



EPADEQ

Diagnóstico e Implementación de Acciones Básicas sobre Equidad de Género en la Impartición de Justicia, la Normatividad y la Cultura Organizacional de 15 Tribunales Superiores de Justicia

Etapa 1 Diagnóstico que permita ubicar las pautas para definir e impulsar estrategias de incorporación de la perspectiva de género en los Tribunales Superiores de Justicia Estatales

Estado de Aguascalientes

11/02/2012

Estudios y estrategias para el desarrollo y la equidad

Montserrat 95-16, Colonia Los Reyes Coyoacán, C.P. 04330, México D. F., 4171.2225 / 5617.3932, www.epadeq.com.mx

Coordinación General:

Martha Fabiola Zermeño Núñez

Subcoordinaciones:

Moisés Domínguez Pérez
Edith Olivares Ferreto

Equipo de investigación:

Rodrigo Bustamante Igartúa
Jorge Alejandro Vázquez Arana

Estadística:

José Ezequiel Soto Sánchez

Coordinación del trabajo en campo:

Mario Yadín Zermeño Núñez

Responsable de logística y administración:

Xitlalli Villanueva Aguilar

Colaboraciones parciales:

Iris Rocío Santillán Ramírez
Andrea de la Barrera

Captura y procesamiento de los datos de la encuesta:

Questudies

Responsable de la corrección de estilo:

Carolina de los Ángeles Varela Hidalgo

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN.....	9
MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL.....	13
CONFORMACIÓN DEL SUPREMO TRIBUNAL DE JUSTICIA ESTATAL.....	15
ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL SUPREMO TRIBUNAL.....	17
VITRINA METODOLÓGICA	19
EJES DE ANÁLISIS.....	19
RECUENTO DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO.....	21
Información documental.....	21
Trabajo de campo.....	26
Encuesta	26
Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas	27
RESULTADOS	30
LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL.....	30
Eje 1. Marco legal y normativo.....	30
Marco legal estatal.....	30
Normatividad interna	36
Eje 2. Política de género	43
Mecanismo de género.....	44
El género en la política institucional	44
Políticas y acciones para la igualdad de género	45
LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN	51
Eje 3. Valores y códigos organizacionales	51
Modelo de gestión del trabajo en la organización.....	53
Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones	63
Valoración de los estilos de trabajo	73
Relación entre pares y con la autoridad	83

Disposición a incorporar la perspectiva de género en la organización.....	90
Valoración de la presencia de la justicia en la vida interna de la organización	98
Eje 4. Condiciones laborales.....	105
Reclutamiento y contratación.....	106
Promociones y ascensos.....	121
Licencias de maternidad y paternidad	136
Permisos para asuntos personales y familiares	153
Formación y capacitación.....	168
Procesos de inducción al puesto	181
Segregación ocupacional.....	182
Conciliación laboral-familiar-personal	198
Sueldos y compensaciones.....	215
Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño	220
Satisfacción con el trabajo	229
Motivos de despido.....	230
Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral.....	237
Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento	238
Mecanismos de denuncia, queja y sanción.....	246
PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA	251
Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia.....	251
Conocimiento de los derechos de las mujeres.....	252
Reconocimiento de la discriminación de género en la sociedad	258
Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género	265
CONCLUSIONES	270
BIBLIOGRAFÍA.....	292

PRESENTACIÓN

La Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia de los Estados Unidos Mexicanos A.C. (Conatrib), a iniciativa de la Coordinación General del Programa de Equidad de Género (CGPEG) del Poder Judicial de la Federación, solicitó el 16 de abril de 2010 al Fondo Nacional para el Fortalecimiento y Modernización de la Impartición de Justicia-Fideicomiso 2125 (Fondo Jurica), apoyo financiero para llevar a cabo el proyecto *Diagnóstico e implementación de acciones básicas sobre equidad de género en la impartición de justicia, la normatividad y la cultura organizacional de 15 Tribunales Superiores de Justicia*.

En la Tercera Sesión Ordinaria efectuada por el Comité Técnico del Fondo Nacional para el Fortalecimiento y Modernización de la Impartición de Justicia-Fideicomiso 2125, celebrada el 19 de agosto de 2010, se autorizó la formalización del Plan de Acción para el desarrollo de dicho proyecto.

Derivado de lo anterior, en febrero de 2011 **Estudios y Estrategias para el Desarrollo y la Equidad, Epadeq, S.C.** fue contratada por Conatrib, después de resultar ganadora en el proceso de licitación Pública Nacional No. 01-11, para desarrollar las etapas 1 y 2 del proyecto, correspondientes al *Diagnóstico que permita ubicar las pautas para definir e impulsar estrategias de incorporación de la perspectiva de género en los Tribunales Superiores de Justicia Estatales* y la elaboración del Programa de Igualdad de Oportunidades para Hombres y Mujeres en los Tribunales Superiores de Justicia Estatales.

De conformidad con el Protocolo Técnico del proyecto aprobado por el Fondo Jurica, el objetivo general del proyecto *Diagnóstico e implementación de acciones básicas sobre equidad de género en la impartición de justicia, la normatividad y la cultura organizacional en 15 Tribunales Superiores de Justicia de los Estados de la República* (TSJE), es el siguiente:

“Diagnosticar la medida en que el enfoque de género está o no incorporado en las percepciones y en el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia; así como en la normatividad y en

la organización interna de 15 Tribunales Superiores de Justicia de los Estados de la República involucrados.”

Como se desprende de este objetivo del proyecto que enmarca las etapas 1 y 2 a cargo de Epadeq, son dos las dimensiones centrales sobre las cuales versa la investigación: por un lado, el género al interior de los Tribunales en su calidad de organizaciones públicas, y por el otro, la valoración de las percepciones y entendimiento de género de las y los impartidores de justicia como responsables de la interpretación y aplicación de las leyes.

El fin último del *Diagnóstico* es contar con elementos analíticos y con perspectiva nacional, que permitan la definición de lineamientos y las estrategias para introducir la perspectiva de género en los TSJE, base para la elaboración del Programa de Igualdad de Oportunidades para Hombres y Mujeres para los Tribunales Superiores de Justicia de la República Mexicana (etapa 2 del proyecto).

El presente documento forma parte del Informe Final de la etapa 1, *Diagnóstico que permita ubicar las pautas para definir e impulsar estrategias de incorporación de la perspectiva de género en los Tribunales Superiores de Justicia Estatales*, el cual se integra además por los Diagnósticos de cada uno de los 14 TSJE restantes incluidos en la investigación, así como los informes globales finales: 1. Sobre el grado de inclusión de la perspectiva de género en los esquemas, normatividad y cultura organizacional en su ámbito administrativo y 2. Sobre la percepción que tienen las personas que imparten justicia respecto de la equidad de género, los principales factores que dificultan la inclusión de los tratados internacionales y la perspectiva de los derechos humanos, y las áreas de oportunidad para avanzar hacia un acceso efectivo de justicia para hombres y mujeres.

En ese marco, se entrega el presente informe estatal que se compone por los siguientes apartados:

1. Introducción.
2. Descripción del marco organizacional del Tribunal.
3. Vitrina metodológica que contiene una síntesis del trabajo en campo y documental realizado en el estado.

4. Informe de resultados estructurado de acuerdo con los ejes de análisis definidos en la metodología.
5. Conclusiones.

Antes de presentar los resultados es necesario plantear algunas consideraciones:

1. La metodología de investigación, que incluye el marco conceptual y legal y el método de trabajo, es la misma para los 15 tribunales, ello con el objetivo de mantener homogeneidad analítica y conceptual que permita integralidad en la investigación y comparabilidad en los resultados. Por ello se anexa la metodología general que es referencia para el entendimiento de todos los informes estatales y del informe global.
2. Las recomendaciones que se desprenden de los diagnósticos serán integradas en el Programa de Igualdad para los TSJE, que será entregado como producto final de la etapa 2 de este proyecto.
3. Dado el escaso antecedente de investigaciones de este tipo en los tribunales, se optó por trazar una línea metodológica que permitiera obtener un panorama lo más completo posible de las expresiones y factores de desigualdad de género en estas organizaciones, por lo cual el estudio es extenso en los temas y variables que incorpora. Esto ofrece grandes ventajas para identificar las principales áreas de oportunidad para instrumentar acciones institucionales tendientes a transformar esos factores de desigualdad y avanzar en una cultura organizacional con igualdad de género en cada uno de los TSJE; sin embargo, también es preciso señalar que será fruto de otras investigaciones profundizar en las líneas de investigación que se desprenden de este proceso, que en algunos aspectos cobra el carácter de una investigación de corte exploratorio que pretende generar información para acercarse al conocimiento de un fenómeno poco estudiado no solo en nuestro país, sino en el mundo.
4. El análisis documental realizado en esta investigación, tanto normativo como estadístico, tuvo como base la información oficial proporcionada formalmente por cada uno de los 15 TSJE contemplados en el estudio. Es importante mencionar que en algunos casos la información fue proporcionada completa y oportunamente, lo cual facilitó la amplitud y profundidad en el análisis; sin embargo, hubo algunas solicitudes de información que no fueron proporcionadas de manera completa o bien se entregó con inconsistencias o en

formatos que impidieron su sistematización, lo cual generó limitaciones en el proceso y alcance de la investigación. En cada informe se especifica la información recibida.

Finalmente, es necesario comentar que complementan el presente informe estatal los siguientes anexos, que son comunes para todos los informes estatales:

- I. Metodología del diagnóstico.
- II. Anexo estadístico.
- III. Reporte del trabajo en campo.

INTRODUCCIÓN

Para lograr la igualdad entre hombres y mujeres es preciso implementar una serie de mecanismos y acciones estratégicas desde diferentes espacios sociales. El objetivo es erradicar factores, condiciones y estereotipos que generan discriminación y desigualdades entre las personas en función de su sexo.

Un espacio clave lo constituyen las instituciones del Estado, pues a través de la formulación y aplicación de leyes, así como de políticas y programas públicos, tienen la capacidad de configurar marcos de acción que permitan impactar significativamente en la disminución de las brechas de desigualdad y factores de discriminación que hay entre mujeres y hombres.

A la par de esta capacidad de incidencia, es preciso reconocer que las instituciones públicas que no incorporan la perspectiva de género son un componente importante en la reproducción y reconstrucción de los estereotipos y desigualdades de género, pues la mayoría de ellas son ciegas a los efectos del género sobre las actitudes, capacidades y oportunidades reales de las personas.

Adicionalmente, la desigualdad de género dentro de las organizaciones del Estado contribuye a concebir políticas y acciones que no favorecen la superación de la desigualdad en el conjunto de la sociedad, pues difícilmente una institución internamente discriminadora, inequitativa y ciega al género actúa externamente al impulsar el valor de la igualdad de género.

Por ello, una estrategia esencial para lograr que las instituciones del Estado contribuyan de manera sustantiva a corregir las desigualdades de género es incorporar la perspectiva de género en su propio ámbito interno.

Al desarrollar medidas hacia la estructura y la cultura interna de las organizaciones, se apuesta a que los cambios se institucionalicen efectivamente y que no dependan de la voluntad política de las autoridades en turno, o de alguna instancia particular, como los Institutos de Mujeres o las áreas de género dentro de las dependencias.

Ello implica la necesidad de impulsar procesos de intervención direccionados hacia la generación de cambios sustantivos en la gestión interna de las organizaciones, así como en las normas y valores que rigen su vida interna, a fin de garantizar las condiciones necesarias para la igualdad sustantiva entre las mujeres y los hombres que las integran.

Para avanzar en este sentido es fundamental iniciar con un diagnóstico del ámbito organizacional con enfoque de género desde donde se prepare la intervención, pues éste constituye una herramienta analítica de crucial importancia en el proceso de incorporación de la perspectiva de género en las instituciones del Estado, ya que produce información que permite identificar en qué medida y de qué forma el trabajo cotidiano, los valores, así como las bases normativas de la institución favorecen prácticas de desigualdad y/o discriminación en razón del género.

Se trata de un proceso que implica el análisis de la estructura organizacional de la institución, de la normatividad que guía su operación y de las prácticas, percepciones e imaginarios colectivos de las mujeres y los hombres que la integran.

Todo lo anterior con la finalidad de identificar la situación de género en su interior y los obstáculos específicos que limitan la efectiva integración de la perspectiva de género en el funcionamiento diario de la organización, lo cual repercute en el quehacer público hacia la ciudadanía.

En este proceso el papel de las y los actores es fundamental, ya que a partir de su experiencia en la propia institución orientan el conocimiento de las dinámicas de género que se generan y recrean en su interior. Por ello, una fuente básica de información en este diagnóstico son las y los integrantes de las mismas instituciones.

Otro punto de partida central en esta investigación diagnóstica es que las mujeres enfrentan mayores obstáculos para acceder efectivamente a la justicia debido, principalmente, a las situaciones discriminatorias y desiguales que afrontan en todos los ámbitos sociales por su condición de género. Como señala Martha Nussbaum (2000), en ningún país del mundo las mujeres son tratadas tan bien como los hombres, sus niveles de ingreso, educación, salud, autonomía, libertad son menores “... Las mujeres carecen de un apoyo esencial para llevar una vida plenamente humana. Esa falta de apoyo se debe a menudo solo por el hecho de ser mujeres. De este modo, aun cuando vivan en una democracia constitucional (...) en la cual, en teoría, gozan de igualdad, en realidad son ciudadanos de segunda clase”. Lo cual implica la existencia de

restricciones específicas que limitan su acceso a la justicia en condiciones de igualdad y no discriminación.

El Comité de Derechos Económicos Sociales y Culturales de la Organización de Naciones Unidas (ONU), ha emitido la *Observación general No. 16*, donde reconoce la desigualdad y discriminación como obstáculos para que las mujeres gocen de los derechos establecidos.

En esta *Observación* se considera que las acciones públicas así como los instrumentos y la práctica jurídica pueden generar discriminación por motivos de género, de manera directa o indirecta:

“12. Se produce discriminación directa cuando la diferencia de trato se funda directa y expresamente en distinciones basadas de manera exclusiva en el sexo y en características del hombre y de la mujer que no pueden justificarse objetivamente.

”13. Se produce discriminación indirecta cuando la ley, el principio o el programa no tienen apariencia discriminatoria, pero producen discriminación en su aplicación. Ello puede suceder, por ejemplo, cuando las mujeres están en situación desfavorable frente a los hombres en lo que concierne al disfrute de una oportunidad o beneficio particulares a causa de desigualdades preexistentes. La aplicación de una ley neutra en cuanto al género puede perpetuar la desigualdad existente o agravarla” (ONU: Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos, E/C.12/2005/4. Página 4).

Además de las condiciones de desigualdad y discriminación social que enfrentan, muchas veces los obstáculos para el acceso de las mujeres a la justicia están relacionados con el sistema y aparato burocráticos de la impartición de justicia. Funcionarias y funcionarios sin capacitación ni sensibilización en género no le dan un tratamiento justo, expedito y equitativo a las mujeres por tener una actuación legal permeada por estereotipos discriminatorios de género, a lo cual también contribuye la falta de una norma eficaz con procedimientos que garanticen la tutela de los derechos de las mujeres.

De este modo, además de los marcos jurídicos, procedimentales y normativos, el acceso a la justicia está influenciado por las posiciones y configuraciones de los propios administradores y administradoras de justicia. Como señala Alda Facio “el fenómeno jurídico no se reduce a las leyes formalmente generadas, sino que se compone también de las leyes que se forman a través de la

administración e interpretación de esas leyes formalmente generadas y también de las leyes que se forman a través de las costumbres, tradiciones, políticas, así como del conocimiento y uso que dé la gente a las leyes formalmente promulgadas o formalmente interpretadas” (1992: 53).

La Comisión Interamericana de Derechos Humanos sostiene que los Estados están obligados a no impedirle a la ciudadanía el acceso a los recursos judiciales, además de organizar el aparato judicial para garantizar el acceso de todas las personas a tales recursos. En ese sentido, el Estado debe facilitar la erradicación de aquellos obstáculos que imposibiliten el acceso a la justicia de las personas y además debe procurar servicios jurídicos en condiciones de igualdad y no discriminación.

Con base en lo anterior es que se considera que para contribuir a que lo dispuesto por diversos tratados internacionales suscritos por México y demás instrumentos normativos que definen los derechos humanos y los derechos específicos de las mujeres, sea efectivamente integrado en la impartición de justicia, es preciso incorporar la perspectiva de género en las instancias del Poder Judicial.

MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL

El Poder Judicial es el encargado de impartir justicia, al aplicar las Leyes con plena independencia en el ejercicio de sus atribuciones jurisdiccionales y para la administración de su presupuesto (artículo 51 de la Constitución Política del estado de Aguascalientes).

El Poder Judicial del estado se integra por el Supremo Tribunal de Justicia, el Tribunal Electoral, el Tribunal de lo Contencioso Administrativo, juzgados de Primera Instancia civiles y penales, mixtos de Primera Instancia, familiares y mixtos menores, de Justicia para Adolescentes, el Consejo de la Judicatura Estatal, el Instituto de Capacitación y la Contraloría Interna.

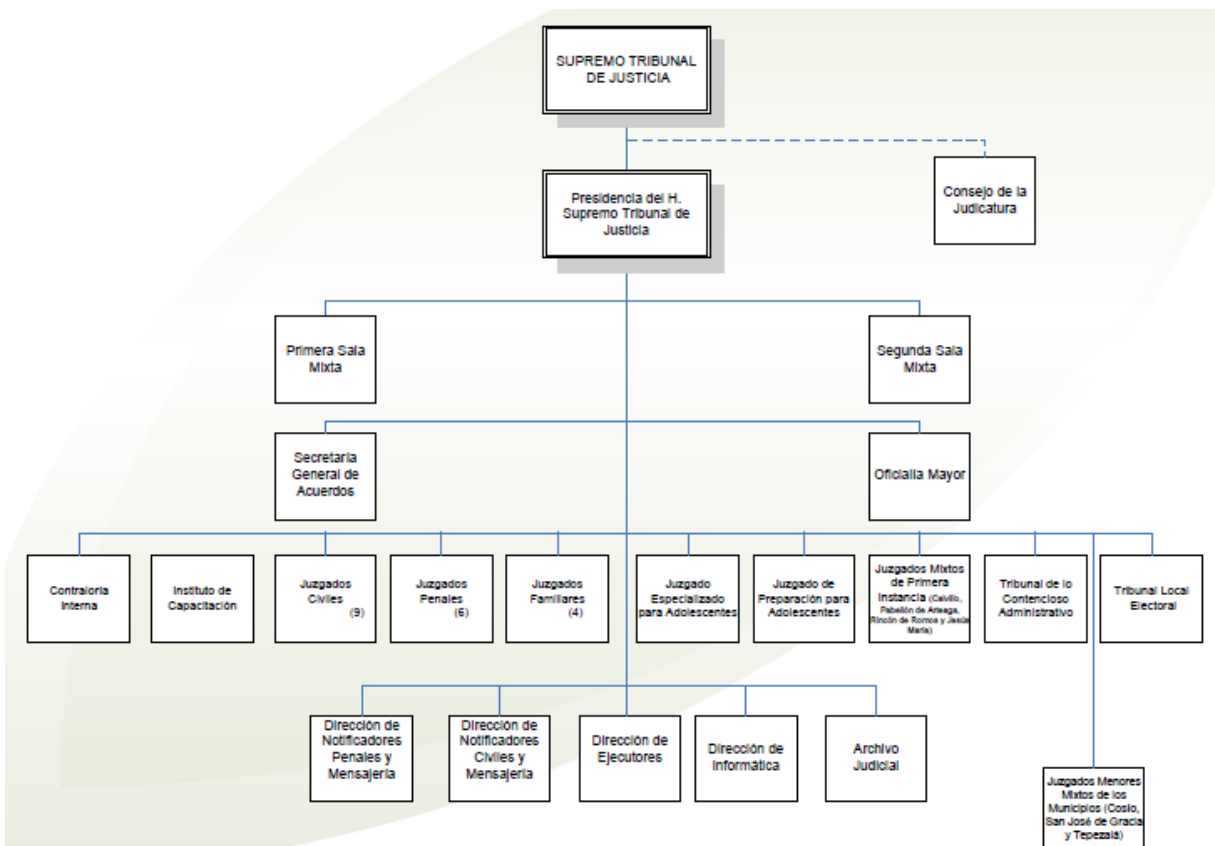
El Supremo Tribunal de Justicia, el Tribunal Electoral, el Tribunal de lo Contencioso Administrativo y los jueces, ejercen su jurisdicción respectiva en el lugar, grado y términos que les asigna la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes, los códigos procesales, la Ley Electoral del Estado, la Ley del Procedimiento Administrativo, la Ley del Sistema de Justicia para Adolescentes y demás leyes vigentes (artículos 1 y 2 de la Ley Orgánica).

El Consejo de la Judicatura Estatal se integra por siete miembros, de los cuales uno es el Presidente del Supremo Tribunal de Justicia del estado que funge también como Presidente/a del Consejo; uno/a nombrado/a por los jueces/as de primera instancia en Materia Penal y otro/a nombrado/a por las y los jueces en las materias Civil, Mixta y Familiar, ambos/as electos/as de entre ellos/as mismos/as; dos serán nombrados/as por el Congreso del estado, los/as cuales no pueden ser diputados/as propietarios/as o suplentes y dos nombrados/as por el Ejecutivo Estatal. (Artículo 55 de la Constitución Política del Estado de Aguascalientes).

Además de los juzgados y salas, dependen del Supremo Tribunal de Justicia la Oficialía Mayor y cinco direcciones de apoyo judicial. Dentro de la Oficialía Mayor se llevan a cabo las actividades administrativas propias de la institución y se dividen en las siguientes áreas: Dirección de Contabilidad y Control Presupuestal, Dirección de Administración de Personal, Jefatura de Psicología, Jefatura de Compras e Intervalos, Jefatura de Control de Activos Fijos y la Jefatura de Servicios Generales y Mantenimiento. Por su parte, las áreas de apoyo judicial son las direcciones

de Notificadores Penales y Mensajería, Notificadores Civiles y Mensajería, de Ejecutores, de Informática y el Archivo Judicial.

Figura 1. Estructura y composición del Supremo Tribunal de Justicia del estado



Fuente: <http://www.poderjudicialags.gob.mx/informacion/organigrama.pdf>, enero de 2012.

El Supremo Tribunal de Justicia se compone de siete magistrados/as propietarios/as y siete supernumerarios/as y funciona en Pleno o en Salas Mixtas. El Pleno se compone de los magistrados/as propietarios/as que integran el Supremo Tribunal de Justicia, pero basta la presencia de la mayoría de sus miembros y del secretario/a, para que pueda funcionar (artículos 4° y 6° de la Ley Orgánica).

En el Supremo Tribunal de Justicia hay cuando menos un/a secretario/a, un/a oficial mayor, un/a notificador/a, un/a archivista y los demás servidores que establece el presupuesto.

Las y los magistrados numerarios del Supremo Tribunal de Justicia del Estado, duran en su encargo quince años y solo podrán ser sustituidos cuando sobrevenga defunción, incapacidad física o mental permanente, o por mala conducta debidamente comprobada, calificada por el Consejo de la Judicatura Estatal o previo juicio de responsabilidad ante el Congreso del Estado, en cuyo caso serán destituidos (art. 56 de la Constitución Política del Estado de Aguascalientes).

Entre las principales facultades y obligaciones del Pleno, están las de: presentar Iniciativas de Ley en asuntos para mejorar la impartición de justicia; expedir su Reglamento Interior; conocer de las competencias que se susciten en materia civil o penal entre las y los jueces del estado; nombrar y remover a los servidores públicos del Supremo Tribunal; determinar las adscripciones de las y los magistrados a las Salas; designar a magistrados/as de una Sala y adscribir los/as magistrados/as supernumerarios a las salas; conocer los informes del Consejo de la Judicatura Estatal por lo que respecta a las licencias otorgadas a las y los jueces; excitar a las y los jueces para que administren pronta y cumplida justicia; aplicar a las y los servidores públicos subalternos del Supremo Tribunal las correcciones disciplinarias a que se hagan acreedores; recibir las quejas e informes sobre excesos o faltas en que incurran las y los servidores públicos de la administración de justicia, e imponer las sanciones; castigar a las y los jueces, secretarios/as y demás empleados/as, por faltas que cometieren en el desempeño de sus funciones; conceder licencia a las y los magistrados; conocer y resolver las controversias que se susciten entre las y los miembros de las salas (artículo 9 de la Ley Orgánica).

El artículo 52 de la Constitución Política del Estado de Aguascalientes señala que *“Los Magistrados Numerarios del Supremo Tribunal de Justicia del Estado, reunidos en pleno, elegirán de entre sus integrantes a su Presidente, quien ostentará el cargo cuatro años y no podrá ser reelecto para el periodo inmediato posterior.”*

CONFORMACIÓN DEL SUPREMO TRIBUNAL DE JUSTICIA ESTATAL

El Supremo Tribunal de Justicia funciona en salas que son mixtas y se enumeran progresivamente conforme lo determine el Pleno del Tribunal. Cada una de las salas se integra con tres magistrados, quienes en la primera sesión del mes de enero de cada año elegirán a quien las presida. La o el presidente de cada sala dura en su cargo un año y podrá ser reelecto/a para el periodo inmediato siguiente. Las salas están siempre integradas por las y los magistrados propietarios. En caso de

falta temporal o absoluta, excusa o recusación, se integran con las y los magistrados de otra sala (artículo 12 al 14 de la Ley Orgánica).

En el estado funcionan los juzgados de Primera Instancia, civiles, familiares, penales, mixtos y de Justicia para Adolescentes, que se distinguen por los números ordinales que les corresponden, para la pronta administración de justicia. El Consejo de la Judicatura acuerda la creación de nuevos juzgados.

El Supremo Tribunal está compuesto por nueve juzgados civiles, seis juzgados penales, cuatro juzgados familiares, un Juzgado Especializado para Adolescentes, un Juzgado de Preparación para Adolescentes, por cuatro juzgados mixtos de Primera Instancia ubicados en Calvillo, Pabellón de Arteaga, Rincón de Romos y Jesús María, tres juzgados menores mixtos de los municipios: Cosía, San José de Gracia y Tepezalá, así como la primera y segunda Sala Mixta.

El estado se ha dividido en partidos judiciales para la pronta administración de justicia, mismos que son aprobados por el Consejo de la Judicatura, de conformidad con su disponibilidad presupuestal, el cual determina la competencia territorial y, en su caso, la especialización por materia de los juzgados. Actualmente existen en el estado cinco partidos judiciales:

1ro: comprende los municipios de Aguascalientes y El Llano.

2do: comprende el municipio de Calvillo.

3ro: comprende los municipios de Pabellón de Arteaga, San José de Gracia, Asientos, San Francisco de los Romo.

4to: comprende los municipios de Rincón de Romos, Cosío y Tepezalá

5to: comprende al municipio de Jesús María.

Reside en el Juzgado de Primera Instancia en el primero de los municipios citados en cada partido. Los juzgados de Primera Instancia de los Partidos Judiciales Segundo, Tercero, Cuarto, y Quinto, serán mixtos y conocerán de asuntos civiles, familiares y penales (artículo 35 de la Ley Orgánica).

ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL SUPREMO TRIBUNAL

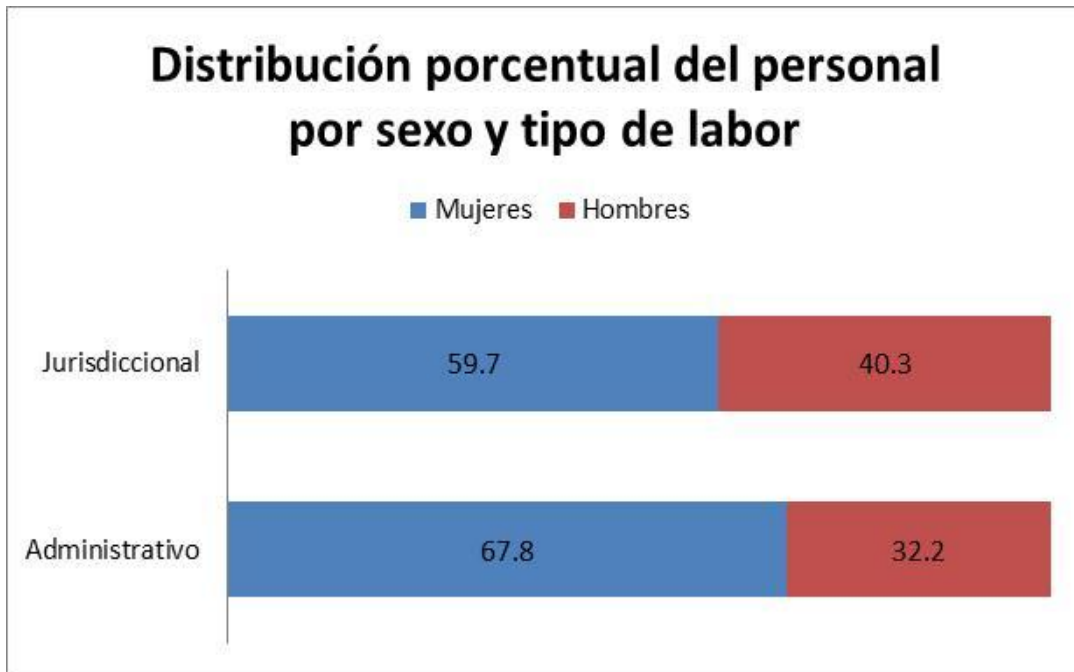
Para marzo de 2011 en el STJEA trabajaban 633 personas, la mayor parte del personal (80%) desarrolla actividades en áreas administrativas.

Gráfica 1



La distribución por sexo del personal del STJEA muestra que tanto en las áreas administrativas como en las jurisdiccionales existe mayoría de mujeres, particularmente en las administrativas.

Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia con base en los datos entregados por el Tribunal en marzo de 2011.

VITRINA METODOLÓGICA

EJES DE ANÁLISIS

Como está definido en el documento que contiene la metodología de este *Diagnóstico*, a partir del marco conceptual que lo orienta, se definieron seis ejes de análisis que constituyen las categorías analíticas en que se concretan los aspectos que se abordaron en esta investigación, con base en los cuales se presentan los resultados.

Dichos ejes se definieron con la intención de vincular las aproximaciones teórico-metodológicas desde la perspectiva de género con los valores, las dinámicas y prácticas concretas que se pueden observar en los tribunales superiores de justicia estatales.

En ese sentido contemplan tanto los factores de contexto que inciden en el adelanto de las mujeres y la promoción de la igualdad de género en el STJEA, como los componentes de la cultura organizacional que generan o expresan las desigualdades de género. Se trata tanto de normas como de prácticas y valoraciones en torno de la igualdad, sin perder de vista la condición de la propia institución como impartidora de justicia.

Partiendo del marco conceptual y la metodología definida, los ejes son:

1. Marco legal y normativo.
2. Política de género.
3. Valores y códigos organizacionales.
4. Condiciones laborales.
5. Violencia de género.
6. Perspectiva de género en la percepción y en el entendimiento jurídico de las personas impartidoras de justicia.

Los primeros tres ejes corresponden a dimensiones o ámbitos en que se expresa la identidad institucional y en que puede ser incorporado el valor de la igualdad: la normatividad, la política y los valores.

El marco normativo y la política (ejes 1 y 2) refieren a dimensiones formales que enmarcan o definen la organización. En el marco normativo se integra el marco legal en la entidad en materia de igualdad de género y adelanto de las mujeres, así como el andamiaje normativo interno que define y regula formalmente el trabajo del Tribunal Superior de Justicia en el estado.

Con la incorporación de los valores y códigos como eje analítico (eje 3) se pretende una aproximación exploratoria a la “personalidad” de la organización en su dimensión menos formalizada pero que muchas veces tiene mayor fuerza y representa un importante reto en términos de su transformación.

Las condiciones laborales y la violencia de género (ejes 4 y 5) refieren a dos ámbitos clásicos del análisis de la cultura organizacional desde la perspectiva de género. El eje de condiciones laborales (4) responde al interés por identificar, por una parte, las normas que tienden a promover la igualdad o, por el contrario, a reproducir patrones de desigualdad; y por otra, las prácticas de igualdad/desigualdad en el ámbito laboral, mismas que, como se sabe, pueden presentar distancia con la norma.

En el caso de violencia de género (eje 5) se pretende indagar en las normas, incidencia y valoraciones de este fenómeno en el ámbito laboral. El tema de la violencia es polémico, pero remite indiscutiblemente a las prácticas y expresiones del ejercicio del poder en las organizaciones, que es insoslayable en el análisis de género.

Finalmente, en el eje 6 se realiza una exploración de la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal a cargo de las labores jurisdiccionales en el STJEA, bajo el supuesto de que las mismas impactan en la cultura organizacional y en el servicio directo de impartición de justicia, que constituye la actividad sustantiva de los tribunales.

Cada uno de los ejes fue abordado con base en fuentes de información específica, de acuerdo con su naturaleza y características concretas. En el documento de metodología se ubica la matriz que permite observar de manera sintética cada eje/tema/variable con la fuente de información y el instrumento correspondiente.

RECUESTO DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO

Como se puede observar a detalle en el documento que describe la metodología del *Diagnóstico*, la lógica interna de la investigación estuvo conformada por una serie de procedimientos o métodos para la construcción de la evidencia, a partir de la conjugación de métodos cuantitativos y cualitativos, cada uno con supuestos teóricos y procedimientos distintos.

La elección de este tipo de metodología para la investigación obedece a la premisa fundamental de que la conjunción analítica de lo cualitativo con lo cuantitativo, genera un conocimiento más robusto y profundo que hace posible obtener una visión más integral de la realidad.

Al atender los objetivos y características de la investigación, para la recolección y construcción de evidencia fue necesaria la realización tanto de trabajo de gabinete —a partir de fuentes de información documentales— como la realización de trabajo de campo para la recolección de cierta evidencia empírica a través de tres instrumentos fundamentales: entrevistas a profundidad semi-estructuradas, grupos focales y una encuesta estadísticamente representativa del personal que labora en el Tribunal.

A continuación se presenta un breve recuento de las técnicas de recolección de información aplicadas. Es importante señalar que el detalle conceptual y metodológico puede ser consultado en el documento que contiene la metodología general del *Diagnóstico*, lo que se presenta a continuación es una breve síntesis con los datos específicos de la institución.

Información documental

El trabajo de gabinete documental estuvo enfocado al análisis de la normatividad (interna y contextual), estructura organizacional y orientación estratégica operativa del STJEA. El objetivo central de esta tarea fue identificar la pertinencia del marco formal para la igualdad de género en el ámbito organizacional del Tribunal.

Para ello se compiló y analizó la información de las siguientes categorías:

- Marco Legal estatal: leyes y normas estatales que establecen y norman la igualdad entre mujeres y hombres, la violencia contra las mujeres, la no discriminación y la trata de personas.
- Información sobre normatividad, organización y planeación interna: se analizaron los reglamentos y normas que rigen la vida organizacional interna de los órganos jurisdiccionales y administrativos de los tribunales, así como aquellos documentos de planeación que orientan el desempeño institucional.
- Se analizaron también los documentos que contienen la estructura orgánica y las funciones de las distintas áreas o unidades administrativas.
- Normatividad que rige la vida y condiciones laborales: normas y lineamientos que rigen los asuntos relacionados con los recursos humanos: reclutamiento y contratación de personal, política de promoción y ascensos, asignaciones salariales, condiciones generales de trabajo, procesos de formación profesional y capacitación, sistemas de evaluación de desempeño del personal, entre otros.
- Información estadística: se analizó la información referente a las asignaciones salariales y ubicación de las y los trabajadores por puesto y sexo, a fin de ubicar brechas de género y segregación laboral.

Para guiar el análisis documental, como un recurso metodológico, se diseñó una Matriz de Sistematización que permitió una lectura orientada de los documentos señalados. Dicha matriz cuenta con criterios de búsqueda para ubicar contenidos acordes con los objetivos de igualdad de género.

Cabe aclarar que la información documental se obtuvo de manera oficial, por conducto de la Enlace de Comisión Nacional de Tribunales de Justicia (Conatrib) para este proyecto en el Tribunal. Aunque parte de los documentos se encontraba a disposición del público en el Portal de Internet de la institución, el equipo de investigación decidió que se tomaría como información oficial solo aquella que se remitiera por los canales establecidos. Inclusive cuando se presentó el caso de que no se remitiera información en algún tema en particular, y se hubiera detectado su existencia en otro medio, principalmente el portal señalado, se solicitó que la misma fuera validada por el Tribunal.

En el siguiente cuadro se muestra la información solicitada, así como aquella que fue obtenida para la elaboración de este *Diagnóstico*.

Cuadro 1

INFORMACIÓN SOLICITADA E INFORMACIÓN OBTENIDA	
1. Organización y normatividad interna del Tribunal	
1.1.1 Estructura administrativa: (organigrama actualizado con las unidades administrativas y/o el Consejo de la Judicatura que integran al área administrativa del Tribunal).	✓
1.1.2 Estructura jurisdiccional: (organigrama que muestre cómo se organiza el área jurisdiccional: pleno, presidencia, salas y juzgados).	✓
1.1.3 Estructura de apoyo judicial: (organigrama con direcciones, centros y/o coordinaciones integran esta estructura; por ejemplo institutos de investigación, centros de atención o apoyos específicos, etc.).	✓
1.2 Ley Orgánica del Poder Judicial Estatal.	✓
1.3 Reglamento Interno del Tribunal.	✓
1.4 Ley de Responsabilidades de los/las Servidores/as Públicos/as.	✓
1.5 Normatividad para la contratación y evaluación del personal.	✓
1.6 Demás normatividad existente en el Tribunal relacionada con los Recursos Humanos (por ejemplo el Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura o de la Defensoría de Oficio, entre otra normatividad que regule las condiciones laborales del personal y no esté contemplada en los puntos anteriores).	✓
2. Documentos con la planeación estratégica del Tribunal	
2.1. Plan de trabajo vigente.	x
2.2. Planes estratégicos sexenales o trianuales.	x
2.3. Informes de trabajo de los últimos tres años.	✓
3. Directorio de sedes del Tribunal	
3.1. Directorio de juzgados y salas por materia.	✓
3.2. Plantilla de personal (tanto jurisdiccional, administrativo, como apoyo judicial) con la siguiente información:	✓

3.2.1. Área de adscripción.	✓
3.2.2. Puesto.	✓
3.2.3. Tipo de plaza.	✓
3.2.4. Nombre completo.	✓
3.2.5. Sexo.	✓
3.2.6. Teléfono.	✓
3.2.7. Edad o año de nacimiento.	✓
4. Estadísticas generales del personal con la siguiente información	
4.1. Número total de empleados/as del Tribunal.	✓
4.2. Número total de empleados/as por cada sede del Tribunal.	✓
4.3. Número de empleados/as por área de adscripción.	✓
- Labor administrativa.	✓
- Labor jurisdiccional.	✓
- Apoyo judicial.	✓
4.4. Desagregados por tipo de plaza y sexo.	✓
5. Antecedentes y experiencias previas en materia de género o a favor de las mujeres en el Tribunal	
5.1. En caso de existir, nombre específico del área o unidad de género del tribunal, ubicación orgánica y datos de localización de quien la encabeza: nombre, puesto y teléfonos.	×
5.2. Listado de programas o acciones de género o a favor de las mujeres implementadas por el Tribunal, tanto a nivel interno como externo, en los últimos tres años. Agregar los anexos correspondientes en los que se detallen las características centrales de dichos programas o acciones.	✓
5.3. Listado de cursos de capacitación en materia de género o a favor de las mujeres implementado por el Tribunal en los últimos tres años. Nombre de los cursos, duración y relación de asistentes.	✓

5.4. Acuerdos del Pleno de Magistrados en relación con el impulso de acciones en materia de género o a favor de las mujeres en el Tribunal: por ejemplo, prestaciones, licencias de paternidad, permisos; creación de las unidades de género, etcétera.	✓
5.5. Diagnósticos con perspectiva de género realizados en el Tribunal.	x
6. Manual de organización	✓
7. Convocatorias para cubrir vacantes, publicadas por el área de Recursos Humanos (sólo se requieren a manera de ejemplo, las últimas tres emitidas)	✓
8. Documento que contenga el programa del proceso de inducción al puesto	✓
9. Reglamento o normatividad existente sobre carrera judicial	✓
10. Reglamento o normatividad que regula el servicio civil de carrera del personal administrativo del Poder Judicial Estatal	x
11. Código de Ética tanto el del personal jurisdiccional, como el del personal administrativo, en caso de existir.	✓
12. Normatividad en la que se definen los procedimientos y criterios para sueldos y compensaciones	✓
13. Tabulador de sueldos, prestaciones y compensaciones, que incluya información relativa a:	✓
13.1 Áreas administrativas.	✓
13.2 Áreas jurisdiccionales.	✓
14. Normatividad específica en la que se definen los criterios y procedimientos para otorgar recompensas y reconocimientos al personal (administrativo y de carrera judicial)	✓
15. Normatividad específica en la que se establezcan los criterios y procedimientos para causar baja o despido	✓
16. Normatividad que contenga los criterios y mecanismos de denuncia, queja y sanción por violencia, discriminación, hostigamiento o acoso.	✓

x No se entregó por parte del Tribunal.

✓ Se entregó.

Trabajo de campo

Encuesta

Los métodos cuantitativos de obtención de información en campo sirven para medir estadísticamente la regularidad o frecuencia de los atributos de las variables estudiadas. Por ejemplo: porcentaje de trabajadoras y trabajadores que se sienten satisfechos con el trato recibido por parte de sus superiores jerárquicos. Esta información generada facilita el conocimiento de la magnitud, incidencia, frecuencia o prevalencia de las situaciones o aspectos de la realidad que se están investigando, así como sus cambios en el tiempo y en el espacio.

La principal (y más común) herramienta de recolección de información cuantitativa en campo es la encuesta. Se trata de una técnica que permite dar cuenta de ciertos aspectos de la realidad social al realizar entrevistas a una muestra estadísticamente representativa del total de la población sobre la que queremos indagar.

La encuesta levantada en el marco de este *Diagnóstico* se realizó entre los días 7 y 12 de agosto, en dos sedes: Aguascalientes y municipio de Jesús María. En total se validaron 317 cuestionarios aplicados.

Como se ilustra en la tabla siguiente, la muestra obtenida es representativa del total de mujeres y hombres que forman parte de las estructuras administrativa y jurisdiccional del STJEA con un error calculado por diseño muestral menor a 4% y representativa de los estratos de labor jurisdiccional y administrativa con errores menores a 4% por estrato.¹

Tabla 1

ESTADO	MUESTRA OBTENIDA			PADRONES DE PERSONAL			Margen Error por estado*
	TIPO DE LABOR		TOTAL	ESTRATO		TOTAL	
	Jurisdiccional	Administrativa		Jurisdiccional	Administrativa		
AGUAS CALIENTES	102	215	317	122	511	633	3.89%

* Error muestral por estado en estimadores totales, con un nivel de confianza de 95 por ciento.

¹ El detalle metodológico respecto de la metodología de la encuesta y el diseño de la muestra se puede consultar en el documento de metodología del *Diagnóstico*.

En general el levantamiento se llevó a cabo sin contratiempos, los detalles del mismo se pueden encontrar en el documento de primer informe de actividades presentado por Epadeq, S. C. a Conatrib en septiembre de 2011 (Anexo III).

Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas

El enfoque cualitativo permite profundizar en las características específicas de una determinada situación, al ofrecer mayor riqueza interpretativa y ahondar en la contextualización de los resultados.

Si bien la investigación cualitativa no pretende hacer generalizaciones, mediante su aplicación y la selección de técnicas adecuadas es posible rastrear ciertas regularidades en torno a percepciones, valores y prácticas, por lo que resulta un instrumento fundamental para conocer, desde una perspectiva de género, la forma en que se expresa el género en la cultura organizacional en el Tribunal objeto de esta investigación, así como la percepción del género y la igualdad en las personas encargadas de la impartición de justicia.

Desde el enfoque cualitativo, el diagnóstico que se realizó ofrece la oportunidad de generar en las y los participantes la apropiación e identificación con los temas que se desarrollaron. Al ser las mismas personas quienes identificaron desigualdades a través de sus experiencias dentro y fuera de la organización, la participación en el diagnóstico permitió al personal del STJEa una relación distinta a la sola escucha que se produce en las capacitaciones y sensibilización en género.

Grupos focales

El objetivo del grupo focal fue propiciar una reunión entre un conjunto de personas seleccionadas previamente, en función de discutir, reflexionar y elaborar, desde la propia experiencia personal y colectiva, una temática que fue objeto de investigación.

En función de ello, y con el objetivo de profundizar en aquellos aspectos que la información derivada de la revisión documental no arroja, se realizaron grupos de enfoque que pongan de relieve las subjetividades que se viven en el ámbito organizacional del Tribunal.

De acuerdo con lo programado, en total se llevaron a cabo ocho grupos focales, los cuales se realizaron entre el 7 y 12 de agosto de 2011. Éstos pudieron efectuarse de manera satisfactoria y con garantía de las condiciones requeridas para la confidencialidad y el buen desarrollo de los mismos.

A continuación se presenta un cuadro que muestra el número de personas que participó en cada grupo focal.

Cuadro 2

GRUPO FOCAL	NÚMERO DE PERSONAS CONVOCADAS	NÚMERO DE PERSONAS ASISTENTES
1 Mujeres mandos operativos	16	11
2 Hombres mandos operativos	16	11
3 Mujeres mandos altos	16	11
4 Hombres mandos altos	16	11
5 Mujeres juezas	16	12
6 Hombres jueces	16	8
7 Mujeres secretarias de Acuerdos	16	12
8 Hombres secretarios de Acuerdos	16	11

Entrevistas

La entrevista es una conversación sistematizada que tiene por objetivo obtener, recuperar y registrar las experiencias de la gente que forma parte de un contexto social que interesa conocer.

Si se toma en cuenta el tipo de información requerida y la correlación entre ejes y fuentes de información, se aplicaron entrevistas a actores con puestos de decisión en áreas estratégicas para la incorporación de la perspectiva de género en la organización interna:

- Responsable de las acciones de género en la Institución.
- Responsable de Recursos Humanos.
- Responsable de Planeación y Evaluación (capacitación).

El objetivo fue explorar acerca de los principales obstáculos y áreas de oportunidad para avanzar en la transversalización de la perspectiva de género en las instancias de impartición de justicia.

Durante la semana del 7 y 12 de agosto se realizaron todas las entrevistas programadas. A continuación se presenta un cuadro con el resumen de las entrevistas realizadas:

Cuadro 3

ENTREVISTAS PROGRAMADAS	ENTREVISTAS REALIZADAS
Encargado(a) de la Contraloría Interna	Hugo Prieto Macías, contralor del Poder Judicial del estado
Encargado(a) de la Administración de Personal	Irma Angélica Jáuregui Hernández, directora de Administración de Personal
Encargado(a) de las acciones de capacitación	Susana Ivette Negrete Valdez, Instituto de Capacitación del Poder Judicial
Responsable de acciones de género	Gabriela Espinoza Castorena, magistrada de Enlace Institucional y responsable de acciones de género
	Francisco Javier Agredano Díaz, oficial mayor
	Eloísa Torres Pérez, coordinadora pedagógica del Instituto Pedagógico de Capacitación del Poder Judicial

A continuación se presentan los resultados del *Diagnóstico*, los cuales están estructurados por eje de análisis de acuerdo con el orden descrito en apartados anteriores.

RESULTADOS

LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL

Eje 1. Marco legal y normativo

Como fue definido en la metodología, en este apartado se analiza el marco legal estatal y el marco normativo interno del Tribunal a la luz de aquellos contenidos que se consideran relevantes para la incorporación de la igualdad de género como valor y práctica institucional.

El supuesto básico que orienta el análisis es que un marco legal estatal que establezca efectivamente los derechos de las mujeres, en armonía con los compromisos internacionales, presenta un contexto favorable a la igualdad en las organizaciones e instituciones locales, incluidas las encargadas de impartir justicia.

Asimismo, un marco normativo interno que promueva la igualdad es condición básica para el diseño e implementación de una política que permita el adelanto de las mujeres y la promoción de la igualdad de género. Por el contrario, un marco normativo ciego al género —es decir, que no visibiliza las desigualdades entre mujeres y hombres— tiende a contener disposiciones o medidas discriminatorias (directas o indirectas), en tanto preserva las condiciones de desigualdad.

Marco legal estatal

El marco legal estatal es un referente formal que nos permite entender el mandato del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Aguascalientes (STJEA) respecto a la igualdad de género. La revisión del marco legal estatal contempló el análisis de la Constitución Política del estado así como de las leyes (y en su caso los reglamentos) que contienen disposiciones relevantes en materia de igualdad, no discriminación y protección a los derechos de las mujeres. En ese sentido, las leyes analizadas en el estado fueron las siguientes: Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado; Ley de Acceso a una Vida Libre de Violencia para las Mujeres en el Estado y

su Reglamento; Ley para Combatir y Prevenir la Trata de Personas para el Estado; Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación en el Estado.

a) La igualdad entre mujeres y hombres en el marco constitucional estatal

La Constitución Política del Estado de Aguascalientes (2010) consagra la igualdad entre mujeres y hombres. En el artículo 2° establece que “todo individuo en el estado gozará de las garantías que otorga la Constitución Federal y los derechos y obligaciones establecidas en las leyes locales”. Por su parte el artículo 4° señala que: “El hombre y la mujer son iguales ante la Ley, por lo que ésta deberá garantizar que accedan a las mismas oportunidades en condiciones de equidad.”

La Constitución de Aguascalientes brinda una protección explícita en contra de la discriminación por motivo de sexo respecto a la posibilidad de ocupar cargos públicos. En este sentido el artículo 12 establece el derecho para los habitantes del estado, varones y mujeres para ser votadas en elecciones populares y desempeñar cualquier empleo público. Esta disposición en la Ley Suprema del estado establece un aspecto importante relativo a los derechos de las mujeres a la participación pública y política que derivan del Comité para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) de 1979. Así como representa un marco favorable para impulsar la participación tanto de hombres como de mujeres en cargos públicos dentro del Poder Judicial del estado.

El texto constitucional no establece explícitamente protección contra todas las formas de discriminación en contra de las mujeres. Carece de la protección del derecho de las personas a decidir sobre el número y espaciamiento de sus hijas e hijos que se establece en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) y no contiene artículos específicos que explícitamente proscriban todas las formas de discriminación en contra de las mujeres.

b) Normatividad específica referida a la igualdad entre mujeres y hombres

El estado de Aguascalientes carece de una ley estatal y de un reglamento que especifiquen las estrategias y acciones concretas para garantizar la igualdad entre mujeres y hombres dispuesta en la Constitución estatal. La interpretación de dicha disposición constitucional se debe realizar a través de la Ley General de Igualdad entre Mujeres y Hombres (2007). En dicha ley se regulan y proponen “los mecanismos institucionales que orienten a la Nación hacia el cumplimiento de la

igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres” (art. 2°). Esta ley de carácter general es aplicable en todo el territorio nacional.

A pesar de la carencia de una ley estatal que disponga sobre la igualdad entre hombre y mujeres, Aguascalientes cuenta con la Ley que Crea el Instituto Aguascalentense de las Mujeres la cual se funda en la protección constitucional de la igualdad entre mujeres y hombres y crea una instancia para hacerla operativa. Esta ley data del 2001 y su última reforma es del año 2005. El Instituto Aguascalentense de las Mujeres (IAM) tiene como mandato la promoción entre los tres poderes del estado y la sociedad, de acciones dirigidas a mejorar la condición social de las mujeres y la erradicación de todas las formas de discriminación en contra de ellas, en los ámbitos de la vida social, económica, política y cultural. El mandato del Instituto incorpora, además, la promoción y el impulso para que los hombres puedan participar de una manera más activa y complementaria en la vida familiar (art. 6°, fracc. XVII).

En relación con las obligaciones de derechos humanos, de respetar, proteger y garantizar los derechos de las mujeres, el Instituto tiene entre sus atribuciones el cumplimiento de actividades dirigidas a difundir y vigilar el cumplimiento de disposiciones jurídicas y administrativas a favor de las mujeres (art. 6°). Para ello el IAM cuenta con una Dirección Jurídica que tiene como objetivo proporcionar a las mujeres asesoría jurídica y orientación cuando se violenten sus derechos o sean víctimas de abandono; delitos sexuales; discriminación laboral, social, cultural y política; y/o violencia familiar (art. 18). Además, el Reglamento Interior del IAM (RIIAM, 2002) establece entre las atribuciones de la Dirección Jurídica la elaboración de estudios, análisis y propuestas para actualizar y fortalecer los mecanismos jurídicos y administrativos que aseguren el ejercicio íntegro de los derechos ciudadanos de la mujer y la eliminación de la brecha entre la igualdad de derecho y las condiciones de hecho (art. 23, fracc. IV). También establece la atribución de revisar de manera permanente los códigos, leyes y reglamentos que puedan contener formas de discriminación entre hombres y mujeres y proponer proyectos de reformas (art. 23, fracc. IV y 23 fracc. XII).

La ley que crea el IAM (2005) establece atribuciones para este organismo que atañen al Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Aguascalientes (STJEA). En este sentido es atribución del IAM la elaboración de propuestas para que el Supremo Tribunal mencionado designe mujeres en aquellos cargos en donde se atiendan asuntos sobre violencia hacia las mujeres y delitos sexuales (art. 18,

fracc. V). Otra atribución del IAM es la elaboración de programas educativos de apoyo a las mujeres en coordinación con el STJEA y con otras instancias relevantes respecto a: derechos en materia de salud integral de la mujer, derecho familiar, derecho laboral, derecho penal, y derechos políticos (art. 18, fracc. VII).

En el capítulo 4 de la ley que crea el IAM (2005) se establecen disposiciones sobre el Programa Estatal para la No Discriminación y la Equidad entre Hombres y Mujeres. La ley define el programa como “el conjunto de políticas y acciones tendientes a conocer la situación de las mujeres en relación con los hombres, a través de información y estadísticas desagregadas que permitan establecer soluciones para que las mujeres participen en todos los ámbitos de la vida pública, social, cultural y política sin discriminación y en igualdad de oportunidades, así como para apoyar para que los hombres puedan participar más equitativamente en la vida familiar” (art. 26). La ley que crea el IAM (art. 26) establece que la aplicación de este programa y sus soluciones deberán ser incorporadas y ejecutadas entre otras dependencias por los órganos de impartición de justicia en el ejercicio de sus atribuciones y funciones. Por lo tanto, al ser el STJEA un órgano de impartición de justicia debe incorporar y ejecutar el programa.

c) Normatividad referida al derecho de las mujeres a una vida libre de violencia

La Ley de Acceso a una Vida Libre de Violencia para las Mujeres en el Estado de Aguascalientes fue promulgada en el año 2007 y su reglamento en 2008. Esta ley establece la Coordinación Interinstitucional para la Prevención, Atención y Sanción de la Violencia contra las Mujeres de todas las entidades públicas. Asimismo, señala los tipos de violencia de género contra las mujeres y los ámbitos en que se presentan; los mecanismos de prevención, atención y sanción; el funcionamiento de órdenes de protección; la creación del Sistema Estatal, de Consejos Estatales y Municipales y de un Programa para la Erradicación de Violencia Contra las Mujeres. Además, establece con claridad la distribución de competencias en esta materia para cada uno de los poderes, para la Comisión Estatal de Derechos Humanos y para los municipios. La ley y su reglamento contienen disposiciones relevantes para el STJEA en materia de coordinación interinstitucional, mecanismos de sanción y mandatos específicos para el Tribunal.

La citada ley (art. 31 a 47) contempla la coordinación interinstitucional del estado y de los municipios para integrar el Sistema Estatal para la Erradicación de la Violencia de Género Contra

las Mujeres con el objeto de erradicarla. Establece como instancias de coordinación al Consejo Estatal para la Erradicación de la Violencia de Género contra las Mujeres y a los Consejos Municipales. Sin embargo, resalta que la conformación del Consejo Estatal no incluye algún representante del Poder Judicial.

Esta ley contempla lineamientos sobre cómo se deben tratar los casos de violencia de género contra las mujeres y crea de forma adecuada y en consonancia con el estándar de derechos humanos el marco de la sanción: “los casos de violencia de género contra las mujeres y las causas que tengan relación o que se originen de ella no serán sometidos a procedimientos de mediación y conciliación, ni a ningún otro mecanismo alternativo de solución de conflictos” (art. 25). A pesar de que el capítulo de la ley se titula “Mecanismos de prevención, atención y sanción” no se establecen los mecanismos de sanción con claridad y el capítulo se explyaya sobre los mecanismos de atención tanto a quien ejerce violencia como a quien la recibe.

Sin embargo, el Reglamento de la Ley (art. 25 y 26) dedica el capítulo 4° a la sanción y establece que “los Modelos de Sanción generarán evaluaciones permanentes y sistemáticas sobre la aplicación de la Ley de las diversas normas jurídicas que regulan los tipos y modalidades de violencia”. El artículo 26 establece ocho elementos mínimos de los modelos de sanción: las directrices de apoyo para los servidores públicos para facilitar su actuación; las medidas de atención y rehabilitación para los agresores; la capacitación especial necesaria para la aplicación del modelo de sanción dirigida al personal que integra las corporaciones de administración de justicia; los mecanismos de notificación al órgano de fiscalización correspondiente, para el caso de incumplimiento de la ley o el reglamento por parte de los servidores públicos; los lineamientos que faciliten a la víctima demandar la reparación del daño u otros medios de compensación o resarcimiento económico a cargo del agresor; los indicadores de factores de riesgo para la seguridad de la víctima; las prevenciones necesarias para evitar que las mujeres que han sufrido violencia vuelvan a ser víctimas de ésta, y los lineamientos que faciliten a la víctima demandar una reparación del daño u otros medios de compensación o resarcimiento económico a cargo del estado, cuando haya responsabilidad de éste, en términos de la legislación aplicable.

El mandato más relevante para la igualdad de género que atañe al STJEA es el que señala la distribución de competencias en materia de prevención, atención y sanción de la violencia de género contra las mujeres y dicta que le corresponde al Supremo Tribunal de Justicia:

Art. 75.

- I. Desarrollar un programa de capacitación permanente sobre la violencia de género contra las mujeres;
- II. Incorporar en sus sistemas estadísticos, indicadores que faciliten el monitoreo de las tendencias sociojurídicas del fenómeno y la consecuente aplicación de la presente ley;
- III. Institucionalizar la perspectiva de género en la administración e impartición de justicia; y
- IV. Difundir permanentemente el procedimiento judicial en materia de violencia de género contra las mujeres.

Distintas disposiciones dentro de la ley y de su reglamento refuerzan y clarifican este mandato en distinta medida. Por ejemplo el reglamento establece, en lenguaje no incluyente, el deber de que las y los servidores públicos de los tres poderes reciban capacitación permanente en materia de derechos humanos de las mujeres y perspectiva de género (art. 7°). Así como el art. 7° de la ley que establece que el Poder Judicial, al igual que otras dependencias públicas, expedirá las normas legales y tomará las medidas presupuestarias y administrativas correspondientes para garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia, de conformidad con los tratados internacionales en materia de Derechos Humanos de las Mujeres, ratificados por el Estado Mexicano.

Finalmente, en cuanto a la obligación internacional de proteger los derechos de las mujeres, el capítulo 4° (art. 26 a 30 bis) de la ley establece los lineamientos de las órdenes de protección que definen como órdenes dictadas por autoridad judicial competente con el objeto de “prevenir, interrumpir o impedir la consumación de un delito o que se actualice un supuesto en materia civil o familiar que implique violencia contra las mujeres” (art. 26). El reglamento contiene elementos que refuerzan los lineamientos para la implementación de las órdenes de protección y detalla la responsabilidad de distinto personal de los órganos de impartición de justicia en este respecto.

Finalmente, es importante resaltar que no se encuentra legislada la proscripción de la trata de personas de forma explícita en el marco legal, ni se distinguen mecanismos normativos específicos para prevenir, sancionar y erradicar esta manifestación de discriminación y violencia contra las personas.

d) Normatividad referida al derecho a la no discriminación

El derecho a la no discriminación no se encontró protegido de forma explícita en la Constitución Política del Estado de Aguascalientes. Tampoco se encontró en el marco normativo estatal alguna ley en materia de prevención y eliminación de la discriminación.

La ausencia de una norma que atienda de forma explícita las distintas formas de discriminación abona de forma indirecta en la perpetuación de prácticas tradicionales y culturales discriminatorias que se reproducen en las distintas organizaciones sean públicas o privadas.

A pesar de los vacíos encontrados en el marco legal del estado de Aguascalientes en materia de igualdad de género y no discriminación, el STJEA tiene, tanto en la Constitución, como en la ley que crea el Instituto de la Mujer Aguascalentense y en la normatividad referida al derecho a una vida libre de violencia de las mujeres la base normativa que le confieren un mandato específico para incorporar la perspectiva de género en la institución como una estrategia para garantizar la igualdad y para combatir la discriminación de género, tanto en su estructura organizacional como en su quehacer sustantivo de impartir justicia

Normatividad interna

Para valorar la congruencia de la normatividad interna del STJEA con la igualdad de género y la no discriminación contra las mujeres, se buscó encontrar y analizar los siguientes documentos: Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado; Ley de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado y su reglamento; Ley para Combatir y Prevenir la Trata de Personas para el Estado; y Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación para el Estado.

El análisis de las leyes y reglamentos antes señalados incluyó la identificación de cinco puntos centrales para avanzar en generar condiciones normativas propicias para la igualdad de género: *a)* inclusión de objetivos o principios orientados a la igualdad de género y no discriminación; *b)* reconocimiento de condiciones y posiciones diferentes de mujeres y hombres; *c)* acciones, lineamientos o medidas específicas dirigidas a erradicar desigualdades de género en el ámbito que regula; *d)* ausencia de disposiciones discriminatorias por género; y *e)* utilización de lenguaje incluyente.

En la revisión realizada no se encontraron disposiciones en el marco normativo interno del STJEA que reconozcan las distintas formas de discriminación en contra de las mujeres de forma específica y que establezcan de manera explícita objetivos orientados a la igualdad de género como valor central en la vida interna de la institución. El desconocimiento de la existencia de la desigualdad, así como la ausencia de objetivos explícitos para la igualdad, contribuyen de facto a reproducir las condiciones de desventaja y desigualdad por género en el ámbito interno del Tribunal.

Sobre contenidos acordes con la proscripción de la discriminación en contra de las mujeres, solo se encontró una disposición que la prohíbe, explícitamente, por motivo de sexo en el ámbito salarial. El artículo 20 del Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial de Aguascalientes (2010) refiere a la discriminación salarial y señala que el salario fijado debe ser determinado en términos del articulado del reglamento y que éste no podrá modificarse por condiciones de edad, sexo o nacionalidad. También se encontró una disposición que prohíbe en forma general la discriminación y el favoritismo. La fracción XII del artículo 63 señala como una de las obligaciones del Poder Judicial el dar un tratamiento igual a los servidores públicos tanto en lo humano como en el trabajo, de suerte que nadie pueda suponer actitudes de discriminación o favoritismo. A pesar de la enunciación de la obligación de no discriminación que establece dicho artículo, como fue señalado líneas arriba, al no visibilizarse en la norma las distintas desigualdades sociales existentes entre mujeres y hombres, se contribuye a preservar las condiciones que generan discriminación por distintos motivos, entre ellos el sexo y el género de las personas.

Por su parte el Código de Ética del Servidor Público del Estado de Aguascalientes (2011) en su artículo 5° establece normativamente la cultura de convivencia en sociedad. Mandata a los servidores judiciales a procurar que su actuación contribuya a la mejor convivencia humana, “robusteciendo el aprecio a la dignidad de la persona y la convicción del interés de la sociedad, sustentando los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres sin privilegio alguno”. El artículo hace referencia al principio de igualdad, sin embargo, esa referencia no puede ser considerada como una inclusión explícita de principios orientados a la igualdad de género. Esto, debido a que no utiliza lenguaje incluyente para definir a las personas y tampoco hace un reconocimiento explícito de las desigualdades entre mujeres y hombres que deben superarse o reconocerse para no preservarlas o reproducirlas.

La ausencia de disposiciones orientadas a la igualdad de género y a la eliminación de las distintas formas de discriminación en contra de las mujeres en los documentos señalados que norman la vida interna del STJEA da cuenta de un área de oportunidad que debe ser atendida ya que es una condición básica para el diseño e implementación de una política que permita el adelanto de las mujeres y la promoción de la igualdad de género dentro del Tribunal.

En la normatividad interna revisada, solo en el Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial de Aguascalientes (2010) se encontraron disposiciones que señalan condiciones y posiciones diferentes de mujeres y hombres. Sin embargo, éstas únicamente contemplan los aspectos relacionados con la maternidad de las servidoras públicas, específicamente en lo concerniente a las licencias de maternidad o condiciones relacionadas con la gestación. Del análisis de la Ley Orgánica del Poder Judicial Estatal (2010), del Reglamento del Consejo de la Judicatura del Estado de Aguascalientes (2005) y del Código de Ética del Servidor Público del Estado de Aguascalientes (2011), que son los documentos normativos que rigen la vida interna del Tribunal desprendemos la carencia del reconocimiento de las condiciones y posiciones diferentes y desiguales de mujeres y hombres. La carencia generalizada de dicho reconocimiento impacta negativamente la igualdad de género, como veremos en los siguientes párrafos.

Las disposiciones que se encontraron en el Reglamento Interior del Trabajo del Poder Judicial señalan como prerrogativas de las servidoras públicas gestantes el no utilizar el uniforme de trabajo, no realizar trabajos que impliquen un esfuerzo que ponga en peligro su salud, las licencias de maternidad y el derecho a la reintegración al trabajo que se desempeñaban antes de tomar la licencia de maternidad de forma limitada. En general, las medidas encontradas en la normatividad interna reflejan en una forma muy incipiente el reconocimiento de la importancia social de la maternidad, como se verá en los párrafos que siguen, solo se contempla la licencia de maternidad con ciertas restricciones y no hay una prohibición explícita ni sanciones claras derivadas de discriminación por maternidad en casos de despidos.

El artículo 56 en su fracción XXIV establece la prohibición para las mujeres servidoras públicas de “desempeñarse en labores insalubres o que impliquen un esfuerzo que pongan en riesgo su salud o la de su hijo en caso de estar en estado de gravidez”. El sentido de esta disposición está acorde con el art. 11. 2d) de la CEDAW que establece la protección especial a la mujer durante el embarazo en los tipos de trabajos que se haya probado puedan resultar perjudiciales para ella.

En cuanto a la licencia de maternidad, el artículo 54 del Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial de Aguascalientes establece un periodo de doce semanas de “descanso”, durante el cual la servidora pública debe percibir su salario íntegro, conservar su empleo y los derechos que haya adquirido por la relación de trabajo (art. 54, fracc. XIIb). La disposición brinda la posibilidad de que la servidora pública decida el momento en el cual tomar la licencia, así sea seis semanas antes de la fecha “fijada” para el parto y seis semanas después del mismo, o si ella contempla tomar las doce semanas contando a partir del día laboral siguiente al nacimiento del hijo. El mismo artículo establece que los “periodos de descanso que sean necesarios y certificados por el médico se podrán prorrogar por el tiempo necesario, en el caso de que se encuentren imposibilitadas para trabajar a causa del embarazo o del parto, en estos casos” (art. 54, fracc. XIIc). A pesar de que se brinda la posibilidad de prorrogar el periodo necesario de las licencias de maternidad por razones médicas, esta posibilidad se limita ya que en estos casos las trabajadoras solo tienen derecho a 50% de su salario y establece como tope un periodo no mayor de 60 días. El reglamento dispone de dos “descansos” llamados “extraordinarios” por día, cada uno de media hora para alimentar al hijo o hija.

La CEDAW establece en su artículo 11.2b) que la licencia de maternidad debe ser con sueldo pagado o con prestaciones sociales comparables sin pérdida del empleo previo, la antigüedad o los beneficios sociales. El reglamento limita estas condiciones al señalar el derecho a reintegrarse al puesto previo (art. 54, fracc. VIII) pero con una restricción establecida en el inciso e) de la fracción XII del mismo artículo, que señala que la trabajadora solo podrá regresar al puesto que desempeñaba antes de tomar la licencia de parto “siempre y cuando no haya transcurrido más de un año de la fecha del parto”.

De acuerdo con la CEDAW las disposiciones que establecen medidas especiales encaminadas a proteger la maternidad no se consideran medidas discriminatorias (1979, art. 4.2). Por ello resultan muy relevantes las restricciones que se encuentran respecto a la licencia de maternidad y la ausencia generalizada en los documentos revisados de la normatividad interna de una disposición que explícitamente prohíba, bajo pena de sanciones, el despido por motivo de embarazo o licencia de maternidad y la discriminación en los despidos sobre la base del estado civil de las personas (1979, art. 11).

En cuanto a las licencias por adopción de hija o hijo, en el inciso f) de la fracción XII del artículo 54 señala que: “las servidoras públicas que adopten un niño o una niña, gozarán de los mismos derechos a que [las servidoras públicas que acceden a la licencia de maternidad] para lo cual el periodo de doce semanas comenzará a contar a partir del día en que legalmente es entregado el niño o la niña a la madre servidora pública por la autoridad competente”. Resulta relevante que se otorgue la licencia de adopción en iguales términos porque esto da un reconocimiento social a la labor de parentalidad, sin embargo, resulta discriminatorio que esta licencia refiere solo a las servidoras públicas y no a los servidores públicos. Lo que contempla el reglamento, para los padres, es una licencia por tres días con goce de sueldo, por nacimiento de hijos del servidor público (art. 47, fracc. IV).

En el reglamento se resalta la ausencia de mecanismos que garanticen el suministro de servicios sociales de apoyo necesarios para permitir que las madres y los padres combinen las obligaciones familiares con las responsabilidades del trabajo, especialmente en el desarrollo de una red de servicios destinados al cuidado de las y los niños y de familiares que requieren cuidados especiales. Por ejemplo, no se contemplan licencias parentales que consideren que la educación de las y los niños exige la responsabilidad compartida entre mujeres y hombres y la sociedad en su conjunto. Estas disposiciones no reflejan el reconocimiento por parte del Tribunal de que para lograr la plena igualdad entre el hombre y la mujer es necesario modificar el papel tradicional tanto del hombre como de la mujer en la sociedad y en la familia.

No se encontraron en los documentos revisados y mencionados en los párrafos anteriores, de la normatividad interna del Tribunal, disposiciones de acciones, lineamientos o medidas específicas dirigidas a erradicar la desigualdad de género. Al no reconocerse estos elementos explícitamente y al no establecer medidas especiales para revertir los efectos discriminatorios que conllevan las condiciones y posiciones diferencias entre mujeres y hombres se preservan los roles estereotipados que afectan a la igualdad de género. Tomando como referencia las atribuciones que derivan de la Ley de Acceso a una Vida Libre de Violencia para las Mujeres en el Estado de Aguascalientes para el Tribunal, resalta la ausencia de normas que implementen: la capacitación continua en materia de violencia contra las mujeres, la incorporación de indicadores, la institucionalización de la perspectiva de género en la administración e impartición de la justicia o la difusión permanente de los procedimientos judiciales.

A su vez, al tomar como referencia la CEDAW, no se encontraron disposiciones que explícitamente estén relacionadas con la adopción de medidas especiales de carácter temporal encaminadas a acelerar la igualdad de facto entre el hombre y la mujer, por ejemplo en materia de incorporación o ascenso laboral, ni aquellas dirigidas a “modificar los patrones socioculturales de conducta del personal, con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que están basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres” (CEDAW, art. 5°).

En la normatividad interna del STJEA se encontraron diversas disposiciones discriminatorias en el uso del lenguaje y en la exclusión de sujetos. En general, los instrumentos revisados denotan una visión androcéntrica ya que no solo están redactados en términos masculinos sino que reflejan que el sujeto al que refiere la normatividad es un trabajador varón. Por ejemplo, el artículo 47 del Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial de Aguascalientes (2010) señala para las licencias o faltas por causa de fuerza mayor para los casos de fallecimiento, accidentes, enfermedades graves y/o intervenciones quirúrgicas, por traslado a población distinta a la del domicilio del servidor público, para asistencia médica de su “cónyuge o concubina, hijos, padres o padres políticos y hermanos”. El sujeto que se considera en estas disposiciones revela que es un trabajador masculino. Este ejemplo, da cuenta no solo de que la persona a que se hace referencia en la norma debe ser una persona de sexo masculino. Los únicos casos en los que se contemplan características específicas de las mujeres trabajadoras es en la situación de la maternidad. La cual es vista como una situación especial y fuera de la normalidad de lo que la normatividad interna establece para su personal.

En los documentos revisados para determinar la existencia de disposiciones discriminatorias por género en el conjunto de las normas que rigen la vida del Tribunal, como la Ley Orgánica del Poder Judicial Estatal (2010), el Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial de Aguascalientes (2010), el Reglamento del Consejo de la Judicatura del Estado de Aguascalientes (2005) y el Código de Ética del Servidor Público del Estado de Aguascalientes (2011), resalta no solo la utilización del lenguaje masculino, sino que el sujeto a quien norman es un varón, a esto se suma un lenguaje que pretende ser neutro pero que de facto perpetúan el doble estándar y la masculinización del personal femenino del Tribunal. Se abunda en los siguientes párrafos sobre los ejemplos encontrados.

En el Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial de Aguascalientes se encontró una serie de disposiciones que resultan discriminatorias al restringir las posibilidades de las trabajadoras y trabajadores de conciliar la vida familiar con la vida laboral. Por ejemplo, el artículo 52 señala que “los permisos para salidas en horas de labores, llamados pases de salida deberán hacerse por escrito y autorizados por el juez o titular del área respectiva, siempre y cuando sean por causa justificada, y no podrán exceder de una hora, a menos que la salida sea por causas correspondientes al trabajo del Poder Judicial, lo cual se consignará en el respectivo pase.” El reglamento contempla en el artículo 96 cinco aspectos que se premian con estímulos, uno de ellos es la puntualidad y asistencia. Estas disposiciones limitan a los trabajadores y las trabajadoras que son los principales cuidadores de su familia, en la conciliación de las responsabilidades familiares y laborales. Por un lado, no atienden al hecho de que muchas veces el trámite que implica obtener el pase de salida puede entorpecer la atención de una emergencia familiar o personal, llevando a generar en el expediente del personal inasistencias injustificadas. Tampoco establecen con claridad qué situaciones son consideradas como una causa justificada dejando al criterio del superior inmediato esta decisión. Por otro lado, es una realidad que todavía la principal responsabilidad del cuidado sigue recayendo en las mujeres. Por lo que el cumplir con el criterio de puntualidad y asistencia puede ser un obstáculo que afecte principalmente a las mujeres con responsabilidades familiares por estos motivos. Estas disposiciones que dificultan la conciliación de la vida personal con la laboral pueden impactar de forma diferente el proyecto de vida de los trabajadores y las trabajadoras del Tribunal, llevando a las segundas a elegir entre una carrera exitosa dentro del Tribunal o la realización de un proyecto familiar que incluya el tener descendientes. Por ello, esta disposición puede tener efectos discriminatorios al no contemplar los impactos diferenciados que tienen, entre otras disposiciones, las definiciones de los criterios por los cuales se otorgan los estímulos.

Finalmente, se encontraron reglas que podrían parecer neutras pero que su efecto es diferenciado a la hora de llevarse a cabo e interpretarse, ya que al plantear valores ambiguos, estos pueden reflejar en su aplicación la doble moral de lo que se espera de un comportamiento válido para los varones y un comportamiento válido para las mujeres. Por ejemplo, el artículo 56 en la fracción XXIII señala que “queda prohibido a los servidores públicos cometer actos inmorales en su trabajo o dentro de las instalaciones del Poder Judicial”.

En estos párrafos se ha reflejado la carencia de la igualdad de género en el marco normativo interno del STJEA. De los cuatro documentos encontrados y analizados destaca el Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial de Aguascalientes, que es el único que contempla disposiciones específicas dirigidas a las trabajadoras del Tribunal. Sin embargo, en ningún momento denotan estas disposiciones la inclusión de la perspectiva de género pues solo atienden de forma restringida a la capacidad reproductiva de ellas. Es importante señalar la importancia de que el STJEA visibilice en su mandato oficial y en cada uno de los documentos que rigen la vida interna del Tribunal, es decir, en la Ley Orgánica del Poder Judicial Estatal, en el Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial de Aguascalientes, en el Reglamento del Consejo de la Judicatura del Estado de Aguascalientes y en el Código de Ética del Servidor Público del Estado de Aguascalientes los mandatos que establece el marco normativo del estado de Aguascalientes para el Poder Judicial en materia de incorporación de la perspectiva de género. Esto se vería reflejado en la definición de objetivos y principios orientados a la igualdad de género y a la no discriminación, en el reconocimiento de las condiciones y posiciones diferentes de mujeres y hombres, en el señalamiento claro de acciones, lineamientos y medidas específicas dirigidas a erradicar desigualdades de género en el ámbito que regula cada uno de dichos instrumentos normativos. Además, es importante señalar que la ausencia de un lenguaje incluyente se encontró a lo largo de los documentos analizados. Finalmente, la permanencia de las disposiciones discriminatorias por motivo de sexo que se han señalado en el Reglamento Interno de Trabajo agudiza el carácter discriminatorio de la normatividad interna que rige la vida laboral del Tribunal en tanto no sean atendidas y modificadas.

Eje 2. Política de género

Este apartado está orientado a identificar las expresiones de la promoción de la igualdad en la política institucional del Tribunal. Esto es, la presencia de la perspectiva de género en la orientación de la política de la institución en sus diferentes etapas.

Expresiones fundamentales de la promoción institucional de la igualdad entre los géneros son la constitución de un mecanismo de género (área, unidad, comité, etc.), la asignación de recursos orientados a implementar las tareas del caso, así como la incorporación transversal de políticas y acciones concretas tendientes a promover la igualdad entre mujeres y hombres y erradicar la discriminación por sexo o género.

En congruencia con lo anterior, para el análisis de la política de género se han considerado tres dimensiones: *a)* el mecanismo de género, *b)* el género en la política institucional y *c)* las políticas y acciones para la igualdad de género que se han desarrollado en el Tribunal Superior de Justicia.

Mecanismo de género

El Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Aguascalientes no cuenta con un mecanismo de género. La ausencia en el STJEA de un mecanismo encargado del desarrollo de políticas de género en la institución representa un gran obstáculo para que se genere un cambio organizacional a favor de la equidad de género. Para que las instituciones puedan garantizar la igualdad de género se requiere realizar acciones dirigidas a la inclusión de una agenda de género en la institución.

El género en la política institucional

La política institucional se expresa en los documentos oficiales de planeación que estipulan los objetivos, misión y visión de una determinada organización. En este apartado se planteó analizar la inclusión de la perspectiva de género en la política institucional, a partir de la revisión de los siguientes documentos de planeación oficiales en caso de ser existentes: los programas operativos anuales correspondientes a los años 2009, 2010 y 2011, los programas de trabajo del mecanismo de género, documentos de planeación institucional, el documento que refleje el presupuesto de la institución, en los informes de trabajo y otros documentos relevantes de evaluación y seguimiento del Tribunal.

El STJEA reportó la ausencia de procesos formales de planeación estratégica y operativa en la institución, por lo cual el análisis no pudo realizarse a partir del estudio de documentos oficiales. Sin embargo, la información brindada por las personas entrevistadas da cuenta de nociones importantes sobre el género en la política institucional.

En las distintas entrevistas que se realizaron con personal clave de diferentes áreas de la Oficialía Mayor se constató que no existe una planeación estratégica y que la institución delimita los procesos de dicha planeación al ámbito presupuestal.

Al indagar sobre el tipo de planeación que se desarrolla en el Tribunal se documentó el proceso de planificación que se realiza en éste: *“Se basa principalmente en el presupuesto y eso va marcando*

las directrices. Este año [2011], nosotros tenemos previstos ciertos proyectos de crecimiento de juzgados. Se presenta ya en números y está sujeto a que se dé a conocer ante el Ejecutivo, se lleva al Legislativo que es quien vota y autoriza. Y, con base en ello, es como redireccionamos nuestra estrategia.” Al indagar si el Tribunal tiene en sus planes establecer algún área de género, el personal entrevistado señaló que no se tenía contemplado y explicó que los procesos que se planifican a largo plazo son las nuevas obligaciones que derivan de reformas federales y que atañen a los juzgados como el pase de competencia de lo federal a lo estatal del narcomenudeo, los juzgados de justicia para adolescentes, y la reforma penal (entrevista, personal de la Oficialía Mayor).

La información anterior muestra, por un lado, que la institución no tiene definido un mecanismo formal para asentar sus prioridades y orientación estratégica, y por otro, que la igualdad de género como principio y aspiración no forma parte de manera central de política institucional.

Políticas y acciones para la igualdad de género

Como resultado de lo anterior, el Tribunal no cuenta con políticas, programas, proyectos o acciones dirigidas a lograr la igualdad de género, salvo algunas acciones de capacitación en género (sobre las cuales se abundará más adelante). La ausencia fue constatada en distintas entrevistas con personal clave tanto de la Oficialía Mayor como del ámbito jurisdiccional.

“Como política, así como lo mencionas, no es así el concepto.” El personal entrevistado expresó que existe *“la voluntad y el apoyo”* por parte del Tribunal de entender casos como cuando *“una trabajadora [a la cual] le suspenden a su hijo en la guardería porque está enfermo, porque tiene varicela, o [...] por alguna situación [...] entendible, [...] [que le impide estar tanto física [...] como moralmente en el área de trabajo, tanto en el caso del trabajador como de la trabajadora, [...] se le da el apoyo para que ella pueda atender su necesidad primordial.”* Al respecto, la persona entrevistada concluye: *“Entonces, en ese sentido sí existe todo el apoyo. Pero así como una política que diga: esto es una política así o así, pues no. O sea, sí volvemos a lo mismo, todo es a través del reglamento [interno de trabajo]”* (entrevista, personal de la Oficialía Mayor).

Otra de las personas clave entrevistadas respondió, sobre la existencia de políticas desde el área de personal que promuevan la igualdad de mujeres y hombres lo siguiente: *“No expresamente*

escritas, pero sí las hay. Les comentaba que 70% del personal es femenino, entonces, no hay ningún distingo entre que sea hombre o mujer” (entrevista, personal de la Oficialía Mayor).

Una tercera persona entrevistada respondió sobre si el STJEA cuenta con política de género: *“Específicamente no. No la tiene. Sí participamos en cursos donde hemos recibido capacitación en la materia de equidad de género”* (entrevista, personal jurisdiccional).

En las nociones que derivan de estas respuestas es posible observar la ceguera institucional ante la necesidad de implementar cambios organizacionales a favor del género. En general, el personal entrevistado percibe que no es necesario intencionar acciones dirigidas a corregir las discriminaciones de género, bajo el argumento de que la mayoría del personal de la organización es femenino. Sin embargo, en este argumento no se problematiza el porcentaje de mujeres en puestos de decisión en la organización, o si las mujeres que acceden a cargos de toma de decisión están en realidad comprometidas con la igualdad de género y tienen las herramientas y recursos necesarios para realizar acciones con este fin. En estas respuestas también encontramos la falta de claridad y reconocimiento de que el género no puede ser añadido a una organización en función de acciones aisladas, como las capacitaciones o la voluntad y disposición de quienes tienen a cargo personal.

En congruencia con la ausencia de programas o políticas específicas de género, el STJEA no cuenta con presupuesto específico en la materia.

Como fue comentado con anterioridad, el STJEA de Aguascalientes ha realizado de forma periódica una serie de actividades de capacitación en materia de género. En los informes de trabajo de los 2008, 2009 y 2010 se da cuenta de estos esfuerzos en materia de género, violencia contra las mujeres y justicia.

Durante 2008 el STJEA reporta en su informe de trabajo haber llevado a cabo un programa de capacitación sobre la violencia de género en contra de las mujeres en coordinación con el IAM. Dicho programa incluyó un taller sobre armonización normativa para el Poder Judicial del estado, en materia de Derechos Fundamentales de las Mujeres, un seminario referente a derecho familiar, la perspectiva de género y los derechos de las mujeres y un seminario respecto a sensibilización sobre psicología y género en la administración de justicia. El informe revisado señala las tres

actividades, la asistencia de 33 participantes incluyendo magistrados, magistradas, jueces, juezas, secretarios y secretarias de Acuerdo.

Para el año 2009 el STJEA reporta en su informe de trabajo el curso sobre género y derechos de las mujeres como cumplimiento a la obligación de institucionalizar la perspectiva de género en la administración de justicia que establece la Ley de Acceso a una Vida Libre de Violencia para las Mujeres en el Estado de Aguascalientes. El curso se realizó en coordinación con el IAM en tres sesiones cubriendo los temas de: derechos de las mujeres, la interpretación de la legislación vigente y la jurisprudencia relativa, culminando con un taller de argumentación jurídica en la elaboración de sentencias con perspectiva de género. El informe revisado señala la participación en los cursos señalados de 20 personas, entre ellas magistradas, magistrados, juezas, jueces, secretarias de acuerdos y secretarios de acuerdos (STJEA, 2009).

Para 2010 el STJEA reporta en el rubro de capacitación de su informe de trabajo la asistencia de dos magistrados al primer foro “Justicia y Género”, llevado a cabo por la Suprema Corte de Justicia de la Nación, el Consejo de la Judicatura Federal, el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación y la Asociación Mexicana de Impartidores de Justicia, en la ciudad de Zacatecas, Zacatecas, el día 12 de marzo de 2010. El informe señala la participación de un promedio de 13 personas, entre ellas magistradas, magistrados, juezas, jueces, secretarias de acuerdos y secretarios de acuerdos.

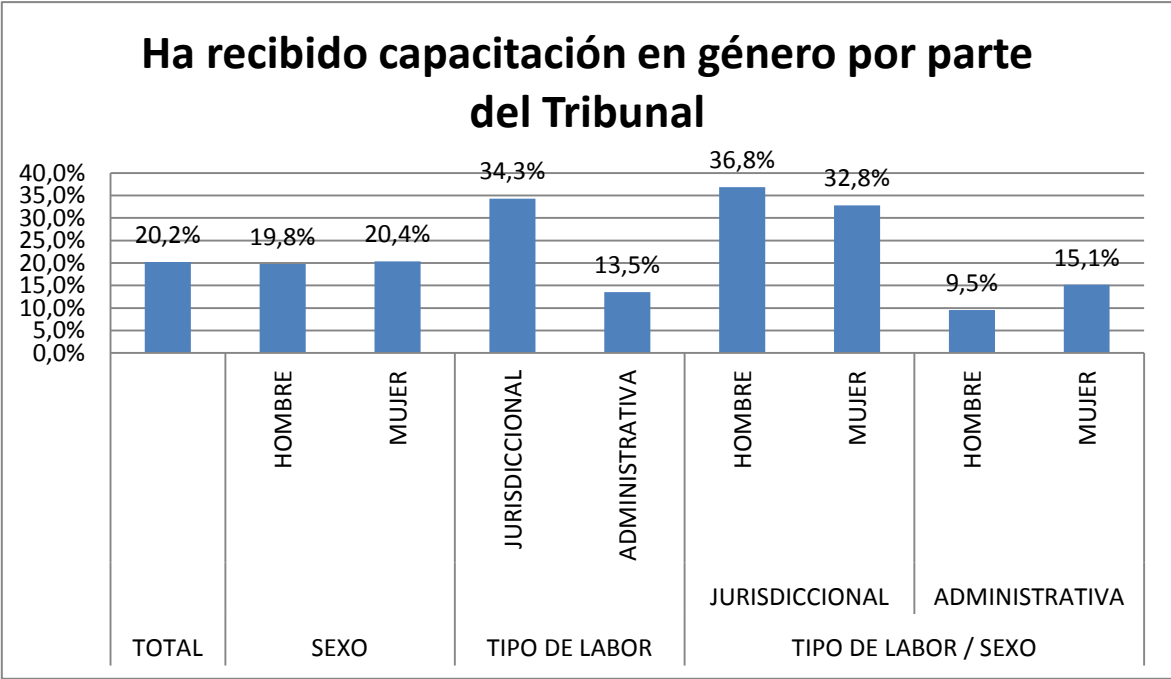
En este rubro, los informes revisados reportan el cumplimiento del objetivo de la Ley de Acceso a una Vida Libre de Violencia para las Mujeres en el Estado de Aguascalientes en cuanto a establecer la coordinación con el IAM para diseñar y aplicar un programa de capacitación permanente sobre la violencia de género contra las mujeres. Para ello se da a conocer que se impartieron talleres con los temas La Perspectiva de Género en el Derecho Constitucional y Origen y Concepto del Estado, a los que asistieron magistradas, magistrados, juezas, jueces, secretarios de acuerdos, secretarias de acuerdos y mediadoras (STJEA, 2010).

No obstante, la información documental analizada en este rubro contrasta con los resultados de la encuesta. Los datos cuantitativos muestran que una de cada cinco personas que trabajan en el STJEA ha participado en alguna capacitación en el tema de perspectiva de género. Este porcentaje se conserva si lo separamos por sexo, lo cual apoya la hipótesis de que porcentualmente el mismo

número de hombres y mujeres ha recibido alguna capacitación en asuntos de género. Por otro lado, los datos cuantitativos arrojan que existe una diferencia importante al comparar el personal administrativo con el personal jurisdiccional: en el último grupo, 34% ha participado en alguna capacitación de género, mientras que solo 14% del personal administrativo lo ha hecho.

Esta diferencia relacionada con el tipo de labor se mantiene con ambos sexos (es decir, tanto en el grupo de hombres como en el de mujeres, las personas que ocupan puestos administrativos reciben significativamente menos capacitación que las personas en posiciones jurisdiccionales). En la siguiente gráfica se observan los resultados descritos.

Gráfica 3



Al analizar el volumen (número de horas), las fechas y el impacto de las capacitaciones a partir de los datos en la muestra de personas que han participado en capacitaciones de género, se llegó a las siguientes conclusiones: el número promedio de horas de capacitación es de casi 12 por persona. Al respecto, no se encontraron diferencias importantes relacionadas con el sexo, ni con el tipo de labor. A primera vista, llama la atención la observación de que los hombres con un trabajo administrativo recibieron en promedio 18 horas de capacitación por persona. Es decir, precisamente el grupo en el que menos personas recibieron capacitación en género (ver la gráfica 1), la duración de las capacitaciones parece ser mayor.

Respecto a los años en que el personal del Tribunal recibió la capacitación en género se encontró que la mayoría de las capacitaciones (46%) se realizaron durante 2010 y 2011. Los resultados de la encuesta muestran que el personal judicial (54%) participó más recientemente en estos talleres que el personal administrativo (37 por ciento).

Respecto a las diferencias que existen entre los datos cuantitativos con el análisis documental, una de las posibles explicaciones es que el personal que contestó el cuestionario en la entrevista no entendiera qué es lo que implica una capacitación de género. El hecho de que ni en las entrevistas con el personal clave encargado de la coordinación de capacitación en perspectiva de género, ni en la revisión documental existan rastros de que en efecto se hayan realizado capacitaciones en perspectiva dirigidas al personal administrativo que darían cuenta de esta hipótesis.

Finalmente, alrededor de 70% de los participantes indica que han transferido los temas tratados en las capacitaciones de género a su trabajo cotidiano. Destaca que las mujeres (73%) lo hacen más que los hombres (62%) y el personal administrativo (77%) más que el personal judicial (63 por ciento).

La percepción del personal del STJEA sobre la capacitación en perspectiva de género recolectada en la encuesta rebasa en número de participantes y horas de capacitación a las acciones reportadas en los informes de resultados del Tribunal.

No obstante, la información analizada permite concluir que los antecedentes de acciones de sensibilización en el STJEA se han dirigido en mayor medida al ámbito judicial y que las acciones no se han dirigido a procesos de cambio organizacional que pretendan incorporar la perspectiva de género de forma transversal. Por otro lado, las respuestas del personal a las preguntas orientadas a captar información referente a las capacitaciones en género dan cuenta de que probablemente el personal del Tribunal desconoce el tema de género y asocia otras temáticas con éste.

Al no existir un proceso de incorporación del género en el STJEA el personal entrevistado reporta también la inexistencia de mecanismos para su seguimiento. Sin embargo, en una de las entrevistas realizadas se vislumbró que la coordinación con el IAM había jugado un papel relevante en esta materia. La respuesta de la persona entrevistada sobre las formas en las que se va dando seguimiento en el Tribunal a la incorporación de la perspectiva de género fue: *“Eso lo hace el*

Instituto Aguascalentense de la Mujer. Había un programa pero como hubo cambio de sexenio y hubo cambio de directora del Instituto. Y eso no permite muchas veces que haya continuidad en los programas y en los planes” (entrevista, personal jurisdiccional). Incluso señaló la existencia de un enlace con el IAM que se encargaba de realizar investigaciones dentro del Poder Judicial, para conocer datos estadísticos, pero que el contacto con la persona encargada del Instituto se perdió con el cambio de gobierno y no se retomó hasta la fecha de la entrevista.

Lo anterior da cuenta de la falta de institucionalidad a los procesos de género en el Tribunal y las consecuencias de ello en la continuidad y seguimiento de los mismos, e indudablemente en el potencial de impacto de las acciones.

Como se ha venido mencionando, la coordinación en la materia se ha dado básicamente con el IAM, la cual ha estado centrada, básicamente, en procesos de capacitación dirigidos al personal jurisdiccional, a personal de mediación y a litigantes en general. De acuerdo con la información recopilada en las entrevistas, el Instituto de Capacitación debe realizar por lo menos un curso anual sobre equidad de género y se hace en coordinación con el Instituto Aguascalentense de la Mujer dirigidos a mediadores y a litigantes en general (información obtenida en entrevista con personal del Instituto de Capacitación).

En las entrevistas realizadas y la documentación revisada del STJEA no se reportó coordinación con otras entidades públicas en materia de género y políticas institucionales dirigidas a generar un cambio organizacional relevante para la dinámica laboral al interior del Tribunal, como podrían ser la incorporación de la perspectiva de género en diagnósticos organizacionales, procesos de planeación estratégica, operativa y presupuestal, administración del personal, medidas para conciliación responsabilidades familiares y laborales, procesos de evaluación, etcétera.

En este apartado se identificó que las expresiones de la promoción de la igualdad en la política institucional del Tribunal se encuentran en una fase muy incipiente. Esto es, la ausencia de la perspectiva de género en la orientación de la política de la institución en sus diferentes etapas. A pesar de algunos antecedentes de capacitación sobre género y derechos de las mujeres dirigidos al personal jurisdiccional, el STJEA presenta la carencia de expresiones fundamentales de la promoción institucional de la igualdad entre los géneros como son la constitución de un mecanismo de género (área, unidad, comité, etc.), la asignación de recursos orientados a

implementar las tareas del caso, así como la incorporación transversal de políticas y acciones concretas tendientes a promover la igualdad entre mujeres y hombres y erradicar la discriminación por sexo o género.

LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN

Eje 3. Valores y códigos organizacionales

En este apartado se explorarán los principales elementos que definen “la forma de ser de la organización”, es decir, los valores, creencias y prácticas compartidas por sus integrantes y que tienen un efecto no solo en la forma de desarrollar el trabajo, sino en las relaciones y condiciones de lo femenino y lo masculino, al interior de la organización.

Aun cuando los mandatos, expresiones y relaciones de género forman parte del día a día de la organización, estos elementos no son identificables de manera directa dado el poder que ejerce su naturalización. Por ello, este eje se construye con base en el análisis de las creencias y expectativas de las personas que la integran, al asumir que son los aspectos que reflejan aquello que se considera como lo deseable o “normal” dentro de la organización. Los valores de esta organización, derivados en principios y creencias, subyacen a la práctica y determinan lo que se considera importante y deseable, así como lo que está devaluado en ella. En este sentido, los valores integrados son los valores reales: el corazón de la cultura. Puede haber una gran brecha entre los valores a los que se aspira y los valores integrados y esto ocurre principalmente cuando se trata de género (MacDonald, 2000: 114). Por ejemplo, esto se podría reflejar en el contraste entre la retórica de la organización con sus prácticas. También puede darse esta brecha en distintos sectores de la organización o con diferentes actores.

El objetivo de analizar a las organizaciones, desde un enfoque de género, es develar la naturaleza de la desigualdad que se reproduce en el lugar de trabajo y las implicaciones que esto tiene tanto para mujeres como para hombres.

La premisa de la cual parte el análisis sobre género y organizaciones es señalar que toda organización tiene injerencia en el establecimiento y reproducción de las relaciones de género y, a su vez, puede contribuir a transformarlas. Esto es, la organización a lo interno reproduce los

estereotipos, roles y estructuras que sustentan el orden de género de la sociedad, recreándolo y dando lugar a nuevas formas de expresión y relación.

Analizar la cultura organizacional del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Aguascalientes implica partir del reconocimiento del carácter singular que este tipo de organización encarna. El Tribunal tiene la característica esencial de ser la institución del estado que se encarga de impartir justicia; esto significa que persigue un fin público que representa un alto valor social, para cuya consecución cuenta con una estructura y funcionamiento que están reguladas por leyes específicas.

Lo anterior implica que el fin y medios de la organización no se determinan, en principio, por su propia voluntad, puesto que necesita de otras instancias para ello. Es decir, existe un cuerpo normativo (leyes y normas) que establece procesos y procedimientos específicos para el cumplimiento de su mandato, lo que se expresa en los términos en que debe desahogar el proceso judicial a través de formas y tiempos que modelan y estructuran su dinámica interna. En tal sentido, la dinámica organizacional se encuentra parcialmente determinada por la resolución permanente de asuntos en plazos fijos.

En virtud de la trascendencia del fin de esta organización, así como de la importancia que sociedad y Estado otorgan a su labor, se implementó también un aparato normativo que establece las jerarquías de las figuras, puestos y órganos que deben prevalecer al interior de los tribunales. Así, solo ciertas personas cuentan con la autoridad para interpretar la ley, por lo que son investidas por el poder público como juezas, jueces, magistradas y magistrados. Ellas y ellos, idealmente unidos en virtud de su conocimiento, experiencia, trayectoria y catadura moral; son quienes tienen la capacidad de dictar la verdad jurídica. De ahí la gran responsabilidad y poder que tienen en el conjunto social, pero también de ahí el poder que ejercen a lo interno de la organización que encabezan y gobiernan, tanto en lo que respecta a lo jurisdiccional, como a lo administrativo.

Un conjunto de leyes, que se complementa con algunas normas internas, establece a la organización una estructura que ordena el proceso de interpretación de la ley a través de órganos jurisdiccionales: juzgados y salas, encabezados por juezas y jueces, así como por magistradas y magistrados, respectivamente. Son ellas y ellos quienes en su juzgado o sala coordinan y dirigen a

un cuerpo especializado de servidoras y servidores públicos investidos/as por ley de atribuciones para apoyar la instauración de la realidad jurídica que derivan de sus fallos.

En el ámbito interno de la organización, también se observan implicaciones de esta norma legal que constituye una característica central en el sistema y funcionamiento de los tribunales. Así, se configura la existencia de dos ámbitos de gestión bien delimitados pero en continua interacción, en razón del tipo de participación en el cumplimiento del objetivo estructurante, a saber: el jurisdiccional que resulta sustancial en tanto procesa y da forma al dictado de la justicia, y el administrativo, que existe en función de aquel y se encuentra a su pleno servicio con base en las decisiones que toma el pleno de magistrados, órgano de gobierno interno de los tribunales.

En este marco de entendimiento, a continuación se presentan los resultados de análisis del eje 3, Valores y códigos organizacionales.

Modelo de gestión del trabajo en la organización

La organización sistémica que describe Isabel Font Playán (2006: 67) señala que tanto: “la naturaleza de sus fines, así como la dinámica organizacional y el comportamiento de quienes participan en ellas, se encuentran estrechamente vinculadas al medio que la rodea.” Desde este punto de partida la autora propone una tipología para clasificar las distintas emanaciones de la cultura organizacional. A partir de la información recolectada durante el trabajo de campo realizado en el Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Aguascalientes y acorde con la clasificación propuesta, se puede distinguir que su cultura organizacional se puede clasificar principalmente como “burocrática” con algunos tintes del “clan”.

Lo anterior se describe de acuerdo con la propuesta de Font Playán:

La cultura organizacional burocrática le asigna un alto valor a la jerarquía, la formalización, las reglas, los procedimientos, los estándares de actuación, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas y reglamentos establecidos. En este tipo de organizaciones las funciones, la responsabilidad y la autoridad de cada integrante se establecen y definen claramente.

El rasgo predominante de la cultura organizacional que resulta del modelo de gestión burocrático que prevalece en el Supremo Tribunal es el respeto jerárquico como uno de los valores principales asumidos por sus integrantes. Los distintos extractos de las conversaciones realizadas durante los grupos focales ilustran la centralidad de este valor: *“yo creo que... es muy importante el orden y saber que hay un respeto jerárquico y nosotros estamos conscientes de ese respeto con los magistrados, la cuestión jurisdiccional o administrativa; al estar en una posición de mando tenemos la noción del respeto jerárquico que les tenemos”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Por otra parte, el modelo de gestión que se define como tipo “clan” dentro de la cultura organizacional, establece el predominio de la lealtad, el compromiso personal y grupal, la tradición, el trabajo en equipo y en grupo, y la socialización. Se comparte una fuerte identidad y sentimiento de pertenencia por parte de las personas que componen la organización. En este tipo de cultura organizacional, principalmente ésta es transmitida por sus integrantes más antiguos y las metas colectivas facilitan la coordinación, la comunicación y la integración organizacional.

Además de identificarse el alto valor asignado a la jerarquía, característico de una cultura organizacional burocrática, como observamos en líneas anteriores, el mismo testimonio que ejemplifica el valor de la jerarquía también presenta el predominio de valores como la lealtad y el compromiso personal, valores característicos de la cultura organizacional de “clan”. No solo de forma implícita emergió el valor de la lealtad en los grupos focales, por ejemplo en el grupo focal realizado con personal administrativo se mencionó y reiteró explícitamente el mismo valor: *“hay valores fundamentales, independientemente de la institución. Uno es responsabilidad, otro es lealtad”* (hombre, grupo focal, mandos medios) otra intervención lo ratifica: *“lealtad, responsabilidad, honestidad”* (hombre, grupo focal, mandos medios). La lealtad, como valor, emergió en distintas intervenciones en los grupos focales que se efectuaron con personal jurisdiccional, tanto femenino como masculino. Asimismo, el compromiso personal del trabajador/a sobresalió como valor fundamental para desarrollarse mejor en la organización de forma implícita en la dinámica de todos los grupos focales que se realizaron en el trabajo de campo en el Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Aguascalientes.

Como se menciona en la introducción de este capítulo la cultura organizacional puede estar compuesta por los valores integrados (reales): el corazón de la cultura y los valores a los que se

aspira. MacDonald (2000: 114) ha señalado que puede haber una gran brecha entre los valores a los que se aspira y los ya integrados y esto ocurre principalmente cuando se trata de género. Esta gama de integración y arraigo de ciertos valores en la cultura organizacional en el STJEA es relevante para el diagnóstico organizacional con perspectiva de género, ya que permite distinguir los elementos de la “estructura profunda de la organización” (Aruna Rao, Rieky Stuart y David Kelleher, Epadeq, 2011) que son necesarios para lograr una estrategia efectiva de cambio organizacional que supere los supuestos weberianos de racionalidad, verticalidad, control y eficiencia.

De acuerdo con la información que se obtuvo mediante la realización de los grupos focales y lo que se señaló en los párrafos anteriores, el Tribunal muestra valores integrados de una cultura organizacional burocrática como es el respeto a la jerarquía y la formalización de los procesos y también se distinguen características propias de la cultura organizacional del clan como el compromiso personal y la lealtad.

Para determinar la orientación cultural predominante en el Tribunal, se observan las expresiones de poder de acuerdo con la tipología de Vargas Hernández. La relación de poder dentro de las organizaciones puede ser descrita en función de la dependencia de las personas subordinadas respecto de sus superiores, los énfasis y la forma en la que se toman las decisiones relevantes (Vargas Hernández, 2007). En este sentido, la autora ha propuesto una clasificación de orientaciones culturales de las organizaciones que incluye cuatro tipos: la “cultura de poder”, la “cultura de los roles”, la “cultura de la tarea” y la “cultura personal”. Como veremos a continuación, en el caso del Supremo Tribunal se distingue una “orientación cultural de poder” en los valores integrados que conviven con rasgos de una “orientación cultural de roles” y en los valores a los que aspira el personal de la organización e incluso emergen nociones relacionadas con la “orientación cultural de la tarea”.

Las organizaciones que se guían por una “orientación cultural de roles” han desarrollado un conjunto de reglas que garantizan procesos estandarizados para el reclutamiento, la selección, capacitación y ascenso del personal a través de estos procesos. Este modelo es común en organizaciones grandes. Los rasgos de esta orientación se reflejan en los procesos formalizados donde se muestra una preocupación por el orden y la racionalidad, así como por la equidad en los

procedimientos. En este tipo de organizaciones es más importante cómo se hacen las cosas que qué se hace y por qué.

En el trabajo de campo que se realizó en la institución para este diagnóstico, fue notorio que una opinión generalizada en los grupos focales es la importancia del orden en la organización, el siguiente fragmento lo ilustra: *“Es importante eso, una labor del Tribunal, yo creo que lo mínimo es poner orden”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional). También fue generalizada la percepción en los grupos focales de la carrera judicial como un conjunto de reglas que garantizan procesos estandarizados para la contratación y ascensos del personal jurisdiccional. Esta noción estuvo presente tanto en el personal jurisdiccional como en el administrativo, aun si el proceso de carrera judicial no aplicara al personal administrativo.

Debido a que la confianza en los procesos estandarizados está presente en el imaginario laboral del personal del Tribunal, consideramos este valor como ya integrado en la cultura organizacional, a pesar de que, al profundizar en el tema, emergen diferencias entre el personal administrativo y el jurisdiccional. El personal administrativo en algunos casos se da cuenta de que no es beneficiario de estos procedimientos y en otros se muestra el deseo de cambiar a ser parte del personal jurisdiccional para tener acceso a los mismos. Esta contradicción entre la vivencia del personal administrativo y jurisdiccional se mostró en los distintos grupos que se llevaron a cabo con personal administrativo.

Cuando se habló de las formas en las que asciende el personal en uno de los grupos se clarificó que existen procedimientos para realizarlos pero se debe a que los puestos de jerarquía administrativa son escasos y esto prácticamente no sucede. La noción de que no hay movilidad ascendente posible para el personal administrativo contrasta con la confianza que muestra en el procedimiento de la carrera judicial. En los grupos realizados, y en distintos momentos, surgió la opinión de que para ascender o para tener acceso a capacitaciones, el camino era estudiar leyes y concursar para la carrera judicial.

Pese a la real falta de oportunidades para ascender, la confianza y conformidad con este procedimiento se reflejó a lo largo de distintos grupos realizados con el personal administrativo. Así, no obstante haber reconocido el desánimo por esta falta de oportunidades de mayor ascenso en las labores administrativas se muestran conformes con los procedimientos existentes en la

organización: *“una de las ventajas que tiene la carrera judicial (es que) se concursa para llegar a un puesto más alto, si estuviéramos en un tribunal donde la mayoría son hombres igual y pelearíamos, pero aquí no es necesario”* (mujer, grupo focal, mandos medios).

A pesar de las cualidades señaladas que distinguen a la “orientación cultural de roles” también emergieron durante el trabajo de campo rasgos indicativos de que en la práctica la mayoría de los cambios y las decisiones dependen principalmente de la voluntad de un pequeño grupo de personas que orientan las políticas institucionales y ejercen el control de quienes están a su cargo, característico de una “orientación cultural de poder”. De esta forma existe la noción por parte del personal jurisdiccional de la importancia inamovible de la jerarquía y de los criterios dictados por las y los magistrados, quienes encaran las figuras más altas de poder. Existe la noción de que lo que ésta elite organizacional decide es determinante y no está abierto al diálogo. *“Una necesidad de que ‘nos salgamos del huacal’ y por ejemplo si yo tengo un criterio y el magistrado me dice que está mal tengo que respetar el criterio del magistrado porque pues tiene la última palabra aquí en el Tribunal”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Esto es relevante porque emerge en todos los grupos realizados la noción de que la labor administrativa está sujeta a la labor jurisdiccional que se reconoce como la labor sustantiva del STJEA, por lo cual el poder de las y los titulares jurisdiccionales abarca prácticamente a toda la estructura interna.

En este rasgo de la “orientación cultural del poder” es importante hacer notar que la obediencia al superior se reproduce a nivel del Supremo Tribunal y a nivel de cada uno de los juzgados que lo comprenden.

Finalmente, estos rasgos de la “orientación cultural del poder” y de la “orientación cultural de los roles” identificados en la institución conviven, a su vez, con atributos distintivos de la “orientación cultural de la tarea”. Esta orientación cultural se distingue en las organizaciones cuando se le da más valor al trabajo bien hecho y todo aquello que se interpone en este camino tiene menos importancia. El factor principal que se encontró en el Tribunal y que permite indicar rasgos de esta orientación cultural son los resultados de la encuesta, los cuales muestran que el personal de la institución señala al describir las características que se premian en primer lugar el “obtener buenos resultados”, en segundo lugar el “cumplir siempre con el horario” y en tercero el “brindar

un buen servicio a la ciudadanía”. Más adelante se realiza una descripción detallada de este resultado (ver tabla 2 y 3). Es importante advertir que la “orientación cultural de la tarea” también se distingue porque los procedimientos, estilo de gerencia y estructura, son flexibles, lo cual no se presenta de manera formal en el Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Aguascalientes.

La caracterización de la trabajadora y el trabajador ideal y cómo se mide el éxito dentro de una organización que resultan del modelo de gestión preponderante, muestran aspectos clave de la estructura profunda de la organización del tribunal. Para Aruna Rao, Rieky Stuart y David Kelleher, (Epadeq, 2011) la estructura profunda de la organización refiere a los valores que están implícitos dentro de la institución y que afectan su habilidad para transformarse, es decir, los valores y las creencias profundas acerca de la forma de hacer las cosas. La autora distingue como aspectos presentes en esta estructura y que perpetúan la inequidad de género los siguientes: la valoración al individualismo heroico, la separación o escisión entre el trabajo y la familia, la exclusión del poder y el instrumentalismo. En las siguientes líneas se muestra que en la caracterización de la trabajadora y el trabajador ideal y la forma en la que se mide el éxito en el Tribunal, se encuentra la presencia implícita de la separación o escisión entre el trabajo y la familia, la valoración al individualismo heroico y el instrumentalismo; lo cual contribuye a perpetuar la inequidad de género.

En la encuesta aplicada en el Tribunal para este diagnóstico se le preguntó a las y los entrevistados cuáles son los aspectos que más se premian o reconocen en su área. En la tabla 2 a continuación se muestran los resultados.

Tabla 2

LOS ASPECTOS QUE MÁS SE PREMIAN O RECONOCEN EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS O JURISDICCIONALES	TOTAL
A) Dedicarle todo el tiempo al trabajo	5
B) Cumplir siempre con el horario	2
C) Obtener buenos resultados	1
D) Ser honestos/as	4
E) Demostrar lealtad hacia la jefa o el jefe	6

LOS ASPECTOS QUE MÁS SE PREMIA O RECONOCEN EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS O JURISDICCIONALES	TOTAL
F) Trabajar horas extras	7
G) Brindar un buen servicio a la ciudadanía	3

Se observan, en general, dos aspectos que se mencionan con más frecuencia (aproximadamente igual) que son los de “obtener buenos resultados” y “cumplir siempre con el horario”. El primer elemento puede estar relacionado con el factor que Acker denomina “instrumentalismo” que se refiere a un enfoque de gestión dirigido a lograr los objetivos cuantitativos, y estos se convierten en la prioridad fundamental de la organización. Como se indica en el marco teórico que sustenta esta investigación, la autora afirma que este enfoque de gestión es uno de los elementos de la “estructura profunda de la organización” que dificulta el cambio de valores para garantizar un clima organizacional favorable a la igualdad de género (Epadeq, 2011), pues el enfoque en la obtención de resultados cuantitativos limita la capacidad de la organización de destinar tiempo y esfuerzos suficientes en reflexionar sobre cómo se hacen las cosas y las implicaciones para el conjunto del personal de ello.

El segundo aspecto que se relaciona con “cumplir siempre el horario” generalmente favorece a los hombres debido a las responsabilidades que las mujeres suelen tener en sus casas, especialmente hacia los hijos e hijas, por lo cual les es más difícil cumplir con un horario estricto. Por lo tanto, si en una organización se concede mucha importancia a este aspecto, puede introducir desigualdades entre hombres y mujeres. Este aspecto se relaciona con otros de los factores que Aruna Rao, et ál., determinan como aspectos de la estructura profunda de la organización que contribuyen a perpetuar la inequidad y que es la “separación o escisión entre el trabajo y la familia” (Epadeq, 2011).

En el caso particular del Supremo Tribunal es importante distinguir que las implicaciones de la relevancia de esta característica del trabajador/a ideal son diferentes entre el personal administrativo y el jurisdiccional, debido a que el horario de trabajo real en ambos casos es distinto. Mientras que en el caso del personal administrativo se respeta en mayor medida, en el caso del personal jurisdiccional el horario real se extiende por las cargas de trabajo. De este modo, fue opinión generalizada en los grupos focales que se realizaron con personal administrativo femenino el horario como un factor que les permitía la conciliación de la vida personal con el

trabajo. En cambio, para el personal jurisdiccional, tanto femenino como masculino, persiste la noción de la importancia de la disponibilidad permanente para realizar la labor y que esta disponibilidad depende de la carga de trabajo y no del horario. Estas nociones abundan de forma más detallada en el siguiente capítulo que analiza las condiciones laborales del personal.

Los aspectos que se mencionan a continuación en la encuesta, en tercer y cuarto lugar, son “brindar un buen servicio a la ciudadanía” y “ser honesta y honesto”. Al considerar los cuatro conceptos mencionados en conjunto, es importante señalar que tres de ellos (excepto el cumplir con el horario, que como se acaba de argumentar tiene una implicación de género más explícita) pueden parecer neutros para el género, aunque no necesariamente lo son. Como se verá más adelante en este capítulo y en el capítulo siguiente, pesan sobre las nociones de “brindar un buen servicio a la ciudadanía” estereotipos de género que caracterizan de forma distinta lo que se espera de los varones y de las mujeres que laboran en la institución.

En este sentido, varios de los atributos del ideal de la trabajadora y el trabajador en el Tribunal excluyen y marginan a las mujeres que no pueden lograr la categoría de un colaborador/a real porque para hacer esto deben convertirse en un hombre. Por ejemplo, el ideal de trabajador/a es quien puede viajar (para capacitarse) y trabajar largas jornadas (ya sea en la oficina o en casa) y prescindir de los fines de semana a expensas de la vida familiar.

La siguiente tabla muestra el desglose de estos resultados por sexo y por tipo de labor.

Tabla 3

LOS ASPECTOS QUE MÁS SE PREMIAN O RECONOCEN EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS O JURISDICCIONALES									
	TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR		TIPO DE LABOR / SEXO			
		H	M	Jurisd.	Admin.	Jurisdiccional		Administrativa	
		H	M	H	M	H	M	H	M
A) Dedicarle todo el tiempo al trabajo	5	5	6	5	6	5	5	5	6

LOS ASPECTOS QUE MÁS SE PREMIAN O RECONOCEN EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS O JURISDICCIONALES									
B) Cumplir siempre con el horario	2	2	1	2	1	2	4	1	1
C) Obtener buenos resultados	1	1	2	1	2	1	1	2	2
D) Ser honestos/as	4	4	4	4	4	4	3	4	4
E) Demostrar lealtad hacia el jefe o la jefa	6	6	5	6	5	6	6	6	5
F) Trabajar horas extras	7	7	7	7	7	7	7	7	7
G) Brindar un buen servicio a la ciudadanía	3	3	3	3	3	3	2	3	3

Como se expone en la tabla anterior en los resultados de la encuesta no existen diferencias entre los subgrupos en el personal (personal administrativo y personal con labor jurisdiccional y entre varones y mujeres) respecto de los aspectos que consideran premiados o reconocidos. La diferencia que se muestra es en el orden de importancia que le dan las mujeres a “cumplir siempre con el horario” el cual se refleja en el primer lugar y coincide con el grupo de personal administrativo (el cual es mayoritariamente femenino). Esto es relevante, ya que de las opiniones que surgieron en los grupos focales que se realizaron con personal administrativo femenino, el horario delimitado les permite combinar las labores familiares con las profesionales. De esta forma, se presenta este resultado como una ventaja del personal administrativo frente al personal jurisdiccional para quienes las barreras de lo laboral impuestas por el horario laboral son inexistentes. Esta parte se detalla en el siguiente capítulo en el que se analizan las condiciones laborales dentro del Tribunal.

Esta información se profundiza con la información vertida en los grupos de enfoque en los cuales, si bien las características principales que se mencionaron a lo largo de los seis grupos focales como más valoradas para ascender fueron diversas, resalta el señalamiento de la lealtad, el sacrificio por la labor sustantiva de la organización, la honestidad y la responsabilidad con el cargo.

Así, en los grupos que se realizaron con personal masculino resaltan como valores objeto de reconocimiento: la eficiencia, el dinamismo, la responsabilidad, la lealtad, la honestidad, el dar

resultados, el alto grado de confiabilidad, la disponibilidad de apoyar, contar con capacidad en el área en la que se desempeña, la preparación, la dedicación y el orden. Por su parte, en los grupos efectuados con personal femenino, los valores que resaltaron fueron: la actitud de servicio, el sacar lo mejor de sí, el ser agradables, la responsabilidad, la puntualidad, la constancia, la disponibilidad y paciencia, la imparcialidad, la lealtad, la habilidad de relaciones personales y el ser tolerante. En esta diferencia se puede sugerir, como se indicó líneas atrás, que la característica de “brindar un buen servicio a la ciudadanía” puede ser concebida de manera distinta por las mujeres y los hombres a partir de sus propias percepciones estereotipadas de género. Al parecer los grupos masculinos asocian el buen servicio con la eficiencia y el resultado y los grupos femeninos con la actitud de servicios, el ser agradables y pacientes.

En complemento con lo anterior, en el trabajo con los grupos de enfoque emerge como un rasgo relevante del Tribunal, sobre todo entre el personal de labor jurisdiccional, la exigencia de cumplir largas jornadas de trabajo como parte del ideal de trabajador/a. El personal lo ilustra de la siguiente manera: *“Me parecería difícil encontrar que algún compañero ha armonizado y no ha sacrificado algo para cumplir con las exigencias del trabajo; es algo que en el Poder Judicial no se ve porque lo que se quiere en el Poder Judicial son resultados inmediatos, efectivos; eficaces”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Esto se refleja claramente en la imposibilidad que se percibe de conciliar la vida y trabajo: *“Pienso que hablar de conciliación, significa que hay una armonía entre dos aspectos: el trabajo y la familia. Desde mi punto de vista, y en mi experiencia, no la hay, no hay esa armonización: lo que hay es un sacrificio, hay una renuncia. La familia renuncia a muchas cosas para que uno cumpla la función del trabajo, y es una realidad que se vive a diario hay un sacrificio de muchas cosas para que yo pueda cumplir con la función en el Poder Judicial. Hay una especie de acuerdo, no digo si es justo o injusto, también sería cosa de analizarlo; desde luego la familia renuncia, no solo para que uno se capacite, sino para que uno cumpla con su función en el trabajo”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Estos testimonios no solo ilustran la “escisión entre familia y trabajo” como uno de los factores que impiden un cambio positivo en la generación de mejores condiciones para la igualdad de género. Al interpretarse en conjunto con los resultados de la encuesta, muestran la presencia de la valoración al “individualismo heroico” en el centro de la cultura organizacional del Tribunal. Como

se indica en el marco teórico que sustenta este diagnóstico (Epadeq, 2011) la valoración al “individualismo heroico” se refiere a que la organización valora al héroe que trabaja día y noche la recompensa del mismo es tener estatus, poder y mujeres de forma implícita. En este sentido, los testimonios al hablar de la “familia” implican que la persona que emite la opinión cuenta con el respaldo de una mujer que se encarga de las responsabilidades familiares que no le atañen a él. Además, esta valoración propicia y reconoce la dedicación exclusiva al trabajo como una conducta altamente deseable en el personal, la cual es más fácil que cumplan los hombres, tradicionalmente más condicionados para ello y menos restringidos por las labores de crianza y cuidados familiares.

En este sentido, el tipo de trabajador/a ideal que impera en el Tribunal supone una serie de características que, vistas desde la perspectiva de género, tienden a perpetuar un modelo masculino de empleado y de organización que no solo reproduce la inequidad sino la creencia de que las mujeres no son una alternativa viable. La alta valoración que se otorga a la disposición para el trabajo supone la “escisión entre el trabajo y la familia” y al “individualismo heroico”, estándar al que las mujeres difícilmente pueden acoplarse, y si lo hacen asumen costos mayores por la responsabilidad social asignada para el cuidado de las familias.

Recapitulando, en la institución prevalece un modelo de gestión burocrático con tintes de clan, en cuyo seno se reproducen tres orientaciones culturales en las relaciones de poder, cultura de poder, de roles y de la tarea. El aterrizaje en la gestión cotidiana del trabajo es que la organización reconoce y en ese sentido prescribe determinados comportamientos a sus integrantes bajo un esquema de funcionamiento interno que demanda mucha disciplina, disponibilidad de tiempo y sacrificio para un cumplimiento eficaz y eficiente de su fin social. La valoración en la organización de la escisión entre el trabajo y de la familia y del individualismo heroico están presentes en la estructura profunda de la organización. Este esquema de gestión demanda un tipo de trabajador y trabajadora que se oriente por esta lógica. Ello se expresa con toda claridad, como se vio en las líneas anteriores, en los aspectos de las personas que laboran en el Tribunal consideran que son premiados o reconocidos en esta organización.

Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones

La valoración de los estilos de liderazgo y el proceso de toma de decisiones resulta relevante para este diagnóstico en tanto es el estilo de gerencia un determinante de la manera en que una

organización podrá alcanzar su misión con equidad de género: “no se trata solamente de la actitud de la gerencia hacia la equidad de género, sino de las acciones que emprenda para el cambio” (Gutiérrez y Soto, 2002).

Siguiendo la tipología propuesta en la *Guía Metodológica Haciendo Realidad la equidad de Género en las Organizaciones* (2010), se puede señalar que en el STJEA predomina un estilo de liderazgo directivo, ya que un rasgo común es que quien está en un puesto de toma de decisión determine los roles de sus empleados/as: cuándo y cómo se deben hacer las cosas; resuelve y toma las decisiones por sí mismo/a; y supervisa de cerca al personal. Esto se deduce, además, por el patrón de comunicación entre las y los jefes y el personal subordinado, mismo que se caracteriza por ser una comunicación vertical y unilateral mediante la cual la autoridad informa lo que se espera que haga el personal. Estas características encontradas en la institución se desprenden de la importancia brindada a la jerarquía al resaltar el carácter burocrático de la organización.

Los siguientes fragmentos de los grupos de enfoque ilustran cómo se ejerce y cómo se percibe un estilo de liderazgo predominantemente directivo en el Tribunal. Un superior jerárquico del área jurisdiccional lo ilustra así: *“Me gusta la libertad, pero no me gusta el libertinaje: me gustan las jerarquías, hay ‘alguien que ordena y alguien que acata’. Hay que hacer ver a la gente que estamos prestando un servicio y que el horario de trabajo está para eso. Y eso no genera una relación ni armónica... Alguien tiene que jugar el papel de malo. ¿Quién? El que dirige la orquesta. A nadie le gusta que le corrijan, no nos gusta que nos estén corrigiendo y de pronto eso no facilita la relación. También es cierto, yo siempre le digo al personal, como lo digo en esta asamblea: yo no veo niños, dicen: ‘es que el juez me regañó’, yo no veo niños; se llama la atención a adultos. Sí me gusta la libertad pero no me gusta el libertinaje, me opongo completamente a esas situaciones”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En la misma sintonía, el siguiente fragmento ilustra cómo se percibe el estilo de liderazgo del área jurisdiccional desde áreas administrativas dentro de la institución: *“Yo me dedico a dictar sentencia no me importa lo que pase de la puerta para allá. Delegan a su secretario cualquier punto que tenga que tocar ‘¿Sabe qué? Arréglole usted (sic). Yo aquí en lo mío”* (hombre, grupo focal, administrativo, mandos medios).

Otro de los rasgos relevantes que emergieron en los grupos focales respecto de los estilos de liderazgo que prevalecen en el Tribunal es que persiste la noción de que el estilo de los mismos depende de la personalidad de cada autoridad, y se afirma que no hay diferencia entre si se es hombre o mujer. Por ejemplo: *“Yo le llevo a cada persona de acuerdo con su carácter, unos son más sensibles, otros les tengo que hablar más fuerte, no por el género sino por las actividades que llevan”* (mujer, grupo focal, administrativo, mandos medios). Lo cual resulta del rasgo directivo de ejercer el liderazgo y devela la presencia de un importante margen de discrecionalidad que posibilita la relevancia de la personalidad de las o los jefes en la dinámica laboral.

Este estilo de liderazgo deja poco espacio a la participación de las y los trabajadores en la toma de decisiones respecto de asuntos de la organización interna del trabajo que les afectan, lo cual repercute en la posibilidad de generar mejores condiciones para avanzar en la igualdad entre las mujeres y los hombres. Asimismo, los espacios de participación o diálogo en donde unas y otros puedan plantear sus necesidades, intereses, inquietudes o quejas son inexistentes, de tal forma que la visibilización y atención de las mismas está permanentemente comprometida.

Con la finalidad de conocer las expectativas del personal respecto al tipo de liderazgo deseable, se indagó en los grupos focales y se obtuvieron opiniones interesantes que muestran la valoración de un liderazgo más consultivo donde se incluya la comunicación bilateral, la escucha con atención, y la toma en cuenta de los sentimientos y las sugerencias de las personas que forman parte de la institución:

“Sí, les falta a algunos ese... contacto con la gente” (hombre, grupo focal, administrativo mandos medios).

“Yo pienso que ahí lo que debería prevalecer, insisto, [es] el trabajo en equipo” (hombre, grupo focal, administrativo mandos medios).

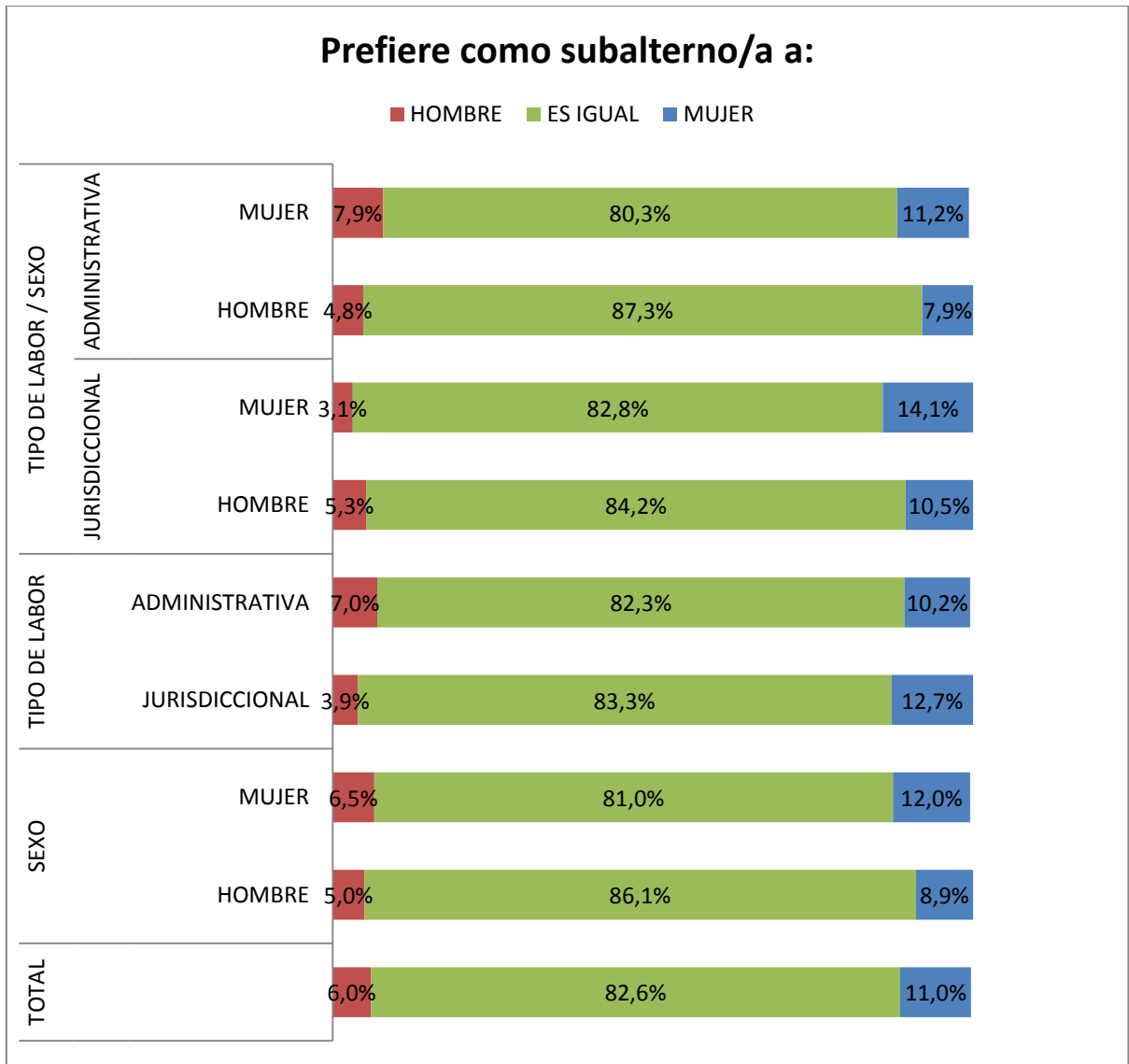
Otra característica central del estilo de liderazgo predominante es su género masculino, lo cual si bien no es exclusivo del Tribunal ni es reconocido conscientemente por sus integrantes, sí se reproduce internamente. El vínculo entre los estereotipos y códigos asociados a la masculinidad y los valores de muchas de las ideas dominantes sobre la naturaleza de las organizaciones y los tipos de liderazgos prevalentes es sumamente marcado. Las organizaciones a menudo son alentadas para ser racionales, analíticas, estratégicas, orientadas a decisiones, con actitud agresiva y

competitiva, todos esos atributos vinculados a la masculinidad. Esto tiene importantes implicaciones para las mujeres que desean ingresar en este tipo de mundo, pues deben imbuirse de todos estos valores y a menudo supone una ruptura forzada de sus propios patrones de conducta tradicionalmente ligados a los femeninos y una autonegación de su condición de género. En este sentido, muchas de las mujeres exitosas en el mundo laboral, para ser aceptadas en un ámbito tradicionalmente de varones, pasan por una suerte de masculinización que incluso ya se asume por algunas autoras como alienación.

Esta hegemonía en la valoración de rasgos masculinos de liderazgo aunque está presente en el STJEA sólo se da de forma interna y es muy natural por el personal, por lo cual, como se ilustra claramente en los siguientes párrafos, se devela un discurso contradictorio en el cual, por un lado el personal externa indiferencia con el sexo de las personas a cargo de mandos superiores, y por el otro, a lo largo de las evidencias levantadas en cargo, devela visiones estereotipadas en las cuales valoran mejor cualidades que tradicionalmente se relacionan más con el género masculino.

La percepción de la neutralidad es uno de los elementos que permiten develar dicha contradicción entre la retórica (que muestra la naturalización de prácticas sesgadas por género) y la práctica (que conlleva resultados inequitativos o discriminatorios). De este modo, en el Tribunal existe la creencia de que los liderazgos son neutrales al género.

Gráfica 4

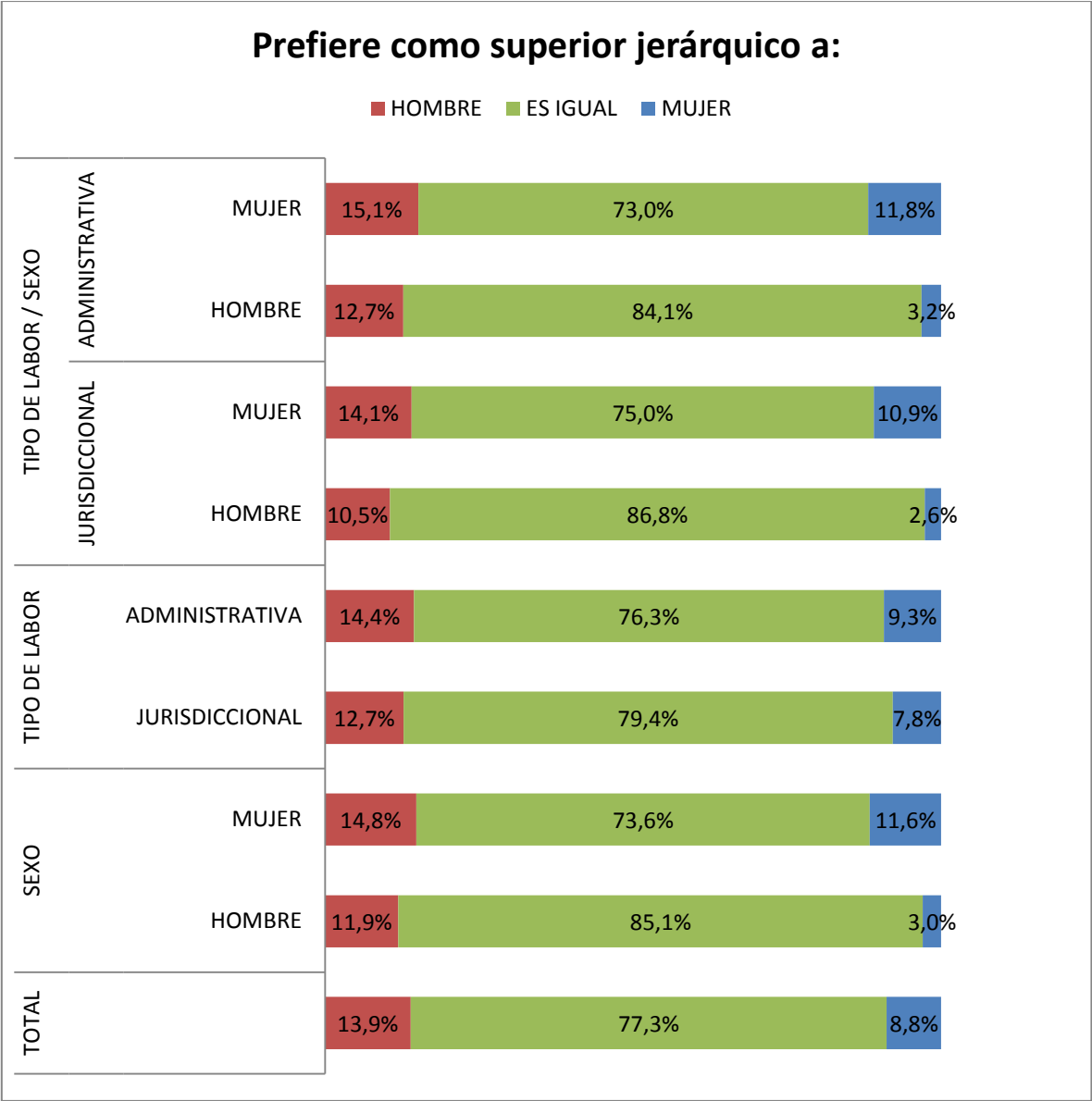


Lo jefes son... *“Amables, solidarios, no tienen preferencia por nadie”* (mujer, grupo focal, personal administrativo operativo).

“Jefes y jefas: hay más autoritarios, pero no hay diferencia si es hombre o mujer” (mujer, grupo focal, administrativo mandos medios).

Los datos de la encuesta, como se muestra en las siguientes tablas, confirman que la gran mayoría del personal (alrededor de 80%) expresa que no le importa el sexo de su superior jerárquico o sus subalternos/as.

Gráfica 5



Sin embargo, es importante revelar que de manera estereotipada las personas que sí expresan una preferencia, distinguen entre las dos posiciones jerárquicas: prefieren a un hombre como superior y a una mujer como subalterna. Estos resultados revelan que

todavía existen preferencias que reafirman los estereotipos de “el hombre manda” y “la mujer ejecuta u obedece”.

Es interesante analizar el resultado anterior de forma separada para hombres y mujeres. Se concluye que esta preferencia para tener un hombre como superior jerárquico es más pronunciada con los hombres; con las mujeres parece que la preferencia para hombre o mujer como superior es prácticamente equilibrada.

Tabla 4

SU SUPERIOR JERÁRQUICO ES MUJER U HOMBRE			Porcentajes
MUJER	A QUIÉN PREFIERE COMO SUPERIOR JERÁRQUICO, A UNA MUJER O A UN HOMBRE	MUJER	9.38%
		HOMBRE	10.16%
		ES IGUAL	80.47%
		NO SABE	0%
		NO CONTESTÓ	0%
HOMBRE	A QUIÉN PREFIERE COMO SUPERIOR JERÁRQUICO, A UNA MUJER O A UN HOMBRE	MUJER	6.29%
		HOMBRE	13.71%
		ES IGUAL	80%
		NO SABE	0%
		NO CONTESTÓ	0%

Por otro lado, respecto a los subalternos/as, no existen diferencias entre las preferencias de hombres y mujeres, ambos prefieren más a las mujeres en esta posición. Además, resalta que las tendencias que se acaban de describir no dependen de que el superior jerárquico actual sea hombre o mujer. Como se muestra en la tabla siguiente:

Al analizar cuáles son las características que se valoran más en un superior al expresar alguna preferencia por su sexo, se observa que el atributo mayormente valorado para una jefa o jefe es ser justa o justo, lo cual coincide para ambas personas.

Tabla 5

PREFIERE COMO SUPERIOR JERÁRQUICO A UNA MUJER Y VALORA LAS CARACTERÍSTICAS DE	TOTAL	SEXO	
		HOMBRE	MUJER
A) SENSIBLE	2	6	1
B) SOLIDARIO/A	5	3	5
C) HONESTO/A	4	3	4
D) INTELIGENTE	3	2	3
E) ORDENADO/A	6	3	6
F) TRANQUILO/A	7	7	7
G) JUSTO/A	1	1	2

Tabla 6

PREFIERE COMO SUPERIOR JERÁRQUICO A UN HOMBRE Y VALORA LAS CARACTERÍSTICAS DE	TOTAL	SEXO	
		HOMBRE	MUJER
A) SENSIBLE	6	7	5
B) SOLIDARIO/A	2	2	4
C) HONESTO/A	4	5	2
D) INTELIGENTE	5	6	6
E) ORDENADO/A	7	4	7
F) TRANQUILO/A	3	3	3
G) JUSTO/A	1	1	1

En cuanto a la generización del liderazgo al examinar las características que siguen al ser justo, hay diferencias importantes entre las personas que prefieren a un jefe hombre y aquellas a quien les gusta más una mujer: en los jefes hombres, se valora más que sean solidarios y tranquilos, mientras en las jefas, es la sensibilidad y la inteligencia. De estos aspectos es importante destacar la identificación de la característica de justicia que emerge como un atributo altamente valorado en las jefaturas, pero que no están asociadas de manera explícita con el sexo de las personas, lo cual puede responder a la prevalencia de este criterio, dada la labor sustantiva que corresponde al Tribunal. Sin

embargo, enseguida de ello se revela la valoración de atributos tradicionalmente asociados a patrones masculinos y femeninos como la tranquilidad asociada exclusivamente a los varones y la característica de la sensibilidad vinculada exclusivamente a las mujeres.

Al analizar entre los resultados de la encuesta y la información recolectada en grupos focales resalta la percepción de que a pesar de considerar que las personas que ejercen autoridad en el Tribunal son neutras al género, la comparación que realizan entre jefes y jefas no lo es. En los discursos se muestra que a los primeros les dan la oportunidad de que sean rígidos y agresivos, de hecho, lo ven como una cualidad. En cambio a las segundas, al llamarlas “tranquilas” se exhibe un tono de desvaloración o burla (mujer, grupo focal, administrativo mandos medios).

Por otro lado, de acuerdo con los resultados de la encuesta el valor que más se aprecia en los subalternos/as es su dedicación, independientemente de que sean hombres o mujeres. Este aspecto es relevante, pues se busca personal que esté dispuesto a minimizar otras obligaciones y dejar tiempo exclusivo al trabajo.

Tabla 7

PREFIERE COMO SUBALTERNO A UNA MUJER PORQUE	TOTAL	SEXO	
		HOMBRE	MUJER
A) OBEDIENTE	6	5	6
B) ORDENADO/A	2	2	2
C) DEDICADO/A	1	1	1
D) INTELIGENTE	3	4	3
E) CON TIEMPO DISPONIBLE	7	7	7
F) PUNTUAL	5	6	5
G) HONESTO/A	4	3	4

Tabla 8

PREFIERE COMO SUBALTERNO A UN HOMBRE PORQUE	TOTAL	SEXO	
		HOMBRE	MUJER
A) OBEDIENTE	6	5	4
B) ORDENADO/A	3	7	3
C) DEDICADO/A	1	1	1
D) INTELIGENTE	7	5	6
E) CON TIEMPO DISPONIBLE	3	2	7
F) PUNTUAL	5	3	5
G) HONESTO/A	2	3	2

Al recapitular lo anterior, en el análisis de los estilos de liderazgo se encontró la prevalencia de un estilo directivo que deja poco margen a la participación y consulta entre el personal, lo cual es poco favorable para la generación de mejores condiciones para la igualdad de género.

Asimismo se observó que a pesar de existir la noción de neutralidad respecto al género en el liderazgo, en la práctica se valoran más los atributos tradicionalmente masculinos, además de que son los hombres los que casi siempre están en posiciones de más alto poder organizativo. Incluso, es en los grupos de varones en los que se logran descripciones más abundantes de la vida organizacional. Son ellos los que más se atreven a especular, a nombrar, describir y generalizar la situación de la vida laboral del Tribunal. En contraste con los grupos de mujeres el uso de la palabra fue más restringido, y entre menos categoría jerárquica mostraron menos participación.

Finalmente, en los estilos de liderazgo descritos por el personal en los grupos focales y en la encuesta, se encontraron manifestaciones de la estructura profunda de la organización que perpetúan la inequidad de género, pero que el propio personal no logra distinguir como estereotipos de género o como formas de discriminación. Se encontró, además, una brecha entre los “valores a los que se aspira” y los “valores integrados” (MacDonald) en los estilos de liderazgo, sobre todo en la creencia de que no hay diferencia en la organización entre hombres y mujeres, pero en la práctica se muestra un estilo de liderazgo generizado, lo cual contribuye a perpetuar la inequidad de género.

Valoración de los estilos de trabajo

Para el análisis de la cultura institucional, objeto de esta investigación, es indispensable considerar los procesos y prácticas que se dan dentro de las organizaciones mediante las cuales los estereotipos de género, creencias y expectativas son transmitidas dentro del Tribunal. Como señala Acker (2000: 117) la reproducción del género en las organizaciones ocurre por medio de una serie de procesos que están enraizados en la organización en términos de la distinción entre lo masculino y lo femenino. Esos procesos genéricos se ubican en actividades concretas, pensamientos y creencias de los individuos dentro de la organización, que a través de la interacción personal y el uso del lenguaje y los símbolos representan y reproducen comportamientos que refuerzan las estructuras genéricas.

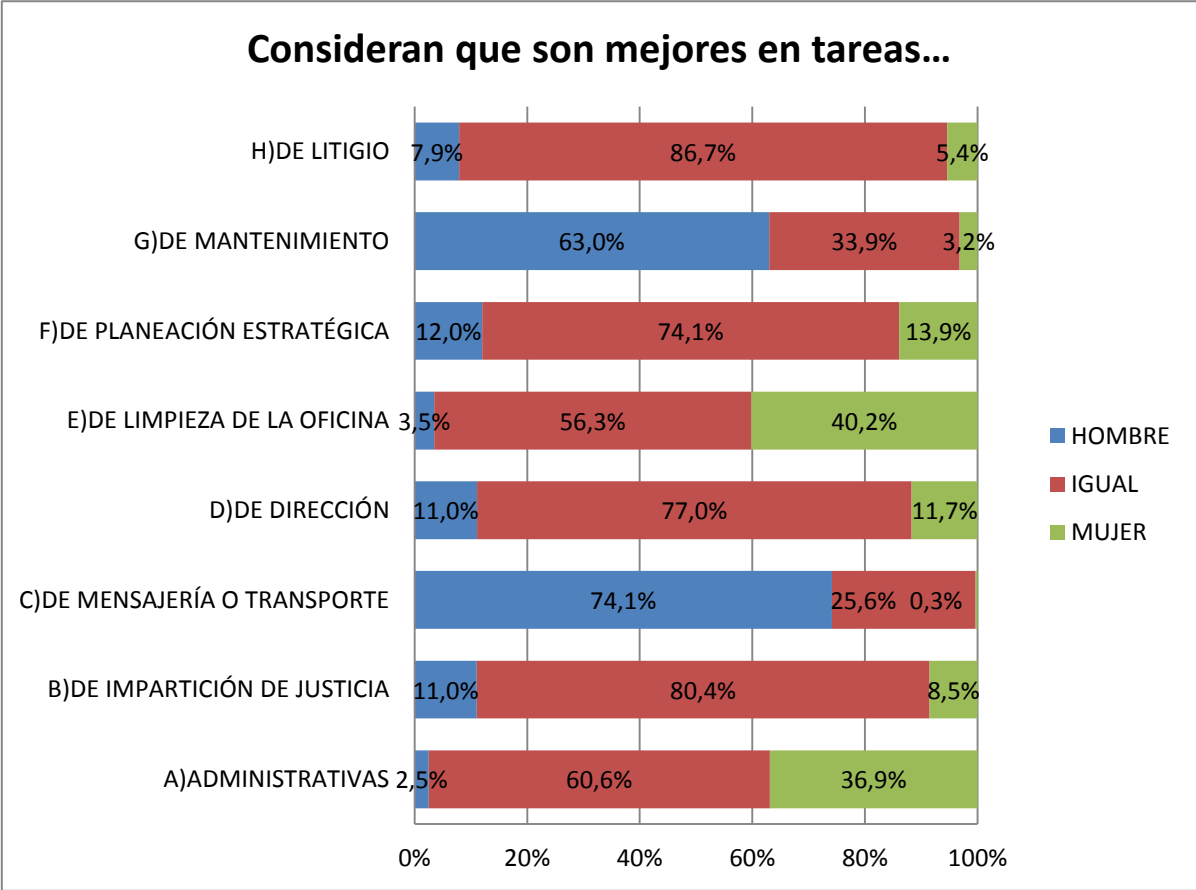
Para esta autora, la generización se da por lo menos en cinco procesos de interacción que son distintos desde el punto de vista analítico, pero parte de una misma realidad en la práctica: 1. La construcción de divisiones a partir del género; 2. La construcción de símbolos e imágenes que explican, expresan, reafirman y, en ocasiones, se oponen a estas divisiones; 3. Las interacciones entre mujeres y hombres, mujeres y mujeres, hombres y hombres; 4. La producción de los componentes de género de la identidad individual, misma que puede incluir la conciencia de la existencia de los tres aspectos anteriores; 5. La creación y conceptualización de las estructuras sociales.

Por otra parte, Nieva y Gutek usan el término *sex role spillover* para referirse a los mandatos basados en el género, que están enraizados en estereotipos acerca de hombres y mujeres. En el caso de las mujeres que se relacionan con la feminidad (pasividad, amorosidad, emocionalidad, cuidado) o cuando son un objeto sexual disponible. Las características que se asocian con los varones básicamente se refieren a que son racionales, analíticos, asertivos, pensantes, buenos en matemáticas y ciencias, competitivos y líderes. Cabe destacar que entre las peculiaridades tradicionalmente asociadas a lo masculino no se incluye la sexualidad, pese a que se espera que ellos inicien un encuentro sexual. Así, el estereotipo del hombre dibuja una perfecta foto de asexualidad, lo que no ocurre en realidad.

En el Tribunal se encontró un discurso que refleja una naturalización e internalización de los mandatos, expresiones y relaciones de género que forman parte del día a día de la organización,

así como una orientación a externar posiciones neutrales al género, en las cuales se da por sentado que no se expresan o valoran de manera distinta los estilos y formas de trabajo según el sexo de las personas, a pesar de que emergen continuamente, a lo largo de los mismos discursos y posiciones, contradicciones que develan estereotipos, creencias y expectativas diferenciadas por género. En el siguiente comentario, se nota la confusión entre sexo y orientación sexual de las personas como factores de discriminación e ilustra esta posición de aparente neutralidad: “No hacemos diferencia entre si es hombre, mujer o gay. Mientras tenga las aptitudes entra” (mujer, grupo focal, personal mandos medios). Sin embargo, tanto en la información recolectada en la encuesta como en los grupos focales, persiste la valoración de trabajo de acuerdo con estereotipos de género principalmente en tareas administrativas.

Gráfica 6



Es interesante observar que en la encuesta se asignan cargas valorativas distintas a diferentes trabajos al seguir un patrón que afirma los estereotipos de género. Se le presentó a cada

respondiente una serie de actividades y para cada una de ellas se preguntó si creen que sería mejor que un hombre o una mujer la realizara.

Respecto a las actividades que tradicionalmente se asignan a las mujeres (como las tareas administrativas y de limpieza), si bien es cierto que la mayoría de quienes responden muestra imparcialidad, se dice que los hombres o las mujeres las realizan igual, un porcentaje alto del personal (39% y 44% para la pregunta sobre tareas administrativas y limpieza, respectivamente) indican una preferencia por uno de los dos sexos respecto de las mejores capacidades para realizar estas dos tareas y prácticamente todos aquellos reafirman el estereotipo de género (dicen que las mujeres las realizan mejor). También se incluyeron en los cuestionarios algunas actividades que se consideran típicamente masculinas: mensajería o transporte y mantenimiento.

Lo que llama la atención con estas tareas es que solo una minoría del personal (26% y 34%) advierte que hombres o mujeres tienen las mismas capacidades para realizarlas; según el resto del personal los hombres son mejores para ello. Este resultado brinda elementos para señalar por un lado, que existen visiones estereotipadas de algunas actividades de apoyo en el Tribunal que refuerzan la segregación ocupacional de mujeres y hombres, y por otro que parece ser más difícil revertir la exclusión de mujeres en tareas que tradicionalmente se consideran masculinas.

Como elementos que refuerzan la reflexión anterior en los grupos focales se constató la presencia de visiones generizadas sobre las capacidades y habilidades laborales de las mujeres y los hombres, así como la noción de mayor vulnerabilidad y debilidad de las mujeres.

Por ejemplo, a la pregunta de para qué son mejores las mujeres o los hombres al depender de las actividades del tribunal solo en un grupo se señaló un tipo de trabajo que consideraban que las mujeres lo hacían mejor: *“En la atención a usuarios y en el archivo a uno como hombre le es difícil sacar la sonrisa, la plática. La mujer es más tranquila más serena, tiene paciencia. Viene mucha gente de la tercera edad. Es más fácil para la mujer dar la atención”* *“uno es mal encarado”* (hombre, grupo focal, personal administrativo operativo).

En cambio, para las labores en las que se señala que los hombres son mejores, se abundaron en distintos grupos sobre trabajos que involucran fuerza física y riesgo. Por ejemplo, se indicó: *“por la propia naturaleza del trabajo: cargar cajas, servicios generales hay puros hombres.”* En el mismo grupo se abundó: *“por la misma fuerza de los hombres, cargar cajas es como para las mujeres*

hacer manualidades” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional). En la misma sintonía, en un grupo de personal masculino se comentó: *“En mi área son más aptas para lo administrativo, yo cargo, muevo archivos, ellas no pueden”* (hombre, grupo focal, personal administrativo operativo). En contraste con esta noción, en el grupo de personal femenino administrativo se mostró otra percepción sobre las tareas que se relacionan con el mantenimiento como propias de varones: *“le entramos parejo, porque si nos esperamos a que nos ayuden a cargar los expedientes nos quedamos ahí sentadas. Buscamos la manera de hacerlo. Hay puestos de todos los niveles que lo ocupan hombres y mujeres”* (mujer, grupo focal, personal administrativo operativo).

En relación con lo anterior, otro comentario ilustra la noción de que a las mujeres hay que protegerlas: *“No vamos a poner a una mujer de veladora, o de cargadora, para una mujer sería más complicado, puede sufrir más lesiones que un hombre. Hay pocas o ninguna mujer en el turno vespertino por cuestiones de seguridad, porque son damas”* (hombre, grupo focal, personal administrativo operativo). Esta noción se abunda en otro grupo focal: *“pero por cuestión de seguridad como son; ya lo mencionaba: mensajería, notificaciones, actuarios, pero por esto que señalaba primero porque para hacer el trabajo se necesita el manejo de cierto tipo de vehículos o porque es a altas horas de la noche. En el área de actuaría porque hay que hacer diligencias a altas horas de la noche. Y pues tienen que tomarse ciertas medidas, corre más riesgo una mujercita que un caballero”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Adicionalmente, el trabajo en campo develó la existencia de cargas valorativas desiguales, sutiles pero existentes, que se dan a las personas que ocupan los máximos puestos de la jerarquía pero depende de si son varones o mujeres. En distintos momentos del desarrollo de las dinámicas de los grupos focales tanto hombres como mujeres, al momento de hablar de magistrados (hombres), se refieren a ellos con total solemnidad anteponiendo siempre el cargo de magistrado o juez, asimismo cuando los hombres están haciendo uso de la palabra y se interrumpen o coinciden con algún comentario se expresan respetuosamente y resaltan siempre el grado académico o cargo del compañero de trabajo: *“coincido con el licenciado...” “el oficial mayor”* nunca se refieren entre ellos, y con gente de fuera, con sus nombres de pila, excepto cuando hablan de mujeres.

El siguiente extracto de un grupo focal ilustra lo anterior. En un momento de la dinámica se refieren al número de magistradas y magistrados que hay en el estado:

“No, tres... no, ahorita...”

Entrevistadora: “¿Son tres magistradas?”

“¡Sí! Gaby (...) y...”

“Sí son tres, son tres...” (hombre, grupo focal, personal mandos medios).

Es importante recalcar que existe un desconocimiento de la mecánica por medio de la cual los estereotipos descriptivos se convierten en estereotipos prescriptivos. Esto implica que estas características aun si se usan para describir ciertas situaciones, terminan por encasillar y limitar el comportamiento de miembros de un grupo o un género. En este caso lo que es posible para el personal administrativo *versus* el horizonte de posibilidad del personal jurisdiccional, así como lo que es posible y deseable para el personal femenino *vs.* el horizonte de posibilidad del personal masculino.

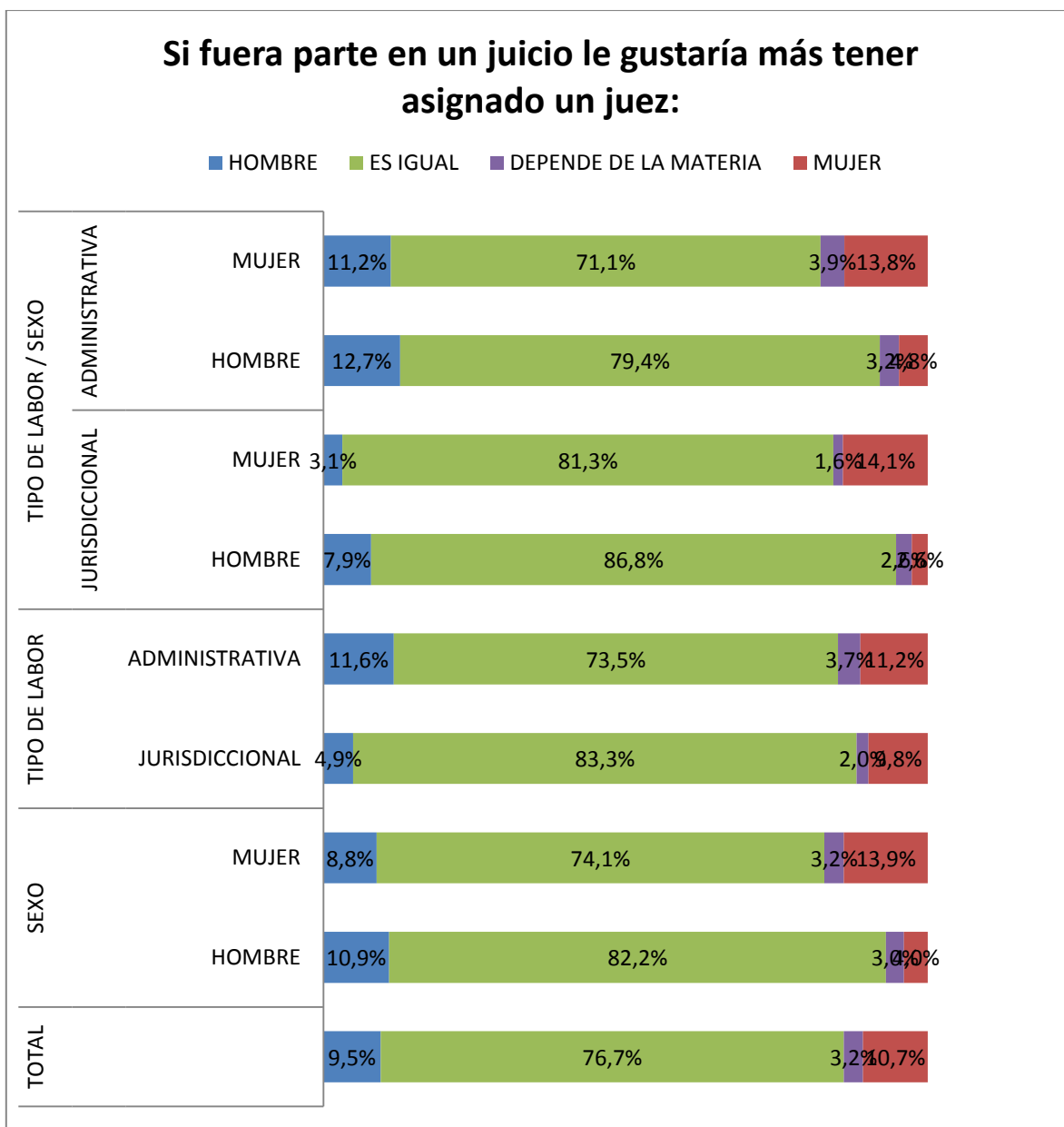
Los datos cuantitativos también muestran que en algunas tareas que son de mando alto o que requieren habilidades más especializadas, como la impartición de justicia, la dirección, la planeación estratégica y el litigio, la gran mayoría (entre 74% y 87%) señala que los hombres y las mujeres tienen las mismas aptitudes para desarrollarlas. Entre los que sí opinan que son mejores los hombres o las mujeres, las preferencias se dividen equilibradamente entre ambos sexos. Respecto de la valoración de actividades como se acaba de describir, no existen diferencias claras y sistemáticas entre los distintos subgrupos del personal.

Como ya se argumentó, la información anterior devela las contradicciones que se expresan en el discurso de género del personal del Tribunal, pues explícitamente se manifiestan posiciones neutrales al género que no necesariamente reflejan una visión más igualitaria e incluyente respecto de las capacidades laborales de las mujeres y los hombres para asumir puestos de dirección. Lo cual puede ser reflejo de que existe un discurso de

género “políticamente correcto” que ha permeado en ciertos niveles de conciencia, pero que no logra aún romper esas estructuras de valores que reproducen estereotipos de género jerarquizantes y discriminatorios.

Esta reflexión se confirma con la información verbalizada en los grupos focales. Por ejemplo, en un grupo todas las personas coinciden en que se encuentran las mismas oportunidades para hombres y mujeres y resalta la cantidad de mujeres que trabajan en el Poder Judicial (mujer, grupo focal, personal mandos medios). También se cree que no hay diferencias. Existe un consenso fuerte en la percepción de que en la institución se valoran de la misma manera las capacidades de los hombres y de las mujeres que trabajan en el Tribunal. Ante esta pregunta, en uno de los grupos se contestó un “sí” rotundo (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional). Se abundó: *“no hay problemas de género”* y *“no hay puestos solo de hombres, incluso en la presidencia ha habido mujeres”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Gráfica 7



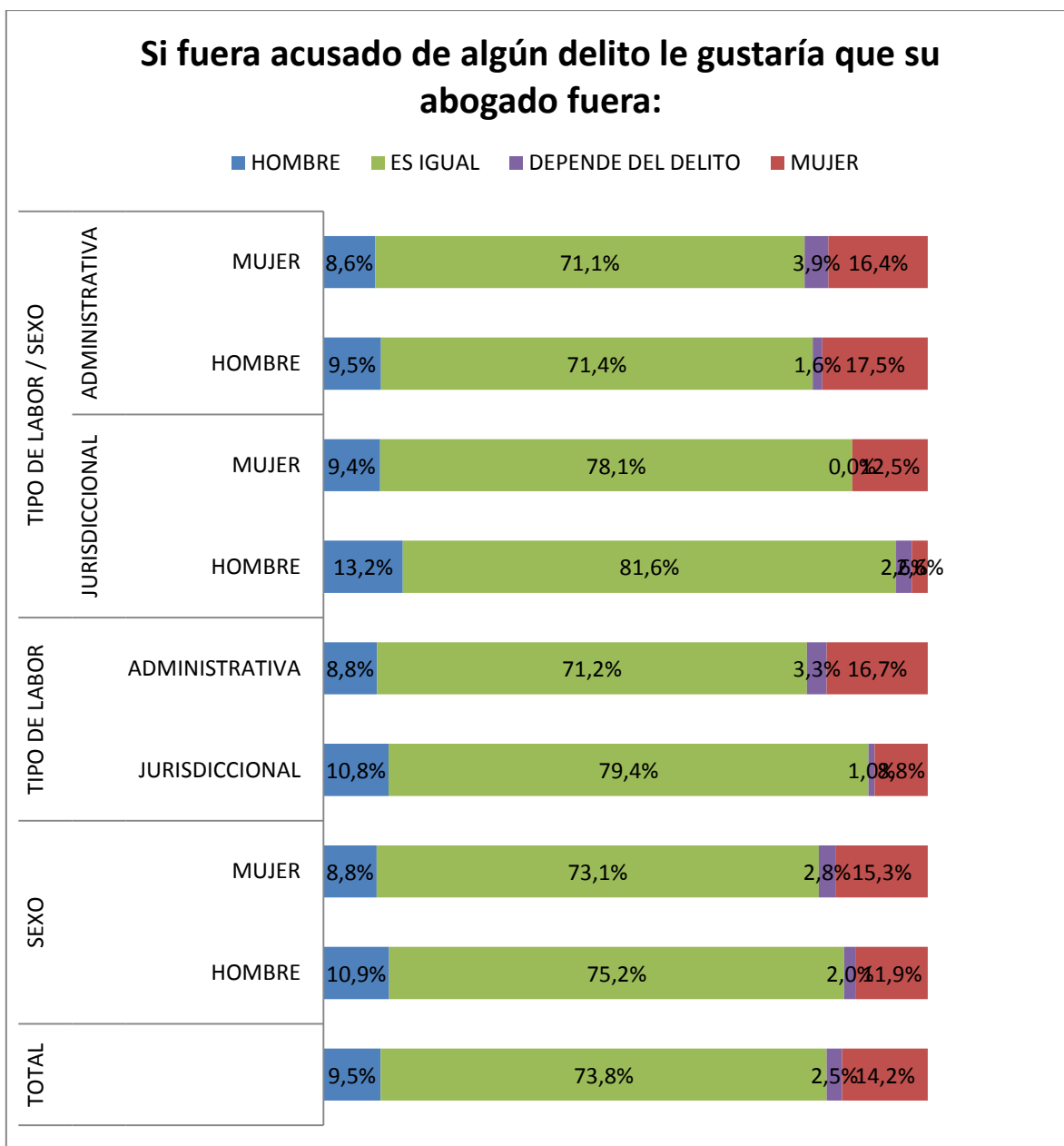
Incluso, quien ha sufrido problemas de discriminación lo entiende como una cuestión que no atañe a la organización: *“es la persona, hay que solventarlo en las instancias, yo tuve problemas de discriminación, pero no es el tribunal ...se dieron cambios y las cosas se solucionaron pero es mentalidad y pues como luego dicen, ‘cada quien obtiene los problemas que se van generando’ y yo creo que esta persona entendió las consecuencias de sus actos ...yo lo resolví con él y después las circunstancias se dieron de que lo cambiaran”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Así, los distintos aspectos de la estructura profunda de la organización que perpetúan la discriminación pasan desapercibidos para el personal, ya que se consideran como un “asunto” más del trabajo y de acciones personales y no como una cuestión o problema estructural que viene desde lo cultural y que desemboca en las relaciones de género, donde predomina la hegemonía masculina.

Ahora bien, con el fin de conocer las percepciones del personal del Tribunal respecto de las capacidades de las mujeres y los hombres en las labores de impartición de justicia, se les consultó directamente si preferirían tener una jueza o un juez en caso de ser parte de un proceso judicial, la encuesta muestra que a la mayoría (aproximadamente 75%) le daría igual tener un hombre o una mujer como juez o jueza o como abogada o abogado, mientras que el restante 25% (1 de cada 4) sí tiene alguna preferencia.

El personal con posiciones jurisdiccionales, externa en mayor proporción una posición de indiferencia ante el sexo, cerca de 10 puntos porcentuales más que el personal administrativo. Cabe mencionar que son los hombres quienes muestran (ligeramente) más indiferencia que las mujeres (82% vs. 74% en la pregunta sobre si prefieren jueza o juez). En el grupo de personas que sí tienen una preferencia para hombres o mujeres, llama la atención que la tendencia es que los hombres prefieren a un juez, mientras que las mujeres prefieren a una jueza o una abogada.

Gráfica 8



Al respecto, como un reflejo de las contradicciones en el discurso de género del personal del Tribunal que ya se documentó, en el desarrollo de los grupos focales las y los participantes abundan en la masculinización que se espera de las personas que imparten justicia.

En un grupo de mujeres se habló sobre la persistencia de comentarios sexistas y discriminatorios que enfrentan: *“sí, comentarios discriminatorios: todas nos esforzamos y a mí me ha tocado ver*

que llegan los abogados y se portan groseros, escucha uno pero ahí no es tanto porque seas mujer u hombre sino por la carga de trabajo” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional). Se comenta sobre el trato sexista de la población a la que atienden: *“sí hay abogados que no nos quieren por ser mujeres y porque estamos ahí”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional). En la misma sintonía: *“el abogado mayor, ni siquiera con la jueza quería hablar”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Asimismo, se constató la presencia e internalización de situaciones de discriminación que enfrentan las mujeres que se encuentran en puestos de impartición de justicia. A pesar de que ellas mismas no logran verbalizar que sí existen diferencias con sus compañeros varones, las mujeres jurisdiccionales al transgredir un espacio tradicionalmente masculino son objeto de comentarios y actitudes que intentan recordarles constantemente su situación y posición de género. El siguiente comentario ilustra esta situación: *“ven a una mujer y joven como que... ‘¿y el señor juez...’ o ‘¿y el juez?’, esperan a alguien viejo”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional). Se recogió otra experiencia similar: *“me tocaron dos audiencias en donde me dijeron que no querían trabajar conmigo por ser mujer y por evitar el problema me lo quitaron [el caso]”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional). También las reacciones ante las sentencias: *“se enteró que quien le había dado la formal prisión no era un hombre”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional). También se expresaron muestras de comentarios que descalifican a las personas que imparten justicia cuando son mujeres: *“es que es mujer... ¿sí sabe?”* cuando era defensora pública” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional)

Recapitulando, en el Tribunal se muestra una predilección de los estilos de trabajo que se asocian a patrones masculinos, así como la presencia de los estereotipos de género. De este modo, se ligan aptitudes relacionadas con los varones para labores que incluyan la fuerza física, el riesgo, la toma de decisiones, la labor jurisdiccional y la alta jerarquía de la institución. En contraste, las aptitudes laborales que se vinculan con patrones femeninos, son las que tienen que ver con tareas de limpieza, el ser agradables, pacíficas, las tareas administrativas y ser el personal subordinado. Lo cual, como se verá en el siguiente capítulo tiene efectos en la segregación ocupacional de mujeres y hombres. Asimismo emerge una carga valorativa distinta a los estilos de trabajo donde lo masculino se valora sobre lo femenino, y lo jurisdiccional sobre lo administrativo. No obstante ello, el personal de la institución ha naturalizado esta situación, por lo que no es consciente de que

se evalúen de manera diferente las capacidades de los hombres y de las mujeres en los distintos trabajos que allí se llevan a cabo.

Relación entre pares y con la autoridad

Las organizaciones constituyen espacios sociales cuya finalidad es ordenar la actividad humana para conseguir objetivos y metas comunes. Su funcionamiento y configuración se sostienen en un orden normativo, pero también en una estructura de autoridad que se orienta a coordinar a las y los integrantes de la organización.

Esta estructura y funcionalidad están bajo la influencia de un entorno o ambiente que a su vez condiciona la sociabilidad en un espacio determinado o contexto sociocultural. Además, es fundamental tener presente que las organizaciones son capaces de tener gran peso en todos los ámbitos de la vida de las personas.

En este sentido, una aproximación a las relaciones entre las personas (tanto de manera vertical como horizontal) que integran una organización, permite acercarse a la “personalidad” de la misma. Además, se sabe que un buen ambiente de trabajo reditúa en el logro de los objetivos.

Al hablar de las relaciones entre pares y con las figuras de autoridad, es necesario hacer referencia al manejo del poder. Como se mencionó en el marco teórico de esta investigación, el poder como tecnología no es ni bueno ni malo, es solo eso: poder. El interés entonces es conocer las formas institucionalizadas de cómo se ejerce el poder y su relación con las jerarquías sexuales y las posibilidades que ofrece para facilitar la igualdad de género.

En este sentido, en el apartado “Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones” de este capítulo se avanzó respecto a los estilos de liderazgo prevalentes y algunas características de las personas en puestos superiores jerárquicos; en esta sección se profundizará en el tipo de relación que se manifiesta entre pares y con la autoridad.

Respecto de la relación del personal que labora en el Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Aguascalientes con la autoridad, es importante revelar que la misma se encuentra permeada por el estilo de liderazgo directivo que prevalece en la organización, así como por un importante

margen de discrecionalidad de las autoridades en la definición de criterios laborales, la cual sostienen y respetan las y los trabajadores por el alto valor asignado a la jerarquía.

En este sentido, la dinámica laboral entre autoridades y subordinados/as es notoria por dos rasgos relevantes. En primer término el hecho de que el tipo de relación con las autoridades así como la forma de dirimir y atender conflictos internos se determina por la personalidad específica de la o el jefe en turno y en segundo la percepción de que en general “no hay tanto problema” entre las personas que laboran en el tribunal y las autoridades; todo ello al reconocer que la presión de trabajo permea y afecta la dinámica relacional interna.

La información que se obtuvo en los grupos focales ilustra el punto anterior:

“Equipos de trabajo: en el tribunal hay reglas, lineamientos y todos sabemos cuáles son nuestras obligaciones y no hay tanto problema, sin embargo, yo creo que depende de cada juzgado, cuando hay un problema se platica (de ellas a los superiores) hacia los subalternos igual, se toman medidas, cambias de lugar a esa persona o hasta sanción administrativa” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Todo depende de la forma de ser. Problemas hay en todos lados trabajamos con mucha carga, con mucha presión” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Un punto importante en la relación con la autoridad, es el que respecta a la administración de permisos para atender asuntos familiares. La información en campo muestra que no están adecuadamente normados por lo cual existe un margen en el que dependen del criterio y voluntad de la autoridad respectiva en cada área o juzgado, esto afecta en gran medida a las mujeres quienes cargan con el mayor peso en la atención de necesidades familiares y enfrentan la incertidumbre y discrecionalidad de la o el jefe en turno.

Es importante mencionar que, en los grupos focales, emergió la persistencia de prejuicios culturales respecto de los roles de género que repercuten en los criterios que asumen las autoridades para otorgar permisos. Los siguientes testimonios recabados en uno de los grupos de hombres, ejemplifican cómo la carga valorativa limita la posibilidad de los varones de asumir mayores responsabilidades familiares, al reproducir la escisión de las esferas públicas y privadas y la mayor responsabilidad familiar sobre las mujeres:

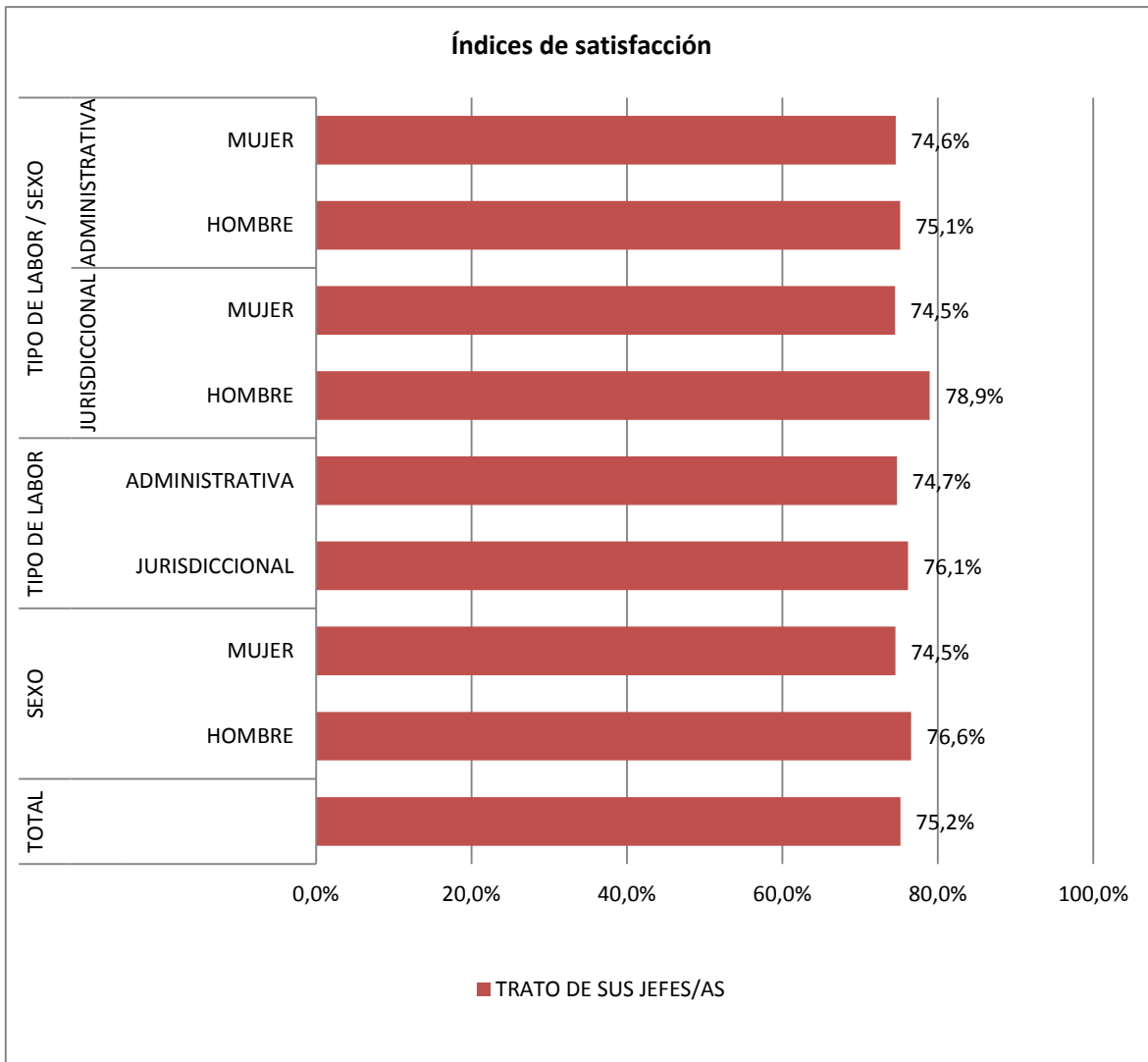
“Es más fácil para una mujer que se le ofrezca alguna cosa, viéndolo como hombre es más fácil que la mujer vaya a atender esos asuntos en la mañana, pero igual si se lo pide un hombre se le da flexibilidad.” También comentan: *“no los hemos ocupado porque está la mamá”* *“...los que son papás, tienen la facilidad pero se le da más oportunidad a la mujer, por cuestiones maternas, pero en alguna emergencia yo creo que sí se nos daría la facilidad, porque nuestros jefes sí son accesibles”* (hombre, grupo focal, personal administrativo operativo).

De esta forma, en la autorización de permisos, se reproduce el estereotipo de que a las mujeres principalmente les corresponden las responsabilidades y labores de los ámbitos privados, familiares y reproductivos, contribuyendo con ello a su perpetuación.

Un aspecto importante a destacar es que en los grupos focales se notó resistencia por parte del personal a hablar de la manera en la que se resuelven los conflictos y lo poco que se expresó es que no existen procedimientos estandarizados y generales para atenderlos, por lo cual los medios específicos dependen de la voluntad y personalidad de cada autoridad.

Los resultados de la encuesta muestran un índice de satisfacción medio de 75%, del personal respecto al trato de los jefes, en una escala de cero a 100%, en donde cero es nula satisfacción y 100% es total satisfacción. Aunque los hombres y el personal jurisdiccional se ven ligeramente más satisfechos que las mujeres y el personal administrativo, las percepciones son muy similares y las diferencias no son estadísticamente significativas.

Gráfica 9



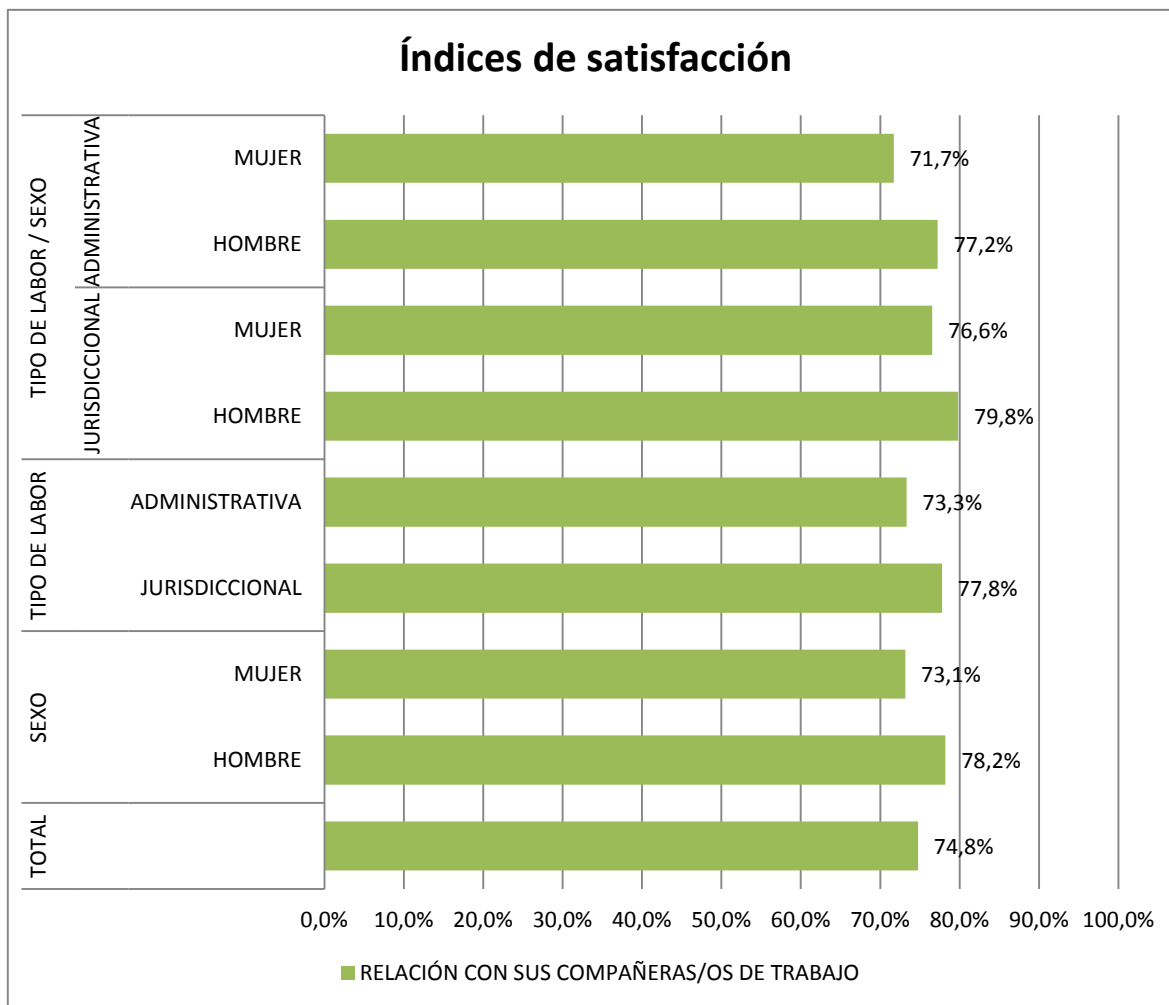
Sobre la relación con los pares se observa que en términos generales se percibe como satisfactoria, sin muchos conflictos, con una marcada separación de lo personal con lo laboral. En grupos focales, cuando se les preguntó acerca del ambiente laboral en general contestaron: *“Todos se llevan bien en las áreas”* (mujer, grupo focal, personal administrativo operativo). En otro grupo el consenso fue: *“una va a trabajar y ya”* (mujer, grupo focal, administrativo mandos medios).

De este modo, la forma en la que el personal del Tribunal describe las relaciones que se dan entre pares dentro de la institución es: *“equilibrada y con respeto, sabemos que tenemos las mismas*

capacidades”, “cada quien está en lo suyo” “trata uno de que sea muy tranquilita y de colaboración”.

En congruencia con ello, los resultados de la encuesta señalan índices de satisfacción con la relación entre pares con niveles medios (75% en promedio). Si bien las diferencias no son muy grandes, sí se apunta que los hombres están ligeramente más satisfechos que las mujeres, al igual que el personal jurisdiccional que el administrativo, es importante recalcar que el subgrupo que muestra el nivel mayor de satisfacción con el trato entre pares es el de los hombres jurisdiccionales, mientras que el que registra el nivel de satisfacción más bajo es el de las mujeres administrativas.

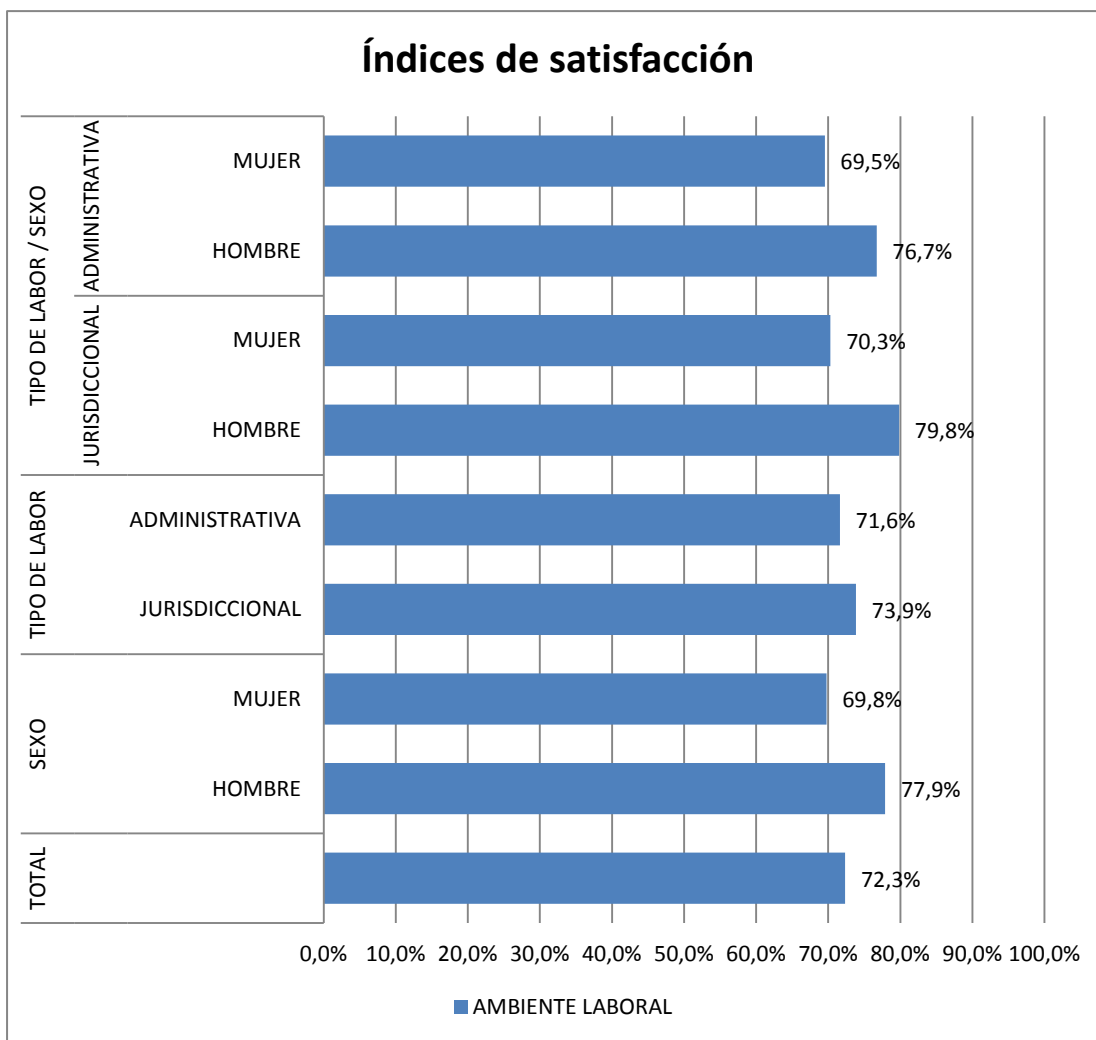
Gráfica 10



En la relación entre pares y con la autoridad se muestran códigos y valores que subyacen en el tipo de concordancia que confirma la cultura organizacional burocrática, el estilo de liderazgo directivo y los aspectos de la subestructura profunda de la organización comentados con anterioridad: el alto valor dado a la jerarquía, la separación o escisión del trabajo de la familia y el uso discreto del poder sobre personal, que se devela en la aceptación satisfactoria con la autoridad.

Con la finalidad de complementar la aproximación respecto de las percepciones sobre las relaciones entre pares y con la autoridad en el Tribunal (las cuales se sintetizan en un clima laboral específico) en la encuesta se consultó al personal sobre su satisfacción con el ambiente laboral. Los resultados permiten señalar que, en general, el personal manifiesta un índice de satisfacción medio/bajo en lo que refiere al ambiente laboral.

Gráfica 11



El índice de satisfacción² se presenta en una escala de cero a 100%, en donde cero implica ausencia total de satisfacción y 100% total satisfacción. El valor del índice alcanza un nivel promedio de 72%. Los hombres están ligeramente más satisfechos que las mujeres (entre 2 y 8 puntos porcentuales), al existir una diferencia significativa en las respuestas de los hombres respecto de las mujeres en la categoría de respuesta de muy satisfecho con el clima laboral, mientras que la diferencia entre personal administrativo y con labor jurisdiccional no es estadísticamente significativa.

² Para mayor detalle respecto de la construcción del índice véase la nota metodológica del Anexo estadístico.

La distancia de casi 30 puntos porcentuales entre la satisfacción total con el clima laboral y la satisfacción actual que muestra el índice, confirma los hallazgos que se obtuvieron en los grupos focales, pues reafirma el hecho de que la presión por las excesivas cargas de trabajo, la falta de claridad e institucionalidad respecto de los criterios para otorgar permisos y mecanismos para dirimir conflictos, así como la prevalencia de estereotipos de género y condiciones de desigualdad, merma de alguna manera un nivel pleno de agrado entre el personal, pero sin representar una situación de franco descontento. Al parecer el personal internalizó la dinámica existente en el Tribunal y en términos generales la enfrenta sin mayor conflicto.

Disposición a incorporar la perspectiva de género en la organización

La disposición al cambio es un factor importante y revela parte de la “personalidad” de una organización. En la medida que en está dispuesta a cambiar estará mejor preparada para enfrentar nuevas situaciones y contextos.

La incorporación de la perspectiva de género en las culturas organizacionales supone revisar el proceso organizacional desde dentro: cómo se toman las decisiones, dónde se localiza el poder, cómo se hace uso del tiempo, cómo y con base en qué criterios se distribuyen las recompensas e incentivos, cómo se mide el éxito, entre otros aspectos (Rao y Keheller, 1993). En tal sentido, no solamente implica poner atención a cómo se expresan las desigualdades de género, sino pensar cuáles pueden ser los cambios que requiera una organización para ser más igualitaria desde el punto de vista de género, al interior de sí misma y en relación con los resultados que produce hacia el exterior, así como identificar cuáles son los mecanismos y vehículos adecuados para impulsar los cambios y cuáles los principales retos a atender.

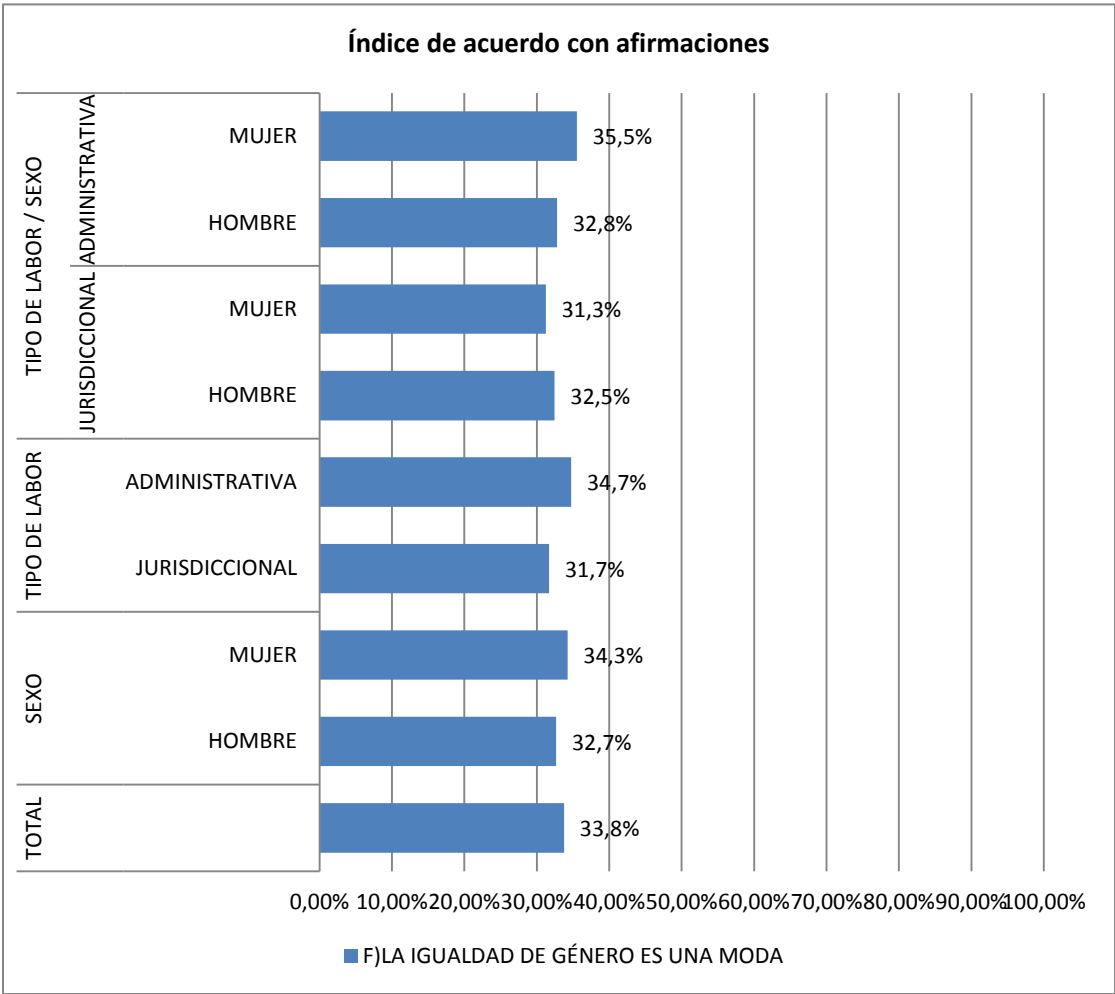
Por ello, para este estudio es sumamente relevante explorar la disposición interna a incorporar la perspectiva de género en la cultura organizacional, en el entendido de que se trata de un proceso de transformación que pasa por cambios en la normatividad, pero sobre todo en las prácticas y los valores institucionalizados con miras a impactar en las formas de relacionarse y de pensar de las personas que integran el Tribunal.

Con el fin de identificar si hay disposición interna para incorporar perspectiva de género en el STJEA se plantearon dos preguntas en la encuesta. Por un lado, se preguntó a los participantes en qué grado estaban de acuerdo con que “la igualdad de género es una moda” en el entendido de que

estar en acuerdo con esta afirmación es una señal de que se considera que el tema de la igualdad de género no es un tema importante, lo que puede mostrar una postura poco abierta para incorporar la perspectiva género en la organización.

Como se observa en la siguiente tabla, el índice de acuerdo con la afirmación es 34%, en una escala del cero a 100%, en donde cero es total desacuerdo y 100% es total acuerdo.³ No existen diferencias entre el índice de acuerdo de hombres y mujeres, ni entre personal administrativo y jurisdiccional.

Gráfica 12



³ Para mayor detalle respecto de la construcción del índice consultar la nota metodológica del anexo estadístico.

El resultado del índice es una señal de que, mayoritariamente, se considera el tema de la igualdad de género como muy importante, pues el nivel está más cercano al desacuerdo que al acuerdo, lo que puede exponer una ventana de posibilidades para incorporar la perspectiva de género en la organización. Sin embargo, también refleja cierto nivel de acuerdo con la afirmación, lo cual muestra la existencia de rechazo de algunas personas en el Tribunal a la importancia de la igualdad de género como una aspiración relevante y legítima.

De manera complementaria se preguntó a los participantes de la encuesta qué tan de acuerdo estaban con la afirmación de que “ya existe igualdad entre hombres y mujeres en su organización”, en este caso el índice de acuerdo con la afirmación es de 70%. El personal con labor jurisdiccional muestra más acuerdo con esta afirmación que el personal administrativo (76% vs. 68%). Esta visión lejos de reflejar una real condición y posición de igualdad entre mujeres y hombres en la institución muestra cierto nivel de miopía respecto de la desigualdad de oportunidades que tienen las mujeres y los hombres dentro del Tribunal y puede conllevar a que el personal rechace posibles iniciativas a favor de la igualdad pues se consideran innecesarias.

Al respecto, es importante mencionar que la creencia de que existe igualdad entre mujeres y hombres en el Tribunal contrasta con los distintos elementos de la estructura profunda de la organización que sobre la marcha se mostró en las secciones anteriores como generizada e inequitativa.

Esto es relevante ya que si no se afecta el núcleo genérico de las organizaciones, el producto o resultado de su trabajo será generizado y por tanto se reproducirán los patrones que se fueron decantando en las secciones anteriores. En este sentido, resalta de forma preocupante el bajo nivel de acuerdo en torno a la necesidad de incluir acciones afirmativas en la institución.

“Yo creo que la equidad de género da igualdad tanto a hombres como mujeres, no sé si se entienda que deben ser mitad y mitad, yo creo que tiene que ser más por la capacidad que por ser mujer u hombre. Si dentro del grupo de personas encuentro que las tres más capaces son mujeres, adelante, si son hombres, adelante” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

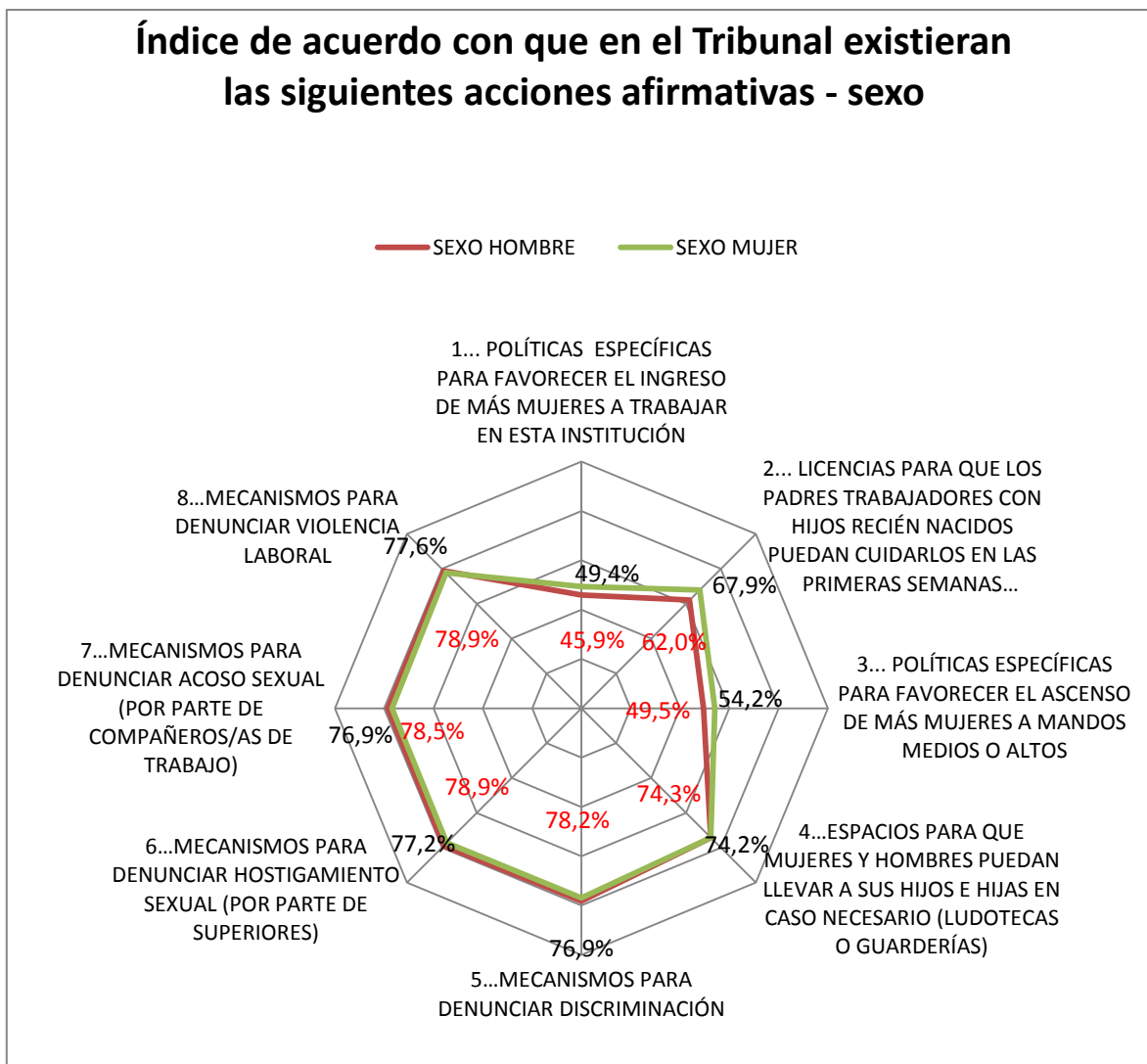
Al respecto y en congruencia con los resultados de la encuesta expuestos anteriormente, en los grupos focales, a pregunta expresa acerca de la necesidad de incorporar acciones a favor de la igualdad de género, se dieron tres tipos de respuesta. La principal, fue la negativa tajante que se

consensó en varios grupos. *“no es necesario”* (hombre, grupo focal, personal mandos medios). En otro grupo se concluyó que no se entiende que haya discriminación o desigualdad por atender dentro del Tribunal: *“ninguna, nunca he notado diferencia que se haga en cuanto a la igualdad de género”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional). La segunda reacción fue el desconocimiento: *“¿Acciones qué? ¿perdón? ¿Cómo son esas?”* (mujer, grupo focal, personal mandos medios). La tercera, y disidente con la opinión mayoritaria en los grupos, indica que a pesar de no ser necesarias dichas medidas no se opondrían a éstas: *“Pues a lo mejor no es necesario, pero... tampoco está mal que... se... se promueva o se diga por parte de la administración. Vamos, el hecho de cómo la institución se rige. El hecho de cómo... vamos, pudiera existir, a lo mejor, alguna opinión de parte del personal, que piense lo contrario. Y que la institución nunca lo ha dicho”* (hombre, grupo focal, personal mandos medios).

Al respecto, la encuesta incluyó una serie de preguntas para conocer el grado de acuerdo del personal con unas acciones afirmativas. La siguiente gráfica muestra el resultado principal del análisis de estos datos.

Gráfica 13

Índice de acuerdo con que en el Tribunal existieran las siguientes acciones afirmativas - sexo



Se observa que en dos preguntas el índice de acuerdo es bastante más bajo que en las otras interrogantes con un valor cercano a 50%. Son las dos preguntas donde se plantea la introducción de una política para favorecer que las mujeres ingresen a la institución y para que asciendan a mandos medios y altos. Estas políticas, que benefician directamente a las mujeres y que al parecer reducen la posibilidad de los hombres a ocupar dichos puestos, dividen las opiniones del personal, con resultados que muestran un nivel bajo de acuerdo. Respecto de estas políticas afirmativas, no existen diferencias significativas entre el personal con labor jurisdiccional y administrativa, ni entre hombres y mujeres (es decir, tanto en el grupo de hombres como en el grupo de mujeres, aproximadamente la mitad del personal está de acuerdo y la otra mitad en desacuerdo).

En los grupos focales se mostró de manera más intensa una férrea resistencia a las políticas de cuotas, tanto en los grupos con personal femenino como en los de personal masculino. Incluso el cuestionamiento ante dichas medidas se ridiculizó y desdeñó con el tono de voz: *“Pero ¿qué tiene que ver el número de damitas? [con la igualdad]. Tiene que ver quizás [porque] son las que hicieron solicitud; pero eso no quiere decir que se dé la desigualdad”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).”

Del personal que participó en uno de los grupos focales, además de mostrar una gran resistencia a las cuotas, manifestó un gran desconocimiento sobre este tipo de acciones: *“si las mujeres no están capacitadas, si a fuerza las ponen y no están capacitadas, no van a funcionar”* y afirman: *“los criterios de evaluación son los mismos; sería injusto que por ser mujeres pudiera acceder al puesto”* (mujer, grupo focal, personal administrativo operativo). Otro comentario ejemplifica el rechazo a las medidas especiales de carácter temporal que establezcan cuotas: *“no puede ser por cuota, es por capacidad, igual los puestos directivos”*. *“Es que son cuatro y cuatro... es un obstáculo, yo no estaría de acuerdo; es una de las ventajas que tiene la carrera judicial. Se concursa para llegar a un puesto más alto, si estuviéramos en un tribunal donde la mayoría son hombres, igual y pelearíamos pero aquí no es necesario”* (mujer, grupo focal, personal mandos medios).

Además, permea la noción y el temor de que se revierta la situación para los varones, pues al no ubicar y comprender la desigualdad de oportunidades para mujeres y hombres en el ámbito laboral, el personal entiende como un desequilibrio la aplicación de dichas medidas: *“Si me permite, ...debemos hacer lo que dice el colega. Ora tenemos que protegernos los hombres, porque al rato van a haber puras mujeres aquí. Y ya no va a haber hombres”* (hombre, grupo focal, personal mandos medios).

Existe otro tipo de acciones afirmativas que son apoyados por un grupo mayor del personal. Son políticas o iniciativas que no favorecen explícitamente a uno de los sexos, a saber: las licencias de paternidad, ludotecas o guarderías para hijos o hijas del personal dentro de la organización, y mecanismos para denunciar varios tipos de discriminación y hostigamiento. En promedio, el índice de acuerdo con estas iniciativas es 75% y 95% de las respuestas caen en una de las categorías “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. Es decir, prácticamente todos los que trabajan en el Tribunal muestran algún grado de acuerdo con estas acciones afirmativas, lo cual representa una ventana de oportunidad.

Finalmente, llama la atención que las mujeres, más que los hombres, están a favor de las licencias de paternidad (68% vs. 62%) y que el personal con labor jurisdiccional, más que el personal administrativo, está a favor de que se incorporen espacios (ludotecas o guarderías) para que el personal pueda llevar a sus hijos e hijas (78% vs. 72%). Respecto de las otras iniciativas, no se encuentran diferencias estadísticamente significativas entre los subgrupos en el personal.

Las tendencias de aceptación de medidas afirmativas relacionadas con las labores y responsabilidades familiares se confirman en los grupos focales. Sin embargo, persiste un desconocimiento generalizado de cómo estas medidas se relacionan con la igualdad entre mujeres y varones.

En cuanto a las licencias parentales es importante resaltar que el personal que participó en los grupos focales comparte la noción de que tanto hombres como mujeres cuenta con dichos “beneficios”:

“Creo que aquí sí contamos con esos beneficios, porque si la mamá, va tener un bebé, el papá cuenta con esa opción” (hombre, grupo focal, personal administrativo operativo). En otro grupo focal se señala: *“todas son mamás [aquí] de ese tipo de beneficios y aparte ahorita los hombres tienen tres días para estar con su esposa y así”* (mujer, grupo focal, personal mandos medios).

Es importante aclarar que el personal del Tribunal no lo ve como una prestación que todo trabajador debería gozar para compartir el cuidado de descendencia, sino que lo ven como “unos días de asueto” y no como el tener un derecho y una responsabilidad.

En cuanto a las licencias de paternidad se observa que todavía pesan prejuicios culturales que limitan la solicitud de las mismas, generan resistencias y propician reacciones inhibitoras como formas de control social para mantener el orden y estructura de género establecidas.

Si se hace énfasis respecto de las licencias de paternidad, emergen resistencias: *“es muy distinto, simple y sencillamente las mujeres son las que tienen los hijos. Biológicamente son las que sufren las consecuencias biológicas. Y bueno pues para uno es el apoyo, poder generar el apoyo...”* *“Nuestra obligación de hacerlo valer... o sea, como varones. Pero, la mujer tiene otros derechos pues porque sufre otras consecuencias. Creo yo que sería un absurdo, simplemente, por esa diferencia...”* (hombre, grupo focal, personal mandos medios). Esto se puede interpretar como

resistencia porque, como se señaló anteriormente, no se termina de comprender que los cuidados parentales implican consecuencias más allá de lo biológico y que las labores reproductivas y domésticas deben distribuirse equitativamente en la pareja y no recaer exclusivamente en las mujeres.

En otro de los grupos, la mayoría de los participantes mostraron una reacción de control social (como una manera de inhibir la transgresión de miembros de un género, en este caso el masculino, en labores estereotípicas del femenino). De esta reacción se desprende, por un lado, un cierto desprecio de algunos varones por las labores relacionadas con el cuidado y la reproducción, y por el otro, la internalización de la escisión tajante entre el espacio público y el espacio privado y la falta de condiciones de conciliación.

En el grupo focal se mencionó que las licencias de paternidad están previstas en el reglamento pero que por “salud mental no se han solicitado”. Se percibe una risa sancionadora a los varones que están de acuerdo con esta medida. Incluso, se alude al deber ser de la institución para justificar el desprecio a utilizar las licencias de paternidad desde el individualismo heroico (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional): *“ausentarse, genera estrés; estar en este tipo de reuniones [el grupo focal en curso] más de dos horas genera estrés. Ausentarse con la señora, que porque [tuvo] bebé pues no, genera estrés.”* El grupo se ríe ante esta intervención. Y se justifica la intervención de la siguiente forma: *“No es fácil ausentarse. Ausentarse dos minutos detiene el trabajo. Ausentase el juez, pues no... por tres días, la licencia de paternidad solo hace que se acumule el trabajo. Eso es lo que menos se quiere”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Sin embargo, no se logró el consenso verbalizado sobre si esta condición es favorable para el grupo. Una intervención contradujo el sentir del grupo: *“¿Quién ha tomado licencias? Pues no porque se acumula el trabajo. Entonces, tan solo ahí, ¿porque no toma licencia de paternidad? Es decir, en el momento en que el trabajo te come tanto que no son capaces de tomar una licencia de paternidad, pues está mal. Ahí es donde creo que sí se necesitan estrategias como para poder decir, ‘tómame tus tres días’. Genera estrés, ¿sabes cómo vamos a llegar a la oficina? Acelerados, y quien lo va a padecer, pues los que están debajo de nosotros. En el momento que esto genera algo negativo tanto en nuestra casa como en el trabajo, hay algo que no está funcionando”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En dos de los grupos se mostraron a favor de las licencias de paternidad, aunque sin reconocerlas como un derecho y sin vincularlas con una mayor igualdad entre mujeres y hombres en la distribución de responsabilidades en el cuidado de las y los hijos: *“que también el papá cuente con un beneficio, buscar que sea parejo, que nos den el día del padre de descanso; gozar de privilegios que tienen las madres”* (hombre, grupo focal, personal administrativo operativo). En otro grupo se comentó: *“licencia de paternidad, pues está bien “una semana pa’ que ayuden, pa’ que te dejen dormir chiquita”* (mujer, grupo focal, personal mandos medios).

Finalmente, en los grupos focales no se logró ninguna opinión consensuada respecto del establecimiento de mecanismos para atender casos de acoso y hostigamiento sexual. Se muestra un gran desconocimiento de lo que implica atender esta problemática y una minimización del impacto estructural que genera la tolerancia a esta práctica en términos de discriminación de género. Se entiende como un conflicto más a solucionar: *“No hay procedimiento establecido ¿si es necesario? Es como cualquier otra queja...”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Como ya se mencionó, en el STJEA la mayoría de las personas parecen considerar a la igualdad de género como algo importante, aunque permea la noción de que la igualdad entre mujeres y varones está instalada en la organización. Esta noción se traduce en una resistencia a incorporar acciones para favorecer la igualdad de género por considerarlas innecesarias, redundantes y en algunos casos incluso discriminatorias. El personal del Tribunal no es consciente de los elementos de la estructura profunda de la organización que generan discriminación de género y que se reproducen constantemente en la organización, y por ello se muestra rechazo en distintos niveles a la necesidad de incorporar la perspectiva de género en la institución. Sin embargo, también se presentan ventanas de oportunidad que se relacionan con la aceptación mayoritaria de la implementación de algunas acciones de género.

Valoración de la presencia de la justicia en la vida interna de la organización

La justicia es uno de los derechos esenciales de los seres humanos. Birgin y Kohen sostienen además que: *“El acceso a la justicia para ejercer los derechos y defender las libertades es el principal derecho —el más importante de los derechos humanos— en un sistema legal moderno e igualitario que tenga por objeto garantizar, y no simplemente proclamar, los derechos de todos”* (2006: 16). A lo que el Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del

Delito y el Tratamiento del Delincuente (Ilanud) agrega: "...el derecho a la justicia va más allá de ser una simple declaración, ha transformado en responsabilidad ética del Estado ofrecer servicios de calidad, su accesibilidad y resguardar el derecho de las personas a demandarlo" (Facio, 2007: 6).

En ese sentido, el derecho a la justicia ahora también es una garantía de igualdad y cuando el acceso a ella se dificulta, esto se vuelve una forma de discriminación, de la cual es responsable directo el Estado (Epadeq, 2011).

En México, los obstáculos que enfrentan las mujeres para acceder a la justicia y, por lo tanto, la discriminación de la que son objeto, muestran que es urgente incorporar la perspectiva de género en la interpretación jurídica y así superar la igualdad formal y avanzar hacia la igualdad sustantiva. Ello implica asumir una concepción de igualdad compleja que incorpore el valor de la diferencia con miras a identificar las relaciones de poder históricas entre hombres y mujeres que se han hecho invisibles en el derecho para que el sistema judicial garantice la igualdad en el acceso a la justicia de mujeres y hombres.

En una organización que se dedica justamente a impartir justicia, se espera que este valor forme parte de los elementos que definen la cultura institucional, y que además se exprese en prácticas concretas que permitan, justamente, hacer tangible, exigible y verificable este valor a nivel interno.

La aproximación a esta temática, por su propia naturaleza, se realizó a través de la técnica de los grupos focales, lo cual permitió obtener las percepciones del personal. En términos generales se encontró que las personas que trabajan en el Tribunal tienen una valoración diversa acerca de la presencia del valor de la justicia en la vida interna.

En los grupos del personal operativo no dicen que exista injusticia que se relaciona con el género, pero sí la indican en los procesos de ingreso y ascenso. Por ejemplo, en uno de estos grupos se hizo ver que la justicia no se reflejaba en la vida interna de la organización, sobre todo en los procesos de ingreso y ascenso: *"yo he visto que no, creo que en unas áreas se comenta el famoso dedazo. El hijo de tal tiene el puesto, eso en cualquier institución está presente, igual y no está preparado"* (hombre, grupo focal, personal administrativo operativo). Otro participante apunta: *"no siempre hay una igualdad, es que hay mucha gente que lleva mucho tiempo en el mismo*

lugar” (hombre, grupo focal, personal administrativo operativo). Un participante más abunda: “no hay justicia. Hay gente que tiene más posibilidades y están otras personas. En cuestión de trabajo no hay camaradería entre las áreas (hombre, grupo focal, personal administrativo operativo).

En cuanto al personal administrativo de mandos medios o superiores las respuestas también fueron divididas. *“De mí hacia mis colaboradores, la mejor opinión sería la de ellos. Porque, igual, puedo pensar que sí; pero no sería tan objetivo. Más bien la opinión de mis colaboradores contaría más aquí. Pero en cuanto a mis superiores jerárquicos, definitivamente sí la hay”* (hombre, grupo focal, personal mandos medios). Otro participante señala: *“hay regularidad, reglas claras y a partir de reglas claras hay regularidad. Percepción, quién sabe... de justicia... no lo sé”* (hombre, grupo focal, personal mandos medios).

En varios puntos del desarrollo del grupo focal, resaltó el tema económico como un factor que puede derivar en la percepción de injusticia por parte del personal operativo a cargo: *“sí, aquí lo que hace falta, quizá, es concientizar al personal de los gastos, y crear una cultura... de pertenencia del poder judicial, hacernos conocedores que somos parte de un poder burocrático pues, de élite, se pudiera decir”* (hombre, grupo focal, personal mandos medios).

En cambio, el personal femenino administrativo de mandos medios o superiores en el grupo, expuso situaciones de injusticia laboral en cuanto a sueldos diferentes por la misma labor, la diferencia jerárquica entre el ámbito jurisdiccional y el administrativo, y la exclusión en el acceso a recursos organizacionales.

En cuanto a la discriminación salarial se comentó: *“lo que no se nos hace justo es que los sueldos estén diferentes, personas que hacemos lo mismo y que ganemos distinto... inclusive no se respetan los años de experiencia”* (mujer, grupo focal, personal mandos medios).

Se abundó en el grupo al respecto: *“tenemos una compañera con responsabilidad muy grande y gana como Oficial B, pues yo creo que no es nada justo”* (mujer, grupo focal, personal mandos medios).

En el grupo se externó como una expresión de injusticia interna la desigualdad y la separación que existe entre la labor administrativa de apoyo y las labores jurisdiccionales del Tribunal señalando: *“al área administrativa se le ve como de segunda, nosotros seguimos igual en sueldo y puesto”* y se

abundó al respecto: *“los espacios de trabajo, son reducidos, insuficientes”, “nosotras no tenemos un área para comer”, “nosotras tenemos un baño para todas las mujeres”*. Cierran este punto señalando una contradicción al respecto, sin ser conscientes de ello: *“se nos ha hecho mucho hincapié que el objetivo principal del poder judicial es impartir justicia, por lo que lo administrativo no entra”* (mujer, grupo focal, personal mandos medios).

La prioridad que se le da a las actividades jurisdiccionales y la subordinación de las tareas administrativas a éstas es relevante, ya que es muestra de una cultura de trabajo característica de las organizaciones generizadas y que fue identificada por diversas autoras como Acker, Goetz, Rao, Kelleher. Esto implica que las metas externas de la organización no confluyen con su propia dinámica interna. Lo que la organización quiere lograr hacia fuera, en el caso del STJEA, la impartición de la justicia, como expresión del principal valor por el que la organización se compromete a trabajar, entra en contradicción con las metas internas e impacta a la gente que labora en ella. Al tomar conciencia de las situaciones de injusticia señalan las participantes: *“la necesidad es lo que te hace estar ahí... pues qué haces”* (mujer, grupo focal, personal mandos medios).

En el caso del personal jurisdiccional masculino a lo largo del grupo focal los participantes se hicieron conscientes de la falta de condiciones en el tribunal para conciliar su vida personal y familiar con lo laboral. Y en esta pregunta ligaron esta separación como una muestra de que el valor de la justicia no está presente en la vida interna de Tribunal. A pesar de ello persiste la noción del individualismo heroico, es decir, la institución no es la que obliga, sino la sobrecarga de trabajo. También se impone el deber ser de la institución sobre las necesidades y aspiraciones de sus integrantes. En este sentido es importante resaltar que la noción del grupo no logró consenso y señalaron disensos al respecto.

En cuestiones generales se opina que se vive la justicia, pero en aspectos concretos, se plantean cuestionamientos: *“No, pues porque estamos hablando de que no tenemos [justicia]; vamos, nuestra vida privada es limitada; hay compañeros que ni eso, tienen que estar pendientes las 24 horas, sobre todo los que trabajan en el área penal, el que tengamos un horario de ocho horas. De aquí a la casa y continuar allá y pues limita mucho la convivencia familiar. El esparcimiento con nuestros hijos es limitado; todo no impuesto por la institución sino por la carga de trabajo. Eso sí*

es atribuido a la institución, entonces sí creo que estamos afectados” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En cuanto al apego al deber ser de la institución, algunos participantes se sienten interpelados en sus prácticas e intervienen en el intento de definir qué implicaría la justicia y expresan que sí está presente el valor de la justicia en el Tribunal: *“justicia... Darle a cada quien lo que le toca lo que se merece o lo que le corresponde por sus haceres (sic) o por sus omisiones, yo siento que sí se presenta en nuestra vida cotidiana laboral. En sentido positivo y negativo. El que hace su trabajo y como retribución pues simplemente fluye su actividad ¿Qué entendemos? Pero qué pasa con el que se parta de la normatividad. Recibirá lo que le corresponde por ese apartarse de los reglamentos internos. Sí estoy convencido de que cada quien está en el lugar y con aquello que le toca”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional). Otra intervención en el mismo sentido señala: *“yo creo que sí, sí está presente el valor de justicia, no estoy seguro que sea perfecto, pero en muchas cosas y algunos aspectos no son tan justos, mi respuesta es general, que sí”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional). El siguiente comentario expresa de forma más clara la alineación con los valores de la organización: *“yo creo que sí, justicia es lo que buscamos y para lo que trabajamos. Dependiendo de nuestro trabajo, yo creo que todos estamos aquí activos porque nos gusta la institución y porque es lo que trabajamos y lo que perseguimos. Si no hubiera problemas no tendríamos trabajo”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional). Finalmente, en este grupo ante la pregunta de si vive la justicia dentro del Tribunal, las respuestas fueron afirmativas: *“Yo creo que sí, tanto con nuestro personal de base como con nuestros superiores.”*

Las voces que disintieron con la noción generalizada del grupo expresaron: *“Dicen por ahí que justicia a medias no es justicia, se tienen que hacer revisiones a fondo a muchos procesos. [...] Me parece que sí tendría que ser una tarea de primerísima importancia, me parece que si hablamos de generalidades no estamos tan mal pero si hablamos de casos concretos quizás tendríamos que platicarlo, me parece que no podríamos hablar de que hay justicia si hablamos nada mas de ciertos aspectos.”*

En contraste, el personal jurisdiccional femenino de forma sucinta cuestiona el tema en el grupo focal a modo de reflexión: *“¿Por qué esa pregunta tan pesada?”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional). Y señalan: *“el valor de justicia es complejo... se vuelve subjetivo”*. Otra participante expresó en la misma lógica de pensamiento: *“siento que hay cuestiones que son justas, que si lo*

ven de otra manera van a sentir que no es justo” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional). Finaliza, otro comentario esta noción: *“sobre las condiciones laborales: todo está muy bien”* (femenino, grupo focal, personal jurisdiccional).

En este grupo de mujeres persiste la noción de que existe la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Es notable que precisamente en este grupo haya de forma más rígida la negación de la discriminación de género. Esto es común que se presente en grupos que históricamente han sido discriminados cuando llegan a puestos jerárquicos. En este caso, las personas tienden a utilizar su experiencia personal como prueba de la inexistencia de condiciones de discriminación. También puede haber un mecanismo de defensa, pues las mujeres que transgreden espacios masculinizados deben demostrar no solo que pueden desempeñar el cargo de forma personal sino que además deben revertir en cada acción las nociones estereotípicas femeninas. Las intervenciones en este grupo se orientan a señalar lo siguiente: *“Tengo compañeros más viejos que no han sido jueces... y yo ya* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Finalmente, es de resaltar en este grupo que el factor que da certeza y es prueba de que se vive la justicia en el tribunal son los procesos estandarizados de ingreso y ascenso propios de la carrera judicial. Como indica la siguiente participación: *“Por los concursos de oposición... se equipara con la justicia ¿? sí, cuidan mucho las formas”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional). Otra participación en el mismo sentido cierra este punto: *“Cuando se tiene este mecanismo es difícil que se den cosas contrarias”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

En resumen, la idea de justicia que tiene el personal de la institución se relaciona directamente con sus derechos, prestaciones y oportunidades, de manera que en términos muy generales la percepción es que sí existe justicia. Sin embargo, al escudriñar en las prácticas, experiencias y opiniones particulares, surgen ejemplos que contrarían esta visión, sobre todo entre el personal administrativo que se percibe como secundario y con menos derechos, prestaciones y oportunidades al interior del Tribunal.

Estas percepciones denotan una concepción poco integral de la justicia como valor y, sobre todo, como práctica. En tal sentido, el amplio desconocimiento de las desigualdades de género se expresa también en esta concepción de la justicia ciega al género. A pesar de ser una institución

impartidora de justicia, en el discurso de las y los trabajadores no se advierten matices en torno a la aplicación de la justicia y más bien ésta se erige como un valor neutral al género, lo que se sabe que deriva más bien en injusticias.

En este sentido, a pesar de que la mayoría del personal ubica que el valor de la justicia está presente en la institución, en el desarrollo de los grupos focales se transmitieron estereotipos de género, creencias y expectativas que están enraizadas en la organización en términos de la distinción entre lo masculino y lo femenino y que contribuyen a perpetuar la desigualdad de género.

Interesa destacar que estas concepciones sobre la justicia se deslizan en los discursos y prácticas organizacionales e impide reparar las desventajas que viven las mujeres como consecuencia de las desigualdades de género que prevalecen a nivel social y se reproducen al interior del Tribunal. Como menciona Anne Marie Goetz (2008), la justicia de género implica acceder y controlar los recursos en combinación con la agencia humana y en tal sentido refiere directamente al “empoderamiento” de las mujeres. Pero de manera adicional, según esta autora, la justicia de género como un proceso conlleva la rendición de cuentas. De suerte que la justicia de género requiere que las mujeres sean capaces de garantizar que se pueda exigir cuentas a quienes detentan el poder en cualquier ámbito (hogar, comunidad, mercado, Estado) de modo que las acciones que limiten el acceso de las mujeres a los recursos o la capacidad para tomar decisiones, sean prevenidas o castigadas. Así, el concepto “justicia de género” contiene un elemento de compensación y restitución, que es consustancial al concepto mismo de justicia.

Esta noción de justicia de género no se encuentra presente en el discurso organizacional del Tribunal. Los efectos de esta ausencia en la vida y la cultura organizacionales se han expresado a lo largo de este capítulo: la persistencia de un modelo masculino de trabajador y de organización, así como de visiones estereotipadas sobre las tareas y labores de hombres y mujeres; el bajo reconocimiento de las desigualdades de género que genera poca apertura hacia la incorporación de políticas de igualdad.

De esta forma, el presente capítulo muestra cómo el Tribunal no escapa a la premisa de que toda institución u organización se encuentra inmersa en el establecimiento y reproducción de relaciones de género y que las relaciones de género no son exclusivas de la esfera privada, sino

que dentro del mundo laboral, el mercado y las instituciones públicas se sustentan bajo ciertas condiciones que posicionan jerárquicamente a las personas según su sexo (Cerva, 2008).

El reconocimiento de los distintos elementos analizados es necesario para que se supere la noción de que el género es algo que se añade a los procesos actuales concebidos como genéricamente neutros, y que forma parte integral de las prácticas y los procesos organizaciones que no se pueden comprender de forma cabal sin un análisis de género. Incluso, este punto debería ser guiado por la noción de que así como toda institución u organización está implicada en el establecimiento y reproducción de las relaciones de género, a su vez, puede contribuir a transformarlas.

Eje 4. Condiciones laborales

Este apartado remite a la política y condiciones laborales de los tribunales, mismas que se expresan en un aparato normativo formal que delimita, define y regula las relaciones y condiciones laborales, pero también en una serie de prácticas en que convive la obediencia a la norma con el desacato e incluso la ignorancia de la misma, lo que se expresa en “costumbres” que pueden constituirse incluso en normas informales (no escritas) con mayor aceptación en la cultura organizacional.

En este sentido, en este capítulo se procura reconocer tanto lo que señala la norma como las prácticas y percepciones respecto de las condiciones laborales y sus implicaciones en la igualdad de género. Esto es, las normas, prácticas y percepciones en torno a las condiciones laborales de mujeres y hombres, pero también en términos de la apertura o rechazo a incidir en la transformación de las relaciones de género y su expresión en brechas o condiciones de desigualdad.

Cabe señalar que en los tribunales las condiciones laborales distinguen, al menos, entre el personal con labor jurisdiccional y el personal administrativo. Para esta investigación es fundamental aproximarse al conocimiento de las condiciones laborales desde la perspectiva de género de ambos sectores.

Reclutamiento y contratación

La normatividad existente para el reclutamiento y la contratación de personal en el Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Aguascalientes (STJEA) está contenida en la Constitución Política del Estado de Aguascalientes, la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes, el Reglamento del Consejo de la Judicatura del Estado de Aguascalientes, el Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes y el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos del Estado de Aguascalientes, sus Municipios y Organismos Descentralizados.

El personal de carrera judicial comprende los puestos de actuario, notificador, secretario, juez y magistrado (Reglamento del Consejo de la Judicatura del Estado de Aguascalientes, art. 40), puestos que de acuerdo con el *Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos del Estado de Aguascalientes, sus Municipios y Organismos Descentralizados* (art. 5), se considerarán de confianza. Dichos puestos jurisdiccionales están normados por la Constitución Política del Estado, Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes y el Reglamento del Consejo de la Judicatura del Estado de Aguascalientes.

En el caso de la elección de Magistrados, el Consejo de la Judicatura Estatal propondrá a cinco candidatos a partir de su propia normatividad⁴ al Ejecutivo, el cual lo tomará como base. Para el Estado de Aguascalientes, art. 54), los requisitos para ser Magistrado, son: ser ciudadano mexicano original o con residencia en el estado, poseer título de licenciado en Derecho con una antigüedad mínima de diez años, ser mayor de 35 años, “no pertenecer al estado eclesiástico ni ser ministro de culto”, y “no haber tenido cargo de secretario o su equivalente en el Poder Ejecutivo del Estado, Procurador de Justicia, Diputado Federal o Local o Dirigente de Partido Político durante el año previo al día de su designación” (Constitución Política del Estado de Aguascalientes, art. 53).

Por su parte, los jueces de primera instancia y los secretarios serán nombrados por el Consejo de la Judicatura mediante concurso de oposición (Reglamento del Consejo de la Judicatura, art. 33).⁵

⁴ El Reglamento del Consejo de la Judicatura establece que se aplicarán exámenes de oposición para los cargos de magistrado, jueces y secretarios (art. 33); al formar estos cargos parte de la carrera judicial, se sobreentiende que dichos concursos serán preferentemente internos.

⁵ Para el caso de los jueces de Primera Instancia, esta disposición se encuentra fijada a nivel constitucional (Constitución Política del Estado del Estado de Aguascalientes, art. 56), así como en la Ley Orgánica (art. 36).

Los requisitos para ser juez, serán los mismos que para ser magistrado, excepto por “la edad y experiencia profesional” (Constitución Política del Estado de Aguascalientes, art. 55); siendo la experiencia mínima requerida de tres años (Ley orgánica del Poder Judicial, art. 37).⁶ Los requisitos para ser secretario en un Juzgado de Primera instancia son:

“Artículo 45. Para ser Secretario de Acuerdos o Secretario de Estudio y Proyectos de un Juzgado de Primera Instancia se requiere:

- I. Ser ciudadano mexicano en ejercicio de sus derechos.
- II. No haber sido condenado por la comisión de delito intencional con pena privativa de libertad.
- III. Ser Licenciado en Derecho.
- IV. Tener dos años de práctica forense.⁷

En la Ley Orgánica se mencionan también los requisitos para ser Oficial Mayor del Supremo Tribunal de Justicia (art. 24); Notificador del Supremo Tribunal (art. 26); y, Archivista del Supremo Tribunal (art. 28).

Para el resto de los cargos, la Ley Orgánica brinda al Supremo Tribunal la capacidad de determinar los requisitos a cumplir, así como las obligaciones (Ley Orgánica del Poder Judicial, art. 30).

Son considerados de confianza, igualmente, todos los puestos “que desempeñen funciones de dirección, inspección, vigilancia, fiscalización, auditoria, manejo de fondos y valores, cuando implique la facultad legal de disponer de éstos, control directo de adquisiciones, cuando se tenga la representación de la dependencia o entidad de que se trate, con facultades para disponer sobre adquisiciones y compras, y en general, cuantos desempeñen funciones análogas” (Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos del Estado de Aguascalientes, sus Municipios y Organismos Descentralizados, art. 5°). Lo cual incluiría a los mandos directivos del área administrativa del Tribunal, estando estos regidos por la normatividad precedente.

⁶ Artículo 37. Para ser Juez de Primera Instancia, se requiere:

- I. Ser mexicano por nacimiento y en pleno ejercicio de sus derechos civiles, con residencia mínima en el Estado de tres años anteriores a su nombramiento.
- II. Ser Licenciado en Derecho, con experiencia profesional mínima de tres años anteriores a su nombramiento.
- III. Ser de notoria moralidad y buenas costumbres.
- IV. No haber sido sentenciado por delito doloso con pena privativa de libertad”. (Ley orgánica del Poder Judicial)-

⁷ Para ser secretario del Supremo Tribunal (art. 22), son los mismos excepto por que se le solicita un año más de experiencia profesional.

Por otro lado, el personal administrativo de rango bajo o intermedio es considerado personal de base. El cual se define, de acuerdo con el artículo 5° del Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos del Estado de Aguascalientes, sus Municipios y Organismos Descentralizados, como los trabajadores “que prestan un servicio permanente y necesario para el Estado, Municipio u organismo público descentralizado, en virtud de nombramiento o por figurar en las nóminas o listas de raya.” Dicho personal está regido tanto por dicho estatuto, como por el Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes.⁸

En el Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes, se establecen los requisitos de ingreso para formar parte del Poder Judicial (art. 7°) como personal de base: ser mayor de edad, ser mexicano,⁹ presentar la respectiva solicitud, acreditar la escolaridad requerida al puesto que se solicita, gozar de buena salud, aprobar los exámenes de ingreso, no estar inhabilitado para ejercer el servicio público y, estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos “que les correspondan, de acuerdo con su edad y sexo”. Esta última disposición llama la atención en su redacción, pues los derechos civiles y políticos no se modifican con el sexo.

Las vacantes para el personal de base serán ocupadas, de preferencia, por miembros del Poder Judicial a partir de las evaluaciones que se les realicen (Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes, art. 14).

No hay ninguna norma que establezca el proceso a seguir en los concursos de ingreso ni la ponderación de los distintos requerimientos. Esta es la única referencia, en ese sentido, la encontrada en el Reglamento del Consejo de la Judicatura para el personal jurisdiccional, en el sentido de que se deberán considerar también los antecedentes profesionales y académicos:

⁸ El mismo reglamento tiene por objetivo, según su artículo 1°, normar las relaciones entre los trabajadores de base y el Poder Judicial, así como velar por los derechos de este tipo de personal, excluyendo de él a los trabajadores de confianza. Por su parte, el Estatuto que es de observancia general para las instancias públicas del estado, también excluye a los trabajadores de confianza: “Esta Ley solo regirá las relaciones entre el Estado, municipios y organismos públicos descentralizados con sus trabajadores de base, temporales y accidentales. Los trabajadores de confianza no quedan comprendidos en ella y por lo tanto, no tienen derecho a la estabilidad en el empleo y únicamente gozarán de las normas protectoras del salario y del régimen de seguridad social” (art. 7°).

Dicha exclusión es importante, pues, como se verá a lo largo del presente análisis, vulnera los derechos de los trabajadores jurisdiccionales.

⁹ “Con la salvedad de lo dispuesto en el art. 8° del Estatuto” (Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes, art. 7°). El cual establece que en el personal de base, los mexicanos “solo podrán ser sustituidos por extranjeros cuando no existan mexicanos que puedan desarrollar el servicio respectivo; la sustitución será decidida por el titular de la dependencia o entidad con la anuencia del sindicato involucrado”.

“Artículo 43. En caso de examen de oposición abierto, el Consejo al ponderar a los participantes que obtengan más de la calificación mínima aprobatoria, tomará en cuenta sus antecedentes profesionales y académicos” (Reglamento del Consejo de la Judicatura).

Las convocatorias a las que tuvo acceso el equipo de investigación pertenecen solo a personal jurisdiccional. A pesar de que la normatividad no establece el proceso a seguir en los concursos de oposición, en las convocatorias abiertas¹⁰ se encontró que los aspirantes inscritos pasarán primero por un examen psicométrico, aquellos que aprueben dicho examen deberán cursar un taller, quienes asistan a por lo menos 80% de las sesiones del taller tendrán derecho a aplicar un examen teórico y uno práctico. Quienes aprueben dichos exámenes serán valorados para su ingreso a partir de su perfil, su experiencia profesional, su aptitud, honorabilidad y prestigio (Convocatoria CJE/01/2008, Convocatoria CJE/02/2011, Convocatoria CJE/03/2011); sin que se aclare la valoración que se brindará a cada aspecto, además de que no asegura que los mejor calificados sean quienes accedan al puesto.

Asimismo, hay que aclarar que el ingreso al Tribunal puede darse como personal temporal para el ámbito administrativo, la existencia de esta categoría del personal se estipula en el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos del Estado de Aguascalientes, sus Municipios y Organismos Descentralizados (art. 5°); así como en el Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado (art. 11). Para el caso del personal jurisdiccional, por su parte, no está expresamente contemplada la contratación temporal en la legislación respectiva; sin embargo, las convocatorias analizadas son para personal jurisdiccional interino, lo que hace pensar que se trata de una práctica común de acceso al Tribunal.

Al parecer, hay personal que cubre interinato continuamente y está en una lista de espera para nuevas oportunidades de interinato y guarda una relación laboral irregular con el Tribunal:

“Mira, aquí dentro del mismo reglamento están las vacantes temporales. ¿Cuáles son las vacantes temporales? Pues son aquellas que se dan por maternidad, o un permiso sin goce de sueldo o por alguna incapacidad; o bien por alguna promoción temporal de algún trabajador.

¹⁰ Las convocatorias internas, es decir, en las que solo pueden participar miembros del Tribunal, serán revisadas en el siguiente apartado relativo a ascensos.

Pero no tiene plaza porque la persona titular va a regresar. Por ejemplo, si alguien se va de maternidad por tres meses; el área hace la requisición y pide se sustituya una persona; entonces con base en el puesto: porque por ejemplo si es una mecanógrafa; pues ahí tenemos una, se realizan los expedientes, se proponen con el oficial mayor. Total nos autorizan a la persona que va a cubrir ese lugar.

Entonces la persona es nombrada por un periodo. Si al terminar el periodo la persona es bien evaluada se le puede considerar también para que sea nombrada en otro interinado o sea o en otro lugar temporal.

Es por ello que hay muchos interinos, porque a lo mejor regresan las titulares y hay que descender los movimientos” (mujer, entrevista, Dirección de Administración de personal).

En términos generales no hay ninguna disposición de género o sexo, ni aspectos discriminatorios. No obstante, en los requisitos de varios puestos se solicita “ser de notoria buena conducta”, lo cual se puede prestar para que se incurra en sesgos de género. Es importante agregar que en la normatividad vigente para el ingreso de personal al TSJEA, tanto administrativo como jurisdiccional, no se ubicó ninguna acción afirmativa a favor de las mujeres.

Al respecto, el artículo 4 de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW, por siglas en inglés) (1979) señala que “La adopción por los Estados Partes de medidas especiales de carácter temporal encaminadas a acelerar la igualdad de facto entre el hombre y la mujer no se considerará discriminación en la forma definida en la presente Convención, pero de ningún modo entrañará, como consecuencia, el mantenimiento de normas desiguales o separadas; estas medidas cesarán cuando se hayan alcanzado los objetivos de igualdad de oportunidad y trato.”

Asimismo, la Recomendación general núm. 25, sobre el párrafo 1 del art. 4° de la CEDAW, referente a medidas especiales de carácter temporal, explicita que la aplicación de éstas es parte de una estrategia necesaria de los Estados Partes para lograr la igualdad sustantiva o de facto de la mujer y el hombre en el goce de sus derechos humanos y libertades fundamentales.

En la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres se definen las acciones afirmativas como “el conjunto de medidas de carácter temporal encaminadas a acelerar la igualdad de hecho entre mujeres y hombres” (art. 5°).

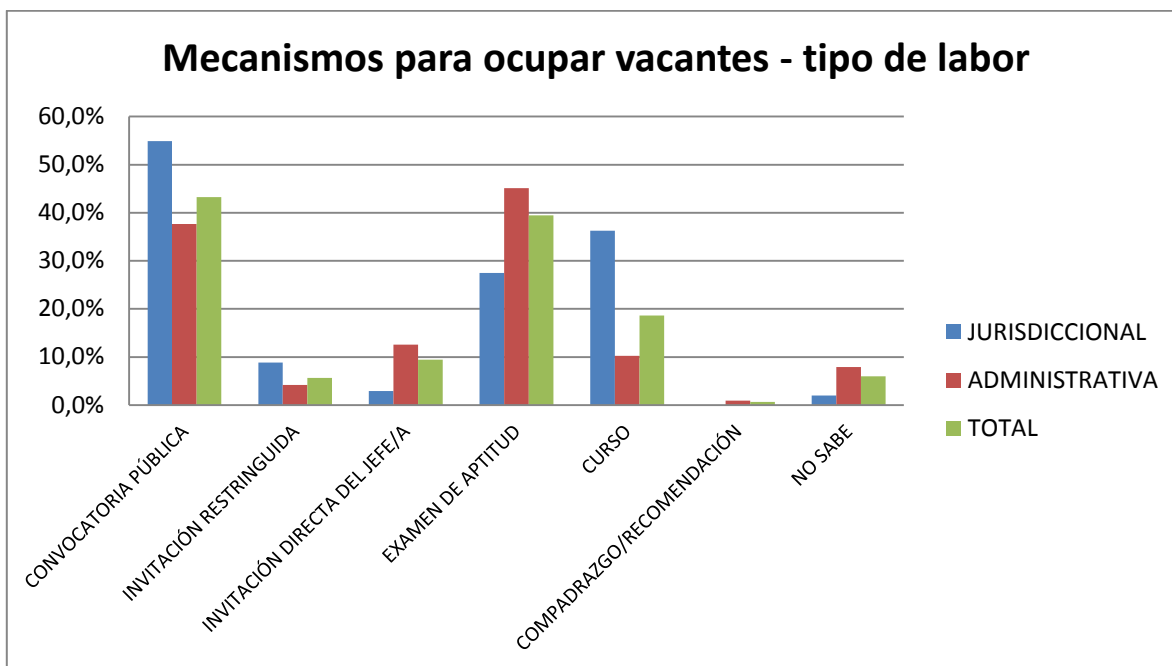
En este sentido, las acciones afirmativas son medidas que permiten la eliminación de las asimetrías e inequidades entre los grupos sociales históricamente discriminados, haciendo efectiva en la práctica la igualdad en el acceso a espacios de exclusión.

El sistema meritocrático establecido en la norma y las convocatorias de ingreso al Tribunal, es visible en las respuestas brindadas en la encuesta aplicada al personal quien mencionó principalmente este tipo de métodos cuando se le preguntó por los mecanismos más utilizados para ocupar una vacante en el Tribunal.

De acuerdo con la encuesta, para 43.2% del personal del Tribunal la convocatoria pública es el mecanismo más utilizado para ocupar alguna vacante. Asimismo, 54.9% del personal jurisdiccional mencionó como mecanismo principal para ingresar a laborar a la institución la convocatoria pública y 36.3% señaló que es por un curso. En comparación, el personal del área administrativa señaló que 45.1% de las vacantes se ocupan por examen de aptitud y para 37.7% del personal es por convocatoria pública.

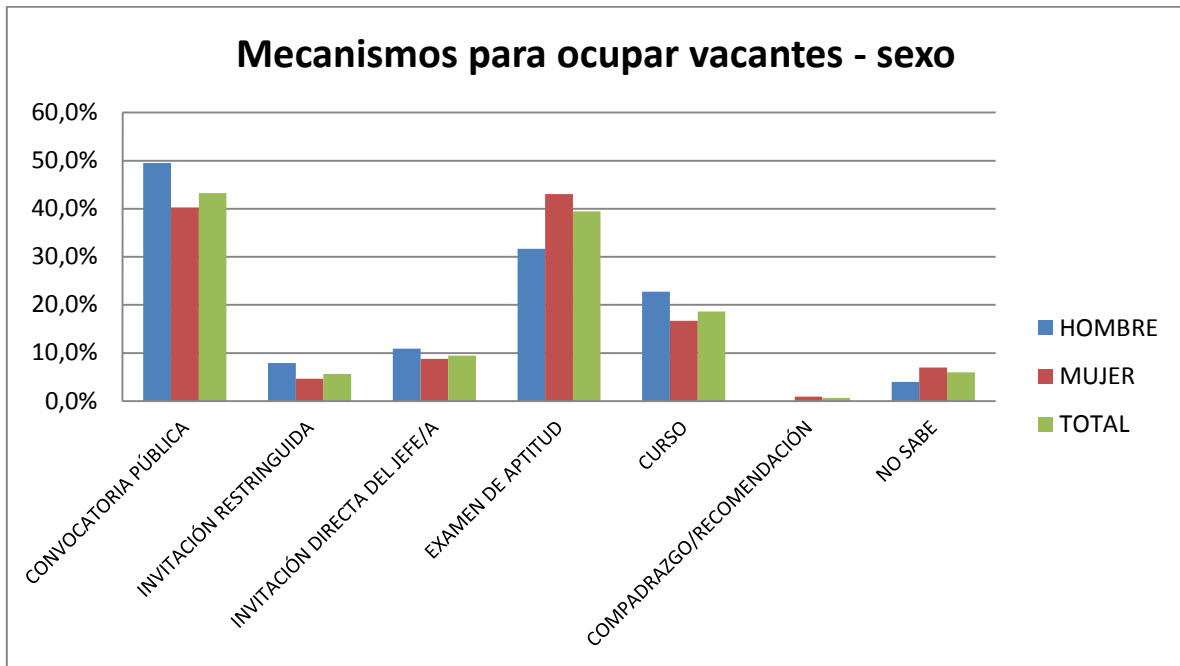
Cabe desatacar que muy pocas vacantes se otorgan por “compadrazgos” o recomendaciones, entre el personal jurisdiccional nadie lo identifica y 0.9% del personal administrativo lo mencionó. Además, 2.9% del personal jurisdiccional y 12.6% del administrativo consideran que el ingreso se da por invitación directa de la jefa o jefe.

Gráfica 14



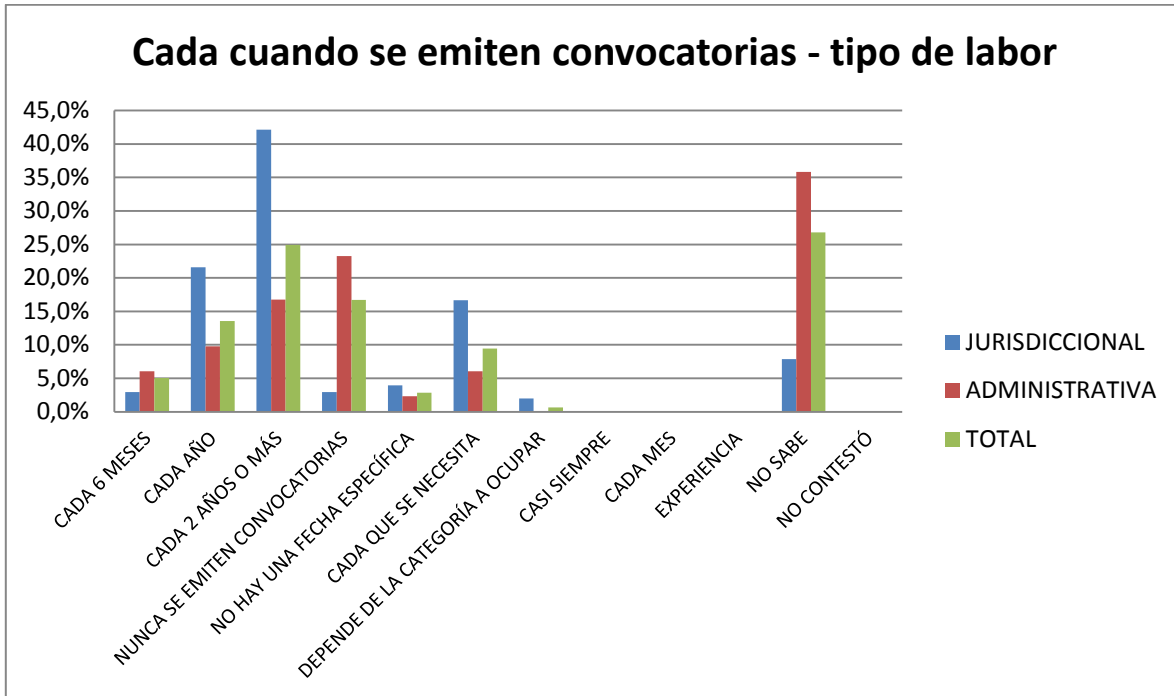
La percepción de las trabajadoras y trabajadores en la asignación de los puestos por sexo presenta algunas variaciones, a diferencia de lo que ocurre por tipo de labor. 49.5% de los hombres y 40.3% de las mujeres consideran que se ocupan las vacantes por convocatoria pública. Además, hay mayor proporción de mujeres que de hombres, que consideran al examen de aptitud como el mecanismo para ingresar al Tribunal; 43.1% frente a 31.7%, respectivamente. En cambio, la modalidad de invitación restringida fue más mencionada por los hombres que las mujeres; aunque, no alcanza 10.0% de las respuestas. La invitación directa se mantiene identificada por 10.9% de los hombres; y con una menor proporción, 8.8%, por las mujeres. Estas variaciones quizá se deban a que son los hombres los que en mayor medida se benefician con estos mecanismos.

Gráfica 15



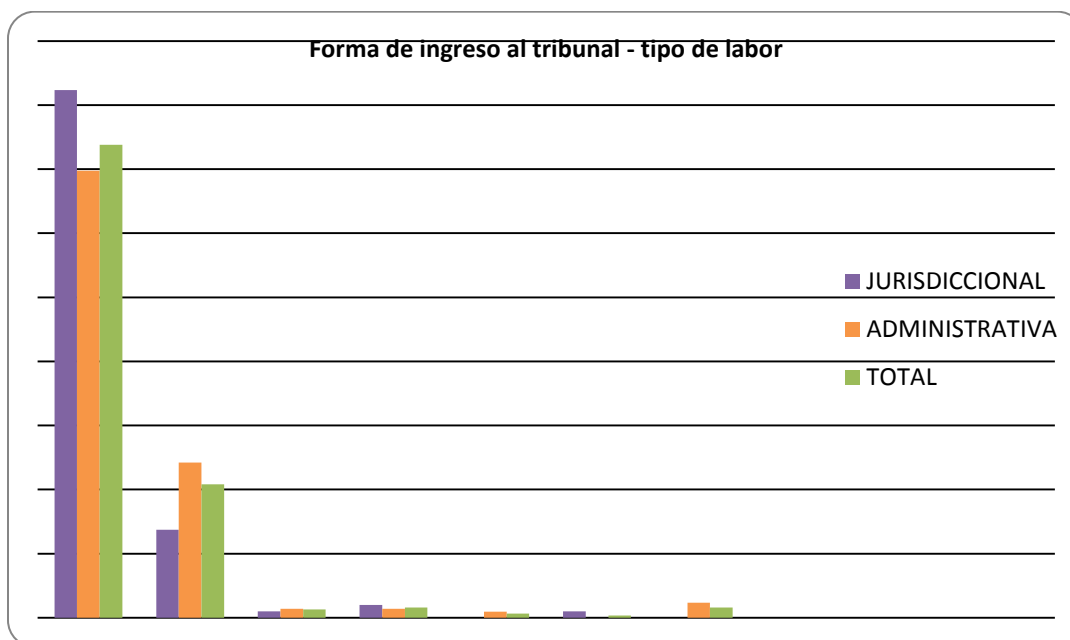
Sobresale la disparidad en las respuestas del personal jurisdiccional y administrativo relacionado con cada cuando se emiten convocatorias. El 42.2% del personal jurisdiccional mencionó que cada dos años o más; en cambio, 35.8% del personal administrativo dijo no saber. Mientras que 23.3% del personal administrativo mencionó que nunca se emiten, cabe mencionar que 16.7% del personal jurisdiccional contestó la misma respuesta.

Gráfica 16

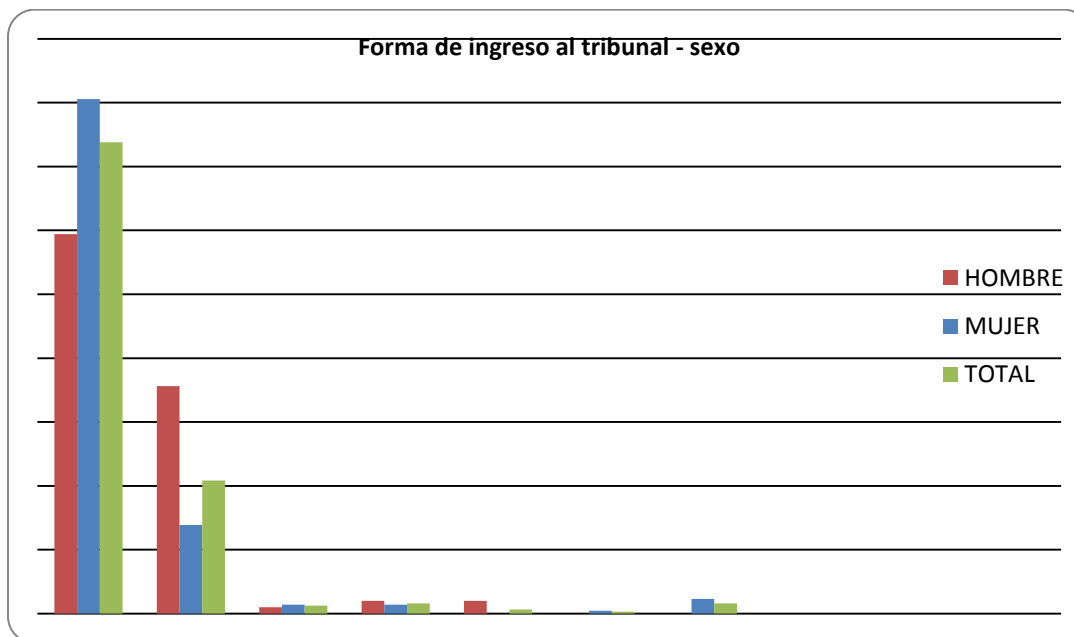


La prevalencia de mecanismos meritocráticos en el Tribunal, se ve reflejada en que tres cuartas partes del personal del mismo se incorporó mediante un proceso de selección según la encuesta realizada, contra solo 20% que entró mediante contratación directa. Debe mencionarse, sin embargo, que el ingreso por procesos de selección es más común entre el personal jurisdiccional por trece puntos porcentuales y entre las mujeres por veinte puntos porcentuales, lo cual indicaría un sesgo de género en el que los hombres son, en menor medida, sometidos a los procesos meritocráticos y favorecidos con procesos discrecionales.

Gráfica 17



Gráfica 18



En coincidencia con la opinión acerca de los mecanismos de acceso al Tribunal. Es relevante que los criterios más valorados se relacionan con los méritos como los conocimientos, el nivel de estudios, la experiencia profesional; y no con la disponibilidad de tiempo, las recomendaciones de alguien influyente y el sexo del personal que lo solicita. Destaca que las y los trabajadores del

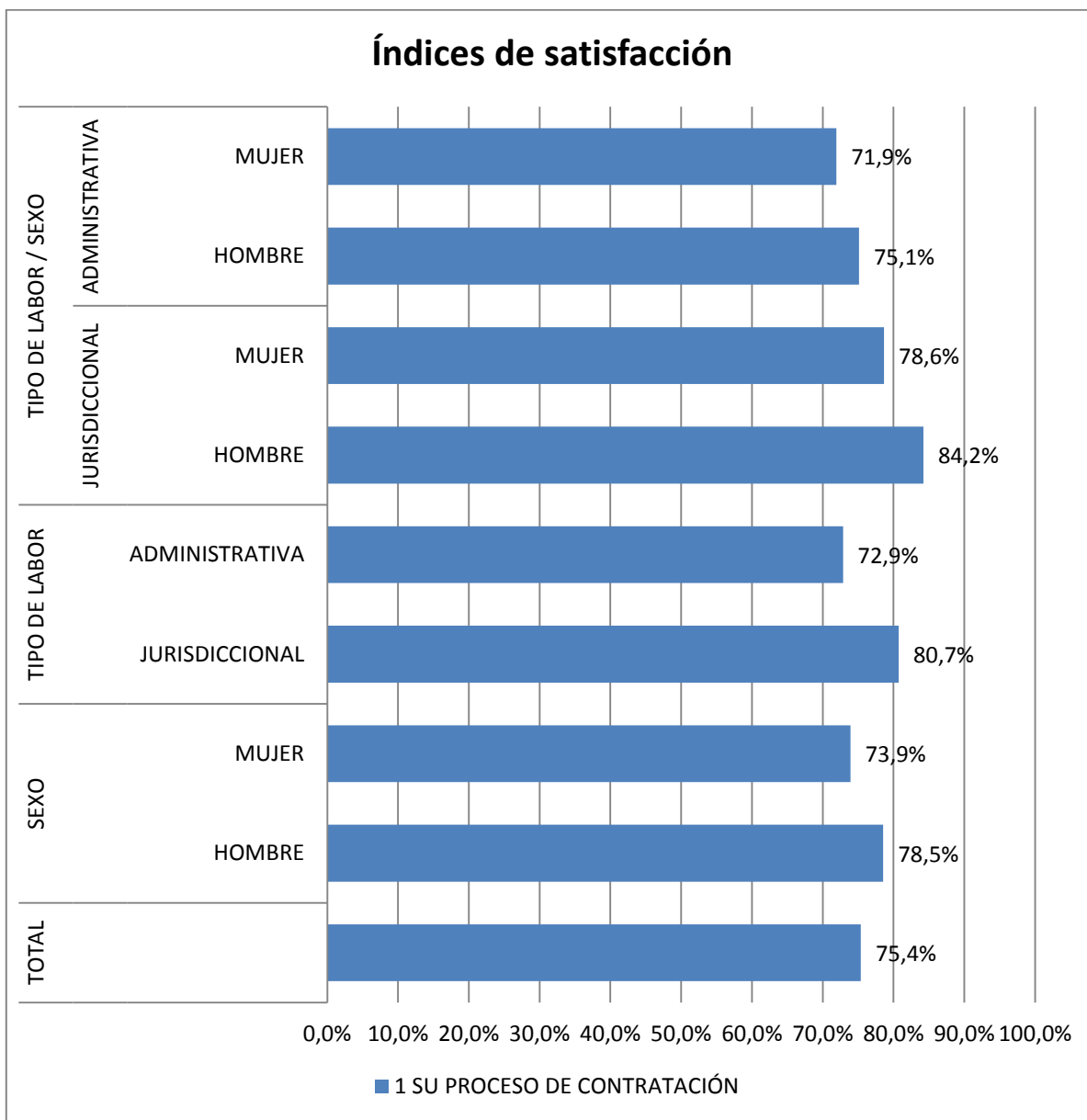
Tribunal hacen una jerarquía casi idéntica sobre los criterios que en la práctica se valoran más para seleccionar al personal. Por tipo de personal, el conocimiento es el criterio más importante identificado en el área jurisdiccional, seguido por el nivel de estudios y la experiencia profesional. Mientras que en el área administrativa los tres criterios más valorados son el nivel de estudios, los conocimientos y la experiencia profesional. Al desagregar el tipo de personal por sexo se encuentran casi las mismas respuestas.

Tabla 9

VA.P3 ASPECTOS QUE EN LA PRÁCTICA SE VALORAN MÁS AL SELECCIONAR A UNA PERSONA PARA TRABAJAR EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS/JURISDICCIONALES	Jerarquía								
	TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR		TIPO DE LABOR / SEXO			
		HOMBRE	MUJER	JURISDICCIONAL	ADMINISTRATIVA	JURISDICCIONAL		ADMINISTRATIVA	
						HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER
A)DISPONIBILIDAD DE TIEMPO COMPLETO	5	5	5	5	5	5	5	5	5
B)NIVEL DE ESTUDIOS	2	2	2	2	1	3	2	2	1
C)EXPERIENCIA PROFESIONAL	3	3	3	3	3	2	3	3	3
D)CONOCIMIENTOS	1	1	1	1	2	1	1	1	2
E)HONRADEZ	4	4	4	4	4	4	4	4	4
F)SER MUJER	8	8	7	7	8	7	7	8	7
G)SER HOMBRE	7	7	8	8	7	7	8	7	8
H)SER RECOMENDADO/A DE ALGUIEN INFLUYENTE	6	6	6	6	6	6	6	6	6

Por otra parte, a partir de los resultados de la encuesta, se realiza la valoración del personal en relación con los procedimientos actuales de reclutamiento y contratación mediante un índice en el cual cero es total insatisfacción y 100.0% se refiere a total satisfacción. En general, el nivel de satisfacción es de 75.4%. Las mujeres presentan menor índice de valoración, tanto en el personal jurisdiccional como administrativo. En cambio, la mayor satisfacción se ubica en el personal jurisdiccional masculino y es 84.2% de satisfacción.

Gráfica 19



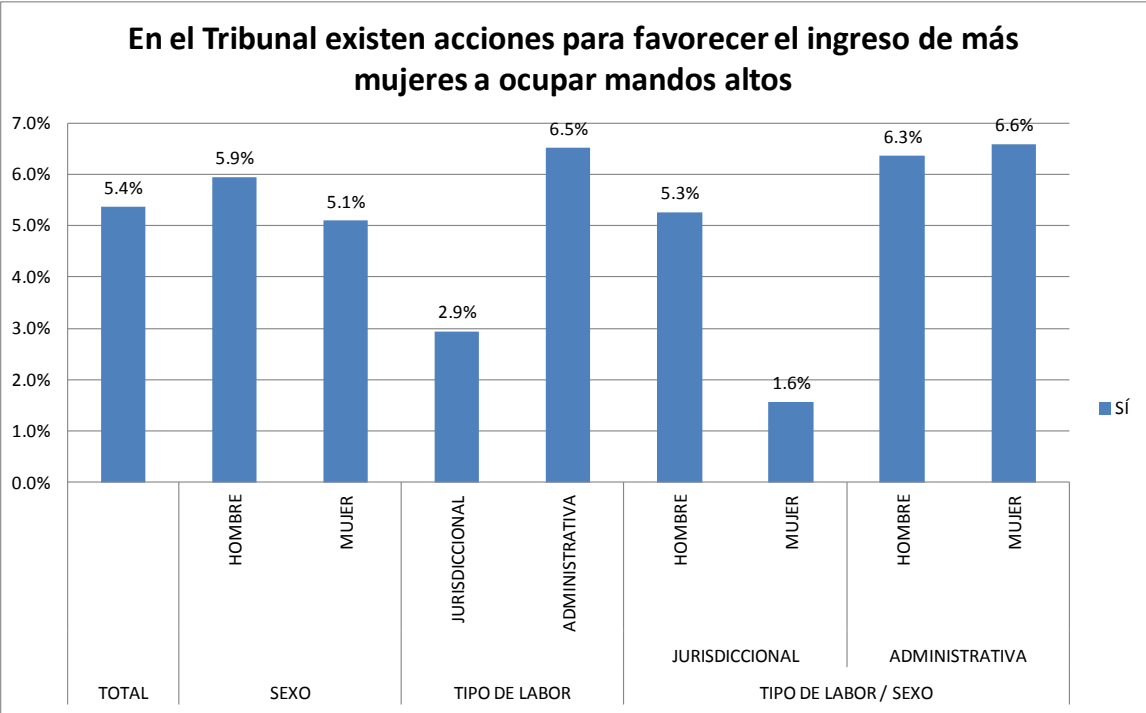
En los grupos focales, como ya se mencionó en el eje 3, Valores y códigos organizacionales, se encontró que la satisfacción con los procesos de ingreso está basada en la existencia de procesos estandarizados de ingreso.

“La institución tiene bien definido cuales son los aspectos que exige para iniciar en el poder judicial. [...] La institución tiene bien resumidos cuales son virtudes o aspectos que debe reunir la personita que aspira ingresar al poder judicial” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

También se abordó en el mencionado Valores y códigos organizaciones, la existencia de indicios de insatisfacción, sobre todo entre el personal operativo, por considerar que a pesar de los procesos claros estos no siempre son cumplidos.

Una mínima proporción del personal del Tribunal (5.4%), mencionó que hay acciones afirmativas para favorecer el ingreso de más mujeres a ocupar mandos altos. En el área administrativa, 6.3% del personal masculino y 6.6% del femenino perciben estas acciones; mientras que en el área jurisdiccional 5.3% de los trabajadores y solo 1.6% de las trabajadoras dijeron que existen acciones afirmativas.

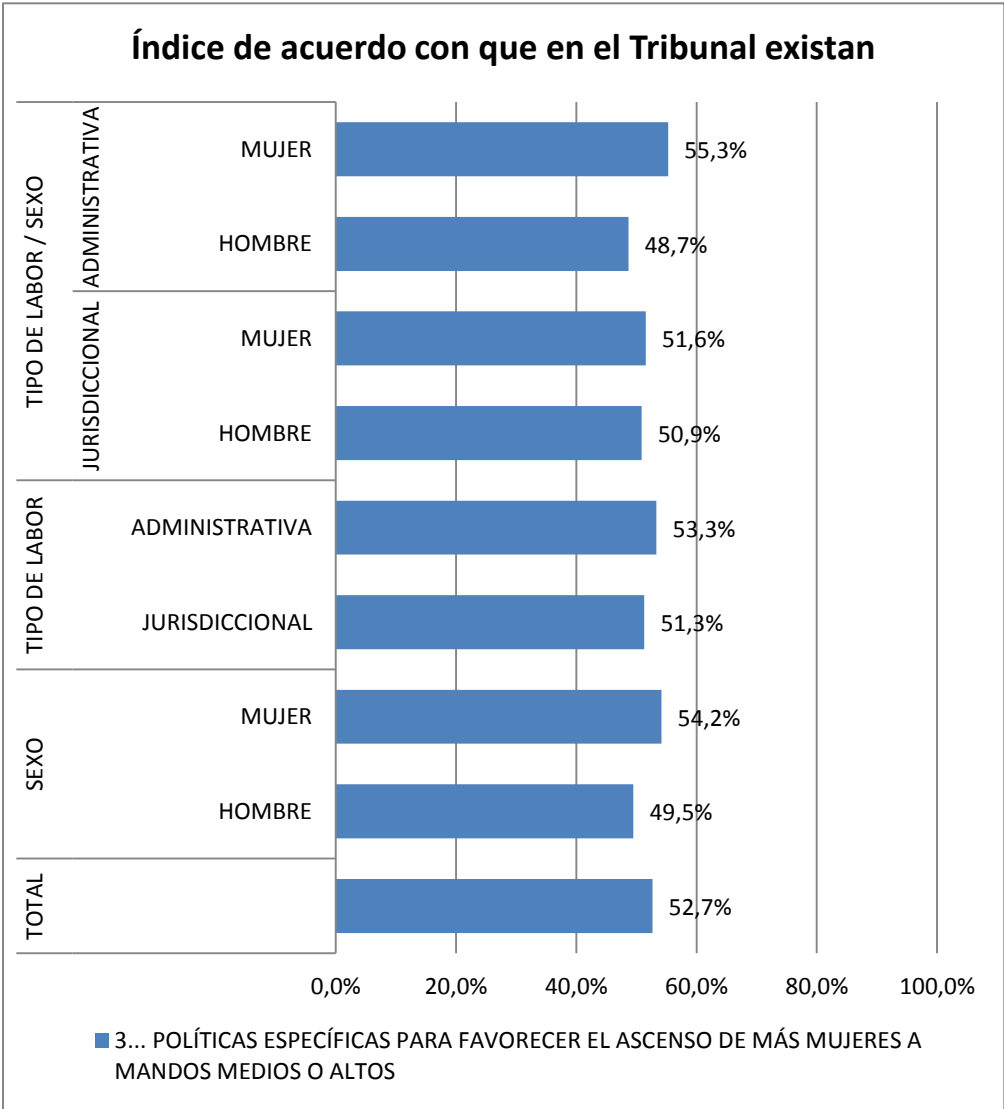
Gráfica 20



Como se señaló al inicio de este apartado, en la normatividad vigente para los procesos de reclutamiento y contratación de personal, no se identificaron acciones afirmativas a favor de las mujeres. A criterio del personal directivo estas medidas no son necesarias en virtud de que existe igualdad en el Tribunal, lo que denota el desconocimiento tanto de otras expresiones de desigualdad entre los géneros en las organizaciones, como del significado y alcances de tales medidas.

Se preguntó a la población encuestada su acuerdo con que en la institución existan políticas específicas para favorecer el ingreso de más mujeres a trabajar en esta institución. A partir de estas respuestas se elaboró un índice de acuerdo que va de cero a 100%, donde el cero es nulo acuerdo y 100.0% es pleno acuerdo. El índice es de 48.3% para el total del personal. Al desagregar por sexo esta pregunta, las mujeres presentan un índice de 49.4%, proporción que es menor en los hombres (45.9%). Las trabajadoras y trabajadores del área jurisdiccional tienen casi la misma proporción de aceptación para estas acciones, de 47.7%. En cambio, en el personal administrativo las mujeres alcanzan un índice de 50.0% y los hombres de 45.0%. En síntesis, el índice de aceptación para la implementación de acciones afirmativas puede decirse que es bajo.

Gráfica 21

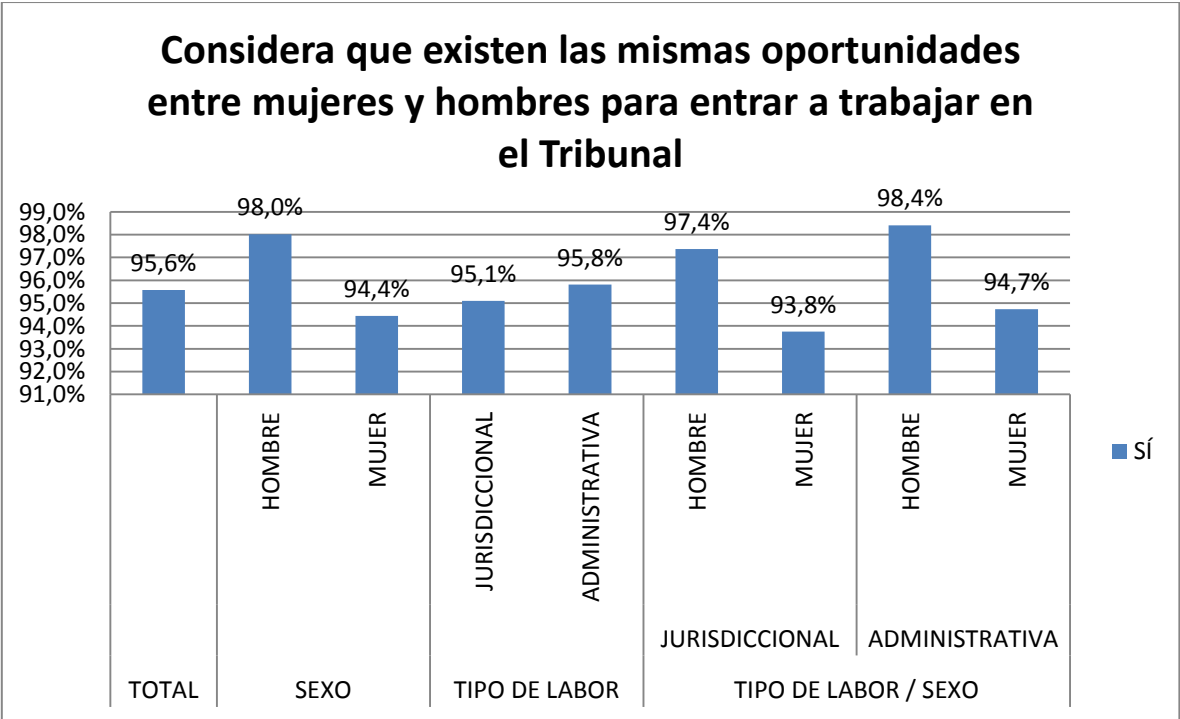


Los y las participantes en los grupos focales asocian la implementación de políticas de género únicamente al establecimiento de cuotas por sexo y consideran que estas son injustas per se o bien que es perjudicial para el Tribunal:

“Además eso limita, en lugar de ser algo que reactive, del servicio judicial, pues te limita. O sea, tú vas a decir: ‘voy a entrar a un área administrativa’, ‘Ah, no es que son 4 y 4’. (...) Es una limitante, es más bien un obstáculo en el acceso. Yo pienso que eso no... Bueno, en mi punto de vista yo no estaría de acuerdo” (mujer, grupo focal, mandos medios).

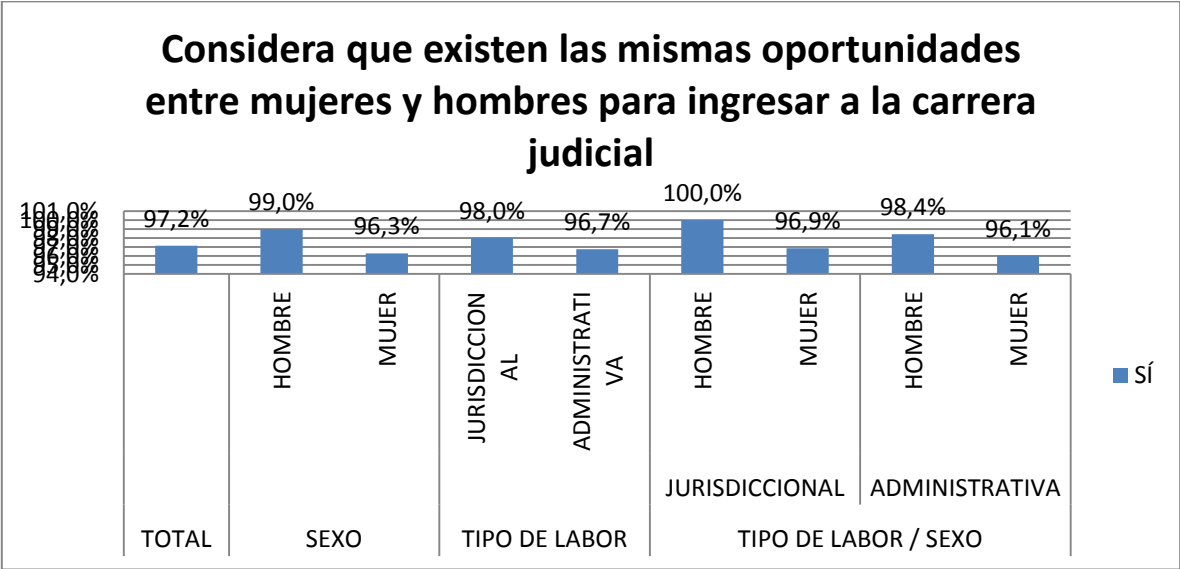
El bajo índice de aceptación a acciones afirmativas en el ingreso al Tribunal puede estar relacionado con el hecho de que una alta proporción del personal (95.6%), considera que existen las mismas oportunidades entre mujeres y hombres para ingresar a trabajar en la institución. Casi la totalidad de hombres (98.4%) del área administrativa y jurisdiccional (97.4%) consideran que hay igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Una percepción menor se presenta en las trabajadoras de las dos áreas, ya que lo mencionaron 94.7% en el área administrativa y 93.8% en la jurisdiccional.

Gráfica 22



Esta percepción de igualdad de oportunidades para ingresar a trabajar en el Tribunal se incrementa en relación con el ingreso a la carrera judicial, ya que 97.2% del personal así lo refiere. El total de hombres del personal jurisdiccional señaló que hay igualdad de oportunidades y 98.4% del personal administrativo masculino lo considera en el mismo sentido. Estas proporciones se reducen para las mujeres en ambas áreas 96.1% y 96.9% las mujeres que identifican las mismas oportunidades.

Gráfica 23



Como se señaló en el eje 3, en el discurso del personal expresado en los grupos focales prevalece una visión desconocedora respecto de los efectos de los roles y condiciones de género que pesan sobre las mujeres y los hombres que laboran en la institución, por lo cual predomina la percepción de que las medidas afirmativas son innecesarias porque ya existe paridad en la distribución de los puestos y no hay prácticas discriminatorias que impidan el acceso de mujeres.

Promociones y ascensos

La normatividad para los ascensos del personal jurisdiccional contempla la carrera judicial como medio preferente de acceso a dichos puestos (Reglamento del Consejo de la Judicatura del Estado de Aguascalientes, art. 39 y 41), establece que solo en caso de que “los servidores del Poder Judicial del Estado que aspiran a ocupar plazas vacantes [...] no reúnan los requisitos de ley o no

aprueben los exámenes de oposición respectivos, el Consejo convocará a examen de oposición abierto” (art. 42).

No se percibe algún criterio discriminador hacia las mujeres, pero se omite el lenguaje incluyente. Además, se debe destacar que no existe ninguna medida afirmativa que tome en cuenta las diferencias y desigualdades de género y facilite el ascenso de las mujeres en la carrera judicial. Tampoco se establece si se efectuarán las convocatorias con una periodicidad.

Para el personal administrativo, el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos del Estado de Aguascalientes, sus Municipios y Organismos Descentralizados establece que los poderes del Estado deberán formar un sistema de escalafón (art. 59-61) para sus trabajadores de base a través de un reglamento sobre el particular; sin embargo, la normativa específica del poder Judicial, el Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes, no menciona este sistema ni existe un reglamento sobre el particular.¹¹ La inexistencia del sistema de escalafón fue reconocida por la Dirección de Administración de Personal en entrevista:

“Lo que sí se procura, aunque no exista como tal el escalafón: es, pues, considerar todos los aspectos, cuáles han sido tus evaluaciones. Si hay alguna promoción para ti, para que te hagas acreedor y merecedora de ello; pues se da a quien deberían de dárselos” (mujer, entrevista, Dirección de Administración de Personal).

Por su parte, el Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado De Aguascalientes enfocado a los trabajadores de base del Tribunal, establece que se les dará preferencia a los servidores del Poder Judicial para ocupar plazas (art. 14), es decir, se dará prioridad al ascenso sobre el ingreso de nuevo personal. Para ello se considerará la evaluación de dicho personal a partir de cuatro criterios:

- I. Los conocimientos: Posesión de los principios técnicos y prácticos que se requieren para el desempeño de un puesto.
- II. La aptitud: la suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad, responsabilidad y la eficiencia para llevar a cabo una actividad determinada.

¹¹ En este sentido, debe proponerse la armonización de la legislación general del Estado y la particular del Poder Judicial.

- III. La disciplina, orden, puntualidad y asistencia al trabajo a través de los registros que consigne el expediente particular del servidor público.
- IV. La antigüedad: El tiempo de servicios prestados al Poder Judicial” (art. 14).¹²

Más adelante, sin embargo, la misma ley introduce una nueva serie de criterios que en primer lugar consideran el escalafón inexistente y, en segundo lugar y más grave para el objetivo de esta investigación, introduce el criterio discriminante de dar preferencia al personal que es proveedor único del ingreso familiar:

Son obligaciones del Poder Judicial:

IV. Preferir para ascensos, en igualdad de condiciones, de conocimientos, aptitudes y de antigüedad, a los servidores públicos sindicalizados respecto de quienes no lo estuvieren; a quienes representen la única fuente de ingresos familiares, a los que con anterioridad les hubieren prestado el servicio y a los que acrediten tener mejores derechos conforme al escalafón;” (art. 63).

En la convocatoria CJE/01/2011 para el concurso de oposición interna para Magistrada(o), se observa un sistema distinto al observado para nuevo ingreso. En este caso los exámenes (psicométrico, práctico y de conocimientos) no son filtros como en los exámenes de ingreso, sino que cada uno tiene un valor determinado en la convocatoria.

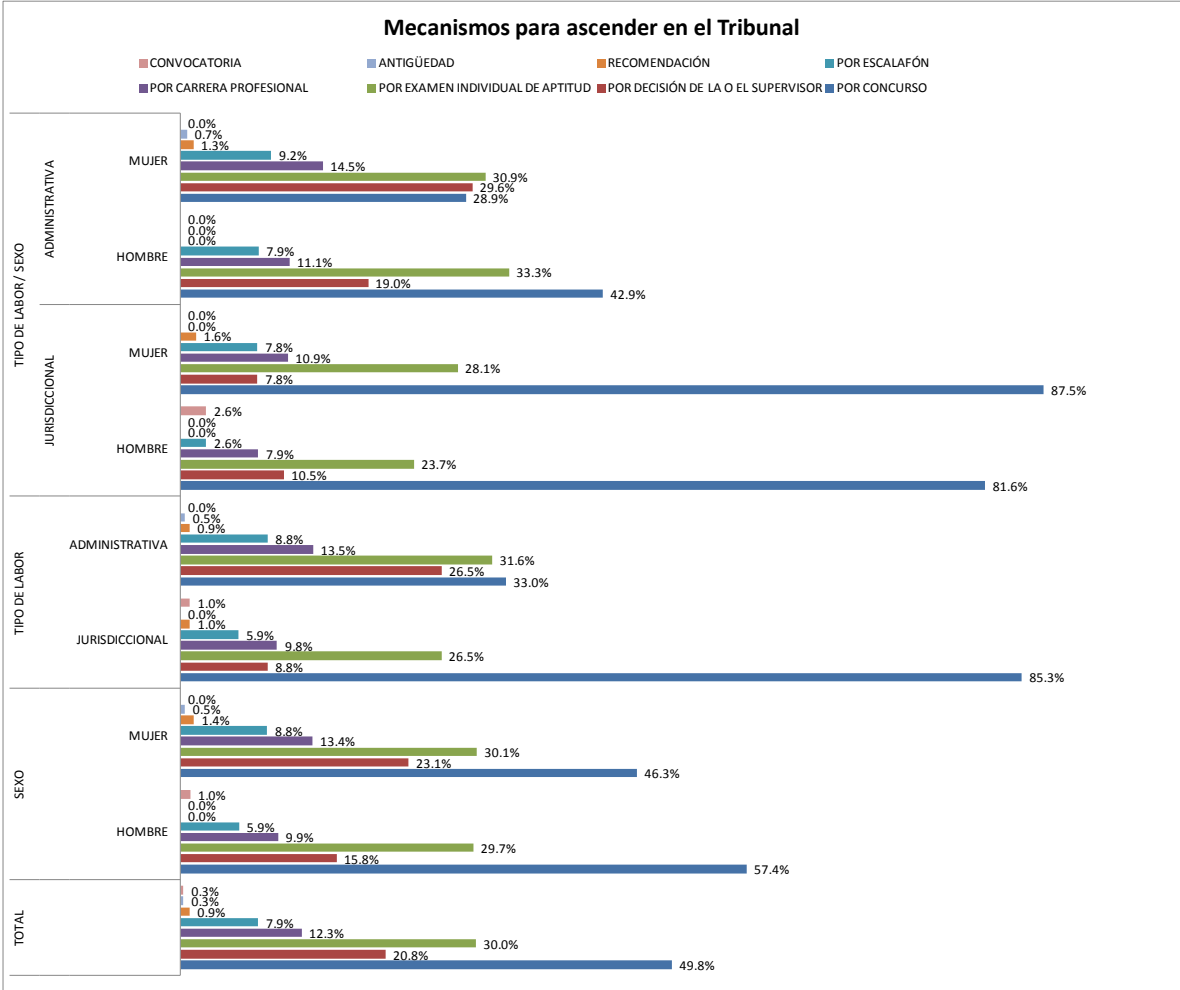
En la encuesta también se indagó en el conocimiento que tienen las y los trabajadores de la institución respecto de los mecanismos de ascenso. Para 49.8% del personal, el mecanismo actual para ascender en el Tribunal, es por concurso. Por su parte, 30.0% del personal, menciona que se debe a un examen de aptitud y para 20.8% es por disposición de la supervisora o supervisor; esta última opinión del personal puede explicar la poca satisfacción con los procesos de promociones y ascensos en el Tribunal.

El personal del área jurisdiccional reconoce al concurso como el principal mecanismo para ascender, ya que 81.6% de los hombres lo mencionaron, al igual que 87.5% de las mujeres. Esta percepción cambia en el área administrativa, solo 28.9% de las mujeres y 42.9% de los hombres identificó al concurso. En cambio, para 29.6% de las trabajadoras y 19.0% de los trabajadores de

¹² Vale mencionar que estos mismos criterios son los que propone como “factores escalafonarios” el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos del Estado de Aguascalientes, sus Municipios y Organismos Descentralizados (art. 62).

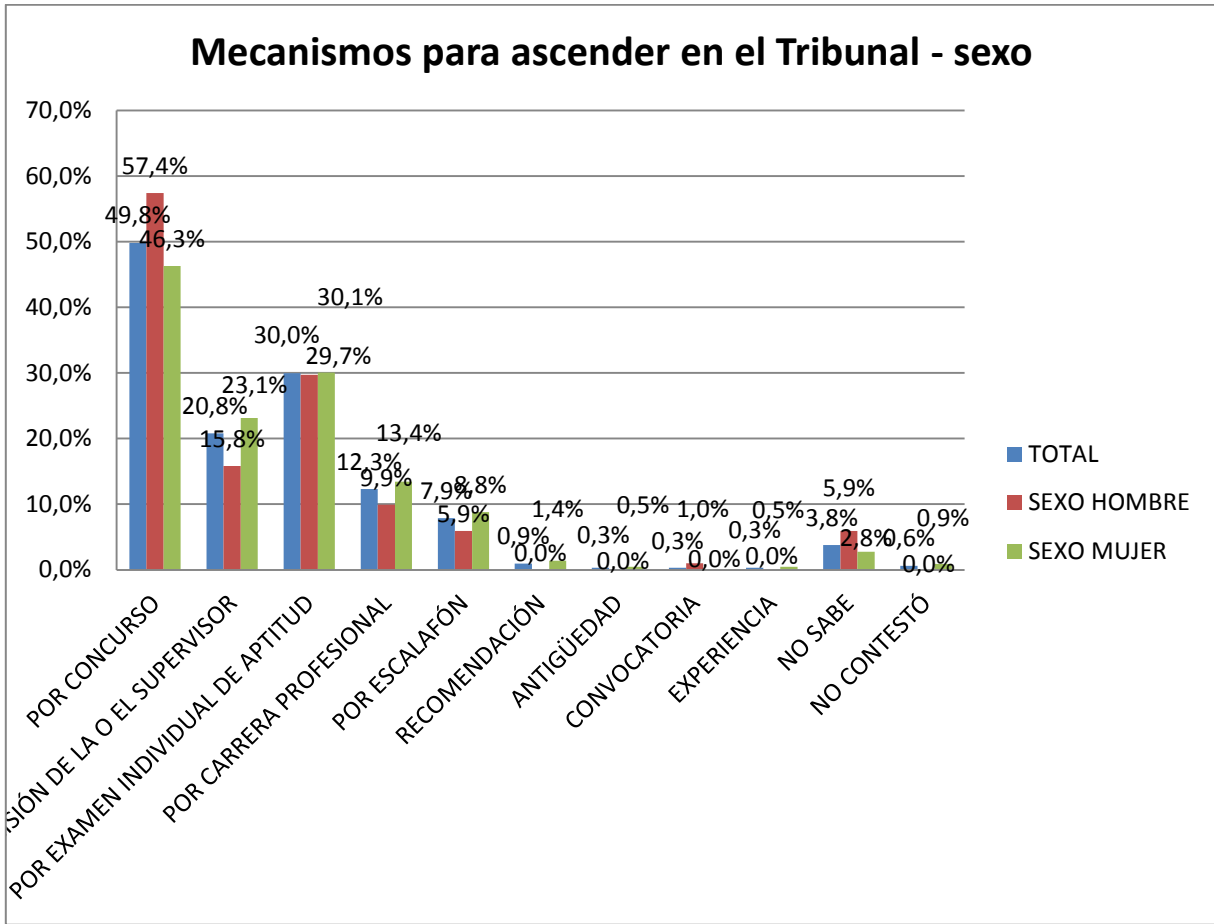
esta área se realiza por disposición de la supervisora y supervisor. Es decir, existe cierta percepción de que el personal del área jurisdiccional asciende más por méritos que en el área administrativa. Aunque, el índice de satisfacción del personal del área jurisdiccional al respecto no muestra una alta validación a los procesos existentes.

Gráfica 24



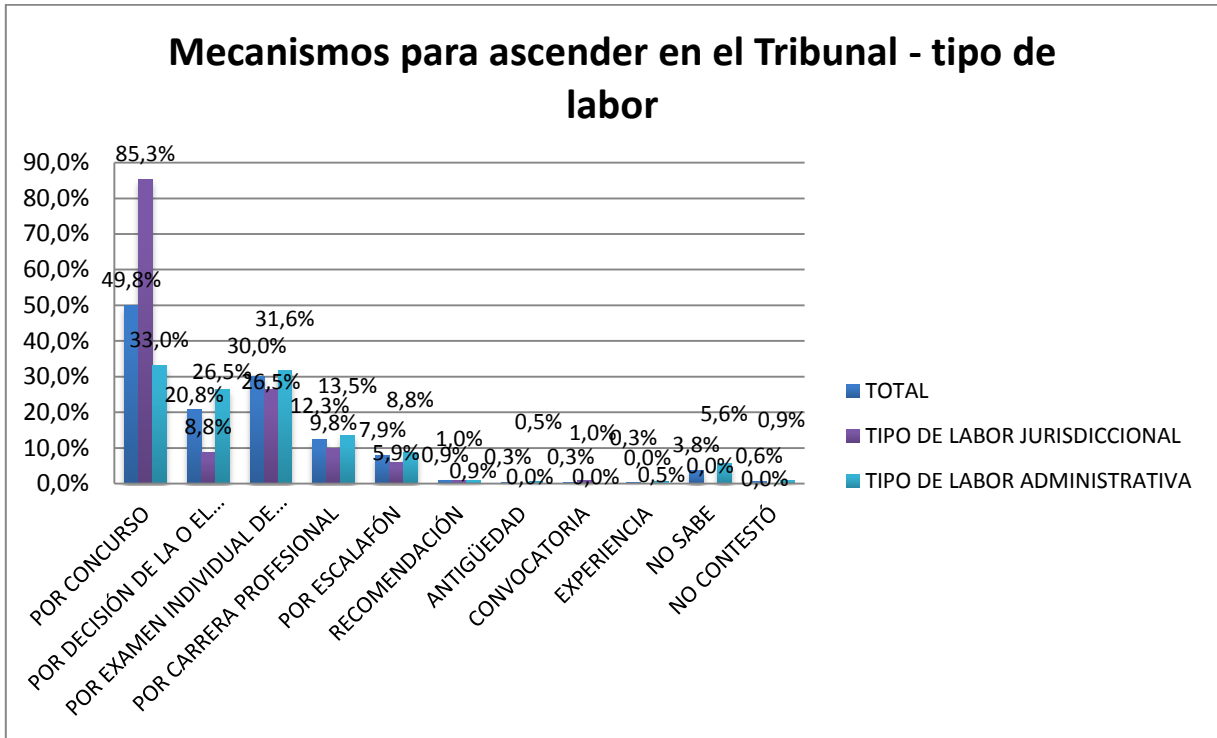
El 57.4% de los hombres de la institución identifica que el mecanismo actual de ascenso es por concurso. En las mujeres esta proporción disminuye, aunque 46.3% de las trabajadoras también consideran que se realiza por concurso. Es de destacar que 23.1% de las mujeres mencionaron que se debe a la disposición de la supervisora o supervisor. En cambio, los hombres valoran esta disposición de la supervisora o supervisor menos importante, ya que lo respondieron 15.8 por ciento.

Gráfica 25



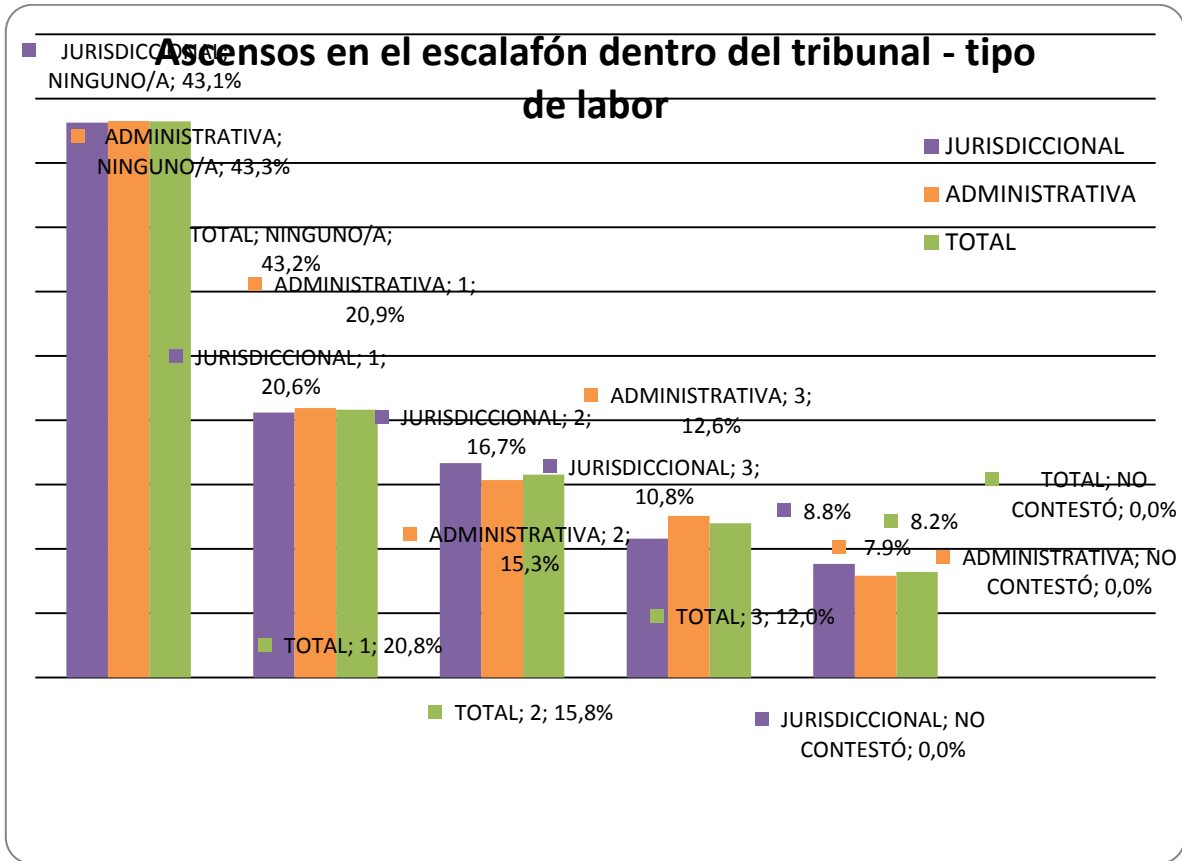
En el área jurisdiccional se reconoce al concurso como el principal mecanismo para ascender en el Tribunal, 85.3% del personal así lo señaló. En el mismo sentido, 33.0% del personal administrativo también considera al concurso como el mecanismo más importante de ascenso. Sin embargo, 26.5% del personal administrativo subrayó que se realiza por disposición de la supervisora o supervisor y el personal jurisdiccional que respondió este mecanismo representa 8.8 por ciento.

Gráfica 26



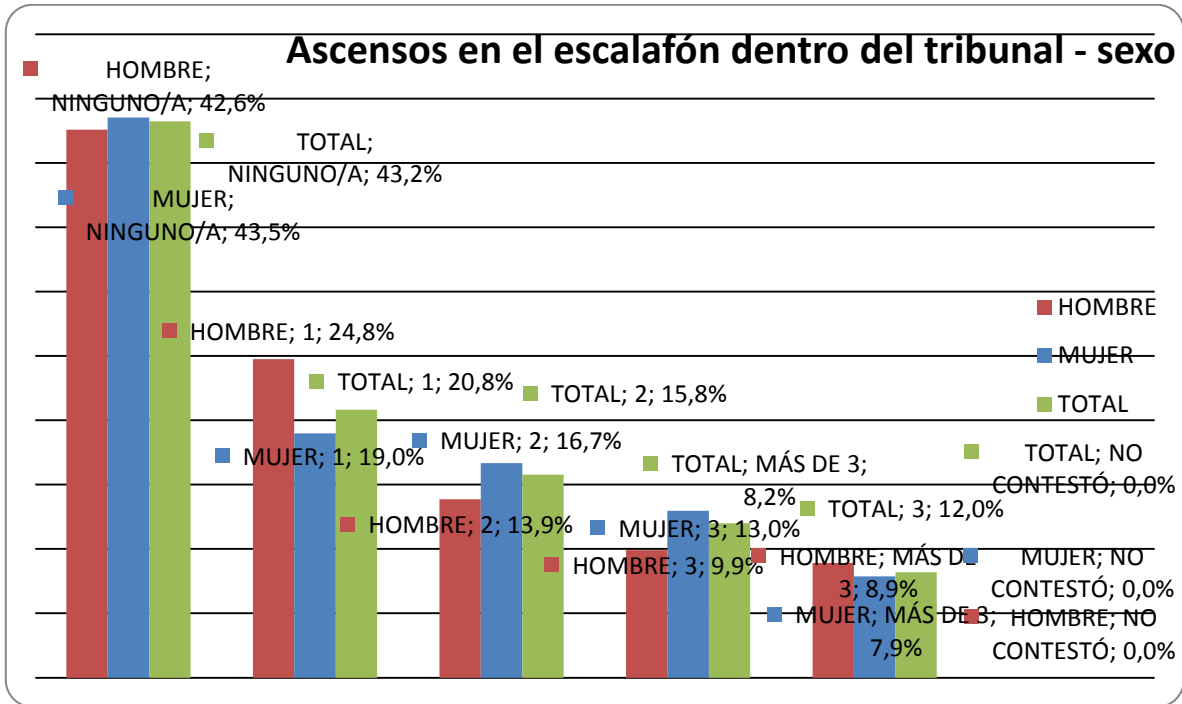
En la práctica, la movilidad ascendente del personal es muy baja. Más de 40% del personal no ha recibido un ascenso en toda su carrera en el Tribunal. La situación es prácticamente igual en ambas áreas de adscripción.

Gráfica 27



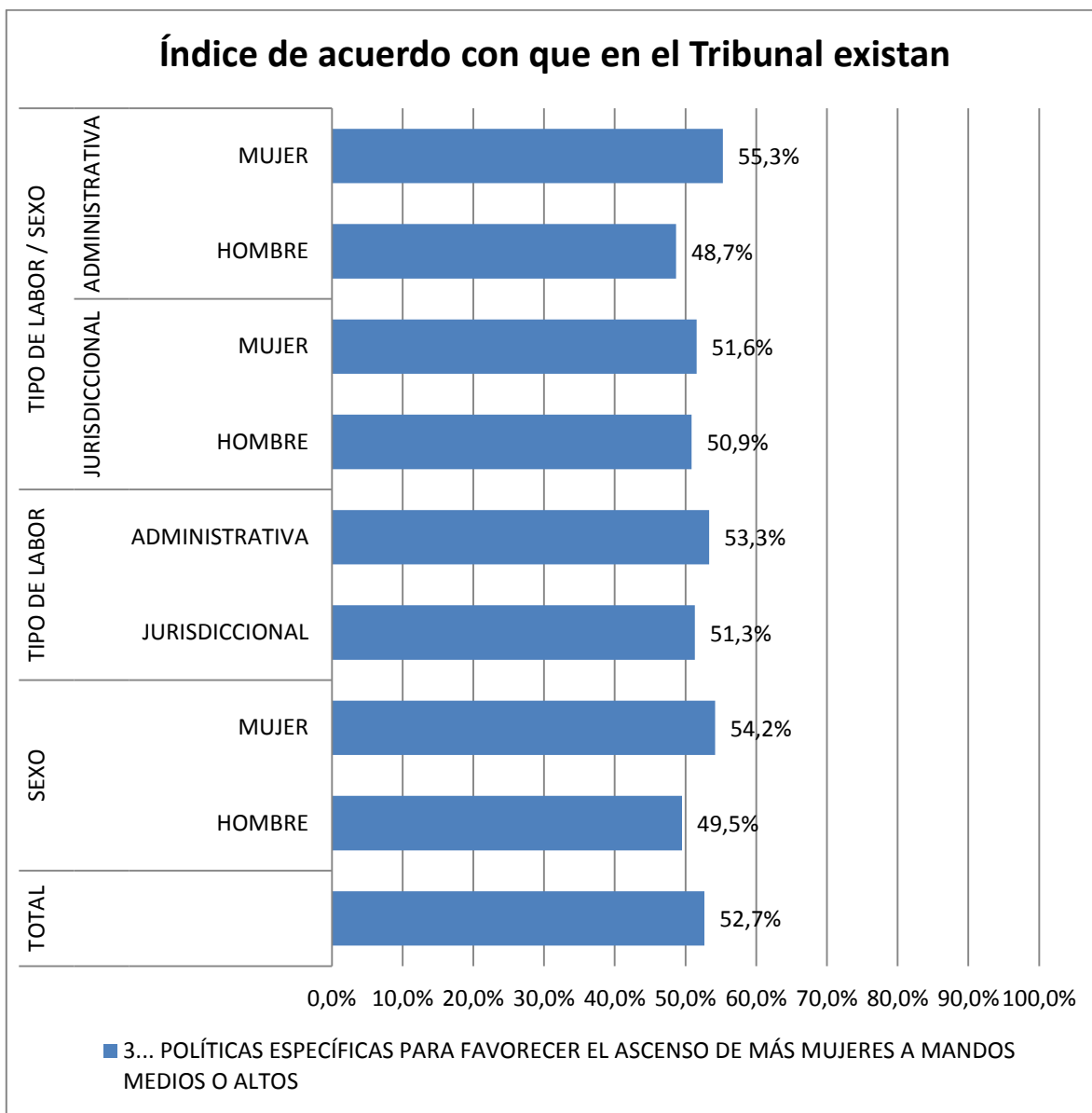
Por sexos se pueden observar muchas similitudes en cuanto al personal que no ha podido acceder a ningún ascenso (42% de las mujeres y 43% de los hombres). Y aunque proporcionalmente son más los hombres que han logrado un ascenso por cinco puntos porcentuales, son más las mujeres que han logrado dos o tres ascensos por alrededor de tres puntos porcentuales.

Gráfica 28



Se realizó un índice de acuerdo con que en la institución existan acciones afirmativas que favorezcan el ascenso de más mujeres a mandos medios o altos. Con estas acciones el índice fue de 52.7% para el personal del Tribunal. Es en el personal femenino donde se presenta un mayor índice de aceptación con 54.2%, mientras que el personal masculino solo es de 49.5 por ciento.

Gráfica 29

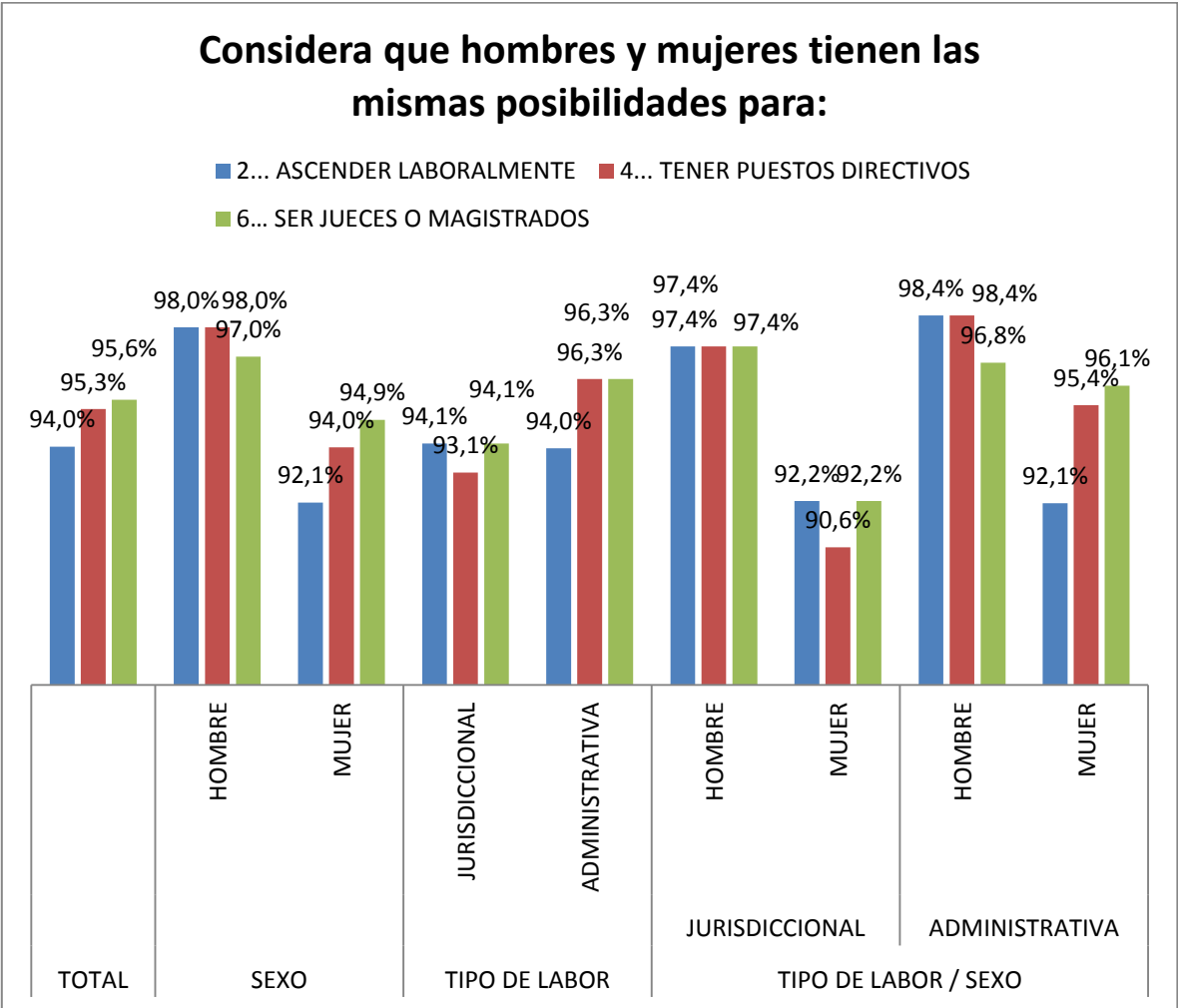


En el Tribunal hay una muy alta consideración al hecho de que las mujeres y los hombres tienen las mismas posibilidades de ascender laboralmente, así como para tener puestos directivos y llegar a ser juezas o jueces o magistradas o magistrados, ya que entre 94.0% y 95.6% del personal lo considera. Estos datos reafirman la poca aceptación de acciones para favorecer el ascenso de más mujeres a mandos medios o altos, ya que no perciben discriminación contra las mujeres.

En un análisis por sexo se aprecia que los porcentajes son mayores en los trabajadores, ya que 98.0% considera que hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades de ascender

laboralmente y tener puestos directivos, y 97.0% mencionan que tienen las mismas oportunidades de llegar a ser jueces o magistrados. Mientras que entre las trabajadoras estos porcentajes son 92.1%, 94.0% y 94.9%, respectivamente. Resalta que 90.6% de las trabajadoras del área jurisdiccional indican que existen las mismas condiciones para mujeres y hombres para tener puestos directivos.

Gráfica 30



Las políticas de género se consideran innecesarias, en primer lugar, por la legitimidad del principio abstracto de igualdad que prevalece en los mecanismos meritocráticos del Tribunal; dichos principios abstractos invalidarían cualquier forma de trato *inequitativo*:

“Como los criterios de evaluación son los mismos para hombres que para mujeres, aunque fuera un nivel diferente de capacitación pues sería injusto que solo por el hecho de ser mujer pueda acceder a ese puesto” (mujeres, grupo focal, operativo).

En segundo lugar, ante el proceso de mayor ocupación de los espacios por parte de mujeres se considera que la igualdad ha sido alcanzada sin necesidad de estas políticas:

“Hay una gran cantidad de mujeres. Es decir, sin que haya una política clara de discriminación positiva, ni mucho menos; creo que esto se ha venido dando con cierto grado de equidad; en cuanto a género. Sin necesidad de una política expresa” (hombre, grupo focal, mandos medios).

“En lo personal considero que sí [hay igualdad]. Lo que hace la diferencia son las capacidades; sin ir más allá, sin llenarse de telarañas las ideas o el pensamiento. A lo que hacen mención es: actualmente cuántas mujeres laboran; es muy marcado que el personal de base son mujeres, pero también el grueso de ellas son estudiantes a nivel licenciatura. Son contados los secretarios, de acuerdo, varones y eso va marcando una diferencia, obviamente los puestos que ocupamos serán atendidos por mujeres. ¿Por qué? Simplemente un dato estadístico, de que 75% de secretarios son mujeres, nos habla de que en un futuro los jueces y magistrados serán mujeres, pero la oportunidad yo creo que es la misma” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

“Creo que no beneficiaría en nada que estuvieran equilibrados, porque no hay discriminación. [...] No hay esa necesidad.”

Entrevistadora: *¿Y sí es el sentir de todo el grupo?*

“Sí.”

“A lo mejor eso atiende a la realidad. Pero como no es así, pues no nos parece algo necesario” (mujer, grupo focal, mandos medios).

“Bueno yo sí he sabido de casos cuando está una vacante que se valoran las personas, el mismo personal de ahí, y el que se acerque más al perfil esa es la persona. No importa que sea hombre o mujer” (mujer, grupo focal, operativa).

Incluso este proceso lleva a comentarios sobre la necesidad de proteger a los hombres que se encuentran en minoría y cada vez ocupan menos ascensos:

“Si me permite, debemos hacer lo que dice el contador. Ahora tenemos que protegernos los hombres, porque al rato van a haber puras mujeres aquí. Y ya no va a haber hombres aquí” (hombre, grupo focal, mandos medios).

“Yo he escuchado a muchos compañeros decir ‘es que son puras mujeres las que suben de puesto’. Pero por lo mismo de que son más mujeres, o sea 90% de la plantilla del poder judicial son mujeres, entonces, sí suben más mujeres pero no porque les den preferencia’ (hombre, grupo focal, operativo).

Como puede observarse subsiste la percepción de igualdad cumplida que impide visibilizar las posibilidades de acciones de género. Para las propias autoridades, el cumplimiento de los métodos de ascenso garantiza la igualdad:

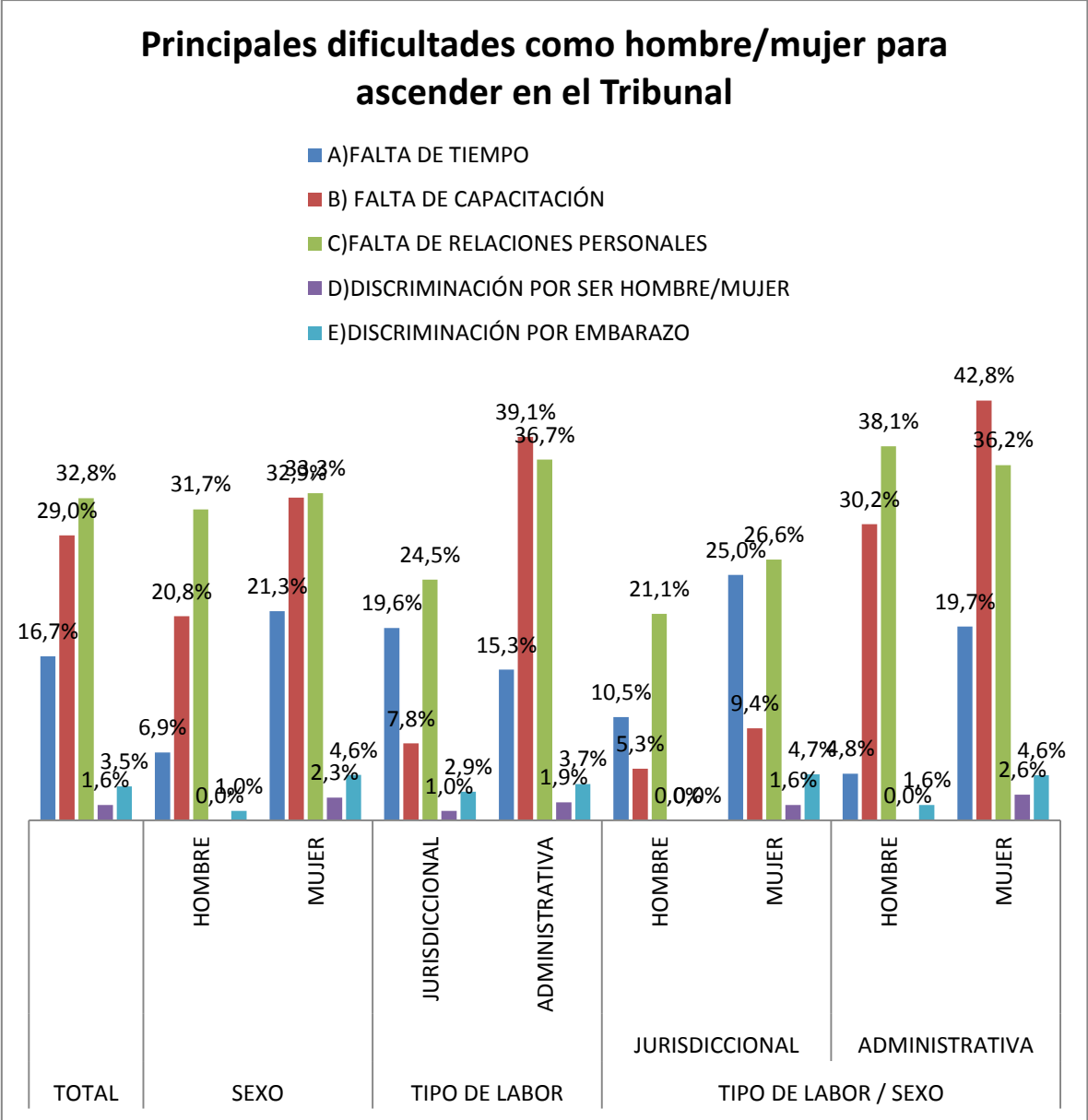
“Las instrucciones de Presidencia son que todo el mundo que tenga posibilidad de ascender, va a ascender. Pero mediante el procedimiento de exámenes. Primero tiene que pasar su examen, psicológico, después el práctico. Pero no, de ahí en más no. Esas son las instrucciones del señor Presidente. De Presidencia, pues” (entrevista, contralor).

La valoración que tienen las trabajadoras y los trabajadores es que principalmente las relaciones personales permiten ascender a puestos en el Tribunal. La dificultad más importante que identifica el personal es la falta de relaciones personales, ya que 32.8% lo mencionó en la encuesta; seguido por la falta de capacitación de 29.0%; y la falta de tiempo, 16.7%. Es relevante que un porcentaje importante de la población encuestada señale la falta de relaciones personales, porque muestra un elemento subjetivo y no relacionado con el mérito para poder ascender.

Asimismo, 33.3% de las mujeres mencionó la falta de relaciones personales, 32.9% la falta de capacitación y 21.3% la falta de tiempo como las principales dificultades para ascender en la institución. En el caso de los hombres estos porcentajes son 31.7%, 20.8% y 6.9%; respectivamente. Las diferencias entre hombres y mujeres, se puede deber a que son las mujeres las que reconocen haber sacrificado tiempos con hijos y familiares a cambio de mantener una vida laboral activa y demandante, situaciones que generalmente no se manifiestan entre los hombres.

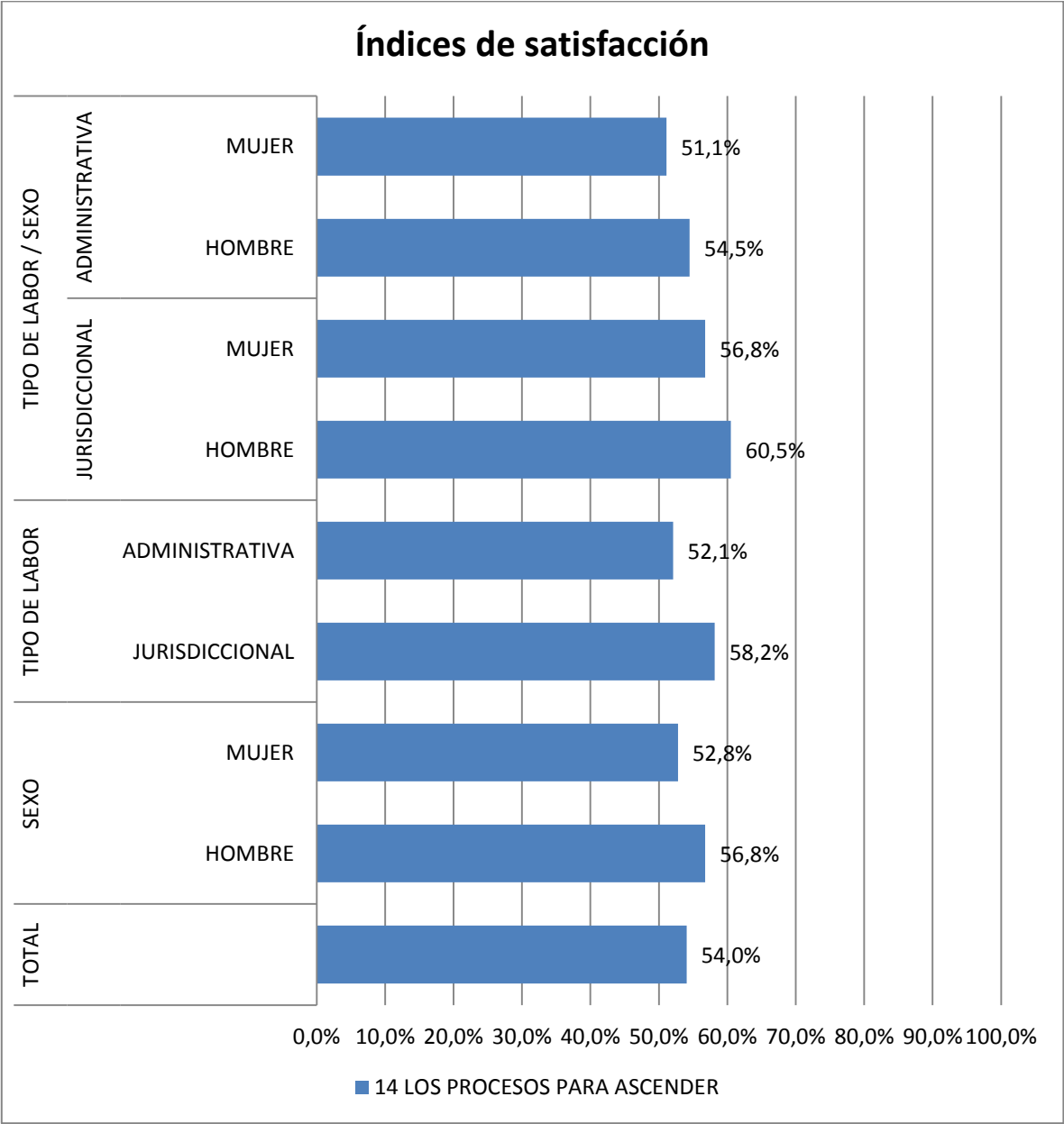
Del mismo modo, en el análisis por tipo de labor, 42.8% de las mujeres del área administrativa señalaron la falta de capacitación como la principal dificultad, 36.2% la falta de relaciones personales y 19.7% priorizó la falta de tiempo. Mientras que en el área jurisdiccional, 26.6% de las mujeres señalaron la falta de relaciones personales y 25.0% de las encuestadas lo atribuyeron a la falta de tiempo. Cabe señalar que una pequeña proporción de mujeres de ambas áreas, menos de 5.0%, respondió la discriminación por el embarazo. Aunque fue una dificultad poco mencionada, no debería presentarse, ni ser una limitante para ascender.

Gráfica 31



Con base en la encuesta realizada se estimó un índice de satisfacción sobre las promociones y ascensos en el Tribunal. Este índice es de 54.0% de satisfacción para las trabajadoras y trabajadores. El personal del área jurisdiccional es quien presentan un índice más alto respecto de las promociones y ascensos, los hombres de esta área presentan 60.5% del índice. En cambio, las mujeres, tanto del área jurisdiccional como administrativa, muestran un índice de 56.8% y 51.1%, respectivamente.

Gráfica 32



Durante los grupos focales fue posible observar el acuerdo en general con los procedimientos de ascenso, los cuales se observan como reconocedores del mérito y las capacidades individuales:

“Yo creo que es por capacidad, por ejemplo, Rogelio en mucho tiempo fue escalando; es un ejemplo para mí ¿no? Porque de donde empezó hasta donde está, pues tiene muchas probabilidades de llegar más arriba. El deseo de superación no depende del tiempo, sino de las capacidades. Hay gente que tiene veinte años y sigue en el mismo puesto” (hombre, grupo focal, operativo).

Si bien la menor satisfacción entre el personal administrativo se puede explicar por lo dicho en los grupos focales, las oportunidades de ascenso son menos al ser menores los puestos superiores en dicho ámbito.

“En el área judicial sí puedes ir haciendo carrera judicial y puedes ir subiendo de niveles. Lo que es administrativo, generalmente llegas a un nivel y de ahí ya no hay a dónde te puedas mover. Ya no hay un puesto más arriba” (mujer, grupo focal, mandos medios).

Si bien no se desarrollan ascensos en la labor administrativa, dentro de cada área se da un proceso de mayor responsabilidad sin aumento de sueldo, prestaciones o posición. Esto, en lugar de representar un motivo de inconformidad por la mayor carga de trabajo no reconocida, se convierte en un estímulo para el personal que se considera valorado en su trabajo:

“Bueno, yo creo que a lo mejor no es que subamos de puesto, de categoría o nivel: por ejemplo en el área donde estoy, hay personas que llevan veinte años y tienen un puesto de mecanógrafo; y creo que a lo mejor pues todos ganamos lo mismo, entonces no es que subas de puesto, pero sí de responsabilidad. Porque por ejemplo yo cuando entré, entré en copias, después pasé a recepción y ahorita estoy como encargado de la mesa de amparos, entonces, no he subido de nivel; pero en cuestión laboral tengo más responsabilidades porque estoy manejando una mesa delicada donde se vencen términos, donde tienes que poner mucha atención en aspectos de los tribunales” (hombre, grupo focal, operativo).

Reconociendo las dificultades de buscar crecer en el ámbito administrativo, el personal ve como un camino para ascender estudiar Derecho e intentar cambiar al ámbito jurisdiccional; en los

hechos, y por lo observado en los grupos focales, personas interesadas en ingresar a la labor jurisdiccional inician sus labores en la administrativa.

“En el Poder Judicial, hace 20 años teníamos nosotros la mayoría de las mecanógrafas, eso estudiaron, la carrera de secretaria ejecutiva, ahora las mecanógrafas son abogadas que están buscando una oportunidad” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Entre el personal masculino operativo sí hay mayores dudas sobre el cumplimiento de los ascensos, como ya fue visto en el apartado anterior de análisis. Por otro lado, entre los mandos medios se reconoce que el ingreso de personal externo a mandos superiores desmotiva a quienes ya laboran en la institución:

Entrevistadora: *“Es igual? ¿Y en cuestiones de los ascensos es común que entren personas externas a puestos altos?”*

Todas: *“Sí.”*

Entrevistadora: *“¿Sí? ¿Y cómo se ve eso en la dinámica laboral?”*

“Yo diría que de repente genera desmotivación a la gente a la que afecta; si yo podía ascender a ese puesto y viene alguien de afuera y lo ocupa, pues claro que es desmotivante para los demás” (mujer, grupo focal, mandos medios).

Licencias de maternidad y paternidad

El Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos del Estado de Aguascalientes, sus Municipios y Organismos Descentralizados contempla tanto las licencias de maternidad como de paternidad. En su artículo 57 establece como obligación del Estado brindar licencias de tres días a los trabajadores varones por el nacimiento de sus hijos. Y en artículo 58-bis se conceden a las mujeres 12 semanas, flexibles en cuanto a si serán previas o posteriores al parto; licencia que podrá prorrogarse por causa médica aunque a partir de sesenta días se descontará la mitad del sueldo. En ambos casos se garantiza el respeto a los derechos laborales previamente adquiridos

por el personal, incluido en el caso de la licencia de maternidad el regresar al puesto que desempeñaba.¹³

Dicha disposición aun mantiene un sesgo tradicionalista al brindar, en caso de adopción, tres días a los varones y las 12 semanas a las mujeres; y reafirma que, aun en estos casos donde no hay justificación biológica para una distinción en la duración de la licencia, la mujer es la encargada del cuidado de los hijos, sin considerar, además, la diversidad de las familias que implica que no forzosamente ni un nacimiento ni una adopción son en el marco de una pareja tradicional.

El Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes fue reformado en el transcurso de esta investigación por el *Pleno del Tribunal* (periódico oficial del estado de Aguascalientes, diciembre 5 de 2011)¹⁴ para garantizar las licencias tanto de maternidad como de paternidad. Dicha reforma amplía los derechos concebidos en el Estatuto Jurídico y norma prácticas que en los hechos ya se venían dando. En primer lugar, se incluye en el mismo artículo 44 la licencia de maternidad y paternidad y declara a ambas “irrenunciables”. Esto representa un avance en los derechos de este tipo de licencias, pues desincentiva las posibles formas de coerción que llevarían a un trabajador o trabajadora a no solicitar dicho beneficio.

La reforma agrega un artículo 44 bis que incorpora la normatividad referente a la extensión de dichas licencias, normatividad faltante antes de la reforma,¹⁵ asimismo establece la licencia de paternidad “irrenunciable” por diez días hábiles (mayor a los tres días que se brindaban antes de la reforma y que son los establecidos en el Estatuto Jurídico) en caso de nacimiento o adopción (antes de la reforma no se consideraba la licencia de paternidad por adopción). La extensión de las licencias de paternidad será por otros diez días hábiles o por el periodo que hubiera correspondido a la madre en caso de que esta fallezca. La extensión de las licencias de maternidad será hasta por treinta días naturales adicionales en los siguientes casos:

¹³ Dicho Estatuto establece, además, que el embarazo y la maternidad no podrán ser motivos de discriminación en los organismos del Estado:

“Artículo 57 Bis.- Se prohíbe a las dependencias del Estado y a los organismos públicos descentralizados: I.- Exigir la presentación de certificados médicos de ingravidez a las mujeres que aspiren a un empleo en el servicio público; II.- Negar la admisión a un empleo solo por el hecho de ser mujer, estar embarazada, pertenecer a un estado civil determinado, o estar al cuidado de hijos menores; y III.- Obligar a las trabajadoras por coacción o por cualquier otro medio, a renunciar a su trabajo, cuando contraigan matrimonio, se embaracen o tengan al cuidado hijos menores.”

¹⁴ Hay que recalcar que dicha reforma se realizó posterior al trabajo de campo emprendido para esta investigación.

¹⁵ Si bien la incorporación de dicho artículo resulta un avance, el lugar donde aparece es incoherente, pues se norman las prórrogas antes de mencionarse la licencia base de maternidad (12 semanas) en el artículo 54.

- I. “I. En caso de parto prematuro, dependiendo de las semanas de gestación del menor.
- II. En caso de que el menor presente problemas de salud que pongan en peligro su vida, ameriten intervención quirúrgica o cuidados intensivos.
- III. Si el menor presenta alguna discapacidad al nacer.
- IV. En caso de parto múltiple.” (Periódico oficial del estado de Aguascalientes, diciembre 5 de 2011).

Dicha limitante a la extensión de la licencia de maternidad no concuerda con el Estatuto Jurídico que no establece una limitante temporal para la ampliación de dichas licencias.

También se reformó el artículo 54 del Reglamento en dos puntos: el referente a la hora de lactancia y la adopción por parte de varones solteros. Respecto a la hora de lactancia, se establece que las madres tendrán derecho a dos descansos de media hora y, se agrega en la reforma, que dichos descansos podrán ser tomados juntos para ingresar una hora después o salir una hora antes de sus labores. En la práctica esto ya sucedía, según se observó en los grupos focales.

Por otro lado, se adicionó a dicho artículo 54 que el servidor público soltero que adopte gozará de los mismos derechos que las servidoras públicas que lo hagan; es decir, de doce semanas de licencia. Esto representa un claro avance respecto al Estatuto Jurídico, al tomar en cuenta las nuevas construcciones de familia; a la vez, sin embargo, persiste la imagen de que la mujer es la encargada central de las labores reproductivas y solo en ausencia de esta debe el hombre suplirlas.¹⁶

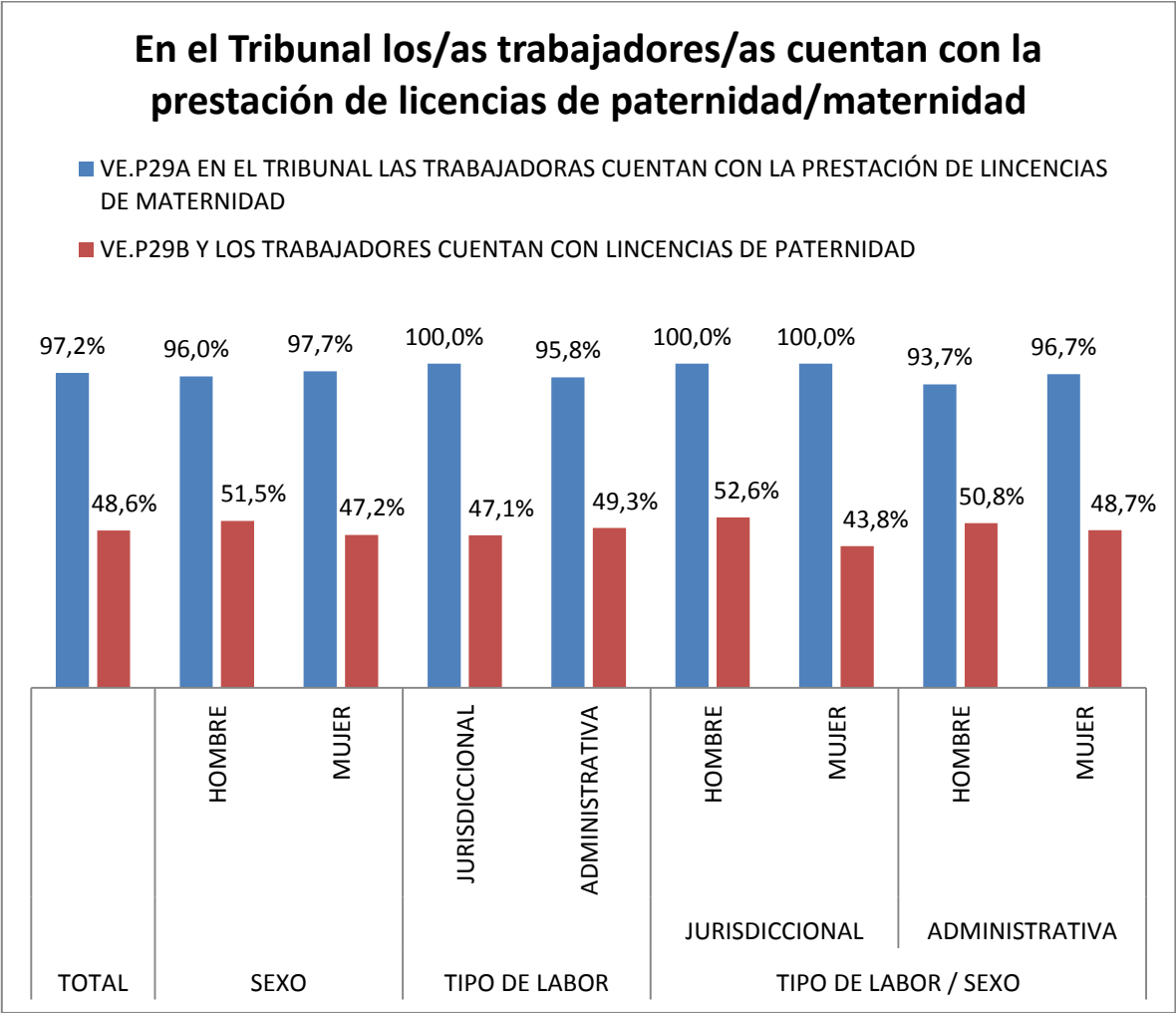
Hay que recordar que estos dos ordenamientos están expresamente dirigidos al personal de base y excluyen al personal de confianza, en este caso a todo el personal de carrera judicial, por lo que debe decirse que el personal jurisdiccional no cuenta, en términos normativos, con las respectivas licencias. Este es sin duda un problema que debe ser resuelto a la brevedad por el Tribunal, pues no brinda la seguridad jurídica a las y los trabajadores de contar con sus derechos plenos.

La encuesta aplicada indica que hay un alto conocimiento de las licencias de maternidad, pero no así de las licencias de paternidad; 97.2% de las personas encuestadas señalaron que las

¹⁶ Podría uno preguntarse, por ejemplo, que sucedería si Aguascalientes aprobara el matrimonio igualitario, que incluye el matrimonio entre personas del mismo sexo, y un hombre casado adoptara: solo tendría derecho a los 10 días validados arriba, a pesar de la ausencia femenina que se da como base para la prolongación de la licencia de maternidad.

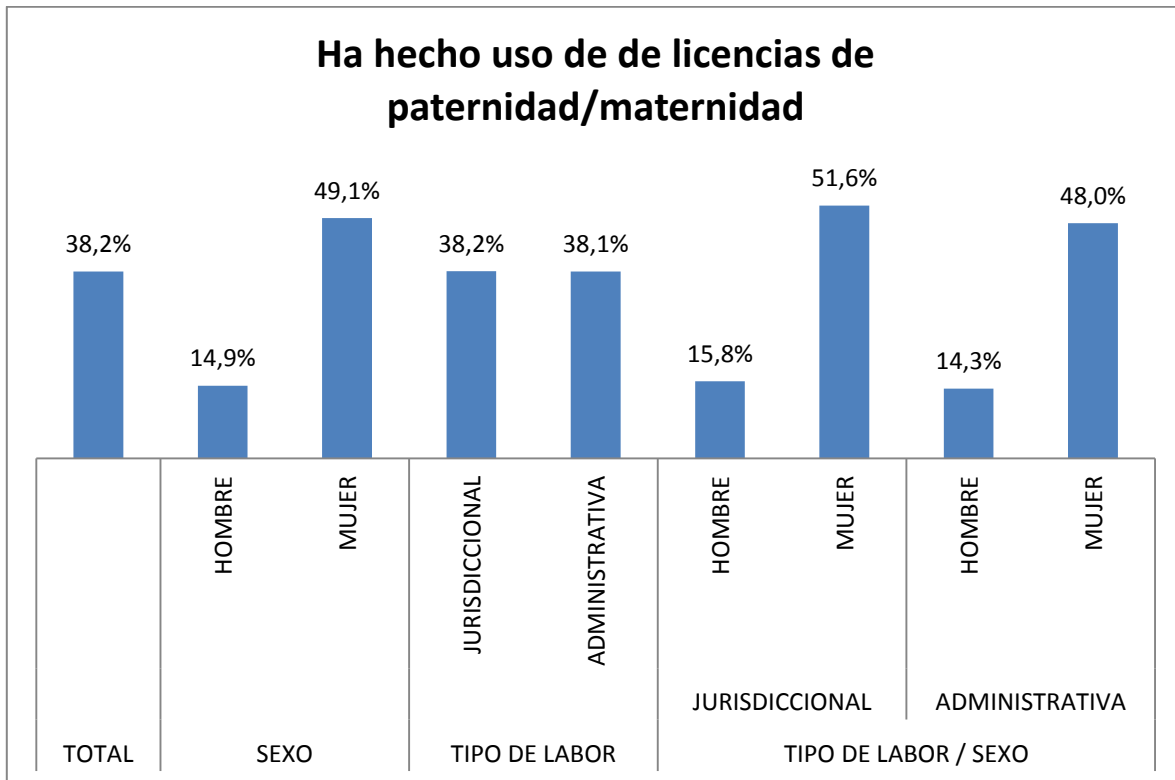
trabajadoras en la institución cuentan con la prestación de licencias de maternidad. Por su parte, 48.6% del personal dijo que los trabajadores cuentan con licencias de paternidad.

Gráfica 33



Las licencias de maternidad/paternidad han sido utilizadas por 38.2% del personal del Tribunal. En el caso de las trabajadoras, 49.1% las han utilizado y 14.9% de los trabajadores las ejercieron. En el área jurisdiccional 51.6% de las mujeres han utilizado estas licencias de maternidad y en el área administrativa 48.0%. En el caso de los hombres 15.8% del área jurisdiccional y 14.3% del área administrativa han ejercido licencias de paternidad.

Gráfica 34



Cabe recordar, que las licencias de paternidad son mucho más recientes y por ello su uso será lógicamente menos extendido. A este respecto, según la directora de Administración de Personal, desde que se implementaron, todos los hombres que han tenido derecho a ellas las han tomado:

Entrevistadora: “¿Sabe cuántos hombres han pedido la licencia de paternidad?”

“¡Ah! Pues todos los que han tenido bebé”

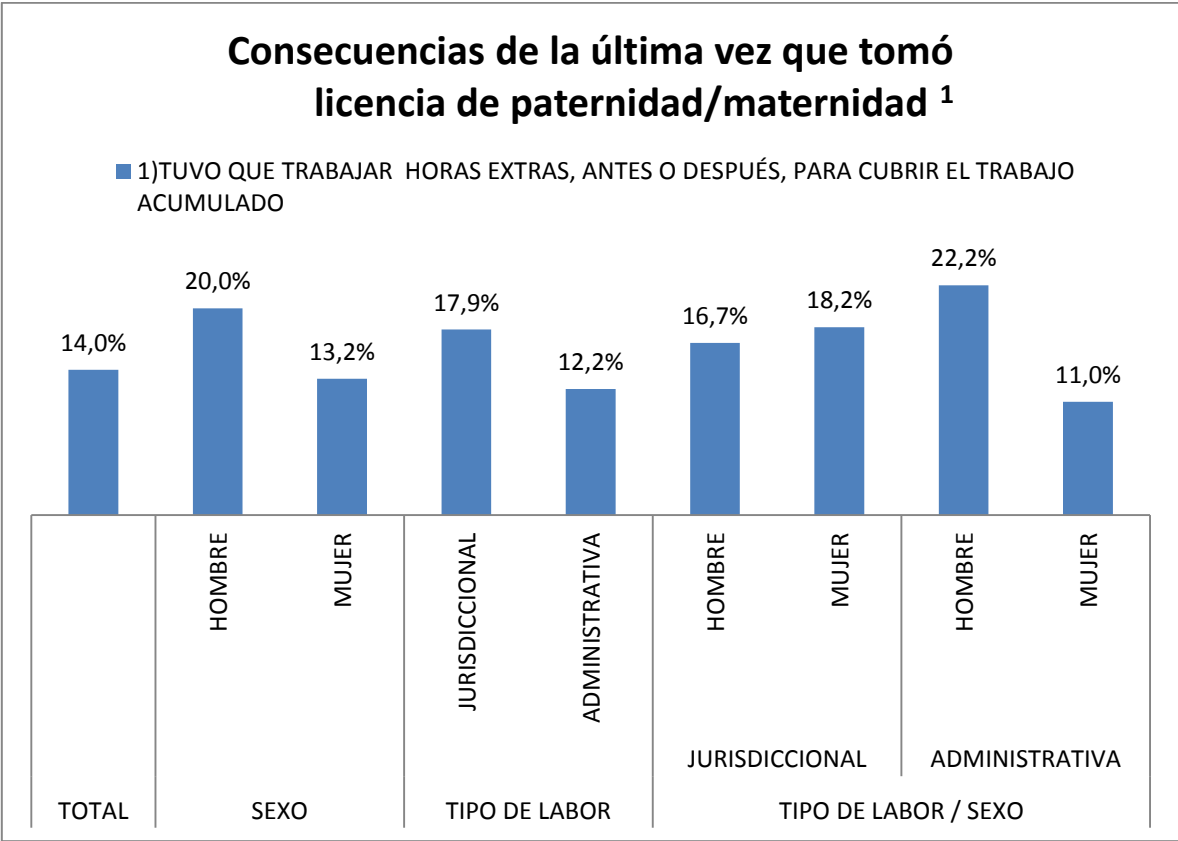
Entrevistadora: “¿Sí?”

“Sí, todos, no hay alguien que diga: ‘Sabes qué, yo no lo solicito. Es más, hasta nos lo llevan cuando lo vienen a registrar. Ahí van y nos lo enseñan [...]. Hasta hemos sido testigos, porque nos dicen que les vayamos a firmar como testigos cuando los vienen a registrar” (mujer, entrevista, Dirección de Administración de Personal).

Ante la nueva reforma, dicha licencia se vuelve irrenunciable por lo que todos aquellos que tengan hijos deberán tomarla.

Uno de los objetivos de la encuesta fue indagar sobre las probables consecuencias que se pueden llegar a aplicar a las o los trabajadores al solicitar los permisos o licencias a las cuales tienen derecho. Para 14.0% una de las consecuencias fue trabajar horas extras antes o después de la licencia con la finalidad de cubrir el trabajo acumulado. Se identifica que existe una proporción más alta de hombres en el área administrativa que tuvieron este costo, ya que 22.2% de los hombres lo señalaron frente a 11.0% de las mujeres. En cambio, en el área jurisdiccional mujeres y hombres lo padecieron en proporciones cercanas, 16.7% de los trabajadores y 18.2% de las trabajadoras.

Gráfica 35



Los grupos focales efectuados confirmaron que la falta de personal que cubra a la persona que se ausenta provoca una sobrecarga de trabajo; esta falta de personal para cubrir ausencias es reconocida por la Directora de administración del personal.

“A veces es un poquito complicado la parte de la conciencia en ese aspecto. Por ejemplo del titular. Vamos a suponer: pues a lo mejor le nació el bebé y quieren a alguien que sustituya esos tres días,

a esa persona. Entonces me hablan: 'oye, se va a ausentar tal persona tres días, ¿Tienes a alguien que me la sustituya?' Pues no ¿verdad? Nosotros no tenemos personas adicionales.

Presupuestalmente, pues estamos cortos. [...] Entonces ahí es donde hay, a veces, el comentario de: 'Es que el área de personal tendría que tener, no sé, diez o quince personas en espera' " (mujer, entrevista, Dirección de Administración de Personal).

A su vez, es un motivo que desincentiva el ejercicio en estas licencias, principalmente en los hombres; es la dificultad que representa sustituirlos al ser una licencia breve; aunque tampoco en el caso de las mujeres que son siempre sustituidas:¹⁷

"Es decir, en el momento que el trabajo te absorbe tanto que no te puedes tomar una licencia de paternidad porque el trabajo se te va a acumular, pues está mal. Ahí es donde creo que sí se necesitan estrategias como para poder decir, 'tomate tus tres días'. Si no podemos hacer eso, estamos mal. Y eso se va a reflejar en el trabajo. Genera estrés, sabes cómo vamos a llegar a la oficina, acelerados: y quién lo va a padecer, pues los que están debajo de nosotros. Estamos mal. Con eso se pone en evidencia en dónde estamos" (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

La siguiente conversación entre varios miembros de un grupo focal, muestra la opinión de éstos respecto a que las mujeres pueden ser sustituidas:

"... a lo que quiero llegar es que en el caso de la mujer hay quien las sustituya."

"Pero el de maternidad son tres meses y el de paternidad es de tres días."

"No, pero eso es una incapacidad, eso es otro boleto. Y esas tampoco se cubren."

"No creo."

"Hay que decirlo, no se cubren."

Entrevistadora: "¿Las licencias de maternidad no se cubren?"

¹⁷ Esto no es solo un problema para que se utilicen estas licencias, sino además una violación a la ley que, por lo menos para el personal jurisdiccional, establece un sistema de suplencias muy detallado (Ley Orgánica del Poder Judicial, Cap. VI: De las Renuncias, Licencias y Manera de Suplir las Faltas): "Al concederse una licencia o aceptarse alguna renuncia, se dictarán las medidas encaminadas a proveer la sustitución" (art. 66).

“No, es que solo queda el hueco.”

“No lo cubren, queda el hueco y los demás compañeros tienen que absorber el trabajo de esa persona, o sea se incrementa más la carga de trabajo” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

“Ausentarse genera estrés; estar en este tipo de reuniones más de dos horas genera estrés. Ausentarse para ir a acompañar a la señora, para estar con el bebé, no es fácil, no es fácil apartarse de este tipo de tareas. No es fácil ausentarse [...]. Ausentarse el juez, pues no. Por tres días, la licencia de paternidad solo hace que se acumule el trabajo. Eso es lo que menos se quiere” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

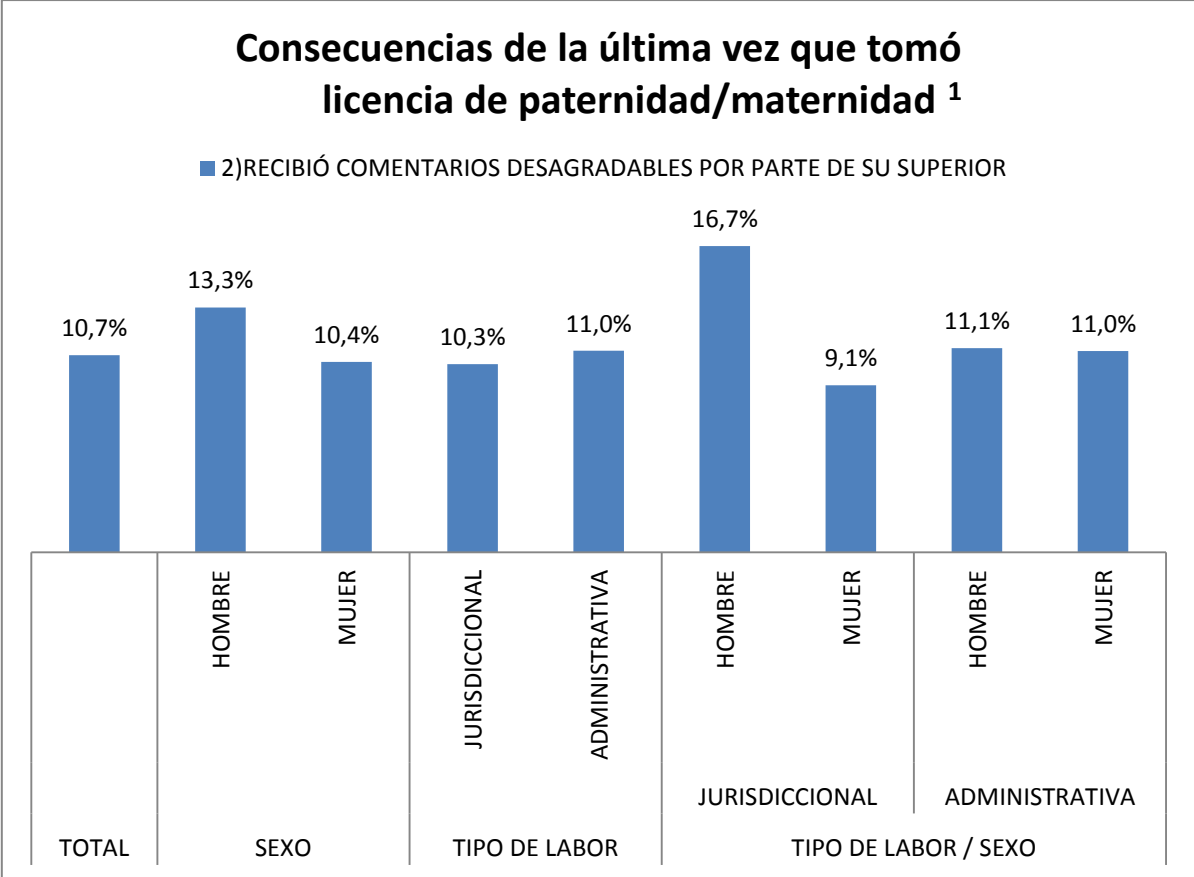
La reciente reforma que hace a este tipo de licencias irrenunciables puede convertirse, si el Tribunal no garantiza la suplencia del personal, en un problema para todos aquellos que se vean ahora obligados a tomarlas o en simple letra muerta ante la realidad que les obligará a trabajar desde casa o hacer horas extra.

Sobresale que 16.7% de los hombres del área jurisdiccional señalaron que recibieron comentarios desagradables por parte de sus superiores después de tomar la licencia de paternidad y en el área administrativa, 11.1% de los hombres recibieron estos comentarios. Las mujeres, también sufrieron de esta situación, en la misma proporción que los hombres en el área administrativa (11.0%); y en el área jurisdiccional fue menos la proporción de mujeres que lo señalaron, 9.1% de las encuestadas. Por su parte, aproximadamente 12.3% de las trabajadoras respondieron que fueron cambiadas de área como consecuencia de la última vez que pidió licencia de maternidad. Sobresale que ningún hombre padeció esta consecuencia al pedir licencias de paternidad.

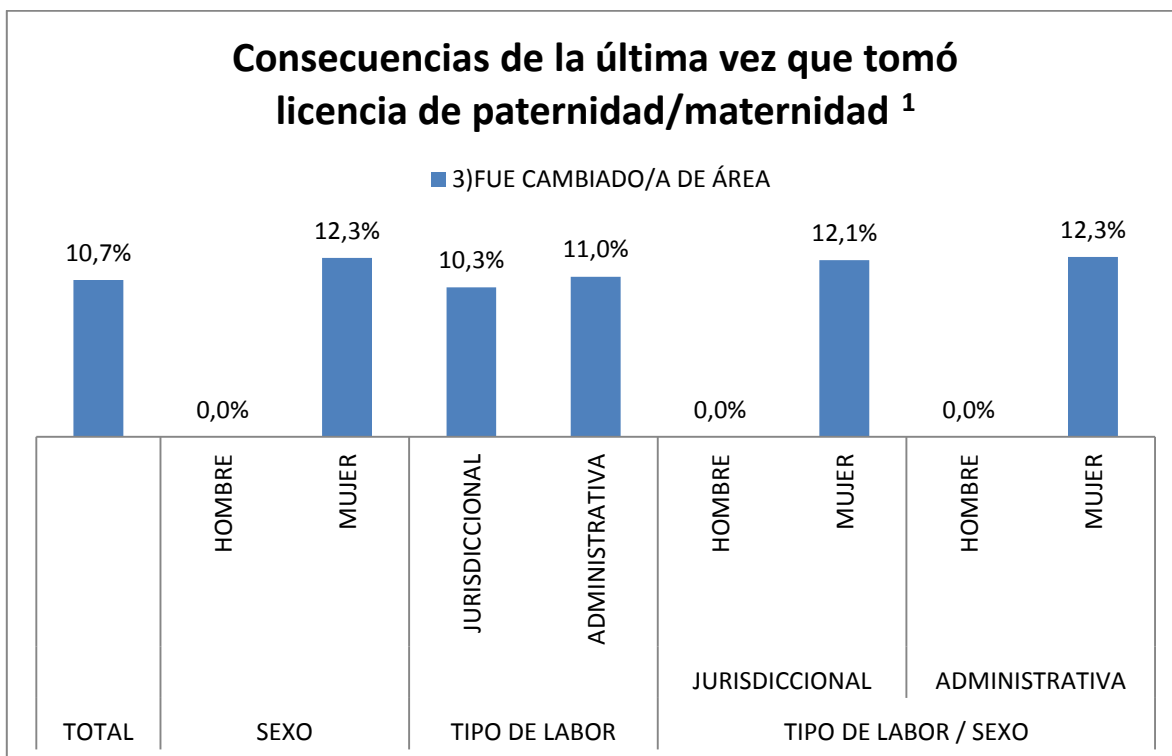
Además, 11.1% de los hombres del área administrativa indicaron que fueron presionados para regresar a trabajar antes del tiempo acordado. Mientras que 5.5% de las trabajadoras de esta área también padecieron la misma presión. En el mismo sentido, 22.2% de los hombres administrativos mencionó que fue presionado para trabajar en su domicilio; aunque ningún hombre del área jurisdiccional enfrentó esta situación. Finalmente, solamente las mujeres revelaron que tuvieron la consecuencia de sentirse desplazadas de sus responsabilidades o de su espacio físico al regresar de la licencia, 10.7% de las trabajadoras así lo refieren. Además, a 11.0% de las trabajadoras del área administrativa y a 3.0% del área jurisdiccional se les negó su hora de lactancia.

Estos datos muestran que las mujeres padecen diversos tipos de desplazamiento laboral como consecuencia de tomar licencias por embarazo. Estas situaciones pueden repercutir en sus relaciones sociales que se consideran importantes para ascender en el Tribunal. Es decir, los permisos de maternidad pueden derivar en menores oportunidades de desarrollo laboral para las mujeres. Por su parte, los hombres son más presionados para regresar a trabajar o seguir con sus actividades laborales en el hogar, pero sin ser relegados de sus actividades como sucede con algunas mujeres.

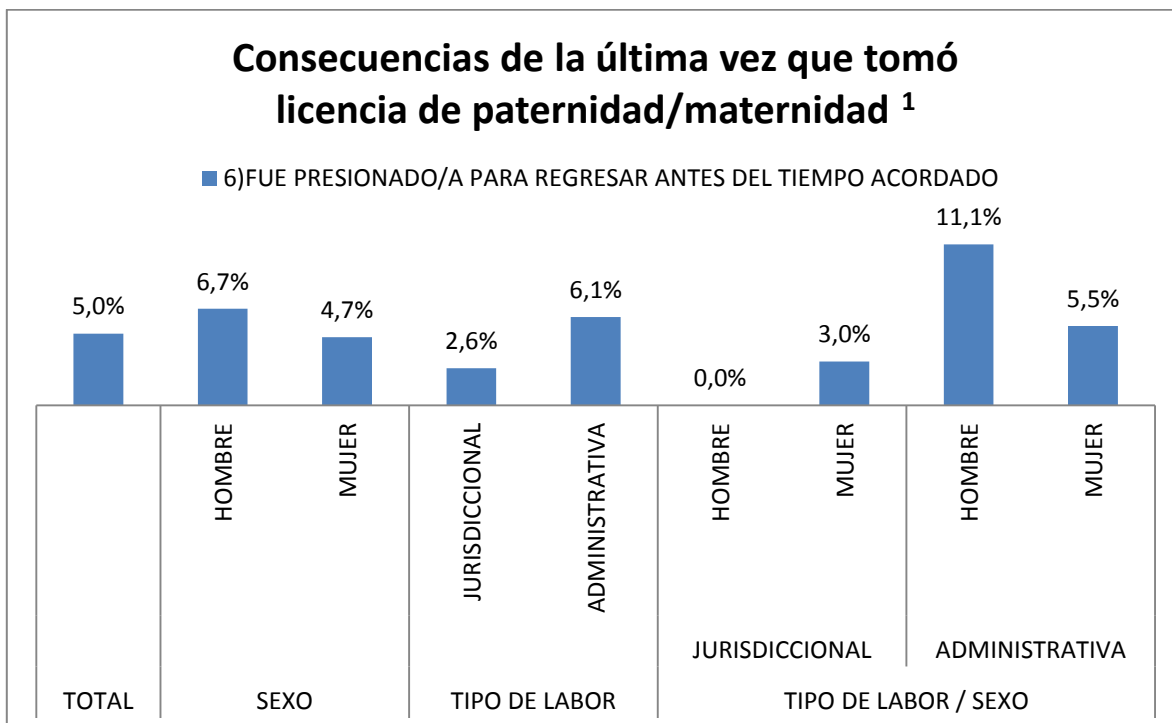
Gráfica 36



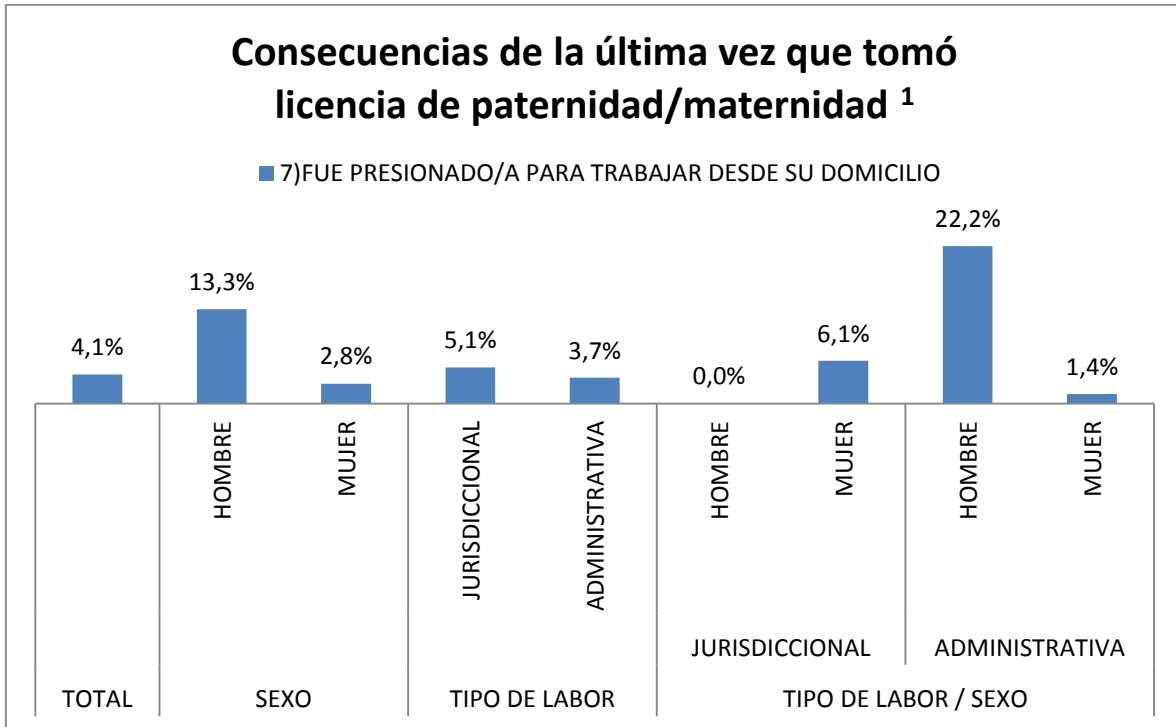
Gráfica 37



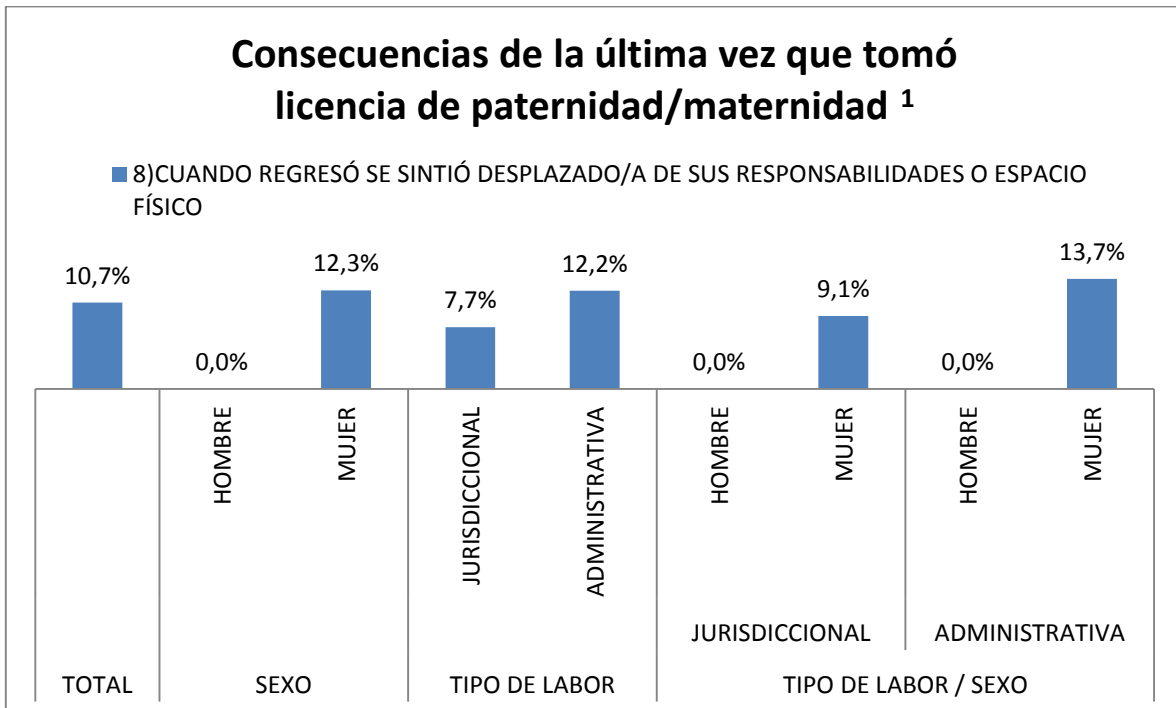
Gráfica 38



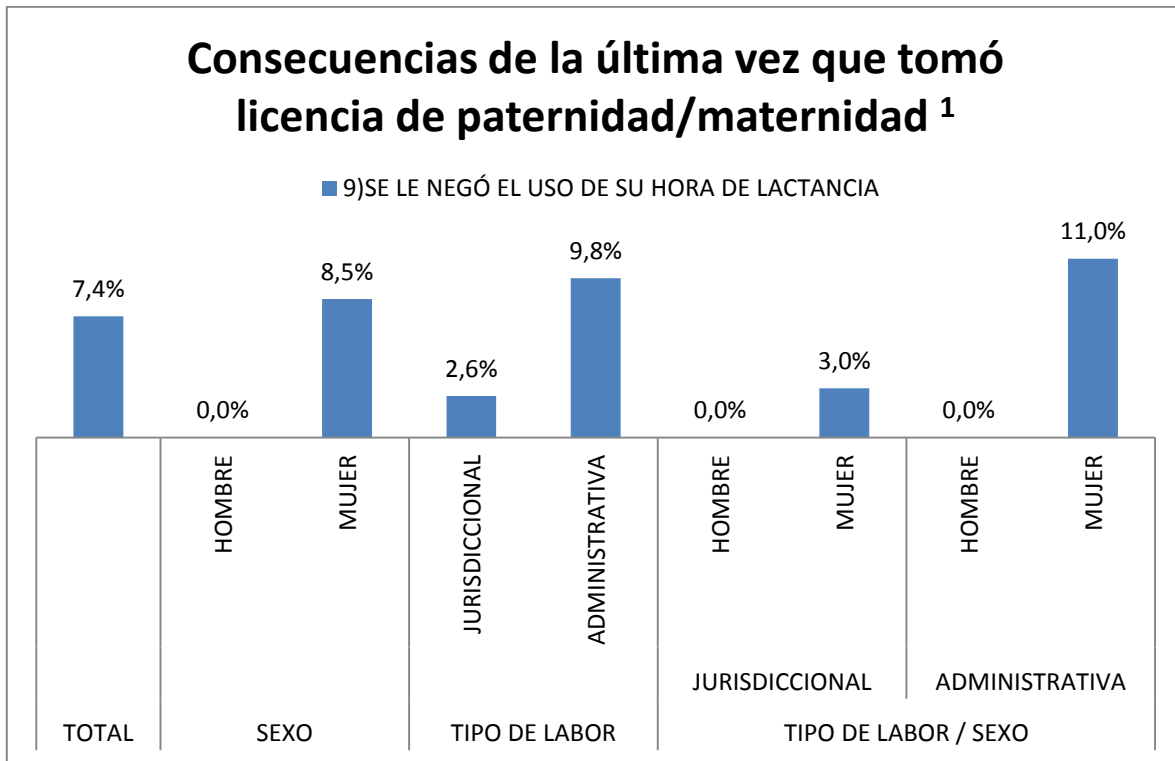
Gráfica 39



Gráfica 40



Gráfica 41



Durante los grupos focales la opinión mayoritaria es que se respeta el lugar de trabajo, aunque se presentaron voces discordantes que indican que no siempre sucede así:

“Más bien dentro del área. A lo mejor será porque el juez ya se acostumbró a la nueva... O su jefe se acostumbró a la nueva secretaria. Y a esta la ponen... dentro del mismo juzgado, pero...”

“No. Sí, sí regresan a su lugar de trabajo. Eso sí es un hecho, sí se respeta esa situación ¿verdad?”

“Pero sí se respeta que regresen a su puesto” (mujer, grupo focal, mandos medios).

“A mí sí me toco baja. No había en ese momento” (mujer, grupo focal, operativa).

Algunas formas de desplazamiento laboral no son vistas como un problema por parte de las mujeres. Por el contrario, es conceptualizado en los grupos focales como una muestra de sensibilidad a su situación:

“La única distinción por los compañeros fue premisamente esa atención. Yo tuve problemas en mi embarazo y el juez me quitó audiencias pesadas, me quitaron algo de trabajo. Me enfocaba en

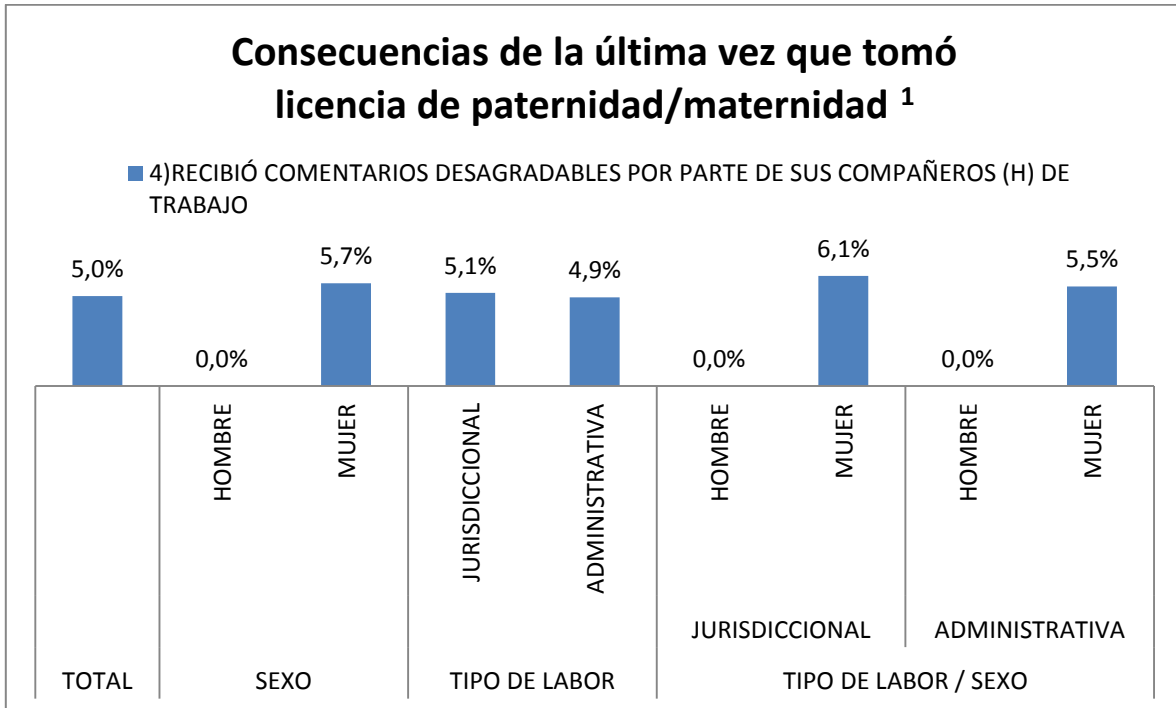
sentencias más sencillas. Al momento que regresé me recibieron bien, nada más que sí cambió la forma de trabajo; sí cambió un poquito porque me desubiqué respecto a las leyes, y me enfoqué en mi niña [...] ¡Ahora se desquitan y me pasan todo el trabajo! (risas). Pero fue bueno, me fue bien.”

“A mí también me quitaron carga en cuanto a audiencias largas y también asuntos muy pesados que me requerían mucho tiempo” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

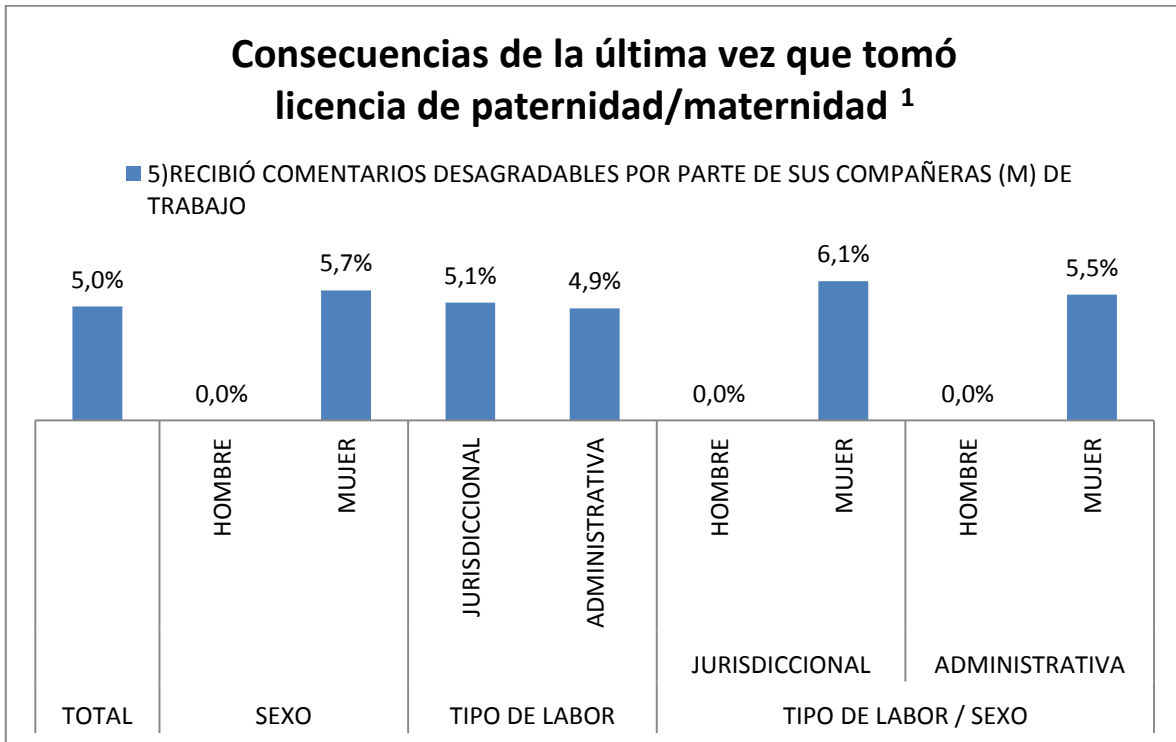
“Nosotros tenemos que tomar declaraciones con gente privada de su libertad; pero sabíamos que había gente enferma de Hepatitis C y pues es peligroso para todos, las que estaban embarazadas no permitíamos que se acercaran a locutorios, y todos los días iban y lo desinfectaban. No sé si tiene relevancia. Pero teníamos extremo cuidado en eso y nunca hubo ningún problema” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Otra problemática que señaló 5.7% de las trabajadoras de la institución fue que reciben comentarios desagradables de sus compañeras y compañeros al pedir licencias de maternidad. Sobresale que estos comentarios los reciben de mujeres y hombres en una proporción semejante. Lo cual puede incidir en el ánimo de las trabajadoras y desincentivar sus relaciones sociales en el trabajo.

Gráfica 42



Gráfica 43



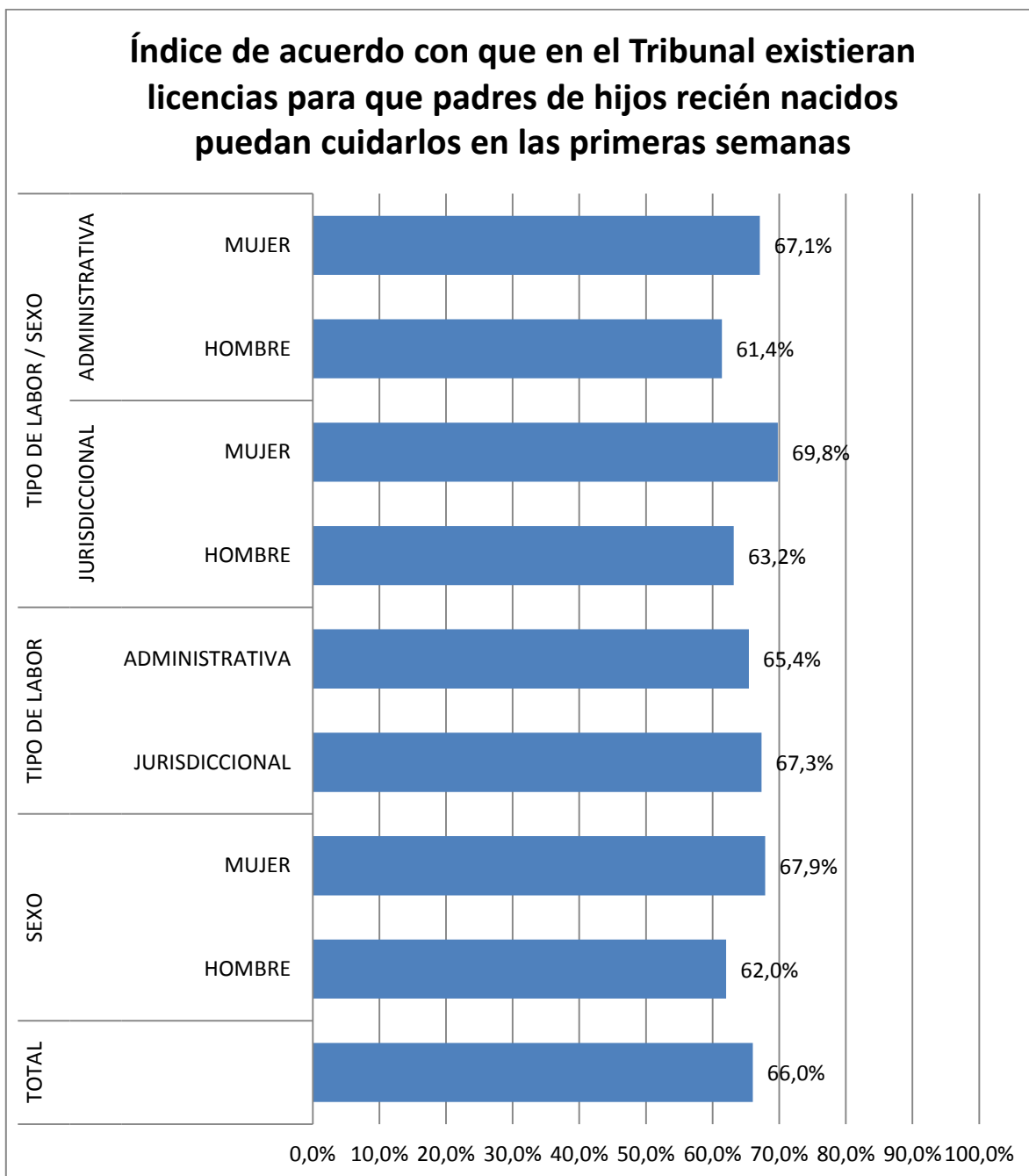
Esta situación, sin embargo, no apareció en los grupos focales realizados:

Entrevistadora: *“Y cuando regresaron de su licencia, ¿hubo algún tipo de comentario?”*

“El trabajo estaba esperando, ¡ansioso a que llegáramos! (risas)” (mujer, grupo focal, operativo).

Por otra parte, se consultó al personal del Tribunal si estaba de acuerdo con la implementación de la licencia de paternidad; con base en una escala de cero a 100, el índice fue 66.0% para el personal; 67.9% para las trabajadoras y 62.0% para los trabajadores. Es importante mencionar que la falta de total aceptación se puede explicar por las repercusiones, antes mencionadas, que las trabajadoras y los trabajadores identifican al ausentarse del lugar de trabajo.

Gráfica 44



Las licencias de paternidad pueden ser conceptualizadas de distintas maneras, y de acuerdo con ello puede variar respecto a ellas. En este sentido, en los grupos focales aparecía la inquietud de que esta pudiera ser más amplia (lo cual sucede con la reciente reforma):

“Es muy favorable para el trabajador con un bebé porque tiene la oportunidad de estar con él, con su esposa, pues son periodos en los que tienen que estar en conjunto ambos (sic) con el nacimiento de su niño. Muy favorable porque no nada más es lo que antes se manejaba, de que solo es responsabilidad de la mamá (o sea de la trabajadora), sino que es una responsabilidad compartida. Entonces pues prácticamente ellos sí lo han visto muy favorable, el hecho de estar ahí con ellas en esta situación de incapacidad” (mujer, entrevista, Dirección de Administración de Personal).

Entrevistadora: *“De la licencia de paternidad, ¿qué opinan ustedes?”*

“Yo pienso que les tendría que tocar más” (mujer, grupo focal, operativo).

Entrevistadora: *“La licencia de paternidad, ¿cuál es su percepción sobre los tres días? ¿Qué les parece? ¿Es eficiente?”*

“Pues está bien.”

“Que les den una semana para que ayuden. “

“Eso lo deberían decir ellos.”

“Yo digo, pensando en el esposo, pues sí, que les den una semanita de perdida.”

“En lo que te adaptas.”

“En lo que te deja dormir el chiquillo” (mujeres, grupo focal, mandos medios).

Sin embargo, debe considerarse que no siempre los hombres parecen interesados en involucrarse en dichas actividades:

“De la licencia de paternidad. Cuando llegué aquí nació uno de mis hijos. Y se me dieron unos días de permiso. Sí se dio el apoyo.”

Entrevistadora: *“¿Recuerda de cuántos días fue el apoyo?”*

“Creo que fueron dos días porque regresé, ya no aguantaba al chiquillo (risas)” (hombre, grupo focal, mandos medios).

En resumen, podría afirmarse que hay una buena disposición a que se incluyan las licencias de paternidad, aunque también hay una franja de desacuerdo, lo que pone de manifiesto la oportunidad de avanzar en su implementación y el reto de desarrollar acciones de sensibilización acerca de la importancia de esta medida tanto para los hombres como para las mujeres, en el entendido de que el cuidado de las y los hijos es una obligación y un derecho de las madres y los padres trabajadores. Por otro parte, si bien la reciente reforma representa un avance para garantizar estos derechos, se corren riesgos de que resulte contraproducente para los trabajadores y las trabajadoras si el Tribunal no pone atención a los problemas que acarrea participar de estas licencias. Por otro lado, es imperioso que se legisle sobre el particular para el personal jurisdiccional, pues si bien en la práctica gozan del derecho, al no estar normada, representa una inseguridad jurídica.

Permisos para asuntos personales y familiares

La normatividad respecto a licencias y permisos para personal jurisdiccional está contemplada en la Constitución del Estado y la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado. Esta legislación solo incluye quién deberá aprobar las licencias de las magistradas/os y juezas/es.

En la Constitución Política del Estado de Aguascalientes se establece que el Supremo Tribunal será quien conceda licencia a los magistrados/as del mismo:

“Artículo 57. Corresponde al Supremo Tribunal de Justicia del Estado:

V. Conceder licencia a sus Magistrados en funciones para separarse de sus cargos, y llamar de entre los Supernumerarios, al suplente respectivo.”

Sin embargo, si esta es mayor a treinta días deberá ser brindada por el poder legislativo:

“Artículo 65. Las licencias de los Magistrados, para dejar de concurrir al despacho por más de treinta días con o sin goce de sueldo, solo pueden serles concedidas por la Legislatura del Estado o por la Diputación Permanente.” (Ley Orgánica del Poder Judicial).

Por su parte, los jueces pedirán licencia ante el Consejo de la Judicatura. Sin embargo, no es claro quién otorga los permisos o licencias, aunque se pensaría es el propio Consejo como el órgano otorgante:

“Artículo 95. Corresponde al Consejo de la Judicatura Estatal:

II. Informar al Supremo Tribunal de Justicia de las renunciaciones y licencias que hayan tramitado los Jueces para separarse de su cargo” (Ley Orgánica del Poder Judicial).

Como puede observarse, la legislación sobre licencias del personal jurisdiccional es pobre, no define ni los plazos ni los criterios y no incluye a todo el personal jurisdiccional.

Por otro lado, el personal administrativo encuentra mucho más seguridad jurídica en la legislación para gozar de permisos y licencias. El Estatuto Jurídico de los Trabajadores al servicio de los Gobiernos del Estado, que regula al personal de base de los tres poderes, establece la posibilidad de brindar licencias, sin goce de sueldo pero respetando los derechos y antigüedad del trabajador por las siguientes causales:

“A). Para el desempeño de comisiones sindicales; B). Cuando fueren removidos temporalmente al ejercicio de otras comisiones como funcionarios públicos de elección o de otra índole; C). Para desempeñar cargos de elección popular; D). Cuando sufran enfermedades no profesionales y por el tiempo que sea necesario para su restablecimiento; E). Por razones de carácter personal del trabajador, que no podrán exceder de tres meses en un año” (art. 57).

Además, el Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial que, en la práctica, norma la vida interna de los trabajadores de base, establece varios tipos de licencia: licencias económicas, licencia voluntarias, licencias necesarias y licencias por fuerza mayor.

Las licencias económicas serán con goce de sueldo y se conceden hasta por dos días hábiles. Las mismas deberán sujetarse a:

- I. Que los servidores públicos tengan cuando menos dos años consecutivos de servicios.
- II. Los días económicos se deberán solicitar por escrito al titular del juzgado o área cuando menos con seis días hábiles de anticipación.
- III. No deberán ir seguidas por periodo vacacional.

- IV. El criterio en cuanto a las fechas a otorgar dependerá de las necesidades del trabajo del juzgado o área a que pertenezca el servidor público, no debiendo ser más de dos personas por juzgado o área a la vez” (art. 41).

El titular, a su vez, turnará la petición a la Dirección de Dirección de Administración de Personal.

De acuerdo con dicho Reglamento se concederán licencias voluntarias sin goce de sueldo al personal que cuente con dos años de servicio bajo el siguiente procedimiento:

- I. Presentar solicitud al Presidente del Tribunal por medio de la Oficialía Mayor, cuando menos con quince días de anticipación a la fecha que solicita la licencia, en donde se señalen las razones que fundamenten su petición.
- II. El Presidente del Tribunal deberá examinar la necesidad, oportunidad y duración de la misma y podrá concederse desde quince y hasta por ciento ochenta días pudiendo, previa solicitud del servidor público, renovarse a su vencimiento por otro periodo igual.
- III. No se otorgará licencia mayor de noventa días al servidor que en el año calendario anterior haya tenido acumulados más de ciento ochenta días de licencia voluntaria” (art. 43).

Las licencias necesarias con goce de sueldo serán las de paternidad o maternidad, por riesgos de trabajo o por incapacidad temporal (art. 44).

Las licencias por fuerza mayor serán por tres días hábiles con goce de sueldo por alguna de las siguientes causas:

- I. Por fallecimiento de cónyuge o concubina, hijos, padres o padres políticos y hermanos; o de algún otro familiar cercano al servidor público a juicio del Presidente del Tribunal.
- II. Por accidentes, enfermedades graves y/o intervenciones quirúrgicas a padres, hijos, cónyuge, concubina o hermanos.
- III. Cuando el servidor público contraiga matrimonio.
- IV. (Derogado).
- V. Por traslado a población distinta a la del domicilio del servidor público, para asistencia médica de hijos, cónyuge o concubina.

- VI. Por asistir el servidor público a diligencias de carácter legal para las que haya recibido cita, siempre que ésta coincida con su horario de trabajo” (art. 47).

Podrán solicitarse verbalmente el primer día de inasistencia por el trabajador o un familiar, directa o telefónicamente, las licencias por incapacidad temporal, fallecimiento y enfermedades de familiares y salida de la ciudad por enfermedad de familiar (art. 48).

Resulta violatorio a los derechos del trabajador que exista en el Reglamento una serie de medidas que permitan, a pesar de enfermedad, que no se les pague su salario íntegro:

“Artículo 45. En el caso de la fracción III del artículo anterior, la licencia con goce de sueldo se sujetará a lo siguiente:

- I. Se concederá la licencia hasta por diez días hábiles en un año de calendario.
- II. Los primeros tres días se cubrirán al cien por ciento del salario que perciba el servidor público; y
- III. Los cinco días siguientes se cubrirán al sesenta por ciento del salario que perciba el servidor público.”

“Artículo 46. Cuando la incapacidad se genere por un accidente o enfermedad que tenga como consecuencia la hospitalización y/o intervención quirúrgica del servidor público, sea por una enfermedad contagiosa, adicionales a los días señalados en el artículo anterior se otorgará licencia con goce de sueldo hasta por veinte días hábiles en un año calendario de conformidad con lo siguiente:

- I. Diez días al cien por ciento del salario que perciba el Servidor Público.
- II. Diez días al sesenta por ciento del Salario del Servidor Público.”

“Artículo 46 Bis. El presidente del Tribunal podrá autorizar que se cubra el salario hasta por noventa días naturales al sesenta por ciento al servidor público que continúe incapacitado una vez transcurridos los días establecidos en los artículos 45 y 46 del Reglamento; previa exhibición de la documentación que acredite el diagnóstico del padecimiento. Si concluido dicho periodo el servidor público continúa incapacitado, se enviará al área médica del ISSSPEA para que lo valore e informe su estado de salud; en caso de que el servidor público aún no esté en condiciones de

presentarse a laborar, se podrá prorrogar el porcentaje de pago del sesenta por ciento, por otro periodo igual de noventa días naturales.

En caso de que al concluir dicho periodo, el servidor público continúe incapacitado, se enviará nuevamente al área médica del ISSSPEA para que analice si procede el dictamen de pensión por invalidez. En caso de no ser procedente y el Instituto Mexicano del Seguro Social continúe expidiendo incapacidades, se le continuará pagando el salario al sesenta por ciento, hasta el plazo máximo de un año desde la fecha de inicio de la incapacidad. Transcurrido el año, se enviará nuevamente al área médica del ISSSPEA para ver si procede el dictamen de invalidez. Si el área médica del ISSSPEA informa que el servidor público ya no está en condiciones de continuar prestando sus servicios y le dictamina pensión por invalidez, se le continuará pagando hasta la fecha de inicio de la misma, con el sesenta por ciento del salario.”

Además de la posibilidad de licencias, el Reglamento contempla los pases de salida por una hora autorizados por el titular del área o juez (art. 52).

Las autoridades afirman que esta legislación se aplica con flexibilidad, pues existe una voluntad de comprender al trabajador o trabajadora:

“Tú le puedes dar a lo mejor otra concesión, dependiendo de la circunstancia con que se enfrente un trabajador. Por suponer: el reglamento maneja que tienes hasta tres días en caso de fallecimiento. Pero, nos ha sucedido que hay trabajadores que están muy mal psicológicamente. Que inclusive pues se tienen que atender, eh... tuvimos un..., en una ocasión; una personita por ejemplo, que le fallecieron los dos papás, al mismo tiempo. ¡Fue un golpe muy drástico!, fue un accidente, entonces ¡pues imagínate!, en toda la semana no pudo presentarse ¿no? Y a lo mejor en estos casos sí hay una, pues una situación... que se tiene que hacer un poquito de excepción, en el reglamento para el apoyo: esa vez se le dio una semana a la trabajadora” (mujer, entrevista, Dirección de Administración de Personal).

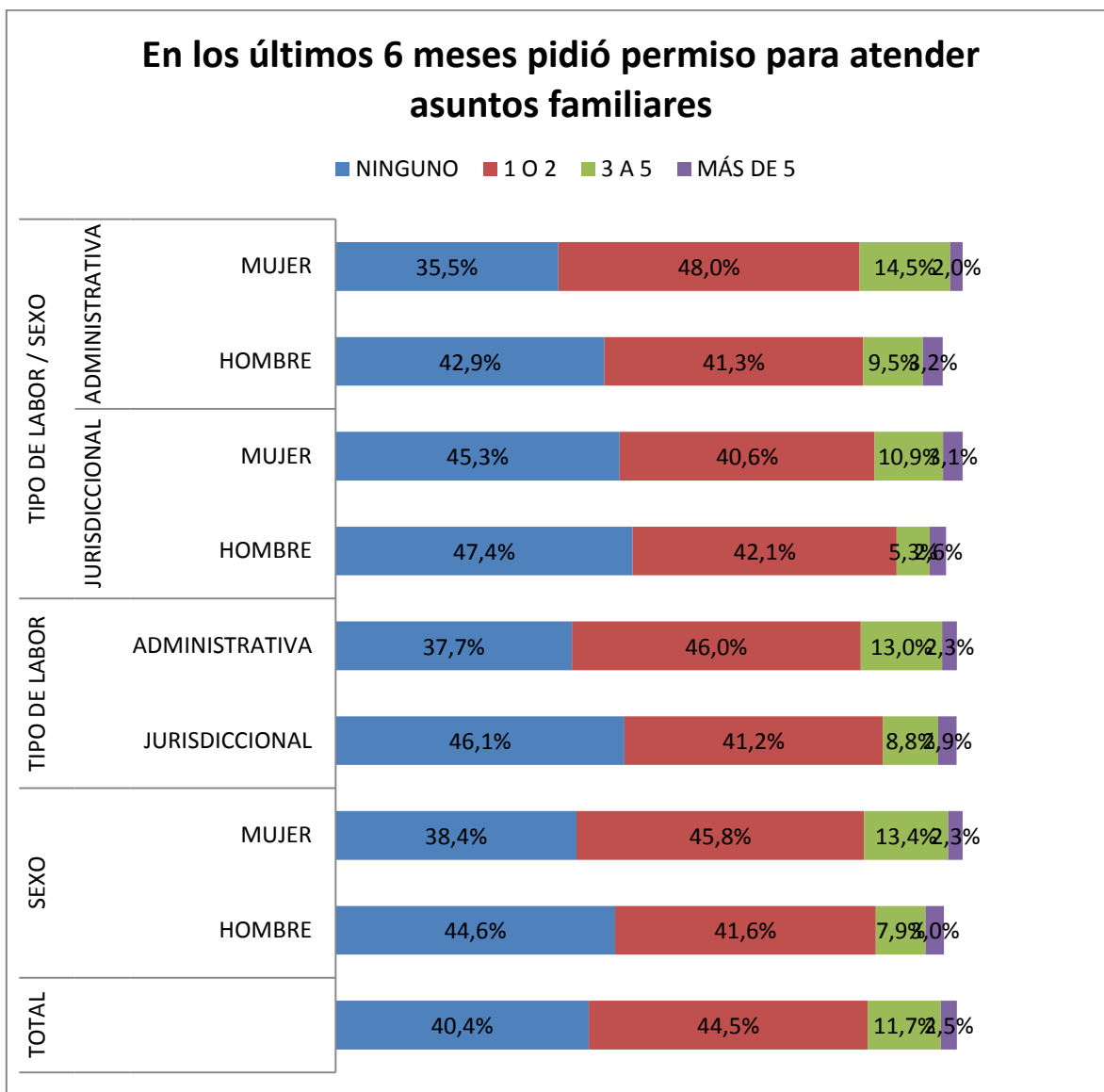
“Existe la voluntad y el apoyo de entender por ejemplo, en el caso de una trabajadora que le suspenden a su hijo de la guardería porque está enfermo, porque tiene varicela, o por no sé, por alguna situación es entendible que no puede estar tanto física ni moralmente en el área de trabajo, tanto en el caso del trabajador como de la trabajadora, y por ende se le da el apoyo para que ella

pueda atender su necesidad primordial. Entonces, en ese sentido sí existe todo el apoyo” (mujer, entrevista, Dirección de Administración de Personal).

En la práctica esta misma legislación para personal de base incluye a los miembros del personal jurisdiccional; sin embargo, en estricto sentido la normatividad no aplicaría para ellos, por lo que debe considerarse incluirlos en el Reglamento o brindar un reglamento específico para dicho personal.

En la encuesta aplicada se observó que 44.5% del personal del Tribunal solicitó una o dos veces permiso para atender asuntos familiares en los últimos seis meses. En el análisis por sexo, aparece que 45.8% de las trabajadoras y 41.6% de los trabajadores lo pidieron una o dos veces. Mientras que 38.4% de las empleadas y 44.6% de los empleados no demandaron ningún permiso. En el análisis por tipo de labor, destaca que 46.0% del personal del área administrativa y 41.2% del área jurisdiccional mencionaron que solicitaron permiso 1 o 2 veces. En tanto que 37.7% y 46.1% no pidieron ningún permiso, respectivamente.

Gráfica 45



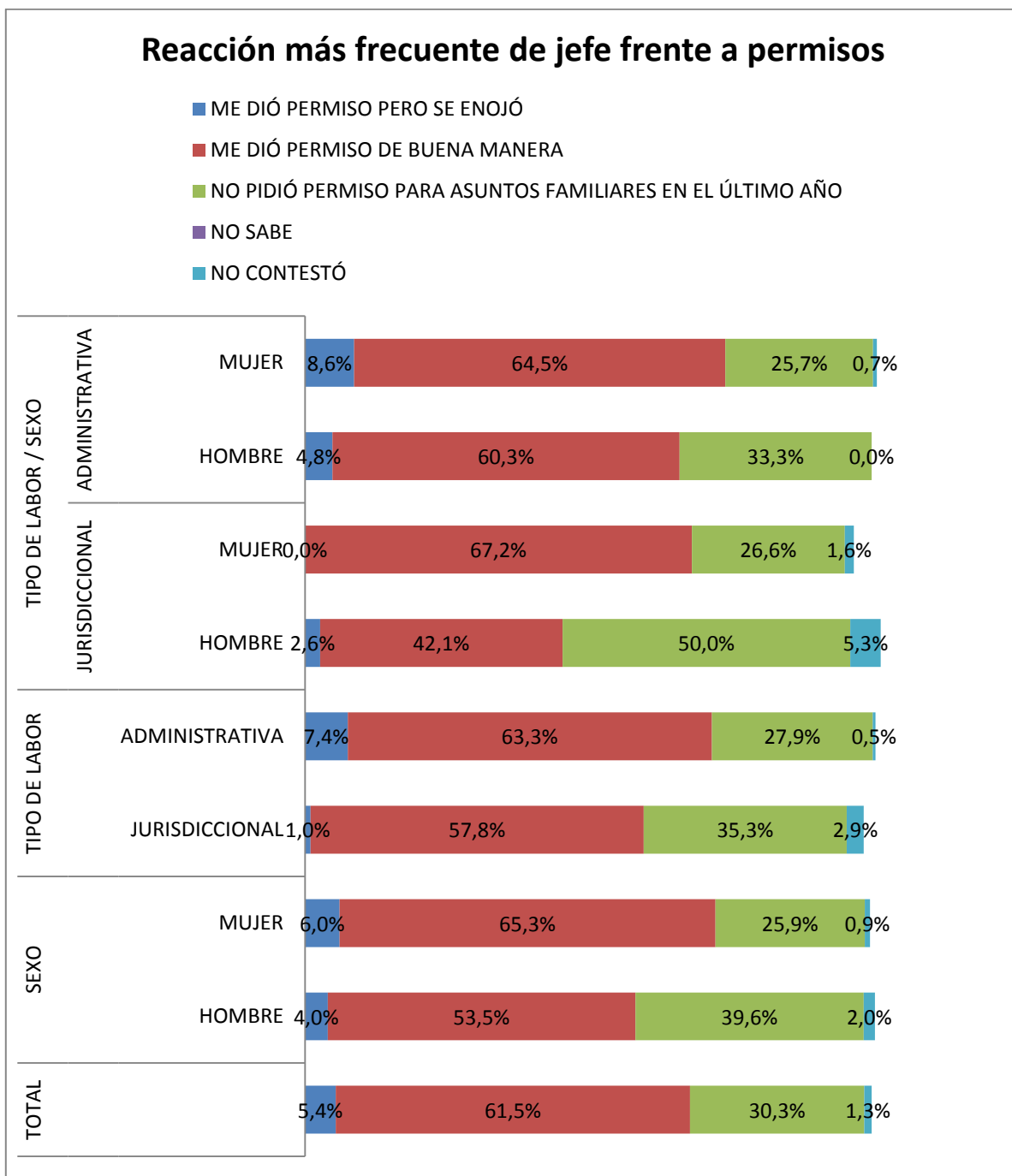
En la encuesta aplicada, no existieron diferencias significativas entre los motivos para pedir permiso de hombres y mujeres, cuatro fueron los más comunes: atender trámites personales, enfermedad, asistir a eventos escolares de los hijos y cuidar de ellos.

Tabla 9

VE.P32 CUÁLES FUERON LOS MOTIVOS MÁS FRECUENTES (a)	3	3	2	3	3	2	3	4	3
CUIDAR A MIS HIJOS/AS	3	3	2	3	3	2	3	4	3
CUIDAR A OTROS FAMILIARES	5	5	5	5	5	7	4	4	5
ENFERMEDAD PROPIA	2	2	2	4	2	3	4	2	2
ASISTIR A EVENTOS ESCOLARES DE HIJOS	3	3	2	2	4	3	1	3	4
ATENDER TRÁMITES PERSONALES	1	1	1	1	1	1	2	1	1
ASISTIR A COMPROMISOS FAMILIARES	7	6	8	6	8	5	7	7	8
CAPACITACIÓN O ESTUDIOS	7	9	7	9	7	8	7	7	7
FALLECIMIENTO DE UN FAMILIAR	6	6	6	8	6	8	6	4	6
DÍAS POR ANTIGÜEDAD	10	10	9	10	9	8	10	10	8
NO CONTESTÓ	9	8	9	6	9	5	7	9	10

Por otra parte, la encuesta consideró que es importante conocer las reacciones de las y los jefes frente a las solicitudes de permisos. Para 61.5% del personal de la institución la reacción más frecuente de la jefa o el jefe al pedir permisos fue otorgarlos de buena manera, mientras que 5.4% del personal, señaló que se lo otorgaron pero la jefa o el jefe se enojaron. En el área administrativa, 7.4% de las personas encuestadas señaló también esta reacción de enojo, mientras que en el área jurisdiccional fue mencionado por 1.0%. El 8.6% de las mujeres del área administrativa recibieron la aceptación con enojo de la jefa o el jefe, en el caso de los hombres de esta área fueron 4.8% quienes lo manifestaron.

Gráfica 46



La opinión generalizada en los grupos focales aplicados, fue que la reacción del titular está vinculada a su personalidad, así como que en general se tienen buenas experiencias con sus superiores:

“Depende mucho de la personalidad del titular. Como puede fluir muy bien en unas áreas y son amenas, en otras dicen ‘yo me dedico a dictar sentencia no me importa lo que pase de la puerta para allá’. Delegan a su secretario cualquier punto que tenga que tocar. ‘¿Sabe qué? Arréglole usted. Yo aquí en lo mío’. Sí les falta a algunos ese contacto con la gente, sensibilizarse de los problemas de los demás: ‘A mí no me venga que su niño se enfermó’. Son muy tajantes y hay quienes son un poco más comprensivos y fluye la relación” (hombre, grupo focal, mandos medios).

“También mi jefe es muy buena persona. En mi caso, soy estudiante y cuando tengo alguna duda me ayuda. Le digo: ‘licenciado, necesito salirme, tengo clase’ y no hay problema” (hombre, grupo focal, operativo).

“A mí en lo personal se me ha dado la facilidad, por cuestión de cualquier permiso o situación, con mi jefe no he tenido ningún problema. Pero en lo personal ha sido mucha facilidad por cuestión de cualquier permiso, situación que afortunadamente no han sido varias. Con mi jefe no he tenido ningún problema.

“Nunca he tenido ningún problema con los permisos; y como dice la licenciada, una es responsable y procura no abusar de ello” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

“Si hay alguna emergencia de que la mamá no pueda ir, yo creo que sí se nos daría la oportunidad, por lo mismo de lo accesible que son los jefes” (hombre, grupo focal, operativo).

También los que tienen personal a su cargo son conscientes de su rol para brindar estos permisos y de que de ellos depende, en parte la calidad de vida de sus empleadas y empleados, y sus relaciones familiares:

“Yo quisiera ser claro en que como encargado de despacho tengo un grupo de personitas que me auxilian. Y que en el reglamento se establece que de mí depende el poder conceder licencia o permiso a las personitas para que puedan atender sus necesidades. Y si, se les da el permiso con la única limitante de que no pueden exceder de dos horas, pero sí estoy autorizado a hacerlo y sí se tiene claro que lo prioritario es la familia.

Entrevistadora: *“¿Esto es en caso de emergencias?”*

“Pues no tanto de emergencia; por poner un ejemplo, me dicen ‘licenciado hoy se titula mi hija’ o ‘hoy llevo por primera vez a mi hijo, quisiera que me concediera llegar un poquito tarde’. Y sí se les da el permiso.”

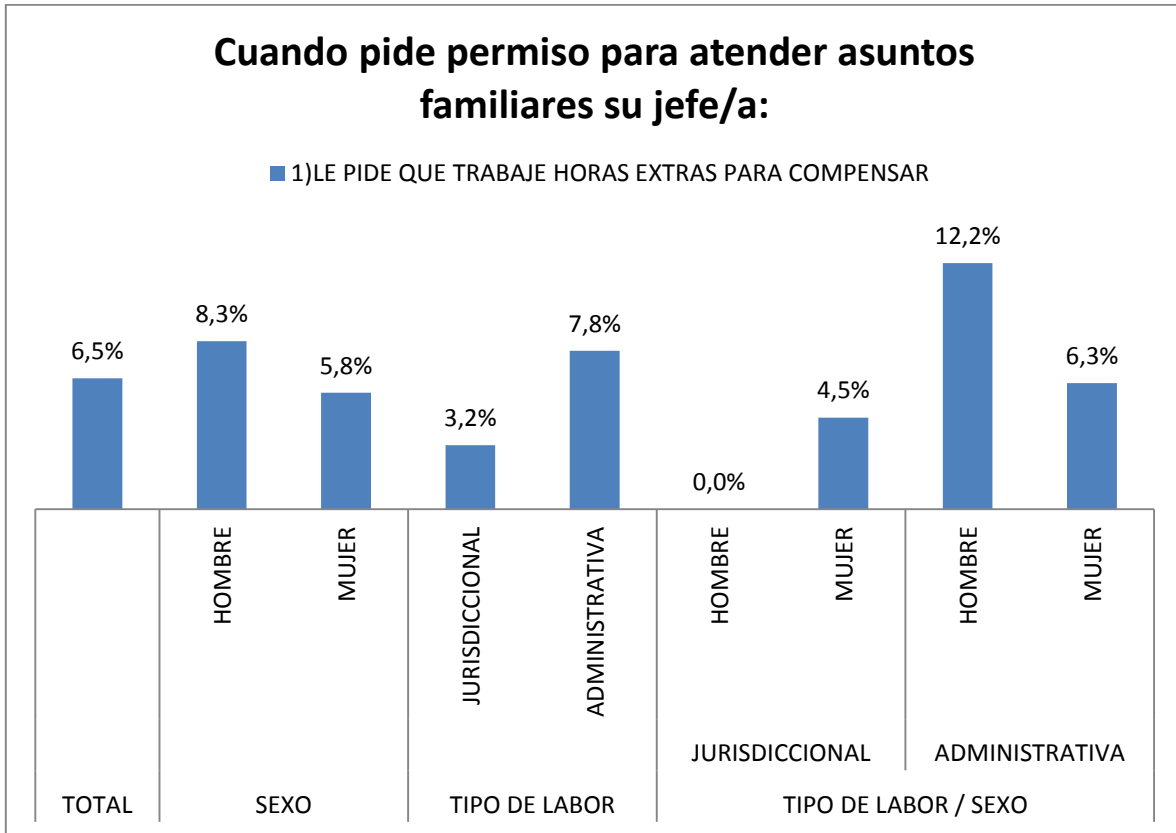
“También hay bondades que hay que enunciar: hay permiso de tres días que se les dan durante el semestre.”

“También hay que mencionar que estamos hablando de personal de apoyo, y el equipo de trabajo, el juez es quien da el permiso de trabajo; pero el juez o la jueza no puede pensar, ni siquiera puede pensar en enfermarse” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

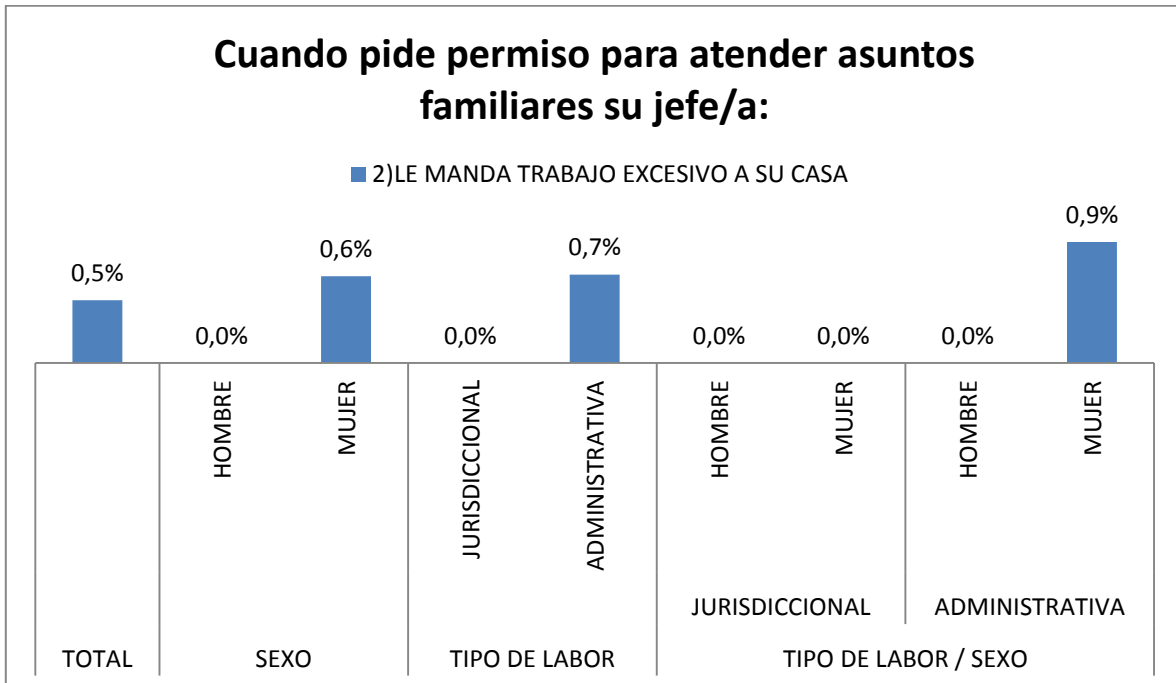
Asimismo, se consultó por las consecuencias de la solicitud de permisos. Las más comunes fueron:

- Casi 14% del personal informó que se les hacen descuento a sus compensaciones. Esto le sucede más repetidamente a las mujeres por poco más de cinco puntos porcentuales, diferencia que se mantiene al interior de cada tipo de labor. Y notoriamente más frecuentemente al personal administrativo, 18.3% por quince puntos porcentuales respecto al personal jurisdiccional, al que solo le sucede en 3.2% de los casos.
- Prácticamente 7% del personal de la institución considera que por los permisos no se les toma en cuenta para ascensos. Son siempre mayores los porcentajes de las mujeres, principalmente en el área jurisdiccional donde es de casi siete puntos porcentuales.
- 6.5% de los encuestados afirma que se le solicita que trabaje horas extras cuando pide permiso. Esto lo afirman en mayor medida los hombres que laboran en el ámbito administrativo, por seis puntos porcentuales respecto a sus pares mujeres.
- Con menos de 2% de menciones aparece que se les quitan días de vacaciones (1.9% en total, señalan que todos los casos son de personal administrativo), se les excluye de las actividades de la oficina y se les manda trabajo excesivo a su casa.
- Destaca, finalmente, que el personal jurisdiccional masculino no presenta uno solo de estos casos.

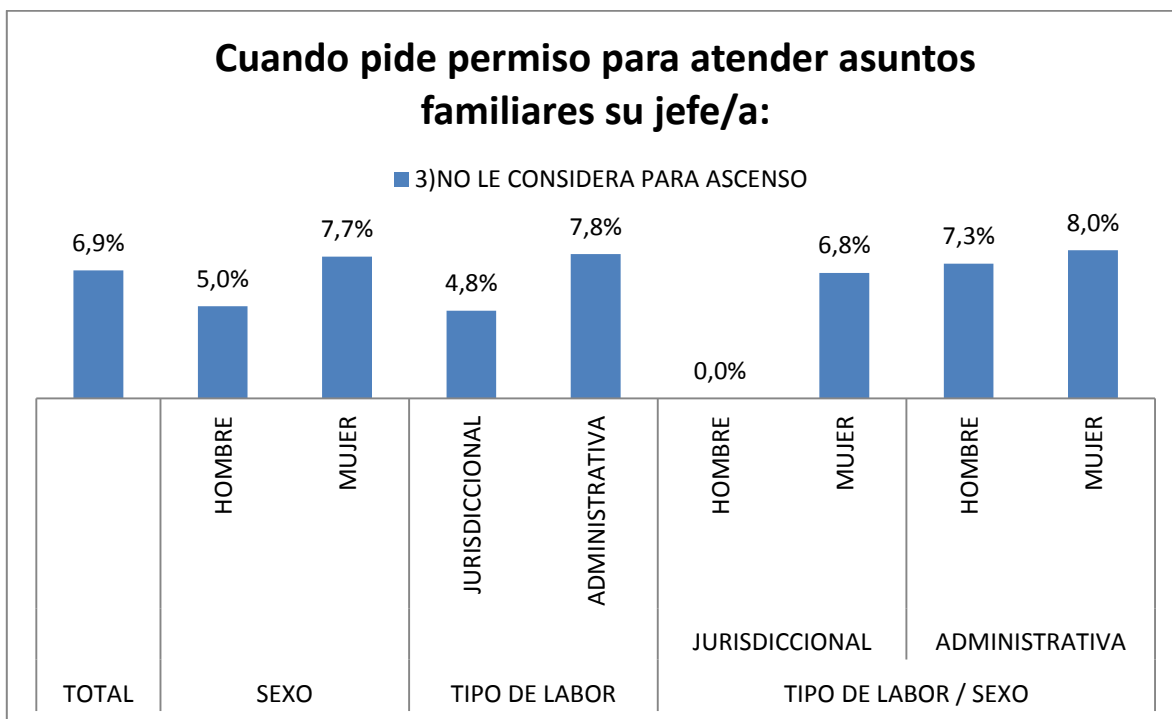
Gráfica 47



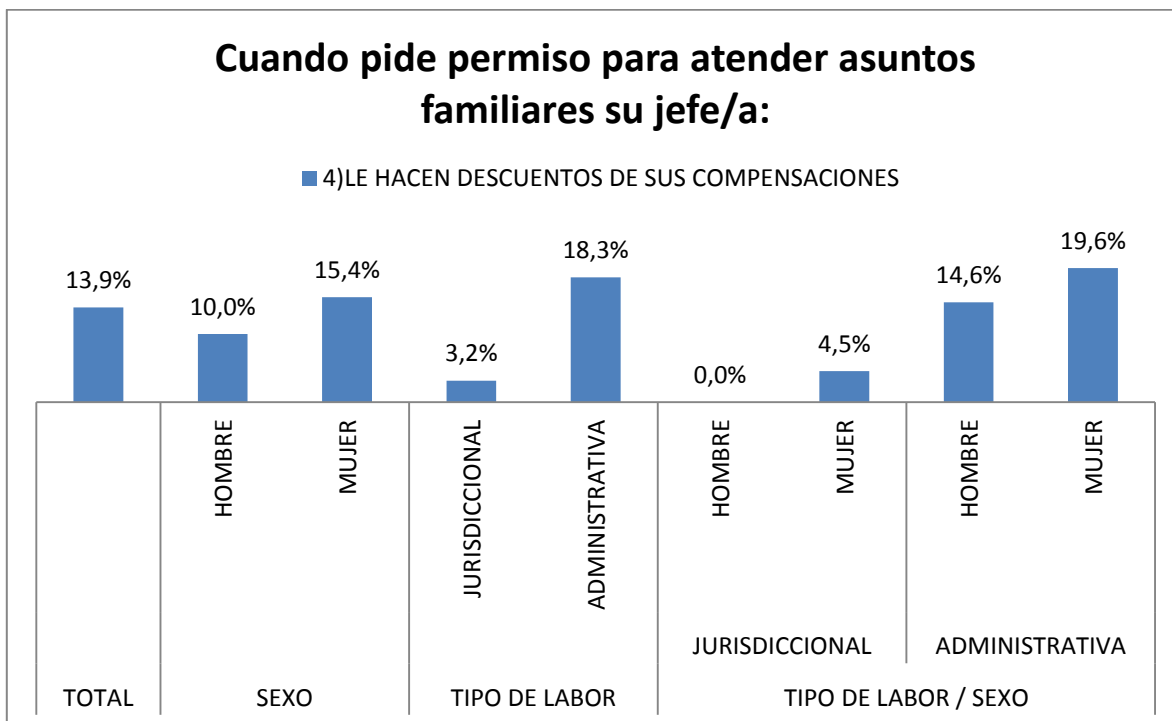
Gráfica 48



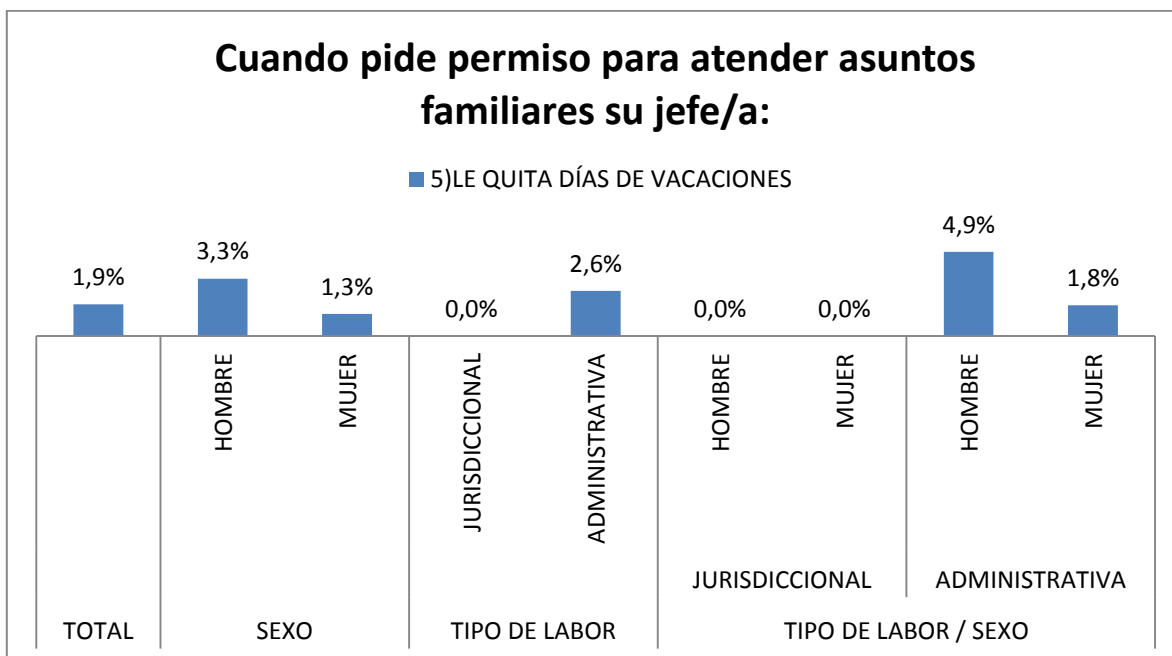
Gráfica 49



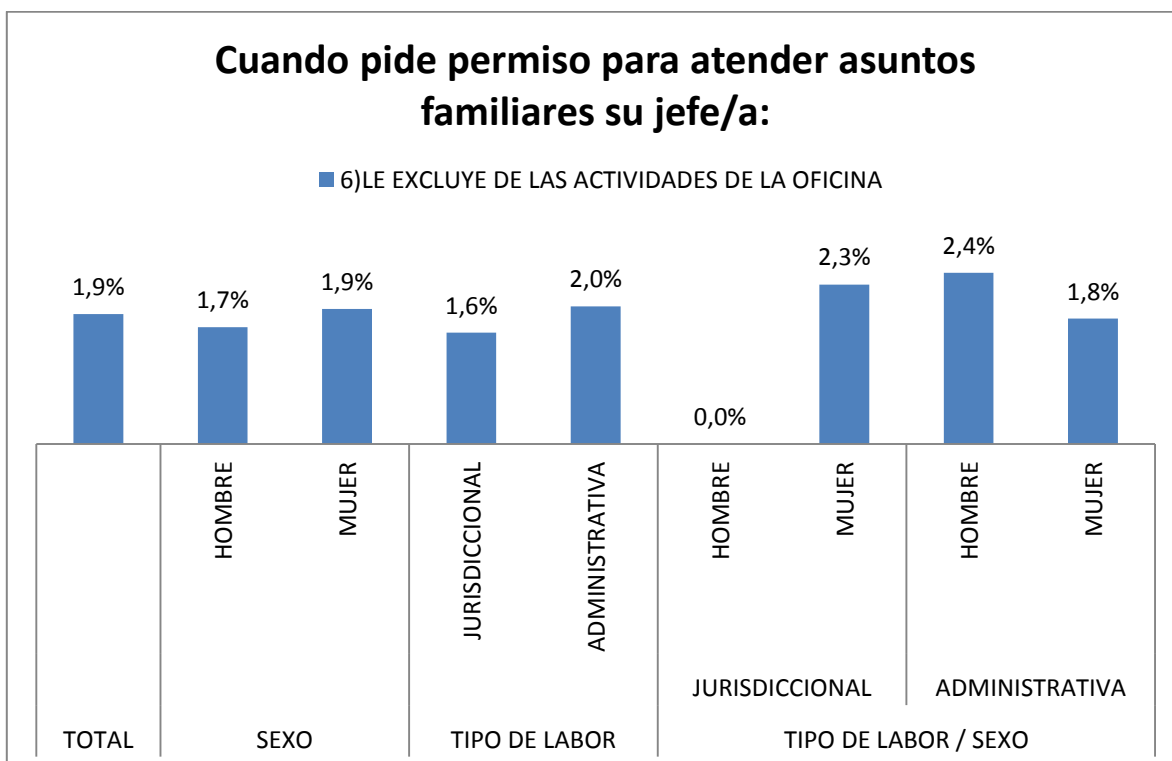
Gráfica 50



Gráfica 51

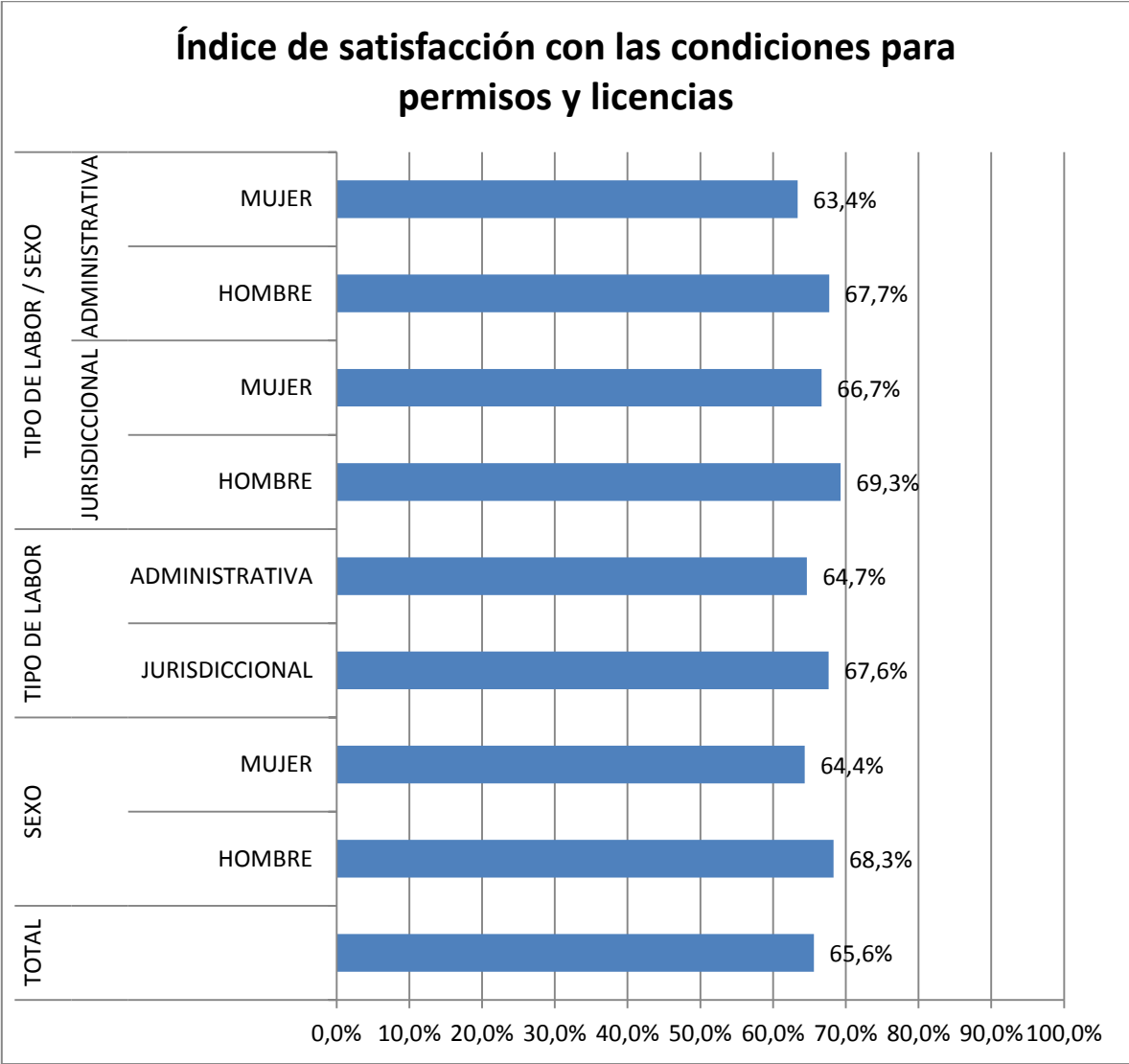


Gráfica 52



El índice de satisfacción con las condiciones para permisos y licencias es de 65.6% para el total de la población encuestada. Este índice es de 64.4% para las mujeres y 68.3% para los hombres. Mientras que en el área administrativa es 64.7% y en la jurisdiccional 67.6 por ciento.

Gráfica 53



Al igual que en apartados anteriores, se puede observar que la satisfacción se debe, en primer término, a la claridad de la norma:

“También tengo aquí 17 años laborando. Lo que he visto es que también se ha reglamentado, sobre todo, los permisos para salir a atender asuntos familiares. Eso ha sido muy bueno, porque ha

mantenido cierto orden. Y ha deslindado de cierta responsabilidad a la institución, en caso de que suceda algún accidente en ese lapso. Y antiguamente, no.

Entrevistadora: *“¿Antiguamente cómo era?”*

“Pues, simplemente se le avisaba al titular, o si no se encontraba, al siguiente al mando [...] y daba permiso de salir. Pero no había un registro de la hora de que se salía, la hora en que llegaba. Podían durar tres, cuatro horas, incluso ya no regresaban (risas) en todo el día. Y en ese sentido pues sí se ha reglamentado bastante bien, la institución” (hombre, grupo focal, mandos medios).

En segundo término, se menciona que dicha norma es aplicada de forma beneficiosa para los trabajadores, a veces incluso yendo más allá de lo que dice la norma:

“Por otro lado yo pienso que sí nos abriga [el Tribunal] en comparación a otras dependencias, yo estuve un tiempo, seis meses, de permiso y me fui al Poder Ejecutivo. Regresé aquí y honestamente valoré, me di cuenta que las condiciones de trabajo de aquí son mucho mejores. El Reglamento Interior de Trabajo nos da los tres días económicos o, por ejemplo, en caso de enfermedad de hijos o de familiares. En caso de muerte, no nada más de familiares, en caso de amigos. El Supremo Tribunal nos otorga días para poder faltar en esos casos, vamos, en casos fortuitos o una muerte súbita, una muerte, vaya” (hombre, grupo focal, mandos medios).

“Solicitan, cuando están estudiando, tiempo para cumplir su jornada antes” (mujer, grupo focal, mandos medios).

Formación y capacitación

La Ley Orgánica del Poder Judicial crea el Instituto de Capacitación del Poder Judicial del Estado (art. 96), el cual tendrá a su cargo:

- I. La actualización profesional de los miembros del Poder Judicial del Estado, mediante clínicas procesales.
- II. La capacitación de los aspirantes a ingresar al Poder Judicial del Estado.
- III. Las demás que le confieran las Leyes y Reglamentos” (art. 98).

Como se verá más adelante, el Instituto está involucrado en la capacitación tanto del personal jurisdiccional como administrativo.

La capacitación para el personal jurisdiccional es un derecho que forma parte de la carrera judicial, según establece el Reglamento del Consejo de la Judicatura (art. 41).

Por su parte, para el personal administrativo la capacitación es una obligación (Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos del Estado de Aguascalientes, sus municipios y organismos descentralizados, art. 58; Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes, art. 55 fracc. XIX, art. 69 y art. 72); al mismo tiempo que un derecho:

“Artículo 68. Todos los servidores públicos tienen derecho a que el Poder Judicial les proporcione capacitación y adiestramiento de acuerdo con las posibilidades presupuestales de éste, que les permita elevar su nivel de vida y productividad en el trabajo, conforme a los programas que él mismo formule” (Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes).

Entre los derechos de las trabajadoras y los trabajadores, se encuentra que la capacitación se realice dentro de su horario de trabajo; para inmediatamente estipular que también puede darse fuera del horario de trabajo según las necesidades del Tribunal y establecer que esto es ya un acuerdo aceptado por el trabajador:

“Artículo 71. La capacitación o adiestramiento deberá impartirse al servidor público durante las horas de su jornada de trabajo, o en su caso, atender a las necesidades del Poder Judicial, por la naturaleza del trabajo o tratándose de una capacitación especial requerida y autorizada al servidor público, fuera del horario respectivo, con lo cual están de acuerdo ambas partes y lo convienen desde este momento.” (Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes, negritas propias).

Las capacitaciones formaran parte del expediente del personal:

“Artículo 70. Para el cumplimiento de las disposiciones contenidas en este capítulo, el Director del Instituto de Capacitación del Poder Judicial deberá llevar el control de los cursos y resultados de cada servidor público y deberá informarlo a la Dirección de Administración de Personal para que

se anexe copia de la constancia recibida a su expediente laboral.” (Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes).

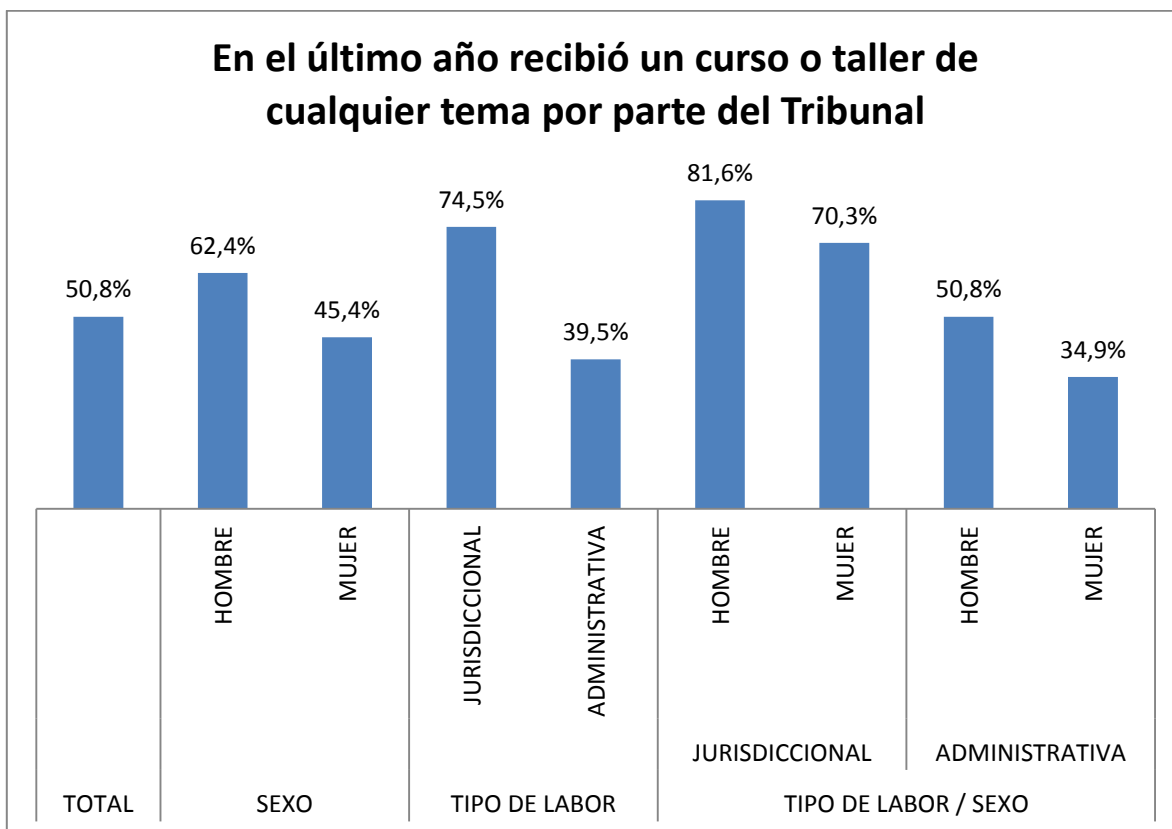
En la normatividad, por tanto, se establece tanto la capacitación del personal jurisdiccional como administrativo en igualdad; a pesar de ello, en la práctica se le da prioridad al ámbito jurisdiccional. Ante esta situación, las propias autoridades reconocen que hace falta un mayor esfuerzo para incluir al personal administrativo en procesos de capacitación.

“La capacitación sí se enfoca mucho en lo jurídico, pero también tenemos que capacitar a la mecanógrafa, a la recepcionista, a la que saca copias, al que barre, a todo mundo. La capacitación no es exclusiva, para mi muy particular punto de vista, para determinados rangos o puestos; sino debe de ser en general, hasta para capacitarte en materia de seguridad.

Para capacitarte porque a lo mejor tienes un grado escolar inferior y que yo, Poder Judicial, tenga una escuela. Si tú acabaste la secundaria pues insíbete y vemos de qué manera obtienes una preparatoria, o que te especialices en algo. En el área de los servicios generales, que a lo mejor un curso de electricidad, un curso de electrónica, un curso de ahorro de energía, no sé. Lamentablemente la situación es que somos 650 trabajadores, entonces, ¡imagínate!” (mujer, entrevista, Dirección de Administración de personal).

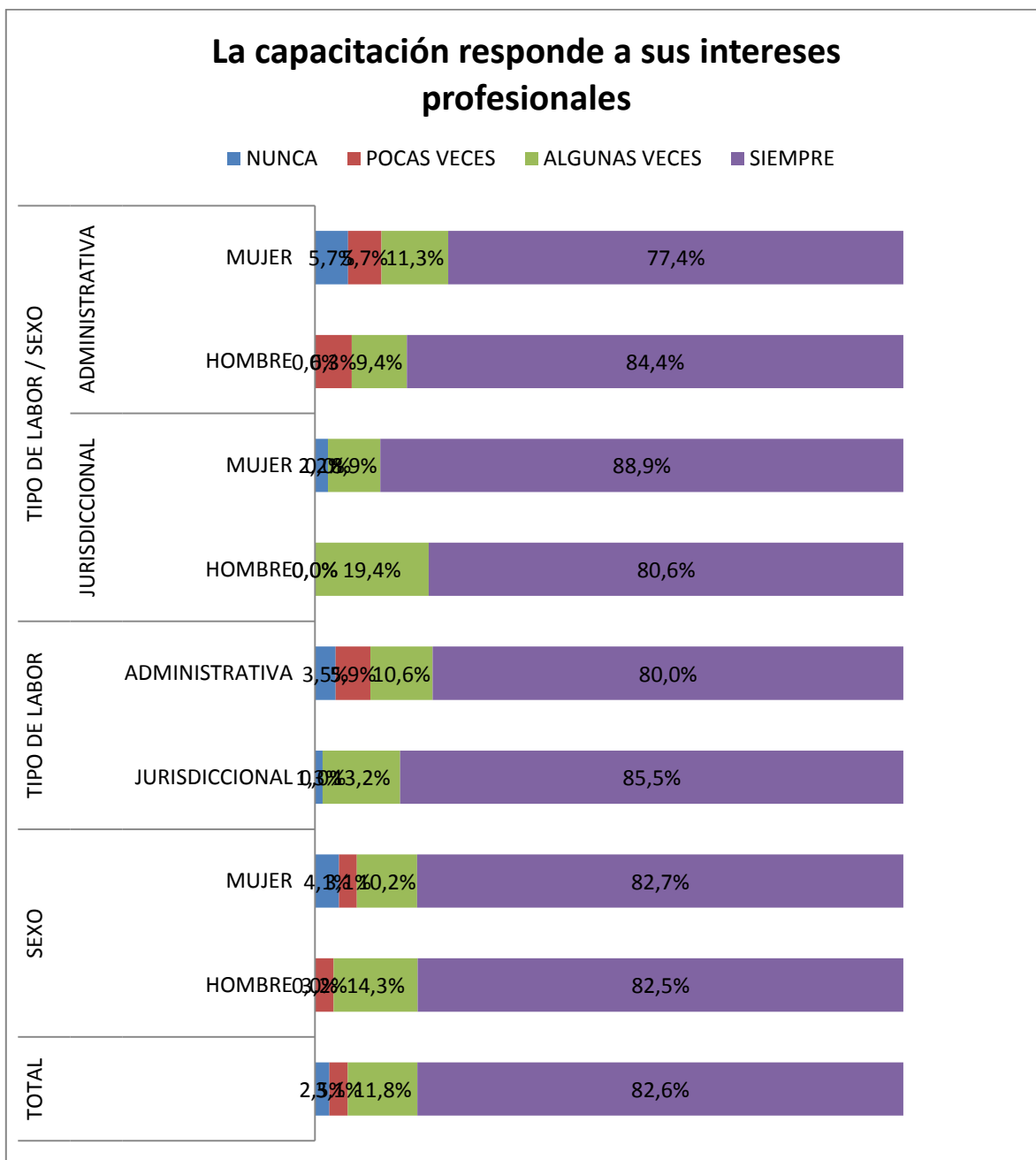
En el último año, según refleja la encuesta realizada, 50.8% del personal manifestó que recibió un curso o taller de cualquier tema por parte de la institución. Las mujeres declararon en menor proporción recibir algún curso o taller, ya que 45.4% respondió afirmativamente, frente a 62.4% de los hombres. Además, hay diferencia sustantiva entre las áreas, en la jurisdiccional 74.5% del personal recibió capacitación y en la administrativa solo 39.5%. Las diferencias por sexo se manifiestan en mayor medida, en el área administrativa, ya que 50.8% de los hombres y contra el 34.9% de las mujeres, obtuvieron algún curso o taller.

Gráfica 54



Un elemento fundamental en temas de capacitación es la utilidad que estos tienen para el personal, en términos de sus intereses profesionales. Para 82.6% de los trabajadores y trabajadoras del Tribunal las capacitaciones responden con sus intereses profesionales. El 80.0% del personal del área administrativa y 85.5% del área jurisdiccional lo mencionaron, esto reflejó la mayor relevancia que se le brinda al personal jurisdiccional.

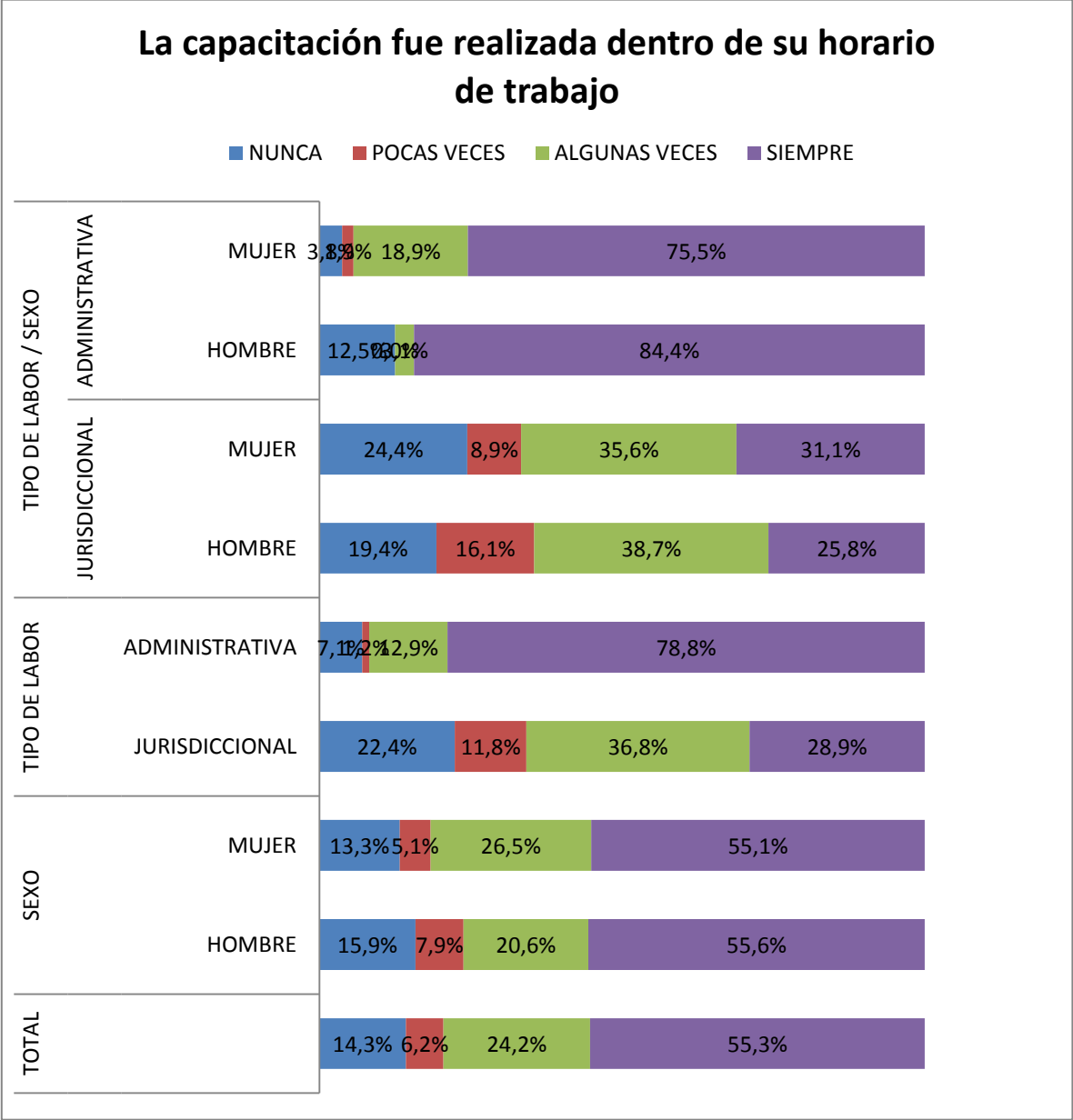
Gráfica 55



Respecto a los obstáculos para participar en los procesos de capacitación, la encuesta indagó sobre varios elementos. En primer lugar se consultó respecto de los horarios en que se ofrecen los cursos y talleres y como se vio un poco más arriba, es un tema ambivalente en la legislación. Según indica la encuesta aplicada, las capacitaciones se dan en mayor medida dentro del horario de trabajo. Más de la mitad del personal del Tribunal (55.3%) dijo que las capacitaciones siempre son en su horario de trabajo y 14.3% señaló que nunca son en este horario. En el área jurisdiccional,

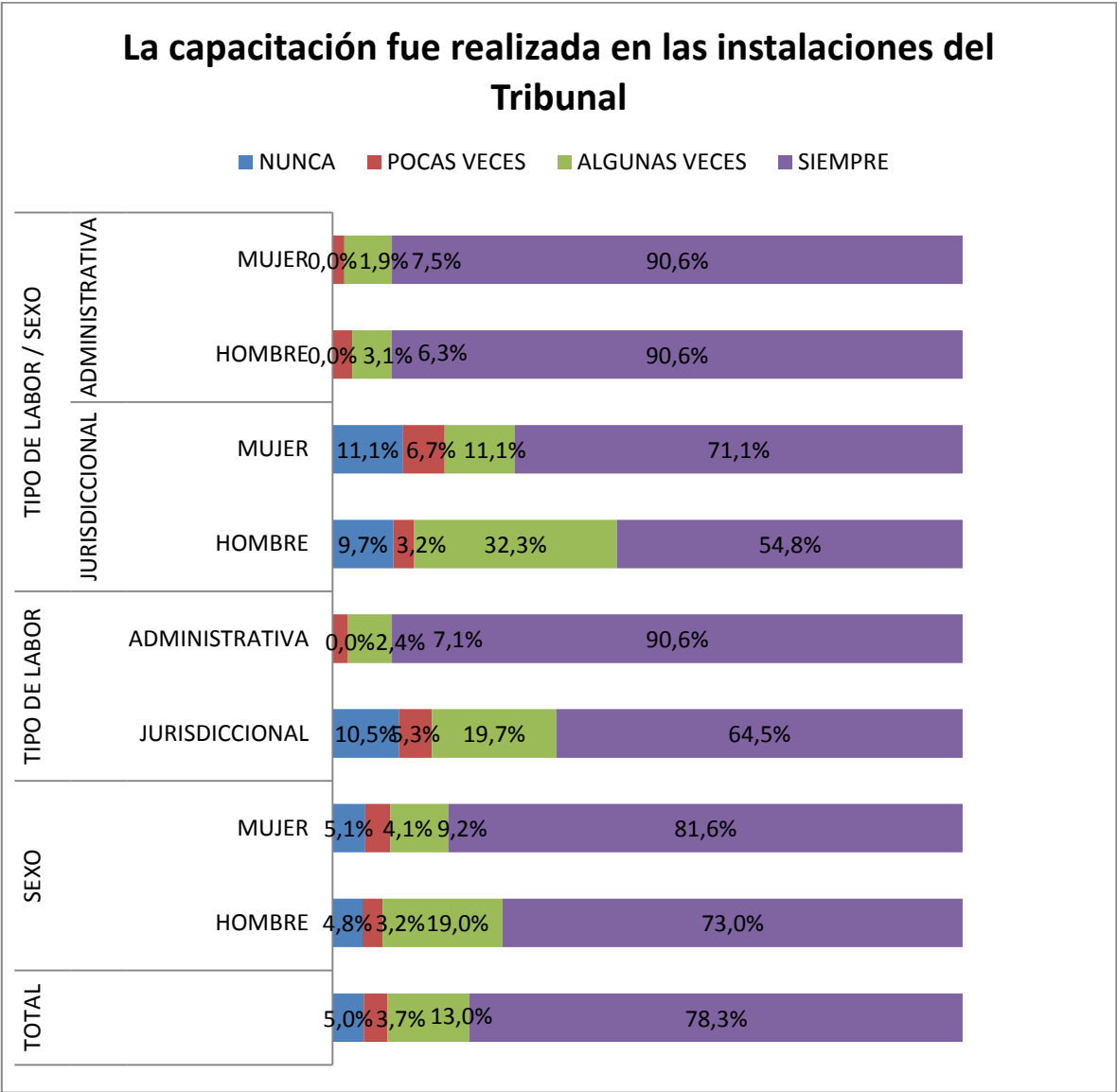
36.8% del personal dijo que algunas veces las capacitaciones son dentro de los horarios de trabajo y 22.4% afirmó que nunca son en estos horarios. En cambio, en el área administrativa, 78.8% del personal respondió que siempre son en horarios de trabajo. Debe decirse, por tanto, que para el personal jurisdiccional las capacitaciones se dan con más frecuencia fuera de su horario de trabajo, esto genera dificultades para tomarlas.

Gráfica 56



Además, 90.6% de mujeres y hombres del área administrativa, señalaron que las capacitaciones se realizan siempre en las instalaciones de la institución. En tanto que en al área jurisdiccional, 54.8% de los hombres dijeron que siempre son en las instalaciones y 32.3% que solo algunas veces. Es decir, nuevamente se observa una mayor dificultad para acceder a las capacitaciones para el personal jurisdiccional.

Gráfica 57



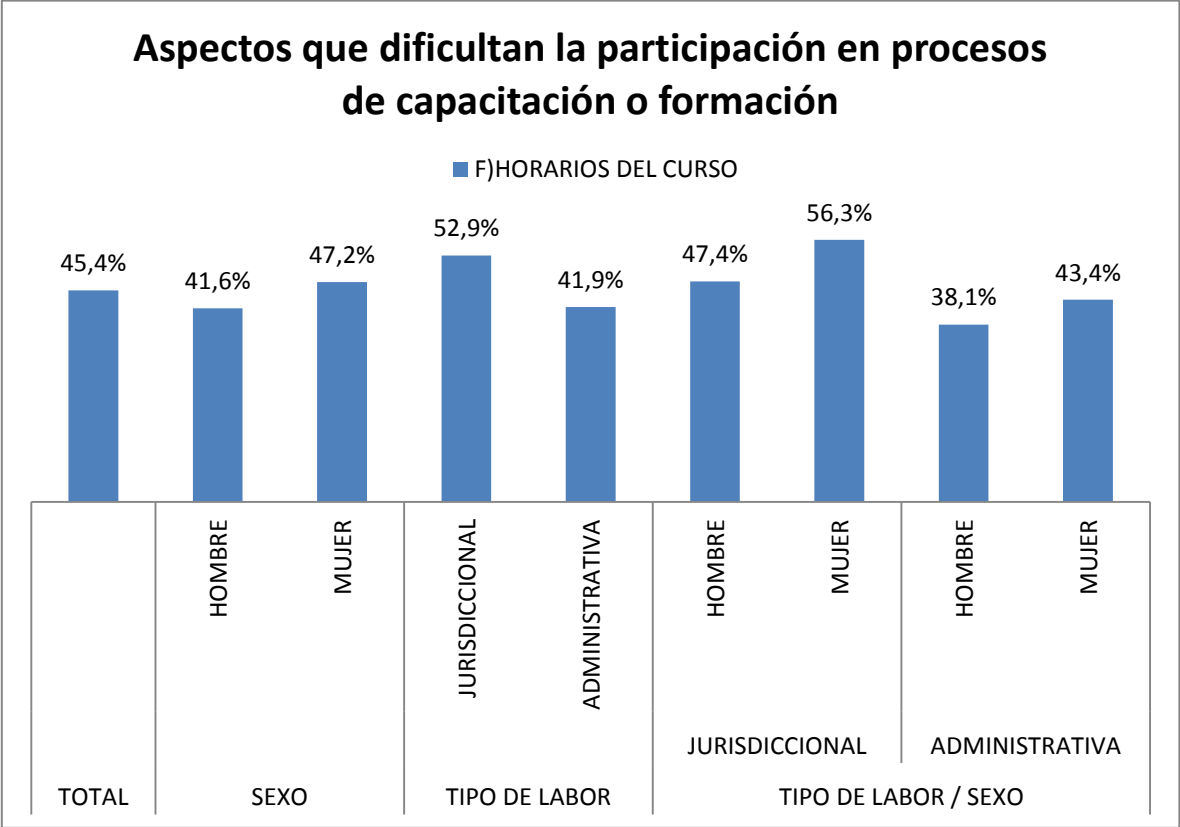
Al consultar directamente al personal por los aspectos que dificultan su participación en los cursos y talleres que ofrece el Tribunal, el más mencionado fue el horario del curso.

El horario de los cursos es un tema que ocasiona dificultad al momento de la capacitación, lo es para 56.3% de las mujeres y 47.4% de los hombres del área jurisdiccional y para 43.4% de las trabajadoras y 38.1% de los trabajadores del área administrativa. Son las mujeres las que manifiestan en mayor medida esta dificultad; sin embargo, no lo consideran un problema de género:

“Estudiamos” (varias responden).

“Lo que pasa es que tienes que organizarte pero no creo que sea una cuestión de género. O sea, si el enfoque de esta reunión es el género, la dificultad de los horarios es tanto para hombres como para mujeres. Tu responsabilidad con la que debes cumplir es precisamente la medida del tiempo” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Gráfica 58

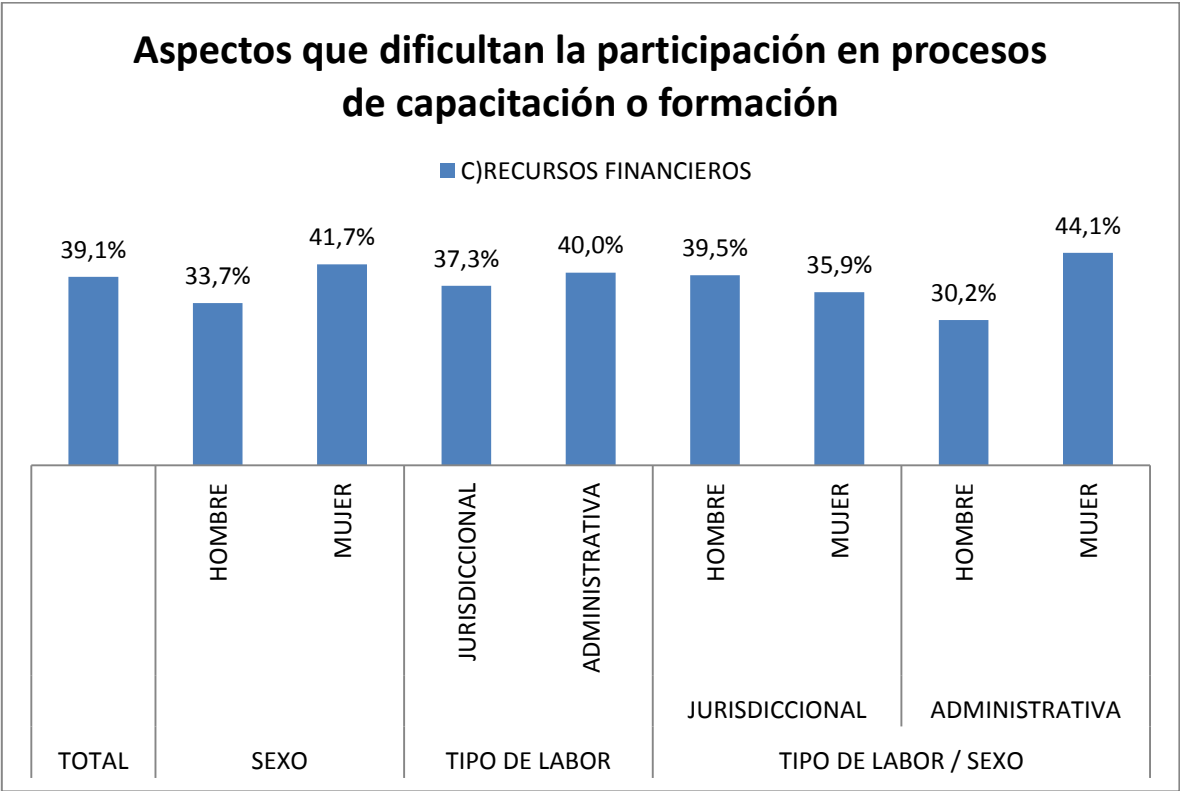


Los segundos elementos más mencionados fueron los recursos financieros, lo cual llama poderosamente la atención porque en teoría sería el Tribunal el encargado de brindar las capacitaciones. Los recursos financieros son una limitante para 44.1% de las mujeres del área administrativa y 30.2% de los hombres de esta área lo señalaron. En el área jurisdiccional fue mencionado por 39.5% de los hombres y 35.9% de las mujeres. Esto a pesar de que en los grupos focales apareció que algunas veces la institución brinda apoyo económico para costear capacitaciones externas:

“En cuestión de capacitación yo sí he sentido que hay apoyo; en cuestión económica a veces hay más apoyo a veces menos” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

“Toda mi maestría fue costeadada con dinero del Tribunal, incluso la titulación” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Gráfica 59



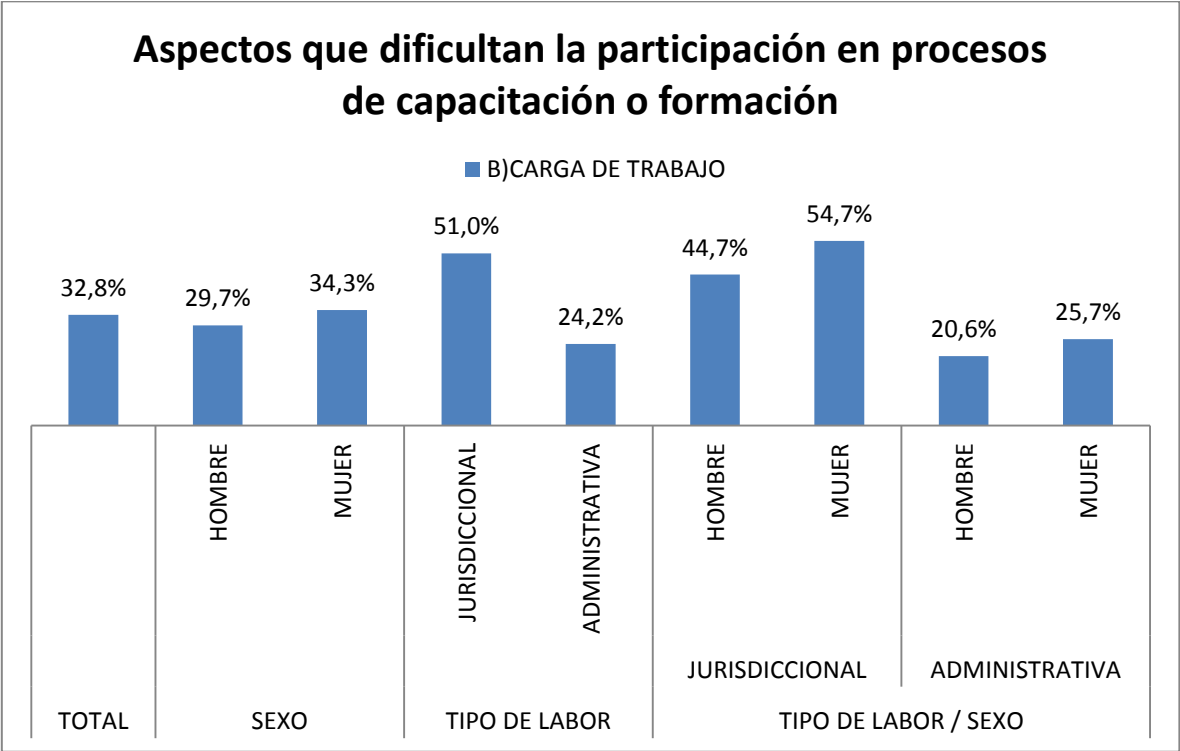
En tercer lugar de menciones se encuentra la carga de trabajo como una dificultad para acceder a las capacitaciones, con 32.8%. Sin embargo, en el área jurisdiccional esta es la segunda respuesta más recurrente con 51 por ciento.

“Si hay una limitante debemos ser honestos en este taller. La limitante se refleja en que si usted es responsable de un área y no tiene quien haga su trabajo, significa que tiene necesariamente que trabajar tiempo extra para sacar el trabajo correspondiente.

Definitivamente creo que eso nos impide. Si tienes una responsabilidad, necesariamente se tiene que pensar en dos aspectos: uno de lo que significa salir, la capacitación o la necesidad de estarse capacitando constantemente; pero también en lo que está pendiente o que deja en su juzgado. Entonces, yo creo que eso también tendría que considerarse” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

La carga de trabajo es una dificultad para 54.7% de las mujeres del área jurisdiccional y para 44.7% de los hombres de esta área. Estos datos reflejan que son las mujeres de esta área las que más afectadas se ven por esta sobrecarga.

Gráfica 60



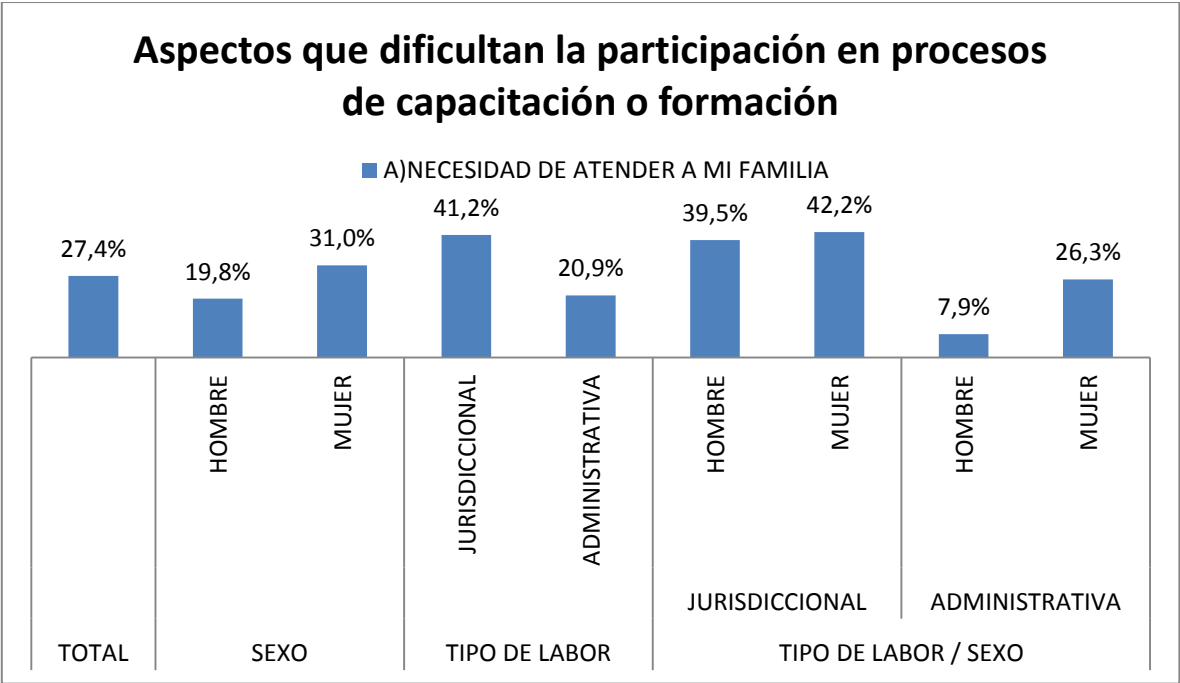
Para 27.4% del personal tienen la dificultad para acceder a capacitaciones, es la necesidad de atender a la familia. Este problema lo manifestó 31.0% de las trabajadoras, frente a 19.8% de los trabajadores. Esta variación en las cifras se puede deber al hecho de que a las mujeres se les asignan los roles tradicionales en cuanto a la atención familiar.

En el área jurisdiccional señala este problema alrededor de 41.2% del personal, los porcentajes por sexo al interior del área son muy similares, 42.2% de las trabajadoras y 39.5% de los trabajadores. Sin embargo, en el área administrativa 26.3% de las mujeres lo respondieron y solo 7.9% de los hombres.

“Tengo hijos chicos, mi forma de pensar es que a lo mejor podría cuando mis hijos sean más independientes, que terminen primaria y secundaria, ya cuando estén en prepa pues sí podría. Y como está el mundo ahorita quisiera prepararlos primero a ellos para que se puedan independizar” (mujer, grupo focal, operativas).

“Por un lado, la atención al hogar y los hijos, que no quieres darte el tiempo a capacitarte, los hijos en la tarde. Pueden incidir muchas cosas” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

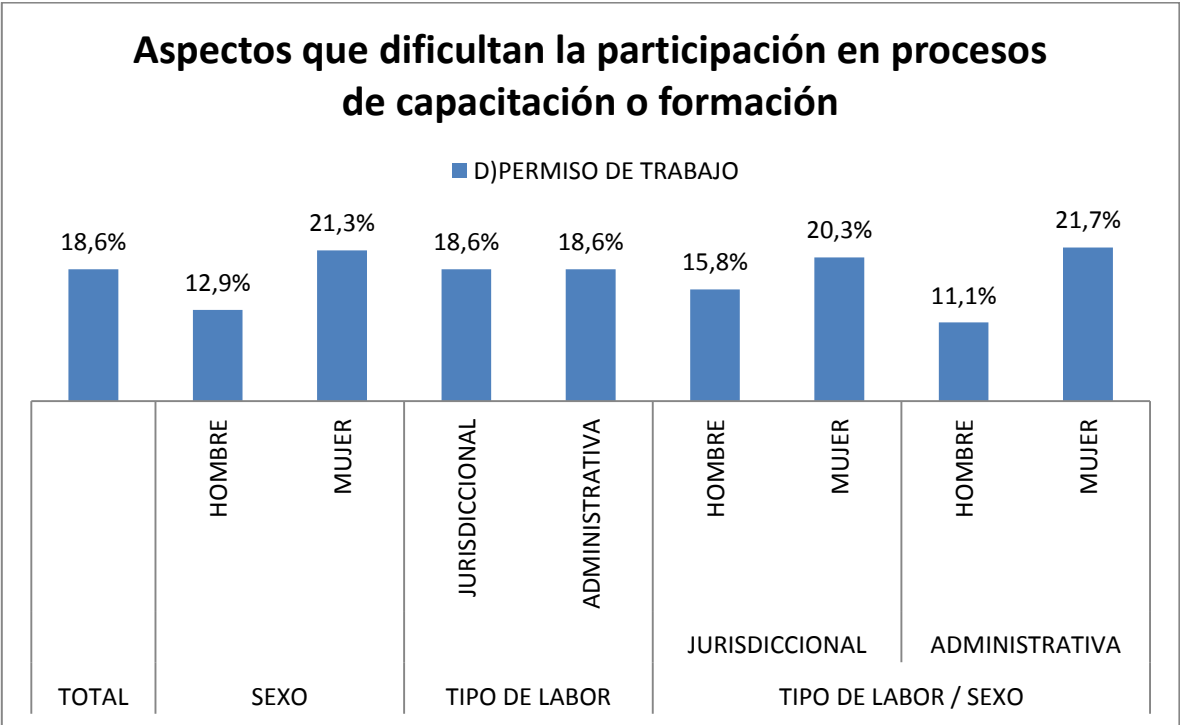
Gráfica 61



Con menos de 20% de menciones, se encuentran los permisos de trabajo como factor que dificulta asistir a capacitaciones. Los permisos de trabajo afectan más a las mujeres que a los hombres. En el área administrativa 21.7% de las mujeres mencionaron este aspecto como dificultad, frente a 11.1% de hombres que también lo señalaron. En el área jurisdiccional 20.3% de las trabajadoras y 15.8% de los trabajadores lo refirieron.

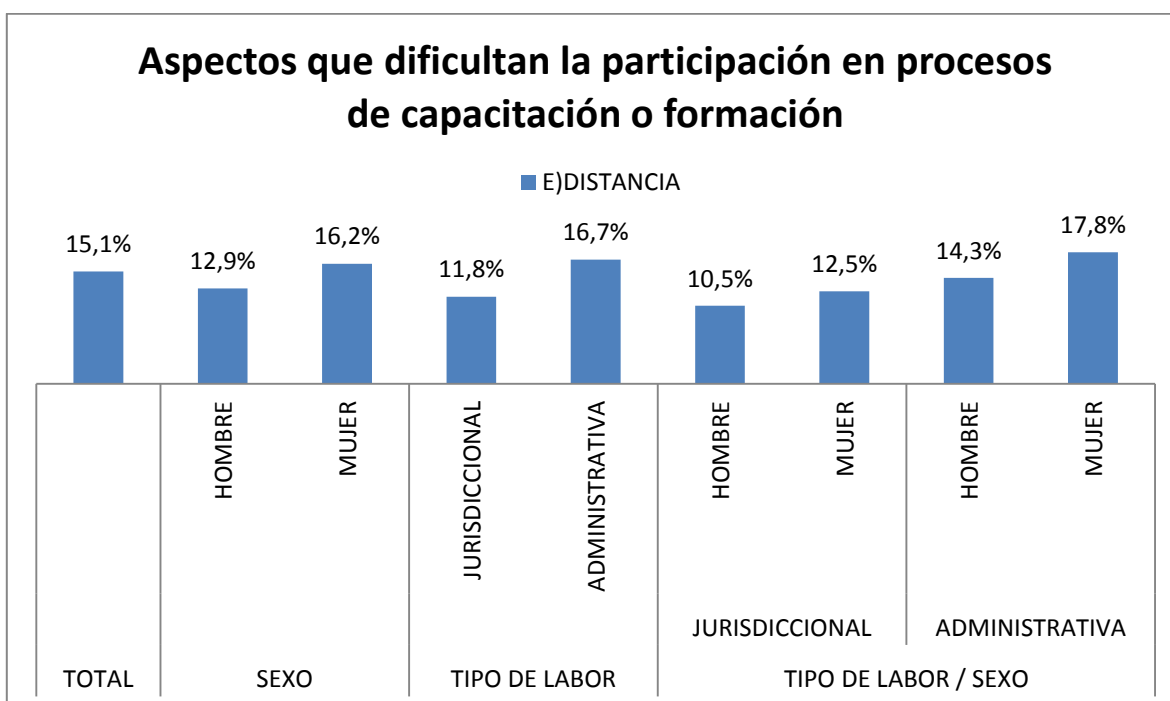
“En cuestión personal en capacitación, sí hemos tenido, en mi experiencia, mucho apoyo. Cuando se trata de aspectos relacionados con nuestro trabajo. En mi caso yo estudié una maestría y se me dio todo el apoyo, tanto económico, como de los tiempo que por ahí me dejaban salir un poquito más temprano. Y pues también se tomó en cuenta que nuestra capacitación impacta positivamente en nuestro trabajo” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Gráfica 62



La distancia es un factor relevante para 15.1% del personal del Tribunal, ya que como se decía anteriormente, la mayoría de las capacitaciones se dan directamente en las instalaciones. Fue señalado por 17.8% de las mujeres y 14.3% de los hombres del área administrativa.

Gráfica 63



El 30% del personal respondió que no tiene ningún impedimento para participar en los procesos de capacitación, primordialmente mayor entre el personal administrativo por trece puntos porcentuales respecto al jurisdiccional. También en mayor proporción los hombres no encuentran impedimento alguno para acceder a las capacitaciones por seis puntos porcentuales respecto a las mujeres.

De estos resultados debe destacarse, para fines de esta investigación, que a pesar de que las mujeres no observan como una cuestión de género los impedimentos para acceder a procesos de capacitación, en la realidad mantienen una cifra más alta en todos los factores que dificultan su participación en dichos procesos.

Todos estos factores se articulan y redundan en que las mujeres cuentan con menos tiempo disponible debido al rol tradicional que les es asignado, el cual les llega a representar una doble o triple jornada. La necesidad de atender a la familia evidentemente consume tiempo que limita la disponibilidad horaria y plantea un obstáculo para los traslados. La carga de trabajo, en el mismo sentido, deriva en una extensión de la jornada laboral que reduce el tiempo disponible para atender a la familia y para la capacitación. Todos estos factores claramente están vinculados con la condición de género que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres

que a los hombres, por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión.

Procesos de inducción al puesto

El Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes establece que se proporcionará una inducción al personal de nuevo ingreso por parte del Instituto de Capacitación del Poder Judicial, en coordinación con la Dirección de Administración de Personal (art. 68). Esta inducción permitirá al nuevo personal “conocer la organización, objetivos y funciones del Poder Judicial, así como el presente Reglamento.” (Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes, art. 68). Hay que recordar que dicho Reglamento está explícitamente dirigido al personal de base, es decir, al personal administrativo; por lo que por ley el personal encargado de impartir justicia no participaría de este curso.

La encargada del Instituto de Capacitación confirmó que se realizan dichos procesos de inducción:

Entrevistadora: *“¿Sí hay una inducción?”*

“S” (mujer, entrevista, Coordinación Pedagógica del Instituto de Capacitación del Poder Judicial).

Lo mismo fue confirmado por la directora de Administración de Personal, quien confirmó que se realizan conforme a la norma:

“Procesos de inducción se le llama al curso que hace recursos humanos por medio del área de capacitación en el cual se le dice al trabajador de reciente ingreso cuáles son sus funciones a desempeñar, sus prestaciones, quienes son sus superiores jerárquicos, etcétera” (mujer, entrevista, Dirección de Administración de Personal).

Los contenidos de dicha inducción incluyen las prestaciones del personal, la visión y misión del Poder Judicial, así como sus valores. Se le muestra al personal, en dicho curso, el Reglamento Interior de Trabajo; principalmente en lo relativo a salario, jornada de trabajo, días de descanso, licencias y permisos, derechos y obligaciones, incapacidades y disposiciones disciplinarias (Dirección de Administración del Personal). Dicha información fue ratificada por entrevista:

“Yo les doy la parte de lo que precisamente es el Reglamento Interior del Trabajo, les doy la parte de misión, la visión del poder judicial, valores institucionales. El área de capacitación les da la parte de la historia, de cómo se conforma el poder judicial.

Nada más ha comprendido cuestiones generales y en función del puesto que desarrollan. Por ejemplo, se les entregan las actividades que ellos deben realizar. También se les informan sus prestaciones, sus derechos, sus obligaciones, la seguridad. O sea, se les da más que nada la inducción en cuanto a dónde estás y las funciones que te corresponden desarrollar y dónde te encuentras en la estructura orgánica” (mujer, entrevista, Dirección de Administración de Personal).

Ambos directivos consultados coincidieron en que en dichos procesos no se aborda ningún tema de género, convirtiéndose esta en un área de oportunidad para el Tribunal.

Si bien la reglamentación de los procesos de inducción es un importante logro que permite sentar bases comunes para el personal, no queda claro si participa el personal jurisdiccional que muchas veces tiene mando sobre el administrativo y posiblemente no conozca a tal cabalidad los derechos de las y los trabajadores y los valores que deben compartirse también en la impartición de justicia.

Segregación ocupacional

La segregación ocupacional refiere a la existencia de “una clara distinción entre los sectores de actividad y los puestos de trabajo ocupados por los hombres y por las mujeres, de manera que aparecen como dos colectivos de trabajo, independientes y separados. La segregación laboral de las mujeres se puede manifestar desde dos ángulos distintos, desde la segregación vertical y desde la segregación horizontal. Mientras que la segregación horizontal significa que las mujeres se concentren en ciertos sectores de actividad y en ciertas ocupaciones, la segregación vertical supone el desigual reparto de hombre y mujeres en la escala jerárquica y por tanto muestra la dificultad que tienen las mujeres de promocionar dentro de la escala jerárquica de su profesión y poder acceder a puestos más cualificados y mejor remunerados” (Martínez Herrero, s.f.)

La dificultad que presentan las mujeres para acceder a los puestos más cualificados y mejor remunerados proviene de los prejuicios y estereotipos de género que se reproducen en las organizaciones y que suponen que ellas tienen menores capacidades para desempeñar puestos de

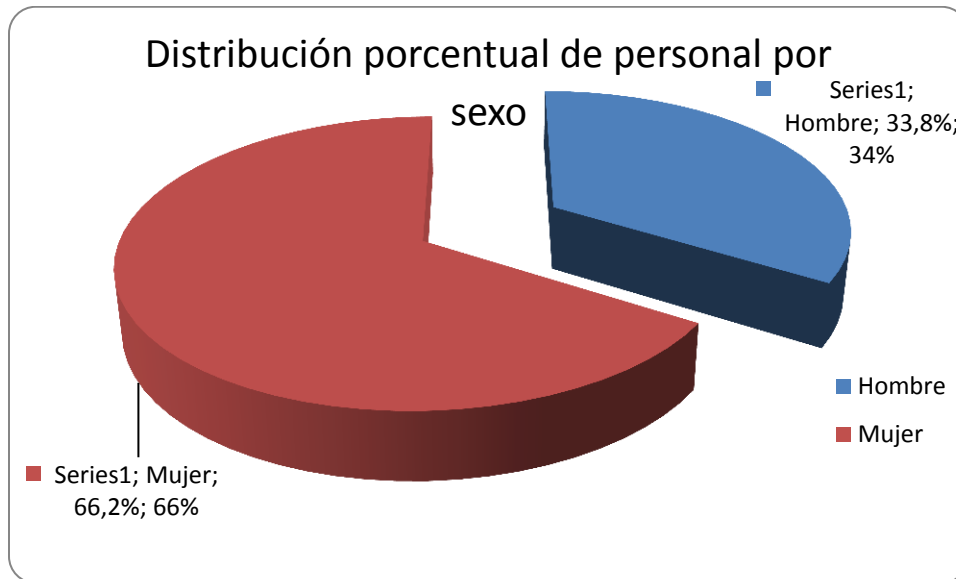
responsabilidad, a lo que se suma el supuesto de que su disponibilidad horaria es menor porque está disminuida por la maternidad y las responsabilidades familiares y domésticas (Perdomo y Perrotta, 2009).

El Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Aguascalientes, como todas las organizaciones, constituye un espacio generizado, es decir, los valores, estructuras, culturas y prácticas tienen un significado distinto para hombres y mujeres; además, éstas se sitúan de manera diferente en la estructura y cultura organizacionales y operan de manera distinta para hombres y mujeres. Asimismo, el trabajo de los hombres y mujeres se valora y recompensa de manera diferente, las funciones y su descripción son desiguales y son en algunos casos extensiones de sus papeles en el ámbito privado.

Un primer elemento a tomar en cuenta en el abordaje de la segregación ocupacional es la proporción de mujeres y hombres que conforman el personal de una organización. Una distribución paritaria supone representación igualitaria respecto del total de población, pero se ha convenido internacionalmente que se requiere de la presencia de 30% de personas de un grupo para que éste constituya una parte integral del conjunto organizacional y logre generar influencia, ello se denomina la “masa crítica”.¹⁸ En el Tribunal de Aguascalientes las mujeres representan las dos terceras partes del personal.

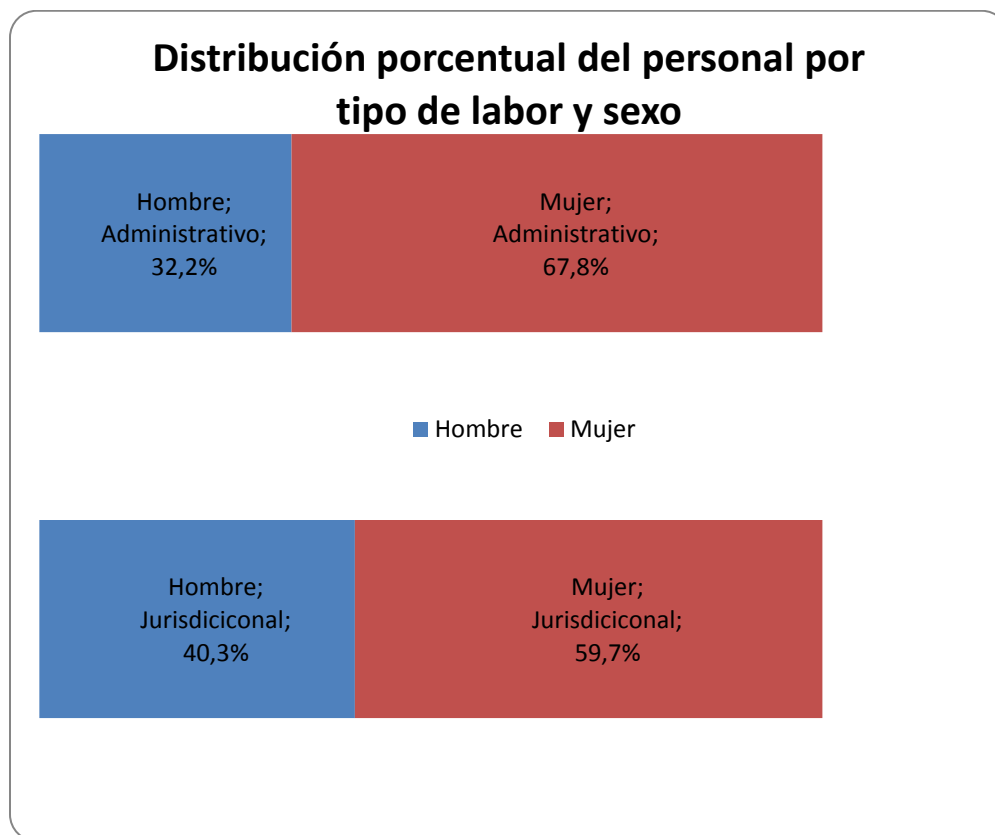
¹⁸ El concepto proviene de la física, en que la masa crítica es la cantidad mínima de material necesaria para que se mantenga una reacción nuclear en cadena. Así, para desencadenar las transformaciones en las relaciones de género se requiere de una “masa crítica” que los impulse.

Gráfica 64



Por tipo de labor, se puede observar que entre el personal administrativo se mantiene la relación, pues las mujeres también representan ahí las dos terceras partes de dicho ámbito. Mientras que en el ámbito jurisdiccional, la proporción de mujeres disminuye pero todavía es mayor a 50%. En el área administrativa hay 2.1 hombres por cada mujer, mientras en la jurisdiccional hay 1.5 hombres por cada mujer. Otro ejemplo de ello es que de las mujeres que laboran en el Tribunal 82.34% se desempeñan en áreas administrativas, contra 78.10% de los hombres.

Gráfica 65



El hecho de que haya más mujeres en el Tribunal es explicado por el propio personal, a partir de condicionamientos culturales en el caso del personal administrativo. Pues los hombres no consideran atractivos los trabajos que ofrece la institución en este ámbito:

“P: De hecho casi no hay solicitudes de hombre, y si buscan algo buscan de mantenimiento o intendencia.

P: De diez o veinte solitudes, solo una es de un hombre. Yo creo que no les gusta estar encerrados, ponen mantenimiento e intendencia. Dicen que no hay empleo, y tienen la preparación para estar en otras áreas y les digo ‘igual se te puede acomodar en otra área’. Y dicen ‘no’, es que ‘no me gusta estar encerrado’” (mujer, grupo focal, operativas).

“Por cuestión cultural. Por ejemplo, aquí hay muchas mecanógrafas porque se tiene pensado que es un trabajo para mujeres, es cuestión cultural” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Por su parte, para explicar la mayoría femenina, el personal jurisdiccional considera tanto el condicionamiento cultural que obliga a los hombres a laborar antes, así como las modificaciones del rol de la mujer que han llevado a que esta se convierta en mayoría tanto en la carrera de Derecho como en el Tribunal:

“Es que muchos hombres se van al otro lado, o a lo mejor un hombre deja de estudiar y empieza a trabajar porque tiene que ayudar a sus papás” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

“Nos toca que a la carrera de Derecho entran ya más mujeres que hombres, se está revirtiendo la tendencia. Ya no es de ‘salgo, me caso y me voy al hogar’; sino que entro con la idea de ejercer mi carrera. El Poder Judicial, hace 20 años teníamos nosotros la mayoría de las mecanógrafas, habían estudiado la carrera de secretaria ejecutiva, ahora las mecanógrafas son abogadas que están buscando una oportunidad. La tendencia de que los abogados eran hombres, se está revirtiendo. Ahora la mayoría de los abogados que ingresan, son mujeres y vienen a trabajar” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Ahora bien, no basta con tener un alto porcentaje de mujeres, es necesario saber qué cargos ocupan, en qué nivel se ubican, qué capacidad y oportunidades tienen para la toma de decisiones, lo que permite acercarse a la segregación vertical en las organizaciones. Es igualmente importante hacer un análisis salarial para conocer las diferencias que se establecen entre cargo, sexo y ocupación, mismo que será objeto de análisis en un apartado posterior.

En la estructura jurisdiccional, es notorio cómo el porcentaje de mujeres disminuye conforme se avanza en los niveles superiores, hasta alcanzar una mayoría masculina como secretarios de acuerdos, estudios y/o proyectos 28.38% son hombres y 71.62% mujeres; como proyectistas de magistrado 53.33% son hombres y 46.67% mujeres; como jueces 60.71% son hombres y 39.29% mujeres, y como magistrados 57.47% son hombres y 42.86% son mujeres.

Cuadro 3

	MASCULINO	FEMENINO
PERSONAL JURISDICCIONAL	40.32%	59.68%
Magistrado	57.14%	42.86%
Jueces	60.71%	39.29%
Proyectista de magistrado	53.33%	46.67%
Secretario	28.38%	71.62%

Desde la perspectiva de que los procesos de ingreso son justos y ciegos al género, se considera que la tendencia a que los puestos superiores sean ocupados por hombres no es producto de ningún sesgo de género:

Entrevistadora: *“¿A qué creen que se deba el hecho de que la mayoría del personal son mujeres y solo un tercio esté en posiciones de jueces?”*

“Ahí intervienen, también, otros factores. O sea, para llegar a ser juez hay que hacer una carrera judicial que no tienen que ver con que si es hombre o si es mujer. Las convocatorias son abiertas, completamente. Y si van pasando los procesos de selección, que son varios filtros, van a llegar a esa instancia. Pero no por el hecho de que sea mujer. Es una tercera parte por circunstancias de evaluación, de un concurso, de unas calificaciones. Pero no por el hecho de ser mujer. Sí yo quisiera precisar en ello y no que ese tercio sea mujer por ese sentido de que haya discriminación. Absolutamente no es por ahí” (hombre, grupo focal, mandos medios).

Es claro que en la parte administrativa hay una tendencia a que colaboren más mujeres que hombres, ejemplo de ello es que de las mujeres que laboran en el Tribunal 82.34% se desempeñan en áreas administrativas, mientras que el de los hombres es de 78.10 por ciento.

En cuanto al lugar que las mujeres ocupan en la estructura, es notorio cómo el porcentaje disminuye conforme se habla de niveles superiores: en personal de base 30.87% son hombres y 69.13% mujeres; en mandos medios 44.44% son hombres y 55.56% mujeres; y en mandos altos el porcentaje se invierte, 66.67% son hombres y 33.33% mujeres.

Se aprecia segregación laboral por género ya que existen áreas y puestos en los que predominan las mujeres y en otras hombres, por ejemplo en lo relacionado al archivo y la contabilidad el número de mujeres es 20% mayor al de los hombres, lo mismo sucede en el área de fotocopiado en la que colaboran 20 mujeres y ningún hombre. Otros puestos estereotipadamente femeninos son los de recepcionista y secretaria, en este último 92.54% son mujeres, es decir, 187 personas de sexo femenino contra 16 de sexo masculino.

Áreas que se observan como mayoritariamente masculinas son las de mensajería, mantenimiento, informática y seguridad y vigilancia. Esta última de las 21 personas con este puesto, todas son hombres.

Tabla 10

	MASCULINO	FEMENINO
PERSONAL DE BASE	30.87%	69.13%
Archivo	31.03%	68.97%
Administración y contabilidad	40.00%	60.00%
Servicios y mantenimiento	53.62%	46.38%
Otros servicios	16.79%	83.21%
Redes y bases de datos	75.00%	25.00%
Apoyo jurídico	52.27%	47.73%
MANDOS MEDIOS	44.44%	55.56%
MANDOS ALTOS	66.67%	33.33%

Hay que mencionar que esta serie de segregaciones se entienden a partir de predisposiciones culturales que estereotipan el tipo de trabajo que puede realizar uno y otro sexo, en los grupos focales se encontraron varios ejemplos de esta segregación cultural que ya fue abordada en el apartado anterior de análisis:

“En mi área se me hacen más aptas para lo administrativo, en archivo pues se necesitan hombres porque es pesado, hay que cargar cajas pesadas.”

“También un área en la que yo creo que se desempeñan mejor las mujeres es en atención a usuarios, uno como hombre pues es muy difícil sacarnos una sonrisa; la mujer es un poquito más tranquila, serena, tiene más paciencia que un hombre. Por ejemplo con la gente de la tercera edad, una mujer es mas paciente que un hombre; que igual sí nos ponen a atenderlos, pues sí lo hacemos de la mejor manera que podemos, o sea sí es más fácil que una mujer sea más atenta que un hombre.”

“En mi caso yo sí noto eso. Yo por ejemplo voy a atender a un usuario, solo pregunto cosas técnicas, pero no tengo facilidad de comunicación, o sea es más fácil para la mujer” (hombre, grupo focal, operativos).

“A lo mejor no mejores, sino que tienen más fuerza para mover algo, por ejemplo en mantenimiento pues hay puros hombres; en intendencia si hay hombres y mujeres con la misma carga de horarios y con los mismos sueldos. Porque creo que nosotras electricistas pues no, pero hay mujeres que sí tienen la personalidad para hacer eso” (mujer, grupo focal, operativas).

“Yo creo que sí hay actividades que son necesariamente del hombre por la misma fuerza que desarrolla, como las mujeres para las manualidades” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

“Por lo mismo de que yo estoy en un turno vespertino, las mujeres no cubren ese turno, porque se les da; les guardan un poco de seguridad respecto al horario por la salida a la calle, tú eres una dama y se me hace muy bien que también las protejan; en ese aspecto las protegen” (hombre, grupo focal, operativos).

Esta segregación cultural también se expresa en que muchos hombres consideran un trato igualitario hacia las mujeres, las situaciones en que pretenden protegerlas ante una supuesta debilidad física, se presentan en la vida cotidiana. Sin embargo, cuando se presentó una queja por este motivo en uno de los grupos focales se asumió que el trato a favor de mujer debe darse por caballerosidad.

“Se le busca proporcionar un vehículo de cuatro ruedas a una chica, y no una moto, vehículo de dos ruedas. Ahí sí, sí es un poco tendencioso el asunto. O se le prefiere dejar como notificador administrativo que notificador de campo, quizá por las mismas características.”

“En ese sentido, yo quiero comentar algo también. Y no es contra mis compañeras, pero sí, de pronto, yo estoy en contra de la liberación femenina. Porque empiezan que una liberación, una igualdad y a la hora de cargar máquinas siempre le hablan a César para que cargue máquinas. O sea, es cargar un monitor y no quieren cargar un monitor, que porque se van a romper las uñas. Entonces, pues, si es una equidad de género, pues que sea una equidad de género, pero como tal. No nada más para ciertas cosas. Por ejemplo, lo que comentan de los vehículos, lo que se comenta del equipo de cómputo. O sea que, al pobre de don Pacheco, que es el compañero de César, ya se amoló de estar cargando. Y las chicas tienen que llegar a que ya esté el equipo ahí. Si es una equidad de género, yo pienso que tiene que ser una equidad de género... al quite. Bueno, esto ya va fuera, pero pues también el día del padre.”

“Eso ya es cuestión de caballerosidad. “

“Lo que pasa es que cuando entra la caballerosidad, la equidad de género ya no aplica.”

“Yo siento que no tiene que ver. El hecho de que una, o sea, por supuesto que se le tienen que facilitar las condiciones a la mujer.”

“En el caso de los notificadores no se les va a arriesgar a que se mande en moto...”

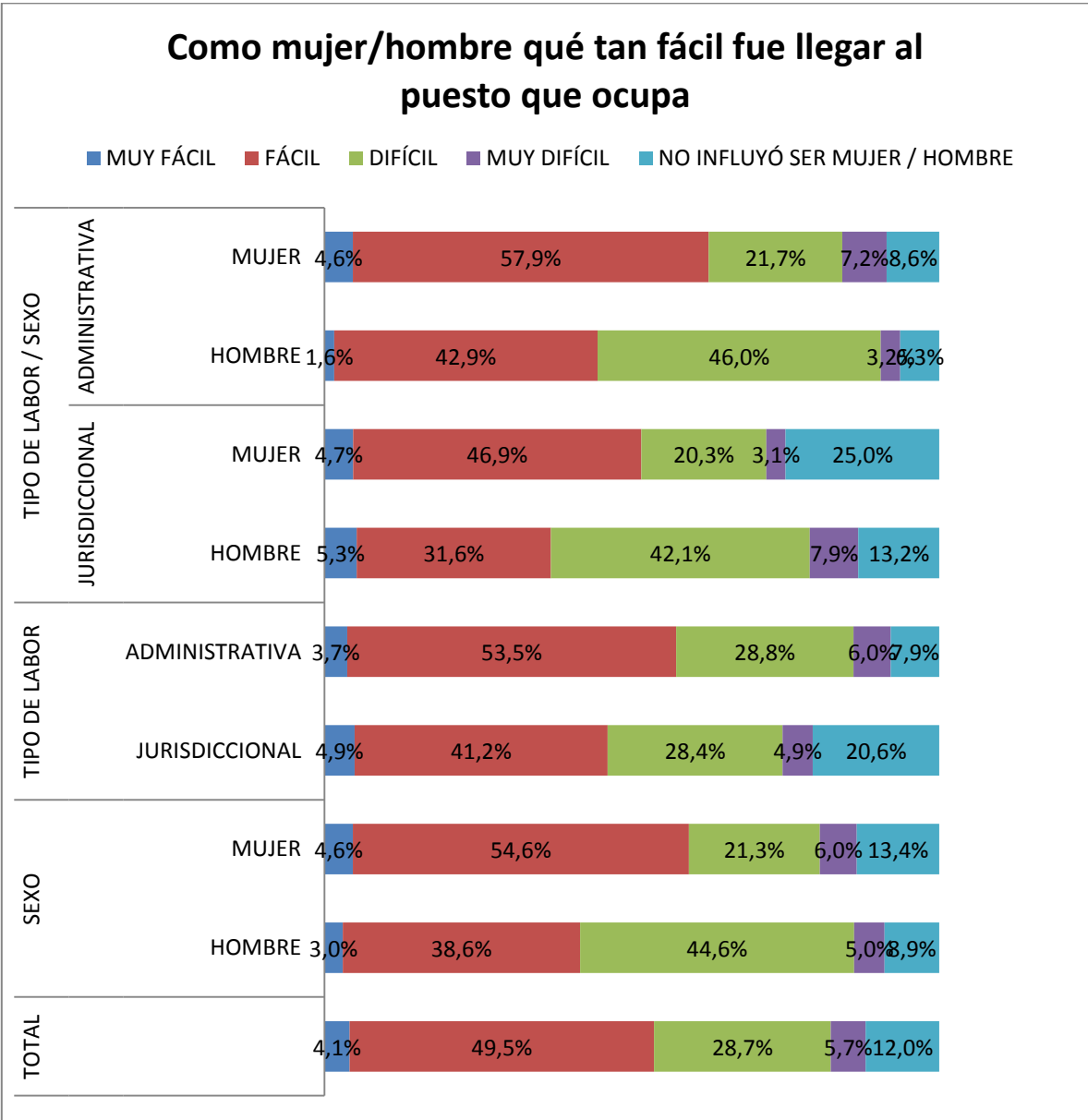
“Y a lo mejor habría quien, alguna mujer pudiera decir ‘yo sí’. No se le negaría.”

“Sí, yo estoy de acuerdo con lo que dice. Porque es obvio que las condiciones, aunque se hable de equidad de género, pues no somos iguales. No tenemos la misma fuerza, etc. Entonces, desde mi particular punto de vista, yo sí batallaría mucho con mi conciencia. De decirle ‘agarre una moto y váyase’. O sea, como que sí se me hace irresponsable y falta de caballerosidad. Honestamente, de hecho, yo creo que por parte de Oficialía Mayor, hagan un esfuerzo para brindarle un coche a una mujer y precisamente a partir de ahí darle las mismas oportunidades. Porque ya con ello, pues se les está haciendo el carácter de notificadora. Y a fin de cuentas hacen el trabajo. Independiente de cómo lo hagan, pero lo realizan bien.”

“Sí, como dice el contador, todo también depende de la actitud. Habrá personas que tienen actitud de apoyar, subirse a una moto y a la par del hombre, pueden hacer el mismo trabajo. No es necesario tanto, en ese sentido ser un sexo u otro” (hombre, grupo focal, mandos medios).

Con base en la encuesta, se identificó que a 49.5% del personal le parece fácil como mujer/hombre llegar al puesto que ocupa en el Tribunal. Sin embargo, 28.7% señaló que es difícil. Esta apreciación es mayor para los hombres, ya que 44.6% dijeron que fue difícil y esta misma respuesta fue hecha por 21.3% de mujeres. En las dos áreas, los hombres manifiestan mayor complicación, para 42.1% de los hombres del área jurisdiccional fue difícil y la misma percepción la manifestaron 46.0% de trabajadores en el área administrativa.

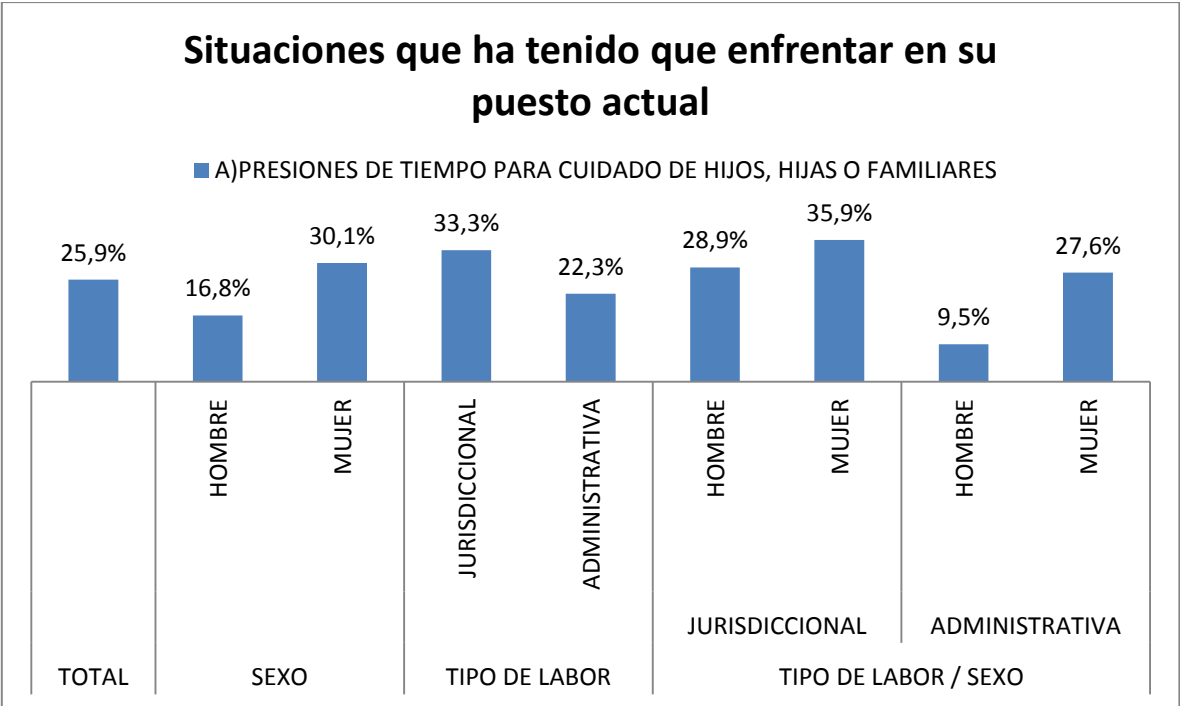
Gráfica 66



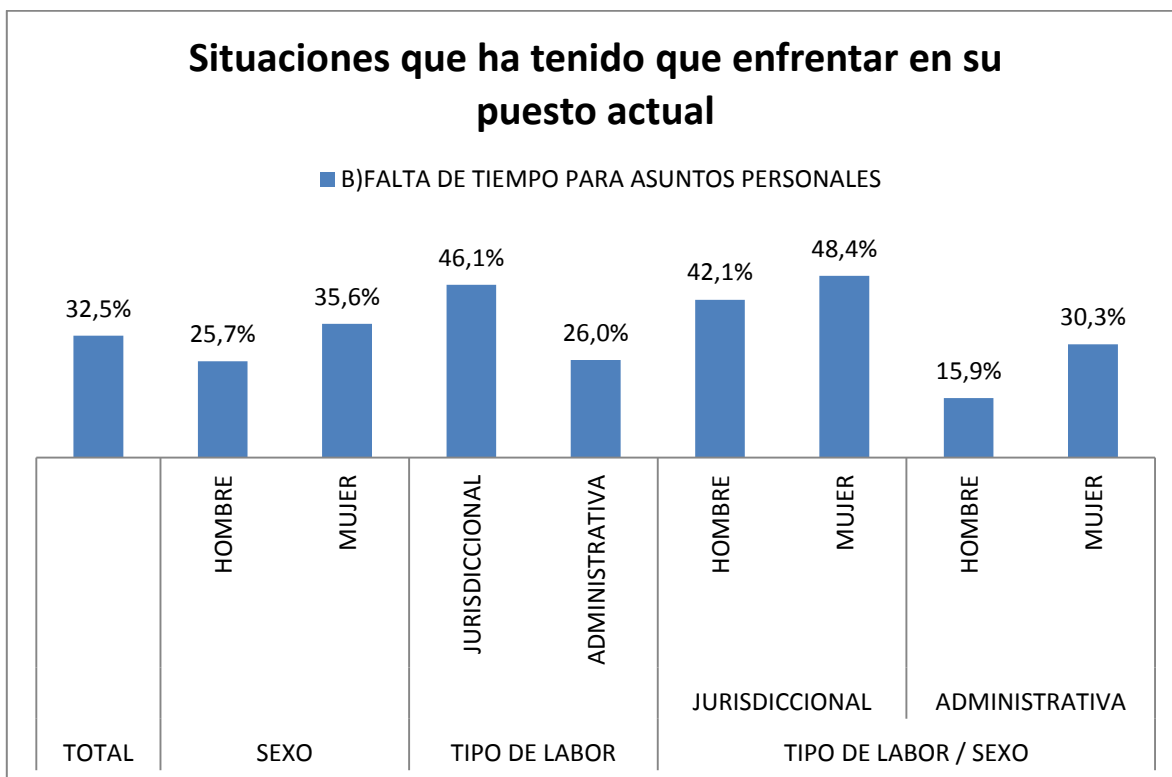
Por otra parte, se consultó al personal por las situaciones que han tenido que enfrentar en el puesto que desempeñan actualmente, con miras a explorar otros aspectos que pueden incidir en la segregación ocupacional bajo el supuesto de que existen acontecimientos adicionales a los conocimientos, trayectoria profesional o experiencia laboral, muchas de ellas asociadas al género, que interfieren en las oportunidades reales de las personas para ocupar puestos, sobre todo aquellos de mayor jerarquía.

La encuesta incluyó preguntas sobre problemas que el personal ha tenido que enfrentar en su puesto actual. El 25.9% del personal dijo que tuvieron presiones de tiempo para cuidar a sus hijas, hijos o familiares. Son las mujeres quienes más lo señalaron, 30.1%; en comparación con 16.8% de los hombres. En el área jurisdiccional, 35.9% de las trabajadoras y 28.9% de los trabajadores enfrentaron esta situación. En cambio, en el área administrativa las mujeres que sufrieron presiones de tiempo fueron 27.6%, frente a 9.5% de los hombres. En el mismo sentido, 30.3% de las mujeres y 15.9% de los hombres en el área administrativa mencionaron la falta de tiempo para asuntos personales; y en el área jurisdiccional lo manifestaron 48.4% de las trabajadoras y 42.1% de los trabajadores.

Gráfica 67

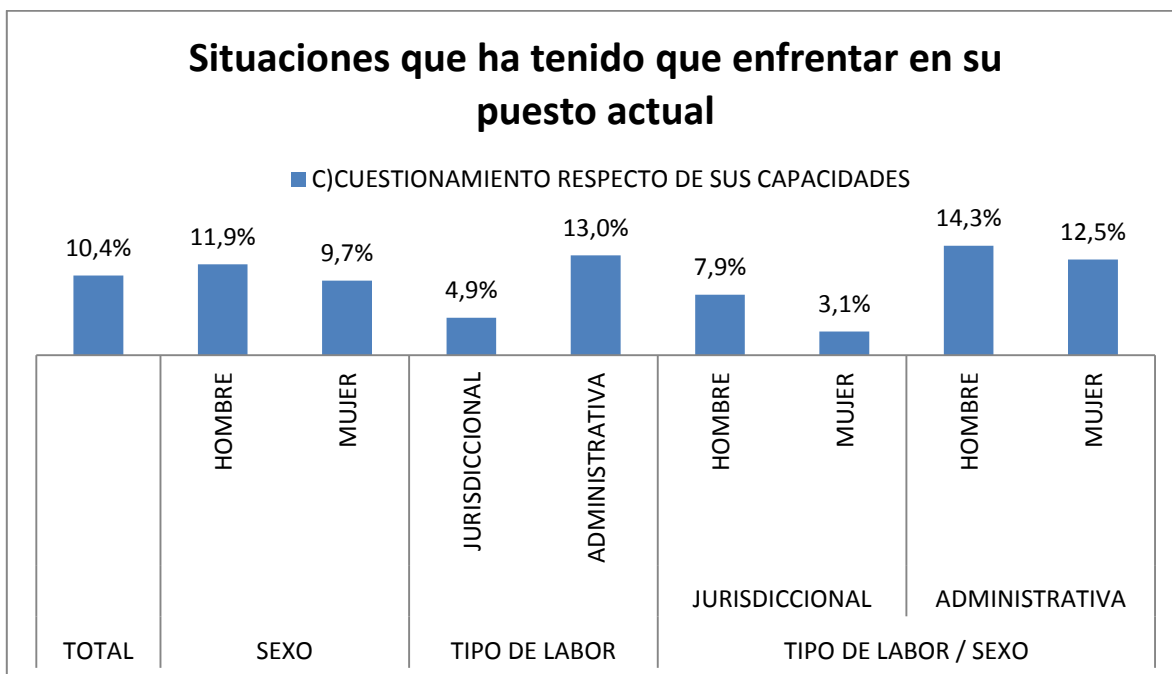


Gráfica 68

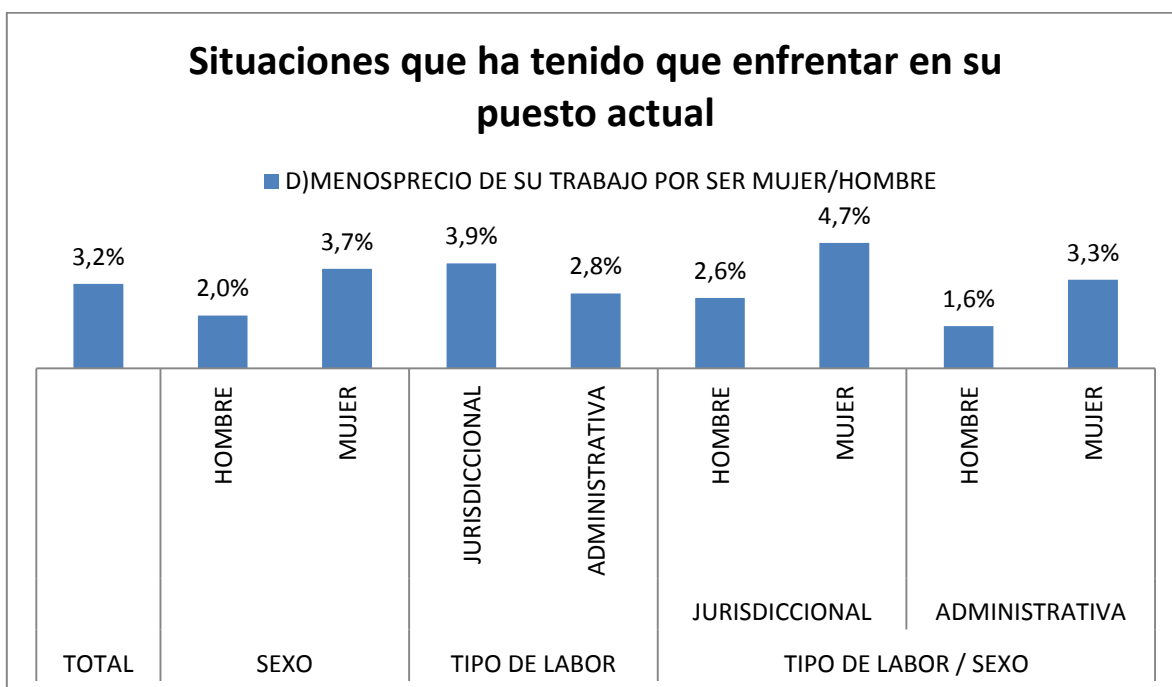


Resalta que 10.4% de las personas encuestadas dijeron que han enfrentado cuestionamientos a sus capacidades en su puesto actual. En el área administrativa fueron 13.0% del personal y en la jurisdiccional 4.9%. Mujeres y hombres se manifestaron de forma semejante en esta situación, 9.7% y 11.9%, respectivamente. Del mismo modo, existe una parte del personal que dijo que ha sido menospreciado por su trabajo, esto es 3.2% de la población, esta situación fue mencionada por 4.7% de las mujeres del área jurisdiccional.

Gráfica 69

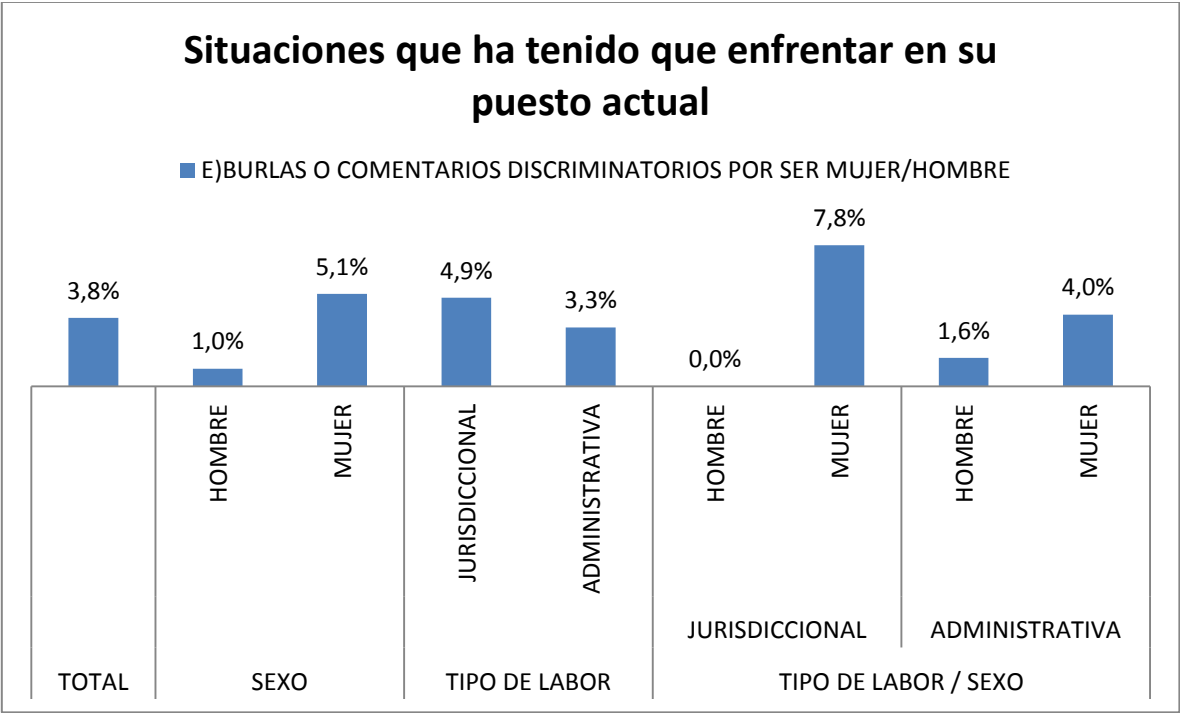


Gráfica 70



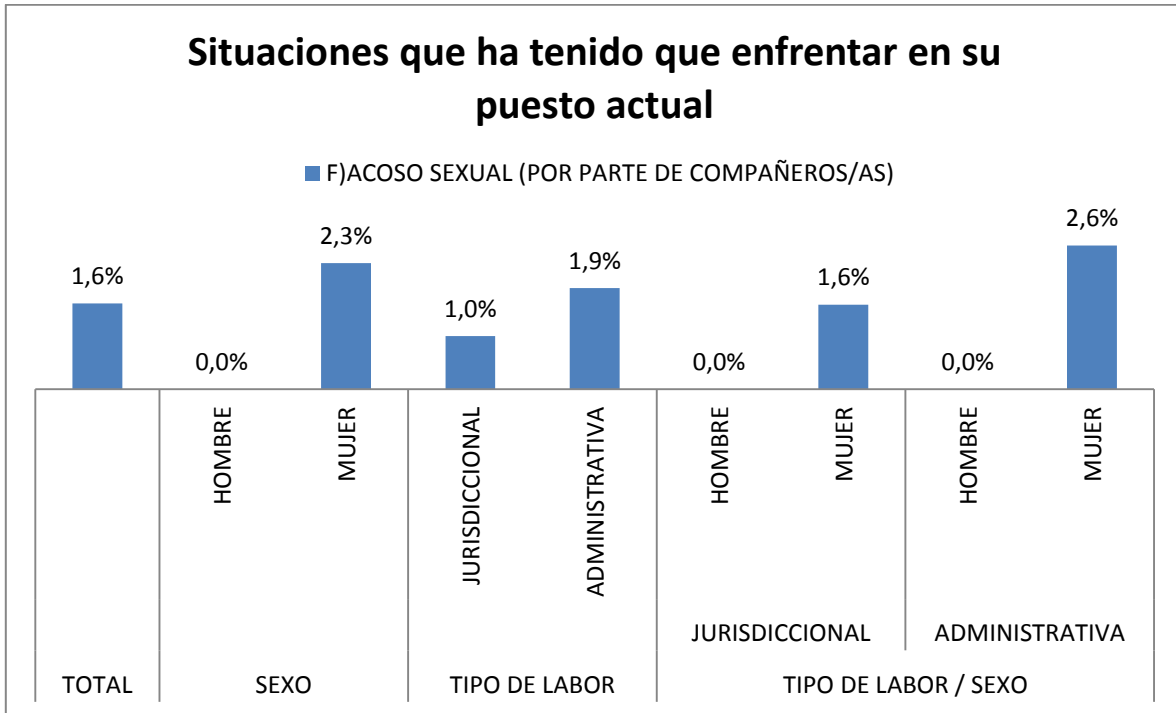
Los resultados de la encuesta indican que en el área jurisdiccional 7.8% de las trabajadoras dijeron que han sufrido burlas discriminatorias por ser mujeres, mientras que ningún hombre de esta área lo ha padecido. Sin embargo, en el área administrativa 1.6% de hombres y 4.0% de mujeres lo señalaron.

Gráfica 71

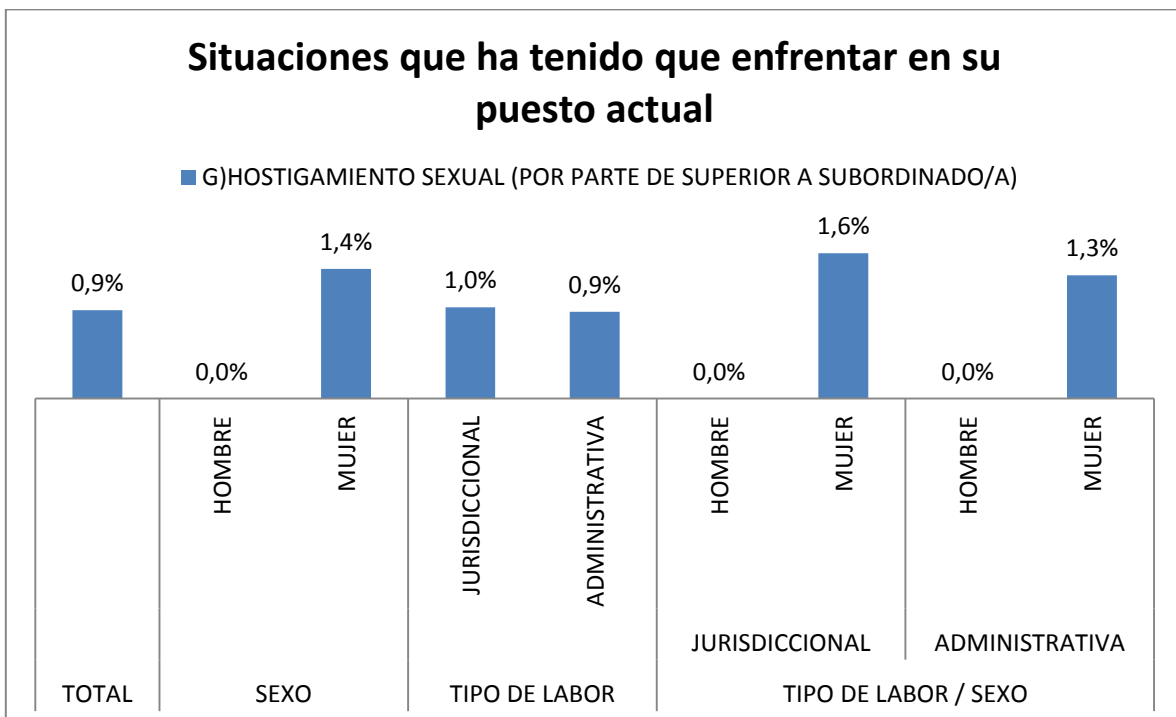


Es de destacar que solo las mujeres mencionaron casos de acoso y hostigamiento sexual, aunque es una reducida proporción del personal femenino, es un tema que requiere gran atención para ser sancionado y erradicado. En el área jurisdiccional 1.6% de las mujeres dijeron que fueron acosadas y hostigadas sexualmente, y en el área administrativa 2.6% de mujeres señalaron acoso sexual de parte de compañeros, y 1.3% dijo que vivió hostigamiento sexual por un superior. Lo referente a la violencia sexual en el Supremo Tribunal de Aguascalientes será abordado a profundidad en el siguiente apartado de análisis.

Gráfica 72



Gráfica 73



Otros de los factores que permiten aproximarnos al conocimiento de los procesos de segregación ocupacional por género refieren a las percepciones y valoraciones que tiene el personal respecto de las jefaturas y estilos de liderazgos masculinos y femeninos, y los estereotipos referentes a las habilidades y capacidades de mujeres y hombres, los cuales expresan una concepción de la organización y del mundo del trabajo, que se manifiesta casi de manera general en las organizaciones.

Estas percepciones se exploraron ampliamente en el apartado anterior de análisis, por lo cual en este capítulo únicamente se retoma una síntesis de lo más relevante y de su vinculación con los procesos de segregación ocupacional.

Como ya fue abordado en el capítulo de Valores y códigos organizacionales, en el Tribunal se puede observar que el personal declara que les es indiferente el género de su superior o subalterno; sin embargo, en la práctica se atribuyen valores tradicionalmente masculinos al liderazgo. Una exploración más profunda devela preferencias por características sexualmente estereotipadas como el don de mando. Además, se observó una fuerte crítica frente a algunas actitudes tradicionalmente asociadas a la feminidad, tales como la pasividad, que permiten matizar esta presunta indiferencia frente al sexo de la jefatura. Además, la encuesta marcó que si bien la mayor parte del personal indica neutralidad hacia el sexo de su superior o subalterno, las personas que sí expresan una preferencia optan en mayor medida por un superior hombre, sobre todo los hombres, y una subalterna mujer.

Por otro lado, un importante hallazgo del apartado anterior fue una mayor actitud de respeto o distanciamiento hacia los hombres superiores que hacia las mujeres. Además de que en el discurso a los primeros se les permite ser rígidos y agresivos.

Todo lo anterior admite aventurar como hipótesis, que aunque en el plano consciente existen posiciones “imparciales” o “igualitarias” en torno a la preferencia en el sexo de las jefaturas, en otro nivel de pensamiento más profundo persisten estereotipos discriminatorios y jerarquizantes que desvaloran estilos asociados con lo femenino.

Para efectos de la segregación ocupacional, esta valoración distinta de las características, habilidades, actitudes y debilidades de los géneros, puede permear en las decisiones para el acceso a puestos de toma de decisión o la ocupación de puestos subalternos. Se refiere a la

asociación de los varones con ciertos rasgos como el autocontrol de las emociones y la racionalidad, que parecen ser más valoradas para el liderazgo que las características femeninas asociadas a la organización y la emotividad. Asimismo, la prevalencia de visiones estereotipadas de género respecto de algunas tareas que se consideran femeninas o masculinas tiene efectos importantes en la segregación ocupacional de mujeres y hombres, pues es un elemento que refuerza las divisiones laborales a partir del género.

En términos de segregación ocupacional, es fundamental reconocer que las percepciones y valoraciones estereotipadas de género tienen una gran influencia, sobre todo cuando no existen políticas ni mecanismos que permitan reconocerlas con miras a construir organizaciones más igualitarias.

Conciliación laboral-familiar-personal

La asignación social de las responsabilidades del ámbito privado exclusivamente a las mujeres, deriva en una sobrecarga de trabajo cuando ellas ingresan al mercado laboral al generar la “doble o en algunos casos hasta triple jornada laboral”. Este elemento se constituye en un factor de desigualdad de género, pues las mujeres y los hombres no tienen las mismas condiciones para insertarse al mercado laboral: ellas enfrentan mayores restricciones vinculadas de manera fundamental con la disponibilidad de tiempo, tanto para asumir largas jornadas de trabajo, como para capacitarse, viajar o moverse libremente. Esto repercute también en que las mujeres asumen mayores costos emocionales derivados de la presión por cumplir satisfactoriamente en un ámbito laboral pensado por y para varones.

Por otra parte, esta asignación social también ocasiona la exclusión de los hombres de una serie de tareas y actividades, las cuales no solo deben ser parte de sus obligaciones, sino que también puede generarles satisfacción personal, como el cuidado de las y los hijos y la convivencia familiar.

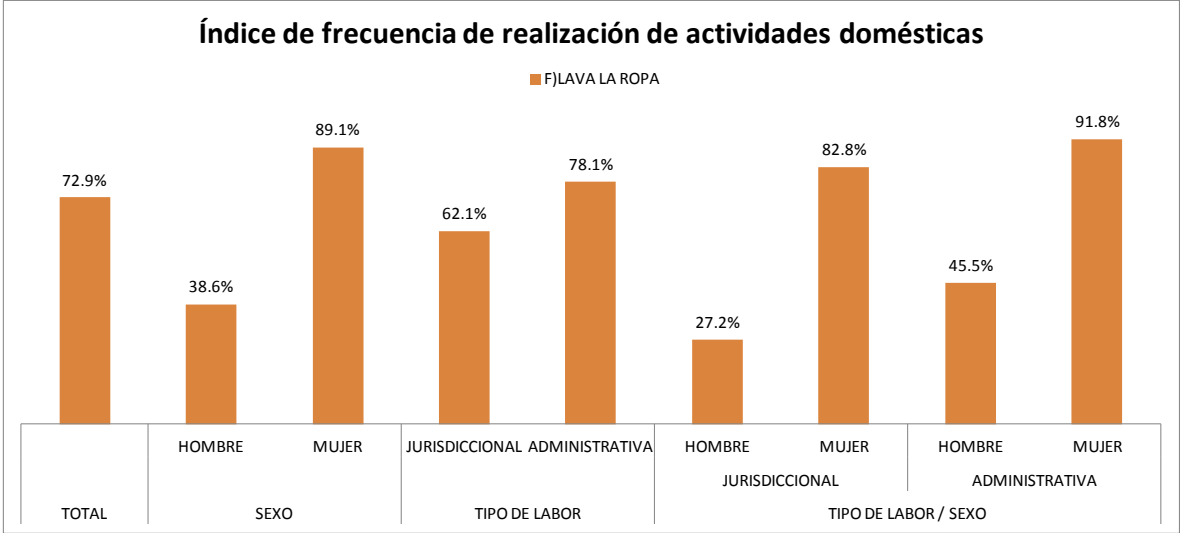
Adicionalmente, en las sociedades se constituyen y establecen los valores diferenciados que se asignan a las actividades del ámbito productivo y reproductivo. Siguiendo a Perdomo y Perrotta (2009), el recorrido histórico muestra que las actividades relativas al ámbito de lo reproductivo, vinculadas a las expectativas del deber ser femenino, han sido las menos valoradas, reconocidas y retribuidas mientras que las actividades del ámbito productivo y público, que han sido históricamente de dominio masculino, gozan de mayor prestigio y valoración.

De este modo la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es una estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres; asimismo contribuye a construir sociedades en que la calidad de vida de las personas sea un asunto prioritario, para lo cual se requiere que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades para desarrollarse en todos los ámbitos de su vida: progresar profesionalmente; atender responsabilidades familiares, domésticas y de cuidado; y disfrutar de tiempo de ocio.

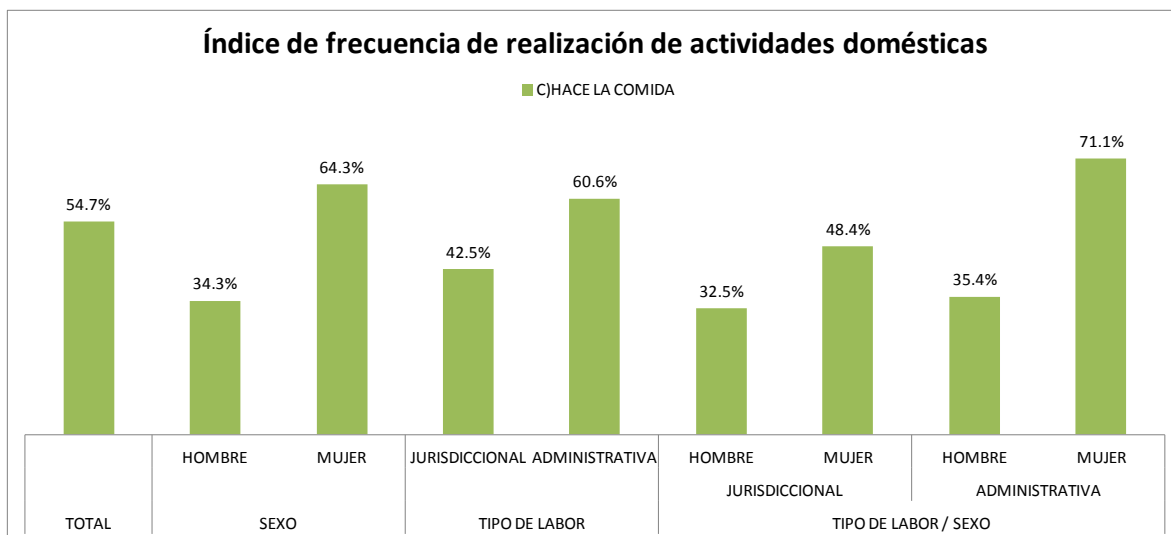
En la encuesta se hizo una indagación sobre la frecuencia con la cual las mujeres y los hombres que trabajan en el Tribunal realizan algunas actividades domésticas. Se consideraron únicamente siete tareas con la finalidad de aproximarnos de una manera exploratoria al conocimiento del peso que la carga de las labores del hogar tiene en las condiciones en las que se insertan las mujeres y los hombres al ámbito laboral.

El índice de frecuencia en la realización de estas tareas muestra que las mujeres que laboran en el Tribunal son las que más las efectúan en comparación con los hombres. Cotidianamente son: lavar la ropa, hacer la comida y lavar los trastes. En estas actividades se muestran diferencias significativas entre mujeres y hombres. Se trata de labores cuyo índice de frecuencia para el caso de mujeres supera 80%, rebasando por 50 puntos porcentuales, en el primer caso, y por 30 puntos, en el segundo y tercer caso, los hombres a las mujeres.

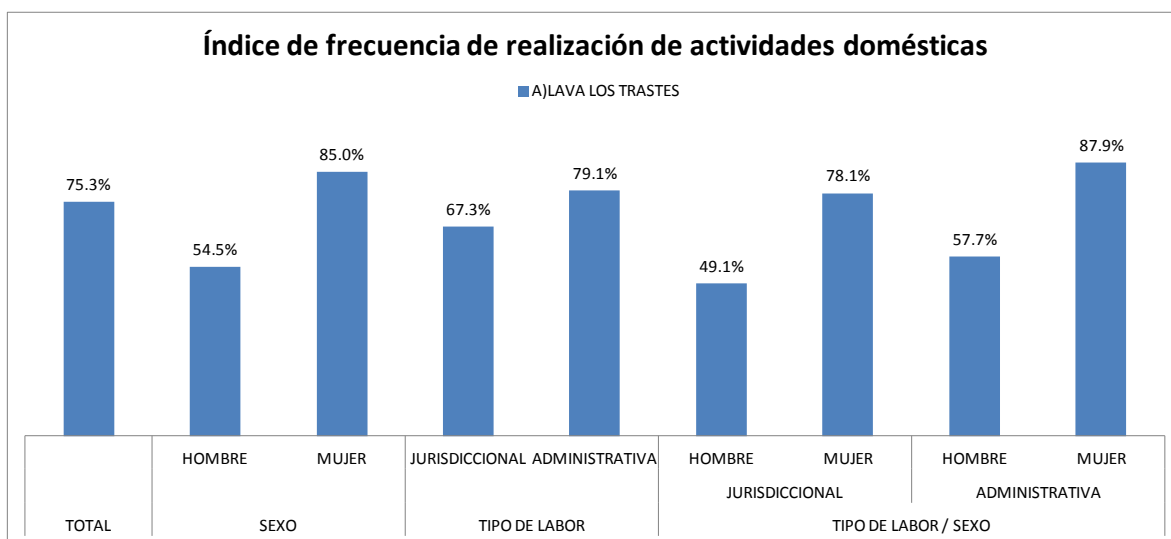
Gráfica 74



Gráfica 75

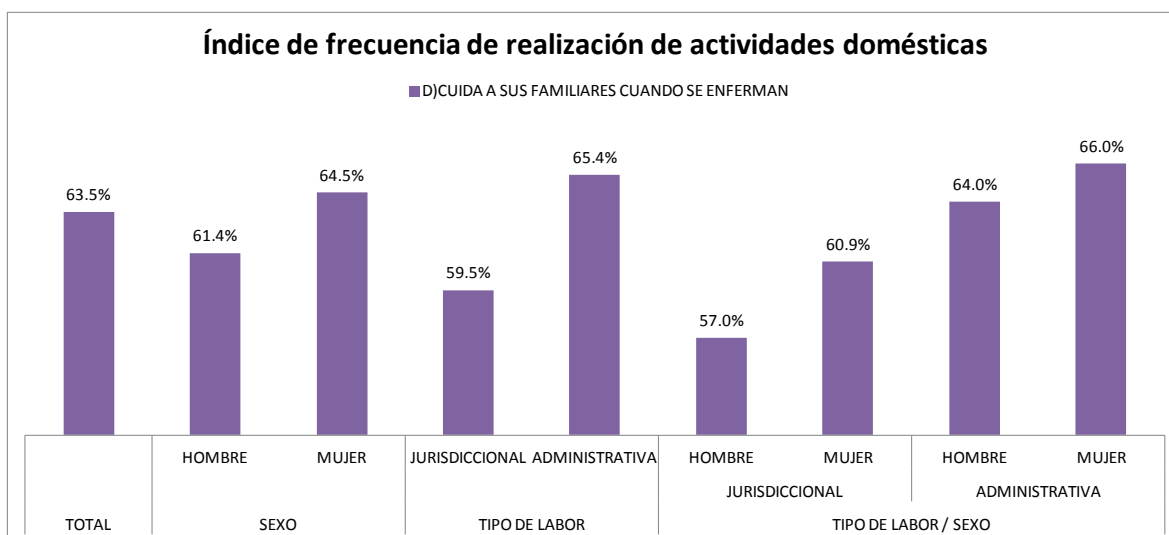


Gráfica 76

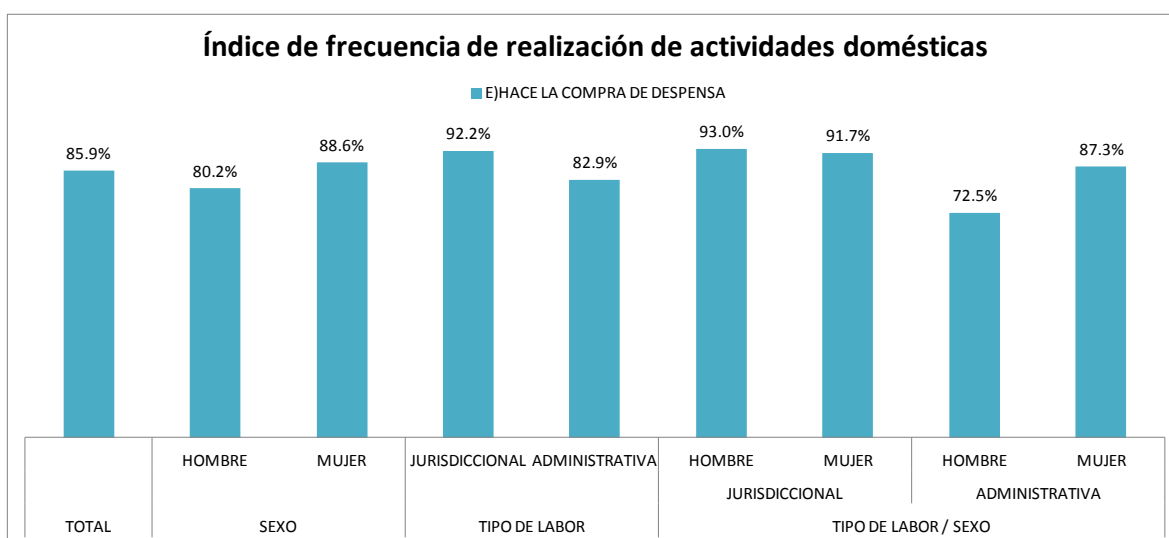


Con frecuencias muy similares se encuentran cuidar a sus familiares cuando se enferman y hacer la compra de la despensa. En el primer caso con más de 60% para cada sexo y en el segundo con más de 80%. Sin embargo, en el caso de realizar las compras de despensa sí hay una diferencia importante de quince puntos porcentuales en el área administrativa, donde las mujeres tienen mayor actividad al respecto al alcanzar 87.3% y los hombres 72.5 por ciento.

Gráfica 77

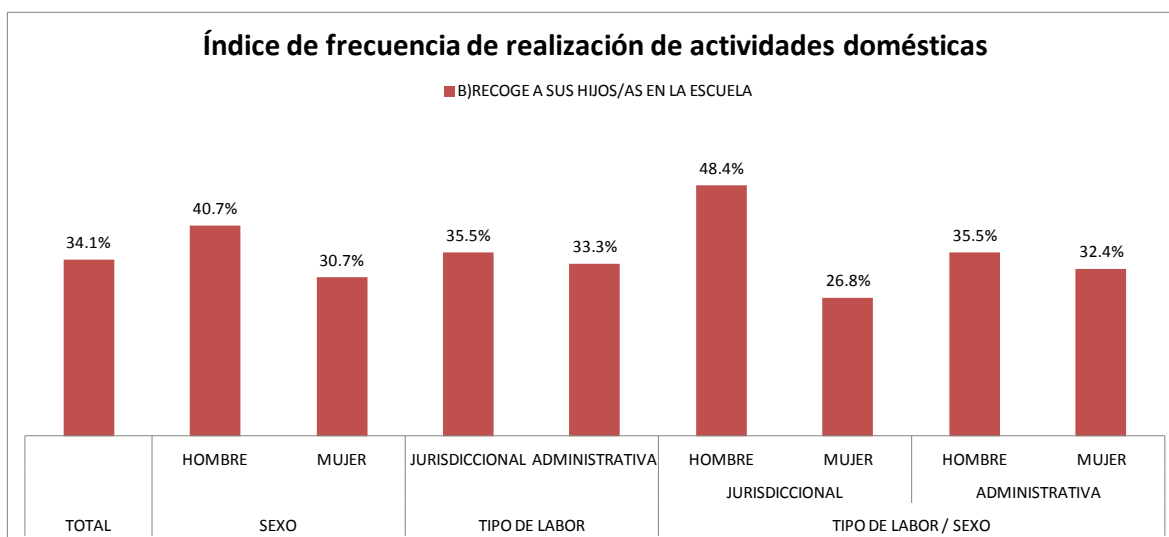


Gráfica 78

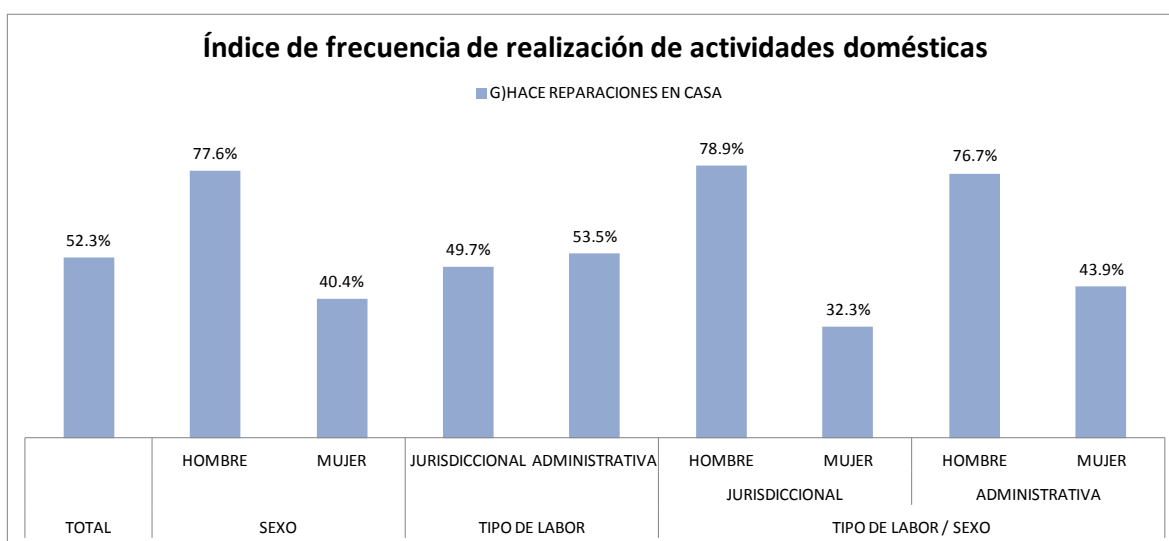


Las actividades que en mayor medida son realizadas por el personal masculino del Tribunal dentro de sus hogares son: recoger a sus hijos en la escuela (10 puntos porcentuales más que las mujeres) y hacer reparaciones en casa (37 puntos porcentuales más que las mujeres). En el área jurisdiccional se hacen evidentes las diferencias de llevar a los hijos, ya que los hombres alcanzan un índice de 48.4% y las mujeres solo 26.8 por ciento.

Gráfica 79



Gráfica 80



La participación dispar de mujeres y hombres en las actividades domésticas denota la persistencia de una división sexual del trabajo tradicional, en que ellas se dedican con más frecuencia a ciertas tareas reproductivas. Como se mostró anteriormente, las mujeres se aplican con más regularidad a tareas que, a su vez, se realizan más frecuentemente como lavar trastes, lavar ropa y preparar alimentos.

En este marco, es claro que el horario de trabajo es un factor fundamental para lograr hacer conciliable la vida laboral con la familiar y la personal. La normatividad que regula al ámbito

jurisdiccional estipula que los servidores públicos deberán asistir en los horarios determinados en el “reglamento respectivo” (Ley Orgánica del Poder Judicial, art. 89).¹⁹ Lo que sí se establece es la obligación de los servidores públicos de asistir tanto a sus horas definidas como “a las extraordinarias que el Juez determine” (art. 50).

El Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial establece una sola jornada de 8 a 16 horas (art. 26), lo cual aplicaría, pues ese es el enfoque del reglamento, solo al personal de base.

Por su parte, el derecho de las y los trabajadores de base a gozar de un pago en caso de trabajar tiempo extra, está garantizado tanto en el estatuto que rige al personal de base de todo el estado,²⁰ como en el Reglamento Interior de Trabajo del Tribunal de manera más o menos congruente. El estatuto establece que el tiempo extraordinario no podrá rebasar las tres horas diarias ni los tres días a la semana (art. 3), al igual que el reglamento respectivo (art. 27); pero mientras el estatuto establece que dichas horas “se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada normal de trabajo” (art. 38), el reglamento que rige a la institución impone una serie de condicionantes para que dichas horas sean pagadas de manera que parecen no garantizar el derecho al sobresueldo del trabajador:

“El tiempo excedente se considerará como extraordinario, y se pagará como tal si reúne los siguientes requisitos:

I. Que exista solicitud previa y escrita al trabajo extraordinario del Juez o titular del área, al Presidente del Tribunal, en donde se establezca la necesidad de contar con trabajo extraordinario, especificando nombre del o de los servidores públicos, fecha de trabajo del tiempo extraordinario, trabajo a desarrollar y tiempo requerido.

II. El tiempo extraordinario deberá ser autorizado por escrito por el Presidente del Tribunal.

III. En el caso de que por fuerza mayor se requiera trabajar tiempo extraordinario sin autorización previa, el Juez o titular del área posteriormente deberá por escrito justificar plenamente este hecho para la autorización respectiva del Presidente del Tribunal” (art. 27).

¹⁹ No queda claro cuál es el reglamento respectivo.

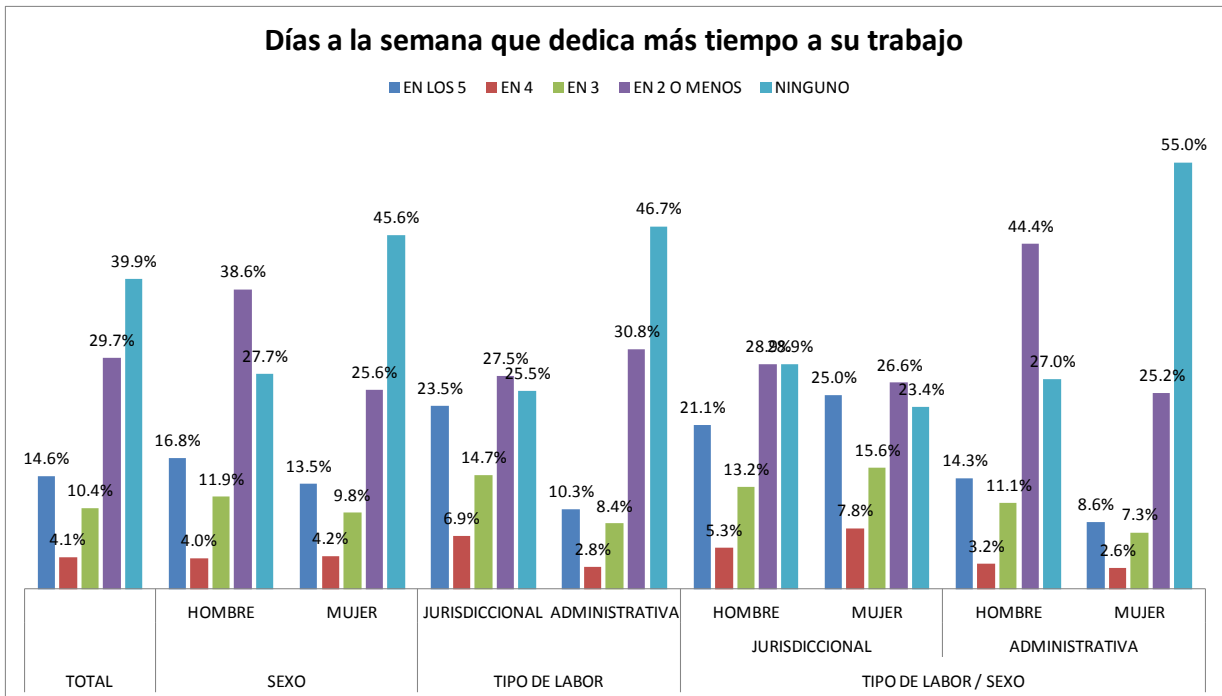
²⁰ Dicho estatuto está, a su vez, acorde con la Ley Federal del Trabajo que establece lo mismo en sus artículos del 66 al 68.

El estatuto, finalmente y contradiciéndose a sí mismo, establece el sobresueldo en caso de que se rebasen las nueve horas a la semana de tiempo extra en 200% más del salario que corresponde a las jornadas hábiles (art. 39).

Para tener un panorama más amplio en este sentido, en la encuesta se preguntó sobre los días a la semana que el personal dedica más tiempo a su trabajo del establecido en la norma, los resultados muestran que 14.6% en los cinco días, 29.7% dijo que en dos o menos días y 39.4% mencionó que ningún día. Por sexo, se observa que son los hombres quienes perciben, en mayor medida, que dedican más tiempo a su trabajo del establecido en la norma; mientras que por tipo de labor, es el personal de labor jurisdiccional quien tiene mayormente esta opinión.

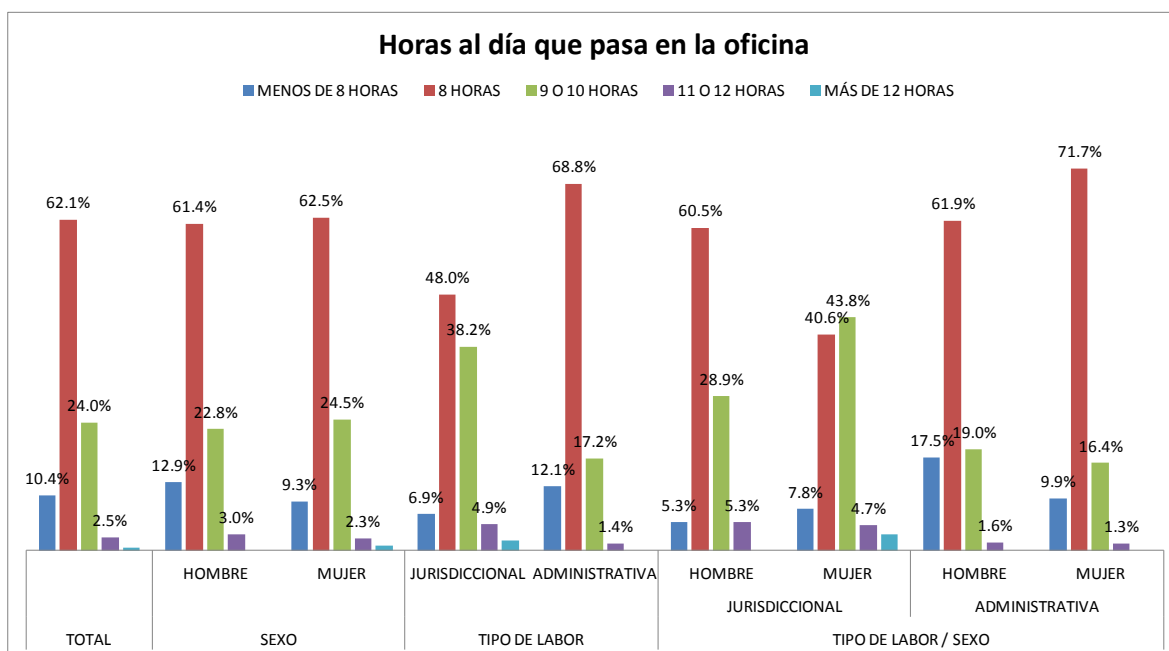
Estos resultados pueden estar asociados a dos factores principales, en el caso de los hombres, la tradicional división sexual del trabajo demanda de los varones una mayor dedicación de tiempo al trabajo remunerado, la cual es factible en virtud de que las mujeres se responsabilizan más por el cuidado de las familias, facilitando así la mayor disponibilidad de tiempo en ellos; en el caso del personal de labor jurisdiccional se confirma información obtenida en los grupos focales respecto de que el personal administrativo tiene mayor oportunidad de hacer cumplir el horario establecido, mientras que en el caso del jurisdiccional el cumplimiento del horario es más incierto ya que depende de las cargas de trabajo y de las áreas específicas en las cuales se labore.

Gráfica 81



Otra forma de poder observar el cumplimiento del horario en el Tribunal fue preguntándole al personal cuántas horas pasa en la oficina. Los resultados a esta pregunta indican que 62.1% pasa ocho horas al día, es decir, que se cumplen sus horas de labores. En esta pregunta se pudieron confirmar las diferencias entre el personal de labor jurisdiccional y el de labor administrativa, pues mientras en el caso del segundo, menos de 20% afirma rebasar su jornada, en el caso del personal jurisdiccional 45% pasa más horas de las legales en su trabajo.

Gráfica 82



En los grupos focales las diferencias entre áreas fueron evidentes, pues el personal administrativo afirma que *“básicamente el horario se respeta”* (hombre, grupo focal, mandos medios) y afirma el mismo personal administrativo que esto no es así para sus pares jurisdiccionales:

“Tiene que ver el área en la que estás, porque por ejemplo en materia penal no hay días hábiles e inhábiles, entonces, a lo mejor nosotros pues no llevamos toda la carga laboral, porque no firmamos ni nada; pero por ejemplo, los secretarios de Acuerdos tienen que estar disponibles a la hora que sea, el que está de guardia es a la hora que esté, inclusive a lo mejor los de Oficialía que son lo que reciben los acuerdos y tienen que comunicarse con los secretarios porque a lo mejor ellos a la hora que sea sí tienen que estar disponibles” (hombre, grupo focal, operativo).

Sin embargo, esto también dependió del área, pues hubo personal administrativo que también ve desfasado su horario de trabajo:

“Depende de qué área. Porque, generalmente, lo que es Oficialía Mayor, que es administrativo, nosotros sí tenemos, e incluso en vacaciones, días en lo que se tiene que laborar para preparar todo lo que tenga que ver con pagos. En los casos de las contadoras, nóminas y todo. Entonces, la verdad es que dependiendo de las áreas, sí hay ocasiones en las que nos tenemos que quedar más tarde” (mujer, grupo focal, mandos medios).

“Nosotros si es diario desfasarnos de nuestro horario, mínimo dos horas. Llegan los litigantes y, por ejemplo, a diferencia de la mañana, los separan por juzgados y nosotros es tal la carga que hasta después del turno es cuando empieza uno a acomodar, a separar; pero ni lo mencionamos porque no ha habido una negociación en cuanto a horas extras, y pues: es normal” (hombre, grupo focal, operativos).

“Normalmente el trabajo si nos sobrepasa, pueden ser diez minutos o una hora, dos horas o tres horas. Por lo menos las que estamos adentro en oficios o acuerdo, sí nos quedamos más tiempo” (mujer, grupo focal, operativas).

Asimismo lo observa el personal jurisdiccional, para quien es notorio que su horario es incumplido permanentemente:

“No conozco juzgador que no dedique su tarde a trabajar, solo aquellos que tengan actividades académicas. La verdad creo que el grueso de los compañeros, los juzgadores y secretarios, destinan gran parte del trabajo vespertino fuera de los horarios de oficina al propio trabajo” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

“El horario de oficina aplica obviamente para personal administrativo; pero ya a partir de secretario de Acuerdo, y mucho menos para los jueces” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

A pesar de estar estipulado en la ley, y contra la afirmación de la Dirección de Administración del personal (mujer, entrevista, Dirección de Administración de Personal), no siempre los trabajadores reciben el sobresueldo debido a las horas extra que trabajan:

“Al personal de base se le dan horas extras, pero al personal de confianza no, saca el trabajo, sea fin de semana, noche o lo que tenga que ser” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Entrevistadora: *“¿Esas horas extras se pagan o es parte de su trabajo?”*

“No, es parte del trabajo” (mujer, grupo focal, operativas).

Hay un proceso de normalización en que quedarse más horas de las legales es entendido como una parte normal del trabajo que no es culpa del Tribunal:

“No impuesto por la institución sino por la carga de trabajo” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

“Las prestaciones son buenas, tenemos equipo de trabajo adecuado, el único problema es el exceso de trabajo. Pero eso es una cuestión que muchas veces no depende de los tribunales, es porque a veces los presupuestos no alcanzan” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

“El único inconveniente es que le falta personal.”

“O le sobran asuntos” (risas).

“Tú puedes trabajar ocho horas seguidas y nunca vas a llegar a acabar con los expedientes” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

En lugar de responsabilizar al Tribunal por la falta del personal suficiente, se encuentra una tendencia a asumir las horas extras como parte de decisión personal fundamentada en una ética de la responsabilidad:

“Las personas que nos quedamos es por decisión personal: si te quieres quedar una hora o dos horas” (mujer, grupo focal, operativas).

“Pienso yo, que ya depende mucho [...] del libre albedrío, de uno querer sacar el trabajo. Yo, en lo personal, pues, normalmente sí me quedo mucho más, pero es porque yo quiero hacerlo, o sea, realmente no me obliga nadie, sino que es cuestión de tener que sacar el trabajo. Y es el gusto por hacerlo [...] No creo que la gente que dependa de mí se sienta presionado” (hombre, grupo focal, mandos medios).

“También hay una cosa, que veo aquí, que luego no ha sucedido en otras instituciones, hay un cierto sentido de responsabilidad por parte del personal. De tal manera que usted puede venir aquí cualquier día en la tarde y ve personal trabajando. Los fines de semana ve personal trabajando. [...] Y además es un trabajo, generalmente, que tiene que ver con la responsabilidad para sacarlo, no es tanto una obligación como tal” (hombre, grupo focal, mandos medios).

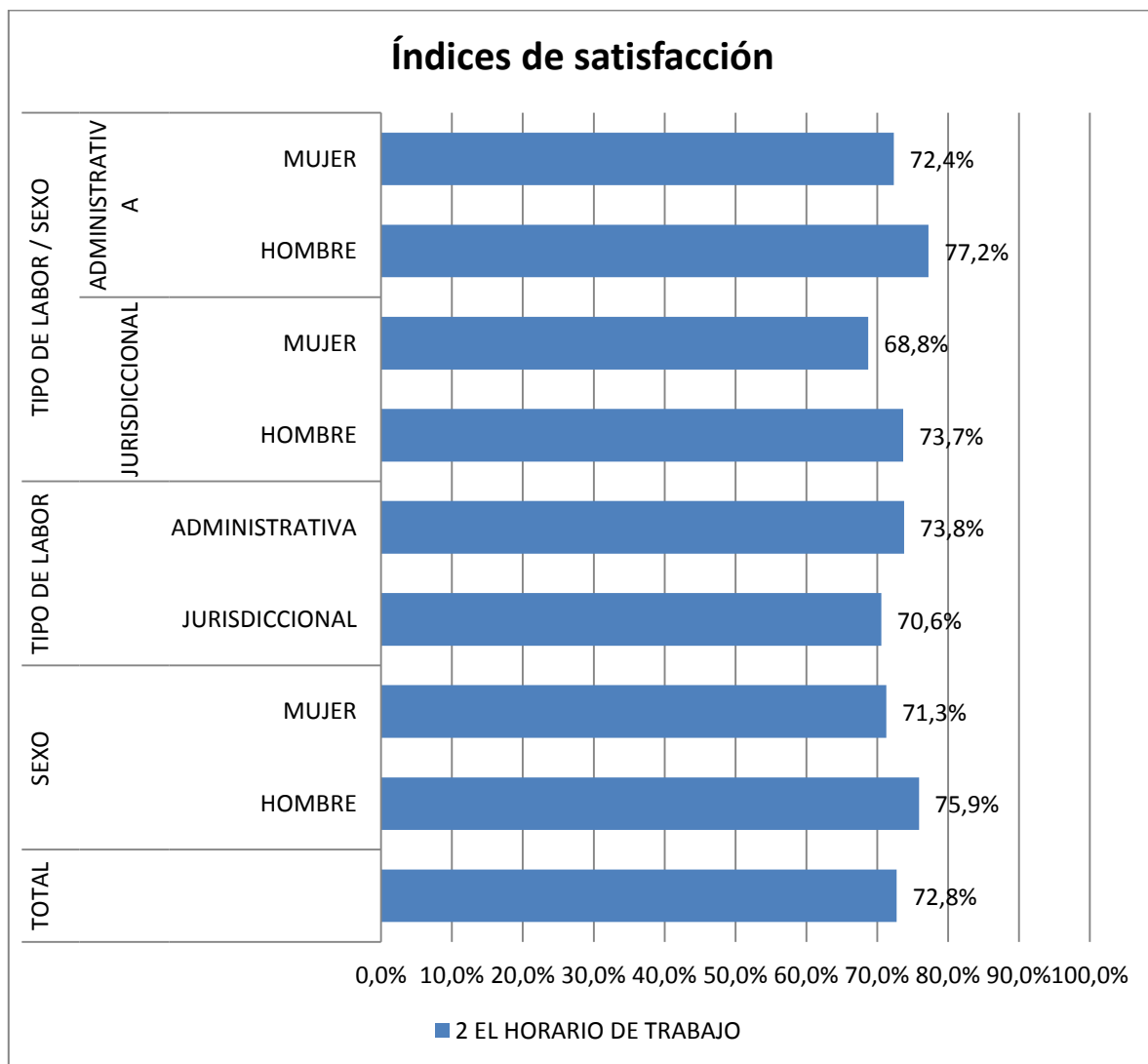
La individualización de la responsabilidad con el horario de trabajo llega al punto de convertir el no cumplimiento de la jornada laboral en un asunto de eficiencia del trabajador:

“Si lo realiza de manera eficiente, pues bueno, sabrá cómo sobrellevarlo y en su horario de trabajo bien definido sacar ese rezago, esa labor” (hombre, grupo focal, mandos medios).

Más adelante se revisarán un poco las consecuencias de género de la extensión del horario legal en el Tribunal.

A partir de la encuesta realizada se estimó un alto índice de satisfacción del personal respecto del horario de trabajo de 72.8%. El cual es de 71.3% en las mujeres y 75.9% en hombres. Mientras que en el área jurisdiccional es 70.6% y en la administrativa 73.8%. Así que hay una relativa aceptación con el horario existente.

Gráfica 83



Además de contar con tiempo disponible para dedicarlo a la familia o a actividades personales, otra medida tendiente a promover la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es la instalación de servicios y espacios que permitan a las y los trabajadores estar cerca de sus hijos e hijas, lo que facilita la convivencia. En el Tribunal se brinda el servicio de guardería, aunque este no es del todo conocido por el personal, solo 60% sabe de su existencia.

Esta percepción es mayor en las mujeres, ya que 65.7% lo señalaron frente a 48.5% de los hombres. En el área jurisdiccional pasa la misma tendencia, lo mencionaron 36.8% de los hombres y 56.3% de las mujeres. En el mismo sentido, en el área administrativa lo respondieron 69.7% de las trabajadoras y 55.6% de los trabajadores, esto se podría explicar porque, según se observó en los grupos focales, es un derecho concedido solo a las madres o, en su caso, a padres solteros:

Entrevistadora: *“Hay datos, por ejemplo, en las guarderías realmente solo se les da acceso a los hijos de las trabajadoras.”*

“A menos que fuera divorciado.”

Entrevistadora: *¿Si tienes la custodia legal sí te dan la prestación de la guardería?*

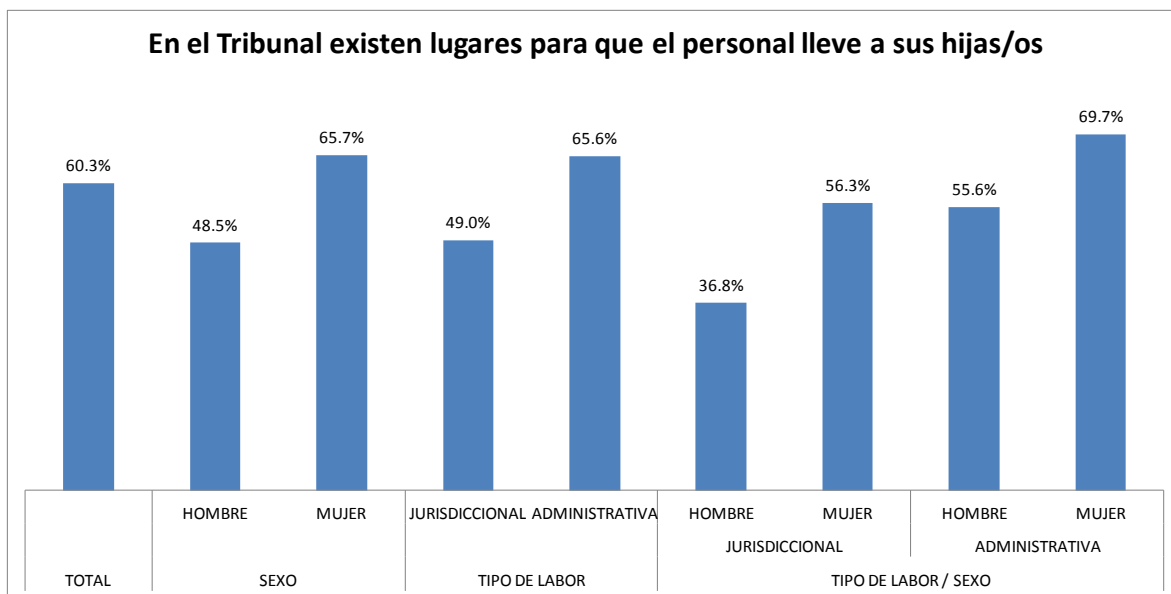
“Desconozco. A mí no se me prestó el servicio.”

“Yo también. No soy casado, pero no se me dio la facilidad de la guardería porque no estoy casado con la mamá de mi niño, eso fue una traba. Entonces él ya está en otra guardería particular.

P: Es un privilegio solo para las madres” (hombre, grupo focal, operativo).

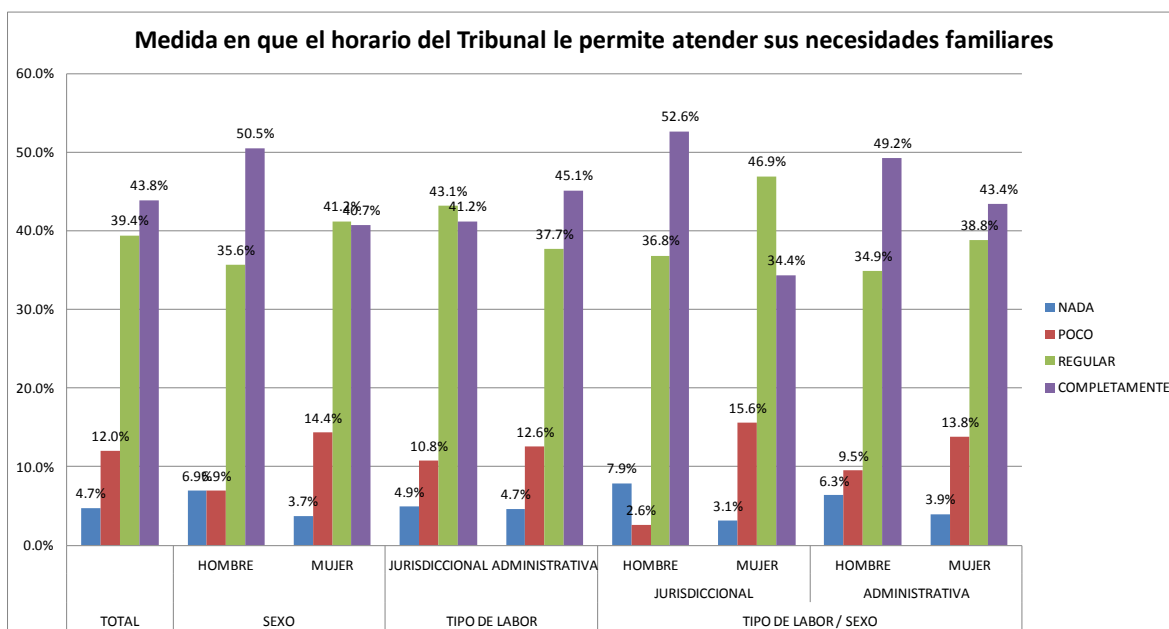
“Sí sería bueno que gozáramos de ese tipo de privilegios que tienen aquí las madres y que debe ser hombre divorciado o que acredite la custodia de los niños” (hombre, grupo focal, operativos).

Gráfica 84



Existe la percepción de que el horario de la institución le ayuda al personal atender sus necesidades familiares, ya que 43.8% dijo que se lo permitía completamente y 39.4% dijo que regularmente. Para 50.5% de los hombres este horario se les permite completamente y la misma respuesta solo por 40.7% de las mujeres. En el área jurisdiccional la respuesta más mencionada fue que les posibilitaba de manera regular atender sus necesidades familiares (43.1%), mientras que en el área administrativa es completamente (45.1%).

Gráfica 85



En los grupos focales, sin embargo, sí se observa una tendencia a considerar, sobre todo en áreas jurisdiccionales, que la sobrecarga de trabajo impide conciliar la vida familiar y laboral convirtiéndose el Tribunal en el centro de sus vidas:

“Pienso que hablar de conciliación, significa que hay una armonía entre dos aspectos. No hay esa armonización: hay un sacrificio, la familia renuncia, hay un sacrificio de muchas cosas para que yo pueda cumplir con mis funciones en el Poder Judicial. Una especie de acuerdo; desde luego la familia renuncia a muchas cosas para que uno se pueda desempeñar. Me parecería difícil encontrar que algún compañero ha armonizado y no ha sacrificado algo para cumplir con las exigencias del trabajo; es algo que en el Poder Judicial no se ve porque lo que se quiere son resultados inmediatos, efectivos; eficaces, bueno” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

“A diferencia de las otras áreas, creo que a los notificadores no les permite mucho, en ocasiones, al personal o al trabajador tener más comunicación, más contacto con nuestra familia” (hombre, grupo focal, mandos medios).

El personal reconoce que estas condiciones afectan de manera más directa a las mujeres, quienes asumen responsabilidades domésticas, como se vio al inicio de este apartado, que les implican una doble o triple jornada laboral:

“Para el caso de las mujeres, independientemente de que tengas hijos o no; sí se vuelve a veces más hacia la casa, por ejemplo en mi caso yo tengo una familia directa: te pesa. Le restas calidad a tu familia, yo sé que te llevas trabajo a la casa. En mi caso es un área civil, todas las que trabajamos en esta área tenemos mucha cantidad de asuntos; sobrepasa una buena calidad de vida. La carga pesada es la actividad. Sobrepasa una buena calidad de vida, tiene su bebé de seis meses y vive estresada. Porque es sorprendente la carga de trabajo. Antes ella podía compensar el estrés, ahora dan las cuatro y se va porque su hijo la necesita” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

“Y a la mujer, pues claro que le pega en ese aspecto. Luego el hombre como que es un poquito despegado, llega y ya está la comida, y las mujeres tenemos que organizarnos también en ese aspecto” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

“Creo que sería importante escuchar a las damas, porque ya ellas tendrán algo que opinar al respecto, como comentaron que muchas mamás tienen la necesidad de: firmar boletas, festival, motivos de salud” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

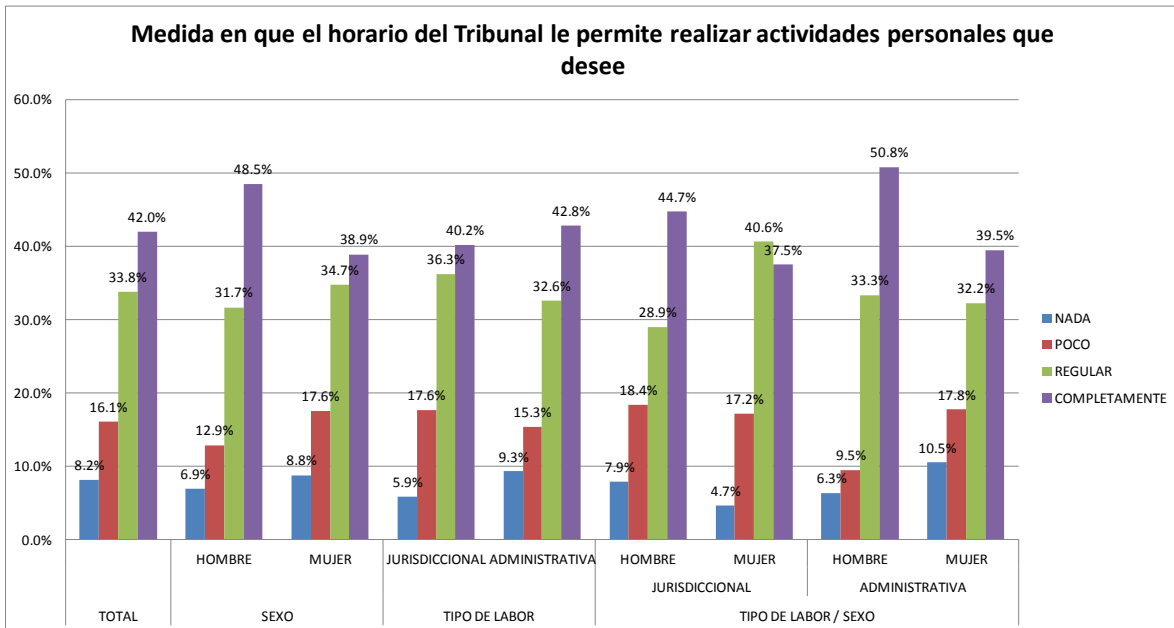
Ante esto, lo único que logra paliar la situación son medidas aisladas implementadas al interior de cada área para intentar que los trabajadores convivan con su familia; medidas que, si bien loables, no modifican la situación de fondo de la saturación de trabajo:

“Lo que hemos tratado también aquí, es, pues bueno, en la medida de las posibilidades organizar eventos familiares con ellos cada tres meses. Y bueno, de alguna forma u otra desahogar y que vea también la familia la forma cómo y en dónde están trabajando para que en determinado momento los apoyen” (hombre, grupo focal, mandos medios).

“Nosotros [...] sí tenemos luego que atender algunos eventos por las tardes; pero bueno, lo que hacemos es irnos rotando, precisamente, para no desatender el trabajo, más bien atender bien el trabajo y no desatender las actividades personales y familiares” (hombre, grupo focal, mandos medios).

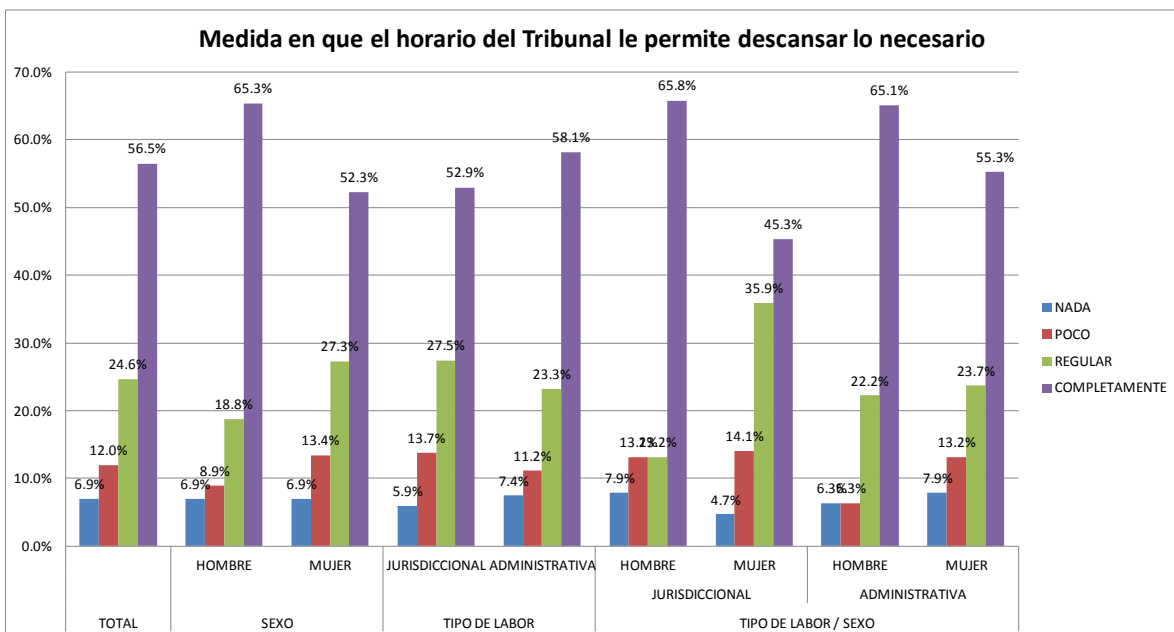
En el mismo sentido que el resultado anterior, 75.8% del personal respondió que el horario del Tribunal le permite completamente o de manera regular realizar las actividades personales que desea. Para 48.5% de los hombres y 38.9% de las mujeres les deja tiempo completamente. Sin embargo, 17.6% de las mujeres mencionaron que les deja poco tiempo.

Gráfica 86



La mayoría del personal considera que el horario les permite descansar lo necesario, a 12.0% de la población poco y a 6.9% no les deja tiempo. La percepción de que el horario permitir descansar completamente es de 65.3% para los trabajadores y de 52.3% en las trabajadoras; de 52.9% en el área jurisdiccional y 58.1% en la administrativa.

Gráfica 87



Debe recordarse que la conciliación de la vida laboral, familiar y personal se fundamenta en una corresponsabilidad social en la que se precisa la intervención de diferentes agentes sociales (el Estado, las organizaciones y las personas trabajadoras), cada uno de los cuales debe asumir el reto de los cambios que se necesitan generar para abrir paso al diseño de medidas y estrategias dirigidas a buscar la armonía entre los intereses y las necesidades de las personas, mujeres y hombres.

Sueldos y compensaciones

Como se señaló en el apartado 4.7, una de las expresiones de la segregación laboral es la distribución de los sueldos y compensaciones, pues refiere de manera directa a la valoración de los distintos tipos de trabajo. La existencia de brechas salariales entre mujeres y hombres, en este orden argumentativo, expresa una valoración desigual del trabajo que generalmente representa una desventaja para las mujeres. Adicionalmente, persiste en el imaginario colectivo la idea de que las mujeres pueden tener un salario menor al de los hombres porque sus ingresos son complementarios a los de un proveedor principal.

Se debe tener presente que las variables clásicas como educación, experiencia profesional y antigüedad en el trabajo, explican parcialmente la persistencia de brechas de desigualdad en los salarios, pues aun en los casos en que las mujeres alcanzan niveles educativos, experiencia y antigüedad iguales a las de los hombres, existe una tendencia a que ganen menos. Incluso en ocasiones la disparidad de salarios es aún más marcada en casos de mayor nivel profesional y de instrucción de mujeres (Proyecto de Promoción Política GTZ, Nicaragua: Gerencia de Recursos Humanos y Equidad de Género en la Administración Pública, 2002).

El Tribunal cuenta con un sistema de categorías que define el sueldo del trabajador o trabajadora. Mismo sistema que se establece en el *Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos del Estado de Aguascalientes, sus Municipios y Organismos Descentralizados* (art. 48), y está dado por sobrentendido en el Reglamento Interior de Trabajo:

“Artículo 9. La tramitación del nombramiento estará a cargo de la Dirección de Administración del Personal y se expedirá por el Presidente del Tribunal debiéndose entregar una copia al interesado. El nombramiento deberá contener:

III. Categoría asignada”

Como se ha mencionado a lo largo de este apartado de análisis, dichos ordenamientos están dirigidos al personal de base, por lo tanto excluyen al personal jurisdiccional. Aunque para dicho personal, de confianza, se estipula que su categoría dependerá de “la naturaleza de las funciones y no de la designación que se le dé al puesto” (Estatuto, art. 6).

En total hay cinco categorías para el personal jurisdiccional y siete para el personal administrativo; sin embargo, dichas categorías no están directamente ligadas al puesto, por lo que se pueden encontrar mismos puestos con distinta categoría y, por ende, distinto salario:

“Más bien no hay unificación en los puestos dentro de Informática. Porque incluso ahí todavía tenemos sueldos como Oficial B y Oficial A.”

“O sea, tenemos la misma función pero hay oficiales B, jefes de sección, técnicos profesionales.”

“Auxiliares de Informática.”

“Entonces no hay unificación de los puestos.”

Entrevistadora: *“¿Pero todos tienen la misma responsabilidad?”*

“Sí.” (mujer, grupo focal, mandos medios).²¹

También se reportan casos en los que los puestos de mayor responsabilidad no están valorados con una categoría adecuada:

“Tenemos una compañera, no voy a decir nombres. Tiene una responsabilidad muy grande, porque lleva toda la base de datos del Poder Judicial. Y está ganando como una Oficial B. Entonces, pues yo creo que ahí sí no es nada justa esa situación. O sea, tiene su Ingeniería, y pues, que esté ganando así. Claro que no se hace menos el trabajo de una mecanógrafa, porque casi que son las que sacan el trabajo de un juzgado. Pero está ganando menos que las oficiales A y ve la responsabilidad que tiene” (mujer, grupo focal, mandos medios).

²¹ Esto, además, puede ser detectado en la plantilla del Tribunal. Por ejemplo, de las seis personas marcadas con el puesto de “Secretaria de la Secretaría General D”, cinco son oficiales A y una Oficial B; o en el puesto de secretaria de proyectista hay oficiales A, oficiales B, e incluso jefes de Sección.

Cabe aclarar que no se observó una diferencia por género al respecto, ya que no parece que el sexo sea una determinante para definir la categoría. Además de que está claramente estipulado en la normatividad que rige a la institución que el salario de una categoría no podrá ser modificado por razones de sexo, edad o nacionalidad (Estatuto, art. 49; Reglamento, art. 20).

Otro aspecto que está reglamentado en el Estatuto que rige a los trabajadores de base del Estado (art. 48), aunque no en el Reglamento del Tribunal, es que los salarios de cada categoría serán uniformes; lo cual al observar la plantilla no siempre se cumple. Por ejemplo, para la categoría de Oficial A la mayoría de los sueldos base son por \$7,734.31, pero también hay personas de dicha categoría con un sueldo base de más de ocho mil pesos.

El equipo investigador tuvo acceso a la plantilla completa con el puesto y la categoría de cada uno de los trabajadores y trabajadoras, así como su sueldo base y compensaciones mensuales.²² A partir de estos datos se realizó un acercamiento a la distribución salarial, dividiendo el ingreso mensual de las y los trabajadores por deciles. Un primer resultado es que los deciles 6, 7 y 9 quedaron vacíos; esto fue prueba de brechas salariales en la institución.

Tabla 11

	HOMBRE	MUJER	Total
DECIL 1	31.43%	68.57%	100.00%
DECIL 2	39.39%	60.61%	100.00%
DECIL 3	50.00%	50.00%	100.00%
DECIL 4	0.00%	100.00%	100.00%
DECIL 5	60.71%	39.29%	100.00%
DECIL 6	-	-	-
DECIL 7	-	-	-
DECIL 8	50.00%	50.00%	100.00%
DECIL 9	-	-	-
DECIL 10	100.00%	0.00%	100.00%
TOTAL	34.16%	65.84%	100.00%

²² Vale la pena mencionar que, además, el Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial establece, además, por lo menos tres sobresueldos: el aguinaldo (art. 23), una prima quinquenal por cada cinco años de servicio a la institución (art. 17) y una prima vacacional (art. 21).

Un análisis horizontal de la distribución salarial del personal refleja que la participación porcentual de las mujeres, tienden a concentrarse en los primeros deciles, es decir, en donde hay un nivel salarial menor:

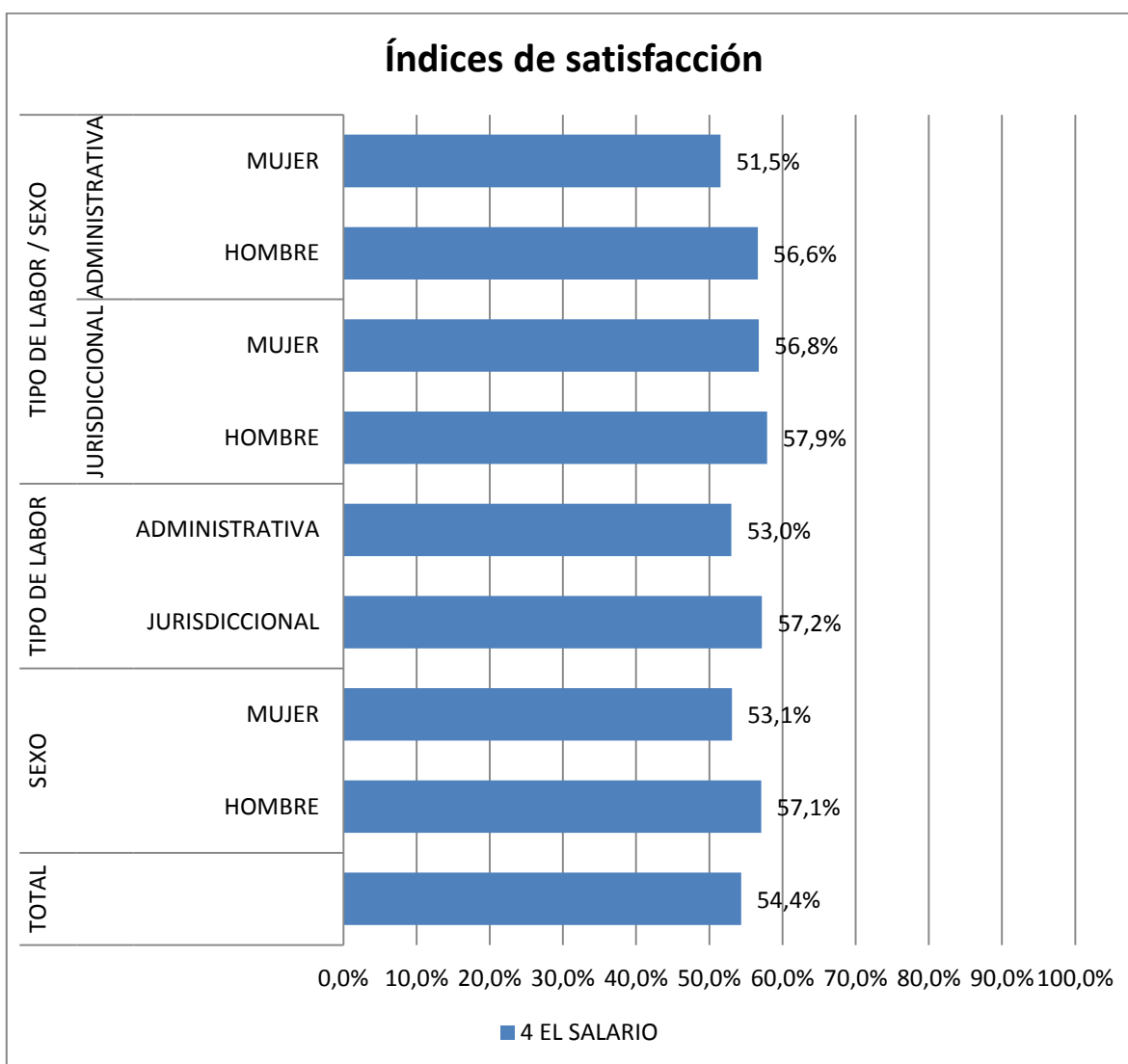
Tabla 12

	HOMBRE	MUJER	Total
DECIL 1	72.40%	81.92%	78.67%
DECIL 2	17.65%	14.08%	15.30%
DECIL 3	0.45%	0.23%	0.31%
DECIL 4	0.00%	0.47%	0.31%
DECIL 5	7.69%	2.58%	4.33%
DECIL 6	-	-	-
DECIL 7	-	-	-
DECIL 8	1.36%	0.70%	0.93%
DECIL 9	-	-	-
DECIL 10	0.45%	0.00%	0.15%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%

Esta segregación es observable en el hecho de que las mujeres ganan en promedio \$5,519.37 menos que los hombres.

Con base en la encuesta se realiza un índice de satisfacción respecto al salario del personal del Tribunal. Se identifica un índice de 54.4% para el personal del Tribunal. El de las mujeres es de 53.1% y el de los hombres de 57.1%. En el área administrativa es 53.0% y en la jurisdiccional 57.2 por ciento.

Gráfica 88



En los grupos focales no hubo muestras directas de insatisfacción salarial; mencionándose que los salarios eran buenos o por lo menos mayores que en otros tribunales del país.

“Algo muy importante es, bueno, me congratulo en decirlo, porque era muy común que lo felicitaran, porque se daban cuenta que en Aguascalientes no hay la corrupción que existe en otros estados. Eso es directamente proporcional a lo que comentan. El sueldo está más arriba y hay menos corrupción” (hombre, grupo focal, mandos medios).

“Ahorita estamos en crisis pero la gente está ganando bien, no gana mal” (hombre, Entrevista, Contraloría).

Si bien ninguno de los participantes mostró una insatisfacción directa, sí aceptaron que la misma existe en el interior del Tribunal.

“Y sí es cierto, a lo mejor hay quienes podrán estar inconformes por la cuestión de los dineros. Y, pues sí, todos quisiéramos tener un mejor ingreso; pero es buena la situación. Las prestaciones que reciben son buenas. Que sería mejor si hubiera más, pues claro que sería mejor” (hombre, grupo focal, mandos medios).

Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño

Uno de los factores clave en el estudio de los ambientes laborales es el reconocimiento del trabajo realizado, mismo que no solo se expresa en los ingresos que se ofrece al personal (sueldos y compensaciones), sino que debe formar parte de una política de estímulos en la organización. Además de generar un mejor ambiente laboral, una adecuada y transparente política de incentivos puede favorecer condiciones más igualitarias de trabajo y motivar ciertas conductas deseables en el personal, como la incorporación del valor de la igualdad en su quehacer sustantivo.

Para ello debe contar con criterios que, por un lado, reconozcan las diferencias de género a fin de no discriminar en su aplicación y garantizar que efectivamente las mujeres y los hombres tengan las mismas oportunidades de ser reconocidos y, por el otro, recompensen actitudes, prácticas o resultados favorables a la igualdad de género, tanto en el ámbito interno como en la actividad sustantiva de la institución.

El Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes, que regula al personal de base, establece que la institución otorgará estímulos anuales que serán determinados por el Presidente del Tribunal de acuerdo con el presupuesto disponible (art. 92). Las bases de dichos estímulos serán determinadas por una Comisión de Estímulos, encabezada por el mismo Presidente (art. 94), que está creada en la misma ley (art. 93). A continuación se señala en lo que parece más bien un catálogo del que esta Comisión podrá elegir lo que le parezca. Los estímulos podrán ser diplomas, reconocimientos, gratificaciones económicas o ascensos²³ (art. 95), que

²³ En el caso de los ascensos, como se vio más arriba, los criterios de evaluación quedan definidos con mayor claridad:

- I. “I. Los conocimientos: Posesión de los principios técnicos y prácticos que se requieren para el desempeño de un puesto.
- II. La aptitud: la suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad, responsabilidad y la eficiencia para llevar a cabo una actividad determinada.

serán otorgados según los siguientes criterios: “el desempeño y la eficiencia, constancia, responsabilidad, honradez, puntualidad y asistencia, antigüedad y los servicios e innovaciones relevantes en el desempeño de sus labores.” (Art. 94).

A pesar de que queda establecido que los estímulos a otorgar serán definidos por el Presidente del Tribunal, la misma ley determina cinco categorías de estímulo que, se supone, son indicativas:

“Artículo 96. Los estímulos se otorgarán a aquellos servidores públicos que se distingan por:

- I. Desempeño sobresaliente de las actividades encomendadas.
- II. Actitudes positivas y espíritu de colaboración entre compañeros y superiores.
- III. Aportaciones destacadas en materia de sistemas de consumo, mantenimiento de equipos, aprovechamiento de recursos humanos y materiales que mejoren la ejecución de las actividades en su juzgado o área de trabajo.
- IV. Elaboración de estudios e iniciativas que aporten notorios beneficios para el mejoramiento de las actividades del Poder Judicial.
- V. Por su puntualidad y asistencia.” (Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes, art. 96).

Las evaluaciones están contempladas en la normatividad como un medio para acceder a los estímulos que brinde la institución (Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes, art. 92), más que como un proceso de mejora continua. Esto a pesar de que la misma ley estipula la obligación de los servidores del Poder Judicial de ser evaluados (art. 55, fracc. XX).

En la práctica, los grupos focales revelaron que se brinda un estímulo de productividad o desempeño a todo el personal; aunque hay referencias de que se brinda anualmente y semestralmente:

“De hecho al personal de base se le da un estímulo por su asistencia, su puntualidad, su eficiencia. Eso es cada seis meses” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

-
- III. La disciplina, orden, puntualidad y asistencia al trabajo a través de los registros que consigne el expediente particular del servidor público.
 - IV. La antigüedad: El tiempo de servicios prestados al Poder Judicial” (Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes, art. 14).

“Es que hay estímulos anuales. En diciembre se da un bono por productividad o por desempeño. Y se evalúan entre todos los compañeros de cada área, se evalúan y hay un bono.”

“Pero yo siento que eso ya, como que ya está muy manipulado por las áreas. Porque se ha dado el caso; yo por ejemplo, he visto, he escuchado en los juzgados que ‘ora le va a tocar a fulanita, pues evalúenla excelente’ para que nadie se quede sin el premio.”

“O hay veces que le toca a la misma persona” (mujer, grupo focal, mandos medios).

También se indicó que recientemente el personal de confianza ha perdido dicho beneficio por la condición presupuestal del Tribunal:

“Este año no aplicará. “

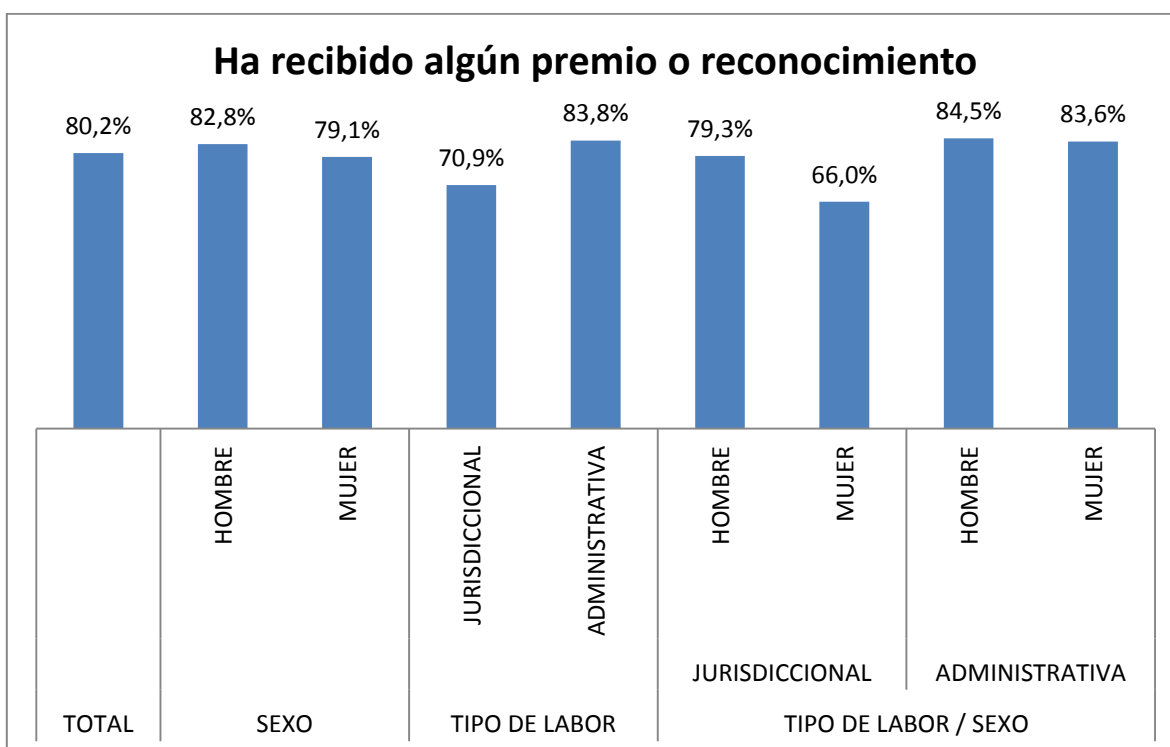
“Para el de base sí, para nosotros no.”

“Pues eso también se me hace injusto. O sea, porque nosotros también estamos las ocho horas, somos trabajadores; y ¿por qué a unos sí se les da y a otros no?” (mujer, grupo focal, mandos medios).

“Anteriormente también se nos daban ciertos estímulos; pero por las situaciones financieras por las que pasa el Tribunal y que todos conocemos, pues ya no se dan. Lo que no quiere decir que no se dé en el futuro” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Un altísimo 80.2% del personal del Tribunal afirmó haber obtenido algún reconocimiento o premio. Éstos se han obtenido en mayor medida por el personal administrativo. Además, 83.8% del personal del área administrativa dijo que lo ha recibido, frente a 70.9% del área jurisdiccional. En esta área, la jurisdiccional, 66.0% de las mujeres señalaron que lo obtuvieron, pero la proporción de hombres es de 79.3%. En el área administrativa se puede decir que hay una igualdad en los reconocimientos, 83.6% de las mujeres y 84.5 de los hombres, han recibido algún premio o reconocimiento.

Gráfica 89



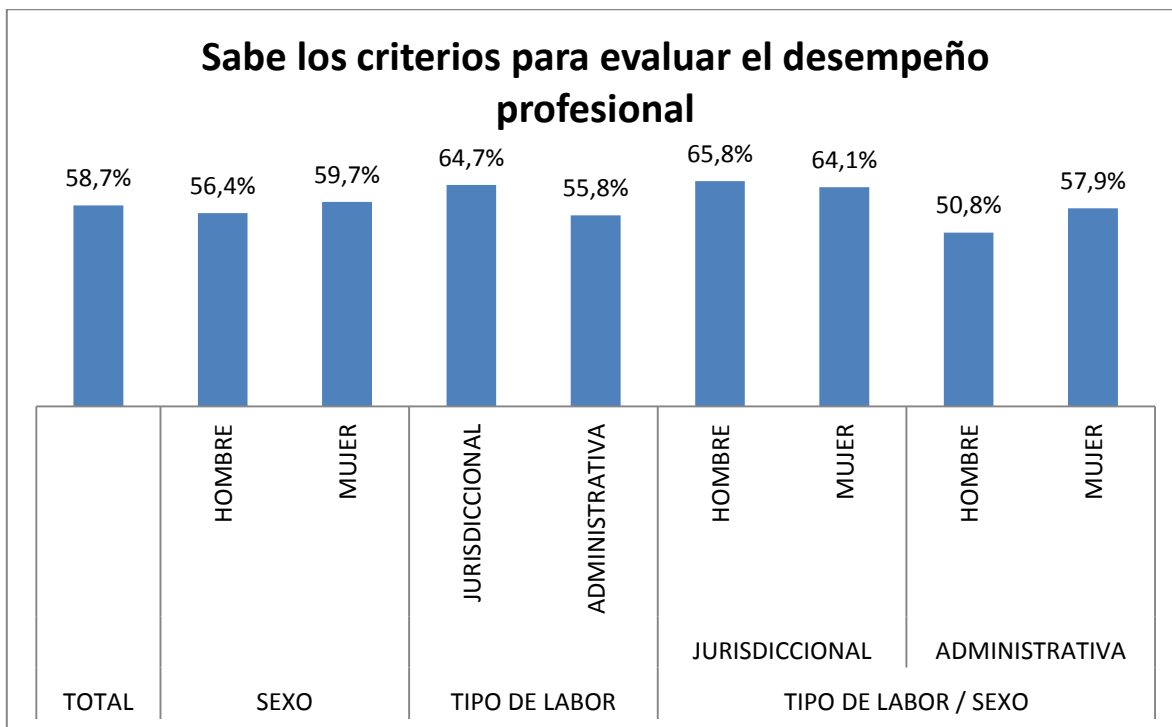
Las evaluaciones, por su parte y según lo revelado en los grupos focales, se dan en dos sentidos anualmente: un diagnóstico del desempeño donde se valoran cuantitativamente los logros del personal, y una evaluación de actitudes a partir de la opinión que sus compañeros y compañeras tienen de cada trabajador o trabajadora.

“Hay un periodo, que me parece muy bueno, que es un periodo de evaluación. Esta evaluación se hace en dos sentidos. Se hace un periodo de evaluación en el desempeño y se hace otro en cuanto a actitud, que propiamente la gente de Contraloría Interna de la institución es la que administra esta parte de evaluaciones. Me parece que la existencia de estos dos elementos dentro de la evaluación del personal son sumamente importantes” (hombre, grupo focal, mandos medios).

“Volviendo al comentario de qué es lo que se valora en el Tribunal, y basado en lo que se cuestiona en las evaluaciones, de acuerdo con el tipo de reactivos, prácticamente están en dos cuestiones: la cuestión de la calidad y la de las relaciones interpersonales, si es una persona conflictiva, si puedes hacer equipo, que tengas servicio, porque lo que otorgamos aquí es un servicio. Entonces, las cuestiones de relaciones interpersonales tienen un peso muy importante” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

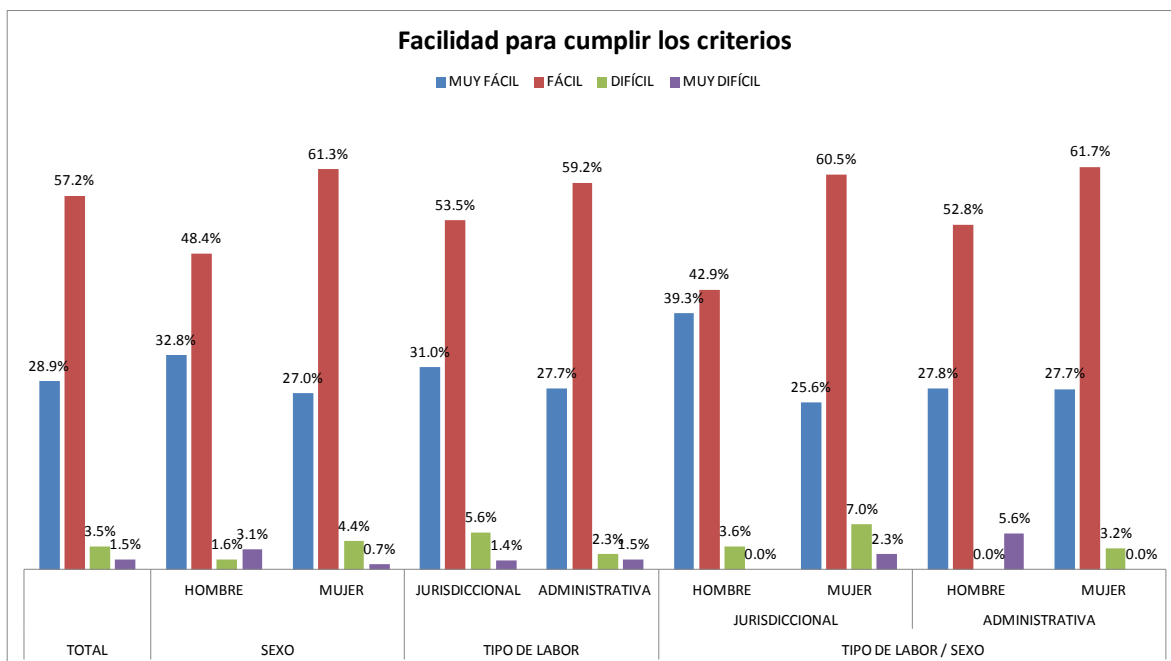
Para evaluar el desempeño profesional dichos criterios se reconocen por más de la mitad del personal del Tribunal (58.7%) y en el área jurisdiccional 64.1% de mujeres y 65.8% de hombres los conocen.

Gráfica 90



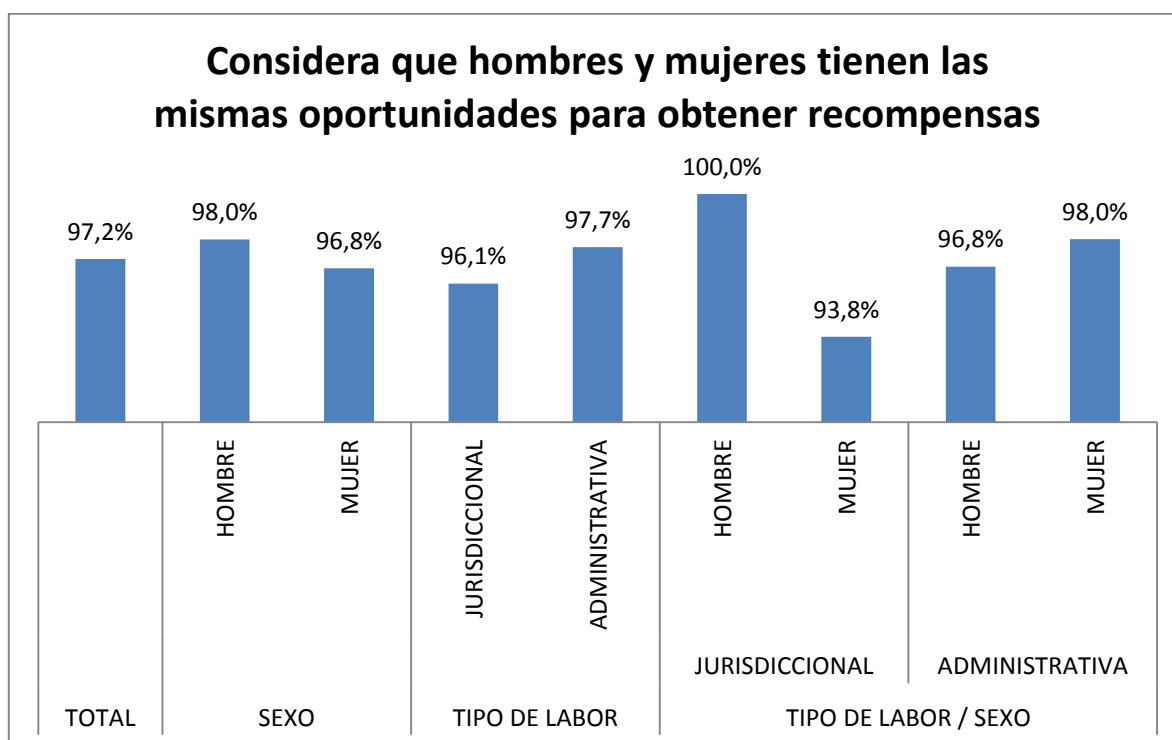
Además, para 57.2% del personal los criterios de evaluación son fáciles de cumplir y 28.9% dijo que son muy sencillos. El 60.5% de las mujeres del área jurisdiccional y 61.7% de la administrativa opinaron lo mismo. Por su parte, 42.9% de los hombres del área jurisdiccional y 52.8% del área administrativa mencionaron que es fácil.

Gráfica 91



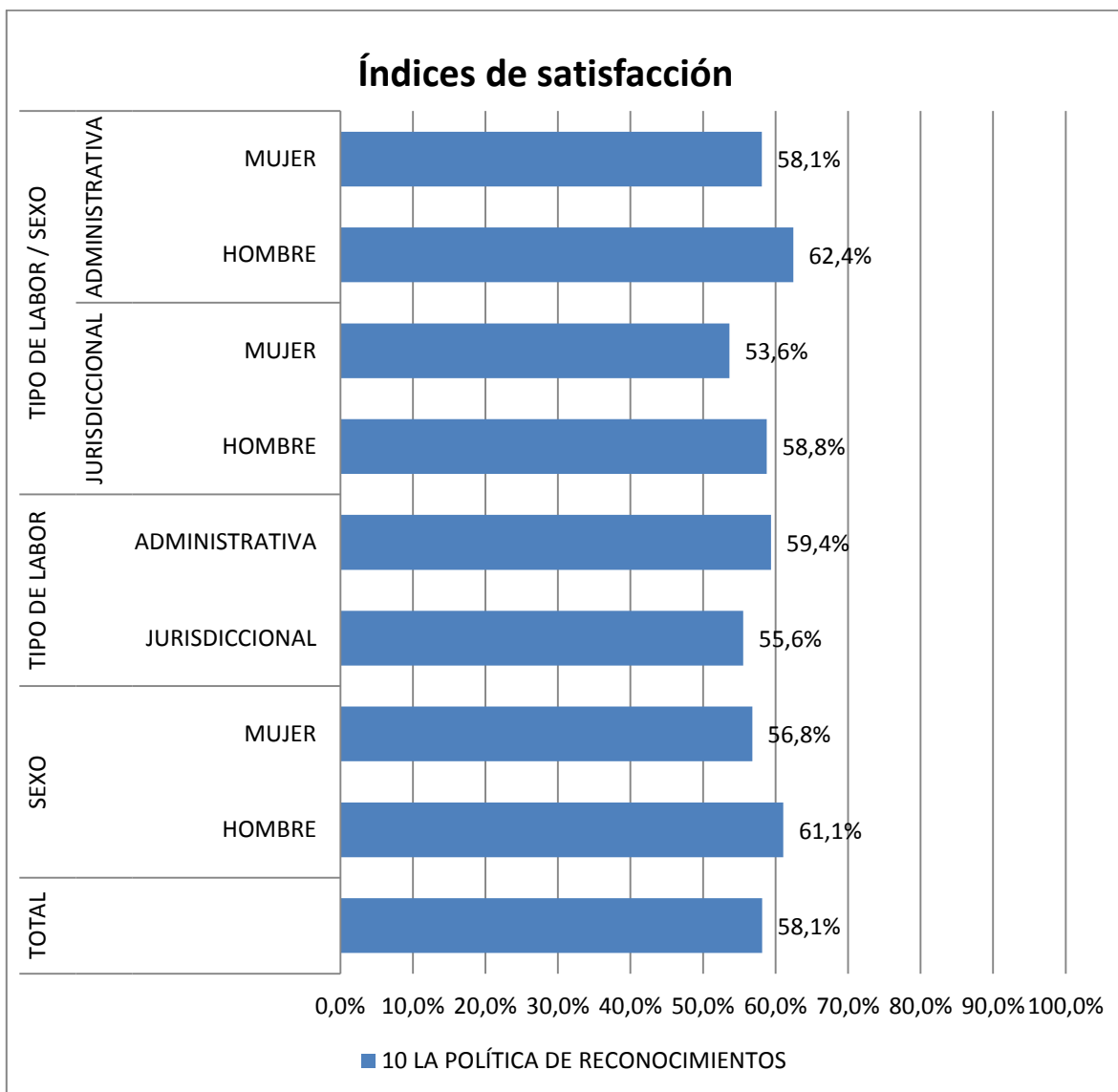
Casi el total del personal (97.2%) considera que mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades para obtener recompensas. Esta percepción es compartida por ambos géneros en las dos áreas. Las mayores diferencias se presentan en el área jurisdiccional donde 100.0% de los hombres lo consideran, y las mujeres que también lo mencionan son 93.8 por ciento.

Gráfica 92



Sin embargo, el personal manifestó un regular índice de satisfacción con las políticas de reconocimiento de 58.1%; en el caso de las mujeres es de 56.8% y en el de los hombres de 61.1 por ciento.

Gráfica 93



Los motivos de inconformidad encontrados en los grupos focales se refieren principalmente a la falta de criterios objetivos para dichas evaluaciones de actitud o de relaciones interpersonales. Se considera que el que la evaluación sea hecha por los compañeros o compañeras no permite reflejar el trabajo del servidor público evaluado:

“Sin embargo, ahí siempre, y no quiero decir que todos, pero una gran mayoría tiene la percepción de que no se les evalúa, vamos, de la misma manera o bajo las mismas condiciones. Es decir, en materia de desempeño tal vez sea mucho más fácil determinar, porque los números son muy fríos, determinar tantas sentencias hizo esta persona, tantas resoluciones hizo esta otra, tantos

acuerdos hizo esta otra, tantas notificaciones hizo uno o cuál notificador. Entonces, es muy fría la percepción ahí, no hay ningún problema. Pero en cuestión de estímulos y [...] no me dejará mentir. Hay una percepción muy fuerte y muy marcada, y una problemática, que así lo observa el personal, sobre todo de los juzgados, de que son mal evaluadas. Y es que aquí entra un elemento de 'quién me va a evaluar o ya me di cuenta quién me evaluó y no le caigo muy bien y seguramente me va a reprobar'. Obviamente hay un promedio y hay una serie de observaciones que se hacen y las autoridades también se imponen en ellas, eso ayuda un poquito a contrarrestar eso. De que, bueno, 'me evaluó uno muy mal, me reprobó; es un nivel de cuatro y me puso un uno y las otras me calificaron de tres cuatro'. Bueno, pues hay un problema marcado con esa persona en particular. Sin embargo, sí hay esa percepción y se sienten que determina, se determina mucho eso, para que a veces las pongan en determinadas funciones dentro del juzgado propiamente. Y bueno, pues esto puede, o no, dependiendo de cómo se apliquen; o cuidarlas, para que esto mejore en el sentido de que se sientan que su trabajo es valorado. Y que la actitud, ante el trabajo, realmente obedece a un aspecto meramente laboral; y no de una percepción de problema con algún compañero. [...] Pero me parece muy importante que exista. Sin embargo, sí creo que debe de mejorar, en ese aspecto; una evaluación un poquito más objetiva. Lo voy a decir con mucho cuidado esa palabra. Pero vamos, sobre todo por cómo se siente el personal, al ser evaluado de esa manera. Entonces, creo yo que es muy bueno. Creo yo que es una oportunidad muy buena el hecho de hacer una evaluación, y de que se sienta evaluado el personal. Creo que eso es un elemento muy bueno en la institución" (hombre, grupo focal, mandos medios).

"Me parece que si falta un mecanismo institucional de reconocimiento a personal o a la carrera no sé, con parámetros objetivos" (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Otro motivo de insatisfacción, aunque menos recurrente, se encuentra en la consideración de que los reconocimientos no son suficientes en términos económicos ni en términos morales. Esto se refleja en la comparación con otras instancias:

"Estamos hablando de la cuestión del magisterio. Hace poco a una conocida le dieron una medalla por sus cuarenta años. Todo un evento protocolario que va el gobernador y aparte le dan una cantidad de dinero" (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

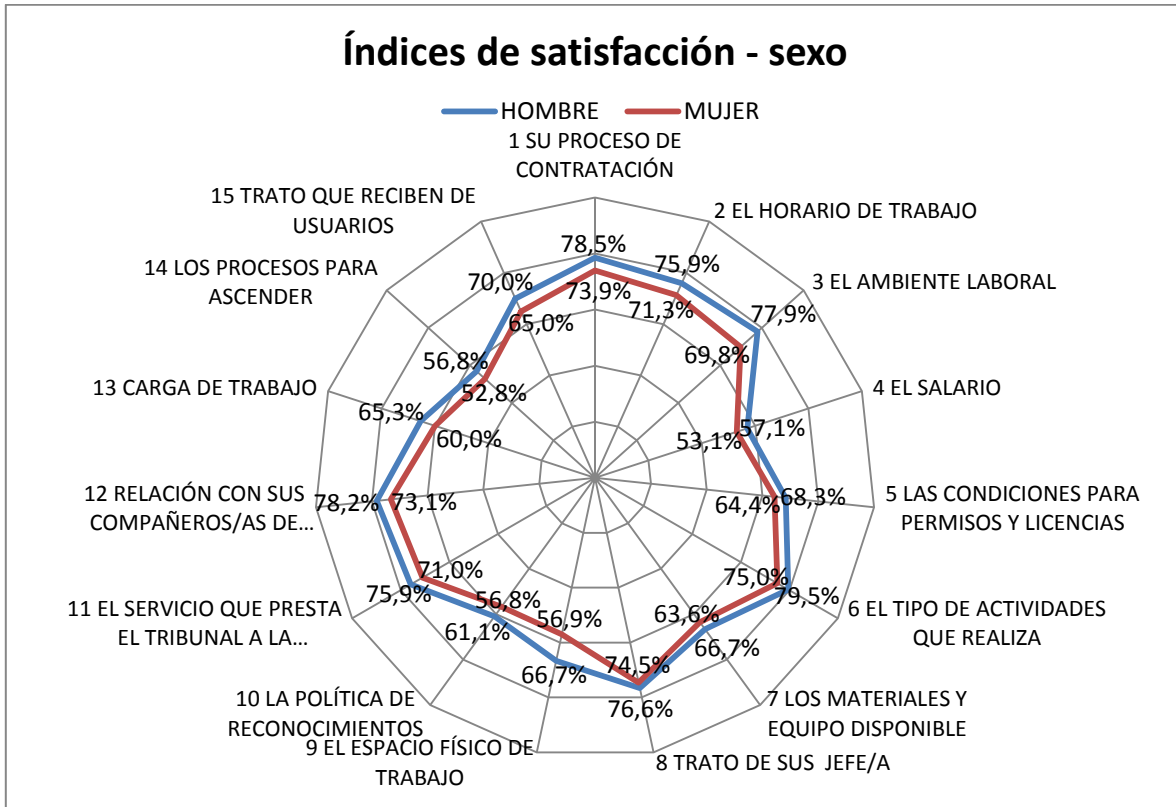
Finalmente, aparece como un elemento no reiterativo pero tampoco negado, la narrativa heroica en la que el personal no ve necesario recibir recompensas, pues su mismo trabajo lo debe ser:

“Lo que pasa es que por naturaleza de la función que se cumple, como que ese reconocimiento es el que uno mismo se concede o se rechaza. Hay un compromiso tremendo con la función tan delicada de obsequiar justicia, queda una satisfacción tremenda por los estándares tan altos” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Satisfacción con el trabajo

La satisfacción con el trabajo es un factor fundamental en el análisis de las culturas organizacionales. En el Tribunal del Estado de Aguascalientes, la menor satisfacción se encuentra en los procesos de ascenso, ya que las mujeres tienen 52.8% y los hombres 56.8%. En el mismo sentido, el índice del salario recibido es de 53.1% para las mujeres y 57.1% en los hombres. Por su parte, el índice de espacio físico para las mujeres es de 56.8% y el de los hombres alcanza 66.7%. Algo semejante pasa con el índice de la política de reconocimientos, para las mujeres es de 56.9% y en los hombres es 61.1%. El resto de índices son similares en las mujeres y hombres, mayores de 60.1% y menores a 80.0%; los índices con estas características son: el trato que reciben de usuarios, el procesos de contratación, el horario de trabajo, el ambiente laboral, las condiciones para permisos y licencias, el tipo de actividad que realiza, los materiales y equipos disponibles, el trato que reciben de jefa o jefe, el servicio que presta el Tribunal a la ciudadanía, la relación con las compañeras y compañeros de trabajo, y la carga de trabajo.

Gráfica 94



Puede observarse que en general los niveles de satisfacción de los trabajadores y las trabajadoras con las condiciones de la institución siempre rebasan 50%. También debe mencionarse que si bien permanece la constante de una menor satisfacción entre las mujeres en cada una de las categorías preguntadas, la diferencia no alcanza en ningún ejemplo los diez puntos porcentuales y solo en el caso del ambiente laboral y del espacio físico rebasa los cinco puntos porcentuales.

Motivos de despido

No existe una reglamentación clara para remover al personal jurisdiccional, pues si bien está estipulado como sanción no se establecen los criterios bajo los cuales puede ser despedido el personal. Las magistradas y los magistrados del Supremo Tribunal solo podrán ser “sustituidos” por mala conducta comprobada ante el Consejo de la Judicatura Estatal o en juicio de responsabilidad ante el Congreso Estatal (Constitución, art. 56), misma causal única para destituir a los jueces de primera instancia

En concordancia, la Ley Orgánica del Poder Judicial establece que los jueces “solo podrán ser removidos de sus cargos cuando observen mala conducta o previo juicio de responsabilidad respectivo o por falta de alguna de las cualidades que para tales cargos requiere la ley, así como por ineptitud comprobada para el desempeño del mismo cargo que calificará el Consejo de la Judicatura Estatal” (art. 36). El Reglamento del Consejo de la Judicatura, también establece el despido como una forma de sanción, pero sin especificar bajo qué criterios se aplicará o como sanción a qué tipo de faltas (art. 32).

En cambio, para el personal administrativo la legislación es clara en cuanto a los criterios de despido tanto en el Estatuto que rige a todos los servidores de base del Estado (art. 26) como en el Reglamento específico del Tribunal para el personal de base:

“Artículo 106. Ningún servidor público podrá ser cesado o despedido sino por causa justificada; son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el Poder Judicial:

- I. Cuando acumule tres suspensiones de las mencionadas en los artículos 102 fracciones III y IV del Reglamento.
- II. Sin necesidad de acumulación, en los casos que a continuación se señalan:
 - a. Cuando faltare más de tres días, durante un periodo de treinta días sin causa justificada o sin el permiso respectivo.
 - b. Cuando el servidor público, actúe como procurador, gestor o agente particular y tome a su cuidado el trámite de asuntos relacionados con el Poder Judicial.
 - c. Solicite, insinúe o acepte del público, gratificaciones u obsequios por dar preferencia en el desempeño de los asuntos, por no obstaculizar su trámite o resolución u otras que impliquen una prerrogativa o ventaja particular en el trámite respectivo.
 - d. Por comprometer con su imprudencia, descuido o negligencia, la seguridad de la oficina, juzgado o área donde preste sus servicios o de las personas que ahí se encuentren.
 - e. Incurrir el servidor público durante sus labores, en faltas de probidad y honradez, o en actos de violencia, amagos, injurias y malos tratos contra sus jefes o

compañeros, o contra los familiares de unos y otros, ya sea dentro o fuera de las horas de servicio, salvo que medie provocación u obre en defensa propia.

- f. Por destruir intencionalmente, edificios, mobiliario y equipo, maquinaria, documentos y demás objetos relacionados con el trabajo.
- g. Por alterar, ocultar, modificar, así como falsificar correspondencia, documentos y demás objetos relacionados con el trabajo.
- h. Por cometer actos inmorales durante el trabajo.
- i. Por revelar los asuntos secretos o reservados que tuviere conocimiento con motivo del trabajo.
- j. Por desobedecer sin justificación las órdenes que reciba de sus superiores siempre que se trate del servicio contratado y durante horas de trabajo.
- k. Por concurrir habitualmente al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que en este último caso medie prescripción médica, debiendo poner el hecho en conocimiento de sus superiores y presentar la prescripción suscrita por el médico.
- l. Por falta comprobada de cumplimiento al presente Reglamento.
- m. Por prisión del servidor público que sea resultado de una sentencia condenatoria.”²⁴

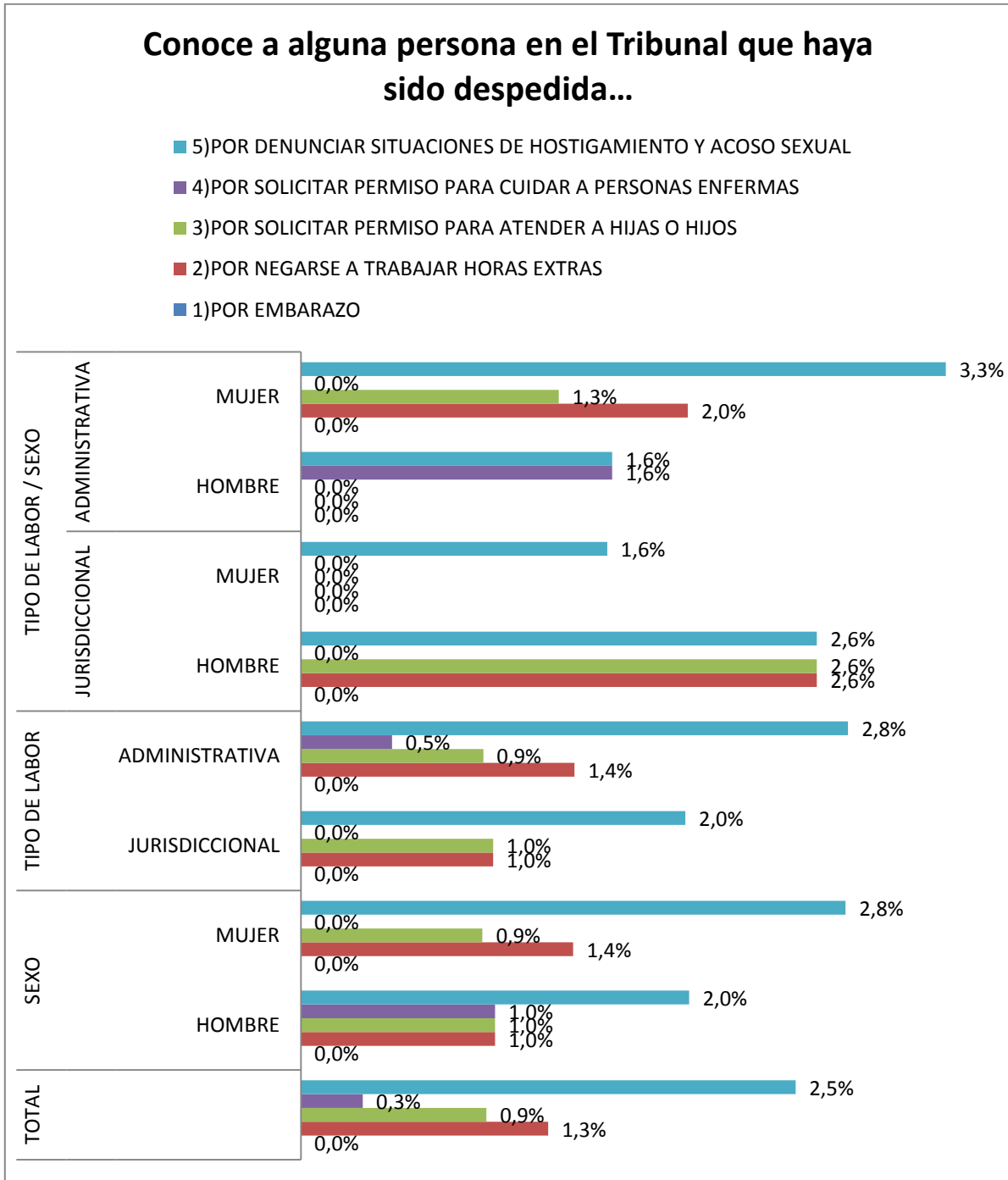
Ambas normatividades, además, establecen que los despidos deberán ser dados previa investigación e importancia para cuestiones de género (Estatuto, art. 27; Reglamento, art. 107), no podrán ser dados durante licencias; lo que imposibilitaría que se dieran despidos durante licencias de maternidad o paternidad.

En la encuesta aplicada para este diagnóstico se consultó por algunos motivos de despido que no son contemplados en la normatividad y que rozan con la violencia laboral. Se identificó que 2.5% del personal conocen a alguna persona que ha sido despedida del Tribunal por denunciar hostigamiento y acoso sexual, y 1.3% dijo conocer a alguien que fue despido por negarse a trabajar horas extras. En el área jurisdiccional 2.6% de hombres dijo que conocen a alguna persona que la despidieron por denunciar hostigamiento y acoso sexual, el mismo porcentaje señaló a alguien por solicitar permiso de cuidar a hijas e hijos y también con ese porcentaje se mencionó

²⁴ Solo se incluye el artículo del Reglamento Interior de Trabajo porque abarca todas las variables consideradas en el Estatuto Jurídico, más algunas propias del Poder Judicial.

por negarse a trabajar horas extras. Por su parte, en el área administrativa 3.3% de las trabajadoras señalaron que sí conocen a alguna persona que fue despedida por denunciar hostigamiento y acoso sexual, y 2.0% dijeron que conocen a alguna persona que fue despedida por negarse a trabajar horas extras.

Gráfica 95



En el siguiente eje se explora con más detalle el tema de la violencia de género en la cultura organizacional, pero baste señalar que aunque se trate de casos aislados, es importante que la institución desarrolle mecanismos que permitan tener control sobre los despidos, de suerte que se cumpla cabalmente con la normatividad y no se cometa ninguna clase de abusos.

En este capítulo se ha realizado un análisis de género de las condiciones laborales del Tribunal, al identificar los elementos normativos; así como las prácticas y percepciones del personal respecto de dichas condiciones.

Como recapitulación, se debe destacar la ausencia de la perspectiva de género en la normatividad que regula las condiciones y relaciones laborales. Ello se expresa en la ceguera de género en prácticamente toda la normatividad, lo que contribuye a reproducir las desigualdades presentes dentro y fuera de la organización.

Otro elemento a subrayar es que entre el personal y el cuerpo directivo del prevalece el desconocimiento respecto a los efectos de los roles y condiciones de género que pesan sobre las mujeres y los hombres que ahí laboran, lo que explica las percepciones sobre la igualdad de oportunidades para el acceso, ascenso, recompensas, etc. Asimismo, ello explica que se consideren innecesarias las medidas afirmativas. Como se ha reiterado a lo largo de este capítulo, el género afecta la manera en la cual los hombres y las mujeres se insertan en la vida laboral, un ejemplo claro de ello es la existencia de los llamados “techos de cristal” para las mujeres pues, aunque no necesariamente exista conciencia de ello, tradicionalmente las mujeres, por su condición de género, han encontrado más barreras para el ascenso a puestos de toma de decisión, lo que en este Tribunal se manifiesta claramente en la menor cantidad de ascensos que ellas reportan, en la mayor sobre representación de las mujeres en los puestos de menores niveles jerárquicos y en la brecha que existe en el salario mensual promedio de las mujeres y los hombres.

Por otro lado, cabe destacar algunas áreas de oportunidad muy puntuales para esta institución:

- El personal jurisdiccional, al ser considerado de confianza sin importar el nivel en el que se encuentra, se ve discriminado en la mayor parte de la normatividad y los derechos que ésta garantiza.
- La legislación impone que la o el servidor público muestre buena conducta, lo cual se presta a interpretaciones sexistas que definan la buena conducta, de las mujeres principalmente, de manera limitativa de los derechos de éstas. Dicha legislación debería ser modificada para garantizar que no se realice un uso sexista de ella.

- En las convocatorias para personal de nuevo ingreso no queda plenamente garantizado el sistema meritocrático, en el cual la mejor calificación obtiene el puesto, sino que aparece un riesgo de discrecionalidad.
- Es de vital importancia que se garanticen las suplencias durante las licencias, pues de lo contrario, se genera una forma de presión sobre el trabajador o trabajadora que decida tomarlas.
- Aún resta una mayor aceptación y conocimiento de las licencias de paternidad, las nuevas reformas deben ir acompañadas de procesos de divulgación y formación para que éste sea reconocido como un derecho y ejercido con absoluta responsabilidad.
- Quedo visto que para las mujeres resulta más complicado acceder a los procesos de capacitación, por lo que estos deben modificarse con una perspectiva de género, es decir, consciente de las implicaciones que cada decisión tendrá para cada uno de los sexos.
- El Tribunal padece de una segregación laboral y, consecuentemente, salarial de tipo vertical entre hombres y mujeres.

Prevalece una valoración distinta de las características, habilidades, actitudes y debilidades de mujeres y hombres, misma que puede permear en las decisiones para el acceso a puestos de toma de decisión o la ocupación de puestos subalternos. En una organización que carece de políticas y mecanismos explícitamente orientados a promover la igualdad, se incrementa el riesgo de que las visiones estereotipadas de género influyan en la toma de decisiones sobre acceso y ascensos, pero también en otras prácticas como el otorgamiento de permisos y licencias.

Por otra parte, la igualdad de género no es un valor ni una práctica que esté presente en los criterios de evaluación del desempeño del personal del TSJEA. Ello plantea una importante área de oportunidad con miras a incorporar el género en la impartición de justicia, así como en la cultura organizacional del Tribunal.

Además de estas áreas de oportunidad en las que la institución puede iniciar un trabajo orientado a la promoción de la igualdad, es importante reconocer el reciente avance en materia de licencias de paternidad y maternidad, que las vuelve irrenunciables y brinda mayor equidad de género a los padres que deciden adoptar en solitario. Si bien dicha legislación presupone que la mujer es la encargada central de las labores reproductivas; debe reconocerse como un paso hacia adelante. Este presupuesto de las mujeres como encargadas del cuidado de los hijos, se agrava al detectar que solo ellas o, los padres solteros o divorciados, gozan del beneficio de las instancias infantiles;

medida evidentemente discriminatoria que vulnera los derechos de los padres y limita la modificación de patrones sexistas.

Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral

El concepto violencia de género es de reciente aparición; se introdujo en la “Conferencia Mundial de los Derechos Humanos” celebrada en Viena en 1993; Previamente se hacía referencia a “mujeres maltratadas”, “violencia doméstica”, entre otras denominaciones, y el abordaje de esta problemática es también incipiente en las instituciones públicas. En México, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia define a la violencia contra las mujeres como “cualquier acción u omisión, basada en su género, que les cause daño o sufrimiento psicológico, físico, patrimonial, económico, sexual o la muerte, tanto en el ámbito privado como en el público” (artículo 5°, fracción IV).

El concepto “violencia de género” supone la inclusión de las mujeres como víctimas de las prácticas de agresión, pero se amplía al incorporar los alcances analíticos de la categoría “género” al hacer visibles en la definición del fenómeno un conjunto de dimensiones estructurales, políticas, institucionales, normativas, simbólicas y subjetivas que sostienen, legitiman y detonan los actos violentos entre las personas basados en el género. En este sentido, complejiza la definición del problema y diversifica a los actores que forman parte de él, pues no se restringe a la violencia contra las mujeres, sino que puede incluir violencia entre hombres y entre mujeres basada en los mandatos, roles, estereotipos y hegemonías de género.

Sin embargo, es importante acotar que en todo el mundo la mayor prevalencia y gravedad de violencia de género es contra las mujeres, por lo cual es muy común que se utilicen de manera indistinta los conceptos de violencia de género y violencia contra las mujeres.

Adicionalmente, es relevante plantear que la violencia de género se produce en los diversos espacios en que se desenvuelven las personas, incluido el espacio laboral. En su capítulo II, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia sostiene que la violencia laboral se ejerce por las personas que tienen vínculo laboral con la víctima, independientemente de la relación jerárquica, y consiste en un acto o una omisión en abuso de poder que daña la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, e impide su desarrollo y atenta

contra la igualdad. Establece también que puede consistir en un solo evento dañino o en una serie de eventos cuya suma produce el daño. También incluye el acoso o el hostigamiento sexual.

Asimismo, señala que constituyen actos de violencia laboral la negativa ilegal a contratar a la víctima o a respetar su permanencia o condiciones generales de trabajo, la descalificación del trabajo realizado, las amenazas, la intimidación, las humillaciones, la explotación y todo tipo de discriminación por condición de género, lo cual incluye la exclusión laboral por embarazo.

En este apartado el interés se concentra en identificar la incidencia y percepción sobre las prácticas violentas y discriminatorias por género que acontecen en los tribunales, así como las normas (mecanismos de denuncia, queja y sanción) generadas para combatir, atender o sancionar esa violencia en el ámbito laboral de los tribunales.

Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento

Como se observa en la gráfica 96, la incidencia de expresiones de violencia de género en el ámbito laboral del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Aguascalientes (STJEA) fue relativamente alta en el último año (2010-2011). De acuerdo con los resultados de la encuesta, 25.6% del personal que labora en el Tribunal dijo que padeció por lo menos alguna de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio.²⁵

La incidencia de violencia de género es significativa y relevantemente mayor en el caso de las mujeres, la cuales reportan un nivel de 30.1% (es decir, que más de una tercera parte de las trabajadoras reportan haber experimentado por lo menos una expresión de violencia de género), mientras que en el caso de los varones la incidencia reportada, aunque es alta, es menor en un amplio margen al registrar una incidencia de 15.8% en el último año.

Por tipo de labor se registró un nivel de violencia mayor en el caso del personal que realiza labores administrativas, el cual reporta 27.4% mientras que en el caso del personal jurisdiccional la incidencia registrada es de 21.6 por ciento.

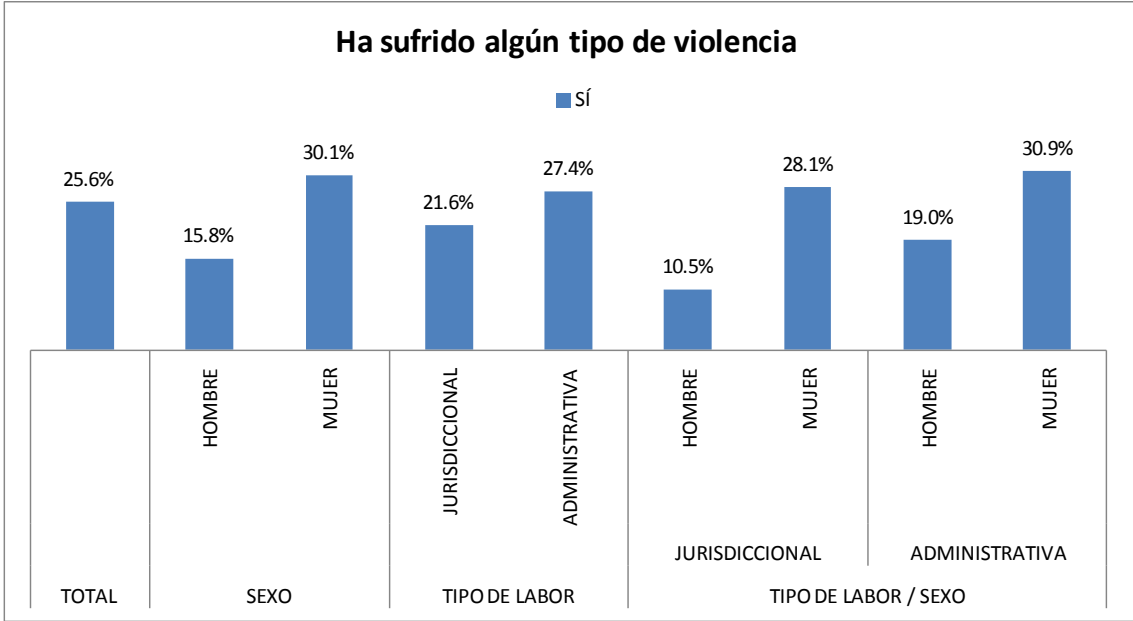
Las diferencias entre mujeres y hombres se repiten en ambos tipos de labor. Si bien las mujeres reportan niveles de incidencia mayores en los dos tipos de labor, la diferencia se acentúa en el

²⁵ Para consultar las manifestaciones de violencia consideradas consultar la metodología del *Diagnóstico*.

caso del personal jurisdiccional, pues se registra una diferencia de 17.6 puntos porcentuales. No obstante, es relevante que las mujeres que realizan labores administrativas son las que reportan la incidencia más alta (30.9 por ciento).

Los datos confirman la tendencia de que, independientemente del tipo de labor que realicen, son las mujeres las principales receptoras de manifestaciones de violencia de género.

Gráfica 96



De acuerdo con los resultados de la encuesta, las expresiones de violencia con mayor ocurrencia en el caso de las mujeres que laboran en el STJEA fueron:

- Petición de la prueba de ingravidez (esté o no contemplada en la norma) (11.1%).
- Miradas lascivas o incómodas de tipo sexual que incomodan (9.7%).
- Preguntas o comentarios incómodos acerca de la vida sexual (8.3%).
- Piropos o comentarios sexuales que incomodan (7.4%).
- Acusar de la obtención de logros laborales como resultado de acostarse con alguien (6.9%).
- Menosprecio a sugerencias o ideas por ser mujeres (6.9%).

Como se observa, la mayoría de las manifestaciones captadas en la encuesta se corresponden, por un lado, con expresiones de violencia de tipo sexual, las cuales se sustentan en el imaginario del

cuerpo de las mujeres como objeto a disposición de los varones y, por el otro, con el uso de la violencia como recurso de control para excluir a las mujeres de ciertos puestos laborales, sobre todo de aquellos con mayor poder y prestigio, pues mediante el menosprecio se reproducen prejuicios discriminatorios que tienden a desvalorar las capacidades de las mujeres, lo que contribuye a reproducir creencias profundas que perpetúan la desigualdad.

Mención especial merece el hecho de que 11.1% de las mujeres que laboran en el STJEA afirmaron que les pidieron la prueba de ingravidez para ingresar a laborar al mismo, solicitud que es una práctica claramente discriminatoria hacia las mujeres, pues restringe su ingreso a la institución y constituye una violación a los mandatos señalados en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra las Mujeres (CEDAW, por sus siglas en inglés) y otros instrumentos internacionales. Al ser una práctica discriminatoria, constituye una expresión de violencia institucional que ha sido objeto de una amplia discusión en el país, por lo que es indispensable eliminarla de los tribunales que aún la requieren, con miras a generar condiciones que permitan avanzar en la igualdad de género.

En el caso de los varones, la expresión de violencia más frecuente es la percepción de que los obligan a realizar más trabajo que las mujeres (5.9%), seguida de la creencia de que sus ideas son menospreciadas por ser hombres (5%). Respecto a la primera, conviene anotar que parece estar vinculada a la existencia de ciertas prácticas internalizadas en las organizaciones públicas que tienden a perpetuar los roles de género, pues es una práctica común que a los varones se les demande mayor disponibilidad de tiempo. Lo anterior podría tener efectos discriminatorios, por ejemplo, que se les restrinjan de manera más frecuente los permisos para atender asuntos familiares, lo cual, además de desmotivar una mayor corresponsabilidad de hombres en el ámbito doméstico, genera una percepción de injusticia por parte de los mismos.

En los grupos focales²⁶ algunas opiniones vertidas al respecto fueron:

“... yo me he dado cuenta que... pues todas son mujeres, y sí, pues sí se ve como que se les da más flexibilidad; que tienen la junta del niño o que requieren salir por algo...” (grupo focal).

²⁶ Es importante señalar que el tema de violencia de género en el ámbito laboral y acoso u hostigamiento sexual en particular, en los grupos focales, es un tema emergente que surgió espontáneamente en los mismos. Dado lo delicado del tema, con el fin de proteger la confidencialidad de las personas informantes no se identifican con citas los grupos focales a los que corresponden los testimonios obtenidos.

“Hay algo importante, es madre soltera, divorciada. Hay datos... por ejemplo, en las guarderías realmente solo se les da acceso a los hijos de las trabajadoras, a menos que fuera divorciado” (grupo focal).

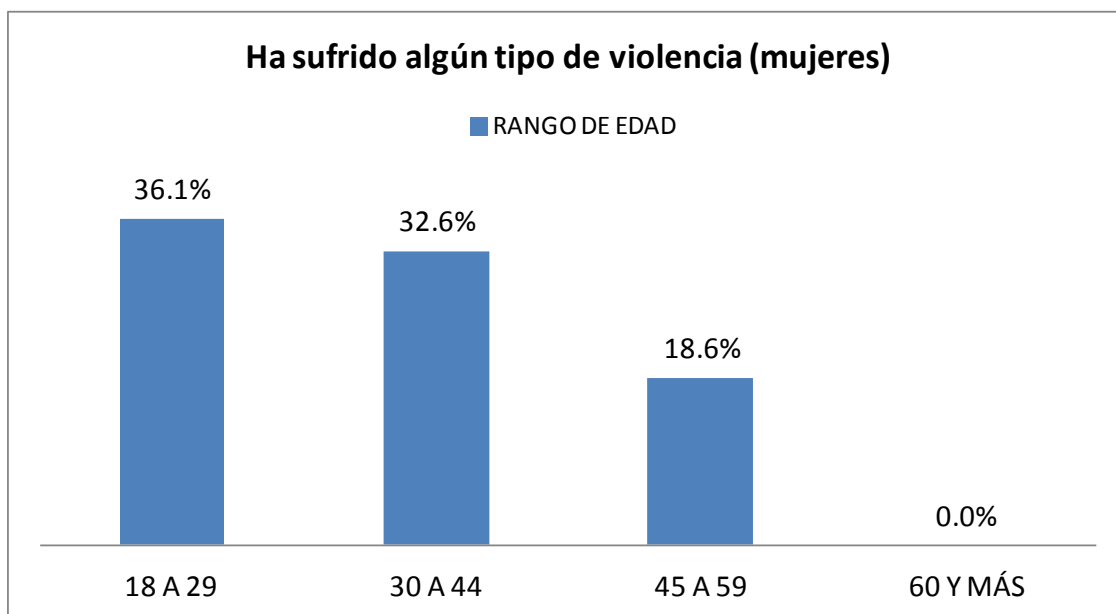
“No soy casado, pero no se me dio la facilidad de la guardería porque no estoy casado con la mamá de mi niño, eso fue una traba. Entonces, él ya está en otra guardería particular” (grupo focal).

“Es un privilegio solo para las madres” (grupo focal).

Es cierto que las mujeres generalmente son las que asumen la mayor carga en el cuidado y atención a las familias, lo cual obliga a reconocer y atender las necesidades específicas que de ello se desprenden, pero también es cierto que es importante avanzar en transformar estos mandatos de género y emprender acciones orientadas a fomentar una mayor participación de los hombres en las labores familiares, por lo que es necesario una mayor sensibilización en género del personal.

Por rango de edad, la encuesta muestra que las mujeres que registran mayores niveles de ocurrencia de expresiones de violencia de género son las jóvenes de entre 18 a 19 años (36.1% de ellas ha sufrido algún tipo de violencia), seguido de las mujeres entre 30 y 44 años (32.6%). Las mujeres de entre 45 y 59 años reportaron una incidencia de 18.6%, mientras que respecto a las de 60 años y más no se registra ninguna manifestación de violencia.

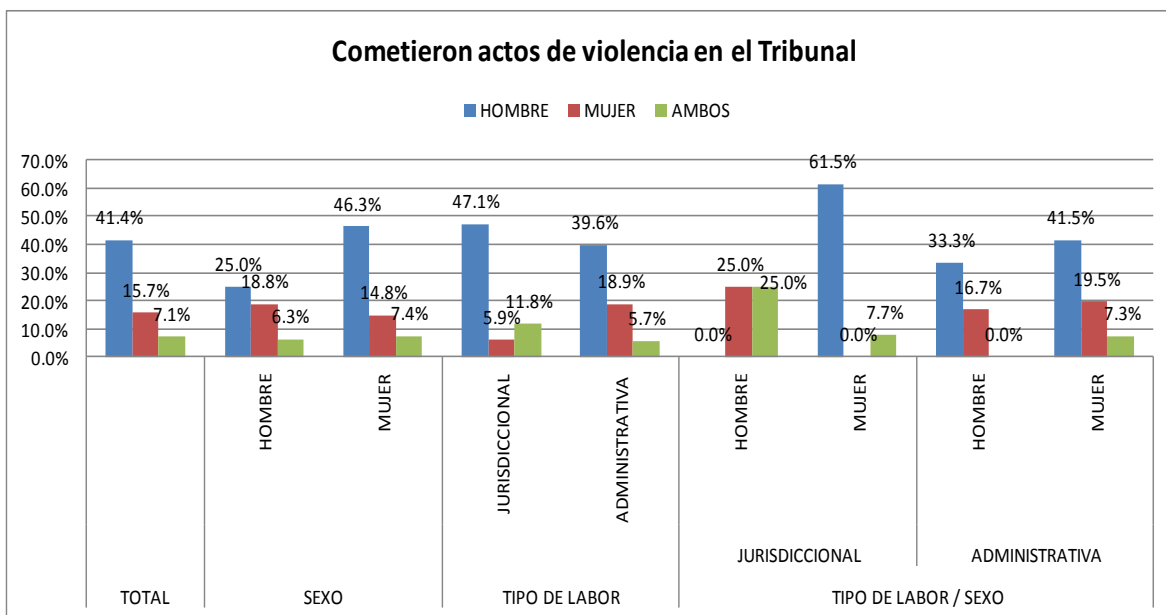
Gráfica 97



Respecto de la información relativa a las personas que cometieron los actos de violencia, es importante señalar que (en contraste con el comportamiento de la encuesta en todas las demás preguntas en las cuales la tasa de no respuesta fue de alrededor de 1%), en un amplio porcentaje de los casos (alrededor de 36%), las y los respondientes que afirman haber padecido manifestaciones violentas omitieron contestar las preguntas del cuestionario orientadas a conocer el sexo y relación jerárquica de las o los agresores, por lo cual la información que se muestra a continuación es únicamente indicativa y debe ser tomada con cautela por la inestabilidad y sesgo en los datos que puede generar la alta tasa de no respuesta.

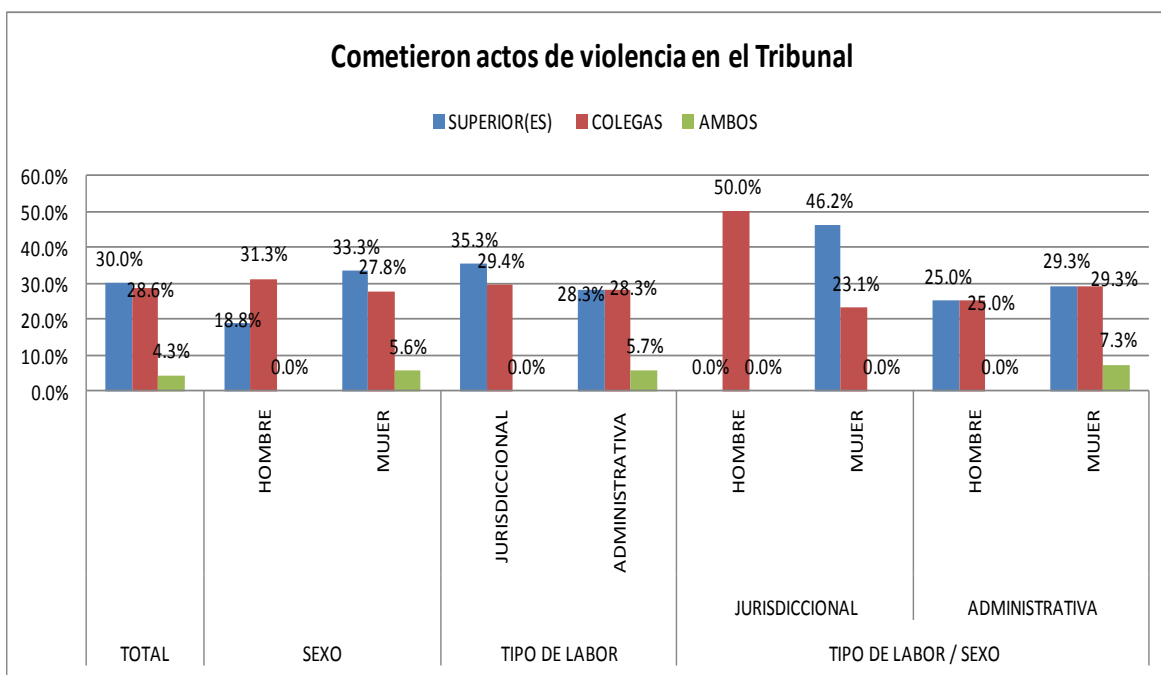
La información refleja la tendencia de que es significativamente mayor el porcentaje de casos en los que los agresores son varones, con una frecuencia de 41.4% de los casos, en comparación con las mujeres, que son identificadas como agresoras en menos de 16% de los casos. En el caso de las mujeres que padecieron alguna expresión de violencia, más de 46% dijo que el o los actos de violencia fueron cometidos por varones y únicamente 15.7% por mujeres. Los varones reportaron que los actos de violencia contra ellos también son cometidos en mayor medida por varones (25%). Lo anterior refleja que la mayor incidencia de violencia registrada en el STJEA se comete por varones.

Gráfica 98



Respecto de la relación laboral entre agresores y víctimas de violencia, los resultados de la encuesta muestran que los actos de violencia fueron cometidos en mayor medida por superiores jerárquicos (30.3%), aunque no se registra una diferencia significativa con el porcentaje de casos (28.6%) que fueron cometidos por colegas. Si se observan los resultados por sexo, destaca que para el caso de las mujeres las manifestaciones fueron cometidas en su mayoría por superiores jerárquicos, aunque no se registra una diferencia importante respecto de la incidencia de casos cometidos por colegas. Mientras que en el caso de los varones se registra un porcentaje significativamente mayor de actos cometidos por colegas.

Gráfica 99

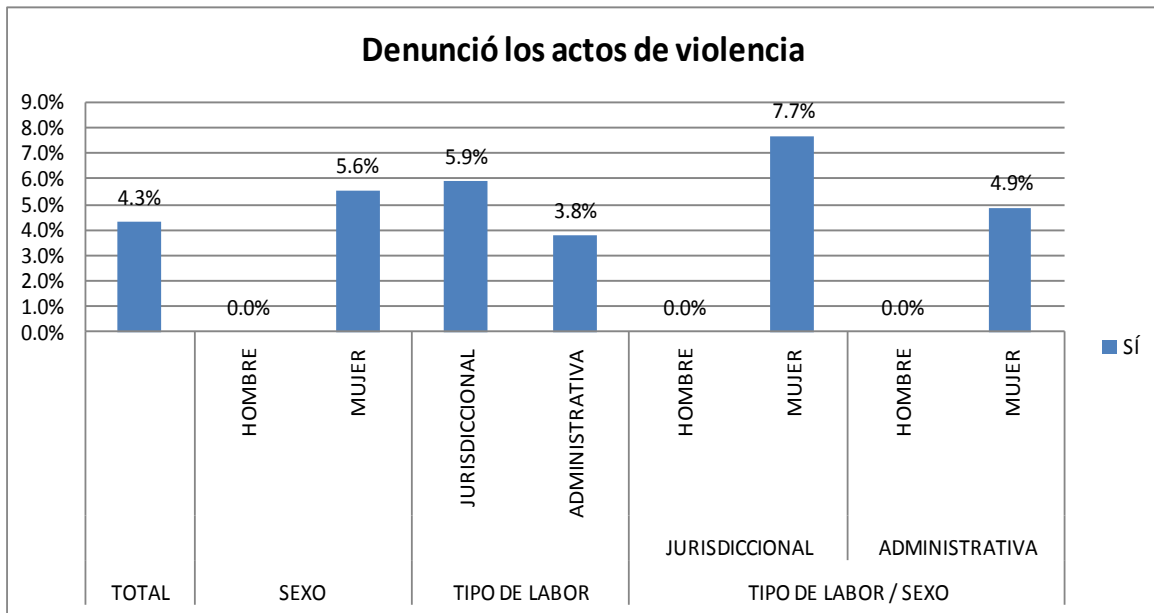


Lo anterior refleja que la configuración de la violencia de género en el espacio laboral tiene como base principal las relaciones entre hombres y mujeres, en las cuales las mujeres resultan más afectadas por su situación de discriminación y subordinación social. De ahí que los actos de violencia sean cometidos mayoritariamente por hombres y que tales actos no necesariamente sean cometidos mediante una relación laboral de supra-subordinación, sino que también pueden ser perpetrados por personas que se ubican en el mismo rango jerárquico que la persona sobre la que se comete el acto de violencia e incluso en un rango inferior.

Por ello, impulsar la efectiva integración de la perspectiva de género en el funcionamiento diario de la institución puede ayudar a disminuir la frecuencia y magnitud de situaciones de violencia en un espacio laboral.

Respecto de la práctica en los tribunales de la denuncia de situaciones de violencia, los resultados de la encuesta son contundentes: la cultura de la denuncia es muy baja. Menos de 5% de las personas agredidas reportan haber denunciado los actos de violencia padecidos en el último año. No se registran diferencias significativas por sexo o por tipo de labor.

Gráfica 100



Probablemente esta pobre cultura de denuncia está relacionada con algunos de los aspectos que emergieron en los grupos focales, como el desconocimiento de los mecanismos de denuncia de casos de hostigamiento sexual y la percepción de que interponer una denuncia al interior del STJEA implica el despido.

“Desde mi perspectiva he visto que desde las [...] me han platicado que sí han tenido algún problema; han ido directamente con los magistrados y ellos tienen la puerta abierta, atienden a todos, pero siempre tienen las puertas abiertas. Yo creo que si alguien se siente hostigado sexualmente iría si no encuentra solución, si al juez lo ve como una opción de solución y no encuentra eso podría acudir directamente con el magistrado, a menos de que fuera un magistrado... fuera con el presidente, ahí sí... pero como procedimiento establecido no lo hay.”

Entrevistadora: *“¿Y se denuncian casos de hostigamiento y acoso sexual?”*

“Es muy difícil porque aquí cualquier denuncia de esas nos cuesta el puesto. Solo una vez he oído de ese tipo de problemas y no entre secretarios de Acuerdo ni jueces, fue entre personal de base.”

Es importante subrayar que, aunque de manera aislada, en los grupos focales se expresó la percepción de que en el Tribunal un varón que denuncie una manifestación de acoso sexual de la

que pudiera ser objeto, se expone a ser desaprobado en función de estereotipos de género que se sustentan en la creencia de que los hombres deben de corresponder siempre a peticiones de tipo sexual realizadas por mujeres.

“Yo sí me enteré de un caso. Pero lo que dice él, aquí es muy difícil porque cuesta el puesto. Pero sí, de que se da, se da... Aquí un hombre denuncia acoso sexual y le dicen: ‘¡Ah, puñal!’”

Mecanismos de denuncia, queja y sanción

En el análisis documental realizado por el equipo investigador se indagó sobre la existencia y, en su caso, operación y difusión de mecanismos internos de denuncia, queja y sanción por violencia, discriminación hostigamiento o acoso sexual laboral en términos de su transparencia, accesibilidad, garantía del anonimato y protección de la víctima.

Al respecto, es importante comentar que ninguno de los 15 tribunales analizados cuenta con mecanismos específicos de denuncia, queja y sanción de violencia, discriminación, hostigamiento y/o acoso sexual que acontezca internamente.

No obstante esta carencia, en algunos tribunales existen instancias internas que llegan a tomar conocimiento de los casos y aplicar algún tipo de medidas; sin embargo, estas instancias atienden asuntos o faltas diversas, sin la inclusión de protocolos específicos para atender y sancionar casos de violencia de género existentes al interior de la institución, que contemplan, entre otras cosas, la protección a las víctimas, la reparación del daño y la adecuada sanción a los responsables.

En el caso del STJEA, el Consejo de la Judicatura tiene la atribución de resolver las quejas administrativas que se le presenten y aplicar las medidas disciplinarias que correspondan, las cuales pueden consistir en suspensión temporal del cargo o remoción (Reglamento del Consejo de la Judicatura del Estado de Aguascalientes, artículo 19, fracción XV; artículo 32).

En entrevista con personal directivo del Tribunal se nombró al Ministerio Público como un mecanismo para denunciar situaciones de hostigamiento y acoso sexual; sin embargo, éste no constituye mecanismo especializado para tratar asuntos relativos a violencia de género tales como acoso u hostigamiento sexual.

Entrevistadora: *“¿Existen mecanismos para la denuncia y queja por hostigamiento y acoso sexual?”*

“La denuncia... Ante el Ministerio Público, y obviamente se da vista a Poder Judicial. En el tiempo que yo tengo no ha habido ningún caso.”

“Mecanismos como tales no, o sea, que tú digas: ‘Hay una denuncia y eso’, pues no. En todo el tiempo laboral que tengo aquí en el Poder Judicial [ríe] no me ha tocado ver ningún caso en particular. Existen los buzones de quejas y sugerencias, que están en cada una de las áreas, de lo cual yo soy la encargada. Están también el buzón de cada uno de los... está el buzón del Poder Judicial, más bien; y si hubiese alguna denuncia, pues se turnaría, ¿verdad? ya sea al área conmigo, se realizaría con el oficial mayor y se atendería, turnaría también con el presidente, en todo caso, para darle algún seguimiento. Pero así como que haya habido alguna situación... ninguna, en todo el tiempo que a mí me ha tocado.”

Destaca que las respuestas del personal aluden a que no hay mecanismos específicos para denunciar situaciones de acoso y hostigamiento sexual porque no se ha tenido conocimiento de manifestaciones de violencia de tipo sexual. Al respecto, es importante mencionar que existen estudios que explican que las personas víctimas de acoso sexual suelen guardar silencio y culpabilizarse por sentir que propician tales agresiones (Inmujeres, 2009), o bien, por temor a represalias. De ahí la importancia de un mecanismo especializado y accesible que implique acciones que permitan, por un lado, identificar, prevenir, atender y sancionar situaciones de violencia y, por el otro, garantizar el anonimato, la protección de la víctima, la reparación del daño y la adecuada sanción de los responsables.

En el STJEA no existen instancias exclusivas ni protocolos específicos para atender y sancionar casos de violencia de género que se sucedan en su ámbito interno.

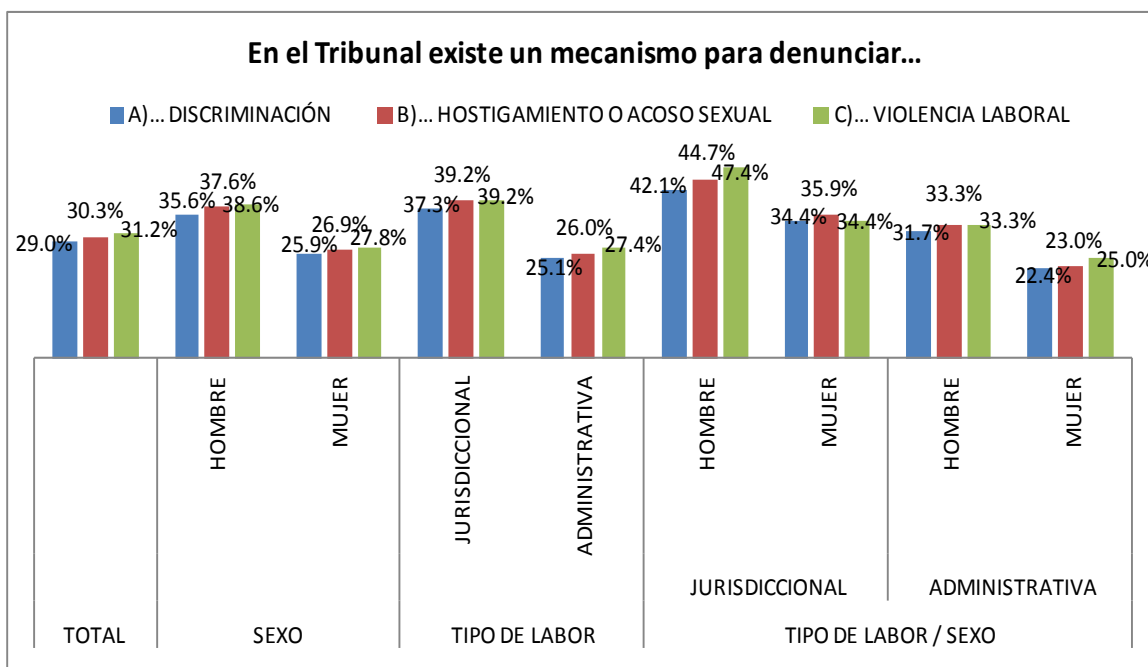
En tanto que los procedimientos para imponer correcciones disciplinarias a servidores públicos del Poder Judicial no contemplan explícitamente la violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento sexual, por el contrario, resultan inadecuados para abordar ese tipo de situaciones, pues implican formular un escrito de queja que incluya el nombre y domicilio de la persona que interpone la queja (Ley Orgánica del Poder Judicial, artículo 60). Es decir, tales procedimientos no

garantizan la protección a las víctimas, la reparación del daño y la adecuada sanción a los responsables.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, en el STJEA 30.3% del personal conoce de la existencia de dichas instancias al interior del Supremo Tribunal, lo cual confirma que existe un amplio desconocimiento por parte del personal respecto de un mecanismo de queja o denuncia internamente.

En general, los hombres señalan un mayor conocimiento que las mujeres respecto de los mecanismos para denunciar, y el personal jurisdiccional un mayor conocimiento respecto del personal de labor administrativa. Los hombres que realizan labores jurisdiccionales son los que refieren un mayor conocimiento respecto de la existencia de este mecanismo.

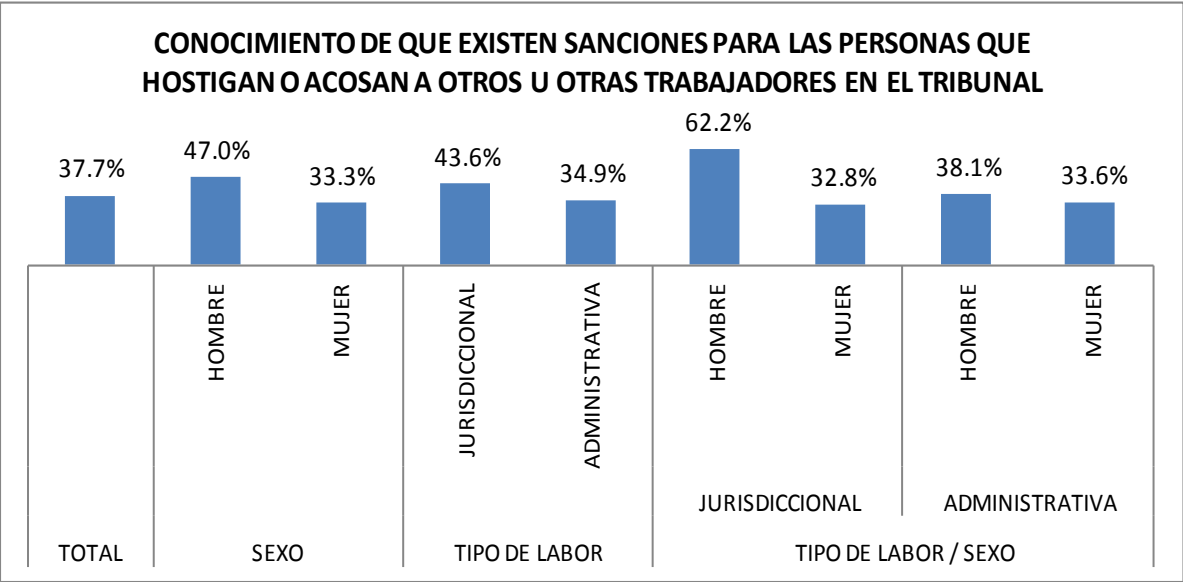
Gráfica 101



Respecto del conocimiento de la existencia de sanciones para las personas que hostigan o acosan sexualmente, 37.7% del personal afirma que sí hay este tipo de sanciones en los tribunales. Como se muestra en la siguiente gráfica, este conocimiento es significativamente superior en el caso de los hombres y en el caso del personal de labor jurisdiccional. Es relevante que, también en este

caso, quienes mayormente conocen de la existencia de sanciones son los varones de labor jurisdiccional.

Gráfica 102



Totales por agrupación de respuestas múltiples.

De acuerdo con las definiciones y explicaciones de violencia que se plantean al inicio de este apartado, se observa que el ejercicio de violencia responde a construcciones y estereotipos de género. Quienes ejercen mayormente la violencia son los hombres hacia las mujeres, incluso cuando mantienen una relación laboral de pares. La violencia sexual, como expresión prototípica de la violencia de género se muestra prácticamente de manera exclusiva contra las mujeres.

En el desarrollo de este capítulo, se observa la importancia de que el STJEA cuente con mecanismos específicos para que las personas que laboran en él puedan presentar denuncias por violencia de género, específicamente de hostigamiento y acoso sexual (que se develan como las expresiones de violencia con mayor incidencia); que estos mecanismos se difundan entre el personal para que todas y todos sepan que existen y que se cuente con protocolos específicos para la atención, a fin de brindar una adecuada atención e investigación de los casos, así como la sanción a los responsables y la reparación del daño en las víctimas; asimismo, se muestra la importancia de sensibilizar al personal de Tribunal para que se reconozcan las expresiones constitutivas de

violencia, de manera relevante de acoso y hostigamiento sexual, se incremente la cultura de denuncia y se evite la doble victimización de las personas receptoras de violencia.

PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA

Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia

Este eje explora la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal encargado de labores jurisdiccionales en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Aguascalientes (TSJEA). La incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia se expresa en el conocimiento que tienen las personas encargadas de la administración de justicia sobre las normas dirigidas a la igualdad de género; en las capacidades y sensibilidad para reconocer la discriminación y desigualdad que enfrentan las mujeres en su vida cotidiana y; en las capacidades para reconocer las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas²⁷.

En este sentido, el eje pretende indagar si el personal jurisdiccional tiene conocimiento del marco jurídico que establece los derechos de las mujeres y la igualdad de género; identificar su percepción sobre las distintas manifestaciones de la desigualdad de género en la sociedad y la discriminación de género en la impartición de justicia, así como la apertura a incorporar la perspectiva de género en la impartición de justicia, para determinar si la igualdad de género se percibe como un bien jurídico a tutelar. Estos elementos se enmarcan en el entendimiento del proceso histórico que implica la construcción de las mujeres como nuevos sujetos de derecho.

Finalmente este eje también está orientado a obtener información acerca de la percepción de las personas encargadas de labores jurisdiccionales respecto de los factores que limitan la impartición

²⁷ “La Corte Interamericana de Derechos Humanos señala que una capacitación con perspectiva de género implica no solo un aprendizaje de las normas, sino el desarrollo de capacidades para reconocer la discriminación que sufren las mujeres en su vida cotidiana. En particular, las capacitaciones deben generar que todos los funcionarios y funcionarias reconozcan las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas en lo que respecta al alcance y contenido de los derechos humanos”. (Corte Interamericana de Derechos Humanos, Caso González y otras (“Campo algodonero”) vs. México. Sentencia 16 de noviembre de 2009, Párrafo 540).

de justicia con perspectiva de género, ya sea desde el mismo marco jurídico, desde la práctica procesal o desde el marco cultural y de valores en el cual están insertas.

Conocimiento de los derechos de las mujeres

El Estado de Derecho postula y exalta a la justicia como uno de los tres poderes que aseguran a la ciudadanía la protección de sus derechos (Bergalli, 1983) y obliga a quienes ejercen la función jurisdiccional a someterse al dominio de las leyes.

En las últimas décadas la comunidad internacional ha trabajado en la elaboración de un marco jurídico a nivel internacional que intenta restablecer los derechos que a las mujeres, como género, les fueron negados o expropiados. El compromiso de los estados que se han adherido a dichos instrumentos internacionales es, entre otros, la armonización de las leyes locales a efecto de formalizar el reconocimiento de las mujeres como sujetas de derechos y no, como de manera tradicional se les ha tratado a través de los tiempos, como objetos de derecho.

El desconocimiento de las leyes implica necesariamente su aplicación parcial, con lo que se pone en entredicho la vigencia de los derechos humanos de las mujeres,²⁸ como el relativo a un juicio justo pero, además, vulnera la capacidad de las mujeres²⁹ para ejercer plenamente otros derechos en los cuales la aplicación de la justicia resulta medular, con lo que son objeto de una doble victimización.

Con el fin de tener una primera aproximación sobre el conocimiento que priva en las áreas jurisdiccionales del Tribunal respecto al marco jurídico internacional y nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, se formularon en la encuesta dos preguntas.³⁰ La primera sobre ¿cuáles instrumentos jurídicos internacionales de protección de derechos humanos conocía? Y la segunda, ¿cuáles leyes o artículos constitucionales (nacionales o locales) que promuevan o protegen los derechos de las mujeres conocen? Ambas preguntas eran abiertas y se limitaron a evaluar el conocimiento de la existencia de este tipo de normas jurídicas, más no sus alcances,

²⁸ Considérese que entre las características de los derechos humanos está su indivisibilidad, es decir, están articulados y la violación de uno conlleva a la de todos los demás.

²⁹ No importando cuál sea el papel que ocupe en la tríada jurídica: como demandante o demandada en el ámbito civil, familiar, mercantil, electoral o como víctima o responsable en el ámbito penal.

³⁰ Cabe aclarar que estas preguntas de la encuesta fueron contestadas por personal de áreas jurisdiccionales, en los cuales se incluyeron algunos jueces/zas o magistrados/as. Con estos últimos se abordó además el tema en grupos focales.

contenidos y consecuencias de la aplicación de las mismas, para lo cual los grupos focales aportaron mayores elementos de análisis.

De acuerdo con la encuesta aplicada, prácticamente 17.4% del personal encargado de la impartición de justicia manifestó no conocer ningún instrumento internacional de protección a los derechos de la mujer. Si se agrega quienes no contestaron la pregunta, dado que la no respuesta puede interpretarse como evasiva para no denotar franco desconocimiento, y además se le suma el grupo que señaló conocer instrumentos legales que son inexistentes, se tiene que el desconocimiento por parte del personal jurisdiccional de al menos un instrumento legal del marco internacional de protección de los derechos de las mujeres se eleva hasta un 29.7%, situación que evidencia la ignorancia de instrumentos que han tenido vigencia desde hace varias décadas, en algunos casos, lo cual alerta sobre el reto que implica profesionalizar y actualizar en la materia al personal responsable de la impartición de justicia.

El hecho de que no existieran diferencias significativas entre el desconocimiento mostrado por las mujeres respecto del mostrado por los hombres, revela que las mujeres no por serlo tienen un mayor conocimiento que los hombres acerca de los derechos de las mujeres y los mandatos de incorporación de la perspectiva de género en la impartición de la justicia, como podría pensarse, por lo que la necesidad de capacitar al respecto aplica tanto para los hombres como para las mujeres.

El instrumento más conocido fue la “Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer” (52%), cuestión que aunque valorativamente positiva, resulta un tanto inocuo en razón de no ser un instrumento vinculante para nuestro sistema legal. Sí es vinculante en cambio la “Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres”, por lo menos de la mitad (46.9%) del personal jurisdiccional manifestó conocerla. El mismo estatus vinculante en el marco del Sistema Interamericano tiene la Convención de Belem do Pará, instrumento de suma importancia para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, pero solo 27.6% dijo conocerla, porcentaje por debajo de otros instrumentos no vinculantes.

Llama la atención que sean las declaraciones sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer (52%), sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (26.5%) y sobre la Protección de la Mujer y el

Niño en Estados de Emergencia o de Conflicto Armado (14.3%), los instrumentos internacionales que más jueces y juezas, manifestaron conocer, los cuales además de no ser instrumentos vinculantes, tampoco son reconocidos jurídicamente como los más importantes en materia de derechos humanos, ni los más utilizados en razón de su propia naturaleza, como sería el caso de la declaración relacionada a estados de emergencia o conflicto armado.

También llama la atención que 6.2% de funcionarios/as judiciales hagan referencia a normas jurídicas internacionales inexistentes como las, por ellos y ellas denominada, “Defensa de la Mujer” (4.1%), lo cual evidencia, una vez más, el desconocimiento respecto al marco legal internacional.

En los grupos focales con juezas y jueces se formuló la pregunta respecto a si aplican el marco internacional en su función jurisdiccional; quienes participaron no mencionaron el nombre de ningún instrumento internacional, mostraron poco conocimiento al respecto y por lo tanto su casi nula aplicación, salvo casos muy específicos, sobre todo los relacionados con menores de edad. Por el contrario, lo que expresaron fue animadversión hacia los mismos y a la homologación de la legislación nacional respecto a ellos.

“Creo que sí son útiles (los instrumentos internacionales), pero normalmente creo que no los tomamos en cuenta. O no se hacen valer. Creo yo que han servido como una forma de presión para que se hagan reformas. Se han hecho reformas con perspectiva de género a nivel de códigos civiles, y otras cosas. Incluso a nivel de representatividad, de recursos públicos. Que no ha servido mucho, como la cuota de género. Sí ha servido, la presencia internacional de alguna manera ha obligado a hacer ese tipo de reformas” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Yo creo que todo esto viene de una globalización. Y es que México firma tratados y convenios internacionales y a la hora de que aterriza las leyes nada más no da una. Cuando hubo la reforma al artículo 4º Constitucional sobre los derechos de los niños, la ONU le hizo una observación a México: ‘está muy bien tu ley, y todo lo que dijiste está bien, pero ¿cómo lo vas a materializar? ¿Realmente tienes las instituciones adecuadas? No las tienes. El que hayas reformado ya con eso crees que cumpliste y no cumpliste’. Hacen leyes donde nada más bajan lo que firman en los convenios, pero en realidad no implementan una estructura adecuada para que se lleven a cabo” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

De acuerdo con lo observado en los grupos focales, en la práctica, en el Tribunal de Aguascalientes parece ser que en los casos de materia familiar, cuando están involucrados menores de edad, sí basan sus actuaciones y resoluciones en instrumentos internacionales a favor de los niños y las niñas.

“Si bien es cierto que él ganó el divorcio, también lo es que no les conviene a los hijos estar con él. Porque se demostró que era ebrio y se le dejó a la madre aplicando un tratado internacional. En algunos casos sí es importante aplicar los tratados” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Es importante señalar que utilizar el marco internacional más que una facultad es una obligación de las personas encargadas de la impartición de justicia, esto conforme al artículo 133 de la Constitución Federal que establece que los tratados internacionales forman parte del sistema jurídico mexicano, y su aplicación por parte de los poderes judiciales es una obligación, sobre todo ahora como consecuencia de la reforma constitucional en materia de derechos humanos aprobada recientemente por el Constituyente Permanente.

Efectivamente, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, conforme al artículo 133 ha determinado, desde 1917, que todos los tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados o que se celebren por el Presidente de la República y sean ratificados por el Senado, serán ley suprema de toda la Unión. Es decir, no solo reconoce a estos instrumentos internacionales como parte del sistema jurídico mexicano, sino que los ubica en un plano de ley suprema. No obstante el mandamiento constitucional, en la práctica se ha mostrado rechazo y reticencia por parte de quienes integran los poderes judiciales para la aplicación de la legislación internacional, dándose con esto una flagrante violación a los derechos humanos de las personas y, más específicamente, de las mujeres si se considera que la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, en el inciso c) del artículo 2° establece que los estados partes se comprometen a: “Establecer la protección jurídica de los derechos de la mujer sobre una base de igualdad con los del hombre y garantizar, por conducto de los tribunales nacionales competentes y de otras instituciones públicas, la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación.”

Sin embargo, las recientes reformas al artículo 1° Constitucional, publicadas el 10 de junio de 2011, no dejan dudas y obligan al Estado mexicano a garantizar el goce y la protección de los

derechos humanos reconocidos por la Constitución y en los tratados internacionales de que México sea parte. A pesar de que el decreto en cuestión entró en vigor al día siguiente de su publicación y de que la encuesta se aplicó en el mes de agosto, un alto porcentaje de los operadores del sistema de justicia penal no contaba con los conocimientos legales básicos en materia de Derecho Internacional, indispensables no solo para aplicar la perspectiva de género y, de este modo, no discriminar a las mujeres, sino para no violar los derechos humanos de las personas.

Adicional a esto, la Constitución ordena en el mismo artículo 133 que: “Los jueces de cada Estado se arreglarán a dicha Constitución, Leyes y Tratados, a pesar de las disposiciones en contrario que pueda haber en las constituciones o leyes de los Estados.” De lo que se deriva también que la no aplicación de dichos instrumentos vulnera la ley y los derechos de las personas y por tanto el Estado de Derecho.

Legalmente, son los tribunales los órganos encargados de garantizar la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación y, sin embargo, de acuerdo con la encuesta en Aguascalientes una de cada tres personas que ejercen la función jurisdiccional desconocen la existencia de estos instrumentos. Ahora bien, es importante señalar que el hecho de que afirmen conocerlos no significa que los comprendan en términos jurídicos, esto es, que los apliquen, lo que implicaría su responsabilidad de analizar las circunstancias sociales y materiales de las mujeres que, de una u otra manera, intervienen en los diferentes tipos de juicios,³¹ además de considerar su ámbito de autodeterminación, su situación concreta y aplicar medidas legales que permitan corregir desequilibrios que redunden en actos sexistas y discriminatorios.

Desde finales de la década de 1990 se han reformado o elaborado leyes a nivel nacional a favor de los derechos de las mujeres, sobre todo orientadas a protegerlas de la violencia familiar y social. A partir de éstas los congresos locales han homologado sus legislaciones.

La Constitución de Aguascalientes introduce en el artículo 4° el principio de igualdad al establecer que la ley garantizará el acceso a las mismas oportunidades para hombres y mujeres en condiciones de equidad.

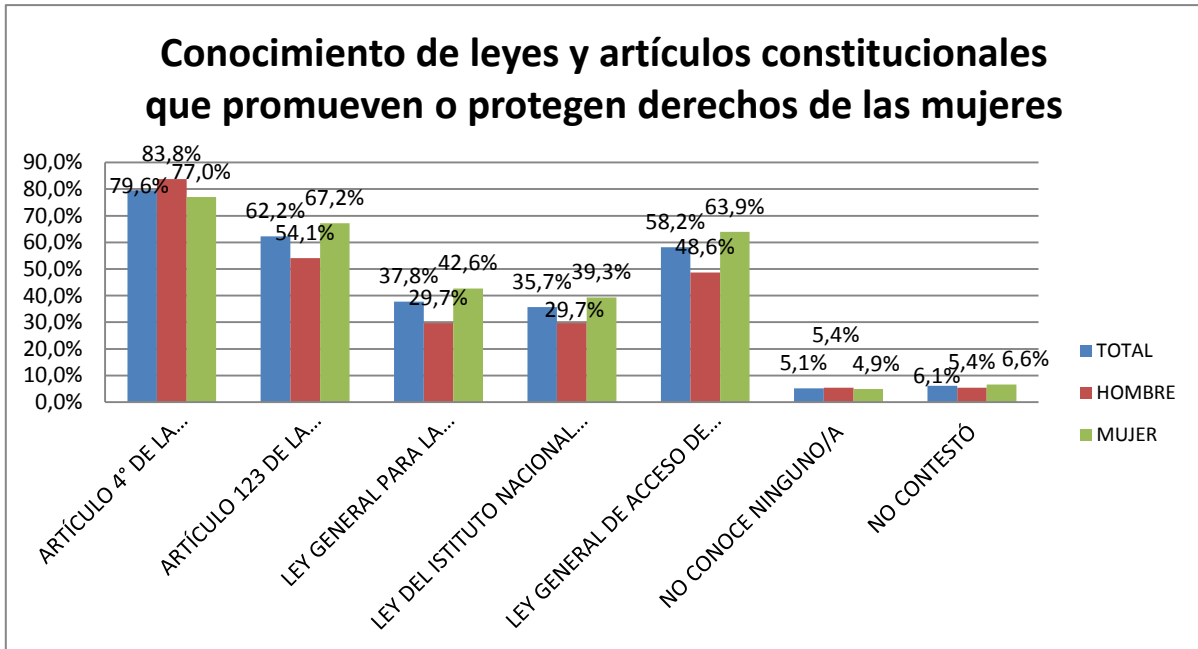
³¹ Y no solo los relativos a pensiones alimenticias, divorcios, abortos o violencia familiar, como reiterativamente manifestaron en el grupo focal, sino en todas las materias.

En Aguascalientes el marco legal que protege específicamente derechos humanos de mujeres se encuentra un tanto limitado al no contar con una Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres. Sí, en cambio, fue publicada desde noviembre de 2007 la Ley de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.

Al indagar sobre el conocimiento del personal jurisdiccional del Tribunal de Aguascalientes de leyes nacionales en la materia, la encuesta da cuenta que 5.1% del personal jurisdiccional no conoce ninguna y 6.1% definitivamente no respondió. Lo que significa que 11.2% de impartidores e impartidoras de justicia, al momento de dictar un acuerdo, proyectar o dictar una sentencia no toman en cuenta el conjunto del marco legal nacional relativo a los derechos de las mujeres —que por supuesto incluye a los instrumentos internacionales firmados por el Ejecutivo Federal y ratificados por el Senado Mexicano—, por lo que no garantizan con sus resoluciones justicia plena a las mujeres que están involucradas en los asuntos legales que desahogan. El hecho de que no haya una diferencia significativa entre el sexo de quienes desconocen la existencia de estos ordenamientos jurídicos, refuerza la idea planteada en párrafos anteriores, en el sentido de que las mujeres no necesariamente tienen mayor compromiso que los hombres en la tarea de incorporar la igualdad de género en la impartición de justicia, como a menudo se presupone.

En orden de prelación los artículos o leyes que los y las operadores/as del sistema judicial de Aguascalientes, dijeron conocer son:

Gráfica 103



En conclusión, se observa que aunque el desconocimiento por parte de las juezas y jueces del TSJEA de los instrumentos internacionales no es numéricamente grave, así como tampoco lo es de la legislación nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, son básicos la sensibilización y conocimiento en materia de género, sin los cuales el discurso e ideología sexista de quienes imparten justicia en Aguascalientes podrá erradicarse, cuestión que resulta fundamental para la impartición de justicia con perspectiva de género y con ello estar en condiciones de contribuir a la vigencia plena de esos derechos.

Reconocimiento de la discriminación de género en la sociedad

La incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia depende también de la sensibilización y concientización que tengan quienes imparten justicia respecto al desarrollo desigual que han tenido hombres y mujeres históricamente, así como de las brechas de género que todavía hoy existen en nuestro país y que ponen en un segundo plano a las mujeres en el ejercicio pleno de sus derechos.

Las personas encargadas del ejercicio jurisdiccional deben ser capaces de identificar las desigualdades y la discriminación de género, así como sus consecuencias para mujeres y hombres. Además, deben contar con los conocimientos y habilidades necesarias para que en su labor dentro

de la impartición de justicia desarrollen todos los elementos necesarios que impidan tal discriminación y, por el contrario, contribuyan a la vigencia de los derechos de las mujeres.

El reconocimiento o no de la discriminación de género en la sociedad es una variable importante que permite valorar si la perspectiva de género está presente en la forma de resolver y sentenciar de jueces y juezas del Tribunal.

En el trabajo en campo desarrollado en el marco de esta investigación se identificó que tal como quedó registrado en la encuesta, la mayoría de quienes imparten justicia, aunque cuentan con cierta información sobre el tema, no necesariamente tuvieron como fuente de ello cursos, talleres o foros, sino los medios de comunicación. En este sentido, si bien se han impartido cursos y conferencias al interior del Tribunal, algunos organizados por el Instituto Aguascalientense de la Mujer estos no son obligatorios, por lo que hay quienes manifiestan que no han asistido por no ser de interés para ellos.

El conocimiento que tienen sobre la materia no les permite distinguir entre el concepto de género y la perspectiva de género, y para algunos de ellos/as tampoco encuentran distinción entre mujeres y género, aunque de manera general, saben que la perspectiva de género hace referencia a las relaciones entre mujeres y hombres y que tiene que ver con la igualdad.

Se perciben dos contenidos concretos que le dan a la perspectiva de género. La gran mayoría de quienes imparten justicia consideran de manera privilegiada que la perspectiva de género solo tiene que ver con cuotas para el acceso a puestos laborales que nombran de manera general como igualdad de oportunidades. De modo que limitan la perspectiva de género al ámbito laboral y a la existencia de cuotas. Además, consideran que la perspectiva de género consiste en hacer ahora todo solo a favor de las mujeres.

“Yo entiendo qué es buscar la igualdad de oportunidades entre hombre y mujer. Se tiene la idea de que el hombre tiene mayores oportunidades que la mujer. Desde mi punto de vista eso es incorrecto. Yo creo que ambos tienen las mismas oportunidades. Eso es lo que yo entiendo como perspectiva de género” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“La igualdad entre el hombre y la mujer en distintas áreas de la vida. Y lo que viene siendo, en cuestión laboral” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Lo que yo he escuchado es que se está buscando que se le dé mayor participación a la mujer. Que haya equidad, igual número de puestos tanto de hombres como de mujeres” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

De manera general en ambos grupos focales hubo manifestaciones claras de resistencia a la perspectiva de género por considerar que atenta contra la igualdad y merman los criterios ya establecidos en el Tribunal de acceso a los cargos por concursos de oposición y por méritos. La materialización de la perspectiva de género la consideran injusta y generadora de dos actitudes en las mujeres, su victimización —pues solo se trata de protegerlas como si fueran indefensas— y, por otro lado, propician que ahora abusen socialmente de sus nuevas libertades o de su condición de víctimas, llegando a lo que denominan libertinaje.

“Sí, a veces la perspectiva de género da pauta para que la mujer se victimice. Y quiere hacer valer sus derechos, pero sobrepasando los del hombre. Yo creo que a lo mejor sí hay cierto grado de discriminación hacia la mujer. Pero también ahorita se abren muchos caminos y la mujer está sobresaliendo. Sobresalen porque pueden realizar muchas cosas al mismo tiempo. Entonces, yo creo que también el hombre está perdiendo terreno. En lugar de que él trate de dejar a la mujer en un camino de igualdad, se siente pisoteado y entonces no permite que se dé esta igualdad” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Coincido un poco con eso de que esta cuestión de la perspectiva de género se está interpretando mal. La mujer lo está tomando mucho a su favor. Y es lo que yo critico de la perspectiva de género. Yo estoy de acuerdo en la igualdad. Pero las mujeres ya están asumiendo los roles mal, y eso genera otros problemas sociales” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Y creo que a veces se cae en el exceso, precisamente por lo que se comenta. Yo siempre he dicho, si a lo mejor tenemos que la participación de las mujeres es más baja y hay una norma de igualdad de oportunidades, solo por ser mujer ya va a tener esa entrada comprada. Yo creo que la igualdad o la equidad de género tiene que ver con la igualdad de acceso a las oportunidades. Pero si a lo mejor son tres mujeres que no son lo suficientemente capaces, tienen seguro el lugar solo por una equidad de género.” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Dice mi marido —que no es machista—, que eso de la perspectiva de género es pura vacilada. Dice ‘mira toma en cuenta, la mujer quiere las mismas oportunidades que el hombre, pero eso se

confunde con libertinaje'. El hecho de que tengas los mismos derechos que los hombres no te da derecho a salir de antro. ¿Y en qué se escudan? 'Somos iguales.' Entonces confunden muchas situaciones. Me ha ayudado en muchos aspectos para seguir estudiando" (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

"Es común que llegan mujeres a demandar alimentos y que pretenden ser sostenidas económicamente por el hombre. Sin embargo, tienen hijos ya grandes que pueden valerse por sí mismos. Se ven mujeres sanas incluso con sus manos y sus uñas muy cuidadas donde se denota que no hacen mucha actividad y sin embargo, pretenden ser sostenidas económicamente por el esposo y no trabajar por el simple hecho de ser mujer. Sí hay ocasiones en las que veo yo que el hombre es discriminado; y es tratado de una manera desigual no jurídicamente, sino socialmente" (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

En los discursos de las y los jueces se notó de manera predominante la falta de sensibilidad y conocimiento suficiente para evitar comentarios sexistas en contra de las mujeres, valorando de manera negativa a las personas que defienden sus derechos. En los grupos focales se escucharon comentarios estereotipados, así como manifestaciones erróneas respecto a lo que es el feminismo,

"Hay que actualizar tonterías. Y quitar tonterías como esa de la sociedad conyugal. Porque además la mejor administradora, nos guste o no nos guste, es la mujer. Son muy buenas administradoras" (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

"Yo creo que el problema está en que quisieron acabar con el machismo y empezaron con el feminismo. Ya se empieza a ver mucha discriminación a los hombres que antes no se veía. Debe haber igualdad de oportunidades, porque por la propia naturaleza siempre vamos a ser diferentes. Pero el punto está en la igualdad de oportunidades. Es que es error de vocablo. Hay que ser femenina, no feminista" (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

"Está mal planteada la pregunta (¿Ustedes consideran que el marco legal les permita atender las desigualdades y garantizar los derechos de las mujeres?). También a veces hace falta proteger a los hombres sufridos y abnegados. Como que es una pregunta muy tendiente (sic) al lado feminista. Tendenciosa" (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Para ubicar su entendimiento y reconocimiento respecto a las expresiones de la desigualdad entre hombres y mujeres en el ámbito social se les cuestionó si creían que en la sociedad hay igualdad entre ambos sexos. Las respuestas dadas mostraron una visión superficial, permeada por la tendencia constante a remitir las respuestas de la pregunta hacia la opinión de que al interior del Tribunal definitiva y categóricamente no hay discriminación en razón de sexo y que, todos y todas tienen las mismas oportunidades. Fueron las mujeres quienes se mostraron un poco más sensibles respecto a la desigualdad social que todavía existe en Aguascalientes.

“Aquí en Aguascalientes no hay tanto esa diferencia de géneros. A lo mejor en otras entidades, con diferentes culturas y costumbres, diferentes formas de pensar puede ser que sí. Aquí es muy homogénea la cultura no creo que sea un fenómeno en esta entidad. Aquí nunca se ha dado a nivel judicial o a niveles de gobierno. Realmente creo que aquí no hay” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“En relación con eso hace 20 o 25 años, usted (sic) le preguntaba a alguien ‘¿por qué su hija no estudia?’ —y le contestaba—‘¿Para qué? si se va a casar? ¡Que la mantengan!’; ‘¿Por qué se casan tan chicas?’ ‘Porque no hay nada que hacer.’ En aquellos tiempos sí podríamos hablar de desigualdad, pero actualmente hay más mujeres que buscan la superación personal. Siempre ha habido mujeres en puestos clave. Tenemos magistradas muy capaces, como tenemos jueces muy capaces, hombres y mujeres. Aquí creo que hay una igualdad muy notoria” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“La mayor desigualdad pienso que se da en el ámbito social, familiar. Porque pienso que la mujer está trabajando más. Aquellas que tienen la capacidad de llegar a un buen puesto tienen mucho más trabajo, porque el hombre tiene la obligación de dar apoyo para que ella pueda desempeñarse en su trabajo y no siempre lo dan. Porque la mujer siempre es la encargada de los hijos, de la casa, etc. El hombre es ahí donde debe dar un mayor apoyo, porque en ese aspecto sí hay desequilibrio” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Uno de los argumentos principales de quienes afirman que al interior del Tribunal existe igualdad, es señalar que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de ingresar o ascender, sin tomar en consideración las circunstancias de muchas mujeres, que viven una doble o triple jornada, lo cual obstaculiza la materialización de dicho acceso. Así, de acuerdo con el eje 4 de la

presente investigación, las mujeres tuvieron mayores dificultades que los hombres en los procesos de capacitación dentro o fuera de la institución por cuestiones de necesidad para atender a su familia, la carga de trabajo, permisos y los horarios de cursos.

Y aunque efectivamente 59.68% del personal del TSJEA son mujeres, muchas de ellas ocupan la titularidad de las magistraturas (42.86%) y de los juzgados (39.29%), la realidad es que el grueso de las plazas ocupadas por las mujeres las ubica en el nivel más modesto de la escala laboral jurisdiccional, que es el cargo de secretaria de juzgado (71.62%). Es importante identificar que la participación de las mujeres no deriva de una política institucional orientada a incorporar al género femenino al Tribunal, sino que ha sido efecto de la incorporación masiva de ellas a los puestos de más baja jerarquía dentro de la estructura, tal y como se ha documentado en el eje 4 del presente análisis.

Las pocas situaciones de desigualdad que ubican entre mujeres y hombres no las enfocan como un problema derivado del orden de género que prescribe situaciones y posiciones diferentes para los sexos, sino como una cuestión específica de cada mujer, a la cual incluso culpabilizan de vivir esas condiciones:

“Decía una compañera que nos quejamos de que los hombres sean machistas y nosotras somos las que educamos. Por qué te quejas de que tu hijo es machista si eres tú la que educa” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Es que es muy gracioso o absurdo. Ya cuando lo tiene uno tras las rejas, llega la mujer a otorgarle el perdón. Sí, sí hay violencia, y lo más grave es la violencia contra los hijos. Sí se da mucho, sí tenemos casos graves de violencia intrafamiliar; pero la gravedad es que lleguen después de todo a otorgar el perdón” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

El desconocimiento en materia de género trae consigo comentarios como este, que necesariamente inciden en el ánimo de las y los juzgadores/as en casos relacionados con la

violencia a la que muchas mujeres sobreviven en nuestro país al ignorar las aportaciones que desde la psicología se han hecho en materia de violencia familiar.³²

En términos de la teoría de derecho, en particular de su afluente feminista, se considera que la falta de sensibilización en género, así como el apego a estereotipos y prejuicios de género por parte de los agentes de la impartición de justicia, se traduce en diferentes manifestaciones como la *ginopia* (forma del androcentrismo que implica incapacidad, imposibilidad de ver lo femenino, que invisibiliza la experiencia femenina) y la insensibilidad ante los efectos del género sobre las personas.

Como se ha podido apreciar, la mayoría de los juzgadores y juzgadoras del TSJEA no están sensibilizados aún en el enfoque de género que les permita ampliar su criterio sobre las condiciones específicas de las mujeres que llegan a los tribunales, así como reconocer plenamente las desigualdades de género en la sociedad y sus implicaciones; situaciones que por supuesto deben ser consideradas al momento de dictar una resolución o sentencia, a efecto de que, a través de éstas no se sobrevictimice a las mujeres que ya previamente han sido víctimas, por ejemplo de violencia social o familiar, convirtiéndolas ahora en víctimas de violencia institucional. Solo a manera de ejemplo, conviene referir las investigaciones realizadas por Elena Larrauri (1995) y Elena Azaola (1996), en donde se muestra cómo estas manifestaciones de sexismo por parte de las juezas y los jueces al momento de dictar sentencias penales en casos en que la mujer priva de la vida a su pareja y agresor consuetudinario, resulta en un incremento de 30% en el tiempo de las condenas privativas de la libertad, en relación con las penas que reciben los hombres que cometen el delito de homicidio en contra de sus parejas mujeres.

Una de las participantes hizo una reflexión de cómo al momento de impartir justicia sí impacta el género de las personas y, sobre todo, los estereotipos y roles que se esperan de la misma.

“En lo particular, cuando yo veo una demanda de alimentos de un hombre hacia una mujer, sí interiormente impacta de una manera diferente. Se me quedó grabado un caso del matrimonio de un hombre joven extranjero y una mujer madura, maestra y con varias actividades. Y cuando llega esa demanda, no sé si por el impacto social de género, de historia, pero lo vemos diferente. Ver que

³² La psicóloga norteamericana Leonore Walker (1979) encontró que la dinámica de violencia familiar se desarrolla en tres fases que ha denominado como “ciclo o círculo de la violencia familiar”: aumento de tensión, incidente agudo de agresión y la luna de miel, en la cual muchas mujeres desisten a la denuncia.

un hombre joven, fuerte, demanda a una mujer de sesenta con una pensión y produciendo; pues sí impacta de una manera diferente. Y a lo mejor en el caso contrario decimos, bueno pues que la mantenga... interiormente” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género

En cierto grado las y los juzgadores aceptan vivir inmersos en una sociedad patriarcal que discrimina y violenta a las mujeres, aunque para algunos de ellos esto no tiene importancia.

“Sí hay violencia intrafamiliar, sí se afecta a la mujer, sí. Pero aquí quienes importan son los menores de edad” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Esta insensibilidad así manifestada deriva en la idea de que no es necesario tomar en cuenta la perspectiva de género para impartir justicia. A quienes ejercen la impartición de justicia no les es fácil identificar cómo puede aplicarse la perspectiva de género en su función o cómo la aplicación dogmática de leyes, puede discriminar a las mujeres.

“No, pues yo creo que ya existe. Es más, en ciertas situaciones es más defendida la mujer. A la mujer en ciertas situaciones se le trata mejor. Yo creo que tiene que ver con situaciones concretas. Por eso lo digo, es cuestión cultural, en este estado no se vive. No se tiene regulado, porque no la hay” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“No, no creo. No podemos diferenciar al hombre y a la mujer. Debe haber equidad, en cuanto a que si se contrata cierto número de hombres, pues que se contrate también a cierto número de mujeres. No pero en nuestro trabajo es muy difícil, en nuestras relaciones personales es diferente. No por ser mujer debo tratarla diferente. Eso es más bien una cuestión de educación” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Pero realmente al momento de impartir justicia, no hay desigualdad. No hay diferenciación entre hombre y mujer” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

La carencia de conocimientos en la materia incide en que muchos de los y las participantes en el grupo focal emitan interpretaciones tergiversadas de lo que es la perspectiva de género y la aplicación del principio de igualdad desde esta categoría. Hay quienes consideran que el principio

de igualdad significa tratar exactamente igual a hombres y a mujeres sin identificar que dicha interpretación es androcéntrica, en razón de que tanto su definición como su contenido han sido decididos históricamente por el género masculino (Facio, 1991). Este tipo de prácticas se ubican en lo que Ferrajoli denomina la homologación jurídica de las diferencias, en el cual las diferencias son ignoradas en nombre de una abstracta afirmación de igualdad (Ferrajoli, 1999), el cual es una visión muy común entre las y los juzgadores:

“Es que nuestra misma función implica un trato igualitario. Sea hombre, mujer, pobre, rico, etcétera” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Es que tenemos una actividad jurisdiccional a aplicar el derecho a resolver controversias. Ni siquiera tenemos que ver a quién estamos juzgando, hombre o mujer. Ni siquiera podemos componer algo que pudiera estar mal” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“A la hora de interpretar, resolvemos imparcialmente. Salvo en la materia familiar, donde sí deben verse todas las circunstancias, ahí sí debemos insertar este tipo de perspectiva. A favor de la familia en conjunto, que se esté valorando más allá del bienestar de uno de otro. Y creo que no trascendería o no afectaría si no se aplica, aquí en lo relativo al Poder Judicial” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Nosotros aplicamos la ley de acuerdo con la conducta de la persona, no en cuanto a que sea hombre o mujer. Cuando yo aplico una pena, se aplica a la conducta no a la persona. Sería absurdo ver a la persona en materia penal o civil. La conducta es la que tiene que adecuarse a los parámetros no a si es hombre o es mujer” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Los juzgadores no perciben varios elementos que de manera consciente o inconsciente influyen en su forma de juzgar, como son los estereotipos y roles tradicionales de hombres y mujeres, los cuales, estudios como los de Pat Carlen (1983) han evidenciado que desempeñan un papel clave en la decisión de encarcelar o no a una mujer, o bien de imponerle penas más severas que las que reciben los hombres por el mismo delito (Azaola, 1996). Los estudios de género han develado cómo quienes imparten justicia reprochan a las mujeres, más que el ilícito cometido, su transgresión al tradicional estereotipo femenino, y más aún, a su rol como madre-esposa. En

realidad basan sus valoraciones desde un Derecho Penal de autor,³³ alejado de un Derecho Penal de acto en el que debe valorarse, en principio, si la conducta del autor o autora del delito transgredió o no una norma penal, después si es antijurídica y, en todo caso, al momento de valorar la culpabilidad, debe evaluar el grado de autodeterminación que tenía la persona al momento de cometer un ilícito. Eugenio Raúl Zaffaroni explica al respecto:

“Sería el juicio necesario para vincular en forma personalizada el injusto a su autor y, en su caso operar como principal indicador del máximo de la magnitud de poder punitivo que puede ejercerse sobre éste. Este juicio resulta de la síntesis de un juicio de reproche basado en el ámbito de autodeterminación de la persona en el momento del hecho (formulado conforme a elementos formales proporcionados por la ética tradicional) con el juicio de reproche por el esfuerzo del agente para alcanzar la situación de vulnerabilidad en que el sistema penal ha concretado su peligrosidad, descontando del mismo el correspondiente a su mero estado de vulnerabilidad” (Zaffaroni, 2010: 520).

El penalista chileno Juan Bustos Ramírez, al abordar el tema de la culpabilidad —tercer elemento del delito—, prefiere hacerlo desde la categoría denominada por él como “sujeto responsable”; manifiesta que al momento de individualizar la penal, quien juzga debe respetar el principio de la dignidad humana, es decir, debe examinar a la persona en concreto:

“El examen del hombre concreto señala desigualdades y sometimientos que si no se consideran en cuanto tales, se revierten en una mayor afeción a la dignidad de la persona. Es por ello que el legislador no puede someter a un mismo tratamiento a un menor que a un adulto, a un indígena que al sujeto adaptado al mundo civilizado. Pero no solo eso, sino que además, tiene que considerar todos los diferentes condicionamientos sociales y económicos que provocan una determinada conducta, así como los de carácter cultural (Bustos, 1984: 64).

Estas ideas elaboradas desde la dogmática penal, coinciden plenamente con las propuestas hechas desde la teoría crítica feminista del derecho, la cual parte de la evidencia de que hombres y mujeres somos diferentes, y en razón de esto la impartición de justicia debe considerar dichas

³³ El Derecho Penal de autor es aquel que toma en consideración las características esenciales o sociales de las personas, tales como su color de piel, su nacionalidad, su sexo o cualquier otra condición. Un ejemplo de éste es el aplicado en la época nazi, en el que se castigaba a las personas por lo que eran y no por haber cometido una conducta ilícita.

diferencias para tener un acceso real a la justicia, de otra manera, el resultado es discriminatorio (Facio, 2004).

También se debe reconocer que en el caso de las y los jueces de Aguascalientes hay quienes al menos formalmente,³⁴ han dado un paso adelante en el conocimiento de la importancia de ver a la persona y sus circunstancias al momento de dictar una resolución o sentencia y velar por la parte más indefensa.

“Yo quisiera comentar que en materia penal no solamente se observa la conducta, sino que es obligación de los jueces darse cuenta si es hombre o si es mujer, si es niño o si es anciano. Deben verse las circunstancias de cada persona. No nada más se debe realizar la pena, se debe individualizar, por eso se analizan todas las circunstancias del hecho. Y se debe individualizar y para eso se estudian las circunstancias del hecho” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“En materia penal, sí se toman en cuentas esas cuestiones. Se les da un tratamiento especial y se analizan las de maternidad, etcétera” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Sin embargo, es importante hacer notar que cierto sector de quienes ejercen la función jurisdiccional no habla de los cuerpos normativos en materia de género, a lo más mencionan las políticas nacionales o internacionales catalogándolas de innecesarias ya que han complicado el panorama jurídico, e inclusive discriminan a los hombres.

“Se han inventado muchas figuras políticas y realmente no son necesarias. Muchas veces es cuestión de los políticos que yo inventé eso o aquello. A veces lo hacen incluso hasta más complicado. En ocasiones yo creo que es más propaganda política que por defensa del género” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Cuando se hace una reforma no se hace completa. Efectivamente, en nuestra legislatura se dedican a estar inventando. Hay muchos absurdos. Se dedican a inventar, lo hacen pero lo hacen mal y cada vez es más difícil entender la ley” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

³⁴ Para evaluar si efectivamente o no aplican la perspectiva de género, sería indispensable hacer el análisis de las sentencias emitidas por jueces, juezas, magistrados y magistradas.

“Todo responde a un plan maquiavélico del gobierno. En un plan de desarrollo de la nación se decidió dar más oportunidad a las mujeres pero para tener un mayor control de la natalidad” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Especialmente relevante es que las mujeres impartidoras de justicia que participaron en el grupo focal se mostraron abiertamente opositoras a la existencia de leyes que protejan los derechos de las mujeres, al grado de considerarlas ofensivas.

“Para lograr que la justicia sea más igualitaria entre mujeres y hombres sería necesario quitar todo eso de la discriminación de la mujer, o sea, verlo más como una perspectiva de equidad de género y no de la mujer. Ahorita yo siento, con la charla, que estamos indignadas porque a la vez hacemos a un lado al hombre y lo pisoteamos con una ley innecesario. Sí es ofensivo que haya leyes de protección a las mujeres” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“No hay que etiquetar con hombre o mujer. Porque sí, de repente uno escucha eso y se piensa, ‘hay que hacer todo en favor de la mujer’. Es que así es cómo lo han dado a conocer, como de protección a la mujer. Es que no hay de etiquetar. Es que también todo eso viene de que las leyes mismas la denigran. ‘Es que está tan tonta que hay que protegerla’. El mensaje es ‘es inferior’” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Los comentarios vertidos en el grupo focal hacen más que evidente que no basta con el conocimiento del marco jurídico internacional y nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, y que el reto todavía es la sensibilización respecto a las desigualdades que aún viven las mujeres en la sociedad hidrocálida, así como la sensibilización y capacitación en la perspectiva de género, al hacer especial énfasis en valores como la justicia y la igualdad, dándoles a estos los contenidos que la teoría del Derecho, en particular la construida desde la crítica feminista, ha venido definiendo.

CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones generales de esta investigación diagnóstica, que se orientó a identificar los factores y expresiones de la desigualdad de género al interior del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Aguascalientes (STJEA), así como las áreas de oportunidad que permitan la definición de lineamientos y estrategias para incorporar la perspectiva de género en esta organización, mediante un Programa de Igualdad de Género para todos los Tribunales Superiores de Justicia Estatales, que constituyen el producto de la segunda etapa de este proyecto.

Este *Diagnóstico* forma parte del producto final de la Etapa 1 del Proyecto “Diagnóstico e implementación de acciones básicas sobre equidad de género en la impartición de justicia, la normatividad y la cultura organizacional en 15 Tribunales Superiores de Justicia de los Estados de la República”, cuyo objetivo general es:

Diagnosticar la medida en que el enfoque de género está o no incorporado en las percepciones y en el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia; así como en la normatividad y en la organización interna de 15 Tribunales Superiores de Justicia de los Estados de la República involucrados.

Para contribuir a su logro, los objetivos establecidos para la Etapa 1 fueron:

General:

Ubicar las pautas para definir e impulsar estrategias de incorporación de la perspectiva de género en los 15 Tribunales Superiores de Justicia de los Estados de la República.³⁵

³⁵ Para fines de la presente investigación por “ubicar las pautas” se entenderá la identificación de factores de desigualdad de género al interior de los tribunales así como de las áreas de oportunidad que permitan la definición de lineamientos y las estrategias para introducir la perspectiva de género en los Tribunales Superiores de Justicia Estatales.

Particulares:

1. Valorar la visión, conocimientos y apertura al tema de la equidad de género en la impartición de justicia, tanto de los servidores/as públicos/as de los órganos jurisdiccionales (magistrados/as, juezas y jueces y secretarios/as), como del personal adscrito a las áreas administrativas de 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados, y en los estados que aplique, al órgano de la defensoría pública.
2. Identificar la percepción de los servidores/as públicos/as de los órganos jurisdiccionales respecto de la equidad de género al impartir justicia, ubicando los factores que inciden en ello, tanto en el ámbito del marco legal a nivel estatal como de su práctica local.
3. Evaluar la equidad y relaciones de género en el ámbito laboral y la cultura organizacional de las instituciones de los 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados.
4. Analizar la medida en la cual la normatividad interna de las instituciones de los 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados es congruente con la igualdad de género.
5. Identificar los principales obstáculos a solventar y áreas de oportunidad para incorporar la perspectiva de género en la normatividad, los esquemas y la cultura organizacional de los 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados.

Para alcanzar los objetivos planteados en este *Diagnóstico* se recopiló información de distintas fuentes con miras a identificar de qué forma se expresan las relaciones de género en la organización, así como la manera en la que el trabajo cotidiano, los valores y las bases normativas de la institución favorecen prácticas de desigualdad y/o discriminación en razón del género. Para ello, se realizó un análisis de la organización interna de la institución a partir de sus componentes básicos: la estructura, la cultura organizacional, la normatividad y las condiciones laborales de las mujeres y los hombres que la integran.

Para alcanzar el objetivo 2, también se recopiló información de distintas fuentes con la finalidad de aproximarse a la forma en que las personas a cargo de la impartición de justicia en el STJEA conciben el género y las desigualdades de género, así como sus valoraciones sobre la pertinencia de incorporar esta perspectiva a la labor que desarrollan.

Como se planteó desde la Metodología de la investigación, una de las premisas del *Diagnóstico* es que para avanzar en la incorporación de la perspectiva de género en la labor sustantiva de las

instancias encargadas de impartir justicia, es necesario transformar también su ámbito organizacional interno, pues tribunales con igualdad de género en su interior contarán con mayor capacidad para identificar y contrarrestar factores de discriminación e inequidad social que restringen el acceso de las mujeres a la justicia.

Las conclusiones se presentan, al igual que los resultados, agrupadas de acuerdo con los ejes analíticos.

Eje 1. Marco legal y normativo

Este eje refiere a la pertinencia del marco legal estatal y el marco normativo interno para la igualdad de género en la cultura organizacional de los tribunales. El supuesto básico es que un marco legal estatal que establezca efectivamente los derechos de las mujeres, en armonía con los compromisos internacionales, presenta un contexto favorable a la igualdad en las organizaciones e instituciones locales, incluidas las encargadas de impartir justicia. Asimismo, un marco normativo interno que promueva la igualdad es condición básica para el diseño e implementación de una política que permita el adelanto de las mujeres y la promoción de la igualdad de género.

En México el cuerpo normativo armonizado con los tratados internacionales que tutelan el derecho a la igualdad de género y a la vida libre de violencia se expresa en la incorporación del principio de igualdad en la Constitución, y la existencia de, al menos, tres instrumentos jurídicos: una Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres, una Ley de creación del mecanismo para el adelanto de las mujeres y una Ley de Acceso de las Mujeres a una Libre de Violencia.

De los instrumentos mencionados, el estado de Aguascalientes no cuenta con una Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres; en tanto que el principio de igualdad entre mujeres y hombres está consagrado en la Constitución Política del Estado de Aguascalientes (art. 4º.) y se cuenta tanto con la Ley de creación del Instituto Aguascalentense de las Mujeres como con la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia en el Estado de Aguascalientes.

Estos dos últimos instrumentos establecen atribuciones específicas para el Tribunal. La Ley que crea el Instituto Aguascalentense de las Mujeres (IAM) da atribución a dicho instituto para que le remita propuestas al Tribunal para que este designe mujeres en aquellos cargos en donde se atiendan asuntos sobre violencia hacia las mujeres y delitos sexuales (art. 18, fracc. V), así como

para la elaboración de programas educativos de apoyo a las mujeres en los cuales deban coordinarse (art. 18, fracc. VII). Además, dicha ley señala que el STJEA, en su carácter de órgano de impartición de justicia, deberá integrarse a la ejecución del Programa Estatal para la No Discriminación y la Equidad entre Hombres y Mujeres.

Por lo que hace a la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia en el Estado de Aguascalientes, señala la distribución de competencias en materia de prevención, atención y sanción de la violencia de género contra las mujeres y dicta aquellas que le corresponden al Supremo Tribunal de Justicia; incluye “Institucionalizar la perspectiva de género en la administración e impartición de justicia” (art. 75, fracc. III).

De este modo se identifica que la base normativa le confiere al Tribunal un mandato específico para incorporar la perspectiva de género en la institución como una estrategia para garantizar la igualdad y para combatir la discriminación de género, tanto en su estructura organizacional como en su quehacer sustantivo de impartir justicia. Aunque aún quedan responsabilidades que cubrir por parte del Poder Legislativo Estatal, mediante la creación de una ley estatal que garantice la igualdad entre hombres y mujeres para fortalecer el impulso de acciones en pro de la igualdad de género y la garantía de los derechos de las mujeres.

En lo que se refiere a la pertinencia de la normatividad interna del Tribunal de Aguascalientes y su relación con el avance hacia la igualdad de género, es preciso subrayar que en ninguno de los documentos que regulan su vida interna contemplan principios u objetivos orientados a promover la igualdad de género y la no discriminación en su ámbito organizacional; así como tampoco contemplan el reconocimiento de las condiciones y posiciones diferentes de mujeres y hombres y sus implicaciones en la igualdad laboral, y, por ende, carecen de la inclusión de acciones, lineamientos o medidas específicas dirigidas a erradicar desigualdades de género en el ámbito que regula. Adicionalmente todos ellos están escritos con lenguaje androcéntrico que invisibiliza a las mujeres.

Es importante resaltar que la ausencia de preceptos que reconozcan las desigualdades estructurales de género deriva en discriminación indirecta y, en esa medida, no se contribuye a transformar las condiciones de desigualdad. En tal sentido, debe recordarse que la discriminación puede ser directa (cuando las normas y prácticas son abiertas o explícitamente excluyentes) o

indirecta (cuando las normas y prácticas pretenden ser neutras pero al no tomar en cuenta las desigualdades el resultado es su reproducción). Por ello, la incorporación de un lenguaje que visibilice a las mujeres, así como la instauración de medidas que propicien una organización equitativa e igualitaria, constituyen áreas de oportunidad para el Tribunal.

Eje 2. Política de género

Este eje se orientó a identificar las expresiones de la promoción de la igualdad en la política institucional del STJEA. Esto es, la presencia de la perspectiva de género en la orientación de la política de la institución en sus diferentes etapas (desde la planeación hasta la evaluación, pasando por la implementación).

La instauración de una política de género constituye la más clara expresión de la voluntad política institucional para promover la igualdad entre mujeres y hombres, tanto al interior de la organización como en la actividad sustantiva que desarrolla, en este caso, la impartición de justicia. Para analizar la presencia de la política de género en la institución se consideraron tres dimensiones: *a)* el mecanismo de género, *b)* el género en la política institucional y *c)* las políticas y acciones para la igualdad de género que se han desarrollado en el Tribunal.

El STJEA carece de un mecanismo de género que se encargue de impulsar y dar seguimiento a la incorporación de la perspectiva de género tanto en la cultura organizacional como en la actividad sustantiva del Tribunal.

Como ha sido mostrado en diversos estudios de caso, no solo en México, sino en otros países de América Latina y el resto del mundo, la inexistencia de un mecanismo de género en organizaciones del Estado conlleva a la falta de impulso a la realización de acciones específicas orientadas a la igualdad de género, a la dispersión de aquellas acciones que se puedan implementar con este fin, así como a la dificultad para el seguimiento y evaluación de las mismas.

En este sentido, tal ausencia representa un área de oportunidad para el Tribunal en materia de incorporación de la perspectiva de género, tanto en su ámbito organizacional interno como en la impartición de justicia.

En lo que refiere al género en la política institucional, esta investigación encontró que ni la promoción de la igualdad de género ni la erradicación de la discriminación por género, forman parte de los principios, objetivos o valores que orienta la política institucional del Poder Judicial del estado de Aguascalientes, y, por consiguiente, no se han asignado recursos a tal objetivo.

No obstante estas ausencias, el STJEA ha desarrollado algunas acciones con miras a incorporar esta perspectiva en la impartición de justicia, aunque ellas han sido aisladas y dispersas. Básicamente se trata de esfuerzos de capacitación y participación en conferencias y seminarios para que el personal jurisdiccional acceda a información sobre la legislación que tutela los derechos de las mujeres. Esta capacitación se ofrece únicamente al personal jurisdiccional, por parte del Instituto de Capacitación, en coordinación con el IAM. Más que expresar una voluntad por incorporar esta temática en la formación básica de quienes se encargan de impartir justicia en el estado de Aguascalientes, estas acciones representan el cumplimiento mínimo de lo estipulado en la normatividad; ya que las acciones no se dirigen a procesos de cambio organizacional que pretendan incorporar la perspectiva de género de forma transversal.

Los esfuerzos de capacitación, sin duda, constituyen un avance que abona para el goce y garantía de los derechos humanos y las libertades fundamentales de las mujeres en el estado, pero son insuficientes para incorporar la perspectiva de género, tanto en el ámbito organizacional interno como en la impartición de justicia, si no son resultado de una estrategia transversal que se oriente a articular esfuerzos en diferentes direcciones: sensibilización, formación y capacitación. Esta estrategia de capacitación, acorde con los señalamientos de la sentencia que emitió la Corte Interamericana de Derechos Humanos en el *Caso González y otras ("Campo Algodonero") vs. Estado mexicano*, debe implementarse de forma continua de suerte que se logre: *a)* desarrollar capacidades para reconocer la discriminación que sufren las mujeres en su vida cotidiana y no solo un aprendizaje de las normas, y *b)* que todos las funcionarias y los funcionarios reconozcan las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas en lo que respecta al alcance y contenido de los derechos humanos (COIDH, 2009; párr. 531 a 542).

Esta ausencia de mecanismos de género, planes de acción y recursos para incorporar la perspectiva de género en el Tribunal, tanto en el ámbito organizacional interno como en la función sustantiva de impartición de justicia, puede estar vinculada con el hecho, identificado en esta investigación, de que el personal (tanto directivo como jurisdiccional) no percibe la necesidad de

desarrollar una política de igualdad de género en el STJEA, pues no se reconocen las desigualdades entre hombres y mujeres al interior de la organización ni la necesidad de que el Tribunal desarrolle una política intencionalmente dirigida a promover la igualdad en la impartición de justicia. Por lo que se pone de manifiesto la necesidad de emprender procesos de sensibilización y capacitación que permitan reconocer las expresiones y efectos del género en la organización, así como atender el compromiso del Estado Mexicano de incorporar la perspectiva de género en las instituciones que lo conforman.

Eje 3. Valores y códigos organizacionales

En este eje se exploraron los elementos que definen “la forma de ser de la organización”, es decir, los valores, creencias y prácticas compartidas por sus integrantes, mismas que tienen efecto no solo en la forma de desarrollar el trabajo, sino en las relaciones y condiciones de género al interior de la organización.

Para efectos analíticos, en esta investigación diagnóstica se realizó una aproximación a diferentes componentes de los valores y códigos organizacionales desde la perspectiva de género: modelo de gestión del trabajo; estilos de liderazgo y toma de decisiones; valoración de los estilos de trabajo; relación entre pares y con la autoridad; disposición a incorporar la perspectiva de género en la cultura organizacional y valoración de la presencia del valor de la justicia en la vida interna del Tribunal.

En términos del modelo de gestión del trabajo, los hallazgos apuntan a identificar a la institución como una organización de carácter eminentemente burocrático, la cual se distingue por el alto valor asignado a la jerarquía, la formalización, las reglas, los procedimientos, los estándares de actuación, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas y reglamentos establecidos.

La investigación diagnóstica también encontró que esta estructura burocrática coexiste en el STJEA con cotos de poder que representan juezas, jueces, magistradas y magistrados en su calidad de titulares de los juzgados o salas a su cargo. Esta titularidad no se limita a la función sustantiva de impartir justicia, sino que se amplía a la gestión del funcionamiento cotidiano de los juzgados y salas. Así, se observa que junto al modelo burocrático de gestión sobreviven prácticas asociadas al

modelo de organización tipo “clan”, que se caracteriza por el predominio de la lealtad, la tradición y el compromiso personal y grupal.

Bajo esta configuración, a lo interno del Tribunal las relaciones de poder se caracterizan por ser verticales y jerárquicas, tanto en el ámbito jurisdiccional como en el administrativo. Estas características son las que de acuerdo con Vargas Hernández (2007) configuran una “cultura de roles”, en la que hay una preocupación por el orden, la racionalidad y la equidad en los procedimientos, y en la que prevalece una estricta lógica procedimental.

Se observan también prácticas que corresponden a una “cultura de poder”, en donde un grupo de personas con poder tiende a imponer su voluntad en un contexto de mayor autoritarismo. Ello se expresa principalmente en el tipo de relación que se establece entre el personal jurisdiccional y administrativo en los juzgados y salas.

También surgen elementos relacionados con una “cultura de la tarea” que se relaciona con la obtención de resultados, aunque otros elementos fundamentales de dicha cultura (como la flexibilidad de la estructura) no aparecen.

La combinación de un modelo de gestión burocrático con tintes de clan, junto con la prevalencia de una mezcla de cultura de roles y de poder, demanda un tipo de trabajador y trabajadora ideal que responda a los requerimientos de estas lógicas, lo cual tiene fuertes implicaciones de género.

Entre las características de este trabajador/a ideal, descrito/a por el propio personal que labora en el Tribunal, podemos señalar la de obtener buenos resultados y cumplir siempre con el horario. Este tipo de trabajador/a ideal que impera en la institución supone una serie de características que, vistas desde la perspectiva de género, tienden a perpetuar un modelo masculino de empleado y de organización. La alta valoración que se otorga a “cumplir siempre el horario” generalmente favorece a los hombres debido a las responsabilidades que las mujeres suelen tener en sus casas, especialmente hacia los hijos e hijas, por lo cual les es más difícil cumplir con un horario estricto.

Sumado a lo anterior, el valor que se le otorga a los resultados se acerca al mito del individualismo heroico, que es uno de los factores que contribuyen a reproducir las condiciones de desigualdad de género en las organizaciones. Bajo este mito se propicia reconocer la dedicación exclusiva al

trabajo como una conducta altamente deseable en el personal, la cual es más fácil que cumplan los hombres, tradicionalmente más condicionados para ello y menos restringidos por las labores de crianza y cuidados familiares.

En lo que refiere a los estilos de liderazgo, en esta investigación diagnóstica se identificaron evidencias de un estilo de liderazgo directivo, en el que la autoridad establece claramente, mediante una comunicación unilateral, los roles y funciones de las y los empleados: qué, cuándo y cómo deben hacer las cosas. Dicho estilo deja un escaso margen para construir liderazgos de tipo más participativo o consultivo en los que las necesidades e intereses laborales de las y los trabajadores puedan tener cabida.

Este estilo de liderazgo directivo se expresa en la fuerte jerarquía que prevalece en la toma de decisiones: cada jueza, juez, magistrada o magistrado supervisa al personal a su cargo (en el juzgado o sala, respectivamente).

Una característica central de los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones es su generización masculina, lo cual si bien no es exclusivo del Tribunal sí se reproduce internamente a pesar de la presencia relevante de mujeres en puestos de decisión. En ese sentido, un importante hallazgo de esta investigación ha sido la identificación de prácticas que permiten caracterizar, además, un liderazgo generizado en las percepciones del personal del STJEA. Los valores implícitos en el discurso de las personas que integran la organización tienden a reproducir una forma de percibir el liderazgo en la impartición de justicia y los servicios de apoyo como labores en las que se requiere de determinadas características fuertemente asociadas al prototipo masculino, tales como la tranquilidad, la racionalidad e incluso la inteligencia. Adicionalmente, también se encontraron algunas características valoradas en los liderazgos asociadas a la labor sustantiva, como la justicia.

En ese mismo tenor, se observó la persistencia de estereotipos tradicionales de género entre el personal del Tribunal respecto de las capacidades de liderazgo de mujeres y hombres; si bien estos se dan de manera no explícita se reproduce la idea de que las mujeres son emocionalmente “tranquilas” o “sensibles” en un sentido desvalorativo, lo que deriva en una fuerte debilidad para un trabajo en el que se percibe como fundamental un grado alto de agresividad, tanto para el

manejo de las relaciones laborales como para manejar la tensión y presión vinculada con la responsabilidad de impartir justicia.

Es particularmente relevante el estereotipo que vincula a las mujeres con la pasividad, pues ello plantea un fuerte cuestionamiento a sus capacidades de ejercer el liderazgo y el manejo de relaciones interpersonales y laborales. En un espacio organizacional como el STJEA, en que el modelo de liderazgo tiende a ser directivo, esta valoración respecto a las mujeres puede convertirse en un fuerte obstáculo para su ascenso.

Las organizaciones a menudo son alentadas para ser racionales, analíticas, estratégicas, orientadas a decisiones, con actitud agresiva y competitiva, todos esos atributos vinculados a la masculinidad. Esto tiene importantes implicaciones para las mujeres que desean ingresar en este tipo de mundo, pues deben imbuirse de todos estos valores y a menudo esto supone una autonegación de su condición de género o una ruptura forzada de sus propios patrones femeninos de conducta. En este sentido, muchas de las mujeres exitosas en el mundo laboral, para adaptarse o para ser aceptadas en un ámbito tradicionalmente de varones, pasan por una suerte de masculinización, proceso que incluso algunas autoras catalogan como alienación.

En el STJEA se encontró, además, una infravaloración de las mujeres en puestos superiores, respecto a sus pares hombres. Esta valoración menor se puede observar en la forma de ser nombradas tanto por sus pares como por quienes están en una posición menor; mientras los hombres son tratados a partir de su título o puesto, a las mujeres se les llama siempre por su nombre de pila.

Además de la desvaloración de estilos asociados a la feminidad, la prevalencia de estas visiones estereotipadas de género tiene efectos importantes en la segregación ocupacional de mujeres y hombres, pues es un elemento que refuerza las divisiones laborales a partir del género. Los datos de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico*, así como los grupos focales realizados, muestran que prevalece la visión según la cual las mujeres son mejores en tareas administrativas, las tareas de limpieza y la atención al público; actividades asociadas a las labores del hogar. Así como se mantiene el estereotipo de la mujer débil que requiere de protección. En cambio, los hombres serían mejores en tareas de mensajería, transporte y para labores de mantenimiento. Estos datos reflejan una visión estereotipada de habilidades de cada sexo para el trabajo.

Otro hallazgo relevante es el desconocimiento de las expresiones de la desigualdad de género en el Tribunal que se mostró en el discurso del personal. Constantemente se aportó como evidencia de la igualdad de género que las mujeres son mayoría en la institución y algunas ocupan puestos altos. Esta evidencia en sí misma denota el desconocimiento de las implicaciones del género en la dinámica laboral, pues el punto de partida es una irreal separación entre los ámbitos públicos y privados, que no pondera los efectos que tienen sobre las capacidades y oportunidades laborales de las mujeres los roles sociales que cumplen en sus familias, y las desigualdades que ello genera respecto de los varones, quienes socialmente han sido exceptuados de estas responsabilidades y por ello tienen mayores ventajas para dedicarse casi de manera exclusiva al trabajo con los costos de toda índole (emocionales, económicos, profesionales, etc.) que estos mandatos y patrones tradicionales generan sobre unas y otros.

Este desconocimiento de las desigualdades de género que se reproducen en la institución generan resistencias hacia la incorporación de acciones para la igualdad de género, denotando de este modo la ceguera de género que prevalece a nivel interno la cual, de acuerdo con el Instituto Nacional de la Mujeres, justamente consiste en que “no se reconocen las desigualdades de género al interno de la organización, ni la importancia de solucionarlas. Se presenta una actitud defensiva frente al tema, en la que se trata de justificar, como suficiente, lo que hace la organización” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2006).

Finalmente, en esta investigación se realizó una aproximación exploratoria a las percepciones y valoraciones del personal respecto a la justicia en la vida interna del Tribunal, bajo la premisa de que en una organización que se dedica justamente a impartir justicia, se espera que este valor forme parte de los elementos que definen la cultura institucional y, que además, se exprese en prácticas concretas que permitan, justamente, hacer tangible, exigible y verificable este valor.

En términos muy generales se encontró que las personas que trabajan en el STJEA consideran que sí existe justicia en la vida interna de la institución, aunque también se ubicaron algunas expresiones de prácticas o actos injustos. Aquellas prácticas que se identificaban como justas lo son por asociarse a procesos estandarizados y controlados, pero estas varían bastante entre el personal. Por ejemplo, en los procesos de ingreso y ascenso, hay personal que lo valora como un espacio de justicia por la existencia de procesos estandarizados; al mismo tiempo hay personal que afirma que las vacantes todavía siguen ocupadas según criterios discrecionales.

Estas percepciones denotan una concepción poco compleja de la justicia como valor, y sobre todo, como práctica. Así, el amplio desconocimiento de las desigualdades de género ya anotado, se expresa también en esta concepción ciega al género de la justicia: en el discurso de las y los trabajadores del STJEA no se advierten matices en torno a la aplicación de la justicia en la vida interna, y más bien ésta se erige como un valor que debe ser neutral, lo que más bien deriva en injusticias en los procesos y procedimientos, pues reproduce las desigualdades estructurales.

Los efectos de esta visión en la vida y la cultura organizacionales se expresan en la persistencia de un modelo masculino de trabajador y de organización, así como de visiones altamente estereotipadas sobre las tareas y labores de hombres y mujeres; la sobrevaloración del liderazgo masculino; el casi nulo reconocimiento de las desigualdades de género, que explica la poca apertura hacia la incorporación de políticas de igualdad.

En resumen, este eje permitió develar los siguientes aspectos de la estructura profunda de la organización que contribuyen a perpetuar la desigualdad género:

1. *La valoración al individualismo heroico:* Se encontraron elementos que prefiguran un perfil de trabajador/a ideal que se encuentra plenamente disponible para la institución, lo que se expresa claramente en la alta valoración de la disponibilidad horaria. Esta situación excluye y margina a las mujeres que por las responsabilidades de género tradicionales socialmente asignadas no pueden lograr la categoría de un “trabajador real” que ha sido configurada por y para varones, quienes han sido exceptuados tradicionalmente de las tareas de reproducción y cuidado de las familias.
2. *La separación o escisión entre el trabajo de la familia:* En el Tribunal prevalece la noción de separación entre las esferas laborales y familiares y se privilegia a aquellos/as trabajadores/as que pueden minimizar sus obligaciones familiares y dedicar tiempo exclusivo al trabajo. En este sentido, existe una cultura laboral que no reconoce la importancia social del papel de las mujeres (y de los hombres) como madres y padres encargados del hogar y la necesidad de incorporar medidas que permitan conciliar ambas esferas de la vida.
3. *Exclusión del poder:* Un aspecto central identificado en esta investigación, que muestra la exclusión del poder de las mujeres en el Tribunal, es que los temas relacionados con el avance hacia una mayor igualdad de género, tanto en el ámbito laboral interno como en la

impartición de justicia, así como la defensa de los derechos de las mujeres, no se encuentran posicionados en la agenda central de la institución. Vale recordar lo que plantea Acker al respecto y que forma parte del marco conceptual del presente Diagnóstico: “Las organizaciones están generizadas y lo que no se pone en la agenda es a menudo lo que no le importa a los hombres, aunque puede ser importante para las mujeres.”

Otro aspecto en relación con el manejo de poder a nivel interno y su repercusión en la reproducción de las desigualdades de género, es que se mostraron rasgos de un ejercicio discreto del poder, el cual las mujeres no perciben en todas sus implicaciones, por lo que no generan resistencias ni conflictos. De este modo, la mayoría de las mujeres que laboran en el TSJE y que participaron en este *Diagnóstico* mostraron que no son conscientes de que la desigualdad de género a nivel organizacional interno es un tema problemático en sí. Ciertos prejuicios, ideas y creencias estereotipadas son aceptadas como normales y no las cuestionan, e incluso consideran que si no ascienden a mayores niveles es porque ellas así lo deciden e ignoran los mandatos de género que las delimitan. “La experiencia demuestra que no cuestionar los supuestos es una forma muy poderosa de mantener el sistema de desigualdad” (Epadeq, 2011).

4. *Instrumentalismo*: En el Tribunal prevalece un enfoque de gestión dirigido a lograr resultados cuantitativos mediante la aplicación de procedimientos estandarizados que permitan el cumplimiento en tiempo y forma de los procesos judiciales; lo anterior está fuertemente determinado por el cumplimiento de la función sustantiva que es estructurada a partir de la configuración de un modelo de gestión burocrático que coexiste con un modelo de clan y una cultura de roles y poder. Estas características centrales de su enfoque de gestión, si bien permite el cumplimiento estandarizado de su función, devalúa aspectos cualitativos importantes del trabajo, como son el trabajo en equipo y los acuerdos, lo cual dificulta la incorporación de cambios a favor de la igualdad.
5. *La ceguera de género*: Uno de los hallazgos importantes de esta investigación diagnóstica es que en el TSJE no se reconocen ni visibilizan las desigualdades de género que persisten al interior de la institución, ni el impacto que tienen las desigualdades estructurales de género en la organización. A esta invisibilización de las condiciones y posición de desventaja que actualmente viven las mujeres respecto a los hombres se denomina “ceguera de género” y deriva en la ausencia de reconocimiento de la necesidad de generar

acciones deliberadamente dirigidas a compensar estas desigualdades. Como consecuencia, la organización tiende a reproducir condiciones que colocan en desventaja a las mujeres. En el caso del STJEA uno de los ejemplos más claros es la consideración de que la “neutralidad” de la carrera judicial garantiza la igualdad de mujeres y hombres en el ascenso invisibiliza, ya que por su condición de género, las mujeres tienen más dificultades para acceder a puestos de toma de decisión o asumen mayores costos cuando los ocupan, sobre todo cuando se les demandan traslados e incremento de la disponibilidad horaria.

6. *Masculinización de la organización:* La exploración de los códigos, valores y representaciones en la cultura organizacional del Tribunal muestran una fuerte asociación de los atributos mayormente valorados con rasgos que tradicionalmente se han considerado masculinos. Lo anterior genera creencias compartidas que cuestionan abierta o veladamente las capacidades de las mujeres para dirigir o cumplir con las funciones que demanda la organización.

Todo lo anterior precisa ser objeto de cuestionamiento y reflexión, de suerte que se puedan generar las condiciones que permitan impulsar procesos y políticas que realmente se orienten a construir relaciones igualitarias entre las mujeres y los hombres que integran el Tribunal.

Eje 4. Condiciones laborales

Este eje se orientó a analizar la política y condiciones laborales del Tribunal desde la perspectiva de género. En tal sentido, se realizó un análisis de la normatividad, pero también de las prácticas y percepciones respecto de las condiciones laborales y sus implicaciones en la igualdad de género, así como la apertura o rechazo a incidir en la transformación de las relaciones de género y su expresión en brechas o condiciones de desigualdad.

Uno de los hallazgos a los que arribó esta investigación diagnóstica es que las condiciones laborales son distintas según el tipo de labor. Esto se refleja tanto en la normatividad como en la práctica y las percepciones del personal. En este caso el personal administrativo tiene una normatividad clara, mientras que el personal jurisdiccional por ser considerado de confianza no goza de esta certeza jurídica.

Desde la perspectiva de género, sin embargo, se debe relevar que la pretendida neutralidad de la carrera judicial, aunque, en efecto, ha permitido el acceso de más mujeres a las áreas

jurisdiccionales, por sí misma no logra resolver las desigualdades estructurales de género que afectan a las mujeres en el ámbito laboral y que se expresan de diversas maneras: mayores dificultades para ascender, menor valoración de su trabajo, entre otras.

La distribución de los puestos por sexo permite concluir que en el Tribunal se presenta una segregación vertical, pues los puestos directivos son ocupados en mayor medida por varones a pesar de la prevalencia de mujeres. La presencia mayoritaria de las mujeres en el total de la organización no se distribuye en proporciones similares en todos los puestos, pues en aquellos de menor jerarquía se observa una sobrerrepresentación de mujeres que no se mantiene en los niveles superiores. Así, en el área jurisdiccional los puestos de juezas/ces y magistradas/os están mayoritariamente constituidos por hombres (57% y 60% respectivamente), mientras que en el puesto más bajo del área, los distintos tipos de secretarios de Acuerdo y proyectistas, las mujeres constituyen amplia mayoría (71%). Lo anterior confirma que pese a una mayor presencia de mujeres en la institución, persisten factores asociados al género que, en algún punto de la trayectoria profesional, afectan el ascenso de las mujeres, como se evidenció en el *Diagnóstico*. Además, dichos puestos parecen erigirse en el “techo de cristal” al que logran acceder las mujeres en las áreas jurisdiccionales.

En el área administrativa, de manera similar, se observa una distribución paritaria en los mandos medios, mientras que el personal de base lo constituyen mayoritariamente mujeres, en tanto que en los mandos altos sucede lo contrario.

En lo que refiere a la distribución de los sueldos y compensaciones, uno de los hallazgos importantes de este *Diagnóstico* es que 82% de las mujeres que laboran en el STJEA se concentran en el primer decil de ingresos (es decir, el de menores ingresos). Aunque también la mayor parte de los hombres se ubica en el decil de menores ingresos, en términos porcentuales se trata de 72%, es decir, alrededor de 10 puntos porcentuales menos.

Esta distribución salarial se deriva de los puestos a que unas y otros acceden. Si bien la mayoría del personal que labora en el Tribunal son mujeres, éstas se concentran mayoritariamente en los cargos más bajos en el escalafón de carrera judicial y en los puestos administrativos, por lo que sus sueldos en promedio son menores: el ingreso promedio general de las mujeres que laboran en el STJEA es \$17,517.33 y el de los hombres \$21,136.73, es decir, \$5,519.37 mayor que el de ellas.

A pesar de estas evidencias entre el personal y el cuerpo directivo del Tribunal prevalece una concepción ciega al género que desconoce las desigualdades entre mujeres y hombres al interior de la organización, así como respecto a los efectos de los roles y condiciones de género que pesan sobre las mujeres y los hombres que ahí laboran, lo que explica sus percepciones sobre la igualdad de oportunidades para el acceso y ascenso.

Así, aunque la opinión generalizada del personal del STJEA es que hombres y mujeres tienen iguales oportunidades de acceso, ascenso, recompensas, salarios, etc., un análisis más profundo evidencia que persisten algunas prácticas discriminatorias que obstaculizan el ascenso de las mujeres, sobre todo en el ámbito administrativo. Debe recordarse que la discriminación indirecta refiere a la invisibilización de las condiciones de desigualdad que repercuten en el acceso de ciertos grupos a determinados espacios.

Es también relevante señalar que este *Diagnóstico* permitió evidenciar la ausencia de la perspectiva de género en la normatividad que regula las condiciones y relaciones laborales en este Tribunal. Ello se expresa en la ceguera de género en prácticamente toda la normatividad, lo que contribuye a reproducir las desigualdades dentro y fuera de la organización.

En lo que refiere a la conciliación entre la vida familiar, personal y laboral, que es una estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres, al tiempo que contribuye a construir sociedades en que la calidad de vida de las personas sea un asunto prioritario, el hallazgo principal de este *Diagnóstico* es que el Tribunal aún carece de una política en este sentido.

Cabe indicar que uno de los hallazgos de este estudio es que entre las mujeres y los hombres que trabajan en el STJEA se observa una participación dispar en las actividades domésticas que denota la persistencia de una división sexual del trabajo tradicional, donde ellas se dedican con más frecuencia a tareas reproductivas. De manera adicional, las actividades que realizan las mujeres en sus hogares requieren ser ejecutadas con mayor frecuencia (lavar trastes, lavar ropa y preparar alimentos), mientras que los hombres se dedican con más regularidad a reparaciones de la casa, tareas que se realizan de manera menos frecuente. Ello ayuda a entender que sean las mujeres que laboran en el Tribunal las que hayan manifestado en mayor medida que sus ocupaciones no

les permiten atender sus necesidades familiares, mientras para los hombres el asunto de la participación en las tareas domésticas se resuelva, a su propio decir, “organizándose”.

Hay que destacar que la participación importante de los varones en dos actividades vinculadas al cuidado de hijos e hijas (recogerles en la escuela y atenderles cuando están enfermos/as), plantea también su necesidad de contar con condiciones laborales que les permitan atender estas responsabilidades.

Con este antecedente es relevante señalar que a pesar de que el horario de trabajo del STJEA (de 8:00 a 16:00 h), el mismo no es respetado, sobre todo entre el personal del ámbito jurisdiccional, por la carga de trabajo. Esto es percibido por el personal como una dificultad para conciliar el trabajo con las responsabilidades familiares.

En lo que a licencias y permisos se refiere, la normatividad del Tribunal presenta una serie de facilidades para que el/la trabajador/a pueda atender asuntos familiares, como son las licencias por fuerza mayor y los pases de salida. Sin embargo, las cargas de trabajo obligan al/a la trabajador/a que hace uso de ellos a reponer el tiempo utilizado.

Esta política reafirma un modelo de trabajador que esté completamente disponible para la organización, modelo que no solamente es más difícil de alcanzar para las mujeres, sino que además, reproduce la escisión entre lo público y lo privado y los estereotipos de género que han excluido a los hombres del espacio familiar al dejar las tareas y responsabilidades de ese espacio exclusivamente a las mujeres.

En tal sentido, el que se desarrolle una política institucional que se oriente a brindar condiciones laborales que permitan a las y los trabajadores conciliar su vida laboral con sus actividades domésticas, de cuidado y con su desarrollo personal, constituye una clara área de oportunidad para este Tribunal.

Otra expresión de las desigualdades de género que sobreviven en el ambiente organizacional del STJEA es la que refiere a los procesos de capacitación y los obstáculos para participar en ellos. Es relevante en este aspecto que todos los obstáculos que mencionó el personal para acceder a estos procesos estén vinculados con la condición de género que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres (necesidad de atender a la familia, carga

de trabajo), por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión. En el caso del personal jurisdiccional es fundamental revisar este aspecto porque el acceso a procesos de capacitación es condición básica para los ascensos.

Otro hallazgo importante de este *Diagnóstico* es que no hay claridad entre el personal respecto a los criterios de evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño es un proceso de trascendental importancia en una organización altamente burocratizada como es un Tribunal, por lo que este elemento también debe considerarse como un área de oportunidad con miras a contar con una valoración más justa y transparente del trabajo, que recompense tanto la calidad de los resultados como el trato igualitario entre compañeras y compañeros.

Además de estas áreas de oportunidad en las que el Tribunal puede iniciar un trabajo orientado a la promoción de la igualdad, un elemento positivo es la reciente reforma realizada para garantizar y ampliar las licencias de paternidad, medida que fomenta la corresponsabilidad en las tareas de cuidado, además de ser un derecho de los padres trabajadores.

Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral

La violencia contra las mujeres se define como “cualquier acción u omisión, basada en su género, que les cause daño o sufrimiento psicológico, físico, patrimonial, económico, sexual o la muerte, tanto en el ámbito privado como en el público” (Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, art. 5°, fracc. IV).

En su capítulo II la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia señala que “la violencia laboral se ejerce por las personas que tienen vínculo laboral con la víctima, independientemente de la relación jerárquica, y consiste en un acto o una omisión en abuso de poder que daña la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, e impide su desarrollo y atenta contra la igualdad”. Establece también que puede consistir en un solo evento dañino o en una serie de eventos cuya suma produce el daño. También incluye el acoso o el hostigamiento sexual.

Asimismo, señala que constituyen actos de violencia laboral la negativa ilegal a contratar a la víctima o a respetar su permanencia o condiciones generales de trabajo; la descalificación del

trabajo realizado, las amenazas, la intimidación, las humillaciones, la explotación y todo tipo de discriminación por condición de género, lo cual incluye la exclusión laboral por embarazo.

En concordancia con lo anterior, esta investigación procuró identificar las normas (mecanismos de denuncia, queja y sanción) generadas para combatir la violencia en el ámbito laboral del Tribunal; la incidencia de prácticas violentas y discriminatorias, las percepciones de las manifestaciones de la violencia de género y discriminación en el Tribunal y la práctica de la denuncia.

El primer hallazgo en esta materia es que en la institución, una cuarta parte de las y los trabajadores padecieron al menos una de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio durante el último año. La incidencia de violencia de género es proporcionalmente el doble en el caso de las mujeres (30.1%) que entre los hombres (15.8%).

En los actos de violencia que se dan entre el personal, quienes los ejercen mayormente son los hombres hacia las mujeres, incluso cuando mantienen una relación laboral de pares. La violencia sexual, como expresión prototípica de la violencia de género se muestra casi de manera exclusiva contra las mujeres. Asimismo, los resultados de la exploración de este tema indican que existe otro tipo de expresiones de violencia de género que se presentan en el Tribunal y abonan a reforzar un modelo de dominación masculina que encuentra en la violencia una de sus expresiones.

En la normatividad interna de la institución no están explícitos ni el mecanismo ni el procedimiento para denunciar este tipo de violencia. El personal en general no sabe si existe dicho mecanismo y procedimiento y de hecho el personal directivo asume que los casos de violencia deben seguir el procedimiento de una falta administrativa o de una denuncia.

La práctica de la denuncia de la violencia laboral y de género es muy baja. Son muy relevantes las consideraciones expresadas por el personal sobre la posibilidad de que quienes hayan sido víctimas de violencia no denuncien por temor a represalias, lo que constituye una ventana de oportunidad para el tratamiento del tema desde la normatividad del Tribunal.

A este respecto es fundamental destacar la importancia de que el STJEA cuente con mecanismos específicos que permitan a las y los trabajadores presentar denuncias por violencia de género, específicamente de hostigamiento y acoso sexual. Es preciso que estos mecanismos se difundan

entre el personal con miras a visibilizar esta problemática y evidenciar que la política institucional se opone a la comisión de actos violentos al interior de la organización. Asimismo, es preciso desarrollar protocolos específicos para la atención de las víctimas a fin de brindar una adecuada atención e investigación de los casos, así como establecer las sanciones a las personas responsables y la reparación del daño en las víctimas.

También es necesario sensibilizar al personal de Tribunal para que se reconozcan las expresiones, manifestaciones y tipos de violencia con miras a que se incremente la cultura de denuncia y se evite la doble victimización de las personas receptoras de violencia.

Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia.

Este eje se orientó al logro del objetivo 2 de este *Diagnóstico*:

Identificar la percepción de los servidores/as públicos/as de los órganos jurisdiccionales respecto de la equidad de género al impartir justicia al ubicar los factores que inciden en ello, tanto en el ámbito del marco legal a nivel estatal como de su práctica local.

Por tanto, exploró la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal encargado de labores jurisdiccionales en el STJEA (juezas, jueces, magistradas y magistrados). La aproximación al tema se realizó a partir de indagar acerca del conocimiento que tienen las personas encargadas de la administración de justicia sobre las normas dirigidas a la igualdad de género; de las capacidades y sensibilidad para reconocer la discriminación y desigualdad que enfrentan las mujeres en su vida cotidiana y; de las capacidades para reconocer las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas.

Una importante conclusión de este *Diagnóstico* es que se observó un aceptable nivel de conocimiento por parte de las y los impartidores de justicia del STJEA de los instrumentos internacionales, así como de la legislación nacional, en materia de derechos humanos de las mujeres, cuestión que resulta básica para la impartición de justicia con perspectiva de género y con ello estar en condiciones de contribuir a la vigencia plena de esos derechos. Así, los resultados de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* muestran que 71% del personal jurisdiccional

conoce al menos uno de los instrumentos internacionales que tutelan los derechos de las mujeres. A pesar de este nivel de conocimiento, vale la pena recalcar que buena parte de este, sobre todo en legislación internacional, se da en instrumentos jurídicos no vinculantes que no son reconocidos como los más relevantes en la materia ni los más utilizados.

Asimismo, la mayoría del personal jurisdiccional del Tribunal no está sensibilizado en el enfoque de género, lo que les permitiría ampliar su criterio sobre las condiciones específicas de las mujeres que llegan a los tribunales, así como reconocer plenamente las desigualdades de género en la sociedad y sus implicaciones. Estas condiciones deben ser consideradas al momento de dictar una resolución o sentencia, a efecto de evitar la sobrevictimización.

En el mismo orden de ideas, pese a que algunos de las y los impartidores de justicia afirman conocer la perspectiva de género, la evidencia que arrojan los grupos focales denota que no es así. Asimismo, se compiló evidencia que denota la ausencia de reconocimiento de las múltiples expresiones discriminación por motivos de sexo. Se considera que la perspectiva de género es una mirada que permite el libertinaje y la autovictimización de la mujer, en lugar de una perspectiva tendiente a buscar la igualdad entre los sexos.

Por el contrario, persiste una visión igualitarista que se centra en la igualdad formal plasmada en el marco legal que no deriva por sí misma en igualdad sustantiva. La carencia de conocimientos en la materia incide en que las y los juzgadores emitieran en los grupos focales interpretaciones tergiversadas de lo que es la perspectiva de género y la aplicación del principio de igualdad desde esta categoría. Hay quienes consideran que el principio de igualdad significa tratar de manera idéntica a hombres y a mujeres, sin identificar que dicha interpretación es androcéntrica, en razón de que tanto su definición como su contenido han sido decididos históricamente por el género masculino (Facio, 1991). Este tipo de prácticas se ubican en lo que Ferrajoli denomina la homologación jurídica de las diferencias, en el cual las diferencias son ignoradas en nombre de una abstracta afirmación de igualdad (Ferrajoli, 1999).

En tal sentido, la poca sensibilidad y conocimientos respecto a la perspectiva de género y sus implicaciones en la impartición de justicia derivan muy probablemente en resoluciones y sentencias que discriminan a las mujeres que participan en la tríada judicial (como víctima, como demandada, o como demandante). El desconocimiento a profundidad de lo que implica la

perspectiva de género y juzgar con perspectiva de género deriva en un rechazo o resistencia para llevar a cabo ese ejercicio y genera contradicciones entre el discurso y la práctica en esta materia.

Por lo anterior, el STJEA tiene una gran área de oportunidad en términos de la sensibilización respecto a las desigualdades de género que viven las mujeres en la sociedad aguascalentense, así como de instaurar procesos formativos orientados a incorporar el género en la impartición de justicia. La carrera judicial presenta una importante oportunidad en esta materia.

BIBLIOGRAFÍA

- Acker, Joan (2000). "Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género", *Cambios sociales, económicos y culturales*, Marysa Navarro y Catherine Stimpson (comp.), serie Un nuevo saber. Los estudios de Mujeres, FCE, Argentina, pp. 111-139.
- (1999). "Revisiting class: lessons from theorizing race and gender in organizations", *Working Paper*, N° 5, octubre, Simmons School of Management, Boston, MA.
- (1992). *Gendering Organizational Analysis*, Sage Publications, California.
- (1990). "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations", *Gender and Society*, Vol. 4, año 2, pp. 139-148.
- Alburquerque, Ayuzabet de la Rosa (2002). "Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, en administración y organizaciones", No. 8, año 4, UAM, pp. 13-44.
- Álvarez, Mayda; Melleró, Noelia; Rodríguez Inalvis (2004). *Diagnóstico institucional de género en las agencias de Naciones Unidas en Cuba*, PNUD-CUBA.
- Azaola, Elena (1996). *El delito de ser mujer*, CIESAS, México.
- Baratta, Alessandro (2000). "Mujeres y control social", *Las trampas del poder punitivo: el género en el derecho penal*, Haydee Birgin (comp.), Buenos Aires.
- Bayefsky, Anne (1990). "El principio de igualdad o no discriminación en el Derecho Internacional", *Human Rights Law Journal*, Vol. 11, No. 12, pp. 1-34.
- Bergalli, Roberto (1983), "La instancia judicial", en Bergalli, R. y Bustos, J., *El pensamiento criminológico II. Estado y control*, Ediciones Península, Barcelona, pp. 73-94.
- Birgin, Haydee & Kohen, Beatriz (comp.) (2006). *Acceso a la justicia como garantía de igualdad*, Buenos Aires.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*, Anagrama, Barcelona.
- Brannon, Linda (2007). *Gender: Psychological Perspectives*, Pearson.
- Brewer-Carías, Allan R. (2006). "La aplicación de los tratados internacionales sobre derechos humanos en el orden interno. Estudio de Derecho Constitucional comparado latinoamericano", ponencia preparada para el Curso sobre el sistema interamericano de protección de los derechos humanos y su repercusión en los órdenes jurídicos nacionales,

organizado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación de México y la Corte Interamericana de Derechos Humanos, México, 16 de marzo de 2006. Puede consultarse en internet en la siguiente dirección:

http://www.equidad.scjn.gob.mx/IMG/pdf/ALLAN_BREWER_CARIAS_Aplicacion_de_los_Tratados_Internacionales_DH_en_el_orden_interno- Estudio_de_derecho.pdf

- Broadbridge, A., y Hern, J. (2008). "Gender and Management: New directions in research and continuing patterns in practice", *British Journal of Management*, No. 19, pp. 38-49. British Academy of Management, Blackwell Publishing Ltd.
- Bustos, Juan (1984). *Manual de Derecho Penal Español, Parte General*, Ariel, España.
- Cabal, Luisa et ál. (2001). *Cuerpo y Derecho. Legislación y jurisprudencia en América Latina*, The Center for Reproductive Law and Policy, editorial Temis, Bogotá.
- Carlen, Pat (1983), *Women's imprisonment. A study social control*, Reino Unido, sin editorial.
- CEPAL (2010). "¿Qué Estado para qué igualdad? XI Conferencia Regional Sobre la Mujer de América Latina y el Caribe". Brasilia, 13 a 16 de julio 2010. CEPAL. Naciones Unidas.
- Cerva, Daniela (2006). *Análisis sociopolítico de los procesos de institucionalización de la perspectiva de género en el estado: avances y retrocesos en el contexto de transformación del sistema político mexicano*, tesis de Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales, FCPyS, UNAM, México.
----- (2009a). "Cultura organizacional e institucionalización de las políticas de género en México: Notas para el debate", revista *GénEros*, No. 6, Época 2, Año 16, septiembre de 2009-febrero de 2010. Universidad de Colima-Asociación Colimense de Universitarias A.C.
----- (2009b). "Masculinidades y cambio organizacional: Reflexiones sobre varones vinculados al desarrollo de políticas de equidad de género", en Red Iberoamericana de Masculinidades, www.redmasculinidades.com
- Cook, Rebecca (2008). "Amicus Curiae Campo Algodonero: Claudia Ivette González, Esmeralda Herrera Monreal y Laura Berenice Ramos Monárrez". The International Reproductive and Sexual Health Law Programme University of Toronto Faculty of Law y El Centro por la Justicia y el Derecho Internacional.
- Copelon, Rhonda (2009). "Expert Testimony of Professor Rhonda Copelon, Professor of International Law & Director, International Women's Human Rights Law Clinic. City University of New York School of Law." Before the Inter-American Court of Human Rights. González, Herrera Monreal and Ramos Monárrez V. The United Mexican States (Campo Algodonero) Cases 496, 497 & 498. Proffered by the Inter-American Commission on Human Rights. Santiago, Chile. April 28, 2009.

- Corte Interamericana de Derechos Humanos (2009). Caso González y Otras ("Campo Algodonero") V. Estado mexicano. Sentencia de 16 de noviembre de 2009. Excepción preliminar, fondo, reparaciones y costas.
 - De la cruz, Carmen; Del Barrio, Pilar y Soler, María (2009). *Diagnóstico institucional de género*, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Dirección de Cooperación Sectorial y Multilateral Departamento de Cooperación Sectorial y de Género.
 - Epadeq (2011). *Metodología*, México.
 - Escalante, F. (1999). "La democracia mafiosa". Reflexiones sobre el cambio, A.C. Serie Política y Sociedad. México.
 - Fábregues, S. (2007). "Reconsiderando la teoría de las organizaciones desde una perspectiva de género", en *¿Todas las mujeres podemos?: Género, Desarrollo y Multiculturalidad*, Actas del III Congreso Estatal FIIO sobre Igualdad entre Mujeres y Hombres, Fundación Isonomía para la Igualdad de Oportunidades. Universitat Jaume- I
 - Facio, Alda (2011). *¿Igualdad y/o equidad?*, Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament y PNUD.
- (2004). "Hacia otra teoría crítica del Derecho", revista *Pensamiento Jurídico Feminista*. Reconstruir el derecho, repensar el mundo.
- (2002). "Con los lentes del género se ve otra justicia", *El Otro Derecho*, número 28, julio de 2002, ILSA, Bogotá, Colombia, pp. 85-102.
- (1992). *Cuando el género suena cambios trae. Una metodología para el análisis de género del fenómeno legal*, Ilanud, Costa Rica.
- (1991), "El principio de igualdad ante la ley", *El Otro Derecho*, No. 8, junio de 1991, ILSA, Bogotá, Colombia, pp. 9-20.
- Facio, Alda; Jiménez, Rodrigo (2007). "La igualdad de género en la modernización de la Administración de Justicia". Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible Unidad para la Igualdad de Género en el Desarrollo, Washington D.C.
- Facio, Alda y Fries, Lorena (1999). "Feminismo, género y patriarcado", *Género y Derecho*, editorial La Morada.
- Ferguson, K (1984). *The Feminist Case against Bureaucracy*, Temple University Press.

- Ferrajoli, Luigi (1999). "Igualdad y diferencia" en *Derechos y garantías. La ley del más débil* (Perfecto Andrés Ibáñez, traductor), editorial Trotta, España.
- Flores Mancilla, César (2003). "La administración del Poder Judicial Federal en México, un análisis estratégico y comparado", en *Revista de Administración Pública*, No. 108 Mayo-Agosto.
- Font Playán, I., Gudiño Pérez, P. y Sánchez Martínez, A. (2000). "Cambio versus cultura organizacional", en *Gestión y Estrategia*, No. 18, enero julio, UAM.
- FUNDAR (2009). "Ficha de análisis: Interés Superior de las niñas y las jóvenes. Análisis de la sentencia del expediente 507/04." Corte Constitucional de Colombia. 25 de mayo de 2004. [<http://www.justiciaygenero.org.mx/node/73>] Consulta en línea 17 abril 2011.
- Gaba, Mariana (2007). *Aportes de la perspectiva de género a la teoría organizacional*, tesis de Maestría en Psicología Organizacional y Empresarial, Universidad de Belgrano, Escuela de Economía y Negocios.
- Goetz, Anne-Marie (2008). "Justicia de género, ciudadanía y derechos. Conceptos fundamentales, debates centrales y nuevas direcciones para la investigación", en: *Justicia de género, ciudadanía y desarrollo*, Mukhopadhyay, Maitrayee y Singh, Navsharan, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Bogotá.
- (2006). *Gender and Accountability: Challenges for Reform in Developing States*, The Boston Consortium on Gender, Security and Human Rights, Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University.
- (1995). "The Politics of Integrating Gender to State Development Processes: Trends, Opportunities and Constraints in Bangladesh, Chile, Jamaica, Mali, Morocco and Uganda", *Occasional Paper*, Vol. 2, May, United Nations Research Institute for Social Development).
- González Núñez, Denise (2009). "Gender Stereotyping and the Federal Judiciary in Mexico", *Mexican Law Review*, New Series, Vol. III, No. 2.
- Guillerot, Julie (2009). *Reparaciones con perspectiva de género*, consultoría realizada para la Oficina en México del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, México.
- Gutek, A. Barbara (1989). "Sexuality in the workplace: key issues in social research and organizational practice", en *The Sexuality of Organization*, Sage Publications, London.
- Gutiérrez Rodríguez, Ligia y Soto Vásquez, Hermyda (2002). *Gerencia de recursos humanos y equidad de género en la administración pública*, Proyecto de promoción de políticas de género, GTZ. Nicaragua.
- Hearn, J., Sheppard; D., Tancred-Sheriff; P., Burrell, G., (editors) (1989). *The Sexuality of Organization*, Sage Publications, London.

- INEGI (2006). *Las mujeres en Aguascalientes. Estadísticas sobre desigualdad de género y violencia contra las mujeres*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México.
- Inmujeres (2009). *Protocolo de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual*.
----- (2007). *Modelo de Equidad de Género, MEG: 2003*, Instituto Nacional de las Mujeres, México.
- Johansen Bertoglio, Oscar (2004). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*, Limusa, México.
- Krause, Mariane (1995). "La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos", en *Revista Temas de Educación*, No. 7, Universidad de La Serena, Chile.
- Lagunas, Raquel; y Bernabeu, Neus (2004). *Diagnóstico Institucional de Género*, PNUD, San Salvador.
- Larrauri, Elena y Varona, Daniel (1995). *Violencia doméstica y legítima defensa*, EUB, S.L., España.
- McDonald, Roderick P. (1999). *Test Theory. A Unified Treatment*. Mahwah, NJ: Lawrence Elbaum Associates.
- Macdonald, Mandy, Sprenger, Ellen y Dubel, Ireen (2000). *Género y cambio organizacional. Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica*, Kit Press, Holanda.
- MacKinnon, Catherine (1995). *Hacia una teoría feminista del Estado*, Ediciones Cátedra, Universitat de Valencia, Instituto de la Mujer, Madrid.
- March, J. y Olsen, J (1993). "El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política", en *Zona Abierta*, 63/64, Madrid.
- Martínez Herrero, M. (s.f.). "Las mujeres y la segregación laboral en la unión europea", *Economía aplicada I*, Universidad del País Vasco. Recuperado octubre 19, 2011, de http://www.upo.es/congresos/export/sites/congresos/economiafeminista/documentos/area3/Mjose_Martinez.pdf
- Martins, D. y Heisler, G. (1995). "Desarrollo institucional, género y ONG: Un debate posible", en *Género y desarrollo institucional en ONG*, Ribeiro das Neves, María da Graca y Martins, Delaine (organizadoras), Núcleo de Estudios Mujer y Políticas Públicas, IBAM/Instituto de la Mujer, Madrid.
- Meijer, Sigrid; Lindo, Patricia & Siú, Ivonne (2006). *Haciendo realidad la equidad en las organizaciones: guía metodológica*, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, Managua.

- Merrill-Sands, Deborah; Joyce K. Fletcher, Anne Starks Acosta, Nancy Andrews, Maureen Harvey (1999). "Engendering organizational change: a case study of strengthening gender equity and organizational effectiveness in an international agricultural research institute", *Working Paper*, No. 21, Center for Gender in Organizations, Secretariat Simmons Graduate School of Management World Bank, Boston, MA, USA, Washington, D.C.
- Navarro, Natalia (2007). *Desigualdades de género en las organizaciones. Procesos de cambio organizacional pro-equidad*, PNUD.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Nussbaum, (2000). *Las mujeres y el desarrollo humano*, Universidad de Cambridge, Nueva York.
- ONU, *Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos E/C.12/2005/4*.
- Ortí, A. (1990). "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo", en *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Alianza Universidad, Madrid.
- Payne, Lindsay (2002). *'Gendered Jobs' and 'Gendered Workers': Barriers to Gender Equality in Gendered Organizations*, College of Social and Applied Human Sciences, University of Guelph, Canadá.
- Perdomo, S. & Perrotta, V. (2009). *Diagnóstico organizacional con perspectiva de género OSE*, Programa de Gestión de Calidad con Equidad, PNUD / UNIFEM / OPP / Inmujeres: Uruguay.
- Porta, Luis y Miriam Silva (s.f.) "La investigación cualitativa: El análisis de contenido en la investigación educativa". Disponible en: <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>
- Poder Judicial (2006). *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Violación. Se integra ese delito aun cuando entre el activo y pasivo exista el vínculo matrimonial. No. Registro: 176,065 Jurisprudencia Materia(s): Penal Novena Época Instancia: Primera Sala Tesis: 1a./J. 10/94, p. 658.
- Powell, W. y Dimaggio, P. (comp.) (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-Universidad Autónoma del Estado de México. Fondo de Cultura Económica, México.
- Ramos, Luz (2000). "Promoción de la doctrina y jurisprudencia con perspectiva de género, para una sólida argumentación en la redacción de la sentencia", 4 al 6 de diciembre, San José.

- Rao, Aruna y Kelleher, David (2003). "Institutions, organizations and gender equality in an era of globalization", *Gender and Development*, Mayo, Vol. 11, No. 1.
- (2002). "Unraveling Institutionalized", *Occasional Paper*, No. 8, Association for Women's Rights in Development, Canadá.
- Rao, Aruna, Stuart, R. y Kelleher, D. (1999). *Gender at work. Organizational Change for Equality*, Kumarian Press, Connecticut, USA.
- Rubio, Ana (2007). *Feminismo y ciudadanía*, PUEG, UNAM.
- (2004). "Inaplicabilidad e ineficacia del Derecho en la violencia contra las mujeres: un conflicto de valores", en *Análisis jurídico de la violencia contra las mujeres. Guía de argumentación para operadores jurídicos*, Instituto Andaluz de la Mujer, Sevilla.
- Salamanca, Ana Belén y Martín-Crespo Blanco, Cristina (2007). "El diseño en la investigación cualitativa", *Nure Investigación*, No. 26, Enero-Febrero consultada en <http://www.nureinvestigacion.es>
- Sampieri Hernández, Roberto; Collado Fernández, Carlos y Lucio Baptista, Pilar (2003). *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill Interamericana, México.
- Sen, Amartya (1998), *Desarrollo y libertad*, Planeta.
- Serbia, José María (2007). "Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa", en *Hologramática*, Facultad de Ciencias Sociales Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año IV, No. 7.
- Schein, E. H. (1991). "¿What is culture?" en *Reframing organizational culture*, P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (eds.), Newbury Park, CA. Sage.
- Scott, J. (1996): "El género: Una categoría útil para el análisis histórico", en *El Género: La construcción cultural de la diferencia sexual*, Marta Lamas (compiladora), PUEG, Porrúa, México.
- Soledad García Muñoz (2001). "La progresiva generización de la protección internacional de los derechos humanos", *Revista Electrónica de Estudios Internacionales*, www.reei.org
- Taylor, S. J., Bogdan, R., (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*, Paidós, Buenos Aires.
- Vargas Hernández, J.G (2005). "Culturocracia organizacional en México", en *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, enero-abril, Año 11, No. 29.
- Walker, Leonore (1979). *The battered woman*, Harper and Row, USA.
- Weber, M. (1993). *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.

- Zaffaroni, Eugenio Raúl (2010). *Manual de Derecho Penal. Parte General*, 2ª edic., Ediar, Argentina.
- Zermeño Núñez, Martha Fabiola (2011). *Ruta para la gestión de evaluaciones de las políticas de igualdad de género*. PNUD. Panamá.
- ----- (2010). *Género, desarrollo y política social, el caso del Programa Fomento y Desarrollo de las Culturas Indígenas*. Tesis para obtener el grado de Maestría, UNAM, México.

MARCO LEGAL Y NORMATIVO CONSULTADO

- Asamblea General de la ONU el 18 de diciembre de 1979.
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres “Convención Belem do Pará”.
- Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, aprobada por la Asamblea General en 1979.
- Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer, 1952.
- Corte Interamericana de Derechos Humanos, *Caso González y Otras (“Campo Algodonero”) Vs. México*, Sentencia de 16 de Noviembre de 2009.
- *Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer*, aprobada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas el 7 de noviembre de 1967.
- Declaración y Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995). *Resolución Aprobada por la Conferencia*, Instituto Nacional de las Mujeres, México, 2004.
- Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, artículo 4º, Diario Oficial de la Federación, 12 de enero de 2001.
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, Diario Oficial de la Federación, 1 de febrero de 2007.
- OACNUDH y Unión Interparlamentaria, *Derechos Humanos: manual para parlamentarios*, núm. 8-2005, Citado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal.
- ONU, Directrices de Maastricht sobre Violaciones a los DESC, punto 6. Citado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal, p. 54.
- Programa Nacional de para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2008-2012) (PROIGUALDAD), Inmujeres, 2009.

- Protocolo Facultativo de la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación de la Mujer, aprobado por la Asamblea General de la ONU el 15 de octubre de 1999 y que entró en vigor en México el 15 de junio de 2002.
- Resolución 32/130 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (16 de diciembre de 1977).