



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 BAJA CALIFORNIA SUR

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:

Carla Juárez Guraieb
Jorge Alejandro Vázquez Arana

Colaboraciones parciales:

Iris Rocío Santillán Ramírez
Hilda Eugenia Rodríguez Loredó
Isalia Nava Bolaños
Abraham Granados Martínez
Soledad Chaylián

Estadística:

José Ezequiel Soto Sánchez

Coordinación del trabajo en campo:

Mario Yadín Zermeño Núñez

Responsable de logística y administración:

Xitlalli Villanueva Aguilar

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 PODER JUDICIAL ESTATAL	15
ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL	16
VITRINA METODOLÓGICA	18
EJES DE ANÁLISIS.....	18
RECUENTO DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO.....	20
Encuesta	24
Trabajo en campo cualitativo.....	26
RESULTADOS	29
LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL.....	29
Eje 1. Marco legal y normativo.....	29
Marco legal estatal.....	29
Normatividad interna.....	35
Eje 2. Política de género.....	37
Mecanismo de género.....	38
El género en la política institucional	38
Políticas y acciones para la igualdad de género.....	38
LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN	41
Eje 3. Valores y códigos organizacionales	41
Modelo de gestión del trabajo en la organización.....	43
Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones	50
Valoración de los estilos de trabajo	60
Relación entre pares y con la autoridad	69
Disposición a incorporar la perspectiva de género en la organización.....	76
Valoración de la presencia de la justicia en la vida interna de la organización	82
Eje 4. Condiciones laborales.....	86
Reclutamiento y contratación.....	87

Promociones y ascensos.....	99
Licencias de maternidad y paternidad	109
Permisos para asuntos personales y familiares	116
Formación y capacitación.....	125
Procesos de inducción al puesto	134
Segregación ocupacional.....	134
Conciliación laboral-personal y familiar	141
Sueldos y compensaciones.....	153
Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño	156
Satisfacción con el trabajo	162
Motivos de despido.....	165
Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral.....	171
Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento	172
Mecanismos de denuncia, queja y sanción.....	180
PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA	185
Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia.....	185
Conocimiento de los derechos de las mujeres.....	186
Reconocimiento de la discriminación de género	193
Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género	198
CONCLUSIONES	206
BIBLIOGRAFÍA.....	229

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: 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.

El Tribunal Superior de Justicia del Estado de Baja California Sur (TSJEBCS) tiene su residencia en la capital del estado y solo podrá cambiarla cuando así lo decrete el H. Congreso del Estado; está constituido por siete magistrados (actualmente todos hombres), que durarán en su cargo seis años. El Tribunal Pleno se constituye por los magistrados que integren el Tribunal y lo preside el que designe el propio Cuerpo Colegiado, de acuerdo con la Ley Orgánica del Poder Judicial (artículo 5°).

Entre las principales facultades del Tribunal en Pleno están las de: Iniciar ante el Congreso del Estado los proyectos de Ley y promover las reformas para la buena administración de justicia; resolver sin ulterior recurso, las causas de responsabilidad por delitos oficiales que deban instruirse en contra de los diputados al Congreso del Estado, los magistrados del Tribunal Superior de Justicia, magistrados del Tribunal Estatal Electoral, los jueces del Fuero Común, jueces especializados en Justicia para Adolescentes, los secretarios y subsecretarios del despacho, el procurador general, entre otros; conocer y resolver de las controversias en que el Estado fuere parte como sujeto de derecho privado; elegir al presidente del TSJEBCS de entre los magistrados que lo forman y designar a los que deban integrar cada Sala; nombrar y asignar la adscripción a los jueces de Primera Instancia, jueces especializados en Justicia para Adolescentes, Menores y de Paz; cambiar a los jueces de una misma categoría, de un Partido Judicial a otro o de un Juzgado a otro dentro del mismo Partido Judicial; nombrar y cambiar de adscripción a los servidores públicos del Poder Judicial del Estado que señale el presupuesto; imponer a los magistrados, jueces y demás servidores públicos del Poder Judicial, las correcciones disciplinarias que procedan; remover por causa justificada a los jueces y demás servidores públicos del Poder Judicial; fijar los periodos de vacaciones para los magistrados, jueces y demás servidores públicos del Poder Judicial del Estado; conceder licencia a los jueces y demás servidores públicos de la Administración de Justicia; imponer correcciones disciplinarias a los abogados, agentes de negocios, procuradores o litigantes cuando, en las promociones que hagan ante el Pleno, falten al respeto al TSJEBCS, a alguno de sus miembros o a cualquier otro servidor público del Poder Judicial del Estado; conocer de las acusaciones o quejas que se presenten en contra del presidente del Tribunal, magistrados, jueces y demás servidores públicos del Poder Judicial (artículo 11 de la Ley Orgánica del Poder Judicial).

El artículo 14 de la Ley Orgánica indica que “el Presidente del Tribunal Superior de Justicia será electo por mayoría de votos en escrutinio secreto en la primera Sesión Plenaria celebrada durante el mes de abril de cada tres años y estará presidida por el Magistrado de más edad, pudiendo ser reelecto para el periodo inmediato. El Presidente no integrará sala”.

El Tribunal Superior de Justicia funciona en Salas especializadas por materia o por ramo, siendo éstas unitarias especializadas en materia civil, penal, justicia para adolescentes y justicia administrativa. Para distinguirlas serán designadas por número ordinal. Cada magistrado integrará una sala, con excepción del presidente del Tribunal.

Actualmente existen cuatro salas unitarias de segunda instancia, en la primera instancia hay juzgados civiles, penales y familiares. También hay juzgados especializados en justicia para menores, juzgados de paz, juzgados mixtos y juzgados menores, de acuerdo con las necesidades de cada municipio.

Las Salas Unitarias del TSJEBCS se compondrán además del magistrado, de un secretario de Acuerdos, un Actuario, los secretarios proyectistas y los empleados de apoyo que determine el Pleno del Tribunal según la disponibilidad del presupuesto.

CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL

Para los efectos de la Ley Orgánica del Poder Judicial, el Estado de Baja California Sur se divide en cinco partidos judiciales, de la siguiente forma (art. 4° Ley Orgánica):

- I. El de Mulegé, con extensión territorial del municipio del mismo nombre y con cabecera en Santa Rosalía.
- II. El de Loreto, con la extensión territorial del municipio del mismo nombre y con cabecera en Loreto.
- III. El de Comondú, con la extensión territorial del municipio del mismo nombre y con cabecera en Ciudad Constitución.
- IV. El de La Paz, con extensión territorial del municipio del mismo nombre y con cabecera en la capital del Estado.
- V. El de Los Cabos, con la extensión territorial del municipio del mismo nombre, con cabecera en San José del Cabo.

El estado cuenta con 57 Juzgados Civiles de Partido y 42 Juzgados Penales de Partido. En cada Partido Judicial hay el número necesario de Juzgados de Primera Instancia que determina el Pleno del

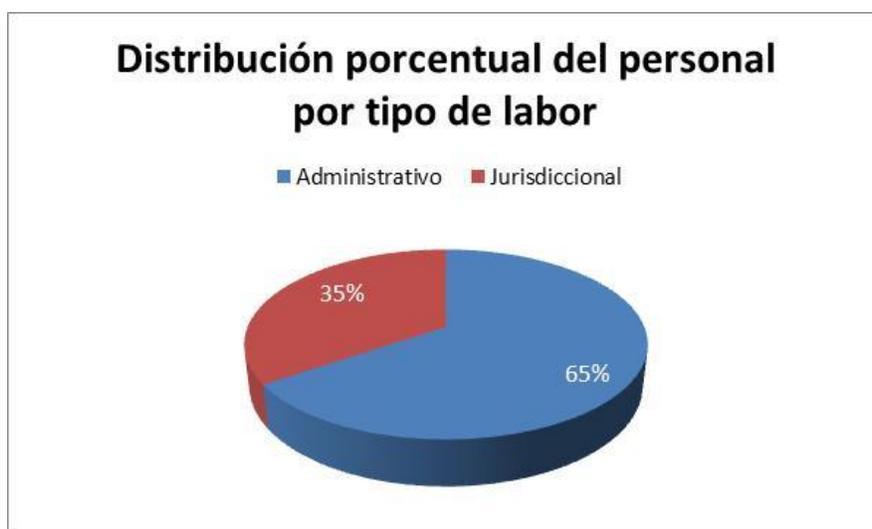
Tribunal, previo acuerdo de éste, mismo que fija la jurisdicción y la competencia penal, civil y familiar de dichos Juzgados.¹

En cada Partido Judicial habrá los Juzgados Menores que requieran el interés público y la buena marcha de la administración de justicia, previo acuerdo del Pleno del Tribunal, el cual determinará su domicilio y la jurisdicción de su competencia.

ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL

Para marzo de 2011 en el TSJEBCS trabajaban 463 personas, la mayor parte del personal (65%) del Tribunal pertenece al área administrativa.

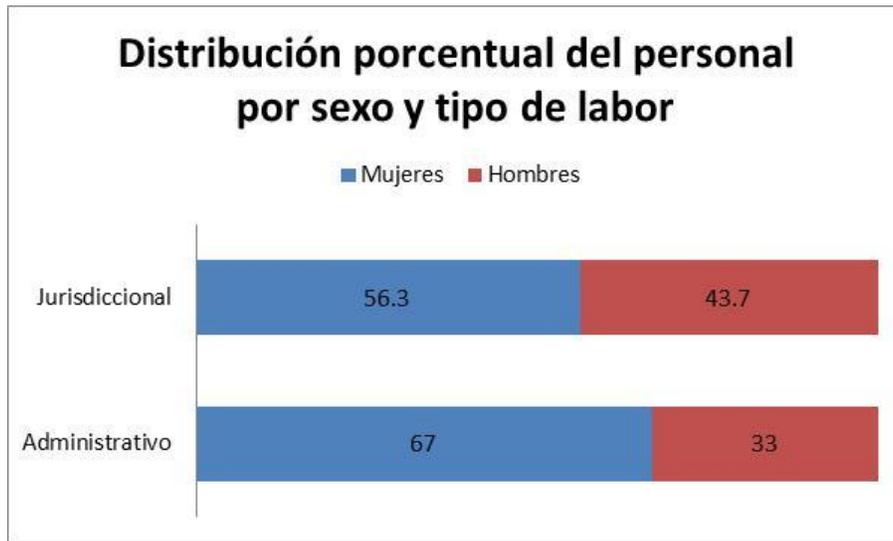
Gráfica 1



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

¹ En los Partidos Judiciales en los que haya un solo Juzgado de Primera Instancia, éste conocerá de los asuntos del orden penal, civil y familiar. De igual manera designará el número de Juzgados Especializados en Justicia para Adolescentes.

Gráfica 2



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 TSJEBCS, 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 y los impartidores 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 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 Tribunal, con 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 específicas. 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.

Atendiendo a 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 del Tribunal.

Información documental

El trabajo de gabinete documental estuvo enfocado al análisis de la normatividad (interna y contextual), estructura organizacional y orientación estratégica operativa del TSJEBCS. 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 TSJEBCS, 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 la Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia (Conatrib) para este proyecto en el Tribunal. Aunque parte de los documentos se encontraban a disposición del público en el portal de Internet del Tribunal, se decidió por parte de equipo de investigación 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 remitió información alguna por parte del Tribunal en algún tema en particular y se detectó 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 que fue 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	x
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).	x
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 3 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 al 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, etc.	✗
5.5. Diagnósticos con perspectiva de género realizados en el Tribunal	✗

6. Manual de Organización	x
7. Convocatorias para cubrir vacantes, publicadas por el área de Recursos Humanos (solo se requieren a manera de ejemplo, las últimas tres emitidas)	✓
8. Documento que contenga el Programa del proceso de inducción al puesto	x
9. Reglamento o normatividad existente sobre carrera judicial	x
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	x
12. Normatividad en la que se definen los procedimientos y criterios para sueldos y compensaciones	x
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)	x
15. Normatividad específica en la que se establezcan los criterios y procedimientos para causar baja o despido	x
16. Normatividad que contenga los criterios y mecanismos de denuncia, queja y sanción por violencia, discriminación, hostigamiento o acoso	x

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 trabajadores y trabajadoras 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 investigan, 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 realizando entrevistas a una muestra estadísticamente representativa del total de la población sobre la que se quiere indagar.

La encuesta levantada en el marco de este *Diagnóstico* se realizó entre los días 22 y 26 de agosto, en tres sedes: La Paz, Ciudad Constitución y Cabo San Lucas. Se validaron en total 253 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 Tribunal Superior de Justicia del Estado de Baja California Sur.²

Tabla 1

ESTADO	MUESTRA OBTENIDA			PADRONES DE PERSONAL			Margen Error por estado*
	TIPO DE LABOR		TOTAL	ESTRATO		TOTAL	
	Jurisdiccional	Administrativa		Jurisdiccional	Administrativa		
BAJA CALIFORNIA SUR	84	169	253	160	305	465	4.16%

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

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).

² 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*.

Trabajo en campo cualitativo

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 TSJEBCS 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 los y las 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 Tribunal 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 grupo 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 objeto 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 22 y 25 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.

Tabla 2

GRUPO FOCAL	NÚMERO DE PERSONAS CONVOCADAS	NÚMERO DE PERSONAS ASISTENTES
1 Mujeres mandos operativos	15	14
2 Hombres mandos operativos	13	12
3 Mujeres mandos altos	13	8
4 Hombres mandos altos	9	6
5 Mujeres juezas	11	5
6 Hombres jueces	10	7
7 Mujeres secretarias de Acuerdos	13	7
8 Hombres secretarios de Acuerdos	10	8

Entrevistas

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

Tomando 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 22 al 26 de agosto se realizaron todas las entrevistas en las fechas y horarios programados.

A continuación se un cuadro resumen de las entrevistas realizadas:

Cuadro 2

Entrevistas programadas	Entrevistas realizadas
El magistrado presidente del Supremo Tribunal y del Consejo de la Judicatura, Ignacio Bello Sosa, Adscrito a la Presidencia o con el enlace institucional con Conatrib	Valeria Orozco, enlace institucional
Jehu Fernando Vázquez Savín, director de Recursos Humanos	Jehu Fernando Vázquez Savín, director de Recursos Humanos
María Trinidad Rodríguez Gurrola, directora del Instituto de Estudios Judiciales	María Trinidad Rodríguez Gurrola, directora del Instituto de Estudios Judiciales

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

El marco legal y normativo que regula la actuación y la vida interna de las instituciones públicas resulta de suma importancia para diagnosticarlas y transformarlas, pues constituye una expresión de los valores que las orientan.

Como fue definido en la metodología, en este apartado se analiza el marco legal estatal y el marco normativo interno a la luz de aquellos contenidos que se consideran relevantes para la igualdad de género en la cultura organizacional de los tribunales.

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

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. Las leyes revisadas son las siguientes: 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 Prevenir y Eliminar la Discriminación para el Estado.

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

La Constitución Estatal de Baja California Sur (1975) en su artículo 9° establece “Todo hombre y mujer serán sujetos de iguales derechos y obligaciones ante la Ley”.

Por su parte el artículo 26 señala que “Son ciudadanos del estado los hombres y las mujeres que, siendo sudcalifornianos, hayan cumplido 18 años y tengan un modo honesto de vivir” y, posteriormente, establece una serie de prerrogativas y deberes que tanto mujeres como hombres adquieran en su calidad de ciudadanos.

Por otro lado es importante señalar que la Constitución invisibiliza a las mujeres, puesto que además de que utiliza un lenguaje androcéntrico, establece algunos derechos sin puntualizar un reconocimiento específico para las mujeres, como lo es en el caso de los derechos políticos.

El texto no prescribe ningún artículo orientado a prevenir, sancionar y/o erradicar la discriminación en contra de las mujeres como tampoco se hace referencia al tema de violencia contra las mujeres en ningún sentido ni sobre trata de personas.

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

Baja California Sur cuenta con la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres en el estado (2008), la cual “tiene por objeto garantizar la igualdad entre mujeres y hombres y establecer los lineamientos y mecanismos institucionales que promuevan en el estado, la igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado, mediante el empoderamiento de las mujeres. Sus disposiciones son de observancia general en todo el territorio del estado de Baja California Sur.”

A lo largo del documento y de manera específica en el capítulo 2 “del Poder Ejecutivo” se establecen responsabilidades concretas para las dependencias que conforman el Ejecutivo, en tanto que para el Poder Judicial no define atribuciones específicas. Sin embargo, el cumplimiento de la ley involucra la participación de los poderes del estado:

“Artículo 7. Los poderes del estado y los ayuntamientos, ejercerán sus atribuciones en materia de esta ley de conformidad con la distribución de competencias previstas en la misma”.

“Artículo 8. Los poderes del estado y los ayuntamientos, establecerán las bases de coordinación para la integración y funcionamiento del Sistema Estatal para la Igualdad entre Mujeres y Hombres”.

Asimismo, la ley implica la participación de los poderes públicos del estado para fomentar la participación equitativa entre mujeres y hombres en la toma de decisiones políticas y socioeconómicas (ver artículo 31).

Por otro lado, a lo largo del documento no se ve reflejado ningún mecanismo de sanción específico. No obstante, se menciona el impulso de reformas legislativas y de políticas de igualdad, así como la revisión permanente de políticas y fomento de investigaciones en materia de prevención, atención, sanción y erradicación de violencia contra las mujeres vinculando ambas materias.

Es importante resaltar que no existe reglamento de la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres, lo cual representa una limitación en la operatividad de la misma.

La ley que regula el Instituto Sudcaliforniano de la Mujer se creó en 1999. Es su artículo 4º, fracción V, el que establece como parte de las atribuciones del Instituto la de coordinación y concertación con los sectores público, privado y social para la elaboración y evaluación de políticas para el cumplimiento del objetivo de la ley —sin establecer algún mandato específico para el Poder Judicial.

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

El estado de Baja California Sur cuenta con la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2008). En su artículo 14, fracción I, se menciona el establecimiento de un grupo interinstitucional y multidisciplinario para dar seguimiento a la alerta de violencia contra las mujeres y deberá hacerlo con perspectiva de género. Por otro lado, su artículo 25 establece el objetivo de crear un Sistema Estatal que realizará acciones interinstitucionales para cumplir lo dispuesto en la presente ley.

A lo largo del documento de la ley se establece la obligación del estado de sancionar la violencia contra las mujeres a través de la transversalización de la perspectiva de género en todas las distintas dependencias y entidades de gobierno y de acciones coordinadas entre éstas. Los artículos que refieren la materia de sanción son el 1°, 3°, 11, 16, 28, 37 y 38.

En su artículo 36 se fijan obligaciones específicas para el Poder Judicial:

- I. Crear sistemas de registro que incorporen indicadores que faciliten el monitoreo de las tendencias sociojurídicas de la violencia contra las mujeres y del acceso de las mujeres a la justicia y a la aplicación de la presente ley;
- II. Crear una instancia que institucionalice la perspectiva de género en la administración e impartición de justicia, en el Poder Judicial;
- III. Impulsar la especialización en violencia de género contra las mujeres, en Derechos Humanos de las mujeres y en la materia de esta Ley, al personal encargado de la impartición de justicia;
- IV. Informar sobre los procedimientos judiciales en materia de violencia en contra de las mujeres; y
- V. Las demás que le confiera esta Ley.

El Reglamento de la Ley para el Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del estado de Baja California Sur entró en vigor en 2009. Se trata de un reglamento que establece los lineamientos de coordinación interinstitucional amplia y detalladamente; los artículos en los que se hace mención son 1°, 3°, 31, 32, 33, 44, 45 y 59.

En lo referente al tema de sanción, el presente reglamento establece ejes de acción, plantea la necesidad de dimensionar el problema de violencia a través de información cuantitativa y cualitativa, y de la identificación y diseño de estrategias, entre otras, los artículos que abordan esta materia son 4°, 9°, 45 y 52.

Para el Poder Judicial también define mandatos: “Artículo 53. Para el cumplimiento de las obligaciones contenidas [sic] en el artículo 36 de la Ley, el Poder Judicial del Estado, tendrá las siguientes atribuciones complementarias: I. Diseñar los modelos de formación, especialización y actualización para atender lo dispuesto en la fracción III del artículo 36 de la Ley, y II. Dar

seguimiento a las acciones del Programa Estatal, en coordinación con los integrantes del Sistema, y efectuar su supervisión y evaluación en el ámbito de su competencia”.

En el estado no existe ley contra la trata de personas; la fuente oficial de información del proyecto indicó que se está discutiendo en la Legislatura Local como un proyecto de decreto.

d) Normatividad referida al derecho a la no discriminación

A este respecto, existe la Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación del estado de Baja California Sur (2006) que entró en vigor en ese mismo año. En el artículo 20 se especifica la pertinencia de mantener relaciones coordinadas con instituciones federales, estatales, municipales y de la sociedad civil a fin de prever medidas positivas y compensatorias; aunque no se precisa alguna atribución directa para el Poder Judicial en materia de coordinación.

El presente reglamento establece medidas de sanción administrativas y los criterios a tener en cuenta para establecer el alcance y las formas de adopción de dichas medidas. Los artículos que atienden esta materia son el 65 y el 66.

Tampoco establece un mandato específico para el Poder Judicial, sino que atisba las circunstancias en que será oportuna la intervención de instancias judiciales cuando así corresponda.

El reglamento de la presente ley no fue proporcionado por la vía y fuente oficiales; tampoco se encontró a través de búsqueda virtual.

Como se desprende de la información mostrada en este apartado. El estado tiene avances importantes en materia de legislación relevante para la igualdad de género y los derechos de las mujeres; aunque todavía persisten vacíos y retos. Las implicaciones de la inexistencia de artículos que refieran a aspectos sobre la violencia contra las mujeres, la no discriminación por sexo o a la trata de personas en la Constitución estatal, no son menores. Las acciones del estado deben estar encaminadas a respetar, garantizar y promover los derechos de las mujeres, la libertad y la igualdad entre mujeres y hombres a través de medidas y acciones que corrijan las desigualdades de género existentes.

Al respecto, la inclusión del principio de *no discriminación* en la Ley Suprema de los estados es elemental, ya que establece el compromiso del estado y de sus instituciones a proteger los

derechos y libertades fundamentales de todas las personas. Aun cuando la Constitución estatal en Baja California Sur consagra la igualdad de mujeres y hombres ante la ley, es insuficiente pues no proscribe ningún tipo de discriminación y violencia. Teniendo en cuenta que las desigualdades de género tienen origen y expresión en el fenómeno de la discriminación y que al ignorar cualquier tipo de discriminación ésta se perpetúa —pues no se toman las medidas necesarias para eliminarla—, el resultado será la permanencia de estas desigualdades y la violación sistemática de los derechos, particularmente de las mujeres.

Si bien es cierto que el estado cuenta con la Ley del Instituto de las Mujeres, así como con leyes específicas para atender la desigualdad entre mujeres y hombres, la violencia contra las mujeres y la discriminación, la ley que atiende la violencia contra las mujeres es la única que cuenta con el reglamento correspondiente para que pueda ser operativa, regulando —aunque sin mucha precisión— la participación de las entidades que integrarán el Sistema Estatal y estableciendo los modelos y mecanismos de atención, sanción y resarcimiento de daños.

Cabe mencionar que el mayor desarrollo de las cuestiones que atienden el tema sobre violencia podría entenderse a partir de que es una de las manifestaciones de discriminación y subordinación de las mujeres más condenada internacionalmente. Sin embargo, estos esfuerzos se verán bastante limitados si se toma en cuenta el marco legal estatal. Este escenario muestra insuficiencia de herramientas disponibles para regular y promover la participación de dependencias, organismos e instancias de los tres poderes de gobierno del estado —particularmente un muy limitado marco de actuación del Poder Judicial—; para hacer operativas dichas leyes; para establecer mecanismos de atención, sanción y erradicación de las conductas violatorias de los derechos humanos; o transversalizar la perspectiva de género y garantizar la igualdad entre mujeres y hombres en todas las esferas del desarrollo social. Sin lineamientos de acción se dificulta la definición de actividades específicas en el ámbito de la igualdad y poder valorar las implicaciones que estas tienen, tanto para las mujeres como para los hombres, y entonces realmente poder transformar las estructuras sociales e institucionales desiguales. Paralelamente se incumple con los compromisos adquiridos al suscribir tratados internacionales vulnerando, por omisión, la garantía de cumplimiento y protección de los derechos de las mujeres y su acceso a la justicia.

En este mismo orden de ideas, mientras no se atiende efectivamente la discriminación, se obstaculiza la erradicación de la violencia en sus distintas modalidades y se impide así la consecución de una igualdad sustantiva.

Normatividad interna

Para analizar la congruencia de la normatividad interna del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Baja California Sur (TSJEBCS), los documentos revisados fueron la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Baja California Sur (1996) y el Reglamento de la Ley Orgánica del Poder Judicial (1996). Al equipo investigador no le fue proporcionado ningún otro documento o reglamento interno.

El análisis de los documentos 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 los documentos revisados no se menciona ningún objetivo o principio orientado a la igualdad de género y no discriminación. Tampoco se reconocen en sus contenidos las condiciones y posiciones diferentes de mujeres y hombres y sus implicaciones en la igualdad y por lo mismo, tampoco se incluyen acciones, lineamientos o medidas específicas para erradicar desigualdades de género.

Si bien no se identificaron disposiciones directamente discriminatorias por sexo o por género, la ausencia de objetivos explícitos para la igualdad así como la falta de reconocimiento de las condiciones de género y su vinculación con las capacidades laborales de las personas, pueden ocasionar discriminación indirecta o por resultado.

Un último aspecto a señalar es que dichos documentos no utilizan un lenguaje incluyente; más bien emplean un lenguaje androcéntrico y en ocasiones sexista y estereotipado de acuerdo con

roles tradicionales de género; un ejemplo de ello es el artículo 130 del Reglamento de la Ley Orgánica del Poder Judicial del estado:

El jefe del Archivo Judicial contará con el siguiente personal.

- I. Una secretaria;
- II. Auxiliares;
- III. Un archivista;
- IV. Un intendente;
- V. El demás personal que fuere necesario para el correcto desempeño de esta dependencia” (art. 130).

En este artículo se establece una división sexual de trabajo cuando se especifica “El jefe” y “una secretaria”; se traduce en un mecanismo de subordinación de las mujeres, un instrumento jurídico insensible al género.

Las carencias señaladas anteriormente en la normativa interna son importantes y tienen efectos en las condiciones y oportunidades laborales de las mujeres y los hombres en la organización. El hecho de que no se identifique la inclusión de consideraciones respecto a condiciones y posiciones diferenciadas de mujeres y hombres, aunado a la circunstancia de que tampoco se incluyen objetivos, acciones y medidas encaminadas a erradicar desigualdades de género, ni un lenguaje incluyente (los documentos están redactados en lenguaje masculino, por ejemplo), puede tener como consecuencia discriminación de género por resultado.

Al identificar estos elementos y omisiones en el documento normativo analizado, y considerar que hay un marco de actuación que corresponde a otras instancias, niveles y poderes de gobierno —lo cual no debe traducirse en acciones desarticuladas o descoordinadas entre estos—, se infiere la pertinencia de incorporar sistemáticamente la dimensión de género en todas las normas, actividades y prácticas del TSJEBCS, comenzando justamente por la normativa interna hasta cubrir todas las áreas y niveles de la institución, a fin de implementar paulatinamente medidas necesarias para potenciar cambios.

Eje 2. Política de género

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

Expresiones fundamentales de la voluntad política de promover la igualdad entre los géneros son la constitución de un mecanismo de género (área, unidad, comité, etc.) y la asignación de recursos orientados a implementar las tareas del caso, pero también la incorporación transversal de políticas y acciones concretas tendientes a promover la igualdad y erradicar la discriminación.

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.

Durante la etapa de análisis documental se encontró que el estado de Baja California Sur carece de un mecanismo de género. En las entrevistas realizadas a personal de recursos humanos y del área de capacitación se confirmó este hecho. Asimismo, se observó que no existe presupuesto asignado para atender las cuestiones de género y tampoco se ha tenido acercamiento al tema.

La situación financiera actual del TSJEBCS es muy limitada. Esto representa el principal obstáculo para la creación de un mecanismo de género con presupuesto propio. De acuerdo con lo dicho en entrevista, existen muchas limitantes de asignación presupuestaria para las áreas encargadas de impartir capacitación. Algunos recursos se obtienen de la federación pero estos solamente se asignan a proyectos específicos a manera de complemento presupuestal. Sin embargo, al no recibir recursos estatales, el presupuesto que se tiene se limita a cubrir las necesidades básicas de oficina. Se carece también de material como proyectores, computadoras y otro material didáctico necesario para la impartición de cursos o capacitaciones. Dadas estas condiciones, es muy complicado introducir no solamente una capacitación en perspectiva de género, sino capacitaciones en otras materias. En promedio, en los últimos años, se han impartido cinco cursos por año en temas diversos y el género no ha sido uno de ellos.

Por otra parte, las personas que se encuentran en puestos de toma de decisión perciben el tema de perspectiva de género como relevante para la administración e impartición de justicia. También

advierten que tanto el personal administrativo como el jurisdiccional está interesado en capacitarse en la mencionada perspectiva para aplicarlo a su labor. Sin embargo, no lo consideran como un tema prioritario, en buena medida, debido a las restricciones presupuestales.

Mecanismo de género

Instituir un mecanismo de género al interior del Tribunal supondría la creación de una unidad con presupuesto propio. Derivado del trabajo de campo se puede decir que las restricciones presupuestales del Tribunal son notorias y no son exclusivas de un área particular. Se hizo manifiesto que mientras las necesidades básicas no sean cubiertas (seguridad laboral, mejora salarial, material y equipo de trabajo, entre otras), cualquier esfuerzo por introducir la perspectiva de género ya sea a manera de taller, curso, o mecanismo, será infructuoso. Se considera prioritario reajustar los sueldos y crear normativas internas claras respecto a los procesos de reclutamiento y ascensos, antes de realizar acciones de otra índole. Por tanto, se subraya que, mientras el personal no vislumbre voluntad política e institucional para resolver esta situación, cualquier esfuerzo por introducir e institucionalizar la perspectiva de género será estéril.

El género en la política institucional

No existen documentos de planeación estratégica. Cabe señalar que en diversas ocasiones, se percibió entre el personal poca claridad respecto a su cargo en relación con las funciones que realizan, alto grado de insatisfacción salarial e inestabilidad laboral, entre otras. Estas cuestiones derivan de la falta de claridad de objetivos institucionales y definición de responsabilidades y políticas laborales precisas. Es necesario hacer énfasis que, ante este panorama, es difícil que se reconozcan o identifiquen necesidades producidas por desigualdades de género en caso de que hubiese procesos de planeación estratégica.

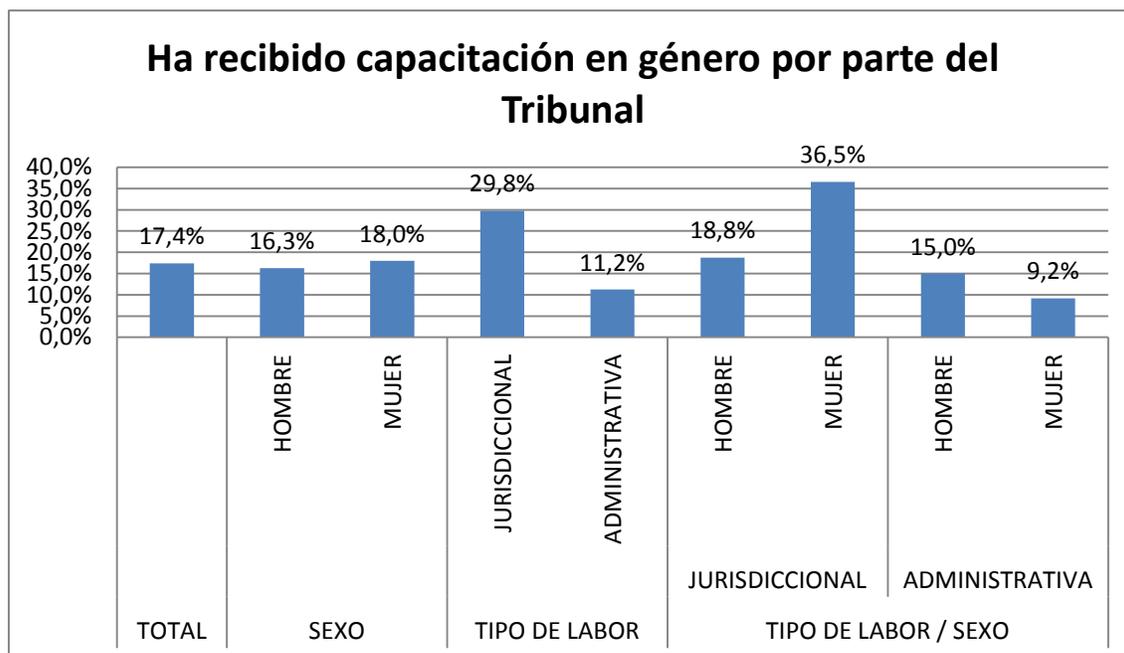
Políticas y acciones para la igualdad de género

Como se ha venido diciendo, el Tribunal no cuenta con presupuesto destinado a políticas o acciones encaminadas a la igualdad de género, por lo que es fácil comprender que no existan programas o proyectos con estos mismos fines. Sin embargo, ha habido esfuerzos de colaboración con el Instituto Sudcaliforniano de la Mujer por acercar el tema de género al Tribunal.

En el análisis del documento no se identificaron registros de algún curso especializado en género desde 2008 hasta 2011. Sin embargo, los resultados de la encuesta muestran que aproximadamente una de cada seis personas que trabaja en el (TSJEBCS) ha participado en alguna capacitación en el tema de perspectiva de género. Al respecto, resulta importante anotar aquí que la mayoría (54.6%) del personal que recibió capacitación fue durante o antes de 2008.

Por otro lado, se encontró que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres (16% en los hombres vs. 18% en las mujeres) respecto a la participación en capacitaciones. Es decir, los datos recopilados apoyan la hipótesis de que porcentualmente el mismo número de hombres y mujeres han recibido alguna capacitación en asuntos de género. Por otro lado, existe una diferencia importante entre el tipo de personal: El jurisdiccional ha recibido capacitación tres veces más que el personal administrativo (30% vs. 11%). Sin embargo, para una interpretación correcta del último resultado, es crucial tomar en cuenta la interacción que existe entre el sexo y el tipo de labor: la diferencia entre personal jurisdiccional y administrativo es mucho más pronunciada en el grupo de las mujeres. El porcentaje de hombres con labor jurisdiccional que reciben capacitación sobre género es solo ligeramente más alto que en el porcentaje correspondiente de hombres en puestos administrativos (19% vs. 15%). No obstante, en el grupo de las mujeres, la diferencia es abismal: El 37% de las mujeres en posiciones jurisdiccionales han participado en talleres sobre género, cuatro veces más que 9% de sus colegas en puestos administrativos. La gráfica 1 muestra los resultados descritos.

Gráfica 3



Asimismo, se analizó el volumen de la capacitación, las fechas en que se realizaron los talleres y el impacto que han tenido en la labor de los participantes. Es importante subrayar que el personal que ha recibido capacitación en género representa una proporción muy pequeña del Tribunal (17.4%), por lo cual los datos que se muestran a continuación son indicativos.

En promedio, la capacitación que recibió el personal del Tribunal constó de 40 horas y se observa que hay una gran diferencia entre hombres y mujeres (25 horas por hombre vs. 66 horas por mujer). Como ya se señaló en párrafos anteriores, la mayoría de los procesos de capacitación se realizó hace varios años pues más de 50% del personal que recibió capacitación indicó haber participado en el año 2008 o antes. Este último dato concuerda con la falta de registro de capacitaciones en la materia entre 2008 y 2011. Sobre este punto no existen diferencias grandes entre los diferentes grupos de personal del Tribunal.

Tres cuartos de las personas que participaron en una capacitación con el tema de género indica que han aplicado los contenidos en su trabajo cotidiano. El porcentaje es prácticamente igual para ambos sexos (80% para hombres vs. 76% para mujeres) y para ambos tipos de personal (76% del personal judicial vs. 79% del personal administrativo).

La información aquí vertida sugiere que el tema de género no es prioritario al interior del Tribunal. Uno de los aspectos elementales —pero no el único ni el más importante— para introducir la perspectiva de género en las instituciones es el relativo a la capacitación, mismo que en algún momento recibió atención por parte del Tribunal, pero que en los últimos años se ha convertido en una práctica abandonada. Esto aunado al hecho de que no existe un mecanismo específico para atender los asuntos en materia de género que cuente con los recursos materiales, humanos y económicos suficientes para instrumentar transversalmente planes, programas, estrategias y acciones encaminadas a conseguir la igualdad entre mujeres y hombres, se perciben como principales obstáculos la falta de voluntad política para dar al tema la centralidad que requiere; el desconocimiento generalizado sobre la perspectiva de género, sus potencialidades y alcances; y la falta de recursos presupuestarios.

LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN

Eje 3. Valores y códigos organizacionales

En este apartado se exploran los principales elementos que definen “la forma de ser de la organización”, lo que incluye 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 género al interior de la organización.

Cabe aclarar que 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 apartado 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 la 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.³

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

³ 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) Ejemplo: retórica vs. práctica en la organización. También puede darse esta brecha en distintos sectores de la organización o con distintos actores.

para mujeres como para hombres, ya que ambos se ven impelidos a acatar los mandatos de género.

La premisa de la cual parte el análisis sobre género y organizaciones es señalar que toda organización está implicada en el establecimiento y reproducción de las relaciones de género, y esto a su vez puede contribuir a transformarlas. Es decir, la organización a lo interno reproduce los estereotipos, roles y estructuras que sustentan el orden de género de la sociedad, lo que recrea y da lugar a nuevas formas de expresión y relación.

Analizar la cultura organizacional del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Baja California Sur (TSJEBCS) implica partir del reconocimiento del carácter singular que este tipo de organización encarna. El Tribunal tiene la característica esencial de ser la organización del estado encargada 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 son determinados en principio por su propia voluntad, aunque concurre con otras organizaciones 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 permanente resolución de asuntos en plazos férreos.

En virtud de la trascendencia del fin de esta organización, así como de la importancia que sociedad y Estado otorgan a su labor, se ha estructurado también un aparato normativo que establece las jerarquías de las figuras, puestos y órganos que deben predominar al interior de los tribunales. Así, solo determinadas personas cuentan con la autoridad para interpretar la ley, por lo que son investidas por el poder público como jueces, juezas, magistrados y magistradas. Ellos y ellas, ungidas idealmente 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, complementado con algunas normas internas, establecen a la organización una estructura que ordena el proceso de interpretación de la ley a través de órganos jurisdiccionales: juzgados y salas, encabezados por jueces y juezas y magistrados y magistradas, respectivamente. Son ellos y ellas quienes en su juzgado o sala coordinan y dirigen a un cuerpo especializado de servidoras y servidores públicos investidos 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 forma legal, que en tal sentido se constituye en una característica central en la estructura y funcionamiento de los tribunales. Así, se configura la existencia de dos ámbitos de gestión, bien delimitados pero en continua interacción, dada por el tipo de participación en el cumplimiento de su objeto estructurante: el jurisdiccional, que resulta sustancial en tanto procesa y da forma al dictado de la justicia; y el administrativo, que existe en función de aquél 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 del análisis de este apartado.

Modelo de gestión del trabajo en la organización

Para entender la dinámica organizacional del TSJEBCS es imprescindible tomar en cuenta el contexto político, económico y geográfico del estado, el cual ejerce una fuerte influencia en el sistema social interno del Tribunal. Sobre todo porque, de acuerdo con lo que opina el personal que participó en los grupos focales realizados en el marco del presente diagnóstico, su funcionamiento depende en buena parte de la voluntad política y de las decisiones presupuestales que se tomen en el Poder Ejecutivo, lo cual resta margen de autonomía al TSJEBCS. Otro aspecto importante es que las oportunidades laborales y de desarrollo profesional son bajas en general en el estado, lo cual es influido por diversos factores entre los cuales destacan su ubicación geográfica que dificulta la movilidad en relación con el resto del país.

Lo anterior es relevante si se toma en cuenta que las organizaciones —con sus sistemas sociales propios —son producto de su ambiente interno, pero también deben desarrollar mecanismos para adecuarse a su entorno. Es decir, desde un enfoque sistémico resulta oportuno aproximarse al Tribunal considerándole un sistema abierto influido por el contexto que lo contiene. De acuerdo con Font Playán et ál. (Epadeq, 2011: 38-39), la dinámica organizacional y el comportamiento de las personas que le conforman se encuentran en estrecha vinculación con las características sociales, políticas y económicas del medio en el que se inserta, lo que ayudará a comprender lo que a continuación se describe.

El TSJEBCS constituye una organización de carácter eminentemente burocrático. En el sentido weberiano (Max Weber, 1993), las organizaciones propias del Estado moderno se caracterizan por:

- La descripción de funciones sustentadas en reglas y procedimientos formales que facilitan el tratamiento homogéneo de diversas situaciones particulares.
- La delimitación de esferas de competencia sobre funciones de autoridad, funciones prácticas y los medios para cumplir dichas funciones.
- La jerarquía perfectamente definida y la obediencia vinculada al cargo, no a quien lo sustenta.
- El establecimiento de una serie de reglas, descripción de procesos y toma de decisiones sancionadas por órganos de autoridad formales.
- El mantenimiento de las relaciones y asuntos personales “al margen” de las decisiones organizacionales, de manera que siempre se apele a la racionalidad en la toma de decisiones.

Según la tipología propuesta por Font Playán et ál. (2000), para describir los modelos de cultura organizacional,⁴ el modelo burocrático de cultura organizacional se caracteriza por el alto valor asignado a la jerarquía, la formalización, las reglas, los procedimientos, los estándares de actuación, el cumplimiento de las tareas y las responsabilidades conforme a las normas y reglamentos establecidos. Asimismo, los bienes o servicios prestados a clientes o personas usuarias siguen una rigurosa estandarización, y las funciones, la responsabilidad y la autoridad de cada integrante están claramente establecidas y definidas.

⁴ La tipología de Font Playán et ál. (2000) incluye otros tres modelos: el clan, emprendedora y de mercado. La descripción de la misma se puede revisar en el Marco analítico y conceptual del Diagnóstico.

En el caso del TSJEBCS, de la información obtenida durante el trabajo de campo se distinguen las características de este modelo burocrático, principalmente aquellas relacionadas con el respeto a la jerarquía por parte tanto del personal administrativo como del jurisdiccional y el hecho de que los servicios prestados a la ciudadanía siguen un nivel de estandarización que permita cumplir con los tiempos y procesos judiciales establecidos en la norma. Asimismo, la relación de autoridad, funciones y responsabilidad de las personas que la integran están claramente establecidas y se asigna un alto valor a su cumplimiento: *“sabemos la función, sabemos que somos de confianza, y todos lo aceptamos”* (grupo focal).

Sin embargo, es relevante subrayar que se encontró información en campo que muestra que algunas de las características del modelo burocrático no se presentan en el Tribunal. Ejemplo de ello es que en algunos cargos, sobre todo de rangos más bajos, no se tienen bien delimitadas las funciones del personal, pues de acuerdo con lo expresado en grupos focales no se cuenta con perfiles definidos para cada puesto: *“yo creo que sí es importante un perfil para el área en que te desempeñas [...] la respuesta es no, no hay un perfil”* (grupo focal).

Es importante señalar también que el equipo investigador tiene poca claridad acerca del grado de cumplimiento de procedimientos o actuaciones conforme a reglas y normas establecidas, al no contar con reglamentos internos propios del Tribunal.⁵ En ese sentido, un aspecto que sí se mencionó durante el desarrollo de los grupos se relaciona con la inexistencia, en la práctica, de la carrera judicial. Cabe mencionar que el artículo 67 del Reglamento de la Ley Orgánica del Poder Judicial es la única referencia normativa que se hace sobre este tema y se relaciona con la profesionalización de la carrera judicial, pero ésta no se encontró descrita en ninguno de los documentos analizados a los que tuvo acceso este equipo de investigación.

Parte de esta situación se explica porque, como develó el trabajo realizado en campo, este modelo burocrático parece coexistir y matizarse con ciertos rasgos de modelo definido como clan, de acuerdo con la tipología de Font Playán et ál. (Epadeq, 2011: 44), mismo que se caracteriza por el

⁵ Es importante mencionar que durante el periodo de investigación destinado a la elaboración de este Diagnóstico se nos comunicó que la información relativa a las condiciones laborales estaba siendo auditada. Por ello, este análisis solamente integra la normativa a la que se tuvo acceso en una primera etapa: Ley Orgánica del Poder Judicial, Reglamento de la Ley Orgánica del Poder Judicial, Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y Municipios y el Reglamento de Escalafón para Trabajadores de Base.

predominio de la lealtad, el compromiso personal y grupal, así como la tradición en el desarrollo de sus funciones y la toma de decisiones.

En este sentido, los aspectos del modelo de gestión del tipo clan que se observaron fueron la lealtad a la institución, el compromiso personal, la existencia de algunas funciones realizadas a partir de la tradición y, en algunos casos, también el sentimiento de pertenencia que trasciende la frialdad y racionalidad propia del modelo burocrático.

“Somos institucionales, te vuelves institucional, yo me vuelvo institucional, amo la institución con todo lo que la beneficia; lo que la daña, pues bueno, si no puedes hacer nada, te da tristeza” (grupo focal).

“Es cierto que las nuevas administraciones se identifican con las administraciones [pasadas] de otras personas” (grupo focal).

Un aspecto relevante que permite aproximarse al entendimiento de la dinámica organizacional en el Tribunal es el estilo en que fluyen las relaciones de poder en su interior, lo cual se desprende del modelo de gestión. Dentro del Tribunal las relaciones de poder se caracterizan por ser jerárquicas y con cierto grado de discrecionalidad, tanto en el ámbito jurisdiccional como en el administrativo. Estas características son las que de acuerdo con Vargas Hernández (2007) configuran una “cultura de poder”, la cual se caracteriza porque los cambios dependen de la voluntad de un pequeño grupo de personas con niveles altos de poder, quienes generalmente manejan un estilo directivo que orienta las políticas institucionales y controla a los subordinados/as.

Si bien en grupo focal no se expresa la percepción de autoritarismo por parte de los superiores inmediatos, sí se expresa la existencia de decisiones discrecionales que llegan a tomar las autoridades y que generan inestabilidad laboral en el personal. Estas decisiones se perciben sobre todo en aspectos como la movilidad dentro del estado, la permanencia en la institución, los criterios para ascender y evaluar el desempeño, así como el nivel escalafonario (en el caso de personal administrativo), con la consecuente reducción salarial.

En el desarrollo de los grupos focales emergieron diversos temas en los cuales se expresa la presencia de prácticas discrecionales que contradicen un esquema burocrático formal basado en normas y criterios estandarizados. Uno de estos temas corresponde a la carrera judicial; existió

consenso en señalar que no se practica la carrera judicial en el Tribunal, por lo cual el ascenso del personal jurisdiccional se da por designación del pleno: *“es una designación del pleno como tal [...] no es requisito indispensable para que ascienda el hecho de que tengas que tener puestos anteriores”* (grupo focal). Asimismo, las y los participantes en los grupos focales apuntan que no existe sistema eficiente y transparente de evaluación al personal que pueda medir objetivamente su desempeño, por lo cual muchas de las decisiones de ascensos son discrecionales. También se mencionaron algunos casos en los que, dependiendo de la administración en turno y sin que sean claros los criterios, se ha cesado a gente (a la que ocasionalmente se le recontrata después, ya con una nueva administración): *“en una administración a mí me corrieron [...] en la siguiente administración regresé a mi misma posición”* (grupo focal).

Conforme a la información recogida en campo se puede señalar que el personal que participó en los grupos focales mostró grados importantes de desconocimiento respecto de los criterios de las decisiones tomadas por el Pleno, las cuales perciben que afectan a gran parte del personal jurisdiccional.

A pesar de que esta afectación no es privativa de las mujeres, sí se percibe que algunas de estas decisiones afectan mayormente a ellas, sobre todo a las que son madres, pues la institución no toma en cuenta las diferencias de género ocasionadas por la asignación a las mujeres de la responsabilidad sobre el cuidado de las y los hijos, la casa y la familia. En este sentido es necesario apuntar que en los esquemas de gestión con mayores grados de discrecionalidad es más fácil que se filtren configuraciones de género estereotipadas que pueden generar, de manera indirecta y no intencional, discriminación por género.

Al respecto, las decisiones del Pleno que fueron señaladas en los grupos focales con mayor impacto en el personal son las correspondientes a los traslados a juzgados en otros municipios fuera de La Paz. En este sentido se pudieron identificar cuatro situaciones que generan preocupación en el personal: el tiempo de anticipación de los avisos para traslado que suelen ser de uno a tres días de antelación; el diferencial de precios en otras zonas del estado en relación con las bajas percepciones salariales, sobre todo en zonas turísticas como Cabo San Lucas; la complicada geografía del estado; y generalmente los traslados implican ascensos pero su rechazo puede ser equivalente a perder el empleo: *“en el momento que te cambian, te vas o renuncias; y es vivir, un poco en la zozobra”* (grupo focal). Como se pudo observar en el desarrollo de los

grupos focales esta situación afecta en mayor medida a las mujeres, quienes tienen mayores dificultades para trasladarse de residencia o desplazarse parcialmente, debido a las tareas del hogar que han sido depositadas principalmente en ellas, dada su condición de género.

Ahora bien, este modelo de gestión burocrático con rasgos de clan, combinado con la cultura de poder que fluye en el Tribunal, demanda un tipo de trabajador y trabajadora que se oriente por cada una de estas lógicas. De acuerdo con las personas que participaron en los grupos focales, las características del o la trabajadora que el mismo personal define como ideal para pertenecer a la organización es aquella persona que se muestra comprometida con la institución *“ama a la institución”*, *“tener bien puesta la camiseta”* (grupo focal), cumple siempre con lo que se le pide, muestra dedicación y disponibilidad de tiempo, asume responsabilidades y es disciplinada.

Los resultados obtenidos en la encuesta muestran información relevante que complementa la extraída en los grupos focales y ayuda a una mayor aproximación en la caracterización del trabajador ideal y sus implicaciones de género. La parte del cuestionario relevante para este tema es en donde se pregunta a los participantes cuáles son los aspectos que más se premian o reconocen en su área. En general, el aspecto mencionado con más frecuencia es el de cumplir siempre con el horario, seguido por dedicarle todo el tiempo al trabajo y obtener buenos resultados. Este resultado es bastante estable en términos estadísticos: los distintos subgrupos del personal (hombres, mujeres, personal de labor jurisdiccional y personal administrativo) dan prácticamente el mismo orden de importancia a los diferentes aspectos.

La alta relevancia al aspecto del cumplimiento del horario y dedicarle todo el tiempo al trabajo como aspectos altamente valorados, y por lo tanto esperados, en el personal son factores que contribuyen a reproducir internamente la desigualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el ámbito laboral. Pues las mujeres, por las responsabilidades de cuidados familiares, tienen mayores restricciones culturales y sociales para cumplir siempre con un horario estricto y dedicarle todo el tiempo al trabajo; mientras que los hombres, derivado de la tradicional división sexual del trabajo y el rol de proveedores que de ello se depende, tienen mayor facilidad para desprenderse de las tareas en el ámbito familiar y abocarse exclusivamente al trabajo extradoméstico. Por lo cual ellos tienen mucha mayor facilidad de cumplir con este trabajador ideal y, por tanto, ser más reconocidos y recompensados. Asimismo, esta relevancia al tiempo dedicado al trabajo en el Tribunal limita la mayor participación de varones en las tareas de crianza

y cuidados familiares y, por lo tanto, contribuye a perpetuar la tradicional división sexual del trabajo.

Tabla 3

VC.P10 LOS ASPECTOS QUE MÁS SE PREMIAN O RECONOCEN EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS O JURISDICCIONALES	Jerarquía								
	TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR		TIPO DE LABOR / SEXO			
		HOMBRE	MUJER	JURISDICCIONAL	ADMINISTRATIVA	JURISDICCIONAL		ADMINISTRATIVA	
						HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER
A) DEDICARLE TODO EL TIEMPO AL TRABAJO	3	3	3	4	3	4	3	2	3
B) CUMPLIR SIEMPRE CON EL HORARIO	1	1	1	3	1	5	2	1	1
C) OBTENER BUENOS RESULTADOS	2	4	2	1	2	2	1	4	2
D) SER HONESTOS/AS	5	5	5	5	5	3	4	6	5
E) DEMOSTRAR LEALTAD HACIA EL JEFE O LA JEFA	6	6	6	6	6	7	5	5	6
F) TRABAJAR HORAS EXTRAS	7	7	7	7	7	6	7	7	7
G) BRINDAR UN BUEN SERVICIO A LA CIUDADANÍA	4	2	4	2	4	1	6	3	4

Las personas que participaron en los grupos focales, principalmente las mujeres, mencionaron que es casi imposible ser un “trabajador ideal” porque serlo implica sacrificios personales y familiares importantes, lo cual genera una percepción de desánimo. Pese a ello, en los discursos del personal se devela que la situación está hasta cierto punto internalizada o normalizada, por lo que llama la atención la falta de discusión en el tema y la aceptación tácita de que por la dinámica de gestión en el Tribunal existe una alta preminencia de lo laboral en lo personal, lo cual limita el adecuado desarrollo de las otras esferas de la vida social.

Para entender lo anterior ayuda la propuesta de Hofstede, denominada *cebolla de Hofstede*, que es utilizada para comprender los aspectos culturales más profundos de una organización. La metáfora de la cebolla sirve para contrastar la primera descripción de una organización, la “versión oficial” que se quiere mostrar al público y que constituye la imagen. Sin embargo, hay otros aspectos más profundos de la cultura organizacional que se pueden representar como las “capas” de una cebolla y que expresan valores más arraigados que no siempre son fácilmente discernibles (Epadeq, 2011: 75-76).

En esta lógica se puede observar que en el caso del Tribunal, como una de las “capas de la cebolla”, en los grupos focales continuamente se expresan los valores deseados (aspiracionales) en la institución como: responsabilidad, institucionalidad, amor a la institución y otros. Pero

también emergen en el discurso las existencia de prácticas cotidianas que develan los valores integrados (reales) que contradicen o matizan esos valores deseados, los cuales se representan en las largas jornadas laborales, la falta de normatividad en carrera judicial, la falta de transparencia en los procesos de ascenso e ingreso, la discrecionalidad y falta de certeza laboral, etcétera.

Esta situación ayuda a entender que a pesar de que algunas personas son capaces de identificar las prácticas reales y los valores deseados, así como las implicaciones diferenciadas de ello en los hombres y las mujeres, no problematizan acerca de ello ni externan la necesidad de que institucionalmente se emprendan acciones para lograr una mayor conciliación entre las distintas esferas de la vida o en los valores y las prácticas institucionales. Esto es resultado de la internalización de la situación, la falta de sensibilidad en los temas de género y la confusión existente entre esos valores deseados y las prácticas reales, pues en los hechos dichas prácticas se develan en el Tribunal y no necesariamente abonan al cumplimiento de esos valores deseados.

Otro factor que contribuye a que el personal acepte la dinámica laboral actual dentro del Tribunal es la falta de opciones laborales derivado de que no hay suficientes fuentes de trabajo en el estado. Varias personas externaron que les gusta su trabajo y lo cuidan, pero las circunstancias laborales son difíciles al interior del Tribunal. En este sentido, además de las largas jornadas laborales, uno de los aspectos con mayor recurrencia de queja en los grupos focales se relaciona con los sueldos. Se mencionó que hace cerca de siete u ocho años que no reciben un aumento salarial. Sin embargo, prefieren estar ahí porque aspiran a tener mayores oportunidades, mejores opciones y remuneraciones.

De acuerdo con la opinión del personal que participó en los grupos, la situación económica del tribunal, particularmente la cuestión del ajuste e incremento de los sueldos, es la urgencia prioritaria para que el Tribunal mejore. En este sentido, consideran que mientras el Tribunal carezca de autonomía presupuestal gran parte de sus funciones seguirán dependiendo directamente de la voluntad política del ejecutivo, lo cual representa un factor importante a considerar para introducir políticas específicas a favor de la igualdad de género.

Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones

Los estilos en que se ejerce el liderazgo son determinantes para conocer las formas en que se pretende alcanzar la misión de la organización. Sobre los estilos de liderazgo al interior del

Tribunal, tanto los hombres como las mujeres que participaron en los grupos focales vierten argumentos que reflejan la prevalencia de un patrón vertical y jerárquico en las relaciones internas, al igual que para la toma de decisiones. Esto es lo que la tipología propuesta en la *Guía metodológica haciendo realidad la equidad de género en las organizaciones* (2010) (Epadeq, 2011: 77) llamaría estilo de liderazgo directivo, en el cual la autoridad determina de manera unidireccional los roles de sus empleadas y empleados, y les indica qué, cuándo y cómo deben hacerse las cosas; toma las decisiones por sí mismo y supervisa de cerca al personal.

“Sí hay jueces donde sí está marcada la línea de ‘yo soy el juez, y las acosas se van a hacer así y en este tiempo’” (grupo focal).

Este tipo de estilo de liderazgo es congruente con el modelo de organización predominantemente burocrático al que se alinea el Tribunal. Sin embargo, si bien existe la prevalencia de este estilo directivo, es importante destacar que en algunas de las áreas administrativas se identificó un estilo consultivo. De acuerdo con la tipología propuesta antes mencionada, este estilo se caracteriza por que la alta dirección comparte el cumplimiento de tareas con el equipo y el patrón de comunicación entre superior y subalternas/os se caracteriza por ser bilateral, en donde se escucha con atención y se toman en cuenta los sentimientos y las sugerencias de las personas, tanto desde su posición como subalternas/os, como de autoridades. Así lo explicaron algunas personas participante en los grupos focales.

“Pues tenemos mucha comunicación con nuestra jefa, somos puros hombres y ella mujer, y es muy amable con nosotros, hay confianza, nos podemos acercar y hablar de cualquier cosa sin ningún problema” (grupo focal).

Y desde su posición como superiores:

“Tengo dos secretarias a mi cargo, pero más que como su jefe yo las veo como compañeras, compañeros de trabajo” (grupo focal).

Estas prácticas se consideran altamente favorables para introducir la perspectiva de género en la cultura organizacional.

En otro orden de ideas, es importante destacar que una organización sensible al género permite desarrollar una cultura organizacional que valora diferentes estilos y maneras de trabajar en lugar de definirlos en función del sexo de las personas. Al respecto, al interior del Tribunal se identificó que de manera explícita se valora más un estilo de liderazgo y que esta valoración no necesariamente se asocia al sexo de las personas que lo ejercen. Sin embargo, si bien es positivo que no emergieron de manera franca asociaciones altamente estereotipadas que correlacionen estilos de liderazgo con el sexo de las personas, también es cierto que se encontraron indicios para suponer que ello no necesariamente se debe al hecho de que se trata de una organización sensible al género, pues en el discurso de quienes participaron en los grupos focales se percibe falta de entendimiento sobre nociones de género, falta de reconocimiento de las diferencias y desigualdades de género, así como la emergencia velada de ideas estereotipadas y códigos generizados que permean tanto en los estilos de liderazgo como en su valoración.

En este marco se observa que una característica central del estilo de liderazgo predominante es su generización masculina, lo cual, si bien no es exclusivo del Tribunal, 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 esto supone una ruptura forzada de sus propios patrones de conducta 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 ha sido asumida por algunas autoras como alienación.

Esta preeminencia de rasgos masculinos en los liderazgos del Tribunal es internalizada o naturalizada por el personal, por lo cual es común que en sus discursos muestren imparcialidad respecto del sexo de las o los superiores, así como la percepción de que existe igualdad numérica en todos los puestos pese a que es notoria una mayoría significativa de hombres en los niveles de mayor nivel jerárquico: el Tribunal cuenta actualmente con siete magistrados hombres y ninguna mujer en este cargo; y ocho mujeres juezas contra 19 jueces hombres.

Es interesante señalar que durante el desarrollo de los grupos focales, cuando se puso sobre la mesa el tema de que en la actualidad quienes ocupan el cargo de magistrados son todos hombres y la mayoría en cargo de juez también, quienes participaron en estas dinámicas no relacionan la situación con el género, sino con las capacidades profesionales individuales de las personas. Las siguientes citas sirven para ilustrarlo:

“Son los mandos más altos los que están ahorita dirigidos por hombres, pero no es por eso, por ser hombres, creo yo.”

“En este momento, por circunstancias, hay más hombres magistrados, pero yo no creo que sea por preferencia, porque ha habido otros momentos en los que ha sido al contrario, o sea no es por preferencia de género, sino por circunstancias de momento” (grupo focal).

Lo cual devela el desconocimiento y falta de sensibilidad al género y sus implicaciones en las oportunidades reales de las mujeres y los hombres.

Asimismo, es relevante destacar que el personal participante en los grupos focales expresa en general buen trato de sus superiores, ambientes agradables de trabajo y una convivencia solidaria entre pares y con personal a su cargo:

“Un ambiente agradable, pero digo, en el área en la que yo estoy, precisamente lo que le comentaba hace rato, nos apoyamos en el sentido de la solidaridad” (grupo focal).

Pero también mencionan algunas excepciones que relacionan de nueva cuenta con la personalidad más que con causas debidas al género:

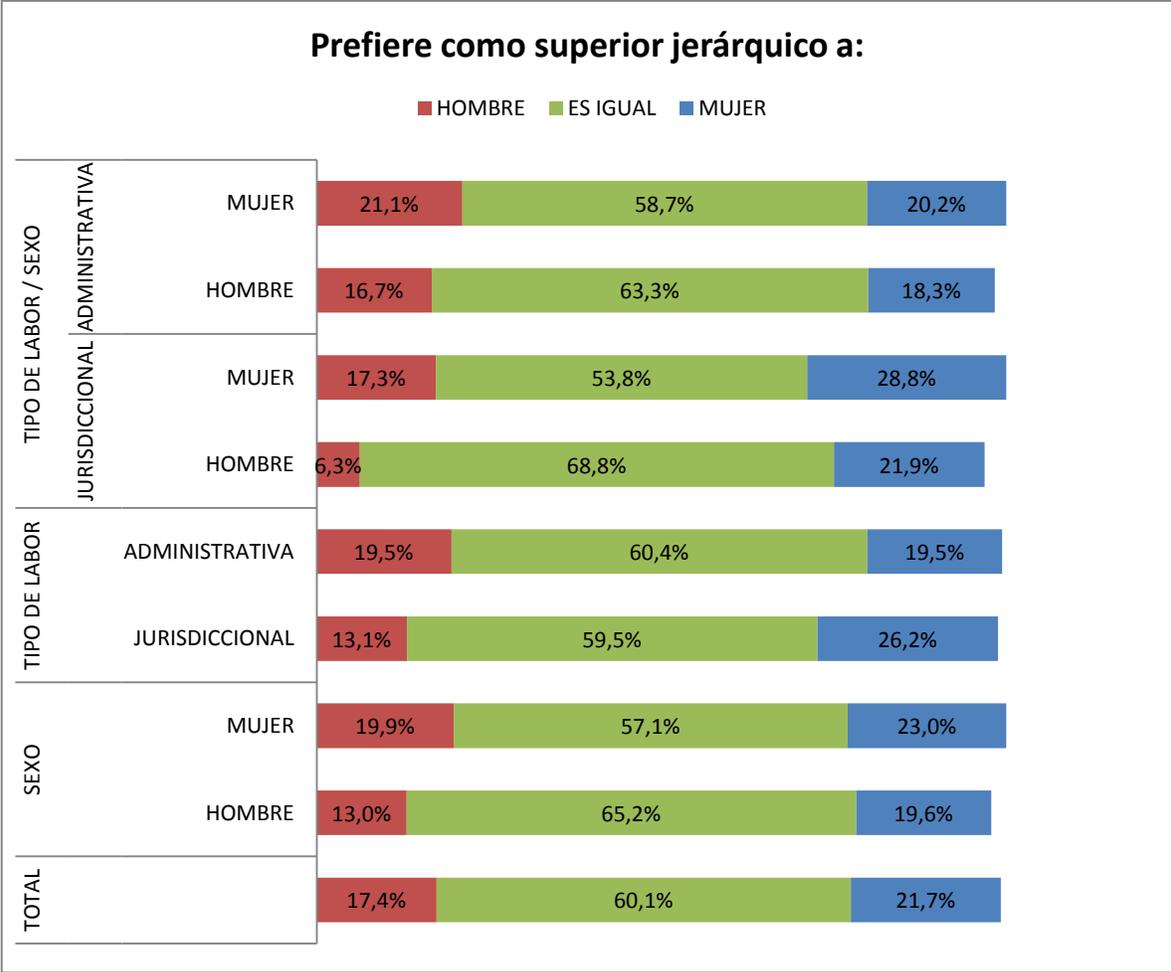
“La personalidad del jefe y el área, cómo maneja su estrés, volvemos al perfil, luego a veces no está como con el perfil adecuado para esa área, entonces el choque de personalidades o de la carga de trabajo o de no sé, puede ser que no maneje el estrés y eso es súper importante” (grupo focal).

Esta información muestra que el estilo de liderazgo imperante en el Tribunal es directivo pero, en general, respetuoso y con cierto margen de apertura, lo que permite en algunas áreas el diálogo y la participación. Estas características muestran una ventana importante de oportunidad para el cambio a favor de la igualdad, pues un aspecto fundamental en este camino es la existencia de

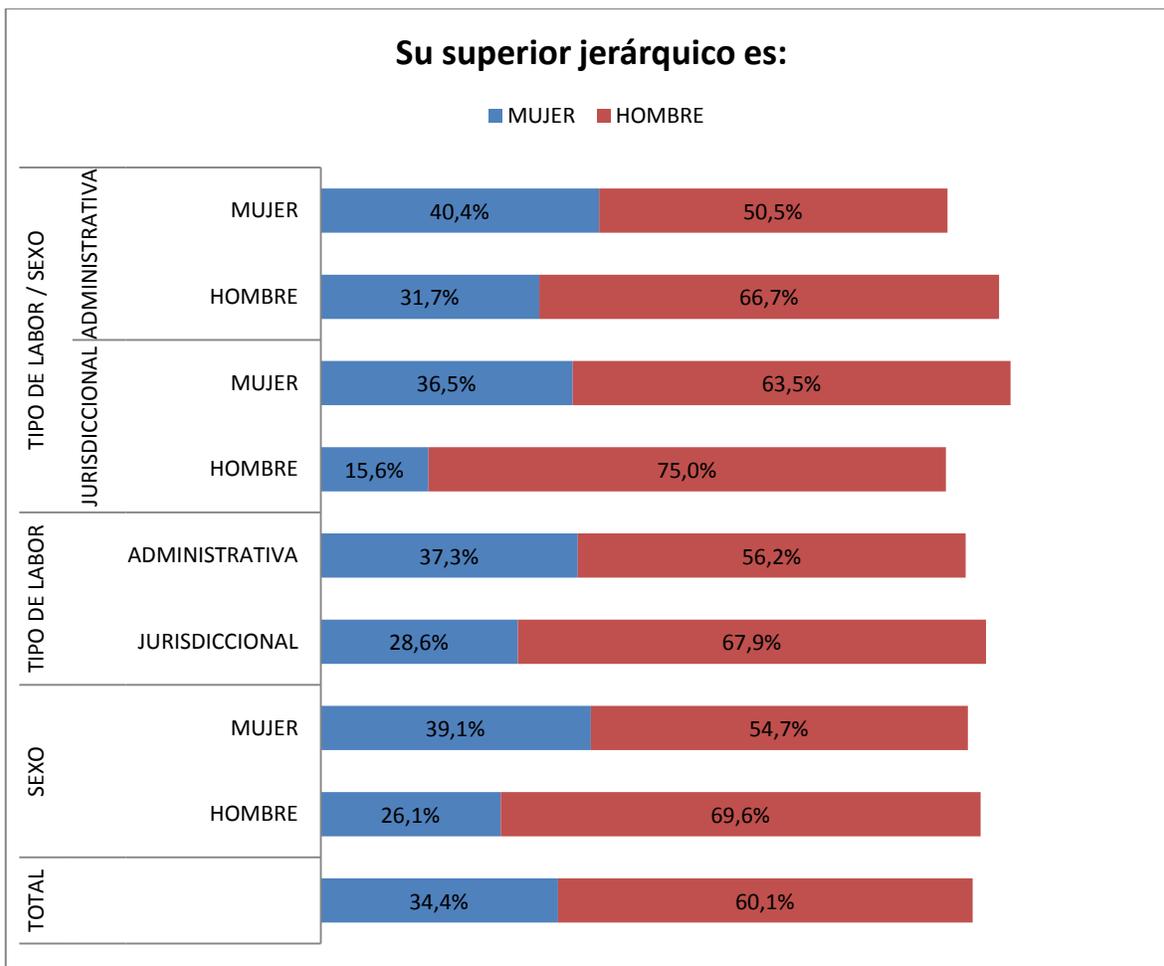
espacios de participación que permitan a las mujeres y a los hombres externar sus necesidades e intereses laborales.

Los datos de la encuesta confirman que 58.7% (alrededor de dos tercios) del personal se muestra indiferente con el sexo de su superior jerárquico o sus subalternos. Es muy interesante señalar que entre las personas que sí expresan una preferencia hay una ligera inclinación a tener una mujer, tanto en la posición de superior como en la de subalterno (18.3% vs. 16.7% en el caso de superior jerárquico; y 17.3% vs. 15.4%, por ejemplo), lo cual muestra una actitud favorable de cambio en el Tribunal respecto del estereotipo tradicional bajo el cual se prefiere a los jefes varones. Al respecto no se observan diferencias relevantes al respecto entre hombres y mujeres ni entre personal administrativo y con labor jurisdiccional.

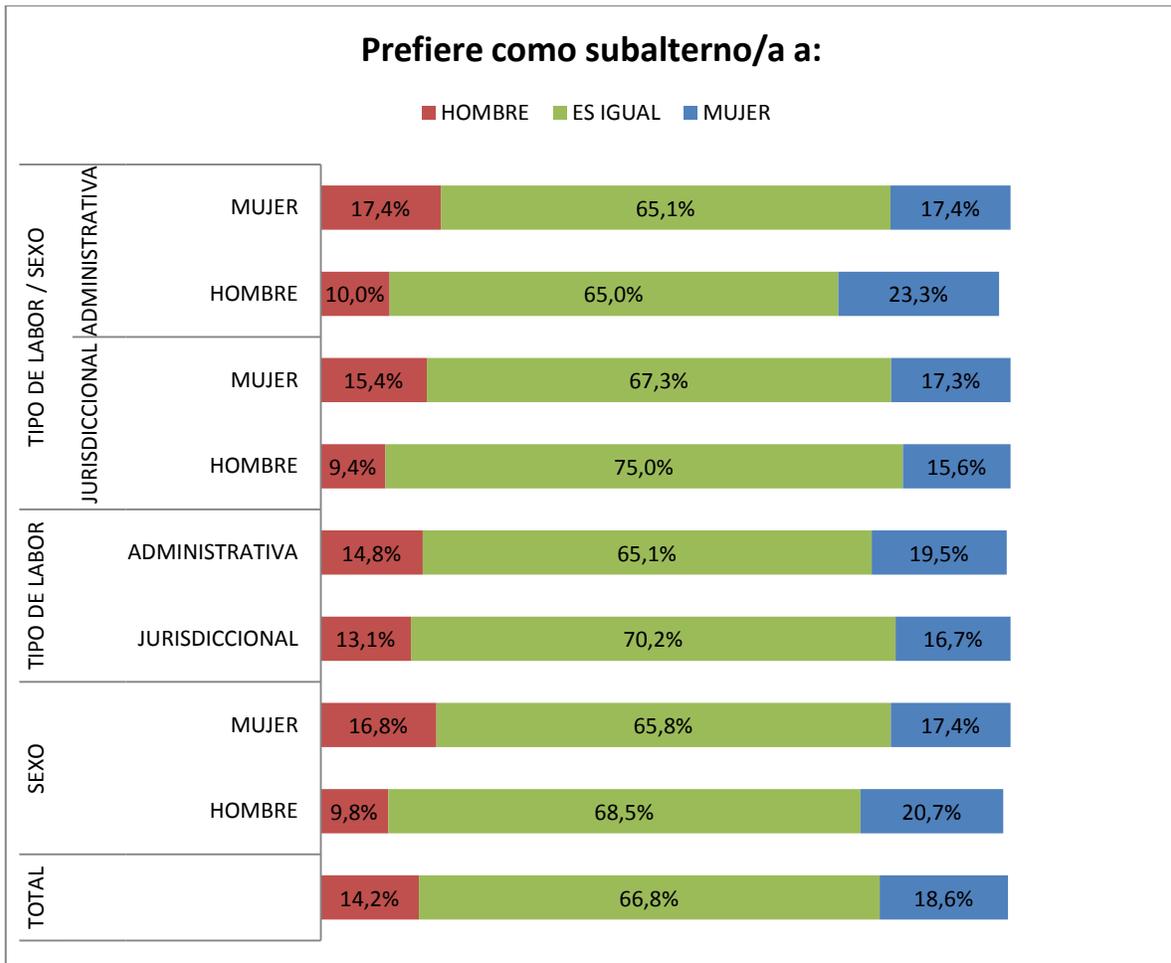
Gráfica 4



Gráfica 5

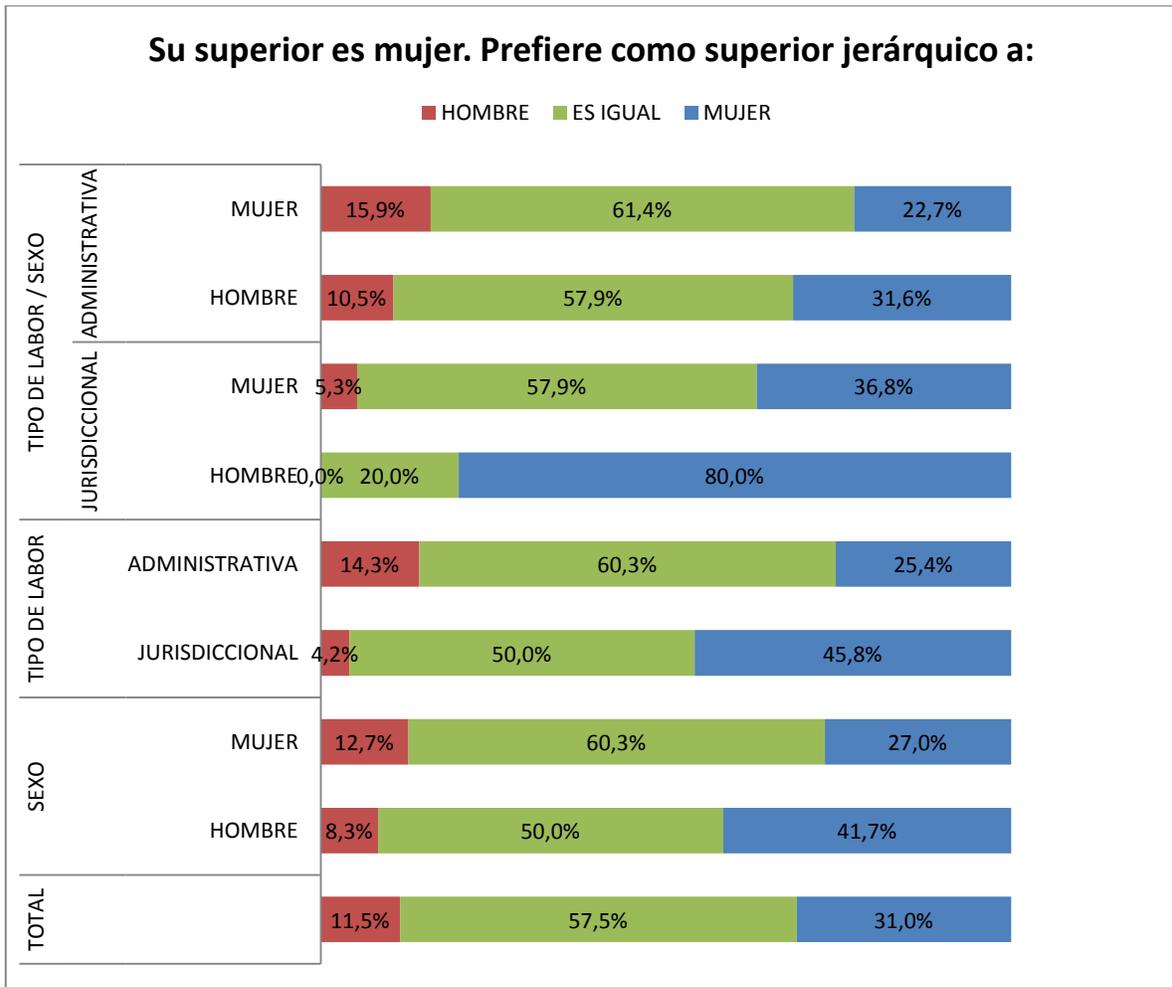


Gráfica 6

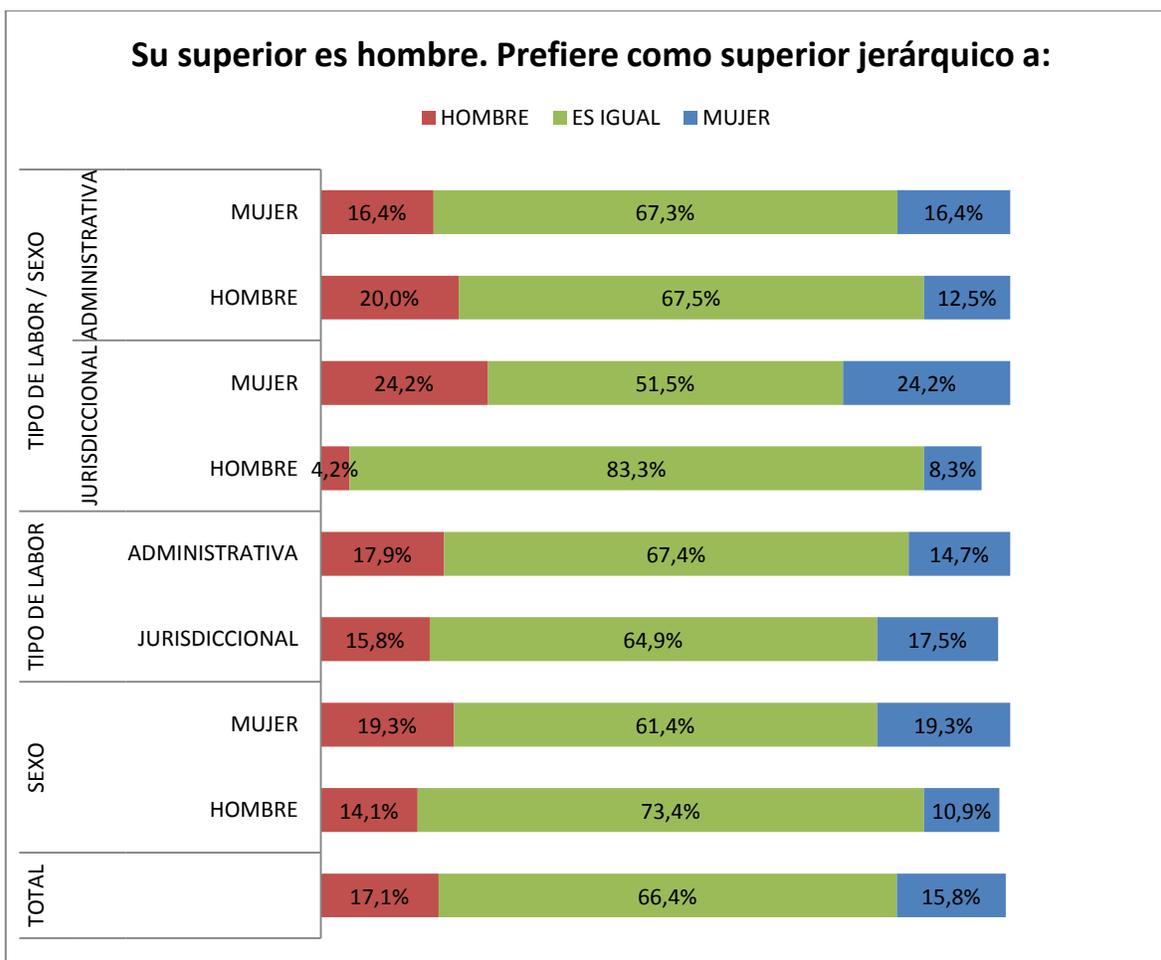


Si se analizan los datos por separado, dependiendo de si el superior jerárquico es hombre o mujer, llama la atención que entre las personas que tienen a una mujer como jefa la preferencia para el sexo del superior jerárquico es más a favor de las mujeres (31% vs. 11.5%). Es decir, tener a una mujer como jefa fortalece la preferencia de tener una mujer en esa posición. No se observa un efecto análogo en las personas con jefes hombres.

Gráfica 7



Gráfica 8



Con la finalidad de profundizar en el entendimiento de las expresiones del género en los liderazgos del Tribunal se examinó también cuáles son las características que se valoran al preferir a un hombre o una mujer como superior jerárquico. Al respecto los resultados muestran que existen dos características que coinciden en las preferencias por hombres y por mujeres, éstas son la inteligencia y la justicia.

Además de estos dos atributos, en las jefas se valora la honestidad, mientras que en los jefes se valora que sean solidarios. En general, existe coincidencia entre las opiniones de hombres y mujeres al respecto, así como entre personal de labor jurisdiccional y personal administrativo.

Como se observa en estos resultados, el valor de la justicia aparece tanto en los casos en que se prefieren hombres como mujeres, lo cual se vincula con la actividad sustantiva del Tribunal, por lo

cual independientemente del sexo del superior se espera que quien ocupe un puesto de dirección sea justo. Sin embargo, destaca que el valor de la solidaridad se asocia exclusivamente con los varones, mientras que la honestidad con las mujeres. Estos atributos corresponden a estereotipos de género a partir de los cuales se considera que los hombres suelen ser más tranquilos y solidarios (por ello la cuarta característica señalada para un hombre es la tranquilidad), en contraposición a las mujeres que son identificadas con la conflictividad, envidia o inestabilidad; por otro lado, a las mujeres se les asocia mayormente con la honestidad, derivada del imaginario de considerar a las mujeres alejadas de intereses monetarios o materiales; por ello se espera de ellas este atributo.

Tabla 4

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

Respecto de las expectativas acerca de las personas en niveles jerárquicos de subordinación, la encuesta muestra que el valor que más se aprecia en los subalternos es su dedicación, independientemente de que sean hombres o mujeres. Llama la atención que las características que siguen a la dedicación en la lista de las más valoradas difieren mucho para subalternos hombres y mujeres: en las mujeres subalternas se aprecia que sean ordenadas e inteligentes; en contraste, en los hombres los valores más apreciados son su disponibilidad de tiempo y su puntualidad.

Al respecto es interesante observar que independientemente del sexo de las personas, en el Tribunal se espera que las y los subalternos sean dedicados; es decir, se busca que esté abocado o consagrado al trabajo en el tribunal, lo cual es más fácil de cumplir en el caso de los varones, quienes socialmente están más condicionados a cumplir este rol. Es por ello que en el caso de los

hombres se valora además que cuenten con disponibilidad de tiempo completo y puntualidad, lo cual es un atributo que no figura en el caso de las preferencias por las mujeres.

Por su parte, en el caso de las preferencias por las mujeres se muestran también estereotipos tradicionales de género al valorar en ellas el atributo del orden, el cual culturalmente es una característica asociada a la feminidad que deviene de la extensión de las tareas asociadas al hogar.

La existencia de estos estereotipos representa un factor que contribuye a reproducir la desigualdad de género al interior del Tribunal, pues influye en las decisiones que día a día se toman; por ejemplo al momento de seleccionar a una persona para ingresar, al momento de decidir otorgar o no permisos para atender asuntos familiares o al momento de decidir las funciones o responsabilidades que pueden cumplir mujeres y hombres. Es común que a los hombres se les nieguen con mayor frecuencia permisos con la consideración de que ellos tienen disponibilidad de tiempo completo, así como es común que se prefiera que las mujeres asuman funciones subalternas de apoyo secretarial al considerar que son más ordenadas.

Tabla 5

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

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, a través de 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 a través 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 individual 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: la construcción de divisiones a partir del género; la construcción de símbolos e imágenes que explican, expresan, reafirman y, en ocasiones, se oponen a estas divisiones; las interacciones entre mujeres y hombres, mujeres y mujeres, y hombres y hombres; 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; la creación y conceptualización de las estructuras sociales. Con esto Acker plantea la existencia de lo que ella denomina *subestructura de género*, misma que se reproduce de manera cotidiana en las prácticas y actividades laborales de una manera tan normalizada que puede pasar inadvertida para las y los miembros de la organización.

Dicha subestructura de género se manifiesta en las expresiones simbólicas de dominación masculina que se encuentran en las organizaciones, que en general sirven para crear cohesión entre los hombres —al fortalecer sus posiciones y acceso a oportunidades— y, a la vez, actúan como mecanismos de control de las mujeres para mantenerlas al margen de espacios de poder y vínculos formales que crean los hombres cuando hablan de proezas sexuales, del poder mismo o simplemente de deporte, pero hacen uso de un lenguaje corporal que denota territorialidad, dominación, fuerza o autoridad.

Como ya se ha mencionado en apartados previos, algunas mujeres consiguen integrarse a la cultura a través de diferentes grados de masculinización de su comportamiento, es decir, en función de los mandatos de género (adoptan el lenguaje, simbolismos o relaciones de autoridad, entre otras) los cuales, de acuerdo con Nieva y Gutek (Epadeq, 2011: 58), se arraigan en estereotipos sobre hombres y mujeres. Con la feminidad se relacionan características como pasividad, amorosidad, emocionalidad, cuidado o bien, ser un objeto sexual disponible. Lo que se asocia a la masculinidad involucra la dimensión de competencia y actividad, lo cual incluye la creencia de que los hombres son racionales, analíticos, asertivos, competitivos (en relación a la eficiencia) y que son buenos líderes.

La forma en que se asocian estos estereotipos y simbolismos a las actividades de la organización al interior del TSJEBCS se encuentra en relación a la valoración que se hace de los estilos de trabajo. De este modo se piensa que las personas que ocupan cargos de dirección deben ser seguras, firmes y con capacidad de decisión, rasgos que en el imaginario social se asocian a lo masculino.

Aunque, como se ha señalado en otros apartados, en el trabajo en campo no se encontraron manifestaciones explícitas de valoración diferenciada de las capacidades de las personas en función del sexo o preferencias marcadas por trabajar con personas de uno u otro sexo, el discurso se percibe contradictorio, ya que afloran de manera implícita estereotipos de género.

Los siguientes son algunos comentarios que muestran la asociación que existe en el imaginario colectivo del Tribunal de las personas en puestos de decisión con el sexo masculino. Como se ilustra en las siguientes citas, fue reiterado que al referirse a la o el jefe se utiliza comúnmente un lenguaje androcéntrico, aunque se refirieran a mujeres, así como fue común que existiera una alta valoración a la actitud firme y con capacidad de decisión de las o los jefes:

“No me ha tocado [tener problemas con otras personas] ni como jefe” (mujer, grupo focal).

“Es tu jefe, y tú vas con la mentalidad de que es tu jefe, y lo que él diga en un momento dado es lo que se va a hacer” (grupo focal).

“Tú vas con la disciplina, y de decir bueno, es que es mi jefe y él tomará decisiones, no pasa nada” (grupo focal).

Como complemento a lo anterior, en el desarrollo de los grupos focales también fue reiterada la asociación del estilo de trabajo de las mujeres con la debilidad, la conflictividad y el sentimentalismo.

“Una mujer puede tener las condiciones idóneas, por ejemplo, para estar en estudios y proyectos; pero si no vamos a quererla designar como secretaria de Acuerdos cuando su personalidad, no laboral, sino personal, no tienes esa personalidad, como el temple o el carácter” (grupo focal).

“En materia penal [...] ah, le va a entrar de sentimiento, se va doblar en la audiencia, los abogados se van imponer porque es mujer” (grupo focal).

Otro de los elementos que se vislumbra con mayor claridad es la vinculación que hace el personal de las capacidades laborales de las mujeres y las responsabilidades familiares. En este sentido, durante el desarrollo de los grupos focales emerge la expresión de prejuicios, que pueden devenir en discriminatorios, a través de la creencia de que las mujeres tienen menos capacidad para ocupar cargos de dirección debido a la carga familiar.

Como se ha comentado, es importante reconocer que el orden hegemónico de género todavía hoy asigna la mayor responsabilidad a las mujeres del cuidado familiar; sin embargo, ello no debe ser un factor para excluir a las mujeres de ningún espacio laboral; al contrario, el Estado está obligado a reconocer estas condiciones de género y emprender las medidas y acciones correspondientes para garantizar el acceso a oportunidades a hombres y mujeres en condiciones de igualdad.

En el caso del Tribunal se observa que este reconocimiento de las cargas familiares asignadas a las mujeres, lejos de verse como una realidad social que hay que atender (y revertir), se atribuye a decisiones que corresponden a la esfera personal femenina. En este sentido, ni hombres ni mujeres consideran que el Tribunal debe asumir compromiso alguno con la situación de género y la búsqueda de igualdad. El siguiente comentario de una mujer lo ilustra claramente:

“Cada situación ya sería en lo personal, si yo me voy y no quiero sacrificar el separarme de mis hijos, pues me los llevo, también es válido el decir: ‘no’, porque también prefiero que mis hijos, por la edad que tienen, situación escolar o por el lugar al que voy, que se queden con sus abuelos... pero es una situación personal” (grupo focal).

De esta manera, probablemente sin que se trate de un propósito consciente, el mismo personal del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Baja California Sur (TSJEBCS) emite evaluaciones negativas que tienen consecuencias discriminatorias hacia las mujeres (sobre todo aquellas que han tenido que enfrentar esta fuerte disyuntiva, sin perder de vista que todas permanecen en un estado potencial de vulnerabilidad derivada de su condición de mujeres). Al respecto vale recordar que una persona es discriminada al ser tratada de forma desigual respecto a otras sobre la base de su grupo de pertenencia.

De acuerdo con las formas de manifestación de las concepciones de género según como lo propone Gutiérrez Rodríguez et ál. (2002), existe una vinculación entre los roles asignados socialmente y los cargos laborales al interior de las instituciones. En este sentido, en relación con

los cargos y el sexo de quien los ocupa, se identificaron estereotipos internalizados en el discurso que denotan la asimilación de los mandatos de género. Se piensa que hay cargos que deben ser ocupados por mujeres y otros por hombres, en muchas ocasiones velados por el discurso de neutralidad, aunque no siempre.

“Yo creo que en algunos [puestos], es el caso, por ejemplo, de mantenimiento; no es igual el desempeño de una mujer y un hombre [...] se le dificulta más al estar ahí [a la mujer]” (grupo focal).

“Yo creo, por regla general, no porque no haya equidad, pero por regla general, se establece a un hombre para un trabajo eminentemente físico” (grupo focal).

Estos comentarios ilustran la presencia de estereotipos de género que prescriben comportamientos y la asignación de cargos en función del sexo de las personas; con ello se potencia la reproducción de la segregación laboral y, por ende, la desigualdad entre mujeres y hombres.

Es interesante observar que en la encuesta también se asignan cargas valorativas distintas a diferentes trabajos, al seguir un patrón que afirma estereotipos de género. Al respecto, se le presentó a cada respondiente una serie de actividades y para cada actividad se preguntó si creían que un hombre o una mujer la realizarían mejor que su opuesto.

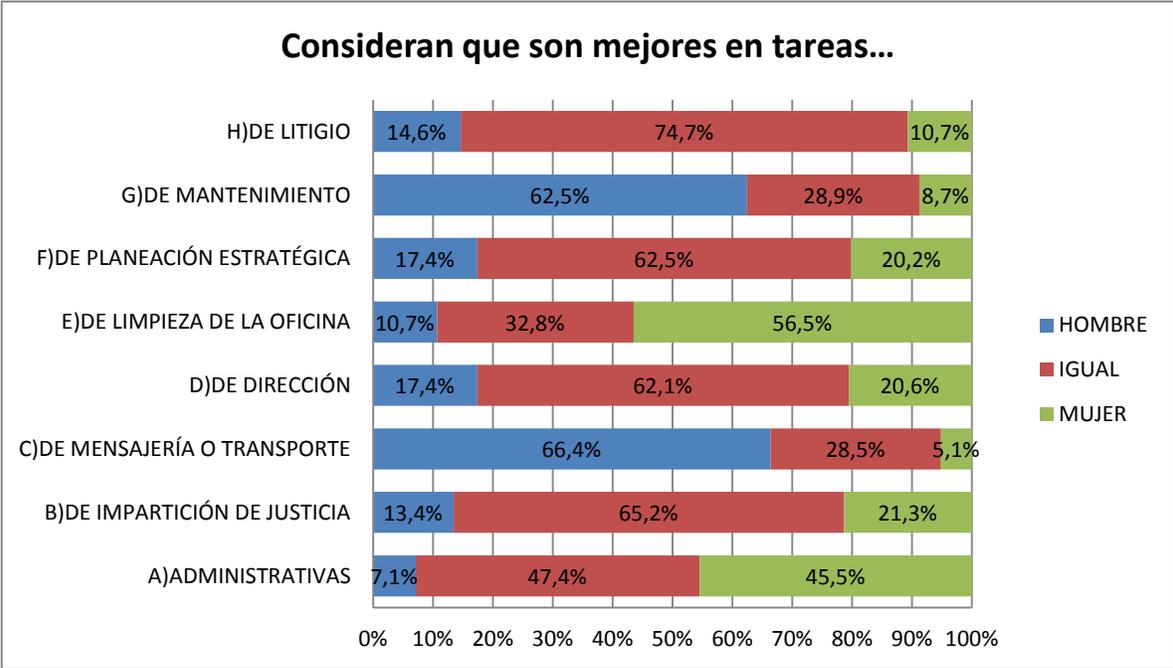
Hay cuatro actividades que se asocian con los mandos altos y medios o que requieren una formación más especializada, a saber: la impartición de justicia, la dirección, la planeación estratégica y el litigio. En cada una de ellas se observa que entre 62% y 75% del personal considera que ambos las pueden desarrollar por igual. Llama la atención que para cada una de estas actividades los hombres se muestran más imparciales en su opinión que las mujeres (la diferencia es relativamente grande, entre 12 y 19 puntos porcentuales).

Entre las personas que sí muestran una preferencia para uno de los dos sexos en tareas asociadas con los mandos medios y altos aproximadamente la mitad opta por una mujer (20.6%) y la otra por un hombre (17.4%). Es decir, en el nivel global no existe una preferencia específica para uno de los dos sexos.

Sin embargo, para las otras actividades, que se asocian más con los niveles bajos y que tradicionalmente se asignan casi exclusivamente a uno de los dos sexos (tareas administrativas y de limpieza, que tradicionalmente realizan las mujeres; y mensajería o transporte y mantenimiento, que tradicionalmente realizan los hombres), se observa que una mayoría del personal (entre 53% y 72%) sí muestra una preferencia y que está sesgada fuertemente en la dirección del estereotipo de género.

En general se considera que en las tareas administrativas y de limpieza las mujeres son mejores y que en las tareas de mensajería o transporte los hombres los son. Esta visión refuerza patrones de comportamiento basados en estereotipos de género que contribuyen a la división y segregación laboral a partir del sexo, pues una idea que en principio se puede considerar descriptiva, en la práctica prescribe el comportamiento de las personas en función del sexo y limita de facto las oportunidades de trabajo de las mujeres y los hombres.

Gráfica 9



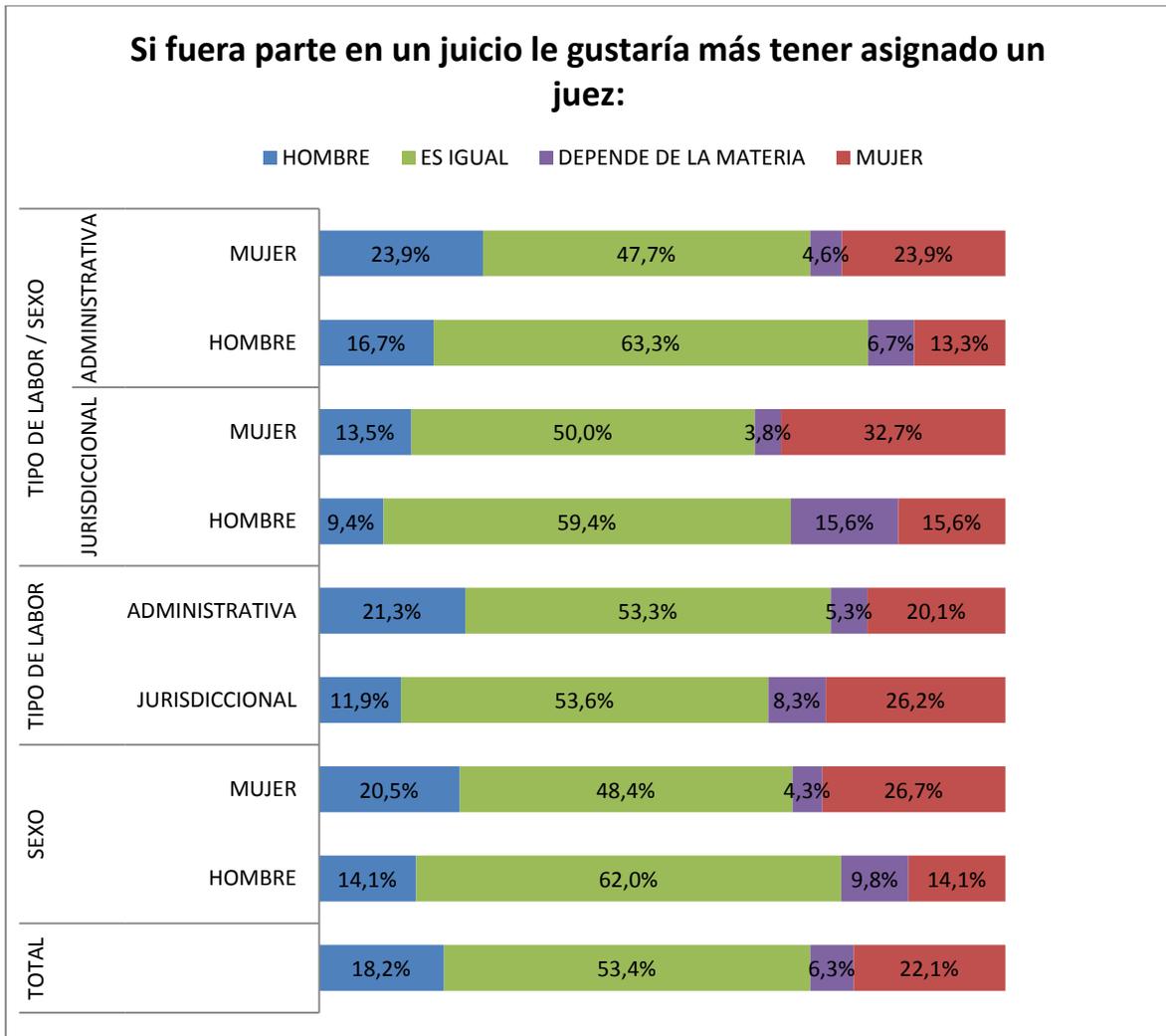
Otro elemento que abona al conocimiento de las distintas valoraciones que se dan a distintos cargos de trabajo al interior de la organización se relaciona con la opinión del personal respecto de las capacidades de hombres y mujeres para llevar a cabo actividades jurisdiccionales.

Para aproximarse al tema, en la encuesta se le preguntó al personal quién preferirían que les juzgara y quién que les defendiera (una mujer o un hombre) en el caso de que se encontraran en la posición de acusado o acusada. Aproximadamente a la mitad, cerca de 53 %, le daría igual tener un hombre o una mujer como juez o jueza o como abogado o abogada. De nuevo, son los hombres los más neutrales en esta pregunta (62% señala que no le importa el sexo, para el caso de las mujeres es solo 48 por ciento).

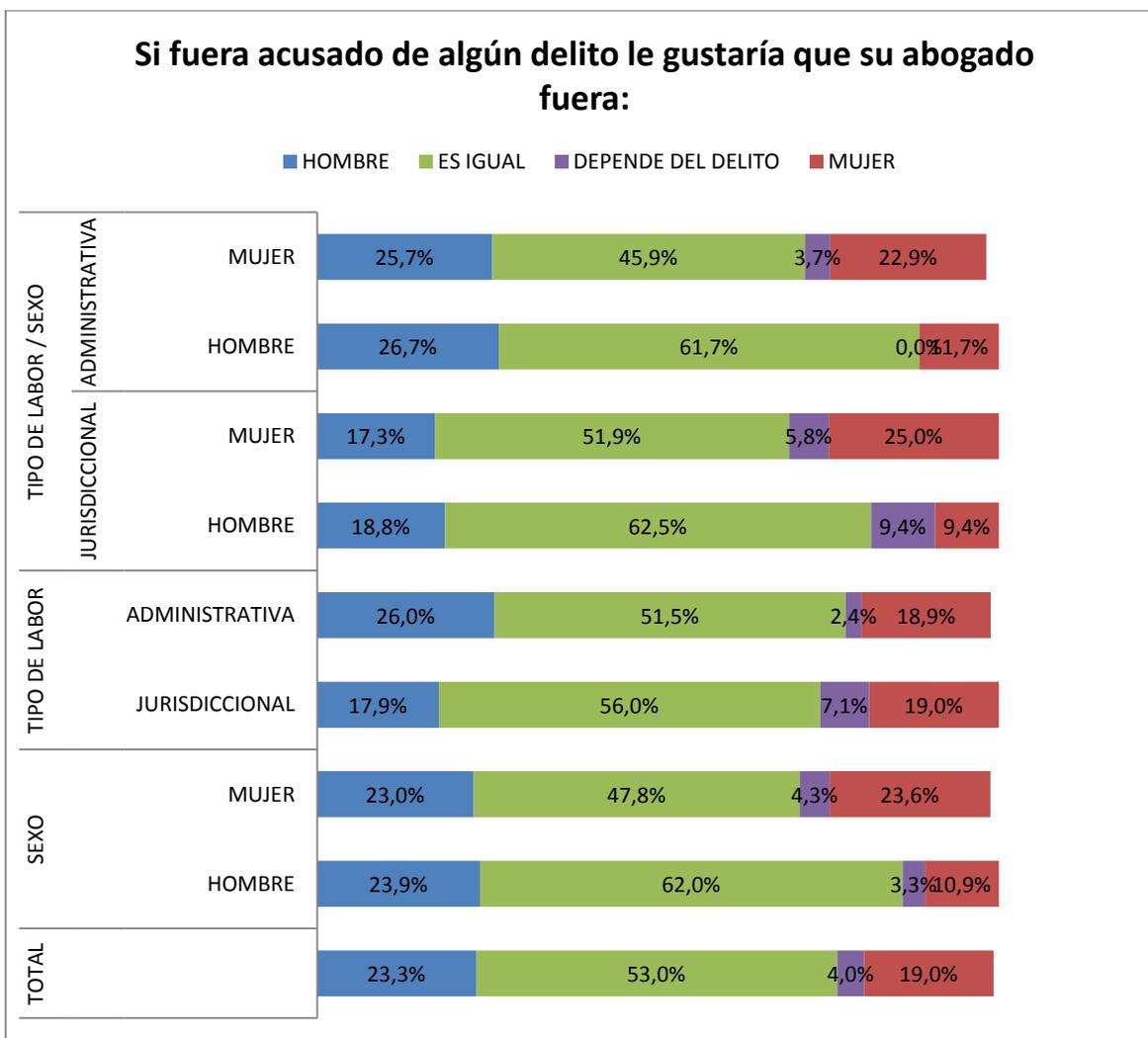
En el caso de que sí haya una preferencia es interesante señalar que se muestran diferencias en las respuestas dependiendo de la pregunta (si se trata del juez o de abogado). En el caso de juezas o jueces la encuesta muestra que las mujeres y el personal de labor jurisdiccional tienen mayor preferencia por juezas mujeres; mientras que en el caso de los hombres y del personal administrativo se muestran una división más equitativa en la preferencia de mujeres u hombres.

En contraste, en el caso de que muestren alguna la preferencia por el sexo de la o el abogado se devela una mayor preferencia por los hombres; esta preferencia es más marcada en el caso de los hombres y en el caso del personal de labor administrativa.

Gráfica 10



Gráfica 11



En este apartado se da cuenta de la presencia de estereotipos de género para distintos cargos y de cómo éstos se fijan en la cultura organizacional; sin embargo, el personal no los hace conscientes. Gutiérrez y Soto (2002, en Epadeq, 2011: 66) argumentan que una de las manifestaciones de la dimensión genérica de las organizaciones se puede ilustrar con la segregación del empleo, ya sea vertical u horizontal. En este caso, se observa claramente una segregación vertical, toda vez que la participación del empleo femenino en cargos directivos, particularmente jurisdiccionales, es sumamente baja.

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 influidas por un entorno o ambiente que a su vez condiciona la sociabilidad en un determinado espacio o contexto sociocultural. Además, es fundamental tener presente que las organizaciones tienen la capacidad de influir en todos los ámbitos de la vida de las personas. Así, se debe recordar que la separación entre los ámbitos productivo y reproductivo solamente tiene fines analíticos, pues en la vida cotidiana las personas transitan entre estos dos espacios —y otros— y ello deriva en una interacción e influencia recíproca.

En este sentido, una aproximación a las relaciones entre las personas que integran una organización permite acercarse a la “personalidad” de la misma. Además, es sumamente reconocido 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 como se ejerce el poder y su relación con las jerarquías sexuales y las posibilidades que ofrece para facilitar la igualdad de género.

A través de los subtemas de este apartado, se ha descrito y analizado la conformación de la cultura organizacional al interior del TSJEBCS. Es importante recapitular en sus principales características a fin de situar en contexto el análisis de la relación entre pares y con la autoridad: en primer lugar, es necesario recordar que se parte de considerar a la organización como ser un sistema abierto que interactúa con un entorno político, económico y social estatal de influencia mutua. Como se ha señalado, a nivel interno el Tribunal se mantiene un modelo de gestión prevalente de tipo burocrático con una estructura altamente jerarquizada en el que existe un liderazgo predominantemente masculino que se expresa, sobre todo, en la presencia mayoritaria de varones en los cargos altos jurisdiccionales; una característica central del liderazgo en el Tribunal es su estilo directivo, con casos aislados de participación consultiva. Se encontró también la

existencia de estereotipos que favorecen la reproducción de patrones de género en la selección del personal y en la asignación de cargos en función del sexo de las personas.

En este contexto, se puede señalar que un primer elemento que caracteriza la relación entre el personal que labora en el Tribunal es la preponderancia que se expresa de la labor jurisdiccional sobre la labor administrativa. Al ser las tareas de interpretación y aplicación de la ley la labor sustantiva que se desarrolla en los tribunales, las funciones administrativas, aunque imprescindibles para que los tribunales cumplan con sus funciones de impartición de justicia, ocupan un segundo plano y los cargos jurisdiccionales cobran mayor relevancia que los administrativos.

De esta manera, aun cuando en el TSJEBCS existe un mayor número de mujeres que de hombres en cargos administrativos altos, para ellas, su nivel de participación e incidencia en los procesos y decisiones que dan dirección al destino del Tribunal es acotado. Mientras que los hombres se mantienen en las posiciones jurisdiccionales de más alto poder organizativo. Esta situación, como se verá a continuación, permea en las formas en que el personal se relaciona con la autoridad así como en las interacciones entre pares.

Respecto de la relación con la autoridad, en grupos focales destacó como un tema de conflicto el relativo a los permisos. Al parecer, pedir permisos suele ser percibido como un aspecto negativo por parte de los y las jefas. A quienes solicitan “demasiados” permisos se les considera personas poco responsables o incluso abusivas. Por tanto, muchas personas prefieren no pedir permisos a pesar de que esto suponga dejar de lado a sus hijos, familia o actividades personales.

“He estado en otras posiciones donde de igual manera los jefes no te brindan el permiso, pero uno también por ética profesional dice ‘¿cómo le pido?, estoy atendiendo gente, no puedo dejar aquí’ (grupo focal).

“Mis hijos crecieron con la muchacha que me los cuidaba, o sea [...] estoy en un juzgado familiar, que es de atender a muchas personas, que girar oficio para atención alimenticia, que las demandas, que todo lo que urge, es difícil salir” (grupo focal).

También en diversas ocasiones mencionaron que reciben respuestas más favorables y comprensivas por parte de las jefas mujeres y, aún más, de las que son madres; y comentan que

suelen experimentar mayores dificultades con sus jefes hombres. El siguiente testimonio de un hombre participante en uno de los grupos focales lo ilustra así:

“Cuando son hombres, si es de ‘ah, que lo cuide tu esposa, o que lo cuide alguien, o paga para que te lo cuiden’, siempre el [jefe] hombre es el que pone más pretextos que una [jefa] mujer” (grupo focal).

Estos comentarios develan el peso de los patrones tradicionales de género que marcan una escisión entre el trabajo y la familia, en donde se valora la dedicación exclusiva al trabajo a partir de la noción de trabajador ideal que no tiene responsabilidades familiares o domésticas. Esta situación contribuye a excluir y marginar a las mujeres así como a restringir la mayor participación de los varones en las tareas del ámbito familiar, pues, como se observa, les son negados permisos por considerar que son cosas que pueden resolver “las esposas”; todo lo cual abona en la inequidad de género.

Otro factor que los y las participantes en el grupo focal identifican como uno de los problemas al interior del Tribunal es la diferencia en las categorías laborales y la falta de claridad en la descripción de puestos, lo cual pone en el centro de discusión la discrecionalidad con que jefes y jefas deciden sus propios criterios laborales. Esta situación genera incertidumbre en el personal respecto de las reglas para resolver necesidades laborales, como los permisos, horarios, funciones, cargas de trabajo, etcétera, lo cual repercute tanto en hombres como en mujeres, pero es más sensible en ellas.

Asimismo, el personal que participó en los grupos focales señala que en la organización se presentan situaciones conflictivas entre el personal por actitudes preferenciales de algunas autoridades y por el poco espacio para el diálogo.

En general, se percibe que las decisiones son tomadas de manera vertical y muchas veces, por temor a perder su trabajo o a ser movidas/os a otra área o municipio, muchas personas permiten que estas situaciones (que viven como injusticia laboral) persistan. El comentario a continuación ilustra algunas de estas actitudes:

“El jefe le da un trato al personal dependiendo del personal, o sea, tiene sus preferencias [...] sí, hay muchas diferencias, se puede decir que uno trabaja más y el otro trabaja menos” (grupo focal).

La siguiente conversación, en tono sarcástico, da cuenta del temor por ser movidas/os a otros espacios:

“Pero algún día te van a mandar a otro lugar, espérate [risas]” (grupo focal).

En lo que respecta a la relación entre pares, en contraste con la relación vertical, en grupo focal aseguraron mantener muy buenas relaciones en general, al destacar actitudes solidarias entre el mismo personal que en ocasiones facilita la realización de trabajo:

“También me ha tocado así que tengo que salir por una cuestión y bueno, vamos viendo quién te cubre, en la parte que yo, que me correspondía entre [las/los] demás... yo te cubro, y luego yo voy apoyando [a la o al compañera/o]” (grupo focal).

“Nos apoyamos en el sentido de la solidaridad de: ¿tú tienes alguna situación en la que necesites algo ahí?, ahí te apoyo” (grupo focal).

Como se observa, la solidaridad entre pares emerge como una estrategia para atemperar el conflicto en torno a los permisos que se devela en relación al trato con la autoridad.

En este marco se observó que el personal trata de evitar conflictos y buscan el diálogo y generar un ambiente de confianza y colaboración entre ellas y ellos. De manera favorable se observa que existe una buena relación entre mujeres, entre hombres y entre mujeres y hombres. También reconocen que mantienen relaciones distantes con algunas personas con las que no “se identifican”, pero interactúan siempre dentro de los límites de la educación y la cordialidad.

“La verdad que llevamos una relación muy cordial, con la confianza de decirnos las cosas, de echarnos la mano, de apoyarnos, y que sientan ese mismo apoyo de parte de nosotros, entonces con esa confianza de claro tenemos a veces que formalizar” (grupo focal).

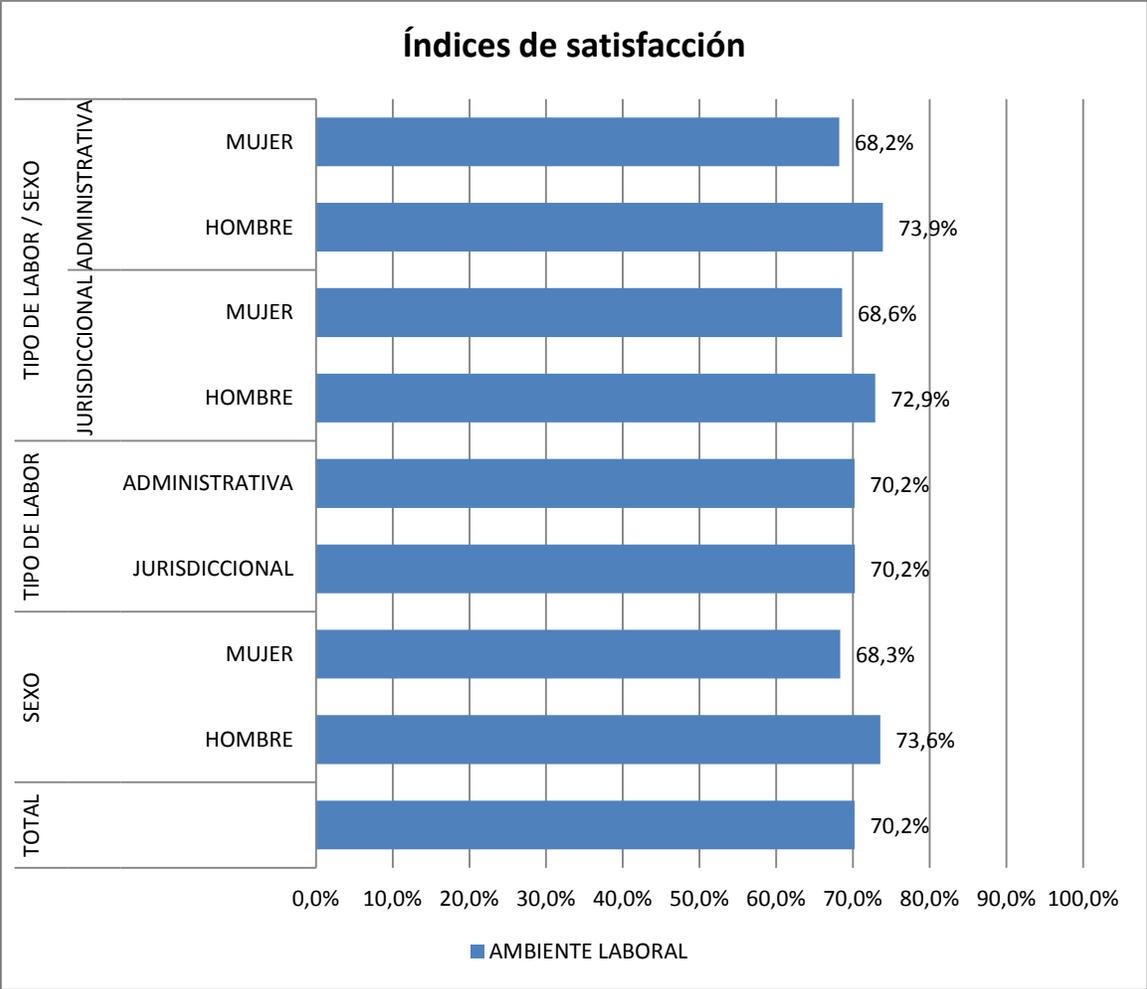
“Todos nos llevamos, conocemos la pata de la que cojeamos y convivimos muchas horas [...] de hacer un ambiente agradable” (grupo focal).

Por su parte, los resultados de la encuesta respecto de la satisfacción con el ambiente laboral están en sintonía con lo expresado durante los grupos focales. Los índices de satisfacción con el ambiente laboral, con el trato de sus jefes o jefas y con la relación con sus compañeros y

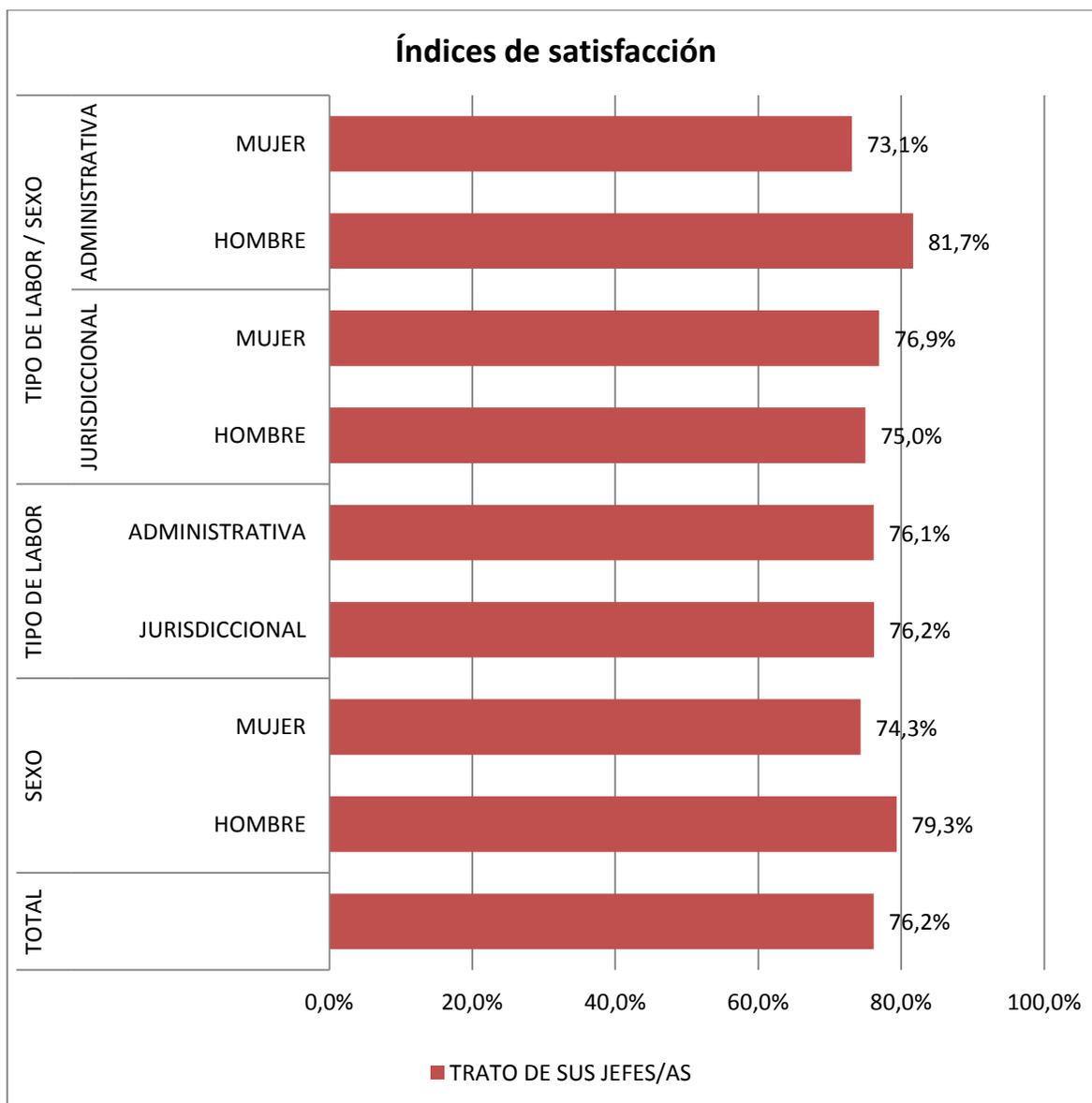
compañeros de trabajo se encuentran entre 70% y 76%; estas cifras muestran un nivel aceptable de satisfacción. No obstante, es importante no perder de vista las respuestas que corresponden con el otro 25% a 30%, es decir, con las categorías “muy insatisfecho/a” e “insatisfecho/a”, lo cual probablemente se relaciona con los factores de conflicto expuestos con anterioridad.

El nivel de satisfacción no difiere mucho entre los tres aspectos evaluados (el índice para el ambiente laboral está en 70%, ligeramente debajo del índice para la relación con la autoridad y relación entre pares, que están en 76%). Se observa que las mujeres están ligeramente menos satisfechas con el ambiente laboral y con el trato de su jefe o jefa (unos cinco puntos porcentuales de diferencia con los hombres). No existen diferencias significativas entre personal administrativo y con labor jurisdiccional.

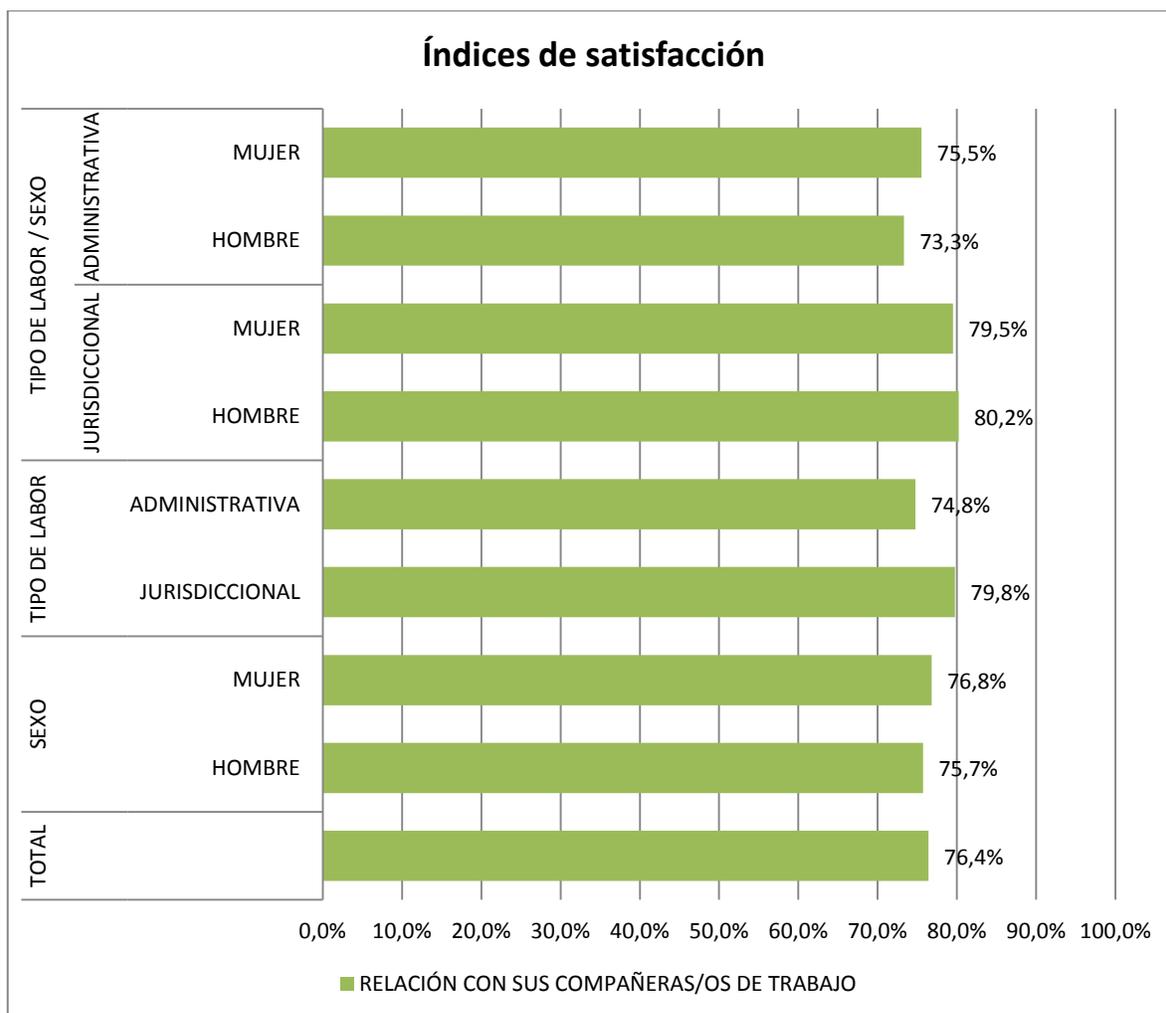
Gráfica 12



Gráfica 13



Gráfica 14



Estos resultados refuerzan la información obtenida en los grupos focales. Los niveles de satisfacción están en concordancia con un ambiente laboral que se mantiene en los linderos de la cordialidad y el respeto, así como con la existencia de un sistema jerarquizado en el cual las posiciones de poder están claramente definidas por el cargo; en este sentido, el personal tiene asumido el ejercicio discrecional del mismo, por lo que, aunque no se alcanzan completos niveles de satisfacción, tampoco se encuentra menoscabada y no se generan resistencias ni conflictos fuertes.

Es necesario traer de nueva cuenta el contexto geopolítico y socioeconómico del estado, ya que éste influye fuertemente en que el personal que labora en el Tribunal asuma las decisiones

tomadas por las figuras de autoridad y acepte condiciones laborales que pueden resultar poco favorables sin cuestionarlas.

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 una organización está dispuesta a cambiar está 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 Kelleher, 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 son los principales retos a atender.

Por ello es sumamente relevante para este estudio 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.

Es importante destacar que las y los participantes de los grupos consideran que al interior del Tribunal se vive en igualdad de condiciones laborales y, por ende, de oportunidades. Esta percepción la fundamentan en el hecho de que existe una mayoría de mujeres que trabajan en esta institución, en el trato que reciben las y los trabajadores y que se supone neutral al género, así como por la suposición de que las capacidades de unas y otros se “miden” con base en los mismos criterios, sin sesgos de género.

Esta creencia tiene efectos importantes en la disposición al cambio de las y los miembros del TSJEBCS; no necesariamente porque muestren una abierta actitud de rechazo, sino porque no la viven como una necesidad, puesto que las desigualdades de género no han sido concientizadas como una situación problemática.

Así, aunque en diversos momentos el personal acepta que a las mujeres les cuesta más trabajo que a los hombres liberarse de labores familiares para dedicarse exclusivamente al trabajo, con lo que estos últimos tienen una ventaja de género para posicionarse en los niveles más altos del sistema jerárquico, esta situación no es percibida, ni por unas y ni por otros, como una condición de desigualdad de oportunidades que requieren transformarse.

En este sentido, cabe observar el contraste de la percepción de los hombres, respecto de las mujeres cuando se aborda el tema de la separación de las actividades familiares y laborales. Los hombres en grupo focal, por ejemplo, mencionan que si tienen mayor carga de trabajo, se preocupan por sacarlo adelante. En cambio las mujeres, aunque también dicen priorizar las actividades laborales, siempre mencionan con preocupación las otras tareas que tienen en casa, con los o las hijas, etc. Lo cual devela un mayor costo emocional de las mujeres para cumplir con los criterios definidos en un mundo laboral creado por y para varones.

“Me presionaba el tener que sacar el trabajo, pero también decía, ponía en una balanza: ¿qué es más importante, mis hijos o mi trabajo? [...] pero sí, llegó un momento en el que dije, no pude estar pide y pide permisos, entonces hasta pensé en pedir seis meses sin goce de sueldo y dedicarme a los niños” (mujer, grupo focal).

En la encuesta se indagó sobre las opiniones del personal del TSJEBCS respecto del grado de acuerdo con la afirmación sobre que en su organización hay igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. El índice de acuerdo con dicha afirmación es de 58% en una escala de cero a 100%, en donde cero es total desacuerdo y 100% es total acuerdo. Este resultado muestra que existe ligeramente un mayor acuerdo que desacuerdo con esta afirmación. No existen diferencias significativas entre hombres y mujeres ni entre personal administrativo y personal de labor jurisdiccional.

Esta visión, lejos de reflejar una real condición y posición de igualdad entre mujeres y hombres en el Tribunal, más bien muestra cierta miopía o ceguera que prevalece en algunos sectores de la

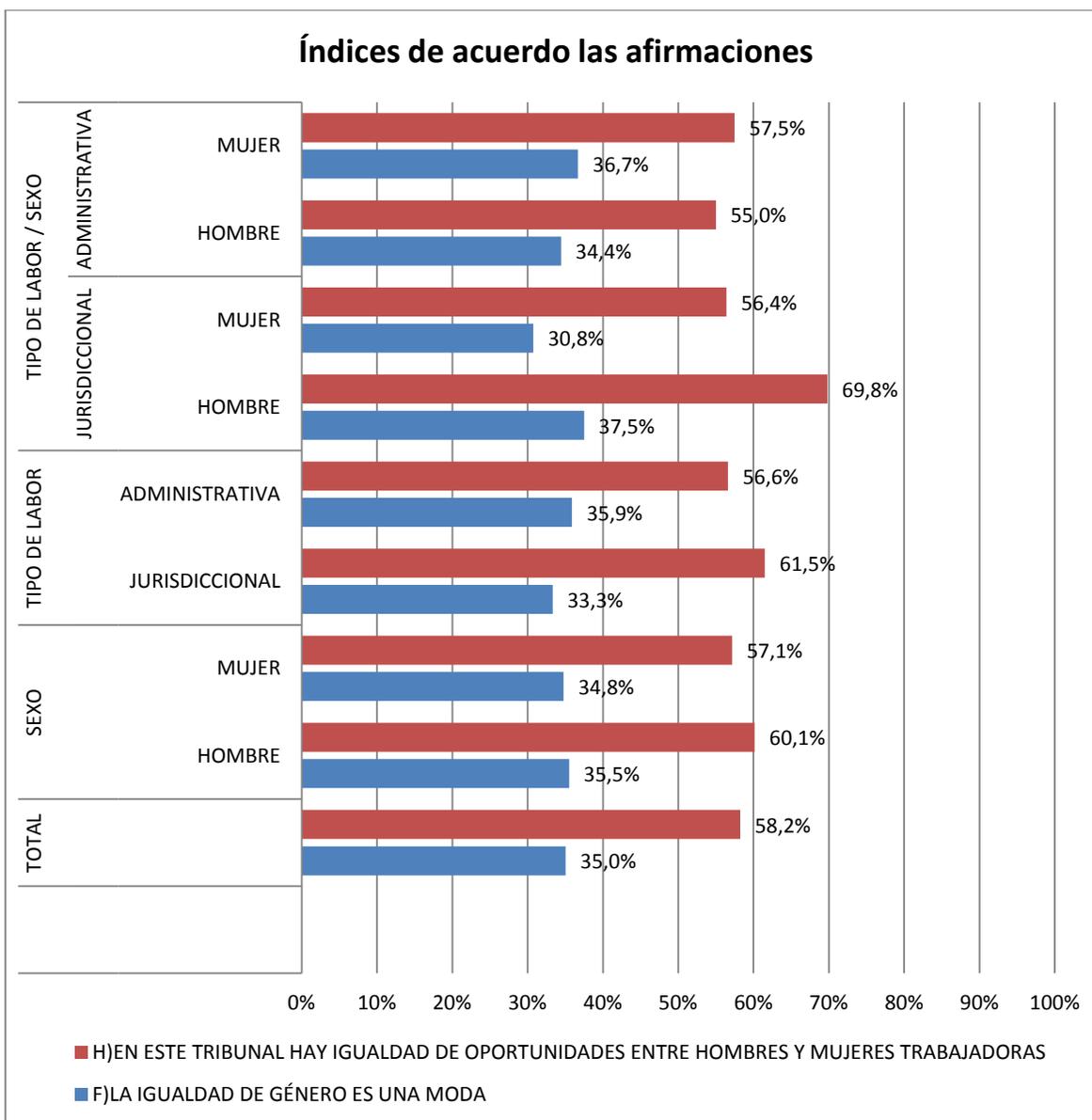
organización respecto de la desigualdad de oportunidades que tienen las mujeres y los hombres dentro del TSJEBCS. La ceguera de género, de acuerdo con el Instituto Nacional de la Mujeres, justamente consiste en que *“no se reconocen las desigualdades de género al interno de la organización, ni la importancia de solucionarlas. Se presenta una actitud defensiva frente al tema en la que se trata de justificar, como suficiente, lo que hace la organización”* (Inmujeres, 2006).

Como se ha mostrado, y como será expuesto en apartados posteriores, la desigualdad de género en el Tribunal tiene diversas expresiones, entre las cuales se puede mencionar que la mayoría de personas que ocupan un cargo de mayor nivel jurisdiccional (jueces o magistrados) son hombres, que son más las mujeres que rechazan los ascensos porque casi siempre implica que tienen que moverse fuera de La Paz de un día para otro y prefieren no separarse de sus familias; o que ellas enfrentan mayores costos emocionales al asumir largas jornadas de trabajo que complican el cumplimiento de las tareas de crianza y cuidados familiares socialmente asignado. No obstante ello, esto no es reconocido por el personal y además se rechaza su importancia con argumentos que tratan de mostrar que en el Tribunal no existe este problema.

En el otro lado de la moneda, el resultado en este índice refleja también la existencia de un grupo importante dentro del Tribunal que reconoce las desigualdades entre hombres y mujeres en su institución, lo cual es un aspecto favorable que muestra consciencia respecto de la existencia de un problema que requiere de atención institucional.

Llama la atención que entre los hombres de función jurisdiccional son menos los que ven problemas de desigualdad (70% dice que hay igualdad vs. 56% en los otros subgrupos); es relevante esta información toda vez que este sector es el que detenta los cargos de mayor poder dentro del TSJEBCS, por lo cual se identifica como un área fundamental para potenciar u obstaculizar el cambio organizacional, pues la creencia que en su organización no existe la desigualdad puede conllevar que se rechacen más fácilmente posibles iniciativas para combatirla.

Gráfica 15



También se preguntó a los participantes en qué grado están de acuerdo con que la igualdad de género es una moda, en el entendido de que estar de 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 de género en la organización. Lo anterior resulta en un índice de acuerdo con esta afirmación de 35%, en una escala de cero a 100%, en donde cero es total desacuerdo y 100% es total acuerdo. No existen diferencias entre hombres y mujeres, ni entre personal administrativo y jurisdiccional.

El nivel de este índice muestra que entre el personal de Tribunal existe mayor desacuerdo que acuerdo con que el género es una moda, lo cual es una señal de que un sector mayoritario del personal considera relevante el tema de la igualdad de género, lo que puede abrir posibilidades para incorporar esta perspectiva en la organización. Sin embargo, también indica que, aunque en menor medida, existe cierto nivel de rechazo a la importancia de la igualdad de género como una aspiración relevante y legítima, lo cual representa un reto institucional.

En la encuesta también se indagó sobre el grado de aceptación del personal que labora en el Tribunal sobre algunas acciones que se consideran positivas para un avance organizacional hacia la igualdad de género. En esta dirección, el cuestionario incluyó una serie de preguntas asociadas a estas acciones. El resultado principal del análisis de estos datos se presenta en la siguiente gráfica.

En todas las acciones afirmativas se observa un apoyo más grande en el personal de labor jurisdiccional comparado con el personal administrativo (una diferencia de entre cuatro y nueve puntos en el índice de acuerdo).

Gráfica 16



Se observa que en tres preguntas el índice de acuerdo está claramente debajo de las otras, con grados de aceptación que oscilan entre 60% y 66%. Estas preguntas son las que en su formulación implican un apoyo directo para favorecer específicamente a alguno de los sexos: por un lado, las acciones afirmativas para favorecer a las mujeres, tanto para ingresar a la institución como para el ascenso a mandos medios y altos; y por otro, la introducción de licencias de paternidad para los hombres trabajadores de la institución. Estas políticas polarizan más las opiniones del personal, con un grupo de entre 20% y 25% que está en desacuerdo.

Es interesante ver que las diferencias que existen entre hombres y mujeres respecto de estas acciones reflejan el beneficio propio que se ubica en cada caso. Es decir, los hombres apoyan más que las mujeres las licencias de paternidad, mientras que las mujeres están más a favor de introducir políticas que faciliten a las mujeres ocupar una plaza en la institución.

Las demás acciones a favor de la igualdad son apoyadas por un grupo mayor del personal. Son políticas o iniciativas que no favorecen explícitamente a uno de los sexos, a saber: las ludotecas o guarderías para hijos e 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%, el cual da como resultado que entre 90% y 95% de las personas señalen que están “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. Es decir, casi todas las personas que trabajan en el Tribunal están a favor de estas acciones. Al respecto coinciden las opiniones de hombres y mujeres en el Tribunal.

Resulta interesante profundizar en el entendimiento de esta información a partir de los hallazgos de los grupos focales. En este sentido, es de relevancia que en el desarrollo de los mismos se dijo innecesaria la incorporación de acciones afirmativas para facilitar que más mujeres ocupen puestos de decisión dentro del Tribunal. En tal posición se observa que influye la ceguera hacia las desigualdades de género entre mujeres y hombres y el desconocimiento que existe acerca de la perspectiva de género; por ejemplo, se emitieron comentarios como el que se anota a continuación:

“Pero yo siento que sí hubo cierta preferencia tiempo [atrás] por las mujeres, en el caso de abogada, en el caso de ya un cargo más alto que ser secretaria, y no creo que haya necesidad de hacer alguna regla que diga que suban las mujeres” (grupo focal).

En el desarrollo de los grupos, en un principio hubo rechazo a las licencias de paternidad por considerarlas innecesarias, pero conforme se profundizó en el tema se plantearon algunas ventajas tanto para las mujeres como para los hombres: para ellos desde un lugar que no se habían planteado, el del placer de convivir con sus hijos e hijas y el del ejercicio de un derecho; y para ellas el avance en la corresponsabilidad de hombres y mujeres en las labores de crianza. Lo que se revela aquí es que en el desarrollo de los grupos se mostró una actitud positiva hacia el rompimiento de una resistencia al cambio al identificar una medida que no solo les compromete, sino que les beneficia laboral y personalmente.

En este sentido se considera importante la realización de acciones de sensibilización en género que puedan ayudar a romper esas resistencias por medio de incrementar el conocimiento y entendimiento del género y sus implicaciones en las capacidades y oportunidades de hombres y mujeres, así como del entendimiento de la perspectiva de género y las ventajas tanto para hombres como para mujeres de su inclusión en la institución.

Si el personal no consigue hacer consciente las diferencias y desigualdades de género, es decir, si persiste la noción de que el Tribunal es neutral al género y que en su interior ya existe igualdad, el rechazo a la incorporación de esta perspectiva en la institución probablemente no será solo debido a que no se considere necesario, sino que las personas no podrán participar conscientemente para transformar las “reglas del juego” para construir nuevas formas de organización más equitativas (Rao y Kelleher, 1993).

Ahora bien, es importante señalar que en campo se observó que la atención del personal del TSJEBCS, tanto femenino como masculino, se encuentra centrada en las condiciones políticas, económicas y de oportunidades profesionales que se viven actualmente en el estado de Baja California Sur y en su Tribunal, por lo cual no se ha visibilizado la importancia del tema de género al interior de la organización. El personal dio muestras de vivir con tensión el tema de su permanencia en el Tribunal, así como la necesidad y esperanza de mejoras salariales, problemática que se enfrenta como neutral al 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 (2006: 16) 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”. 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 se ha convertido también en 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.

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 invisibilizado 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.

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. Es una opinión generalizada la de que no se practica con el ejemplo en materia de justicia en la organización interna del Tribunal, sobre todo en lo referente al reclutamiento de personal, en los ascensos y en los nombramientos, procedimientos que, dicen, se llevan a cabo de manera discrecional. Por ejemplo, mencionan que hay casos en los que personas que tienen poco tiempo de laborar suben en el escalafón más rápido que otros con mayor antigüedad:

“Sería también importante respetar la antigüedad de la gente, que si ya vas haciendo un escalafón y vas pues pasando por todas las áreas, esperando la que sigue, o sea que no llegue alguien directamente” (grupo focal).

Consideran injusto que no exista reconocimiento a su trabajo. Además opinan que existe un gran desequilibrio entre las distintas categorías laborales del Tribunal y los sueldos. También consideran que la carga de trabajo no es proporcional al sueldo, que perciben como “extremadamente bajo”, incluso insuficiente para cubrir sus necesidades básicas. Al respecto exponen:

“Es importante que se respete la antigüedad y la experiencia y la preparación, y sobre todo que se le pague conforme lo que se está haciendo, o sea, porque también debe de haber un equilibrio en esa situación, porque hay muchos puestos que también les falta que se les equilibre en forma económica, que para mí eso es lo verdaderamente importante” (grupo focal).

Otro aspecto que también consideran injusto se relaciona con la discrecionalidad de la que se ha hablado en otras secciones de este apartado. En este sentido se señala como una expresión de injusticia que no se respete la carrera judicial:

“La carrera judicial no se respeta, entonces en sí como.... Se habla mucho de ella pero no la hay, entonces es un claro ejemplo el de [injusticia]” (grupo focal).

“Hay gente en el Tribunal que sí se duele en el sentido de que no hay una carrera judicial, que dice, sino tantos años en esta posición, he hecho una buena chamba y no me han contemplado para algo más, yo creo que si es prudente que el Tribunal establezca lo que es la carrera judicial” (grupo focal).

En resumen, la idea de justicia que tiene el personal del Tribunal se relaciona directamente con sus condiciones laborales y oportunidades de ascenso, de manera que la percepción es que no existe justicia.

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 esta una institución impartidora de justicia, en el discurso de las y los trabajadores no se advierten matices en torno a su aplicación y más bien se erige como un valor que debe ser neutral al género, lo que se sabe que deriva más bien en injusticias en los procesos y procedimientos, tal como se analizará

con mayor profundidad en el apartado Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia”.

Aquí lo que interesa destacar es que estas concepciones sobre la justicia se deslizan en los discursos y prácticas organizacionales, lo que impide reparar las desventajas que viven las mujeres como consecuencia de las desigualdades de género. De acuerdo con a 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 puedan exigir dichas 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 apartado: 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; y el casi nulo reconocimiento de las desigualdades de género que explica poca apertura hacia la incorporación de políticas de igualdad, sobre todo de aquellas relacionadas con acciones afirmativas.

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.

A manera de recapitulación se puede señalar que a lo largo de este apartado se ha puesto de manifiesto que el TSJEBCS es una organización que establece y reproduce relaciones de género inequitativas. Al tratarse de una organización burocrática exige que su personal cumpla con el modelo de trabajador eficiente, disponible, racional, todas estas características que corresponden con un ideal de trabajador masculino que tiene como base la separación de las esferas pública y privada. Este ideal de trabajador tiene mayores costos a las mujeres, sobre todo aquellas que son

madres, quienes por las tareas de cuidados y crianza socialmente establecidas tienen mayores dificultades para dedicarse exclusivamente al trabajo extradoméstico, por lo cual asumen mayor estrés y se enfrentan a la disyuntiva de ascender o quedarse en niveles más bajos para poder compatibilizar las cargas laborales con aquellas que se dependen de su rol de género, disyuntiva a la cual generalmente no se enfrentan los hombres.

Este modelo otorga ciertos privilegios a aquellas mujeres que logran integrarse condicionadamente a él a través de procesos de masculinización, de manera que se cumplan las expectativas del patrón de género dominante.

Asimismo, se observó un estilo de liderazgo directivo, congruente con una organización que se conduce bajo el esquema de un modelo de gestión burocrático. Este estilo de liderazgo generalmente deja poco margen a la participación, lo cual es un factor poco favorable para el avance hacia la equidad de género, el cual requiere la existencia de procesos consultivos y participativos en los cuales las mujeres y los hombres de la institución puedan poner sobre la mesa sus necesidades, intereses y expectativas.

El TSJEBCS, como toda organización de Estado, está permeada por mandatos de género en su composición, así como entre las y los miembros que componen su personal. Pero así como toda institución está implicada en el establecimiento y reproducción de estructuras genéricas jerarquizantes y generadoras de desigualdad, también puede transformarlas, lo cual es una necesidad y una obligación como organización del Estado.

Eje 4. Condiciones laborales

Este apartado remite a la política y las condiciones laborales de los tribunales, las cuales se expresan en un aparato normativo formal que delimita, define y regula las relaciones y condiciones laborales, pero también en una serie de prácticas donde conviven el cumplimiento de la norma con el desacato, e incluso la ignorancia respecto de ella, 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 el presente 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 administrativo. Para esta investigación es fundamental aproximarse al conocimiento de las condiciones laborales desde la perspectiva de género de ambos sectores.

Es importante mencionar que durante el periodo de investigación destinado a la elaboración de este diagnóstico se nos comunicó que la información relativa a las condiciones laborales estaba sometida a una auditoría. Por tanto, este análisis solo integra la normativa a la que se tuvo acceso en una primera etapa: Ley Orgánica del Poder Judicial, Reglamento de la Ley Orgánica del Poder Judicial, Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y Municipios, y el Reglamento de Escalafón para Trabajadores de Base. La Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado no establece qué puestos serán para personal de base o de confianza,⁶ por lo que el equipo investigador no puede afirmar con certeza a qué puestos corresponden aquellas disposiciones referidas a puestos de confianza o de base.

Reclutamiento y contratación

Los procesos de reclutamiento y contratación los rige la Constitución del Estado, la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Baja California Sur y su respectivo Reglamento.

En la Constitución estatal se establecen los requisitos y procedimiento para la elección de magistrados los requisitos para serlo son ser ciudadano sudcaliforniano con dos años de residencia en el estado, gozar de todos sus derechos políticos y civiles, edad mínima de 35 años, tener título en Derecho de por lo menos diez años de antigüedad, no haber sido condenado a más de un año de prisión, gozar de buena reputación, no haber sido en el año previo secretario del estado, procurador o diputado (art.

⁶ Solo se establece que: "Son funciones de confianza: las de dirección, decisión, administración, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan el carácter general y las que se relacionen con trabajos personales de los titulares de las instituciones públicas." (art. 5°).

91).⁷ A los magistrados los seleccionará el Congreso estatal a partir de una terna que presente el Ejecutivo (art. 92), y las decisiones del Congreso en esta materia son “definitivas e inatacables” (art. 64, fracc. XXI). El artículo 6 de la Ley Orgánica establece, además, que los candidatos propuestos por el gobernador realicen un examen que considerará tres vertientes: conocimiento técnico jurídico, función jurisdiccional y evaluación psicométrica. Esta evaluación servirá para que la Comisión de Evaluación, creada ex profeso, emita una opinión justificada que entregará al gobernador del estado.

La Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Baja California Sur establece los requisitos para puestos jurisdiccionales y administrativos altos. Los requisitos para ser juez son: ser ciudadano sudcaliforniano, tener entre 28 y 65 años, ser licenciado en Derecho con cinco años de experiencia profesional o tres en el Poder Judicial, no ser ministro de culto, honradez, probidad y buena conducta, así como no tener impedimentos físicos para el ejercicio del cargo, ni haber sido condenado “en sentencia ejecutoria por delito intencional doloso que amerite pena privativa de libertad ni juicios de responsabilidad por delitos de carácter oficial” (art. 35).

Deberán cumplir con los mismos requisitos que los aspirantes a juez el secretario general de acuerdos (art. 24) y quienes deseen ocupar puestos directivos administrativos, aunque éstos sufren pequeñas modificaciones según el área de encargo: el oficial mayor podrá ser administrador de empresas (art. 103), el director del Instituto de Estudios Judiciales deberá acreditar forzosamente cinco años de servicio profesional (art. 100), el director de Finanzas deberá ser contador público o licenciado en algún área administrativa (art. 109), mismo caso que el del administrador de Política Presupuestal y Servicios Personales (art. 117), el director de la Unidad de Estadística, Informática y Computación podrá ser ingeniero o licenciado en ciencias de la computación (art. 140).

Los aspirantes a secretarios de acuerdos de primera instancia deberán ser ciudadanos sudcalifornianos, tener entre 25 y 65 años, licenciados en Derecho con dos años de experiencia profesional o uno en el Poder Judicial, no ser ministros de culto, honradez, probidad y buena conducta, así como no tener impedimentos físicos para el ejercicio del cargo, ni haber sido condenados “en sentencia ejecutoria por delito intencional doloso que amerite pena privativa de libertad ni juicios de responsabilidad por delitos de carácter oficial” (art. 42). Estos mismos requisitos se aplican para el secretario de estudios y proyectos (art. 27); el juez menor requiere los mismos requisitos (art. 51), además de residir en la población designada (art. 53), exactamente mismo caso

⁷ Requisitos que se repiten en la Ley Orgánica, en su artículo 6°.

que para los jueces de paz (arts. 59 y 61). Los mismos requisitos que para el secretario de acuerdos de primera instancia aplican para el secretario de un juzgado menor (art. 52) y para el secretario de un juzgado de paz (art. 64), a quienes el Pleno podrá dispensar del requisito del título. Dentro del ámbito administrativo, los titulares de la Dirección de Recursos Humanos y Materiales (art. 105), del Archivo Judicial (art. 127) y de la Dirección de Comunicación cubrirán los mismos requisitos que los secretarios de primera instancia; excepto por los de profesión, que deberá ser administrativa o de ciencias de la comunicación, según el caso.

Los actuarios cumplirán los mismos requisitos que los secretarios de acuerdos de primera instancia; excepto por la edad, grado de estudios y experiencia: no se les solicita experiencia, pero sí que sean mayores de 21 años con la educación media básica cursada y conocimientos suficientes para el puesto.

El artículo 32 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado establece que los servidores del Tribunal no considerados deberán ser mexicanos, mayores de edad, capacitados para el puesto que se les designe y de “notoria buena conducta”. En el tema de la nacionalidad coincide con la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y Municipios de Baja California Sur, que en su artículo 10 establece que todos los trabajadores deberán ser mexicanos y de preferencia sudcalifornianos.

La norma no establece los procesos de contratación, lo que es contradictorio. Por un lado, el Reglamento de la Ley Orgánica obliga a los aspirantes a presentar “examen de oposición para la plaza designada” (art. 70, fracc. IV), así como a asistir al curso brindado por el Instituto de Estudios Judiciales (art. 70, fracc. II), lo cual dejaría entrever procesos meritorios para el ingreso del personal, aunque éstos no quedarían claramente definidos. Por otro lado, la Ley de los Trabajadores, que rige a todos los poderes del estado, establece que la categoría más baja del escalafón (tema del siguiente eje) será “cubierta libremente por el titular, tomando en cuenta a los empleados supernumerarios y escuchando la opinión de la Comisión Mixta de Escalafón” (art. 69), al igual que en el caso de empleados temporales de menos de tres meses (art. 70); es decir, se establece un sistema por completo discrecional en cual los encargados de cada área contratan libremente cuando se desocupa una plaza del escalafón más bajo.

En teoría, la Ley Orgánica limitaría que dicho poder sea ejercido de manera discrecional, pues ordena a los servidores públicos del Poder Judicial: “Abstenerse de intervenir o participar indebidamente en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, cese o sanción de cualquier servidor público, cuando tenga interés personal, familiar o de negocios, en el caso o pueda derivar alguna ventaja o beneficio para él” (art. 157, fracc. XVI).

En la normativa revisada no se identificaron disposiciones discriminatorias explícitas en cuestión de género. No obstante, ésta tampoco utiliza un lenguaje incluyente, sino uno androcéntrico y se puede identificar una visión estereotipada de los puestos. Tal es el caso del cargo de “juez” y de “secretario de acuerdos”, expresados en su totalidad en masculino, o el de “secretaria”, expresado en femenino. Esto también muestra la persistencia del modelo dominante que denota la construcción de una división del trabajo a partir del género.

No se hallaron convocatorias de ingreso al Tribunal, sino solo de ascenso, que serán revisadas en el siguiente apartado.

Como resultado de la falta de reconocimiento a las condiciones específicas de las personas en función del género, en la normatividad vigente para el ingreso de personal al Tribunal, tanto administrativo como jurisdiccional, no se ubicó ninguna acción afirmativa en 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 sus siglas en inglés) (1979) señala: “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 artículo 4° de la CEDAW, referente a medidas especiales de carácter temporal, explicita que la aplicación de estas medidas 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.

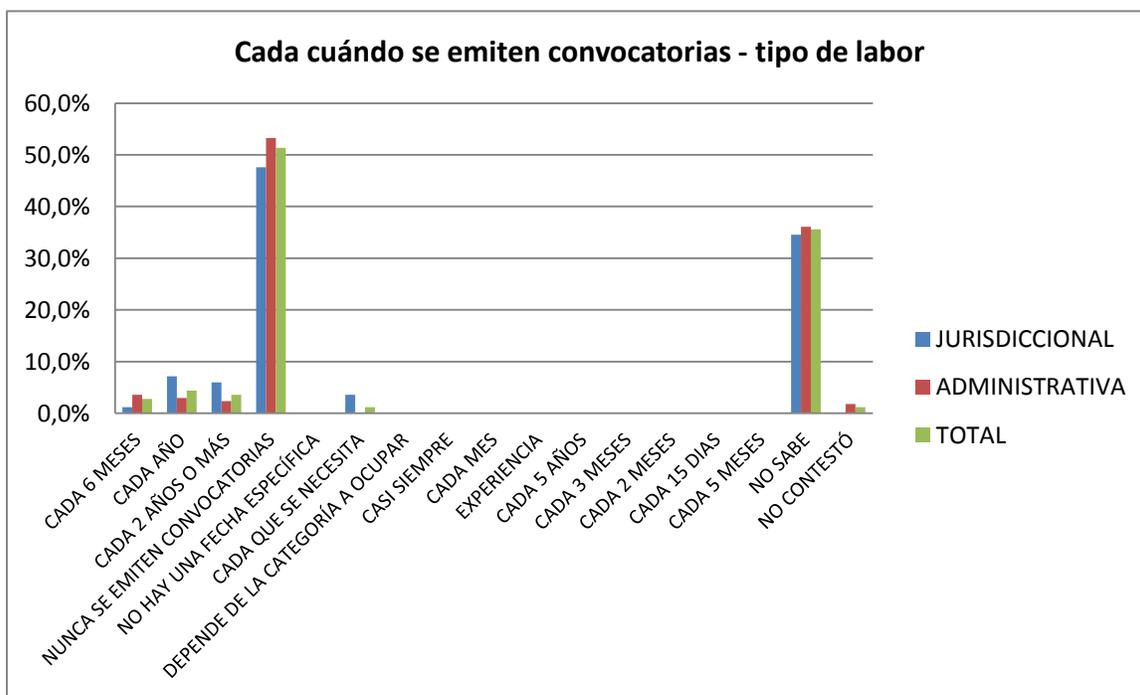
En la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres se definen las acciones afirmativas como “el conjunto de medidas de carácter temporal encaminadas a acelerar la igualdad de hecho entre mujeres y hombres” (art. 5°).

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

El análisis de la información documental se complementa con los resultados de la encuesta, los cuales ayudan a conocer cómo se lleva a la práctica lo que se establece en la norma.

En lo que respecta a las convocatorias, con base en el análisis de la encuesta, a la pregunta de cuándo se emiten las convocatorias para ingresar al Tribunal, llama la atención que más de la mitad del personal de labor administrativa (53.3%) y cerca de la mitad del personal de labor jurisdiccional (47.6%) respondió que nunca. Por su parte, 36.1% del personal de labor administrativa y 34.5% del personal de jurisdiccional señaló que no sabe cada cuando se emiten.

Gráfica 17

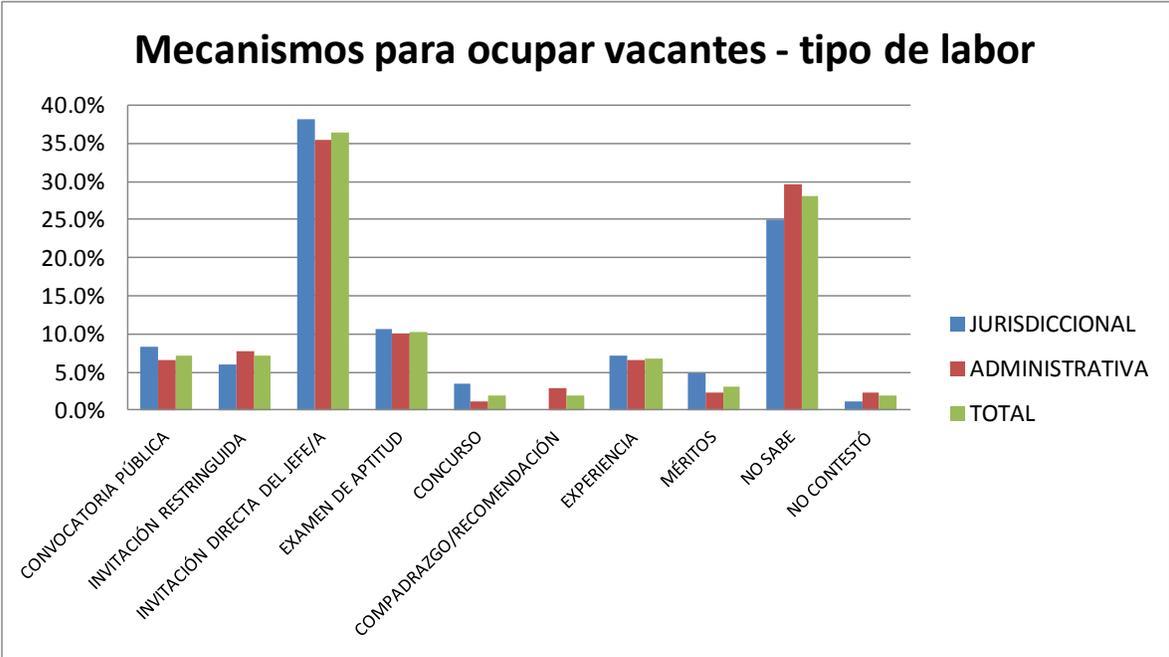


Además de la información revelada por la encuesta, en entrevista se nos dijo que debido a la inestabilidad en los últimos años, el Tribunal, actualmente atraviesa por un proceso de elaboración de procedimientos, por lo que la normatividad no incluye el reclutamiento. En relación con la contratación del personal, en entrevista se develó que no se anuncian las vacantes, sino que el Pleno toma todas las decisiones relativas a contrataciones de personal.

“No hay nada escrito, todos esos nombramientos [...] los hace el Pleno [...] vacantes y contrataciones, lo maneja el Pleno, y ya llegan contratados aquí, a esta dirección, nosotros hacemos todo el trámite” (entrevista).

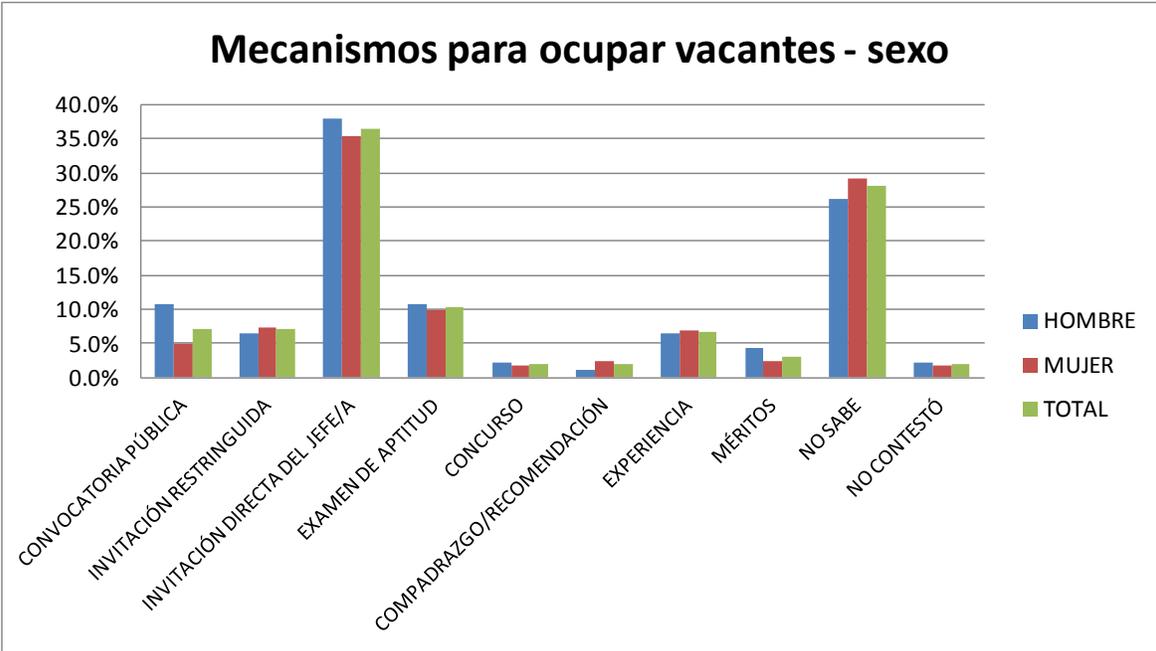
En este sentido, mediante el análisis de la encuesta se identifica que 38.1% del personal de labor jurisdiccional y 35.5% de labor administrativa menciona la invitación directa de la jefa o el jefe como el principal mecanismo mediante el cual se ocupan las vacantes en el Tribunal. No obstante, una amplia proporción del personal, 25.0% del área jurisdiccional y 29.6% de la administrativa, respondió que no sabe. En menor proporción, aproximadamente 10.0% del personal de ambas áreas señaló que se fundamenta en un examen de aptitud.

Gráfica 18



En opinión de 35.4% de las mujeres y 38.0% de los hombres, el mecanismo para ocupar vacantes en el Tribunal es la invitación directa de la jefa o el jefe, semejante a lo que se identificó en el análisis por tipo de labor. Asimismo, una proporción importante del personal, 29.2% de las mujeres y 26.1% de los hombres, dijo que no conoce el mecanismo para ocupar vacantes.

Gráfica 19



Para ahondar en el tema de la valoración que los actores tienen con respecto a los mecanismos de reclutamiento y contratación, vale la pena analizar los resultados de la encuesta. Se preguntó al personal del Tribunal sobre los aspectos que se valoran al seleccionar a una persona para ingresar en las áreas administrativas y jurisdiccionales del Tribunal. El nivel de estudios fue el mejor valorado por las mujeres y mantiene la segunda posición entre los hombres. Éstos mencionaron los conocimientos en primer lugar, y las mujeres le dieron el tercer lugar. Destaca que los hombres señalen la disponibilidad de tiempo completo en tercer lugar y las mujeres lo ubiquen en la cuarta posición. En el mismo sentido, en la labor administrativa este aspecto, la disponibilidad de tiempo, los hombres del área lo ubican en el segundo sitio y las mujeres en tercero. En cambio, entre el personal de labor jurisdiccional es el cuarto lugar de los hombres y el quinto para las mujeres. Es decir, aunque se valoren aspectos como el conocimiento y el nivel de estudios, la disponibilidad de tiempo tiene una clara importancia, que sobre todo identifican los hombres de labor

administrativa. Esto podría considerarse como una desventaja para las mujeres, ya que regularmente ellas quienes tienen menos tiempo disponible por sus tareas en el hogar, el cuidado de hijas e hijos y otros familiares, etcétera.

Tabla 6

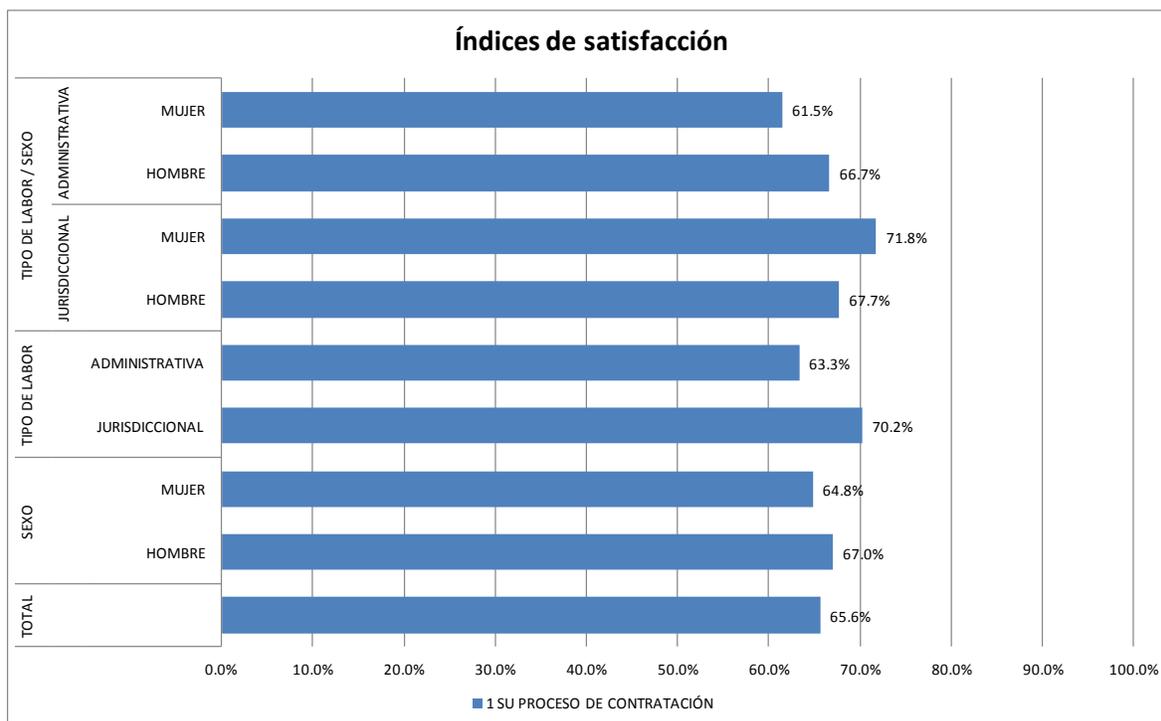
VA.P3 ASPECTOS QUE EN LA PRÁCTICA SE VALORAN MÁS AL SELECCIONAR A UNA PERSONA PARA TRABAJAR EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS/JURISDICCIONALES	TOTAL	Jerarquía							
		SEXO		TIPO DE LABOR		TIPO DE LABOR / SEXO			
		HOMBRE	MUJER	JURISDICCIONAL	ADMINISTRATIVA	JURISDICCIONAL		ADMINISTRATIVA	
						HOMBRE	MUJER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

Estos datos indican la mayor discrecionalidad e incertidumbre con la cual se regula y opera el proceso de reclutamiento y contratación del personal en ambas áreas, lo cual si bien afecta tanto a mujeres como a hombres, tiene mayores repercusiones en las oportunidades laborales de ellas, pues como ya se señaló, los procesos de contratación transparentes, abiertos y basados en méritos limitan la preeminencia de prejuicios de género en la selección del personal, por lo cual son más apropiados para avanzar en la igualdad e oportunidades laborales de mujeres y hombres.

Mediante los resultados de la encuesta se estimó un índice de satisfacción relativo al proceso de contratación en el Tribunal. En una escala donde cero es total insatisfacción y 100.0% es total satisfacción, el índice de satisfacción del personal es regular,⁸ al ubicarse en 65.6%. Este índice no presenta grandes variaciones al realizar el análisis por sexo; no obstante, los hombres presentan un mayor nivel de satisfacción con respecto a las mujeres (64.8 y 67.0%, respectivamente). También mantiene una relación similar en un análisis por tipo de labor, 63.3% en el área administrativa y 70.2% en la jurisdiccional.

⁸ En general, los índices se valoran de la siguiente forma: de cero a 20.0% como muy bajo, de 20.1 a 40.0% como bajo, de 40.1 a 60.0% como regular, de 60.1 a 80.0% como alto, y de 80.1 a 100.0% como muy alto.

Gráfica 20



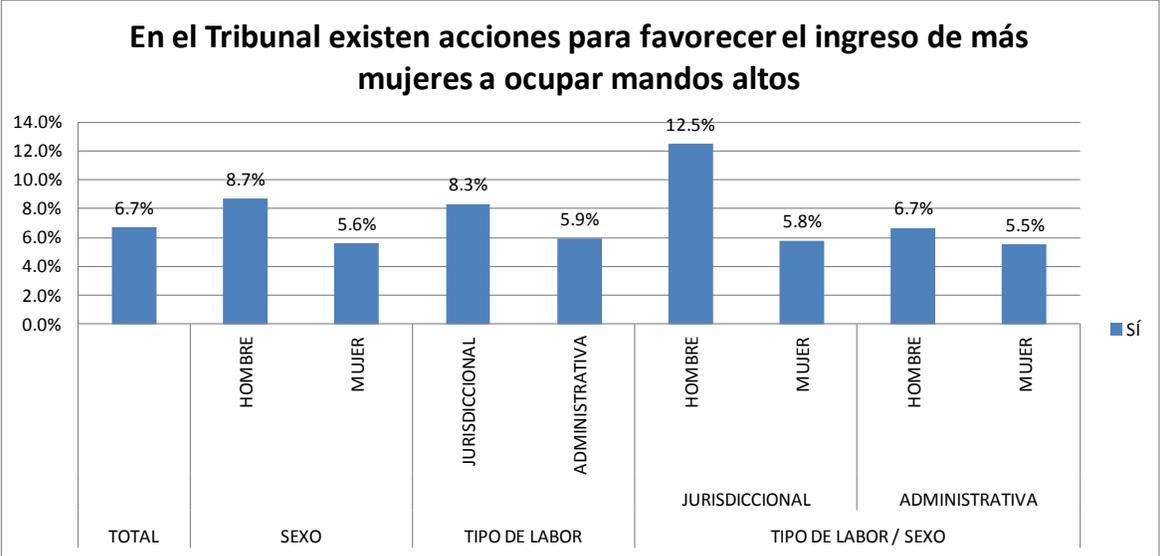
El personal administrativo tiene menor índice de satisfacción que el área jurisdiccional. La relación de esta información con la valoración que se asignó al peso de las recomendaciones para ocupar vacantes, así como la poca apertura de plazas y de transparencia en el proceso puede ayudar a explicar la menor satisfacción del personal administrativo con los procedimientos actuales de reclutamiento y contratación.

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. En opinión del personal directivo, estas medidas son innecesarias 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.

Al indagar sobre la existencia de medidas afirmativas, en la encuesta aplicada al personal del Tribunal se constata el desconocimiento respecto del significado de ellas, ya que aunque no existe ninguna medida al respecto, 6.7% del personal señaló que sí existen. Entre el personal de labor jurisdiccional, 12.5% de los hombres mencionó la existencia de estas acciones, aunque solo 5.8%

de las mujeres opinó en el mismo sentido. Entre el personal de labor administrativa, 6.7% del personal masculino y 5.5% del femenino percibe estas acciones.

Gráfica 21



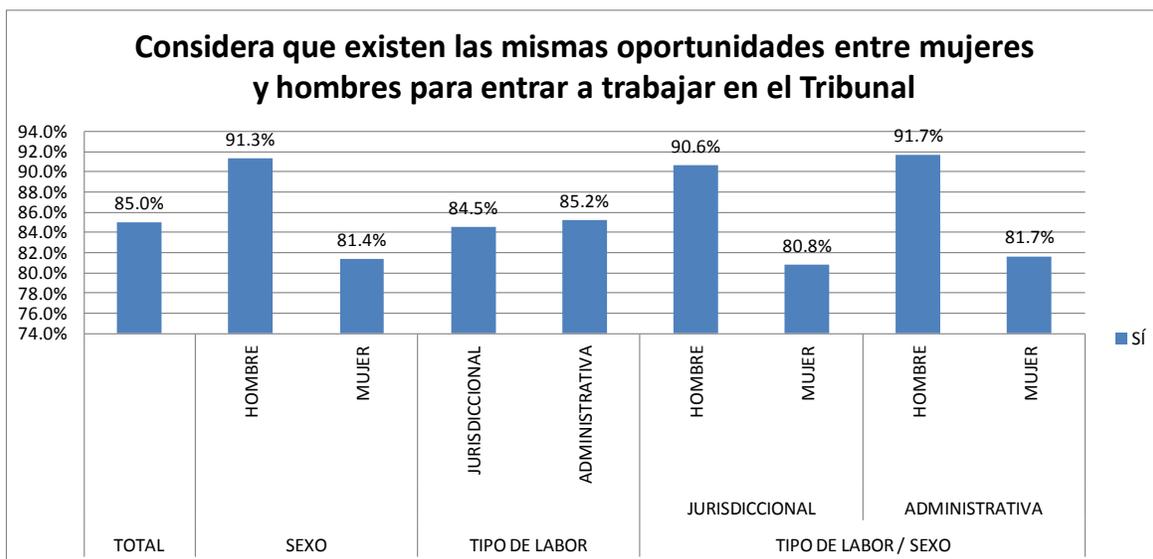
En la encuesta también se exploró el acuerdo del personal con la posible instauración de acciones afirmativas, factor importante de cara a la generación de condiciones que permitan aplicar políticas de igualdad en el Tribunal. A partir de las respuestas obtenidas se elaboró un índice que va de cero a 100%, donde el cero es nulo acuerdo y 100% es pleno acuerdo. Este índice es de 59.7%, aunque está en el límite superior para ser alto, y es de 56.5% para los hombres (regular) y de 61.5% para las mujeres (regular). En un análisis por tipo de labor, para la administrativa el índice es 58.0%, y para la jurisdiccional, 63.1 por ciento.

Gráfica 22



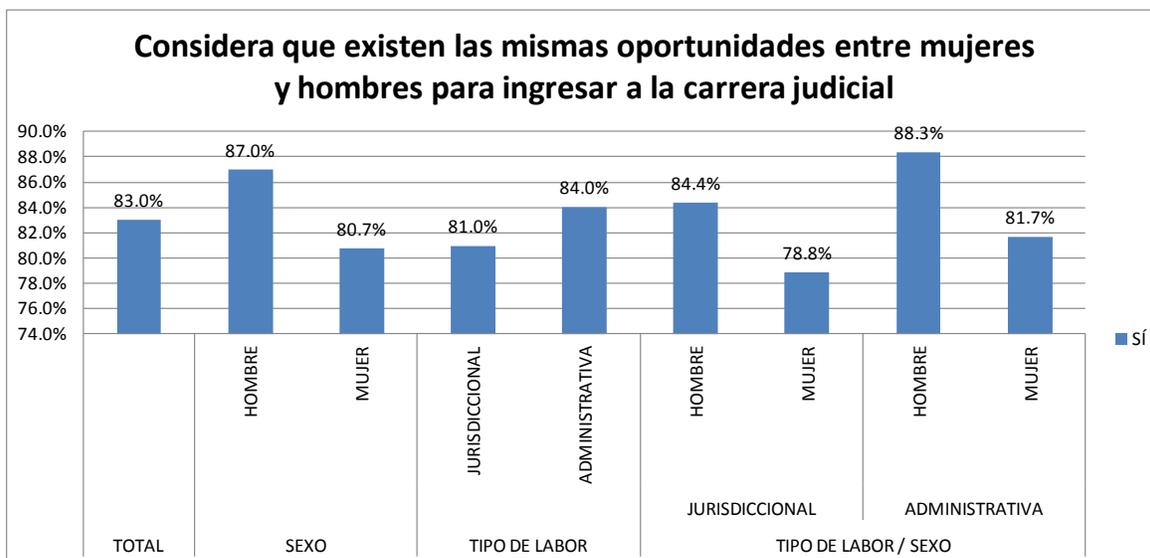
El bajo índice de aceptación a acciones afirmativas en el ingreso al Tribunal puede estar relacionado con el hecho de que una alta proporción del personal, esto es 85.0%, considera que existen las mismas oportunidades entre mujeres y hombres. Los hombres que laboran en el área administrativa son los que en mayor medida perciben igualdad de oportunidades.

Gráfica 23



En el mismo sentido, 83.0% del personal mencionó que existen las mismas oportunidades entre mujeres y hombres para ingresar a la carrera judicial. Del personal de labor jurisdiccional, 84.4% de los hombres y 78.8% de las mujeres considera esta igualdad, semejante a lo que pasa entre el personal de labor administrativa, en la que 88.3% de ellos y 81.7% de ellas identifican las mismas oportunidades para ambos sexos. Así lo muestra la siguiente gráfica:

Gráfica 24



Como se señaló en el análisis del eje 3, Valores y códigos organizacionales, en el discurso del personal expresado en los grupos focales prevalece una visión desconocedora e insensible respecto de los efectos de los roles y condiciones de género que pesan sobre las mujeres y los hombres que laboran en el Tribunal, 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, lo cual no sucede así, como se irá develando a lo largo del capítulo.

Promociones y ascensos

La normatividad relativa a las promociones y ascensos a la que se tuvo acceso fue la Constitución del Estado, la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y Municipios; la Ley Orgánica del Poder Judicial, el Reglamento a la Ley Orgánica y el Reglamento de Escalafón para Trabajadores de Base.

La citada Ley de los Trabajadores establece los lineamientos generales que deberán seguir los sistemas de escalafón estatales para los trabajadores de base. Los procesos de ascenso serán solo para el personal con más de seis meses de antigüedad (art. 55), a partir de cinco criterios: 1) conocimientos, habilidades y competencias,⁹ 2) aptitud, 3) disciplina y puntualidad, 4) antigüedad, 5) menciones honoríficas (art. 57). El proceso de ascenso será mediante concurso (art. 65), y quien tenga la mejor calificación en dicho concurso accederá al puesto (art. 68).¹⁰

Sin embargo, los tabuladores o sistemas de registro y evaluación deberán precisarse en el respectivo reglamento (art. 59). La misma ley plantea que cada poder deberá expedir un Reglamento de Escalafón adecuado: “En cada Poder del Estado y Municipio se expedirá un Reglamento de Escalafón conforme a las bases establecidas en este Título, el cual se formulará, de común acuerdo, por el titular y el Sindicato al que pertenezcan los trabajadores del Poder o Municipio respectivo” (art. 56). Reglamento que al parecer no existe para el Poder Judicial, pues cuando fue solicitado el equipo de investigación recibió el Reglamento de Escalafón que data de 1977 (anterior a la actual ley) y que aplicaría para todos los poderes del estado.

⁹ Este criterio no implica una exanimación, pues, como se aclara en el Reglamento de Escalafón, este criterio se comprobaba con los documentos de los estudios realizados y la ficha de trabajo con la que se le evalúa periódicamente. Los criterios mencionados son considerados factores escalafonarios en dicho reglamento.

¹⁰ Todos estos elementos están considerados también en el Reglamento de Escalafón.

En el reglamento mencionado se establece que “para ocupar plazas de base cuyo desempeño exija determinados conocimientos técnicos o prácticos, destreza, entrenamiento y conocimientos especiales, los interesados deberán someterse a un examen de competencia” (Reglamento de Escalafón, 1977, art. 61), el cual será promediado con los resultados de los factores escalafonarios que mencionan tanto la Ley como el Reglamento (art. 63). Los factores escalafonarios tienen un puntaje predefinido, según el tipo de trabajador (manual, obrero, administrativo, especializado y profesional).

En contraste con esta normativa, durante el trabajo de campo se pudo observar que dichos concursos rara vez se llevan a cabo. En entrevista, por ejemplo, se mencionó la poca frecuencia con la que llegan a darse las oportunidades de ascenso dentro del Tribunal.

Por su parte, las promociones y los ascensos para los puestos jurisdiccionales también se rigen por el Reglamento a la Ley Orgánica, el cual no establece criterios, solo atribuciones. El artículo 67° establece que “[e]l Instituto de Estudios Judiciales es la Dependencia del Tribunal Superior de Justicia a la cual se le ha asignado la responsabilidad de preparar, actualizar al personal que aspira a trabajar en la Administración de Justicia del Fuero Común o que ya se encuentra dentro de ella, especializar a los que deseen ocupar puestos superiores y apoyar la investigación jurídica a efecto de contribuir a una mejor impartición de justicia así como la profesionalización de la carrera judicial” (Congreso del Estado, 1990: 20). Llama la atención la mención aquí a la carrera judicial, ya que no está establecida en ninguno de los ordenamientos consultados. La inexistencia de la carrera judicial se confirmó durante las entrevistas realizadas a personal directivo de la institución:

“Bueno, una carrera judicial, tácita, como eso, no; es una de las propuestas del presidente actual, en coordinación con el gobierno, de crear en sí lo que es la carrera judicial, yo soy actuario, luego secretaria de acuerdos, luego proyectista, y voy subiendo de escalafón, no; nosotros nos dividimos en los abogados, y los ingenieros, y los licenciados en otras áreas administrativas, contadores, informática” (mujer, entrevista, enlace institucional).

“O sea, aquí tu entras, no sé, como actuario [...] el pleno acordó contratarte con fecha 26 de agosto de 2011. Entras como actuario, para serlo no tienes que ser licenciado en Derecho, pero se busca ese perfil, al menos así lo maneja el pleno; trabajas como actuario, según tu desempeño vas subiendo, puedes llegar, no sé, a ser secretario de estudios y proyectos de un juzgado, secretario de

acuerdos del juzgado, es el camino que se sigue más o menos. No hay lineamientos, no hay nada escrito que nos diga, tú vas a ser actuario, y luego vas a ser secretario de estudios y proyectos de un juzgado, luego secretario de acuerdos, y como vas demostrando un buen desempeño ahora el Pleno te contrata como secretario de estudios y proyectos de sala, o secretario de acuerdos de sala, y, hablando de carrera judicial, luego te nombró juez. No hay nada escrito, todos esos nombramientos que te mencioné, los hace el pleno” (entrevista, hombre, Dirección de Recursos Humanos).

Para los cargos superiores del ámbito jurisdiccional se establece que éstos los ocuparán, de preferencia, integrantes del Poder Judicial. Así es para el caso de magistrados (Constitución del Estado, art. 92) y jueces (Ley Orgánica del Poder Judicial, art. 35).

Durante el trabajo de campo también fue posible verificar que la periodicidad de exámenes de oposición no está determinada. En consecuencia, en la práctica no se cuenta con criterios claros que determinen la periodicidad con que se pueden dar los ascensos o las promociones.

Se tuvo acceso a tres convocatorias para el personal jurisdiccional –para juez, secretario de acuerdos y actuario especializados en justicia para adolescentes– en las cuales se establecen los siguientes requisitos: podrán concursar quienes “[sean] licenciados en derecho que laboran en el poder judicial del estado [...] mayores a 25 años de edad y menores a 65; [...] ciudadano sudcaliforniano [...], no ser ministro de culto alguno, tener reconocida honradez, probidad y buena conducta” (Tribunal Superior de Justicia, 2007).

Es importante indicar que a pesar de no utilizarse un lenguaje incluyente, en las convocatorias revisadas no hay elementos que limiten la participación a personas de determinado sexo. Esta aparente imparcialidad puede, sin embargo, derivar en discriminación indirecta al no considerar las condiciones de muchas mujeres que dedican buena parte de su tiempo a labores domésticas y el cuidado de la familia, lo que reduce su disponibilidad de tiempo para desarrollar otras capacidades y formarse profesionalmente, no así para la mayoría de los hombres.

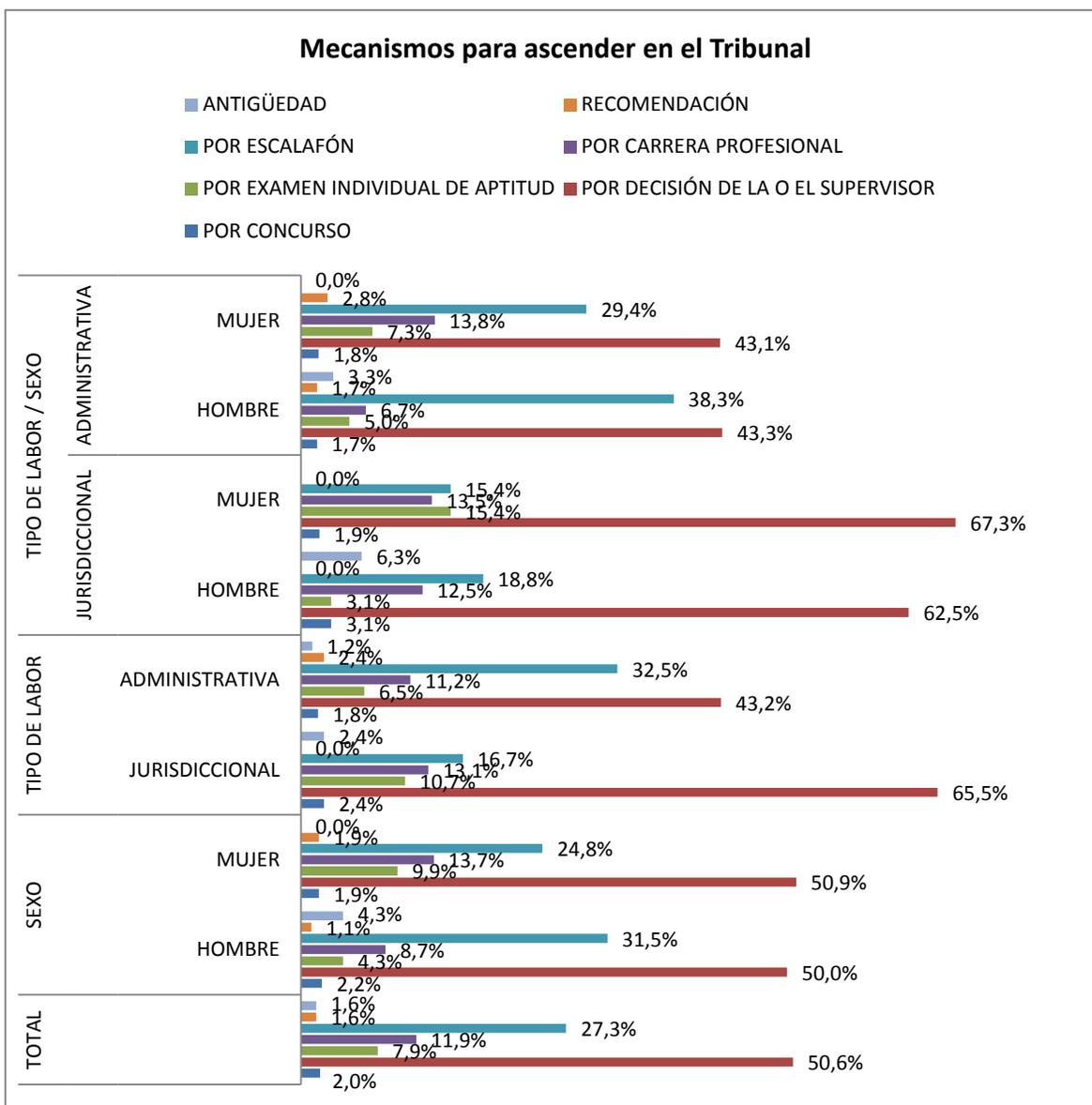
En suma, en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Baja California Sur (TSJEBCS) no existe la carrera judicial. Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, esta situación facilita la persistencia de discriminación y de relaciones desiguales, puesto que posibilitan comportamientos

discrecionales en la asignación de cargos —fuertemente vinculados con la presencia de expresiones simbólicas de dominio masculino.

En lo que respecta a las acciones afirmativas, la normativa que rige al Poder Judicial del estado no establece su existencia para ascensos ni promociones. Como se mencionó en el capítulo anterior, de acuerdo con la información recabada en grupos focales, en general se percibe un rechazo hacia la inclusión de medidas encaminadas a lograr la igualdad de género, tales como las acciones afirmativas, pues se considera que ya existe igualdad laboral.

En la encuesta se indagó acerca del conocimiento de las y los trabajadores de la institución respecto de los mecanismos de ascenso; la información recopilada es relevante. Los resultados indican que la mitad del personal, esto es, 50.6%, considera como mecanismo más común para ascender en el Tribunal la decisión de la o el supervisor, y 27.3% lo adjudica al escalafón. Entre el personal de labor jurisdiccional es mayor la proporción que lo atribuye a una decisión de la o el supervisor: 67.3% de las mujeres y 62.5% de los hombres. Entre el personal de labor administrativa es menor el nivel de esta respuesta, pero 43.1% de mujeres y 43.3% de hombres también lo adjudican a una decisión de la o el supervisor, y 38.3% de los trabajadores y 29.4% de las trabajadoras de este tipo de labor lo atribuyen al escalafón.

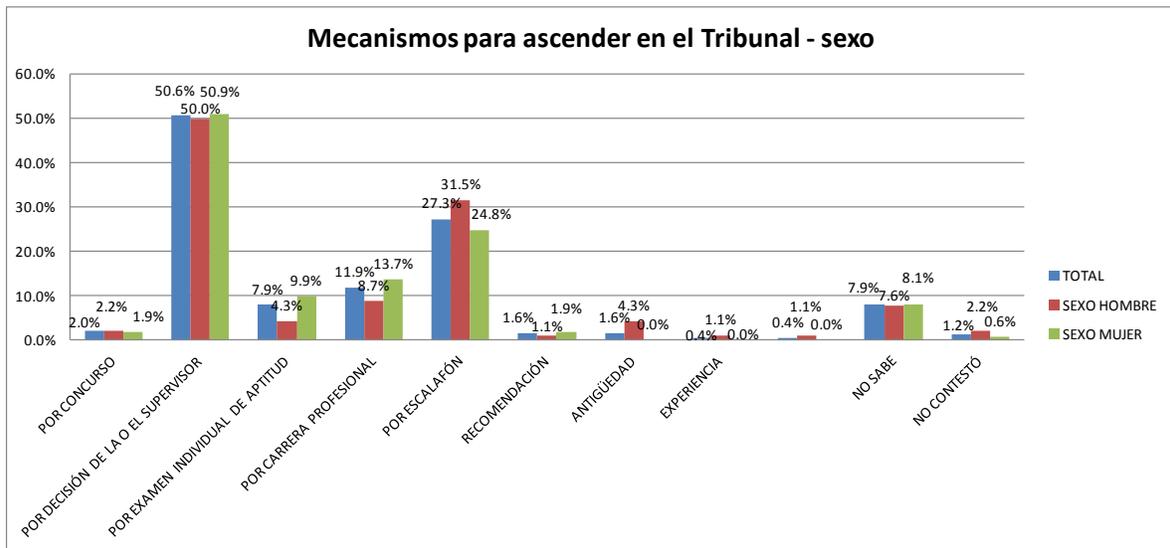
Gráfica 25



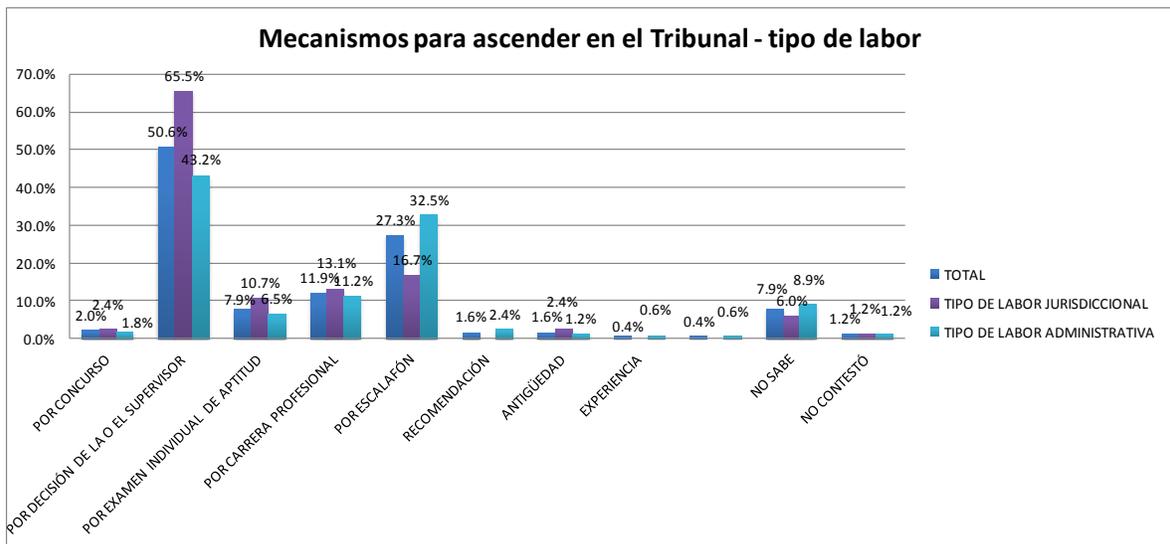
En el mismo sentido, la mitad de mujeres y hombres mencionan que el mecanismo de ascenso en el Tribunal se basa en la decisión de la supervisora o el supervisor. Además, 31.5% de los trabajadores y 24.8% de las trabajadoras consideran que se debe al escalafón. Asimismo, 65.5% del personal de labor jurisdiccional y 48.2% del de labor administrativa menciona que el ascenso responde a una decisión de la supervisora o el supervisor. Tal vez como reflejo de lo establecido en la normativa laboral, 32.5% del personal de labor administrativa señaló que el ascenso se da por escalafón, mientras que del personal de labor jurisdiccional solo 16.7% lo menciona. En contraste, la valoración concedida al ascenso en el Tribunal por medio de examen individual de aptitud, el

concurso o la experiencia es comparativamente menor a los otros aspectos. Es decir, los elementos que podrían medir el desempeño del personal de una manera objetiva y definir qué persona es merecedora de un ascenso son los que menos menciona el personal encuestado. Así lo ilustran las gráficas 26 y 27.

Gráfica 26



Gráfica 27



Con respecto a la práctica en el ascenso entre hombres y mujeres, en grupo focal se mencionó que es igualmente difícil para ambos en las labores administrativas.

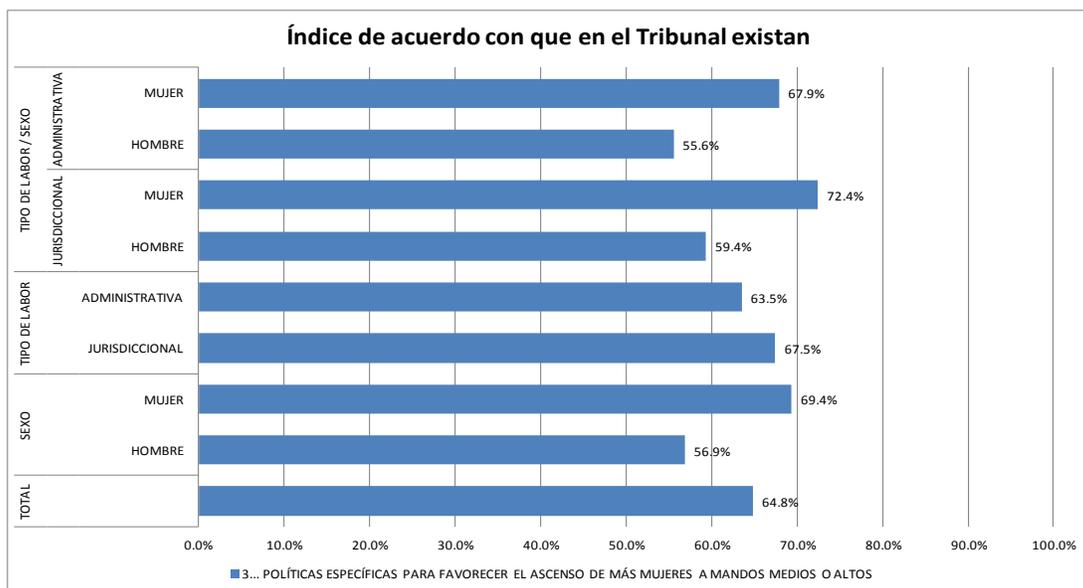
“El problema del Tribunal siento yo [...] es que las deja años en el mismo lugar [...]” (mujer, grupo focal).

Sin embargo, tanto hombres como mujeres reconocen que puede ser mucho más difícil para una mujer ascender dentro de la rama jurisdiccional debido a los traslados fuera de La Paz, que además de que los anuncian con muy poca anticipación, rechazarlo implica el despido.

“[...] a lo mejor para ellos es más fácil... porque dicen: “yo me tengo que ir por mi trabajo y me voy” Y ahí dejan a la mujer y en ocasiones se la llevan [...] yo he escuchado a compañeros que dicen que mejor dejan a su familia en algún lugar por lo que dices, cualquier problema con los hijos [...]” (grupo focal).

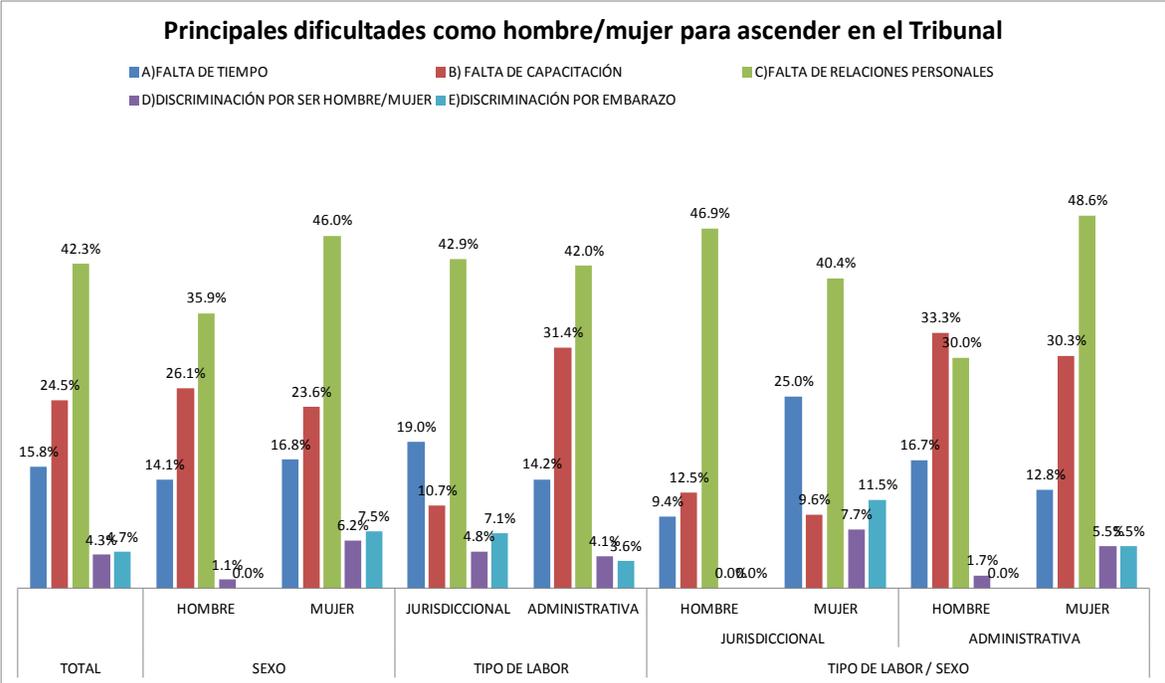
Al respecto es importante señalar que el índice de acuerdo del personal del Tribunal con el establecimiento de medidas afirmativas que faciliten el ascenso de las mujeres es relativamente bajo, 64.8%. En el análisis por sexo, las mujeres presentan un índice más alto que los hombres (69.4 vs. 56.9%). En relación con las áreas jurisdiccional y administrativa, es relevante que en ambos casos el índice de aceptación del personal femenino sea más alto que el de los hombres, aunque las mujeres del área jurisdiccional son quienes presentan el mayor índice de acuerdo (72.4%). En cambio, los hombres de ambas áreas presentan regular acuerdo con la introducción de acciones afirmativas en este sentido.

Gráfica 28



Respecto a la dificultad para ascender, llama la atención que la principal dificultad para hacerlo en el Tribunal, identificada entre el personal, es la falta de relaciones personales (43%); 24.5% lo adjudicó a la falta de capacitación, y 15.8% lo atribuyó a la falta de tiempo. En opinión de 46.9% de los hombres y 40.4% de las mujeres de labor jurisdiccional, la falta de relaciones personales es la principal limitante. Coinciden con esta respuesta 48.6% de las mujeres y 30.0% de los hombres de labor administrativa. Sin embargo, es relevante indicar que 33.3% de los trabajadores de esta área mencionaron la falta de capacitación. Es decir, los hombres de labor administrativa consideran de forma semejante la capacitación y las relaciones personales como elemento clave para ascender en el Tribunal, pero las mujeres identifican con mayor intensidad el elemento subjetivo de estas relaciones para el desarrollo laboral en el Tribunal.

Gráfica 29



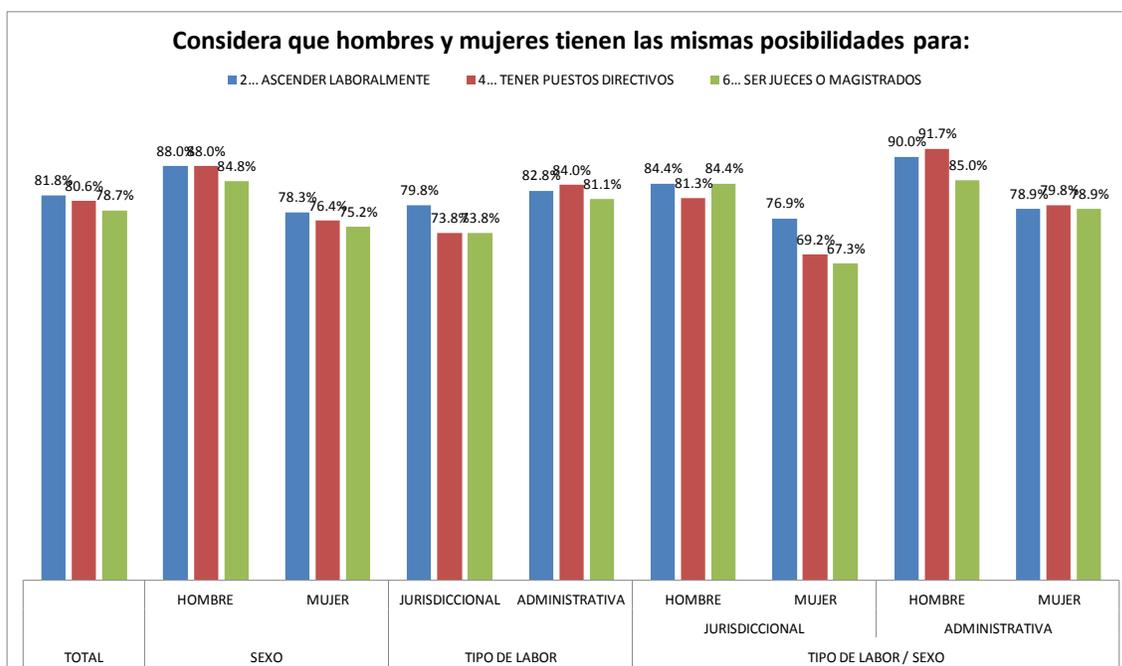
Estos resultados de la encuesta complementan lo que ya se trató en el capítulo anterior en relación con lo expresado en grupos focales, en los cuales se mencionó constantemente que la disponibilidad es uno de los elementos de mayor valía para las autoridades.

“Disponibilidad de tiempo [...] si, porque vas a sacrificar a la familia, pero él tiene el compromiso, más bien está haciendo el compromiso, de que va a estar ahí, cuando se requiera estar ahí, en el juzgado, y ahora sí que en cualquier lugar” (hombre, grupo focal).

Esto afecta la promoción laboral de las mujeres porque realizan dobles trabajos; es consecuencia del trabajo no remunerado al cuidar a hijas e hijos u otras personas, y al realizar trabajo doméstico, aún después de jornadas de trabajo remunerado.

No obstante esta situación, la población encuestada del Tribunal tiene una alta consideración del hecho de que las mujeres y los hombres tienen las mismas posibilidades de ascender laboralmente, de tener puestos directivos y de ser jueces o magistrados. Los resultados de la encuesta muestran, por ejemplo, que alrededor de 81% del personal lo considera así. Esta percepción es mayor en los hombres en relación con las mujeres. Del personal de labor jurisdiccional, 67.3% de las trabajadoras considera que existen las mismas oportunidades para ser jueces o magistrados, 84.4% de los hombres señala lo mismo. En el mismo sentido, del personal de labor administrativa, 79.8% de las mujeres identificó que existen las mismas posibilidades entre ellas y hombres para tener puestos directivos, y 91.7% de los varones de esta área indicó también esta repuesta.

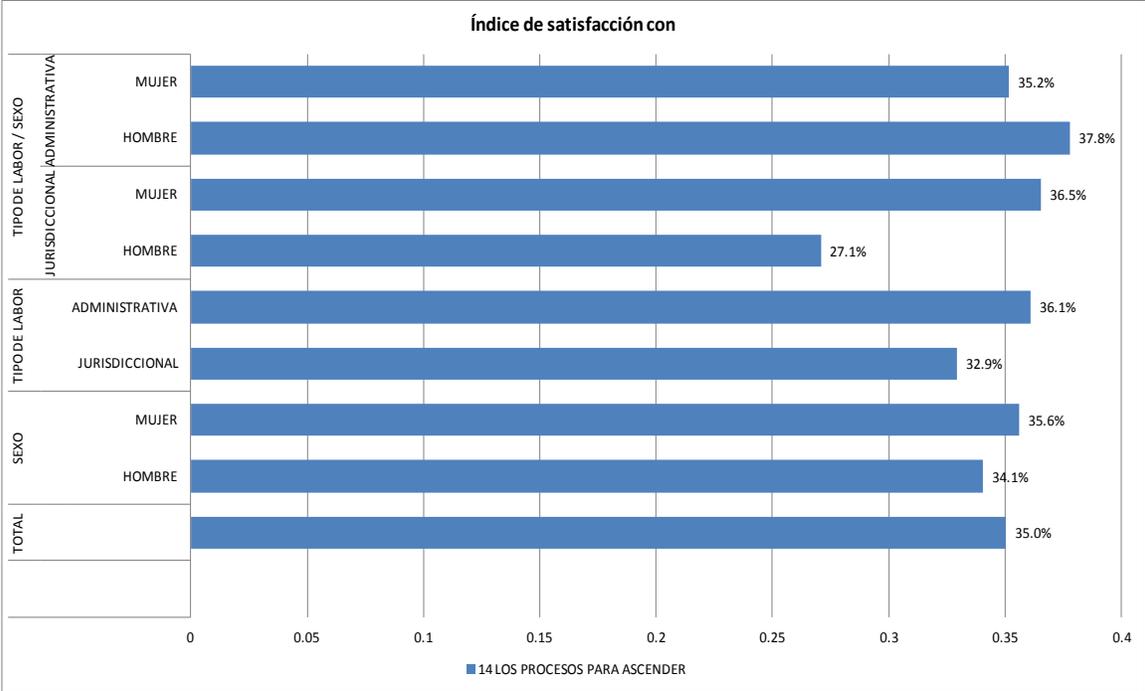
Gráfica 30



Para conocer la práctica en las promociones y los ascensos se analizarán los resultados de la encuesta. Se midió la satisfacción del personal sobre las promociones y ascensos en el Tribunal por medio de un índice con un rango de cero a 100%, donde cero es nula satisfacción, y 100%, total satisfacción.

El índice de satisfacción del personal acerca de los procesos para ascender en el Tribunal es bajo (35.0%). El índice de los hombres de labor jurisdiccional es de 27.1%, aunque para los varones de labor administrativa es 37.8%. Mientras que las mujeres de labor jurisdiccional y administrativa presentan un índice de 36.5y 35.2%, respectivamente. Esta baja satisfacción tal vez sea resultado de la escasa movilidad de personal, aunada a la falta de claridad en los criterios y la discrecionalidad de los procesos de ascenso.

Gráfica 31



En este sentido, como ya se mencionó en el capítulo anterior, una de las principales preocupaciones tanto de hombres como de mujeres es la falta de estabilidad con respecto a los traslados fuera de La Paz. Las decisiones sobre los movimientos las toma el Pleno todos los martes. Dichas decisiones son comunicadas al personal con dos o tres días de anticipación (a veces menos).

“No se tiene consideración en cuanto a eso [...] es que a nosotros nos dan nuestro puesto, es juez de primera instancia, y de acuerdo a las necesidades que el tribunal tenga hoy te dicen: ‘Hoy te ocupo aquí y mañana te puedo ocupar en Guerrero Negro’ y te mandan a 800 km de carretera, 12 horas de camino y te dicen que te tienes que presentar en 12 horas. Es una situación casi imposible...” (grupo focal).

Ello representa, según se dijo en grupo focal, además de una gran inestabilidad, una completa dificultad para planear tanto la vida personal como la familiar. Por ello, se dijo que en el clima laboral se percibe una fuerte presión e incluso miedo a las decisiones sobre los ascensos que puede llegar a tomar el Pleno.

No obstante tal situación, el personal no la reconoce (tanto mujeres como hombres) como un obstáculo de género, sino como una consecuencia de la forma de organización laboral. Desde el equipo de investigación esto se percibe como naturalización de las situaciones de desigualdad en que viven hombres y mujeres al interior del Tribunal, y que dificultan aún más el ascenso a al personal femenino que al masculino.

Licencias de maternidad y paternidad

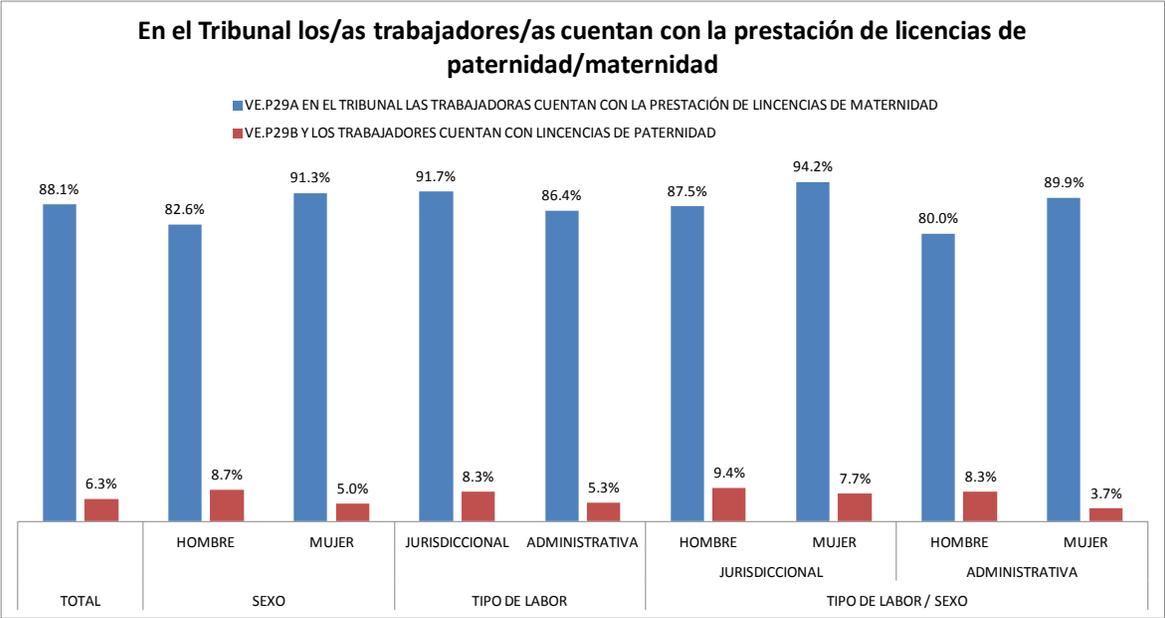
La Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y Municipios, que rige para el personal de base, establece en su artículo 29 que “[...] las mujeres disfrutarán de un mes de descanso antes de la fecha que aproximadamente se fije para el parto y de otros dos después del mismo. Durante la lactancia tendrá un descanso extraordinario por día de una hora para amamantar a sus hijos, a solicitud de la empleada” (*Boletín Oficial del Gobierno de Baja California Sur*, 2004: 5). La misma ley menciona que las mujeres recibirán atención médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria cuando se requiera en caso de maternidad. Dicha normativa no contempla la existencia de las licencias de paternidad.

Las licencias de maternidad las regula la normativa analizada y su existencia se confirmó tanto en entrevistas como en grupos focales. A continuación se muestran los resultados de la encuesta relativos a lo que sucede en la práctica con las licencias de maternidad.

Los resultados de la encuesta muestran que 88.1% del personal sabe que las trabajadoras cuentan con la prestación de licencias de maternidad, y 6.3% del personal mencionó que los trabajadores

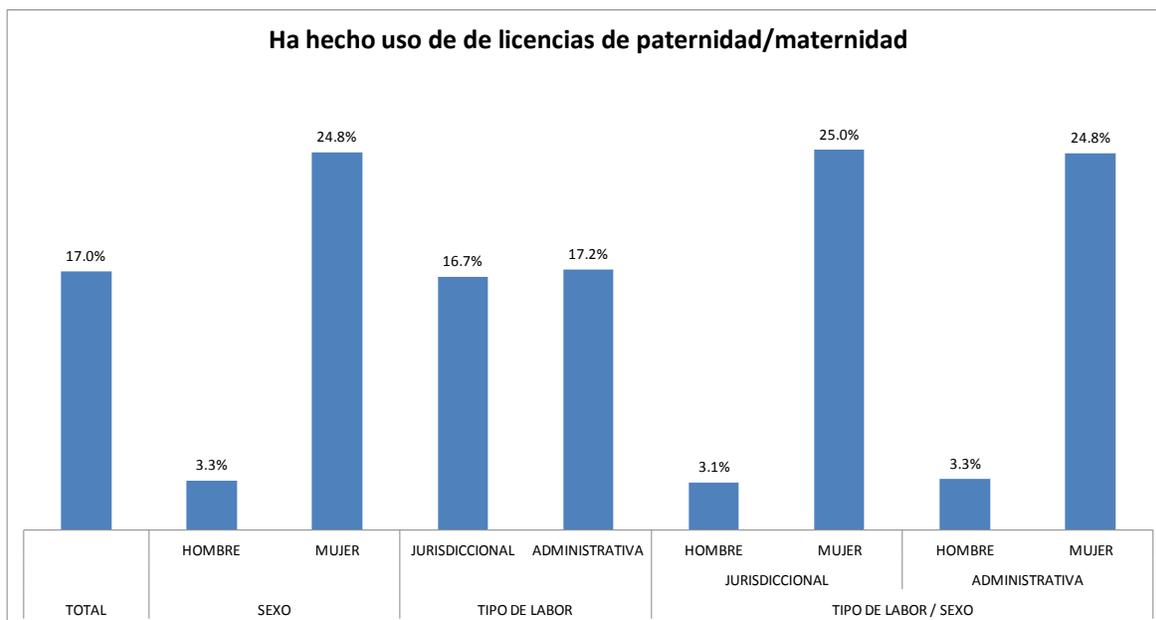
cuentan con licencias de paternidad. Llama la atención que 8.7% de hombres y 5.0% de mujeres señalan que los trabajadores cuentan con licencias de paternidad, lo que, como ya se mencionó, no se incluye en la normatividad.

Gráfica 32



Según lo expresaron las mujeres, 24.8% utilizó las licencias de maternidad. Por tipo de labor, 25.0% de las mujeres del área jurisdiccional informó haber aprovechado licencias, lo mismo que 24.8% del personal femenino del área administrativa. Entre los hombres, 3.3% respondió haber recurrido a las licencias de paternidad.

Gráfica 33



Uno de los objetivos de la encuesta fue indagar sobre las probables consecuencias que podrían enfrentar las o los trabajadores al solicitar los permisos o licencias a los cuales tienen derecho. El exceso de carga de trabajo, por ejemplo, no le permite al personal apegarse al horario laboral, en particular al personal de labor jurisdiccional. Esto puede repercutir incluso en el uso de la licencia de maternidad o un permiso de lactancia.

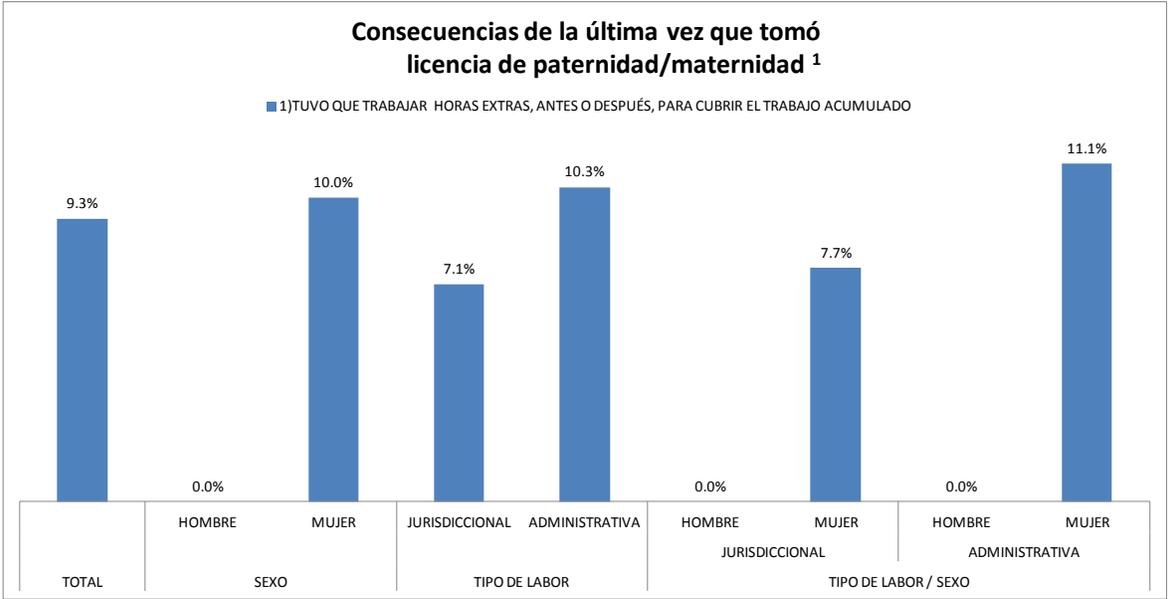
Según la encuesta, del personal que ha utilizado las licencias de maternidad, una de cada diez mujeres respondió que se vio obligada a trabajar horas extras, antes o después, para cubrir su trabajo acumulado como consecuencia de la última ocasión que pidió licencia de maternidad. Esta respuesta la dio 7.7% de las mujeres del área jurisdiccional y 11.1% de las trabajadoras del área administrativa. Por su parte, la población masculina encuestada no informó de esta consecuencia (ver gráfica 34).

La encuesta también reveló la presencia de otro tipo de consecuencias, como los comentarios desagradables de parte de superiores jerárquicos: 2.5% las trabajadoras que tomaron la licencia de maternidad así lo afirman; en el área administrativa, 3.7% de las mujeres lo padeció. El personal femenino del área jurisdiccional no señaló esta consecuencia. Asimismo, los hombres encuestados no mencionaron haber sufrido este tipo de comentarios (ver gráfica 35).

En el área jurisdiccional, 23.1% de las mujeres señaló que fueron cambiadas de área como consecuencia de su licencia de maternidad. Este dato lo aportó 3.7% de las mujeres del área administrativa. Ningún hombre padeció esta consecuencia al pedir licencias de paternidad (ver gráfica 36).

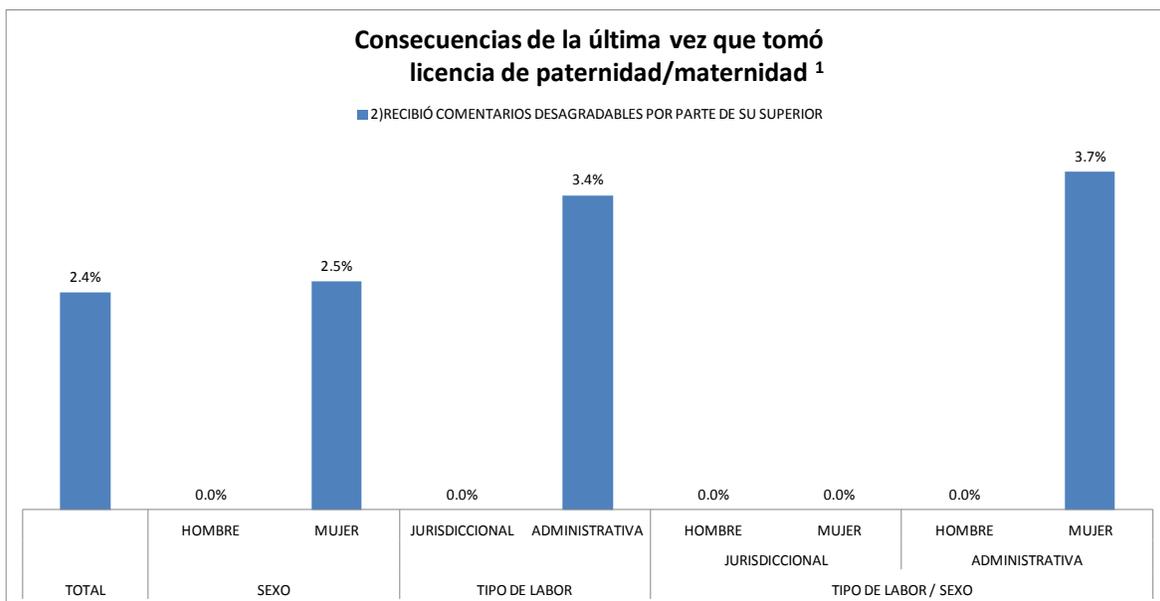
Es relevante que la mitad del personal masculino del área administrativa dijo sentirse desplazada de su responsabilidad o espacio físico como consecuencia de tomar una licencia de paternidad. En el área jurisdiccional, 7.7% de mujeres también experimentaron este desplazamiento (ver gráfica 37). Finalmente, 7.7% de mujeres del área jurisdiccional y 3.7% de las del área administrativa mencionaron que se les negó su hora de lactancia (ver gráfica 38).

Gráfica 34



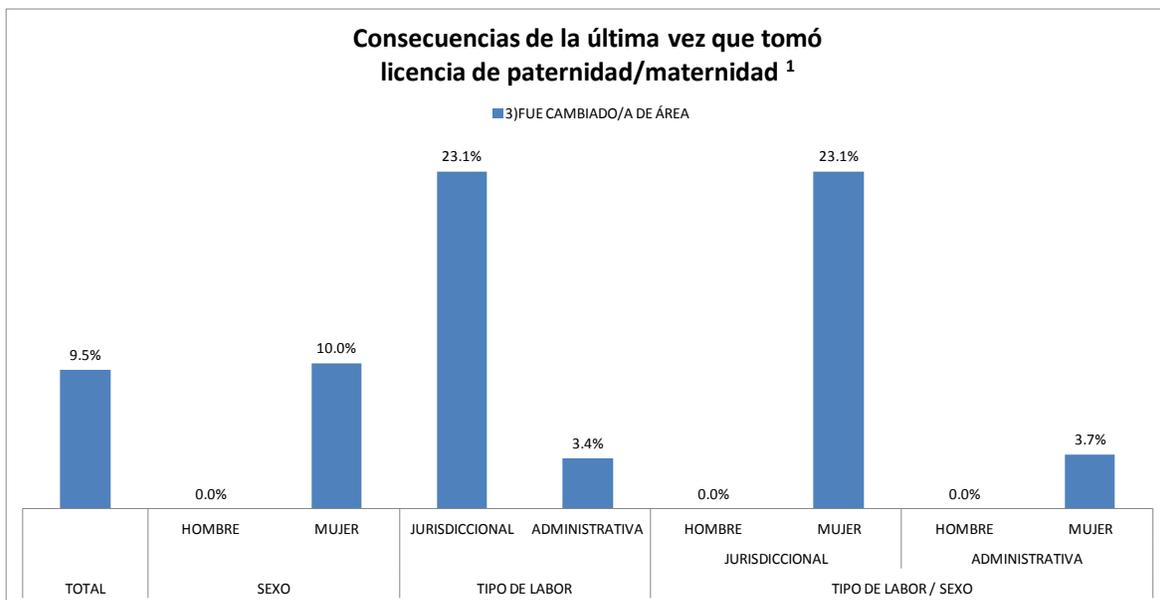
¹ Porcentaje respecto de las personas que han hecho uso de la licencia

Gráfica 35



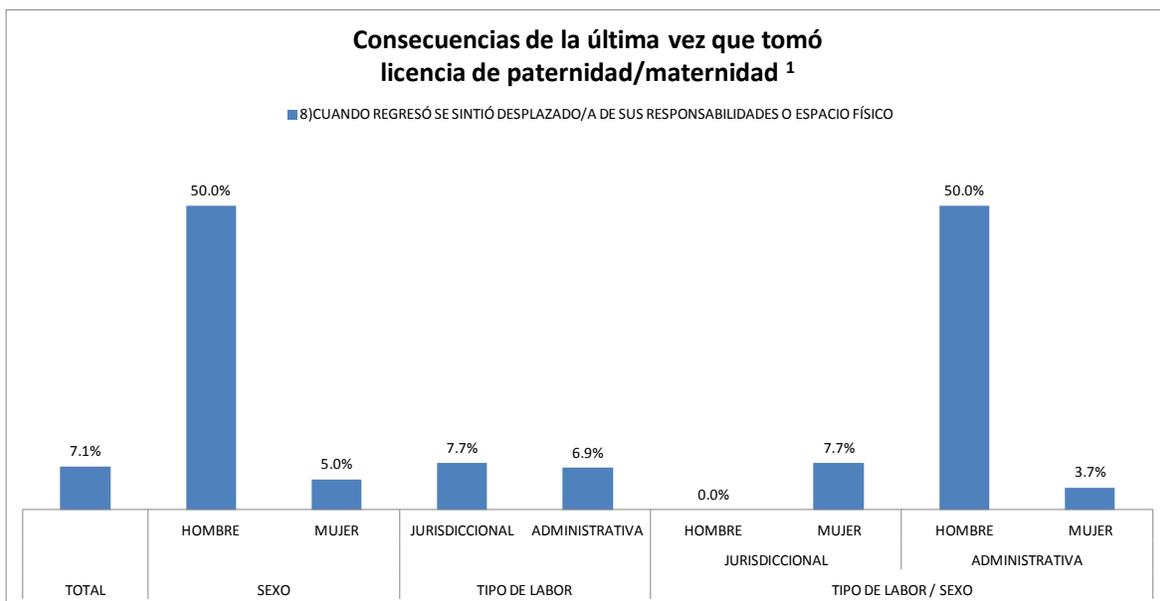
¹ Porcentaje respecto de las personas que han hecho uso de la licencia

Gráfica 36



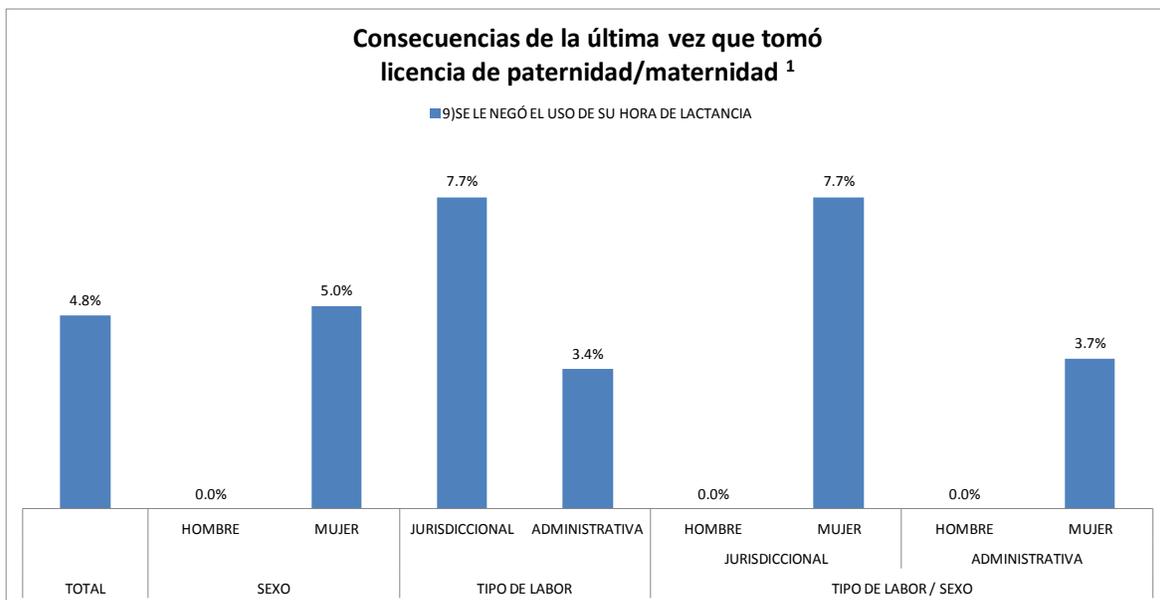
¹ Porcentaje respecto de las personas que han hecho uso de la licencia

Gráfica 37



¹ Porcentaje respecto de las personas que han hecho uso de la licencia

Gráfica 38

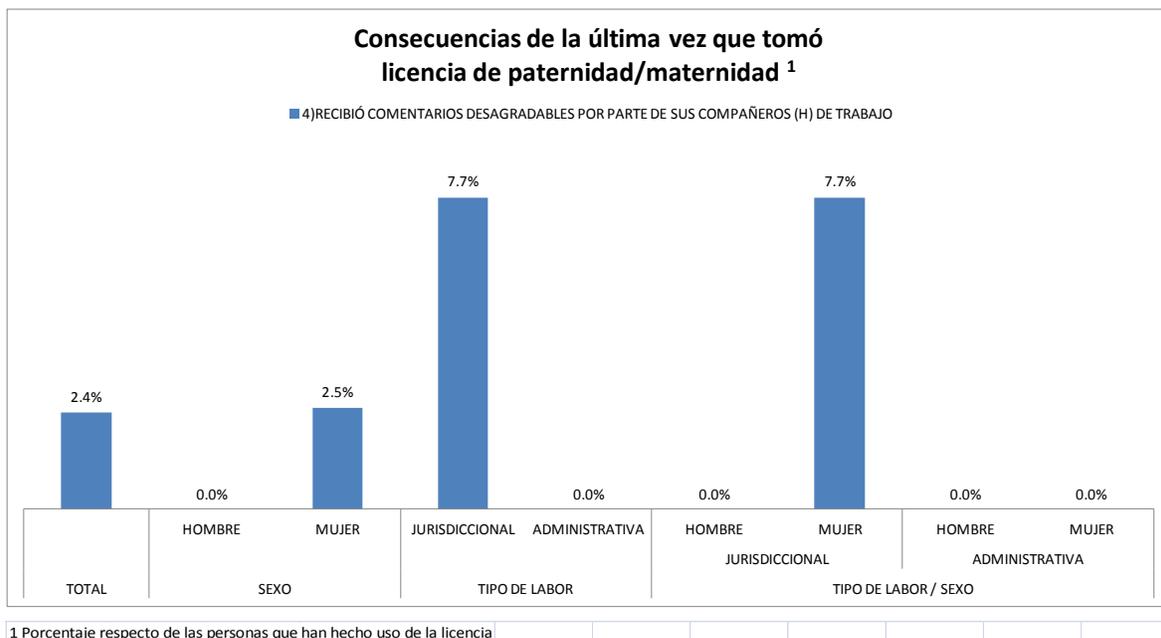


¹ Porcentaje respecto de las personas que han hecho uso de la licencia

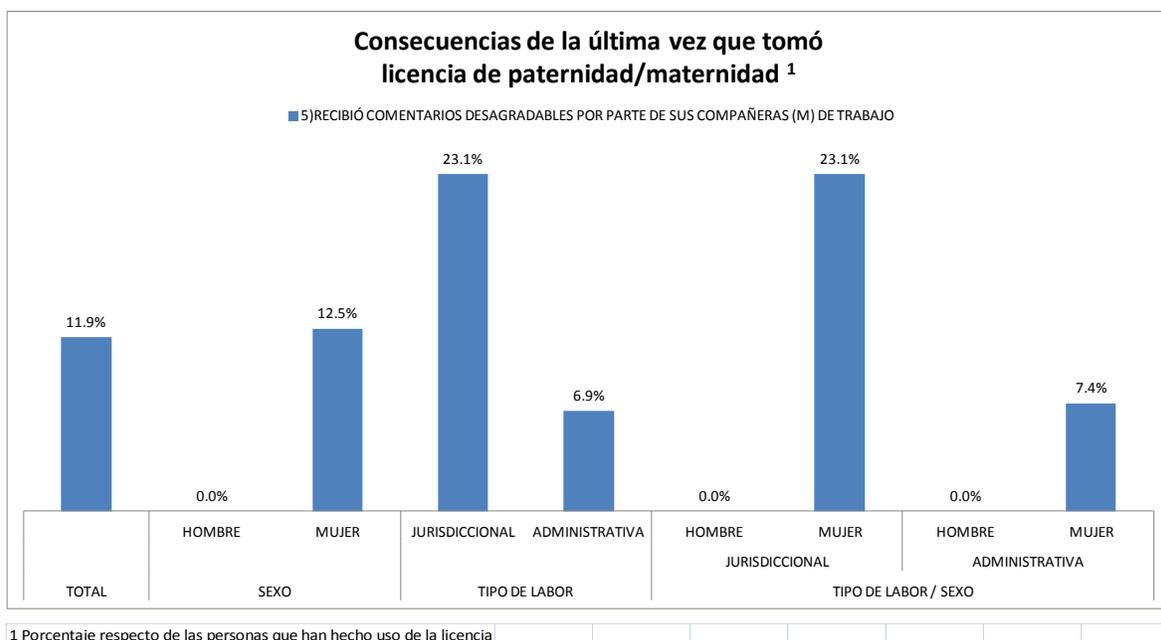
Además, 7.7% de las mujeres del área jurisdiccional recibieron comentarios desagradables de sus compañeros varones (ver gráfica 39), y en mayor medida de parte de las compañeras trabajadoras, ya que 23.1% de las mujeres de esta área lo señalaron. Asimismo, 7.4% de las

mujeres del área administrativa también vivieron estos comentarios de parte de sus compañeras de trabajo. La población masculina no reporta haber recibido comentarios desagradables (ver gráfica 40).

Gráfica 39

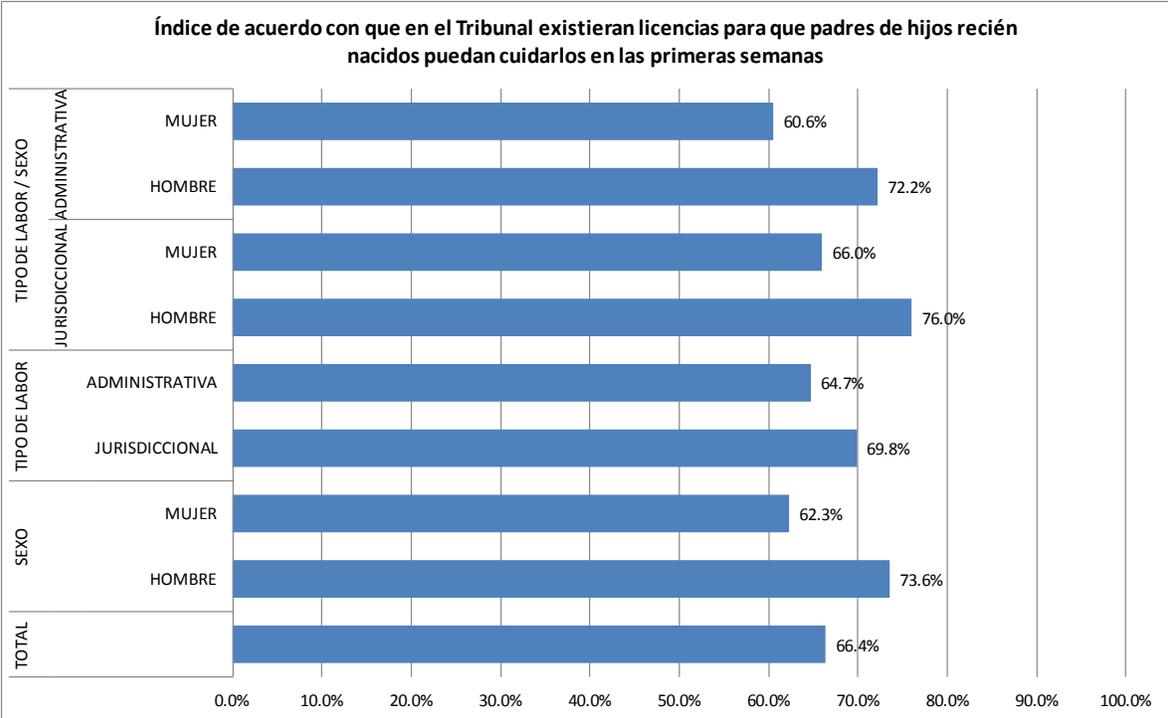


Gráfica 40



Como se señaló en el eje 3, Valores y códigos organizacionales, en la encuesta también se pregunto al personal si estaba de acuerdo con que se estableciera la licencia de paternidad, el índice de acuerdo fue levemente superior a 66.4%. Se detectaron diferencias entre el acuerdo con esta medida por el tipo de labor, en cambio, los hombres presentan un índice de acuerdo mayor que las mujeres. En este sentido, se considera que las licencias de paternidad tienen una adecuada aceptación entre las trabajadoras y los trabajadores del Tribunal. Sin embargo, vale la pena considerar que aún existe un porcentaje significativo de personas que no concuerdan con la introducción de dicha política, por lo cual es importante la realización de procesos de sensibilización mediante los cuales se resalte la importancia de esta medida, tanto para hombres como para mujeres.

Gráfica 41



Permisos para asuntos personales y familiares

La normativa que rige las condiciones laborales establece la discrecionalidad en la otorgación de permisos, al considerar que la concurrencia a la oficina del personal y su permanencia en el horario establecido podrá modificarse por “causa justificada a juicio del superior inmediato”

(Reglamento de la Ley Orgánica, art. 3). Sin embargo, la ley que origina dicho reglamento prohíbe a los servidores público “disponer o autorizar a un subordinado a no asistir sin causa justificada a sus labores, así como de otorgar indebidamente permisos, licencias o comisiones con goce parcial o total de sueldo y otras percepciones, cuando las necesidades del servicio no lo requiera” (Ley Orgánica, art. 157, fracc. X).

Por otro lado, la normatividad que rige a los trabajadores de base del estado considera una serie de licencias sin tiempo definido por comisiones sindicales, acceso a cargos de elección popular y ser considerado como donador de órganos (art. 44, fracc. VII). También se otorga una licencia de 30 días para que el trabajador/a realice los trámites correspondientes a su pensión o jubilación (art. 44, fracc. XI). La duración de las licencias por asuntos médicos no profesionales dependerá de la antigüedad del trabajador (art. 116).

El único caso del Poder Judicial en el que la normatividad establece con claridad el órgano competente de aprobar licencias y su duración se refiere a los magistrados. Éstos solicitarán sus licencias hasta por un mes al Pleno del Tribunal Superior de Justicia (Constitución Política del Estado de Baja California Sur [CPEBS], art. 97) y hasta por tres meses al Congreso del Estado por conducto del gobernador estatal (CPEBS, art. 64, fracc. XXI; Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado, art. 179). Aun en este caso no se establecen los criterios bajo los cuales se aprobarán dichas licencias.

Durante el trabajo de campo se pudo indagar que los permisos se otorgan de manera discrecional a criterio de la jefa o el jefe. En grupo focal se mencionó que éste o aquella es quien decide sobre el otorgamiento de permisos. Sin embargo, no existe una legislación que especifique quién es la autoridad competente para otorgarlos ni bajo qué criterios.

“Los permisos te los dan porque te los tienen que dar [...] pero a regañadientes” (mujer, grupo focal).

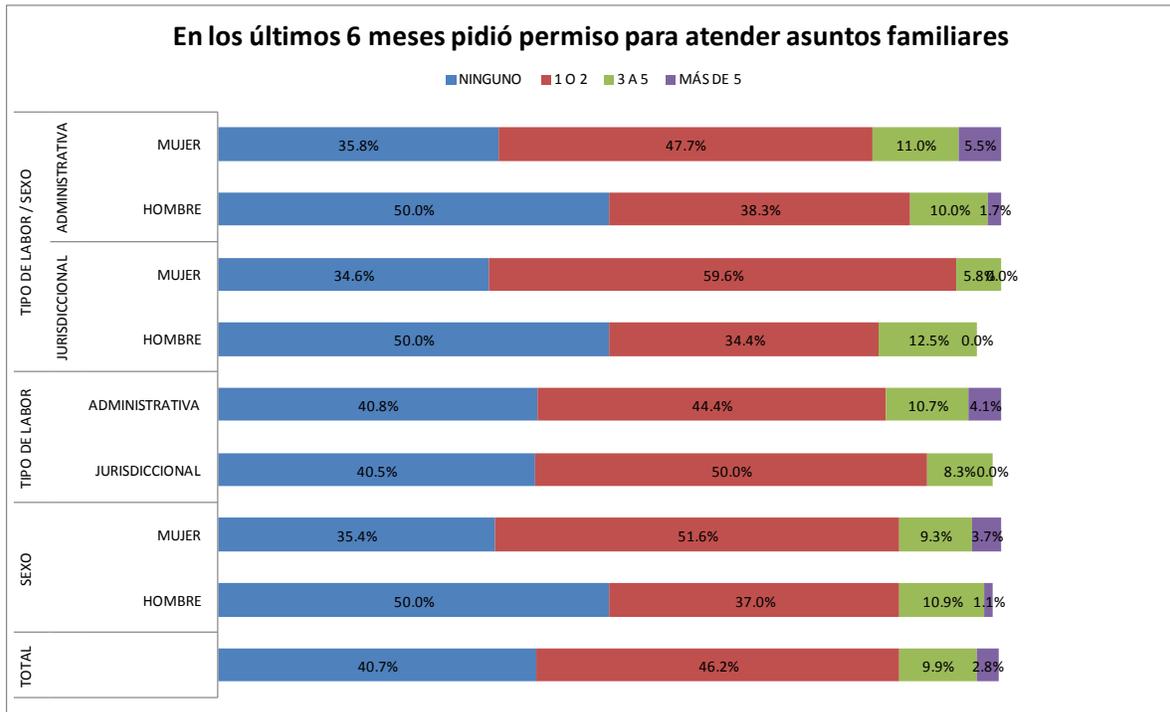
“Yo tengo cinco años en el Tribunal y nunca me han autorizado los días económicos” (mujer, grupo focal).

“Yo nunca había tenido [...] nunca había batallado con mis anteriores jefes para que me dieran los días económicos [...] él quería dármelos pero sin goce de sueldo, o sea, yo podía irme pero sin goce de sueldo porque tú no tienes derechos acá” (mujer, grupo focal).

En grupos focales, entrevista y encuesta se indagaron tanto percepciones como conocimiento del personal acerca de lo que establece la norma. El análisis de los resultados de la encuesta ayuda a detallar lo que sucede en la práctica con los permisos. Pedir permisos puede acarrear ciertas dificultades porque los jefes y las jefas perciben que mientras más permisos solicita una persona, menos trabaja. Como ya se revisó en el capítulo anterior, ésta es una percepción que se expresó en grupos focales de personal de todos los niveles jerárquicos. Se considera que este tipo de situaciones puede afectar sobre todo a las mujeres, pues ellas en mayor medida asumen las tareas del cuidado de hijos o hijas y las labores domésticas.

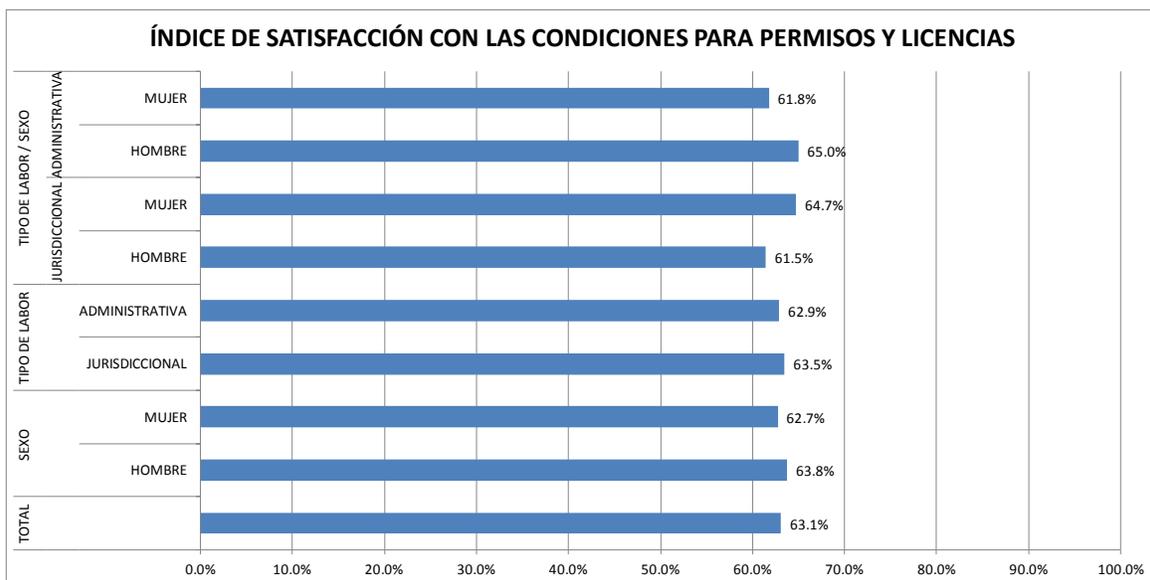
En los resultados de la encuesta se observa que en los últimos seis meses, aproximadamente 60.0% del personal solicitó al menos un permiso para atender asuntos familiares. En concordancia con el análisis realizado en el capítulo previo, las mujeres solicitaron más permisos: cerca de 64.6% de las trabajadoras frente a 50.0% de los trabajadores. En el área jurisdiccional, 59.6% del personal femenino pidió uno o dos permisos, y 34.4% de los varones del área también solicitaron este mismo número de permisos. En el mismo sentido, 47.7% de las mujeres del área administrativa solicitaron estos permisos de una a dos veces, en la misma área, 38.3% del personal masculino también los solicitó de una a dos veces.

Gráfica 42



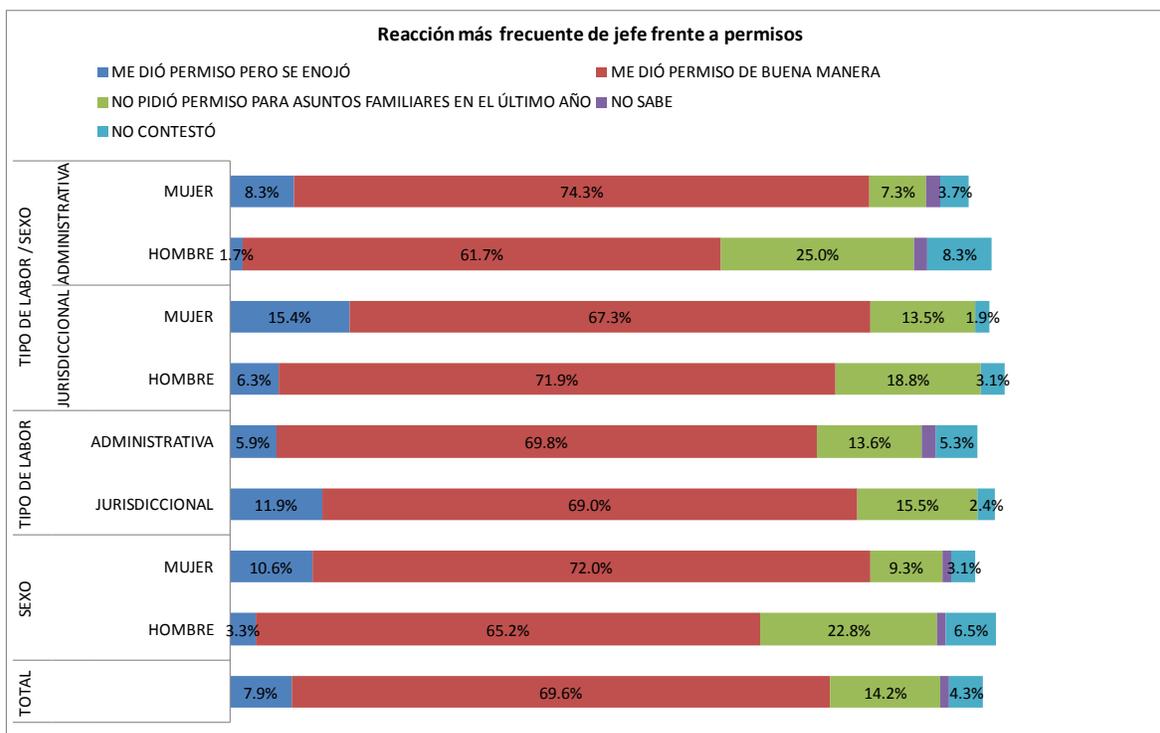
La encuesta revela que el índice de satisfacción para el personal del Tribunal sobre las condiciones para permisos y licencias en el Tribunal es regular, ya que tiene un valor de 63.1%. Este índice es de 62.7% para las mujeres y de 63.8% respecto a los hombres, mientras que en el área administrativa es 62.9%, y en la jurisdiccional, 63.5 por ciento.

Gráfica 43



En la encuesta se indagó a cerca de las reacciones de los jefes o las jefas cuando el personal solicita permisos. Los resultados muestran que la reacción más frecuente de la jefa o jefe fue otorgarlos de buena manera (69.6%). En contraste, a 7.9% del personal le fueron concedidos, pero la jefa o jefe se enojó. En el mismo sentido, a 72.0% de las mujeres y 65.2% de los hombres se los dieron de buena manera. En el área administrativa, 69.8% de las personas encuestadas señaló también esta reacción, mientras que en el área jurisdiccional la mencionó 69.0 por ciento..

Gráfica 44



La encuesta también midió posibles represalias que pueden llegar a aplicar los jefes o jefas al personal solicitante de permisos. Así, los resultados muestran que al pedir permisos para atender asuntos familiares 10.0% del personal mencionó que su jefa o jefe le pide trabajar horas extras como compensación. En el área jurisdiccional, 13.6% de las mujeres y 11.5% de los hombres señalaron esta repercusión. Mientras que en el área administrativa lo mencionaron 7.3% de las trabajadoras y 11.4% de los trabajadores (ver gráfica 45).

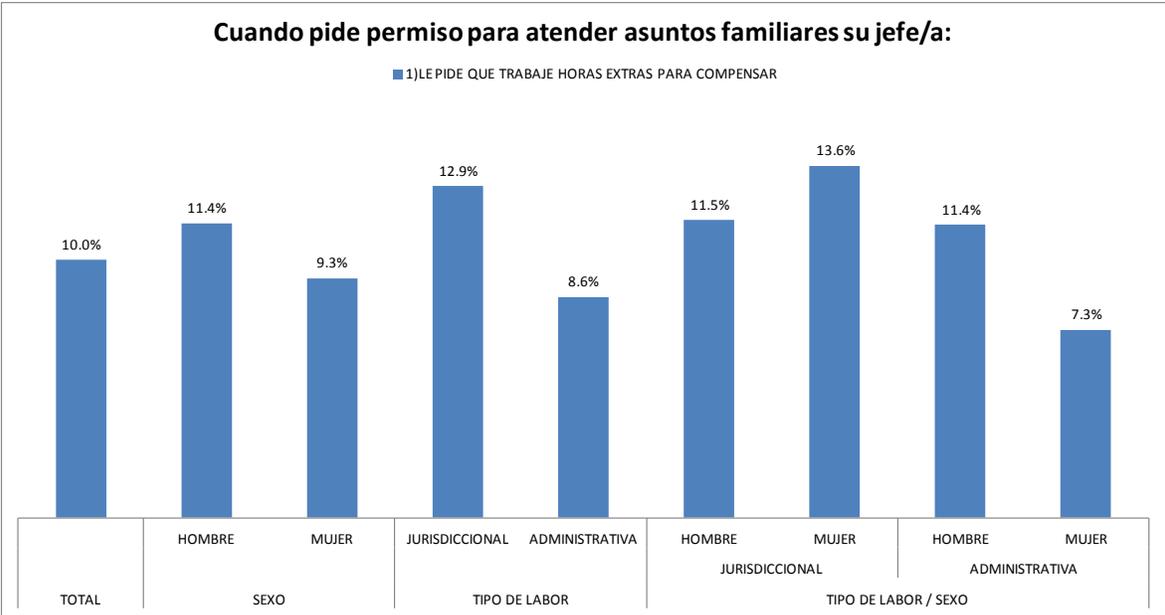
Otra de las consecuencias de solicitar permisos para atender asuntos familiares es la de llevar trabajo a casa, 13.6% de las mujeres y 3.8% de los hombres de labor jurisdiccional lo han padecido. En el área administrativa, 2.3% de los trabajadores sufre este tipo de acciones (ver gráfica 46).

Asimismo, para 4.3% de los hombres y 2.9% de las mujeres la secuela de solicitar permisos para atender asuntos familiares es no considerarlos para ascensos en el Tribunal. Esta situación también la refieren 2.9% del personal del área jurisdiccional y 3.6% del área administrativa (ver gráfica 47).

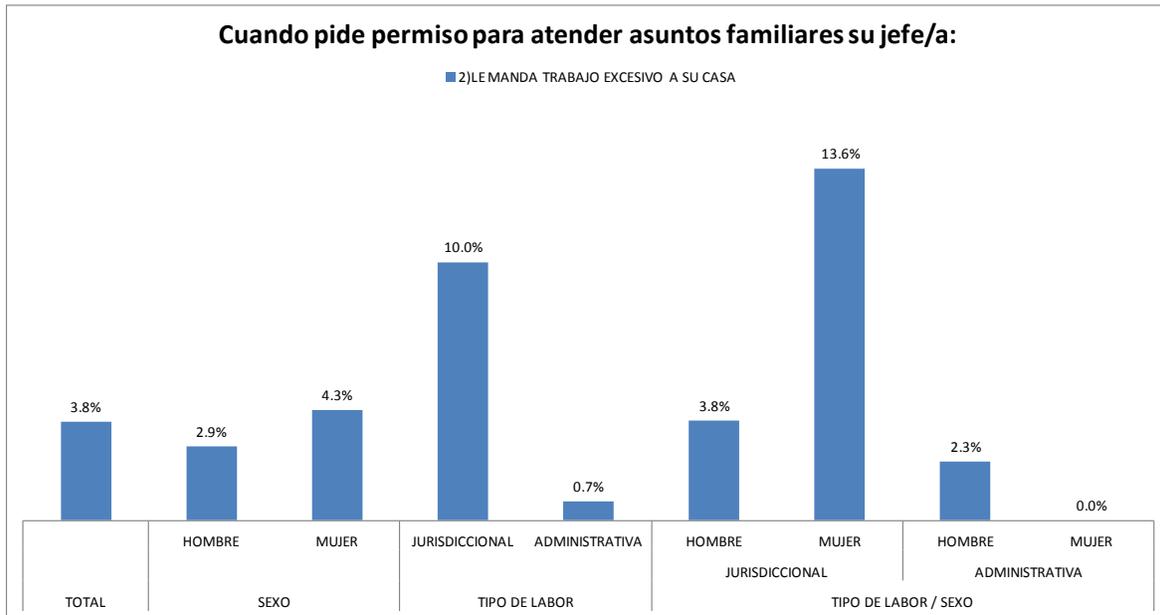
En relación con descuentos de sus compensaciones al solicitar estos permisos, 8.3% de las mujeres del área administrativa lo mencionó. En menor medida, 2.3% del personal femenino del área jurisdiccional también señaló esta repercusión. Así, como 4.5% de los hombres del área administrativa (ver gráfica 48).

Sobresale que 9.1% de las mujeres del área jurisdiccional y 2.1% de las trabajadoras en el área administrativa mencionaron que les quitan días de vacaciones; en contraste, ningún hombre informó de esta secuela (ver gráfica 49). Además, llama también la atención que alrededor de 4.0% de las trabajadoras, tanto de labor jurisdiccional como administrativa, menciona que se les haya excluido de actividades de la oficina. Ningún hombre sufre este tipo de acciones (ver gráfica 50).

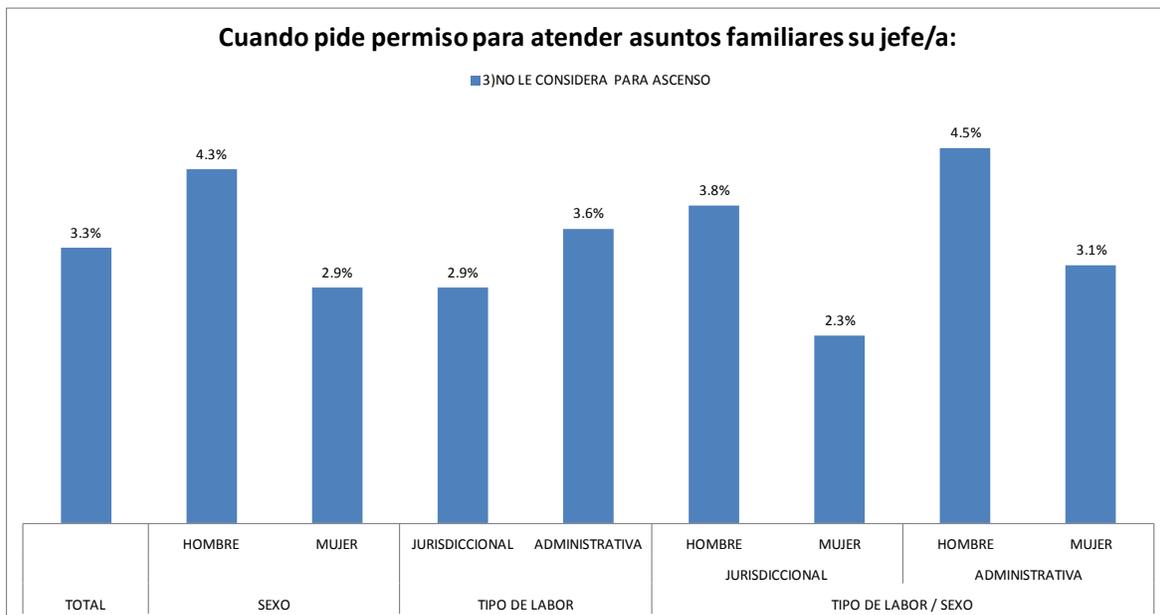
Gráfica 45



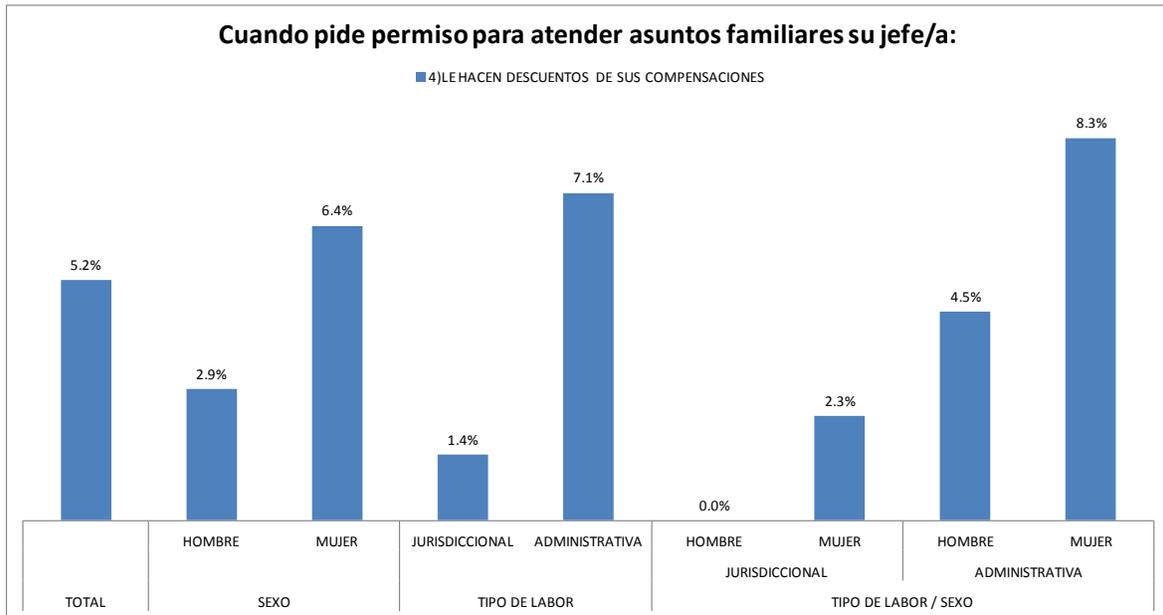
Gráfica 46



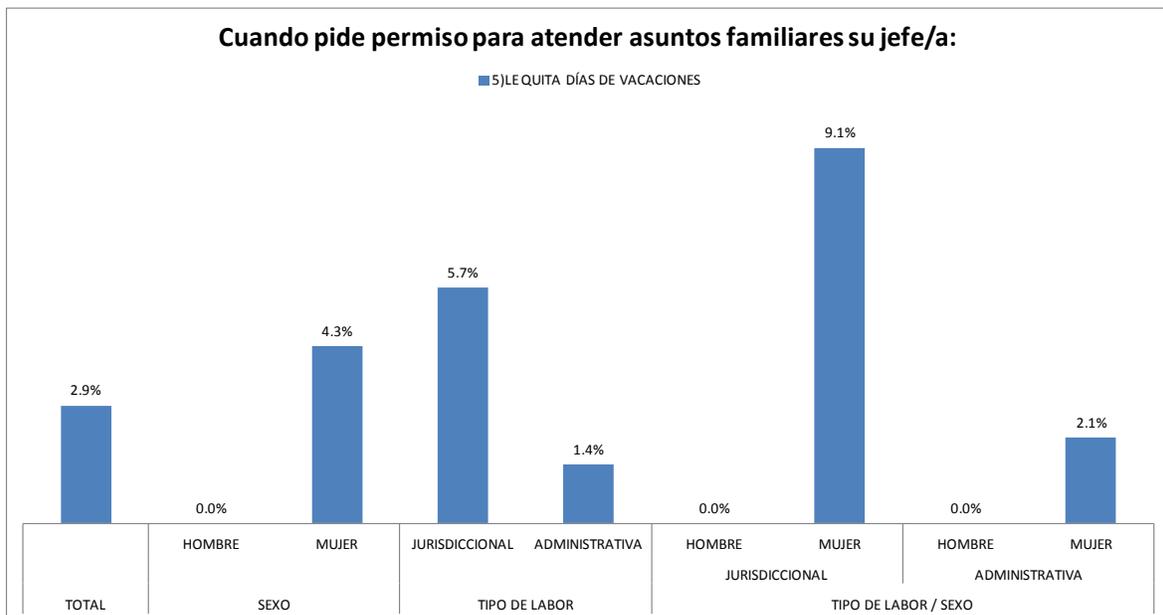
Gráfica 47



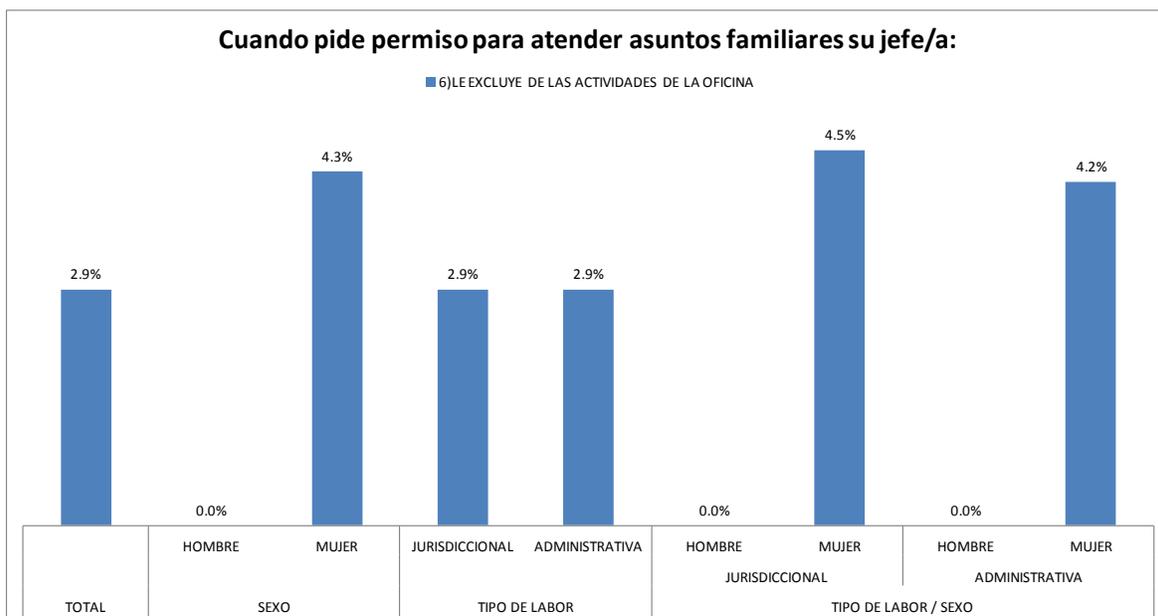
Gráfica 48



Gráfica 49



Gráfica 50



En conclusión, se puede deducir que como consecuencia de la falta de normatividad relativa a los permisos para el personal del Tribunal se dificulta determinar en qué condiciones se puede otorgar un permiso, y además se carece de claridad con respecto a los derechos laborales del personal en este sentido. Cabría revisar los criterios utilizados en la otorgación de los permisos, así como determinar a la autoridad competente para hacerlo con el fin de reducir al máximo el espacio de discrecionalidad y las afectaciones negativas hacia el personal.

Formación y capacitación

Programas de formación y capacitación

La Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y Municipios establece la obligación del personal de base de asistir a los cursos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia (art. 45, fracc. VIII), mismo deber plasmado en la Ley Orgánica del Poder Judicial (art. 157, fracc. XXVI).

Esta obligación de los trabajadores encuentra su correlación en la obligación de los titulares de los poderes de establecer “cursos de Administración Pública en las que se impartan los conocimientos

necesarios, para que los trabajadores puedan adquirir ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de sus aptitudes profesionales” (Ley Orgánica, art. 44, fracc. VI, inciso f).

Además, la Ley Orgánica del Poder Judicial crea el Instituto de Estudios Judiciales, al parecer enfocado al personal jurisdiccional, el cual tendrá la obligación de “capacitar, actualizar y especializar al personal que deba de prestar sus servicios en el Poder Judicial, mejorar las aptitudes del que esté laborando y especializar a los Servidores Públicos que desean ocupar puestos superiores en las distintas ramas de la Administración de Justicia, así como la de apoyar la investigación jurídica” (Congreso del Estado, 1990).

El área de mantenimiento, soporte técnico y soporte a usuarios de la Unidad de Estadística, Informática y Computación tendrá la obligación de “Impartir cursos de capacitación por lo menos una vez al año al personal que utiliza el equipo de cómputo; dichos cursos serán sobre Sistema Operativo, Procesador de Texto, Hojas de Cálculo y demás paquetes que se utilizan en el Sistema de Cómputo y sobre las cuestiones prácticas que surjan para un mejor aprovechamiento del equipo” (Reglamento de la Ley Orgánica del Poder Judicial, art. 155, fracc. VI).

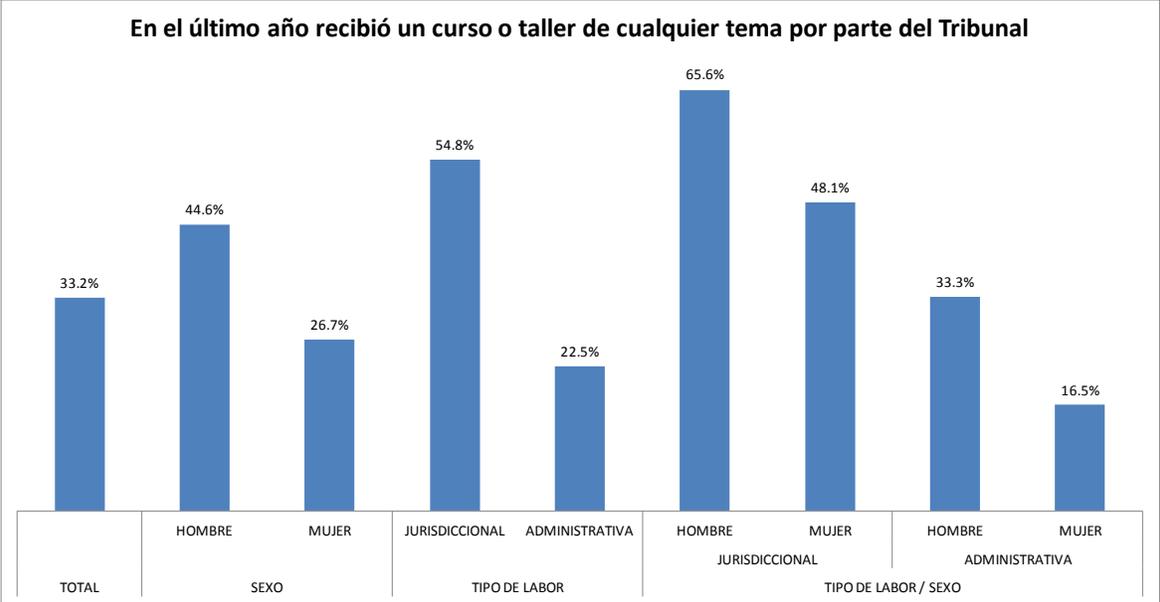
Como se puede observar, la normativa no establece criterios de formación específicos. En la documentación proporcionada por el Tribunal no se encontró información referente al presupuesto destinado a las capacitaciones ni un listado de cursos de formación y participantes en ellos.

Como se ha analizado hasta el momento en este capítulo, lo establecido en la norma puede o no coincidir con la realidad. Para el caso del TSJEBCS existe una normativa muy limitada que puede abrir espacios a la discrecionalidad. Para indagar sobre este aspecto la encuesta también incluyó una sección donde se le preguntó al personal sobre las capacitaciones o talleres que ha recibido durante el último año, y más específicamente acerca de igualdad de género.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, 33.2% del personal recibió en el último año por lo menos algún curso o taller de capacitación por parte del Tribunal. Esta capacitación ha estado enfocada principalmente al personal de labor jurisdiccional, pues la encuesta muestra que 54.8% del personal jurisdiccional recibió capacitación en el último año, mientras que en el caso del personal administrativo la proporción es significativamente menor, 22.5%. La asistencia a estas

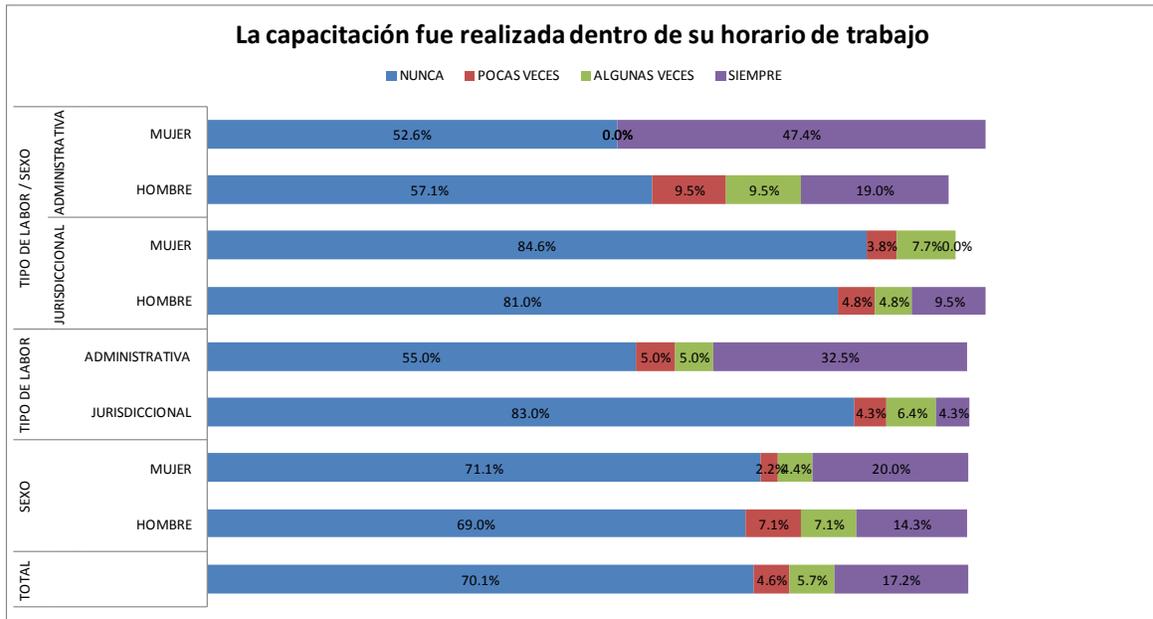
actividades de capacitación por sexo es muy desigual, pues 44.6% de los hombres y 26.7% de las mujeres han asistido.

Gráfica 51

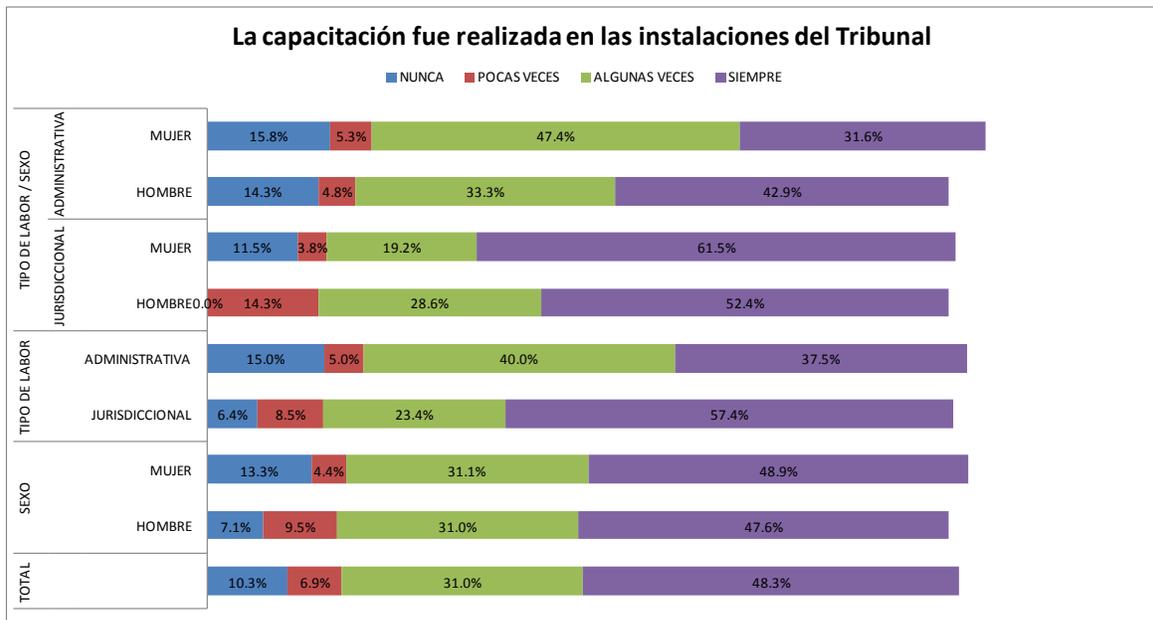


La encuesta muestra que una baja proporción de las capacitaciones se realizó durante el horario de trabajo (17.2%). En el área administrativa, 32.5% del personal señaló que siempre fue en su horario de trabajo, pero en la jurisdiccional solo lo mencionó 4.3% del personal (ver gráfica 52). Asimismo, la mayoría de las capacitaciones no se realizó en las instalaciones del Tribunal, ya que solo 47.6% de los trabajadores y 48.9% de las trabajadoras manifestó lo contrario (ver gráfica 53).

Gráfica 52



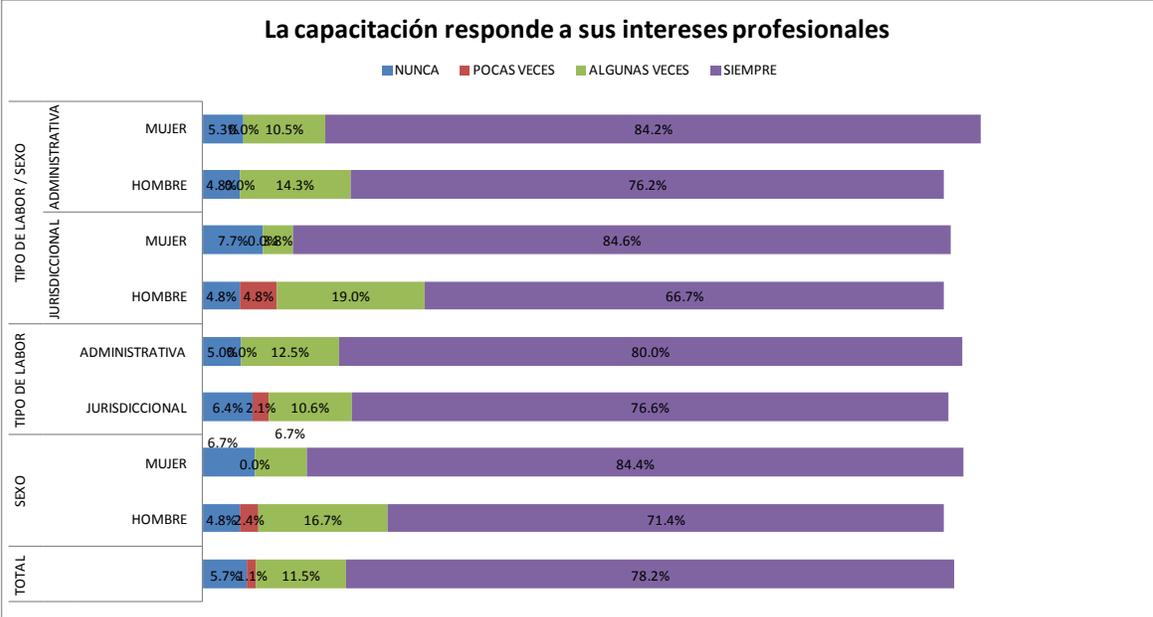
Gráfica 53



Es relevante que para 78.2% del personal la capacitación recibida siempre responde a sus intereses profesionales. Se puede observar en la gráfica 54, que 66.7% de los hombres y 84.6% de las mujeres de labor jurisdiccional respondió que las capacitaciones siempre responden a sus

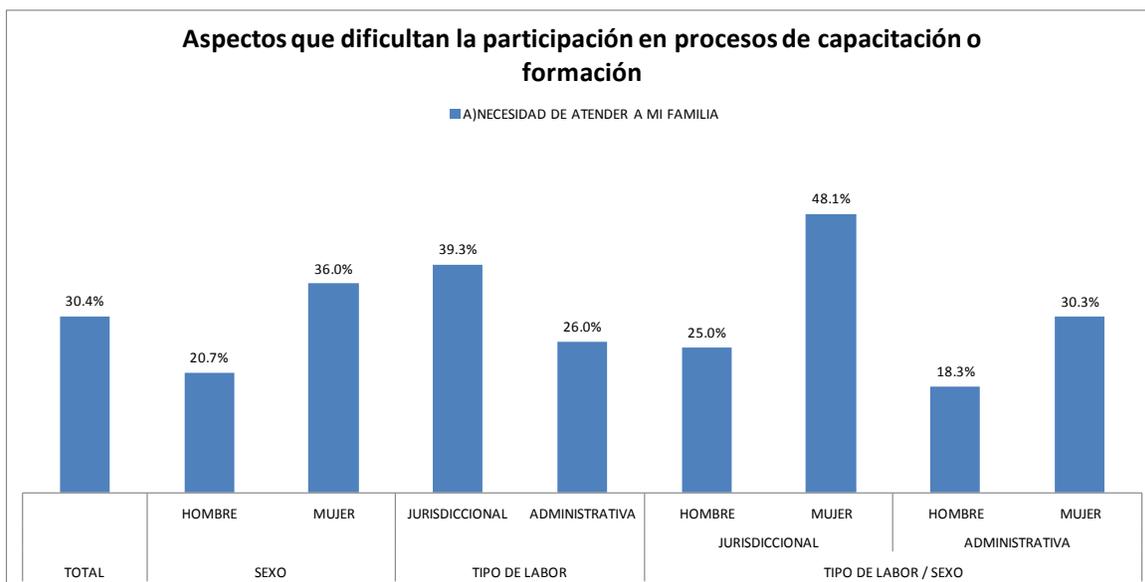
intereses; en tanto, entre el personal de labor administrativa, 84.2% de las trabajadoras y 76.2% de los trabajadores lo considera así. No obstante, 16.7% de los hombres y 6.7% de las mujeres mencionó que las capacitaciones solo algunas veces responden a sus intereses profesionales (ver gráfica 54).

Gráfica 54



La encuesta también indagó sobre los motivos que dificultan en mayor medida la asistencia a cursos de capacitación y formación. Los resultados ilustrados en la gráfica 55 muestran que 30.4% del personal no asistió como consecuencia de la necesidad de atender a su familia. Es relevante que esta limitante la mencionaron más mujeres que hombres: 36.0% frente a 20.7%, respectivamente. Esta diferencia es más acentuada entre el personal de labor jurisdiccional, pues cerca de la mitad de las mujeres (48.1%) y uno de cada cuatro hombres (25.0%) mencionó este motivo como el más frecuente. En el área administrativa esta limitante la mencionaron 30.3% de las mujeres y 18.3% de los hombres (ver gráfica 55).

Gráfica 55

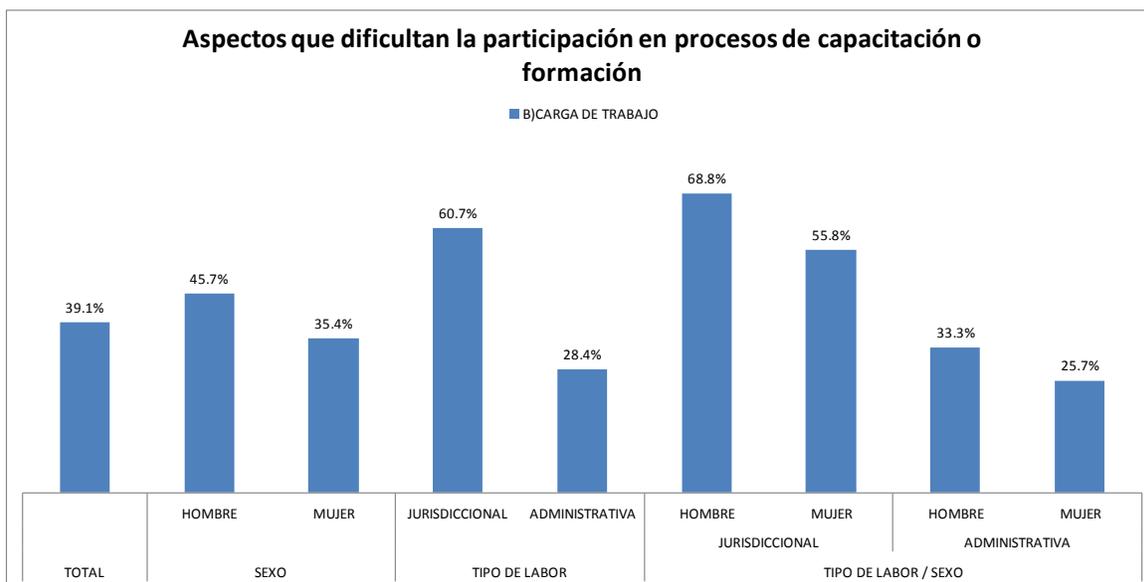


Como se ha mencionado en éste y en el capítulo anterior, el personal de labor jurisdiccional, en particular quien tiene el puesto de “secretario de acuerdos”, expresó en grupo focal que la carga de trabajo en sus áreas es excesiva y les da poca libertad de planear la vida personal y familiar.

“Absorbe demasiado el tiempo de tal manera que no puede siquiera hacer un plan de fin de semana, porque es seguro que [...] una orden o una preparatoria, entonces si es complicado en ese sentido” (hombre, grupo focal).

Los resultados de la encuesta fortalecen estos argumentos pues 68.8% de los hombres y 55.8% de las mujeres de esta labor expresó tener dificultades para asistir a las capacitaciones como consecuencia de la carga de trabajo. En el área administrativa, esta restricción la refirieron 33.3% de los hombres y 25.7% de las mujeres.

Gráfica 56

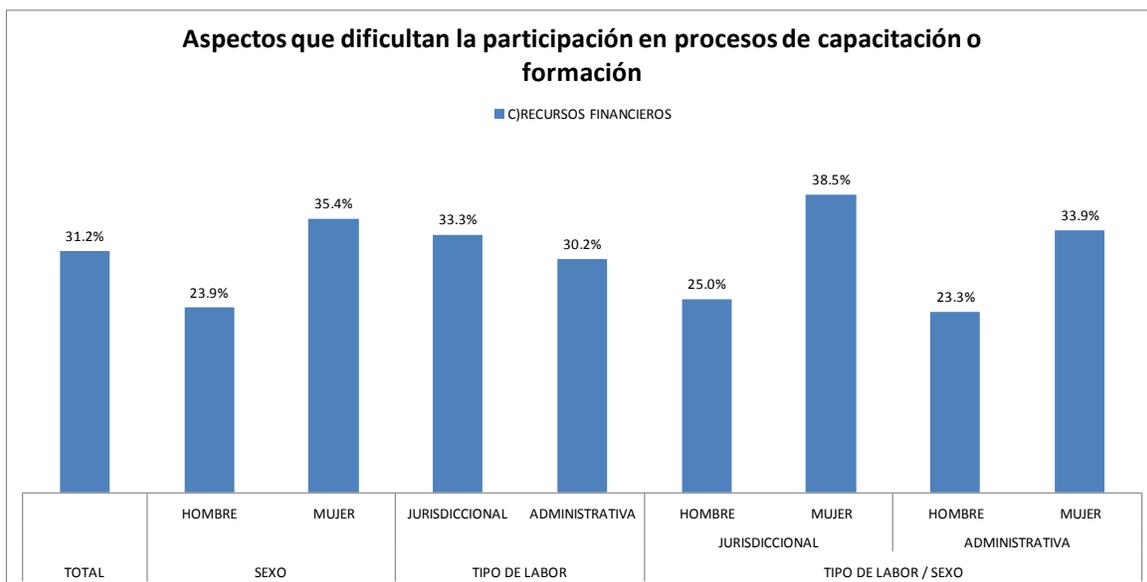


Los recursos financieros son una dificultad que mencionaron 35.4% de las mujeres y 23.9% de los hombres. En el área jurisdiccional, 38.5% de las trabajadoras lo mencionó como restricción, y en el área administrativa 33.9% del personal femenino lo destacó. Mientras que los hombres del área jurisdiccional que lo identificaron representan 25.0%, y en el área administrativa, 23.3 por ciento (ver gráfica 57).

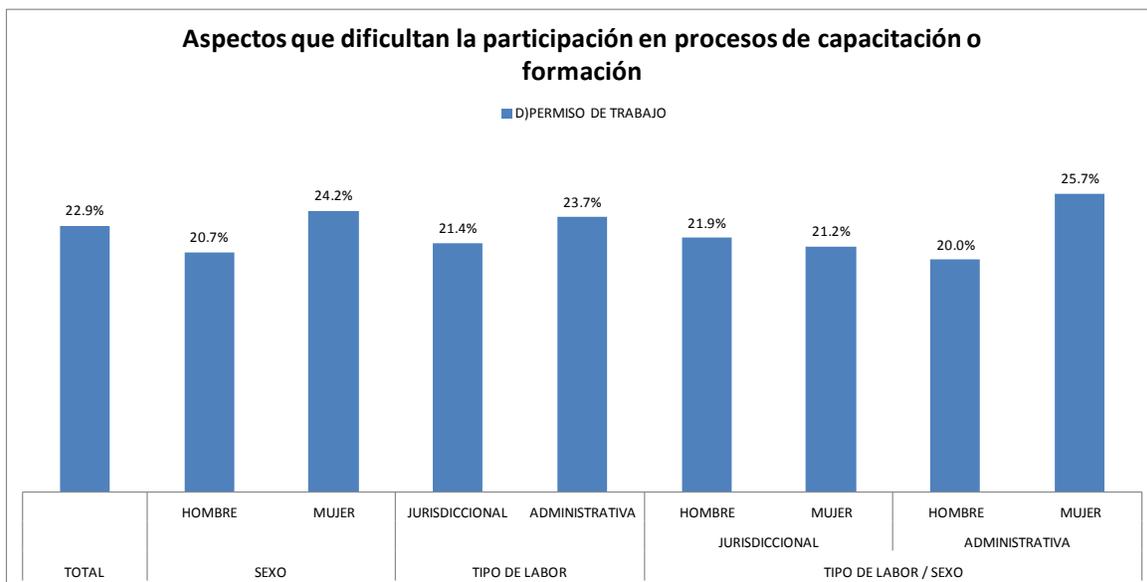
Los permisos de trabajo son una dificultad semejante para las mujeres y los hombres, ya que 24.2% de aquéllas y 20.7% de éstos lo respondieron. Algo similar ocurre en el análisis por tipo de labor, 23.7% del personal administrativo y 21.4% del jurisdiccional lo identifican (ver gráfica 58). En cuanto a la distancia, 26.9% del personal lo señaló como una restricción; ya que es un factor importante para las mujeres y los hombres del Tribunal. Las mayores diferencias se perciben al interior del área administrativa: 29.4% de las mujeres lo establecieron frente a 21.7% de los hombres (ver gráfica 59).

El horario de los cursos representa un impedimento para más de la mitad del personal (54.5%). En el área jurisdiccional una alta proporción de hombres (75.0%) y de mujeres (69.2%) expusieron esta limitante. En el mismo sentido, en el área administrativa, 47.7% del personal femenino y 43.3% de los varones también la mencionaron (ver gráfica 60).

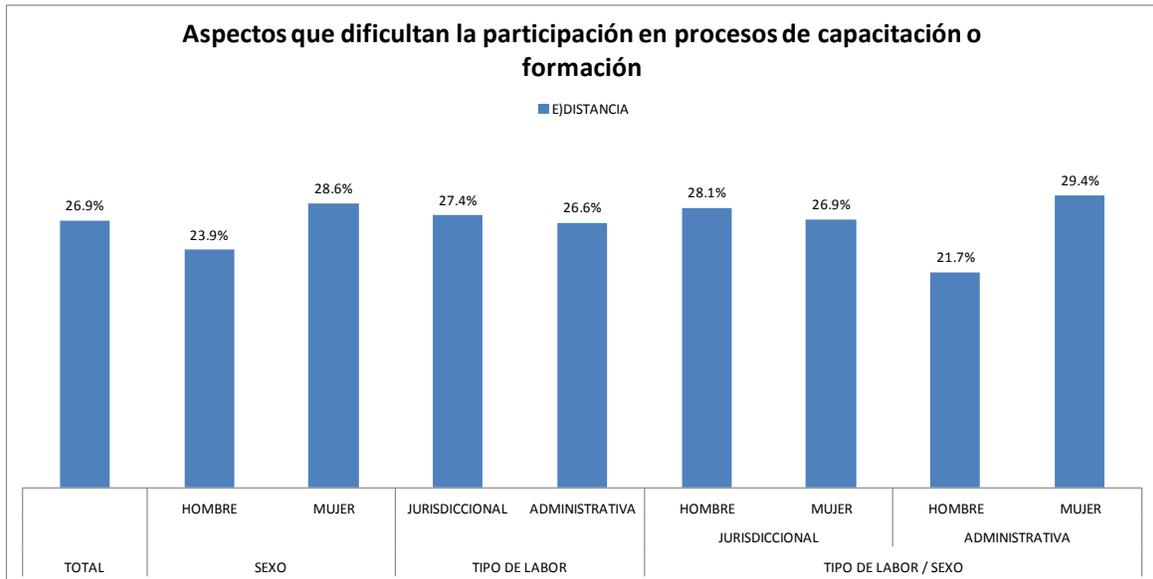
Gráfica 57



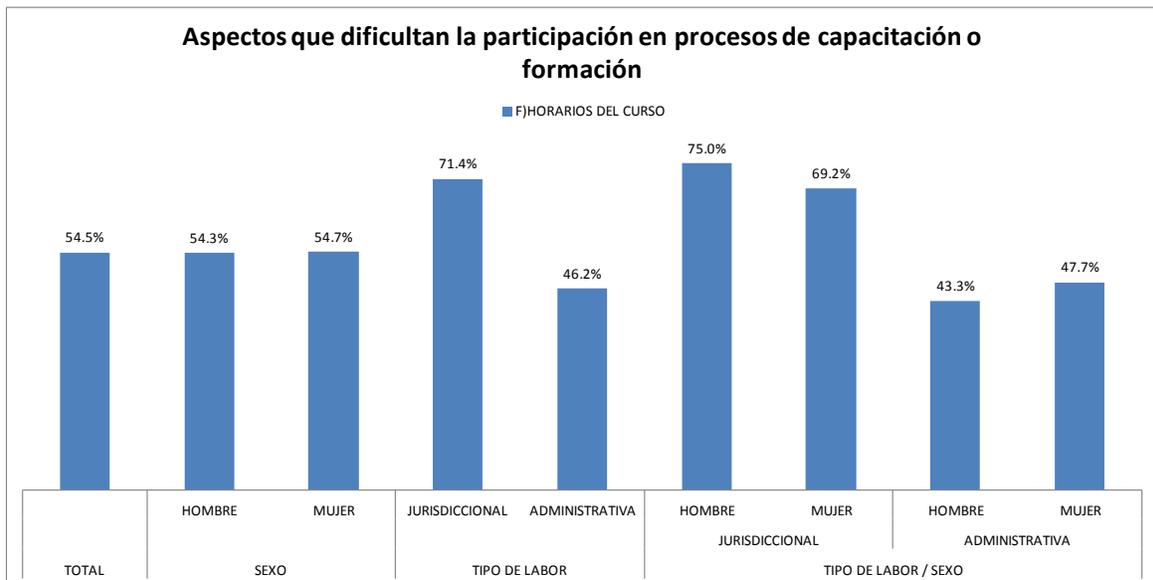
Gráfica 58



Gráfica 59



Gráfica 60



A manera de cierre de este apartado, se puede decir que la normativa analizada carece de claridad en la frecuencia o en los temas relacionados con la capacitación del personal. A pesar de que las normas establecen como obligatoria la asistencia a cursos de capacitación y formación, el personal expresó una serie de obstáculos que dificulta su participación. La promoción de una mayor

participación del personal en las capacitaciones demanda considerar brindar facilidades para asegurar la continua formación del personal.

Procesos de inducción al puesto

El Tribunal no cuenta con procesos institucionales de inducción al puesto para ningún tipo de personal. En entrevista se confirmó que institucionalmente no se cuenta con un proceso de inducción al puesto.

La ausencia de procesos de este tipo puede derivar en ineficiencia ante el desconocimiento de las labores, pero también implica que el propio personal debe buscar información sobre sus deberes y derechos, tarea que debería incluirse en las responsabilidades de la organización.

Por otro lado, la ausencia de procesos de inducción limita la capacidad institucional para emprender procesos de transformación y garantizar conocimientos mínimos básicos entre todo el personal que permitan, no solo laborar con mayor eficiencia, sino asumir una serie de valores compartidos, entre los cuales el de la igualdad es fundamental. Por ello es muy recomendable la inclusión de estos procesos que fomenten el conocimiento de aspectos básicos de género, sobre todo tratándose de una institución encargada de impartir 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 manifiestan 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, según los cuales ellas tienen menores capacidades para desempeñar puestos de responsabilidad, a lo que se suma el aspecto de la disponibilidad horaria, que en su caso tradicionalmente se percibe disminuida debido a la maternidad y las responsabilidades familiares y domésticas (Perdomo y Perrotta, 2009). Cuestión real, según los mandatos de género, o supuesta, derivada de imaginarios o prejuicios de género, pues aunque se trate de mujeres sin hijos, persiste el imaginario que ubica en cada mujer a una madre en potencia.

El Tribunal Superior de Justicia del Estado de Baja California Sur (TSJEBCS), 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, estos elementos se sitúan de manera diferente en la estructura y cultura organizacionales y operan de manera distinta para ambos sexos. Asimismo, el trabajo de hombres y mujeres se valora y recompensa de manera diferente, las funciones y su descripción son desiguales, y en algunos casos son extensiones de sus papeles en el ámbito privado.

El primer elemento que debe considerarse en el abordaje de la segregación ocupacional es la proporción de mujeres y hombres que integran 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 mínima de 30% de personas de un grupo para que éste constituya un parte integral del conjunto organizacional y logre generar influencia, ello se denomina la “masa crítica”.¹¹

La plantilla de personal (datos de 2010) proporcionada por el Tribunal muestra que en lo referente a los puestos de labor administrativa el personal lo compone 67% de mujeres y 33% de hombres; aquéllas se concentran en mayor proporción en las labores secretariales (representan 90% de las personas en cargo de “secretaria de juez” y 80% de “secretaria”). Sin embargo, también hay mujeres que encabezan direcciones de área (seis de siete direcciones). El resto de las labores administrativas muestran un relativo equilibrio por sexo (ver estadísticas en el eje 1, Marco legal y normativo).

¹¹ El concepto proviene de la física, donde 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.

En los puestos de labor jurisdiccional se observa que el área de toma de decisiones más importante del tribunal es el Pleno, donde 100% del personal es hombre. Otro puesto ocupado 100% por hombres es el de juez de paz (cuatro personas). Además, 70% de los jueces de primera instancia son hombres; en contraste, 76% de quienes ocupan el puesto de “secretarios de estudios y proyectos” son mujeres.¹²

De acuerdo con la distribución de personal por área, un análisis al respecto muestra que el Archivo Judicial tiene una mayor presencia masculina (89%). Esto es congruente con las opiniones vertidas en grupo focal, donde se consideró más adecuado a un hombre para esta área pues se requiere trabajo físico demandante. En contraste, el Centro de Mediación lo integra una mayoría de mujeres: 86%. Con excepción de los de paz, todos los juzgados los integran también una mayoría de mujeres (oscilan en una proporción de 60%). Sin embargo, como ya se mencionó, la mayoría de los jueces de primera instancia son hombres (70%).

Además de conocer la distribución del personal mostrada por la plantilla, es importante enterarse de la percepción del personal en este sentido.

Los estereotipos de género suelen estar presentes en la cultura organizacional y representar obstáculos para las personas que ocupan puestos tradicionalmente identificados con determinado sexo. Como se ha mencionado a lo largo de este diagnóstico, el TSJEBCS no es la excepción. Por ello es importante identificar las opiniones que surgieron en este sentido, tanto en grupos focales como en encuesta, para conocer el imaginario colectivo predominante.

Como también ya se mencionó en el capítulo previo, en los grupos focales fue común la expresión que identifica a los hombres con puestos en donde se requiere el uso de la fuerza física; por ejemplo, las labores de mantenimiento o de archivo que requieren cargar cajas pesadas:

“Para un puesto físico posiblemente tomen en cuenta a un hombre, porque no es lo mismo a decirle a una mujer ‘Oye, cárgame este aire acondicionado, pónmelo en la bodega’, que decirle a un hombre ‘Llévame esto’” (hombre, grupo focal).

¹² La Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y Municipios contribuye a la segregación laboral al establecer criterios discriminatorios por condición de género; por ejemplo, no se podrán fijar “labores insalubres o peligrosas para las mujeres” (art. 15, fracc. II), ni “[h]oras extraordinarias y trabajos nocturnos para mujeres, cuando pongan en peligro su salud” (art. 15, fracc. VI). Ambas disposiciones asumen una imagen de la mujer como un ser que requiere protección.

Por otra parte, se mencionó que si bien no necesariamente son las mujeres quienes cuentan con mejores capacidades para realizar labores secretariales, sí hay más de ellas como secretarias por tradición. Ambas concepciones las expresan tanto hombres como mujeres.

En lo referente a los puestos de labor jurisdiccional, en los grupos focales fue común la expresión de que no importa el sexo de la persona sino la persona que ocupa el puesto. Sin embargo, cuando se habla sobre delitos específicos, los varones suelen decir que preferirían a un juez de su mismo género si se les juzgara por un caso de delito sexual o de materia familiar.

“Pues el familiar no sé, yo no sé, digo, porque la sensibilidad, ahí son problemas de custodia, de tutela, no sé si ahí se pudiera dar que una mujer sea más sensible a la situación” (hombre, grupo focal).

Por otra parte, la decisión de que una persona ocupe determinado puesto tal vez responda a situaciones derivadas de roles sociales asumidos tanto por hombres como por mujeres. Como ya se mencionó en este y en el capítulo previo, la falta de disponibilidad del personal suele verse como una restricción para acceder a puestos de mayor responsabilidad, y ello genera presiones en el personal. En este caso, la encuesta reveló que cerca de una de cada dos personas de labor jurisdiccional y una de cada cuatro de labor administrativa mencionó que enfrentó presiones de tiempo debido al cuidado de hijas e hijos o familiares.

La encuesta incluyó algunas preguntas sobre situaciones que el personal ha vivido en su puesto actual. Destaca que 32.7% del personal femenino y 31.3% de hombres en el área jurisdiccional respondieron que enfrentaron presiones de tiempo para el cuidado de hijas e hijos o familiares. Por su parte, en el área administrativa la misma situación la manifestaron 14.7% de las trabajadoras y 6.7% del personal masculino (ver gráfica 61). En el mismo sentido, como ya se mencionó, 50.0% de varones y 54.9% de mujeres en el área jurisdiccional enfrentaron falta de tiempo para atender asuntos personales, y lo mismo respondieron 24.1% de trabajadores y 26.2% de trabajadoras del área administrativa (ver gráfica 62).

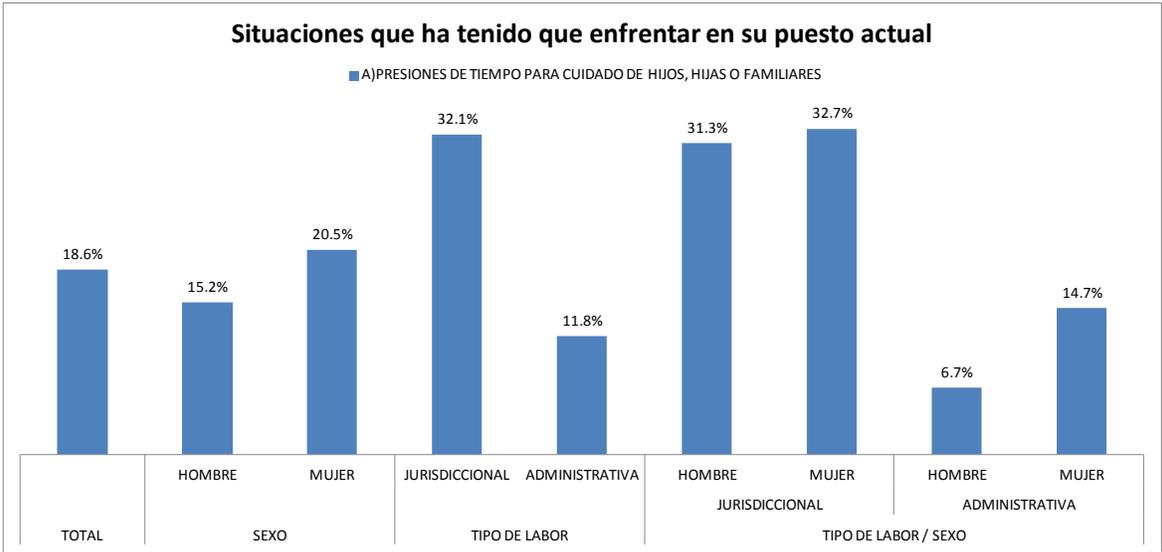
En el área jurisdiccional, 9.8% de las mujeres afirmó que se cuestionaron sus capacidades; esta misma situación la identificaron 6.3% de los hombres de esta área. Asimismo, 3.4% de trabajadores y 6.5% de trabajadoras del área administrativa también mencionaron esta situación (ver gráfica 63). Además, 7.8% de las trabajadoras en el área jurisdiccional enfrentaron el

menosprecio hacia su trabajo por ser mujeres; en contraste, ningún hombre señaló tal situación. En el área administrativa, a 3.7% de las trabajadoras también se les menospreció por su género, y 1.7% de los trabajadores experimentó este menosprecio por ser hombres (ver gráfica 64).

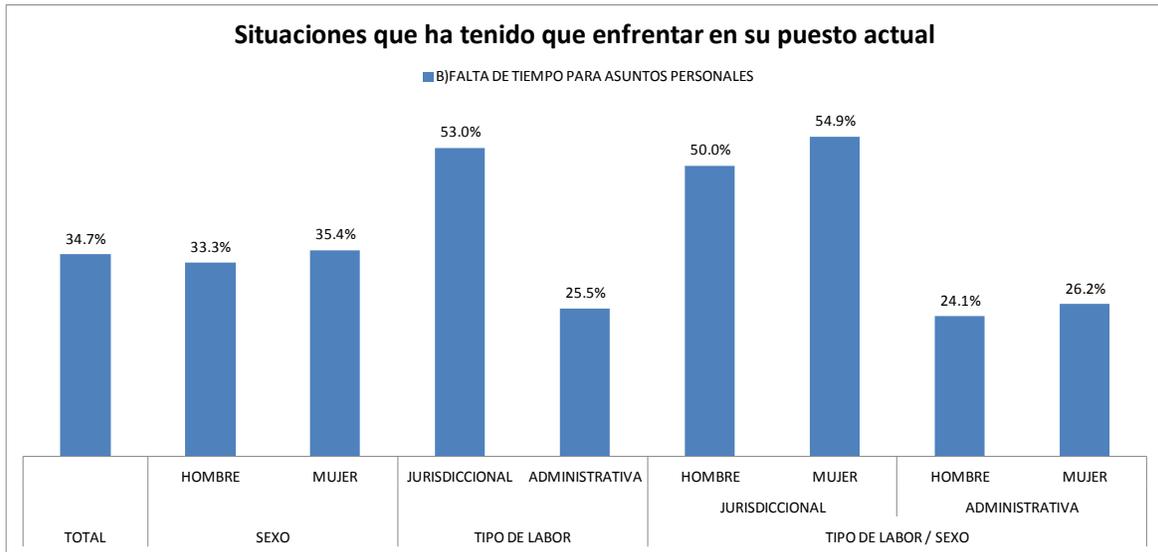
Los resultados de la encuesta indican que 3.9% de las trabajadoras y 3.1% de los trabajadores en el área jurisdiccional padecieron burlas o comentarios discriminatorios por ser mujeres u hombres. De la misma manera, en el área administrativa 2.8% del personal femenino y 1.7% de varones enfrentaron burlas o comentarios discriminatorios por ser mujeres y hombres, respectivamente (ver gráfica 65).

Cabe destacar como foco de atención que 2.0% de las mujeres en el área jurisdiccional vivieron el acoso sexual de un compañero y el hostigamiento sexual de parte de un superior. También, 0.9% del personal femenino del área administrativa padeció estos actos. Además, 3.4% de los varones del área administrativa dijeron que los acosaron sexualmente compañeras o compañeros. Estas situaciones son graves, por lo que requieren de acciones preventivas y de seguimiento a casos ya existentes para eliminarlos del Tribunal (ver gráficas 66 y 67).

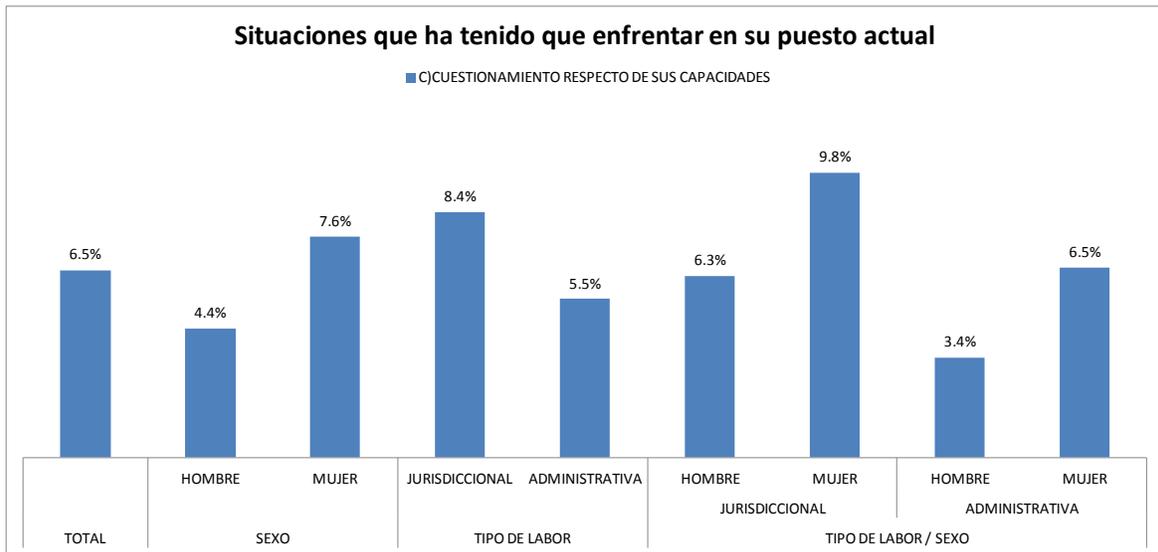
Gráfica 61



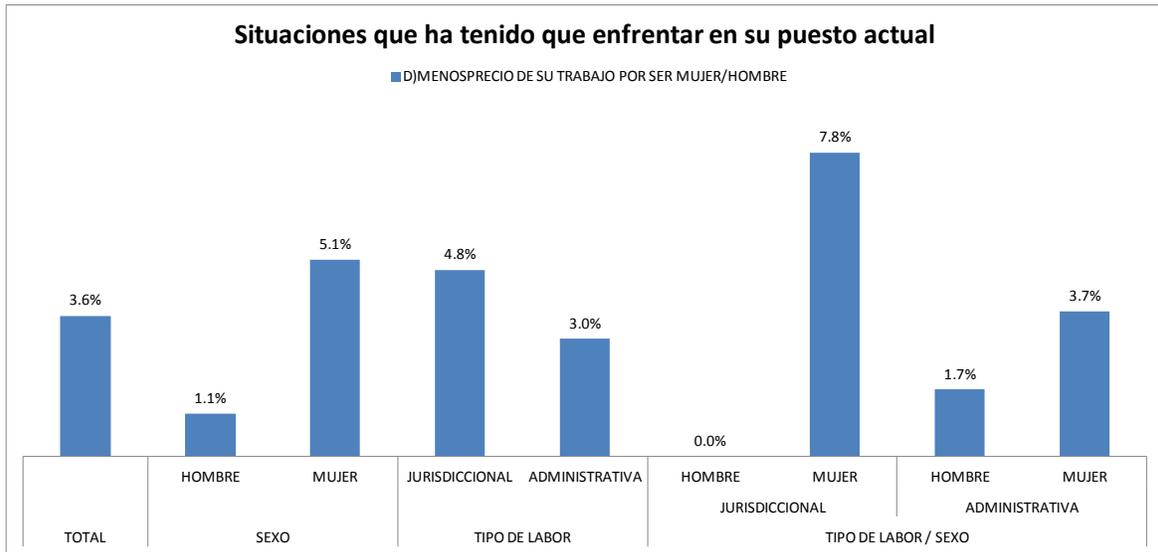
Gráfica 62



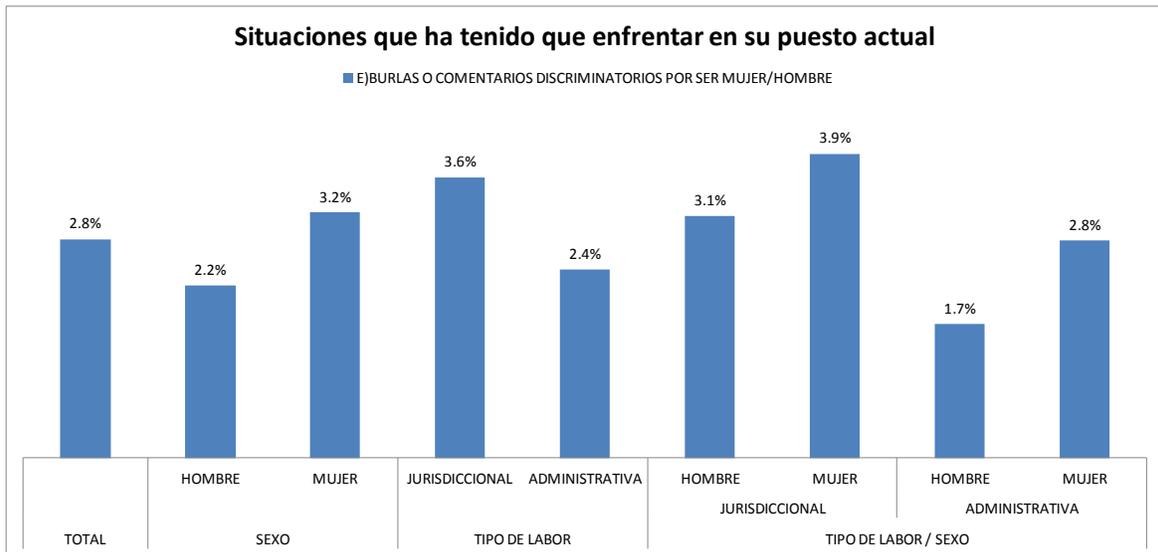
Gráfica 63



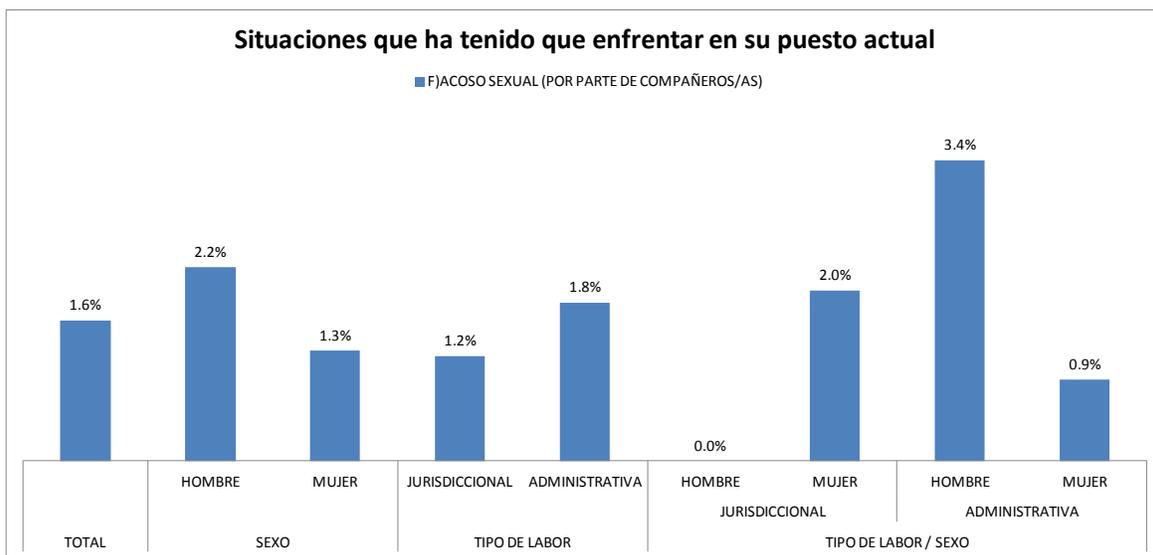
Gráfica 64



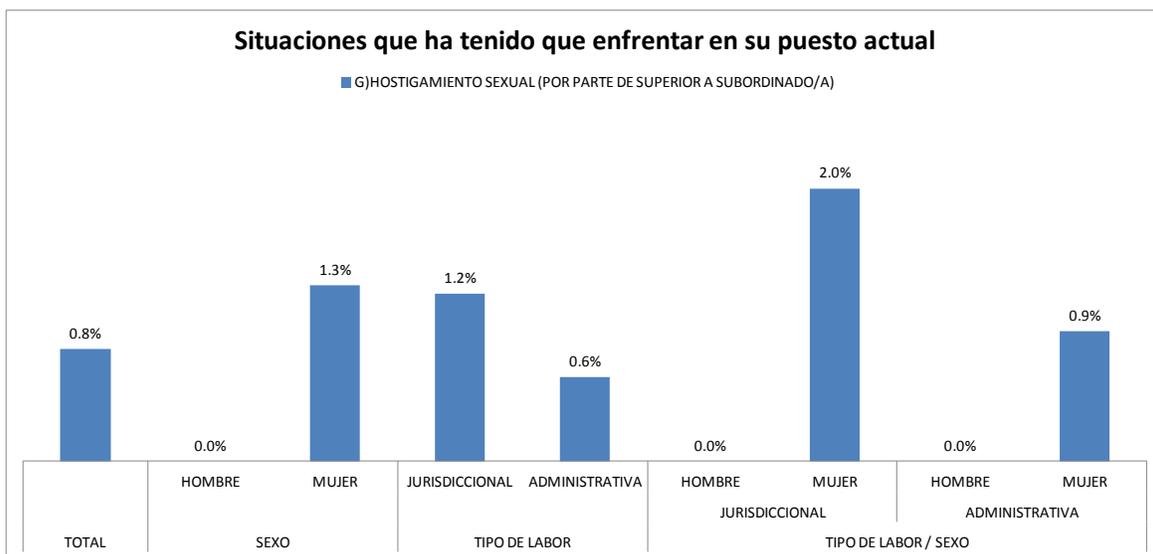
Gráfica 65



Gráfica 66



Gráfica 67



Conciliación laboral-personal y familiar

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, lo que genera la “doble 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 en el mercado laboral:

ellas enfrentan mayores restricciones vinculadas de manera fundamental con la disponibilidad de tiempo, tanto para asumir jornadas de trabajo largas como para capacitarse, viajar o moverse libremente. Esto repercute también en que 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 excluye a los hombres de una serie de tareas y actividades que no solo deben ser parte de sus obligaciones, sino que también pueden 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. En opinión de 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. En paralelo, las actividades del ámbito productivo y público, históricamente de dominio masculino, gozan de mayor prestigio y valoración.

Así, la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es una estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres, al tiempo que contribuye a construir sociedades en las cuales la calidad de vida de las personas sea un asunto prioritario. Esta meta requiere que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades para desarrollarse en todos los ámbitos de su vida: progresar en el ámbito profesional; atender responsabilidades familiares, domésticas y de cuidado; y disfrutar de tiempo de ocio. En la encuesta se estimó un índice de frecuencia de realización de trabajo doméstico, para hombres y mujeres, y así conocer cómo se dividen las tareas en el hogar e indagar más acerca de la conciliación de la vida laboral con la familiar y personal.

La aproximación exploratoria al conocimiento del peso de las labores del hogar en las condiciones en las que se insertan las mujeres y los hombres en el ámbito laboral requirió indagar en la encuesta la frecuencia con la cual las trabajadoras y los trabajadores del Tribunal realizan algunas actividades domésticas, de las cuales solo se consideraron siete tareas.

El índice de frecuencia de lavar trastes para las mujeres es de 88.3% y el de los hombres es 53.5% (ver gráfica 68). Una actividad más equitativa entre el personal del Tribunal es recoger a sus hijas e hijos de la escuela. En el área jurisdiccional, este índice de frecuencia de los hombres es de 48.8%,

y el de las mujeres, de 42.4%. Mientras que en el área administrativa el índice para trabajadoras y trabajadores es de 38.1% y 30.6%, respectivamente (ver gráfica 69).

Semejante a la actividad de lavar trastes, la preparación de comida es una actividad preferentemente femenina. Así lo muestra el índice de frecuencia relativo a esta actividad doméstica, ya que el índice de las mujeres es de 74.8%; ante 42.2% de los hombres. Esta tendencia se mantiene en el análisis por tipo de labor. En el área jurisdiccional las mujeres tienen un índice de 69.3%, y en la administrativa es de 77.5%. Mientras que el índice de los hombres es de 37.5 y 44.8% en las áreas jurisdiccional y administrativa, respectivamente (ver gráfica 70).

También las actividades del cuidado de familiares son principalmente femeninas. En el área jurisdiccional y administrativa las mujeres tienen un índice de 62.2 y 72.5%, respectivamente. En cambio, el índice de los hombres para las dos áreas no sobrepasa 53% (ver gráfica 71). Por su parte, el índice de frecuencia sobre la compra de la despensa es muy alto para las mujeres, de 88.3%, mientras que el de los hombres es de 69.6%. Esta tendencia se mantiene en las áreas jurisdiccional y administrativa; en la primera el índice de las trabajadoras alcanza 92.9%, ante 70.8% de los hombres (ver gráfica 72).

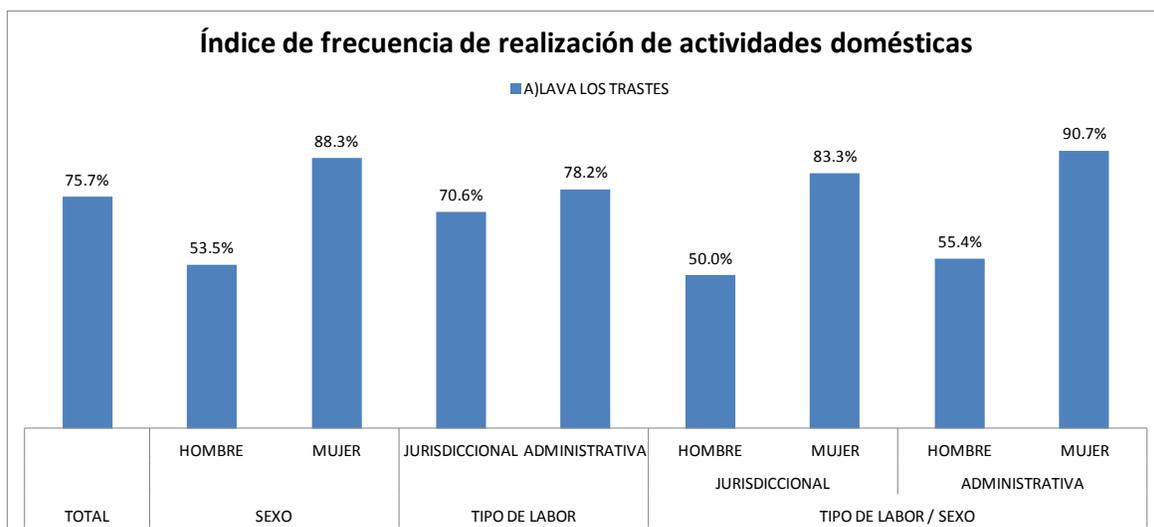
La actividad de lavar la ropa muestra una gran diferencia entre los índices de frecuencia masculino y femenino. El índice de las trabajadoras es de 90.4%, y el de los trabajadores, 42.2%. Esta diferencia se mantiene en ambas áreas, jurisdiccional y administrativa; en la jurisdiccional el índice de mujeres es de 83.3%, y el de los hombres, de 40.6%, mientras que en la administrativa las trabajadoras presentan un índice de 93.8%, y los trabajadores de 43.1 por ciento (ver gráfica 73).

Hacer reparaciones en casa es una actividad preferentemente masculina, ya que el índice de los hombres asciende a 69.6%, y el de las mujeres, a 37.7%. En el área administrativa este índice para las mujeres llega a un nivel de 41.0%; aunque el de los hombres, de esta misma área, alcanza 74.7 por ciento (ver gráfica 74).

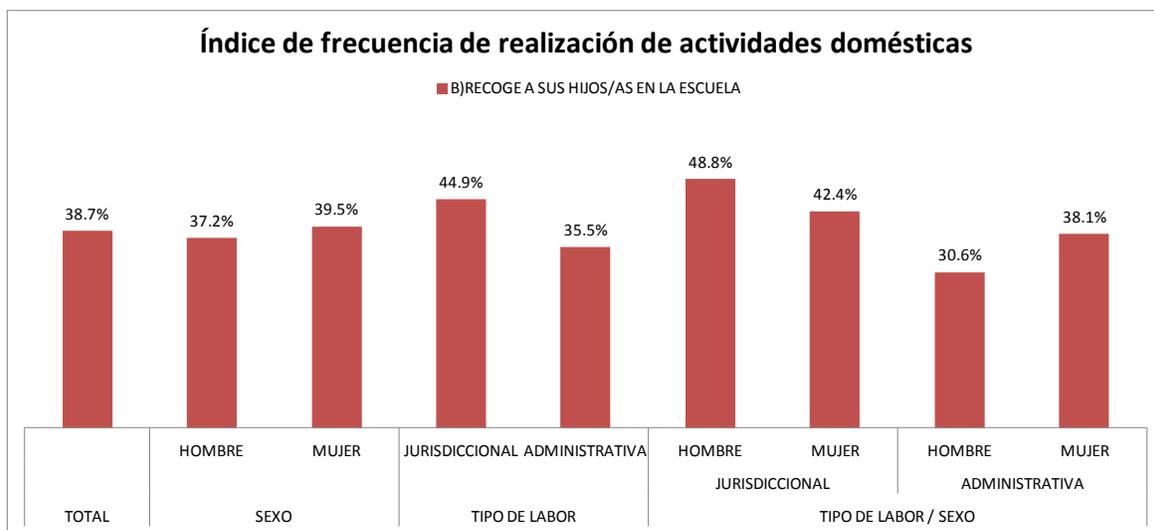
Estas frecuencias de acciones muestran los roles asignados socialmente a mujeres y hombres. Son actividades asignadas por tradición a las mujeres: el lavado de los trastes y ropa, preparar comida y cuidar a familiares. Esto podría incidir en que las mujeres vean reducidas considerablemente sus posibilidades de permanecer más tiempo en el trabajo remunerado y con ello se reduce la oportunidad acceder a promociones o ascensos. También se identifica que las actividades

vinculadas con reparaciones en casa son actividades que realizan predominantemente los hombres.

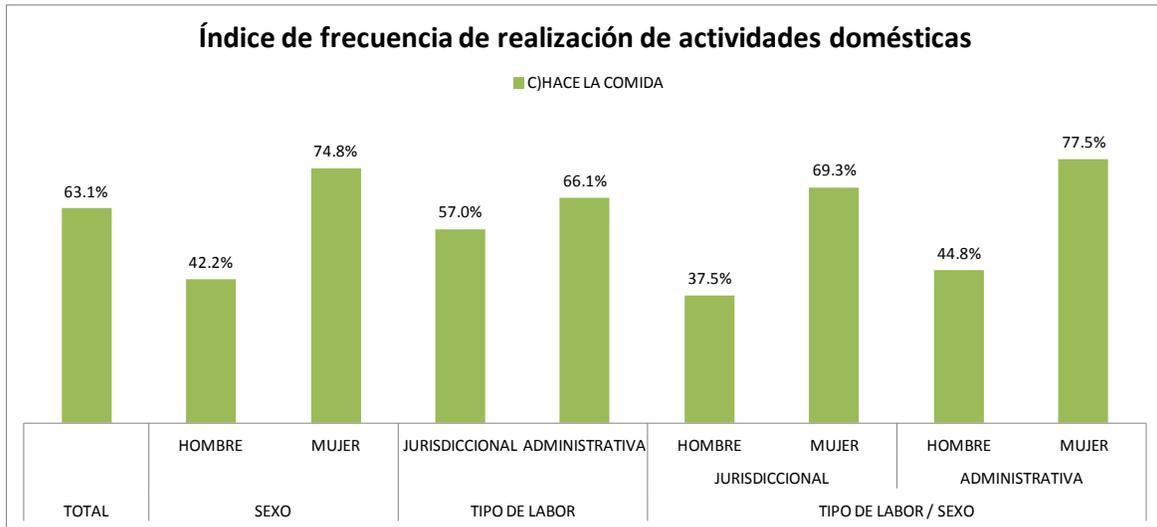
Gráfica 68



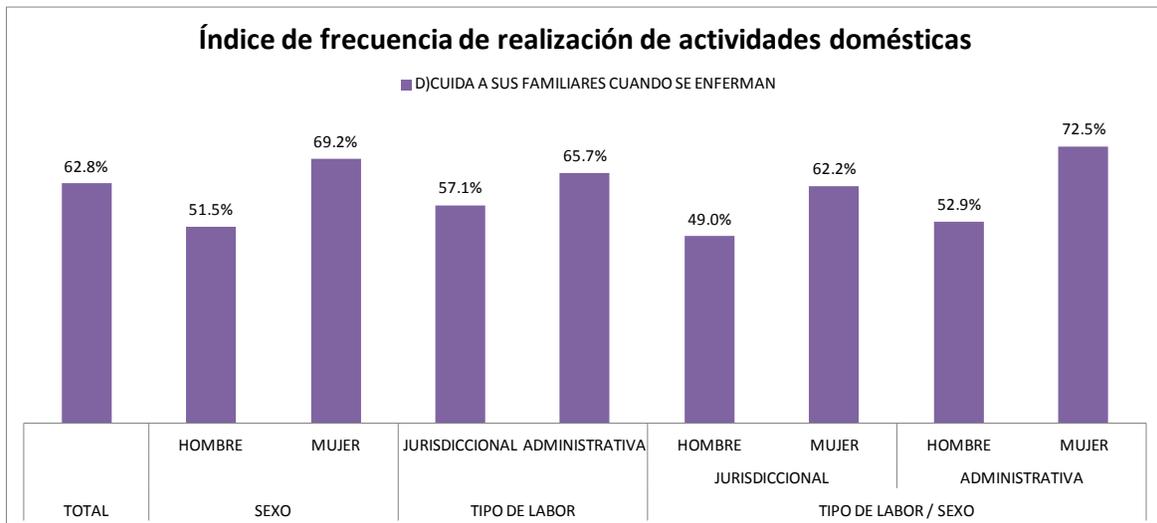
Gráfica 69



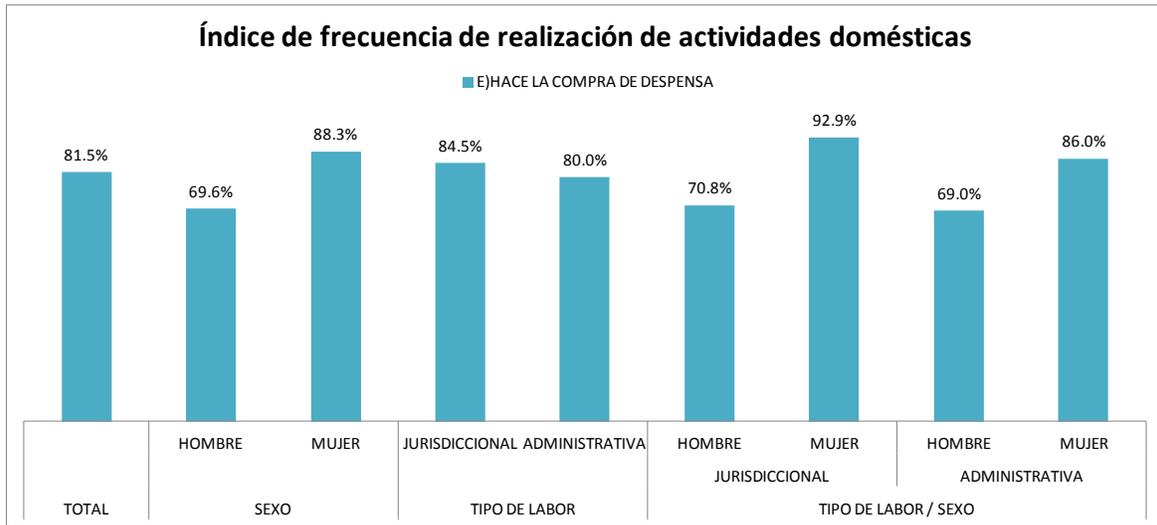
Gráfica 70



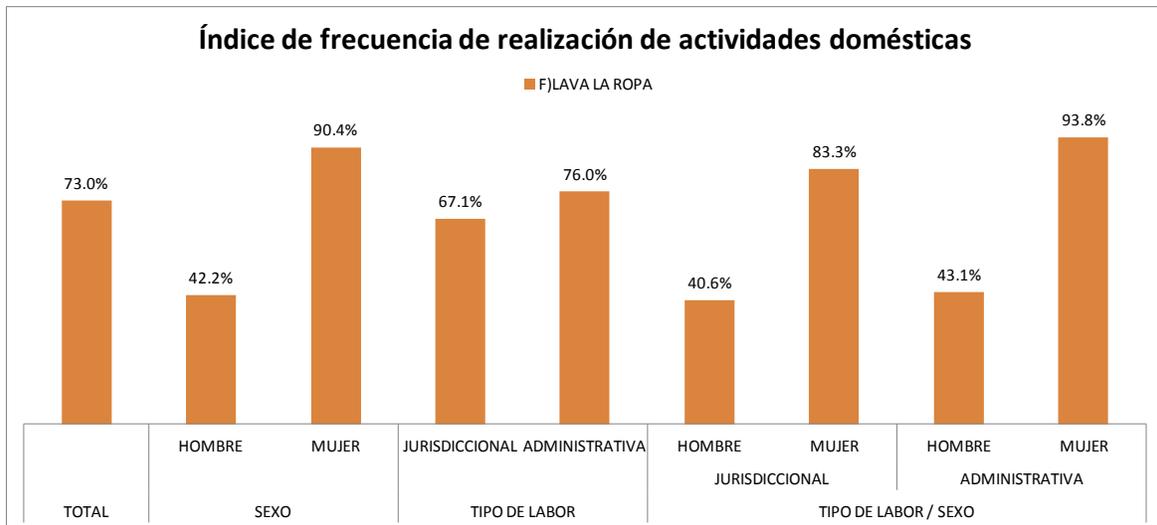
Gráfica 71



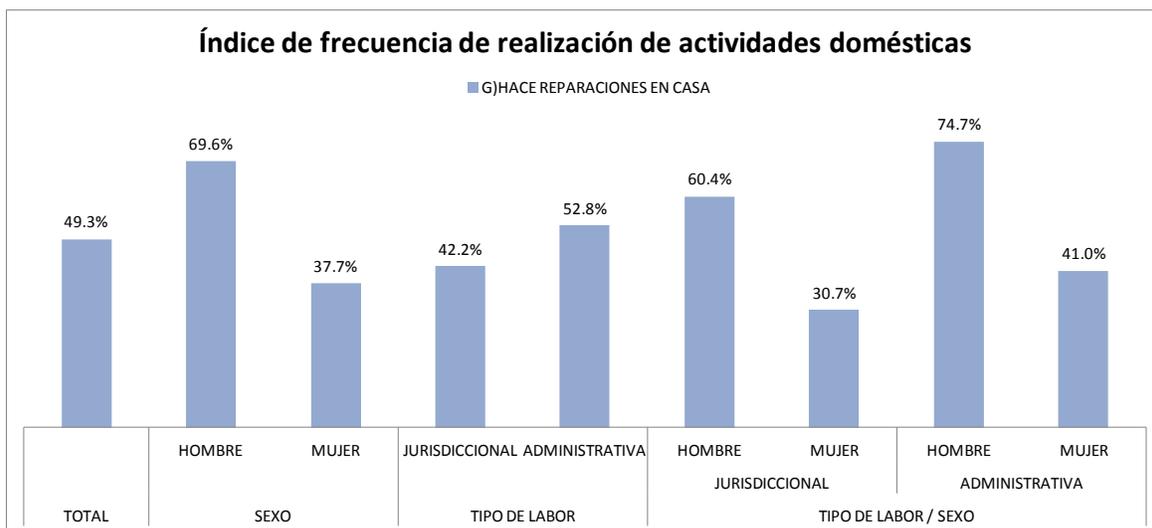
Gráfica 72



Gráfica 73



Gráfica 74



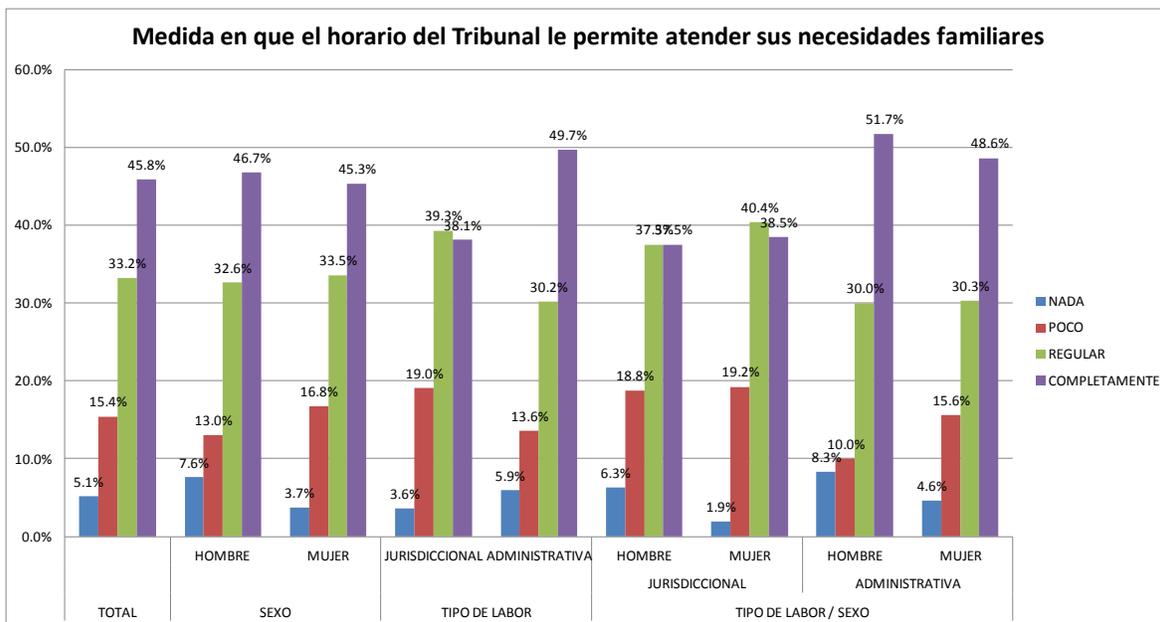
En este contexto, el horario de trabajo es un factor fundamental para conciliar la vida laboral con la familiar y la personal. En ese tenor, la encuesta incluyó un apartado en donde se preguntó en qué medida el horario del Tribunal le permite al personal atender sus necesidades personales y familiares. Los resultados muestran que en el área administrativa cerca de la mitad de mujeres (48.6%) y más de la mitad de los hombres (51.7%) consideran que su horario en el Tribunal les permite atender sus necesidades familiares. A su vez, aproximadamente 30.0% del personal femenino y 37.5% de los trabajadores opinan que su horario les deja regular tiempo, y 19.2% de las mujeres y 18.8% de los varones mencionaron que les deja poco tiempo (ver gráfica 75).

En el área jurisdiccional, 44.2% de las mujeres y 43.8% de los hombres señalaron que su horario les deja regular tiempo para realizar las actividades personales que desean; aunque alrededor de 28.0% de la plantilla laboral respondieron que les deja completamente tiempo. Esta percepción de tiempo total es más relevante para el personal del área administrativa, donde 43.1% de las mujeres y 38.3% de los varones se expresaron en este sentido. Aunque para 33.3% de los hombres de esta área el tiempo es regular y 23.3% dijo que les deja poco tiempo (ver gráfica 76).

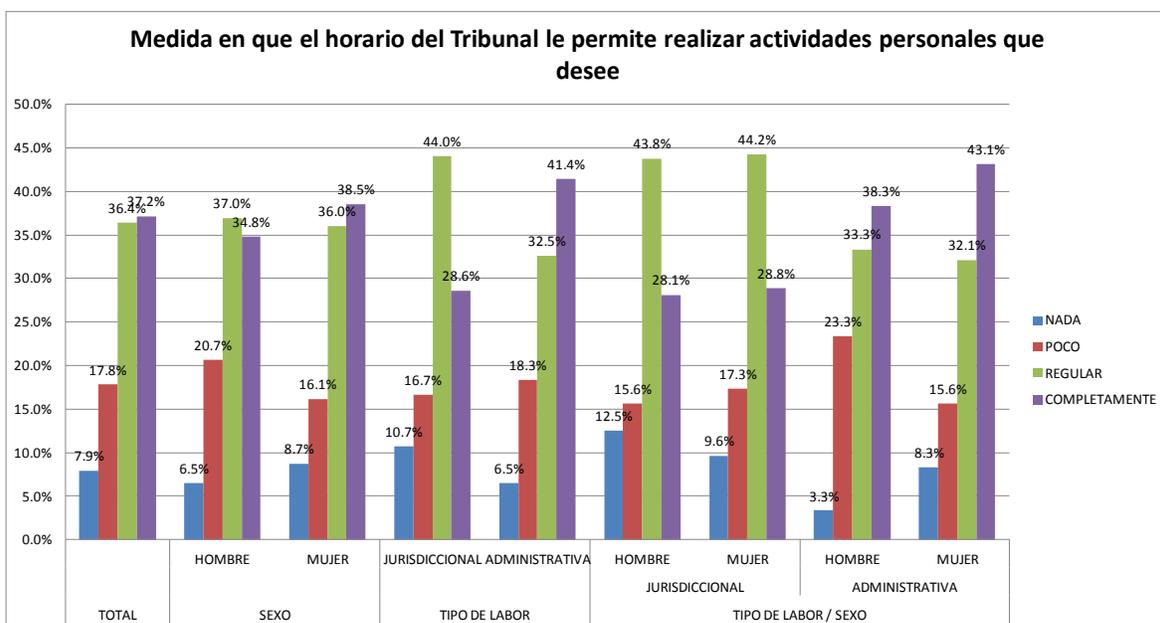
Por su parte, a la mitad de hombres y 40.4% de mujeres del área jurisdiccional les parece que su horario en el Tribunal les deja regular tiempo para descansar lo necesario; aunque, 36.5% de las trabajadoras y 34.4% de los trabajadores de la misma área señalaron que les da tiempo suficiente para descansar. Este tiempo completo para descansar también lo consideran 56.7% de hombres y

48.6% de mujeres en el área administrativa, y a cerca de 21.0% de la plantilla laboral de la misma área les parece que disponen de regular tiempo (ver gráfica 77).

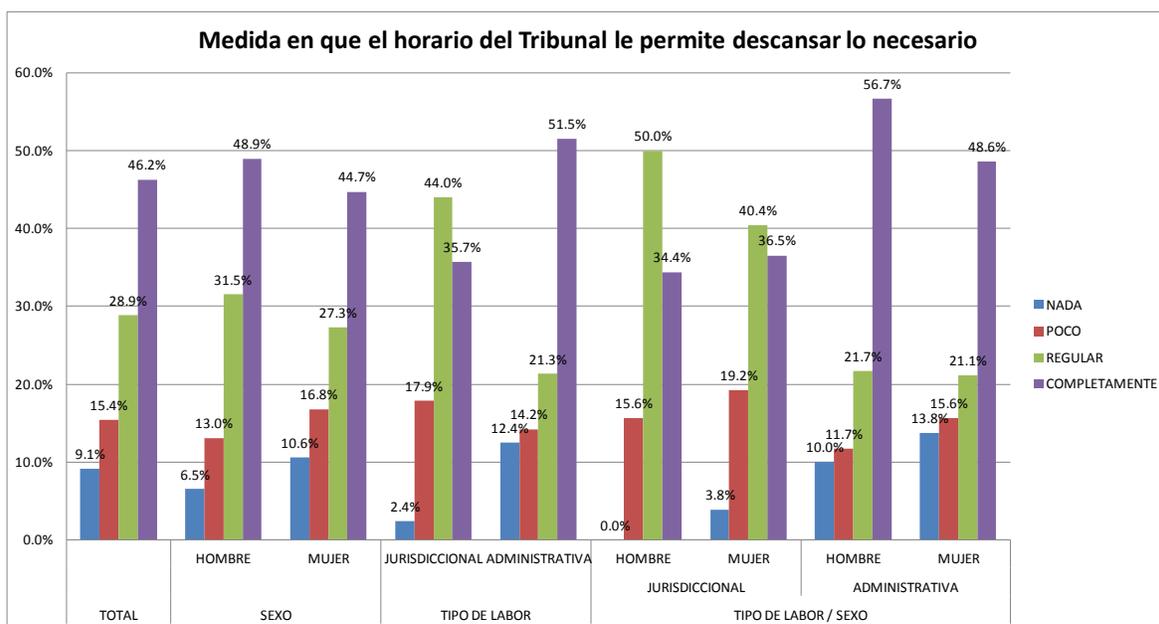
Gráfica 75



Gráfica 76



Gráfica 77



En lo referente a lo establecido en la norma sobre la jornada laboral, el Reglamento de la Ley Orgánica del Poder Judicial establece en su artículo 2° un horario de lunes a viernes hábiles de 8:30 a las 15:00 horas, con excepción de los días viernes en los que se laborará en un horario de 8:30 hasta las 14:00 horas.

Como se ha expuesto hasta el momento, lo que sucede en la realidad no siempre coincide con lo establecido en la norma. A continuación se expondrán las opiniones del personal obtenidas en grupos focales, entrevistas y encuesta referentes a este tema.

En los grupos donde participaron mujeres se mencionó de manera específica la dificultad que para muchas de ellas ha representado conciliar su vida laboral con la personal y las repercusiones de esa situación en su desempeño profesional. Ellas mencionan que es difícil en extremo encontrar espacios de convivencia con los hijos cuando a veces les requieren para trabajar tiempo extra.

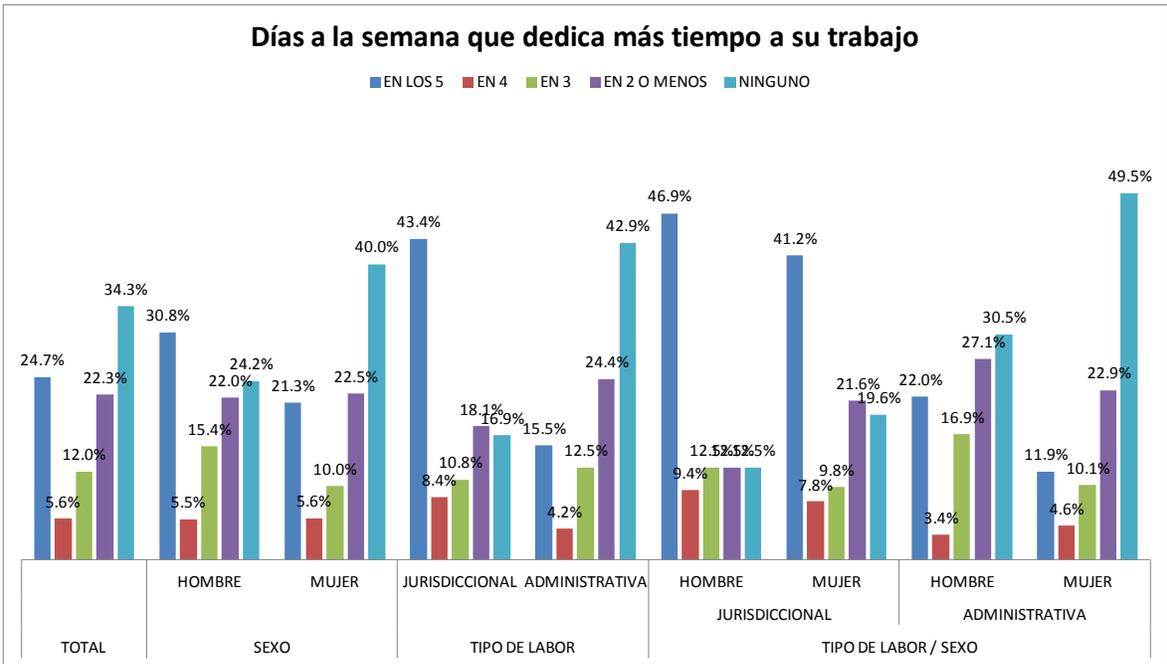
“Aquí me la vivo, vengo a la hora que quieren, en el horario que quieren, no importa si es sábado y domingo, a veces hasta tienes que traer a tus hijos y que estén así sentaditos, sin que hablen, porque no vaya a ser que se enoje el jefe, porque no tienes quien te los cuide, no te alcanza el dinero para que alguien te los cuide” (mujer, grupo focal).

Ellas reconocen haber sacrificado tiempos con sus hijos y familiares a cambio de mantener una vida laboral activa y demandante.

En contraste, los hombres por lo general no manifiestan dichas situaciones, con excepción de los hombres de labores jurisdiccionales que manifiestan una gran frustración pues no pueden planear vacaciones o fines de semana con sus familias dada la carga de trabajo.

Para tener un panorama más amplio sobre este tema, en la encuesta se preguntó sobre los días de la semana que el personal dedica más tiempo a su trabajo, y se identificó que en el área jurisdiccional 46.9% de los hombres y 41.2% de las mujeres dedican más tiempo a su trabajo en los cinco días laborales de la semana. En cambio, en el área administrativa, la mitad de las mujeres señaló que a ningún día a la semana le dedican más tiempo a su trabajo; lo mismo respondieron 30.5% de los hombres de esta área, como lo muestra la gráfica 78.

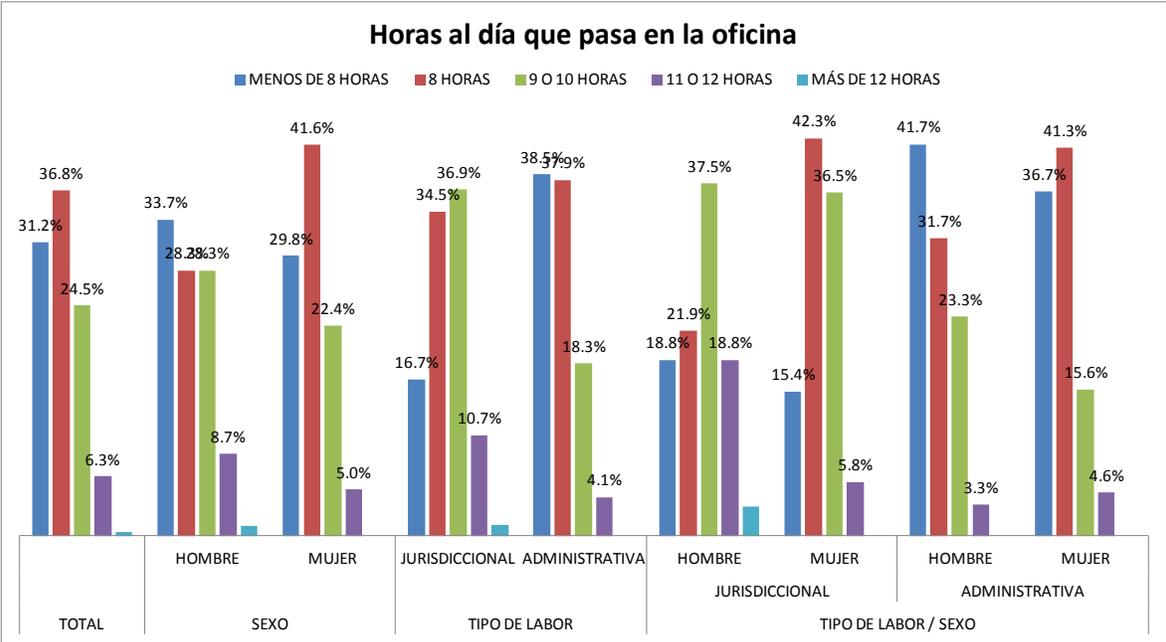
Gráfica 78



Asimismo, entre el personal de labor jurisdiccional, 37.5% de los trabajadores y 36.5% de las trabajadoras pasan entre 9 y 10 horas al día en la oficina; a su vez, 42.3% de las mujeres y 21.9% de los hombres de la misma área respondió permanecer ocho horas en la oficina. Por su parte, en el área administrativa, mujeres (36.7%) y hombres (41.7%) respondieron pasar menos de ocho

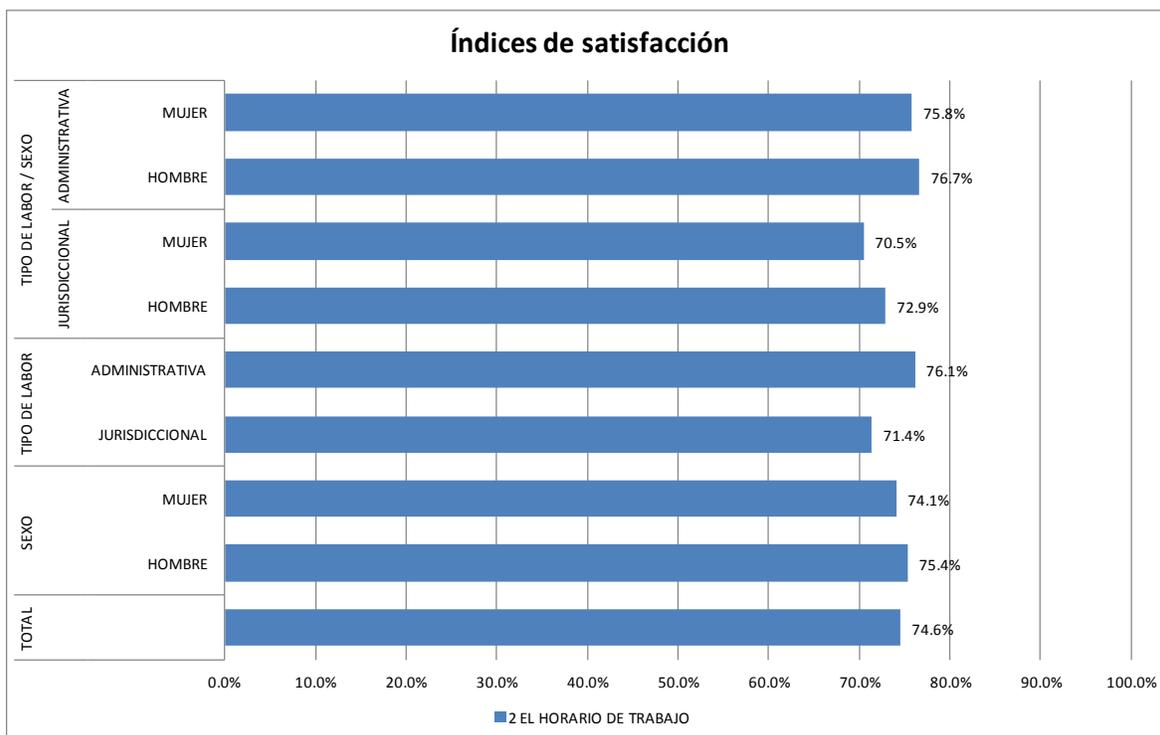
horas en la oficina al día. En cambio, en esta misma área, 23.3% de los varones y 15.6% del personal femenino dijeron que permanecen nueve o diez horas al día en la oficina. Se puede concluir que la carga laboral repercute en mayor medida en las y los trabajadores del área jurisdiccional.

Gráfica 79



Además, se identifica un índice de satisfacción alto con el horario del trabajo en el Tribunal (74.6%); respecto de las mujeres es de 74.1%, y hombres, 75.4%, mientras que en las áreas jurisdiccional y administrativa es de 71.4 y 76.1%, respectivamente.

Gráfica 80

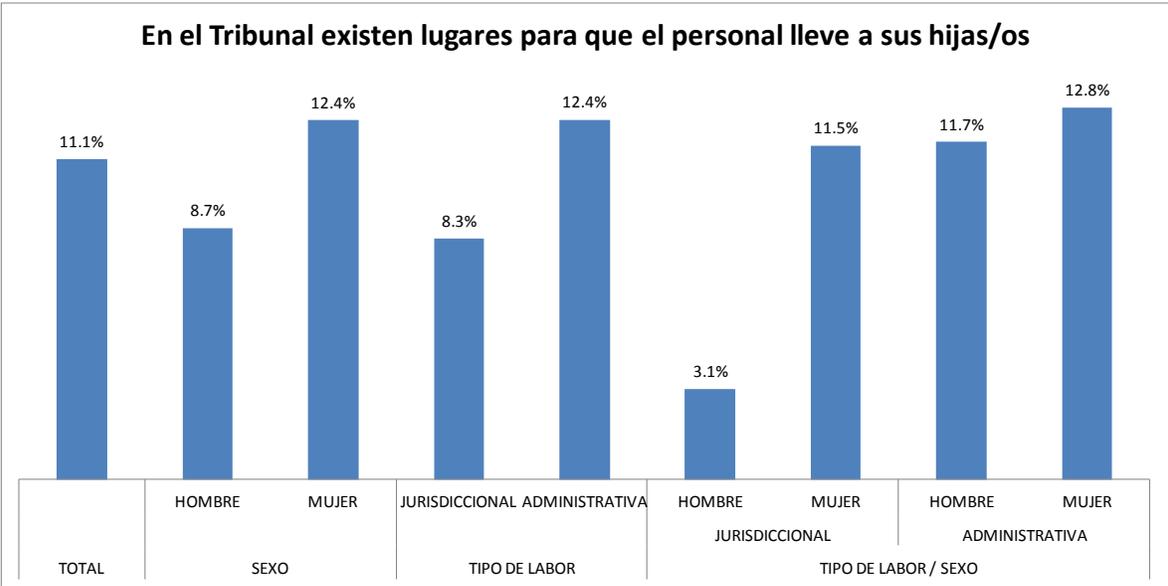


Por otra parte, para quienes trabajan en una organización es importante que ésta les brinde facilidades laborales que fomenten la conciliación de su vida personal y familiar. Una de ellas es la creación de espacios, como ludotecas o guarderías, en los cuales puedan inscribir a hijos e hijas. Para conocer si el TSJEBCS cuenta con dichos espacios y si el personal los utiliza, en la encuesta se indagó al respecto.

Solo 11.1% del total del personal mencionó la existencia en el Tribunal de lugares propicios para llevar a sus hijas e hijos. Cabe señalar que en los grupos focales se mencionó con insistencia la necesidad de promover como medida de igualdad que tanto hombres como mujeres cuenten con la prestación de guarderías para sus hijos e hijas, pues en la actualidad solamente las mujeres tienen ese derecho. Además, se hizo hincapié en la urgencia de contar con plazas y contratos laborales que brinden mayor estabilidad laboral al personal, pues gran parte de éste (alrededor de 25%, de acuerdo con la plantilla de personal proporcionada por el Tribunal) tiene la categoría de “compensado”, la cual carece de prestaciones de seguridad social, además de que cuenta con salarios sumamente bajos.

Asimismo, los resultados de la encuesta muestran que 11.5% de mujeres y 3.1% de hombres de labor jurisdiccional mencionaron lugares en el Tribunal donde llevar a sus hijas o hijos. La misma respuesta, en el área administrativa, la expresaron 12.8% de las mujeres y 11.7% de los hombres. Estos porcentajes son sumamente bajos. La carencia de este tipo de espacios suele complicar la conciliación de la vida laboral con la personal y familiar. La falta de esta prestación, aunada a los bajos salarios, hace que contar con un servicio de guardería privado se convierta en una tarea compleja para el personal con hijos o hijas.

Gráfica 81



En suma, vale la pena recalcar la responsabilidad de las organizaciones e instituciones del estado para fomentar que las personas logren una conciliación de su vida laboral con la familiar y personal. Consideraciones sobre el horario de trabajo y el respeto de los tiempos libres, tanto de hombres como de mujeres, son fundamentales para promover que ambos asuman distintas labores en un esquema de corresponsabilidad.

Sueldos y compensaciones

De acuerdo con la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y Municipios, en igualdad de puestos debe existir igualdad de circunstancias. En el artículo de referencia se lee lo siguiente: “Serán condiciones nulas y no obligarán a los trabajadores, aun cuando se admitieren

expresamente las que estipulen [...] un salario menor al que se pague a otro trabajador, en la misma institución pública o en cualquier otra de las que son objeto de esta Ley, por trabajo de igual eficiencia en la misma clase de trabajo o igual jornada, por consideración de edad, debiendo prevalecer el principio de a igual función igual remuneración" (*Boletín Oficial del Gobierno de Baja California Sur*, 2004: 3,4). En la redacción del artículo, sin embargo, no se consideran diferencias de género, solo se mencionan las diferencias de edad y puesto.

En contraste con esta disposición, la información contenida en la plantilla de personal revela que a pesar de que solo una de las siete direcciones existentes la ocupa un hombre, ésta rebasa en 40% al sueldo la dirección que le sigue en rango y que ocupa una mujer. A pesar de que dichas direcciones aparecen en el organigrama denle el mismo nivel, el diferencial en sueldo es sumamente amplio.

Con el fin de comparar salarios, según puesto y sexo, que reflejara de manera más precisa dónde se ubican más las mujeres y dónde los hombres, se agrupó por deciles al total del personal incluido en la plantilla proporcionada por el TSJEBCS. Para ello se tomó el sueldo más alto y se le restó el más bajo y con esa proporción se crearon diez grupos de personal con base en un rango de ingreso mensual neto.

Como se puede observar en la tabla 6, de los deciles 1 al 6 la concentración de mujeres es mayor a la de los hombres, y oscila entre 55 y 100%. Llama la atención que, en contraposición, los deciles 8, 9 y 10, correspondientes a los rangos de sueldo más altos, los integran en 100% hombres. Es decir, el sueldo más alto que llega a percibir una mujer dentro del Tribunal fluctúa en un rango entre 35,000 y 42,000 pesos, aproximadamente. En contraste, los hombres ubicados en los deciles 8, 9 y 10 llegan a percibir hasta casi 62,000 pesos mensuales. Es decir, la mejor situación para una mujer dentro del Tribunal Superior de Justicia Baja California Sur es devengar un sueldo casi una tercera parte menor al que percibe un hombre. Como contraste, aunque los deciles 1 al 7 incluyen hombres, su presencia es siempre relativamente más baja que la de mujeres. Podría decirse entonces que, en promedio, las trabajadoras del TSJEBCS tienen un sueldo mensual menor que los hombres dado que el suyo es de 12,715 pesos, y el de los hombres, de 16,261 pesos.

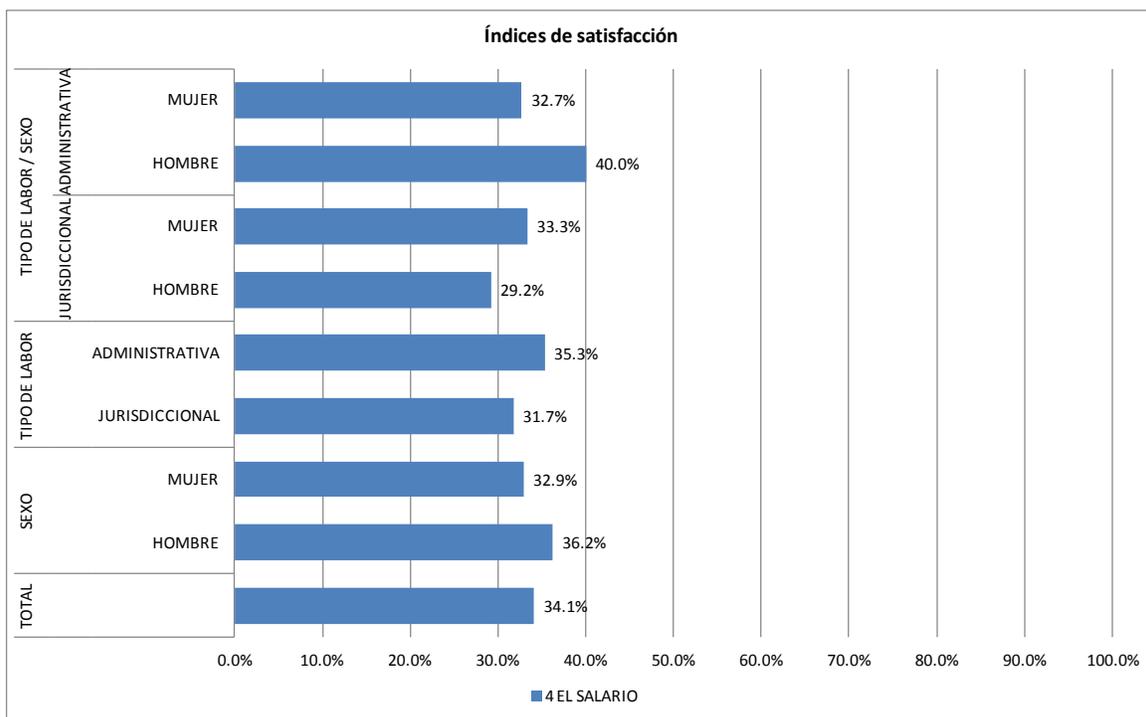
Tabla 6

Segregación laboral en el Tribunal de Baja California Sur por sueldo y sexo*								
Decil	Rango de sueldo (pesos) ¹		Número Total de Mujeres	Porcentaje (%)	Número Total de Hombres	Porcentaje (%)	Número Total de Personas	Porcentaje (%)
1	0	5899.69	74	69.8	32	30.2	106	22.9
2	5900.69	11799.38	77	55.0	63	45.0	140	30.2
3	11800.38	17699.07	78	72.2	30	27.8	108	23.3
4	17700.07	23598.76	51	70.8	21	29.2	72	15.6
5	23599.76	29498.45	5	83.3	1	16.7	6	1.3
6	29499.45	35398.14	1	100.0	0	0.0	1	0.2
7	35399.14	41297.83	7	33.3	14	66.7	21	4.5
8	41298.83	47197.52	0	0.0	1	100.0	1	0.2
9	47198.52	53097.21	0	0.0	1	100.0	1	0.2
10	53098.21 en adelante		0	0.0	7	100.0	7	1.5
Total			293	63.3	170	36.7	463	100.0
Fuente: Plantilla Tribunal Baja California Sur, Diciembre 2010.								
Nota metodológica:								
Rango de sueldo basado en el sueldo mensual bruto integrado por sueldo, compensación y otras compensaciones.								
¹ Rango: calculado con el sueldo más alto del Tribunal sin tomar en cuenta el del Ministro Presidente menos el menor entre 10. Para este caso particular fue 61,986.6 menos 2,989.70, entre 10: 5,899.69								

La tabla 6 refleja que a pesar de que la distribución de mujeres es variable y se encuentra presente en los deciles inferiores, es sumamente preocupante observar que en los deciles de mayor ingreso predomina la presencia masculina. En consecuencia, se puede decir que no obstante la alta proporción de mujeres dentro de la organización (63.3%), los puestos de mayor nivel, y por lo tanto de mayor importancia en la toma de decisiones, los ocupan en su totalidad hombres con una remuneración muy por encima de aquella que recibe la mayoría de las mujeres.

En la encuesta se calculó un índice de satisfacción en relación con el salario. Se identificó en el Tribunal un índice de satisfacción bajo con un valor de 34.1% en una escala del cero al 100%, en donde 100% es total satisfacción y 0 es total insatisfacción. Entre el personal de labor jurisdiccional este índice es de 40.4% para los hombres, y las mujeres se mantienen en un índice alrededor de 33.0% para ambas labores. En conclusión, se puede decir que hay baja satisfacción con su salario entre la generalidad de las trabajadoras y los trabajadores del Tribunal.

Gráfica 82



Lo analizado en este eje coincide con lo expuesto en el apartado conceptual de esta investigación, donde se menciona que una de las manifestaciones de las concepciones de género la determina una valoración desigual del trabajo (Epadeq, 2011: 68). Así, las brechas salariales muestran en general mayor desventaja para las mujeres, como lo podemos ver reflejado en este caso. Cabe señalar que cuando se analizan estas desigualdades, normalmente las brechas salariales se observan cuando se presentan en cargos de un mismo nivel. Sin embargo, es pertinente relacionarlas también con el acceso de las mujeres a cargos de mayor rango, es decir, al no existir igualdad sustantiva de oportunidades, también se verá limitado su acceso a los recursos en general, incluidos los salarios.

Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño

Uno de los elementos que vale la pena estudiar para entender más a fondo las dinámicas que forman parte del contexto organizacional es el de los reconocimientos y la evaluación del personal. Tanto los reconocimientos remunerados como los simbólicos suelen tener un impacto positivo en el desempeño del personal, pues fomentan su labor. Para profundizar el

entendimiento sobre este tema se analizó la normativa que rige al personal y también se investigó qué sucede en la práctica.

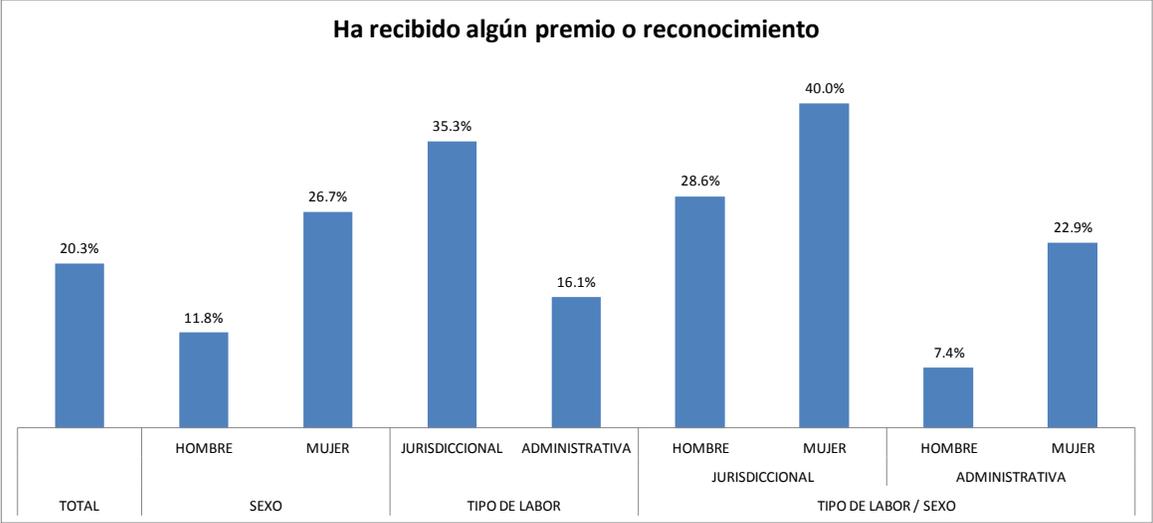
De acuerdo con el artículo 115 de la Ley Orgánica del Poder Judicial existe un fondo que se destinará a “otorgar estímulos económicos y sociales a la planta de servidores públicos del Poder Judicial” (*Boletín Oficial del Gobierno de Baja California Sur*, 1996). Además, en el reglamento de la misma Ley Orgánica se menciona como obligación del director de Recursos Humanos “[p]roponer al Pleno un estímulo y reconocimiento al mejor trabajador de base y compensado del Tribunal Superior de Justicia, en forma trimestral” (Congreso del Estado, 1990). El mismo Reglamento, en su artículo 96, menciona que puede haber estímulos económicos de carácter permanente cuando se “destinarán para motivar a quien los reciba hacia su superación personal en todos los [ó]rdenes del trabajo, necesario para una correcta administración de justicia; [o] eventuales, que sirvan para reconocer la calidad, la eficiencia, la asiduidad, la puntualidad y la disciplina en el trabajo” (Congreso del Estado, 1990). Estos estímulos los determinará discrecionalmente el Pleno del Tribunal (art. 99). Se presenta un tercer tipo de estímulo: el social, que es una “ayuda económica que pueda otorgarse para gastos ocasionados por la consumación de riesgos contra la vida o la salud de las personas, o bien, la erogación para cualquier medida de protección que se puede adoptar en previsión de la presencia de dichos riesgos” (art. 100). A pesar de la existencia de estas disposiciones, no se encontró un documento donde se expliquen los criterios para otorgar dichos reconocimientos y en la investigación cualitativa se mencionó que rara vez o nunca se reciben.

Respecto a los sistemas de evaluación, para los magistrados se impone una evaluación sexenal si buscan que el Congreso del Estado los reelija (Constitución, art. 93-Bis; Ley Orgánica del Poder Judicial, art. 5°.). Para el personal de base, el Reglamento de Escalafón crea una Ficha de Trabajo (art. 37) en la que el jefe de departamento o dirección a la que pertenece el trabajador y un representante de los trabajadores califican anualmente (art. 48) aptitud, disciplina y conocimientos prácticos (art. 38). La función primordial de estas fichas es servir en los procesos de ascenso.

La información obtenida mediante la encuesta referente a lo que sucede en la práctica con los reconocimientos y recompensas muestra que 20.3% del personal en el Tribunal recibió algún tipo de premio o reconocimiento en el último año. Esta distinción es mayor entre las mujeres. En el área jurisdiccional, 40.0% de las trabajadoras lo obtuvo, ante 28.6% de los trabajadores. En el área

administrativa es mayor esta diferencia por sexo, ya que 22.9% del personal femenino lo recibió y solo 7.4% de los hombres.

Gráfica 83



Contrasta con los resultados de la encuesta lo analizado en grupo focal. En los grupos focales se hizo hincapié en que no se conoce ningún sistema de evaluación, y que rara vez hay reconocimientos o recompensas para el personal.

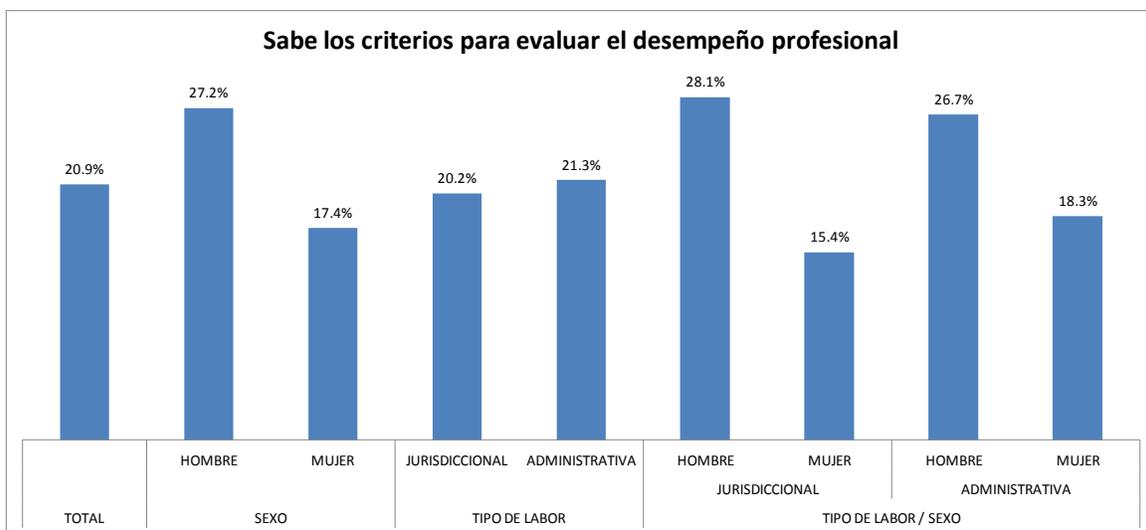
“Mecanismo implementado no lo hay, salvo para la designación de alguna vacante para ser juez. Sí hay un mecanismo, de la otra manera esporádica, y para la revisión, yo consideraría que de alguna manera lo hacen, de manera esporádica, que debería ser de manera general” (hombre, grupo focal).

Incluso en algunos grupos se habló sobre la importancia de que se instituya un mecanismo de evaluación con criterios claros para asegurar la transparencia en las promociones y los ascensos y para estimular el trabajo del personal del Poder Judicial.

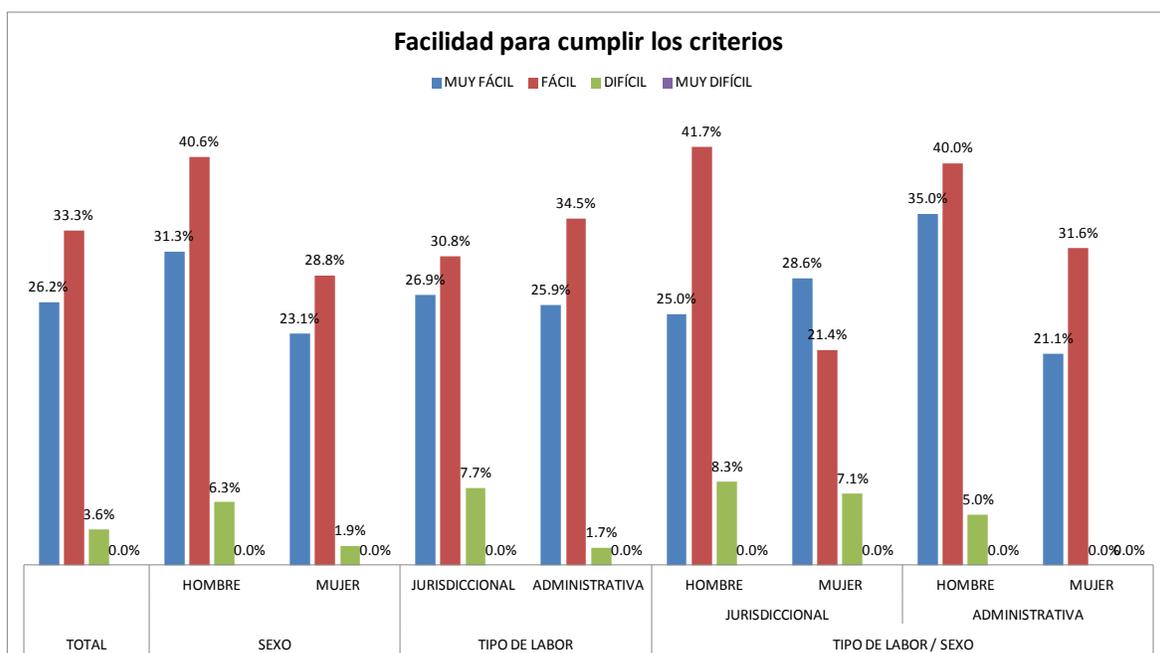
Los resultados de la encuesta muestran que alrededor de 28% del personal dijo conocer los criterios para evaluar el desempeño laboral. Dichos criterios los identifican más los hombres que las mujeres. En el área jurisdiccional, 28.1% de los varones los conocen y fueron 15.4% de las mujeres quienes también los identificaron. Además, en el área administrativa, 26.7% del personal masculino y 18.3% de las mujeres los identifican (ver gráfica 84). Entre el personal de esta labor

son más los hombres los que consideran muy fácil cumplir estos criterios de desempeño. De los trabajadores, 35.0% lo consideró así, ante 21.1% de las trabajadoras, y para 40.0% de los varones y 31.6% de las mujeres es fácil. La gráfica 85 ilustra los resultados en relación con los criterios de evaluación y la facilidad para cumplirlos.

Gráfica 84

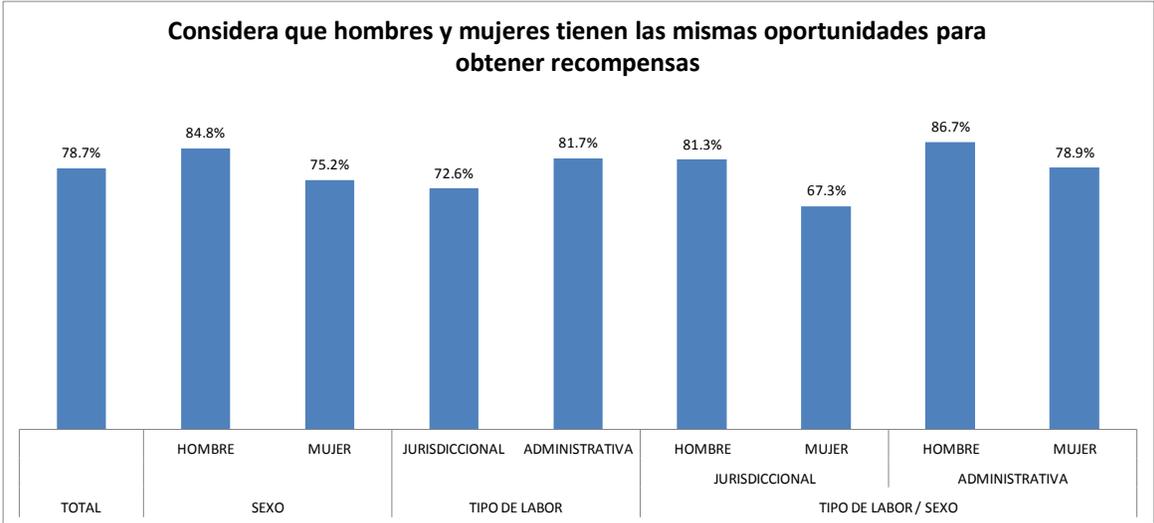


Gráfica 85



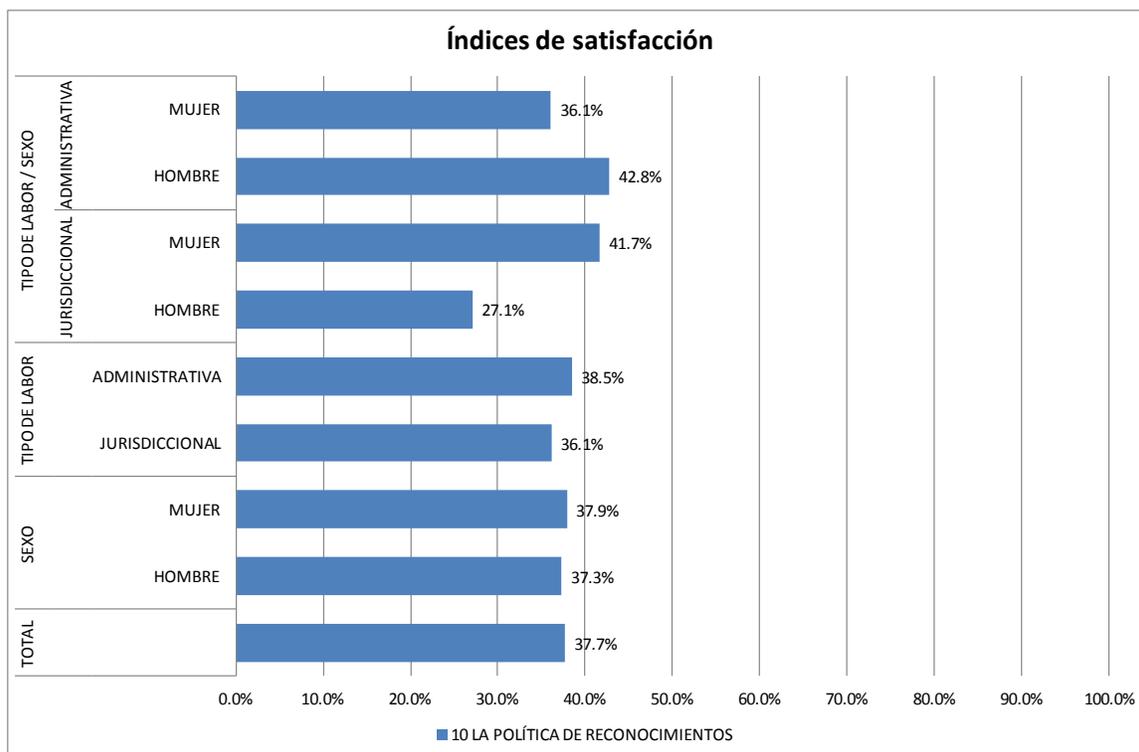
Por otra parte, en el área jurisdiccional hay una alta consideración de igualdad de oportunidades para obtener recompensas entre mujeres y hombres, aunque esta respuesta la expresó 67.3% de las trabajadoras y 81.3% de los trabajadores. En el área administrativa, 86.7% de los hombres y 78.9% de las mujeres respondieron que existen las mismas oportunidades. Es decir, esta percepción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres para obtener recompensas la identifican más éstos que aquéllas.

Gráfica 86



Sobresale que mujeres y hombres presentan un índice de satisfacción bajo sobre la política de reconocimientos del Tribunal (37.7%). En el área jurisdiccional, las mujeres presentan un índice de 41.7%, pero el de los hombres es de 27.1%. Por su parte, en el área administrativa, el índice del personal masculino es de 42.8%, y el de las mujeres, de 36.1 por ciento.

Gráfica 87



Los resultados de la encuesta analizados en este apartado son consistentes con lo expresado en grupos focales. El personal se mostró insatisfecho con la remuneración que recibe en relación con la carga de trabajo y la profesionalización que sus labores requiere.

“Para la carga de trabajo que tiene uno ya sea primera, segunda instancia, la remuneración no es acorde con la responsabilidad que le encomiendan a uno...” (hombre, grupo focal).

Gran parte del personal se mostró consternado por la falta de una perspectiva de crecimiento profesional al interior de la organización:

“No hay seguridad de decir, bueno yo estoy aquí y el día de mañana voy a pasar el siguiente puesto” (mujer, grupo focal).

Aunque se manifestó satisfacción con los temas relacionados con el trabajo, sí se hizo constante alusión a la necesidad de revisar tanto las categorías laborales como la remuneración.

“Desde que hicimos el curso de actuarios nos dijeron que íbamos a ser supernumerarios todos, que ya no iba a existir lo de compensados, que nos iban a subir el sueldo” (mujer, grupo focal).

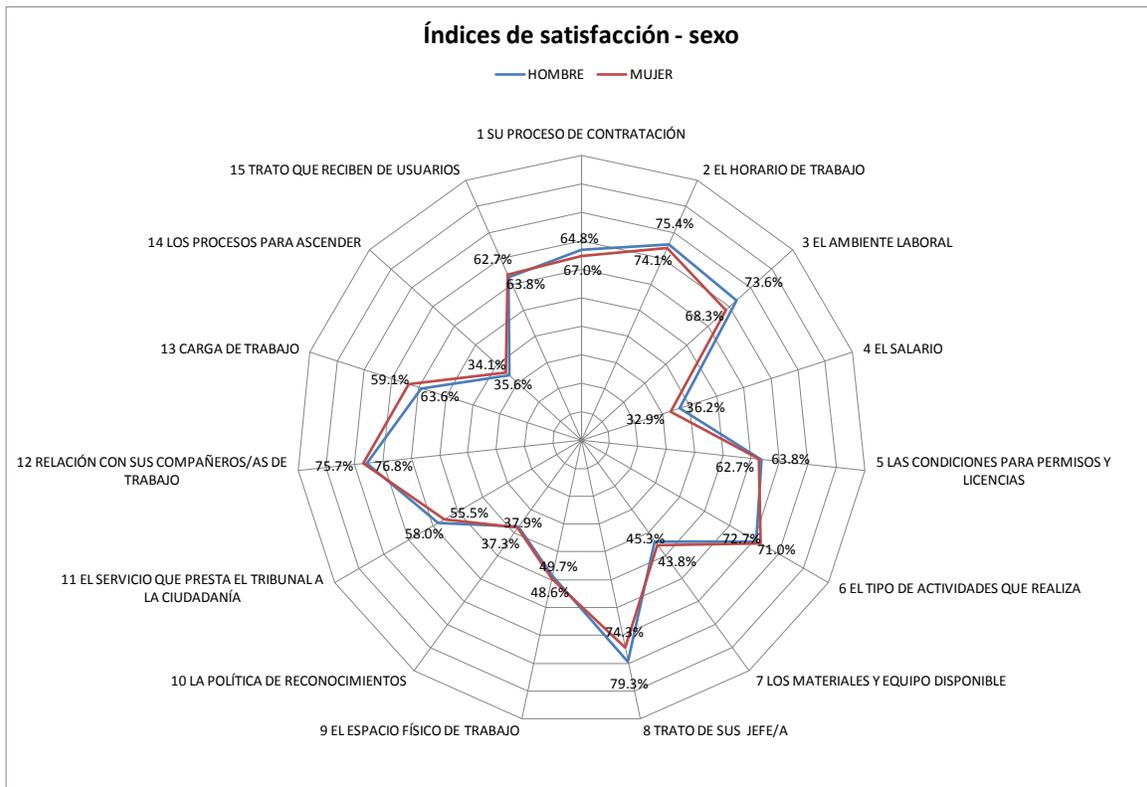
También se consideró necesario encontrar medidas que fomenten el mejor desempeño del personal y una de ellas es la remuneración económica.

Satisfacción con el trabajo

Con el objetivo de conocer el grado de satisfacción con el trabajo y saber si existen rasgos que pudieran denotar sesgos de género, se estimaron diferentes índices de satisfacción por sexo en el Tribunal con base en la información de la encuesta. Se identificó que se mantienen relativamente semejantes en ambas labores, jurisdiccional y administrativa.

Es importante prestar particular atención a aquellos rubros que sobresalen porque tienen bajos índices de satisfacción, tanto entre mujeres como en hombres. Estos rubros se pueden agrupar en los siguientes aspectos: procesos para ascender, de 34.1% para las mujeres y 35.6% en los hombres; el índice del salario, de 32.9% para el personal femenino y 36.2% para los varones; y el de política de reconocimientos, de aproximadamente 37.0% para mujeres y hombres. Estos tres rubros también fueron mencionados en grupo focal y han sido ampliamente analizados en los apartados previos a de éste. Los resultados se pueden observar en la siguiente.

Gráfica 88



Como se puede observar en la gráfica anterior, los índices de satisfacción que identifica el personal como regulares son: los materiales y el equipo disponible, de 45.3% para las mujeres y 43.8% en los hombres; el espacio físico de trabajo, con 49.7% para el personal femenino y 48.6% en los hombres; el servicio que presta el Tribunal a la ciudadanía, 55.5% para las mujeres y 58.0% para el personal masculino; y la carga de trabajo, que para las mujeres es de 59.1% y para los varones ya se considera alto, porque es 63.6%. Estos índices están concuerdan con las opiniones del personal que asistió a grupos focales. En ellos se mencionó sobre todo la carencia de materiales de trabajo, e incluso la falta de servicios básicos como la luz.

Por otro lado, los índices más altos para mujeres y hombres, mayores de 60.1% y menores de 80.0%, son: trato que reciben de usuarios; procesos de contratación; horario de trabajo; ambiente laboral; condiciones para permisos y licencias; tipo de actividad que realiza; trato que reciben de su jefa o jefe; y relación con las compañeras y compañeros de trabajo.

En cualquier organización pueden existir motivos de disgusto entre el personal o hacia las reglas de la institución. En un primer acercamiento a la cultura organizacional es importante conocer estos motivos para transformarlos y, si es posible, eliminarlos.

En los grupos focales se mencionó como uno de los motivos de disgusto más común los nombramientos que realiza el Pleno en relación con el traslado del personal de labor jurisdiccional fuera de la ciudad de La Paz. Generalmente los traslados para el personal de labor jurisdiccional implican ascensos. Sin embargo, su rechazo implica también, en la mayoría de los casos, el cese de la relación laboral. Las decisiones con respecto a los traslados son comunicadas al personal con muy poca anticipación. Esto repercute en la vida no solo de la persona que es trasladada a otra adscripción, sino en toda la dinámica familiar y personal.

“[...] si es una cuestión emocional porque dejas a tu familia, llegas a un lugar, pues relativamente nuevo, un ambiente de trabajo que no conoces. Pero cada situación ya sería en lo personal, si yo me voy y no quiero sacrificar el separarme de mis hijos pues me los llevo, también es válido el decir: ‘No’ porque también prefiero que mis hijos, por la edad que tienen, modifiquen su situación escolar por el lugar al que voy” (mujer, grupo focal).

Es posible identificar tres circunstancias que se mencionaron con mayor frecuencia. La primera afecta a las personas con hijos y se encuentran a su cargo. Para ellas los traslados resultan sumamente complicados, sobre todo cuando el traslado no coincide con el ciclo escolar. Como ya se ha mencionado en éste y en el capítulo anterior, esta circunstancia afecta sobre todo a las mujeres.

La segunda la enfrentan aquellas personas que no solo están al cuidado de los hijos, sino de toda la familia y son los únicos proveedores. Para estas personas el traslado implica un doble gasto: mantener a la familia en la ciudad de La Paz y además asumir los gastos que genera otra vivienda. Esta circunstancia afecta en particular a los hombres.

El tercer caso es el que implica cuestiones de seguridad y altos costos. Se mencionó que en las adscripciones al sur del estado (Cabo San Lucas y San José del Cabo), aunque las condiciones de seguridad son relativamente buenas, los precios son muy altos. Ello implica que sus ingresos sean insuficientes para sobrevivir. Por su parte, las adscripciones al norte del estado, particularmente

Guerrero Negro, además de situarse a una distancia muy grande, las condiciones de seguridad son precarias. Esta situación la viven hombres y mujeres por igual.

Por tanto, el tema de traslados fuera de la ciudad capital suele implicar una serie de retos y dificultades que en ocasiones no es fácil afrontar. Para reducir los motivos de disgusto que generan los traslados el Tribunal podría considerar una estrategia que asegure la cobertura de las necesidades laborales de la organización sin comprometer la situación personal, laboral y de seguridad de su personal.

A partir de lo expresado en grupos focales se percibe que existen inconformidades relativas a las prestaciones con que cuenta el personal perteneciente a las diferentes categorías laborales: compensados, supernumerarios, sindicalizados y de confianza. La generalidad del personal participante en grupo focal mencionó que considera injusto que exista la categoría de “compensado” con una remuneración tan baja y sin prestaciones sociales, y que a la vez tenga el mismo nivel de responsabilidad y carga de trabajo que el personal de las demás categorías.

“Pues de hecho yo soy supernumeraria, pero no gano como supernumeraria, gano como compensada [...] no tienes ninguna prestación, ni servicio médico ni nada” (mujer, grupo focal).

Finalmente, cabe mencionar que la generalidad del personal expresó su inconformidad con la situación financiera que se vive en la organización. Esta situación se refleja no solo en los bajos sueldos, sino también en la falta de materiales de trabajo y de las condiciones de infraestructura necesarias para cumplir con una labor tan importante como es la impartición y administración de justicia.

“Dos semanas, fueron dos semanas sin luz, sin agua, o sea, abrimos las cortinas para que [...] entrara luz del Cereso y revisar los expedientes” (mujer, grupo focal).

Motivos de despido

La Constitución Política del Estado establece que los magistrados podrán ser cesados en caso de no conservar los requisitos de su nombramiento, faltas de probidad u honradez, mala conducta o negligencia, no gozar de buena reputación, ser condenados por juicios de responsabilidad administrativa como servidores públicos o no excusarse de participar en asuntos a los que sabe

que está impedido (art. 93). Estos ceses los solicitará el gobernador al Congreso del Estado (art. 101).

Por otro lado, la Ley Orgánica contempla en su capítulo tercero lo relativo a las sanciones y su aplicación, entre las cuales se incluye la destitución del cargo (art. 158). El artículo 160 norma los casos en los que se aplicará esta sanción: “[p]ara la aplicación de las sanciones a que se hace referencia en el artículo 158 de esta Ley, se observarán las siguientes reglas: [...] V.- La destitución se aplicará como primera sanción en caso de faltas graves o cuando después de una sanción de suspensión, se cometiere una nueva falta que a juicio del Pleno así lo amerite [...] Cuando la destitución del cargo, empleo o comisión afecte a un servidor público de base, se procederá a la terminación de su contrato ante quien corresponda; y [...]” (*Boletín Oficial del Gobierno de Baja California Sur*, 1996: 49).

Por su parte, el artículo 163 de la misma ley establece: “La ejecución de las sanciones administrativas impuestas en resolución firme, se llevará a cabo de inmediato en los términos que disponga la resolución. Cuando la resolución haya impuesto como sanción la suspensión, destitución o inhabilitación de los servidores públicos de confianza, surtirá sus efectos al notificarse el auto que la haya declarado firme y se considerará de orden público. Tratándose de los servidores públicos de base y supernumerarios, la suspensión y la destitución, se sujetará a lo previsto por la Ley para los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y Municipios de Baja California Sur” (*Boletín Oficial del Gobierno de Baja California Sur*, 1996).

La mencionada Ley para los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y Municipios de Baja California Sur establece en su artículo 45 las causales de despido para los trabajadores de base, previa resolución del Tribunal de Conciliación y Arbitraje:

Artículo 45. Ningún trabajador de base podrá ser cesado sino por justa causa debidamente demostrada. En consecuencia, el nombramiento, designación o relación laboral de los trabajadores solo dejará de surtir efectos sin responsabilidad para los titulares de los poderes del estado y municipios y sus dependencias por las siguientes causas:

V. Por resolución del Tribunal de Conciliación y Arbitraje, en los casos siguientes:

- a) Cuando el trabajador incurriere en faltas de probidad y honradez o en actos de violencia, amagos, injurias, o malos tratos contra sus jefes o compañeros o contra los familiares de unos u otros, ya sea dentro o fuera de las horas de servicio, o dentro de las horas de servicio contra los ciudadanos que acudan al centro de trabajo por cualquier causa.
- b) Cuando faltare por más de tres días consecutivos a sus labores sin causa justificada.
- c) Por destruir intencionalmente edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas, archivo y demás objetos relacionados con el trabajo.
- d) Por cometer actos inmorales durante el trabajo.
- e) Por revelar los asuntos secretos o reservados de que tuviere conocimiento con motivo de su trabajo.
- f) Por comprometer o poner en peligro por su imprudencia, descuido o negligencia el patrimonio, los bienes, la seguridad del taller, oficina o dependencia donde preste sus servicios o de las personas que allí se encuentren, así como de los particulares o de la sociedad.
- g) Por desobedecer reiteradamente y sin justificación, las órdenes que reciba de sus superiores.
- h) Por concurrir habitualmente al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún estupefaciente.
- i) Por ejercer injustificadamente dos o más empleos o cargos públicos o privados en los mismos horarios o jornada laboral.
- j) Por recibir injustificadamente salarios, remuneración, compensación o cualquier prestación, sin cumplir debidamente con la jornada laboral.
- k) Por falta comprobada de cumplimiento de las Condiciones Generales de Trabajo.
- l) Por prisión que sea el resultado de una sentencia ejecutoria.

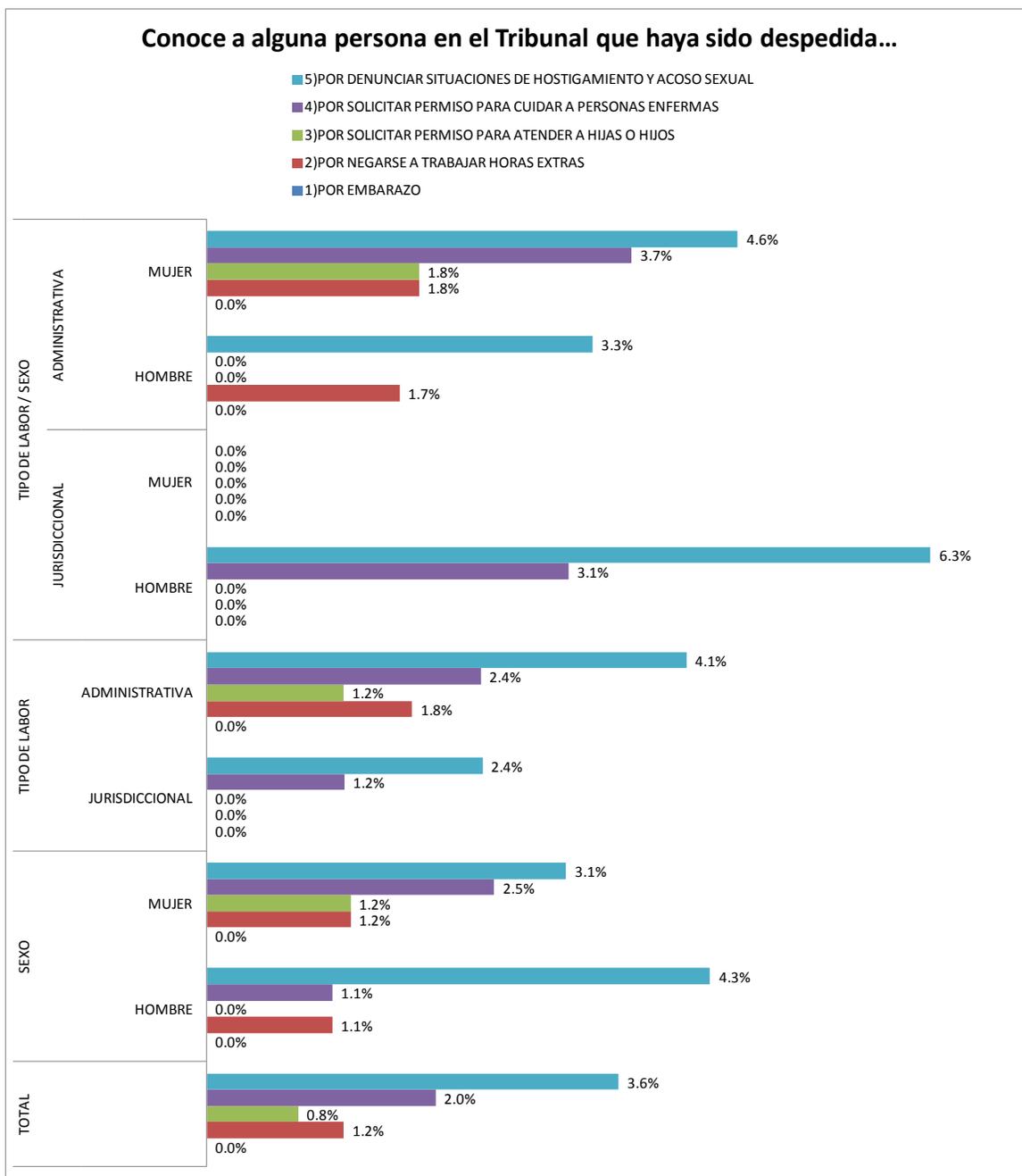
En los casos a que se refiere esta fracción, el trabajador que tiene motivo para la terminación de los efectos del nombramiento podrá ser, desde luego, suspendido en su trabajo, si con ello estuviera conforme el Sindicato, pero si no fuere así, el jefe superior de la oficina podrá ordenar su remoción a oficina distinta de aquélla en que estuviera prestando sus servicios hasta que sea resuelto en definitiva el conflicto por el Tribunal de Conciliación y Arbitraje.

- m) Las demás que establezcan las leyes y las condiciones generales.

Si el Tribunal de Conciliación y Arbitraje para los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y Municipios de Baja California Sur resuelve que fue justificado el cese, el trabajador no tendrá derecho al pago de salarios caídos (*Boletín Oficial del Gobierno de Baja California Sur*, 2004: 10-11).

En la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* se consultaron algunos motivos de despido que no incluye la normatividad y que rozan con la violencia laboral. Es sumamente grave que 6.3% de los hombres del área jurisdiccional mencionó que conoce a alguna persona que fue despedida por denunciar hostigamiento y acoso sexual. También, 4.6% de mujeres y 3.3% de hombres en el área administrativa dijeron conocer a alguna persona despedida por la misma causa. Por su parte, 3.7% de las trabajadoras en el área administrativa y 3.1% de los trabajadores del área jurisdiccional respondieron que conocen a alguna persona despedida por solicitar permiso para cuidar a personas enfermas. A pesar de que la proporción de despidos es baja, es importante implementar acciones para evitar despidos injustificados en el Tribunal, asociados con discriminación a mujeres y hombres.

Gráfica 89



En este eje se analizó la normativa laboral con la que cuenta la organización y se complementó con los resultados del trabajo realizado en campo: entrevistas, grupos focales y encuesta. Este análisis ha permitido construir un panorama más amplio que refleja las condiciones laborales, tanto en el plano normativo como en la realidad.

El Tribunal carece, en lo general, de una normativa detallada que determine criterios para la toma de decisiones, de las autoridades competentes para hacerlo, y que establezca una distinción clara entre los derechos laborales y los límites a la autoridad. Contar con una normativa laboral más detallada ayudaría al proceso de la toma de decisiones; reduciría el margen de toma discrecional de decisiones, y contribuiría a mejorar la cultura organizacional.

En general, es factible decir que el personal percibe una relativa igualdad laboral entre hombres y mujeres. En algunos casos esto responde a que existe la misma oportunidad tanto para ingresar como para ascender dentro de la organización para ambos sexos; en otros esto responde a la naturalización de cuestiones de género. Quizá como consecuencia de la percepción sobre condiciones de igualdad laboral para hombres y mujeres, en general las acciones afirmativas fueron consideradas como innecesarias, aunque es relevante retomar que el resultado de grupos focales contrastó con las conclusiones de la encuesta, en donde un alto porcentaje del personal las considera apropiadas. Vale la pena aprovechar esta apertura para identificar en dónde se pueden introducir acciones afirmativas que promuevan la igualdad de género.

En relación con el ingreso y ascenso laborales, el personal de labor jurisdiccional hizo mucho hincapié en la necesidad de promover una verdadera carrera judicial con criterios claros de ingreso y ascenso. Además, cabe retomar que para el personal de labor jurisdiccional la movilidad fuera de la ciudad de La Paz supone importantes obstáculos, particularmente para las mujeres. Vale la pena revisar estos procedimientos y encontrar un esquema por medio del cual se promueva la movilidad laboral; se responda a las necesidades de personal de los distintos juzgados, pero que también se consideren las condiciones personales y familiares del personal para reducir al máximo las afectaciones que implican los traslados.

Cabe señalar que las medidas que promueven la igualdad de condiciones laborales para los hombres en temas que aún son considerados por la norma como inherentes a las mujeres (guarderías, licencias de maternidad), tanto hombres como mujeres mostraron un gran interés y apertura. Es importante recordar que los padres no tienen derecho a inscribir a sus hijos o hijas a las guarderías, salvo casos excepcionales. Éste podría ser un espacio de actuación interesante de explorar para empezar a promover medidas de igualdad que sean visibles tanto para hombres como para mujeres.

Es importante hacer hincapié en la necesidad de revisar la situación laboral de las personas que cuentan con la categoría de “compensados”, pues tanto su situación salarial como las prestaciones con que cuentan son precarias. Aunque la generalidad del personal se manifestó insatisfecha con las condiciones salariales y de movilidad laboral, son las personas con la categoría de “compensados” quienes se encuentran en la peor situación.

A pesar de que algunas mujeres también ocupan puestos de decisión, en particular en las labores administrativas, la mayoría de los puestos de alta jerarquía aún la representan hombres. Valdría la pena promover la movilidad laboral en igualdad de circunstancias para hombres y mujeres con el fin de construir una organización que de manera horizontal y vertical incluya tanto a mujeres como a hombres.

Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral

El concepto “violencia de género” es de reciente aparición; se introduce 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” (art. 5º, fracc. IV).

Este concepto 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” y 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 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 dañe la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, e impida su desarrollo y atente 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 éstos.

Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento

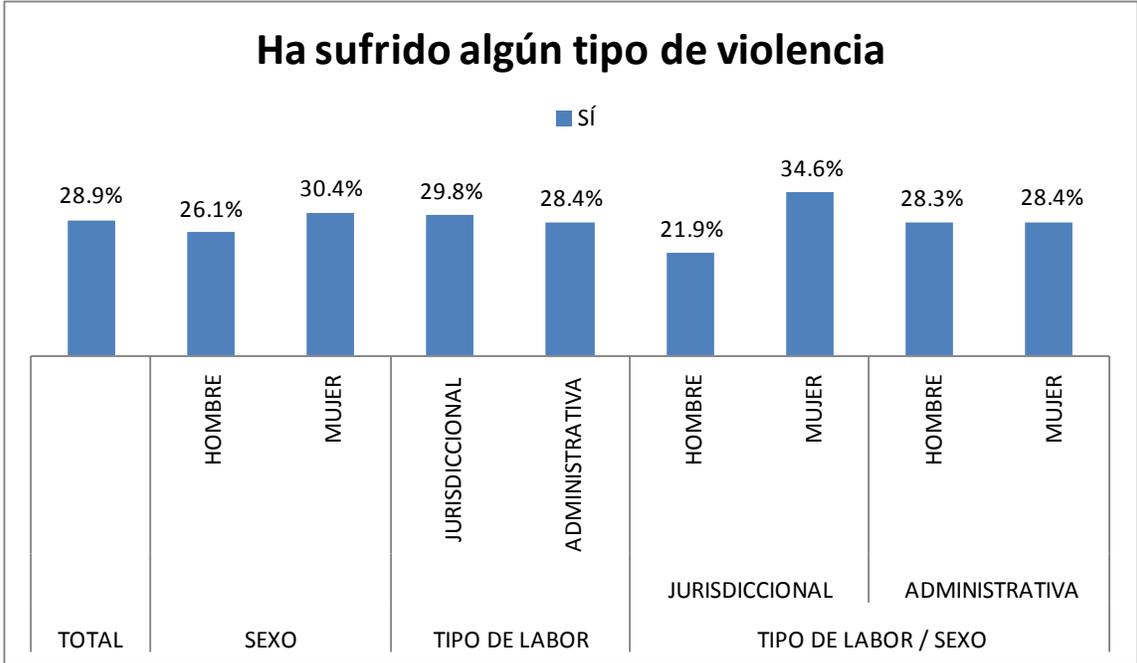
Como se observa en la gráfica 90, la incidencia de expresiones de violencia de género en el ámbito laboral del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Baja California Sur (TSJEBCS) fue relativamente alta en el último año (2010-2011). De acuerdo con los resultados de la encuesta, 28.9% del personal que labora en el Tribunal señaló que padeció por lo menos alguna de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio.¹³

¹³ Para consultar las manifestaciones de violencia consideradas consultar la metodología del Diagnóstico.

La incidencia de violencia de género es mayor en el caso de las mujeres, las cuales reportan un nivel de 30.4%, mientras que en el caso de los varones la incidencia reportada, aunque es alta, es menor al registrar una magnitud de 26.1% en el último año.

Por tipo de labor no se registran diferencias significativas en los niveles de violencia, en cambio las diferencias entre mujeres y hombres se acentúan para el caso del personal de labor jurisdiccional, pues las mujeres que laboran en este ámbito son las que reportan la incidencia más alta; para el caso del personal administrativo la incidencia es ligeramente mayor en el caso de las mujeres. Estos 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 90



De acuerdo con los resultados de la encuesta, las expresiones de violencia con mayor ocurrencia en el caso de las mujeres en el TSJEBCS fueron:

- Miradas lascivas o incómodas (de tipo sexual) (14.3%).
- Presión para realizar más trabajo que personas del sexo opuesto (9.9%).
- Piropos o comentarios sexuales que incomodan (9.9%).

- Preguntas o comentarios incómodos acerca de la vida sexual (8.1%).
- Acusar de la obtención de logros laborales por acostarse con alguien (8.1%).
- Menosprecio a sugerencias o ideas por ser mujeres (7.5%).
- Presión para acudir a citas o invitaciones fuera del trabajo (7.5%).

En el desarrollo de los grupos focales también se manifestaron algunas situaciones específicas de violencia que han tenido lugar en el TSJEBCS. Los siguientes extractos ilustran lo anterior:

“Sí, sin decir nombres, sí; yo estuve tres años con la licenciada [...] y gracias a ella me salí del civil, porque ella me dijo “mi’jita, si no te vienes conmigo te va a sacar, pero rapidito, y no más porque no hagas nada con él’. Yo creo que la gente lo conoce, o sea, ha estado en diferentes partes y ha tenido problemas en diferentes lugares por la misma la situación y las personas que no se han dejado, han terminado fuera del Tribunal. En mi caso no terminé fuera, pero gracias a la licenciada, porque estuve yo con él como unos tres o cuatro meses trabajando nada más, porque anterior estuve tres años con la licenciada, estuve en [...] y cuando a ella la cambiaron... me quedé yo dos meses o tres meses ahí con ese juez, y fue que a mí me dio una parálisis facial del estrés que traía, porque era... digo, no soy la persona con mejor cuerpo del mundo, pero, o sea, así, feamente y groseramente, de esas veces que sientes y te lo dicen que ‘qué bonitas piernas’, ‘qué un buen trasero’, y esto y el otro, y era mucho el estrés para mí, porque ya me habían advertido, la misma licenciada, y me dijo ‘¿sabes qué? vámonos, tú siempre has querido estar en mi área, te gusta, estuviste conmigo, así que vente’. Y tan así que me quise ir con la licenciada y eso que todo el mundo le saca la vuelta, y yo dije ‘prefiero estar ahí, que ya la conozco y ya tengo dos años trabajando con ella, que estar con este tipo aquí’” (grupo focal).

“Si te intimidan, aunque tengan el carácter fuerte, yo por ejemplo, soy una persona de carácter fuerte, pero si te intimidan, puesto que aparte es tu jefe y te está hablando, y nomás te tiene ahí sentada en el escritorio y te está viendo las piernas, y le dices ‘o sea, hay mucho trabajo, ¿para qué me está hablando aquí?’, ‘no, vamos a comentar esto, que la sentencia, y que no sé qué, que la va a revisar’. Son muchas cosas, pero sí te intimida” (grupo focal).

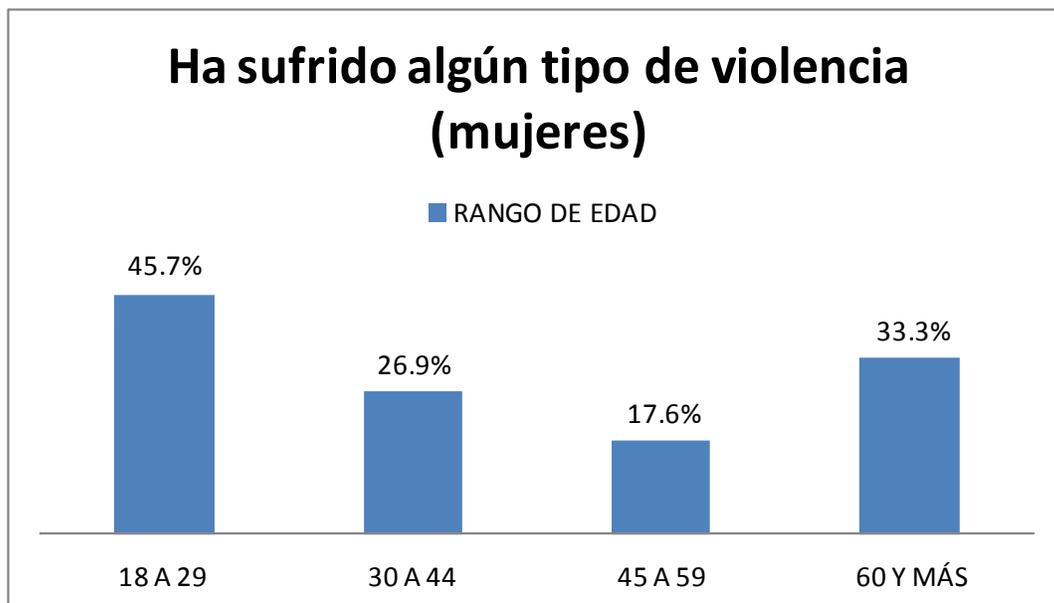
Como se observa, la mayoría de las manifestaciones de violencia captadas se corresponden, por un lado, con expresiones de violencia de tipo sexual, las cuales se sustentan en el imaginario del cuerpo de las mujeres como objeto a disposición de los varones y, por el otro, con el uso de la

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 la calumnia o menosprecio se reproducen prejuicios que tienden a desvalorar las capacidades de las mujeres, lo que contribuye con ello a reproducir discriminación laboral y desigualdad por género.

En el caso de los varones, la expresión de violencia con mayor nivel de ocurrencia es la percepción de que son obligados a hacer mayor trabajo que las mujeres (18.5%). Esta percepción parece estar vinculada a la existencia de ciertas prácticas muy internalizadas en las organizaciones públicas que tienden a perpetuar los roles de género, pues es una práctica común que a los hombres 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 los varones en el ámbito doméstico, genera una percepción de injusticia por parte de los mismos. 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 violencia de género son las jóvenes de 18 a 29 años (casi 50% de ellas ha sufrido algún tipo de violencia), seguido de las mujeres mayores de 60 años (33.3%). No obstante, es importante subrayar que en todos los rangos de edad se reportan niveles importantes de violencia.

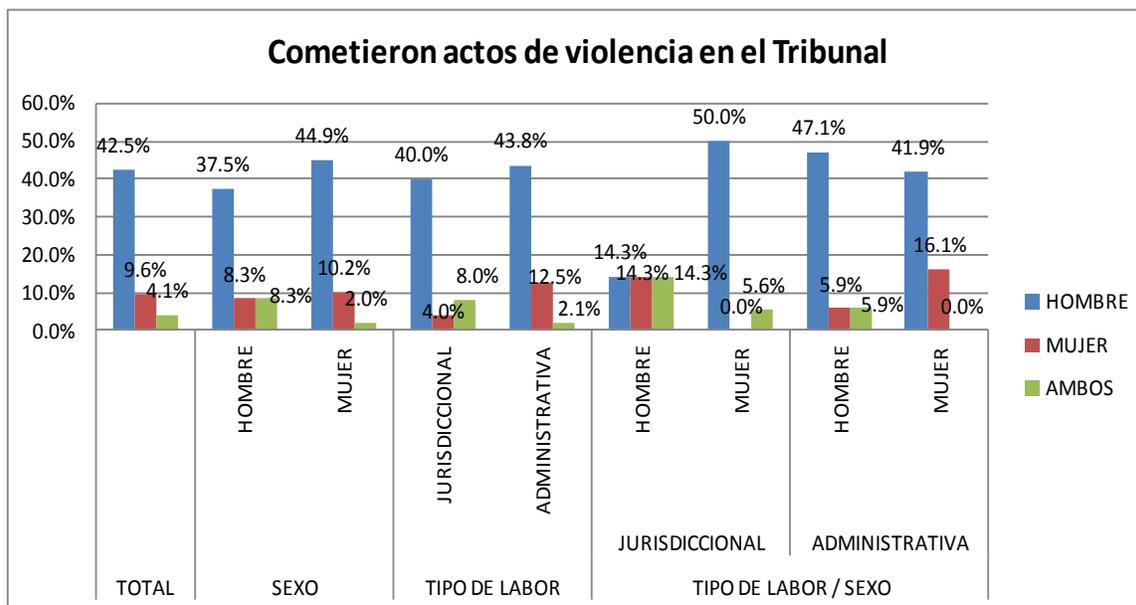
Gráfica 91



Respecto de la información relativa a las personas que cometieron los actos de violencia, es necesario destacar que (en contraste con el comportamiento de la encuesta, en todas las demás preguntas en las cuales la tasa de no respuesta fue menos de 1%), en un amplio porcentaje de los casos (alrededor de 46%), las y los respondientes que dijeron 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.

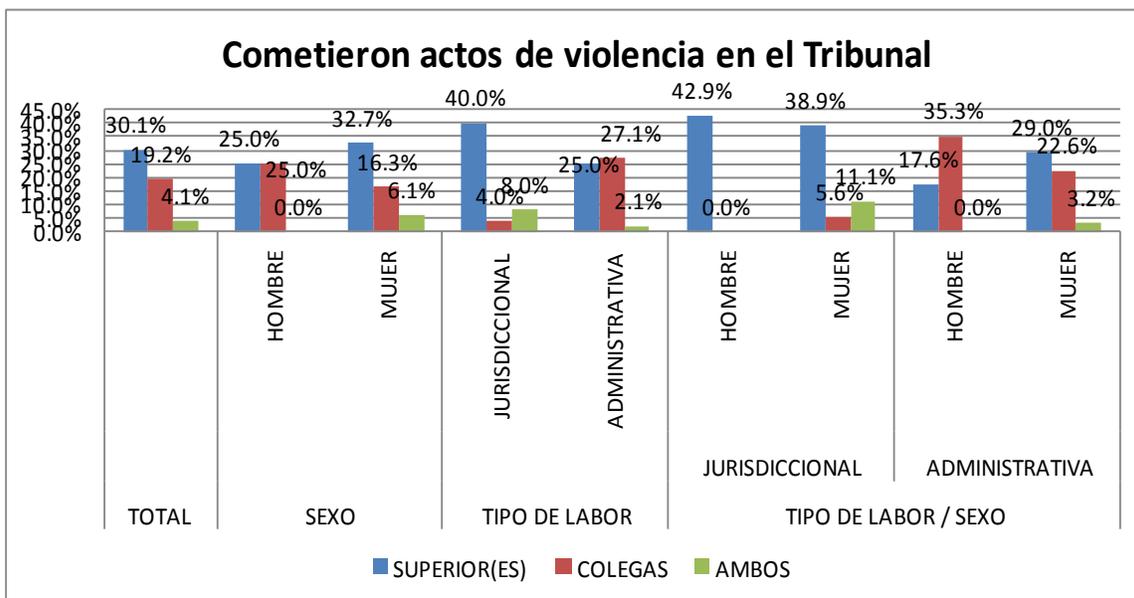
La información refleja la tendencia de que es relevantemente mayor el número de casos en los agresores son varones, con una frecuencia de 42.5% de los casos, en comparación con las mujeres que son identificadas como agresoras en 9.6% de las ocasiones. En el caso de las mujeres que padecieron alguna expresión de violencia, más de 44% señala que el o los actos de violencia fueron cometidos por varones y únicamente 8.3% por mujeres. Respecto a los varones, es relevante el porcentaje de actos de violencia contra ellos que son cometidos por sus congéneres (37.5%). Lo anterior puede reflejar que la mayor incidencia de violencia de género registrada en el TSJEBCS se comete de hombres hacia mujeres.

Gráfica 92



Respecto de la relación laboral entre agresores y víctimas de violencia, los resultados de la encuesta muestran que los actos violentos fueron cometidos en mayor medida por superiores jerárquicos (30.1%), aunque se registra un porcentaje importante de casos (19.2%) que fueron cometidos por colegas. Si se observan los resultados por sexo, es de destacar que en el caso de las mujeres que padecieron por lo menos una manifestación de violencia, la mayoría de ellas fueron cometidas por superiores (32.7% vs. 16.3% cometidas por colegas); mientras que en el caso de los varones los actos de violencia fueron cometidos por superiores jerárquicos y colegas en la misma medida (25 por ciento).

Gráfica 93

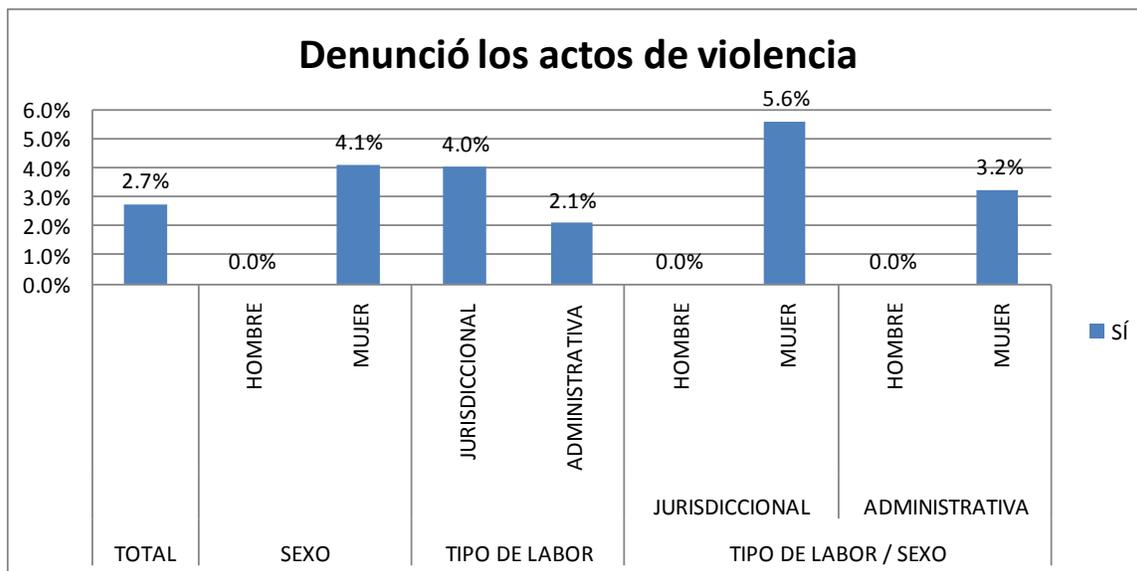


Lo anterior refleja que la configuración de la violencia de género en el espacio laboral tiene como base principal las relaciones entre hombres y mujeres, en las cuales estas últimas resultan más afectadas por su situación de discriminación y subordinación social. De ahí que los actos de violencia sean 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 de la denuncia en el TSJEBCS de situaciones de violencia, los resultados de la encuesta son contundentes: la cultura de la denuncia es casi nula. Solo 2.7% de las personas agredidas reporta haber denunciado los actos de violencia padecidos en el último año. No se registran diferencias significativas por sexo o tipo de labor.

Gráfica 94



Los bajos niveles de denuncia podrían estar relacionados con la percepción de que no se sanciona. En los grupos focales se ubicaron consensos respecto a que los casos de violencia de género que se denuncian en el Tribunal no se sancionan ni se resuelven, tan solo se cambia a la persona denunciada de área y es por eso que el personal opta por no “arriesgarse” a denunciar ese tipo de situaciones.

“Igual y sí te quejas, pero yo ya tenía conocimientos de que esto había pasado en otros juzgados y simplemente lo mueven de área [al agresor], entonces tú dices: ‘Bueno’, te vas y te quejas y no te animas a quejarte porque a esa persona ya la han movido de área varias veces por las mismas quejas.”

“No te arriesgas a quejarte porque a esa persona ya la han movido de área varias veces, por las mismas quejas, nada más lo mueven, y dices tú para qué te vas a arriesgar si nada más lo van a cambiar de lugar y tú te vas a quedar [...]”

“Te quejas y te vuelve a tocar y te arriesgas a eso, y mejor te quedas callada, como dicen, ‘calladita la boca, yo hablo por ti’. Y me fui.”

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 señalar que ninguno de los 15 Tribunales Superiores de Justicia Estatales 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 hay 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 contemplen, entre otras cosas, la protección a las víctimas, la reparación del daño y la adecuada sanción a los responsables.

En el caso del TSJEBCS, corresponde al Pleno “conocer de las acusaciones o quejas que se presenten en contra del Presidente del Tribunal, Magistrados, Jueces y demás Servidores Públicos del Poder Judicial, haciendo la sustanciación correspondiente de acuerdo al procedimiento que señale la Constitución Política del Estado y la presente Ley” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Baja California Sur, artículo 11, fracción XXV), así como “imponer a los Magistrados, Jueces y demás Servidores Públicos del Poder Judicial, las correcciones disciplinarias que procedan, conforme a las Leyes aplicables y al Reglamento interior” (fracción XV).

Sin embargo, en el Tribunal no existe un protocolo o mecanismo especializado para tratar asuntos relativos a la violencia de género tales como acoso u hostigamiento sexual. Lo anterior se confirmó en entrevista con personal directivo del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Baja California Sur:

Entrevistadora: *“¿Existe algún mecanismo de queja para hostigamiento o acoso sexual en el Tribunal?”*

“Escrito no. Es que faltan muchas cuestiones, esa es la realidad hablando de equidad de género y acoso sexual. Es por eso que vamos a entrar a ese diplomado de acoso sexual, para realmente crear una comisión, que es importante que esté Recursos Humanos. Pero hay un caso conocido por todos, de acoso, y el camino que se siguió fue mediante oficio, lo turnaron al Pleno, la persona que fue afectada [...], pues eso ocurrió hace años, yo realmente no trabajaba aquí, me enteré como muchos se enteraron, pero eso fue lo que se siguió. Pero igual más adelante, cuando ya estemos preparados en esto y se forme esa comisión que te menciono, pues ojalá las cosas sean diferentes” (entrevista, personal directivo).

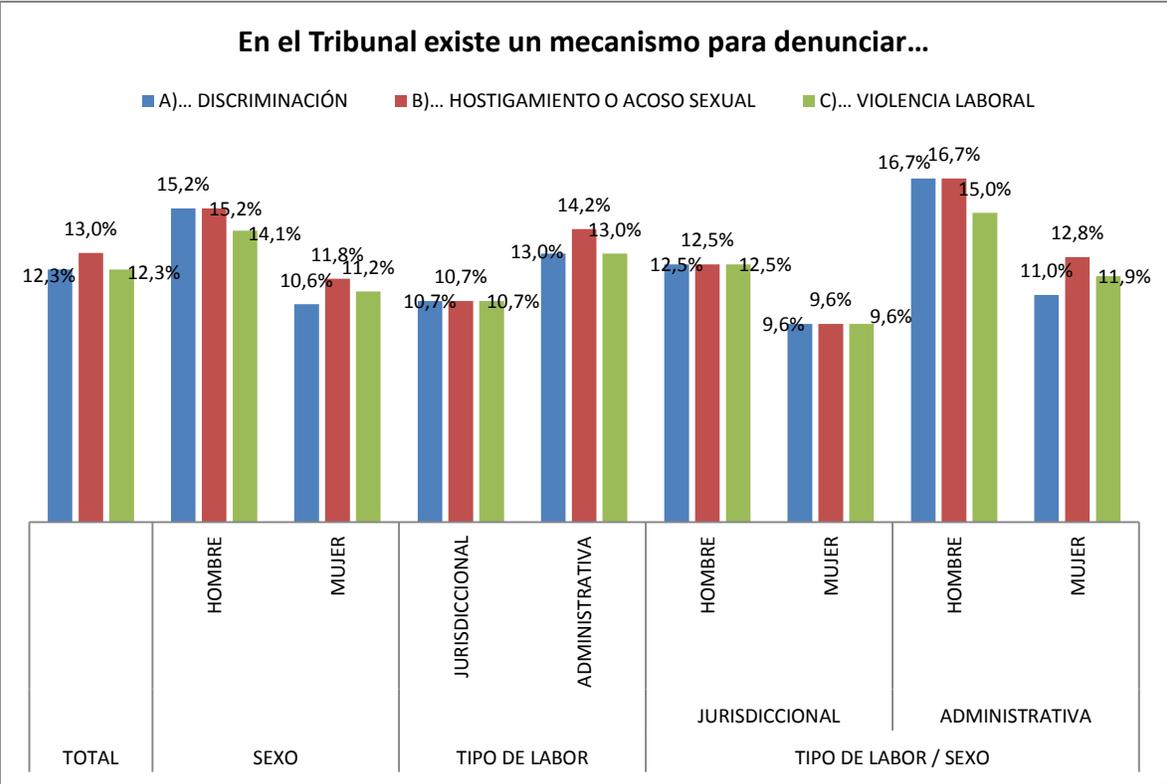
El proceso para fincar sanciones implica presentar la queja o denuncia por escrito; “las denuncias que se formulen, deberán estar apoyadas en pruebas documentales o elementos probatorios suficientes, para establecer la existencia de la infracción y presumir la responsabilidad del servidor público denunciado. Las quejas anónimas o aquellas que no sean debidamente ratificadas no producirán efecto alguno. Se desecharán de plano las quejas que sean de manifiesta improcedencia, y aquellas que no estén apoyadas en pruebas suficientes, que permitan presumir la responsabilidad del servidor público denunciado” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Baja California Sur, artículo 162). En ese sentido, la ley no garantiza anonimato ni protección a la víctima.

Al respecto, es importante precisar que las responsabilidades y faltas administrativas establecidas en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Baja California Sur no contemplan explícitamente la violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento sexual. En correspondencia, no existen instancias exclusivas ni protocolos específicos para atender y sancionar casos de violencia de género que se presenten en el ámbito interno del Tribunal ni que contemplen, entre otras cosas, 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 TSJEBCS alrededor de 13% del personal conoce la existencia de dichas instancias en el interior, lo cual confirma que existe un amplio desconocimiento por parte del personal respecto de un mecanismo de queja o denuncia internamente.

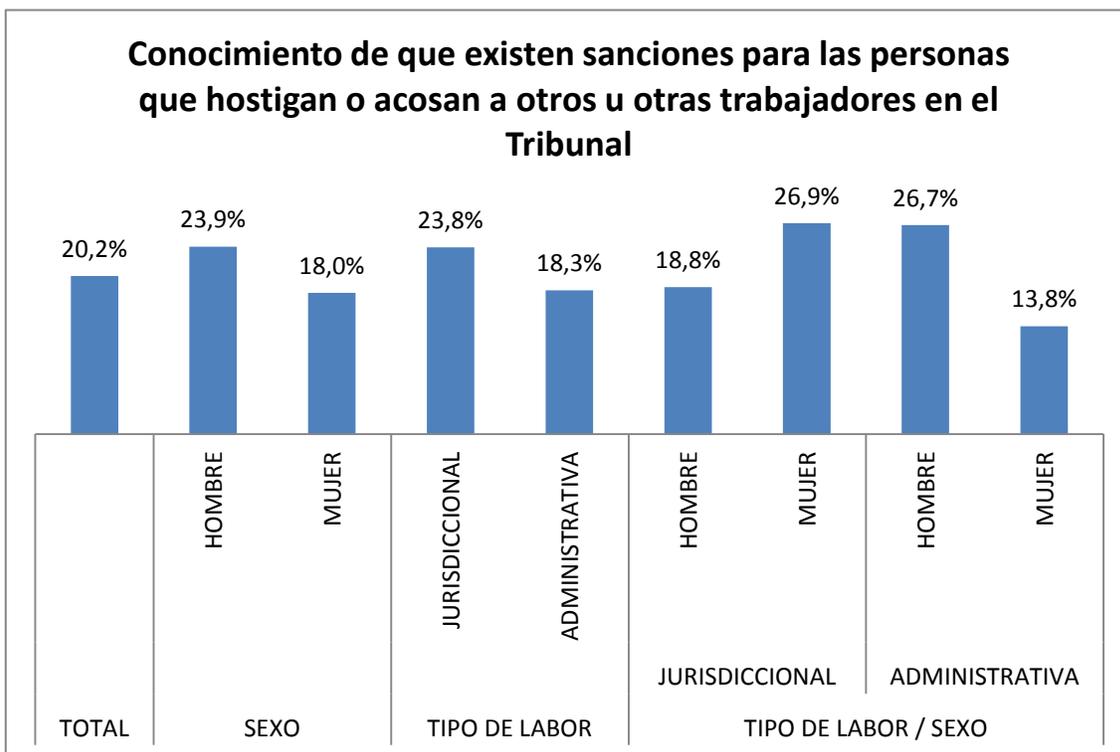
En general, los hombres manifiestan un mayor conocimiento que las mujeres respecto de los mecanismos para denunciar, y el personal de labor administrativa un mayor conocimiento respecto del personal jurisdiccional. En congruencia con ello, es relevante que los hombres de labor administrativa son los que refieren un mayor conocimiento respecto de la existencia de este mecanismo.

Gráfica 95



Respecto del conocimiento de la existencia de sanciones para las personas que hostigan o acosan sexualmente, prácticamente una de cada dos personas afirma que hay este tipo de sanciones en los tribunales. Como se muestra en la siguiente gráfica, este conocimiento es superior en el caso de los hombres y en el caso del personal de labor jurisdiccional. No obstante, es relevante que quienes conocen en mayor medida la existencia de sanciones son las mujeres de labor jurisdiccional.

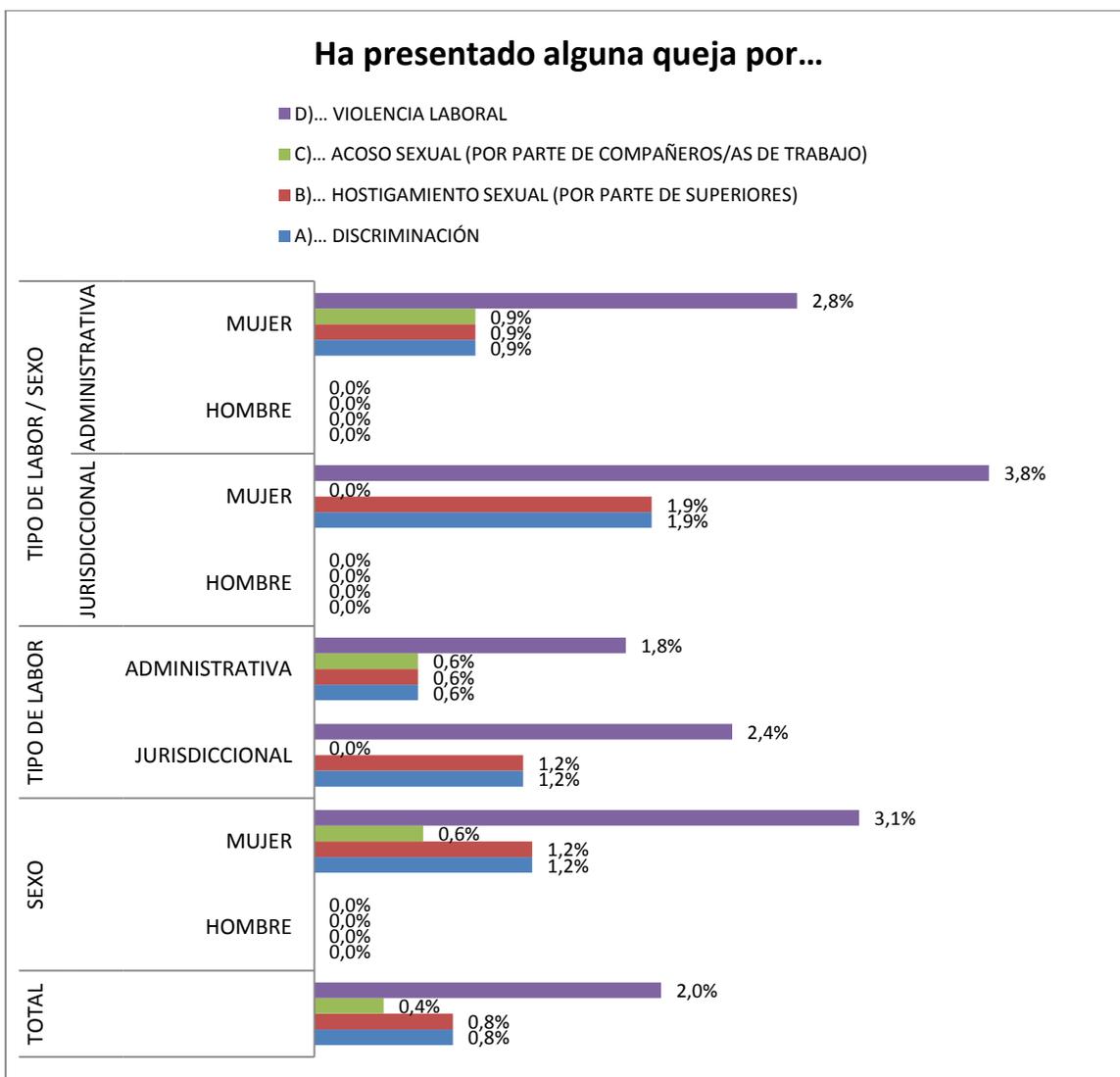
Gráfica 96



Nota: Totales por agrupación de respuestas múltiples.

La práctica de la queja es nula entre el personal que labora en el Tribunal. Los resultados de la encuesta muestran que tan solo alrededor de 2% de las personas trabajadoras del Tribunal han presentado alguna queja por violencia laboral, acoso sexual, hostigamiento sexual o discriminación vivida en su interior.

Gráfica 97



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. Asimismo, los resultados muestran que existen 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 el desarrollo de este apartado se observa la importancia de que el Tribunal cuente con mecanismos específicos en los cuales 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 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, la cual se manifiesta en que, además de padecer los hechos violentos, se enfrentan a la desacreditación de sus dichos y la falta de acceso a la justicia.

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 apartado 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 Baja California Sur (TSJEBCS). Tal acción en la impartición de justicia se expresa en el conocimiento que tienen las personas encargadas de la administración de justicia acerca de las normas dirigidas a la igualdad de género; en las capacidades y la sensibilidad para reconocer la discriminación y desigualdad que enfrentan las mujeres en su vida cotidiana, y en las capacidades dirigidas a identificar las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas.¹⁴

¹⁴ “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, véase párrafo 540).

En este sentido, el apartado pretende indagar si el personal jurisdiccional conoce el 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 correspondiente en la impartición de justicia, así como la apertura a incorporar el enfoque respectivo en la impartición de justicia para determinar si la igualdad de género se percibe como un bien jurídico que debe tutelarse. Estos elementos se enmarcan en el entendimiento del proceso histórico que implica la construcción de las mujeres como nuevos sujetos de derecho.

Finalmente, este apartado también se orienta a obtener información acerca de la percepción de las personas encargadas de labores jurisdiccionales respecto de los factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género, ya sea desde el mismo marco jurídico, la práctica procesal o 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 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. Así, éstas¹⁵ constituyen las herramientas más importantes en el desarrollo de la función jurisdiccional, y es indispensable que quienes la ejercen conozcan de manera integral el marco legal al que está sometida su labor.

En las últimas décadas la comunidad internacional ha trabajado en la elaboración de un marco jurídico internacional encaminado a 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 judiciales es, entre otros, la armonización de las leyes locales con el fin de formalizar el reconocimiento de las mujeres como sujetas de derecho y no, como de manera tradicional se les ha tratado a lo largo del tiempo, solo como objeto.

¹⁵ En la categoría de leyes se incluyen los tratados internacionales, ya que el artículo 133 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos decreta que la Constitución Federal, las leyes del Congreso que emanen de ésta y los tratados que concuerden con ella y los que celebre el Presidente de la República con aprobación del Senado conforman la Ley Suprema de la Unión.

El desconocimiento de las leyes implica necesariamente su aplicación parcial, lo que pone en entredicho la vigencia de los derechos humanos de las mujeres,¹⁶ como el relativo a un juicio justo, pero además vulnera su capacidad¹⁷ para ejercer a plenitud otros derechos en los cuales la aplicación de la justicia resulta medular, lo que las somete a una doble victimización.

Con el fin de tener una aproximación inicial sobre el conocimiento que prevalece en las áreas jurisdiccionales del Tribunal respecto a los marcos jurídicos internacional y nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, se formularon en la encuesta dos preguntas:¹⁸ “¿Cuáles instrumentos jurídicos internacionales de protección de derechos humanos conoce? y ¿Cuáles leyes o artículos constitucionales (nacionales o locales) que promuevan o protejan los derechos de las mujeres conoce? Ambas preguntas eran abiertas y se limitaron a evaluar si conocían la existencia de este tipo de normas jurídicas, mas no los alcances, contenidos y consecuencias de su aplicación, para lo cual los grupos focales aportaron mayores elementos de análisis.

De acuerdo con la encuesta, prácticamente 47% del personal encargado de la impartición de justicia no conoce ningún instrumento internacional de protección a los derechos de la mujer. Si se agrega a quienes no contestaron la pregunta —dado que esto puede interpretarse como evasiva para no denotar ignorancia la respecto, y además se le suma el grupo que señaló conocer instrumentos legales inexistentes— se tiene que el desconocimiento del personal jurisdiccional de al menos una ley del marco internacional de protección de los derechos de las mujeres se eleva hasta 68%, situación que evidencia el escaso conocimiento de legislación vigente durante 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 de las mujeres y el los hombres, revela que las primeras, no por su condición, tienen un mayor conocimiento que los segundos acerca los derechos de las mujeres y los mandatos de incorporación de la perspectiva de género en la impartición de la justicia, como podría pensarse. En consecuencia, la capacitación al respecto la necesitan unas y otros.

¹⁶ Considérese que entre las características de los derechos humanos está su indivisibilidad, es decir, están articulados y la violación de uno implica la de todos los demás.

¹⁷ Sin importar 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.

¹⁸ Cabe aclarar que estas preguntas de la encuesta las contestó 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.

El instrumento más conocido fue la “Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer” (15.5%), cuestión que, aunque valorativamente positiva, resulta un tanto inocua pues no es vinculante para nuestro sistema legal. Sí es vinculante, en cambio, la Convención Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra las Mujeres (CEDAW, por sus siglas en inglés), pero solo 11.9% del personal jurisdiccional manifestó conocerlo. El mismo estatus vinculante en el marco del Sistema Interamericano tiene la Convención de Belem do Pará, elemento de suma importancia para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, pero solo 7.1% dijo conocerla, porcentaje por debajo de otros instrumentos no vinculantes.

Llama la atención que los siguientes documentos: “Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer” (15.5%), “Declaración sobre los derechos de los pueblos indígenas” (11.9%) y la “Declaración sobre la protección de la mujer y el niño en estados de emergencia o de conflicto armado” (8.3%) sean los instrumentos internacionales que más jueces, juezas y magistrados/as¹⁹ manifestaron conocer, los cuales, además de que no son 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 citada en tercer término.

También sorprende que 3.6% de funcionarias y funcionarios judiciales mencionen normas jurídicas internacionales inexistentes como la que denominan “Defensa de la mujer”, lo cual evidencia, una vez más, el desconocimiento respecto al marco legal internacional.

En los grupos focales —con jueces, juezas y magistrados y magistradas— se formuló la pregunta respecto a si aplican el marco internacional en su función jurisdiccional. Los discursos de las y los participantes fueron contradictorios y ambiguos. Entre quienes dijeron aplicarlo predomina la idea de que solo pueden hacerlo en casos específicos relacionados con el derecho familiar, lo que conduce a una forma de sexismo reconocida como “familismo”.

“Es que dependiendo de los que sean, hay algunos instrumentos internacionales que los aplicas más en materia familiar, porque es para la protección de las mujeres, los niños menores, los adolescentes... entonces, eso no puede ser aplicado en asuntos de carácter civil o mercantil, aquello es más técnico [...]” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

¹⁹ Al realizar la presente investigación, ninguna mujer ocupaba el cargo de magistrada en el Tribunal.

“Nosotros hemos aplicado las leyes internacionales para aplicar leyes extranjeras o acatar decisiones en el extranjero que puedan tener consecuencias aquí, pero no tienen nada que ver con esa situación” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

También hay quienes consideran que los instrumentos internacionales son de aplicación obligatoria, aunque de la interpretación integral de la encuesta aplicada y de los grupos focales se desprende que la mayor parte del personal jurisdiccional no los aplica porque los desconoce.

“Todos los convenios internacionales firmados por el país te obligan. Y los abogados pueden hacerlas valer invocadas en el momento en que ellos promueven, y si ellos no lo hacen es obligación de los jueces aplicarlas. Si hay alguna situación que tuviéramos que atender en relación con eso [refiriéndose a resoluciones de la Corte Interamericana de Derechos Humanos], sí. Cuando vamos a resolver entramos a buscar en jurisprudencia alguna cuestión, pero en principio casi con los puros convenios internacionales. Claro, hay algunas resoluciones dictadas por la Suprema Corte, por algunos colegiados de circuito, que si tenemos alguna duda las podemos aplicar. Es algo como de soporte” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Según lo observado en los grupos focales, en materia de justicia para adolescentes es donde, al menos eventualmente, se aplican los instrumentos internacionales. Ello tal vez se deba a que es una materia jurisdiccional de reciente creación, y también a que ha sido formada, desde las leyes hasta los procedimientos específicos de aplicación de la justicia, bajo enfoques de avanzada en el ámbito internacional del Derecho:

“A lo que más nos obligan las leyes es a la protección, ante todo, de los niños, niñas y adolescentes. Eso es obligatorio para nosotros, estamos obligados a vigilar que queden debidamente protegidos los derechos de los niños, no tanto de la mujer y el hombre, sino de los menores. La Comisión Internacional de los Derechos de los niños y las niñas [sic], La Ley General de los niños y las niñas [sic]. La Comisión Internacional es un convenio que tiene carácter casi al mismo nivel que la Constitución y hay Ley Federal, Ley Local y hay Ley Municipal de protección a los menores. Todas las tenemos que aplicar” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).²⁰

²⁰ Cabe destacar que en este comentario se denominan incorrectamente algunos instrumentos internacionales.

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, el cual establece que los tratados internacionales forman parte del sistema jurídico mexicano, y que es una obligación de los poderes judiciales aplicarlos, sobre todo ahora como consecuencia de la reforma constitucional que en materia de derechos humanos aprobó recientemente el Constituyente Permanente.

En efecto, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, según lo estipula el artículo 133, ha determinado, desde 1917, que todos los tratados que concuerden con ella, celebrados o que realice el Presidente de la República y ratifique el Senado, serán Ley Suprema de toda la Unión. Es decir, no solo reconoce 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 los integrantes de los poderes judiciales se resisten a aplicar la legislación internacional. Esta situación viola los derechos humanos de las personas y, más específicamente, de las mujeres, si consideramos que la CEDAW, 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 1º 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 que reconozcan la Constitución y 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 agosto, un alto porcentaje de las y 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.

Además, la Constitución también ordena en el 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.” En consecuencia, no aplicar dichos instrumentos vulnera la ley y los derechos de las personas y por tanto el Estado de Derecho.

En el terreno legal, los tribunales son los órganos encargados de garantizar la protección efectiva de la mujer contra cualquier acto de discriminación y, sin embargo, según la encuesta en Baja California Sur, solo 32% de quienes ejercen la función jurisdiccional conocen algunos de estos instrumentos. Ahora bien, es importante indicar que esto 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 tipo de juicios,²¹ 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 nacionales a favor de los derechos de las mujeres, sobre todo orientadas a protegerlas de la violencia familiar y social. A partir de tales leyes los congresos locales han venido homologado sus legislaciones.

La Constitución de Baja California Sur introduce, en los artículos 4° y 9°, el principio de igualdad entre hombres y mujeres; sin embargo, el marco legal específico relativo a la protección de los derechos humanos de las mujeres aún es limitado. A pesar de que en marzo del 2008 se publicó la Ley de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, no cuenta con una ley específica para atender, prevenir, erradicar y sancionar la violencia familiar, como tampoco ha sido aprobada la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres.

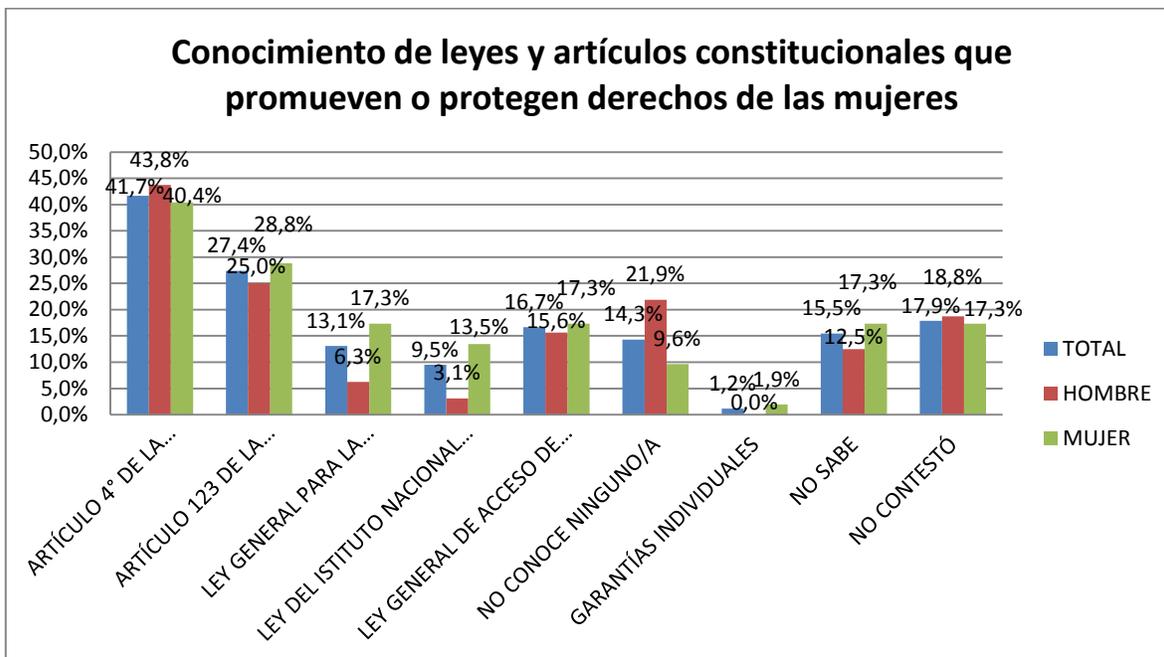
Al indagar sobre el conocimiento del personal jurisdiccional del Tribunal de Baja California Sur en cuanto a leyes nacionales en la materia, la encuesta da cuenta que 14.3% del personal jurisdiccional no conoce ninguna, 15.5% no sabe y 17.9% definitivamente no respondió. Estos datos significan que 47.7% 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 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 involucradas en los asuntos legales que desahogan. Destaca que 44% de las mujeres que desarrollan labores jurisdiccionales desconocen estos ordenamientos jurídicos, lo que refuerza la idea planteada: las mujeres no

²¹ Y no solo los relativos a los juicios del orden familiar, como de manera reiterada manifestaron en el grupo focal, sino en todas las materias.

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 las y los operadores del sistema judicial de Baja California Sur dijeron conocer se resumen en la siguiente gráfica.

Gráfica 98



Un factor importante que debe considerarse en la incidencia del desconocimiento de estas herramientas legales es el alto porcentaje de impartidores e impartidoras de justicia sin estudios de posgrado. Solo 3.6% de quienes ejercen la función jurisdiccional tienen maestría, aunque en la práctica se observa que, desafortunadamente, la mayoría de los programas académicos de posgrado no incluye aún la perspectiva de género, en consecuencia es tal vez esta variable no incida demasiado.

En conclusión, se observa un importante desconocimiento de los jueces/zas juezas y magistrados/das del TSJEBCS acerca de los instrumentos internacionales, así como de la legislación nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, cuestión básica para la impartición de justicia con perspectiva de género y así contribuir a la vigencia plena de esos derechos.

Reconocimiento de la discriminación de género

La incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia depende también de la sensibilización y concientización de las y los impartidores respecto al desarrollo desigual que han tenido hombres y mujeres históricamente, así como de las brechas de género aún vigentes en nuestro país y que relegan a un segundo plano a las mujeres en el ejercicio pleno de sus derechos.

Las personas encargadas del ejercicio jurisdiccional deben tener la capacidad 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 necesarios para que al impartir justicia apliquen todos los elementos necesarios que impidan tal discriminación y así 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, juezas y magistrados de Tribunal.

En el trabajo de campo durante esta investigación se identificó, en principio, que ninguna de las personas asistentes a grupos focales había participado en cursos, talleres o foros en los que se abordara el tema de la perspectiva de género, aunque algunas habían escuchado algo al respecto. Asimismo, en los grupos focales se plantearon preguntas a los y las participantes para detectar su entendimiento y reconocimiento respecto a las expresiones de la desigualdad entre hombres y mujeres en el ámbito social, lo que estableció dos posiciones: la primera reconocía dicha desigualdad en el plano social, y en la cual la mayoría de quienes participaron reconoció la existencia de discriminación en contra de las mujeres, al extremo de que éstas son víctimas de violencia familiar; y la segunda, se relacionaba con el ámbito laboral interno del TSJEBCS, en el cual, a pesar de plantear las circunstancias específicas que viven muchas trabajadoras, se evidencia el desconocimiento de las múltiples expresiones de desigualdad al interior de la institución.

“De repente sí me encuentro algunos casos de mujeres que han sido violentadas por sus parejas, inclusive en ocasiones hasta por los hijos [...] No considero que sea muy grave o abultado el número de asuntos que recibimos, pero definitivamente sí los hay. Y lo que llama la atención es que no solamente es en la clase media-baja o en la clase baja donde se ve, de repente te puedes

encontrar casos en cualquier clase o estatus social. Sin embargo, no lo ves como una situación de gravedad pues el índice no es muy alto” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Aquí, 10 años atrás, una mujer que quisiera ser abogada tenía que irse del estado. Entonces le era muchas veces más difícil a una mujer irse de su casa, que a un hombre marcharse a estudiar a X o Z; habíamos muy poquitos abogados en el estado, pues 98% eran hombres, nada más 2% eran mujeres, situación que ha cambiado en los últimos 10 años” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En el grupo focal de varones se plantearon algunos comentarios en el sentido de tomar como referencia al evaluar la desigualdad entre hombres y mujeres su seno familiar, negando que prevaleciera la discriminación en contra de las mujeres. Dichos comentarios dieron pie a la siguiente exposición de uno de los juzgadores:

“Yo estoy muy congratulado y sumamente preocupado ante la expresión del compañero. Congratulado porque, ¡qué bueno que no ve desigualdad!, ¡qué bueno que no aprecia discriminación!, ¡qué bueno que ve todo en el mismo nivel!, ¡qué bueno porque nos explicó y nos dijo: ‘En mi caso no pasa, en mi familia no pasa, en mi trabajo no pasa!’. O sea, él ve eso, por lo tanto no entiende que haya esos niveles de desigualdad. Desgraciadísimo, lo que sí sucede es que en otras casas, en otras familias, en otras personas, sí se violenta y trata mal a la mujer, sí se la somete —general, tradicional y antropológicamente— y siempre ha sido desdeñada [...] Cada uno de lo varones que estamos aquí pesamos un poco más de 80 kilos, y las damas presentes, dada su estructura son más débiles, más vulnerables; por lo tanto, una confrontación sería desigual si un hombre y una mujer llegaran a los golpes. Ella está en desigualdad, no puede decirse, ‘Ah, pues es que son iguales’ [...] A mí me parece maravillosa la creación de instituciones que procuren a la mujer, ya que estamos en un proceso de descomposición social, y el Derecho trata de llevar la vida de una sociedad en armonía [...] Los hombres efectivamente, como decíamos, en la actualidad ocupan puestos más altos jerárquicamente. Es cierto, habrá mejores tiempos. Pero, ¿qué haremos en lo inmediato? A las mujeres las están matando, golpeando, violando. Entonces, me urge tener las herramientas necesarias para evitarlo; ojalá lleguemos a esas instancias en donde en realidad todos respetemos la ley y en efecto todos nos veamos como iguales. ¡Sería maravilloso! Pero, de entrada, nos urgen instituciones que sí defiendan y traten de frenar un poco este desequilibrio social antiquísimo [...]” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Hubo mayores referencias sobre la situación de mujeres y hombres dentro de la institución, entorno que consideran de igualdad. Al respecto se afirmó, en el mismo sentido, que el conjunto del personal del organismo —como ya se vio con detalle en el apartado Valores y códigos organizacionales— tiene las mismas, y que la mejor prueba de que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres al interior del Tribunal es el número de ellas que trabajan en él:

“La sociedad no lo advierte, pero en los trabajos hay igualdad. Esto lo vemos en todos los campos, en algunos hay incluso más mujeres. Aquí en el Tribunal, en ciertos niveles, hay más mujeres que hombres” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Bueno, al menos en el ámbito en que nosotras nos desempeñamos, creo que sí hay igualdad. Por el contrario, creo que los hombres dicen que hay violencia en su contra, que somos demasiadas mujeres y muy pocos hombres [...] en la administración de justicia... No, en el estado en general, creo que en todos los ámbitos gubernamentales hay muchas más mujeres aquí. Ya desde varios años hemos tenido magistradas, presidentas del Tribunal, procuradoras, diputadas [...] En la actualidad la presidenta de este municipio es mujer; entonces, la verdad es que sí [...]” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Esta visión, muy extendida entre impartidores e impartidoras de justicia, revela cómo se asume una visión estereotipada de la perspectiva de género, ubicándola solo como acciones para las mujeres; asimismo, muestra la confusión entre paridad e igualdad de género. En este sentido, es una visión compartida la idea de que hay condiciones de igualdad y que ningún obstáculo les impide a las mujeres o los hombres superarse.

“Opino que en el Tribunal hemos tratado de ser equitativos con los puestos, tanto con hombres como con mujeres. A unos y otras se les reconoce la capacidad en forma indudable. Les hemos dado oportunidad a algunas mujeres, y no se les ha brindado a más porque en ocasiones ellas mismas te dicen: ‘No puedo’” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Y aunque en efecto 56.25% del personal que labora en el TSJEBCS son mujeres, no hay una sola de ellas que ocupe la titularidad de las magistraturas, y solo 30% ocupa los juzgados. La realidad es que el grueso de las plazas ocupadas por las mujeres las ubica en los niveles más modestos de la escala laboral jurisdiccional. Adicionalmente, cabe recordar que la presencia de mujeres en el Tribunal no se deriva de una política institucional orientada a incorporar al género femenino, sino

que ha sido efecto de su incorporación masiva a los puestos de más baja jerarquía dentro de la estructura, tal y como se ha documentado en el apartado Condiciones laborales del presente *Diagnóstico*.

Además, esta concepción parte de una falsa idea al considerar que la mayoría numérica de las mujeres en el Tribunal significa *per se* que existe igualdad y que se han eliminado las prácticas discriminatorias de género. Esto no es así, como se da cuenta a lo largo de este *Diagnóstico* y como lo han documentado diversos estudios (Facio, 2002), ya que subsisten diversas expresiones de discriminación y desigualdad por género.

Las pocas situaciones de desigualdad entre mujeres y hombres que localizaron las y los asistentes a los grupos focales no fueron enfocadas como un problema derivado del orden de género que prescribe situaciones y posiciones diferentes para los sexos. Y aunque son capaces de advertir las especiales condiciones que viven muchas mujeres, no tienen la sensibilidad de valorarlas como obstáculos que frenan su pleno desarrollo profesional:

“Pienso que sí se les ha dado oportunidad a las mujeres y algunas no la han rechazado. La mayoría te dice: ‘No puedo’, ‘Si quiere apoyarme súbame de puesto aquí en la ciudad’, o ‘Yo no podría irme por mi esposo’. La mayoría desaprovecha la ocasión por el esposo, no tanto por los hijos. Algunas otras personas no han querido acceder a otros cargos porque suponen que saldrían de aquí de la ciudad de La Paz. Al subirlos de categoría, por ejemplo, algunos proyectistas que pudieran ser jueces han manifestado que nunca han buscado la oportunidad de ser jueces porque los juzgados completos no están aquí y donde el juez renunció o salió el juez fue en Guerrero Negro, el punto más lejano donde tenemos juez de primera instancia. Entonces dicen, ante la posibilidad de salir: ‘Prefiero quedarme aquí a subir de categoría’. [...] No recuerdo a algún hombre que haya rechazado un ofrecimiento de este tipo, ‘Me voy a donde ustedes manden’. En contraste, se presentan muchas solicitudes de mujeres para ocupar el puesto de secretarias mecanógrafas [...] pocos hombres me han dicho soy abogado, pero quiero empezar como secretario [...] y las mujeres que me ha tocado atender me dicen: ‘De perdida como secretaria’ o ‘Yo empiezo como secretaria’. Ok, bueno, se va a Todos los Santos, y entonces agregan, ‘Pero aquí’. Entonces le digo, ‘No, pero espérese a que haya una oportunidad aquí’. La verdad, sí veo más disponibilidad de los hombres para ser enviados. Desconozco qué factor detenga a la mujer para no irse [...] y conforme a la ley creo que hay igualdad, pero pienso que en muchos casos la actitud de las mujeres impide su

ascenso, ya que nos ha dado las gracias, 'Gracias, prefiero quedarme ahí'. No sé qué factores los orillen a decirnos que no" (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

"Aquí la circunstancia no es que a la mujer no sé le esté dando la oportunidad. En el caso concreto que estaba mencionando el juez, cierto, hay compañeras proyectistas de Sala que tienen mucho tiempo desempeñando tal labor, y que no han querido participar en un concurso de oposición para ser juez porque no les interesa. Temen ganar [...] Es una cuestión muy personal, que no tiene nada que ver con la equidad y el género" (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En el grupo focal varias juzgadoras manifestaron las vicisitudes que deben enfrentar cuando son cambiadas de área de trabajo, y lo difícil que resulta cuando son madres de familia.

"Si me voy y no quiero separarme de mis hijos, pues me los llevo. También es válido decir: 'No' porque también prefiero que mis hijos por la edad que tienen, su situación escolar o por el lugar al que voy se queden con sus abuelos [...] pero es una situación personal" (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

"Pero no es tan fácil, porque a mí cuando me mandaron a la ciudad X²² me dijeron: 'Te vas mañana' y dije: '¿Dónde voy a vivir?' O sea, yo no conocía a nadie de allá [...] Llegué a casa de una amiga de mi hermana en el colegio. Batallé no sé cuánto tiempo en conseguir donde vivir, porque además si iba sola tenía que buscar un lugar que fuera seguro, porque debido al puesto que desempeñamos no podemos vivir en cualquier lado. A veces manejamos asuntos delicados y estamos sujetos a que a alguien no le gusten las decisiones que tomas, entonces tienes que tomar precauciones y eso claro que afecta. Lo ideal sería que el Tribunal, como en otros estados, tuviera una casa en algún lugar para que el juez que va a llegar tenga una casa donde alojarse, por lo menos con eso ya no batallaríamos [...] no importa, pero tienes un lugar que puedes considerar seguro. Por ese lado, creo que sí, como ideal" (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

A mí me dieron 12 horas para presentarme en la Ciudad X, y son 12 horas de camino. Fui, avisé en el colegio, saqué a los chicos, la ropa que tenía y dejé la casa, pero para mí no es problema. Éste es para los chicos porque no tienen identidad. Comenzaban en una escuela, terminaban en otra; ahorita es cuando no tienen identidad. No se tiene consideración en cuanto a este aspecto. A

²² Con el fin de salvaguardar la confidencialidad de las y los participantes en los grupos focales, se omiten los nombres de los sitios referidos.

nosotros nos dan nuestro puesto, juez de primera instancia, y de acuerdo con las necesidades del Tribunal te dicen: ‘Hoy te ocupo aquí y mañana te puedo ocupar allá’ y te mandan a 800 km de carretera: 12 horas de camino y te dicen que te tienes que presentar en 12 horas. Es una situación casi imposible [...]” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

En términos de la teoría del 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 TSJEBCS no está sensibilizada aún en el enfoque de género que le 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.

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. Frente a ello, la mayoría considera necesario tomar en cuenta la perspectiva de género para impartir justicia, aunque con algunas resistencias. Aunque no de manera generalizada, es relevante que en ambos grupos focales una jueza y un juez pusieron en duda las implicaciones del empoderamiento de las mujeres. En un caso se señaló que dicho empoderamiento puede generar conflictos, y en otro, que las mujeres deben asumir las mismas responsabilidades que los hombres. En este último caso se presenta con claridad un desconocimiento de la condición de género que afecta hoy a las mujeres, y el cual ha sido objeto de análisis en el apartado Valores y códigos organizacionales de esta investigación.

“A veces hemos tenido casos donde dicen las psicólogas que se les ha pasado la mano. Las dejan muy empoderadas y después se crea un conflicto” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Yo creo que ahí debería de empezar [la capacitación en materia de perspectiva de género] con las mujeres. Si quieren equidad de género tendrían que hacer las mismas labores que el hombre, sin

poner pretextos. Nosotros hemos cambiado a muchos hombres y no nos han puesto esa barrera o ese pretexto de 'No me voy porque tengo hijos' 'Porque tengo esposa'; no, se van, mientras que las mujeres prefieren permanecer donde están. Nuestra compañeras, en mi opinión, tendrían que concientizarse más que nosotros mismos de que somos iguales" (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En general, el grado de reconocimiento de la desigualdad de género no se traslada a la impartición de justicia al considerar ésta neutral, igualitaria y justa. Pareciera que disocian el espacio social del jurisdiccional, como si este último fuese a la sociedad en la que se imparte. A excepción del juzgador —que evidencia en términos antropológicos y sociológicos la desigualdad social que existe y ha existido entre hombres y mujeres—, el resto de las y los participaron en los grupos focales tienen una concepción tradicional de la justicia y, por ende, de su impartición, que supone a ésta igualitaria. Consideran que la perspectiva de género solo puede aplicarse en el ámbito del Derecho familiar, pero no en otras materias del Derecho.

"El campo que manejamos es diferente, tratamos cuestiones civiles entonces [...] no se ha dado. En materia civil es muy claro, tienes un contrato y estás obligado a cumplirlo porque si no perjudicas a terceros que no tienen nada que ver. Por ejemplo, tienes un documento, un pagaré [...] no importa si lo firmó un hombre o una mujer, tiene que cumplir. Llegará la fecha en que si no lo pagas te van a embargar, o lo que sea. No cabe la perspectiva" (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

"En materia penal es más típico, si cumples con la hipótesis penal es delito. Cuando son 100 delitos, 90 los cometen hombres. Hay 1,200 internos hombres y habrá 100 mujeres" (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

"Todos son iguales, el hombre y la mujer son iguales ante la ley [...] como seres humanos parejitos" (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

En este sentido, la gran mayoría de las y los impartidores, en razón de su desconocimiento de los fundamentos y alcances de lo que es la perspectiva de género, no saben cómo incorporarla en la impartición de la justicia.

La carencia de conocimientos en la materia incide en que muchos de los y las participantes en el grupo focal emitan interpretaciones tergiversadas de qué es la perspectiva de género y la

aplicación del principio de igualdad desde esta categoría. Hay quienes consideran que tal principio significa tratar igual a hombres y mujeres, sin identificar que dicha interpretación es androcéntrica, pues su definición y contenido los ha decidido históricamente 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), la cual es una visión muy común entre las y los juzgadores.

“Considero que no se ocupa una ley específica, porque es innecesaria. Las leyes son generales. El primer artículo dice: ‘El hombre y la mujer son iguales ante la ley’, lo dice muy claro. Y todos los códigos te dicen parejito” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Es que nosotros estudiamos el expediente, el caso, no a la persona como tal. Tenemos un expediente donde está plasmada la situación y la resolvemos. Ya solo sería en materia familiar, pero está en las propias leyes que dan esa posibilidad o dan esa apertura al juez, con ciertos límites, obviamente [...] a lo que nos obligan las leyes es a la protección, ante todo, de los niños, niñas y adolescentes” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Porque la aplicación del Código Penal, Civil, es indistinto. Por ejemplo, el Código Penal establece penas a la persona que comete una conducta tipificada como delito sin considerar si eres hombre o mujer; incluso en la sentencia, gozarás de los beneficios que te correspondan si cumples los requisitos establecidos en la ley, seas hombre o mujer: sustitución de la pena o suspensión condicional. O sea, el código no marca si eres mujer te toca esto, si eres hombre, te toca otra sanción; es indistinto” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En realidad, el ejercicio de la impartición de la justicia no es limitativo a la revisión de expedientes. Las legislaciones y la doctrina prevén el análisis de las personas involucradas en un conflicto, con el fin de resolverlo de la mejor manera posible. Además, los juzgadores no advierten varios elementos que de manera consciente o inconsciente influyen en su forma de juzgar, como 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 dictadas contra los hombres por el mismo delito (Azaola, 1996).

“Usan en su beneficio esa equidad de género, siempre y cuando les convenga. En ocasiones es la madre abnegada, la madre con siete hijos o la madre soltera, y eso es irrelevante. Eso no es malo, solo que lo usas o no [...]. La cuestión es que la mujer, al final, creo que necesita más esa perspectiva de género porque siempre lo van a usar a su conveniencia” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Y en verdad, si los hombres somos un poquitos canijos, una mujer es tres veces más canija cuando lo quiere, cuando tiene poder. A veces, en ciertas circunstancias, es más peligrosa una mujer con poder que un hombre” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

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.²³ Además, evidencian que estas valoraciones se basan desde un Derecho penal de autor²⁴ 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).

²³ Es importante citar que existen normas en el ámbito penal rayanas en la misoginia, como el caso del artículo 274 del Código Penal del Estado de Baja California Sur, que prevé como atenuante del delito de homicidio el caso de emoción violenta: “Al que en un estado de emoción violenta, por la sorpresa de encontrar a su cónyuge en el acto adulterino o en uno próximo a su consumación, prive de la vida o lesione a uno o ambos, salvo que el activo haya contribuido o aceptado la corrupción de su cónyuge.” Y es que si bien en apariencia el tipo penal es neutral, al momento de aplicarlo la transgresión a los estereotipos tradicionales influyen en la manera de juzgar; de una mujer se espera su pasividad ante estos hechos, no así en los hombres.

²⁴ El Derecho penal de autor es aquel que considera las características esenciales o sociales de las personas, tales como su color de piel, su nacionalidad, su sexo o cualquier otra condición. Un ejemplo es el que aplicaba el régimen nazi, durante el cual se castigaba a las personas por lo que eran y no por haber cometido una conducta ilícita.

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”, y manifiesta que al momento de individualizar la penal quien juzga debe hacerlo respetando 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 afección 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 elaboradas desde la teoría crítica feminista del Derecho, la cual parte de la evidencia de que hombres y mujeres somos diferentes, y por tanto la impartición de justicia debe considerar dichas diferencias para tener un real acceso a la justicia, de otra manera, el resultado es discriminatorio (Facio, 2004).

El análisis del Derecho desde la perspectiva de género implica de manera necesaria su reconceptualización; no debe limitarse a suponer que lo constituye solo el conjunto de leyes y principios jurídicos, sino que deben considerarse otros aspectos que tradicionalmente se han soslayado, y que sin duda determinan las formas del ejercicio jurisdiccional. La selección, interpretación y aplicación de las normas legales formalmente promulgadas lo complementan las normas originadas por la doctrina, las costumbres, las creencias, los prejuicios y actitudes, elementos que también forman parte de lo que conocemos como Derecho (Facio, 2002).

Observar el Derecho desde la perspectiva de género permite visualizar el sexismo que existe en las leyes, pero, sobre todo, el que ocurre en la práctica jurisdiccional, donde imperan los valores patriarcales de los cuales muchas mujeres, que hoy ejercen el poder, también comparten y reproducen de manera consciente o inconsciente, como el que se devela en lo manifestado en los grupos focales.

En este sentido, en los grupos focales se observó que la única herramienta de quienes ejercen la justicia en Baja California Sur es la legislación estatal, por lo que soslayan fuentes como los

estudios doctrinales, filosóficos o sociológicos del Derecho, lo cual limita su posibilidad de entender el contenido del principio de igualdad desde la perspectiva de la teoría crítica feminista, cuya aplicación garantizaría el acceso efectivo de las mujeres a la justicia:

“Quienes creemos y queremos una igualdad real, tenemos que partir de que el hombre es tan diferente de la mujer, como la mujer del hombre, pues somos igualmente diferentes. En otras palabras, quienes queremos la igualdad tenemos que darle otro contenido a ese concepto porque si somos igualmente diferentes las leyes deben tomar esas diferencias en cuenta [...] Quienes estamos por una igualdad en la diferencia, entendemos que para que se cumpla el principio de igualdad, lo que se tiene que hacer es eliminar la desigualdad y jerarquización entre hombres y mujeres, no sus diferencias” (Facio, 1991: 18).

En conclusión, de manera general parece urgente capacitar a las y los juzgadores y las y los magistrados en materia de género, ya que si bien hay quienes tienen alguna idea de lo que se trata, el TSJEBCS no se ha ocupado aún de dicha tarea. Y pese a que manifiestan su acuerdo con incorporarla en el ejercicio de sus actuaciones, el poco conocimiento al respecto deriva en insensibilidad y, muy probablemente, en resoluciones y sentencias que discriminan a las mujeres que como partes actoras o pasivas, denunciantes o denunciadas participan en la tríada judicial. El desconocimiento profundo de lo que implica la perspectiva de género y juzgar considerándola deriva en un rechazo o resistencia para llevar a cabo ese ejercicio y genera contradicciones entre el discurso y la práctica en esta materia.

Factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género

El análisis anterior devela que en el Tribunal existe un importante desconocimiento de quienes imparten justicia sobre convenios y acuerdos internacionales, así como de legislación nacional en materia de derechos humanos de las mujeres. Asimismo, ese estrato de personal jurisdiccional está poco sensibilizado hacia el tema de género, al tiempo que muestra apego a estereotipos y prejuicios del mismo tipo para valorar la situación de desigualdad de mujeres y hombres imperante en la sociedad. Como resultado de su impericia sobre qué es la perspectiva de género, aunque muestran disposición, no cuentan con los conocimientos ni las herramientas para incorporarla en la impartición de justicia.

A pesar de que, como se señaló en el apartado Marco legal y normativo de este *Diagnóstico*, las leyes estatales presentan algunas insuficiencias. En general, impartidores e impartidoras de justicia consideran que el corpus legal no requiere de reformas para brindar mayor protección a las mujeres. Inclusive hay quienes consideran que las leyes específicas son un exceso y discriminan a los varones.

“Deja tú el feminicidio, o sea, tipos penales especiales. Se habla de feminicidios como si fuera más importante la vida de una mujer que la de un hombre. Si ha habido muchos homicidios en contra de mujeres, entonces elabora una política criminal y fíjate por qué están matando mujeres —por ejemplo, si pasan por una calle oscura—, o busca otra solución, pero la equidad implica que tanto el hombre como la mujer son iguales” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Incluso respecto a las políticas públicas que establecen espacios solo para mujeres, un juez las consideró inadecuadas.

“De los menores no tengo ninguna opinión en contra. Creo que debe de existir una subprocuraduría en defensa de los menores maltratados o en cualquier circunstancia de peligro que se encuentren, pero de la mujer, ¿por qué una procuraduría especializada?; si el tipo penal es general, ¿por qué una atención especial? Además, en la mayoría de esas subprocuradurías, al menos en las que he podido estar, todo el personal lo integran mujeres y se vuelve un feminismo que exagera la equidad del género. Le dan vuelta a esto, o sea, es la Inquisición” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Solo algunas de las personas participantes señalan que representaría una mejora que quienes legislan conozcan más el proceso judicial para crear leyes más acordes con esos procesos y no reformas que no ayudan en la impartición de justicia.

Respecto al componente estructural, un elemento que limita la perspectiva de género en el ejercicio jurisdiccional es la concepción androcentrista de igualdad jurídica, considerando que esta última se violenta si la norma no se aplica a rajatabla, lo que necesariamente genera discriminación.

En ese mismo sentido, la mayoría de las y los impartidores de justicia consideran limitada la posibilidad de aplicar la perspectiva de género en tanto la legislación no les lleve de la mano, es

decir, que establezca claramente las diferencias que deben considerarse, a pesar de que instrumentos internacionales —como la CEDAW o la Convención de Belém do Pará— y las legislaciones federales y estatales que establecen el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia obligan al Estado a prevenir, eliminar y sancionar la violencia institucional que se ejerce en su contra por cuestiones discriminatorias.

Para finalizar, es importante destacar que un amplio sector de quienes ejercen la función jurisdiccional no asume como una responsabilidad propia de su tarea la impartición de justicia con perspectiva de género. Así, no consideran que esta labor constituya un mecanismo que facilite erradicar la discriminación en contra de las mujeres, ni dimensionan que su omisión constituye una violación a los derechos humanos de éstas.

El reto es lograr la sensibilización respecto a las desigualdades que todavía viven las mujeres en la sociedad de Baja California Sur, así como la capacitación en la perspectiva de género, con especial énfasis en valores como la justicia y la igualdad, confiriéndole a éstos los contenidos que la teoría del Derecho, en particular la construida desde la crítica feminista, ha venido definiendo.

CONCLUSIONES

En este apartado 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 Tribunal Superior de Justicia del Estado de Baja California Sur (TSJEBCS), así como las áreas de oportunidad que permitan la definición de lineamientos y estrategias que incorporen la perspectiva de género en esta organización, mediante un Programa de Igualdad de Género para todos los Tribunales Superiores de Justicia Estatales, lo cual constituye 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 (TSJE)”, 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 en lo 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.²⁵

Mientras que los objetivos particulares fueron:

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, jueces, y juezas y secretarios/as), así como del personal

²⁵ 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 de las estrategias para introducir la perspectiva de género en los Tribunales Superiores de Justicia Estatales.

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 tribunales 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.

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 TSJEBCS 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 siguientes 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 acorde 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 vida libre de violencia.

La Constitución Estatal de Baja California Sur (1975) en su artículo 9° establece “Todo hombre y mujer serán sujetos de iguales derechos y obligaciones ante la Ley.” Por su parte el artículo 26 señala una serie de prerrogativas y deberes que, tanto mujeres como hombres, adquieren en su calidad de ciudadanos. Es importante señalar que la Constitución invisibiliza a las mujeres, puesto que utiliza un lenguaje androcéntrico, y establece algunos derechos sin puntualizar un reconocimiento específico para las mujeres, como lo es en el caso de los derechos políticos.

En el texto constitucional no prescribe ningún artículo orientado a prevenir, sancionar y/o erradicar la discriminación en contra de las mujeres, como tampoco se hace referencia al tema de violencia contra las mujeres en ningún sentido, ni sobre la trata de personas.

Baja California Sur desde 2008 cuenta con la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, la cual “tiene por objeto garantizar la igualdad entre mujeres y hombres y establecer los lineamientos y

mecanismos institucionales que promuevan en el estado, la igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado, mediante el empoderamiento de las mujeres. Sus disposiciones son de observancia general en todo el territorio del estado de Baja California Sur.” En el capítulo 2 de la ley, denominado “del Poder Ejecutivo” se establecen responsabilidades concretas para las dependencias que conforman el Ejecutivo, en tanto que para el Poder Judicial no define atribuciones específicas. En el artículo 31 de la ley se establece la participación de los poderes públicos del estado para fomentar la participación equitativa entre mujeres y hombres en la toma de decisiones políticas y socioeconómicas. Es importante resaltar que no existe un reglamento de la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres, lo cual representa una limitación en la operatividad de la misma.

La ley que regula el Instituto Sudcaliforniano de la Mujer data de 1999. Es su artículo 4°, fracción V, establece como parte de sus atribuciones, la de coordinación y concertación con los sectores público, privado y social para la elaboración y evaluación de políticas para el cumplimiento del objetivo de la ley —sin establecer algún mandato específico para el Poder Judicial.

Desde 2008, el estado cuenta con la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. Es en su artículo 14, fracción I, se menciona el establecimiento de un grupo interinstitucional y multidisciplinario para dar seguimiento a la alerta de violencia contra las mujeres y que deberá hacerlo con perspectiva de género. Es en el artículo 25 donde se establece el objetivo de crear un Sistema Estatal que realizará acciones interinstitucionales para cumplir lo dispuesto en la presente ley.

En su artículo 36 se fijan obligaciones específicas para el Poder Judicial, las cuales son:

- a) Crear sistemas de registro e indicadores de la violencia contra las mujeres.
- b) Institucionalizar la perspectiva de género en la administración e impartición de justicia.
- c) Impulsar la especialización en violencia de género contra las mujeres y Derechos Humanos de las mujeres.
- d) Informar sobre los procedimientos judiciales en materia de violencia en contra de las mujeres.

El Reglamento de la Ley para el Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del estado de Baja California Sur entró en vigor en 2009. Se trata de un reglamento que establece los

lineamientos de coordinación interinstitucional amplia y detalladamente; los artículos en los que se hace mención son 1°, 3°, 31, 32, 33, 44, 45 y 59.

La Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación del estado de Baja California Sur entró en vigor en el 2006. En el artículo 20 se especifica la pertinencia de mantener relaciones coordinadas con instituciones federales, estatales, municipales y de la sociedad civil, a fin de prever medidas positivas y compensatorias; aunque no se precisa alguna atribución directa para el Poder Judicial en materia de coordinación.

Su reglamento establece medidas de sanción administrativas y los criterios a tener en cuenta para establecer el alcance y las formas de adopción de dichas medidas. No obstante no establece un mandato específico para el Poder Judicial, sino que atisba las circunstancias en que será oportuna la intervención de instancias judiciales, cuando así corresponda.

De este modo se identifica que el marco legal estatal en materia de igualdad de género debe fortalecerse para el impulso de acciones en pro de la igualdad de género y la garantía de los derechos de las mujeres, pues el estado tiene avances importantes en materia de legislación relevante para la igualdad de género y los derechos de las mujeres; aunque todavía persisten vacíos y retos. Las implicaciones de la inexistencia de artículos que refieran a aspectos sobre la violencia contra las mujeres, la no discriminación por sexo o a la trata de personas en la Constitución estatal, no son menores. Las acciones del estado deben estar encaminadas a respetar, garantizar y promover los derechos de las mujeres, la libertad y la igualdad entre mujeres y hombres a través de medidas y acciones que corrijan las desigualdades de género existentes.

En lo que se refiere a la pertinencia de la normatividad interna del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Baja California Sur y su relación con el avance hacia la igualdad de género es preciso subrayar que, en ninguno de los documentos que regulan la vida interna del Tribunal, se 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 abierta 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

El presente eje se orientó a identificar las expresiones de la promoción de la igualdad en la política institucional del Tribunal Superior de Justicia en el Estado. 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:

1. El mecanismo de género;
2. El género en la política institucional y,
3. Las políticas y acciones para la igualdad de género que se han desarrollado en el Tribunal Superior de Justicia.

El TSJEBCS 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 del resto del mundo, la inexistencia de un mecanismo de género en organizaciones del Estado conlleva a la falta de impulso de 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 y valores que orientan la política institucional del Poder Judicial del Estado de Baja California Sur.

En el Tribunal se tienen registros, de algún curso especializado en género, desde 2008 hasta 2011. Sin embargo, los resultados de la encuesta muestran que aproximadamente una de cada seis personas que trabaja en el TSJEBCS ha participado en alguna capacitación en el tema de perspectiva de género. Al respecto, resulta importante anotar aquí que la mayoría (54.6%) del personal que recibió capacitación fue durante o antes de 2008.

Los esfuerzos de capacitación sin duda constituyen un avance 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 el 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.
- b) Que todos los funcionarios y las 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 (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 TSJEBCS, pues no se reconocen las desigualdades de género 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, las creencias y prácticas compartidas por sus integrantes, mismas que tienen un efecto no solo en la forma de desarrollar el trabajo, sino también 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.

Para entender la dinámica organizacional del TSJEBCS es imprescindible tomar en cuenta el contexto político, económico y geográfico del estado, el cual ejerce una fuerte influencia en el

sistema social interno del Tribunal. Sobre todo porque su funcionamiento depende en buena parte de la voluntad política y de las decisiones presupuestales que se tomen en el Poder Ejecutivo, lo cual resta margen de autonomía al Tribunal.

En términos del modelo de gestión de trabajo, los hallazgos apuntan a identificar al Tribunal como una organización de carácter 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 TSJEBCS con cotos de poder que representan jueces, juezas, magistrados y magistradas 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 tipo “clan” que se caracteriza por el predominio de la lealtad, la tradición y el compromiso personal y grupal.

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 ideal, descrito por el propio personal que labora en el Tribunal, podemos señalar las de “obtener buenos resultados” y “mostrar siempre disponibilidad para el trabajo”. Este tipo de trabajador/a ideal 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 la disposición para el trabajo (no solamente en términos de los horarios en la oficina y en la casa, sino de los viajes y traslado de residencia) supone la escisión entre la vida laboral y la familiar, patrón al que las mujeres les resulta más difícil acoplarse por las cargas de trabajo doméstico que socialmente se les ha asignado.

Sumado a lo anterior, el valor que se le otorga a los resultados, más que a la labor de equipo para obtenerlos, 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.

Sobre los estilos de liderazgo al interior del Tribunal, prevalece un patrón vertical y jerárquico en las relaciones internas, al igual que para la toma de decisiones. Esto es un estilo de liderazgo directivo, en el cual la autoridad determina de manera unidireccional los roles de sus empleadas y empleados indicando qué, cuándo y como deben hacerse las cosas; asimismo toma las decisiones por sí mismo y supervisa de cerca al personal.

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 Tribunal.

En este marco, se observa que una característica central del estilo de liderazgo predominante es su generización masculina, lo cual, si bien no es exclusivo del TSJEBCS, 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, está sumamente marcado.

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.

Al respecto los resultados muestran que existen dos características que coinciden en las preferencias por hombres y por mujeres, estas son la inteligencia y la justicia. Además de estos dos atributos, en las jefas, se valora la honestidad, mientras que en los jefes se valora que sean solidarios. En general, existe coincidencia entre las opiniones de hombres y mujeres al respecto, así como entre personal de labor jurisdiccional y personal administrativo.

Como se observa en estos resultados, el valor de la justicia aparece tanto en los casos en que se prefieren hombres como mujeres, lo cual se vincula con la actividad sustantiva del Tribunal, por lo

cual independientemente del sexo del superior, se espera que quien ocupe un puesto de dirección sea justo. Sin embargo, destaca que el valor de la solidaridad se asocia exclusivamente con los varones, mientras que la honestidad con las mujeres. Estos atributos corresponden a estereotipos de género a partir de los cuales se considera que los hombres suelen ser más tranquilos y solidarios (por ello la cuarta característica señalada para un hombre es la tranquilidad), en contraposición a las mujeres que son identificadas con la conflictividad, envidia o inestabilidad; por otro lado, a las mujeres se les asocia con la honestidad, derivada del imaginario de considerar a las mujeres alejadas de intereses monetarios o materiales.

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 de conducta femeninos.

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, y de la que se obtuvieron algunas experiencias en este *Diagnóstico*.

De este modo fue común observar en el Tribunal que varias mujeres, sobre todo aquellas en posiciones de mayor poder, minimizaran o negaran sus intereses o necesidades asociadas al género, tratando de proyectar una imagen de rudeza, racionalidad o disponibilidad absoluta para el trabajo, así como mostrando insensibilidad ante el papel de las mujeres (y de los hombres) como madres y padres encargados del hogar.

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, puesto que es un elemento que refuerza las divisiones laborales a partir del género.

Los datos de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* demuestran que más del 40% de las y los trabajadores del TSJEBCS considera que las mujeres son mejores en tareas administrativas y una proporción mayor que son buenas para las tareas de limpieza, ambas actividades asociadas a las labores del hogar. En cambio, seis de cada 10 personas cree que los hombres son mejores en

tareas de mensajería o transporte, y que casi seis de cada 10, son mejores para labores de mantenimiento. Estos datos reflejan una visión altamente estereotipada de habilidades de cada sexo para el trabajo.

Otro hallazgo relevante es el amplio desconocimiento de las expresiones de desigualdad de género en el Tribunal que se encontró en el discurso del personal.

Constantemente se aportó como evidencia de la igualdad de género el número de mujeres que ocupan cargos como juezas, magistradas y directoras. 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 la 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 que ello implica (emocionales, económicos, profesionales, etcétera).

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, lo que denota una ceguera de género que prevalece a nivel interno la cual, de acuerdo con el Instituto Nacional de las Mujeres, 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.

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

Es una opinión generalizada la de que expresa no se practica con el ejemplo en materia de justicia en la organización interna del Tribunal. Sobre todo en lo referente al reclutamiento de personal,

en los ascensos y en los nombramientos, procedimientos que, dicen, se llevan a cabo de manera discrecional. Consideran injusto que no exista reconocimiento a su trabajo. Además opinan que existe un gran desequilibrio entre las distintas categorías laborales del Tribunal y los sueldos. Una expresión más de injusticia es que no se respete la carrera judicial.

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 TSJEBCS 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.

Recapitulando, 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, así como en el discurso autoexcluyente, que las propias mujeres construyen para justificar su decisión de no acceder a los puestos jurisdiccionales de mayor jerarquía en razón de la necesidad de trasladarse a juzgados fuera de su lugar de residencia. 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, privilegiando a aquellos trabajadores

que puede minimizar otras obligaciones familiares y dedicar tiempo exclusivo al trabajo. En este sentido, existe una cultura 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 del Tribunal, como en la impartición de justicia, así como la defensa de los derechos de las mujeres, no se encuentran posicionados en la agenda central del Tribunal. Al respecto, vale recordar lo que plantea Acker 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 del 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 Tribunal 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 aceptados como normales y no las cuestionan, e incluso consideran que si no ascienden a mayores niveles es porque ellas así lo deciden, ignorando 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 del Tribunal 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 Tribunal Superior de Justicia del Estado de Baja California Sur, no se reconocen ni visibilizan las desigualdades de género que persisten al interior del Tribunal 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 con respecto a los hombres se denomina “ceguera de género” y deriva en la ausencia de reconocimiento de la necesidad de generar acciones dirigidas a compensar estas desigualdades. Como consecuencia, la organización tiende a reproducir condiciones que colocan en desventaja a las mujeres. En el caso del TSJEBCS, 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, invisibilizando que por su condición de género, las mujeres tienen más dificultades para acceder a puestos de toma de decisión o asumen mayores costos cuando ocupan estos puestos, sobre todo cuando se les demanda 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 TSJEBCS muestran una fuerte asociación de 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 Superior de Justicia del Estado de Baja California Sur 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 llegó esta investigación diagnóstica es que en el TSJEBCS, las condiciones laborales son sustancialmente distintas según el tipo de labor. Esto se refleja, tanto en la normatividad, como en la práctica y las percepciones del personal. Quienes laboran en áreas jurisdiccionales cuentan con un marco normativo mucho más claro que regula tanto su carrera profesional como sus relaciones de trabajo.

Desde la perspectiva de género, sin embargo, se debe mencionar 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.

En ese orden de ideas, la distribución de los puestos por sexo permite concluir que en el TSJEBCS se presenta una abierta segregación vertical, pues mujeres y hombres ocupan puestos directivos y de mando medio en proporción desiguales. 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. En los puestos de labor jurisdiccional se observa que el área de toma de decisión más importante del tribunal es el Pleno. En dicha área 100% del personal es masculino (todos los magistrados son hombres). Otro puesto que está ocupado en 100% por hombres es el de Juez de Paz (4 personas). Además, 70% de los jueces de primera instancia son hombres y en contraste, 76% del puesto de “Secretarios de Estudios y Proyectos” son mujeres.

Lo anterior confirma que pese a una mayor presencia de mujeres en el Tribunal, 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*.

Asimismo, el puesto de secretarías de estudios y proyectos parece erigirse en el “techo de cristal” al que logran acceder las mujeres en las áreas jurisdiccionales. Respecto a la dificultad para ascender, llama la atención que la principal dificultad para ascender en el Tribunal, que fue identificada entre el personal, es la falta de relaciones personales.

En el área administrativa, el personal está compuesto en su mayoría por mujeres, las cuales se concentran en mayor proporción en las labores secretariales, llegando a representar el 90% de las personas en ese cargo. Sin embargo, también hay mujeres ocupando direcciones de área. El resto de las labores administrativas muestran un relativo equilibrio por sexo.

En lo que refiere a la distribución de los sueldos y compensaciones, uno de los hallazgos importantes de este *Diagnóstico* es que en los deciles 1 al 6, correspondientes a los rangos de sueldo más bajos, la concentración de mujeres es mayor a la de los hombres, oscilando entre 55% y 100%. En contraposición, los deciles 8, 9 y 10, que corresponden a los rangos de sueldo más altos, están integrados en 100% por hombres.

Esta distribución salarial se deriva de los puestos a que unas y otros acceden en el TSJEBCS. Si bien, la mayoría del personal que labora en él 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 TSJEBCS es \$12,715 y el de los hombres \$16,261, es decir, \$3,546 mayor que el de ellas.

A pesar de estas evidencias, entre el personal y el cuerpo directivo del Tribunal priva una concepción ciega al género que desconoce las desigualdades entre mujeres y hombres al interior del Tribunal, 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 TSJEBCS 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.

En lo que se 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 TSJEBCS aún carece de una política en este sentido.

Uno de los hallazgos de este estudio es que entre las mujeres y los hombres que trabajan en el Tribunal se observa una participación dispar en las actividades domésticas que denota la persistencia de una división sexual del trabajo tradicional, en que 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 y ropa, así como preparar alimentos) mientras que los hombres se dedican con más regularidad a reparaciones de la casa, que se realizan de manera menos frecuente.

Ello ayuda a entender que sean las mujeres que laboran en el TSJEBCS las que se hayan manifestado más preocupadas por la extensión de los horarios a consecuencia de la sobrecarga de trabajo, mientras que, para los hombres el asunto de la participación en las tareas domésticas, se resuelve organizándose.

Por otro lado, hay que destacar que la participación 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 continuar atendiendo estas responsabilidades.

Con este antecedente, es relevante señalar que el horario de trabajo del TSJEBCS es de lunes a viernes de 8.30 a las 15.00 horas, con excepción de los días viernes en los que se laborará en un horario de 8.30 hasta las 14.00 horas. Es percibido por el personal, particularmente el femenino, como una dificultad para poder conciliar su vida laboral con la personal.

En lo que respecta a licencias y permisos se refiere, la política del Tribunal establece la discrecionalidad en la otorgación de permisos, al considerar que la concurrencia a la oficina del personal y su permanencia en el horario establecido podrá ser modificada por “causa justificada a juicio del superior inmediato”. 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, dejando las tareas y responsabilidades de ese espacio exclusivamente a las mujeres.

Asimismo, el TSJEBCS carece de medidas orientadas a brindar facilidades a los padres y madres de familia para estar cerca de sus hijos e hijas, como podrían ser la instalación de guarderías y ludotecas.

En tal sentido, el desarrollo de 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 TSJEBCS es la referente a los procesos de capacitación y los obstáculos para participar en ellos. Es importante mencionar que todos los impedimentos que mencionó el personal para acceder a estos procesos están 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 existe claridad entre el personal con respecto a los criterios de evaluación. La evaluación del desempeño es un proceso de trascendental importancia en una organización altamente burocratizada como es un Tribunal, por lo que se le debe también considerar 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 compañeros y compañeras.

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 encontrado es que existe una buena disposición entre el personal para la inclusión de las licencias de paternidad, medida que fomenta la corresponsabilidad en las tareas de cuidado, además de ser un derecho de las madres y 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, artículo 5°, fracción IV).

En el capítulo II de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia se 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 dañe 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.

De la misma forma, señala como 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 Superior de Justicia del Estado de Baja California Sur; la incidencia de prácticas violentas y discriminatorias, las percepciones de las manifestaciones de la violencia de género y discriminación en el TSJEBCS y la práctica de la denuncia.

El primer hallazgo en esta materia es que en el Tribunal, casi la tercera 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 en el caso de las mujeres es de 30.4%, mientras que en los hombres representa 26.1 por ciento.

En el caso de 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 muestran que existen 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.

Es de destacar también que entre el personal no hay una clara conciencia de la violencia de género que se manifiesta en el Tribunal. A pesar de ello, varias personas dentro de los grupos focales afirmaron conocer algún caso de acoso u hostigamiento dentro de la institución.

Sin embargo, el personal no conoce el mecanismo ni el procedimiento de denuncia. En realidad, ni el mecanismo ni el procedimiento están explícitamente definidos en la normatividad, por lo que el personal directivo asume que los casos de violencia deben seguir el procedimiento de una falta administrativa.

La práctica de la denuncia de la violencia laboral y de género es muy baja. Son muy relevantes las consideraciones expresadas por el personal de los dos tipos de labor, 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 TSJEBCS cuente con mecanismos específicos que permitan a las y los trabajadores presentar denuncias por violencia de género, específicamente de hostigamiento y acoso sexual (que se develan como las expresiones de violencia con mayor incidencia, después de la solicitud de prueba de ingravidez). 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

El presente eje se orientó al 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, ubicando los factores que inciden en ello, tanto en el ámbito del marco legal a nivel estatal, como de su práctica local.”

Por lo tanto, se exploró la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal encargado de labores jurisdiccionales en el TSJEBCS (jueces, juezas, magistrados y magistradas).

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 amplio desconocimiento por parte de los jueces, juezas, magistrados y magistradas del TSJEBCS 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 68% del personal jurisdiccional desconoce los instrumentos internacionales que tutelan los derechos de las mujeres y 47.7% no conoce el marco normativo nacional en esta materia.

Asimismo, la mayoría de los juzgadores y juzgadoras del Tribunal no están sensibilizados 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 los y las impartidoras de justicia afirman conocer la perspectiva de género, la evidencia que arrojan los grupos focales denota que no es así.

Además, se compiló evidencia que denota la ausencia de reconocimiento de las múltiples expresiones discriminación por motivos de sexo. Sin embargo, se considera que estas prácticas y expresiones son exclusivas de los estratos de menores ingresos, lo que pone en evidencia el desconocimiento de las múltiples manifestaciones de la discriminación, así como de la complejidad de esta práctica.

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, 1999) denomina la homologación jurídica de las diferencias, en el cual las diferencias son ignoradas en nombre de una abstracta afirmación de igualdad.

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. 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 este ejercicio y genera contradicciones entre el discurso y la práctica en esta materia.

Por lo anterior, el TSJEBCS tiene una gran área de oportunidad en términos de la sensibilización respecto a las desigualdades de género que viven las mujeres en la sociedad del estado, 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_de_Derechos_Humanos_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 FIIIO 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. [\[http://www.justiciaygenero.org.mx/node/73\]](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/rea3/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 4°, 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).

BIBLIOGRAFÍA ESTATAL

- Boletín Oficial del Gobierno de Baja California Sur (2004), *Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y Municipios de Baja California Sur*. Fecha de Consulta: Junio 14 de 2011.
- Congreso Constituyente del Estado de Baja California Sur (2008). *Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres para el Estado de Baja California Sur*. Fecha de consulta: 30 de septiembre de 2011. Recuperado de www.cbcs.gob.mx/marco_juridico/D1758.doc
- (2008; Última reforma, 2008). *Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Baja California Sur*. Fecha de consulta: 30 de septiembre de 2011. Recuperado de http://www.cbcs.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=285:ley-de-acceso-de-las-mujeres-a-una-vida-libre-de-violencia-para-el-estado-de-bcs&catid=47:decretos-leyes&Itemid=189
- (2006). *Ley Estatal para Prevenir y Eliminar la Discriminación del Estado de Baja California Sur*. Fecha de consulta: 30 de septiembre de 2011. Recuperado de http://www.cbcs.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=315:ley-

[estatal-para-prevenir-y-eliminar-la-discriminacion-del-estado-de-bcs&catid=47:decretos-leyes&Itemid=189](http://www.cbcs.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=337:ley-del-instituto-sudcaliforniano-de-la-mujer&catid=47:decretos-leyes&Itemid=189)

----- (1999; Última reforma, 2005). *Ley del Instituto Sudcaliforniano de la Mujer*. Fecha de consulta: 30 de septiembre de 2011. Recuperado de http://www.cbcs.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=337:ley-del-instituto-sudcaliforniano-de-la-mujer&catid=47:decretos-leyes&Itemid=189

----- (1996), *Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Baja California Sur*. La Paz.

----- (1990). *Reglamento de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Baja California Sur*. La Paz.

----- (1975; Última reforma, 2010). *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur*. Fecha de consulta 30 de septiembre. Recuperado de <http://ordenjuridico.gob.mx/fichaOrdenamiento.php?idArchivo=20059&ambito=ESTATAL>

- Poder Ejecutivo del Estado de Baja California Sur. (2009). *Reglamento de la Ley de Acceso de las Mujeres a una vida Libre de violencia*. Fecha de consulta: 30 de septiembre de 2011. Recuperado de http://www.bcs.gob.mx/images/stories/BOLE_ESTA/2009/3.pdf
- Tribunal Superior de Justicia (2007), *Convocatoria*, La Paz.

----- (1996). Reglamento de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Baja California Sur. Fecha de consulta 30 de septiembre de 2011. Recuperado de www2.scjn.gob.mx/LegislacionEstatual/Textos/BajaCaliforniaSur/10287001.doc