

Artículo:

Impacto del sentido de pertenencia en cuanto a productividad en las empresas

Impact of a sense of belonging on productivity in companies

Gemma Guadalupe Sierra-Obregón¹, Claudio Alejandro Alcalá-Salinas¹, José Javier Treviño-Uribe¹, Apolinar Zapata-Reboloso¹

Revista Interdisciplinaria de Ingeniería Sustentable y Desarrollo Social

Recibido: 23 de junio de 2025
Aceptado: 12 de agosto de 2025
Publicado: 29 de agosto de 2025

Publicación continua editada por el **Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca**

Desv. Lindero Tametate, S/N
Col. La Morita
C.P. 92100
Tantoyuca, Veracruz, México.
Teléfono: 789 8931680, Ext.196.

Correo electrónico:
revistadigital@itsta.edu.mx

Sitio WEB
<https://itsta.edu.mx/revistadigital>

ISSN 2448-8003
Reserva de derechos al uso exclusivo
No. 04-2016-092313253300-203

Editor responsable:
Dr. Horacio Bautista Santos

Copyright: Este artículo es de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la licencia Creative Commons
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

¹ Tecnológico Nacional de México – Instituto Tecnológico de Matamoros, México.

* Autor corresposnal: claudio.as@matamoros.tecnm.mx

Resumen: En el presente artículo se muestran los beneficios que se obtienen de implementar el sentido de pertenencia dentro de un ambiente laboral en una empresa del sector manufacturero, enfocado a la conexión emocional y psicológica que se crea entre el empleado y la organización mediante la utilización de métodos estratégicos buscando generar un ambiente laboral positivo y, por ende, una mejora en la productividad de la planta. Empleando métodos de investigación en campo mediante encuestas a trabajadores del sector, con el objetivo de analizar el alcance e impacto que esta práctica genera dentro del ambiente laboral tanto individualmente como de manera general en el rendimiento de los empleados y la productividad de la empresa, teniendo resultados favorables al respecto, que van desde la satisfacción y compromiso por parte de los empleados hasta la retención del talento de los mismos y rentabilidad de la planta en cuestión.

Palabras clave: Compromiso, sentido, pertenencia, productividad, organización.

Abstract

This article presents the benefits of implementing a sense of belonging within a manufacturing company's work environment. It focuses on the emotional and psychological connection created between employees and the organization through the use of strategic methods that seek to generate a positive work environment and, consequently, improve plant productivity. Field research methods were used through surveys of workers in the sector. The objective was to analyze the scope and impact this practice generates within the work environment, both individually and generally, on employee performance and company productivity. The results were favorable, ranging from employee satisfaction and commitment to talent retention and plant profitability.

Keywords: commitment, meaning, belonging, productivity, organization.

Introducción

Este elemento es esencial dentro de la cultura organizacional de la empresa, actuando de manera directa tanto con los valores como con la satisfacción de los empleados de la misma, puesto que, describe la conexión a nivel emocional que el personal genera y el impacto que tiene en cuanto a la manera de desempeñar sus funciones dentro de la planta, influyendo a su vez en la organización y el desarrollo, dentro del clima organizacional se interrelacionan diversos componentes que tienen como finalidad permitir, reconocer y evaluar el comportamiento de los empleados y miembros de la organización, ya sea de manera positiva o negativa, considerando que uno de los errores más comunes en las organizaciones es no tomar en cuenta a los empleados al momento de la toma de decisiones (Forero et al., 2008)

Olguín-Hernández et al. (2022) destacan que habilidades directivas como el liderazgo participativo y la delegación efectiva mejoran el clima organizacional, lo que a su vez incrementa el compromiso de los empleados. Este hallazgo refuerza la importancia de que los líderes fomenten un entorno inclusivo para fortalecer el sentido de pertenencia.

Es importante que los miembros que forman parte de la organización se sientan comprometidos con los propósitos y objetivos de la misma, la responsabilidad y el sentido de pertenencia que los empleados tienen hacia la empresa son factores sumamente

importantes, con el poder de marcar la diferencia entre los competidores (Spiro et al., 2016) Los empleados que sienten mayor conexión con su ambiente laboral tienden a tener un mayor rendimiento en cuanto a productividad y lealtad para con la empresa, es por ello que las organizaciones se encuentran con frecuencia interesadas en hacer sentir a sus trabajadores cómodos en el ambiente laboral, encontrando factores intrínsecos y extrínsecos que impulsan la satisfacción, el vínculo que los empleados crean y la manera en la que se relacionan con los aspectos significativos de la organización (Sánchez-Galván et al., 2024; Sánchez Hayman et al., 2024).

Para comprender la magnitud del impacto que aplicar el sentido de pertenencia tiene con respecto al ambiente laboral, es importante que tengamos presente que sus beneficios van más allá de los miembros de la empresa en donde se esté llevando a cabo su aplicación, sino también a las personas involucradas tanto de manera directa como indirectamente, considerando que la identidad laboral en sectores de la economía formal, depende de aspectos compartidos a nivel grupal como los valores y la experiencia laboral compartida, y de aspectos organizacionales como el reconocimiento de la empresa por sus clientes y competidores (Carro & González, 2012). Asimismo, es importante hacen mención en el hecho de que, al trabajar con el recurso humano, no siempre van a estar de acuerdo todas las partes involucradas, por lo que (Baeza, 1991) menciona la existencia de una fuerte tendencia en todo el mundo capitalista a romper los contratos colectivos donde se establecen salarios iguales para trabajos de igual calificación.

Al tener un ambiente laboral equilibrado y armónico donde los miembros de la organización se sientan incluidos, existe una mayor probabilidad de alcanzar las metas y objetivos enfocados al mercado, puesto que los miembros acogen una actitud de fidelidad, comprometiéndose con los objetivos del equipo, generando, por ende, mejor desempeño en la realización de las actividades. Al lograr un ambiente laboral armonioso donde los empleados se sientan valorados se tiene mayor probabilidad de alcanzar las metas y objetivos de la organización, con un enfoque en el mercado, ya que el personal adopta un comportamiento de fidelidad y compromiso tomando los objetivos del equipo como propios, generando a su vez un mejor desempeño. En (Trinkenreich et al., 2023) plantea lo anterior como una necesidad humana fundamental que influye en el comportamiento, el compromiso

a largo plazo y la satisfacción laboral de las personas, como lo revelan investigaciones en disciplinas como la psicología, la salud y la educación.

La vida después de la pasada pandemia ha transcurrido de manera diferente en distintos aspectos de nuestra vida cotidiana, afectando no solo al país sino al mundo entero en su día a día, los acontecimientos posteriores a ello tanto de carácter económico como social y político han generado una nueva perspectiva en cuanto a la manera en que las personas ven el valor del trabajo en su vida, por lo que las decisiones que las personas toman en torno al aspecto profesional están sincronizadas estrechamente con la motivación laboral dentro de la organización, para la que cumplen las funciones asignadas (Lince et al., 2011); las organizaciones evolucionan y se transforman aceleradamente, adaptándose a los cambios del entorno, involucrando nuevas estrategias que les permita aumentar su rentabilidad y de igual forma propiciar una gestión adecuada de sus recursos (Ramírez Méndez et al., 2022). A medida que el mundo laboral se vuelve cada vez más incierto, ya no basta con que los empleados completen las tareas asignadas. El éxito y la supervivencia organizacional dependen de la proactividad: acciones anticipatorias que los empleados toman para impactar en sí mismos o en el entorno (Glavas and Piderit, 2009).

Es en esta etapa donde las personas tomamos un estilo de vida diferente al que estábamos acostumbrados, dando como resultado la generación de muchos negocios independientes, al igual que se sentían más conectados con el ambiente externo de la empresa y medio ambiente, en base a ello, muchas empresas han optado por tomar un enfoque empresarial sustentable y comprometido con preservar y cuidar la naturaleza; vivir como la naturaleza prioriza encarnar y percibir la naturaleza como una parte física, mental y espiritual de uno mismo, enfatizando valores amplios de unidad, parentesco e interdependencia (Pascual et al., 2023).

Según Randstad Workmonitor (2023) el 65% de los colaboradores en México, dejaría un trabajo si no sintiera que pertenece a él, basándose en 35.000 trabajadores en 34 mercados de Europa, Asia Pacífico y América.

Es aquí donde entran algunas estrategias que el gobierno implementa para mantener la rentabilidad de las empresas u organizaciones dentro del mercado, como son los subsidios

diseñados para influir en el comportamiento de las industrias y los individuos, orientándolos hacia resultados que el Estado considera beneficiosos (Peñalosa-Martinell et al., 2025).

Relación entre el sentido de pertenencia y la productividad

El sentido de pertenencia también se manifiesta hacia el exterior de la organización, es factible que ocurra mediante la RSE; sin embargo, esta relación no es previsible que sea de forma directa, dado que la literatura refiere a una actuación de la organización en su conjunto (Organ, 1997), además de la necesidad de sanear los procesos productivos en todas las esferas de la actividad económica ha hecho de la productividad el foco de atención del público y los especialistas en materia de competitividad (Carro & González, 2012).

Algunos de los beneficios de implementar esta práctica dentro del clima laboral son:

1. Aumento del compromiso por parte de los empleados:

Al sentirse parte del entorno laboral donde realizan las actividades correspondientes, los empleados se comprometen a un nivel mayor tanto con sus responsabilidades como con las metas de la empresa.

2. Reducción del ausentismo y rotación del personal:

Un fuerte sentido de pertenencia aumenta el bienestar emocional reduciendo a su vez el estrés, generando así que los trabajadores tiendan a faltar menos y no buscar oportunidades laborales externas.

3. Mejor comunicación y trabajo en equipo:

Ayuda a comunicarse de manera directa y con transparencia, mejorando la confianza entre los miembros del equipo, por ende, fortaleciendo el trabajo y facilitando la resolución de problemas y/o conflictos que puedan presentarse.

El sentimiento de tener un lugar, el sentido de pertenencia, se ha perdido en los cimientos y organizaciones en los que la satisfacción personal de los trabajadores favorece su prosperidad (Morales, 2021). En el contexto actual de la Industria 4.0, las máquinas CNC desempeñan un papel primordial al facilitar la integración de sistemas ciberfísicos (CPS) y el Internet de las Cosas Industrial (IoT) en los procesos de fabricación (Sánchez Hayman et al., 2024).

Valle-Zavala et al.(2024) encontraron que un clima organizacional positivo reduce el ausentismo en un 40% y mejora el cumplimiento de metas en un 55%, lo que refuerza la idea de que la cultura empresarial incluyendo el sentido de pertenencia es un predictor clave del desempeño laboral

Para desarrollar y promover el sentido de pertenencia dentro de la organización es necesario fomentar la cultura inclusiva, así como el respeto y diversidad entre los miembros y trabajadores, buscando que los empleados se sientan incluidos y parte del equipo, reconociendo sus logros, tanto individuales como de forma grupal y dándolos a conocer abiertamente, implementando espacios donde los empleados puedan expresar con total libertad las ideas y sugerencias en sentido de la organización, la conciliación laboral y familiar es percibida favorablemente por los trabajadores y mejora su comportamiento organizacional, especialmente su desempeño (Biedma Ferrer y Medina Garrido, 2014; Toro, 1996).

Los factores que se perciben como necesarios en un ambiente laboral son flexibilidad de horarios; salarios por encima de la ley, una buena relación con los superiores, trabajo en equipo, respeto y apoyo mutuo entre compañeros, equilibrio entre la vida personal y laboral y reconocimiento por parte de la empresa hacia el trabajador (Duarte, 2023). La mayoría de la gente cree que las mujeres (en comparación con los hombres) experimentan un trato más discriminatorio en el trabajo, especialmente en profesiones mayoritariamente masculinas, relativamente pocas mujeres reportan haber experimentado dicho trato (Williams et al., 2025).

Asimismo, la comprensión de parte del líder es pieza clave para la generación de confianza y percepción de colectividad, mostrando consideración con sus subordinados, enfocando las metas y objetivos individuales con la misión de la empresa, de manera precisa y buscando que todas las partes involucradas en el proceso conozcan y entiendan el alcance que su contribución tiene en este sentido. El agradecimiento se intercambia principalmente entre empleados del mismo nivel y de diferentes áreas de la empresa, abordando así el problema del reconocimiento, los gerentes no siempre responden a dicho reconocimiento de la forma en que los empleados esperan (Spiro et al., 2016). El refuerzo desempeña un papel importante en la generación de patrones temporales de éxito (Gelastopoulos et al., 2025). Es básico que

los gerentes estén preparados con tres tipos de habilidades para esta labor como son las habilidades técnicas, de trato personal y conceptuales que tiene como base los conocimientos mencionados en su tiempo por Aristóteles (Aburto & Bonales, 2011).

La alta dirección debe asegurar que los empleados compartan la mentalidad de la organización para alinear valores y mejorar el desempeño (Valle-Zavala et al., 2024).

El desarrollo de habilidades directivas como la comunicación efectiva y la gestión del talento es esencial para crear ambientes laborales donde los empleados se sientan valorados y parte activa de la organización" (Olguín-Hernández et al., 2022).

Materiales y métodos

Se aplicó una encuesta a empleados de dos distintas áreas de producción de la empresa, una de ellas (frames) donde ya se llevan a cabo acciones que fomentan el sentido de pertenencia dentro de la organización, mientras que en la otra (aros) no se han implementado estas técnicas.

A continuación, se muestran las preguntas realizadas, buscando que la respuesta sea clara y concisa, considerando tanto las necesidades del trabajador como de la empresa, con enfoque en la productividad.

1. ¿Consideras que contribuyes a los objetivos de la empresa con el trabajo que realizas?
2. ¿Sientes que aportas valor a la misión y visión de la empresa?
3. ¿Recomiendas la empresa como un buen lugar de trabajo?
4. ¿Te sientes cómodo en tu lugar de trabajo?
5. ¿Consideras que la organización reconoce los logros de los empleados?
6. ¿Te sientes incluido en las decisiones que se toman con respecto a tu trabajo?
7. ¿Puedes opinar y aportar ideas o sugerencias con total libertad a tu jefe inmediato?
8. ¿Tienes la posibilidad de crecer laboralmente en esta empresa?

Con un total de veinte trabajadores de la planta, diez del área de aros y diez frames, se tomaron en cuenta las respuestas afirmativas para generar las gráficas correspondientes y evaluar la diferencia entre ambas, con el objetivo de conocer qué tan factible resulta ser la

implementación y aplicación de los métodos utilizados para fomentar el sentido de pertenencia y a su vez, la repercusión que estos tienen en la productividad de la empresa.

Resultados y discusión

En base a la información anterior, mediante el método de investigación en campo y observación, es correcto afirmar que el sentido de pertenencia no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también tiene un impacto directo y positivo en cuanto a productividad en la organización donde sea aplicado, retención de talento y rentabilidad de las empresas. Incorporar estrategias que fomenten este sentido de pertenencia puede ser una inversión estratégica para cualquier organización.

Figura 1. Resultado de encuesta realizada.



Tomando como base la meta de cada área por jornada laboral en unidades y las piezas que se están trabajando, podemos analizar la productividad, de manera que, la diferencia entre ambas es notoria, tanto en los resultados de la investigación en campo mediante la encuesta como con la siguiente información, confirmando así la hipótesis previa, mientras más incluidos se sientan los miembros de la organización, mejor será su rendimiento en el trabajo, por ende, teniendo efectos positivos en la productividad ya sea directa o indirectamente según el caso.

Tabla 1. Productividad de las áreas estudiadas.

Área: aros		Área: frames	
Requerimiento	Cumplimiento	Requerimiento	Cumplimiento
6 unidades	4 unidades	4 unidades	3.2 unidades

Tomando en cuenta la información ya existente, así como la obtenida en el presente proyecto, es correcto afirmar que el sentido de pertenencia aplicado de manera efectiva y estratégica dentro del lugar de trabajo trae consigo beneficios tanto para la empresa como para los mismos empleados encargados de realizar las funciones y/o actividades con enfoque en el cumplimiento de las metas y objetivos de la misma.

Mientras que en este estudio el área frames mostró incremento del 20% en su productividad, Valle-Zavala et al. (2024) reportaron que el 63% de los empleados que no se sienten orgullosos de su organización incumplen metas, destacando la correlación entre pertenencia y resultados. Olguín-Hernández et al. (2022) encontraron que el 75% de los directivos con habilidades de liderazgo participativo generaban mayor satisfacción en sus equipos, subrayando el rol crítico de los líderes en la construcción de pertenencia.

Conclusiones

La importancia de fomentar el sentido de pertenencia dentro del ambiente laboral radica en que los miembros y empleados de la organización al sentir que son parte importante de la misma, logran llegar a conseguir un sentimiento de realización personal, cubriendo necesidades básicas tanto de carácter personal como laboral, relacionadas directa o indirectamente con las actividades de su lugar de trabajo, impulsando a su vez técnicas de desarrollo cognitivo, como percepción, motivación e identificación, por ende, mejorando el comportamiento y manejo de los mismos dentro del ambiente laboral, puesto que, mientras más apegado se sienta el personal de la organización con la misión y visión de la misma, mayor será el compromiso que tenga por contribuir con los propósitos y objetivos, es decir, presenta incremento en el esfuerzo empleado en llevar a cabo las actividades correspondientes, aumentando a su vez la productividad independiente de la manera en la

que se maneje dentro de la empresa, ya sea individual, por equipos de trabajo, áreas o líneas de producción.

Por otra parte, la motivación es un antecedente directo del desempeño; aplicándola en niveles altos, asegura tanto dedicación como esfuerzo para con las actividades y tareas; mientras que, por el contrario, si se implementa de manera nula o escasa puede presentarse poco rendimiento en el personal, evitando realizar las actividades correspondientes, menos dedicación y esfuerzo por parte de los responsables, y un desempeño desfavorable y deficiente.

Por último, el sentido de pertenencia no debe ser considerado como un lujo con fundamento en las emociones de cada miembro de la organización, sino que es correcto considerarlo como una motivación enfocada en generar mayor productividad, comprobando que las empresas que se interesan en construir un ambiente laboral donde sus miembros se sientan parte importante y activa obtienen ventajas competitivas ya sea de carácter tangible o intangible, recordando que, en un mundo donde cada persona es un talento, que busca más que un salario, brindarles un espacio que potencie esas habilidades y capacidades puede ser un impulso y hacer una diferencia significativa en cuanto a éxito y estancamiento del personal.

Referencias bibliográficas

- Aburto, H., and Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigacion y Ciencia*, 19(51), 41–49. <https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>
- Baeza, A. V. (1991). Productividad: Las visiones neoclásica y marxista. *Investigación Económica*, 50(198), 45–69. <http://www.jstor.org/stable/42842299>
- Biedma Ferrer, J. M., and Medina Garrido, J. A. (2014). Impact of family-friendly HRM policies in organizational performance. *Intangible Capital*, 10(3). <https://doi.org/10.3926/ic.506>
- Carro, R., and González, D. (2012). Productividad y Competitividad. *Administración de Las Operaciones*, 1–18.
- Duarte Beltrán, E. (2023). Programa de intervención para mejorar el entorno organizacional de una empresa con base en la NOM-035-STPS-2018. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 8(24), 70–100. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i24.224>

- Forero, M., Rincón, X., and Velandia, M. (2008). *Universidad de La Salle Motivación, liderazgo y sentido de pertenencia : clima organizacional flores la Valvanera Ltda. Citación recomendada.* 1–174.
- Gelastopoulos, A., Sage, L., and van de Rijt, A. (2025). Reinforcement generates systematic differences without heterogeneity. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 122(23). <https://doi.org/10.1073/pnas.2408163122>
- Glavas, A., and Piderit, S. K. (2009). How Does Doing Good Matter? *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2009.wi.00007>
- Lince, E. M., Santos, H. B., Galván, F. S., & Rivero, L. C. (2011). La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/index.htm>.
- Morales, J. (2021). *ESTRATEGIA DE FORMACIÓN DE VALORES BASADA EN UN MODELO DE SISTEMATIZACIÓN AXIOLÓGICO ACADÉMICO PARA EL SENTIDO DE PERTENENCIA [UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN]*. [https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8446/Morales Angaspilco Jahaira Eulalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8446/Morales%20Angaspilco%20Jahaira%20Eulalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Olguín-Hernández, N., González-Rodríguez, A., and Díaz-García, J. L. (2022). Determinación de las habilidades directivas en el personal directivo de una institución educativa de nivel superior. *Revista Interdisciplinaria de Ingeniería Sustentable y Desarrollo Social*, 8(1), 177–189. <https://doi.org/10.63728/riisds.v8i1.143>
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Pascual, U., Balvanera, P., Anderson, C. B., Chaplin-Kramer, R., Christie, M., González-Jiménez, D., Martin, A., Raymond, C. M., Termansen, M., Vatn, A., Athayde, S., Baptiste, B., Barton, D. N., Jacobs, S., Kelemen, E., Kumar, R., Lazos, E., Mwampamba, T. H., Nakangu, B., ... Zent, E. (2023). Diverse values of nature for sustainability. *Nature*, 620(7975), 813–823. <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06406-9>
- Peñalosa-Martinell, D., Vergara-Solana, F. J., and Villarreal Colmenares, H. (2025). Analysis of the impact of aquaculture subsidies on production, the case of Mexico. *Npj*

- Ocean Sustainability*, 4(1), 20. <https://doi.org/10.1038/s44183-025-00123-8>
- Ramírez Méndez, G., Magaña Medina, D., and Ojeda López, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 8(20), 189–208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Sánchez-Galván, F., Bautista-Santos, H., Romero-Romero, Y., & Altamirano-Herrera, M. X. (2024). El enfoque prospectivo: factores cualitativos que tienen un impacto en la satisfacción laboral de los empleados. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Sánchez Hayman, L. H., Morales Tamayo, Y., and Trujillo Ronquillo, D. F. (2024). Revisión sistemática de Literatura sobre la Incidencia de la Tecnología CNC en la Industria 4.0. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 11(2), 145–155. <https://doi.org/10.26423/rctu.v11i2.801>
- Spiro, E. S., Matias, J. N., and Monroy-Hernández, A. (2016). Networks of gratitude: Structures of thanks and user expectations in workplace appreciation systems. *Proceedings of the 10th International Conference on Web and Social Media, ICWSM 2016*, 358–367. <https://doi.org/10.1609/icwsml.v10i1.14737>
- Toro, F. (1996). *Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes: diferencias individuales* (Cincel (ed.)). Cincel.
- Trinkenreich, B., Stol, K. J., Sarma, A., German, D. M., Gerosa, M. A., and Steinmacher, I. (2023). Do I Belong? Modeling Sense of Virtual Community Among Linux Kernel Contributors. *Proceedings - International Conference on Software Engineering*, 319–331. <https://doi.org/10.1109/ICSE48619.2023.00038>
- Valle-Zavala, E. Y., García-Treviño, I. L., Medina-Alvarez, M. Á., and Guzmán-Prince, I. (2024). Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral en una empresa de sector Inmobiliario en Matamoros, Tamaulipas. *Revista Interdisciplinaria de Ingeniería Sustentable y Desarrollo Social*, 10(1), 161–171. <https://doi.org/10.63728/riisds.v10i1.39>
- Williams, M. J., Esianor, B., Hendrick, S., Farlow, J. L., Farrell, A., Kupfer, R. A., Meyer, T. K., Vinson, K. N., Wandell, G. M., and Chen, A. Y. (2025). Everyday challenges to women's presence and authority yield greater burnout and less persistence in a male-

dominated profession. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 122(20).
<https://doi.org/10.1073/pnas.2415826122>