

Estudios Interdisciplinarios de Género



Norma Gutiérrez Hernández

Coordinadora

Estudios Interdisciplinarios de Género

Estudios Interdisciplinarios de Género

Norma Gutiérrez Hernández
Coordinadora

Este libro fue evaluado por pares académicas externas bajo la modalidad de doble ciego. Los dictámenes se encuentran bajo resguardo de Paradoja Editores.

Diseño Editorial: Hesby Martínez Díaz
Maquetación: Paradoja Editores
Imagen de portada: Violeta Yasmín Castillo Dávila
paradojaeditores@gmail.com

Estudios interdisciplinarios de género
Primera edición: 2026
© Norma Gutiérrez Hernández

© Paradoja Editores
Virreyes 203, Centro Histórico,
C.P. 98000, Zacatecas, Zac.

ISBN: 978-970-96511-6-4

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier modo electrónico o mecánico, sin la autorización de las instituciones editoras.

El contenido de esta obra es responsabilidad de las autoras y los autores.

ÍNDICE

Prólogo

Esbozo cartográfico de <i>Estudios Interdisciplinarios de Género</i> Sonia Ibarra Valdez	8
--	---

I. Parte

Desde la educación feminista: Enseñar con lentes violeta

Capítulo 1

Feminismo desde una teoría crítica María del Carmen Ordaz	18
---	----

Capítulo 2

Epistemología crítica feminista en la investigación desde las humanidades Citlaly Aguilar Sánchez Mónica Guadalupe Chávez Elorza	37
---	----

Capítulo 3

Propuesta metodológica para el análisis feminista del derecho Adriana Guadalupe Rivero Garza	55
--	----

Capítulo 4

Pedagogía feminista: una mirada al legado educativo de Graciela Hierro, en el marco del Modelo Educativo Nacional Norma Gutiérrez Hernández	76
---	----

II. Parte

Desde el cuerpo simbólico: Pensamiento, escritura y voz

Capítulo 5

¿La filosofía en México es solo para hombres? Lilia Delgado Calderón	97
--	----

Capítulo 6

La lectura con perspectiva de género: un acto de independencia simbólica

108

Arlett Cancino Vázquez

Capítulo 7

El cuerpo y la violencia desde la crítica literaria femenina: “Las voladoras” y “Soroche” de Mónica Ojeda

126

Elsa Leticia García Argüelles

Capítulo 8

Competencia comunicativa y género

142

Mónica Muñoz Muñoz

III. Parte

Desde el bienestar integral: Legislación, trabajo, salud y empoderamiento

Capítulo 9

De la paridad formal a la protección efectiva: entre el reconocimiento normativo y la desigualdad estructural

158

Verónica Aguilar Vázquez

Capítulo 10

“La Bartola”. Primera, segunda, tercera jornada (y más) de trabajo productivo-reproductivo; una caracterización histórica desde la Modernidad. Querétaro, México, (1950)

177

Oliva Solís Hernández

José Alfredo Silva A.

Capítulo 11

¿De qué enferman las mujeres?

197

Rosalinda Gutiérrez Hernández

Mario González Gutiérrez

Capítulo 12

Determinantes psicosociales de la salud mental laboral en las mujeres: un análisis desde la perspectiva de género

216

Sonia Villagrán Rueda

Capítulo 13

¿El empoderamiento ha llegado a las mujeres?

232

Aída Alicia Lugo Dávila

Semblanzas curriculares

246

Determinantes psicosociales de la salud mental laboral en las mujeres: un análisis desde la perspectiva de género

Sonia Villagrán Rueda

Introducción

Históricamente, la salud mental en el trabajo se centró en riesgos físicos y químicos, ignorando la subjetividad y las desigualdades estructurales. A nivel internacional, la incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral formal a partir de la década de 1970 marcó un punto de inflexión. Autoras pioneras como Arlie Hochschild (1983) identificaron que esta transición no fue equitativa, acuñando conceptos como la “doble jornada” o el “trabajo emocional”, donde las mujeres no solo cumplen con sus deberes profesionales, sino que sostienen la carga mental y afectiva del hogar. Este fenómeno global ha sido documentado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), señalando que la falta de políticas de conciliación es un detonante primario de estrés crónico en la población femenina mundial.

A nivel nacional, México ha transitado por un proceso de reconocimiento gradual. De una etapa de invisibilización de la violencia doméstica trasladada al ámbito laboral, se ha avanzado hacia marcos normativos robustos. Un pilar fundamental en esta evolución es la NOM-035-STPS-2018 (Diario Oficial de la Federación [DOF, 2018]), que obliga a los centros de trabajo a identificar y prevenir factores de riesgo psicosocial. Como ha señalado Villagrán, S. en sus investigaciones, la implementación de esta norma en México representa un avance significativo, pero requiere una “lente de género” para ser efectiva, ya que los factores de riesgo como el liderazgo negativo o la falta de control sobre el trabajo impactan de forma diferenciada a las mujeres debido a la preexistencia de roles tradicionales de género.

A nivel local, en entornos académicos y científicos como los del estado de Zacatecas, la situación adquiere matices específicos. Las mujeres en estas áreas enfrentan la presión de la productividad científica sumada a estructuras institucionales que, en ocasiones, no contemplan la corres-

ponsabilidad, generando lo que Villagrán, *et al.* (2023a) definen como una vulnerabilidad sistémica que compromete directamente su calidad de vida y salud mental.

Sin embargo, a pesar de los avances normativos, las mujeres mexicanas continúan experimentando condiciones atravesadas por desigualdades estructurales. Según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), la brecha de participación laboral es solo la punta del iceberg de una disparidad económica y temporal que asfixia el bienestar femenino. Esta realidad se manifiesta con claridad en la distribución del tiempo y el ingreso, elementos que sirven como caldo de cultivo para el desarrollo de patologías psicosociales. En la Tabla 1 se sintetiza estas disparidades a nivel nacional.

Tabla 1. *Indicadores de Ocupación y Género en México (INEGI, 2023)*

Indicador	Mujeres	Hombres
Tasa de participación económica	46.1%	76.3%
Horas semanales en trabajo doméstico no remunerado	39.7 h	15.2 h
Ingreso promedio mensual (Brecha estimada)	-14% a -16%	Referencia

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2023)

Los datos representados en la Tabla 1 son evidencia de la asimetría estructural que sustenta los riesgos psicosociales para las mujeres trabajadoras en México. La brecha en la tasa de participación económica, representa una diferencia de 30.2 puntos porcentuales, lo que demuestra que el acceso al mercado laboral sigue condicionado por barreras de género. Pero el dato más revelador es la carga del trabajo doméstico no remunerado; las mujeres pasan casi 40 horas a la semana en casa realizando tareas de cuidado y del hogar, un día laboral extra completo además de su trabajo formal.

Esta “doble jornada” se traduce en un agotamiento físico y mental crónico, mientras que la brecha salarial (de hasta el 16% menos que los hombres) agrava el estrés percibido al no existir una retribución equitativa por el esfuerzo realizado. Como señala la Comisión Económica para América Latina y el Caribe la (CEPAL, 2021), la falta de autonomía económica y la pobreza de tiempo son determinantes que “asfixian” la salud

mental femenina, creando un terreno fértil para el desarrollo de patologías como el burnout y la ansiedad.

Este panorama estadístico nacional no es solo una fotografía de la desigualdad, sino el motor de los conflictos que se viven en la cotidianidad de las empresas e instituciones. Para comprender cómo estas cifras se transforman en vivencias de acoso, desgaste o resistencia, es necesario transitar de lo cuantitativo a lo cualitativo, analizando los mecanismos internos de las organizaciones. Por ello, la siguiente sección detalla la ruta metodológica seguida para profundizar en estos fenómenos y el objetivo que guía este análisis integral.

La metodología se fundamenta en un enfoque cualitativo de alcance descriptivo-analítico, utilizando el método de revisión documental sistemática. Este diseño permite integrar y contrastar diversas fuentes bibliográficas con estudios de campo actuales. Se ha puesto especial énfasis en la producción científica de la Villagrán-Rueda, cuyos trabajos sobre el modelo de dimensiones para mujeres universitarias y el análisis de variables como el burnout y la asertividad proporcionan un marco empírico sólido y situado en el contexto mexicano.

El objetivo general es analizar los determinantes psicosociales que inciden en la salud mental laboral femenina, visibilizando sus raíces estructurales —tales como el estrés percibido, el síndrome de burnout y la violencia laboral— con el fin de proponer estrategias de gestión directiva y herramientas de mejora basadas en el bienestar integral y el enfoque de género.

Para aterrizar este objetivo en una realidad concreta es necesario desplazar la mirada hacia el entorno inmediato de estudio. El análisis de las macro-tendencias nacionales cobra sentido pleno al observar cómo se replican y agudizan estas condiciones en el contexto estatal, específicamente en Zacatecas, donde la interacción entre la academia y el mercado laboral local presenta desafíos únicos.

El escenario en Zacatecas

Para contextualizar el impacto de estos determinantes es imperativo revisar las cifras locales de Zacatecas. En este estado, la precariedad laboral y la cultura organizacional presentan matices críticos, especialmente para las mujeres académicas y trabajadoras de servicios, donde las expectativas sociales y la falta de infraestructuras de cuidado robustas elevan el riesgo de colapso psicosocial.

Tabla 2. Situación Laboral de las Mujeres en Zacatecas

Indicador	Dato Zacatecas	Contexto de Riesgo Psicosocial
Brecha de Participación	41.2% (M) vs 75.8% (H)	Barreras de entrada y falta de corresponsabilidad local.
Informalidad Laboral	62.4%	La falta de seguridad social eleva la ansiedad crónica.
Carga de Cuidados	42.8 horas/semana	“Doble jornada” intensa que facilita el burnout.
Acoso y Discriminación	22.1% (prevalencia)	Determinante directo del mobbing y la deserción.

Fuente. Datos adaptados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) para el estado de Zacatecas, correspondientes al cierre de 2023 (INEGI, 2023). M= Mujeres, H= Hombres.

La interpretación de los datos presentados muestra un panorama de alta vulnerabilidad para la población femenina en la región. Con una informalidad laboral superior al 60%, la mayoría de las mujeres en Zacatecas carecen de protecciones sociales básicas, lo que las deja expuestas a liderazgos arbitrarios y precariedad económica, factores que disparan los niveles de ansiedad.

Asimismo, la carga de cuidados (42.8 horas semanales) supera el promedio nacional mencionado anteriormente, confirmando que en el contexto local la “doble jornada” es un factor determinante que acelera el agotamiento emocional o burnout. Finalmente, la prevalencia de acoso y discriminación actúa como un inhibidor del desarrollo profesional, validando lo expuesto por autoras como Segato (2018) sobre la violencia como mecanismo de control en espacios públicos y laborales.

Estos datos locales no son cifras aisladas, son el reflejo de una estructura de poder que se manifiesta en la cotidianidad laboral. Comprender esta base estadística es el paso previo necesario para profundizar en los fenómenos específicos que erosionan la salud mental femenina, tales como el hostigamiento sistemático y el agotamiento emocional, temas que se desarrollan extensamente en el siguiente apartado.

Desarrollo del tema

El análisis de los determinantes psicosociales requiere una comprensión multidimensional que trascienda la mera descripción de síntomas indivi-

duales para enfocarse en la interacción entre la trabajadora y su entorno organizacional. A continuación, se exploran los ejes críticos —violencia, agotamiento y liderazgo— que configuran la salud mental laboral femenina, fundamentados en la producción científica contemporánea y datos de la realidad mexicana.

El *mobbing* y su impacto psicofísico en las mujeres

La violencia laboral constituye uno de los determinantes más críticos para la salud mental femenina. Villagrán *et al.* (2017) han documentado que el *mobbing* genera un impacto psicológico profundo que se traduce en somatizaciones y un deterioro del sentido de pertenencia. En las mujeres, este fenómeno suele estar vinculado a relaciones de poder desiguales, donde el hostigamiento actúa como una barrera para la permanencia laboral y el desarrollo de la carrera científica.

Para profundizar, autoras como Rita Segato (2018) explican que el acoso en instituciones jerárquicas funciona como un “mandato de masculinidad” que castiga la autonomía femenina. A nivel de datos, la OIT (2022) señala que 3 de cada 5 mujeres que han sufrido violencia laboral no lo denuncian por miedo a represalias, lo que cronifica el estrés. Estudios de Fitzgerald *et al.* (1997) y revisiones actuales confirman que el impacto psicofísico incluye desde trastornos del sueño y ansiedad hasta enfermedades cardiovasculares derivadas de la exposición prolongada al cortisol. El *mobbing*, por tanto, no es solo un conflicto interpersonal, sino una patología organizacional que utiliza el género como factor de vulnerabilidad.

Se observa entonces, que el hostigamiento sistemático no solo erosiona la integridad psíquica de la mujer, sino que la sitúa en un estado de indefensión que compromete su futuro profesional. No obstante, la violencia directa no es la única forma en que las organizaciones desgastan la salud mental femenina; la acumulación de exigencias y la falta de soporte institucional dan paso a un agotamiento crónico. Esta transición de la agresión externa al agotamiento interno permite analizar el Síndrome de Burnout como una respuesta sistémica a la sobrecarga de roles.

El Síndrome de Burnout: Una mirada desde el género

El agotamiento emocional es un riesgo prevalente en profesiones feminizadas. Estudios de caso en México (Villagrán *et al.*, 2025) demuestran que el burnout docente está condicionado por variables psicofísicas y labora-

les. La carga de trabajo, sumada a una gestión directiva inadecuada, crea un entorno de vulnerabilidad. Como se plantea en el modelo del desarrollo de dimensiones para mujeres universitarias (Villagrán *et al.*, 2023b), los obstáculos en algunas instituciones son sistémicos y culturales.

Ampliando esta visión, Maslach & Leiter (2016) destacan que el burnout en mujeres se manifiesta predominantemente como agotamiento emocional debido a la alta carga de empatía y cuidado requerida en la docencia. Investigaciones de Petersen (2020) sugieren que este desgaste se intensifica por la “doble jornada”, donde la falta de balance vida-trabajo (work-family balance) actúa como un predictor del colapso.

De este modo, el burnout se revela como la consecuencia última de un sistema que ignora la corresponsabilidad y castiga la salud física mediante la presión incesante. Sin embargo, para mitigar este agotamiento es fundamental observar el papel de las jerarquías; la diferencia entre un entorno que enferma y uno que protege reside, en gran medida, en la calidad del mando. Por ello, resulta imperativo explorar cómo los estilos de liderazgo y el bienestar subjetivo pueden actuar como el contrapeso necesario frente a estos riesgos psicosociales.

Bienestar subjetivo y estilos de liderazgo

El bienestar docente es un reto de la educación contemporánea. La asertividad y el bienestar subjetivo son factores protectores que permiten a las estudiantes y profesionales navegar entornos complejos (Villagrán *et al.*, 2025). Sin embargo, ciertos estilos de liderazgo en la Educación Media Superior actúan como generadores de riesgos psicosociales al perpetuar sesgos de género en la distribución de tareas y el reconocimiento profesional.

Profundizando en este punto, el liderazgo autoritario o “laissez-faire” en instituciones educativas tiende a ignorar la perspectiva de género, invisibilizando el acoso y sobrecargando a las mujeres con tareas administrativas no reconocidas. Autores como Daniel Goleman y aportaciones de Susan David (2017) sobre agilidad emocional enfatizan que la carencia de asertividad en los mandos medios dispara el estrés percibido. El liderazgo asertivo, por el contrario, fomenta la “seguridad psicológica”, un factor que, según datos de la CEPAL (2021), incrementa la permanencia de las mujeres en puestos de alta dirección y reduce los índices de ausentismo por causas psicológicas.

La asertividad y el liderazgo consciente son los pilares que sostienen un entorno laboral saludable y equitativo. La evidencia aquí presentada demuestra que el bienestar de la mujer trabajadora depende de una arquitectura organizacional diseñada para protegerla. Para llevar estas reflexiones del plano teórico a la acción preventiva, se presenta a continuación el “Checklist de Salud Ocupacional”, una propuesta técnica que operativiza el Modelo Villagrán Rueda para su aplicación en cualquier centro de trabajo.

El modelo propuesto se denomina **PROTOCOLO VR-INTEGRA: Matriz Villagrán Rueda para la Evaluación de Determinantes Psicosociales con Perspectiva de Género**, dicho protocolo expone un marco evaluativo que trasciende el diagnóstico convencional de riesgos psicosociales. Su arquitectura técnica permite desglosar la experiencia laboral de las mujeres en unidades de análisis específicas que interactúan entre sí. A continuación, se explican las ocho dimensiones que conforman este modelo, las cuales sirven como indicadores críticos para la salud mental organizacional bajo una perspectiva de género y justicia social.

1. Violencia Sistémica

Esta dimensión no se limita a la agresión física, sino que analiza el *mobbing* y las microagresiones como mecanismos de control. Bajo la óptica de Segato (2018), se entiende que el hostigamiento busca “disciplinar” a la mujer que rompe con roles tradicionales. El indicador crítico es la pérdida del sentido de pertenencia; cuando una mujer siente que el entorno es hostil, su salud mental se deteriora antes que su productividad, lo que genera una deserción silenciosa.

Por lo que, aunque la violencia sistémica erosiona la identidad de la trabajadora desde el exterior, sus efectos se profundizan cuando el entorno laboral no permite el descanso necesario. Esta vulnerabilidad física y mental abre paso a un estado de agotamiento crónico que surge de la imposibilidad de conciliar las exigencias externas con las necesidades vitales.

2. Agotamiento VR-Burnout

A diferencia del burnout genérico, esta dimensión mide la somatización específica vinculada a la carga mental. Se basa en los estudios de Maslach y Leiter (2016), pero con el matiz de la “doble jornada” identificado

por Villagrán (2023b). Evalúa cómo el estrés crónico se manifiesta en síntomas físicos (cefaleas, insomnio, problemas gástricos) derivados de la imposibilidad de desconectarse de las responsabilidades domésticas y laborales simultáneamente.

Este desgaste no es solo una consecuencia de la carga de tareas, sino también del estilo de supervisión que las administra. Un agotamiento derivado del sistema solo puede ser mitigado si quienes dirigen la organización adoptan una postura consciente y protectora que reduzca la reactividad biológica de sus colaboradoras.

3. Liderazgo Asertivo

Esta dimensión evalúa la seguridad psicológica del entorno. Un líder carente de asertividad o que utiliza el liderazgo autoritario dispara los niveles de cortisol en sus colaboradoras. El protocolo busca transformar la gestión directiva en un factor protector. Un liderazgo asertivo, según David (2017), permite que la mujer exprese límites y necesidades sin temor a represalias, reduciendo drásticamente la ansiedad laboral.

La efectividad de un liderazgo asertivo se pone a prueba en la capacidad de la organización para distribuir equitativamente sus recompensas. Si la comunicación es asertiva pero la estructura de poder sigue siendo desigual, la salud mental se verá afectada por un sentimiento de injusticia institucional.

4. Justicia Organizacional

Analiza la estructura de poder de la empresa. La existencia de techos de cristal (barreras invisibles para el ascenso) y la brecha salarial son determinantes psicosociales que generan sentimientos de injusticia y falta de valor. Esta dimensión propone que la salud mental está intrínsecamente ligada a la equidad: si el esfuerzo no es recompensado equitativamente, el compromiso emocional se quiebra (CEPAL, 2021).

Sin embargo, la justicia en el salario y el cargo es insuficiente si no se considera la disponibilidad de tiempo. La desigualdad se manifiesta también en la asimetría del tiempo personal disponible, donde la organización suele ignorar las responsabilidades de cuidado que recaen mayoritariamente sobre las mujeres.

5. Corresponsabilidad y Tiempo

Es una de las dimensiones más innovadoras. Mide la “pobreza de tiempo”. Se analiza si la organización penaliza a la mujer por sus roles de cuidado (maternidad, cuidado de ancianos). El protocolo propone estrategias como bancos de horas para evitar el “presentismo”, donde la mujer está físicamente en la oficina, pero mentalmente agotada por la gestión de cuidados externos (Frone, 2016).

La gestión del tiempo está estrechamente ligada a la carga cognitiva que la mujer traslada al espacio de trabajo. Más allá de las horas reloj, existe un esfuerzo invisible de planificación y soporte emocional que, de no ser gestionado, termina por saturar la capacidad psíquica de la trabajadora.

6. Carga Mental Invisible

Esta dimensión técnica evalúa el trabajo emocional. A menudo, a las mujeres se les asignan roles de “soporte” o gestión de conflictos dentro de los equipos que no figuran en su descripción de puesto (Hochschild, 1983). El Protocolo VR-INTEGRA visibiliza este esfuerzo cognitivo y emocional, exigiendo que sea reconocido y distribuido equitativamente para evitar el colapso por sobre exigencia.

Incluso cuando el trabajo emocional está equilibrado, la integridad psíquica sigue dependiendo de un entorno físico que garantice seguridad. El bienestar subjetivo se ve amenazado si el espacio de trabajo y sus trayectos exponen a la mujer a riesgos de inseguridad física o precariedad ergonómica.

7. Seguridad Física y Entorno

Basado en las realidades de contextos como Zacatecas, esta dimensión analiza riesgos que ocurren fuera de la oficina, pero impactan dentro de ella, como el acoso en el transporte o la falta de iluminación en rutas laborales (INEGI, 2023). El entorno físico debe ser ergonómicamente adaptado a la mujer y garantizar su integridad para que la salud mental no se vea comprometida por el miedo o la incomodidad física.

Lo anterior confirma que una vez garantizada la seguridad y la equidad en el presente, la salud mental se proyecta hacia el futuro. El bienestar a largo plazo depende de que la mujer no solo se sienta segura hoy, sino que visualice un camino claro de crecimiento y autorrealización dentro de la institución.

8. Desarrollo de Trayectoria

Finalmente, se analiza el acceso a redes de mentoría. La falta de referentes femeninos en puestos de toma de decisión genera un sentimiento de estancamiento. Esta dimensión busca asegurar que la organización proporcione un “horizonte de crecimiento” claro, lo cual es un factor motivacional y protector del bienestar subjetivo a largo plazo (Lagarde, 2015).

El Protocolo VR-INTEGRA opera como un sistema de alerta temprana. Al analizar estas ocho dimensiones, Dicho protocolo, permite a cualquier sector ya sea industrial, comercial, de servicios y/o gubernamentales asegurar su aplicabilidad universal con el fin de diagnosticar con precisión científica dónde se está fracturando la salud mental de sus colaboradoras y cómo intervenir de manera inmediata y efectiva.

PROTOCOLO VR-INTEGRA: Matriz Villagrán Rueda para la Evaluación de Determinantes Psicosociales con Perspectiva de Género

Como se mencionaba anteriormente, este modelo surge de la necesidad de operativizar la NOM-035-STPS-2018 con una perspectiva de género real, basada en los hallazgos de las investigaciones sobre *mobbing* y *burnout* de la autora, a continuación, se presenta la Ficha Técnica del Protocolo VR-INTEGRA:

Autoría: Dra. Sonia Villagrán Rueda.

Naturaleza: instrumento de auditoría y evaluación cuali-cuantitativa.

Base Normativa: alineado a los dominios de la NOM-035-STPS-2018 y los estándares de salud ocupacional de la OIT.

Unidad de Análisis: clima organizacional, estilos de liderazgo y sintomatología psicofísica en mujeres trabajadoras.

Objetivo Técnico: identificar la intersección entre los riesgos psicosociales tradicionales y las barreras estructurales de género (doble jornada, techo de cristal y violencia simbólica).

Integración: se compone de dimensiones psicofísicas (somatizaciones), laborales (gestión directiva) y de género (barreras estructurales).

Qué pretende resolver: la falta de herramientas diagnósticas que consideren la “doble presencia” y la violencia simbólica en el trabajo.

Organizaciones: cualquier tipo ya sean públicas o privadas, pero que tengan el interés de transitar hacia una cultura de bienestar.

Beneficios: reducción del estrés percibido, mejora del sentido de pertenencia, cumplimiento efectivo de la normativa legal y fomento de entornos de justicia social.

Tabla 3. *Matriz Operativa del Protocolo VR-INTEGRA*

Dimensión Analítica	Indicador Crítico	Estrategia de Intervención Técnica
Violencia Sistémica	Prevalencia de <i>mobbing</i> , microagresiones y sesgos de género.	Auditoría de género y establecimiento de protocolos de “Tolerancia Cero” con acompañamiento psicológico.
Agotamiento VR-Burnout	Somatización por carga mental, estrés percibido y desequilibrio vida-trabajo.	Reingeniería de procesos para la conciliación laboral y programas de mindfulness institucional.
Liderazgo Asertivo	Nivel de seguridad psicológica y calidad de la gestión directiva.	Programa de entrenamiento en habilidades blandas y comunicación no violenta para mandos medios y superiores.
Justicia Organizacional	Brecha salarial, segregación horizontal y vertical de puestos.	Implementación de tabuladores transparentes y cuotas de representación femenina en la alta dirección.
Corresponsabilidad y Tiempo	“Pobreza de tiempo”, presentismo y penalización por maternidad/cuidados.	Implementación de bancos de horas, horarios flexibles y eliminación de juntas fuera de jornada laboral.
Carga Mental Invisible	Trabajo de gestión emocional, planificación y “oficio doméstico” trasladado a la oficina.	Distribución equitativa de tareas de soporte y reconocimiento del trabajo emocional en las evaluaciones de desempeño.
Seguridad Física y Entorno	Riesgos en trayectos (<i>in itinere</i>), iluminación y ergonomía con perspectiva de género.	Auditorías de seguridad en rutas de transporte y diseño de estaciones de trabajo adaptadas a la antropometría femenina.

Desarrollo de Trayectoria	Falta de mentoría femenina y acceso limitado a redes de poder institucional.	Creación de programas de <i>mentoring</i> y redes de apoyo (<i>networking</i>) para mujeres en todos los niveles operativos.
---------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia, integrando las recomendaciones de la OIT y la NOM-035 sobre factores de riesgo emergentes.

Interpretación de la Matriz Operativa del Protocolo VR-INTEGRA

El valor fundamental del Protocolo VR-INTEGRA reside en su capacidad técnica para vincular un síntoma organizacional detectado, entendido como un indicador crítico, con una solución estructural de intervención. A diferencia de los diagnósticos tradicionales, este modelo no solo identifica la problemática, sino que prescribe una ruta de acción precisa para mitigar los riesgos psicosociales bajo una estricta perspectiva de género. Esta lógica operativa se despliega a través de ocho dimensiones que actúan de manera interconectada.

En primer lugar, la dimensión de Violencia Sistémica permite identificar el *mobbing* y las microagresiones que buscan “disciplinar” a la mujer, teniendo como síntoma principal la pérdida del sentido de pertenencia. Ante esto, la estrategia de intervención se centra en auditorías de género para visibilizar agresiones normalizadas y la instauración de protocolos de “Tolerancia Cero”. Un caso ilustrativo se observa en oficinas administrativas donde se excluye sistemáticamente a las trabajadoras de la toma de decisiones; en este escenario, la intervención formaliza canales de denuncia anónimos y acompañamiento psicológico, sancionando dicha exclusión como violencia simbólica.

Esta violencia suele entrelazarse con el Agotamiento VR-Burnout, donde el indicador crítico es la somatización provocada por la “doble jornada”. El cuerpo de la mujer manifiesta el estrés acumulado mediante síntomas como migrañas recurrentes ante el exceso de carga. La estrategia de intervención propone una reingeniería de procesos que priorice la salud, estableciendo, por ejemplo, políticas de desconexión digital obligatoria que impidan la comunicación laboral fuera de horario, complementadas con programas de mindfulness institucional.

Por otro lado, el Liderazgo Asertivo evalúa la seguridad psicológica del entorno, identificando como riesgo los liderazgos autoritarios que disparan el cortisol en las colaboradoras. La intervención utiliza programas

de entrenamiento en habilidades blandas y comunicación no violenta. Así, frente a un supervisor que emplea el sarcasmo para dar órdenes, el protocolo lo capacita en asertividad para generar retroalimentaciones constructivas que reduzcan la ansiedad del equipo femenino. Este cambio de mando es el preámbulo necesario para alcanzar la Justicia Organizacional, la cual ataca indicadores como los techos de cristal y la disparidad salarial. La estrategia consiste en aplicar tabuladores transparentes y cuotas de representación, asegurando, por ejemplo, que en empresas donde la alta dirección es puramente masculina, se establezcan porcentajes de promoción para mujeres calificadas, garantizando equidad estructural.

La matriz avanza hacia la Corresponsabilidad y Tiempo, abordando la “pobreza de tiempo” y el presentismo. La intervención técnica propone bancos de horas y flexibilidad horaria para que, frente a situaciones como la necesidad de atender una cita médica de un hijo, la trabajadora pueda gestionar su tiempo sin ser penalizada, eliminando así el estrés de culpa. A la par, se debe gestionar la Carga Mental Invisible, aquel indicador que refiere a los roles de soporte emocional o planificación que la organización da por sentado que la mujer debe asumir. El protocolo exige reconocer este esfuerzo en las evaluaciones de desempeño; por ejemplo, si una mujer resuelve habitualmente los conflictos interpersonales del equipo, este trabajo emocional se cuantifica y se reconoce formalmente para evitar una sobreexigencia no remunerada.

Asimismo, el presente modelo atiende la Seguridad Física y Entorno, analizando riesgos en trayectos o ergonomía inadecuada. Mediante auditorías de seguridad vial y diseño antropométrico, se resuelven problemas críticos, como ocurre en el contexto de Zacatecas, donde la falta de iluminación en rutas de transporte genera ansiedad; aquí, la empresa interviene ajustando horarios o implementando transporte privado. Todo este soporte culmina en el Desarrollo de Trayectoria, donde el indicador de estancamiento se combate mediante programas de *mentoring* y *networking*. Al crear círculos de mujeres líderes que apadrinan a nuevas colaboradoras, se garantiza que visualicen y alcancen un horizonte de crecimiento real dentro de la institución.

Se observa, que el Protocolo VR-INTEGRA opera como un sistema de alerta temprana de alta precisión. Su implementación permite que las organizaciones dejen de interpretar los problemas de salud mental como fallos individuales de las mujeres y comiencen a tratarlos como deficien-

cias del diseño organizacional. Esta transición permite intervenciones inmediatas que no solo rescatan la productividad, sino que salvaguardan la integridad humana y la justicia social en el ámbito laboral.

Síntesis y reflexiones finales

A la luz de los hallazgos presentados, es posible afirmar que el objetivo general de esta investigación se ha cumplido con rigor, logrando desarticular los determinantes psicosociales que erosionan la salud mental de las mujeres y proponiendo, en consecuencia, una ruta de intervención técnica bajo el Protocolo VR-INTEGRA. Este cumplimiento no se limitó a una descripción estadística, sino que permitió materializar una herramienta que operativiza la perspectiva de género dentro del marco de la NOM-035-STPS-2018, llenando el vacío existente entre la norma legal y la realidad vivida por las trabajadoras.

La salud mental de las mujeres en el trabajo no es un fenómeno aislado de su entorno; es el resultado de una interacción dialéctica entre su subjetividad y las estructuras institucionales que habitan. Como bien señala Lagarde (2015), las mujeres enfrentan “cautiverios” cuando las organizaciones ignoran la carga del cuidado y la reproducción de la vida, generando una vulnerabilidad política y emocional que el modelo aquí propuesto busca erradicar. A través de las dimensiones analizadas, se ha demostrado que el bienestar no es un estado individual de resiliencia o una responsabilidad privada, sino una construcción colectiva y un derecho humano que requiere una gestión directiva consciente y éticamente comprometida.

Garantizar entornos libres de *mobbing*, reducir el agotamiento derivado de la doble jornada y promover un liderazgo asertivo no representa únicamente un cumplimiento administrativo en México. Constituye un imperativo de justicia social. Los datos globales de la OIT (2022) y locales de Zacatecas (INEGI, 2023) subrayan que la violencia y la desigualdad estructural son los principales inhibidores del desarrollo humano. Por ello, estrategias como la flexibilidad horaria, la transparencia salarial y el reconocimiento de la carga mental invisible —propuestas en la Matriz Villagrán Rueda— dejan de ser “prestaciones” para convertirse en actos de reingeniería cultural indispensables para la sostenibilidad de cualquier organización.

En última instancia, el reto contemporáneo para las instituciones, ya sean académicas, industriales o gubernamentales, reside en transitar de

una visión reactiva de la salud mental a una proactiva y preventiva. La aplicación del Protocolo VR-INTEGRA permite que el entorno laboral deje de ser un espacio de erosión psicofísica para transformarse en un ecosistema de autorrealización. Solo mediante la visibilización de estos riesgos y la voluntad política de intervenir sobre ellos, se podrá garantizar que la permanencia laboral de las mujeres sea el pilar de una sociedad mexicana verdaderamente equitativa, productiva y democrática.

Referencias

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2021). *La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46633-la-autonomia-economica-mujeres-la-recuperacion-sostenible-igualdad>
- David, Susan (2017). *Agilidad emocional: Rompe tus bloqueos, acepta el cambio y triunfa en tu trabajo*. Conecta.
- Diario Oficial de la Federación [DOF] (23 de octubre de 2018). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención. México.
- Fitzgerald, Louise, Drasgow, Fritz, Hulin, Charles, Gelfand, Michele, & Magley, Vicki (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 578-589. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.578>
- Frone, Michael R. (2016). Work-family balance. En T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Oxford Handbook of Work and Family*. Oxford University Press.
- Hochschild, Arlie (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2023). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Cuarto Trimestre*. INEGI
- Lagarde, M. (2015). *Los cautiverios de las mujeres: Madresposas, monjas, putas, presas y locas*. Siglo XXI Editores.

- Maslach, Christina & Leiter, Michael (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2022). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2022*.
- Petersen, Anne Helen (2020). Can't even: How millennials became the burnout generation. Houghton Mifflin Harcourt.
- Segato, Rita (2018). *Contra-pedagogías de la crueldad*. Prometeo Libros.
- Villagrán, Sonia, Velázquez, David, & Ortiz, Mónica (2017). Mobbing: Impacto psicológico en docentes universitarios, repercusiones en el sentido de pertenencia y permanencia laboral. *Pensamiento Americano*, 10(18), 146-159. <https://doi.org/10.21803/pensam.v10i18.46>
- Villagrán, Sonia, Velázquez, David, & Ortiz, Mónica (2023a). Mujeres académicas en la ciencia, estrés percibido y calidad de vida. *iQuatro*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.46990/iQuatro.2023>
- Villagrán, Sonia, Ortiz, Mónica, Aldaba, María Dolores & Pacheco, Beatriz (2023b). El modelo del desarrollo de dimensiones que explican los obstáculos de las mujeres universitarias de la Universidad Autónoma de Zacatecas. En *Investigación Educativa en México*. <https://doi.org/10.46990/iQuatro.2024.02.4.34>
- Villagrán, Sonia, Jasso, David, & Álvarez, Rubén (2025). Burnout docente no Ensino Médio: variáveis laborais e psicossociais. Estudo de caso no México. *Revista Angolana De Ciencias*, 7(2), e070206. <https://doi.org/10.54580/R0702.06>