminism: An Intersectional Approach to Examining Female Officers' Occupational Barriers in Federal Law Enforcement. *Women & Criminal Justice*, 31(5), 327–341. <https://doi.org/10.1080/08974454.2020.1734146>