



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 CAMPECHE

11/02/2012

Estudios y estrategias para el desarrollo y la equidad

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

Coordinación General:

Martha Fabiola Zermeño Núñez

Subcoordinaciones:

Moisés Domínguez Pérez
Edith Olivares Ferreto

Equipo de investigación:

Rodrigo Bustamante Igartúa
Jorge Alejandro Vázquez Arana
Angélica Lucía Damián Bernal

Colaboraciones parciales:

Iris Rocío Santillán Ramírez
Bisharú Bernal

Estadística:

José Ezequiel Soto Sánchez

Coordinación del trabajo en campo:

Mario Yadín Zermeño Núñez

Coordinación regional para el levantamiento de la encuesta:

Yoali Pérez Montesinos

Responsable de logística y administración:

Xitlalli Villanueva Aguilar

Responsable de la corrección de estilo:

Carolina de los Ángeles Varela Hidalgo

Captura y procesamiento de los datos de la encuesta:

Questudies

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	6
INTRODUCCIÓN.....	10
MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL	14
CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL	20
ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL	23
VITRINA METODOLÓGICA	25
EJES DE ANÁLISIS.....	25
RECUENTO DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO.....	27
Información documental.....	27
Trabajo de campo.....	32
Encuesta	32
Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas.....	33
RESULTADOS	36
LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL.....	36
Eje 1. Marco legal y normativo.....	36
Marco legal estatal.....	36
Normatividad interna.....	44

Eje 2. Política de género	46
Mecanismo de género.....	47
El género en la política institucional	48
Políticas y acciones para la igualdad de género	50
Las expresiones y desigualdades de género en la organización	57
Eje 3. Valores y códigos organizacionales	57
Modelo de gestión del trabajo en la organización.....	59
Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones	71
Valoración de los estilos de trabajo	78
Relación entre pares y con la autoridad	88
Disposición a incorporar la perspectiva de género en la cultura organizacional.....	97
Valoración de la presencia de la justicia en la vida interna de la organización	105
Eje 4. Condiciones laborales.....	111
Reclutamiento y contratación.....	111
Promociones y ascensos.....	126
Licencias de maternidad y paternidad	141
Permisos para asuntos personales y familiares	150
Formación y capacitación.....	158
Procesos de inducción al puesto	172
Segregación ocupacional.....	173

Conciliación laboral-familiar-personal	183
Sueldos y compensaciones.....	196
Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño	200
Satisfacción con el trabajo	208
Motivos de despido.....	210
Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral.....	214
Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento	215
Mecanismos de denuncia, queja y sanción.....	225
PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA	230
Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia	230
Conocimiento de los derechos de las mujeres.....	231
Reconocimiento de la discriminación de género	239
Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género	243
Factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género.....	249
CONCLUSIONES	251
BIBLIOGRAFÍA.....	273

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.

MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL

Son los Tribunales de Justicia del Estado de Campeche (TSJEC), los que tienen la facultad de aplicar las Leyes en asuntos civiles, penales, contencioso-administrativos y electorales del fuero común, así como en asuntos de orden federal, en los casos en que expresamente las leyes de la materia les confieran competencia.

La facultad a que se refiere el artículo anterior se ejerce:

- I. Por el Tribunal Superior de Justicia.
- II. Por los jueces de primera instancia de lo civil.
- III. Por los jueces de lo familiar.
- IV. Por los jueces penales.
- V. V Bis. Por los jueces electorales.
- VI. Por los jueces mixtos de primera instancia.
- VII. Por los jueces menores.
- VIII. Por los jueces conciliadores.
- IX. Por los árbitros.
- X. Por los demás auxiliares de la administración de justicia, en los términos que establece la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche, los Códigos de Procedimientos y leyes relativas (artículos 2° y 3° de la citada Ley Orgánica).

ORGANIGRAMA DE PUESTOS

Pleno del H. Tribunal Superior de Justicia

Magistrada Presidente

Secretaría General de Acuerdos

Central de Actuarios

Oficialía de partes

Sala civil

- Magistrada Presidente
- Magistrada Ponente
- Magistrado Ponente

Secretaría de acuerdos de la sala civil

Sala penal

- Magistrado Presidente
- Magistrada ponente
- Magistrado ponente

Secretaría de acuerdos de la sala penal

Sala Administrativa-electoral

- Magistrado Presidente
- Magistrado Ponente
- Magistrado Ponente

Secretaría de acuerdos de la sala Administrativa-electoral

Sala unitaria especializada en Justicia para adolescentes

- Magistrada

Secretaría de Acuerdos de la sala especializada para adolescentes

Sala regional mixta

- Magistrado presidente
- Magistrado ponente
- Magistrado ponente

Secretaría de acuerdos de la sala mixta

Magistratura Supernumeraria 1

Magistratura Supernumeraria 2

Oficina de Presidencia

Apoyo social

Centro de capacitación y Actualización

Archivo judicial en Campeche

 Archivo judicial en Carmen

Dirección de evaluación y Seguimiento

Comunicación social

Dirección de informática

 Módulo de atención judicial
 Servicios en el segundo distrito

Centro de justicia alternativa

Dirección de acceso a la información pública

Centro de encuentro familiar

Consejo para la implementación de justicia penal

Dirección de programación de Sistemas

Central de Consignaciones

Oficialía Mayor

 Dirección de contabilidad
 Procesamiento de Nomina
 Fotocopiado
 Dirección de recursos materiales
 Dirección de personal
 Dirección de Servicios Generales
 Delegación de la Oficialía Mayor Segundo Distrito Judicial
 Jefe de Personal Segundo Distrito Judicial

Escuela Judicial

 Secretaría Académica

 Secretaría Administrativa

 Escuela Judicial Segundo Distrito

 Biblioteca

CONDISETI

Pleno del CONDISETI
Secretaría Ejecutiva
Área Contable
Área Jurisdiccional

Primer Distrito Judicial del Estado

- Juzgado primero Civil
- Juzgado segundo Civil
- Juzgado tercero Civil
- Juzgado transitorio Civil
- Juzgado Mercantil
- Juzgado Primero Familiar
- Juzgado Segundo Familiar
- Juzgado Tercero Familiar
- Juzgado Primero Penal
- Juzgado Segundo Penal
- Juzgado Tercero Penal
- Juzgado Cuarto Penal
- Juzgado de ejecución de Sanciones
- Juzgado menor Civil de Campeche

Juzgados de Conciliación del Municipio de Campeche
Juzgados de Conciliación del Municipio de Champotón
Juzgados de Conciliación del Municipio de Tenabo

Segundo Distrito Judicial del Estado

- Juzgado primero Civil
- Juzgado segundo Civil
- Juzgado Mercantil
- Juzgado Primero Familiar
- Juzgado Segundo Familiar
- Juzgado Primero Penal
- Juzgado Segundo Penal
- Juzgado Tercero Penal
- Juzgado de ejecución de Sanciones
- Juzgado Menor de Ciudad del Carmen

Tercer Distrito Judicial del Estado

- Juzgado Primero Mixto Civil-Familiar
- Juzgado Segundo Mixto Civil-Familiar y Penal De Menor Cuantía Jurisdicción Mun. de Calakmul
- Juzgado Menor de Escárcega

Juzgados de Conciliación del Municipio de Calakmul

Cuarto Distrito Judicial del Estado

- Juzgado Mixto Civil-Familiar
- Juzgado Menor de Hecelchakan

Juzgado de Conciliación del Municipio de Hopelchén
Juzgado de Conciliación del Municipio de Hecelchakan
Juzgado de Conciliación del Municipio de Calkiní

Quinto Distrito Judicial del Estado

- Juzgado Mixto Civil y Familiar

Juzgados de Primera Instancia Electorales Jurisdicción Estatal

- Juzgado Primero Electoral
- Juzgado Segundo Electoral

Juzgado de Instrucción para Adolescentes Jurisdicción Estatal

Juzgado de Juicio Oral y Sentencia Para Adolescentes Jurisdicción Estatal

Fuente: <http://www.poderjudicialcampeche.gob.mx/transparencia/formatos/Organigrama.pdf>

El TSJEC está integrado por no menos de 10 magistrados o magistradas numerarios y dos supernumerarios, quienes son designadas y designados en la forma y términos que previenen los artículos 78 y 82-1 de la Constitución Política del Estado.

El Tribunal funciona en Pleno y en cuando menos tres Salas Permanentes, especializadas en materias penal, civil y contenciosa-administrativa respectivamente, según lo determina la Ley. Uno de las o los magistrados numerarios, excepto los que integren la Sala Administrativa, será el Presidente del Tribunal (artículo 13 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche)

El artículo 78 de la Constitución Política del Estado y el artículo 29 de la Ley Orgánica menciona que: “El Tribunal Superior de Justicia del Estado funcionará en acuerdo Pleno o en salas permanentes especializadas por materia o ramo, y estará integrado con el número de magistrados numerarios y supernumerarios que determine la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado. Cuando por necesidades del servicio haya más de una Sala permanente especializada en la misma

materia para distinguirlas serán designadas por número ordinal. Cada una de las Salas permanentes se integrará con tres magistrados numerarios, uno de los cuales fungirá como presidente de la misma. Los presidentes de las Salas permanentes se elegirán por votación mayoritaria de los miembros del Tribunal Pleno, en la última sesión que éste celebre en el mes de Diciembre, durarán un año en el cargo y podrán ser reelectos, por una sola vez, para el período inmediato siguiente.”

Los nombramientos de las y los magistrados son hechos por el gobernador y sometidos a la aprobación del Congreso o en su caso, de la Diputación Permanente. Las y los magistrados duran en sus cargos seis años, a cuyo término si fueren confirmados sus nombramientos, serán inamovibles y solo podrán ser removidos cuando falten al cumplimiento de sus deberes oficiales o violen notoriamente las buenas costumbres, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 86 o previo el juicio de responsabilidad correspondiente” (artículo 78 de la Constitución Política del Estado de Campeche).

La Sala Administrativa del Tribunal, sin perjuicio de las atribuciones que le señala la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado y demás códigos y leyes aplicables, es la máxima autoridad jurisdiccional y órgano permanente especializado del Poder Judicial del Estado en materia electoral.¹

La Sala Administrativa del TSJEC se integra con tres magistradas o magistrados numerarios y un suplente, electos por las dos terceras partes de los miembros presentes del Congreso del Estado a propuesta del Pleno del Tribunal, y duran en el cargo seis años, a cuyo término podrán ser confirmados en dicho cargo a propuesta que el Pleno haga al indicado Congreso, adquiriendo la calidad de inamovibles.

Entre las principales atribuciones del Tribunal Pleno, según se indica en el artículo 18 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche, están las de: Iniciar ante el Congreso los proyectos de leyes o promover las reformas que estime convenientes para la buena marcha de la

¹ Para la validez de su actuación en materia electoral, al avocarse al conocimiento de un asunto de esa naturaleza, deberá declarar que se erige en Sala Electoral.

administración de justicia; expedir los reglamentos interiores del Tribunal y de los juzgados; hacer las propuestas para elección de magistrados de la Sala Administrativa y jueces electorales; resolver las causas de responsabilidad por delitos oficiales en contra de los presidentes de ayuntamientos, concejales, jueces de primera instancia y jueces menores; elegir presidente del Tribunal; asignar a los magistrados que deben integrar cada una de las Salas especializadas en materias penal y civil; conferir a los magistrados supernumerarios las comisiones y representaciones que se estimen pertinentes en beneficio de la administración de justicia; distribuir anualmente a los magistrados supernumerarios y, en su caso, a los numerarios integrantes de las Salas Permanentes especializadas en materias penal y civil; ordenar la práctica de visitas extraordinarias a los juzgados de primera instancia y menores, centros de reclusión, y comisionar a los magistrados que deberán efectuarlas; nombrar a los jueces de primera instancia y a los jueces menores, cambiar a los jueces de un distrito a otro; nombrar y remover a los secretarios de acuerdos del Tribunal Pleno y de las salas, secretarios auxiliares, actuarios, oficial mayor y demás empleados del Tribunal, así como a los secretarios, actuarios y demás empleados de los juzgados de primera instancia y menores y aceptarles sus renunciaciones; acordar el aumento del número de juzgados de primera instancia y menores, así como de la planta de empleados en los propios juzgados; suspender a los jueces y demás empleados de los juzgados; imponer a los magistrados, jueces, secretarios y actuarios las correcciones disciplinarias que procedan; conocer de las denuncias o quejas que presenten en contra del presidente del Tribunal, magistrados, jueces, secretarios, actuarios (artículo 18 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche).

Los artículos 23 y 24 de la Ley Orgánica señalan que “El presidente del Tribunal Superior de Justicia, durará en su cargo un año y podrá ser reelecto, debiendo ser nombrado por el pleno en la primera sesión que se celebre después del 16 de septiembre del año en que se haga la designación. El Presidente del Tribunal Superior lo será del Tribunal Pleno y no integrará sala.”

CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL

El Poder Judicial está constituido por el Pleno y cinco salas especializadas como se indica a continuación:

Cuadro 1

H. Pleno	Integrado por: 14 magistrados
Salas	<p>Salas especializadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sala Civil (3 magistrados) • Sala Penal (3 magistrados) • Sala Administrativa-Electoral (3 magistrados) • Sala para Adolescentes (1) • Sala Mixta (3)

Fuente: <http://www.poderjudicialcampeche.gob.mx/transparencia/T-estructuraorg.htm>, enero de 2012.

En el estado hay también el número de juzgados civiles, familiares, penales, mixtos de primera instancia y menores que establece la ley y que el Tribunal Pleno considera necesarios para que la administración de justicia sea pronta y expedita. Y son los que a continuación se presentan:

Tabla 1

Juzgados en el estado								
Civiles	Penales	Familiares	Electorales	Conciliación	Mixtos	Mercantil	Menor	Adolescentes
8	8	5	2	37	3	1	3	2
Total 69								

Fuente: Información proporcionada por el Tribunal en marzo de 2011.

Respecto al personal que conforma cada instancia, en el caso de las salas, cada una tiene un secretario de Acuerdos, dos secretarios auxiliares, un actuario, un oficial de partes y el personal subalterno que exija el servicio y fije el presupuesto. El personal de cada uno de los juzgados de primera instancia se compone de un juez y del número de secretarios, actuarios y empleados que determine el Tribunal en Pleno, conforme a las necesidades del servicio y acorde a las previsiones del presupuesto (art. 51 de la Ley Orgánica).

En el estado de Campeche, para los efectos de la distribución de las competencias judiciales, el Poder Judicial, tiene su sede en cinco Distritos Judiciales dentro del Estado, distribuidos de la siguiente manera, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 2

CABECERA	MUNICIPIO	NÚM. DE JUZGADOS	MATERIA
Campeche	Campeche	4	Civil
		1	Mercantil
		3	Familiar
		1	Menor Civil
		1	Menor Penal
		4	Penal
		3	Auxiliar Penal
		1	De Instrucción para adolescentes
		1	Juicio oral y sentencia para adolescentes
		13	Conciliación
		2	Electorales
Del Carmen	Ciudad del Carmen	2	Civil
		2	Familiar
		3	Penal
		1	Menor
Escárcega	Escárcega	1	Mixto (civil familiar)
		1	Menor
		7	Conciliación
Hecelchakán	Hecelchakán	1	Mixto (civil y familiar)
		1	Penal
		17	Conciliación
Palizada	Palizada	1	Mixto (civil y familiar)

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Tribunal en marzo de 2011.

- El primer distrito, cuya cabecera es la ciudad de Campeche, que comprende todas las poblaciones ubicadas dentro de los Municipios de Campeche, Champotón y Hopelchén.
- El segundo distrito, cuya cabecera es Ciudad del Carmen, que comprende las poblaciones de: Independencia, Nicolás Bravo, José María Pino Suárez, Chibojá, Cristalina, Chicbul, A. Rodríguez, Francisco J. Mújica, Calax, Checubul, Abelardo Rodríguez, Calixto, La Esperanza, Sabancuy, Isla Aguada, Emiliano Zapata, Zacatal, Puerto Rico, Atasta, La Costa, Nuevo Progreso, San Antonio Cárdenas, Campechito, San Pedro, Rivera Baja, Rivera Media y Rivera Alta, así como las que se ubican en la Isla del Carmen.
- El Tercer distrito, cuya cabecera es la Ciudad de Escárcega, que comprende todas las poblaciones ubicadas dentro de los Municipios de Calakmul y Escárcega, así como los del municipio de Carmen no jurisdiccionadas al segundo distrito.
- El cuarto distrito, cuya cabecera es la ciudad de Hecelchakán, que comprende los municipios de Calkiní, Hecelchakán y Tenabo.
- El Quinto distrito, cuya cabecera es la ciudad de Palizada, que comprende todas las poblaciones del municipio del mismo nombre (página web del TSJEC, <http://www.poderjudicialcampeche.gob.mx/Organizacion.html>, enero 2012).

ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL

Para marzo de 2011 en el TSJEC trabajaban 820 personas, distribuidas en los cinco distritos, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 3

DISTRITOS JUDICIALES	Total de empleados	H	M
PRIMER DISTRITO	600	264	336
SEGUNDO DISTRITO	172	52	120
TERCER DISTRITO	23	10	13
CUARTO DISTRITO	19	6	13
QUINTO DISTRITO	6	1	5
TOTAL	820	333	487

Fuente: Información proporcionada por el Tribunal en marzo de 2011.

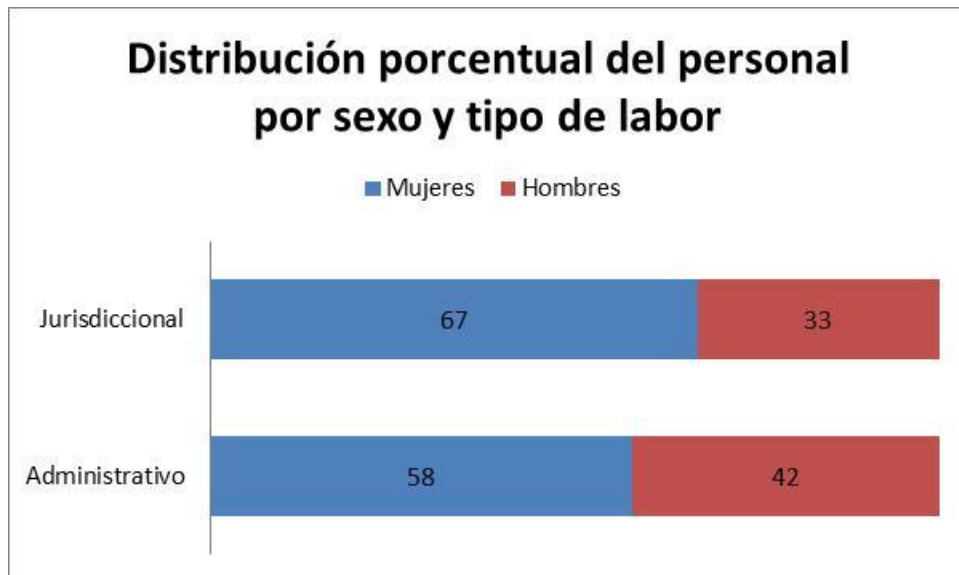
La mayor parte del personal del TSJEC (69%) desarrolla actividades en áreas jurisdiccionales.

Gráfica 1



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

Gráfica 2



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

VITRINA METODOLÓGICA

EJES DE ANÁLISIS

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

Dichos ejes se definieron con la intención de vincular las aproximaciones teórico-metodológicas desde la perspectiva de género con los valores, las dinámicas y prácticas concretas que se pueden observar en los Tribunales Superiores de Justicia Estatales.

En ese sentido contemplan tanto los factores de contexto que inciden en el adelanto de las mujeres y la promoción de la igualdad de género en el TSJEC, 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 Superior de Justicia en el estado.

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

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

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

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

Cada uno de los ejes fue abordado con base en fuentes de información específica, de acuerdo con su naturaleza y características 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 TSJEC. 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 del TSJEC, 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 mismo 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 2

INFORMACIÓN SOLICITADA E INFORMACIÓN OBTENIDA	
1. Organización y Normatividad Interna del Tribunal	
1.1.1 Estructura administrativa: (organigrama actualizado con las unidades administrativas y/o el Consejo de la Judicatura que integran al área administrativa del Tribunal)	✓
1.1.2 Estructura Jurisdiccional: (organigrama que muestre cómo se organiza el área jurisdiccional: pleno, presidencia, salas y juzgados)	✓
1.1.3 Estructura de Apoyo Judicial: (organigrama con direcciones, centros y/o coordinaciones integran esta estructura; por ejemplo institutos de investigación, centros de atención o apoyos específicos, etc.)	✓
1.2 Ley Orgánica del Poder Judicial Estatal	✓
1.3 Reglamento Interno del Tribunal	✓
1.4 Ley de Responsabilidades de los/las Servidores/as Públicos/as	✓
1.5 Normatividad para la contratación y evaluación del personal	
1.6 Demás normatividad existente en el TSJE 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,	✓
2.2. Planes estratégicos sexenales o trianuales,	✓
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,	X
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 TSJE, 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 TSJE, 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 TSJE 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.	x
5.5. Diagnósticos con perspectiva de género realizados en el TSJE.	X
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 3 emitidas)	✓
8. Documento que contenga el Programa del proceso de inducción al puesto	x
9. Reglamento o normatividad existente sobre carrera judicial	✓
10. Reglamento o normatividad que regula el servicio civil de carrera del personal administrativo del Poder Judicial Estatal	X
11. Código de Ética, tanto del personal jurisdiccional como del personal administrativo, en caso de existir	✓
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)	✓
15. Normatividad específica en la que se establezcan los criterios y procedimientos para causar baja o despido	✓
16. Normatividad que contenga los criterios y mecanismos de denuncia, queja y sanción por violencia, discriminación, hostigamiento o acoso.	x

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 al realizar 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 8 al 12 de agosto de 2011, en dos sedes: la Ciudad de Campeche y el Centro de Readaptación Social de San Francisco Koben. En total se validaron 383 entrevistas.

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 TSJEC. Con un error calculado por diseño muestral menor a 4% y representativa de los estratos de labor jurisdiccional y administrativa con errores menores a 4% por estrato.²

Tabla 4

ESTADO	MUESTRA OBTENIDA			PADRONES DE PERSONAL			Margen Error por estado*
	TIPO DE LABOR		TOTAL	ESTRATO		TOTAL	
	Jurisdiccional	Administrativa		Jurisdiccional	Administrativa		
CAMPECHE	234	149	383	239	574	813	3.64%

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

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*.

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

Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas

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

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

Desde el enfoque cualitativo, el *Diagnóstico* que se realizó ofrece la oportunidad de generar en las y los participantes la apropiación e identificación con los temas que se desarrollaron. Al ser las mismas personas quienes identificaron desigualdades a través de sus experiencias dentro y fuera de la organización, la participación en el *Diagnóstico* permitió al personal del 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 8 al 12 de agosto de 2011. Éstos pudieron efectuarse de manera satisfactoria y con garantía de las condiciones requeridas para la confidencialidad y el buen desarrollo de los mismos.

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

Tabla 5

GRUPO FOCAL	NÚMERO DE PERSONAS CONVOCADAS	NÚMERO DE PERSONAS ASISTENTES
Secretarios de acuerdos (hombres)	15	13
Personal administrativo mandos medios (mujeres)	15	13
Secretarias de acuerdos (mujeres)	15	13
Personal administrativo mandos medios (hombres)	15	9
Juezas y magistradas	15	13
Personal administrativo operativo (hombres)	16	13
Jueces y magistrados	15	13
Personal administrativo operativo (mujeres)	15	14

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 8 al 12 de agosto de se realizaron todas las entrevistas programadas, a continuación se muestra un cuadro resumen de las entrevistas realizadas:

Cuadro 3

ENTREVISTAS PROGRAMADAS	ENTREVISTAS REALIZADAS
LIC. ENNA GUADALUPE ORTIZ CURMINA, DIRECTORA DE PERSONAL	LIC. ENNA GUADALUPE ORTIZ CURMINA, DIRECTORA DE PERSONAL
M.A.I.E. MAYRA FABIOLA BOJORQUEZ GONZALEZ, DIRECTORA DE CAPACITACIÓN	LIC. MARIANA CARRILLO, DIRECTORA DE CAPACITACIÓN
LIC. ALMA ALONSO, SECRETARIA ACADÉMICA DE LA ESCUELA JUDICIAL	LIC. ALMA ALONSO, SECRETARIA ACADÉMICA DE LA ESCUELA JUDICIAL
LIC. MARÍA DEL CONSUELO SARRIÓN REYES, DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN	LIC. MARÍA DEL CONSUELO SARRIÓN REYES, DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN
	RESPONSABLE DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

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 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

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

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

La Constitución del Estado de Campeche (2008) en su artículo 126 establece la igualdad entre hombres y mujeres, la cual enuncia de manera similar a como se encuentra expresada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, particularmente en sus dos primeros párrafos:

“Artículo 126. En el Estado, el varón y la mujer son iguales ante la Ley. Esta protegerá la organización y el desarrollo de la familia. Toda persona tiene derecho de decidir de manera libre, responsable e informada, sobre el número y esparcimiento de sus hijos”.

No obstante, a diferencia de la nacional, la de Campeche establece además, de manera explícita, los derechos civiles y políticos de las mujeres, lo cual concuerda con prescripciones planteadas por diversos instrumentos internacionales de derechos de las mujeres:

“La mujer tiene los mismos derechos civiles y políticos que el hombre; podrá ser electa y tendrá derecho al voto en cualquier elección, siempre que reúna los requisitos que señale la Ley” (Constitución del Estado de Campeche, art. 126).

Por lo que se refiere a otros principios fundamentales para promover la igualdad entre mujeres y hombres, como el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia, el texto constitucional no lo reconoce, como tampoco lo hace con el derecho a la no discriminación por motivo de sexo o género, ni contempla la prohibición explícita de la trata de personas, estos dos últimos reconocidos por la Constitución de la República.

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

Campeche cuenta con la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2007) publicada el 4 de Julio de 2007, la cual tiene como objetivo “regular y garantizar la igualdad entre mujeres y hombres y proponer los lineamientos y mecanismos institucionales que orienten al Estado hacia el cumplimiento de la igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres” (art. 1°).

Para el cumplimiento de ese objetivo, la ley contempla el impulso de algunos mecanismos por parte de diversas entidades públicas, con el fin de no solo impactar en la igualdad en el conjunto de la sociedad campechana, sino también promover la igualdad a lo interno de los propios órganos públicos. Para ello mandata “a las autoridades correspondientes”, entre ellos explícitamente al Poder Judicial, y por extensión al Tribunal Superior, a impulsar “mecanismos de operación adecuados para la participación equitativa entre mujeres y hombres en la toma de decisiones políticas y socioeconómicas”, en términos de:

- III. Fomentar la participación equitativa de mujeres y hombres en altos cargos públicos;
- IV. Desarrollar y actualizar estadísticas desagregadas por sexo, sobre puestos decisorios y cargos directivos en los sectores público, privado y de la sociedad civil, y
- V. Fomentar la participación equilibrada y sin discriminación de mujeres y hombres en los procesos de selección, contratación y ascensos en el servicio civil de carrera de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial (art. 32).

Debe destacarse esta última fracción, la V, por señalar la obligación de las autoridades de promover la equidad de género dentro del Poder Judicial, incluyendo la carrera judicial, que es un mecanismo de ingreso y promoción de todo el personal jurisdiccional y con el que se busca garantizar la imparcialidad, el profesionalismo, la independencia y objetividad de dicho poder en su función de impartición de justicia.

Por otro lado, dicha Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres no define el papel del Tribunal en los mecanismos institucionales para la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres; estableciendo estos mecanismos como parte de la política estatal monitoreada por la Comisión de Derechos Humanos del estado de Campeche y coordinada por el Instituto de la Mujer del estado. No obstante lo anterior, y en cuanto a la sanción de casos de violencia contra las mujeres, la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia sí establece la intervención del Tribunal, cuestión que se verá más adelante.

Cabe destacar que precisamente la ley que rige dicho Instituto (Ley del Instituto de la Mujer del Estado de Campeche, 2004) establece la obligatoria coordinación que deberán tener los poderes del estado con dicho órgano para el impulso de estrategias fundamentales en esta materia, como el Programa Estatal para las Mujeres y el Programa para la Igualdad de Oportunidades y No

Discriminación contra las mujeres, los cuales se busca impacten favorablemente en las condiciones de vida de las mujeres campechanas. Dicha coordinación se plantea de la siguiente manera:

“Artículo 25. El Instituto solicitará a los titulares de las dependencias y entidades de la administración pública estatal, a los titulares de los órganos de impartición de justicia estatal, así como al Congreso del Estado, su colaboración, a efecto de que le remitan la información pertinente en materia de equidad de género y derechos de las mujeres, así como su colaboración dentro del área de su competencia, en la elaboración, ejecución y seguimiento del Programa Estatal para las Mujeres”.

“Artículo 35. El Instituto solicitará a los titulares de las dependencias y entidades de la administración pública estatal, los titulares de los órganos de impartición de justicia estatal, así como al presidente de la Gran Comisión o Comisión de Gobierno y Administración del Congreso del estado, la información pertinente en materia de equidad de género y de las mujeres, así como su colaboración en el área de su competencia, en la elaboración, ejecución y seguimiento del Programa para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación Contra las Mujeres”.

Dicha ley, adecuadamente, también plantea la obligación de los entes públicos de incorporar el enfoque de género en las tareas no solo para que impacten en sus acciones hacia la ciudadanía, sino también en su dimensión interna:

“Artículo 27. Las dependencias y entidades de la administración pública estatal, los órganos de impartición de justicia estatal, así como el Congreso del estado, en el ejercicio de sus atribuciones y funciones incorporarán el enfoque de género en sus políticas, programas y acciones institucionales”.

Con base en lo anterior, se considera que en la Ley para Igualdad de Hombres y Mujeres del Estado de Campeche, pero más particularmente en la Ley del Instituto de la Mujer, el Tribunal estatal cuenta con atribuciones que favorecen la incorporación de la perspectiva de género en sus funciones sustantivas y en su dinámica institucional. Sin embargo, estas disposiciones se ven limitadas al no estar reglamentada ninguna de las dos leyes, con lo que las responsabilidades que cada institución tiene y los mecanismos de coordinación que deben impulsarse para cumplir con lo dispuesto en ella no cuentan con las mejores condiciones para lograrse.

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

Como se señaló anteriormente, el Estado de Campeche cuenta también con una Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2007), la cual establece diversos mecanismos de coordinación interinstitucional en las cuales involucra de manera particular al Tribunal Estatal:

“Artículo 32. Las órdenes de protección son actos de urgente aplicación en función del interés superior de la víctima y son fundamentalmente precautorias y cautelares. Deberán otorgarse por la autoridad competente inmediatamente que conozcan de hechos que impliquen violencia contra las mujeres, en los términos que para tal efecto dispone la legislación Penal del Estado”.

Al respecto, el Código de Procedimientos Penales del Estado prescribe que las órdenes de protección en casos de violencia familiar deben ser solicitadas por el Ministerio Público y otorgadas por la o el juez competente, lo que resulta en un instrumento importante que la ley contempla y que está en manos del Tribunal ejercer, para garantizar ese derecho de las mujeres.

“Artículo 284. En los casos previstos en el artículo anterior, el Ministerio Público apercibirá al presunto responsable para que se abstenga de cualquier conducta que pudiera resultar ofensiva para la víctima y dictará las órdenes de protección necesarias contenidas en el Código de Procedimientos Penales, para salvaguardar la integridad física o psíquica de la misma, debiendo vigilar su observancia y en caso de que no cumpliera, podrá imponerle arresto hasta por treinta y seis horas.

“El Ministerio Público, independientemente de las providencias que haya impuesto al presunto responsable, deberá solicitar de manera inmediata a la autoridad jurisdiccional las medidas precautorias que estime pertinentes y el juez resolverá dentro del término de veinticuatro horas”.

La Ley de Acceso también resulta atinada en la tarea de sancionar todo tipo de violencia que proceda de servidores y servidoras públicas en contra de las mujeres, además de que en especial ordena reparar el daño infringido, situaciones ante las cuales el Tribunal juega un papel decisivo:

“Artículo 13. El Estado y los Municipios promoverán las acciones conducentes para prevenir, atender, investigar y sancionar las conductas violentas en contra de las mujeres ejercidas por servidores públicos, así como aquellas que, en su caso, sean necesarias a fin de que se repare el

daño infringido a las víctimas, de conformidad con lo dispuesto por las disposiciones jurídicas aplicables”.

En cuanto a la violencia feminicida, la ley plantea al Tribunal desempeñar un rol importante no solo en cuanto a la sanción de la misma, sino para eliminar sus causas, pues de manera implícita plantea su colaboración en la tarea de garantizar la seguridad de las mujeres, el cese de la violencia contra ellas, así como la eliminación de las situaciones de desigualdad que están dando lugar a esa violencia extrema, impulsando para ello las acciones de justicia que sean procedentes:

“Artículo 15. Cuando se presenten casos de violencia feminicida, el Gobierno del Estado y los Municipios dispondrán de las medidas que sean adecuadas para garantizar la seguridad de las mujeres, el cese de la violencia en su contra y eliminar las situaciones de desigualdad en que se encuentren, sin perjuicio de que puedan proponer a la Secretaría de Gobierno la emisión de declaratorias de alertas de violencia de género, a fin de que se adopten las medidas y acciones preventivas de seguridad y justicia que procedan”.

De manera destacada, la misma Ley de Acceso establece la necesidad de capacitar al personal judicial en la perspectiva de género, a fin de incorporar dicha perspectiva en la función de impartición de justicia:

Artículo 20. La formulación del Programa Estatal será coordinada por el Instituto Estatal de la Mujer. El Programa Estatal deberá ser congruente con el Plan Estatal de Desarrollo y el Plan Nacional de Desarrollo y contendrá las acciones con perspectiva de género para:

- IV. Promover la capacitación en materia de derechos humanos de las mujeres, al personal encargado de la impartición de justicia a fin de dotarles de instrumentos que les permitan juzgar con perspectiva de género.

Como también contempla la elaboración de investigaciones, diagnósticos y estadísticas para conocer sobre las causas y consecuencias de la violencia contra las mujeres, con el fin de evaluar la eficacia de las medidas desarrolladas para su prevención, atención, sanción y erradicación (art. 20 fracc. XIII).

Un elemento contrastante con esta atinada confección de la Ley de Acceso, es la inexistencia de su reglamento, donde se concretarían las atribuciones y mecanismos de que dispondría el Tribunal para impulsar acciones en que garanticen el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia. Cabe apuntar que dicho Reglamento debió haber sido publicado después de los 90 días hábiles posteriores a la publicación de la ley, es decir, debió haber sido expedido por el Ejecutivo Estatal en octubre de 2007.

Respecto a la trata de personas, ésta se encuentra tipificada en el Código Penal (artículos 313-315); sin embargo, aún no se cuenta con una ley específica sobre el tema, lo que implica no contar con las mayores de las atribuciones y los mejores de los recursos para su combate, esto deja al estado dentro de un grupo de estados que aún faltan por legislar en la materia.

d) Normatividad referida al derecho a la no discriminación

Campeche cuenta con una ley para prevenir, combatir y sancionar toda forma de discriminación en el estado. En relación con el Tribunal, ésta lo involucra en cuatro aspectos. En primer término establece que sus servidores y servidoras públicas pueden ser sujetos de investigación por parte de la Comisión de Derechos Humanos del estado, instancia que tiene la atribución de “conocer de quejas o denuncias por presuntas violaciones al derecho a la no discriminación cuando éstas fueren imputadas a cualquier autoridad o servidor público” (art. 11).

En segundo término la ley señala a todas las entidades de procuración y administración de justicia, la obligación de garantizar acceso igual a la justicia, para lo cual debe contar con procedimientos que hagan accesibles sus servicios a todos los grupos de la población:

Artículo 19. Los entes públicos, estatales y municipales, en el ámbito de su competencia, llevarán a cabo, entre otras medidas en la esfera de la procuración y administración de justicia, las siguientes:

- I. Garantizar la igualdad de acceso al sistema judicial proporcionando la ayuda necesaria, de acuerdo con sus características específicas, a los grupos y personas en situación de discriminación, y
- II. Proporcionar, en los términos de la legislación en la materia, asistencia legal y psicológica gratuita; intérpretes y traductores a todas las personas que lo requieran, velando por los

derechos de los grupos en situación de discriminación, en los procedimientos judiciales o administrativos en que sea procedente.

En tercer lugar, la norma contra la discriminación obliga a los entes públicos, incluyendo con ello al Tribunal, a ser sensibles a la discriminación que padecen grupos y personas, para lo cual deben adoptar medidas que garanticen su seguridad e integridad.

“Artículo 20, fracc. I. Proteger la seguridad y la integridad de los grupos y personas en situación de discriminación, adoptando medidas para evitar los actos de violencia contra ellos, investigando y sancionando de resultar procedente a los autores de dichos actos u omisiones”.

Y en cuarto lugar la ley contempla al Tribunal, como ente público que es, en el fomento de la formación y capacitación de sus servidores y servidoras públicas, “en materia del derecho humano a la no discriminación” (art. 14, fracc. IV), a fin de que esté en condiciones de cumplir con los objetivos antes mencionados.

Sin embargo, en esta ley el Poder Judicial no juega un papel fundamental en garantizar el derecho a la no discriminación desde su función sancionadora, dado que no es la instancia encargada de castigar la discriminación, como sí lo es la Comisión Estatal de Derechos Humanos, los municipios y el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (art. 28).

Cabe señalar que tampoco se ha expedido el Reglamento de la Ley para Prevenir, Combatir y Sancionar Toda Forma de Discriminación en el estado, lo que implica en este y en los otros casos en los que está pendiente de expedirse esta normatividad, que las responsabilidades que cada institución tiene y los mecanismos de coordinación que deben impulsarse para cumplir con lo dispuesto en la ley, no cuenten con las mejores condiciones para lograrse.

Con base en la anterior revisión del marco legal en la materia, se considera que el Tribunal estatal cuenta con atribuciones que favorecen la incorporación de la perspectiva de género tanto en sus funciones de impartición de justicia como en su dinámica organizacional interna.

Normatividad interna

Para analizar la medida en la que la normatividad interna del TSJEC es congruente con la igualdad de género se trabajó con la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche, el Reglamento Interior General del H. Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche, el Reglamento de la Escuela Judicial del Estado de Campeche, el Reglamento para llevar a cabo exámenes de evaluación interna para ocupar las plazas del personal adscrito al poder Judicial del Estado de Campeche y el Código de Ética que son los principales documentos normativos que rigen la vida interna de la institución.

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

Respecto a la normatividad interna del Poder Judicial y su vinculación con los diversos aspectos considerados, en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche (2010) no se hace mención alguna de objetivos o principios orientados a la igualdad de género y no discriminación, ni se reconocen las condiciones y posiciones diferentes que ocupan hombres y mujeres en la esfera pública y sus implicaciones para la organización interna del trabajo en el Tribunal, como tampoco incluye acciones, lineamientos o medidas específicas (acciones afirmativas) dirigidas a erradicar desigualdades de género.

En dicha Ley Orgánica tampoco se utiliza un lenguaje incluyente, por lo que no visibiliza a las mujeres; en ella solo aparece el género masculino, lo que refuerza los estereotipos que proyectan la imagen de que son los hombres los que componen las instituciones y quienes ocupan los cargos de responsabilidad y decisión en ellas. Ejemplo de lo anterior es el articulado que refiere al nombramiento de los titulares de los juzgados, los cuales solo ubica como jueces, omitiendo nombrar explícitamente a las juezas:

“Artículo. 18. Corresponde al Tribunal Pleno: Nombrar a los jueces de primera instancia y a los jueces menores, y resolver todas las cuestiones que con dichos nombramientos se relacionen; cambiar a los jueces de una misma categoría de un distrito a otro y, en los mismos términos cambiarlos en el mismo distrito, conforme lo exigen las necesidades del servicio; y aceptar las renunciaciones de estos jueces”.

En consonancia con lo planteado en la Ley Orgánica, el Reglamento Interior General del H. Tribunal Superior de Justicia del Estado, de los Juzgados de Primera Instancia, Menores y de Conciliación y de las demás dependencias del propio Tribunal, expedido por el pleno del Tribunal en agosto de 1991, tampoco incluye objetivos o principios orientados a la igualdad de género y no discriminación, ni acciones afirmativas en favor de estas —exceptuando lo referente a las licencias de maternidad y, a partir de 2010, las licencias de paternidad sobre las cuales se abundará en el subapartado Promociones y ascensos del apartado Condiciones laborales de la presente investigación—. Al igual que la ley, en el Reglamento las mujeres quedan invisibilizadas del lenguaje, al referirse todo el tiempo en masculino hacia el personal, por ejemplo señala que:

“Artículo 3. Los funcionarios y empleados deberán asistir a sus oficinas los días hábiles y permanecer en ellas durante las horas de despacho señaladas en el artículo anterior”.

“Artículo 4. Los empleados deben registrar su asistencia al inicio y término de sus labores mediante el uso de tarjetas de reloj marcador, las cuales invariablemente contendrán el nombre del Juzgado o unidad de trabajo, y la fecha respectiva. La falta de una tarjeta deberá reponerse inmediatamente, dando aviso a la persona encargada del control de asistencia y al Jefe de Personal”.

El único reconocimiento a la división sexual del trabajo y sus implicaciones en el ámbito laboral, es aquel que deriva de obligaciones que tienen madres y padres trabajadores que tienen responsabilidades de custodia legal sobre menores y discapacitados:

- V. Las madres y en su caso los padres, o quienes ejerzan custodia legal sobre menores o discapacitados, y que tengan que conducirlos a guarderías, escuelas primarias o centro de rehabilitación, dispondrán hasta de 30 minutos de tolerancia para dicho registro, siempre y cuando acrediten estas circunstancias mediante las constancias respectivas [...].

En otros reglamentos internos del TSJEC relativos a la carrera judicial, como el Reglamento de la Escuela Judicial del Estado de Campeche (2005) y el reglamento para llevar a cabo exámenes de evaluación interna para ocupar las plazas del personal adscrito al poder Judicial del Estado de Campeche (2010), no se observaron objetivos o principios orientados a la igualdad de género y no discriminación, ni algún reconocimiento de la división sexual del trabajo, tampoco se mencionan medidas dirigidas a erradicar la desigualdad de género. En ellos también se utiliza un lenguaje en masculino que invisibiliza a las mujeres.

Por lo que hace al Código de Ética del Poder Judicial del Estado de Campeche (2010), va dirigido a establecer principios de actuación de impartidores e impartidoras de justicia con el público en general. En dicho Código no se presentan objetivos o principios orientados a la igualdad de género y no discriminación, y si bien se mencionan dentro de esos valores al de la equidad, en realidad más que a éste se refiere al principio de la imparcialidad:

“Artículo 13. Valor de la equidad. El servidor judicial se compromete a proveer conforme a derecho a las peticiones de cada una de las partes, sin mostrar parcialidad hacia alguna de ellas; de igual forma, deberá excusarse del conocimiento del asunto si involucra intereses personales del servidor judicial”.

Cabe señalar que estos principios y valores de actuación no se plantean por igual en los asuntos hacia el interior del Tribunal. Una de las consecuencias de que no se considere como parte de ese Código de Ética la actuación de las y los impartidores a lo interno del Tribunal, es que no se establecen disposiciones explícitas en contra del acoso y hostigamiento sexual, así como la eliminación de todo tipo de discriminación por género. Al igual que las otras normas internas, el Código utiliza un lenguaje masculino que invisibiliza a las mujeres.

Eje 2. Política de género

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

Expresiones fundamentales de la promoción institucional de la igualdad entre los géneros son la constitución de un mecanismo de género (área, unidad, comité, etc.), la asignación de recursos

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

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

Mecanismo de género

El Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche (TSJEC) no cuenta con algún mecanismo (área, comité u órgano interno específico) para el desarrollo de políticas orientadas a promover la igualdad entre hombres y mujeres en su ámbito organizacional.

La inexistencia formal de una unidad especializada en género tiene varias implicaciones negativas. En primer término, hace que sea más difícil que se lleven a cabo acciones permanentes y sistemáticas a favor de las y los trabajadores del TSJEC, atendiendo a su condición de hombres y mujeres con necesidades y expectativas específicas, como las acciones afirmativas a favor de estas últimas.

En segundo término, en caso de que se implementen algunas acciones en ese sentido, al no haber una instancia que tenga como encomienda institucional su impulso, éstas corren mayor riesgo de instrumentarse de manera desarticulada, eventual, sin criterios y objetivos claros y al margen de los esquemas de planeación, presupuestación, evaluación y seguimiento, que son base de todo esfuerzo coherente y orientado al logro de fines relevantes desplegado en cualquier institución pública. De ahí que el potencial de impacto sea acotado en términos de transformación de la cultura institucional.

En tercer término, lo anterior estaría revelando que la igualdad de género no es aún un objetivo relevante a cumplir por parte de la institución, por lo que su estructura y funcionamiento están más expuestos a reproducir condiciones de desigualdad entre hombres y mujeres que, al igual que en el conjunto de la sociedad, aún prevalecen en la institución.

Si bien el Tribunal no cuenta con un mecanismo de género, sí cuenta con una instancia denominada Grupo de Participación Ciudadana, el cual tiene planteado llevar a cabo “actividades para el beneficio de los hombres y las mujeres que trabajan en el Tribunal”. Entre las actividades que ha desplegado en favor de las mujeres destaca una campaña para la detección temprana del cáncer de mama³ (Antecedentes y experiencias previas en materia de género, 2011).

Como es de observarse, la única instancia con acciones declaradamente a favor de mujeres y hombres solo ha impulsado una relativa a la salud de las mujeres. Considerando que el Grupo es una instancia que no persigue fines institucionales explícitos, que no cuenta con una planeación, financiamiento y personal contratado para el impulso de fines como el señalado, es que se considera que solo promueva acciones asistenciales, puntuales, aisladas y de muy bajo impacto, carentes de enfoque de igualdad de género.

El género en la política institucional

La política institucional se expresa en los documentos oficiales de planeación que estipulan los objetivos, misión y visión de una determinada organización. En este apartado se analizará la inclusión de la perspectiva de género en la política institucional, a partir de la revisión de la Planeación Estratégica 2011 del TSJEC, la cual contiene las siguientes líneas de acción:

1. Modernización de la impartición de justicia.⁴

³ Entre otras acciones que lleva a cabo en el ámbito interno son: vacunación contra el virus de influenza humana AH1N1, entrega de comestibles para bebés de madres trabajadoras. Además el Grupo lleva a cabo acciones de beneficencia en un centro comunitario de la ciudad de Mérida, como parte de su colaboración en el sistema DIF, donde busca promover la mejora de la calidad de vida de las personas de población marginada. Despliegan actividades en particular con mujeres clases de costura y cocina, entrega de despensas y pláticas en materia de violencia familiar, entre otras. Información obtenida del documento “Antecedentes y experiencias previas en materia de género, 2011” así como en entrevista con la directora de Evaluación de Tribunal.

⁴ Tareas específicas:

1.1. Realizar acciones tendientes a concretar la oralidad en materia familiar. Reforma procesal, Código Civil Familiar, Código de Procedimientos Civiles, con especial énfasis en alimentos y custodia de menores. Revisar y adecuar las estructuras judiciales de primera instancia; concretar los requerimientos de formación, dando importancia específica a la ética y capacitación del personal, así como de instalaciones y equipos, infraestructura inmobiliaria y tecnológica.

1.2 Realizar las acciones para concretar la oralidad familiar en segunda instancia. Revisar y adecuar la estructura y organización judicial, concretar los requerimientos de formación, con especial énfasis en la ética y capacitación del personal (talleres, estancias, cursos), así como los de infraestructura inmobiliaria y tecnológica.

2. El fortalecimiento de la justicia alternativa (concretar las acciones de desarrollo y equipamiento de los centros de mediación).⁵
3. Fortalecimiento de la Carrera Judicial.⁶
4. Mantenimiento y construcción del patrimonio del Poder Judicial⁷
5. Modernización de la gestión administrativa⁸ (planeación estratégica del TSJEC, 2011).

En consonancia con la ausencia de objetivos de igualdad en su Ley Orgánica así como con diversos reglamentos internos que norman su funcionamiento organizacional, la Planeación Estratégica no

1.3 Realizar las acciones tendientes a concretar la reforma integral del Sistema de Justicia Penal, para cumplir con el mandato constitucional de contar, en el 2011, con jueces de ejecución, de narcomenudeo, y de justicia para adolescentes en todo el Estado, así como jueces de Control y de Juicio en Carmen y Champotón.

1.4 Realizar las acciones tendientes a definir las necesidades de formación y capacitación del personal que administrará las salas de audiencias, revisar las necesidades de infraestructura inmobiliaria y tecnológica.

⁵2.1 Concretar las acciones de desarrollo y equipamiento de los centros de mediación (lugar, infraestructura de salas, muebles, personal, capacitación, ley) en Carmen, Escárcega y Champotón.

⁶ 3.1 Definir las necesidades de formación continua del personal administrativo y jurisdiccional; estancias de práctica en otros tribunales, exigencias específicas de formación en competencias de jueces de oralidad en todas las modalidades.

3.2 Realizar las actividades tendientes al desarrollo de manuales para la administración de salas de audiencias.

3.3 Desarrollo de nuevas habilidades y competencias para la oralidad y mediación de todo el personal adscrito, así como de perfiles, y diseño de cursos de formación en competencias en esas habilidades.

3.4 Realizar las acciones tendientes a la ampliación de la oferta educativa de la Escuela Judicial del Tribunal de Campeche, maestría en Oralidad y maestría en Mediación.

3.5 Realizar las acciones tendientes a desarrollar la cultura cívica y ética en los servidores judiciales, línea editorial y publicaciones, programas de difusión en medios, desarrollo de diplomados, cursos y congresos, divulgación de los nuevos conceptos que introduce la oralidad, vinculación social e imagen institucional.

⁷ Realizar las acciones tendientes a la modernización administrativa y judicial. Expediente electrónico e Intranet en todos los distritos, Central de Actuarios en Campeche y en Carmen, equipamiento y remodelación de juzgados y salas de audiencia, así como equipamiento y construcción de salas de audiencia para justicia alternativa en Campeche, Carmen, Escárcega, Champotón y Helcelchakán.

⁸ 5.1 Administración y desarrollo del personal judicial y consolidación del sistema de evaluación del desempeño de todo el personal.

5.2 Realizar las acciones para definir las funciones y estructura del órgano de disciplina judicial y ética judicial, definir perfiles y funciones de sus integrantes, responsabilidades y ámbito de acción.

contiene algún objetivo explícito como parte de la misión o visión institucional,⁹ el cual esté orientado al impulso de la igualdad entre mujeres y hombres, como tampoco contempla desarrollar acciones para evitar la discriminación de las mujeres y para garantizar su derecho a una vida libre de violencia.

En el ámbito de lo jurisdiccional la planeación se enfoca a concretar procesos institucionales que se vienen desarrollando de tiempo atrás, por ejemplo para la implantación de la justicia oral y del sistema penal adolescente, así como para el desarrollo de la carrera judicial para fortalecer los procesos jurisdiccionales señalados, pero ninguno de ellos contempla incorporar el enfoque de género en la impartición de justicia. Por lo que hace al ámbito administrativo, los objetivos estratégicos de 2011, contemplan la modernización administrativa y de los esquemas de gestión, pero ninguno de los procesos específicos considera transformar la cultura institucional atendiendo al objetivo de la igualdad de género.

Con base en lo anterior, se puede asegurar que el género no está incorporado de manera transversal en la política institucional, sino que se integra a través de acciones aisladas que se impulsan desde diversas áreas pero carentes de un plan que les dé integralidad y centralidad.

Políticas y acciones para la igualdad de género

De acuerdo con la Planeación Estratégica del TSJEC, durante el presente año no se desarrollan estrategias, proyectos o acciones específicos para la igualdad de género.

Esta situación ha sido parte de un patrón institucional que lleva varios años vigente, pues de acuerdo con los sucesivos informes de labores de los años 2007 a 2010, no ha existido en esos años presupuesto alguno etiquetado para el rubro de género. No obstante, y a pesar de que no se

⁹ “Misión Institucional: Ofrecer a la sociedad campechana los servicios de administración e impartición de justicia con respeto y eficacia; para lograrlo, es necesaria la capacitación y el mejoramiento de todos los servidores judiciales, quienes en definitiva son los prestadores del servicio.

Visión 2011: Fortalecer y modernizar el sistema de administración e impartición de justicia en el estado dando prioridad a la capacitación y formación de los servidores judiciales, al tiempo que se desarrolla la infraestructura inmobiliaria y tecnológica necesaria para responder a las exigencias en materia familiar y mercantil y, en tiempo y forma, a lo establecido en la reforma constitucional de 2008 en materia de seguridad pública y justicia penal” (<http://www.poderjudicialcampeche.gob.mx>).

le cataloga como una medida de este tipo, a partir de 2010 se ha instaurado en el Tribunal la licencia de paternidad y se han incrementado los beneficios para las mujeres que solicitan licencia de maternidad. Ambos casos se analizarán con detalle en el apartado 4.2 del eje de análisis 4 de la presente investigación.

En materia de formación de las y los servidores públicos de función jurisdiccional, ni el Programa de la Especialidad ni el de la o maestría en Derecho Judicial,¹⁰ contemplan la inclusión de la perspectiva de género en su *currícula*, ni de manera explícita alguna materia específica o modulo relativo al género. No obstante lo anterior, a decir del área responsable del Tribunal sí existen contenidos de género en algunas de las materias que se imparten en la maestría en Derecho Judicial. *“Nosotros a lo largo de toda la maestría, como es la formación de la persona, vemos metafísica y vemos lo relativo al género, a la especie [...] entonces sí tenemos incluidos de alguna manera esos contenidos; a veces incluimos derecho internacional y ahí también están contenidos esos temas de equidad de género”* (mujer, entrevista, Secretaría Académica de la Escuela Judicial del Tribunal).

En materia de capacitación para el personal jurisdiccional,¹¹ sí se han llevado a cabo acciones con contenidos específicos en materia de género, por ejemplo, en diciembre de 2008 y febrero de 2009 se llevaron a cabo los Talleres: “Violencia y equidad” y “Género, Desarrollo Social y Violencia” (Poder Judicial, 2009, sección anexos). Igualmente, en mayo de 2010 se llevó a cabo el Tercer Foro Regional de Justicia y Género de formación de servidores judiciales (Poder Judicial del estado de Campeche, 2010: 72).

Asimismo, el área responsable en el Tribunal reportó que en 2010 se impartió por parte del Instituto de la Mujer estatal un curso en materia de equidad de género. Además, se llevó a cabo un Curso Taller sobre Juicios Orales con Perspectiva de Género, el cual cabe señalar no fue en exclusiva dirigido a personal del Tribunal, sino también a servidoras y servidores públicos del

¹⁰ Ambos son impartidos por la Escuela Judicial del Tribunal.

¹¹ El área de capacitación se encarga de los cursos de inducción a los puestos jurisdiccionales, así como de preparar los exámenes de oposición a esos mismos puestos, además de coordinar la impartición de cursos de corta duración para necesidades específicas en materia de impartición de justicia como expediente judicial, reforma constitucional, plática en materia de derechos humanos, entre otros. Información proporcionada por la directora interina de Capacitación.

Instituto de la Mujer, así como a público en general y fue impartido por Miriam Valdez Valerio, especialista en Derechos humanos de la Universidad de Castilla, España.

Por lo que respecta a 2011 no se han desplegado capacitaciones en esta materia, y no se contemplan impulsar, pues los que se están programando atienden a otras materias específicas, las cuales se plantean con base en las sugerencias establecidas, en este caso, por las áreas jurisdiccionales.¹²

Respecto a la capacitación en temas de género dirigida al personal administrativo, no se encontraron evidencias de su existencia. A diferencia de lo que sucede con el personal jurisdiccional, no existe como tal un plan de capacitación para el personal administrativo; la poca capacitación que recibe es únicamente para fortalecer su perfil técnico, por ejemplo para tareas específicas de mantenimiento de instalaciones. Por ejemplo, para el mes de agosto de 2011 (fecha en que se realizó el trabajo en campo de esta investigación), apenas se estaban desplegando iniciativas en ese sentido: *“Ya empezamos pláticas con el Cecati para tener un convenio y lo verá el director de servicios generales. Esto es apremiante en casos como el de la capacitación de la gente en mantenimiento en aire acondicionado [...] pero sí, ya los estamos considerando”* (mujer, entrevista, directora interina de Capacitación).

Parte de que no se promuevan acciones de sensibilización o capacitación en materia de género para este personal, tiene que ver con el hecho de que se considera que como tema no es relevante para quienes realizan labores administrativas, lo que evidencia que no se percibe que la perspectiva de género es transversal a la institución y no solo debe estar presente en sus ámbitos jurisdiccionales dada su función de impartir justicia, sino debe estarlo en la dinámica organizacional interna para el conjunto del personal.

En contraste con este panorama de poca capacitación en temas de género que se ha impulsado por parte del Tribunal, la encuesta aplicada como parte de esta investigación da cuenta que ésta ha sido recibida por una quinta parte de quienes laboran en la institución. De hecho, como se verá en detalle enseguida, resalta lo opuesto de las visiones que al respecto tienen las áreas

¹² Por ejemplo, se han impartido cursos de Expediente judicial, reforma constitucional, reforma mercantil, entre otros (información proporcionada por la directora interina de Capacitación).

institucionales encargadas de la formación, profesionalización y capacitación, que refieren que en el último año solo hubo un curso en la materia, y la que apunta la encuesta, en el sentido de que precisamente 2011 es el año en que ha habido más acciones de ese tipo. Antes de analizar a detalle la información vertida por la encuesta resulta importante plantear alguna hipótesis respecto de esta notable contradicción.¹³

Esta puede deberse al desconocimiento que en general tiene el personal sobre lo que la temática de género refiere y lleva al error de catalogar como tales las pláticas recibidas sobre prevención de cáncer de mama o bien relaciones humanas, por ejemplo; lo cual daría cuenta de la importancia de impartir cursos y talleres al personal en general, e incluso contemplarlo de manera transversal en las acciones de formación y profesionalización del personal jurisdiccional, a fin de sensibilizarle y dotarle de conocimientos sobre lo que es la perspectiva de género y sus implicaciones para su desarrollo con igualdad de mujeres y hombres en el ámbito interno de la institución, así como para incorporar ese enfoque en la impartición de justicia; cuestión que se analizará en sus implicaciones con mayor profundidad en este Informe en el subapartado Percepciones de género en impartidores de justicia, del eje 6, Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia.

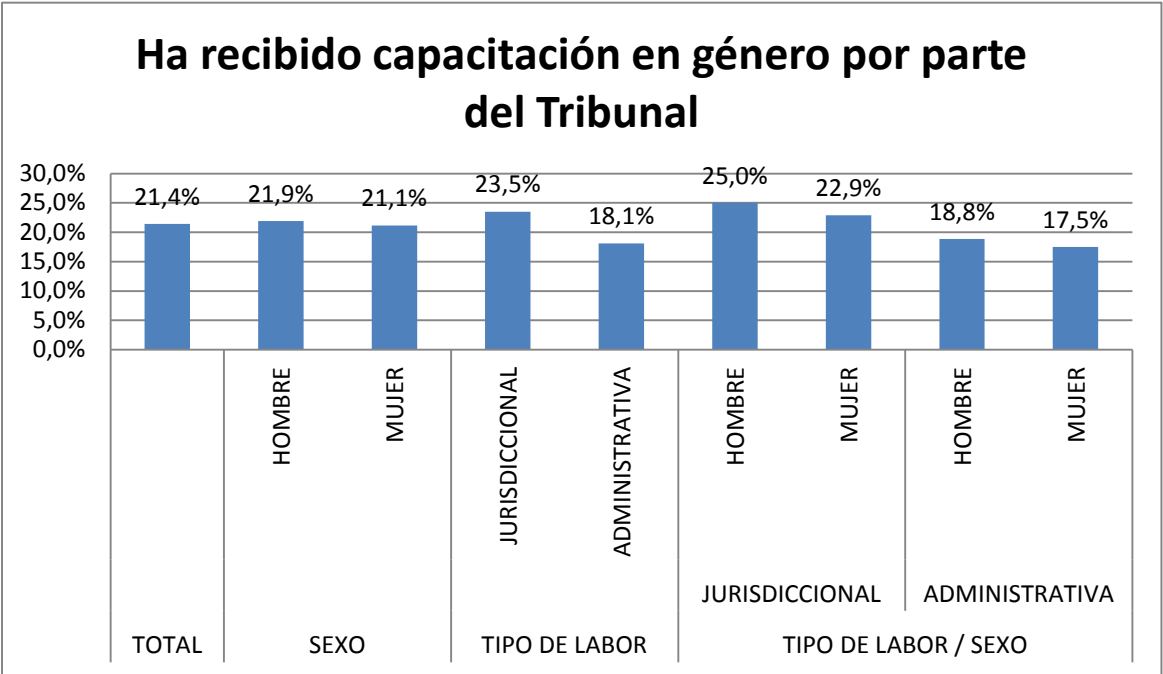
No obstante esta discordancia entre lo señalado por las áreas institucionales y el personal que contestó la encuesta, resulta importante revisar los resultados de ésta en tanto dan cuenta de la percepción que tiene el personal de la institución respecto de tales acciones de capacitación (que incluirían las de formación y profesionalización) en términos de sus contenidos, tiempos y usos de los conocimientos adquiridos.

Un primer dato a destacar de los resultados de la encuesta es que prácticamente el mismo porcentaje de hombres que de mujeres reporta haber recibido la capacitación en género por parte del Tribunal. Al observar la capacitación por tipo de labor y el sexo de quien recibió capacitación en temas de género, tanto en el ámbito jurisdiccional como en el administrativo, tampoco se registran diferencias importantes entre mujeres y hombres.

¹³ La cual se hace aún más patente por el hecho de que en el desarrollo de los grupos focales aplicados por este equipo de investigación con personal del Tribunal, notablemente el personal administrativo refirió no recibir capacitación de manera rutinaria, siendo realmente excepcionales dichas acciones. Para mayor detalle sobre este aspecto, revísese el subapartado Formación y capacitación del apartado Condiciones laborales, de análisis de esta investigación.

Al analizar esto por tipo de labor se observa que es en el ámbito jurisdiccional donde se presenta un porcentaje más alto de personal que ha recibido dicha capacitación, por encima en alrededor de cinco puntos porcentuales respecto de la impartida en el ámbito administrativo; lo cual reflejaría el interés del Tribunal en que aquel personal que trabaja en la impartición de justicia incorpore la perspectiva de género a su labor.

Gráfica 3



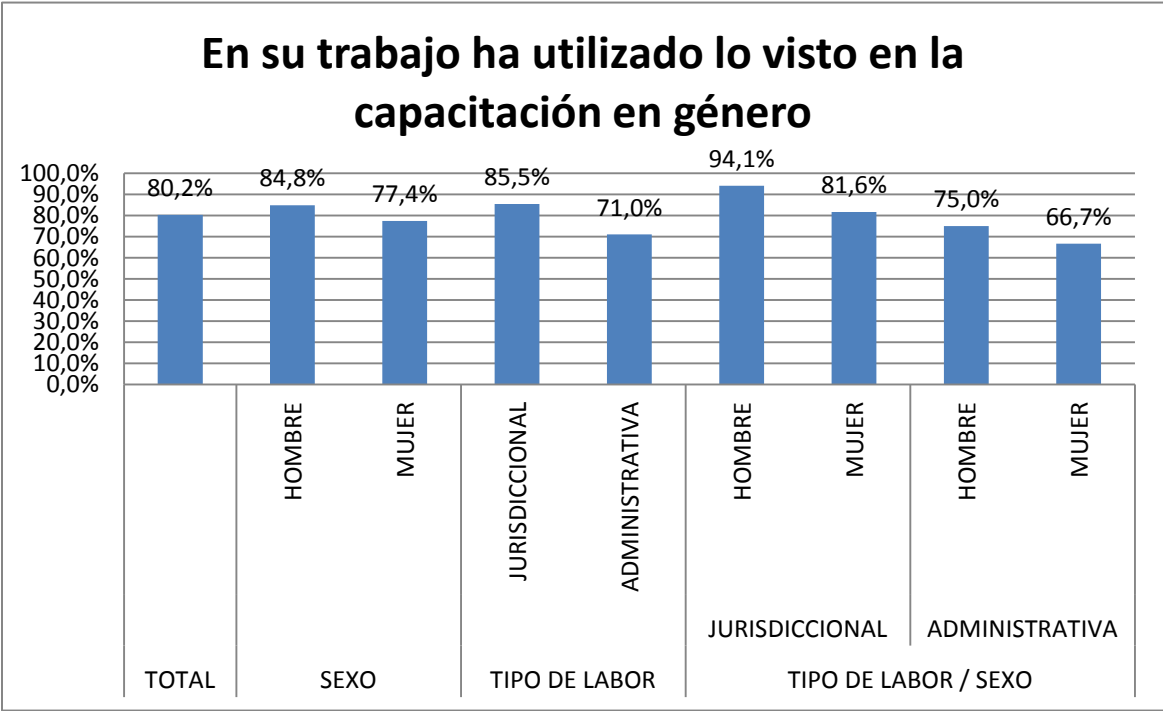
Es importante aclarar que esta capacitación, a decir del propio personal, está siendo incorporada a las funciones sustantivas del Tribunal, sobre todo a la de impartición de justicia, pues 80% de quienes recibieron capacitación aseguran utilizar lo aprendido en su trabajo cotidiano destacando que los hombres reportan que han utilizado con mayor frecuencia la capacitación en género en relación con las mujeres.

Si se analiza esto por tipo de labor, se puede ver que es en el ámbito jurisdiccional donde se encuentra un mayor porcentaje de personal que afirma haber utilizado lo visto en capacitación en género en su trabajo, mientras que en la labor administrativa es significativamente más reducido dicho porcentaje.

Ahora, si se toman en cuenta los dos rubros, tipo de labor y sexo, se tiene que en el ámbito jurisdiccional es nuevamente más alta la utilización de lo aprendido en la capacitación en género por parte de los hombres; mientras que las mujeres utilizan alrededor de 15% menos lo aprendido en temas de género. En el ámbito administrativo son también los hombres quienes utilizan más la capacitación en género y las mujeres se quedan abajo por alrededor de ocho puntos porcentuales.

Es importante destacar que en la gráfica se observa que los hombres refieren haber utilizado más la capacitación por género en general que las mujeres; además de que es en el ámbito jurisdiccional donde se aprecia más el uso de dicha capacitación, lo que hablaría de que son los hombres quienes están aplicando más los contenidos de género aprendidos en la impartición de la justicia.

Gráfica 4



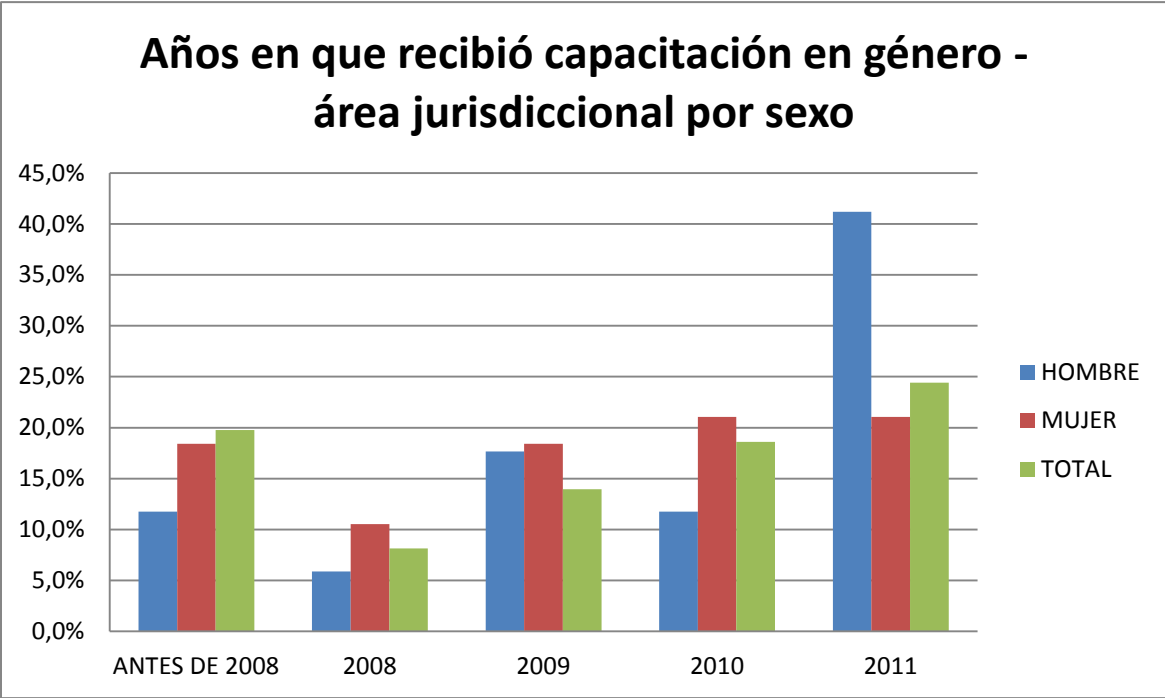
Respecto a los años en que el personal del Tribunal ha recibido capacitación en género, en específico en el área jurisdiccional, no se registran diferencias importantes entre mujeres y hombres, pero sí es significativo que dicha capacitación se incrementó año con año.

No obstante, al analizar los años específicos en que el personal reporta haber obtenido esa capacitación, en particular en el ámbito jurisdiccional, se observa que de 2008 a 2010 ésta se

dirigía en mayor proporción a las mujeres; en 2008 era de poco más de 10% que la recibida por los hombres; en 2009 es cercana a 20%, mientras que en el año 2010 se incrementa un poco más y supera 20%. Sin embargo, en 2011 destaca un crecimiento de la capacitación masculina que dispara el porcentaje hasta arriba de 40%; mientras que en el caso de las mujeres, se mantiene la cifra del año anterior, apenas arriba de 20 por ciento.

Al ver el total, es evidente que la capacitación en género recibida por parte del personal, en general, se fue incrementando en forma significativa, desembocando en el año 2011 con casi una cuarta parte del total del personal.

Gráfica 5



Por otro lado, respecto de los esquemas de seguimiento y evaluación de las acciones en materia de género, como consecuencia de que no exista mecanismo, políticas, programas o proyectos de género, y que incluso las pocas acciones que se llevan a cabo no son catalogadas y presupuestadas como parte de esa materia, es que no existen tales esquemas.

Un aspecto positivo a destacar a este respecto es que está empezándose a generar recientemente un trabajo estadístico que busca visibilizar la situación de hombres y mujeres en el ámbito de actuación del Tribunal. Esto es, por un lado y hablando de la esfera de la impartición de justicia, se

está buscando ubicar “ciertos rubros de las víctimas del delito y ver cómo se comportan si estos son hombres o mujeres”.¹⁴ Por otro lado y al considerar la esfera interna del Tribunal, se está buscando saber entre otras cuestiones “cuántos son hombres, cuántas mujeres; qué lugar ocupan dentro de la estructura, su perfil académico, etcétera”.¹⁵

Una reflexión necesaria e ineludible es que toda obligación que por disposición de diversas leyes el Tribunal tiene de promover la perspectiva de género, la igualdad entre mujeres y hombres y la promoción de los derechos de las mujeres, entre otras cuestiones, varias de las cuales refieren a su papel como impartidor de justicia, serán cumplidas con mayor eficacia en la medida en que esos mismos valores estén presentes en el ser y actuar de la institución en su dinámica interna. Avanzar en la incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia requiere que el propio Tribunal a lo interno cuente con una instancia que promueva y posicione el género como valor central, el cual se transversalice en políticas, programas, proyectos, estrategias y acciones.

LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN

Eje 3. Valores y códigos organizacionales

En este apartado se explorarán los principales elementos que definen “la forma de ser de la organización”, 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 también en la expresión de las relaciones de género al interior de la organización.

Cabe aclarar que aun cuando los mandatos, expresiones y relaciones de género son cotidianos en la organización, estos elementos no son de evidente identificación dado el poder que ejerce su

¹⁴ Entrevista con la directora de Evaluación. Cabe señalar que esta información coincide con la que el Poder Judicial de Campeche como ente público tiene que enviar a la autoridad correspondiente para colaborar en el marco del Sistema Estatal para la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres, que se revisó en el apartado Marco legal y normativo. Cabe precisar que, la entrevistada no señaló que la información generada era para remitirse institucionalmente al Sistema Estatal para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia, sino solamente afirmó que se integraba porque así lo había solicitado la presidenta del Tribunal.

¹⁵ En el mismo sentido de la nota anterior, esto se corresponde con una de las obligaciones que derivan de lo señalado en la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, lo cual tampoco fue destacado por la directora de Evaluación.

naturalización. Por ello, este apartado se construye con base en el análisis de las creencias y expectativas de las personas que integran la organización, en el supuesto de que estos son los aspectos que reflejan lo que se considera como deseable o “normal”. 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.¹⁶

El objeto 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 tiene tanto para mujeres como para hombres, ya que ambos son impedidos a acatar los mandatos de género.

La premisa del análisis sobre el género en las organizaciones es que cualquier organización está implicada en el establecimiento y reproducción de las relaciones de género y, a su vez, puede contribuir a transformarlas. Esto es, la organización reproduce en su interior los estereotipos, roles y estructuras que sustentan el orden de género de la sociedad, lo recrea y da lugar a nuevas formas de expresión y relación.

El análisis de la cultura organizacional del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche (TSJEC) parte del reconocimiento del carácter singular que este tipo de organización encarna. La institución tiene la característica de ser la organización del Estado encargada de impartir justicia; esto significa que persigue un fin público con un alto valor social, para cuya consecución cuenta con una estructura y funcionamiento que regulan leyes específicas.

Por lo anterior, el fin y los medios de la organización no son determinados en principio por su propia voluntad, 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 cual 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 la determina parcialmente la permanente resolución de asuntos en plazos estrictos.

¹⁶ 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, esto ocurre principalmente cuando se trata de género (MacDonald, 2000: 114) Por ejemplo: retórica vs. práctica en la organización. También puede darse esta brecha en distintos sectores de la organización o con distintos actores.

En virtud de la trascendencia del fin de esta organización, así como de la importancia que sociedad y Estado otorgan a su labor, también se ha estructurado un aparato normativo que establece las jerarquías, al interior de los tribunales, de las figuras, puestos y órganos. De modo que determinadas personas cuentan con la autoridad para interpretar la ley, por lo que son investidas por el poder público como las y los jueces, las y los magistrados. Ellos y ellas ungidas en virtud de su conocimiento, experiencia, trayectoria y catadura moral, son quienes tienen la capacidad para dictar la verdad jurídica. De ahí la gran responsabilidad y poder que tienen en el conjunto social, pero también el poder que ejercen al interior de la organización que encabezan y gobiernan, tanto en lo jurisdiccional, como en lo administrativo.

Un conjunto de leyes, que complementan algunas normas internas, establece en la organización una estructura que ordena el proceso de interpretación de la ley a través de órganos jurisdiccionales: juzgados y salas, encabezados por las y los jueces, así como por las y los magistrados, 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 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 de la estructura y funcionamiento de los tribunales. Así se configura la existencia de dos ámbitos de gestión, 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 aquel y se encuentra a su pleno servicio, con base en las decisiones que toma el Pleno de Magistrados, órgano de gobierno interno de los tribunales del país.

En este marco de entendimiento, a continuación se presentan los resultados del análisis de este apartado.

Modelo de gestión del trabajo en la organización

El Tribunal como organización propia del Estado moderno en el sentido weberiano (Max Weber, 1993) se caracteriza por:

- La prescripción 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. Cada departamento u oficina está controlada por mecanismos para comprobar el cumplimiento de las funciones.
- El establecimiento de una serie de reglas, descripción de proceso y toma de decisiones sancionadas por órganos de autoridad formales.
- El mantenimiento de las relaciones y asuntos personales “al margen” de las decisiones organizacionales, lo que apela a la racionalidad en la toma de decisiones.

Ante estas características, de acuerdo con la tipología para describir los modelos de cultura organizacional propuesta por Font Playán, et ál. (2000), se puede señalar que el TSJEC es una organización de carácter eminentemente burocrático “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. Los bienes o servicios prestados a clientes o personas usuarias siguen una rigurosa estandarización. Las funciones, la responsabilidad y la autoridad de cada integrante están claramente establecidas y definidas”.

Este modelo de gestión burocrático existente en el Tribunal se expresa en una estructura formal que es dirigida en su funcionamiento por la autoridad encarnada en las o los jueces, o bien las o los magistrados, quienes en su juzgado o sala dirigen el proceso de gestión de la interpretación de la ley, y al mismo tiempo encarnan la jefatura administrativa de ese órgano, por lo que en su ámbito de decisión está disponer de los recursos humanos, materiales, informáticos así como de la distribución de funciones y roles del personal.

A este respecto es importante apuntar que, si bien para ello cuentan con la orientación y límites establecidos en leyes y normas internas que regulan la gestión de los bienes jurisdiccionales y administrativos, en general existe un margen de discrecionalidad en la gestión de ambas materias, incluso dado por los mismos instrumentos legales que los sitúa como cabeza de órganos jurisdiccionales con alto grado de autonomía.

Esto da lugar a que en el TSEJC existan cotos de poder con cierto grado de independencia en la gestión cotidiana de la institución. La o el titular del juzgado o sala en ese sentido es su cabeza jurisdiccional, administrativa y política. En esa tesitura, la gestión del trabajo sustantivo (la aplicación de la ley) en el Tribunal se da a través de los juzgados o salas, cuyos titulares vigilan la generación de los bienes jurídicos en tiempo y forma, así como administran al personal a su cargo, otorgan licencias, permisos, solicitan cambios o participan en el proceso de ascensos que en ese ámbito tienen lugar.

La relativa autonomía con que operan los juzgados y salas y el papel preponderante que en ellos tienen quienes los encabezan, dan lugar a que ese esquema de gestión burocrático, que es hegemónico, coexista con otro para el personal jurisdiccional y administrativo asignado a ellos, en el que se dan relaciones de lealtad y compromiso con el grupo o equipo de trabajo, en particular con quien lo lidera. En su tipología Font Playán, et ál. (2000) denomina a este modelo de gestión como “clan”, el cual se caracteriza por el predominio de “la lealtad, el compromiso personal y grupal, la tradición, el trabajo en equipo y grupo y la socialización. Se comparte una fuerte identidad y sentimiento de pertenencia por parte de las personas que componen la organización. La cultura de la organización es transmitida principalmente por sus integrantes más antiguos”.

En principio el personal del Tribunal se identifica como parte de un juzgado o sala y ubica su dinámica cotidiana en los límites de estos. Tiene como encomienda cumplir con el trabajo asignado de acuerdo con su rol, por lo cual los productos de su trabajo resultan importantes en tanto que forman parte de los proyectos de sentencia que resuelve la cabeza de dicho órgano.

Ante esta configuración de responsabilidades de coordinación y dirección, al interior de la institución la relación de poder se caracteriza por ser vertical y jerárquica entre personas subordinadas y sus respectivos jefes/as, sean del ámbito jurisdiccional o administrativo. Estas características son las que de acuerdo con Vargas Hernández (2007) configuran una “cultura de roles”, en la que hay una preocupación por el orden, la racionalidad y la formalidad en los procedimientos. En este tipo de organizaciones es más importante cómo se hacen las cosas que lo que se hace y por qué. Para ello, las organizaciones guiadas por esta cultura han desarrollado un conjunto de reglas que garanticen procesos estandarizados para el reclutamiento, la selección, capacitación y ascenso del personal. Así como también para la gestión del trabajo, en particular

en el área jurisdiccional, en términos de cómo se desahoga en los tiempos y formas el proceso de impartición de justicia.

También esta cultura de roles, dominante en el plano formal, coexiste con una denominada “cultura de poder”, que ejercen las cabezas de juzgados y salas, quienes cuentan con un considerable margen de discrecionalidad para definir la gestión cotidiana de los asuntos en su ámbito de responsabilidad. En términos de Vargas Hernández (2007), la cultura de poder en la organización se manifiesta en que “los cambios dependen de la voluntad de un pequeño grupo de poderosos, que orienta las políticas institucionales y controla a los subordinados”.

Con base en este modelo de organización del Tribunal la institución prescribe determinados comportamientos a sus integrantes, bajo un esquema de funcionamiento interno que mandata mucha constancia, sistematicidad y acatamiento de la norma, para un cumplimiento eficaz y eficiente de su fin social.

Este esquema de gestión demanda un tipo de trabajador/a ideal que debe caracterizarse entre otras cuestiones por tener plena disponibilidad de tiempo y para radicar en donde las necesidades de servicio de la institución lo requieran; contar con formación profesional, en particular indispensable en el área de Derecho para el caso del ámbito jurisdiccional y disposición para profesionalizarse continuamente; trabajar bajo presión para cumplir en tiempo y forma con las resoluciones que debe emitir el Tribunal, con capacidad para sujetarse al cumplimiento de su función establecida y para recibir órdenes de sus superiores. Baste decir que las primeras características están señaladas como requisitos para trabajar en el área jurisdiccional.

En relación con lo anterior, es de interés observar cómo el personal de la institución refiere que algunos de esos atributos son los que en la práctica se reconocen más en la organización. De acuerdo con la encuesta aplicada, los tres aspectos que más se aprecian en la institución son, por orden de importancia: cumplir siempre con el horario, obtener buenos resultados y brindar un buen servicio a la ciudadanía, en esto coinciden mujeres y hombres. Aunque vale la pena hacer la acotación de que los hombres del área jurisdiccional consideraron que la primera característica que se valora es dedicarle todo el tiempo al trabajo.

En concordancia con la encuesta, en los grupos focales se aprecia un consenso en considerar la disponibilidad de tiempo como el elemento más importante para ser reconocidos en el Tribunal:

“Ser funcional dentro del sistema, con plena disponibilidad, por ejemplo de tiempo...” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

El trabajador ideal que resulta del modelo de gestión imperante y de los valores que privan al interior de la organización tiene como uno de sus efectos prácticos una marcada extensión en la jornada laboral. En general, hombres y mujeres tienen una jornada real de trabajo no de siete horas como estipula la norma, sino mayor. Formalmente todo el personal tiene la obligación de entrar a laborar a las 8:00 a.m. y la hora de salida es a las 3:00 p.m. Pero en realidad lo que se cumple es la hora de entrada pero no la de salida, hecho que se intensifica según el área de adscripción y la época del año. Al respecto es interesante observar que esa situación es reconocida y naturalizada hasta cierto punto por buena parte del personal, en particular los hombres, pues como se verá más adelante, las mujeres viven esto con tensión como resultado de los roles de género que asignan a las mujeres la mayor responsabilidad en el cuidado de las familias:

“Yo creo que la hora de entrada y de salida de labores es un horario flexible para cualquiera... la familia se adapta a la forma de trabajo del padre, de la cabeza familiar que es el hombre, por decirlo así. Y uno se adapta al horario del trabajo y de la familia” (hombre, grupo focal, administrativo mandos medios).

Como apuntan los datos de la encuesta, 60% del personal “se queda más tiempo” en la oficina más de un día a la semana, con una proporción importante que se queda toda la semana y más de ocho horas.

Además de ese trabajo extra, y con el argumento ampliamente interiorizado por el personal de que “se debe cumplir con la carga de trabajo”, es que el personal de áreas jurisdiccionales reportó que es práctica común llevarse trabajo a casa, con lo cual la jornada de trabajo se extiende por más tiempo a lo largo del día, y de hecho se extiende a los fines de semana.¹⁷

¹⁷ Las áreas administrativas no manifestaron llevarse trabajo a casa. Pero como se observó líneas arriba, personal de esas áreas extiende su jornada en el Tribunal, en particular las mujeres, aunque los hombres no lo hacen tanto dado el bajo salario que perciben, ya que la necesidad les ha obligado a buscar que su jornada laboral termine a las 3:00 p.m. para acudir a otro lado a desempeñar otro trabajo u ocupación remunerada por las tardes y noches.

“...no tenemos horario, por ley salimos a las tres de la tarde, pero no hay horario, y al final quien se debe llevar resoluciones, es uno. El oficial se puede retirar, pero el secretario o el juez se tienen que quedar a la hora que sea para resolver alguna situación que puede abarcar hasta sábado o domingo” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Esto pone de manifiesto que las esferas del trabajo y del hogar de las y los trabajadores de la institución no están armonizadas, lo que genera dinámicas que suscitan conflicto; esto deja en entredicho el esquema ideal de que la organización burocrática es, por sus propios esquemas y recursos, eficiente para el cumplimiento de sus metas. Queda claro que las y los trabajadores subsidian al Tribunal para que este cumpla con sus fines, ya que utilizan parte del tiempo personal y familiar para realizar actividades laborales, sin el consecuente pago, el personal informó que la institución no paga horas extras bajo ninguna circunstancia.¹⁸ Por otro lado, esta jornada laboral extendida tiene diversas implicaciones de género.

Si bien no se observan diferencias sustantivas entre mujeres y hombres en cuanto al tiempo que destinan para hacer el trabajo del Tribunal (ya sea en las instalaciones o en sus hogares), son las mujeres quienes dedican mayor tiempo a las actividades que demanda la esfera del hogar,¹⁹ debido a la asignación social, familiar y personal que generan los roles de género tradicionales, cuestiones que les generan estrés y conflicto.

“Es un poco complicado, independientemente de que tenemos un horario de labores, muchas veces nos llevamos trabajo a casa. La mayoría de nosotros tenemos hijos, los míos me hacen sentir un poco mal [con el trabajo en casa], llegó el momento en que me dijeron ‘sabes, te voy a apagar la computadora’, incluso la más chiquita, que ahorita tiene 10 años, me llegó a apagar la computadora: ‘no nos haces caso’; por más que les diga, ‘mi amor, de aquí comemos, es trabajo’, se lo explicamos; ya más adelante es cosa de entender” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

¹⁸ En otras palabras, tiempo destinado a la reproducción de la fuerza de trabajo es utilizado para funciones productivas, cuestión que aumenta la explotación de la fuerza de trabajo, mucho más allá de lo que legalmente está permitido.

¹⁹ Al tratar la dimensión Conciliación laboral-familiar-personal del apartado Condiciones laborales se verá este aspecto con detalle.

“Los míos ya están un poco más grandecitos y aun así cuando tengo necesidad de quedarme, de salir tarde durante dos semanas, llega el momento en que cuando llego a la casa me reclaman ‘mamá ya me tienes muy abandonado’ o ‘cuánto tiempo tiene que no te veo’, te lo empiezan a reprochar. Con los que llegan a la adolescencia tienes que estar más al pendiente, nunca dejan de necesitar de ti, de por sí el tiempo que están solos mientras tú sales de tus labores, nunca está de más el tiempo que les puedas dar a ellos” (mujer, grupo focal, administrativa mandos medios).

Este esquema exige plena disponibilidad de tiempo para la institución, pero sitúa de diferente manera a hombres y mujeres. Ellos encajan de mejor manera, son quienes, con base en los roles de género tradicionales, asumen responsabilidades marginales en las labores del hogar y en el cuidado de los hijos, y están más condicionados a dedicar todo el tiempo al trabajo, y con ello convertirse en ese *trabajador ideal* despojado de vida personal y familiar.

“En nuestro caso, nosotros los hombres, por todo el concepto que traemos, estamos más dedicados al trabajo. Sin embargo, tenemos un horario flexible. Las mujeres por lo regular tienen más obligaciones familiares que los hombres” (hombre, grupo focal, administrativo mandos medios).

“Yo considero que los hijos se acostumbran más a las mujeres, está comprobadísimo; y el hombre es el que se va muchas veces a probar suerte a otros lados, el hombre no lo piensa tanto, ¿por qué? porque lo primero en que piensa es en el bienestar de sus hijos o de su esposa, es su familia y se sientes tranquilo como hombre al saber que sus hijos están con la mamá, quien en ciertos casos es padre y madre...” (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

Como resultado de estos mandatos de género las mujeres viven con mayor tensión y conflicto este esquema de trabajo, no solo en el ámbito familiar, como ya se describió líneas arriba, sino también en el ámbito laboral, donde se configura una situación de desigualdad entre mujeres y hombres, que se reproduce al no reconocer estas diferencias de género y al reforzar la idea de una escisión entre la vida laboral y la vida familiar.²⁰

²⁰ Dos aspectos importantes a resaltar en relación con esto: *a)* el personal reconoce que los juzgados y salas penales tienen mayor carga de trabajo y necesidad de disponer de personal por más tiempo; *b)* el personal jurisdiccional en grupos focales señaló que la decisión que se tomó hace varios años respecto a fusionar la figura de secretario/a proyectista con la de Acuerdos, tuvo como efecto que se incrementara sustancialmente la carga de trabajo, tanto que

Un espacio importante en la dinámica del Tribunal en el que se expresa nítidamente el conflicto y desigualdad de género que viven las mujeres con ese esquema de gestión, y que no hace nada para compensarlas y erradicarlas, es el de la carrera judicial.

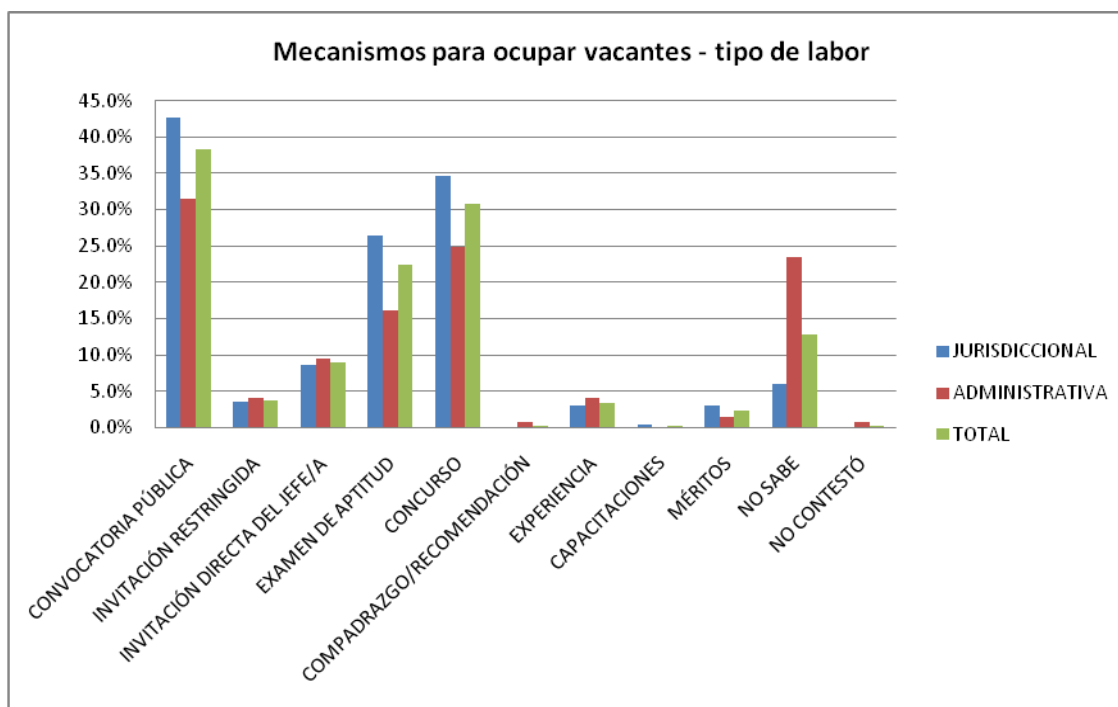
Por disposición de ley, en la institución el ingreso, ascenso y reconocimiento del personal jurisdiccional está regulado por la carrera judicial, que es un servicio profesional basado en el mérito y en el que se accede mediante concurso de oposición, dirigido a conformar un cuerpo de servidores y servidoras públicas con alta calificación y formación que garantice que la importante tarea de impartición de justicia se lleve a cabo con eficacia, eficiencia, imparcialidad y objetividad.

En la institución lo que prescribe la norma respecto de la carrera judicial en general se aplica en la práctica, y es un esquema que goza del reconocimiento de las y los trabajadores, quienes consideran que un acierto que esté vigente y rija la dinámica de movilidad ascendente en la estructura de la organización.

De hecho, la encuesta muestra que el personal ubica que los principales mecanismos existentes en el Tribunal para ocupar vacantes son la convocatoria pública (38%), el concurso (31%) y el examen de aptitud (23%); en contraste, son muy pocos los que opinan que las vacantes se ocupan mediante mecanismos discrecionales como la recomendación y el compadrazgo (0.3%). Esto da cuenta de que a lo interno rigen procedimientos de movilidad del personal imparciales propios de una organización con alto grado de institucionalización. Vale la pena comentar que esta convicción es mucho mayor en el personal jurisdiccional que en el administrativo, pero este último también reconoce las bondades del esquema meritario de la carrera judicial y reclama para sí un esquema similar, a partir de la sensación de inequidad entre áreas de la institución.

empezó a darse la práctica cotidiana de llevarse trabajo a casa. Ambos hechos hablan de que la dinámica organizacional y sus reestructuraciones tienen que cuestionarse en cuanto a sus efectos en la vida laboral e individual del personal, en particular y a la luz de lo señalado en este diagnóstico, en las consecuencias que viven las mujeres.

Gráfica 6



Sin embargo, pese a que prevalece una carrera judicial con procesos imparciales y que existe la percepción del personal de que hay igualdad de oportunidades para mujeres y hombres en la obtención de un ascenso en la estructura jurisdiccional de la institución, en realidad esto no es así.

Las mujeres se encuentran en situación de desigualdad de condiciones para acceder a puestos de mayor jerarquía, dado que deben llevar cabo un mayor esfuerzo para cumplir con el esquema de ascenso establecido en la carrera judicial, el cual demanda una continua capacitación y profesionalización en el desempeño de sus funciones.

En efecto, hoy en día la carrera judicial en el TSEJC privilegia la adquisición de conocimientos por encima de la antigüedad y la recomendación de las cabezas de juzgados y salas. Y para garantizar que cuenta con los mayores elementos para calificar esa adquisición de conocimientos, aplica los exámenes de oposición así como toma en cuenta los cursos de capacitación, de formación y profesionalización, que imparte, en horarios extras al de trabajo, a través de sus Departamento de Capacitación y destacadamente la Escuela Judicial.

Este esquema de capacitación y formación permanente, institucionalizado en solo unos pocos años, ha implicado para el personal jurisdiccional ocupar tiempo y esfuerzos crecientes para integrarse a dichas actividades, las cuales se han vuelto parte de su actividad cotidiana de trabajo, pero que en el esquema de gestión que tiene la institución les significa en los hechos ocupar tiempo de su vida familiar y personal para cuestiones laborales, cuestiones que, como ya se observó, de por sí generan sobrecargas de trabajo y conflictos.

En los grupos focales se constató que una proporción muy amplia del personal jurisdiccional tiene un involucramiento cotidiano en ese tipo de actividades, que son presenciales al menos una tarde a la semana, cuando se trata de pláticas y conferencias, pero para quienes están involucrados en cursos, la especialidad o la maestría, además de dedicar, como en el caso de esta última cinco horas las tardes de los viernes y cinco horas los sábados, requieren disponer de tiempo para estudiar temas de alta especialización.²¹

“El Tribunal busca la excelencia en ese sentido. Ahora son requisitos para opositar el cursar la maestría, que termines la maestría, que tomes cursos, incluso para una valoración, mucha capacitación; eso implica que hay gente que de plano dice ‘yo me voy a quedar acá, no voy a ascender porque tengo muchas cosas que hacer en la casa’; todas mis tardes las tengo invertidas en estudiar, nos conocemos de mucho tiempo y la gran mayoría estamos en cursos, en cualquier cosa” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

²¹ En el caso de los cursos, en años recientes se han intensificado las acciones de capacitación en cursos derivados de procesos de reforma impulsados en todo el país, como el sistema de justicia penal adolescente, así como el nuevo sistema de justicia oral, entre otros que demandan la continua actualización del personal jurisdiccional.

El hecho de que las actividades de capacitación, formación y profesionalización se impartan “fuera del horario laboral”, hace que el problema de la compatibilización de tiempos e intereses se traslade al personal, situación de la cual prácticamente se ha deslindado la institución; es decir, no resuelve este conflicto del personal, no asume los costos de la capacitación en horario de trabajo. Vale la pena mencionar que hubo alguna experiencia en que la institución decidió realizar una capacitación intensiva para algunas personas y les dio licencia para que se dedicaran a ello de tiempo completo, cuestión que se debería recuperarse en el futuro:

“El Tribunal decidió que las tres personas que quedamos en ese filtro nos dedicáramos únicamente a estudiar, por un mes nos dieron permiso para separarnos de nuestras funciones. El curso era de ocho de la mañana a dos de la tarde y después regresábamos de cuatro a nueve de la noche. Yo primero dije ‘que padre no voy a trabajar’ pero el curso estaba cargado, teníamos que estudiar mucho; sin embargo, aprendimos bastante. Yo creo que nos motivaba saber que alguien cuidaba nuestro trabajo, mientras nos dedicábamos al estudio; yo creo que hicimos un buen papel, las personas que se quedaron eran las que debían quedarse, no había otra, todos le echaron muchísimas ganas y se veía contenta a la gente del curso...” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

En ese esquema de ascensos, si bien mujeres y hombres tienen un desgaste semejante en términos de jornadas amplias en el Tribunal y en casa dedican horas extras al trabajo, las mujeres realizan un esfuerzo mucho mayor que los hombres para estudiar, en razón de que dedican mayor tiempo y esfuerzo a las labores del hogar y de cuidado de los hijos, lo que abona al estrés y conflicto que de por sí las cargas de trabajo ya ocasionan en ellas:

“Nosotras somos las que más participamos en los cursos, pese a que como madres somos las encargadas de la ropa, de la comida, de los hijos, de la tarea, ahí estamos, nos gusta, presentamos la oposición, aunque es muy difícil terminar el horario laboral, correr a la casa y mal comer, ya debes tener la comida, órale comes y estás ‘eso está mal niño, bórrale ahí’; por la misma necesidad regresas, aquí la facilidad es que la ciudad es muy pequeña, entonces corres, y corres, y cualquier cosa en el receso sales: y le dices ‘¿oye ya te bañaste?, dile a tu papá tal cosa’, o que la cena. A las 10:30 p.m. llegas a ver a tus hijos y a tu esposo” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

“En mi caso, yo tuve muchos problemas con él [con su esposo], porque le molestaba el hecho de que yo saliera a estudiar o invirtiera muchas horas en mi preparación, porque me preguntaba

‘¿Qué vas a ganar?’, en ese entonces no era posible opositar, entonces en mi crecimiento yo tuve muchos roces” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Esta situación hace más difícil que los objetivos mismos de la capacitación y profesionalización se cumplan, pues las mujeres deben hacer un mayor esfuerzo para permanecer en los cursos y lograr un rendimiento productivo:

“Entonces el trabajo te requiere, estás más tiempo que el establecido, entonces, cuando tienes niños chiquitos es más complicado, porque llegas y ellos necesitan de ti y además está el quehacer de la casa, si tienes a alguien que te apoye, bien, pero no es lo mismo, siempre se requiere nuestra presencia... Si estamos aquí es porque estamos motivadas, porque queremos salir adelante, porque queremos superarnos como mujeres, pero serlo a veces eso nos impide tomar los cursos, ahora sí es un sacrificio que tienes que hacer para que todo vaya bien” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Esto hace que, en general, las mujeres en la institución, en especial las de labor jurisdiccional, se planteen la falsa disyuntiva entre ascender y dedicar más tiempo al trabajo, o no ascender por la presión de cumplir con sus labores en el hogar, pese a contar con las capacidades para asumir mayores responsabilidades.

En los grupos focales se comentaron casos de mujeres que rechazaron ascensos de puesto por dos razones, generadas por la desigualdad de condiciones que tienen con los hombres. Una tiene que ver con esta cuestión de la disponibilidad de tiempo y la otra con la disponibilidad para trasladarse a residir a un lugar de diferente al habitual, ya fuera para cubrir interinatos (lo cual cuenta en su puntaje en la carrera judicial) o para ocupar definitivamente una plaza:

“Sí hay una diferencia. Porque ellos tienen disponibilidad, porque ellos no son los responsables de la casa ni de los niños, por ejemplo, mi esposo trabaja de las nueve de la mañana a nueve de la noche, solamente sale una hora a comer, él tiene ese empleo y jamás podría decir ‘No’. Pero si a mí me dicen ‘vas a subir de nivel, pero recuerda que ahora tu responsabilidad es otra, vas a tener que venir de nueve a nueve’ como viene mi jefe, en todo caso, ‘y solamente vas a estar en tu casa a una hora’, entonces yo tendría que ponerme a analizar si puedo, no porque no pueda finalmente, sino por mi tarea de madre” (mujer, áreas administrativas mandos medios).

No obstante esas condiciones adversas, la mayoría de las mujeres enfrentan la situación de desigualdad que tienen respecto de los hombres, participan en mayor proporción que ellos en los procesos de formación y profesionalización,²² lo cual las ha llevado a ocupar puestos de diversos niveles, destacan los de dirección, a lo largo de toda la estructura jerárquica del Tribunal, pero con altos costos de género.

Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones

Desentrañar el estilo de liderazgo que se ejerce en una organización es un elemento fundamental para entender su dinámica. En el caso de esta la institución, en tanto estructura burocrática piramidal con un liderazgo de las y los jueces y las y los magistrados que se encuentra fuertemente asentado en normas, se ubica un tipo de liderazgo directivo centrado en la supervisión jerárquica del cumplimiento de los roles de puestos dados en la estructura. Esto implica que la comunicación entre los integrantes de la estructura tiene un carácter impersonal y limitado al marco de actuación de las funciones institucionales. Aunque ello brinda una estructura clara de actuación tanto a servidores y servidoras del Tribunal como a las y los usuarios, deja un escaso margen para construir liderazgos de tipo más participativo o consultivo.

Como ya se apuntó, las y los jueces y las y los magistrados cuentan con un amplio poder que deviene de su atribución casi exclusiva para interpretar la ley, para administrar los juzgados o salas que encabezan, así como para dirigir al conjunto de la organización desde su participación en los máximos órganos de decisión.

Desde una perspectiva de género es importante ubicar cómo se concibe ese liderazgo y la forma en que se procesa la toma de decisiones a partir de considerar en el marco organizacional el sexo de quien lo ejerce, así como los códigos de género que están en el fondo. En este sentido, resulta relevante desentrañar códigos no escritos de la organización que se encuentran asentados en sus valores, ideas y expectativas, los cuales prefiguran las mejores formas de dirigir y quiénes son los mejores para hacerlo.

²² “En la primera generación (de la maestría) había más mujeres, en la segunda estaba igual, mayoría de mujeres y en la tercera sí está un poquito más equilibrada.” Entrevista con la responsable de la Escuela Judicial.

Una característica central de los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones es su generización masculina, lo cual si bien no es exclusivo de la institución sí se reproduce internamente a pesar de la presencia relevante de mujeres en puestos de decisión. 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 prevalecientes es muy marcado. Las organizaciones a menudo son alentadas para ser racionales, analíticas, estratégicas, orientadas a decisiones, con actitud agresiva y competitiva, atributos vinculados a la masculinidad. Esto tiene importantes implicaciones para las mujeres que desean ingresar a este tipo de mundo, pues deben imbuirse de todos estos valores o son menospreciadas en sus capacidades y aptitudes para dirigir.

Así como se ha visto que el modelo de organización burocrático presupone un tipo de trabajador ideal que representa a una persona de sexo masculino, dados los roles de género tradicionales que prescriben la plena disponibilidad del trabajador (hombre) y la escisión de las esferas laboral y familiar, en relación con el liderazgo, existen también supuestos que resaltan estos estilos masculinos de ejercer liderazgos y expresan valoraciones desiguales en los estilos de dirección femeninos.

Ubicar esas visiones y estereotipos resulta útil en la tarea de diagnosticar a la organización, permite ubicar aquellos valores profundos que ofrecen oposición férrea a los procesos de cambio organizacional.

Un primer elemento a destacar es que el TSEJC tiene una conformación mayoritaria de mujeres, tanto en el sentido horizontal como vertical de la estructura;²³ es la manifestación de una creciente incorporación femenina a esta institución desde años atrás. Cuenta con una paridad de género de facto en todos sus puestos de decisión jurisdiccionales: existen el mismo número de juezas que de jueces, así como de magistrados y magistradas, además de que la presidencia la ejerce una magistrada; son amplia mayoría quienes ostentan puestos de secretaria de Acuerdos (en primera y segunda instancia) y en cuanto al ámbito administrativo existe una ligera mayoría de mujeres en los puestos de dirección.

²³ En el apartado de análisis Condiciones laborales, particularmente en el subapartado Permisos para asuntos personales y familiares se profundizará sobre la distribución del personal por sexo en la estructura del Tribunal.

Lo anterior plantea un ambiente donde es lugar común la existencia de relaciones de trabajo jerárquicas en las cuales se encuentran al mando varias mujeres desde varios años atrás; esto es, se ha *normalizado* la presencia de liderazgos femeninos. Esta *normalización*, en primer término, pareciera encontrar condiciones propicias para el reconocimiento y legitimación de los liderazgos femeninos, si se toma en cuenta que el tipo de organización burocrática que es la institución implica el reconocimiento del liderazgo por la aplicación de la norma, la cual en apariencia es neutral al género; además, si se toma en cuenta que las relaciones de subordinación son jerárquicas e impersonales, no importa si quien ostenta el liderazgo es mujer u hombre, sino si cumple con los requisitos del puesto y es capaz de conducir al equipo de trabajo al logro de los objetivos de la organización.

En este contexto, y en el marco de una organización con fuerte vigencia de la norma para regular el proceso de trabajo, no sorprende que la encuesta muestre que el personal del Tribunal en casi 80% no tenga preferencia entre que su superior jerárquico sea hombre o mujer, aunque es un poco mayor el porcentaje de hombres que expresa esta indiferencia.

En los grupos focales esta visión también fue clara, tanto en hombres como mujeres, sin distinción del área de trabajo. Los diferentes tipos de liderazgo no se ubicaron en principio con base en el género, sino en función de lo que denominaban la *personalidad* del jefe o jefa. Pero al igual que en la encuesta, en la cual enseguida de una respuesta general y en cierto sentido políticamente correcta se descriptan estereotipos y prejuicios de género, en los grupos focales, al profundizar en las reflexiones y experiencias vividas con sus superiores, emergieron diversas valoraciones sobre las figuras de autoridad en el Tribunal en relación con su género y más que referirse a cuestiones de personalidad del jefe o la jefa, se dio cuenta de comportamientos que consideran adecuados o inadecuados, en función de necesidades específicas que ellos y ellas como trabajadoras tenían, como es el caso de los permisos. Y es en ese marco en el que con cierta nitidez emergió una asociación de atributos de los liderazgos inherentes a la masculinidad y la feminidad, así como estereotipos y prejuicios de género.

El personal juzgaba que un superior era autoritario cuando tenía modos duros, los cuales manifestaba al dar instrucciones de trabajo; conductas que por lo general atribuían en los hombres. En cambio, el trato amable lo caracterizaban más en las mujeres, aunque no como exclusivo, pues señalaban que había superiores, hombres, sensibles también, aunque los menos.

Es interesante apuntar que esta característica de sensibilidad no la veían, en particular las mujeres, como un signo de debilidad en el mando, sino como un atributo positivo. Con la reserva de abundar en ello en el siguiente apartado, es importante dejar asentado que ese signo de sensibilidad estaba fuertemente vinculado a la comprensión de las necesidades de permisos para el personal, en particular para las trabajadoras quienes con base en este aspecto valoran el ideal del superior jerárquico. En el caso de los hombres este vínculo del superior sensible como aspecto positivo fue marginal:

“Yo creo que depende del caso, ¿no?, porque yo he trabajado con hombres, y veo que son accesibles; yo no soy mamá, pero cuando tengo necesidad de salir por problemas familiares, porque no faltan, me dan la posibilidad de solucionarlo, por lo que respecto a ellos encontré mucha accesibilidad” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Conviene subrayar que en los grupos focales con personal jurisdiccional, la valoración de los estilos de liderazgo, no solo en cuanto a la administración de salas y juzgados sino también desde la función de impartición de justicia, se hizo a partir de diversos estereotipos de género. La mayor alusión a modos autoritarios la hizo el personal de ese ámbito, pero no siempre fueron valoraciones negativas, sino incluso se justificaban, precisamente a partir de la máxima establecida en esas áreas de que sacar el trabajo es lo más importante y, sobre todo, cuando eran modos propios de los hombres:

“Llevo 24 años en el trabajo y ya tuve cuatro jueces, de ellos tres varones, tres hombres, y en su toma de decisiones definitivamente son más autoritarios que las mujeres, autoritarios en el sentido de que son más directos, ‘se tiene que hacer esto’ y se hace sin pensarlo mucho, la mujer es más prudente con la toma de decisiones, en su momento el varón sí ha sido más exigente” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Como revela la participación anterior, la jueza recibe una valoración negativa en su capacidad de mando, pues el hombre es más directo para expresar sus decisiones, es ejecutivo y exigente, en tanto que la mujer es prudente, pero aquí la prudencia aparece como un atributo negativo, que no resuelve, no exige, no tiene mando.

Otra expresión de esos prejuicios que se filtran en el discurso políticamente correcto con que en todo momento trataron de participar varios de los hombres del grupo focal jurisdiccional,²⁴ es aquel en el que se narra una experiencia con una jueza en cierto tema, pero sucede que en realidad se habla y califica a las mujeres en general:

“Yo he tenido experiencias penosas con jefas, si me toca resolver un asunto le meto una jurisprudencia que no es de las que ellas aplican y no les gusta; no es que te pongas con Sansón a las patadas, sino muchas veces te toca, la mujer es más difícil porque la mujer es más terca; con el varón te sientas y lo platicas y esto y lo otro y te dice ‘bueno porque, esto y lo otro’, la mujer no, la mujer te dice ‘está mal, está mal y está mal’ y ella tiene la razón, y te dice ‘y lo vas a componer así, así, así’, y te quedas con la boca abierta y dices ‘de dónde saca todo esto’, porque después se va a una apelación, se va a un amparo... ¿y dónde queda uno?, o vienen los abogados y te dicen ‘tú resolviste’. Y yo, pues bueno ‘yo pase mi proyecto’. Es difícil, muy difícil tratar con las jefas, hay de todo como en la viña del señor, hay mujeres estupendas, excelentes, tercas, que viven en el sufrimiento, piensan les quieres quitar el lugar; es difícil, no se abocan a hacer el trabajo, sino que muchas veces están pendientes a ver —según ellas— quién busca fregarlas, ‘que fulano esto, que metieron ese escrito para hacerme...’ te desgasta muchas veces, entre otras cosas, cuando uno tiene que estar ocupado con la carga de trabajo que hay; difícil” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En otra participación que da cuenta de esa valoración negativa de atributos de las juezas, pero que se refiere en general a las mujeres, se insinúa que se conducen con inseguridad ya que buscan que prevalezca su criterio. Aquí se ve como necesidad e inseguridad algo que en el juez varón se considera firmeza y seguridad:

“No sé qué conciencia tengan a veces las mujeres, que creen que porque tú eres secretario y des tu opinión de algo, quieres aparentar que eres más, que sabes más, [...] que quieres quitarles el

²⁴ Cabe señalar que fue notorio cómo las expresiones más estereotipadas en términos de género, las cuales denotaban incluso molestia no con las formas sino con el hecho de que hubiera superiores jerárquicos femeninos, provino de participantes con mayor edad y antigüedad. Detrás de ese malestar parecía estar el hecho de que varios de ellos estaban en el último puesto de la jerarquía jurisdiccional antes de ser jueces, y ante la poca posibilidad de que por edad o trayectoria pudieran ascender, se percibía frustración por falta de reconocimiento.

puesto; a veces, las mujeres son un poquito más celosas y terminan diciéndote 'yo soy tu jefa, tú me tienes que respetar' (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En cuanto a la función estricta de impartir justicia, se percibe que quienes trabajan en el área jurisdiccional consideran que las mujeres juezas o magistradas son más duras en delitos sexuales con el hombre presunto agresor, y ello sucede porque involucran sentimientos, lo cual les resta objetividad. En contradicción con esto y pese a que se reconoce que el juez o magistrado hombre no pone penas duras, esto no se ve como sesgo de género ni falta de objetividad:

"En el delito sexual y en el delito del orden familiar la mujer se va más al sentimiento, a los principios que regulan el Derecho; en cuestión de beneficio de libertad causal, ahí, no sé; pero la mujer es más dura, o sea, se va a garantías más elevadas. Y el hombre pone más bajas esas garantías que la mujer, yo lo he percibido en ese sentido, entonces sí hay momentos raros en que la mujer no prohíbe a su sentimiento hacer" (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

"Una mujer que es muy sensible para los delitos sexuales puede ser muy ruda para imponer sanciones y no es clara porque se nubla su pensamiento cuando se trata de un delito, no lo dudo..." (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

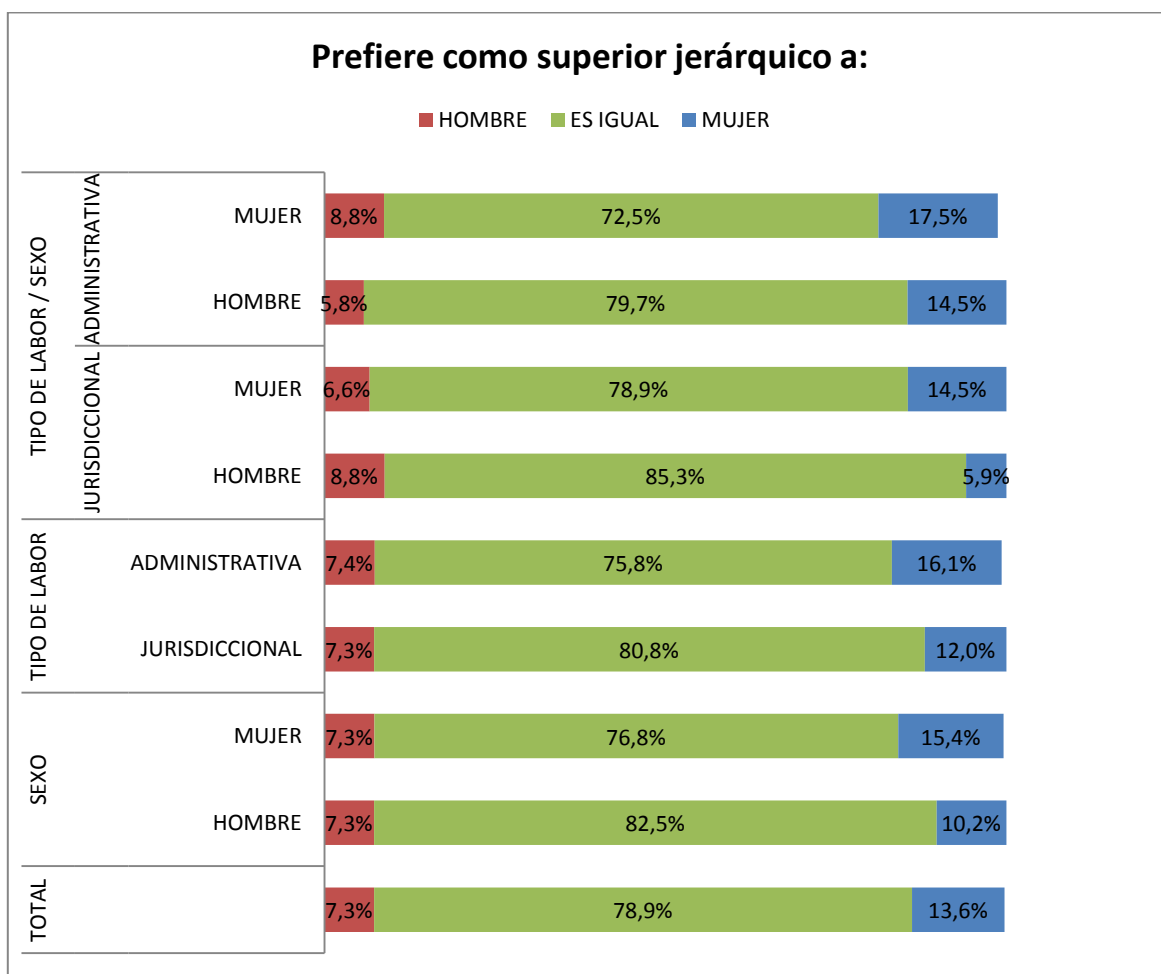
"[ante un caso de violación y de cara a un proyecto elaborado por una secretaria de Acuerdos para una jueza...] estábamos para aplicar la ley y nos tocó un asunto de violación, pero asunto que llegaba a esta mujer, de cajón al acusado de violación le daba su auto de formal prisión; y oye, '¿tú no lees el expediente?, ¿no ves la audiencia?, ¿no ves esto?' Porque ahí estamos para atender al que llega como probable responsable, que aún no es culpable; aunque lleguen con la leyenda más baja, como es la violación, tú no lo puedes ver ya tras la reja como delincuente, responsable, no, todavía le vas a comprobar que él es el responsable y hay que darle todos los derechos que tiene, y verlo como ser humano; porque he resuelto tantos asuntos de violación en que la misma denunciante, después de entrevistarte con ella y que acusaba al varón, confiesa que era venganza, porque el varón ya andaba con otra, porque ya le había dicho que la iba a dejar, eso ha pasado lejos de la ciudad, en lugares rurales.

Entonces te das cuenta que siempre la ley está para interpretarse, esta muchacha así resolvía y la juez orillada también a la situación de género, firmaba todo; yo llegué incluso a decir: 'no, mire, este señor apenas va a declaración preparatoria, la policía apenas va a leer, se va a

informar de lo que le acaba de dar el Ministerio Público y usted ya trata a este señor como inculpa'do'..." (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

La información proporcionada por la encuesta refrenda lo observado en los grupos focales. Si bien 80% dijo que no le resultaba igual tener jefe hombre o jefa mujer, destaca que el restante 20% señaló en una proporción de 2 a 1, que prefiere a una superior mujer en lugar de un hombre, esa la opinión que comparten mujeres que trabajan en áreas administrativas y jurisdiccionales, y en el caso de los hombres de áreas administrativas, aunque los hombres jurisdiccionales prefirieron tener como superior a un hombre.

Gráfica 7



Las características que considera importantes aquella parte del personal que prefiere tener como superior a una mujer fueron que sea justa, ordenada, honesta e inteligente. Destaca que los

hombres, en particular los administrativos, consideran como principal característica que sea honesta, y los jurisdiccionales valoran en primer término que sea ordenada. En el caso de las áreas administrativas además de ser justa y honesta se incluyó que sea sensible, una característica apreciada por las mujeres administrativas, que la sitúan en segundo lugar. Con base en lo analizado en los grupos focales, habría que entender esa sensibilidad en el sentido de que las y los jefes sean comprensivos con su situación de madres y les den permisos para atender necesidades del hogar, cuestión sobre la que se abundará en el subapartado Relación entre pares y con la autoridad.

En el caso del personal del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche (TSJEC) que prefiere tener como superior jerárquico a un hombre, los atributos positivos que le orillan a pensar eso son que sea justo, solidario, tranquilo y en cuarto término que sea honesto; es exactamente igual la prelación que establecen tanto las áreas administrativas como las jurisdiccionales.

En estas valoraciones resaltan dos aspectos sustantivos: por un lado la relevancia del atributo de la justicia, que responde a la función sustantiva de la institución, por lo que sin importar el sexo de las personas se considera una característica altamente deseable en los puestos de autoridad y, por otro, la relación del orden como atributo exclusivo de las mujeres y de la tranquilidad como exclusivo de los hombres, lo cual se desprende de un estereotipo de género común que asocia la feminidad con el orden y la masculinidad con la calma, la frialdad, el temple y la no conflictividad, lo cual permea en la valoración y expectativas de los liderazgos de mujeres y de hombres.

Valoración de los estilos de trabajo

Al interior de cualquier organización social existen diversas ideas, creencias y valores acerca de lo que se consideran las mejores formas para hacer las cosas relevantes para el desarrollo de la organización. Esto es importante en primer término porque es que con base en esas nociones que las personas son valoradas, aceptadas y promovidas.

Estos valores internos son expresión y recreación de los que privan en la sociedad, los cuales también asignan determinado rol o función a grupos de población específicos, con base en juicios, prejuicios y estereotipos de diverso tipo que sobre ellos tienen.

Así, por ejemplo, hay organizaciones en las que, con base en determinados valores sociales, existen nociones sobre las ventajas que conlleva ser uno o una de las integrantes con mayor edad, en las cuales se sitúan los atributos de medida y experiencia, frente a la inexperiencia e insensatez que se suponen en las y los integrantes más jóvenes. Y en virtud de ello es que se destinan algunos espacios o funciones dentro de la organización a las personas que cuentan con esos atributos y otros a quienes no cuentan con ellos. Cuestiones que a veces constituyen un reconocimiento a ciertas características de un grupo de personas, pero que en algunos casos y en determinado sentido son formas de discriminación, dado que se constituyen en formas de diferenciar a unas personas sobre otras con el supuesto o prejuicio de que cuentan o no con determinadas habilidades, características específicas, no de su trayectoria sino de su persona, como sexo, edad, condición económica, origen étnico, etcétera.

Más allá de que hoy en día en el plano formal de las sociedades y de las organizaciones se ha promovido la eliminación de cualquier forma de discriminación de las personas (por edad, origen étnico, sexo, etc.), lo cierto es que en el plano informal de cada organización hay creencias, prejuicios y estereotipos sobre quién posee los atributos necesarios para la realización de las labores fundamentales de la organización, los cuales resultan muy importantes para el reconocimiento y promoción de sus integrantes y, en contraparte, la segregación o discriminación de aquellos que supuestamente no cuentan con ellos.

En este apartado se abordarán algunos de los valores no explícitos presentes en la cultura organizacional del Tribunal, que asignan un lugar diferente a mujeres y hombres frente a las funciones y responsabilidades institucionales, en función del género, esto es, en función de lo que culturalmente se entiende por el ser y hacer de hombres y mujeres que en él laboran. Con ello se apuntará a develar esa estructura de códigos y valores de género vigentes en la organización, que hace que en su dinámica cotidiana se espere, exija o prescriba determinado desempeño de las mujeres por ser mujeres, y de los hombres por ser hombres.

Con esto se estará en condiciones de ubicar algunos de los prejuicios y estereotipos de género que operan en la interacción laboral y que son determinantes en el mantenimiento de las condiciones de desigualdad de género que predominan en la institución.

En concreto, en el TSJEC prevalece la noción de que hombres y mujeres son iguales, por lo que están aptos para desempeñar cualquier labor dentro de la Institución con la misma posibilidad de obtener buenos resultados.

Esta noción en particular, por el tipo de organización que es la institución en donde confluyen muchas personas que estudiaron la carrera de Derecho, tiene como primer sustento el argumento de que hombres y mujeres son iguales ante la ley y con base en ese principio se valoran por igual sus capacidades:

“El hombre y la mujer son iguales ante la ley, entonces, si parto de esa base, significa que todos podríamos ser capaces de desempeñar [...] Y la propia ley y la Constitución prescriben que todos pueden desempeñar un arte o profesión. Entonces cuando prescribe eso tu Constitución, significa que tú puedes adquirir cualquier, como dice ahí, arte, oficio u ocupación” (hombre, grupo focal, mandos medios administrativo).

También está presente en la consideración de que son valoradas por igual las capacidades de las mujeres y los hombres que trabajan en el Tribunal, el hecho de que la evolución de la sociedad hoy en día lo demanda así, en particular por el empuje de las mujeres dirigido a emplearse en oficios donde anteriormente no lo hacían:

“En el caso específico de nosotros, de México, donde la perspectiva hacia la mujer no se había arraigado en cuanto a un nivel de profesionalización, desde la década de los setenta, con eso de la liberación femenina es que se implanta en México, para que la mujer no solo tenga vida democrática, también la incitó a ser votada y ejercer derechos políticos. Y es el primer gran paso que da nuestro país [...] la circunstancia le obligó a realizar un trabajo determinado [que antes las mujeres no ejecutaban]” (hombre, grupo focal, mandos medios administrativos).

Un elemento importante a destacar es que son en particular las mujeres de la institución quienes consideran que sus capacidades son totalmente reconocidas y existe plena igualdad con los hombres, lo que relacionan con que exista mayoría de mujeres dentro del Tribunal:

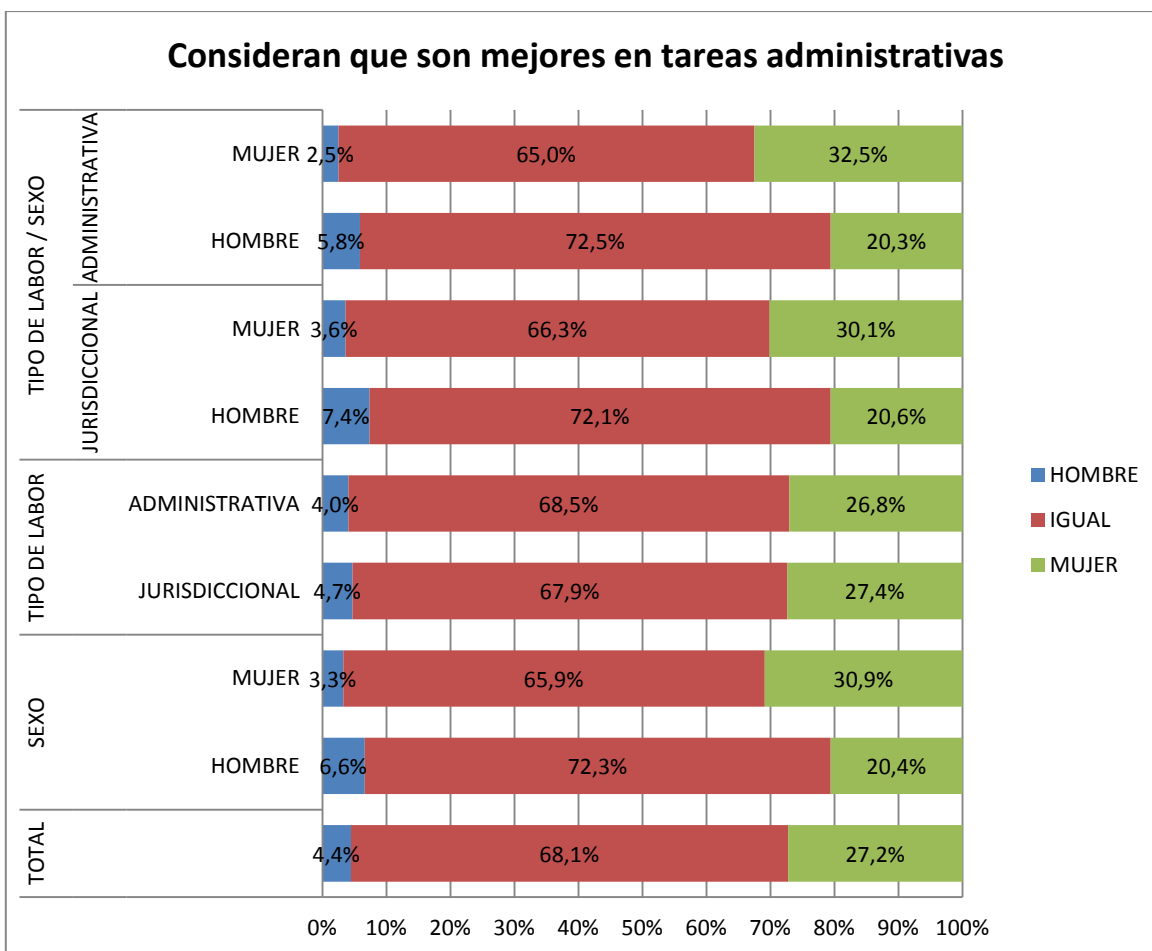
“De hecho hay más mujeres que hombres en el personal del Poder Judicial. Entonces yo creo que sí [se valoran de la misma manera las capacidades de los hombres y de las mujeres que trabajan en la institución]” (mujer, grupo focal, administrativa mandos medios).

Lo anterior da cuenta de que existe una cultura organizacional que en principio reconoce la igualdad de aptitudes entre hombres y mujeres para desempeñar cualquier tarea, profesión y oficio, misma que se observó en general en los grupos focales y se ratifica también en la encuesta aplicada en el Tribunal.

Sin embargo, tanto en grupos focales como en la encuesta, se mostraron ciertos prejuicios y estereotipos de género respecto de las mayores aptitudes o habilidades de hombres o de mujeres para desarrollar un tipo de actividades.

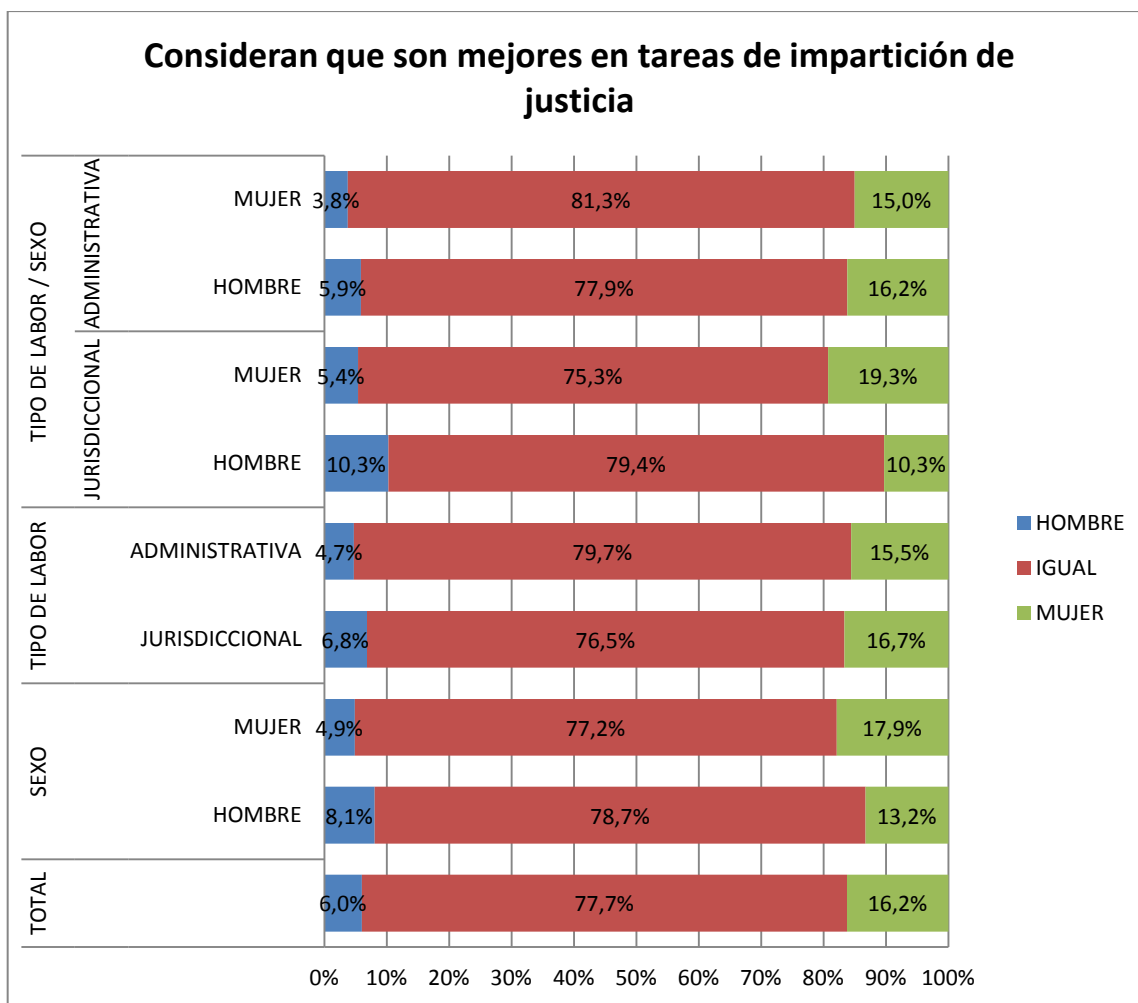
Por ejemplo, en cuanto a actividades administrativas, 68% del personal (72.3% de los hombres y 65.9% de las mujeres) manifestó que tanto hombres como mujeres tenían las mismas facilidades para desarrollarlas, aunque destaca que existe una diferencia significativa entre los hombres y las mujeres que conforman el restante 32% que asume que son mejores para ello uno u otro sexo. De este subconjunto los varones consideraron en 20.4% que las mujeres son mejores para esas tareas, en tanto que las mujeres se consideraron mejores en 30.9%, en particular porque una proporción importante de administrativas piensa esto. Cuestión que refleja que mayoritariamente las mujeres se apegan más a esos estereotipos de género que proyectan la idea de que el sexo de las personas determina su habilidad para determinado campo de trabajo.

Grafica 8



En cuanto a tareas de impartición de justicia un elevado 78% del personal consideró que era igual que las llevaran a cabo mujeres u hombres, sin diferencias significativas en cuanto al género o tipo de labor. Aunque es interesante observar que 16% de personal consideró que las mujeres eran mejores para esas tareas y solo 6% señaló que los hombres lo eran. Destaca que las mujeres jurisdiccionales en casi 20% consideraron que ellas eran mejores para estas tareas, y solo 5% de ellas considerará que eran mejores los hombres; y también es de resaltar que 10% de los hombres consideró que las mujeres eran mejores para desempeñar esta labor, y la misma proporción de hombres consideró que ellos lo eran.

Gráfica 9



Esto mismo se reflejó en los grupos focales, si bien al principio afirmaron que mujeres y hombres cuentan con la misma capacidad para desempeñar cualquier función, al adentrarse en la discusión mostraron estereotipos de género:

“Respecto de las oportunidades que ha habido en el Tribunal, a los hombres, como abogados, yo los veo más litigando. Como mujeres abogadas, yo las veo más en el área de oficina” (hombre, grupo focal, administrativo mandos medios).

En relación con los puestos de dirección, 72% consideró que eran buenas tanto mujeres como hombres, en este caso no se presentan diferencias significativas en cuanto al género o tipo de labor. Un 18% cree que las mujeres son mejores y solo 10% plantea que son mejores los hombres.

Destaca que hombres y mujeres coincidan con estas tendencias, esto es, 14% de los hombres cree que son mejores las mujeres para tareas de dirección, en tanto 12% cree que lo son los hombres. Ellas opinan en 20% que como mujeres son mejores para dirigir, en tanto solo 8.5% cree que lo son los hombres.

En contraste con estas apreciaciones que muestran indiferencia respecto del sexo de las personas para la valoración de sus habilidades en el desempeño de algunas funciones generales en la institución, al indagar respecto de tareas en áreas de trabajo en específico, en algunos casos se manifiestan más nítidamente las configuraciones de género.

Por ejemplo, en particular para tareas de mensajería o transporte, 1.3% del personal consideró que era igual que las desempeñaran mujeres u hombres, en tanto 72.5% cree que lo hacen mejor los hombres y solo 27.2% aseveró que las mujeres son mejores. Destaca que no existieran diferencias significativas entre mujeres y hombres en esas opiniones, lo que implica que las propias mujeres consideran que son los hombres mejores para realizar estas actividades, lo que hablaría de que ellas comparten roles y estereotipos de género tradicionales que señalan la idoneidad de los hombres para actividades como esta, y que coincide con el hecho de que son muy pocas mujeres las que realizan esas labores en el Tribunal.

En relación con tareas de limpieza, 51% del personal de la institución considera que son igual de buenos los hombres que las mujeres para realizarlas, 37% dice que las mujeres son mejores para ello, en tanto solo 12% cree que son los hombres mejores para esas tareas. Al igual que en caso anterior, es casi igual la opinión de mujeres y hombres, lo que en general mostraría de nueva cuenta el apego a roles de género tradicionales que ubican que la limpieza es más un asunto de mujeres que de hombres.

En las tareas de mantenimiento la encuesta señala que el personal en 38.5% considera que son buenos por igual las mujeres que los hombres; pero 55.8% piensa que son mejores los hombres, en tanto que solo 5.8% cree que para ello son mejores las mujeres. Al igual que en el ítem anterior, no hubo diferencias significativas entre mujeres y hombres. Es interesante destacar que los grupos focales estas tareas y las relativas a vigilancia, en las que en el TSJEC aún son inmensa

mayoría los hombres,²⁵ manifestaron que las mujeres eran capaces por igual de desarrollar tareas de ambos tipos, no obstante se justificaba la contratación mayoritaria de hombres con el argumento de que son oficios que requieren de mayor fuerza física, la cual “por naturaleza” es mayor en el hombre.

Este resultado brinda elementos, por un lado, de que existen visiones estereotipadas de algunas actividades de apoyo en la institución que refuerzan la segregación ocupacional de mujeres y hombres, y por otro que parece ser más difícil revertir la exclusión de mujeres en tareas que tradicionalmente se consideran masculinas, pues en este caso se observan mayores apegos al estereotipo.

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

Por último, cabe destacar un elemento subyacente en la discusión acerca de la valoración de las capacidades y habilidades de hombres y mujeres en el Tribunal, el cual tuvo su expresión nítida en el grupo focal de mujeres operativas, pero que emergió también en los otros realizados con mujeres y que está relacionado con la situación de que hoy en día en la institución exista una presencia femenina mayoritaria.

Esta situación la explican las mujeres, en el hecho de que los hombres no encontraban buenos salarios en el TSJEC, y “debieron” irse fuera a “buscar salir adelante, ya que ellos son el principal sostén de la familia”. En este sentido, pareciera que la presencia mayoritaria de mujeres en la institución está en buena medida alimentada por el hecho de que en Campeche el trabajo en el Tribunal no ha sido para los varones suficientemente atractivo.

²⁵ En el área de servicios generales hay 15 hombres y dos mujeres; en el área de conservación, cinco hombres y ninguna mujer; y en la de vigilancia hay 23 hombres y solo una mujer. Datos proporcionados por el Tribunal.

La discusión en el grupo, se expresó en momentos de la siguiente manera:

“[sobre el hecho de que haya más mujeres que hombres, considera que] *eso es entendible, porque yo me imagino que por ser hombres tienen otras oportunidades de trabajo... más... bueno, se van, consiguen un mejor empleo o categoría y se van*”.

Otra participante complementa: *“es por el salario”*.

Una más afirma: *“es que un hombre necesita tener más dinero para mantener a su familia”*.

Finalmente otra reafirma -en medio de asentimiento del grupo-: *“uno [sic] es un apoyo para la familia, pero no es de una la responsabilidad...”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

Esta idea de que las mujeres tienen un ingreso que es complemento menor al de la pareja, y que es el hombre quien lleva la responsabilidad del gasto en el hogar, se expresó en otros grupos focales con mujeres, aun en mujeres con altos puestos de responsabilidad, ya fuera en áreas administrativas o jurisdiccionales.

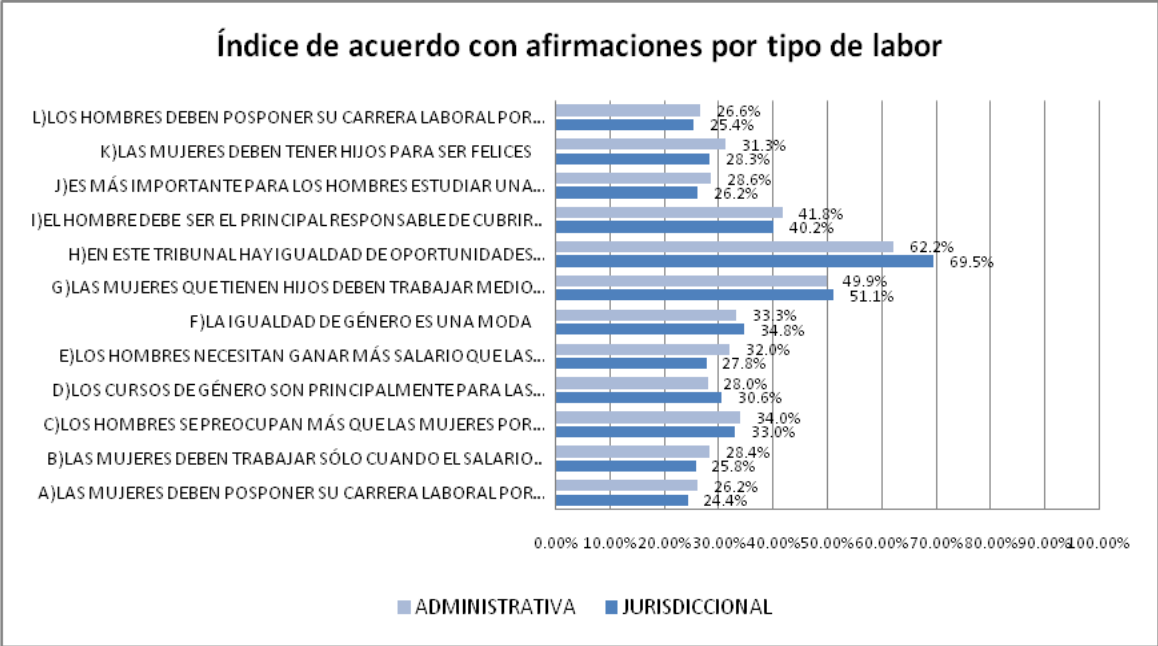
Al respecto, son interesantes los datos que arroja la encuesta respecto de algunos valores sobre las responsabilidades y deberes que se considera tienen los hombres y las mujeres en las esferas del trabajo y la familia.

En la escala, cero significa nulo acuerdo y 100 significa total acuerdo, el personal de la institución expresó un acuerdo de 40.8 puntos con la afirmación de que *“el hombre debe ser el principal responsable de cubrir los gastos de su familia”*. Si bien este dato manifiesta que es mayor el desacuerdo con la afirmación, también da cuenta de que existe una parte relevante del conjunto del Tribunal que sí muestra acuerdo, lo cual refuerza roles tradicionales de género como este, ya que piensan que los hombres son la base del sostén de la familia y, en consecuencia, las mujeres tienen un rol subsidiario, esto es, de apoyo parcial y temporal.

En complemento de la afirmación anterior están otras que revelan la visión de las mujeres con un papel secundario en cuanto a salario y, en contraparte, un papel primario de ellas en las responsabilidades familiares. Respecto al primer punto, el personal de la institución muestra un nivel de acuerdo de 30 puntos (en la misma escala de 1 a 100) respecto de la sentencia *“los hombres deben ganar más dinero que las mujeres”*, en tanto que respecto del segundo sobresale

su grado de adhesión de 50 puntos con la afirmación de que “las mujeres que tienen hijos deben trabajar medio tiempo para no descuidarlos”. Cabe destacar que el grado de acuerdo con esas tres afirmaciones no mostró casi diferencia entre lo que opinaban hombres y mujeres, fueran administrativos/as o jurisdiccionales.

Gráfica 10



Dichas configuraciones de género tradicionales reflejan cómo en el Tribunal aún subsisten valoraciones entre las mujeres y los hombres trabajadores, que relativizan la afirmación general de que los hombres y las mujeres son igualmente valoradas en sus capacidades y habilidades en la organización, y remite a la existencia de imaginarios colectivos que terminan por asignar un determinado valor al trabajo y la posición desempeñada por las mujeres, el cual está en parte subvaluado frente al de los hombres, pues se comparte (en importante medida) la visión de que la actividad laboral para ellas no es tan relevante como para los varones y, por lo tanto, ellas pueden ganar menos y tener posiciones con menos responsabilidades y reconocimiento, lo cual constituye uno de los factores que contribuyen a perpetuar las desigualdades de género en el ámbito laboral.

En el fondo si bien es innegable el peso que tiene la idea de que las mujeres pueden desempeñar al igual que los hombres cualquier puesto, la existencia de estas visiones repercuten en la

naturalización de argumentos que refuerzan al interior de la institución los “techos de cristal” para las mujeres, que se expresan justo en la decisión que muchas de ellas asumen de renunciar a ascender a puestos que demandan mayor responsabilidad y tiempo, por asumir la mayor responsabilidad en la atención a los hijos y el hogar.

Esa situación que viven las mujeres se hace más clara si se contrasta con la visión que prevalece acerca de los hombres, a quienes no se les pone en entredicho su necesidad ni su responsabilidad de trabajar y ganar un salario suficiente, convicción que deriva en la idea de que ellos sí necesitan más justificadamente un trabajo en el Tribunal, un mejor puesto y un mejor salario. En el discurso subyacente del personal respecto de la necesidad de las mujeres de contar con un mejor puesto y un mejor salario, esto se justifica sobre todo para aquellas que son “madres solteras o cabeza de familia”, pero no del todo cuando sus parejas tienen un puesto adecuado y un salario medianamente adecuado. En estos casos, el trabajo de las mujeres es reconocido, pero no es visto como imprescindible, al mismo grado que el de un hombre.

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 condiciona la sociabilidad que se da en determinados espacios o contextos socioculturales.

Por otro lado, es fundamental tener presente que las organizaciones tienen la capacidad para influir en todos los ámbitos de la vida de las personas. Por lo que se debe recordar que la separación entre los ámbitos productivo y reproductivo se hace con fines analíticos, ya que 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, que es lo que interesa en este análisis.

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

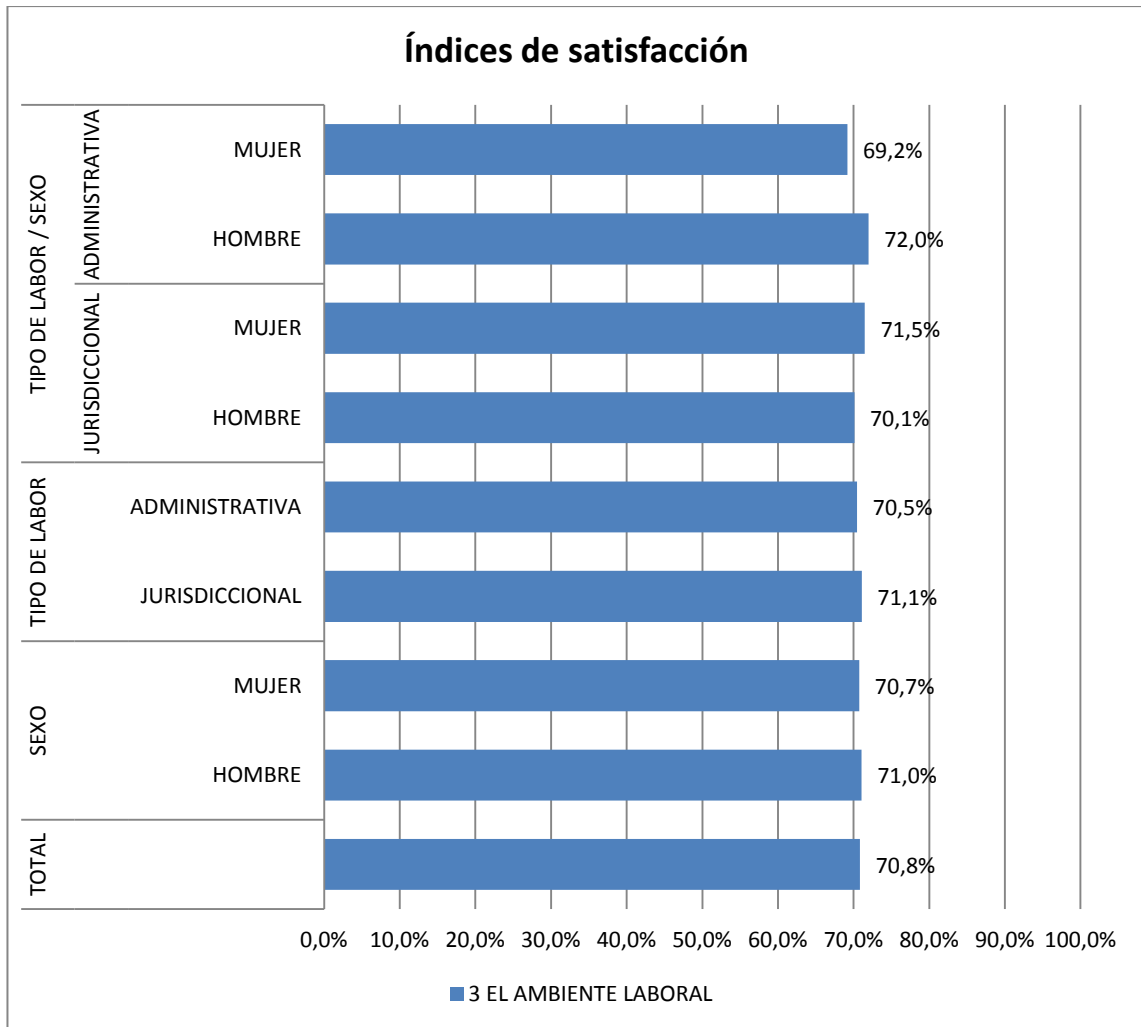
poder como tecnología no es ni bueno ni malo por sí mismo, es solo eso: poder. El interés entonces es conocer las formas institucionalizadas en que se ejerce el poder en relación con las mujeres y hombres en la institución, así como visualizar las posibilidades que ofrece para facilitar la igualdad de género en la organización.

Hay diversas posiciones sobre el poder. Una es la del poder como un recurso o una posesión. En otro punto de vista el poder es visto como algo infinito. La posición de poder dentro de la organización se define como la autoridad derivada de un título o cargo. Esta posición de autoridad puede ser usada para conseguir o limitar recursos como dinero, tiempo, etc. También puede ser usada para integrar gente dentro de la organización o en sentido contrario para despedir o excluir a personas o grupos; como también, para crear espacios propicios al cambio organizacional que permitan colocar temas emergentes en la agenda organizacional como la justicia, la igualdad, la equidad. Quien tiene poder puede utilizar la persuasión a partir de su conocimiento o la autoridad para influir y conseguir acuerdos. Cuando se usa para controlar o limitar el poder de otros, la posición de autoridad puede ser coercitiva e incluso abusiva.

Para lograr una aproximación a las percepciones sobre las relaciones entre pares y con la autoridad en el Tribunal, en la encuesta se consultó al personal sobre su satisfacción con el ambiente laboral. Los resultados muestran que, en general, el personal manifiesta un índice de satisfacción aceptable en lo que refiere a este aspecto.

En una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es total satisfacción, el personal califica su satisfacción con respecto al ambiente laboral con un índice de 70.8 puntos. Al desglosar tal índice por sexo, se observa que no hay diferencias significativas entre la valoración de hombres y mujeres, ni por tipo de labor.

Gráfica 11



Cabe señalar que en los grupos focales también se manifestó un nivel aceptable de satisfacción con el ambiente de trabajo, dándose cuenta de que en general hay una relación respetuosa entre mujeres y hombres como colegas en sus ámbitos de trabajo y, en general, con sus superiores, sean estos hombres o mujeres, salvo por cuestiones como el acoso y el hostigamiento sexual, cuestión que se verá más adelante.

En cuanto a la satisfacción del personal con el trato de jefas y jefes, la encuesta muestra que existe un índice ligeramente mayor de satisfacción al que se identificó respecto al ambiente laboral. Con la misma escala dicho índice alcanza un nivel de 73 puntos para el total del personal, sin diferencias entre lo que piensan mujeres y hombres, e igual áreas administrativas y jurisdiccionales. En este aspecto en los grupos focales se ratificó la opinión del personal,

presentándose juicios que apuntan a ubicar la existencia de un buen trato de trabajo de manera cotidiana entre las personas en distintos niveles de puesto. Aunque hay casos de abuso que se focalizan en las y los titulares de las áreas, quienes determinan la parte sustantiva de la dinámica de trabajo cotidiana, como son las autorizaciones de permisos, asignación de roles y cargas de trabajo, entre otras cuestiones que ya se han revisado y que ayudan a entender por qué existe una distancia de 30 puntos respecto del nivel de satisfacción total.

En la información generada mediante la técnica de grupos focales no se ubicaron grandes molestias por relaciones de nepotismo, compadrazgo o amiguismo para ingresar o ascender. Los casos que se plantearon fueron reconocidos en los grupos como excepcionales, sobre todo por lo que se refiere al área jurisdiccional. Esto se explica en parte por la legitimidad de la cual goza la carrera judicial, misma que ya se explicó.

Solo en el área administrativa se aludió a un esquema de ascenso injusto, pero no tanto debido a prácticas arbitrarias que influyeran en ello. En ese sentido, se percibieron insatisfacción moderada del personal administrativo, en particular los hombres, no con sus superiores, sino con un esquema de reglas que deposita en el pleno de magistrados y magistradas la decisión sobre los ascensos a puestos superiores. Como esta institución cuenta con una estructura jerárquica muy horizontal en el ámbito administrativo, donde existe una base amplia de operativos y una reducida “cúpula” directiva que elige al Pleno, entonces los ascensos a esas áreas son concebidos como nombramientos políticos, que responden a lealtades, no solo a capacidades o méritos, de algunas personas con las y los jueces y las y los magistrados.

Fueron más los hombres que las mujeres de áreas administrativas quienes pusieron en cuestión que el mérito fuera el criterio principal para ascender. Pareciera ser que esta diferente apreciación se debe al hecho de que hay más mujeres que hombres en puestos directivos y que son las mujeres las que sienten que los ascensos se deben más al esfuerzo y al mérito, como sucede en las áreas jurisdiccionales, con las que buscan equipararse.

Es importante apuntar que una parte considerable del personal administrativo operativo trabaja en áreas jurisdiccionales en labores de apoyo, y de acuerdo con lo observado en los grupos focales, en particular con los hombres, es justo en estos espacios donde parecen presentarse más tensiones para el personal operativo, dado que sus superiores son autoridades jurisdiccionales

con cierta autonomía para llevar la gestión de sus áreas, por lo que tienen más posibilidad de ejercer su autoridad con cierto margen de discrecionalidad, además de que el personal administrativo tiene “funciones polivalentes”, lo que implica que deben tener disponibilidad para realizar las funciones que él o la titular de la sala o juzgado decida. Si a ello se agrega que no existe sindicato para la defensa colectiva de los intereses de la base trabajadora, entonces es que se entiende la sensación de vulnerabilidad que dejaron traslucir:

“Primero que nada, el Tribunal no tiene sindicato. Al no haber sindicato no hay una relación de dos partes iguales Pero eso no quita el hecho de que quienes tienen el mando no miren lo que sucede abajo. Entonces, al no haber replica, no miran abajo. Siempre tiene que haber una réplica de los trabajadores. ‘¿Cuáles son tus carencias?’ No. ‘¿Qué hace falta en tu oficina, una máquina?’ No. ‘¿Te hace falta una buena alimentación? ¿Vestido?’ ¡Hace falta que se regulen los criterios para lo del ordenamiento de la puntualidad!” (hombre, grupo focal, mandos medios administrativos).

Otro de los aspectos de insatisfacción más señalados por el personal administrativo, refiere a la percepción de que sus tareas no son adecuadamente valoradas, lo cual tiene estrecha vinculación con uno de los rasgos característicos de la organización y ambiente laboral de Tribunal, relativo a la preeminencia de la labor jurisdiccional sobre la labor administrativa. Esto se manifiesta en el hecho de que esta última área no cuenta con apoyo en capacitación y formación, y la dinámica de ascenso laboral no se percibe basada en el mérito:

“Considero que sí es un poco más ingrato en el área administrativa, tanto en cursos como en el escalafón que se maneja” (mujer, grupo focal, administrativa mandos medios).

“Todo lo administrativo está abandonado. Acá llegaste y te dijeron, vamos a poner, tu sueldo de 2,000 pesos y anualmente 100 pesos de incremento, y hasta ahí se acabó. Subes de acuerdo con los años de servicio pero una migajita, en cambio ellos sí tienen derecho a subir escalafón; en cambio nosotros, llegaste y ahí te quedaste” (hombre, grupo focal, administrativo mandos medios).

En cuanto a la relación con sus pares, la encuesta da cuenta que el personal la califica con un índice de satisfacción de 74 puntos, lo que habla de una relación buena entre colegas (sin llegar a la satisfacción total), sean estos hombres o mujeres, cuestión que igualmente se ratificó en los grupos focales.

Una situación que no escapa de la preocupación de las mujeres en la institución es que tanto de sus superiores como con sus pares perciben un trato que se puede catalogar de hostigamiento y acoso de carácter sexual. A reserva de que este tema se abordará con profundidad en el apartado Violencia de género en el ámbito laboral, conviene anotar aquí que en el desarrollo de los grupos focales la cuestión no salió a relucir en ningún momento, ni cuando se comentó sobre la relación entre pares y con las y los superiores, como tampoco cuando se abordó el tema de la justicia en el ámbito interno del TSJEC. Fue hasta que se hizo la pregunta expresa que salió a la luz, abordándose con cierta extensión y profundidad, en particular por parte de las mujeres, lo que da cuenta de que sobre este problema se evita que se hable de él, a menos que sea inevitable y se cuente con un ambiente propicio para ello, como lo fue la sesión de los grupos focales.

Otra razón de insatisfacción con la institución está dada por la percepción de que los salarios son bajos,²⁶ cuestión que resultó más clara en los hombres que en las mujeres, en parte por el rol tradicional de género al que se hacía alusión páginas atrás y al que se adhieren desde distintas posiciones mujeres y hombres: estos más beligerantes porque sienten que no les alcanza el dinero para mantener a su familia, cuestión que asumen como un mandato de género, y las mujeres preocupadas, pero no tan beligerantes, porque sienten que a fin de cuentas no es tanta su responsabilidad tener por sí solas un ingreso suficiente para mantener a su familia.

Con vínculo en lo anterior, está la evidente molestia que existe en todo el personal del Tribunal con las reglas y la forma en que se aplica el estímulo de puntualidad que se otorga. El personal siente que la norma sobre este estímulo se rige por criterios arbitrarios, pues a la gente que lleva a sus hijas e hijos a la escuela y que tienen media hora de tolerancia para checar, no pueden gozar del estímulo. Esto es, o goza del estímulo por puntualidad, o de la media hora de tolerancia, pero no de los dos, cuestión que no resuelve ambas necesidades que tiene una amplia proporción del personal.

²⁶ Cuestión que se constata en los resultados de la encuesta. En particular ver el subapartado Satisfacción con el trabajo, del apartado Condiciones laborales.

La medida afecta a todo el personal, hombres y mujeres por igual, sean de área jurisdiccional o administrativa,²⁷ ya que todos están obligados a registrar entrada, aunque la intensidad de la molestia es mayor en el personal de menores ingresos, en particular los hombres operativos administrativos. La razón es que ese estímulo mensual por puntualidad es un monto fijo, parejo para todo el personal no proporcional al salario, el cual impacta de mayor manera en los que menos ganan, y más lo expresan con molestia los hombres, con el argumento de que son el único sustento familiar.

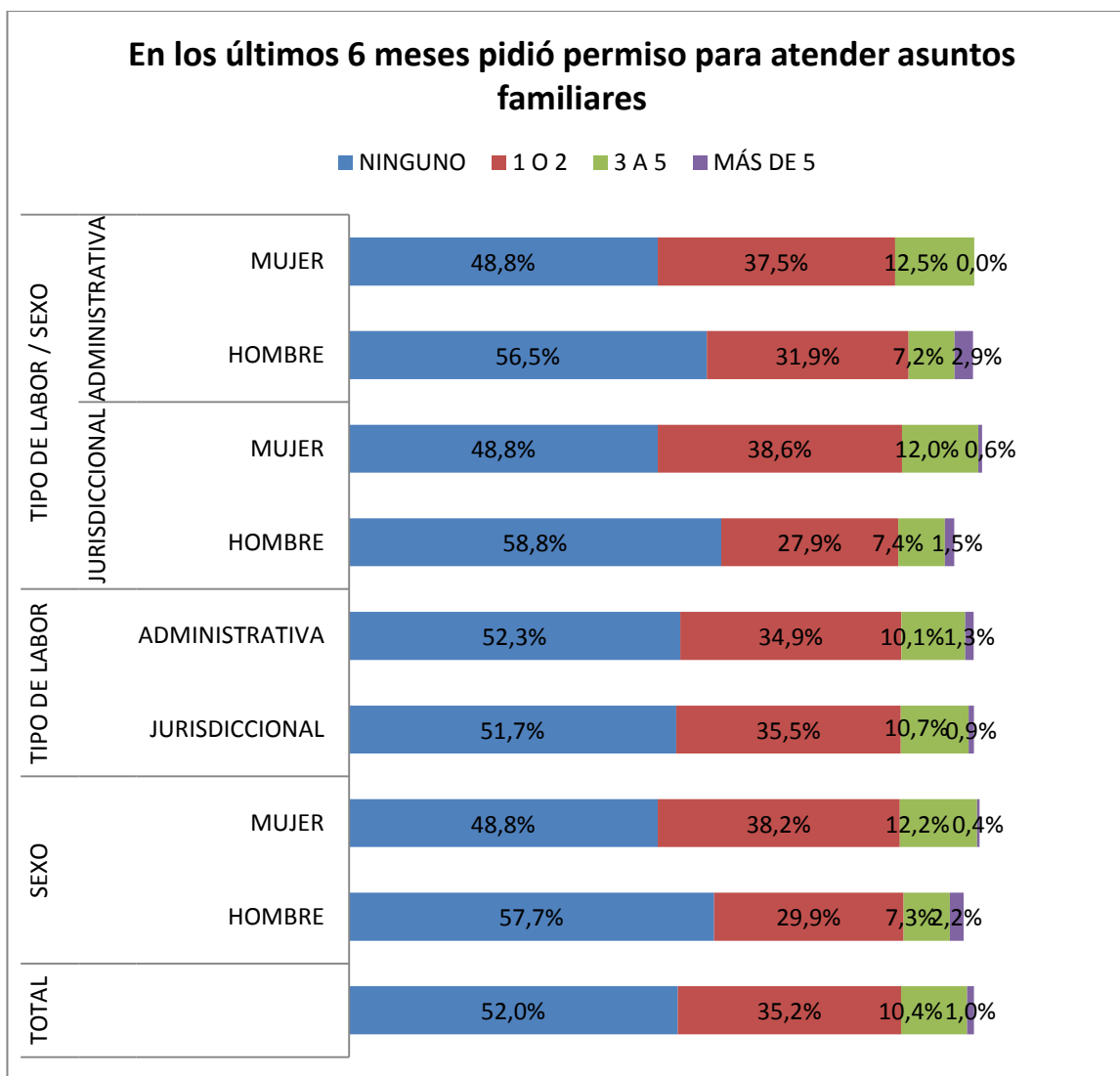
Un tema medular que permite explorar la relación entre subalternos/as y superiores, es el del otorgamiento de los permisos, ya sea para no asistir al trabajo, salir temprano o llegar tarde, por motivos diversos: cuidado de hijos/as, familiares, atención de asuntos domésticos o personales. En las áreas administrativas son las y los titulares de estas quienes las autorizan y en las salas y juzgados, son los titulares de estos quienes autorizan los permisos y es el o la trabajadora quien lo tramita ante el área de recursos humanos de la institución.

Este asunto resulta importante en tanto, como se ha observado, la institución para ser eficiente necesita disponer del tiempo de descanso de las y los trabajadores, con lo que invade su esfera familiar y personal,²⁷ y precisamente el asunto de los permisos es el reverso de la medalla de ese proceso de empalme de esas esferas: la invasión de la esfera familiar y personal a la dinámica del trabajo en el Tribunal. En ese sentido es un tema de tensión cotidiana porque se constituye en una negociación de tiempo con los superiores jerárquicos. Cabe señalar que no se percibió que los permisos con cargo a días económicos (una serie de días a los que el trabajador tiene derecho cada año) estuvieran a negociación.

La encuesta da cuenta que en los últimos seis meses 52% del personal no solicitó permisos, 35% solicitó entre uno y dos, y 10% entre tres y cinco permisos. Se observa que las mujeres piden más permisos, con una diferencia significativa entre los hombres y las mujeres de áreas jurisdiccionales, donde 59% de ellas lo ha solicitado, en tanto solo 49% de ellos lo ha pedido.

²⁷ Ver el subapartado Conciliación laboral-familiar-personal, del apartado Condiciones laborales.

Gráfica 12



El principal motivo para solicitar esos permisos fue “la enfermedad propia”, pero al ver los resultados por sexo, los hombres refieren como principal motivo “atender asuntos personales”, en tanto las mujeres reportan “la enfermedad propia”. Cabe destacar que el segundo motivo en importancia para las mujeres es “cuidar a los hijos”, en tanto que para los hombres este motivo fue el sexto.

Al respecto, resulta interesante constatar que la encuesta señala que en escala de cero a 100, el personal señala estar “de acuerdo con la política de permisos y licencias de la institución” en un índice de 63 puntos, algo que se puede considerar como un nivel bajo, ya que se ubica

ligeramente por encima del acuerdo medio y a casi 40 puntos del acuerdo total. En complemento con esto, la encuesta refiere que al solicitar permisos, 60.6% del personal afirma que su superior “le dio permiso de buena manera”, en tanto que un muy bajo porcentaje (4%), refiere que le dieron permiso, “pero su superior se enojó”.

La situación anterior se confirmó en los grupos focales, donde las y los participantes afirmaron que sus superiores se comportaban receptivos (como ya se vio líneas atrás, consideran a sus superiores sensibles, solidarios), aunque pareciera ser que esa receptividad está relacionada con el hecho de que hay un acuerdo para reponer tiempo, lo cual ayuda a entender la distancia de casi 40 puntos respecto del acuerdo total con la política actual de permisos y licencias en el Tribunal:

“Mi jefa quiere que me quede más tiempo; tengo horario de entrada pero no de salida. Yo soy quien hace las cosas personales de ella que ‘ve a traer mis cosas, que esto y que lo otro’. Yo tuve que pelear con ella para que me dieran una compensación más, pero aun así la compensación es cada mes y a veces no alcanza. Y nosotros no podemos salir y buscar otro trabajo” (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

“En mi caso le pido permiso a mi jefe, porque lo necesito; yo sé que él siempre me ha apoyado y entonces cuando dice ‘hay que terminar el trabajo hoy y hasta terminar nos vamos’ pues ya sé que es un compromiso terminarlo, porque él siempre me ha dado las facilidades” (mujer, grupo focal, mandos medios administrativos).

Fue en el grupo focal, precisamente el que tiene trabajadores/as a cargo, se planteó la perspectiva del personal de rango jerárquico superior, que ratifica el acuerdo señalado:

“Tú requieres de que te apoyen en un trabajo y se enojan porque les pides que se queden, porque tienen que venir por la tarde o se tienen que quedar más tarde o venir otro día. Entonces, ¿a ti qué te queda en un momento dado?, que cuando vuelvan a pedirte permiso, pues les pongas trabas, ¿por qué? porque cuando tú realmente lo necesitas, ellos tampoco te apoyan... si yo recibo algo de la institución, bueno, a lo mejor en algo lo tengo que reponer” (mujer, grupo focal, mandos medios administrativos).

A este respecto, la encuesta señala que 10% del personal manifestó que como consecuencia de que le dieran permiso para atender asuntos familiares fue común que su superior le hiciera

“trabajar horas extras para compensar”. Lo interesante es que fueron los hombres quienes lo señalaron, fueron el doble que las mujeres (16% vs. 8%), pese a que fueron ellas quienes solicitaron más permisos con mayor frecuencia y por motivos familiares.

Esta situación podría indicar que a los hombres, por considerárseles con mayor disponibilidad de tiempo dado su rol familiar de proveedor, se les exige más trabajo presencial en el Tribunal, en tanto que a las mujeres se les exige un poco menos. Aunque en relación con el trabajo para realizar en casa, en áreas jurisdiccionales y como ya se señaló en el subtema Modelo de gestión del trabajo en la organización, tanto hombres como mujeres lo realizan por igual.

Disposición a incorporar la perspectiva de género en la cultura organizacional

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 los continuos retos que la dinámica cambiante del medio le impone.

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 del éxito (Rao y Kelleher, 1993), con la idea no solamente de poner atención a cómo se expresan las desigualdades de género, sino también pensar cuáles pueden ser los cambios que se requieren para abatirlas y la forma en que se pueden impulsar, tanto en el ámbito interno, como en relación con los resultados que produce hacia el exterior.

Por ello, es 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 la institución.

En tal sentido, un primer elemento importante a revelar es que entre el personal del Tribunal prevalece una ausencia de reconocimiento de las desigualdades de género en la sociedad. Esto porque lo consideran un problema que ya no está generalizado en la sociedad sino que predomina en sectores y grupos específicos (rurales, indígenas, pobres, con menor instrucción

escolar), a los cuales se deben dirigir acciones orientadas a generar nuevos valores culturales, sobre todo desde la escuela, no tanto de políticas públicas o de transformación de las instituciones del Estado.

Pero resulta aún más palpable esa “ceguera de género” en lo que se refiere al ámbito interno del Tribunal, ya que el personal (incluidos las y los jueces y las y los magistrados) considera que la presencia mayoritaria de mujeres en la institución es un signo inequívoco de que la igualdad se ha alcanzado ya, y aún más, que haya mayoría de mujeres en puestos de decisión tanto administrativos como jurisdiccionales significa un predominio de estas, por lo cual las mujeres ya no son vulnerables sino, por el contrario, ahora los hombres de alguna manera lo son.

[Respecto de la necesidad de incluir medidas a favor de la igualdad en el Tribunal] *“tenemos todas”*.

“Yo siento que tenemos igualdad.”

“De hecho yo creo que en muchos casos hasta tenemos mayores ventajas.”

[Risas] *“Demasiadas preferencias”* (mujeres, grupo focal, administrativas operativas).

En concordancia con lo anterior, los resultados de la encuesta en cuanto al índice de acuerdo con la afirmación de que en la institución “existe igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres trabajadoras” se ubican en los 67 puntos, lo que habla de un acuerdo considerable con esa expresión, si se toma en cuenta que la escala va de cero, que es nulo acuerdo, a 100, donde hay acuerdo total. Es de destacar que no se observan diferencias significativas entre lo que opinan los hombres y mujeres, como tampoco por área de trabajo. También es importante relevar que si bien la mayoría considera que hay igualdad en el Tribunal, hay una franja del personal que no concuerda con esa expresión.

Es relevante mencionar que la creencia de que en su organización existe igualdad de género puede conllevar a que el personal rechace posibles iniciativas a favor de la igualdad, pues se consideran innecesarias. En el TSJEC se registra un mayor acuerdo con esta visión, pero también cierto reconocimiento de la desigualdad, lo cual muestra una ventana de oportunidad, así como el

importante reto de emprender acciones de sensibilización y capacitación sobre los temas de género, tanto en el personal jurisdiccional como administrativo.

Para complementar lo anterior, en la encuesta se planteó una pregunta respecto al nivel de acuerdo con la afirmación de que “la igualdad de género es una moda”, en el entendido de que estar en acuerdo con esta afirmación es una señal de que se considera que el tema de la igualdad de género no es un tema importante, lo que puede mostrar una postura poco abierta para incorporar la perspectiva de género en la organización. Al respecto, el nivel de acuerdo alcanzado es de 34 puntos, en una escala de cero a 100. Lo que refleja que la mayoría del personal considera que la cuestión de género es algo que no es pasajero y que resulta de cierta importancia, aunque existe un sector significativo que sí cree que sea una moda, lo que podría implicar un margen significativo de rechazo a esta temática que en diversos ámbitos se presta a polémica en virtud de que cuestiona patrones culturales tradicionales. En ese sentido no deja de sorprender que percibir la igualdad de género como una moda, expresa cierta deslegitimación o acaso desconocimiento que tiene parte importante del funcionariado encargado de aplicar la justicia, respecto de la obligación legal de incorporar este principio a las instituciones del Estado mexicano.

Los tribunales son ambientes en donde el conocimiento y uso del Derecho son parte no solo de la materia de trabajo, sino que modela esquemas de la convivencialidad cotidiana del personal; de ahí que no resulte extraño que exista una marcada percepción en este Tribunal de que la existencia de igualdad formal entre mujeres y hombres, por ejemplo para ingresar a la institución, para ascender, para ser nombrado juez/a, magistrado/a, se traduce en la existencia de una igualdad real en todas las esferas del Tribunal. Como consecuencia, predomina una visión de que cualquier tipo de normas que regulan el trabajo en la institución (por ejemplo las relativas a carrera judicial), no deben establecer algún tipo de derechos o prerrogativas específicas u acciones afirmativas para las mujeres u hombres, pues ello sería establecer una diferencia entre uno y otras y con ello se generaría desigualdad en la propia norma, lo que volvería a estas injustas.

La falta de reconocimiento de las desigualdades de género es uno de los factores importantes en la apertura o el rechazo para la inclusión de la perspectiva de género, ya que si no se reconoce la existencia de condiciones, posiciones e intereses diferentes de mujeres y hombres en función del género, así como las desigualdades de género que existen en todos los ámbitos de la vida, incluso

la laboral, difícilmente se valora como importante y necesaria la inclusión de un enfoque que parta de identificar esas diferencias y desigualdades de género para avanzar realmente hacia la igualdad.

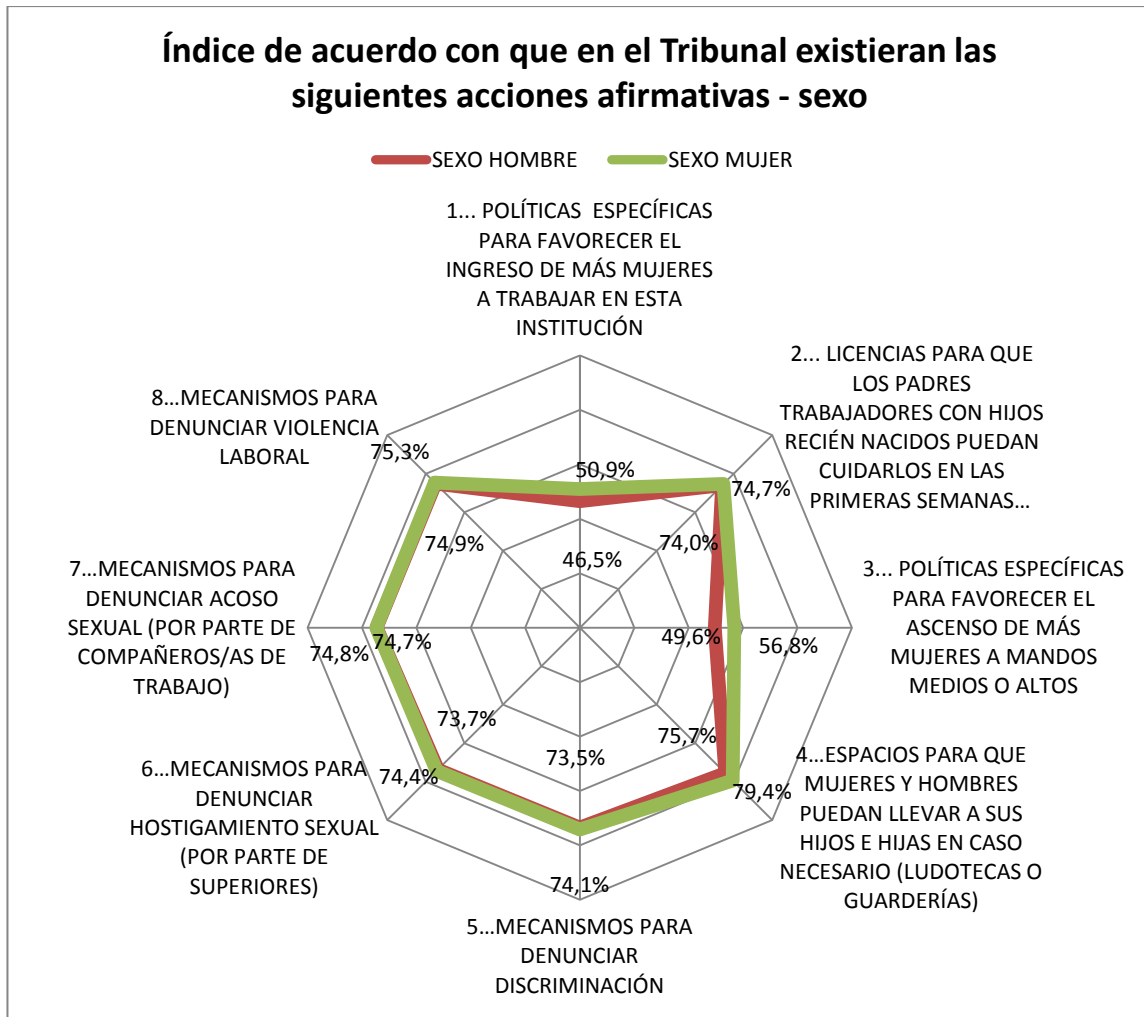
Y si bien pueden reconocer la existencia de cierto grado o tipo de desigualdad entre mujeres y hombres, ello lo ven como un problema privado que afecta a personas en lo individual y son esas personas quienes deben resolver su situación por sus propios medios, sin que se reconozca la necesidad de que el Tribunal, como institución del Estado, asuma alguna responsabilidad en la búsqueda de mayor igualdad de género en su ámbito interno.

De hecho, el personal del TSJEC manifestó una posición dividida respecto de la instauración de medidas afirmativas de carácter temporal, como las orientadas a favorecer el acceso y ascenso de las mujeres, pues en una escala de cero a 100 mostraron un acuerdo de 49 puntos con la primera y 54 puntos con la segunda, esto es, se encuentra prácticamente dividido ante la situación de contar con mecanismos de acceso y ascenso para las mujeres a puestos administrativos y jurisdiccionales.

Situación que contrasta con el claro acuerdo manifestado con alrededor de 75 puntos en la misma escala respecto de la instauración de algunos mecanismos de denuncia de violencia sexual, laboral o prácticas discriminatorias, los cuales pueden favorecer condiciones de mayor igualdad entre mujeres y hombres. Así como con el acuerdo para instaurar acciones a favor de que se impulse la licencia de paternidad (75 puntos) y de que el Tribunal cuente con espacios (guarderías o ludotecas) para que las y los trabajadores puedan llevar a sus hijos e hijas en caso de ser necesario, en torno a la cual se manifiesta un índice de 80 puntos.

El grado de acuerdo con el tipo de acciones afirmativas sobre las que se indagó en la encuesta, da cuenta de que el personal de la institución muestra mayor apertura a medidas en las cuales se pueden beneficiar hombres y mujeres por igual. En cambio, muestran opiniones francamente divididas respecto del acuerdo con medidas que tienden a beneficiar de manera exclusiva a las mujeres, con lo que se reafirma la idea de que el personal no considera que existan desigualdades de género a lo interno de la institución.

Gráfica 13



El personal de los grupos focales consideró, en cuanto a la desigualdad de oportunidades que existe entre mujeres y hombres para ascender en el área jurisdiccional (cuestión que se abordó en el subapartado Modelo de gestión del trabajo en la organización), que la norma no debe modificarse, ni que sea necesario el impulso de medidas afirmativas para compensar esa situación. Antes bien cree que las mujeres deben esforzarse más en el trabajo, y en todo caso arreglar el problema del mayor conflicto que existe entre sus esferas laboral y familiar mediante ajustes a esta última, con el fin de tener mejores condiciones para superarse y competir por mejores puestos, por ejemplo, al resolver el cuidado de los hijos e hijas por las tardes que tienen que trabajar. Sin considerar que la institución tiene responsabilidad por promover relaciones igualitarias que no apoya, ya que no impulsa medidas que favorezcan a los hombres y las mujeres

que toman cursos por las tardes, como espacios en el Tribunal para el cuidado de sus hijos e hijas, además de algunas acciones afirmativas que respondan a necesidades específicas que tienen las mujeres en función del género.

“La oportunidad es igual para ambos en lo que corresponde al Tribunal. Yo creo que la diferencia consiste en lo que cada quien esté dispuesto [sic] o no a hacer para entrar en esa disputa con el otro sexo. O sea si nosotras partimos de que, como mujeres nos cargan con la responsabilidad de la familia, la cual no es compartida y se considera que el varón le ayuda a su pareja a criar una familia; entonces una entra en la disputa de si aprovecha o no la oportunidad que brinda el Tribunal; pero en sí la oportunidad que se brinda es al mismo nivel, tú decides si entras o no” (mujer, grupo focal, administrativa, mandos medios).

“Yo creo que cualquier esfuerzo vale la pena, si es necesario trabajar todo el día para darles otro nivel de vida a tus hijos, eso vale la pena. El día de mañana entenderán que fue por ellos y más vale calidad que cantidad; o sea, para que quiero estar todo el día con ellos si realmente solo les puedo dedicar dos segundos, pero realmente provechosos; cierto, decidimos tener hijos y traerlos al mundo, pero también se trata de crecer como profesionista, como persona, porque los hijos igual van a crecer y se van a ir y van a hacer lo mismo, es un ciclo que todos [sic] tenemos” (mujer, grupo focal, administrativa, mandos medios).

“Cuando se opositan cargos fuera de la ciudad no se contempla el hecho de que quien gane sea papá o mamá; el hecho de que tú tengas que dejar a tu familia no está contemplado en el reglamento, si te vas, te vas con el mismo sueldo, no hay ningún plus. Creo que sería fundamental que hubiera igualdad de género, papá o mamá, y la igualdad de género no solo para las mujeres sino también para los varones, el mismo derecho de la mamá debe ser para el papá y viceversa” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Ante la pregunta expresa de qué acciones o medidas se podrían impulsar para la igualdad entre mujeres y hombres, y luego de silencios o dichos de que no era necesario impulsar algo así, las mujeres de los grupos focales respondieron que poner guarderías a cargo de la institución para que las y los hijos estuvieran más cerca de madres y padres, aunque más de ellas.

“Hace como siete años estaba la guardería. Entonces era maravilloso, porque llegaba, pasaba a dejar a mi hijito y si a las tres de la tarde ya no tenía tanto trabajo, lo pasaba a ver. Trabajaban hasta las cuatro ahí, y si tenía trabajo iba por él y lo sacaba. Lo traía y a las cinco dejaba de trabajar. La verdad que estaba maravillosa la guardería, después nos la cambiaron, y ahora se les dificulta más a las muchachas que son mamás; pero sí sería bueno, de hecho debería haber un proyecto del patronato para hacer una especie de guardería o algo” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdo).

El hecho de que este tipo de medidas se planteara de manera aislada de otras y marcadamente bajo la óptica de apoyar a las madres de familia, y derivado de ello que la institución debe apoyar a las mujeres y solo en este aspecto, da una idea de lo que se entiende por igualdad de género: medidas para apoyar a las mujeres y para reforzar ese rol tradicional que ya se mencionó.

La baja disposición para incorporar medidas que faciliten el acceso y ascenso de las mujeres en el Tribunal contrasta con los comentarios que plantean que sería positivo que haya algunos cambios en cuanto a políticas de igualdad, pero no a favor de las mujeres, sino a favor de los hombres. La valoración en este sentido es que existen situaciones de discriminación hacia los hombres, bajo el argumento de que a las mujeres se les celebra el día de las madres, se les da un bono y se les da el día, pero a los hombres no se les celebraba el día del padre (precisamente hasta este 2011, cuando se instauró un festejo), pero no les dan bono ni el día *porque cae en domingo*:

“[a las mujeres] les dan el día y un apoyo económico, hasta en el día internacional de la mujer” (hombre, grupo focal, operativo administrativo).

“... siempre se quejaban los hombres porque decían que a nosotras nos festejan el día de la madre y a ellos no. Y ahora ya se les festeja el día del padre también”.

La otra medida de igualdad que se discutió en los grupos focales es la relativa otorgar licencia de paternidad a los hombres que tienen un hijo recién nacido. A este respecto, y a reserva de que

será objeto de análisis específico en el apartado de Condiciones laborales, aquí cabe apuntar que la medida contó con la aceptación en general de hombres y mujeres, aunque vale la pena asentar que el tema no emergió ante pregunta directa sobre qué medidas a favor de la igualdad serían necesarias instaurar en la institución. Sino que se discutió a partir de ser enmarcada en una pregunta orientada a conocer su opinión en esta medida particular, y fue en ese contexto cuando fue valorada por algunos de las y los participantes, no por la mayoría, como una medida que está relacionada con la igualdad de género:

“Recientemente ha habido una modificación que no existía en el Tribunal para los hombres, que es la licencia por paternidad. Las mujeres la tienen por la Ley Federal del Trabajo y los hombres no. Podíamos pedir un permiso económico, pero ahorita ya está en el Tribunal la reforma y también tienen derecho los padres” (hombre, grupo focal, personal administrativo mandos medios).

En resumen, la reiteración en el discurso del personal de centrar como evidencia de la igualdad el número de mujeres que ocupan cargos como juezas, magistradas y directoras, constituye en sí mismo un indicador del amplio desconocimiento que existe en la actualidad de las implicaciones del género en la dinámica laboral. Se parte de considerar la separación entre los ámbitos públicos y privados, la cual es irreal, por lo que no se valoran los efectos que tienen sobre las capacidades y oportunidades laborales los roles sociales que cumplen las mujeres en sus familias, y la desigualdades que ello genera respecto de los varones, quienes socialmente han sido exceptuados de estas responsabilidades y tienen por ello mayores ventajas para dedicarse casi de manera exclusiva al trabajo, con los costos de toda índole que estos mandatos y patrones tradicionales generan sobre unas y otros.

De igual forma, la persistencia de algunos estereotipos de género ya señalados también es una evidencia de los rasgos de una estructura profunda que se construyó con un modelo de trabajador masculino. Este modelo no ha sido cuestionado y en el discurso tanto de los hombres como de las mujeres que laboran en la institución, se asume como un asunto dado. Lo que ha implicado para las mujeres realizar un esfuerzo muy grande para desempeñarse con calidad y oportunidad en el trabajo, sobre todo en el caso de las jurisdiccionales en la capacitación y profesionalización, quienes tratan de conciliar esto con el cuidado de los hijos y la atención del hogar.

Lo anterior deviene en la resistencia que presenta el personal a incorporar en la institución medidas afirmativas, pues se suponen innecesarias. Sin embargo, es importante ubicar que las políticas afirmativas con que más se manifestó de acuerdo el personal del Tribunal, son las que se orientan a generar mecanismos de denuncia a la discriminación, al acoso, al hostigamiento y a la violencia laboral. Esto es de tomarse en cuenta toda vez que el Tribunal carece de estos mecanismos.

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, a fin de 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.

Antes de pasar a una reflexión específica sobre lo que sucede a este respecto en la institución, es preciso aclarar que en este caso la aproximación a esta temática, por su propia naturaleza, se realizó a través de la técnica de los grupos focales, lo cual permitió obtener las percepciones del personal.

En términos generales se encontró que las personas que trabajan en el Tribunal consideran que sí existe justicia en la vida interna de la institución, aunque también se ubicaron algunas situaciones y expresiones injustas, señaladas a lo largo de este apartado.

En cuanto a situaciones o expresiones de justicia, en el discurso de las y los trabajadores de la institución se destacan las referidas a las oportunidades de ingreso y ascenso (más para el personal jurisdiccional), el trato de las y los jefes y las posibilidades de ejercer sus derechos, aun y cuando, en este caso, no existe sindicato, no obstante lo cual se percibe que hay receptividad de las autoridades para atender sus problemas. Pues se considera que la mayoría de las veces se puede plantear al superior inmediato cualquier tipo de problema, y ante alguna controversia siempre está la posibilidad de hablar con la o el juez, así como con el o la magistrada, para que sean ellos o bien el Pleno quien resuelva. Esto no significa que la gente perciba que siempre se resuelve favorablemente su queja, molestia o problema, pero sí que es atendido, es escuchado y se le da alguna respuesta.

En contraste, respecto de situaciones y expresiones de injusticia, el personal se manifestó inconforme con el salario que percibe, con más claridad los hombres y en el caso de las mujeres las que se desempeñan en áreas jurisdiccionales. Consideran que la paga no corresponde con el nivel de especialización de la labor que realizan, como tampoco alcanza para atender las necesidades que tienen, incluso las que derivan de su propio trabajo, como trasladarse a otros lugares, o bien pagar por que les cuiden a los hijos, entre otras.

“Para mí es indignante, los policías ganan más de 4 500 pesos, más un bono de seguridad nacional, más despensas, con un nivel de preparatoria, incluso de secundaria. Y nosotros, ya sea con título, profesional o de maestría, ganamos doscientos pesos más, como que no se vale. Por ejemplo, en el caso de las sentencias, te da 50 pesos cada sentencia y con el descuento te quedan 36 pesos, en el caso de los secretarios de Acuerdo [sic]. Ahí sí no es justo” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“...no es nada que solo yo sepa, lo sabemos todos, no es nada más de este Tribunal o de este estado o de este país. Los sueldos están mal pagados...” (hombre, grupo focal, personal administrativo mandos medios).

“Es cierto y mucho se habla de que no hay mejoramiento de salarios, es cierto, pero muchas veces no depende del pleno que se maneja ahorita. Porque hay un tope en gasto corriente y tú no puedes exceder. No puedes dar dinero a algo a lo que no está destinado. Porque es una cosa de transparencia y legalidad, sobre todo cuando hablas del Tribunal, de legalidad. Quizás hace hablar ante los legisladores y decirles, ‘bueno hay una necesidad en el Tribunal’ (hombre, grupo focal, personal administrativo mandos medios).

“Esa idea que tiene la gente ajena al Tribunal de que ganamos la millonada, la verdad somos de los peor pagados en los poderes del Estado. En la época del gobernador Salomón, él fue el único que nos mejoró salario, inclusive nos mandó unos formatitos para los que quisieran adquirir vehículo. Definitivamente el salario está mal, bueno yo no lo digo por mí, porque por fortuna no está mal mi sueldo, si lo aumentan anualmente, pero los compañeros que tienen un sueldo mínimo, los actuarios, los secretarios de juzgado ¡no hombre como pueden vivir!, ganan lo mínimo, 2,200 pesos” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Ahorita hay una controversia, con los secretarios auxiliares, ya que si eres actuario el escalafón que sigue es de secretario auxiliar; entonces, si vas al siguiente escalafón debes ganar un poquito más, y ganan menos que el actuario, entonces ahí hay una incongruencia...” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Otra molestia que se vincula con la cuestión de los ingresos es el estímulo por puntualidad, que como ya se señaló, por lo bajo de los salarios constituye en una parte importante del ingreso:

“Aquí hay personas que se sostienen porque además hay apoyo, hay prestaciones, el estímulo, todo eso. Hay gente que se lo gana mes con mes y eso ya es parte de su presupuesto. Claro es como dice el compañero, es algo que te pueden dar o no” (hombre, grupo focal, personal administrativo mandos medios).

Además de que se valoran como injustas las normas que rigen el estímulo, como el criterio de que el personal que se incapacita por enfermedad pierde la posibilidad de hacerlo efectivo:

“Nosotros competimos para un estímulo [el de puntualidad], si faltamos lo perdemos. Y pienso que estaría bien que no se pierda por enfermedades. Porque si nos enfermamos, lo perdemos” (hombre, grupo focal, personal administrativo mandos medios).

Además, se percibió que quienes fungen en secretarías de Acuerdos, y más particularmente personal con más de 15 años de trayectoria en el Tribunal, evidenciaban enojo y frustración ante lo que denominaban como “falta de reconocimiento”, lo que en un aspecto tiene que ver con esa falta de ingreso suficiente y por otro lado tiene que ver con la imposibilidad de ascender al siguiente escalón en la jerarquía jurisdiccional, o sea, ser juez o jueza:

“Si tú estás en una actuaría de juzgado y dices ‘¡ah!, voy a tener la oportunidad, hay vacante’, entonces te esmeras y le echas todas las ganas del mundo para irte como actuario [sic] de sala, porque vas a tener un mayor sueldo y resulta que no, no hay ascenso” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Sí, inclusive los actuarios de las salas ganaban más que los actuarios de juzgado, ahorita no, entonces ‘¿para qué oposito y me voy a la sala?, mejor me quedo en el juzgado’; ese sueldo ya no se respetó, cosa que está mal porque no se debe dar un efecto retroactivo en ninguna ley sobre todo si somos impartidores de ‘la Justicia’; en salarios no la hay” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Carrera judicial, ¿cuándo ha existido? Jamás, él lo dijo, y ahí está el choque, carrera de judiciales que suben, suben de un escalafón a otro, nosotros hemos ido desde oficial meritorio, oficial judicial, proyectista, actuario, secretario, y hasta ahí hemos llegado hasta secretario, ha venido gente de afuera, y la carrera judicial ¿dónde quedó?” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Yo tuve la oportunidad [de ser juez] pero llegó un juez, que fue por selección. Me dijeron: bueno hay que apoyarlo, hay muchas cosas que no va a saber y hay que apoyar. ¿Cómo va a ser?, el señor que me ganó en el examen de conocimientos, me ganó en el examen de psicología, me ganó en entrevista con todos los magistrados, ¡cómo me vienen a decir ahora que yo lo tenga que apoyar en muchas cosas que no sabe!, ¡son cuestiones que de plano nos hierven, definitivamente!” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“¡Cómo es posible!, cuando fui a concursar para ser juez me dijeron que [la maestría] ya tenía más de 10 años y por eso no me podían aceptar. Que para que yo concursara para juez tenía que tener una maestría del Poder Judicial que es nueva...” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Otro aspecto en el que se percibe injusticia, es la comparación de ciertas condiciones laborales entre personal jurisdiccional y administrativo, en particular entre los secretarios de Acuerdos y el personal de mandos altos del área administrativa:

“No sucede lo mismo con los cargos administrativos, a ellos [administrativos] no se les debería de ver como servidores públicos, porque ellos no opositan; a veces tienen salarios similares a los aplicadores de justicia; ni el trabajo, ni la responsabilidad es la misma, o sea, a nosotros los trabajadores jurisdiccionales, impartidores de justicia, se nos ponen muchas piedras en el camino y los trabajadores administrativos no necesitan ningún cargo” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Yo soy secretario de un juzgado XX, me voy a las cuatro, cinco de la mañana y a las siete abro un juzgado para hacer modificaciones, porque a alguien se le olvidó por “x” o por “y”. Estamos cumpliendo. Y a gente que tiene un salario estratosférico, le dan todo el tiempo del mundo para que no esté acá y no cumpla con su trabajo, y sin carrera judicial; hay que sopesar lo bueno y lo malo, así como se hacen cosas muy buenas en el Tribunal, hay cosas que no se vale...” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En contraste, como se ha señalado en apartados anteriores, el personal administrativo percibe que se encuentra en desventaja frente al jurisdiccional por cuestiones de mayor capacitación, mayor atención a su trabajo, lo cual es considerado injusto:

“Sí me gustaría hacer hincapié en que se les prepara más en el área jurisdiccional que en la administrativa. No es equitativo en cuanto a la educación o la actualización...” (mujer, grupo focal, administrativa mandos medios).

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

personal administrativo, porque se percibe como secundario y con menos derechos, prestaciones y oportunidades al interior del TSJEC; en tanto que en el caso del jurisdiccional porque percibe que realiza mucho esfuerzo, en medio de muchas presiones, y sin embargo no ve a cambio una retribución equivalente.

Estas percepciones denotan una concepción poco integral de la justicia como valor y, sobre todo, como práctica, pues reflejan una concepción ciega al género, la cual es resultado del amplio desconocimiento de las desigualdades de género y sus expresiones concretas en el Tribunal. 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 la aplicación de la justicia y más bien esta se erige como un valor neutral, lo que se sabe también permea en los procesos y procedimientos judiciales, 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 que interesa destacar que estas concepciones sobre la justicia se deslizan en los discursos y prácticas organizacionales e impiden reparar las desventajas que viven las mujeres como consecuencia de las desigualdades de género. Según 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 proceso conlleva la rendición de cuentas. De suerte que la justicia de género requiere que las mujeres sean capaces de garantizar que se pueda exigir cuentas a quienes detentan el poder en cualquier ámbito (hogar, comunidad, mercado, Estado) de modo que las acciones que limiten el acceso de las mujeres a los recursos o la capacidad para tomar decisiones, sean prevenidas o castigadas. Así, el concepto “justicia de género” contiene un elemento de compensación y restitución, que es consustancial al concepto mismo de justicia.

Esta noción de justicia de género no se encuentra presente en el discurso organizacional del Tribunal. Los efectos de esta ausencia en la vida y la cultura organizacionales se han expresado a lo largo de este capítulo: la persistencia de un modelo masculino de trabajador y de organización, así como de visiones 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.

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

En este sentido, en este apartado 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, las prácticas y las 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 entre el personal con labor jurisdiccional y el personal administrativo. Es fundamental para esta investigación aproximarse al conocimiento de las condiciones laborales desde la perspectiva de género de ambos sectores.

Reclutamiento y contratación

La Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche (2010) establece principios generales que rigen los procesos de ingreso, ascenso y demás cuestiones referidas a regular la conformación del personal de labor jurisdiccional del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche (TSJEC). Todos esos principios son de carácter general y no están explícitamente vinculados a garantizar la igualdad de género (como ya se señaló en el apartado 1 Marco legal y normativo):

“Artículo 142-6. El ingreso, la formación, actualización, promoción y permanencia de los servidores públicos del Poder Judicial se hará mediante el sistema de carrera judicial, el cual se regirá por los

principios de excelencia, profesionalismo, objetividad, imparcialidad, independencia y antigüedad” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche, 2010).

Dentro de esa ley, el esquema denominado carrera judicial señala que dichos procesos aplican para los puestos de “secretario general de Acuerdos del Tribunal Superior de Justicia, jueces de Primera Instancia, jueces menores, secretario de Acuerdos de Sala, secretario auxiliar de Sala, secretario de Acuerdos de Primera Instancia y actuarios” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche, 2010, art. 142-7), sin hacer alusión alguna al resto de los puestos existentes en el Tribunal, en específico los de labor administrativa.

Los requisitos a cumplir por las y los aspirantes a puestos jurisdiccionales están normados en la Constitución del Estado, para los casos de magistrados y jueces, y en la misma Ley Orgánica del Poder Judicial para secretarios y actuarios. Quienes aspiren a puestos de carrera judicial deberán ser ciudadanos mexicanos, gozar de buena reputación y tener título oficial de abogado;²⁸ excepto los secretarios y actuarios de juzgados menores que no están obligados a contar con título de abogado (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche, 2010, art. 70).

Los jueces de Primera Instancia, además, deberán tener al menos 30 años cumplidos al día de su designación, cinco años de experiencia profesional, residir en el estado durante los últimos cinco años y no haber ocupado cargos de elección popular (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche, 2010, art. 49). Los secretarios y actuarios de Primera Instancia cumplirán los mismos requisitos (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche, 2010, art. 52).

Si bien la Ley Orgánica estipula que el ingreso a la carrera judicial se realizará mediante mecanismos de oposición, es necesario ser parte del Tribunal. El TSJEC no cuenta con una normatividad complementaria enfocada a normar el proceso específico de ingreso al Tribunal, pues el Reglamento para llevar a cabo exámenes de evaluación interna para ocupar las plazas del personal adscrito al Poder Judicial del Estado de Campeche (2010) se enfoca en los procesos de ascenso, no en los de ingreso.

²⁸ Los requisitos se encuentran dispersos en la norma: para los jueces menores se hallan en el artículo 85 de la Constitución Política del Estado de Campeche, para los jueces de Primera Instancia en el artículo 84, para el secretario general de Acuerdos, secretario auxiliar o actuario del Pleno en el artículo 22 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche, para los secretarios y actuarios de sala en el artículo 31 y para el director del Centro de Capacitación y Actualización Judicial, puesto administrativo, en el artículo 142-4.

En el ámbito administrativo se ingresa mediante convocatoria pública, según señala el Reglamento para llevar a cabo exámenes de evaluación interna para ocupar las plazas del personal adscrito al Poder Judicial del Estado de Campeche. Las plazas serán ofertadas mediante convocatoria pública (art. 4°). “El primer paso de los [sic] aspirantes será tomar un curso preparatorio (art. 7°)” que según se vio en las convocatorias revisadas depende del puesto a ocupar. Una vez concluido, se evaluará al candidato en dos fases: un examen escrito de setenta y cinco reactivos “con especial énfasis en la ética aplicable a las funciones judiciales” (art. 10 a); y un segundo examen consistente en realizar un proyecto de resolución definitiva para el caso del personal jurisdiccional y, en el caso del personal administrativo, un “escrito que contenga en detalle las funciones sustantivas de la plaza que aspiran a ocupar” (art. 10 c). Ambas pruebas serán calificadas por la Comisión de evaluación (art. 11), integrada en cada convocatoria por el presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche, un magistrado y dos jueces (art. 2°). Dichas evaluaciones se llevarán al Pleno del Tribunal donde se realizará la designación correspondiente.

Sin embargo, no fueron ubicadas convocatorias para el ingreso del personal administrativo.

Es importante agregar que en la normatividad vigente para el ingreso de personal al Tribunal, tanto administrativo como jurisdiccional, no se ubicó ninguna acción afirmativa a favor de las mujeres.

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

Asimismo, la Recomendación general No. 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”* (artículo 5°).

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

La falta de normatividad para el primer ingreso al Tribunal al puesto más bajo de la estructura jurisdiccional, se refleja en la inexistencia de convocatorias con ese fin. No obstante, sí existe un mecanismo de entrada de personal al Tribunal que está centrado en la promoción de personas que colaboran voluntariamente en la institución bajo la figura de *“meritorio”* (sic). La práctica de ingreso vía meritorio está tan normalizada en el Tribunal que se cuenta ya con una norma para su ingreso y para decantar cuáles de ellas o ellos ocuparán una plaza una vez que exista alguna disponible. Personas que colaboran bajo esta figura hoy en día tienen como característica ser estudiantes de licenciatura, realizar estancias en el área que el Tribunal le asigne hasta por el tiempo que estén matriculados en su escuela y sin remuneración económica. El mecanismo que opera para ingresar como meritorio consiste en que la o él interesado deberá solicitar su inscripción y el Tribunal le aceptará según la disponibilidad de espacios; estará un mes a prueba antes de ser inscrito/a definitivamente bajo esa figura y deberá cumplir con ciertas normas de actuación, respecto de horario, uso de instalaciones, etc. (Acuerdo 02/10-2011 del Pleno del Tribunal Superior del Estado de Campeche).

Los mecanismos que se siguen para habilitarlos en esa figura refieren a cursos y aplicación de exámenes. Conforme a los resultados de los mismos, a su desempeño, a la disponibilidad de plazas y al tiempo que hayan colaborado en esa modalidad, es que se les ofrece una plaza interina o definitiva: *“...se maneja una lista que se entrega todos los lunes al Pleno, la misma incluye cuándo fue su fecha de ingreso, qué exámenes presentaron, también si el meritorio ha cubierto interinatos”* (mujer, entrevista, dirección de personal).

Cabe señalar que este proceso es el mismo para ingresar a áreas jurisdiccionales o administrativas: *“Toman los mismos [cursos], los [sic] llaman por grupos a tomar los cursos y a todos se les capacita”* (mujer, entrevista, Dirección de Personal).

Como su nombre lo indica, dicho personal hace meritos, gana “puntos”, durante un periodo que en ocasiones puede ser superior a tres años, para ser contratado por el Tribunal en el puesto más bajo de la estructura tanto jurisdiccional como administrativa:

“[Se ingresa por] una designación a veces directa. Eso lo maneja el Pleno: hay una propuesta, por ejemplo, en algún área que haya plaza para intendente se toma en cuenta a la gente de apoyo, al meritorio, y es quien sube” (mujer, entrevista, Recursos Humanos).

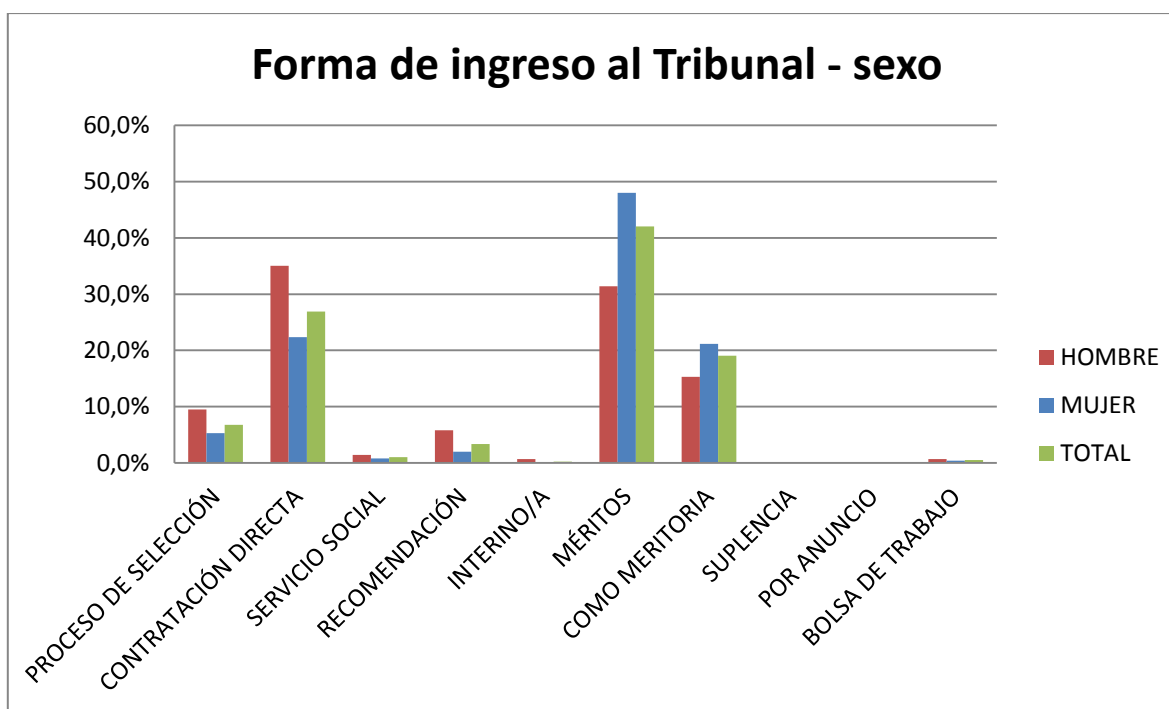
En el área jurisdiccional la figura de auxiliar judicial constituye el escalafón más bajo, el cual si bien no forma parte de la carrera judicial de acuerdo a la Ley, sí forma parte del personal de esa área y para los efectos de este análisis resulta relevante dado que constituye la antesala formal para ingresar a la carrera judicial, toda vez que solo aquel personal que se desempeñe bajo la figura de auxiliar judicial es elegible para aspirar a ocupar el cargo de actuario (sic), primer nivel formal de dicha carrera. Así lo sancionan convocatorias para ocupar ese tipo de puesto: “Los interesados en ocupar la plaza vacante de actuario o notificador adscrito al Juzgado de Ejecución, deberán encontrarse en la siguiente categoría de la carrera judicial: auxiliar judicial” (Concurso para ocupar plazas vacantes, 24 de octubre de 2011).

En el caso del área administrativa, el tema es mucho más confuso al no haber un escalafón establecido en la ley, situación que no ha impedido que la figura de meritorio sea también una de las vías de ingreso a esta área, junto con la contratación directa que se verá más adelante.

Al ser la vía más común de ingreso, existe una cantidad importante de personas interesadas en colaborar bajo esta figura dentro del Tribunal. Ante esta situación el Tribunal ha decidido dejar de aceptarlos por lo que resta del año (2011): *“A partir del mes de octubre-noviembre del año pasado ya no se están aceptando meritorios”* (mujer, entrevista, Recursos Humanos).

Como se constata a través de la encuesta aplicada, el ingreso por vía de la figura de meritorio es mayoritario en el Tribunal, ya que 61% del personal así lo reporta. Destaca que casi 70% de las mujeres que en la actualidad laboran en el Tribunal hayan ingresado por esta vía, en tanto cerca de 47% de los hombres ingresó de esa forma. En contraste, la segunda forma más socorrida de entrada al Tribunal, la contratación directa (26.9%), ha sido una vía para que los hombres (35%), más que las mujeres (22.4%), entren al Tribunal.

Gráfica 14



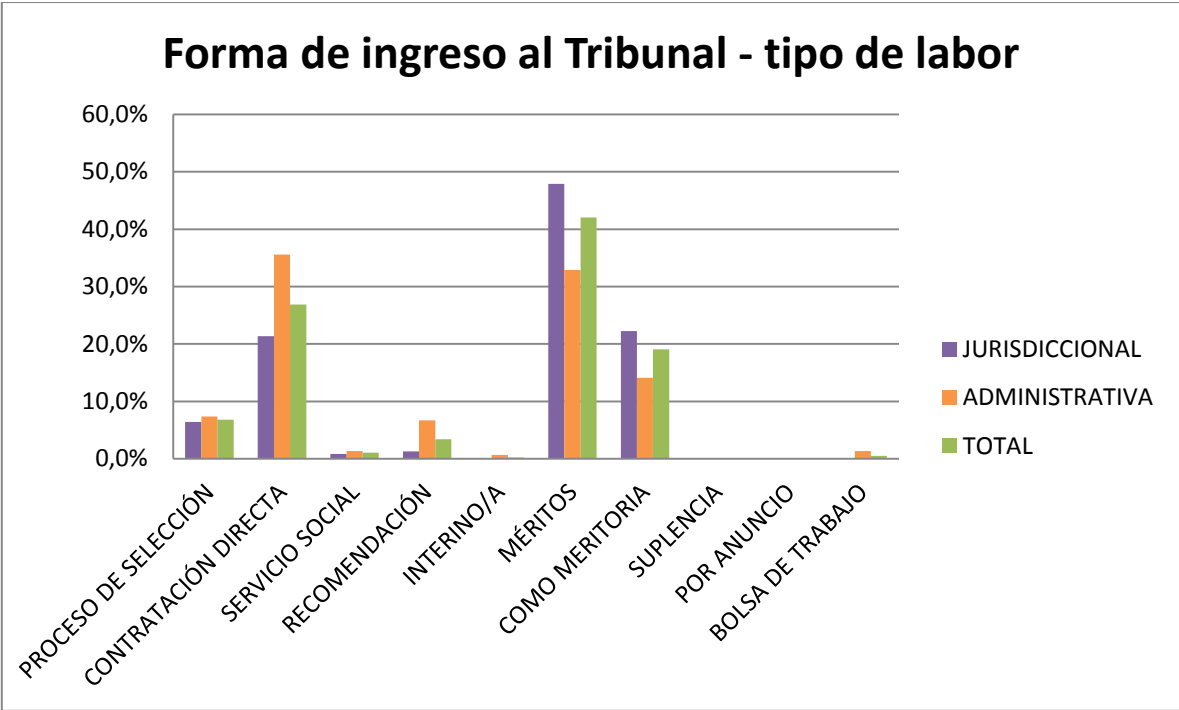
Una hipótesis del equipo investigador respecto de por qué el ingreso mayoritario de mujeres se da bajo la modalidad de meritoria es que se debe a la posición que ocupan en la división sexual del trabajo. Antes de pasar a exponer esto es importante aclarar que la decisión de que los meritorios deban estar matriculados en alguna escuela de nivel universitario es relativamente nueva, y de hecho no fue vigente para la mayoría del personal que refiere en la encuesta que entró como meritorio, pues anteriormente entraban como meritorio personas que eran estudiantes, pero podían egresar y seguir realizando esa labor por varios años más

A partir de la vigencia de un orden de género que se documenta a lo largo de este diagnóstico y que se expresa en la división de obligaciones entre la mujer y el hombre, en la cual ella tiene como rol principal el cuidado de las y los hijos y la atención de las necesidades del hogar, en tanto ellos asumen el rol de proveedores, es que las mujeres cuentan con más tiempo y legitimidad (ante sí mismas, su pareja, familia, comunidad e incluso la institución) para habilitarse como meritorias durante periodos más largos que los hombres, pues cuentan con esa licencia social que les permite desarrollarse profesionalmente sin recibir pago a cambio, ese no es su rol principal, en contraste con los hombres quienes no pueden permitirse estancias largas sin ingreso, aun y cuando le signifique una oportunidad de práctica profesional y una oportunidad a futuro.

Esta forma de ingreso ha funcionado sobre todo en el caso del personal jurisdiccional, donde de acuerdo con la encuesta 70.1% así lo hizo, siendo ligeramente más las mujeres (64%) que ocuparon esa vía que los hombres (60 por ciento).

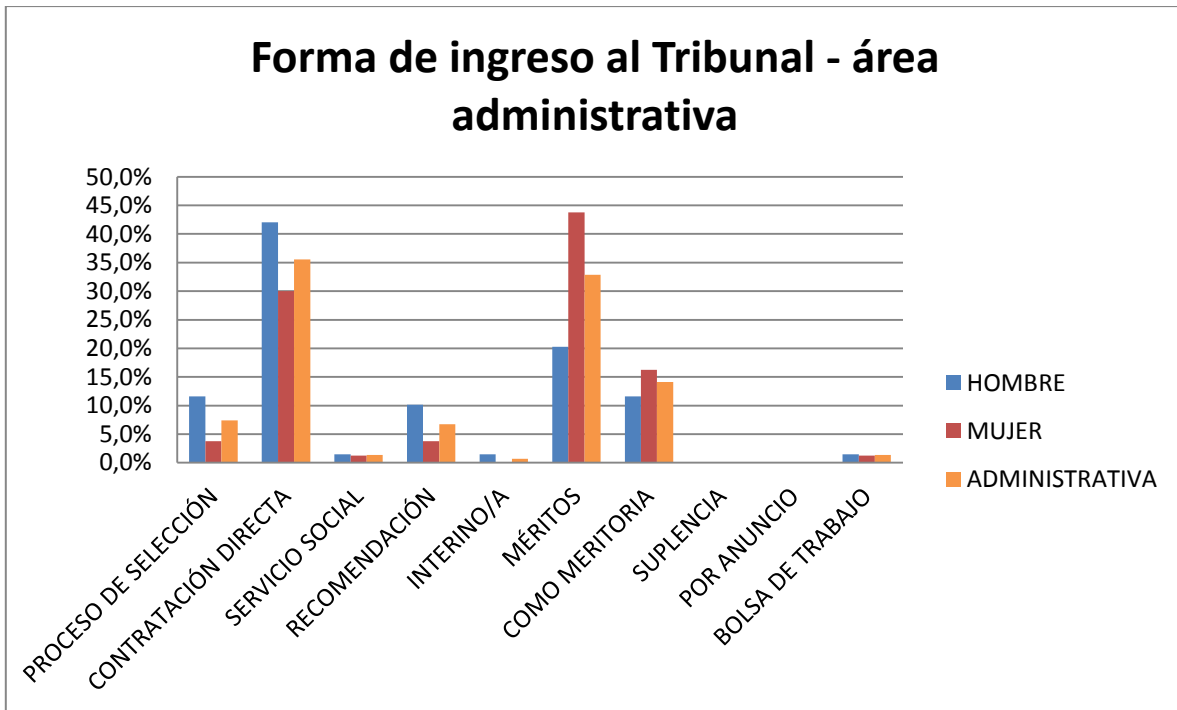
En las áreas administrativas también ha ingresado la mayoría del personal actual por vía de meritorios, aunque en una proporción significativamente menor (47%), y destaca que las mujeres lo hayan hecho en una proporción mucho mayor que los hombres (60% vs. 31.9 por ciento).

Gráfica 15



Los hombres entran en mayor proporción que las mujeres en áreas administrativas, existe una diferencia muy importante (30% vs. 13%), y se da sobre todo en labores que por tradición desempeñan ellos (mantenimiento, vigilancia, mensajería o choferes, por ejemplo), y además donde además no opera la figura de meritorio, pues para su desempeño no requiere de estudios universitarios.

Gráfica 16

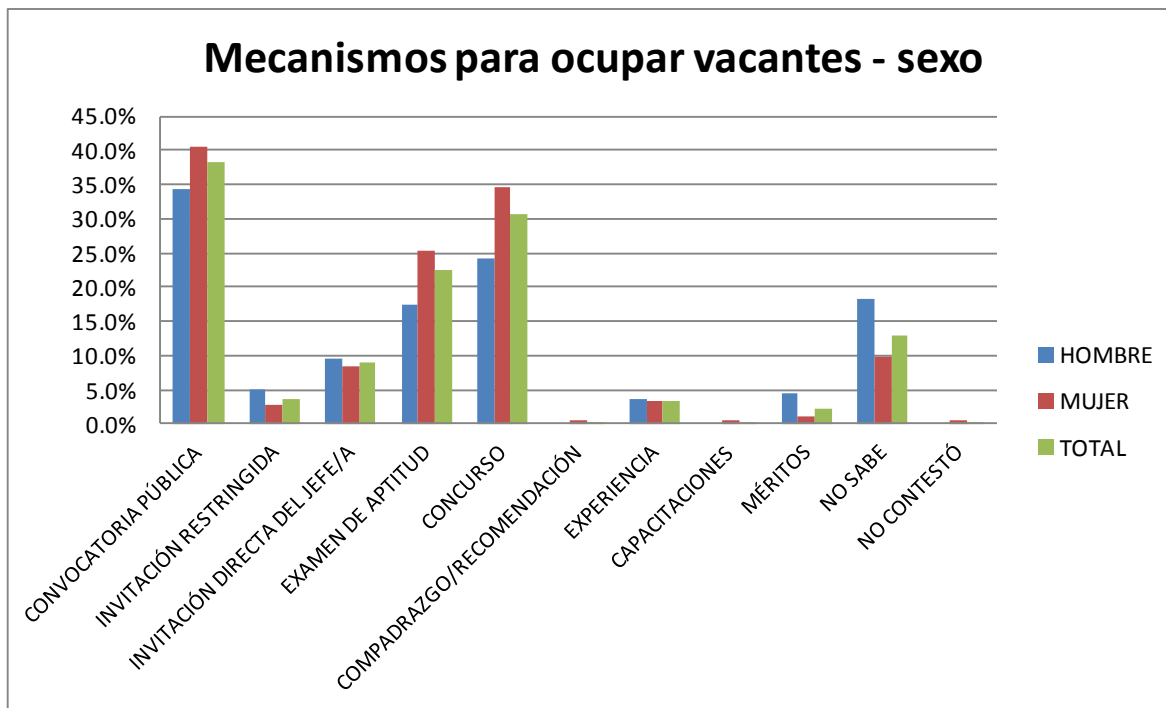


En parte esto ha llevado a configurar una organización compuesta en su mayoría por mujeres, tanto en su área jurisdiccional como en la administrativa; las áreas donde los hombres son mayoría son de servicios generales, en funciones que por tradición ejecutan personas del sexo masculino.

Esto explica, en parte, el que hoy en día en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche haya más mujeres que hombres; aunque también lo explica que desde tiempo atrás los hombres dejaron de buscar horizontes en la institución, como se ha hecho referencia en el apartado 3 Valores y códigos organizacionales.

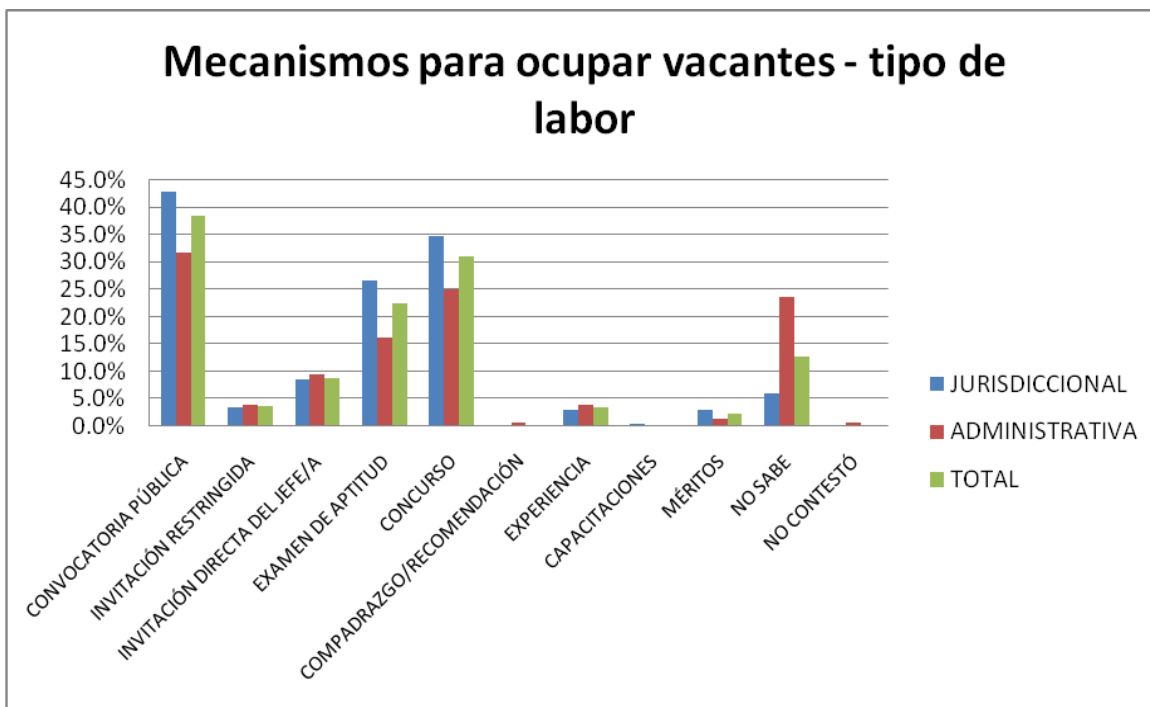
La percepción generalizada en el Tribunal es que se siguen mecanismos transparentes y que un porcentaje casi nulo ingresa por medios que se consideran arbitrarios, como el *compadrazgo* o la *recomendación*. El mecanismo más común para ocupar una plaza es, de acuerdo con la encuesta, la convocatoria pública (40.7%), seguida del concurso (34.6%) y el examen de aptitud (25.2 por ciento).

Gráfica 17



Cabe subrayar que en los tres mecanismos principales, el ámbito jurisdiccional queda por encima del administrativo, y se observa en los tres casos una diferencia importante de alrededor de 10 puntos porcentuales; sin embargo, no se modifica el orden de menciones de mecanismos, sino que esta diferencia se explica en que más de 20% del personal administrativo afirmó no saber cuáles son los mecanismos más comunes para ocupar vacantes. Fueron, los hombres de dicha área quienes marcaron dicha tendencia.

Gráfica 18



Mientras en el ámbito jurisdiccional no hay diferencias relevantes entre sexos, si aparecen en el ámbito administrativo. Ahí las mujeres tienen una diferencia de entre ocho y 10 puntos porcentuales en los tres mecanismos más citados (convocatoria, concurso y examen de aptitud). Pero la principal diferencia es que un alto porcentaje de hombres (más de 30%) no saben qué mecanismos se usan para ascender en su área, mientras que la mitad de las mujeres reportan la misma respuesta.

Gráfica 19



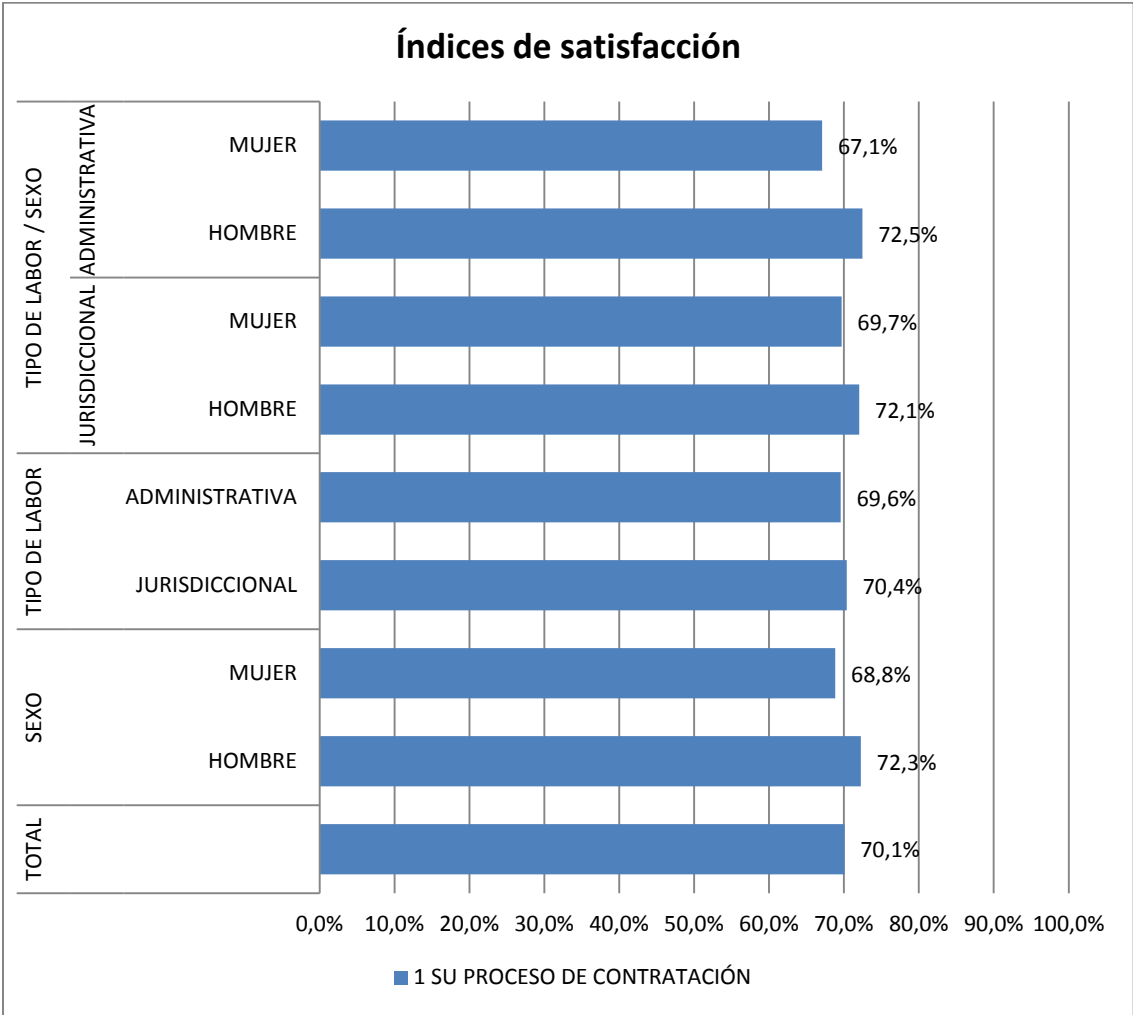
En concordancia con los procesos mencionados como más comunes para ocupar plazas en el Tribunal, el personal consideró que los criterios importantes son *el nivel de estudios, los estudios y la experiencia profesional*, los cuales se corresponden con una organización plenamente institucionalizada apegada a criterios impersonales y, por el contrario, mencionó en últimos lugares criterios como *ser recomendado o recomendada por alguien influyente*; o bien, *ser hombre*, los cuales apuntan a formas de ingreso informales, personalistas y discriminatorias. Es importante destacar que hay una concordancia entre hombres y mujeres, así como por tipo de labor desempeñada en cuanto al orden de los aspectos señalados en todo el Tribunal.

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	5	5	5	5	4	5	5	4	4
B)NIVEL DE ESTUDIOS	1	1	1	1	1	2	1	1	1
C)EXPERIENCIA PROFESIONAL	3	3	3	3	3	3	3	4	3
D)CONOCIMIENTOS	2	2	2	2	2	1	2	2	2
E)HONRADEZ	4	4	4	4	5	4	4	3	5
F)SER MUJER	7	8	7	7	7	7	7	8	7
G)SER HOMBRE	8	7	8	8	8	7	8	7	8
H)SER RECOMENDADO/A DE ALGUIEN INFLUYENTE	6	6	6	6	6	6	6	6	6

Tal vez por su acuerdo con los mecanismos de ingreso, que fortalecen un esquema basado en el mérito, es que el personal muestra un índice de satisfacción aceptable en cuanto a su proceso de contratación. En una escala de cero a cien, donde cero es nula satisfacción y cien es plena satisfacción, el personal califica su satisfacción con respecto de su proceso de contratación con un índice de 70 puntos, los hombres muestran un índice de satisfacción ligeramente mayor que las mujeres, aunque no se encuentra una diferencia significativa.

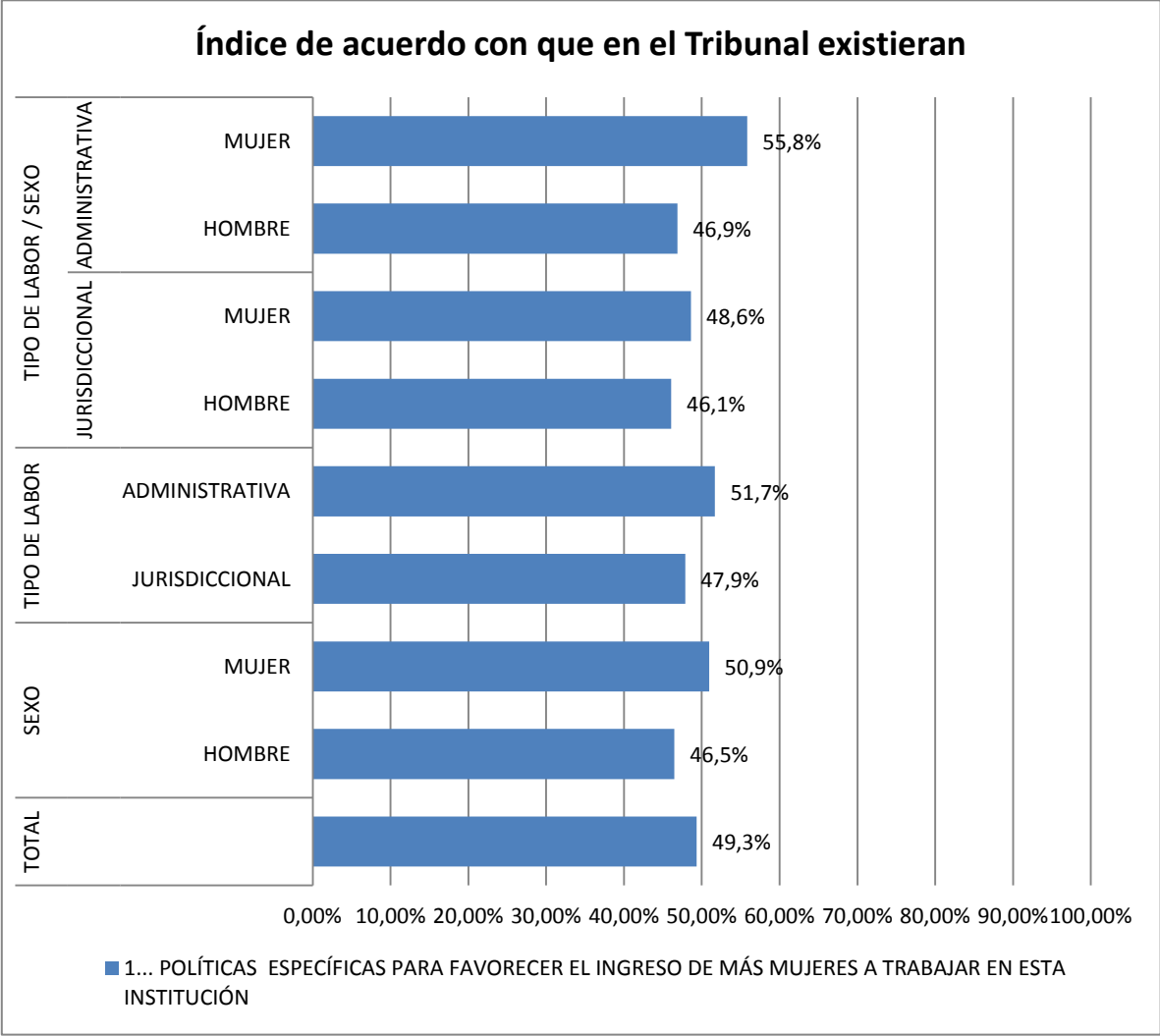
Gráfica 20



Como se señaló al inicio de este apartado, en la normatividad vigente para los procesos de reclutamiento y contratación de personal no se identifican acciones afirmativas a favor de las mujeres. Y algo que se vincula con lo anterior es que en la encuesta el personal mostró un índice de acuerdo de 50 puntos con la posibilidad de que existan políticas específicas que favorezcan el

ingreso de más mujeres a trabajar en la institución, lo cual evidencia que existen opiniones divididas al respecto. Para las mujeres dicho índice de acuerdo aumenta muy ligeramente, en especial entre las mujeres del personal administrativo (55.8%) que adelantan por casi diez puntos porcentuales a los hombres de su área (46.9 por ciento).

Gráfica 21



Parte de este rechazo a las acciones afirmativas está asociado a percepciones que se ubicaron en los grupos focales y de las cuales se ha dado cuenta en el apartado 3 Valores y códigos organizacionales, pero aquí se ahondará un poco. En primer lugar, se asocia la igualdad a una cuestión numérica y en vista de que en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche es mayoritario el personal femenino se considera que la igualdad se ha alcanzado: “...son las que

tienen los mejores puestos, uno que otro varoncito, pero la mayoría son mujeres” (hombres, grupo focal, administrativos operativos).

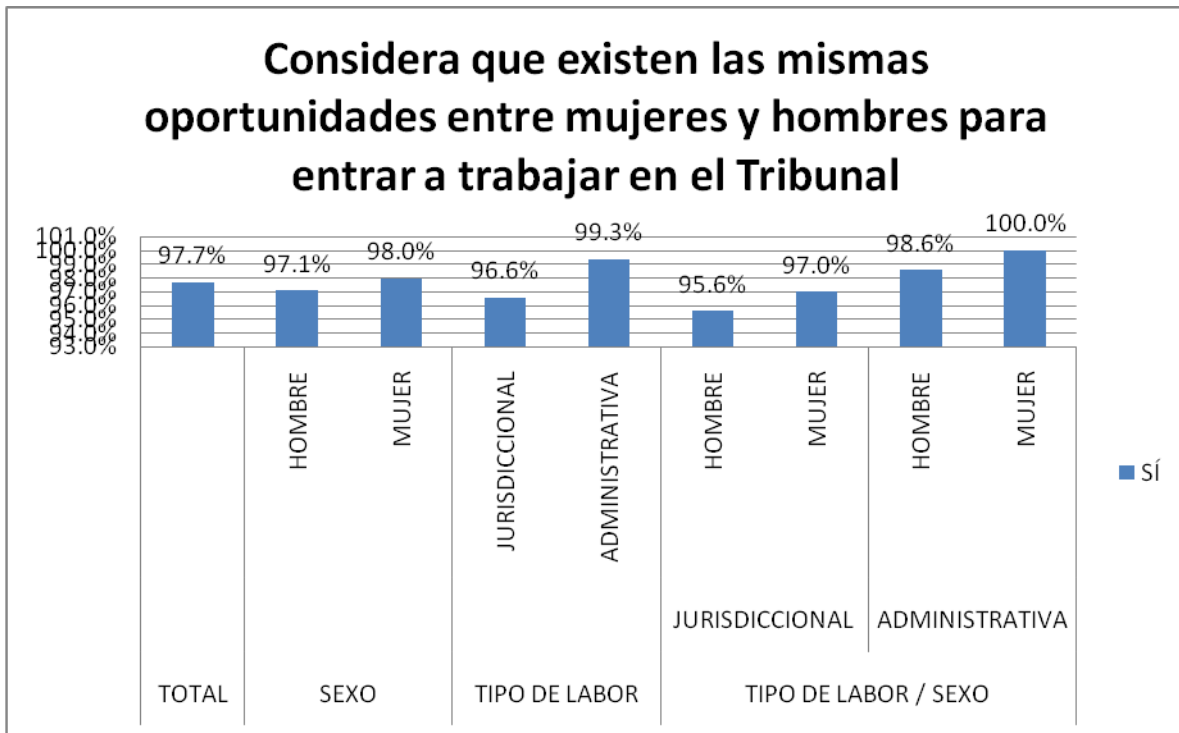
En segundo lugar, aparece una visión maniquea que considera que las acciones afirmativas, al plantear un trato desigual, son una forma de discriminación y no hay lugar para ellas; sin reparar en que se tratan de formas de discriminación positiva que buscan revertir situaciones discriminatorias por género. En este segundo aspecto es interesante la alta legitimidad con la que cuentan los procesos formales ciegos al género que dominan en el Tribunal:

“... yo, por lógica, entiendo que se creó la escuela judicial para capacitar al empleado judicial sin distingos de género” (hombres, grupo focal, personal jurisdiccional).

Tal vez no se valora la importancia de las acciones afirmativas para el ingreso femenino, porque no se alcanza a ver que son un aspecto a considerar para el ingreso a las distintas áreas del Tribunal, y que asegura condiciones de igualdad de acceso para las mujeres en todo momento, pues es reconocido que esta situación de más mujeres en el Tribunal es un fenómeno nuevo, si se analiza en perspectiva histórica.

En concordancia con la consideración de que ser mujer u hombre es irrelevante para ingresar al Tribunal, casi la totalidad del personal (97.7%) considera que existen las mismas oportunidades entre mujeres y hombres para entrar a trabajar en el Tribunal. Esta percepción de igualdad casi no varía entre las distintas áreas y sexos.

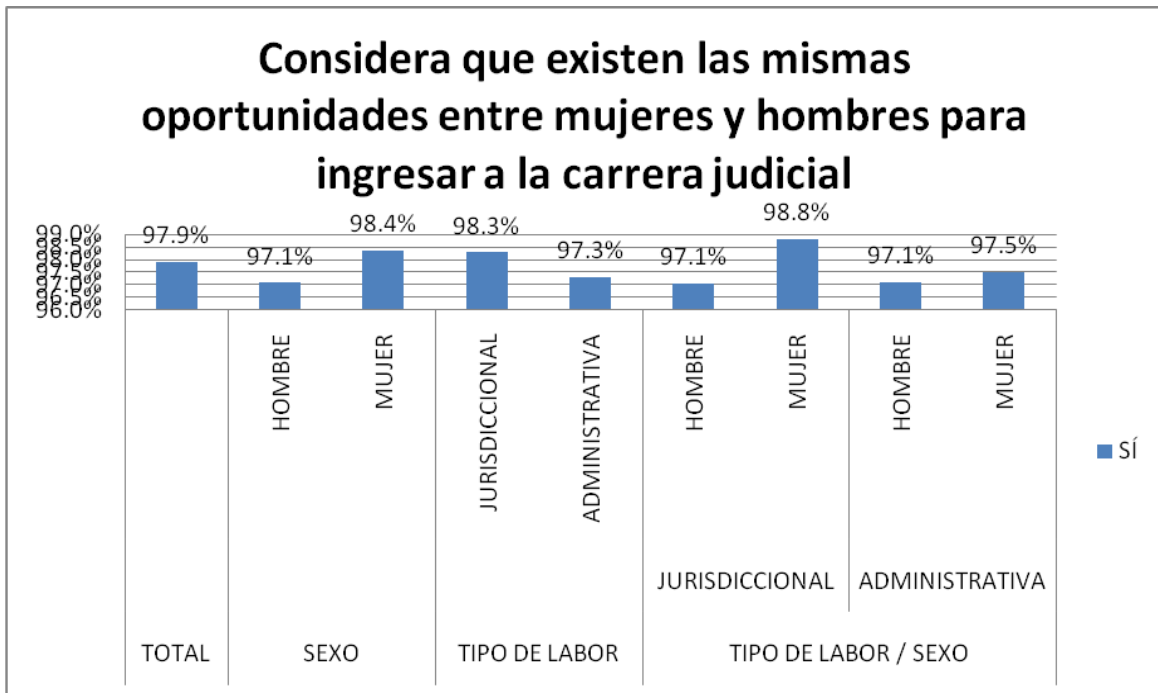
Gráfica 22



La misma percepción se reafirmó en los grupos focales: *“Es igual, en el Tribunal es igual, es accesible tanto para hombres y mujeres y hay una plantilla de meritorios por ahí, que es donde se inicia”* (grupo focal, mujer, jurisdiccional).

La misma situación se presenta en la percepción de igualdad para ingresar en la carrera judicial. De acuerdo con la encuesta aplicada, el porcentaje total de personal que considera que existen las mismas oportunidades entre mujeres y hombres para ingresar a ella es de casi 98%, sin presentar variaciones importantes al analizar las respuestas por tipo de labor o por sexo.

Gráfica 23



Como se señaló en el apartado 3 Valores y códigos organizacionales, en el discurso del personal expresado en los grupos focales priva 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 prevalece la percepción de que las medidas afirmativas son innecesarias porque ya existe paridad en la distribución de los puestos y no hay prácticas discriminatorias que impidan el acceso de mujeres.

Promociones y ascensos

La normatividad para los ascensos del personal jurisdiccional, contemplada en la carrera judicial, se encuentra en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado (2010), la cual establece principios generales que regulan el ascenso del personal de carrera judicial. Ninguno de estos principios está explícitamente vinculado a garantizar la igualdad de género (art. 142-6, ya citado).

El Reglamento para llevar a cabo exámenes de evaluación interna para ocupar las plazas del personal adscrito al Poder Judicial del Estado de Campeche (2010) se enfoca en regular el proceso de ascenso dentro del Tribunal; sin embargo, no define explícitamente los criterios que deberán

ser considerados, sino que establece los procesos y se sobreentiende que el ascenso se dará de acuerdo con los resultados en los exámenes. Tampoco establece una periodicidad para que se publiquen convocatorias, quedando sobreentendido que estas se realizarán cuando haya una vacante.

El mismo Reglamento aplica tanto para personal jurisdiccional como administrativo, pues si bien marca algunos requisitos o procesos distintivos por área, en general se habla de ambas a la vez. La principal diferencia radica que entre los requisitos solicitados para las plazas jurisdiccionales se deberá contar con la maestría en Derecho Judicial otorgada por la Escuela Judicial del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche o alguna otra si es anterior a 2009:

“Para aspirar a plazas jurisdiccionales el sustentante deberá presentar constancia de haber cursado o estar cursando la maestría en Derecho Judicial otorgado por la Escuela Judicial del Estado de Campeche, o constancia de haber cursado o estar cursando algún otro estudio de posgrado impartido por institución oficial hasta el año dos mil nueve” (art. 9 e).

Es importante recalcar que ninguna otra maestría iniciada después de 2009 se tomará en cuenta para los procesos de carrera judicial:

“Hasta antes del 2009 todas las maestrías realizadas son válidas. En 2010 salió la convocatoria para la tercera generación, o sea, los servidores judiciales tuvieron la oportunidad de acceder a la maestría y estudiarla por eso es que a partir del 2010 se empieza a manejar como uno de los requisitos” (entrevista, mujer, Escuela Judicial).

Esta situación ha generado, según la persona encargada de la Escuela Judicial, tanto inconformidad como apoyo:

“Hubo cierta inconformidad. Para quienes estudiaron la maestría mucho optimismo, vieron una retribución a todos sus esfuerzos a lo largo de dos años. Porque mucha gente decía ‘bueno, de que sirve que estudie una maestría si al final de cuentas voy a tener las mismas posibilidades que alguien que no tenga una maestría’, entonces la mayoría lo tomó con mucho positivismo” (entrevista, mujer, Escuela Judicial).

La medida tiene efectos positivos y negativos. De sus efectos positivos debe destacarse: uniformizar los conocimientos necesarios para los trabajos del Tribunal y las posibilidades de implementar medidas que permitan a los servidores públicos conciliar su trabajo con los estudios. Entre los efectos negativos: cerrar el paso para que los servidores judiciales consideren otras opciones que podrían ser mejores en cuanto a nivel académico, no conocemos el reconocimiento que tiene hacia fuera del Tribunal la maestría y cuánto facilita al funcionario ingresar a otro grado en caso de desearlo. Estos últimos factores implican que el personal, quizá, tenga pocas oportunidades hacia fuera del Tribunal; anclándolo al mismo.

El proceso de ascenso dentro del Tribunal, tanto en áreas jurisdiccionales como administrativas, es establecido en el Reglamento para llevar a cabo exámenes de evaluación interna para ocupar las plazas del personal adscrito al Poder Judicial del Estado de Campeche (2010). A continuación se brinda un breve resumen de dicho proceso.

Las plazas serán ofertadas mediante convocatoria pública (art. 4°). El primer paso de los aspirantes será tomar un curso preparatorio (art. 7°) que, según se vio en las convocatorias revisadas, depende del puesto a ocupar. Una vez concluido, se evaluará al candidato en dos fases: un examen escrito de setenta y cinco reactivos “con especial énfasis en la ética aplicable a las funciones judiciales” (art. 10, a); y un segundo examen consistente en realizar un proyecto de resolución definitiva para el caso del personal jurisdiccional y, en el caso del personal administrativo, un “escrito que contenga en detalle las funciones sustantivas de la plaza que aspiran a ocupar” (art. 10, c). Ambas pruebas serán calificadas por la comisión de evaluación (art. 11), integrada en cada convocatoria por el presidente del Tribunal, un magistrado y dos jueces (art. 2°). Dichas evaluaciones se llevarán al Pleno del Tribunal donde se realizará la designación correspondiente.

Esta normatividad coincide con las convocatorias para las áreas jurisdiccionales, aunque en ellas, además de las evaluaciones mencionadas, se hará una evaluación curricular previa a la designación (Concurso para ocupar plazas vacantes, 24 de octubre de 2011). Respecto al área administrativa, a pesar de estar implícito en el reglamento que seguirá el mismo proceso, no se ubicaron convocatorias.

Todo parece indicar que estos mecanismos son cumplidos y conocidos en el Tribunal, pues, de acuerdo con la encuesta aplicada, el personal mencionó como los mecanismos más comunes para ascender en el Tribunal: por concurso con casi 60%, por examen individual de aptitud con 33%, por carrera profesional con un porcentaje arriba de 18% y por decisión del o la supervisora con 9%. Se observa que los tres primeros mecanismos (concurso, examen individual y carrera profesional) pueden ser confundidos con el procedimiento descrito arriba. Llama la atención que 9% del Tribunal haya mencionado la decisión del superior como mecanismo usado, cuando el mismo no está contemplado oficialmente.

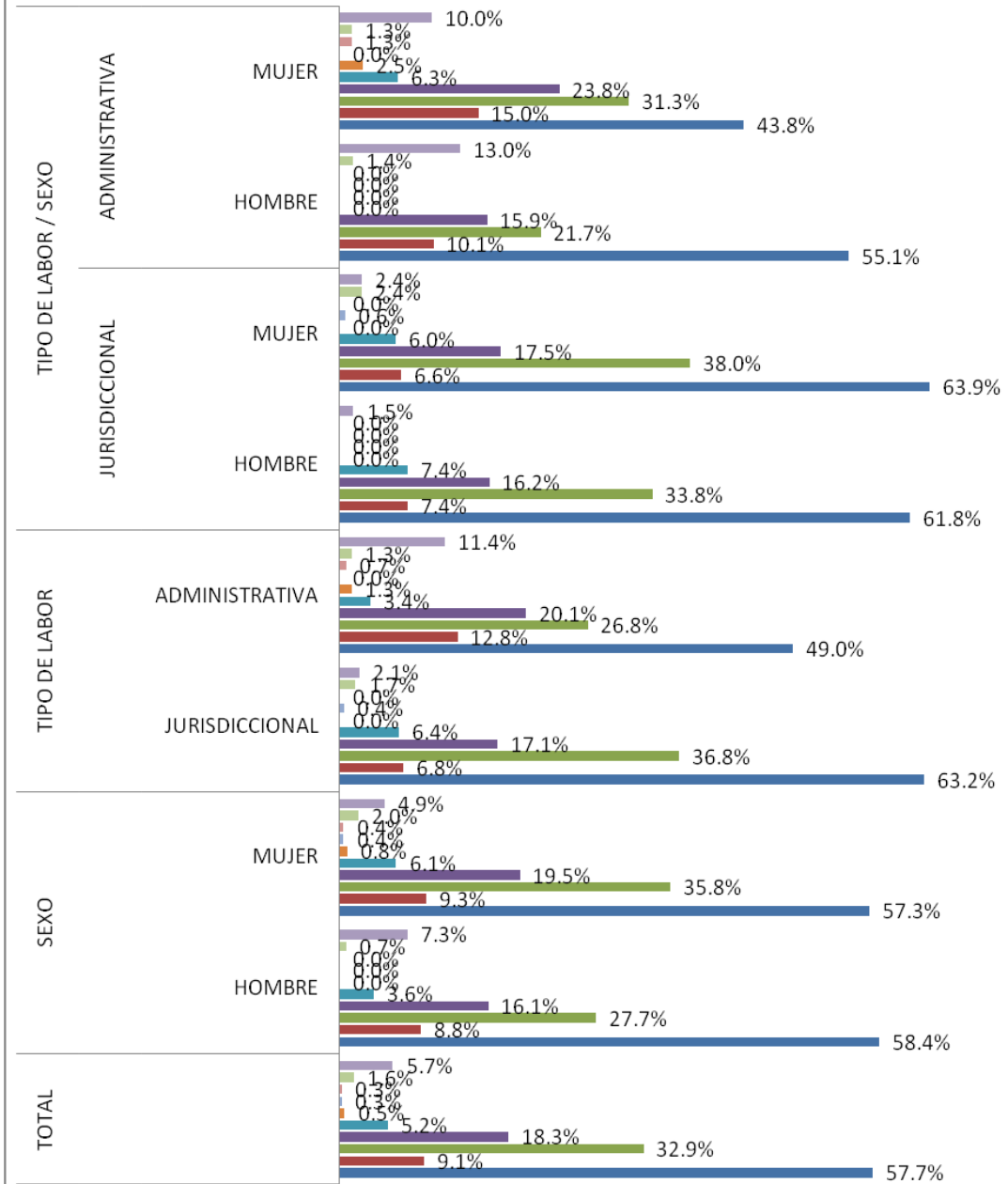
No se ubicaron diferencias importantes entre las respuestas de hombres y mujeres, pero sí entre las respuestas del personal jurisdiccional y administrativo. En el área administrativa 49% está de acuerdo en que el primer mecanismo para ascender en el Tribunal es el concurso, mientras que en el área jurisdiccional el porcentaje es de 63.2%, una diferencia importante de alrededor de trece puntos porcentuales. El segundo mecanismo señalado en el área administrativa es el examen individual por aptitud, con casi 27%, mientras que en el área jurisdiccional el porcentaje es de casi 37%, una diferencia entre ambas de diez puntos porcentuales. Se observa una prevalencia de los mecanismos, en principio, más transparentes y meritocráticos en el área jurisdiccional; pues si bien en el área administrativa no se modifica el orden de las respuestas, los porcentajes de estas son sensiblemente más bajos. Esto último se explica porque esta área acumula un mayor porcentaje de dos respuestas: por decisión de la o el supervisor (12.8%) y no sabe (11.4%). Ambas respuestas, si bien no mayoritarias, sí reflejan una discrecionalidad en los procesos de ascenso del personal administrativo.

Otro dato relevante es que entre el personal administrativo más de 10% no sabe cuáles son los mecanismos de ascenso; lo que refuerza la imagen de opacidad en esta área.

Gráfica 23

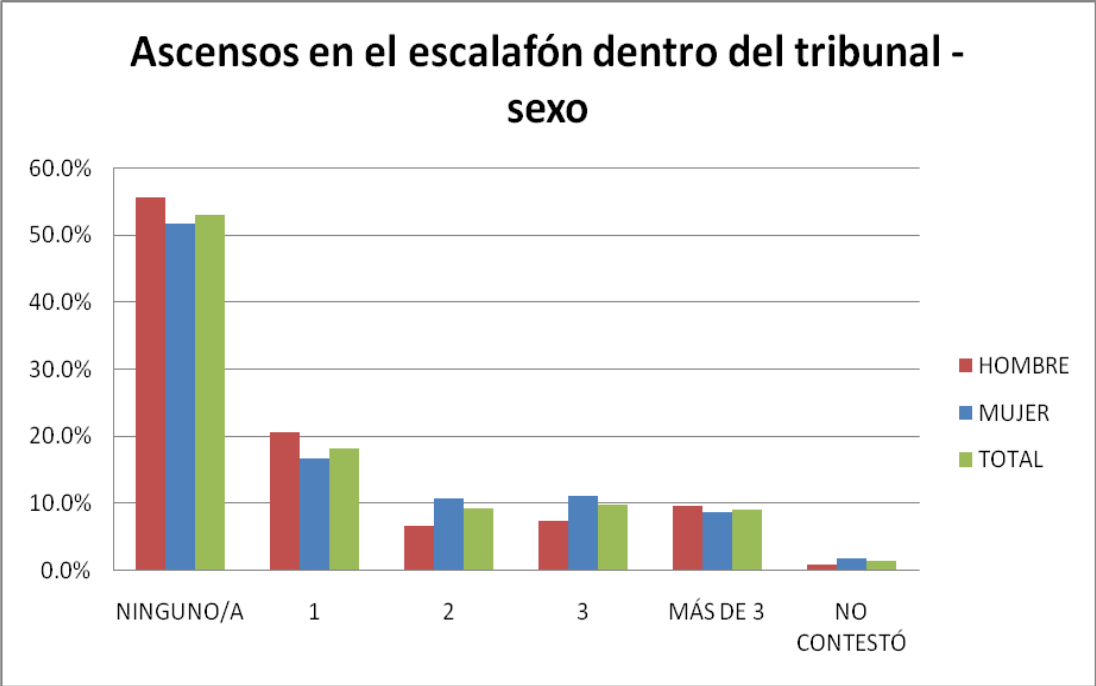
Mecanismos para ascender en el Tribunal

- NO SABE
- CONVOCATORIA
- RECOMENDACIÓN
- POR CARRERA PROFESIONAL
- POR DECISIÓN DE LA O EL SUPERVISOR
- EXPERIENCIA
- ANTIGÜEDAD
- POR ESCALAFÓN
- POR EXAMEN INDIVIDUAL DE APTITUD
- POR CONCURSO



El Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche refleja una baja movilidad laboral, la mayoría del personal del Tribunal, lo refleja la encuesta, no ha tenido ningún ascenso en su carrera, el 53%.²⁹ Por otro lado, 18% ha tenido un ascenso y 9% dos y tres ascensos. No se encontraron diferencias significativas por sexo.

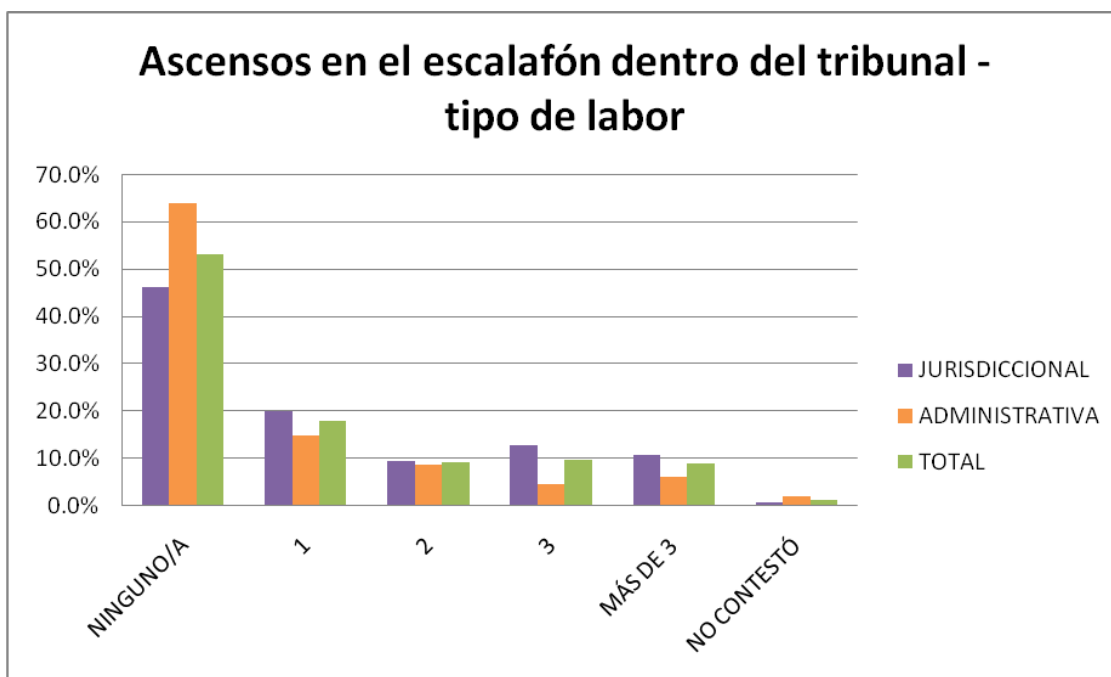
Gráfica 24



Sin embargo, entre los dos tipos de labor se ubicaron diferencias importantes. Pues dentro del personal de la labor administrativa 63% no ha tenido nunca un ascenso, contra 46% que no lo ha tenido en la labor jurisdiccional. El que haya menos ascensos entre el personal administrativo permite entender porqué con mayor frecuencia es el que desconoce los mecanismos de ascenso.

²⁹ Esta situación cobra mayor fuerza al notar que 55.9% del personal encuestado tiene más de diez años de laborar en el Tribunal.

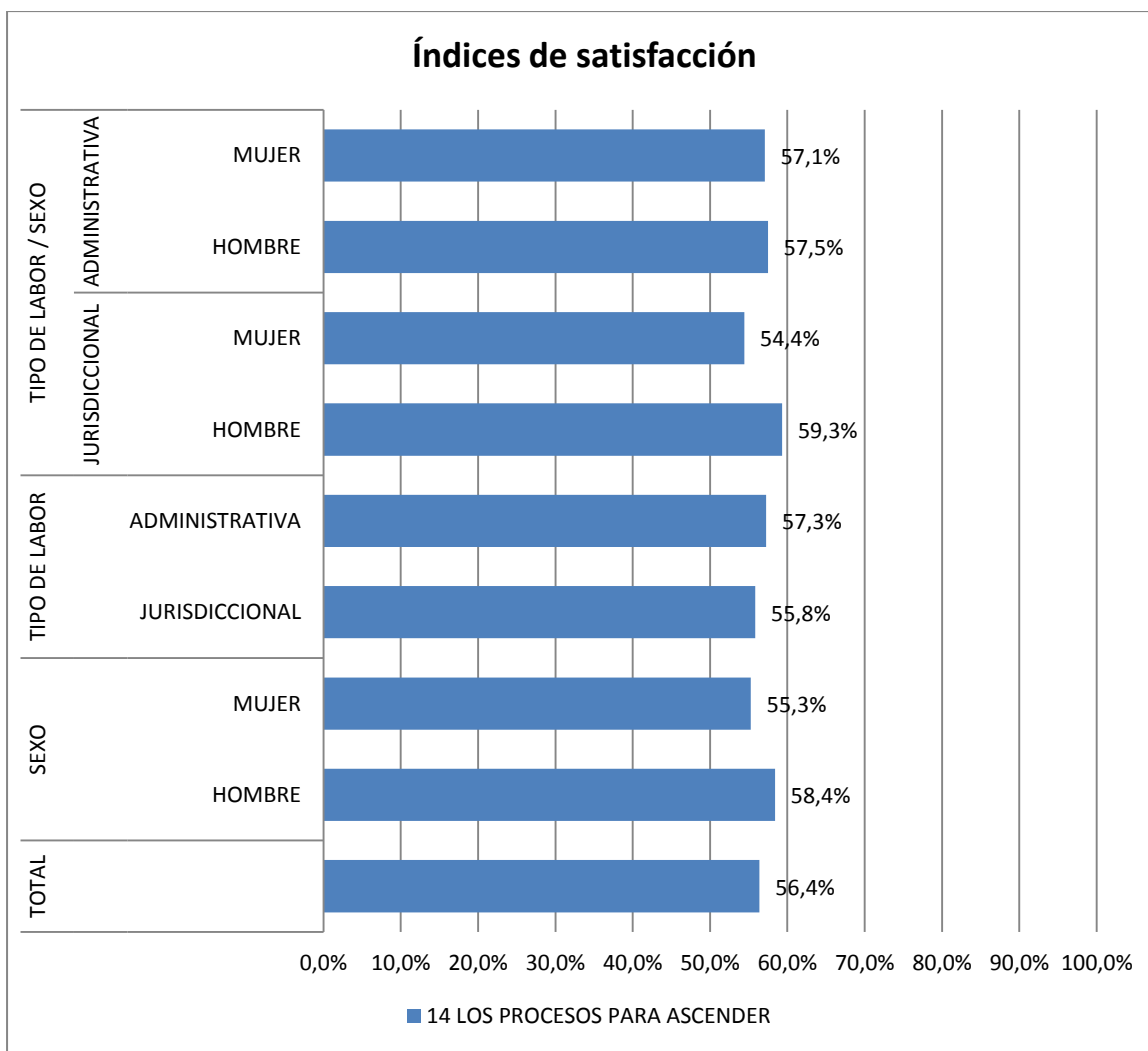
Gráfica 25



Dada la claridad en la norma y la preeminencia de mecanismos democráticos, la satisfacción del personal jurisdiccional con los procesos de ascenso se califica de regular. En una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es plena satisfacción, el personal califica su satisfacción respecto a los procesos de ascenso con un índice total de 56.4%. Por sexo son los hombres quienes muestran un índice de satisfacción mayor que el de las mujeres, tanto en general como dentro de cada adscripción, aunque en ninguno de los casos la diferencia entre ambos es significativa.

No se observan diferencias significativas según el área de adscripción del personal. Esto llama la atención a la luz de la menor claridad de los procesos de ascenso del personal administrativo.

Gráfica 26



Las razones para que la satisfacción con los procesos de ascenso no sea alta varían, al parecer, según el área de adscripción. Entre el personal jurisdiccional el ascenso se da a partir de la carrera judicial, aunque hay cierta impresión de que la carrera judicial no se cumple:

“... carrera judicial ¿Cuándo ha existido? Jamás. [...] Nosotros hemos ido desde oficial meritorio, oficial judicial, preventista, actuario, secretario y hemos llegado hasta secretario, pero ha venido gente de afuera y la carrera judicial ¿Dónde quedó?” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Por otro lado, a pesar de que legalmente el personal administrativo también asciende bajo convocatoria, en la práctica no logra ser del todo claro. Lo cierto es que para los administrativos la

capacitación es un tema secundario y los ascensos son menos posibles.³⁰ Esta tendencia es marcadamente más clara entre el personal operativo, lo cual los hace sentir en situación de desventaja respecto a los jurisdiccionales.

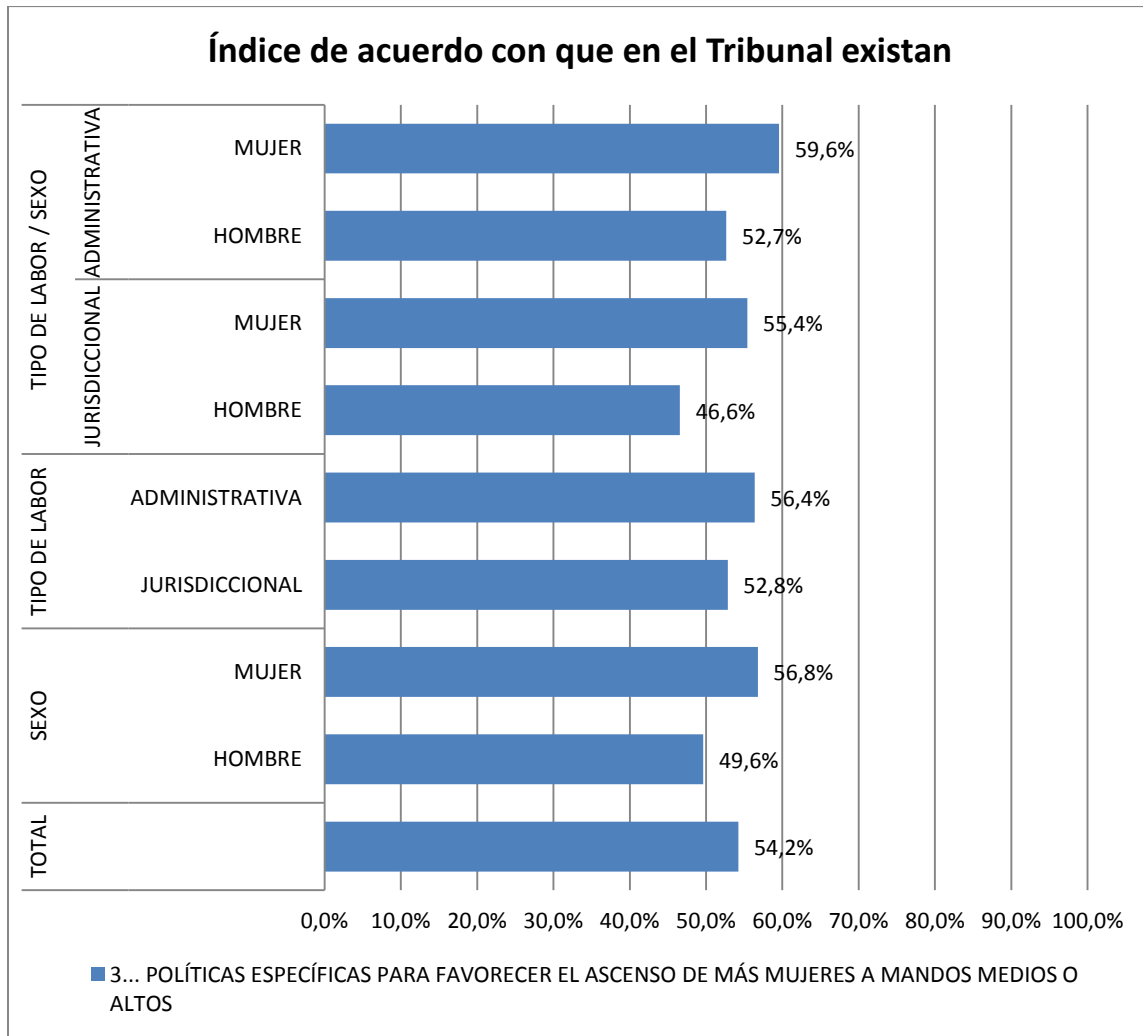
Estas diferencias entre las posibilidades y modos de ascender no se reflejan, sin embargo, en los aspectos que los trabajadores consideran más valorados para ascender. Pues, según señala la encuesta aplicada, los aspectos que más se valoran para ascender en las áreas administrativas y jurisdiccionales son el conocimiento de la materia de trabajo, la formación personal, los resultados en el trabajo y el compromiso con la impartición de justicia.

Es importante resaltar que en el cuarto aspecto, referido al compromiso con la impartición de justicia, en el área administrativa es el séptimo aspecto más valorado, mientras que el cuarto es la vocación de servicio con la gente; lo cual se entiende al considerar las diferencias de funciones entre las áreas de trabajo.

Tal vez la percepción de que el género no es un tema tomado en cuenta para los ascensos, lleva a que desde el Tribunal no se implementen acciones afirmativas vinculadas a este aspecto ni exista un alto índice de acuerdo con implementarlas. La implementación de este tipo de políticas tiene un índice de acuerdo de 54%, mayor entre las mujeres que entre los hombres por siete puntos porcentuales.

³⁰ Entre los miembros del personal administrativo 63.8% nunca ha tenido un ascenso, en comparación con 46.2% del personal jurisdiccional que nunca ha tenido un ascenso (encuesta).

Gráfica 27



Cuando se indagó en los grupos focales cuál sería la aceptación de la implementación de acciones afirmativas para el ascenso, se encontró una percepción negativa de tales acciones entre los hombres, al igual que para el caso de las acciones vinculadas al ingreso. Se considera que no son necesarias porque las mujeres ya son mayoría en el Tribunal, lo cual denota desconocimiento de las múltiples expresiones de la desigualdad de género, más allá de lo que se denomina la “falacia de los números”, que minimiza o niega las desigualdades de género a partir de resaltar la paridad numérica.

Por su parte, las mujeres sí ven la necesidad de acciones afirmativas; sin embargo, las circunscriben a temas de equidad y no de igualdad, por ejemplo al solicitar la existencia de guarderías y que la capacitación se desarrolle en los horarios laborables.

“...en el caso de la Escuela Judicial de Capacitación, existe un programa académico que es la maestría en Derecho Judicial. Es un programa absorbente, dada la complejidad. Y muchas sobre todo las judiciales, han planteado la necesidad de guarderías. [...] Quisieran que hubiera esa posibilidad de dejar a sus hijos mientras estudian. Yo creo que sería una descarga importante. No tendrías tanto preocupación” (mujer, grupo focal, administrativo mandos medios).

Este tipo de acciones, si bien apoyarían a las mujeres, reproducirían los roles de género establecidos sin modificar de fondo la situación de las mujeres.

La percepción de igualdad dentro del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche es, según lo visto en la encuesta, dominante, pues 96% del personal considera que hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades de ascender. Es importante destacar que dichos porcentajes se mantienen de forma relativa a lo largo de todos los segmentos del Tribunal, aunque tienen un repunte entre las mujeres del área administrativa, cuyos porcentajes se acercan por mucho a 100 por ciento.

Esta percepción fue reafirmada en los grupos focales realizados en el Tribunal. En estos mismos grupos se ubicó la percepción de que no hay diferencias de género para ascender en el Tribunal, aunque también se acepta que las mujeres viven condiciones más complicadas para cumplir con lo que se pide; las cuales han sido abordadas en el apartado 3 Valores y códigos organizacionales.

A esta percepción generalizada de igualdad se contraponen la experiencia personal que vislumbra aquello que le dificulta a cada quien ascender en el Tribunal. De acuerdo con la encuesta aplicada, las principales dificultades de hombres y mujeres para ascender en el Tribunal son: la falta de tiempo, la falta de capacitación y la falta de relaciones personales.

Por tipo de labor, se observa que en el área administrativa el porcentaje de falta de tiempo como principal dificultad es de 22%; queda como principal dificultad la falta de capacitación. Mientras que en el ámbito jurisdiccional, la falta de tiempo se ubica como la principal dificultad, rebasa 30 por ciento.

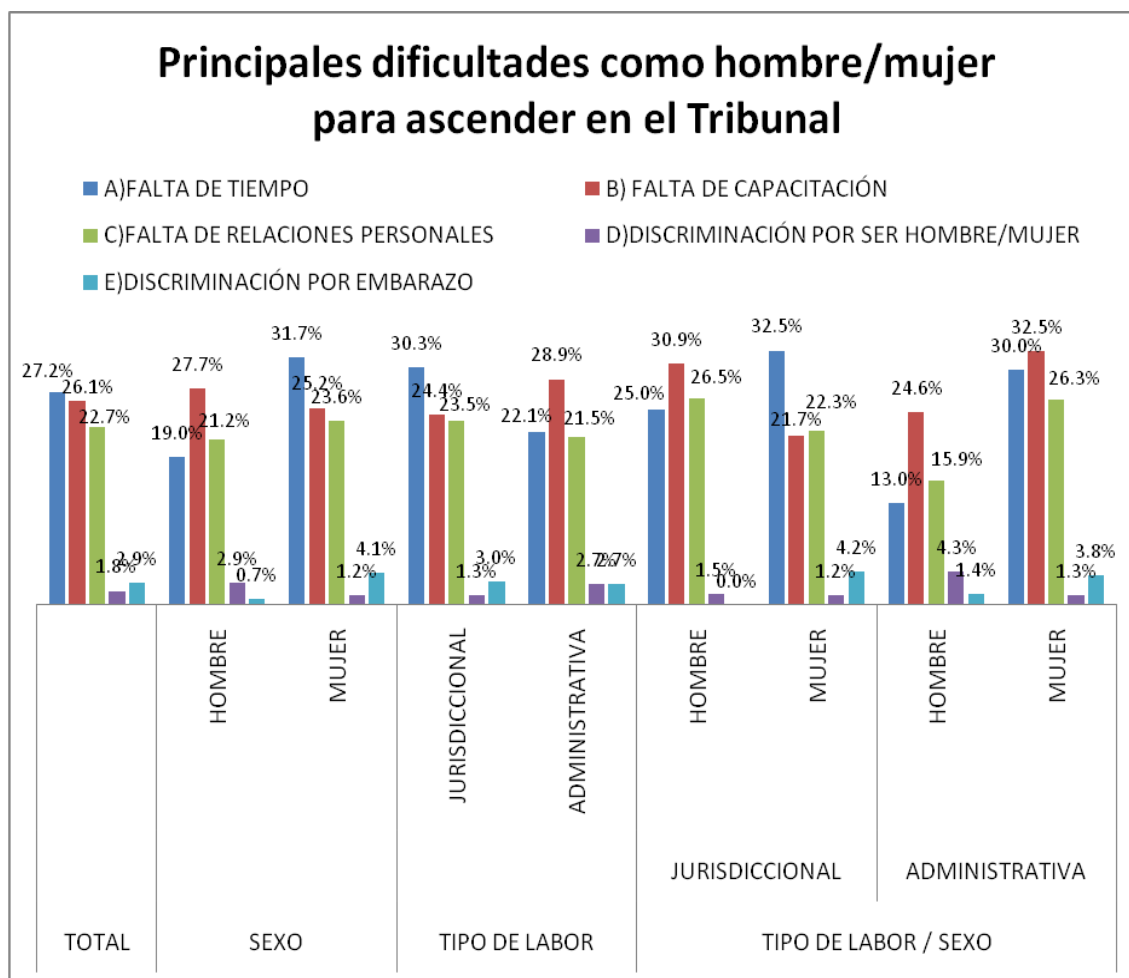
Por sexo, se observa que 19% de los hombres reportan como principal dificultad falta de tiempo, la tercera más referida; mientras que las mujeres la reportan como la principal dificultad con 32%, entre ambos existe una diferencia significativa de alrededor de trece puntos porcentuales.

En el área administrativa los hombres indican que la principal dificultad es falta de capacitación, lo cual coincide con las mujeres, aunque con una diferencia porcentual de ocho puntos entre ambas. La segunda dificultad, en hombres, es falta de relaciones personales, mientras que para las mujeres es falta de tiempo, con un porcentaje superior a 30%, con una diferencia significativa respecto de los hombres de diecisiete puntos porcentuales.

Si bien en todos los segmentos del Tribunal se repiten el tipo de dificultades, el orden y frecuencia de cada una tiene cambios importantes. La principal, para este estudio, es que las mujeres tienden más a considerar la falta de tiempo como una dificultad en su ascenso.

Es importante destacar que las dos dificultades restantes, referidas a la discriminación por embarazo y a la discriminación por ser hombre o mujer, tienen unos porcentajes muy bajos en relación a los ya enunciados, por lo que la discriminación por género es muy baja, aunque existente, en el ambiente laboral del Tribunal.

Gráfica 28



Estos datos fueron reafirmados y profundizados en los grupos focales. En el área jurisdiccional, centrada en la capacitación como fuente de ascensos, los hombres consideran que el hecho de que mujeres hayan ganado los concursos o cambiado de residencia prueba la igualdad de oportunidades. Sin embargo, no consideran las dificultades adicionales que implica para las mujeres obtener esos puestos. Para las mujeres, debido a los roles tradicionales, es necesario cumplir tres jornadas adicionales a la laboral: casa, hijos y estudio. Es una sobrecarga de trabajo para aquellas mujeres que aparte de laborar en el Tribunal estudian y se encargan de su familia, tienen una triple jornada de trabajo:

“El Tribunal, está buscando la excelencia en ese sentido, ahora son requisitos para opositar el cursar la maestría, que tomes cursos, incluso para obtener un estímulo una valoración es que tengan cursos, mucha capacitación, eso implica que hay gente que de plano dice, yo no voy a

ascender porque tengo muchas cosas que hacer en la casa, todas mis tardes las tengo invertidas” (grupo focal, mujer, personal jurisdiccional).

En este sentido, creen las mujeres, se tendría que apoyar a quienes son madres de familia y estudian, con medidas afirmativas tanto en el ámbito laboral como en el educativo, dándoles becas y servicios especiales de guardería.

Por otro lado, laborar en una ciudad distinta puede implicar la separación familiar. Lo cual, si bien le sucede tanto a mujeres como a hombres, hay una aceptación general de que implica un mayor costo para la mujer. Esto no se asocia a roles de género establecidos y negociables, sino a condiciones naturales de cada sexo (estereotipos), como que las mujeres son más sentimentales: *“¿Que te manden a otro municipio?, para una mujer sería aún más difícil pensarlo, en ese sentido los hombres tenemos un poquito más de ventaja”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional). Se considera que los hombres tienen, al final, mayor posibilidad de desplazarse.

A pesar de la consideración generalizada de que las mujeres tienen más dificultades para participar en los procesos de capacitación y ascender laboralmente, también se percibe que son quienes más participan en las convocatorias.³¹

En el área administrativa, a pesar de reconocer las diferentes tareas que se realizan en el hogar y sus implicaciones laborales, afirman que no hay desventajas para que las mujeres asciendan laboralmente. Pero mientras ellos no modifican su opinión al observar los roles diferenciados en el hogar, las mujeres, al ahondar en la discusión, pueden observar la experiencia de otras y reflexionar en la propia para darse cuenta que tienen condiciones diferentes, en el trabajo y la casa, que les dan ventaja a los hombres. En consonancia con ese reconocimiento de roles de hombres y mujeres, las mujeres creen que los hombres no tienen tanto ese conflicto, porque el cuidado diario de la casa y los hijos no lo sienten como parte de sus obligaciones, lo cual es una ventaja de los hombres frente a las mujeres: *“es más fácil para ellos porque no tienen el compromiso con los hijos, quien lo tiene más de lleno es la mamá, no el papá, entonces sí es un poquito más fácil para ellos”* (mujeres, grupo focal, administrativas mandos medios).

³¹ Esto no implica que sean quienes más las ganan. Según la encuesta, no hay diferencias significativas entre hombre y mujeres respecto al número de ascensos; 55% de los hombres nunca han tenido uno y 51% de las mujeres tampoco.

Las mujeres tienen que hacer un esfuerzo extra para ascender laboralmente. Las que se encuentran en mandos medios, aunque sean de áreas administrativas, tienen mayores oportunidades de ascender, aunque menos que las de jurisdiccional. Con todo, consideran que el estudio es una buena vía, y en ese interés concreto ubican cómo los hombres tienen más oportunidades que ellas. En este sentido sería importante la implementación de acciones afirmativas.

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 que “La adopción por los estados partes de medidas especiales de carácter temporal encaminadas a acelerar la igualdad de facto entre el hombre y la mujer no se considerará discriminación en la forma definida en la presente Convención, pero de ningún modo entrañará, como consecuencia, el mantenimiento de normas desiguales o separadas; estas medidas cesarán cuando se hayan alcanzado los objetivos de igualdad de oportunidad y trato.”

Asimismo, la Recomendación general No. 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” (artículo 5°).

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

Los procesos de ascenso son, en el papel, más transparentes que los de ingreso al existir la carrera judicial en el área jurisdiccional; mientras que en la administrativa aún hay muy poca información que no permite más que vislumbrar algunas líneas generales. Sin embargo, ambos segmentos muestran inconformidades en el tema, así como hombres y mujeres. En estas inconformidades resaltan las dificultades inherentes a los roles tradicionales de género que dificultan más a las

mujeres acceder a estos ascensos y que ameritarían el esfuerzo del Tribunal en forma de acciones afirmativas.

Licencias de maternidad y paternidad

Las licencias de paternidad y maternidad están normadas por el Reglamento Interior General del Honorable Tribunal Superior de Justicia del Estado, en el cual se incorporaron las primeras a partir de junio de 2010. Las licencias de paternidad son hasta por diez días hábiles, mientras que las de las mujeres serán según las “modalidades que fije el Tribunal Pleno” (Copia certificada de Acuerdo del Pleno del 21 de junio de 2010), con posibilidad de ampliarlas quince días naturales más en casos de partos múltiples o enfermedad grave del niño o ella misma. Estas mismas condiciones, y en caso del fallecimiento de la madre, permiten al padre ampliar la licencia.

Se establece una segregación por sexo del progenitor al brindar una licencia distinta a los padres, además de que se refuerza la imagen de la madre como responsable central del cuidado de los hijos y se refuerza la división en el cuidado de los hijos al acceder a ampliar la licencia paterna en los casos de muerte o enfermedad de la madre (Copia certificada de Acuerdo del Pleno del 21 de junio de 2010).

En la práctica, el jefe directo es quien aprueba la licencia y turna al trabajador o trabajadora al área de Recursos Humanos. Esto abre un espacio de discrecionalidad que ha llevado a que a los varones no se les otorguen las licencias de manera completa, pues la ley dice “hasta diez días hábiles” y los superiores en ocasiones otorgan menos:

“...nace el jueves mi hijo y, yo todo trasnochado, me hablan para decirme que tengo que venir y que el lunes se tramitaba mi licencia de paternidad. Sí me la dieron, pero nada más tres días” (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

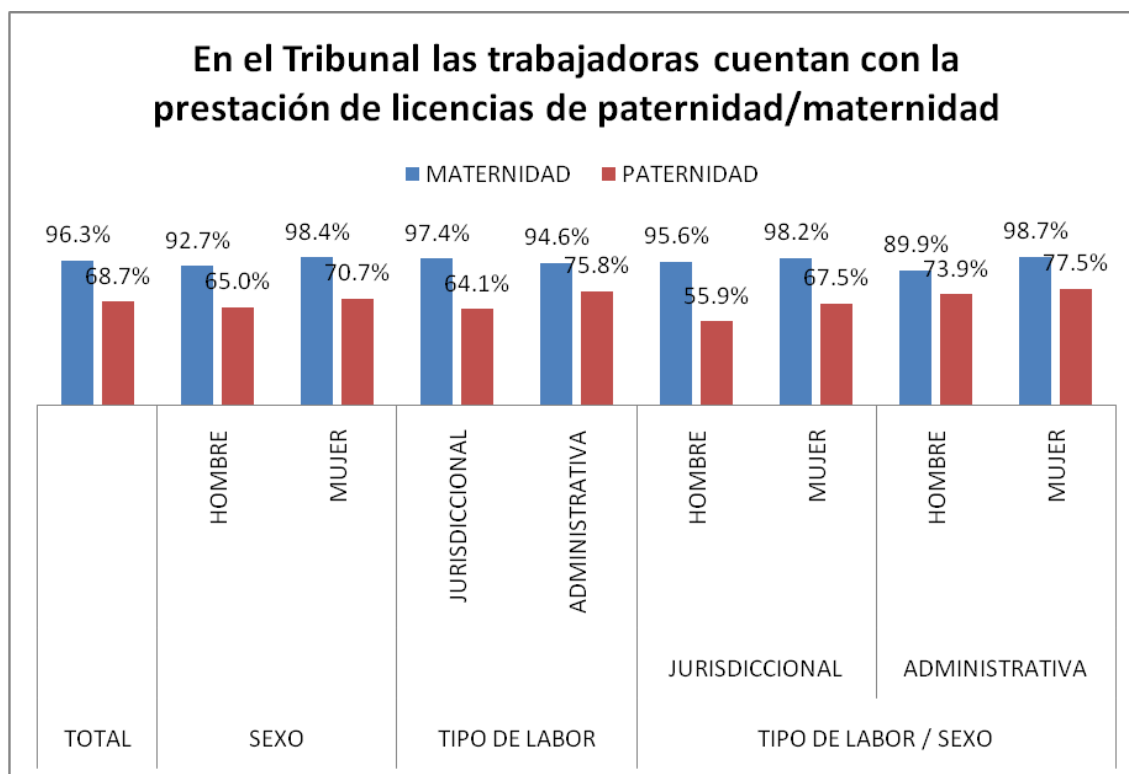
Cabe señalar que la licencia de paternidad es una medida que se ha instaurado en otras organizaciones con varios objetivos. Por una parte, procura fomentar la interacción de los padres con sus hijos e hijas y así promover la corresponsabilidad de los hombres en las tareas domésticas y de cuidado. Otra intención es neutralizar uno de los principales motivos de discriminación hacia las mujeres en los espacios laborales, el otorgamiento de la licencia de maternidad. En tal sentido,

el supuesto es que si hombres y mujeres tienen esta licencia las empresas e instituciones se verían desincentivadas para preferir a los hombres.

A la limitación de tiempo de las licencias de paternidad, su aplicación también se complica porque es un derecho que aun no es del conocimiento de todo el personal, sobre todo si se compara con el conocimiento que tienen las licencias de maternidad. Con base en los resultados de la encuesta aplicada, el porcentaje de trabajadores/as que cuentan en su ámbito laboral con las licencias de paternidad es de 68.7%, mientras que el de licencias de maternidad está por arriba de 93%. Por tipo de labor, tanto en el área jurisdiccional como en la administrativa, el porcentaje está por encima de 94% referido a las licencias de maternidad; mientras que las de paternidad cuentan, en el área administrativa, con casi 76%, una diferencia significativa respecto al área jurisdiccional de casi doce puntos porcentuales.

Por sexo, casi 93% de los hombres afirman tener noción de las licencias de maternidad, y solo 65% conoce las de paternidad. Las mujeres tienen un porcentaje casi total en el conocimiento de las licencias de maternidad, y por encima de 70% en cuanto a las licencias de paternidad; llama la atención que las mujeres conozcan más que los hombres, beneficiarios directos, las licencias de paternidad. Esta diferencia se incrementa considerablemente en el área jurisdiccional, donde casi 56% de los hombres afirman que existe la licencia de paternidad en el Tribunal, mientras que las mujeres lo afirman en casi 68 por ciento.

Gráfica 29



Si el conocimiento acerca de las licencias de paternidad es menor al de las licencias de maternidad, su uso es radicalmente menor. Menos de la mitad de las mujeres del Tribunal ha hecho uso de la licencia de maternidad y solo 5.8% de los hombres informa haber usado dicha prestación.

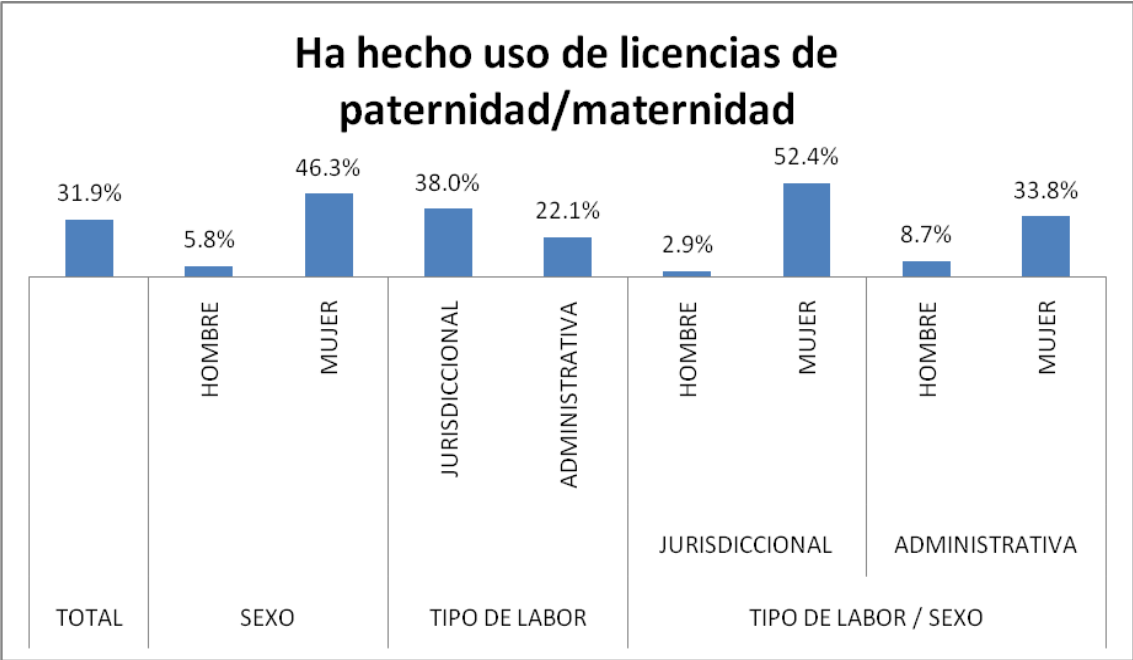
Al analizar el uso de las licencias de maternidad/paternidad por tipo de labor, en el ámbito jurisdiccional es más alto el porcentaje de quienes afirman haber utilizado las licencias, 38%. Esto representa una diferencia significativa de alrededor de dieciséis puntos porcentuales respecto al área administrativa, que informa 22 por ciento.

Entre las mujeres, las del área jurisdiccional hacen un uso mucho mayor de las licencias (1 de cada 2); mientras que entre los hombres los del área administrativa han hecho mayor uso de este derecho (1 de cada 10).

El poco uso se entiende no solo a partir del limitado conocimiento de las licencias, sino por el poco tiempo que tiene de haber sido habilitado dicho derecho. Además de que también se registra un bajo uso porque en el último año (lapso que consideraba la pregunta del cuestionario de la

encuesta) no todo el personal tuvo algún hijo o hija. Y también, puede pensarse, influye en alguna medida el que aún persistan en el varón resquemores para demandar esos días bajo el argumento público de colaborar en responsabilidades familiares y del hogar, sobre las cuales subsisten estigmas por prejuicios de género. Esto a pesar de que, como se verá más adelante, un porcentaje importante del personal está de acuerdo con que existan las licencias de paternidad.

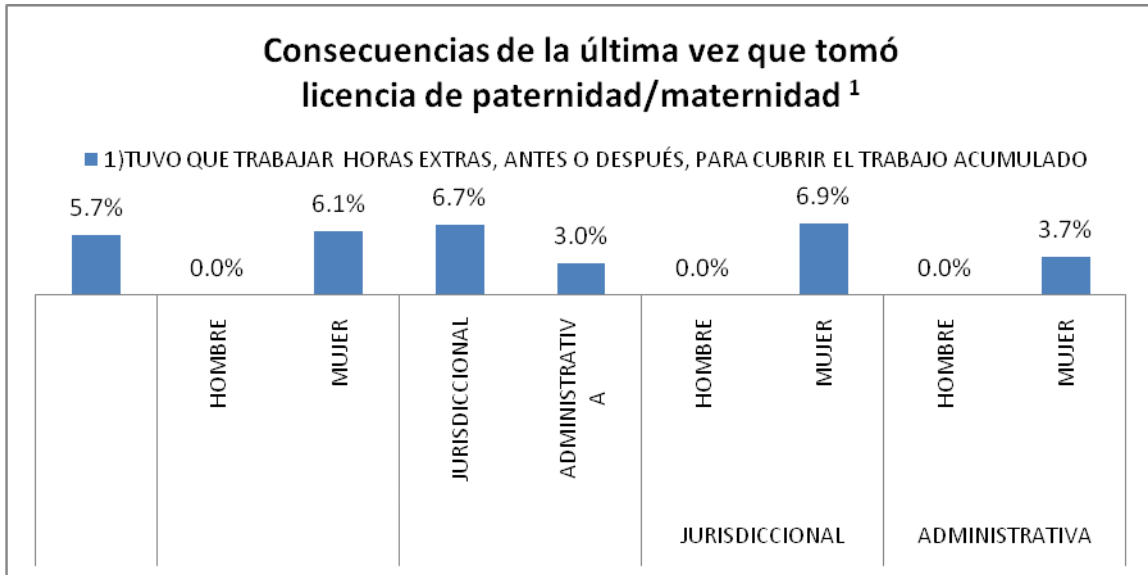
Gráfica 30



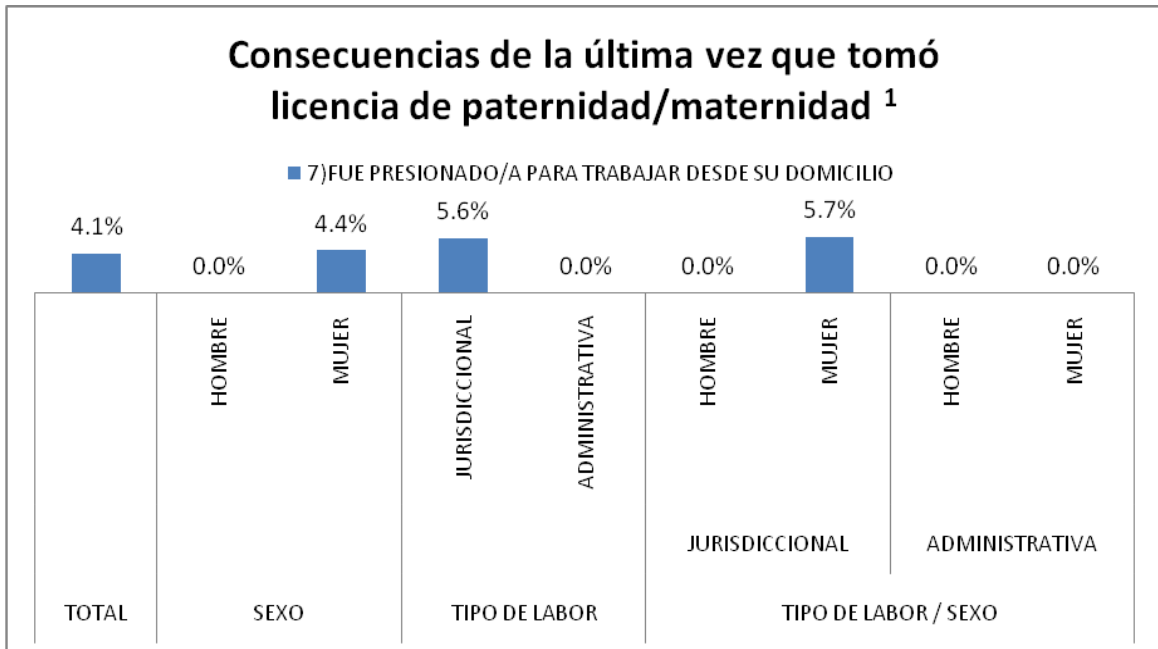
Un aspecto interesante es el relativo a las consecuencias en el ámbito laboral que para las mujeres y los hombres resultan del ejercicio de su derecho a tomar la licencia de maternidad/paternidad. Cabe destacar que se reportan bajos niveles de incidencia de las distintas consecuencias, aunque algunas de ellas resultan significativas dada la gravedad que encarnan.

Las mujeres del área jurisdiccional han, sufrido en mayor medida que las administrativas, consecuencias por solicitar tales licencias: 7% ha tenido que trabajar horas extras, antes o después de solicitarla, para cubrir el trabajo acumulado, contra 4% de las mujeres del ámbito administrativo. Durante su licencia 5.7% ha tenido que trabajar desde su domicilio, en tanto que ninguna administrativa padeció esa consecuencia; y 3.4% recibió comentarios desagradables de parte de sus compañeras mujeres por ese hecho, mientras que no hubo alguna administrativa que reportara esa situación. Estos aspectos pueden visualizarse en las siguientes gráficas:

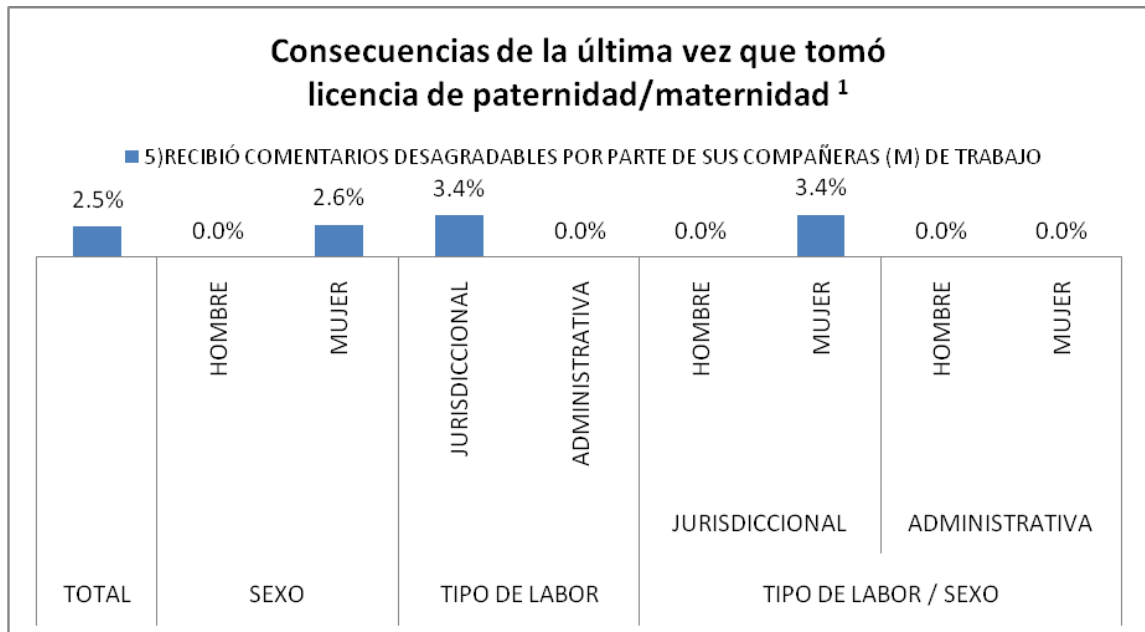
Gráfica 31



Gráfica 32

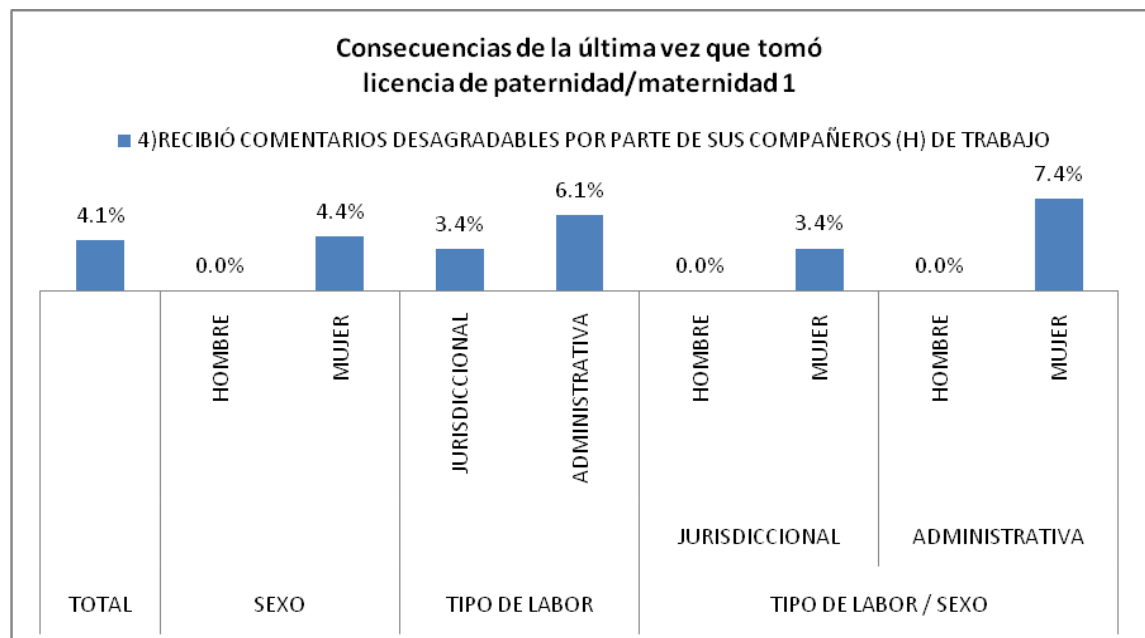


Gráfica 33



Por su parte, las mujeres del área administrativa reflejan una mayor frecuencia que las jurisdiccionales, aunque sin una diferencia concluyente, en cuanto a recibir comentarios desagradables por parte de sus compañeros varones, por haber solicitado dichas licencias.

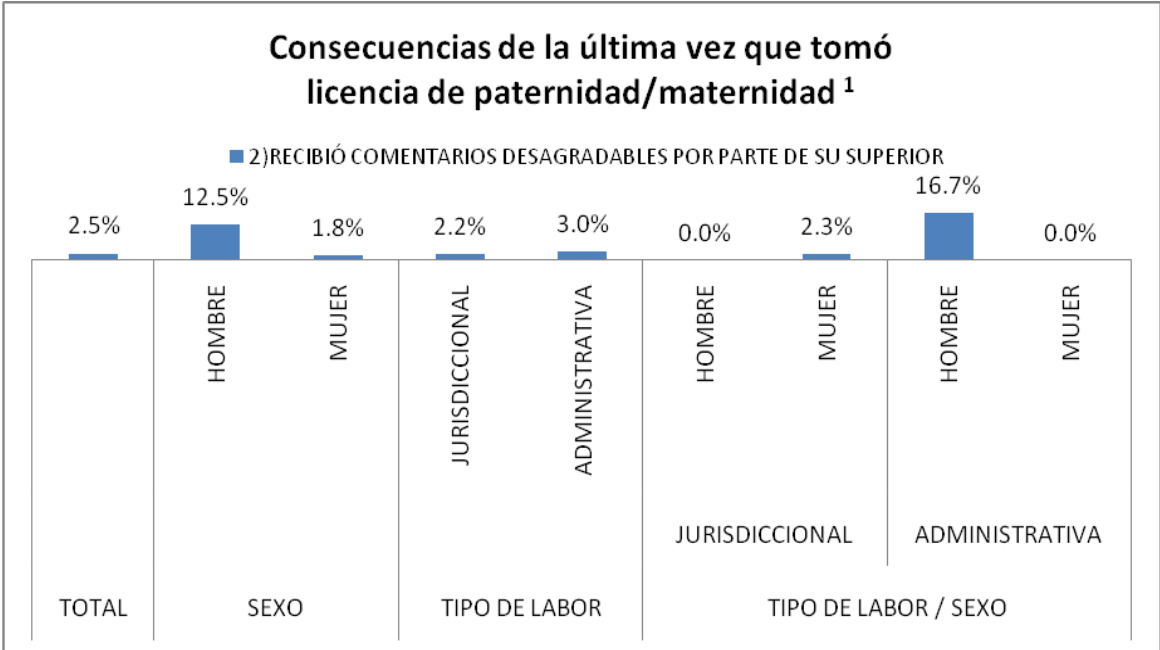
Gráfica 34



Otras tres situaciones reportadas por las y los trabajadores que usaron las licencias de maternidad/paternidad, son: comentarios desagradables de su superior y presión para regresar antes al trabajo y pérdida del estímulo de asistencia. Las primeras dos situaciones alcanzaron un porcentaje de 2.5 por ciento.

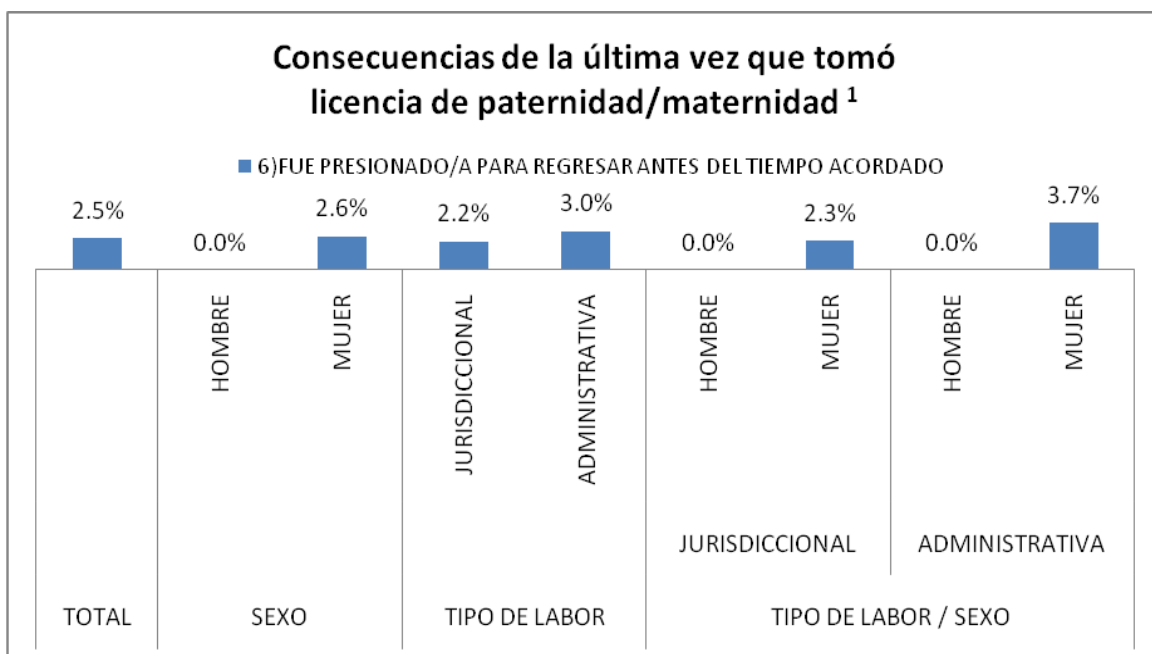
Los casos de comentarios desagradables por parte del superior son significativamente mayores entre los hombres que entre las mujeres (12.5% vs. 1.8%). Si bien esta diferencia no significa un mayor número de casos, ya que pocos los hombres que ejercen la licencia de paternidad, sí es relevante por ser representativo de ese segmento del personal. Este tipo de actitudes inhiben la poca participación de los padres en la primera etapa de la crianza de sus hijos.

Gráfica 35



Los casos de personal que fue presionado para regresar a sus labores antes del tiempo que se le había concedido la licencia se presentaron solo entre mujeres, tanto del área jurisdiccional como administrativa.

Gráfica 36



A estas consecuencias se agrega que el personal que toma la licencia de maternidad o paternidad pierde un estímulo de asistencia, lo que afecta su economía y redundante en desestimular el uso de tales licencias:

“A veces vienen con algún problema familiar, por ejemplo, el fallecimiento de algún familiar directo lo tomamos en cuenta. Muchos manejan que las incapacidades prenatales y posnatales les afectan por no hacerse acreedores al estímulo; pero el acuerdo del Pleno así lo establece. Dicen ‘es que yo di a luz, no es que no quiera trabajar’. Pero el acuerdo del Pleno dice incapacidad, entonces pierden el estímulo” (mujer, entrevista, Recursos Humanos).

La mayor parte del personal afirma estar de acuerdo con la existencia de las licencias de paternidad, 74%, que se mantiene estable entre todos los segmentos del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche. Este tipo de licencias se consideran una forma de dar trato igualitario a los sexos: *“lo que se le da a la mujer, también al varón”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

Sin embargo, este tipo de licencia no termina de ser del todo visualizada como un derecho de los padres a participar en el desarrollo de sus hijos. En los grupos focales con mujeres emergieron

percepciones de que son una oportunidad para que los hombres *apoyen* a las mujeres con las tareas del recién nacido; visión que reproduce el rol de la mujer como encargada de las tareas reproductivas. Al mismo tiempo aparecieron dudas de que los hombres utilicen estas licencias de manera adecuada:

“Qué bueno que se les dio, pero que ayuden a la esposa, que ayuden al bebe, al hijo igual; bueno para apoyar a la mujer me parece perfecto, pero ojala y todos lo hagan. Porque de repente los ves y que fueron a visitar al amigo ¿y entonces?” (mujer, entrevista, Recursos Humanos).

En cambio, los hombres conciben el otorgamiento de la licencia como la conquista de un derecho: *“En el caso del Tribunal, no existía una licencia con goce de sueldo. Pero ahora es un derecho ya adquirido. Ya está ahí. Ya soy papá”* (hombre, grupo focal, administrativos mandos medios).

Sin embargo, subsisten visiones machistas que dificultan el acceso de los padres a este tipo de licencias y llevan a que no se les concedan por completo; generan entre los superiores, como ya se vio en la encuesta, comentarios desagradables para regatear ese derecho; por ejemplo: *“para qué pides permiso si tú no eres el que da a luz”* (hombre, grupo focal, administrativos operativos).

Estas expresiones, si bien no fueron generalizadas, dan cuenta del tipo de ideas que prevalecen dentro de Tribunal respecto de las licencias de paternidad. Podría afirmarse que hay una buena disposición a la inclusión de este tipo de licencias, aunque también hay una franja significativa de desacuerdo, lo que pone de manifiesto la oportunidad de avanzar en su implementación y el reto de desarrollar acciones de sensibilización acerca de la importancia de esta medida, tanto para los hombres como para las mujeres, en el entendido de que el cuidado de las y los hijos es una obligación y un derecho de las madres y los padres trabajadores.

El Tribunal presenta una legislación clara para el uso de licencias de paternidad y maternidad; sin embargo, ciertas estipulaciones de la misma reproducen los roles de trabajo reproductivo prevalecientes. Si bien no se reflejan altos índices de violencia, y sí altos índices de aceptación, hay algunas situaciones que aun ponen en riesgo el pleno uso de las licencias de paternidad: el desconocimiento de las mismas y actitudes machistas entre miembros del Tribunal.

Permisos para asuntos personales y familiares

Los permisos o licencias para asuntos personales y familiares están previstos en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche, que señala tres instancias ante las cuales se tramitan y los tres tipos de plazos: los jueces de Primera Instancia a sus empleados hasta por tres días (art. 59), el presidente del Tribunal hasta por diez días (art. 121) y el Tribunal Pleno hasta por tres meses (art. 18).

Los mecanismos y los motivos para obtener las licencias son estipulados en el Reglamento Interior del Poder Judicial (1998), que considera, por lo menos para las licencias otorgadas por el juez, los siguientes motivos:

- a) Por fallecimiento de padres, hijos o cónyuge.
- b) Por fallecimiento de hermanos.
- c) Por accidente ocurrido a padres, hijos o cónyuge, acaecido en población o lugar lejano a la residencia del solicitante.
- d) Por internamiento hospitalario, derivado de enfermedades graves, del cónyuge o hijos.

Cuando se tratara de solicitudes de licencias sin goce de sueldo, los jueces podrán concederlas hasta por tres días, no acumulables en periodos semestrales de calendario, cualquiera que fueren la antigüedad y el motivo del solicitante;" (art. 63, fracc. I).

En la normatividad no se encontraron las causales para las licencias otorgadas por el Pleno o por el presidente del Tribunal. Sin embargo, sí establece que las licencias otorgadas por este último y que son hasta de diez días, serán para aquellos empleados con más de tres meses de antigüedad, si son sin goce de sueldo, o con más de seis meses de antigüedad, si son con goce de sueldo (Reglamento Interior del Poder Judicial, art. 63, fracc. II). Aquellas licencias otorgadas por el Pleno del Tribunal, de 10 días a un mes sin goce de sueldo, podrán ser otorgadas a empleados con más de seis meses de antigüedad y no podrán acumular más de tres meses en un año; en caso de que la licencia sea con goce de sueldo, podrá ser otorgada a empleados con más de un año de antigüedad y no podrá ser de más de un mes acumulado durante el semestre (Reglamento Interior del Poder Judicial, art. 63, fracc. III).

Por último, hay un segundo tipo de licencias otorgadas por el Pleno del Tribunal hasta por tres meses, de las cuales no están determinadas las condicionantes, sino que él o la solicitante deberá exponer los motivos y el Pleno decidirá si otorga la licencia a partir del siguiente criterio de antigüedad:

- a) “Hasta por treinta días cuando se tenga desde más de uno a dos años continuos de antigüedad;
- b) Hasta por sesenta días cuando se tenga desde más de dos hasta cinco años continuos de antigüedad; y
- c) Hasta noventa días cuando se tenga desde más de cinco años continuos de antigüedad”
(Reglamento Interior del Poder Judicial, art. 65).

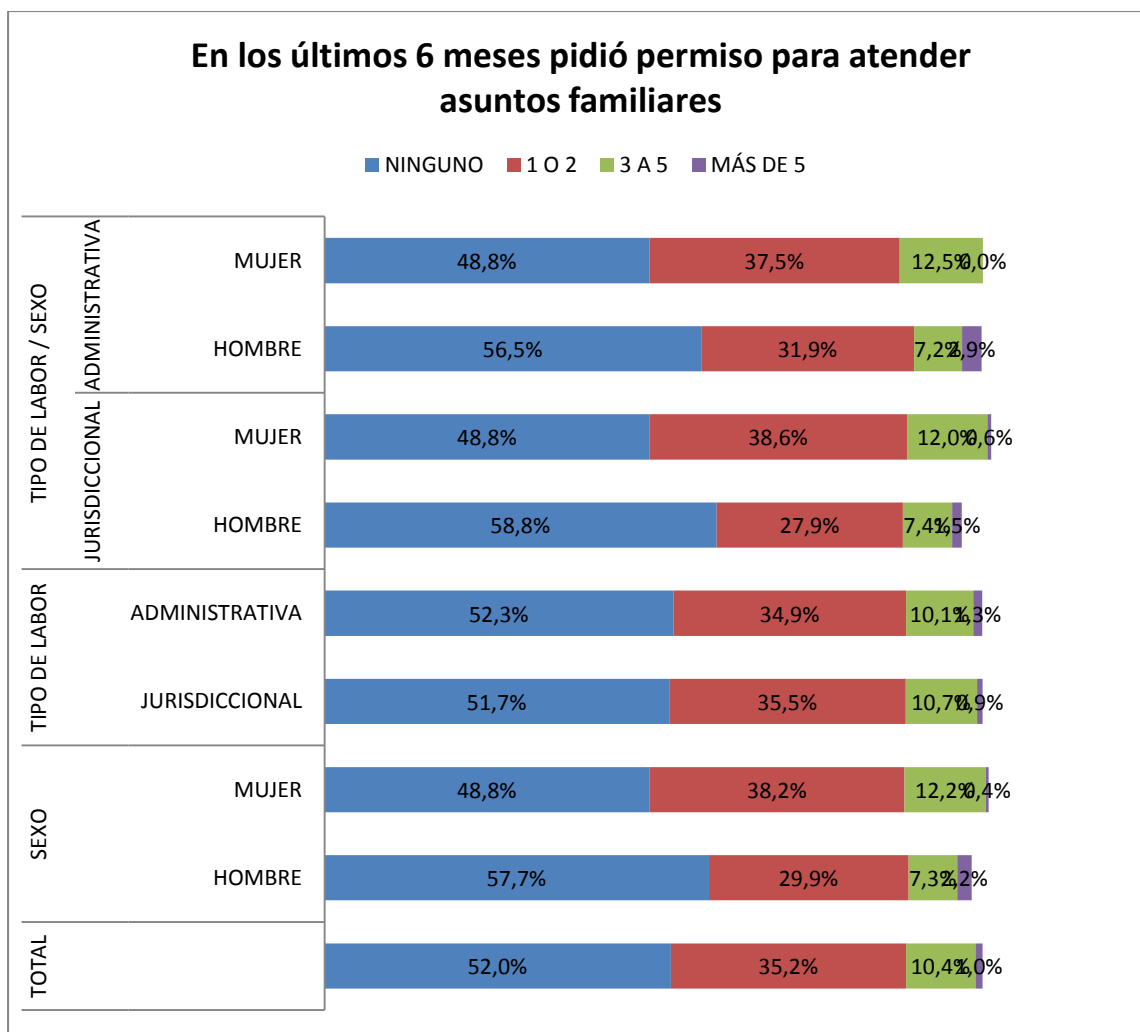
Como se puede observar, el otorgamiento de licencias al personal del Tribunal se encuentra claramente reglamentado, en términos de saber con precisión quienes son elegibles, así como los plazos e instancias responsables de autorizarlas. Aunque en el caso de las causales que las motivan, solo se detallan para el caso de las licencias hasta por tres días, las cuales se solicitan al juez de Primera Instancia.

De acuerdo con la encuesta realizada, el porcentaje de trabajadores/as que no pidió ningún tipo de permiso para atender asuntos familiares, es de 52%. No se ubicaron diferencias sustantivas en este rubro por tipo de labor; pero sí por sexo, tanto en general como dentro de cada área al ser mayor siempre el porcentaje de hombres que no pidieron ningún permiso por asuntos familiares por entre 8 y 10 puntos porcentuales.

El porcentaje de los trabajadores/as que pidió uno o dos permisos en los últimos seis meses es de 35%. Por sexo se observa que los hombres casi llegan a 30% y las mujeres que lo pidieron rondaron 38%. Esta última situación se repite al interior de cada tipo de labor.

El porcentaje de trabajadoras/es que pidió permiso para tender asuntos familiares de tres a cinco veces en los últimos seis meses, es de poco más de 10%. Los porcentajes varían de 7% a 12% en este rubro, aunque cabe destacar que los porcentajes mayores pertenecen, nuevamente, en todos los casos a las mujeres.

Gráfica 37



Lo anterior evidencia que las mujeres solicitan más permisos por asuntos familiares que los hombres, lo que podría deberse a la labor tradicional que se les ha adjudicado desde la cultura como cuidadoras de los demás miembros de la familia.

Así lo considera el personal del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche, para quienes estos permisos están dirigidos a las mujeres con el fin de que cumplan con sus labores domesticas y reproductivas:

“Las damas que trabajan aquí también tienen ciertos privilegios para que puedan hacer sus actividades relacionadas con sus hijos, llevarlos a la escuela o al seguro. Eso es lo que veo, que tienen ciertos privilegios” (hombres, grupo focal, personal administrativo mando medio).

Aun cuando consideren correcto que sea así, esto es solo para que cumplan con su supuesta responsabilidad principal, como parte de su rol tradicional:

“Es de reconocer la labor que en casa realizan las mujeres. La mujer es la base fundamental de una familia. Goza tanto hombre como mujer, pero se da más en las mujeres” (hombres, grupo focal, personal administrativo mando medio)

Al indagar en los motivos que tuvieron las trabajadoras/es del Tribunal para pedir permiso, el más frecuente es por enfermedad propia, seguido de cuidar a otros familiares y cuidar a los hijos. Este orden se mantiene entre las mujeres del Tribunal, pero varía entre los hombres, quienes mencionan como motivo más frecuente atender trámites personales, seguido de enfermedad propia y cuidar a otros familiares. Con esto se ratifica la idea de que las mujeres son las que se encargan del cuidado de la familia.

Tabla 7

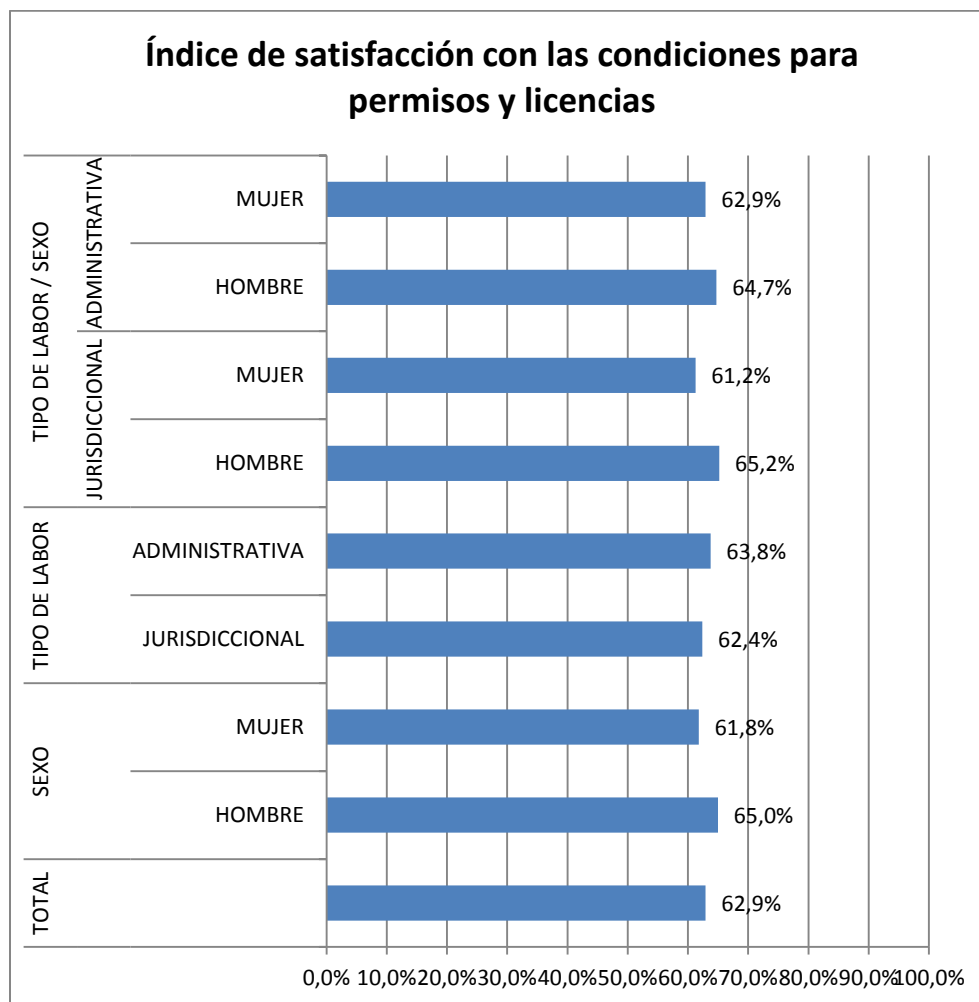
VE.P32 CUÁLES FUERON LOS MOTIVOS MÁS FRECUENTES (a)	CUIDAR A MIS HIJOS/AS	3	6	2	1	3	6	1	4	3
	CUIDAR A OTROS FAMILIARES	2	2	3	3	2	2	2	1	2
	ENFERMEDAD PROPIA	1	2	1	4	1	2	3	1	1
	ASISTIR A EVENTOS ESCOLARES DE HIJOS	5	6	5	5	4	8	5	3	7
	ATENDER TRÁMITES PERSONALES	4	1	4	2	4	1	3	4	4
	ASISTIR A COMPROMISOS FAMILIARES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

En los grupos focales tanto mujeres como hombres mencionaron entre los motivos para solicitar permiso el enfermarse o que se enfermen sus hijos. Resalta que en ambos sexos se encontraron referencias a la obligación materna de cuidar de los hijos cuando estos se enferman:

“Sí me gustaría que hubiera apoyo para cuidados maternos, porque luego se los dejas a tu mamá o a quien puedas, cuando en realidad debes estar tú, que eres la madre” (mujer, grupo focal, administrativos mandos medios).

Cabe señalar que en una escala de 0 a 100, donde 0 es nula satisfacción y 100 es total satisfacción, existe un nivel de satisfacción de 63% con las condiciones existentes para la solicitud de licencias y permisos. No se registran variaciones significativas en los valores registrados por mujeres y hombres, como tampoco por tipo de labor.

Gráfica 38



Por lo que se observó en los grupos focales, existe flexibilidad en el otorgamiento de los permisos, sean otorgados por la o el juez, o bien por el superior administrativo:

“... en mi caso, si le pido a mi jefa permiso porque tengo una dificultad, no tengo ningún problema, me dice adelante... claro, hay veces, como hace unos días, que una licenciada necesitaba tres días, pero en ese caso tienes que meter un día económico” (hombre, grupo focal, administrativos operativos).

“Yo creo que depende del caso, porque yo he trabajado con hombres y veo la accesibilidad; yo no soy mamá, pero cuando había necesidad de salir por problemas familiares, porque no faltan, me daban la posibilidad para solucionarlo, por lo que respecto a ellos había mucha accesibilidad” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

A pesar de que esta clase de permisos le implica al personal, por lo general, reponer horas o estar en disponibilidad de trabajar tiempo extra, esto no es motivo de insatisfacción. Se considera que es un apoyo mutuo entre superiores y personal: unos dan permisos para atender asuntos de diversa índole y otros tienen disponibilidad para cubrir más horas de trabajo, en compensación por el tiempo dado mediante permiso. Aunque esta relación, hasta donde se pudo indagar, ninguna de las partes la percibe como beneficio para el Tribunal, ni como una prerrogativa laboral, sino más bien como un apoyo cuyo otorgamiento es a discreción del superior involucrado:

“Si tú requieres que te apoyen en un trabajo, que regresen por la tarde, que se queden más tarde o vengan otro día y se enojan. ¿Entonces a ti que te queda?, que cuando ellos te pidan un permiso, pues tú ya le pones trabas. ¿Por qué? porque cuando tú realmente los estás necesitando, ellos tampoco te apoyan... Si yo recibo algo del Tribunal, bueno, en algo lo tengo que reponer” (mujer, grupo focal, administrativas mandos medios).

“En mi caso, cuando le pido permiso a mi jefe, porque lo necesito, ya sé que él siempre me ha apoyado y entonces, cuando él dice ‘hay que terminar el trabajo hoy y hasta que terminemos’. Ya sé que es un compromiso terminarlo, porque él siempre me ha dado facilidades” (mujer, grupo focal, administrativas mandos medios).

Un segundo elemento que incide en la satisfacción del personal respecto de los permisos es la afectación que tienen sobre sus ingresos, cualquier permiso conlleva el retiro del estímulo de puntualidad, a pesar de que sean con goce de sueldo. Por lo que en los grupos focales apareció como una constante la petición de que los permisos por enfermedad, propia o de familiares, sean justificados y no afecten dicho estímulo:

“Nosotros competimos por un estímulo, el de puntualidad, si faltamos lo perdemos. Estaría bien que no se pierda por enfermedades. Porque aun si nos enfermamos, lo perdemos” (hombre, grupo focal, administrativos operativos).

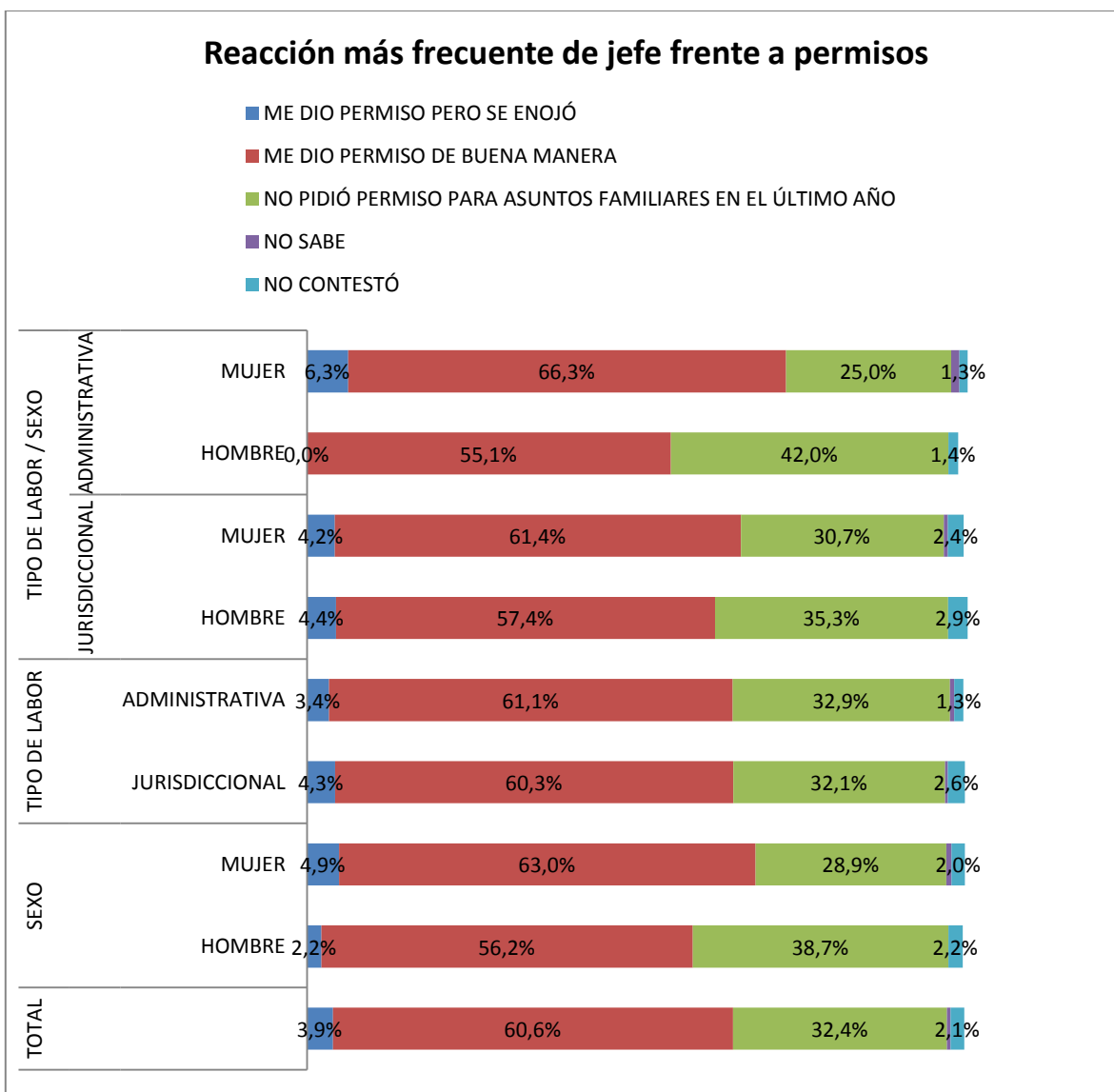
Por otra parte, se consideró importante conocer las reacciones de las y los jefes frente a las solicitudes de permisos. De acuerdo con el personal, la reacción más frecuente de los jefes fue dar permiso de buena manera, con un porcentaje poco mayor a 60%. Por sexo, se observa un porcentaje en los hombres de 56%, mientras que las mujeres que obtuvieron permisos de buena manera alcanzaron 63%, siete puntos arriba; proporción que aumenta en el área administrativa,

donde los hombres reportan 55% y las mujeres quedan por encima por alrededor de once puntos porcentuales.

La reacción contraria, dar permiso pero molestar, es mucho menor, solo 4% de las personas informaron esta consecuencia. Los porcentajes son similares en este rubro en los distintos estratos del Tribunal, aunque salta a la vista que en el ámbito administrativo las mujeres reportan 6.3%, en contraste con los hombres que no reportaron consecuencias de ese tipo.

Hay una amplia proporción de trabajadores/as que al no haber pedido permiso durante el último año no reportó ninguna reacción, 32.4 por ciento.

Gráfica 39



La encuesta aplicada muestra reacciones negativas que padeció el personal por solicitar permisos, lo que pone en entredicho el ejercicio de esa prerrogativa, reacciones que, vale la pena mencionar, no se ubican como violaciones a sus derechos laborales. Las situaciones más recurrentes fueron las siguientes:

- La más común es tener descuentos en sus compensaciones, en particular del estímulo por puntualidad. El porcentaje de quienes han vivido esto es de 13.2%, porcentaje constante en ambos sexos, entre áreas y al interior de estas. Como ya se mencionó, tanto las

licencias de maternidad y paternidad, como los permisos para asuntos familiares tienen esa consecuencia. No obstante, cuando los permisos se dan de manera informal, sin reporte oficial, ese descuento no opera, en particular para los permisos familiares, por lo que el personal solicita ese tipo de permisos, lo cual le beneficia en que conserva el estímulo, pero también lo pone a mayor disposición del superior, ya que no ejerció una prerrogativa, sino se ganó un favor.

- La segunda situación más común fue que el superior le pidiera que trabajara horas extras para reponer el tiempo solicitado, situación que se repitió en 10.5% del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche. Por sexo hay una diferencia entre hombres (16%) y mujeres (8%), aunque no es sustantiva. Sí lo es en el ámbito administrativo, donde 18% de los hombres reporta compensar horas de trabajo por el permiso obtenido, frente a solo 8% de mujeres. Es importante destacar que en todos los rubros se observa que los hombres tienen un porcentaje más alto que las mujeres, situación que indica, posiblemente, que sigue todavía es una idea muy presente la masculinización del espacio público y laboral.
- La tercera situación que se presentó entre las y los trabajadores cuando pidieron permiso fue que su jefe/a no le considerara para un ascenso, con 8.6%. Las diferencias entre los porcentajes no son significativas, aunque cabe resaltar que en todos los casos los porcentajes de los hombres son mayores que los de las mujeres y más común entre el personal administrativo.
- Otras tres situaciones que aparecen con menos de 5% de frecuencia fueron: pérdida de días de vacaciones (3.5%), exclusión de las actividades de la oficina (2.3%) y asignación de trabajo excesivo en su casa (1.2 por ciento).

Formación y capacitación

La Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado brinda el marco jurídico para promover la capacitación del personal. Según dicha ley el Tribunal en Pleno tendrá la obligación de “Fomentar la enseñanza jurídica y la capacitación de los empleados del Poder Judicial” (art. 18, fracc. XXIX).

En la citada ley se prescribe la creación del Centro de Capacitación y Actualización del Poder Judicial a cargo del presidente del Tribunal, que tiene por objeto “el fomento de la enseñanza jurídica, la capacitación, evaluación y selección de los servidores públicos judiciales” (art. 142-1).

Mismo objetivo que se le brinda en el Reglamento Interior General del H. Tribunal Superior de Justicia del Estado, de los Juzgados de Primer Instancia, Menores y de Conciliación y de las demás dependencias del propio Tribunal (art. 128).

Para el ámbito jurisdiccional se cuenta con la Escuela Judicial del Estado de Campeche, que “impartirá estudios de posgrado, entendiéndose por estos los que se realicen después de la licenciatura en Derecho y tengan como finalidad la formación de impartidores de justicia del más alto nivel” (Reglamento de la Escuela Judicial del Estado de Campeche, art. 21), a partir de “los principios de objetividad, profesionalismo y excelencia” (Reglamento de la Escuela Judicial del Estado de Campeche, art. 4°).

La Escuela Judicial se encarga de la maestría en Derecho Judicial y la especialidad en Justicia para Adolescentes:

“El posgrado y la especialidad integran un plan de estudios ya más de formación” (mujer, entrevista, Dirección de Capacitación).

La maestría, la cual se mencionó al abordar el tema de los ascensos en el área jurisdiccional, es un programa obligatorio para ingresar a la carrera judicial, es decir, para los puestos jurisdiccionales a partir de actuario:

“Para aspirar a plazas jurisdiccionales el sustentante deberá presentar constancia de haber cursado o estar cursando la maestría en Derecho Judicial otorgado por la Escuela Judicial del Estado de Campeche, o constancia de haber cursado o estar cursando algún otro estudio de posgrado impartido por institución oficial hasta el año dos mil nueve” (Reglamento para llevar a cabo exámenes de evaluación interna para ocupar las plazas del personal adscrito al Poder Judicial del Estado de Campeche, 2010, art. 9°, fracc. e).

Por otro lado, la especialidad en Justicia para Adolescentes es un programa derivado de la reforma de 2006 que crea juzgados especializados en adolescentes atendidos por personal que cuente con el grado de especialidad en la materia; según se constató en entrevista y en la ley estatal en la materia:

“Artículo 18. La operación del Sistema estará a cargo de instituciones, tribunales y autoridades especializados en la procuración e impartición de justicia para adolescentes” (Ley de Justicia para Adolescentes del Estado de Campeche, 2006).

La ley en cuestión indica que todo el Sistema de Justicia para Adolescentes deberá estar especializado, para el Poder Judicial del Estado esto implica contar con jueces de Primera Instancia de Instrucción para Adolescentes, jueces de Primera Instancia de Juicio Oral y Sentencia para Adolescentes y la Sala Especializada para Adolescentes (art. 25). Aunque el Tribunal, al parecer, participará en el proceso de formación de todo el sistema:

“El gobernador del estado y el Pleno del H. Tribunal Superior de Justicia del Estado deberán proceder a la selección y capacitación inicial y permanente de los servidores públicos que tendrán a su cargo las funciones de ministerio público y defensores de oficio especializados en adolescentes, así como de jueces y magistrados con la indicada especialidad, respectivamente, así como a quienes fungirán como formadores” (art. 4° transitorio).

La formación es indispensable para ascender en las labores jurisdiccionales por lo que se ha buscado fortalecer los procesos de formación, actualización y especialización del personal. Cabe señalar que en la normatividad no se establece ningún criterio para definir la periodicidad con que debe ser recibida la capacitación, ni las materias o contenidos de la misma.

Es de destacarse que los cursos impartidos en la Escuela Judicial se desarrollan fuera del horario de labores del Tribunal; según informó el área responsable de la misma estos se llevan a cabo los viernes de 18:00 a 20:00 y los sábados de 10:00 a 14:00. Esto dificulta la participación de los miembros del Tribunal, pues a pesar de ser programas obligatorios para ciertas áreas (carrera judicial y Sistema de Justicia para Adolescentes, respectivamente) no hay ninguna facilidad para su cumplimiento y termina por ser una ampliación de los horarios que debe cumplir el personal.

Según estimó la persona entrevistada de la Escuela Judicial, a los cursos que ahí se imparten asisten con mayor frecuencia mujeres; asimismo, consideró que la mayoría de las mujeres que cursan la maestría tienen hijos, y si bien no cuenta con la información exacta le parece que sus cargas de trabajo y responsabilidades domésticas se ven impactadas.

“Sí son mayoría y casi todas con hijos o hijas. Tienen como necesidades diferentes a los hombres, al menos, en ese aspecto. Como para pensar efectivamente cuán útil sería una guardería” (mujer, entrevista, Escuela Judicial).

A pesar de que sean mayoría en los programas de posgrado, no puede considerarse que en estos procesos exista igualdad entre mujeres y hombres pues, dadas las mayores responsabilidades que ellas tienen en el ámbito de la vida familiar así como que estos programas se desarrollan fuera del horario de trabajo, la conciliación entre sus distintas actividades se dificulta, como ya ha sido analizado a profundidad en el apartado 3 Valores y códigos organizacionales.

Por otro lado, el Centro de Capacitación y Actualización del Poder Judicial se encarga de la capacitación para el ámbito jurisdiccional y administrativo, a través de talleres y cursos, principalmente, obligatorios durante los procesos de selección de carrera judicial, de los cuales se ha dado cuenta en el apartado 2 Política de género. Vale la pena retomar lo expresado en los apartados de análisis 2, Política de género, y 3, Valores y códigos organizacionales, en el sentido de que en el caso del personal administrativo no existen programas específicos de capacitación. De hecho, la percepción del personal directivo administrativo es que se encuentran en una abierta desventaja.

Esta diferenciación entre la atención prestada en la capacitación para cada área se reflejó en los resultados de la encuesta aplicada, pues mientras 74% del personal jurisdiccional afirmó haber recibido algún tipo de capacitación por parte del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche en el último año, solo 58% del personal administrativo afirmó haberla recibido; en general 68% del Tribunal respondió haber recibido capacitación.

Si bien en los resultados generales no se reflejan diferencias importantes de género, dentro de las áreas es posible observar diferencias interesantes. En el ámbito jurisdiccional los hombres tienen alrededor de 80%, mientras que las mujeres casi llegan a 72%, una diferencia de ocho puntos porcentuales. En el área administrativa los hombres afirmaron en 55% haber recibido capacitación en el plazo señalado, en tanto que las mujeres manifestaron que la recibieron en 61 por ciento.

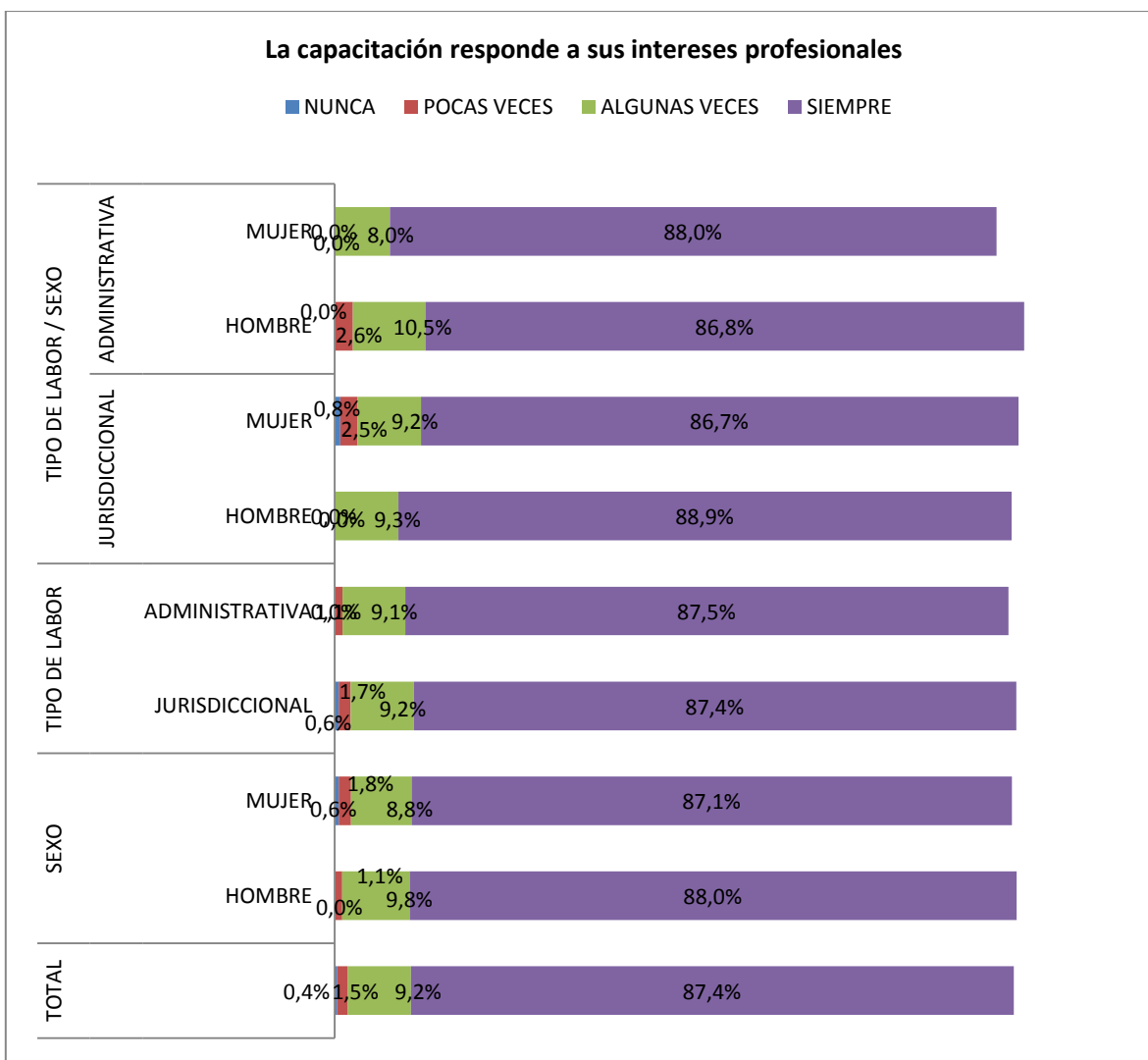
Es importante destacar que los porcentajes son bastante aceptables, pues en todos los casos son superiores a 55%, esto es, más de la mitad del total de los y las trabajadoras del Tribunal han recibido algún tipo de capacitación en el último año.

Gráfica 40



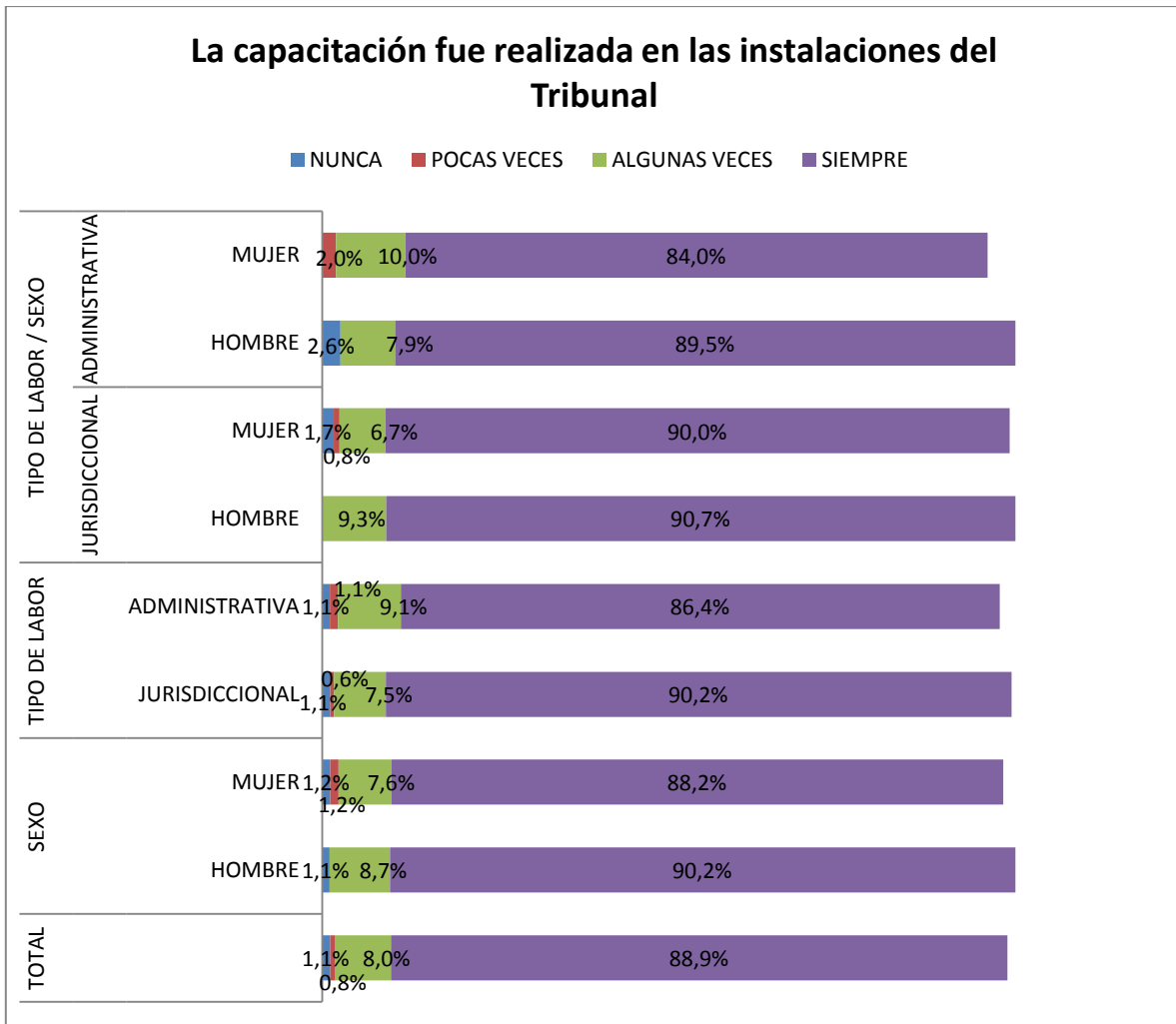
Un elemento fundamental en temas de capacitación es la utilidad que el personal aprecia en términos de sus intereses profesionales. Una mayoría, 87.4%, de las y los trabajadores del Tribunal manifestó que la capacitación responde siempre a sus intereses profesionales, esto es, casi 9 de cada 10. Cabe señalar que los porcentajes en los demás rubros son bastante similares, por lo que el promedio total se mantiene a lo largo de los subconjuntos de análisis. Y si agregamos al porcentaje anterior el derivado de la opinión de que algunas veces le es de utilidad (9%), entonces el porcentaje de opiniones favorables a considerar útiles los contenidos de la capacitación se eleva a 96 por ciento.

Gráfica 41



En la encuesta se indagó sobre varios elementos que pueden facilitar u obstaculizar la participación del personal. Uno de estos aspectos es el lugar en que se lleva a cabo, el hecho de que se realicen en lugares de fácil acceso, como el mismo Tribunal, facilita la participación, pues el porcentaje es de casi 90%, porcentaje bastante alto. El porcentaje de veces en que la capacitación se realizó algunas veces en las instalaciones del Tribunal, es de 8%; en ambos datos no se registraron diferencias significativas por sexo o tipo de labor.

Gráfica 42

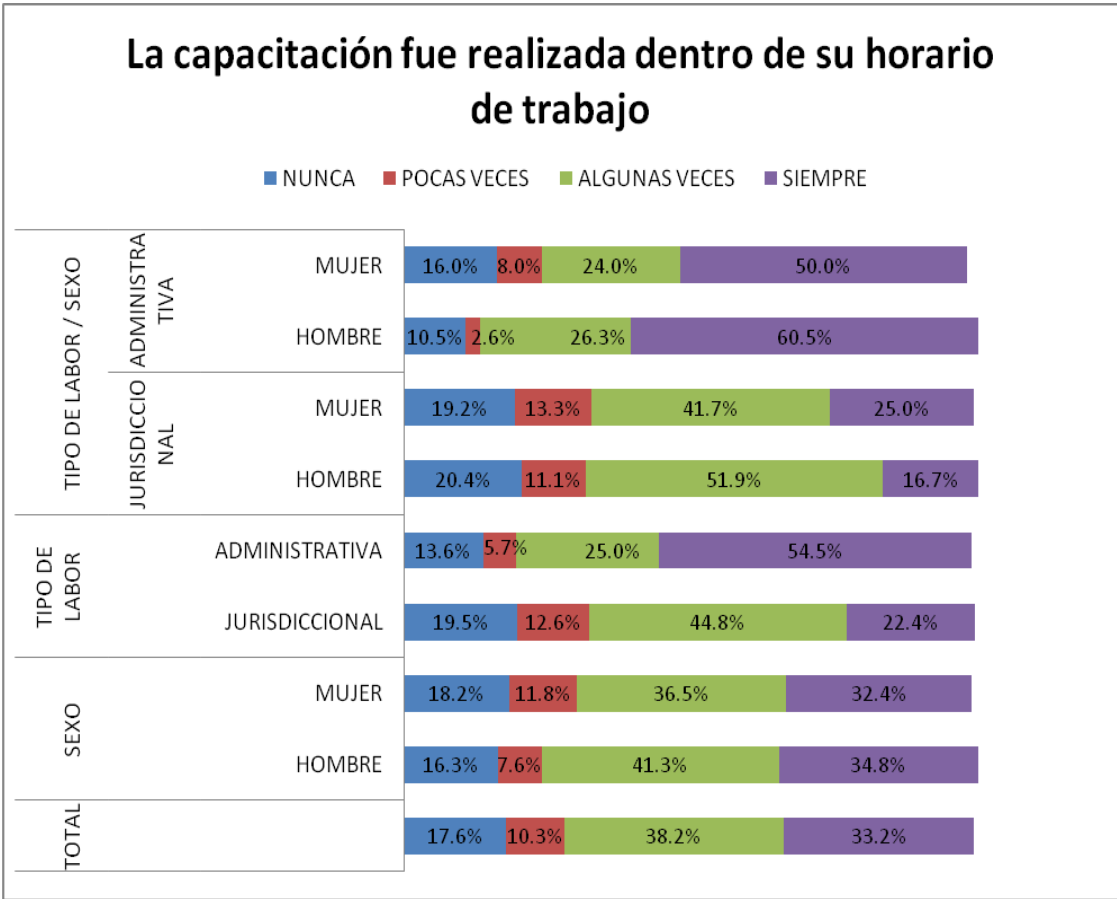


Otro aspecto consultado fueron los horarios en que se ofrecen los cursos y talleres, con la idea de que indagar si son un factor que facilita u obstaculiza la capacitación del personal. Al respecto, 33% señaló que la capacitación siempre se desarrolla en su horario de trabajo; mientras que para 40% la capacitación fue realizada algunas veces dentro de su horario de trabajo. Destaca la opinión del personal administrativo, con una diferencia significativa de casi 30 puntos porcentuales respecto de lo expresado por el personal jurisdiccional (54.5% vs. 22.4%), que mayoritariamente responde que la capacitación se desarrolló siempre dentro de su horario de trabajo. Cuestión que resulta adecuada, es la instancia empleadora la principal interesada en que el personal se capacite, dado el mandato de ley, lo cual además es un postulado del derecho laboral mexicano, que

establece la obligación de que esas actividades se lleven a cabo dentro de la jornada de trabajo, lo que redundaría en formas adecuadas de conciliación de la esfera laboral y familiar.

La opinión mayoritaria de las y los jurisdiccionales, en el sentido de que algunas veces la capacitación se lleva a cabo en su horario de trabajo, se entiende a la luz de lo señalado líneas atrás respecto de los horarios de la Escuela Judicial. Situación que, en contraste con la del personal administrativo, resulta poco favorable para conciliar la vida familiar con la laboral. Las consecuencias de género de que la capacitación no siempre se realice dentro del horario de trabajo, ya fue vista en el apartado relativo a los ascensos y en el apartado 3 Valores y códigos organizacionales.

Gráfica 43

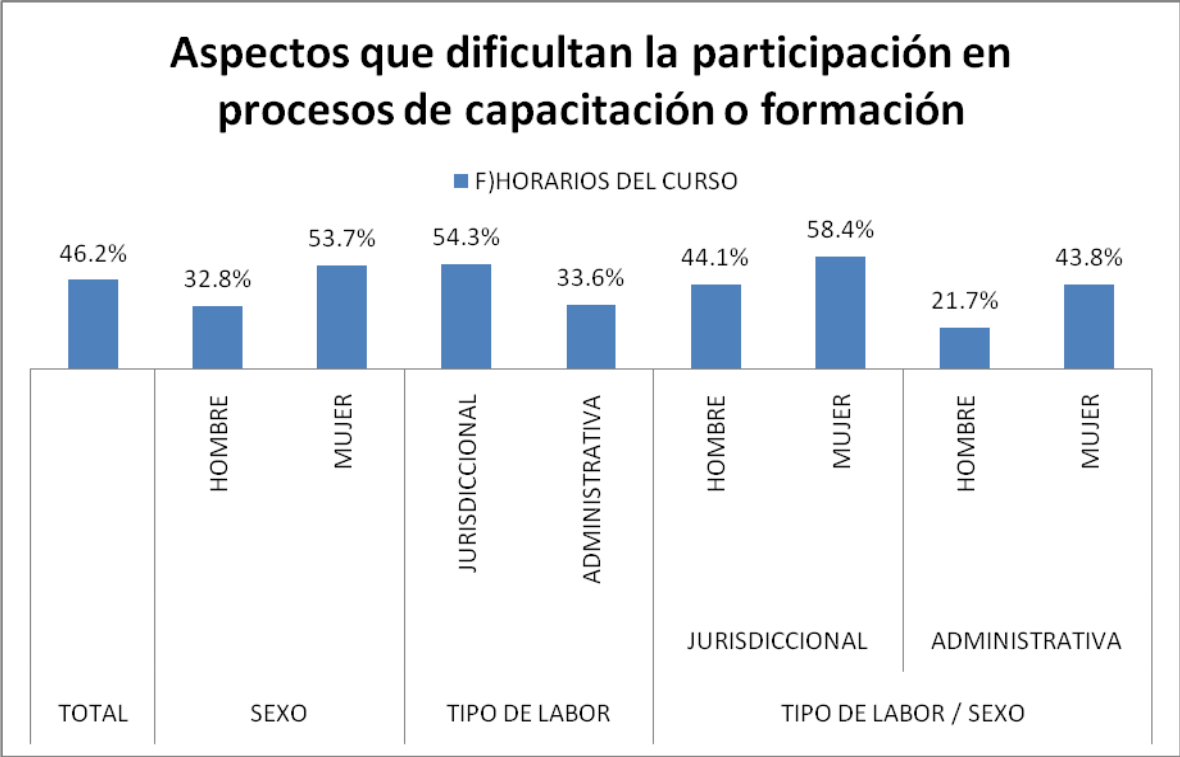


Al consultar al personal por los aspectos que dificultan su participación en los cursos y talleres que ofrece el Tribunal los más mencionados fueron, precisamente, el horario del curso con 46.2%. Esta

percepción es mucho mayor entre las mujeres (57%) que entre los hombres (33%), con una diferencia significativa de 24%. Por tipo de labor también hay una diferencia significativa de 22%, entre el área administrativa que tiene poco más de 33% y el área jurisdiccional que registra 55%. Por tipo de labor y sexo, en el área jurisdiccional, los hombres reportan 44%, las mujeres se van por encima con 58%, diferencia significativa de 14%. En el área administrativa, los hombres no llegan a 22%, las mujeres duplican dicho porcentaje y lo superan con una diferencia bastante significativa de casi veintidós puntos porcentuales.

De nuevo es posible observar, como en los procesos de ascenso, que la doble o hasta triple jornada que viven las mujeres, sumadas al hecho de que las capacitaciones se den fuera del horario laboral, resultan un obstáculo principalmente para las del área jurisdiccional.

Gráfica 44

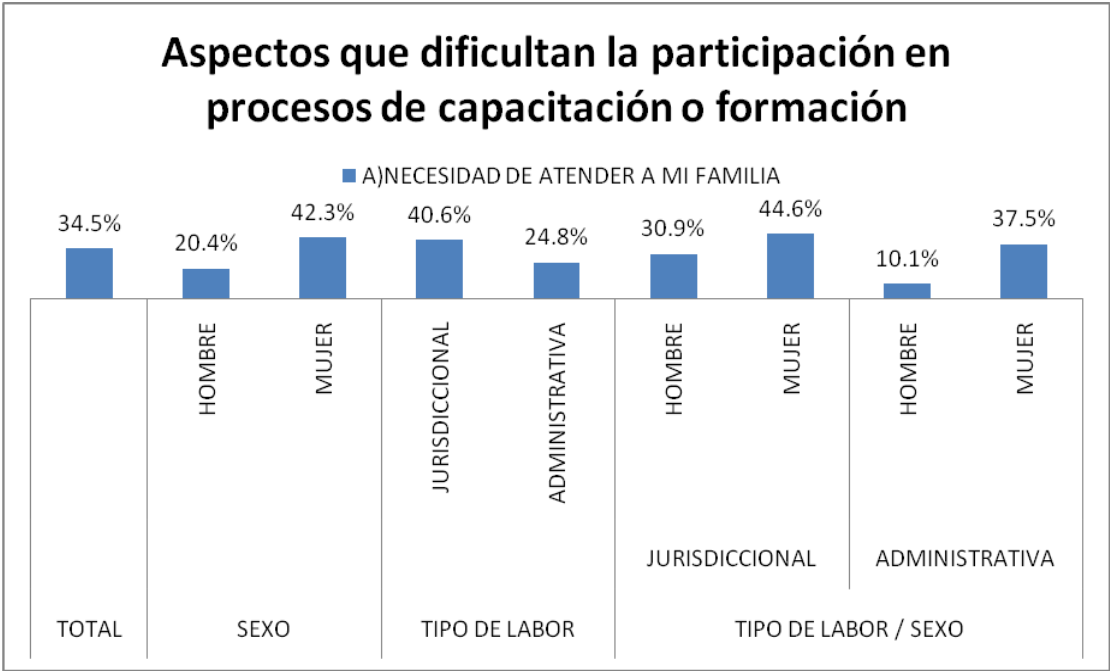


El segundo factor más común que dificultó la participación en los procesos de capacitación o formación fue la necesidad de atender a la familia, con un porcentaje total de casi 35%. Por sexo, los hombres reportan 20% y las mujeres más del doble, lo que refleja el diferente involucramiento de los géneros en las tareas de atención de la familia, así como sus implicaciones diferenciadas

para desarrollar su trabajo en el Tribunal. Por tipo de labor el área jurisdiccional supera 40%, mientras que la administrativa tiene casi 25%, con una diferencia significativa de alrededor de quince puntos porcentuales. Por tipo de labor y sexo en el ámbito jurisdiccional los hombres reportan 30%, mientras las mujeres casi 45%, con una diferencia significativa, otra vez, de alrededor de catorce puntos porcentuales. Pero es en el área administrativa donde se observa una diferencia muy grande, los hombres indican 10% y las mujeres casi 40 por ciento.

Es importante destacar que en todos los casos, la necesidad de las mujeres para atender a su familia es un aspecto que dificulta su participación en los procesos de capacitación, mucho más alto que en el caso de los hombres; en todos los casos los porcentajes indican diferencias altas, esto quiere decir que desde el ámbito cultural y social atender a la familia es una labor de las mujeres.

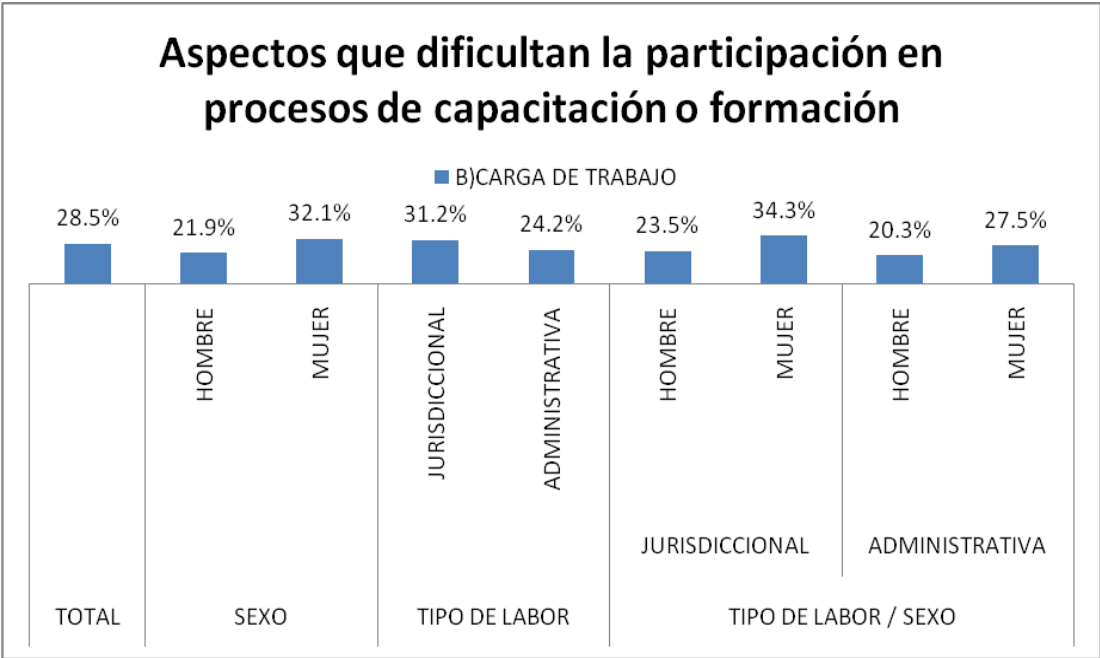
Gráfica 45



El tercer aspecto más citado, de acuerdo con la encuesta, fue la carga de trabajo con 28.5%. Por sexo, los hombres reportan casi 22%, las mujeres 32%, diferencia de diez puntos porcentuales. Por tipo de labor en el área jurisdiccional el porcentaje es mayor a 30%, mientras que en la administrativa no llega a 25%. Por tipo de labor y sexo, en el ámbito jurisdiccional, los hombres reportan poco más de 23%, mientras que las mujeres quedan por encima con alrededor de once

puntos porcentuales. En el ámbito administrativo los hombres indican 20% y las mujeres de nuevo están por encima con siete puntos porcentuales. Destaca que en todos los casos las mujeres reportan que la carga de trabajo es un aspecto que dificulta su participación en procesos de formación; lo cual se podría interpretar como la aparición de la doble y triple jornada, entendida como la combinación del trabajo doméstico, de cuidado y laboral que muchas veces se recarga sobre la mujer, profesionalista o no, que trabaja fuera del hogar.

Gráfica 46

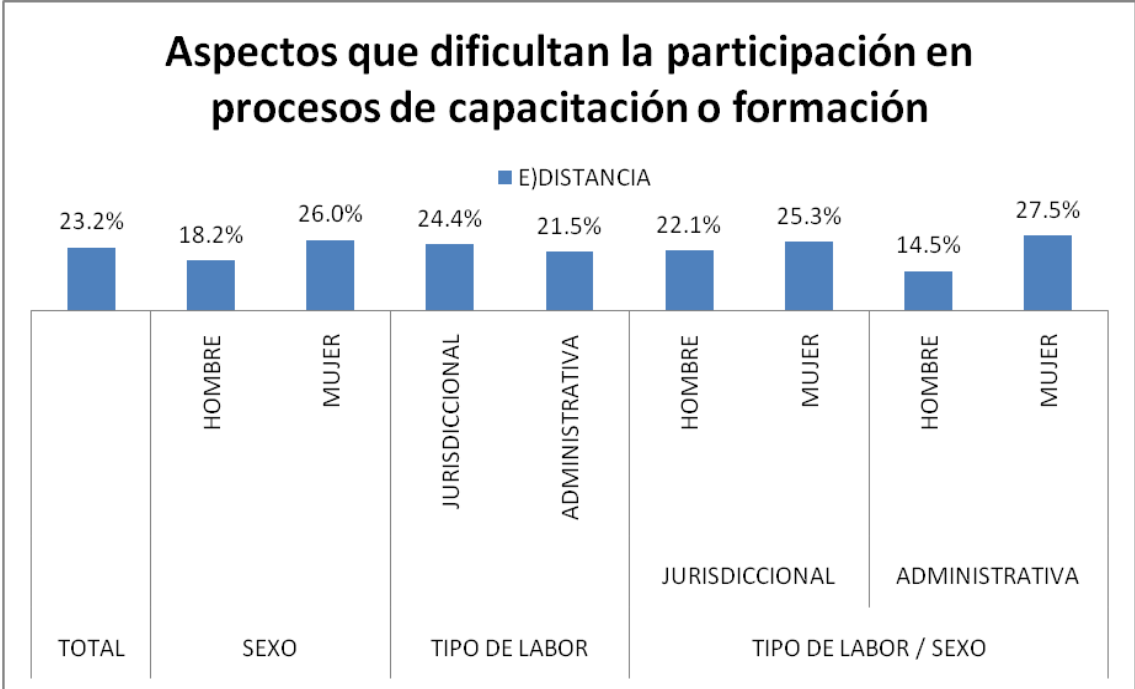


El cuarto aspecto señalado como impedimento para la participación en los procesos de capacitación o formación fue la distancia, con un porcentaje total de 23.2%. Opinión contrasta con la afirmación del personal señalada líneas atrás, en el sentido de que la capacitación se realiza siempre en las instalaciones del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche.

Al analizar por sexo, 18% de los hombres lo considera así, en tanto que 26% de las mujeres opinan lo mismo, quedando por encima con una diferencia significativa de alrededor de ocho puntos porcentuales. Por tipo de labor no se observan diferencias significativas. Por tipo de labor y sexo se observa en el ámbito administrativo una diferencia sustancial, pues los hombres reportan casi 14.5% y las mujeres 27.5% con una diferencia significativa de trece puntos porcentuales.

Es importante destacar que en todos los casos, para las mujeres la distancia representa un problema mayor para tomar la capacitación que para los hombres.

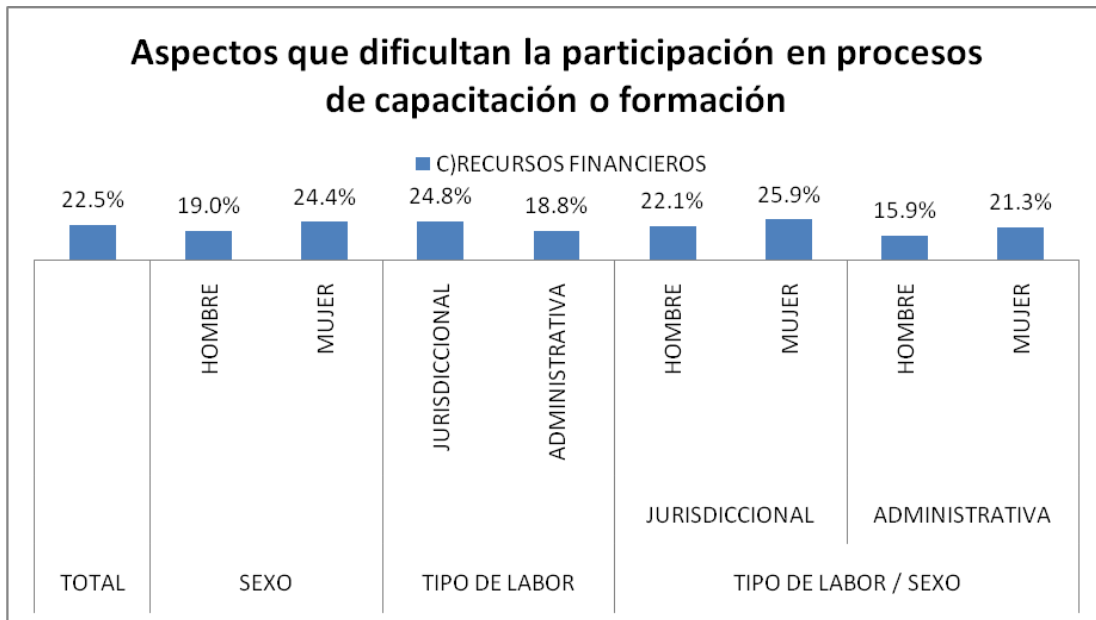
Gráfica 47



Casi con la misma cifra, los recursos financieros también son vistos como un aspecto que dificulta la participación en los procesos de capacitación o formación. En este caso con un porcentaje total de 22.5%. Por sexo, las mujeres reportan porcentajes mayores que los hombres y, por tipo de labor, el área jurisdiccional tiene mayores porcentajes que el área administrativa, no obstante, en ambos casos no se ubican diferencias significativas.

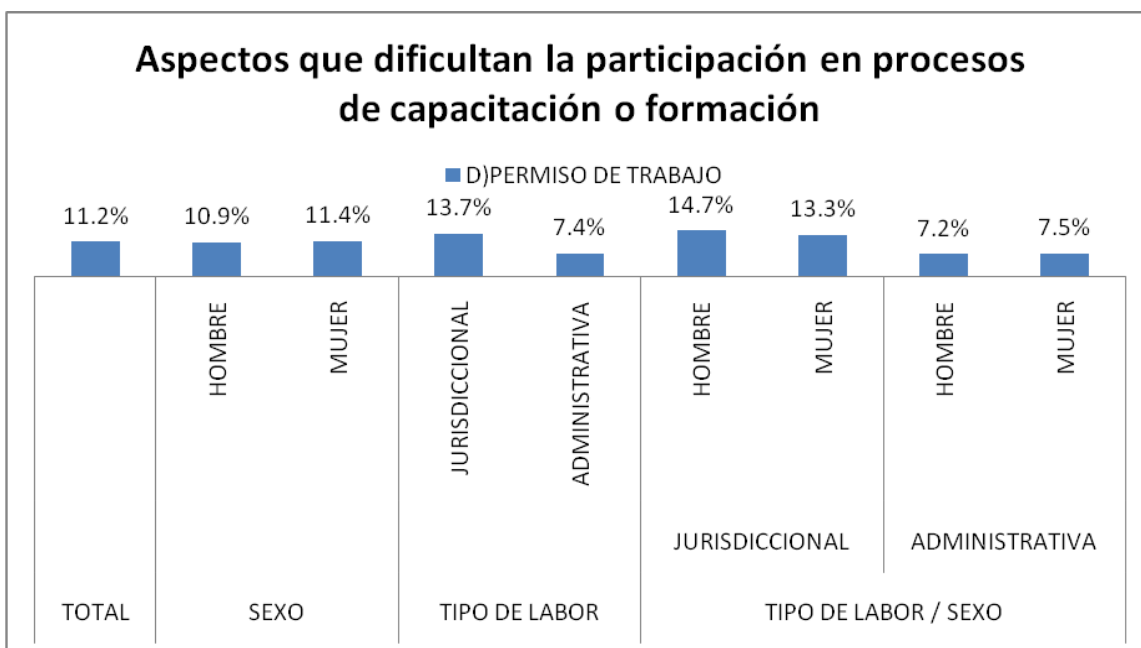
Es importante destacar que en todos los casos las mujeres son quienes, en mayor proporción, consideran que los recursos financieros son un aspecto que dificulta su participación en los procesos de capacitación, lo que indicaría que, a pesar de también trabajar fuera de su casa, los recursos económicos les son más limitados. Esta situación se vuelve un círculo vicioso para la no superación profesional de las mujeres, pues quienes asisten a dichos cursos o capacitaciones son quienes tienen más posibilidades de acceder a un ascenso.

Gráfica 48



El último aspecto a considerar como obstáculo para la capacitación, con un porcentaje superior a 10%, fueron los permisos en el trabajo. Por sexo, los porcentajes son similares al total en ambos casos. Por tipo de labor se observa que en el área jurisdiccional hay casi 14% y en la administrativa alrededor de 7%, una diferencia significativa de siete puntos porcentuales debajo en la administrativa.

Gráfica 49



Debe destacarse que 36.8% del personal mencionó no tener ningún tipo de impedimento para participar en los procesos de capacitación y formación. Es notoria la diferencia entre hombres y mujeres, los primeros con 51% y las segundas con 28%; es decir, una proporción mucho mayor de mujeres manifestó tener impedimentos. También entre áreas existen diferencias importantes: personal administrativo (49%) sin tener dificultades, veinte puntos porcentuales más que el jurisdiccional (29 por ciento).

Si bien existe la percepción de que las mujeres participan más que los hombres en los procesos de capacitación y formación, en realidad participan ligeramente menos debido a una serie de obstáculos asociados a los roles tradicionales que les son asignados. El Tribunal contribuye a agravar esta situación al establecer los cursos fuera del horario laboral. La necesidad de atender a la familia consume tiempo que limita la disponibilidad horaria y plantea un obstáculo para los traslados. La carga de trabajo, en el mismo sentido, deriva en una extensión de la jornada laboral que reduce el tiempo disponible para atender a la familia y para la capacitación. La problemática diversa que implica para las mujeres acceder a los procesos de capacitación y formación se evidencia en el siguiente testimonio:

“Es muy difícil terminar tu horario laboral, correr a tu casa, tener la comida, mal comer, y estás ‘eso está mal niño, bórrale ahí’ con las tareas, y pues con la necesidad regresas; aquí la facilidad es que la ciudad es muy pequeña, entonces corres y corres, y si tienes cualquier pendiente lo haces en el receso [de la capacitación] sales y ‘¿oye ya te bañaste?, dile a tu papá tal cosa, o que la cena’. Hasta entrada la noche. Llegas a ver a tus hijos y a tu esposo” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Es claro que estos factores se vinculan con la condición de género que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres, por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión.

Procesos de inducción al puesto

La normatividad que rige al Tribunal no contempla ningún tipo de proceso de inducción para el personal que ingresa en la institución. Sin embargo, la Dirección de Capacitación informó que dichos procesos se desarrollan entre el personal meritorio cuando se integra al Tribunal, del cual se nutre el mismo para incorporarlo a la plantilla laboral, como ya fue observado al abordar el proceso de ingreso en el subtema Reclutamiento y contratación de este apartado.

Estos procesos de inducción se enfocan en dos materias:

“Ética en el sentido de entender la trascendencia de esas labores sencillas, pero que son importantes dentro del juzgado; así como expresión judicial, porque los meritorios ya empiezan a hacer sus acuerdos, ayudan a levantar audiencias y en la redacción de audiencias, saber poner una como aquí o ponerla al final cambia totalmente el sentido, por eso es muy importante, por eso es que se decidió iniciar con estas dos materias” (mujer, entrevista, Dirección de Capacitación)

Es claro que los cursos se enfocan en el personal jurisdiccional y dejan, de nuevo, rezagado al personal administrativo, para el cual no se contempla ningún tipo de inducción formal. Además, al impartirse solo al personal meritorio (para el que labora en áreas administrativas solo se imparte la materia de Ética), deja de lado a aquel otro personal que ingrese por otra vía; lo cual sucede con mayor frecuencia en el ámbito administrativo, según se observó al inicio de este apartado.

Sobre los valores incluidos en el curso de Ética que se brinda a los meritorios, no se mencionó que incluyera algún tipo de valor a favor de la igualdad de género o la no discriminación; como

tampoco aparecen en el Código de Ética de la institución, según observado en el apartado 1 Marco legal y normativo, que debe ser la base de dicho curso.

Segregación ocupacional

La segregación ocupacional refiere 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 concentran 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 para la promoción dentro de la escala jerárquica de su profesión y poder acceder a puestos más cualificados y mejor remunerados” (Martínez Herrero, s. f.).

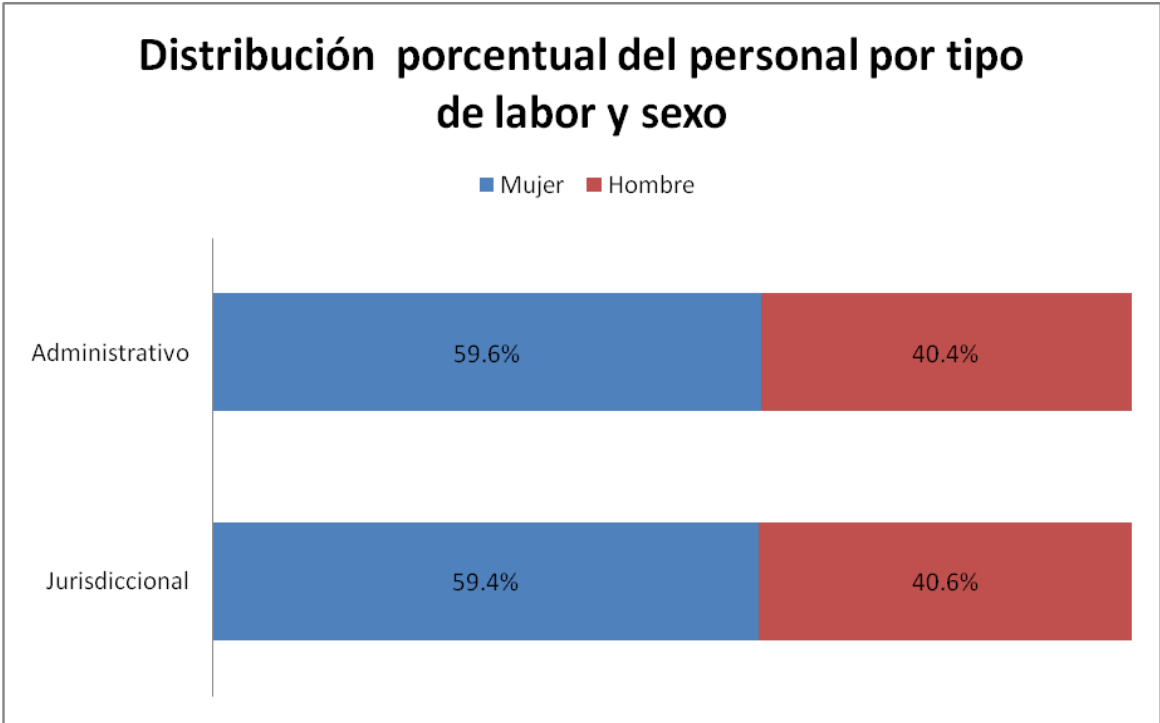
La dificultad que presentan las mujeres para acceder a los puestos más cualificados y mejor remunerados proviene de los prejuicios y estereotipos de género que se reproducen en las organizaciones y que les suponen menores capacidades para desempeñar puestos de responsabilidad, a lo que se suma el supuesto de que su disponibilidad horaria es menor porque está disminuida por la maternidad y las responsabilidades familiares y domésticas (Perdomo y Perrotta, 2009).

El TSJEC, 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, estas se sitúan de manera diferente en la estructura y cultura organizacionales y operan de forma distinta para hombres y mujeres. Asimismo, el trabajo de los hombres y mujeres se valora y recompensa diferente, las funciones y su descripción son desiguales, en algunos casos como extensiones de sus papeles en el ámbito privado.

Un primer elemento a tomar en cuenta en el abordaje de la segregación ocupacional es la proporción de mujeres y hombres que conforman el personal de una organización. Una distribución paritaria supone representación igualitaria respecto del total de población, para lo cual la convención internacional requiere la presencia de 30% de personas de un grupo para que este constituya parte integral del conjunto organizacional y logre generar influencia, ello se

denomina “masa crítica”.³² En el TSJEC las mujeres representan 59.53% del personal, su preeminencia se mantiene tanto entre el personal jurisdiccional como administrativo, con las mismas cifras que para el promedio general.

Gráfica 50



Ahora bien, no basta con tener un alto porcentaje de mujeres, para conocer la segregación vertical en las organizaciones es necesario saber cuáles cargos ocupan, en qué nivel se ubican, qué capacidad y oportunidades tienen para la toma de decisiones. Además, es importante hacer un análisis salarial para conocer las diferencias que se establecen entre cargo, sexo y ocupación, mismo que se hará en un subtema posterior, Sueldos y compensaciones, de este apartado.

Si consideramos al personal jurisdiccional de alto nivel, jueces/zas y magistrados/as, es notoria la diferenciación por sexo a favor de los hombres. Los puestos decisorios en las labores de

³² El concepto proviene de la física, que la define como 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.

impartición de justicia son para hombres, 66.28%; el doble que las mujeres, quienes ocupan 33.72% de estos puestos.

Sin embargo esta cifra resulta engañosa, en ella se incluyen a las y los titulares de los juzgados de conciliación, que ocupan una posición distinta al resto de quienes ocupan juzgados de Primera Instancia o juzgados menores.³³ Existe una gran cantidad de juzgados de este tipo en el estado y son encabezados en 90% por hombres.³⁴ Si no se considera a los jueces de conciliación, la cifra se modifica sustancialmente, y entonces las mujeres son mayoría (54% vs. 46%) en los mandos altos del personal jurisdiccional, esto es, una diferencia de 10%. Aunque al observar el caso específico de las y los magistrados la proporción se invierte, existen seis mujeres (entre ellas la presidenta del Pleno), y siete hombres, es decir, 46% de mujeres y 56% de hombres. Con base en lo cual se puede afirmar un alto grado de igualdad en cuanto a la integración de los puestos de impartición de justicia.

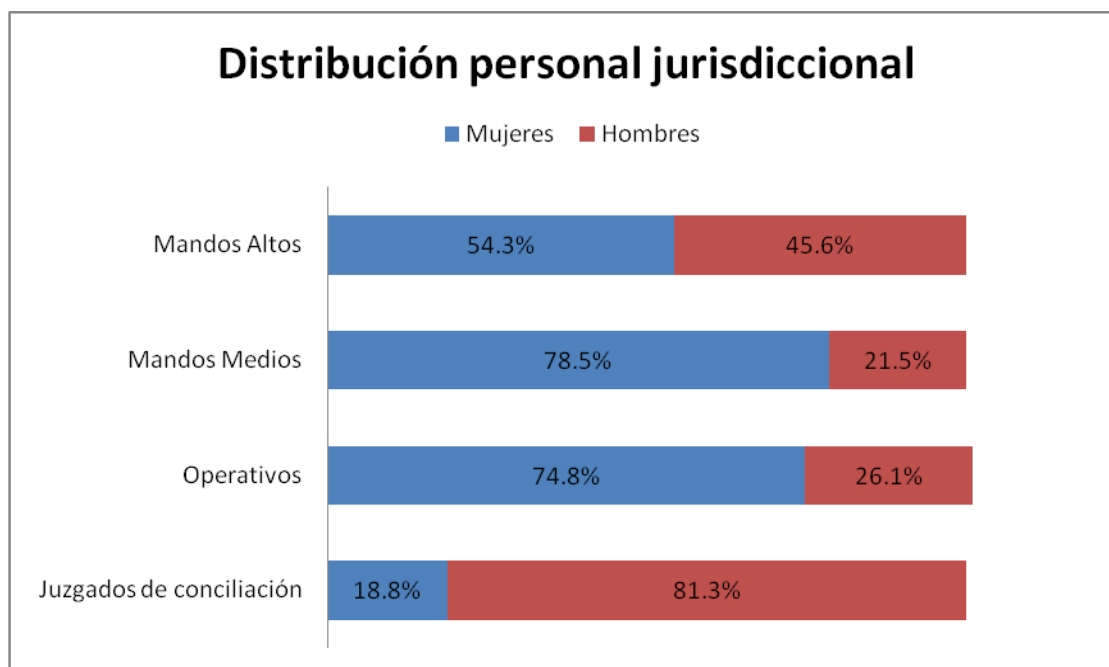
Debajo de los jueces y magistrados, mandos altos del ámbito jurisdiccional hay, tanto en juzgados como en salas un secretario/a de Acuerdos (que aquí se considera como mando medio del área jurisdiccional) que cumple el rol de encargado del juzgado o sala. En esta categoría la mayoría femenina es mayor, 63% contra 36% de hombres con un cargo de este nivel. Pero si no consideramos nuevamente los juzgados de conciliación municipal, la mayoría femenina aumenta a 78%. Entre el personal jurisdiccional menor, la prevalencia femenina se sostiene con 75% del personal de este nivel.

³³ Los Juzgados de Conciliación se ubican en las pequeñas comunidades y se sustentan en usos y costumbres para promover los acuerdos ante diferendos entre sus habitantes. Están conformados por personal no profesional del Derecho, sino preferentemente con arraigo y autoridad moral en la comunidad:

“ART. 75-1. En las poblaciones donde existan asentamientos de comunidades prevalentemente indígenas y no tenga su sede un juzgado de Primera Instancia o un juzgado menor, se instalarán juzgados de conciliación, cuya estructura se conformará con un juez y un secretario. El Pleno del Tribunal, de entre los habitantes del lugar, a propuesta del gobernador del estado, designará al juez conciliador y al secretario, cuyos emolumentos serán cubiertos con cargo a la correspondiente partida del presupuesto de egresos del Poder Judicial del Estado.” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche, 2010.)

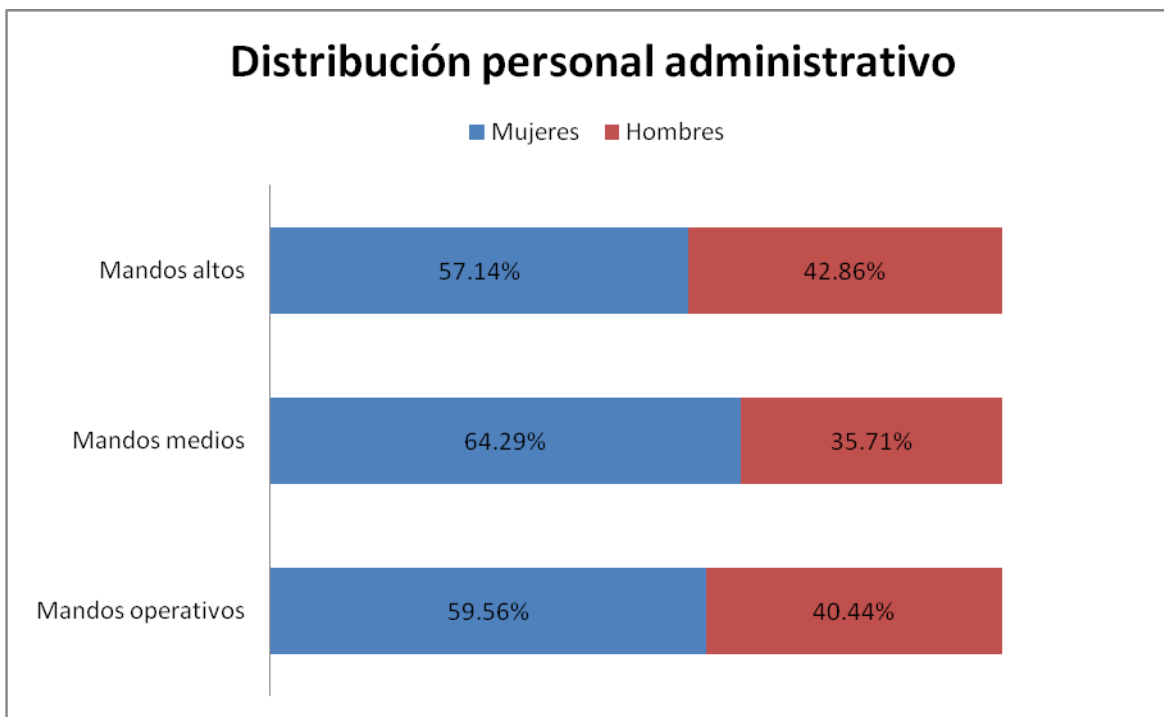
³⁴ Debe hacerse notar que en estos juzgados la injerencia del Tribunal es relativamente baja, pues su propia existencia implica la aceptación tácita de que la comunidad cuenta con cierta autonomía para arreglar las problemáticas internas que se presentan en materia de justicia. Además, su funcionamiento no es posible más que a partir de la legitimidad de quienes encabezan esos juzgados, que de hecho son predominantemente varones por la prevalencia de una cultura machista en estas comunidades, lo que tiene fuertes implicaciones para la preservación de las desigualdades de género y para el impedimento del avance de los derechos de las mujeres, cuestiones ante las cuales el Tribunal ha tenido prácticamente nula injerencia.

Gráfica 51



En cuanto al personal administrativo, en mandos altos hay una leve mayoría de mujeres (57% vs. 43%). En los mandos medios esta mayoría aumenta hasta 64%. Y en personal operativo se mantiene muy similar en 59.56 por ciento.

Gráfica 52



Esta distribución de los puestos por sexo permite señalar que no se presenta una abierta segregación vertical de las mujeres, de hecho, son mayoría en los tres estratos del ámbito jurisdiccional; al igual que en el ámbito administrativo.

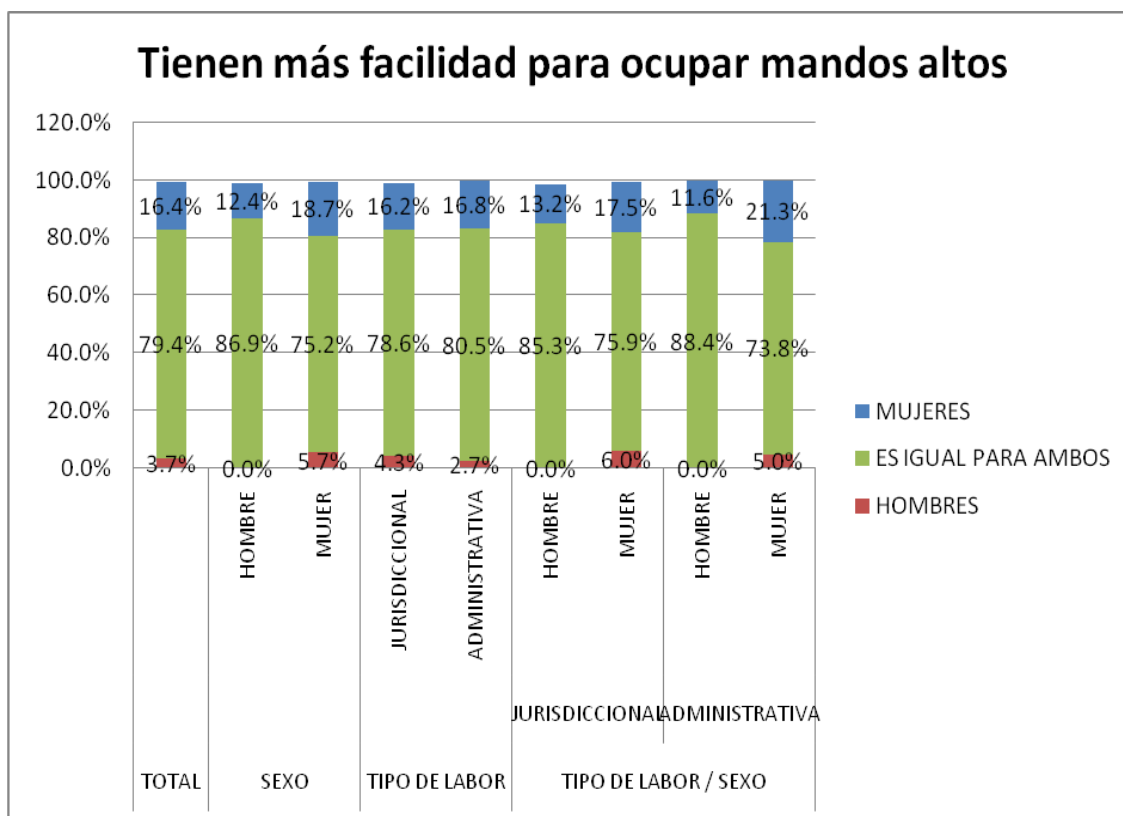
La percepción de que ninguno de los sexos tiene más facilidad para ocupar mandos altos es muy alta, la comparte casi 80% del personal. Aunque resulta interesante observar que 16.4% opina que las mujeres tienen más facilidad frente a 3.7% que opina que son los hombres quienes la poseen.

Mientras que estos datos no varían según el tipo de labor que realiza el personal, sí hay diferencias importantes según el sexo. Entre los hombres es mayor la imagen de igualdad entre los sexos para ocupar puestos de decisión, 87% vs. 75% de las mujeres, lo cual marca una diferencia significativa entre la percepción de ambos. Es interesante señalar que los hombres no se consideraron poseedores de tal facilidad, en tanto que sí la afirmaron para las mujeres, 12.4 por ciento.

Es importante destacar que hay un porcentaje bastante alto que opina que son las mujeres quienes tienen más facilidad para ocupar puestos altos, en relación con los bajos porcentajes de quienes opinan que son los hombres quienes poseen dicha facilidad, lo cual contrasta de manera

drástica con la creencia general de que son los hombres quienes más fácilmente acceden a puestos altos.

Gráfica 53



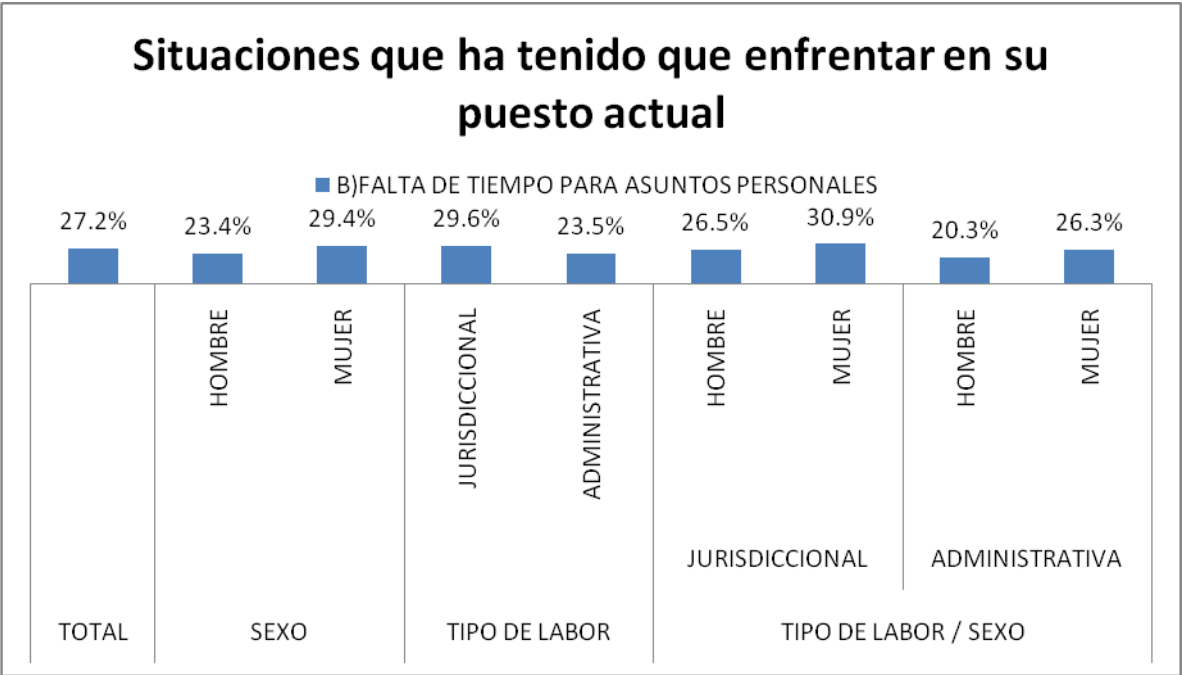
Por otra parte, se consultó al personal por las situaciones que han tenido que enfrentar en el puesto que desempeñan en la actualidad, con miras a explorar otros aspectos que inciden en la segregación ocupacional, bajo el supuesto de que además de los conocimientos, trayectoria profesional o experiencia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

Saltaron a la vista dos situaciones de este tipo: la falta de tiempo para atender asuntos personales y las presiones de tiempo para cuidar a sus hijos. Es evidente que ambas se relacionan con un problema extendido en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche, se exige amplia disponibilidad de tiempo al personal, lo cual se verá con detalle más adelante, no obstante que ya se comentó algo al respecto en los temas de ascenso y capacitación.

El porcentaje de trabajadores/as que ha enfrentado en su puesto actual la falta de tiempo para dedicarlo a asuntos personales, es de poco más de 27%. Por sexo, se observa que los hombres lo manifiestan en poco más de 23%, mientras que las mujeres en 29%. Por tipo de labor, el ámbito jurisdiccional tiene el porcentaje más alto, cercano a 30%, mientras que el administrativo lo plantea en 24%. Por tipo de labor y sexo, en el área jurisdiccional, las mujeres reportan casi 31%, alrededor de cuatro puntos porcentuales por encima de los hombres. En el área administrativa los hombres apenas superan 20%, mientras que las mujeres están arriba por seis puntos porcentuales.

Conviene destacar que las mujeres tienen porcentajes más elevados que los hombres, esto es, el tiempo que las mujeres dedican a sus asuntos personales se reduce, debido a la sobrecarga de trabajo que implica la doble y hasta triple jornada: como profesionistas, como madres/cuidadoras y como responsables del trabajo doméstico. También cabe destacar que los porcentajes de los hombres no se quedan muy por debajo, lo que indica que el trabajo es en muchas ocasiones demasiado absorbente para alrededor de 30% en ambos sexos.

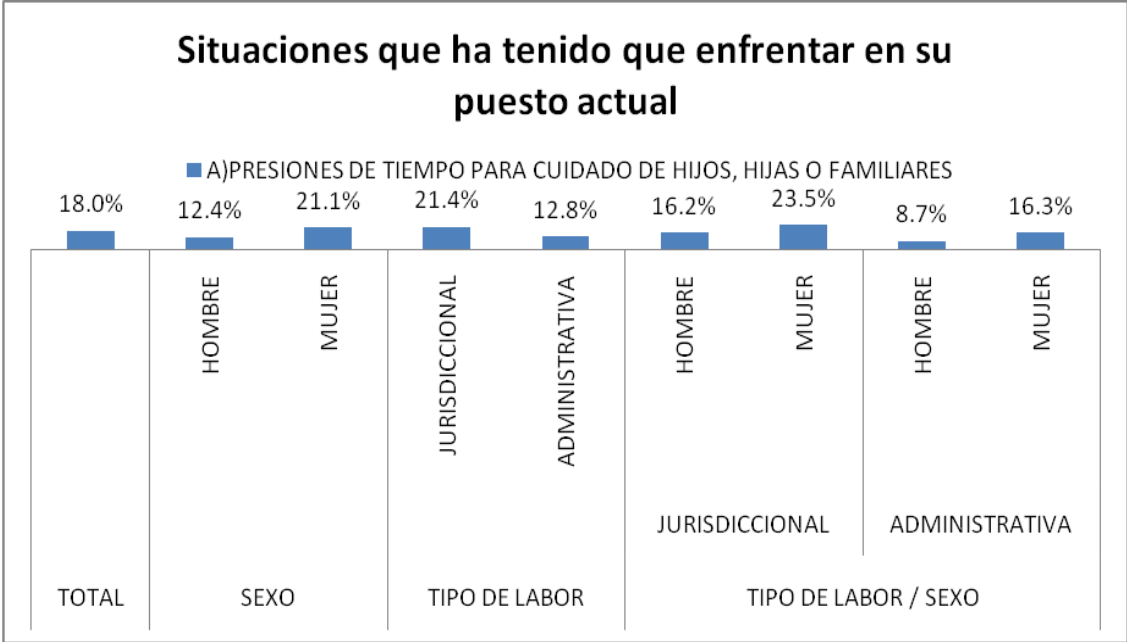
Gráfica 54



La segunda situación de alta frecuencia que enfrentan los trabajadores/as en su puesto actual, son las presiones de tiempo para el cuidado de hijos, hijas o familiares con 18%. En este aspecto se manifiestan diferencias significativas por sexo, los hombres reportan 12% y las mujeres 21%. Por tipo de labor, el área jurisdiccional alcanza 21%, en tanto la administrativa casi 13%. Por tipo de labor y sexo, en el ámbito jurisdiccional los hombres indican 16%, mientras que las mujeres llegan casi a 24%. En el administrativo los hombres no llegan a 9%, las mujeres superan 16 por ciento.

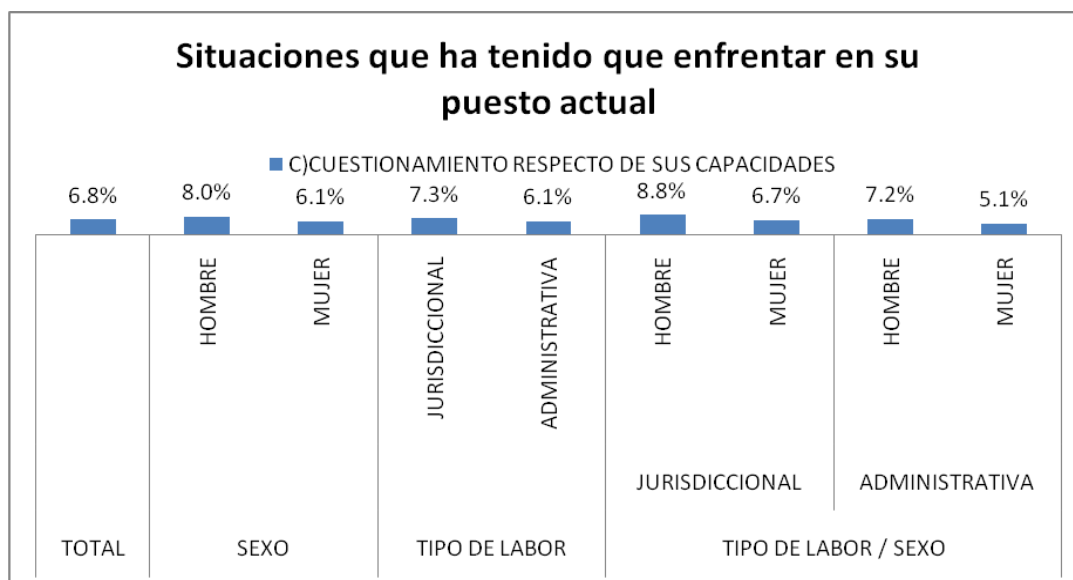
De nuevo se observa que las mujeres, la mayoría del ámbito jurisdiccional, sienten más presión para dividir su tiempo entre las labores de cuidado y su trabajo profesional, esto indica lo fuerte que todavía es la idea de que a las mujeres les corresponden dichas labores, noción que no abona en ninguna medida hacia la igualdad de los géneros.

Gráfica 55



La tercera situación más mencionada, aunque con una frecuencia baja de 6%, es el cuestionamiento de sus capacidades. De este dato no se ubicaron diferencias significativas ni entre sexos, ni entre tipo de labores ni dentro de cada tipo de labor.

Gráfica 56



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

Estas percepciones se exploraron con amplitud en el eje 3, Valores y códigos organizacionales, por lo cual en este apartado se retoma una síntesis de lo más relevante y de su vinculación con los procesos de segregación ocupacional.

Uno de los principales hallazgos señalados en el apartado 3 es que en un plano explícito la mayoría del personal se muestra indiferente al sexo de su jefe o jefa. Sin embargo, una exploración más profunda devela preferencias por características sexualmente estereotipadas, como la tranquilidad y autoritarismo en los hombres y el orden y una mayor amabilidad o sensibilidad en el caso de las mujeres.

Entre el personal jurisdiccional, el mayor autoritarismo masculino tiene una valoración positiva porque se considera que el área así lo exige; mientras que la amabilidad femenina se asocia con poca capacidad de dirección que deriva en inseguridad y necesidad a la hora de hacer cumplir sus decisiones. Cabe señalar que la necesidad e inseguridad de las mujeres, se considera firmeza y

seguridad en los hombres. En esta misma área los hombres consideran que las mujeres no actúan con objetividad, por lo menos en la materia penal en lo relativo a delitos sexuales y en materia familiar.

Para efectos de la segregación ocupacional, esta valoración distinta de las características, habilidades, actitudes y debilidades de los géneros, puede permear en las decisiones para el acceso a puestos de toma de decisión o la ocupación de puestos subalternos. La referencia es a la asociación de los varones con ciertos rasgos como el autocontrol de las emociones y la racionalidad, que parecen ser más valoradas para el liderazgo que las características femeninas asociadas a la organización y la emotividad. Asimismo, la prevalencia de visiones estereotipadas de género respecto de algunas tareas que se consideran femeninas o masculinas tiene efectos importantes en la segregación ocupacional de mujeres y hombres, ya que es un elemento que refuerza las divisiones laborales a partir del género.

En el caso de las predilecciones por el sexo de las posiciones subalternas, se pudo observar que más de 80% del Tribunal no refirió predilección por alguno de los sexos, sin diferencias importantes por sexo o tipo de labor.

La encuesta refleja que aun existen áreas donde explícitamente el personal del Tribunal considera que las capacidades de los hombres y las mujeres son distintas. Destaca que para las áreas de mensajería y transporte, así como para las de mantenimiento, se considera que los hombres son mejores (72.5% y 55.8%, respectivamente). Mientras que para las tareas de limpieza, si bien 51% consideró que cualquiera de los sexos podía llevar a cabo ese trabajo, 37% consideró que las mujeres eran mejores, en tanto que solo 12% refirió que lo eran los hombres.

En términos de segregación ocupacional, es básico reconocer que las percepciones y valoraciones estereotipadas de género sobre determinadas funciones también tienen influencia en los procesos de movilidad y ascenso de las mujeres, pues existen imaginarios sociales que las consideran más aptas para labores de apoyo, y no tanto para las de dirección. En tanto, se da por sentado que los hombres son buenos para dirigir y para realizar trabajos que involucran fuerza física, mientras que para el desempeño de funciones de apoyo no lo son tanto. Visiones estereotipadas que resultan obstáculos para construir organizaciones más igualitarias.

Conciliación laboral-familiar-personal

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

Por otra parte, esta asignación social también ocasiona la exclusión de los hombres de una serie de tareas y actividades 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.

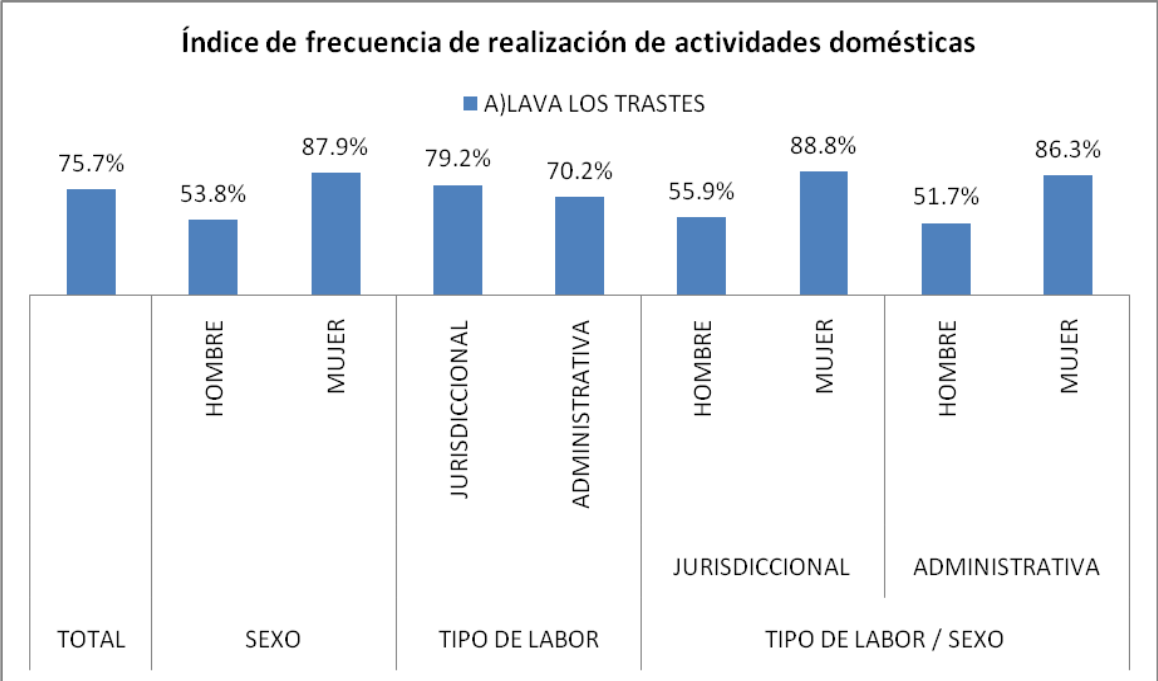
Además, en las sociedades se constituyen y establecen los valores diferenciados que se asignan a las actividades del ámbito productivo y reproductivo. De acuerdo con Perdomo y Perrotta (2009), el recorrido histórico muestra que las actividades del ámbito reproductivo, vinculadas a las expectativas del deber ser femenino, han sido las menos valoradas, reconocidas y retribuidas. Mientras que las actividades del ámbito productivo y público, que a través de la historia han sido de dominio masculino, gozan de mayor prestigio y valoración.

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

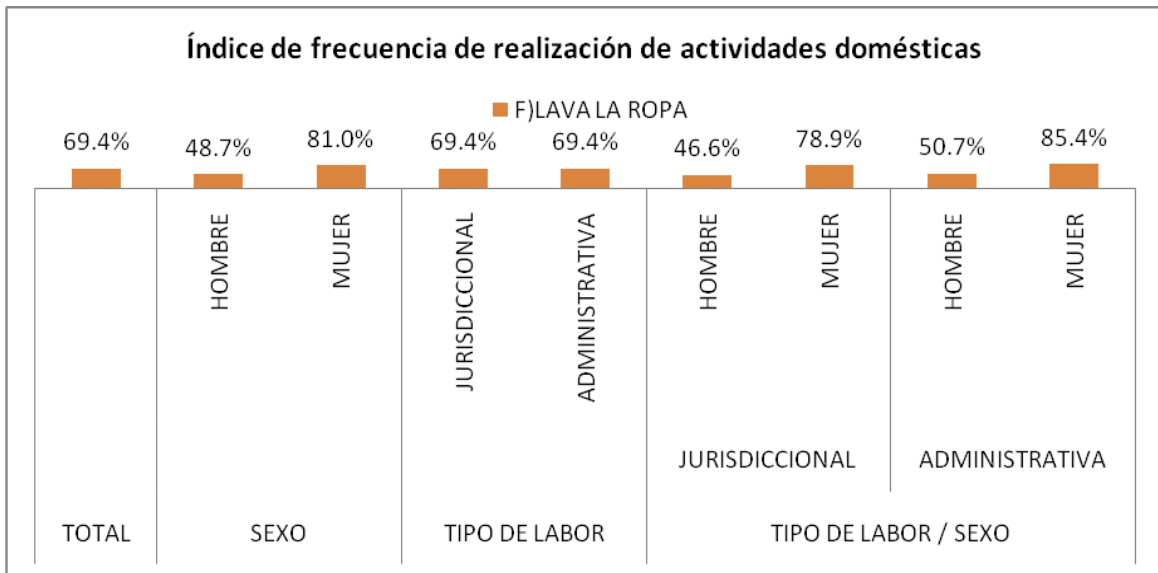
En la encuesta se hizo una indagación sobre la frecuencia con la cual las mujeres y los hombres que trabajan en el Tribunal realizan algunas actividades domésticas. Se consideraron siete tareas domésticas, con la finalidad de aproximarnos al conocimiento del peso que la carga de las labores del hogar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

El índice de frecuencia en la realización de estas tareas muestra que las mujeres que laboran en el Tribunal realizan, en comparación con los hombres, ciertas tareas domésticas cotidianas como: lavar los trastes, lavar la ropa y hacer la comida. Estas tres tareas muestran una diferencia de más de 30 puntos en el índice de frecuencia con que se realizan por hombres y mujeres; lo anterior en una escala de cero a 100%, en donde cero es que nunca lo realizan y 100% es que siempre lo realizan. En las dos primeras resulta un índice de más de 80% entre las mujeres y para la tercera más de 60 por ciento.

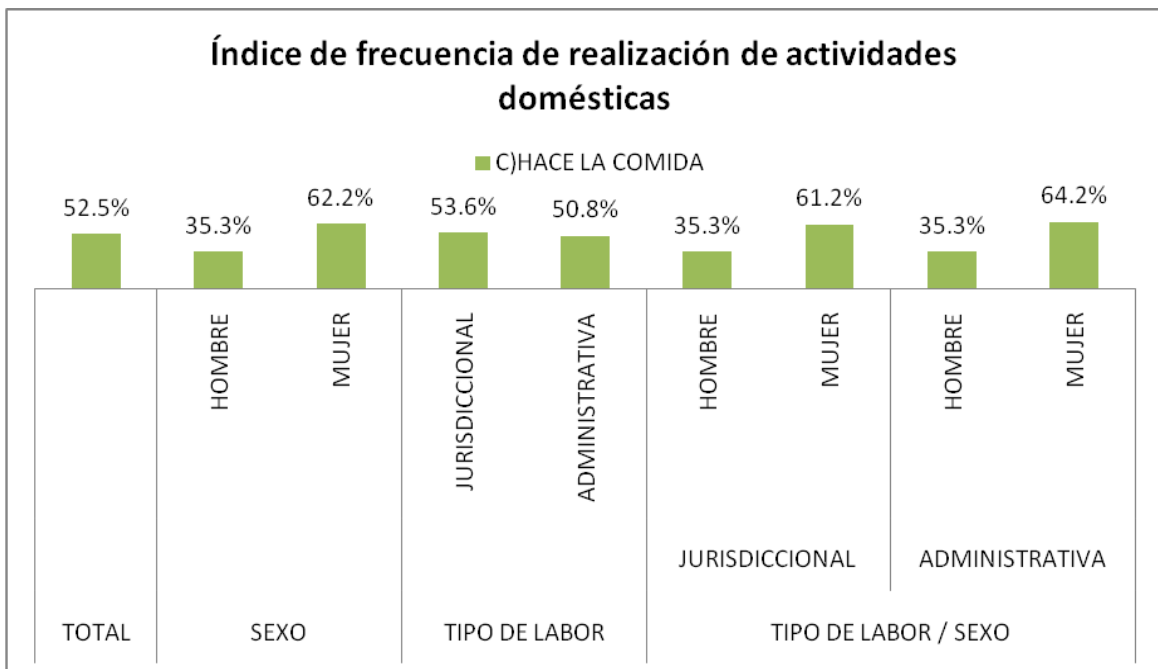
Gráfica 57



Gráfica 58

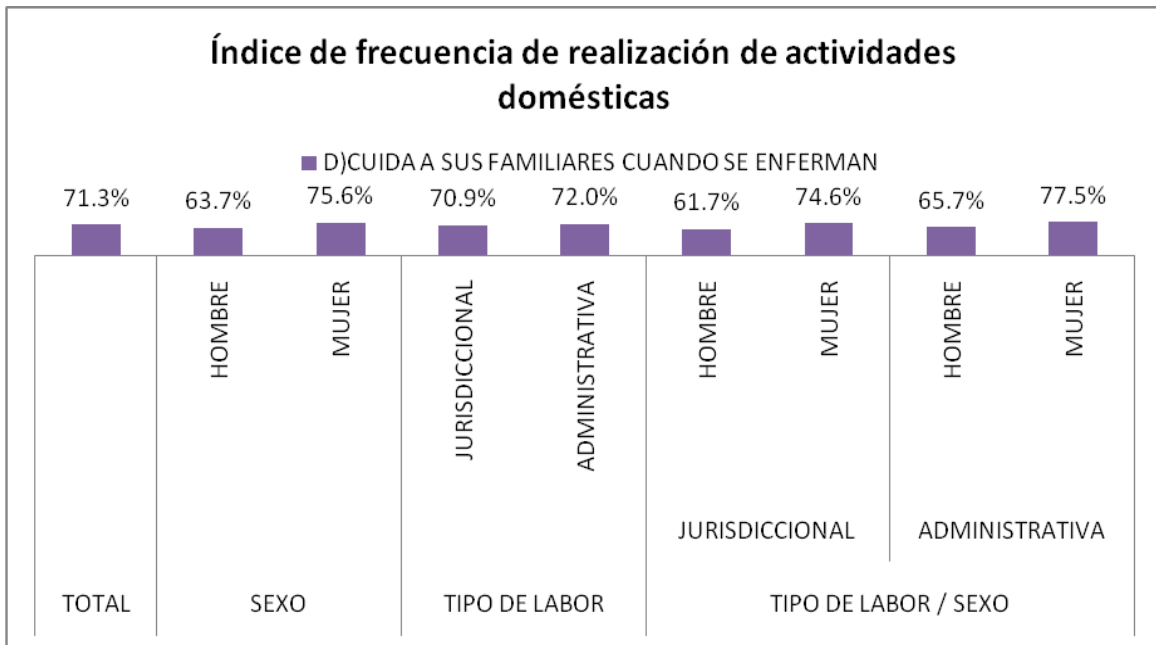


Gráfica 59

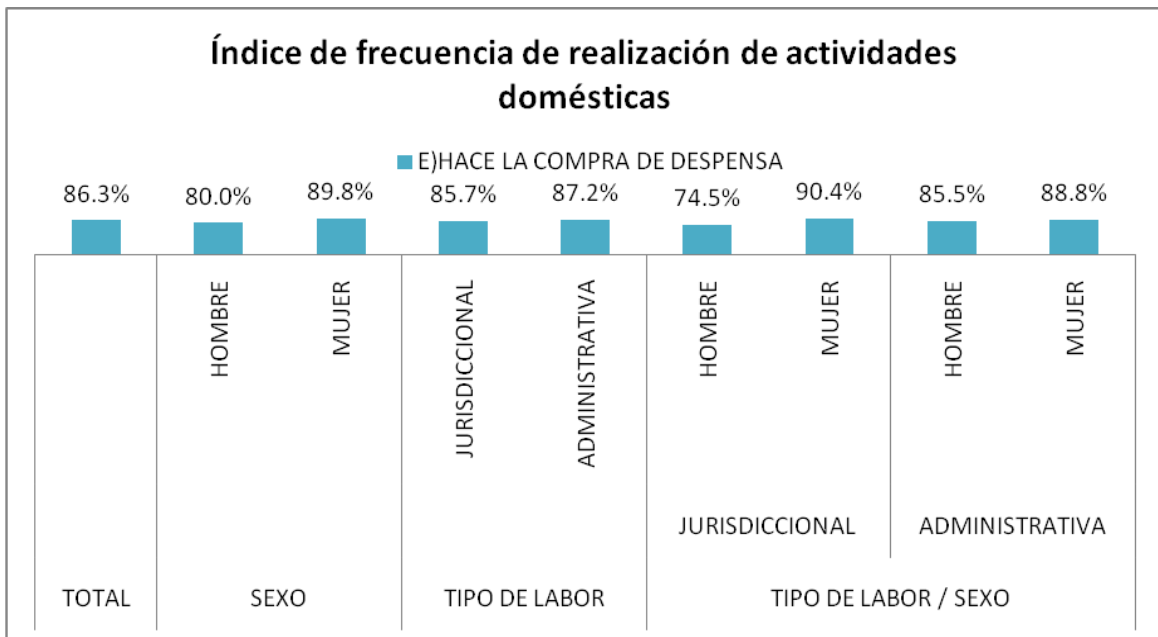


Con una menor diferencia se encontró la tarea de cuidar a los familiares cuando se enferman; la cual realizan más las mujeres, por 12 puntos (75% contra 63% de los hombres). Así como hacer la compra de despensa, con una diferencia de 9 puntos, aunque ambos sexos dicen realizarla con bastante frecuencia (80% los hombres y 89% las mujeres).

Gráfica 60

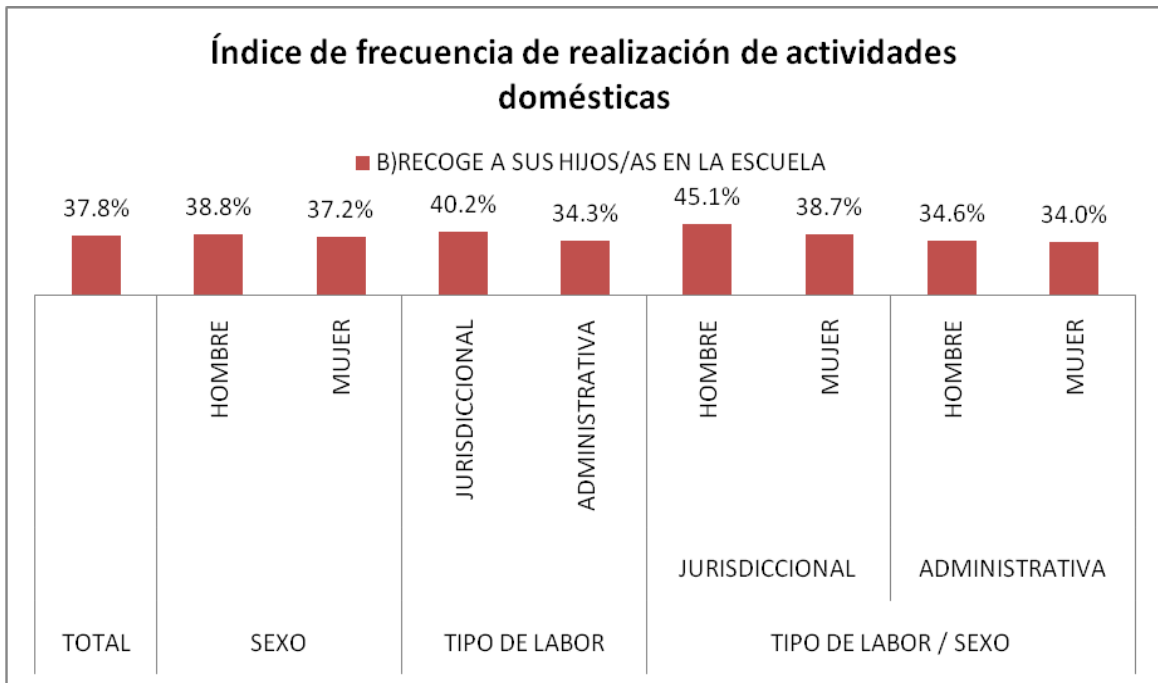


Gráfica 61



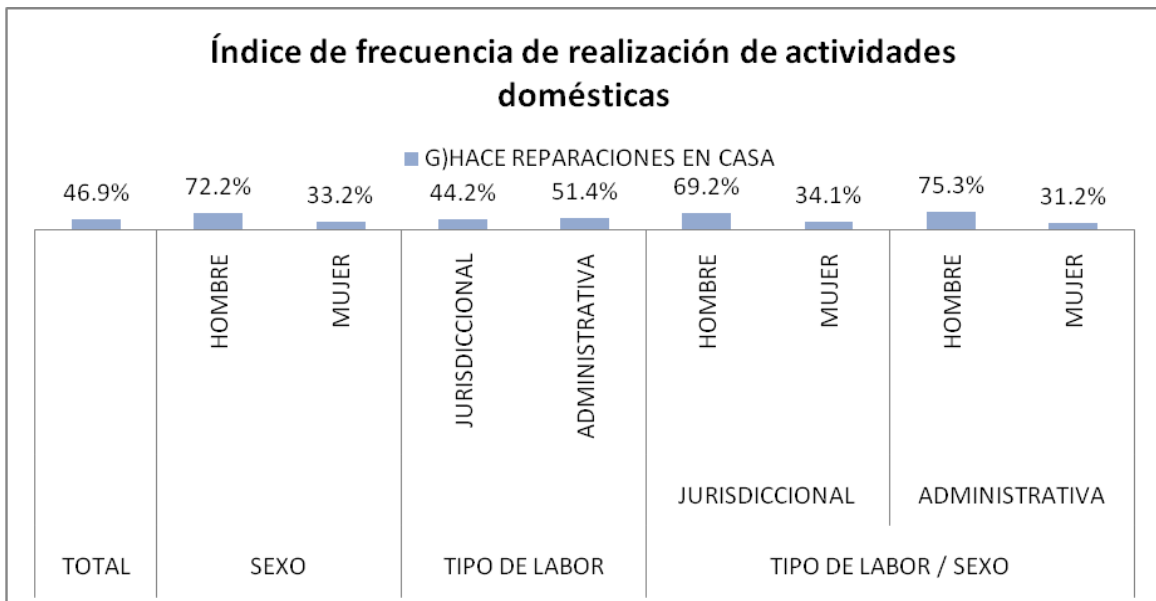
La tarea en la que comparten el mismo índice de frecuencia hombres y mujeres es la referida a recoger a los/as hijos/as:

Gráfica 62



La única tarea de las consultadas que realizan con mayor frecuencia los hombres es hacer reparaciones en casa, labor que mostró un índice de 72% en ellos y de solo 33% en ellas.

Gráfica 63



La participación dispar de mujeres y hombres en las actividades domésticas (cabe resaltar, sin diferencias significativas por tipo de labor) denota la persistencia de una tradicional división sexual del trabajo, ellas se dedican con más frecuencia a tareas reproductivas. Como se mostró, las mujeres se dedican con más regularidad a tareas que, a su vez, se realizan en la dinámica del hogar, como lavar trastes, lavar ropa y preparar alimentos. En cambio, los hombres se dedican con más regularidad a reparaciones de la casa, que se realizan de manera menos frecuente.

Hay que destacar que la participación importante de los varones en dos actividades vinculadas al cuidado de hijos e hijas (recogerlos en la escuela y atenderlos cuando están enfermos/as), plantea también su necesidad de contar con condiciones laborales que les permitan atender estas responsabilidades. Cabe señalar que en los grupos focales mencionaron que algunos de ellos se involucran en el cuidado de sus hijos y en colaborar en las tareas domésticas, un proceso que se da sobre todo con las generaciones de los más jóvenes.

En este marco, es claro que el horario de trabajo es un factor fundamental para hacer conciliable la vida laboral con la familiar y la personal. De acuerdo con el Reglamento Interior General del H. Tribunal Superior de Justicia del Estado, de los juzgados de Primera Instancia, Menores y de Conciliación y de las demás dependencias del propio Tribunal, el horario de trabajo es de 8:00 a 15:00 horas (art. 2), estipulando que podrá modificarse pero sin ser mayor a ocho horas. Al respecto cabe señalar que en el artículo 6 se estipulan los mecanismos de control de asistencia, ente los cuales se considera que “madres y en su caso los padres” que conduzcan a sus hijos a guarderías, escuelas primarias o centro de rehabilitación tendrán 30 minutos de tolerancia para su ingreso; la redacción de dicha disposición constituye una reificación del papel de la madre como principal encargada de cuidar de los niños, con los padres en un rol secundario:

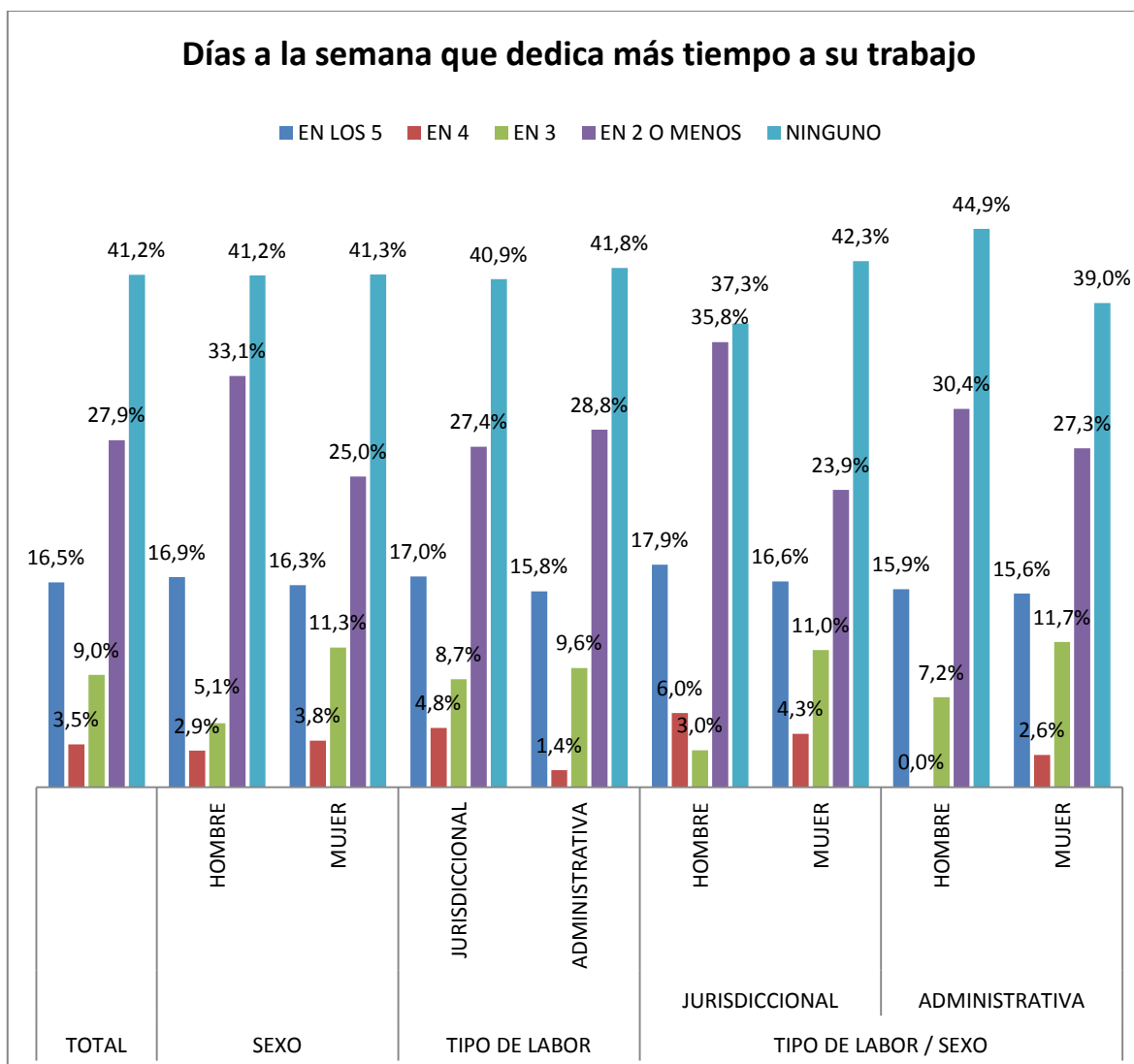
“V. Las madres y en su caso los padres, o quienes ejerzan custodia legal sobre menores o discapacitados, y que tengan que conducirlos a guarderías, escuelas primarias o centro de rehabilitación, dispondrán hasta de 30 minutos de tolerancia para dicho registro, siempre y cuando acrediten estas circunstancias mediante las constancias respectivas.” (Reglamento Interior General del H. Tribunal Superior de Justicia del Estado, de los Juzgados de Primera Instancia, Menores y de Conciliación y de las demás dependencias del propio Tribunal).

En la normatividad, sin embargo, no se encontró referencia a las horas extras y, por lo que pudo ser conocido por el equipo investigador, no hay ningún tipo de compensación por ellas.

Si bien en la normatividad existe un horario claro de trabajo, durante el trabajo en campo se detectó que es común que el personal deba dedicar más tiempo a sus labores. Una de las modalidades en que esto sucede es quedándose más tiempo en el trabajo. De acuerdo con la encuesta aplicada, más de la mitad del personal del Tribunal declaró quedarse más tiempo por lo menos una vez a la semana. De estos, los y las trabajadoras que dedican más tiempo a su trabajo dos días de la semana o menos suman 28%, 11.3% tres días a la semana y 16.5% los cinco días de la semana.

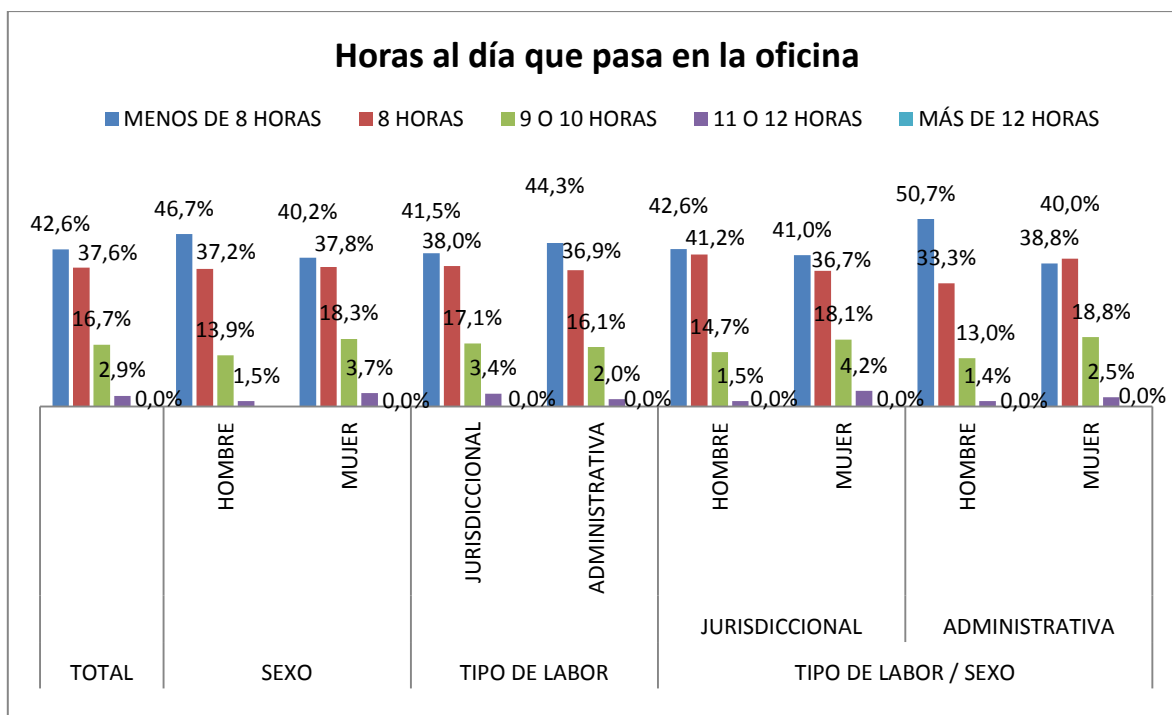
Resulta poco esperado, a la luz de la carga de trabajo expresada, que no haya diferencias a remarcar entre los tipos de labor. Entre sexos, si bien en porcentajes similares se quedan por lo menos algún día de la semana, las mujeres reportan una diferencia significativa de seis puntos porcentuales en quedarse tres días a la semana; mientras que los hombres en ocho puntos porcentuales quedarse dos días o menos.

Gráfica 64



Según lo anterior, existe una ligera tendencia a que las mujeres dediquen más días a laborar que los hombres. Cuestión que se corrobora al preguntar a los trabajadores/as cuántas horas pasan en la oficina. De acuerdo con la encuesta, el porcentaje total de los y las trabajadoras del Tribunal que declaran pasar más de las ocho horas legales al día en la oficina, es de casi 20%, casi siete puntos porcentuales más frecuente entre mujeres.

Gráfica 65



Además de quedarse más horas en el trabajo, existe la práctica extendida de llevarse trabajo a casa. Esto acarrea a las mujeres diversos tipos de problemas familiares, tema que se abordó en el apartado 3, Valores y códigos organizacionales, y como se puede observar en el siguiente testimonio planteado en grupos focales:

“Lo que pasa es que nos llevamos trabajo a casa. Y ahorita mis niños ya me hicieron sentir un poco mal, porque llegó el momento en que me dijeron ‘te voy a apagar la computadora’. Incluso la más chiquita, que tiene diez años, me llegó a apagar la computadora. Ellos sienten que no se les hace caso y por más que les expliques que de eso comemos aún no entienden” (mujer, grupo focal, secretarías de Acuerdo).

A diferencia de los hombres, quienes no destinan mucho tiempo a las labores domésticas y de cuidado de hijos, cuando llevan trabajo a sus casas no enfrentan esa presión con la misma intensidad que sus pares mujeres, quienes sí la tienen, lo que implica un mayor desgaste, mayor estrés y menor tiempo para sí mismas y una menor calidad de vida. De hecho, en los grupos focales los hombres reconocieron que las mujeres tienen una doble jornada de trabajo, en tanto ellos, “cuentan con el apoyo de sus esposas” en sus casas.

La situación de quedarse más tiempo y de llevarse trabajo a casa, es producto de solicitudes o exigencias directas del superior jerárquico, pero sobre todo son resultado de la sobrecarga de trabajo que se tiene en las áreas, más que en puestos específicos. Se da por sentado que todo trabajador/a deberá cumplir la carga de trabajo que se le asigna, sin importar la conformidad con los horarios que tiene en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche:

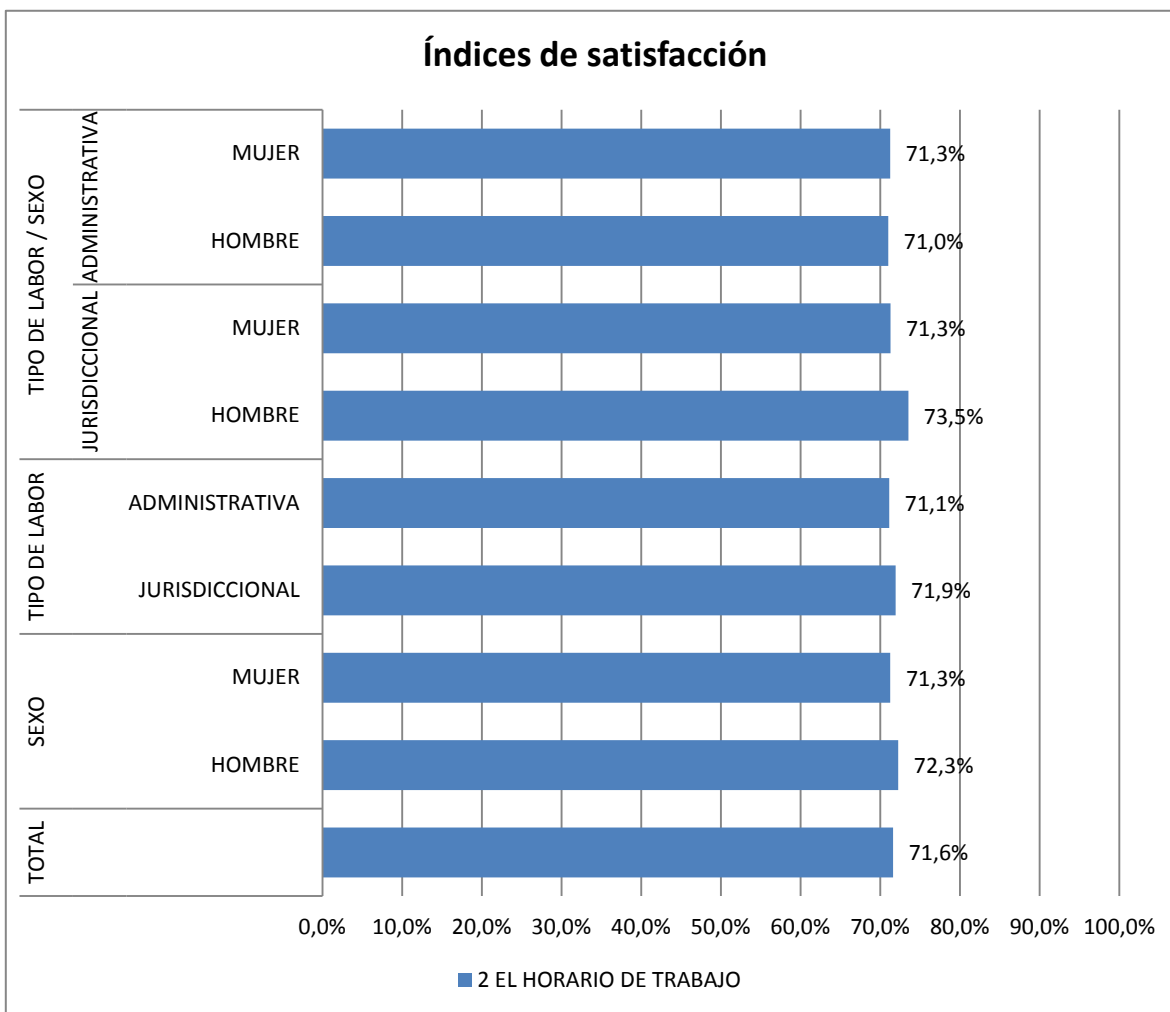
“La jornada laboral es de 8 a 3 pero cada quien sabe la responsabilidad que tiene. Porque si no te da tiempo de concluir el trabajo y sabes que tienes una responsabilidad, te quedas a laborar un poquito más. Por ejemplo, aquí en mi área a veces no nos da tiempo; entonces me tengo que quedar y mi personal, que nadie les dice que se tiene que quedar. Se queda el que lo desea, porque no se le compensa; el que terminó su trabajo pues que bueno, se va; nosotros a veces nos quedamos hasta terminar y a veces venimos en la tarde” (mujer, entrevista, Recursos Humanos).

Aparece el caso particular de los secretarios/as de acuerdo, quienes refieren que un cambio de funciones llevado a cabo hace algunos años aumentó la carga de trabajo de sus puestos. Antes existían las figuras de secretarios de acuerdo y secretarios proyectistas, pero hace casi una década unieron ambas figuras y, con ello las funciones de proyectar e integrar el acuerdo (tener audiencia, contacto con las partes, “administrar el juzgado”). Este cúmulo de funciones hace que el horario de labores sea insuficiente. Cabe destacar a este respecto cómo las implicaciones de más trabajo si bien fueron para ambos sexos, impactó en mayores presiones en las mujeres, por lo anteriormente discutido. Lo que lleva a reflexionar que toda modificación de funciones y procesos de trabajo tiene implicaciones de género, las cuales deben investigarse y valorarse antes de tomar decisiones.

No obstante el panorama anterior, el personal del Tribunal muestra un índice de satisfacción aceptable en cuanto al horario de trabajo que tiene, lo que muestra la idea discutida en el apartado 3 Valores y códigos organizacionales, de que pese a laborar más horas de las consideradas y quedarse algunos días de la semana más tiempo, esto no es visto como una forma en que se violenta lo establecido respecto de la jornada laboral definida por ley.

En una escala de cero a cien, donde cero es nula satisfacción y cien es plena satisfacción, el personal califica su satisfacción con respecto a su horario de trabajo con un índice total de 71.6 por ciento.

Gráfica 66



Esto indicaría, en principio, que el personal no ve la necesidad de una mayor facilidad para conciliar su vida familiar y personal; aunque como se observó en el eje 3, Valores y códigos organizacionales, al reflexionar más profundamente sobre las implicaciones que tiene destinar tanto tiempo al trabajo, el personal termina por plantearse la necesidad de hacer algo al respecto.

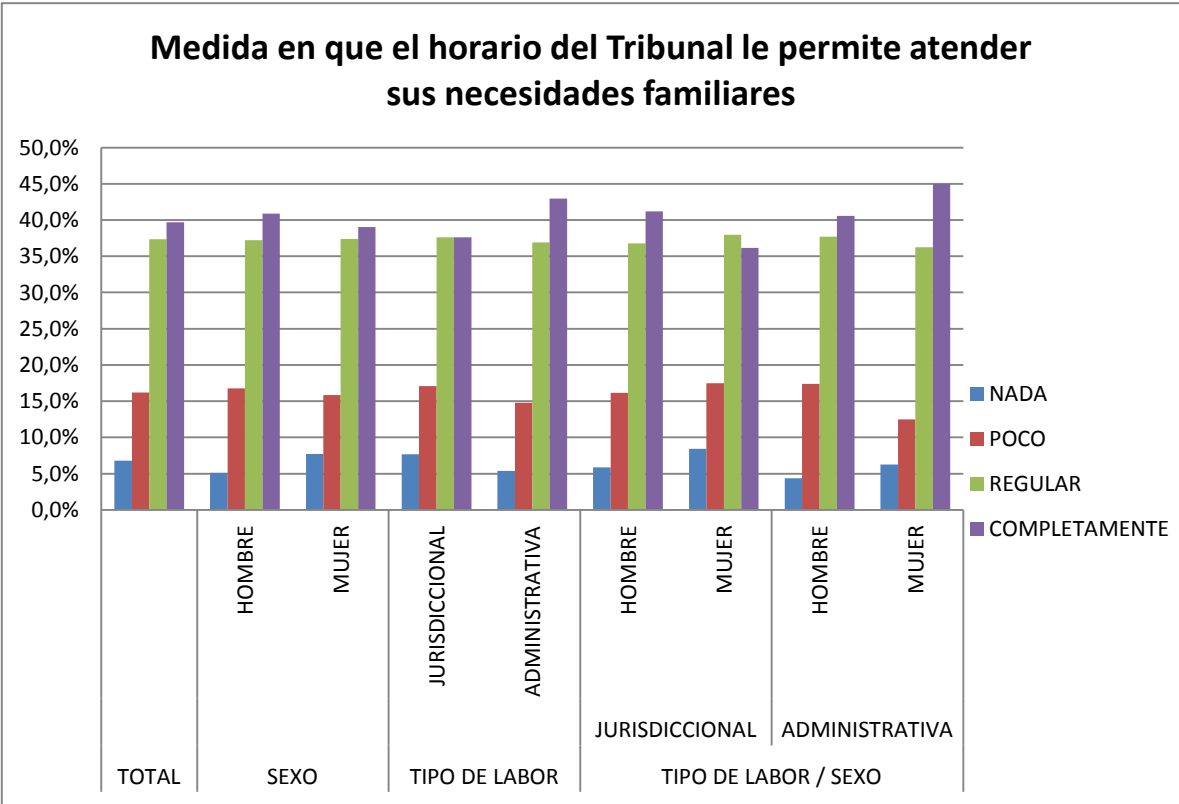
De acuerdo con la encuesta, la medida en que el horario les permite a los y las trabajadoras del Tribunal atender sus necesidades familiares, presenta un porcentaje de casi 40% en total. El promedio se mantiene sin diferencias significativas a lo largo de casi todos los estratos de análisis, teniendo una elevación en las mujeres del área jurisdiccional, quienes reportan 45 por ciento.

En cuanto a los y las trabajadoras a quienes el horario les permite atender sus necesidades familiares de manera regular, es de 37%. Dicho promedio se mantiene a lo largo de toda la gráfica.

La medida en que el horario del Tribunal les permite a los trabajadores/as atender poco a sus familiares, ronda 16%. El promedio mencionado se mantiene a lo largo de casi todos los estratos de análisis, y la reducción más significativa se encuentra en las mujeres del área administrativa, quienes reportan 12.5 por ciento.

Por otro lado, la medida en que el horario del Tribunal no les permite a los y las trabajadoras atender sus necesidades familiares para nada, es de casi 7%. Es importante destacar que en este rubro en todos los casos los porcentajes de los hombres son menores respecto al de las mujeres, lo que significaría que estas últimas son quienes el horario del Tribunal menos les permite atender de forma adecuada a su familia.

Gráfica 67



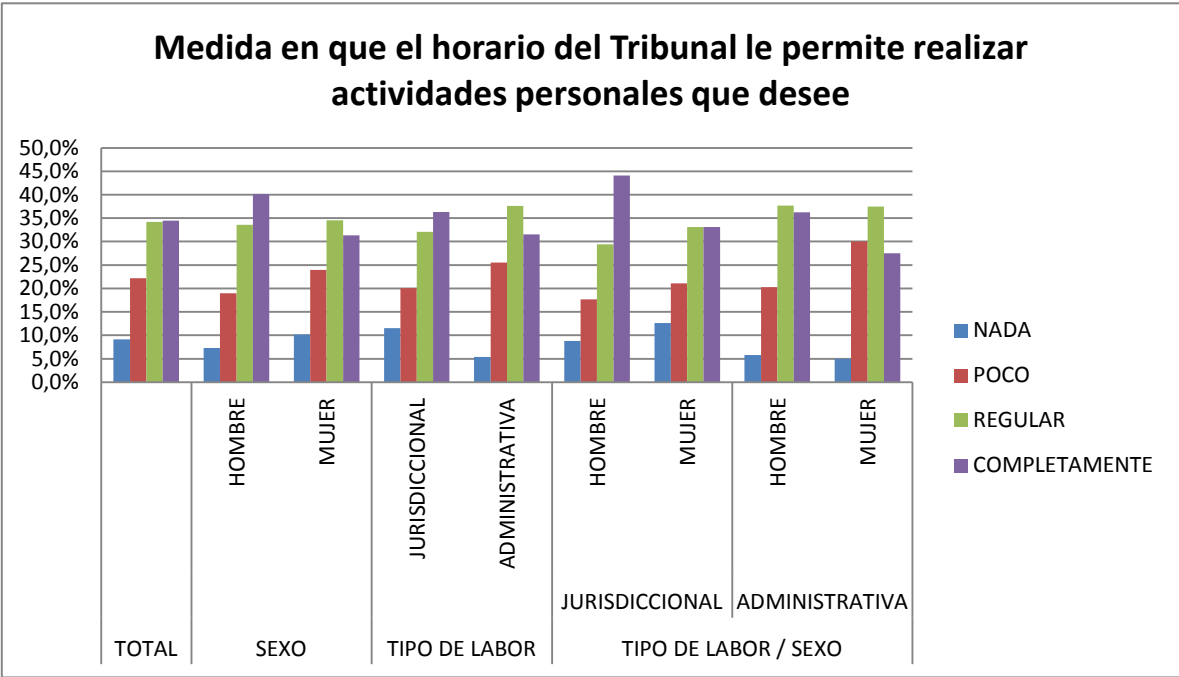
En cuanto a las necesidades de carácter personal, la medida en que el horario les permite a los y las trabajadoras del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche atenderlas completamente presenta un total de 35%. Por sexo los hombres muestran 40%, las mujeres se quedan alrededor de nueve puntos porcentuales abajo, lo que indica una diferencia importante. En el área jurisdiccional los hombres muestran el porcentaje más alto de toda la gráfica, de 44%

contra 33% de las mujeres, lo que constituye una diferencia significativa. Los hombres del área administrativa reportan 36% mientras las mujeres solo 28%. De nuevo se destaca que en todos los casos los porcentajes apuntan a mostrar que son las mujeres a quienes en menor medida el horario les permite atender sus necesidades personales; resulta interesante la distinción que se establece respecto de las necesidades familiares, las cuales pueden ser atendidas por ellas un poco más.

En cuanto a quienes les permite el horario del Tribunal atender sus necesidades personales de manera regular, el porcentaje es de 34%. Este porcentaje se mantiene a lo largo de todo el espectro de análisis sin diferencias significativas.

La medida en que el horario del Tribunal les permite a sus trabajadores/as atender poco sus necesidades personales, muestra un total de 22%. El promedio oscila entre 22% y 30%, y cabe destacar que los porcentajes más elevados son los de las mujeres en todos los casos.

Gráfica 68



Debe recordar que la conciliación de la vida laboral, familiar y personal se fundamenta en una corresponsabilidad social en la que se precisa la intervención de diferentes agentes sociales (el Estado, las organizaciones y las personas trabajadoras), cada uno debe asumir el reto de los cambios que se necesitan generar para abrir paso al diseño de medidas y estrategias dirigidas a buscar la armonía entre los intereses y las necesidades de las personas, mujeres y hombres.

Sueldos y compensaciones

Una de las expresiones de la segregación laboral es la distribución de los sueldos y compensaciones, ya que refiere de manera directa a la valoración de los distintos tipos de trabajo. La existencia de brechas salariales entre mujeres y hombres, en este orden argumentativo, expresa una valoración desigual del trabajo que representa una desventaja para las mujeres. Además persiste en el imaginario colectivo la idea de que las mujeres pueden tener un salario menor al de los hombres porque sus ingresos son complementarios a los de un proveedor principal.

Se debe tener presente que variables clásicas como educación, experiencia profesional y antigüedad en el trabajo, explican parcialmente la persistencia de brechas de desigualdad en los salarios, pues aún en los casos en que las mujeres alcanzan niveles educativos, experiencia y antigüedad iguales a las de los hombres, existe una tendencia a que ganen menos. Incluso en ocasiones la disparidad de salarios es aún más marcada en casos de mayor nivel profesional y de instrucción de mujeres (Gutiérrez y Soto, 2002)

La información disponible no permitió al equipo investigador realizar un análisis del salario integrado entre los miembros del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche, ya que no se obtuvo la información relativa a compensaciones que recibe el personal por conceptos como puntualidad, por ejemplo. Por lo que se decidió realizar el análisis a partir de los datos a los que se tuvo acceso, esto es, a partir del salario base proporcionado en la plantilla del TSJEC, más la previsión social múltiple que es la compensación garantizada que estipula el tabulador presentado en la página de Transparencia del Tribunal (TSJEC, 2011).

Con esos datos se realizó un análisis sobre la distribución del personal en deciles de acuerdo con su salario y género. En la tabla siguiente se observa que las mujeres son mayoría amplia en los deciles de ingreso más bajo (2 a 4); misma que disminuye paulatinamente (excepto por los deciles

7 y 8 que se encuentran vacíos y el 9 que conjuga solo a tres personas), que termina por volverse mayoría masculina en el decil de mayores ingresos.

Tabla 8

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR DECILES SALARIALES DEL TRIBUNAL			
	Personal femenino	Personal masculino	Total general
DECIL 1	52.57%	47.43%	100.00%
DECIL 2	71.07%	28.93%	100.00%
DECIL 3	75.37%	24.63%	100.00%
DECIL 4	75.00%	25.00%	100.00%
DECIL 5	61.11%	38.89%	100.00%
DECIL 6	57.14%	42.86%	100.00%
DECIL 7	-	-	-
DECIL 8	-	-	-
DECIL 9	66.67%	33.33%	100.00%
DECIL 10	42.86%	57.14%	100.00%
Total general	59.53%	40.47%	100.00%

Como se observa en la siguiente tabla, las brechas salariales en el Tribunal son muy altas, en los primeros tres deciles se concentra 90% del personal. Y aunque esta proporción es semejante entre mujeres y hombres, destaca que 7 de cada 10 hombres se agrupan en el decil I, el de más bajo ingresos, situación que contrasta con la de las mujeres, donde están 5 de cada 10; lo que refleja que proporcionalmente son más los hombres que las mujeres quienes perciben los ingresos salariales más bajos en el Tribunal.

Tabla 9

DIVISIÓN POR DECILES DEL TRIBUNAL			
DECIL	FEMENINO	MASCULINO	Total general
DECIL 1	52.89%	70.21%	59.90%
DECIL 2	17.77%	10.64%	14.88%
DECIL 3	20.87%	10.03%	16.48%
DECIL 4	1.24%	0.61%	0.98%
DECIL 5	2.27%	2.13%	2.21%
DECIL 6	3.31%	3.65%	3.44%

DECIL 7	-	-	-
DECIL 8	-	-	-
DECIL 9	0.41%	0.30%	0.37%
DECIL 10	1.24%	2.43%	1.72%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%

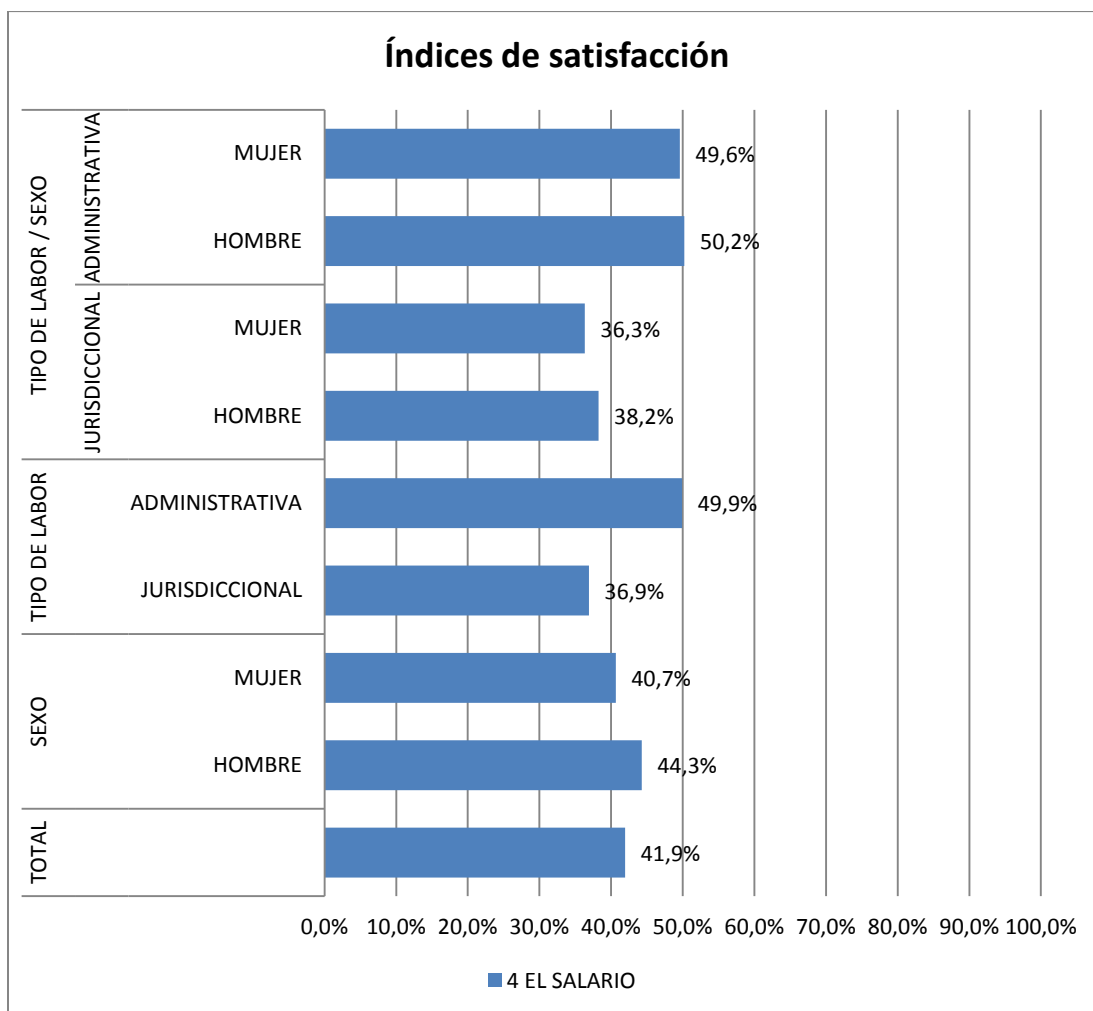
Esta situación de menor ingreso salarial de los hombres se refleja al obtener el ingreso salarial promedio, donde el resultado evidencia que las mujeres que laboran en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche ganan en promedio \$1 077.52 pesos más que los hombres. Aunque esa diferencia se ubica en los deciles más bajos de la tabla, pues en los deciles altos existe plena igualdad de ingreso.

Tabla 10

INGRESO PROMEDIO POR DECIL Y SEXO			
DECIL	FEMENINO	MASCULINO	PROMEDIO
DECIL 1	\$5,259.43	\$4,923.26	\$5,099.97
DECIL 2	\$9,272.55	\$9,138.67	\$9,233.83
DECIL 3	\$14,414.37	\$14,521.15	\$14,440.66
DECIL 4	\$19,765.00	\$20,044.00	\$19,834.75
DECIL 5	\$24,410.36	\$23,659.71	\$24,118.44
DECIL 6	\$27,923.60	\$27,923.60	\$27,923.60
DECIL 7	-	-	-
DECIL 8	-	-	-
DECIL 9	\$42,474.00	\$42,474.00	\$42,474.00
DECIL 10	\$50,335.46	\$50,335.46	\$50,335.46
Total	\$9,959.81	\$8,882.28	\$9,523.76

En relación con esta cuestión, la encuesta arrojó un bajo índice de satisfacción del personal en cuanto al salario. En una escala de cero a cien, donde cero es nula satisfacción y cien es plena satisfacción, el personal califica este aspecto con un índice total de 42%. Por sexo y paradójicamente respecto de lo analizado líneas arriba, los hombres están cuatro puntos porcentuales más satisfechos con su salario, aunque ello no constituye una diferencia significativa. Por tipo de labor, se observa que hay un índice de satisfacción mayor en el área administrativa, pues tiene casi 50%, mientras que la jurisdiccional se queda trece puntos porcentuales por debajo.

Gráfica 69



La insatisfacción salarial es un elemento a tomar en cuenta por la institución, sobre todo en un contexto en que se han incrementado las cargas de trabajo y ello redunda en la ampliación de la jornada laboral.

En el caso de las personas que además deben realizar tareas en el ámbito doméstico, el costo de oportunidad que representa el tiempo dedicado al trabajo extradoméstico requiere ser justamente compensado. En una organización que carece de políticas y medidas de conciliación de la vida laboral con la familiar y la personal, las y los trabajadores se ven obligados a adquirir en el mercado privado los servicios que les permitan estas facilidades y ello incrementa la necesidad de un ingreso suficiente.

Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño

Uno de los factores clave en el estudio de los ambientes laborales es el reconocimiento del trabajo realizado, mismo que no solo se expresa en los ingresos que se ofrece al personal (sueldos y compensaciones), sino en la política de estímulos con que cuente la organización. Además de generar un mejor ambiente laboral, una adecuada y transparente política de estímulos puede favorecer condiciones más igualitarias de trabajo y motivar ciertas conductas deseables en el personal, como la incorporación del valor de la igualdad en su quehacer sustantivo.

Para ello debe contar con criterios que, por un lado, reconozcan las diferencias de género a fin de no discriminar en su aplicación y garantizar que efectivamente las mujeres y los hombres tengan las mismas oportunidades de ser reconocidos y, por el otro, recompensen actitudes, prácticas o resultados favorables a la igualdad de género, tanto en el ámbito interno como en la actividad sustantiva del Tribunal.

La Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche (2010) establece, en su artículo 161-1 un fondo para el mejoramiento de la administración de justicia. El cual tendrá entre sus objetivos: “instaurar un programa de estímulos y recompensas al personal profesional y de apoyo del Poder Judicial, por méritos especiales en el desempeño de sus labores” (art. 161-1, fracc. I.). En el Reglamento de dicho fondo se establece que “el Pleno del Tribunal Superior de Justicia del Estado, oportunamente elaborará el Reglamento para estímulos de los Servidores Públicos del Poder Judicial del Estado” (Reglamento del Fondo para el mejoramiento de la Administración de Justicia, Art. Transitorio Tercero), el cual no fue ubicado.

Sin embargo, el Tribunal cuenta con un Acuerdo del Pleno (TSJEC, 2005) mediante el cual se acuerda que el estímulo anual se brindará a un servidor por área a propuesta del titular de la misma, con aprobación del Pleno. Los criterios que se deberán seguir para otorgar dicho estímulo, son:

- “1. Haber cumplido adecuadamente el desempeño de las tareas inherentes al cargo que ostenta:
2. Haber demostrado disposición al trabajo fuera de horario (cuando sea requerido por las necesidades del servicio):

3. Haber observado una adecuada conducta para con sus superiores, compañeros y público en general;

4. Haber concurrido al desempeño de sus labores oficiales, en los días y horarios determinados por el Reglamento Interior general del Honorable Tribunal Superior de Justicia del Estado, de los Juzgados de Primera Instancia, Menores, y de Conciliación y de las demás dependencias del propio Tribunal; y en su defecto por el Tribunal en Pleno; y

5. Haber participado en las actividades de capacitación y actualización internas y externas a las que se la haya convocado en su caso.” (TSJEC, 2005.)

El monto de dicho estímulo es decidido por el Pleno. (TSJEC, 2005.)

Los criterios para otorgar estímulos dificultan su acceso a las mujeres, ya que como se ha observado en este diagnóstico, acudir a capacitación externa o trabajar horas extras es más difícil para ellas dada su doble jornada.

Lo mismo puede decirse respecto al criterio de tener disposición al trabajo fuera de horario, en donde en principio las mujeres enfrentan más limitaciones para cumplirlo, lo que le daría desventajas para competir en ese terreno con los hombres.

No obstante esas disposiciones que las ponen en situación de desventaja, en la práctica, como se ha podido apreciar a lo largo de este apartado, ellas dedican más horas al trabajo y no dejan de participar en las actividades de formación y capacitación casi a la par de los hombres, aun y cuando ello les significa mayores presiones de tiempo en el trabajo y en el hogar. De modo que sería importante la revisión de esos criterios para el otorgamiento del estímulo.

En los grupos focales fue posible detectar la existencia de otro estímulo, el cual en particular reciben los secretarios/as de Acuerdo; un bono de *productividad* por cada sentencia elaborada por un monto de \$50.00:

“...en el caso de las sentencias, 50 pesos cada sentencia y con el descuento 36 pesos. En el caso de los secretarios de Acuerdo” (mujer, grupo focal, jurisdiccional)

También existe el bono por puntualidad, el cual se entrega por cumplir con el horario de entrada al Tribunal. Según se confirmó con el área de Recursos Humanos, este estímulo asciende a 230 pesos y está condicionado a no tener ningún tipo de ausencia en el mes, así sea justificada, al Tribunal:

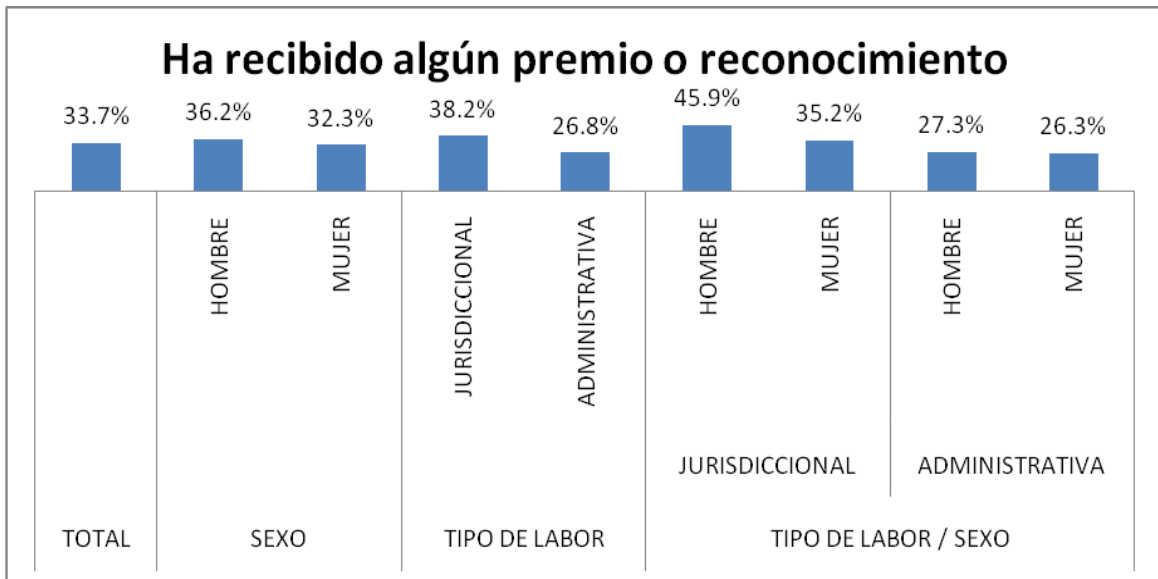
“Sí, hay un Acuerdo desde hace ya muchísimos años, que el Pleno autorizó para el personal responsable. Entre los requisitos para ser acreedor a los estímulos mensuales, un apoyo que comenzó de 140 pesos y ahorita está en 230 pesos, no debe tener ninguna incapacidad, ningún permiso que afecte la hora de entrada u hora de salida, haber llegado a las 8 o antes de las 8, o a las 3 de la tarde para el turno vespertino; entonces el Acuerdo es muy claro.”

De acuerdo con la encuesta, el porcentaje de trabajadores/as que ha recibido algún premio o reconocimiento en los últimos tres años es de casi 34%. Por sexo no se ubicaron diferencias significativas, pero sí por tipo de labor. Mientras el área jurisdiccional reporta 38%, la administrativa casi 27%, una diferencia significativa entre ambas de once puntos porcentuales. Resulta interesante que un porcentaje tan alto del personal afirme haber recibido un reconocimiento en los últimos tres años, considerando que el único que se encontró reglamentado fue el citado más arriba que se entrega solamente a un miembro de cada área y se da solo una vez al año.³⁵

Dentro del ámbito jurisdiccional, aquel con mayor frecuencia de estímulos recibidos, los hombres lo han recibido 11 puntos porcentuales más que las mujeres, 46% contra 35%. Hay que recordar que este estímulo es producto de la propuesta del superior del área.

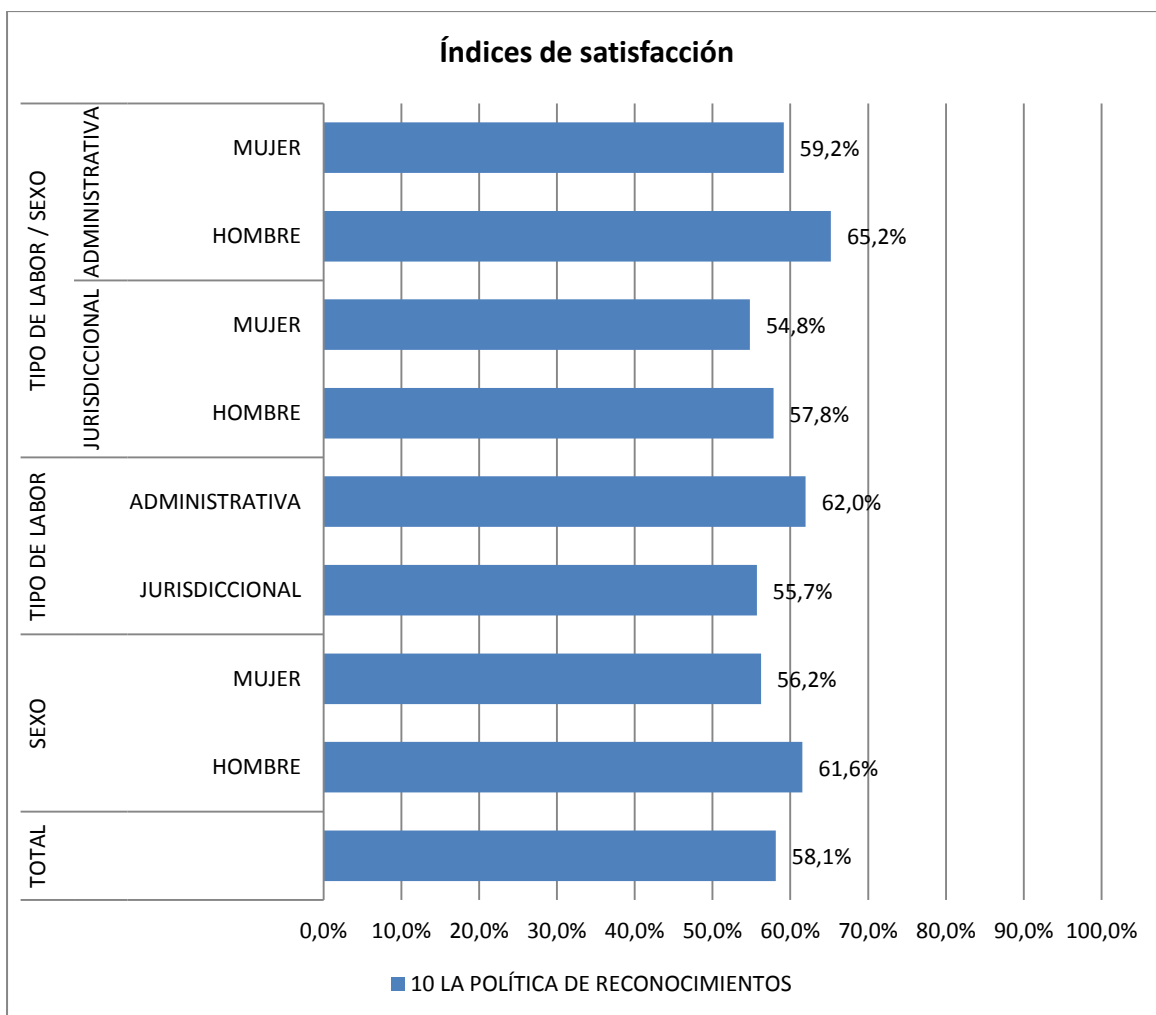
³⁵ Lo cual concuerda, además, con que casi 84% del personal dijo que solo una vez al año se entregaba algún premio o reconocimiento al personal (encuesta).

Gráfica 70



A partir de la encuesta aplicada, se obtuvo un índice de satisfacción con la política de reconocimientos, el cual se fijó en menos de 60%, lo que denota que existe una proporción importante del Tribunal que no está conforme con dicha política.

Gráfica 71



La principal insatisfacción que se observó en los grupos focales sobre los estímulos, recompensas y premios es el referente al bono de puntualidad observado más arriba. Pues se considera que sus criterios son muy estrictos e injustos, al no ser recibido en caso de inasistencia justificada y motivada, por ejemplo, por enfermedad.

“Entonces la gente que sí viene, que sí checa, que sí está en área de trabajo y ve que fulanito o fulanita se van, pues no se les hace justo que se lleven los estímulos. Siempre se arma un poco de polémica. También hemos tomado el acuerdo de hacerle acreedor del estímulo si un día antes de fin de mes la persona se incapacita, ya todo el mes estuvo viniendo antes de las 8 de la mañana; nadie quiere enfermarse o incapacitarse o tener un accidente y pierden el estímulo y nosotros se

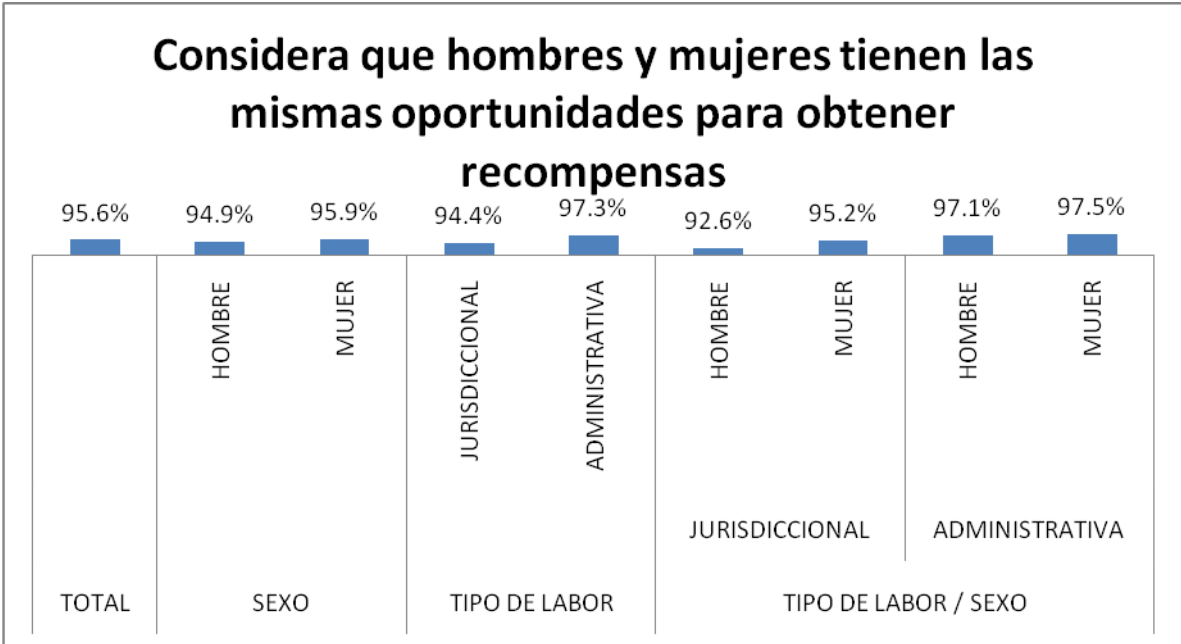
los otorgamos siempre con la aprobación de presidencia ¿no?” (mujer, entrevista, Recursos Humanos)

“...nosotros competimos por un estímulo [el bono de puntualidad], si faltamos lo perdemos. Y pienso que estaría bien que no se pierda por enfermedades. Porque aun si nos enfermamos, lo perdemos” (hombres, grupo focal, Administrativo Operativos).

Otro motivo por el que se ha perdido el estímulo es por hacer uso de la licencia de paternidad o maternidad, como se mencionó al abordar estas licencias. También pierden el estímulo las personas que llevan a sus hijos a la escuela y gozan de una tolerancia de media hora para llegar a su trabajo. Así, dos políticas que en principio apoyan la mayor conciliación entre vida laboral y familiar del personal, son desestimuladas por otra medida del propio Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche e implican una pérdida económica para aquel trabajador/a que desee tomarlas.

No obstante lo anterior, al consultar al personal si considera que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para obtener recompensas, de acuerdo con la encuesta un elevado 96% afirmó que sí; porcentaje que confirma la percepción de igualdad presente en el Tribunal.

Gráfica 72



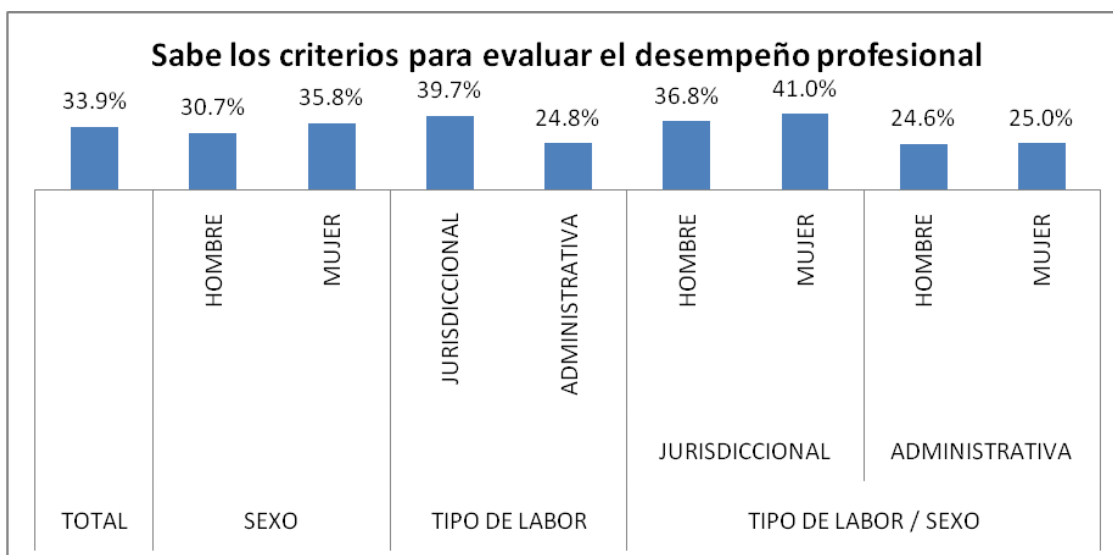
Respecto de la evaluación del personal, no se ubicaron en la legislación vigente artículos que la rijan, aunque la Dirección de Evaluación y Seguimiento existe desde 1997. Según comentó personal directivo de dicha área (mujer, entrevista, Dirección de Evaluación y Seguimiento), y en concordancia con la información difundida a través de la página de internet del Tribunal, se realizan estadísticas de evaluación de los distintos tipos de juzgados y áreas del Tribunal, las cuales dan cuenta de la *productividad* alcanzada por área, no por trabajador en particular. Por ejemplo, en los distintos tipos de juzgados se consideran los procesos iniciados, las notificaciones, las sentencias, las revocaciones y los amparos; mientras que en las áreas administrativas se realizan las estadísticas de acuerdo con las actividades del área.

Asimismo, en la actualidad se trabaja en un sistema de indicadores de desempeño para evaluar a cada trabajador/a según sus funciones, proyecto que se encuentra en su fase piloto:

“Estamos iniciando con unas aplicaciones piloto de un sistema de indicadores de desempeño para evaluar a cada servidor público” (mujer, entrevista, Dirección de Evaluación y Seguimiento).

En contraste con esta inexistencia de criterios para evaluar al personal, la encuesta revela que el porcentaje de trabajadores/as del Tribunal que afirma saber los criterios para evaluar el desempeño profesional es de 34%. Por sexo, los hombres tienen casi 31% y las mujeres casi 36%. Por tipo de labor, el área jurisdiccional reporta casi 40%, la administrativa casi 25%, con una diferencia significativa entre ambas de 15 puntos porcentuales. Esta situación contradictoria: no existen criterios para evaluar el desempeño, sin embargo una tercera parte del personal afirma conocerlos, puede deberse a que el personal, en particular el jurisdiccional, considera que los criterios ocupados para la carrera judicial son aquellos de la evaluación del desempeño a que se refiere la encuesta, situación que si bien en estricto sentido no es así, pues una evaluación del desempeño no necesariamente se ocupa para ascender al personal, sí puede revelar la percepción de que su trabajo se valora (evalúa) comúnmente. No así en el caso del personal administrativo, que manifiesta porcentajes todavía menores de conocimiento de tales criterios, tal vez debido a que en su caso no forma parte de un servicio civil de carrera que sistemáticamente valore su trabajo.

Gráfica 73

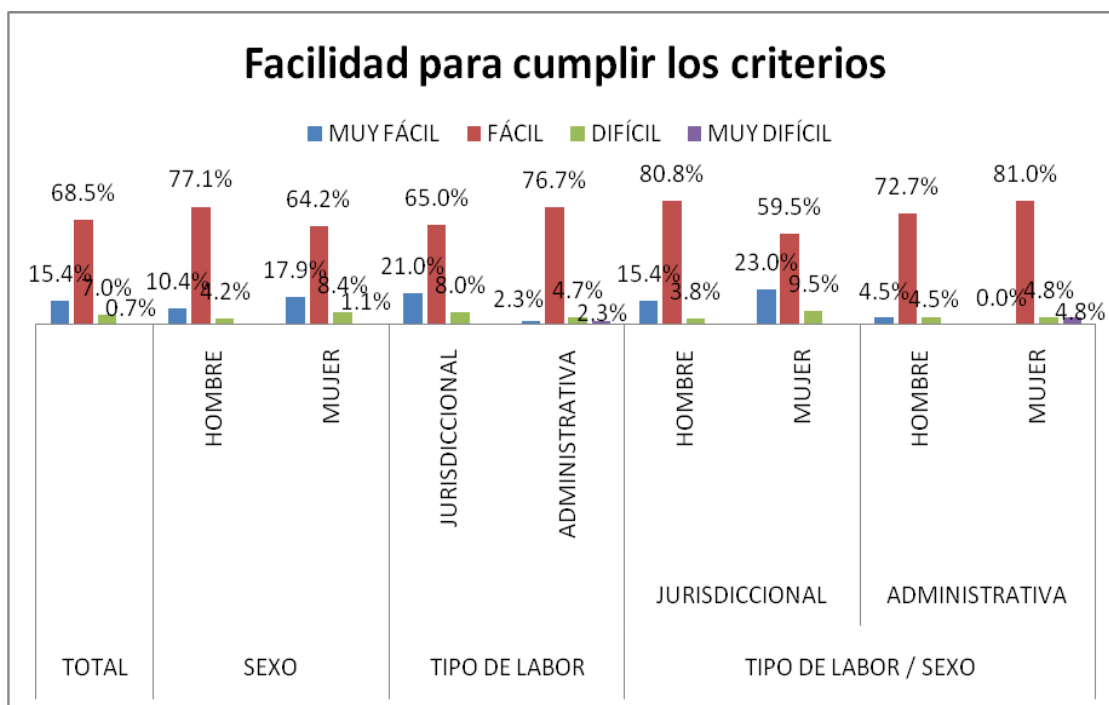


De aquella parte del personal que manifiesta conocer los criterios de evaluación del desempeño de personal, el porcentaje de trabajadores/as que consideran que es fácil cumplirlos, es de casi 69%; si a esto se le suma el porcentaje que considera que cumplir con los criterios de evaluación es muy fácil, entonces prácticamente 4 de cada 5 trabajadores/as considera que cumplir con la evaluación es sencillo.

Los hombres consideran más accesibles estos criterios, para 87% son sencillos (77% fácil y 10% muy fácil) contra 82% de las mujeres (64% fácil y 18% muy fácil). Dicha diferencia se aumenta entre el personal jurisdiccional, donde los hombres lo consideran sencillo en 96% (81% fácil y 15% muy fácil) y las mujeres en 82% (59% fácil y 23% muy fácil); mientras que es inversa en el ámbito administrativo, aunque en este no se ubica una diferencia importante.

Los porcentajes de para quienes es difícil cumplir los criterios citados, oscilan entre 4% y casi 10%. En todos los casos los porcentajes de las mujeres son más altos.

Gráfica 74



Nota: los porcentajes no suman 100 porque cerca de uno de cada 10 trabajadores/as del Tribunal no contestó la pregunta.

A partir de estos elementos se debe subrayar que la igualdad de género no es un valor ni una práctica que esté presente en los criterios de evaluación del desempeño del personal del TSJEG. Ello plantea una importante área de oportunidad con miras a incorporar el género en la cultura organizacional.

También es relevante reconocer que no existe claridad respecto a los criterios de evaluación del desempeño. Este elemento también debe considerarse un área de oportunidad con miras a generar una valoración más transparente del trabajo del personal que recompense tanto la calidad del mismo como el trato igualitario entre compañeros y compañeras.

Satisfacción con el trabajo

La satisfacción con el trabajo es un factor fundamental en el análisis de las culturas organizacionales. En el TSJEC, en una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es

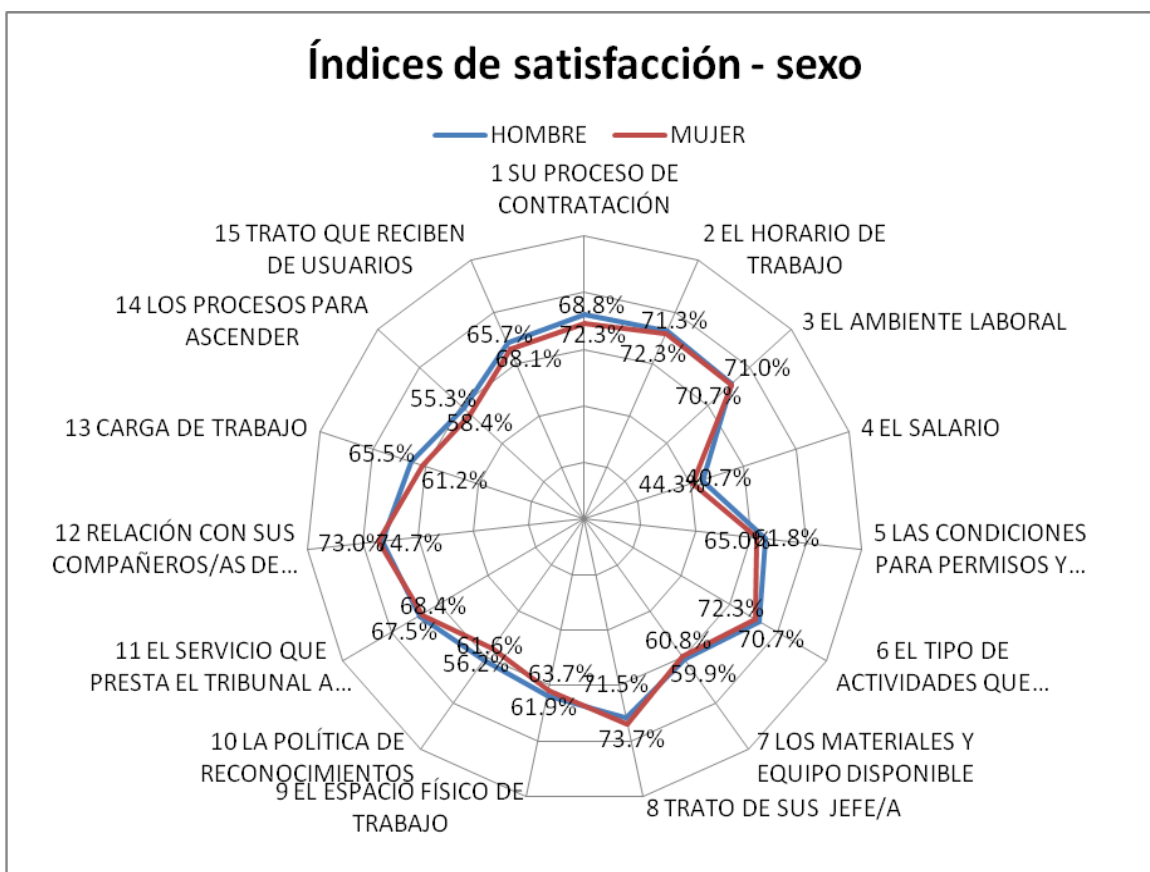
plena satisfacción, el personal muestra una aceptación regular (entre 60 y 74 puntos) de varios aspectos sustantivos de su trabajo en la institución. Es muy interesante observar que en todos los aspectos considerados, no se observan diferencias significativas por sexo ni por tipo de labor.

Los mayores índices de satisfacción que se registraron fueron de poco más de 70 puntos, en seis de las quince temáticas en las que se les consultó: proceso de contratación, horario de trabajo, ambiente laboral, tipo de actividad que realiza, trato de su jefe/a y relación con sus compañeros de trabajo. Estos aspectos se vinculan con lo que en el apartado 3 Valores y códigos organizacionales se definió como la “personalidad de la organización”: la labor que realiza y las relaciones interpersonales. En tal sentido, se percibe una fuerte lealtad hacia la institución.

Otro grupo de aspectos en relación con los cuales el personal tiene índices de satisfacción entre los 60 y 70 puntos, se refiere a condiciones y normas laborales como permisos y licencias, el servicio que presta el Tribunal a la ciudadanía, así como la disposición de materiales y equipo disponible, el espacio físico de trabajo, la carga de trabajo y el trato que reciben de usuarios.

Por otra parte, los rubros que presentan menor índice de satisfacción son: el salario (42%), los procesos para ascender (56%) y la política de reconocimientos (58%). Vale destacar que solo el salario tiene un índice de satisfacción menor que 50 por ciento.

Gráfica 75



Motivos de despido

La Ley Reglamentaria del capítulo XVII de la Constitución Política del Estado de Campeche solo establece los motivos de despido de los funcionarios públicos por faltas administrativas (art. 58); la imposición de estas deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

“Art. 61. Para la imposición de las sanciones administrativas se tomarán en cuenta los siguientes elementos:

- I. La gravedad de la responsabilidad en que se incurra y la conveniencia de suprimir prácticas que infrinjan, en cualquier forma, las disposiciones de esta ley o las que se dicten con base en ella;
- II. Las circunstancias socioeconómicas del servidor público;
- III. El nivel jerárquico y los antecedentes del infractor, entre ellos la antigüedad en el servicio;

- IV. Las condiciones exteriores y los medios de ejecución;
- V. La reincidencia en el incumplimiento de obligaciones. Es reincidente el servidor público que habiendo sido declarado responsable del incumplimiento a alguna de las obligaciones a que se refiere el artículo 53, incurra nuevamente en una o varias conductas infractora a dicho precepto legal; y
- VI. El monto del beneficio, lucro, o daño o perjuicio derivado del incumplimiento de obligaciones.” En la encuesta aplicada para este diagnóstico se observaron algunos motivos de despido que al no estar contemplados en la normatividad, y si bien no prevalecen en demasía, resultan graves ya que pueden ser constitutivos de violencia laboral.

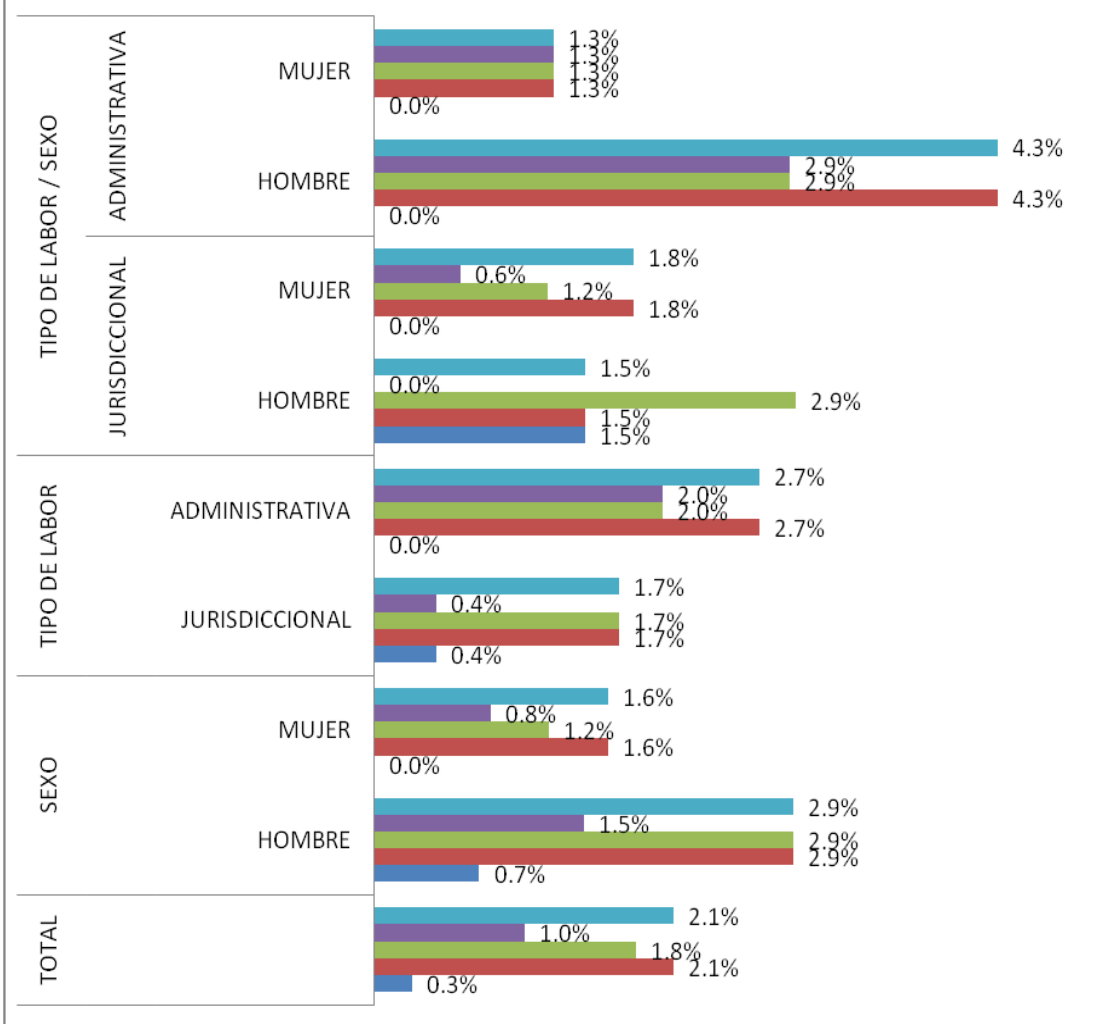
De acuerdo con la encuesta, el porcentaje de trabajadores/as que conocen a alguien en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche que haya sido despedida por denunciar situaciones de hostigamiento y acoso sexual, es de 2.1%, mismo porcentaje de quienes conocen a alguna persona que haya sido despedida por negarse a trabajar horas extras. Respecto a los rubros de conoce a alguna persona que haya sido despedida por solicitar permiso para cuidar a personas enfermas y por solicitar permiso para atender a hijas o hijos, labores tradicionalmente desempeñadas por el orden de género descrito, se observa un porcentaje de 1.8%. En cuanto a quienes conocen a alguna persona que haya sido despedida por estar embarazada, el porcentaje fue de apenas 0.3 por ciento.

Es importante destacar que los porcentajes más elevados en casi todos los rubros, pertenecen a los hombres y al área administrativa, lo que significa que las violencias laborales, entendidas como el abuso de personal jerárquico superior a subordinadas/os, se llevan a cabo con mayor frecuencia en esa área.

Gráfica 76

Conoce a alguna persona en el Tribunal que haya sido despedida...

- 5) POR DENUNCIAR SITUACIONES DE HOSTIGAMIENTO Y ACOSO SEXUAL
- 4) POR SOLICITAR PERMISO PARA CUIDAR A PERSONAS ENFERMAS
- 3) POR SOLICITAR PERMISO PARA ATENDER A HIJAS O HIJOS
- 2) POR NEGARSE A TRABAJAR HORAS EXTRAS
- 1) POR EMBARAZO



En el siguiente apartado se explora con más detalle el tema de la violencia de género en la cultura organizacional, pero baste señalar que aunque se trate de casos aislados, es importante que el Tribunal desarrolle mecanismos que permitan tener control sobre los despidos, de suerte que se cumpla cabalmente con la normatividad y no se cometa ninguna clase de abusos.

En este apartado se realizó un análisis de género de las condiciones laborales del TSJEG, se identificaron los elementos normativos; así como las prácticas y percepciones del personal respecto de dichas condiciones.

Como recapitulación, se debe destacar la ausencia de la perspectiva de género en la normatividad que regula las condiciones y relaciones laborales en este Tribunal. Ello se expresa en la ceguera de género en prácticamente toda la normatividad, lo que contribuye a reproducir las desigualdades presentes dentro y fuera de la organización.

Otro elemento a subrayar es que entre el personal y el cuerpo directivo del Tribunal priva el desconocimiento de los efectos de los roles y condiciones de género que pesan sobre las mujeres y los hombres que ahí laboran, lo que explica las percepciones predominantes sobre la igualdad de oportunidades para el acceso, ascenso, recompensas, etc. Asimismo, ello explica que se consideren innecesarias las medidas afirmativas. Como se ha reiterado a lo largo de este capítulo, el género afecta la manera en la cual los hombres y las mujeres se insertan en la vida laboral, un ejemplo claro es la existencia de los “techos de cristal” para las mujeres pues, aunque no necesariamente exista conciencia de ello, tradicionalmente las mujeres, por su condición de género, han encontrado más barreras para el ascenso a puestos de toma de decisión. Lo cual se manifiesta en las dificultades encontradas para que las mujeres concilien su vida laboral y familiar, que les lleva a cumplir con dobles o triples jornadas de trabajo.

Por otro lado, cabe destacar algunas áreas de oportunidad muy puntuales para este Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche:

- Una expresión importante de las desigualdades de género que sobreviven en la cultura organizacional del TSJEC es el que refiere a los procesos de capacitación. Es relevante en este aspecto que todos los obstáculos que mencionó el personal para acceder a estos procesos se vinculan 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.

- Clarificar los procesos de contratación y ascenso del personal administrativo, personal que se encuentra en indefensión ante una norma que no considera su existencia en casi ningún caso a pesar de ser parte fundamental para el desarrollo adecuado de la organización.
- Afinar la legislación sobre las licencias de paternidad, de modo que sean un derecho asegurado que no se encuentre a decisión del superior jerárquico; así como promover el uso de este derecho, explicar su importancia.
- No parece haber una labor de evaluación constante del personal, la valoración de su trabajo queda al criterio del jefe inmediato con criterios indefinidos. Tampoco hay un sistema de premios y recompensas a la labor del personal.

Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral

El concepto violencia de género es de reciente aparición dado que apenas fue introducido en 1993 en el marco de la Conferencia Mundial de los Derechos Humanos celebrada en Viena. Previo a su aparición se hacía referencia a “mujeres maltratadas”, “violencia doméstica”, entre otras denominaciones; de hecho, esta situación refleja que el abordaje de esta problemática es también incipiente por parte de las instituciones públicas. En México, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia define a la violencia de género 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).

El concepto violencia de género supone a las mujeres como víctimas de las prácticas de agresión, pero se amplía al incorporar los alcances analíticos de la categoría “género”, que hace 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 con base 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 a partir de 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.

Además, es relevante plantear que la violencia de género se produce en los diversos espacios en que se desenvuelven las personas, incluso el espacio laboral. En su capítulo II la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia señala que la violencia laboral se ejerce por las personas que tienen vínculo laboral con la víctima, sin importar la relación jerárquica, y consiste en un acto o una omisión de abuso de poder que daña la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, e impide su desarrollo y atenta contra la igualdad. Establece también que puede consistir en un solo evento dañino o en una serie de eventos cuya suma produce 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 el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche (TSJEC), así como las normas (mecanismos de denuncia, queja y sanción) generadas para combatir, atender o sancionar esa violencia en el ámbito interno.

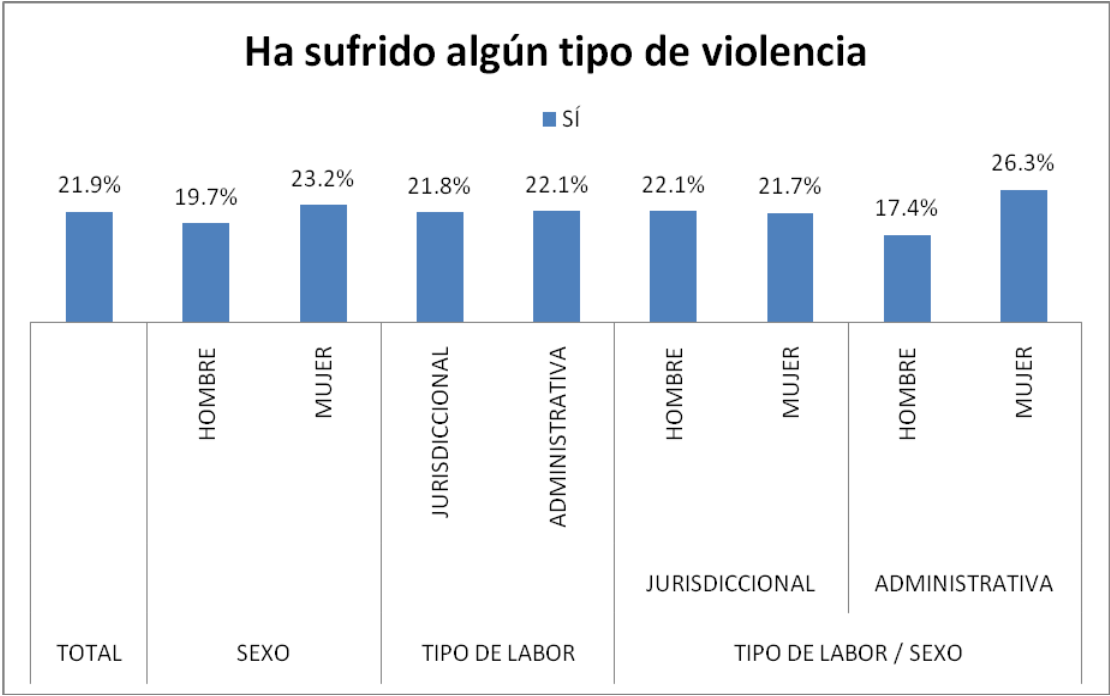
Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada al personal de la institución, la incidencia de expresiones de violencia de género en el ámbito laboral del Tribunal fue relativamente alta en el último año (2010- 2011), ya que 22% de las personas que laboran en el Tribunal señaló que

padeció por lo menos alguna de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio.³⁶

La incidencia de violencia de género es mayor en el caso de las mujeres, quienes reportan un nivel de 23.2%, en comparación al de los hombres, equivalente a 19.7%. Por tipo de labor no se registran diferencias significativas, aunque al analizar por sexo y tipo de labor resalta que el porcentaje de las mujeres del personal administrativo (26%), además de ser el de más alto registro en la institución, muestra una diferencia significativa respecto de la reportada por los hombres de esa misma área (17.4 por ciento).

Gráfica 77



Las expresiones de violencia con mayor ocurrencia en el caso de las mujeres en el TSJEC fueron:

- Preguntas o comentarios incómodos acerca de la vida sexual (6.1%).
- Piropos o comentarios sexuales que incomodan (6.1%).
- Miradas lascivas o incómodas (de tipo sexual) (5.7%).

³⁶ Para consultar las manifestaciones de violencia consideradas consultar Vitrina metodológica.

- Petición de la prueba de ingravidez (no contemplada en la norma) (4.5%).
- Ser expuestas a chismes o calumnias acerca de que los logros laborales obtenidos como resultado de favores sexuales (3.7%).

Como se observa, la mayoría de estas manifestaciones 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; mediante la calumnia o el menosprecio se reproducen prejuicios que tienden a desvalorar las capacidades de las mujeres, lo que contribuye a reproducir creencias profundas que perpetúan la desigualdad.

Mención especial merece el hecho de que 4.5% de las mujeres que labora en el TSJEC, señala que le pidieron la prueba de ingravidez para ingresar a laborar, esta solicitud es una práctica discriminatoria, restringe su ingreso a la institución y constituye una violación a los mandatos señalados en la CEDAW y otros instrumentos internacionales. Al ser una práctica discriminatoria, constituye una expresión de violencia institucional que ha sido objeto de una amplia discusión en el país, por lo que es indispensable eliminarla de los tribunales que aún la requieren, con miras a generar condiciones que permitan avanzar en la igualdad de género.

En el caso de los varones la expresión de violencia con mayores niveles de ocurrencia es la percepción de que son obligados a hacer mayor trabajo que las mujeres (6.6%). Esta percepción parece vincularse a la existencia de prácticas en algunos tribunales que tienden a perpetuar los roles de género, por lo que en varios de ellos demandan mayor disponibilidad de tiempo a los varones, o restringen de manera más frecuente los permisos otorgados a ellos para atender asuntos familiares, lo cual, además de desmotivar una mayor corresponsabilidad de estos en el ámbito doméstico, genera una percepción de injusticia por parte de los mismos. Es cierto que las mujeres por lo general son las que asumen la mayor carga en el cuidado y atención familiar, 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 la sensibilización del personal al respecto.

En cuanto al tipo de violencia que se expresa en que *Por ser mujer/hombre menosprecian mis opiniones e ideas y no toman en cuenta mis sugerencias*, se observa que son los hombres del área administrativa quienes se sienten menos escuchados, elevan el porcentaje hasta casi 9%, en contraste con los hombres del área jurisdiccional, que presentan un porcentaje mucho menor (1.5 por ciento).

Es importante señalar que en los grupos focales³⁷ de mujeres, ante la pregunta sobre la existencia de acoso u hostigamiento sexual en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche, respondieron de manera espontánea que sí, lo que detonó extensas discusiones que daban cuenta amplia de experiencias propias o ajenas de víctimas de esas formas de violencia. Además se expresaron temores a denunciar dichas prácticas, ya que su palabra como mujer y subalterna no tendría credibilidad, sería su palabra contra la de sus jefes y existiría la posibilidad de ser despedida. Algunas expresiones vertidas en esos grupos fueron:

“Compañera del mismo dolor.”

“Sí sucede eso, no hay dónde pueda uno demandar.”

“Te puedan hacer algo y mejor te quedas calladita y no dices nada.”

“A veces no es el mismo jefe directo; aquí nos manejamos con diferentes tipos de jefes: tu jefe directo X jefe, Y jefe, Z jefe, a veces no es tu jefe directo, sino uno de esos.”

“El problema es que a veces el acoso viene de alguien superior a ti. Porque si es de un igual, puedes acudir a tu jefe directo o una misma ponerlo en su lugar. Pero si viene de un jefe ¡chispas! A mi afortunadamente nunca me ha pasado. Pero las compañeras que hayan pasado por esa situación, pues debe ser muy difícil y muy triste. Sobre todo por no tener a quien acudir.”

Hubo comentarios que develan cómo en algunas personas estas expresiones de violencia se han naturalizado y no se consideran problemas del ámbito público, aunque también hubo quienes

³⁷ El tema de violencia de género en el ámbito laboral, en particular el acoso u hostigamiento sexual, en los grupos focales emergió espontáneamente en la discusión. Dado lo delicado del tema y con el fin de proteger la confidencialidad de las personas informantes, no se identifican los testimonios obtenidos.

refutaron esas ideas y plantearon el asunto como un problema grave, destaca el que tal dinámica se diera tanto con mujeres administrativas como jurisdiccionales:

“Es que es privado.”

“Yo gracias a dios no [lo padeció], creo que porque no soy bonita.”

“Eso [el acoso] no tiene nada que ver con que si uno es bonita o no es bonita.”

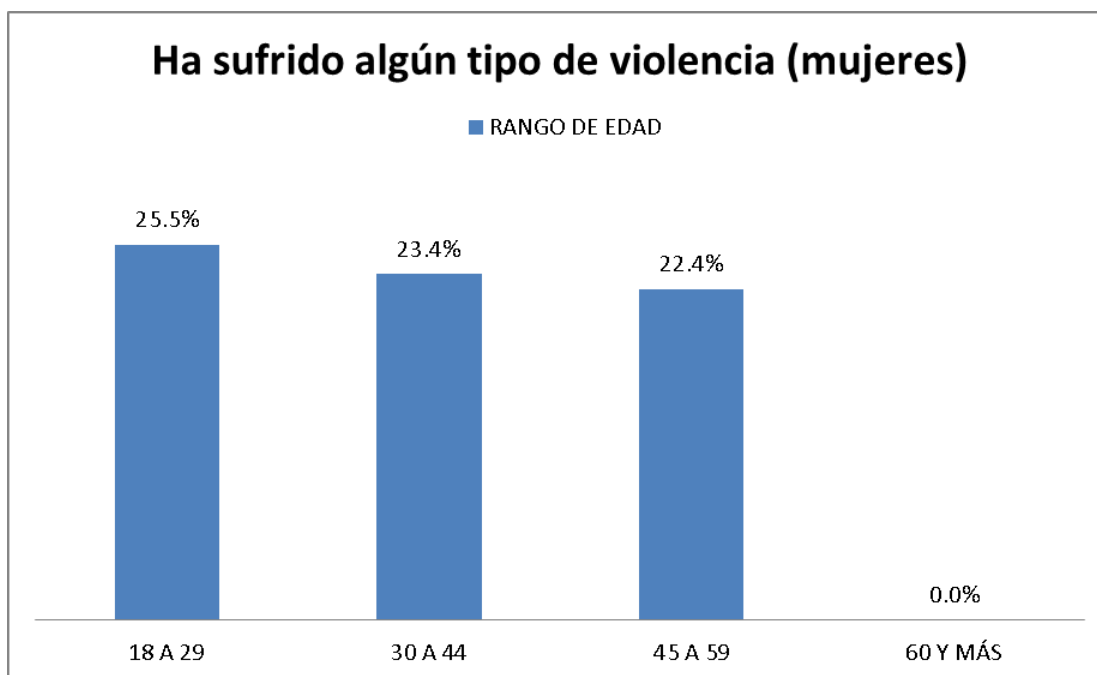
“No tiene nada que ver, la verdad, que esté bonita. O sea que tenga buen cuerpo, o que no tenga buen cuerpo...”

“El hombre es mañoso.”

La insensibilidad y la no identificación de las manifestaciones de violencia inciden en una baja cultura de denuncia, queja y sanción, la cual refuerza las relaciones desiguales de poder y la ausencia de la sanción.

Por rango de edad, la encuesta muestra que las mujeres con mayores registros de ocurrencia de expresiones de violencia de género son las más jóvenes (18 a 29 años), seguida de las adultas jóvenes (30 a 44 años); aunque es importante señalar que para los rangos de edad de 45 a 59 años, se reportan niveles altos de violencia, solo tres puntos de diferencia respecto del grupo de las más jóvenes.

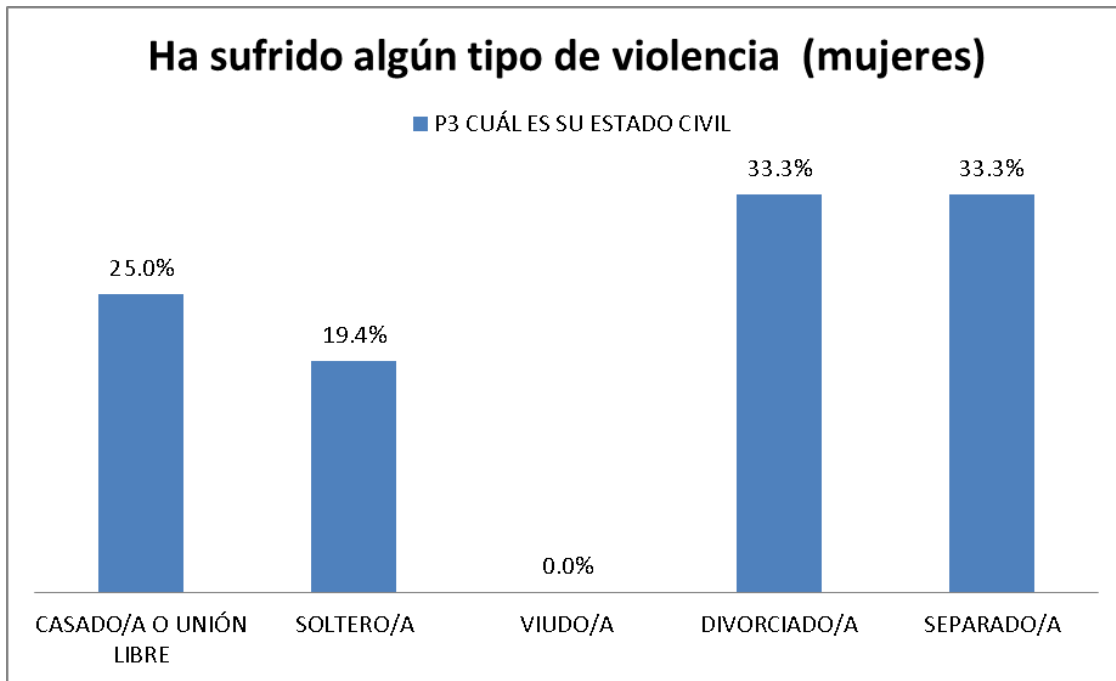
Gráfica 78



Los más altos niveles de ocurrencia de violencia contra las jóvenes guardan relación justamente con la mayor incidencia de la violencia sexual en correlación con su cuerpo.

La encuesta muestra que el porcentaje de mujeres que registran los más altos valores, son aquellas que de acuerdo a su estado civil se encuentran separadas de su pareja, así como las que son divorciadas (ambos grupos con 33.3%); en cuanto a las mujeres casadas o en unión libre, tienen un porcentaje de ocurrencia de 25%; en tanto que las solteras lo manifestaron en 19.4 por ciento.

Gráfica 79



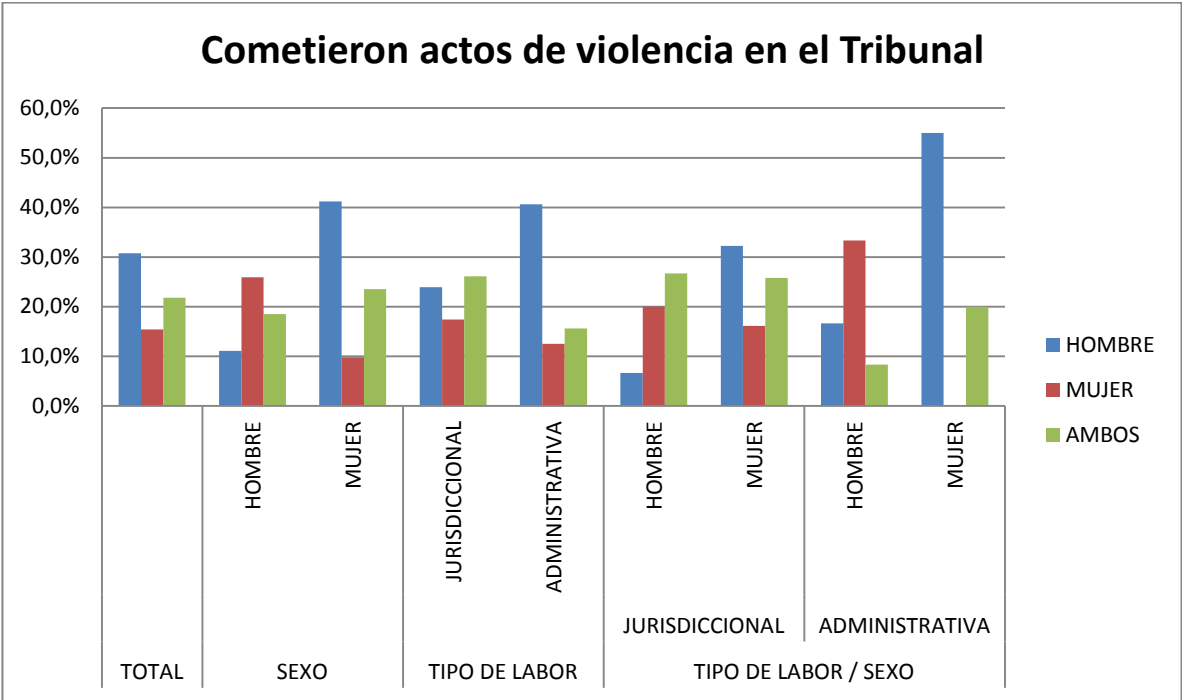
Es importante mencionar que los porcentajes citados son altos, lo que indica la necesidad de implementar acciones para concientizar al personal del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche para evitar dichas formas de violencia.

Respecto de la información relativa a las personas que cometieron los actos de violencia, 30.8% contestó que quienes agredieron fueron hombres, 15.4% mujeres, 22% que ambos y 35% omitió este dato. Dado la alta tasa de no respuesta, la información que se muestra a continuación es indicativa y debe ser tomada con cierta cautela por la inestabilidad en los datos que genera.

La información refleja la tendencia de que en mayor medida los agresores son varones en comparación con las mujeres (exactamente en una doble proporción 30.8% vs. 15.4%). En el caso de las mujeres que padecieron alguna expresión de violencia, más de 40% señala que fueron cometidos por varones y 9.8 % por mujeres. A diferencia de los hombres que contestaron que las mujeres son quienes la ejercen en 25% y en menor medida los hombres, con 11.1%. De acuerdo con la información, la violencia es mayor en las áreas administrativas, en particular la que profieren los hombres; en tanto la que se sucede en el área jurisdiccional si bien los hombres la generan en mayor medida que las mujeres, el reporte de que ambos lo hacen fue mayor.

Al analizar por tipo de labor y sexo, destaca que la mayor violencia la viven las mujeres del área administrativa y los hombres son quienes la producen en 55%, además de que no reportan violencia por parte de otras mujeres.

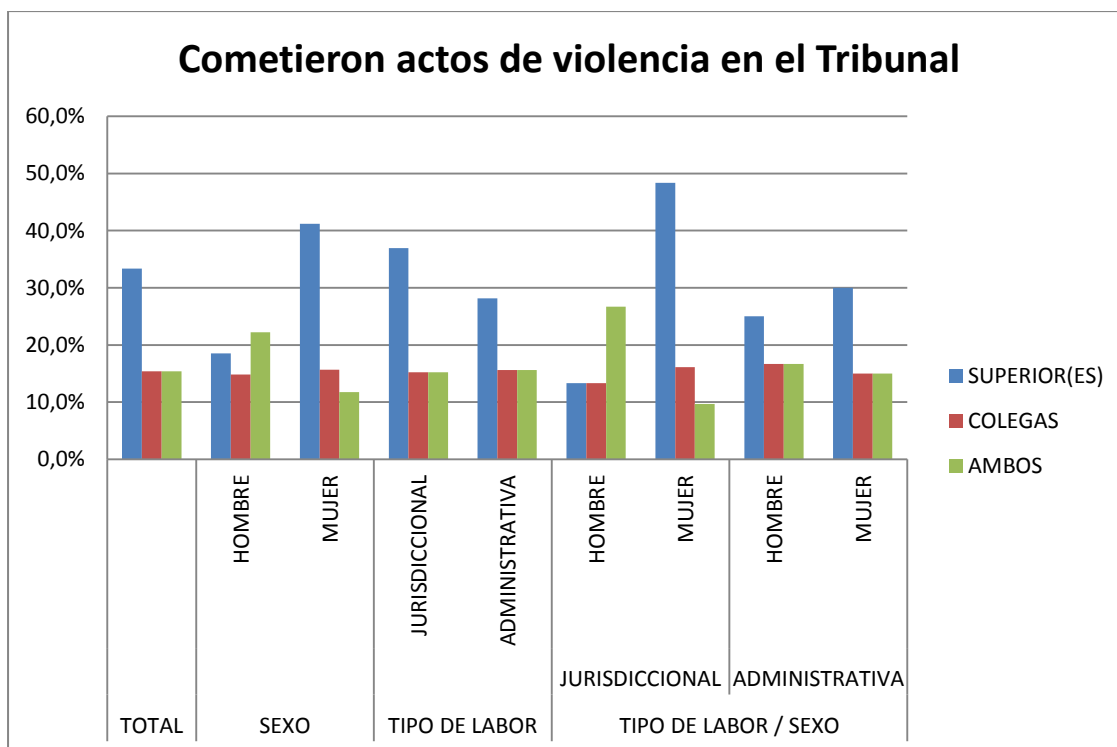
Gráfica 80



Respecto de la relación laboral entre agresores y víctimas, los resultados muestran que la mayoría de las veces los actos de violencia fueron cometidos por superiores jerárquicos, 33.3%; en tanto 15.4% por colegas o pares. Es de destacar que en el caso de las mujeres que vivieron por lo menos una de las manifestaciones de violencia, 41.2% fue cometida por superiores jerárquicos, fue mayor la que padecieron en las áreas jurisdiccionales por parte de tales superiores, que la padecida en las administrativas (48% vs. 30 por ciento).

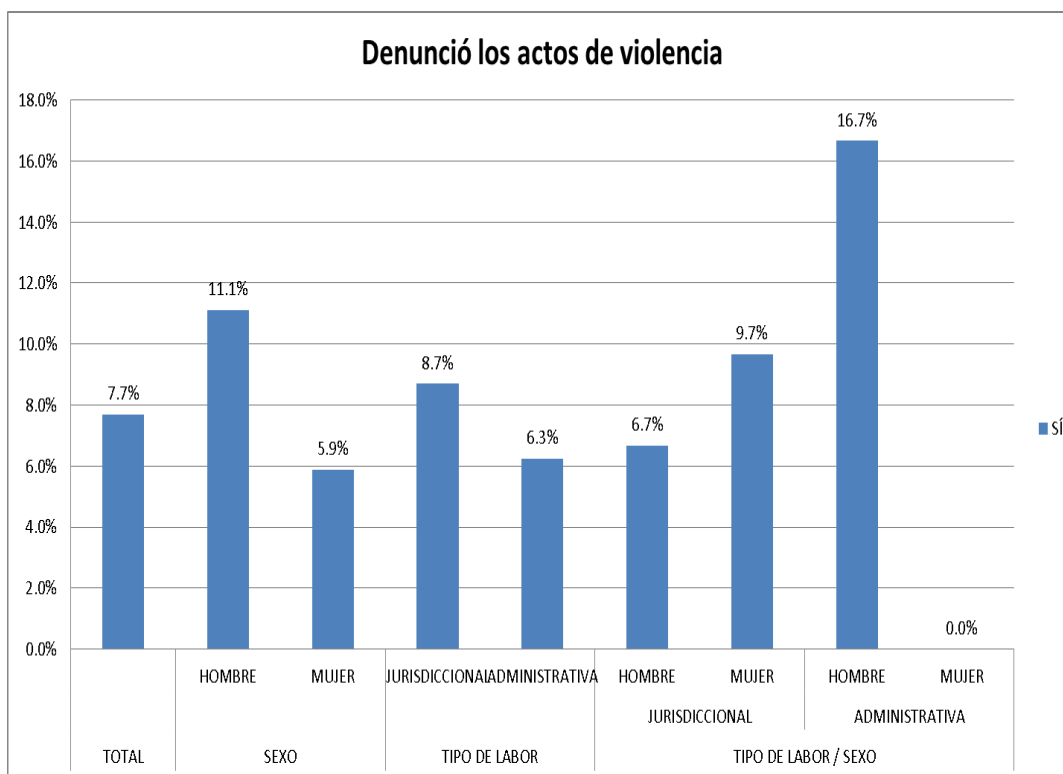
Es significativo que en todos los estratos de análisis sean los superiores jerárquicos quienes más violencia ejercen contra el personal, pero más específicamente la ejercen contra las mujeres que contra los hombres, lo que refleja situaciones de abuso de poder con fuertes raíces en cuestiones de género.

Gráfica 81



Respecto de la práctica de denuncia en el Tribunal de situaciones de violencia, los resultados de la encuesta son contundentes, solo 7% denunció, fueron los hombres quienes más lo hicieron que las mujeres (11.1% vs. 5.9%). Llama la atención que los hombres del área administrativa lo hicieron en 16.7%, y en contraste ninguna mujer denunció.

Gráfica 82



Es muy probable que la baja tasa de denuncia, en particular de las mujeres víctimas de acoso y hostigamiento sexual, se relacione con el temor a sufrir represalias, así como la percepción de que no se sanciona, además de que por prejuicios de género se pone en duda su situación de víctimas de violencia:

“Ante esas cosas... una vez que él esté avisado de que ya lo acusaste, ya no lo va a intentar. Quiero creer que tienen un poco de inteligencia quienes lo hacen y no lo volverán a intentar. Pero ya no puedes comprobar que sí pasó. Y si es una persona que está jerárquicamente por encima de ti, cómo te vas a poner en igualdad a la hora de hablar.”

Otros argumentos que afloran para justificar la no denuncia, se relacionan con el temor a represalias graves, como perder el empleo. Situación ante la cual existen algunas personas que son más vulnerables que otras, como las mujeres que son cabeza de familia y que como se mencionó líneas arriba, en el caso de este Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche se reportaron índices altos de violencia en mujeres separadas y/o divorciadas, así como en las solteras. Al respecto, un testimonio vertido en grupos focales:

“Digamos que no te crean, pero siempre va a quedar esa duda, mientras la otra persona también dice que no pasó. La verdad yo creo que es difícil cuando las mujeres no son el sostén principal de la casa. ¿Pero cuando sí?”

“Cuando eres una mujer sola que... ¿cómo le haces?, ¿cómo te arriesgas? ¿Si a la mera hora la perjudicada soy yo?”

“Claro, por eso luego callamos.”

“A lo mejor, como mujer me pasa y yo voy con mi marido y que se lo zumbe [risas]. Pero en el trabajo te arriesgas a que sucedan represalias.”

“Si luego da la casualidad de que es más influyente, tú lo acusas, al rato va a salir uno perjudicado, pierdo el trabajo y etcétera.”

“Yo creo que aunque hubiera un procedimiento... lo pensaría mucho. Por ejemplo, como ya lo comentaron, si una es madre soltera, y los hijos dependen de ti, ¿cómo le haces? Si me quedo sin trabajo, ¿qué hago?, conseguir un trabajo no es nada fácil.”

“Sobre todo si pasa una cosa grave y uno de los dos se tiene que ir, definitivamente no va a ser él.”

Mecanismos de denuncia, queja y sanción

En el análisis documental que realizó el equipo investigador 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.

En el caso de Campeche, no hay un mecanismo específico al cual acudir para denunciar el acoso ni hostigamiento sexual. Existe un mecanismo para dar trámite a problemas de violencia en general o abusos de autoridad, pero no violencia de género.

En materia de sanción, cabe señalar que el delito de hostigamiento sexual está tipificado en el Código Penal del Estado de Campeche,³⁸ el cual establece que si es cometido por un superior en contra de algún subordinada/o, se le sanciona con prisión hasta por cuatro años y se le destituye de su cargo; sin embargo, al señalar que debe ser una acción reiterada, la propia normatividad lo tolera y permite, pues un solo hecho basta para que sea castigada.

A fin de hacer efectiva esta disposición, en particular para proteger a las mujeres que son quienes en mayor medida sufren esta violencia, habría que vincularla con lo que se establece en la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Estado de Campeche,³⁹ y establecer un protocolo específico dentro del Tribunal.

En el caso del TSJEC, un informante clave del Tribunal explicó cómo se procede en caso de que se desarrolle una situación de este tipo:

“Cuando se suscita un caso de estos [acoso] se le presenta al pleno para que tome medidas e investigue. Se presenta el escrito a la secretaria General de acuerdos o directamente a la presidencia, para que esto no se haga más grande. Es un asunto esporádico, no pasa con frecuencia, cuando menos en denuncias que hemos tenido” (entrevista a personal directivo del Tribunal).

Ante la pregunta de que si en el Tribunal ocurren casos de acoso, el personal directivo respondió

“Ha habido denuncias, no sabemos si en realidad sucedió, pero se tiene que llevar a cabo una investigación. A veces es porque la gente ya no quiere estar en ese juzgado y solicita un cambio, quiere un cambio.”

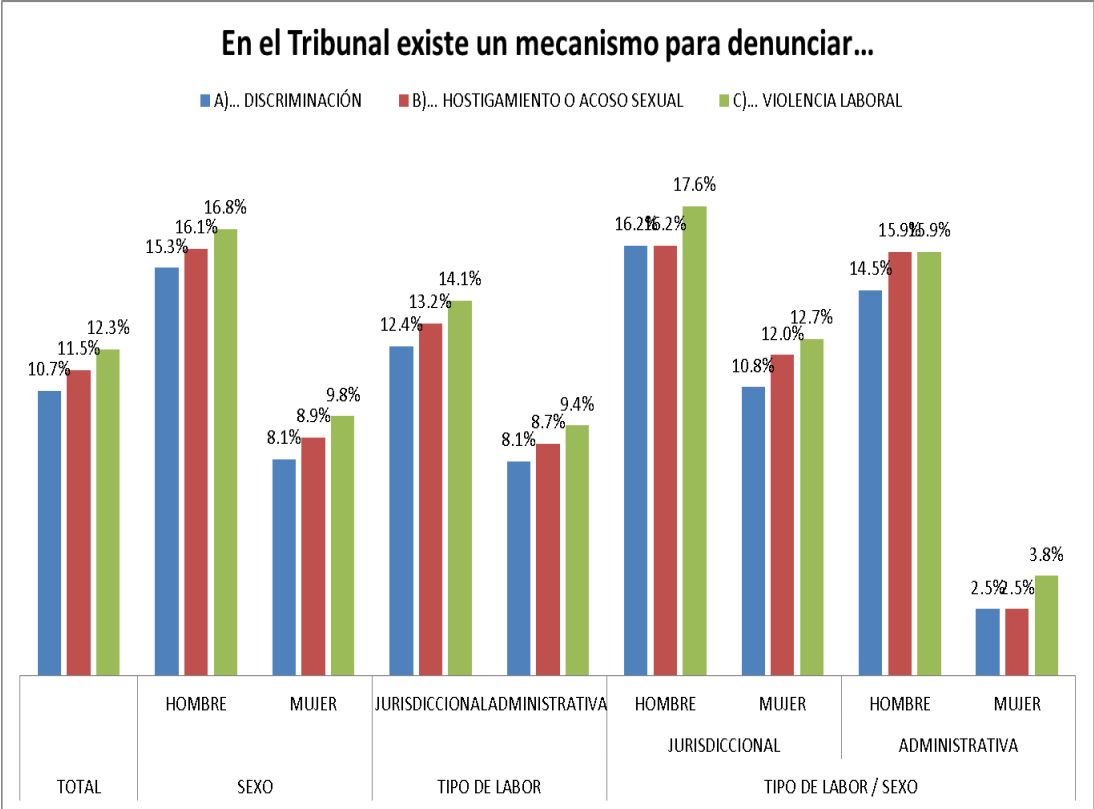
³⁸ “El hostigamiento sexual se define como: al que con fines lascivos asedie reiteradamente a otra persona, valiéndose de su posición jerárquica derivada de sus relaciones laborales, docentes, domésticas o cualquiera otra que implique una relación de subordinación, se le impondrá sanción de seis meses a cuatro años de prisión y de cuarenta a ciento sesenta días multa. Si el hostigador fuese servidor público y utilizare los medios o circunstancias que el encargo le proporcione, además de la pena prevista en el párrafo anterior se le destituirá de su cargo” (artículo 205. Código Penal de Campeche, 2008, p.: 57-58). Solamente será punible el hostigamiento sexual, cuando se cause un perjuicio o daño. “Al que a través de actos o comentarios reiterados con el fin de inducir a la víctima a acceder a requerimientos sexuales no deseados, y ello conlleve a un estado de indefensión y de riesgo para la misma, se le impondrá sanción de seis meses a cuatro años de prisión y de cuarenta a ciento sesenta días multa” (artículo 205. Código Penal de Campeche, 2008: 58).

³⁹ En la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia de Campeche así se contempla la violencia contra las mujeres que pudiera ocurrir en instituciones como el Tribunal: “La violencia laboral y la docente pueden consistir en un solo evento dañino o en una serie de eventos cuya suma produce el daño y pueden en algunos casos configurar el acoso o el hostigamiento sexual, en los términos de la legislación penal del estado” (art. 9°).

De acuerdo con la encuesta, el porcentaje de trabajadores/as que afirma que en el Tribunal existe un mecanismo para denunciar discriminación, corresponde a 11%. Aunque 67% afirma que no existe y 21% lo desconoce. Las mismas proporciones se manifiestan respecto al conocimiento de los mecanismos para denunciar el hostigamiento o acoso sexual, así como en relación al mecanismo para denunciar la violencia laboral.

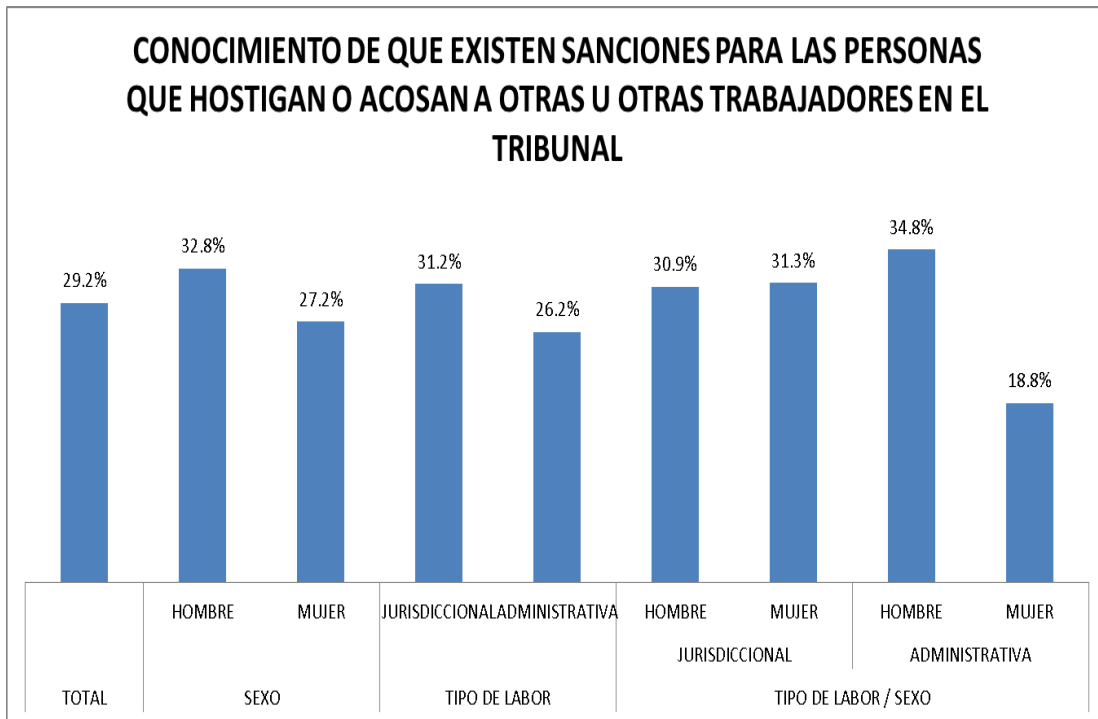
En cuanto a las percepciones de los tres mecanismos señalados, no hubo diferencias significativas entre lo planteado por hombres y mujeres, como tampoco por tipo de labor.

Gráfica 83



Respecto del conocimiento de la existencia de sanciones para las personas que hostigan o acosan sexualmente, de acuerdo con la encuesta aplicada solo 1 de cada 3 personas afirman que existen tales sanciones. Como se muestra en la siguiente gráfica, este conocimiento es menor en el caso de las mujeres del área administrativa, 19%; mientras que en el caso de los hombres y en particular de los del área administrativa, se observan los porcentajes más elevados, pero dentro del promedio, 35 por ciento.

Gráfica 84



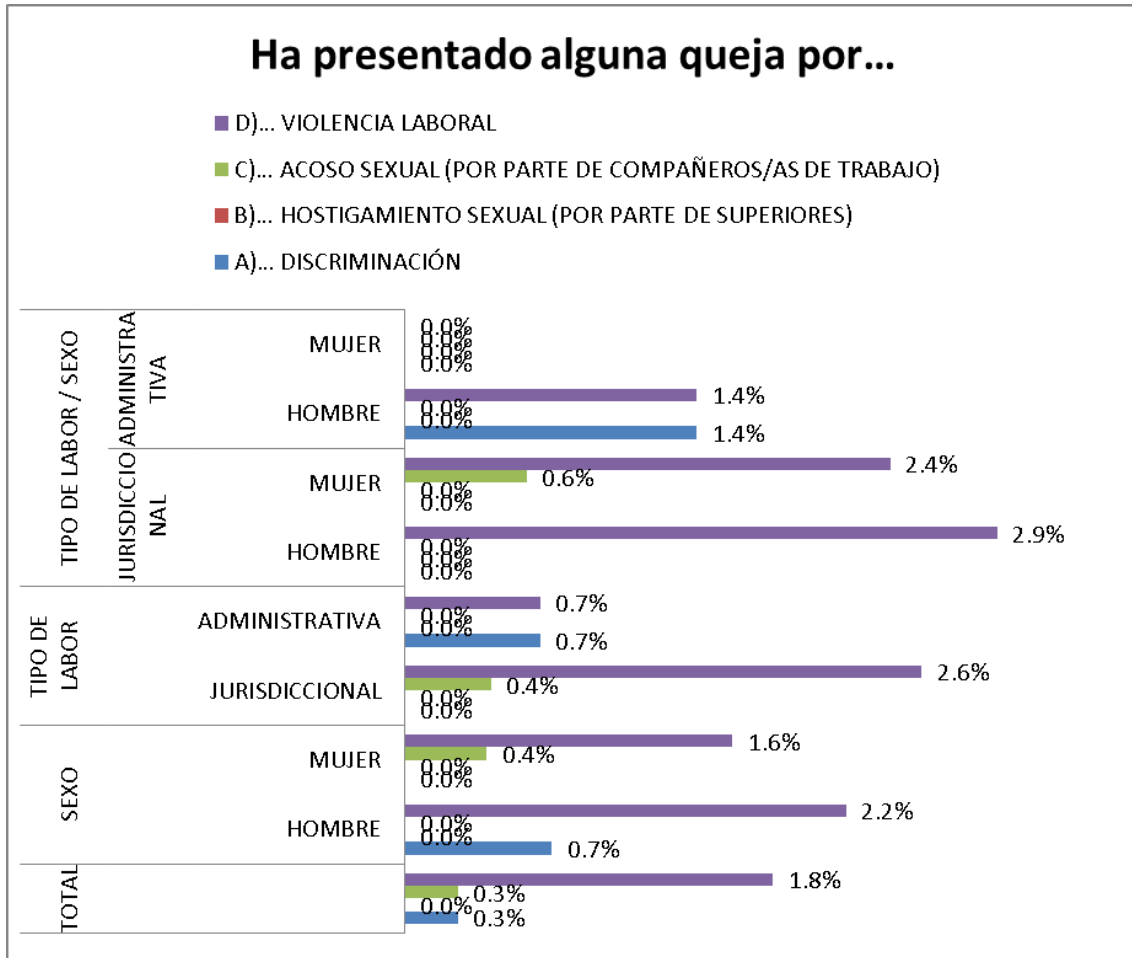
Sin embargo, es necesario aclarar que conocer la existencia de sanciones para el hostigamiento y acoso no implica que en la práctica estas se ejecuten. En el desarrollo de algunas entrevistas se mencionó que los casos de violencia sexual comúnmente se “resuelven” mediante la conciliación y con el cambio de la presunta víctima a otras adscripciones o el arribo a “acuerdos” entre las partes involucradas (presuntos agresores y presuntas víctimas):

“A veces se toman medidas antes de que se haga más grande, como solicitar un cambio de adscripción; hay que tratar de conciliar y tratar de solucionarlo para que esto no se haga más grande” (entrevista a personal directivo del Tribunal).

Es importante mencionar que la práctica de la conciliación tiende a no resolver el problema de fondo, atiende causas y consecuencias y, por el contrario, contribuye a la impunidad, al sostenimiento y reproducción de las expresiones de desigualdad y discriminación por género.

Los resultados de la encuesta muestran que 2% de las trabajadoras del Tribunal han presentado alguna queja por violencia laboral; menos de 1% por discriminación y acoso sexual; en tanto que por hostigamiento sexual no hubo denuncias.

Gráfica 85



De acuerdo con las definiciones y explicaciones de violencia que se plantean al inicio, se observa que el ejercicio de la misma responde a construcciones y estereotipos de género. Son las mujeres quienes padecen en mayor medida la violencia de carácter sexual, expresión prototípica de la violencia de género ejercida por los hombres. Asimismo, los resultados muestran que existen otras expresiones de violencia de género 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 del *Diagnóstico*, se observa la importancia de que el Tribunal cuente con mecanismos específicos para atender la discriminación, el hostigamiento y el acoso sexual, así como instaure mecanismos respecto de la violencia laboral. Lo anterior a fin de que las personas que laboran en él puedan presentar denuncias por violencia de género, en específico de hostigamiento y acoso sexual (que se develan como las expresiones de violencia con mayor

incidencia); que estos mecanismos se impulsen para el personal e implementen protocolos específicos para su atención a fin de brindar una adecuada atención e investigación de los casos, así como la sanción a los responsables y la reparación del daño en las víctimas.

Asimismo, se muestra la importancia de sensibilizar al personal del 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, enfrentan la desacreditación de sus dichos y la falta de acceso a la justicia.

Por último, es necesario que en esas tareas se contemple que la normatividad interna del Tribunal, en lo referente al hostigamiento sexual y acoso, se homologue con la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia de Campeche, e incluya medidas puntuales en lo referente a la prevención y atención de este tipo de violencia.

PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA

Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia

Este apartado explora la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal que se encarga de labores jurisdiccionales en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche (TSJEC). La incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia se expresa en el conocimiento que tienen las personas encargadas de la administración de justicia de las normas dirigidas a la igualdad de género; en las capacidades y sensibilidad para reconocer la discriminación y la desigualdad que enfrentan las mujeres en su vida cotidiana y en las capacidades para reconocer las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas.⁴⁰

⁴⁰ “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 las y los funcionarios reconozcan las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas en lo que respecta al alcance y

En este sentido el apartado indaga si el personal jurisdiccional tiene conocimiento del marco jurídico que establece los derechos de las mujeres y la igualdad de género; identifica su percepción acerca de las distintas manifestaciones de la desigualdad de género en la sociedad y la discriminación de género en la impartición de justicia, así como la apertura que tienen para incorporar la perspectiva de género en la impartición de justicia y determinar si la igualdad de género se percibe como un bien jurídico a tutelar. Estos elementos se enmarcan en el entendimiento del proceso histórico que implica la construcción de las mujeres como nuevos sujetos de derecho.

Por último, el apartado también obtiene 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, desde la práctica procesal o desde el marco cultural y de valores en el cual están insertas.

Conocimiento de los derechos de las mujeres

El estado de derecho postula y exalta a la justicia como uno de los tres poderes que aseguran a la ciudadanía la protección de sus derechos (Bergalli, 1983) y obliga a quienes ejercen la función jurisdiccional a someterse al dominio de las leyes.

Las leyes⁴¹ constituyen las herramientas más importantes para desarrollar 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 que intenta restablecer los derechos que a las mujeres, como género, les fueron negados o expropiados. El compromiso de los estados que se han adherido a dichos instrumentos internacionales es, entre otros, la armonización de las leyes locales con el fin de

contenido de los derechos humanos.” (Corte Interamericana de Derechos Humanos, Caso González y otras (“Campo algodón”) vs. México. Sentencia 16 de noviembre de 2009, párrafo 540.)

⁴¹ En la categoría de leyes se incluyen los tratados internacionales, en razón de que el artículo 133 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos decreta que tanto la Constitución Federal, como las leyes del Congreso que emanen de la misma y todos los tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados y que se celebren con el presidente de la República con aprobación del Senado, conforman la Ley Suprema de toda la Unión.

formalizar el reconocimiento de las mujeres como sujetas de derechos y no, como de manera tradicional se les ha tratado a través del tiempo, como objetos de derecho.

El desconocimiento de las leyes implica su necesaria aplicación parcial, con lo que se pone en entredicho la vigencia de los derechos humanos de las mujeres,⁴² como el relativo a un juicio justo, pero además vulnera la capacidad de las mujeres⁴³ para ejercer con plenitud otros derechos, en los cuales la aplicación de la justicia resulta medular, con lo que son objeto de una doble victimización.

Con el fin de tener una primera aproximación sobre el conocimiento que priva en las áreas jurisdiccionales del TSJEC respecto del marco jurídico internacional y nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, se formularon en la encuesta dos preguntas.⁴⁴ La primera: “¿cuáles instrumentos jurídicos internacionales de protección de derechos humanos conoce?”, y la segunda, “¿cuáles leyes o artículos constitucionales (nacionales o locales) que promuevan o protegen los derechos de las mujeres conoce?” Ambas son preguntas abiertas que sirvieron para evaluar el conocimiento de la existencia de este tipo de normas jurídicas, más no sus alcances, contenidos ni consecuencias de la aplicación de las mismas, para lo cual los grupos focales aportaron mayores elementos de análisis.

De acuerdo con la encuesta aplicada, 65% del personal encargado de la impartición de justicia manifestó no conocer ningún instrumento internacional de protección a los derechos de las mujeres. Si se agrega a quienes no contestaron la pregunta, ya que la no respuesta se interpreta como evasiva para no denotar el franco desconocimiento, y además se suma el grupo que señaló conocer instrumentos legales que son inexistentes, se tiene que el desconocimiento por parte del personal jurisdiccional de al menos un instrumento legal del marco internacional de protección de los derechos de las mujeres se eleva hasta 78%, situación que evidencia la grave ignorancia acerca de instrumentos que tienen vigencia desde hace varias décadas, en algunos casos, lo cual alerta

⁴² Entre las características de los derechos humanos está su indivisibilidad, es decir, están articulados y la violación de uno conlleva a la de todos los demás.

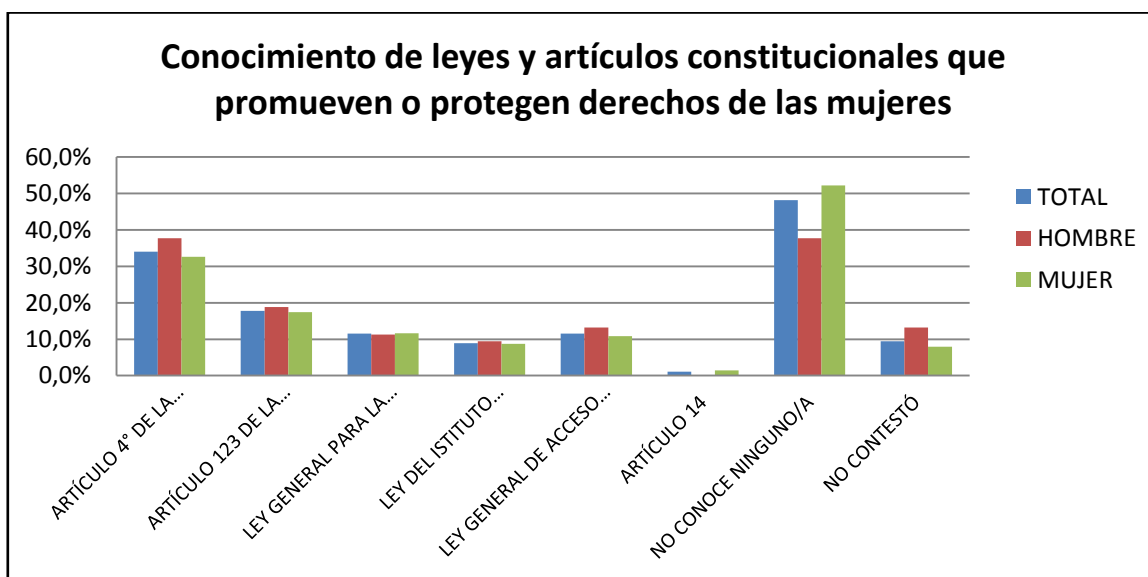
⁴³ No importa cuál sea el papel que ocupe en la tríada jurídica: como demandante o demandada en el ámbito civil, familiar, mercantil, electoral o como víctima o responsable en el ámbito penal.

⁴⁴ Cabe aclarar que estas preguntas de la encuesta fueron contestadas por personal de áreas jurisdiccionales, en los cuales se incluyeron algunos jueces/zas o magistrados/as. Con estos últimos se abordó además el tema en grupos focales.

sobre el reto que implica profesionalizar y actualizar en la materia al personal responsable de la impartición de justicia.

El hecho de que no existieran diferencias significativas entre el desconocimiento mostrado por las mujeres respecto del expuesto por los hombres, revela que las mujeres no por serlo tienen un mayor conocimiento que los hombres acerca de los derechos de las mujeres y los mandatos de incorporación de la perspectiva de género en la impartición de la justicia, como podría pensarse. Por lo que la necesidad de capacitar en esta materia aplica tanto para los hombres como para las mujeres.

Gráfica 86



El instrumento más conocido (14%), fue la Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer, conocimiento positivo, aunque resulta inocuo en razón de no ser un instrumento vinculante para nuestro sistema legal. Sí es vinculante, en cambio, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres, pero solo 8% del personal jurisdiccional manifestó conocerlo. El mismo estatus vinculante en el marco del Sistema Interamericano tiene la Convención de Belem do Pará, instrumento de suma importancia para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, pero solo 6% dijo conocerla, porcentaje por debajo de otros instrumentos no vinculantes.

Llama la atención que sean las declaraciones sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer (14%), sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (8.3%) y sobre la Protección de la Mujer y el Niño en Estados de Emergencia o de Conflicto Armado (6.2%), el personal jurisdiccional manifestó conocer más, instrumentos que además de no ser vinculantes, tampoco son reconocidos jurídicamente como los más importantes en materia de derechos humanos, ni los más utilizados en razón de su propia naturaleza, como sería el caso de la declaración de Protección de la Mujer y el Niño en Estados de Emergencia o de Conflicto Armado.

También sorprende que 6.2% de funcionarios/as judiciales hagan referencia a normas jurídicas internacionales inexistentes como las, por ellos y ellas denominada, “Defensa de la Mujer” (5.7%) y la “Ley sobre la Violencia Intrafamiliar” (0.9%), lo cual evidencia, una vez más, el desconocimiento del marco legal internacional.

En los grupos focales con jueces/zas y magistrados/as se les preguntó si aplican el marco internacional en su función jurisdiccional; en los discursos de las y los participantes se constató poco conocimiento del mismo y por lo tanto su casi nula aplicación, salvo casos muy específicos.

Fueron las juezas y magistradas quienes se mostraron más sensibles al uso de esta herramienta legal, inclusive una de ellas —quien se deduce desarrolló su tesis en materia de género para obtener el grado académico de maestra— ejemplificó cómo el uso de este marco jurídico internacional y de la perspectiva de género modificó el sentido de una sentencia dictada, que de no haberlo hecho hubiese derivado en una resolución injusta y discriminatoria:

“Fue un asunto de materia civil..., una abuela quien para vivir con alguien donó su casa a uno de sus nietos, pero el nieto terminó sacándola de la casa, le hizo una casa de cartón o de madera en el patio. Ella construyó su casa con su trabajo, con su esfuerzo, y después de la donación el nieto la insultaba, la pateaba, la agredía tanto verbal como físicamente, le hizo una casa en el patio como si fuera un animalito o su mascota, la saca a esa casita. Me impactó mucho todo. En el desahogo de su confesional el muchacho me dijo algo que se me quedó muy grabado: ‘¿para qué la quiere mi abuela? Es una vieja. Las viejas no valen nada’. Mi respuesta fue: ‘¿qué, qué?, a ver, discúlpame ¿qué fue lo que me dijiste?’ ‘Eso, que las mujeres no valen’. ‘Entonces ¿tú crees que tu abuela no vale?, Ella con su esfuerzo compró el terreno, construyó toda la casa ¿tú crees que eso no tiene valor?, todavía más valor moral que ella te lo haya donado sin que tú le hayas dado ni un peso, me

ofendes porque como mujer tú me dices 'no vale', generalizaste, no solo dijiste, 'la abuela no vale', sino 'la mujer no vale', yo soy mujer, debes de tener en cuenta que las mujeres sí valemos, somos tan dignas como cualquier varón.' Recuerdo entonces que cuando dicté la sentencia recurrí a la CEDAW, por eso para mí esa Convención es fabulosa, en ese tratado internacional sustenté mi argumento legal contra esa ingratitud, lo cual fue una cosa muy linda [sic]...” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

De acuerdo con lo observado en los grupos focales del TSJEC, es en la materia de justicia para adolescentes en la cual se aplican los instrumentos internacionales con mayor frecuencia, esto puede deberse, entre otras razones, al hecho de que es una materia jurisdiccional de reciente creación y también a que ha sido conformada, desde las leyes hasta los procedimientos específicos de aplicación de la justicia, bajo enfoques de avanzada en el ámbito internacional del derecho:

“En mi juzgado sí —es práctica común que al elaborar sentencias se recurra al marco internacional—. Si la ley de justicia para adolescente queda corta, podemos completarla con el contenido de algunos elementos adicionales, para lo cual estamos facultados” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Es importante señalar que utilizar el marco internacional más que una facultad es una obligación de las personas encargadas de la impartición de justicia, conforme al artículo 133 de la Constitución Federal que establece que los tratados internacionales forman parte del sistema jurídico mexicano y su aplicación por parte de los poderes judiciales es una obligación, sobre todo ahora como consecuencia de la reforma constitucional en materia de derechos humanos recién aprobada por el Constituyente Permanente.

En efecto, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, conforme al artículo 133 ha determinado, desde 1917, que todos los tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados o que se celebren por el presidente de la República y sean ratificados por el Senado, serán ley suprema de toda la Unión. Es decir, no solo reconoce a estos instrumentos internacionales como parte del sistema jurídico mexicano, sino que los ubica en un plano de ley suprema. No obstante el mandamiento constitucional, en la práctica se ha mostrado rechazo y reticencia por parte de quienes integran los poderes judiciales para la aplicación de la legislación internacional, lo cual conlleva a una flagrante violación de los derechos humanos de las personas y, en específico, de las

mujeres, si consideramos que la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, en el inciso c) del artículo 2 establece que los estados partes se comprometen a: “Establecer la protección jurídica de los derechos de la mujer sobre una base de igualdad con los del hombre y garantizar, por conducto de los tribunales nacionales competentes y de otras instituciones públicas, la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación.”

Sin embargo, las recientes reformas al artículo 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 reconocidos por la Constitución y por los tratados internacionales de que México sea parte. A pesar de que el decreto en cuestión entró en vigor al día siguiente de su publicación y de que la encuesta se aplicó en el mes de agosto, un alto porcentaje de los operadores del sistema de justicia penal no contaba con los conocimientos legales básicos en materia de derecho internacional, indispensables no solo para aplicar la perspectiva de género y, de este modo, no discriminar a las mujeres, sino para no violar los derechos humanos de las personas.

Además de esto, la Constitución ordena en el mismo artículo 133 que: “Los jueces de cada Estado se arreglarán a dicha Constitución, leyes y tratados, a pesar de las disposiciones en contrario que pueda haber en las constituciones o leyes de los estados.” De lo que se deriva también que la no aplicación de dichos instrumentos vulnera la ley y los derechos de las personas y, por tanto, el estado de derecho.

En términos legales son los tribunales los órganos encargados de garantizar la protección efectiva de la mujer contra cualquier acto de discriminación y, sin embargo, de acuerdo con la encuesta en Campeche únicamente 22.3% de quienes ejercen la función jurisdiccional saben que existen algunos de estos instrumentos. Ahora bien, es importante señalar que el hecho de que los conozcan 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,⁴⁵ además de considerar su

⁴⁵ Y no solo los relativos a pensiones alimenticias, divorcios, abortos o violencia familiar, como reiterativamente manifestaron en el grupo focal, sino en todas las materias.

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 los noventa se han reformado o elaborado leyes a nivel nacional, a favor de los derechos de las mujeres, sobre todo orientadas a protegerlas de la violencia familiar y social. A partir de estas los Congresos locales han homologado sus legislaciones.

La Constitución de Campeche introduce en el artículo 126 el principio de igualdad entre hombres y mujeres, aunque su redacción es confusa, ya que puede derivar en interpretaciones de carácter sexista, al no quedar claro si es la ley la que protegerá la organización y el desarrollo de la familia, o es la mujer:⁴⁶

Artículo 126. “En el Estado, el varón y la mujer son iguales ante la Ley. Esta protegerá la organización y el desarrollo de la familia.”

Campeche cuenta desde junio de 2002 con una Ley de Prevención y Atención de la Violencia Intrafamiliar, asimismo desde julio del 2007 están vigentes la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.

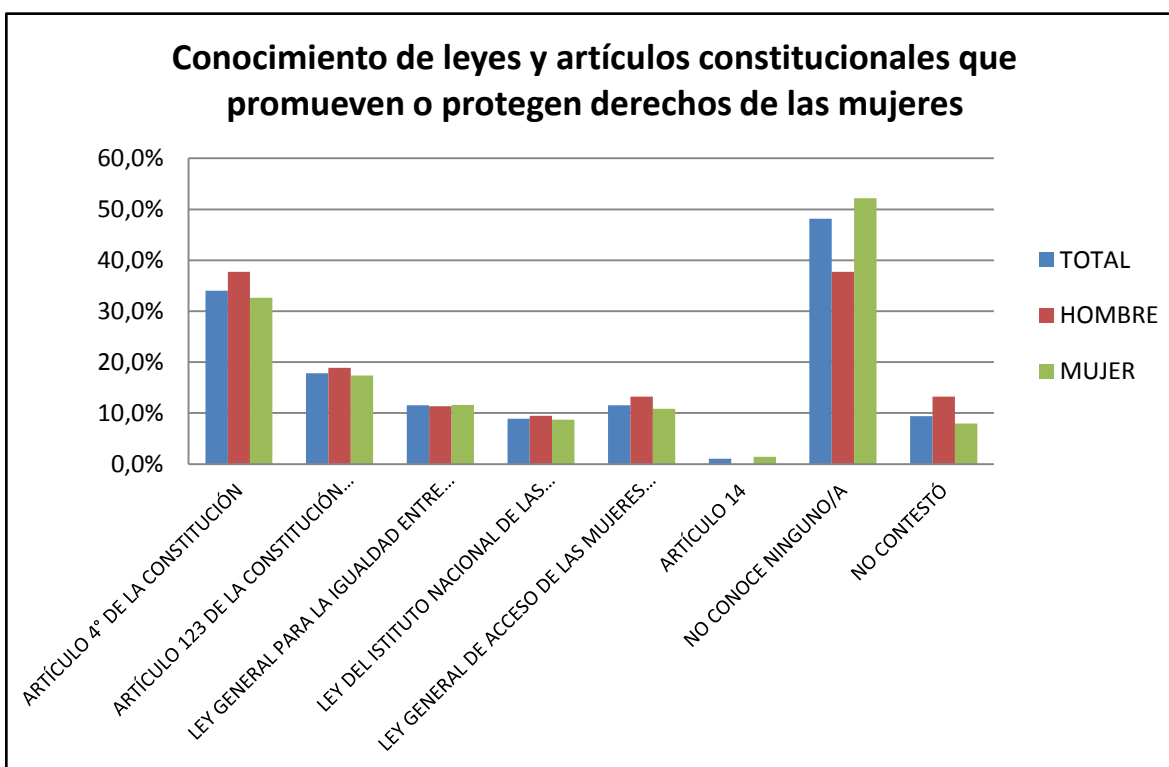
Al indagar sobre el conocimiento que tiene el personal jurisdiccional del Tribunal de Campeche de leyes nacionales en la materia, la encuesta da cuenta que 48.2% del personal jurisdiccional *no conoce ninguna o no sabe* y el 9.4% definitivamente *no respondió* Lo cual significa que 57.6% de las y los impartidores 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, por lo que no garantizan con sus resoluciones justicia plena a las mujeres que están involucradas en los asuntos legales que desahogan. Destaca que es el personal jurisdiccional de sexo femenino, el que más desconoce la existencia de estos ordenamientos jurídicos, pues 60.2% de ellas ignora la existencia de estas leyes o artículos constitucionales, mientras que 51% de los varones están en esta situación. Esto refuerza la idea planteada en el apartado anterior, Violencia de género en el ámbito laboral (apartado 5) en el sentido de que las mujeres no necesariamente tienen mayor

⁴⁶ Constitución Política del Estado de Campeche.

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 Campeche dijeron conocer fueron los artículos 4° y 123 constitucionales, con 34% y 17% respectivamente; después aparecen leyes generales como la referida a la igualdad entre mujeres y hombres, así como la abocada a prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, ambas con porcentajes cercanos a 10%; y finalmente con un porcentaje semejante la ley del Instituto Nacional de las Mujeres.

Gráfica 87



De lo anterior también se puede inferir que los planes y programas de capacitación, formación y profesionalización (en particular la maestría) que en la actualidad se ofrecen en el TSJEC, carecen de perspectiva de género y hay poco interés en enseñar e investigar sobre derecho internacional, derechos humanos de las mujeres y lo referente al marco nacional de derechos de las mujeres.

Estos datos contrastan con la información recabada en la encuesta y mostrada en Política de género (apartado 2), en el sentido de que la capacitación que reciben en materia de género, la aplican en su trabajo cotidiano.

En conclusión, se observa un importante desconocimiento por parte de los jueces/zas y magistrados/as del TSJEC de los instrumentos internacionales, así como de la legislación nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, cuestión indispensable para la impartición de justicia con perspectiva de género y con ello estar en condiciones de contribuir a la vigencia plena de esos derechos.

Reconocimiento de la discriminación de género

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

Las personas encargadas del ejercicio jurisdiccional deben ser capaces de identificar las desigualdades y la discriminación de género, así como sus consecuencias para mujeres y hombres. Además, deben contar con los conocimientos y las habilidades necesarias para que en su labor desarrollen todos los elementos necesarios que impidan tal discriminación y, por el contrario, contribuyan a la vigencia de los derechos de las mujeres.

El reconocimiento o no de la discriminación de género en la sociedad es una variable importante que permite valorar si la perspectiva de género está presente en la forma de resolver y sentenciar de jueces/zas, magistrados/as del TSJEC.

En el trabajo de campo realizado en el marco de esta investigación se identificó que aunque la mayoría aseguraba contar con cierta información sobre el tema por haber asistido a cursos, talleres o foros organizados por instancias distintas al TSJEC, en los discursos de las y los jueces y las y los magistrados fue evidente la falta de sensibilidad y conocimiento suficiente para evitar valoraciones sexistas en contra de las mujeres. En el grupo focal se escucharon comentarios

estereotipados como los siguientes, que tienden a responsabilizar a las mujeres de las construcciones socio-culturales de género que las vulneran:

“Disertábamos en una clase de filosofía sobre el porqué en todo el mundo y a través de la historia parece ser una constante el sometimiento de la mujer con relación al hombre. Ese es el gran tema, y yo comenté que habría que ver si la someten o se somete; porque a través de la historia de todos los tiempos la mujer es la que amamanta, previene y cuida los primeros pasos del hombre y es quien lo educa, es quien le introduce, le introyecta, como dirían los psicólogos, sus primeras informaciones. Entonces, ¿quién podría ser responsable de ese sobreamor? Porque, bueno, me parece que ellas podrían hacer del hombre algo diferente...” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“...En un curso que tomé de alineación parental, un maestro decía que los hombres, por ejemplo, matan a las mujeres, decía que existía mucha violencia del hombre contra la mujer. Pero también las mujeres los envenenan y un comentario que siempre ha hecho el compañero, en el sentido de que las mamás son las que traen a los hijos, son las que transmiten la primera información y son las primeras que les dicen a los hijos ‘¿sabes qué? Tú ni te pongas a lavar trastes ¿eh? Deja que tu mujer lo haga’...” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Porque uno de los fenómenos que se presentan [en relación con un juicio], es que mujeres en edad productiva dejan de trabajar cuando inicia el procedimiento familiar, por instrucciones de su abogado o de la mamá o del papá o de algún familiar cercano con la idea de que, como no trabaja, se va a fijar un porcentaje mayor (de pensión alimenticia), y hay que dejar en la calle a ese desgraciado porque si no, forma otra familia, esos recursos se van a ir para otra mujer, y ¿en qué termina esto? En que la mujer es la principal agresora de la mujer” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

A pesar de que de manera reiterada se plantearon preguntas a las y los participantes en los grupos focales, para ubicar su entendimiento y reconocimiento respecto de las expresiones de la desigualdad entre hombres y mujeres en el ámbito social, las respuestas mostraron una visión superficial permeada por la opinión de que las desigualdades existentes son un hecho dado que se transformará (casi linealmente) *con el avance de la sociedad*.

“La educación, la participación, la re-educación. Yo creo que debemos empezar por nosotras las mujeres, re-educar a nuestros hijos de cómo nos enseñaron, porque en casa llega el papá y él es el primero en comer” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Hubo mayores referencias acerca de la situación de mujeres y hombres dentro de la institución, la cual consideran de igualdad. Al respecto se afirmó, como ya se vio con detalle en Valores y códigos organizacionales (apartado 3), que la mejor prueba de que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres es el número de mujeres que trabajan en él:

“Y tú podrás decir, ‘lo que pasa es que de ese 60% 500 son secretarias y 400 son intendentes’. Pero no. Desde los magistrados, casi somos 50% y si te vas a los jueces de primera instancia, es mayor el número de mujeres que de hombres. Entonces sí, en el aspecto laboral, efectivamente, en el Poder Judicial se ha privilegiado la cuestión de género” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

La anterior visión, muy propagada entre las y los impartidores 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 que existe entre paridad de género e igualdad de género. En este sentido, es una visión compartida la idea de que hay condiciones de igualdad y que no hay ningún obstáculo para que las mujeres o los hombres se superen:

“En cuanto a políticas o programas para facilitar o equilibrar el número de mujeres aquí en el Tribunal yo, desde fuera, nunca las percibí. Las mujeres han venido a trabajar aquí por interés propio, obviamente no nos cerraron las puertas, hombres y mujeres, si se ponen abusados y trabajan y dan resultados, consiguen una plaza; hombre o mujer, si se capacita u oposita, mejora” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

De hecho en el grupo con hombres impartidores de justicia, estos argumentaron que en el TSJEC no solo no hay un trato discriminatorio sino por el contrario, que ese desequilibrio numérico entre mujeres y hombres revela una situación en la cual el sexo masculino vive cierta discriminación:

“La mujer merece ese reconocimiento... si es hábil avanza en la sociedad, si se quiere con diminutivos, con sutileza, pero muestra su presencia y esa particularidad de la mujer. Veamos, dentro del Poder Judicial hay un gran número de mujeres y cada día cobran, invaden, vamos a llamarle así, mayores espacios. Hay un día internacional de la mujer, y ¿por qué no hay un día

internacional del hombre? Entonces, en el afán de no ser discriminada, parece que empieza a discriminar a los hombres” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Y aunque 59.3% del personal del TSJEC son mujeres, muchas de ellas con altos cargos como el de la presidencia, esta presencia no deriva de una política institucional orientada a incorporar al género femenino al TSJEC, sino que ha sido efecto de la incorporación masiva de ellas a los puestos de más baja jerarquía dentro de la estructura, tal y como se ha documentado en Condiciones laborales (apartado 4).

Además, parten de una falsa idea al considerar que la mayoría numérica de las mujeres en significa *per se* que existe igualdad y eliminación de prácticas discriminatorias de género, lo cual no es así, como se da cuenta a lo largo de este diagnóstico y como ha sido documentado en diversos estudios (Facio, 2002), ya que subsisten diversas expresiones de discriminación y desigualdad por género.

Las pocas situaciones de desigualdad que identifican entre mujeres y hombres no las enfocan como un problema derivado del orden de género que prescribe situaciones y posiciones diferentes para los sexos, sino como una cuestión específica de cada mujer, a la cual incluso culpan de vivir esas condiciones:

“Es cierto que tenemos una formación [en perspectiva de género] y que nosotras muchas veces somos las que propiciamos, en ocasiones por esa formación, que continúe esa falta de equidad de género... Aquí en el Poder Judicial, donde no hace mucho se aprobó una licencia de paternidad, me he sorprendido al escuchar mujeres que tienen esposo aquí mismo, que trabajan en el Tribunal: ‘en realidad me ayuda, porque ya no tengo que decirle a mi mamá o a mi hermana que se queden para que puedan ayudarme con el bebé, pero sinceramente yo, dejarle que lo cuide, que lo cambie, que lo bañe, no, imposible’ Yo me quedo verdaderamente sorprendida, lo he escuchado hasta de gente con posgrados” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

En términos de la teoría de derecho, en particular de su afluente feminista, se considera que la falta de sensibilización en género, así como el apego a estereotipos y prejuicios de género por parte de los agentes de la impartición de justicia, se traduce en diferentes manifestaciones como la *ginopia* (forma del androcentrismo que implica incapacidad e imposibilidad para 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 las y los juzgadores del TSJEC aún no están sensibilizados en un enfoque de género que les permita ampliar su criterio acerca de las condiciones específicas de las mujeres que llegan a los tribunales, así como reconocer a plenitud las desigualdades de género en la sociedad y sus implicaciones; situaciones que, por supuesto, deben ser consideradas al momento de dictar una resolución o sentencia para que, a través de estas, no se sobrevictimice a las mujeres que ya sufrieron de violencia social o familiar, y en este caso ser víctimas de violencia institucional. Solo a manera de ejemplo conviene referir las investigaciones realizadas por Elena Larrauri (1995) y Elena Azaola (1996), en las cuales se muestran manifestaciones de sexismo por parte de las y los jueces al dictar sentencias penales contra la mujer que priva de la vida a su pareja y agresor consuetudinario, las cuales resultan en un incremento de 30% en el tiempo de las condenas privativas de la libertad, en comparación con las penas que reciben los hombres que cometen el delito de homicidio en contra de sus parejas mujeres.

Una de las participantes refirió al respecto lo siguiente:

“En el caso del derecho penal, si los jueces [sic] no estamos conscientes de la problemática cultural y educativa que ya trae esa mujer, la que acaba de matar al hombre y se fue a peritos, si no tenemos esa mentalidad, no podemos tener juicios justos, no podemos tener sentencias justas. Hay un libro que se llama El delito de ser mujer, y es un libro desgarrante porque hace un análisis del entorno femenino, y si haces conciencia del problema que viven ellas y haces una justificación, entonces dirías: ¡qué bueno que ya lo mató!” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género

En cierto grado las y los juzgadores aceptan vivir inmersos en una sociedad patriarcal que discrimina y violenta a las mujeres. Frente a ello la mayoría, en particular las mujeres, consideran necesario tomar en cuenta la perspectiva de género para impartir justicia, aunque con algunas resistencias.

A quienes imparten justicia no les es fácil identificar cómo aplicar la perspectiva de género en su función o la forma en que la aplicación dogmática de leyes discrimina a las mujeres. Fue en el grupo focal conformado por juezas y magistradas donde se mostró más apertura, sensibilidad y disposición para impartir justicia con perspectiva de género. Así, una de las juzgadoras refirió su preocupación porque en materia mercantil las mujeres demandadas no se presentan al Tribunal, por su imposibilidad económica para contratar un abogado que las defendiera. Esto, en razón de su dependencia económica de sus parejas y, en cierta medida, padecen violencia económica y patrimonial, o bien sus ingresos son demasiado bajos para hacer ese gasto, lo que incide de manera determinante en su capacidad para defender sus derechos ante los tribunales.

Interesante fue la disertación de una de las participantes, quien ejemplificó con un caso que ella resolvió la manera de “equilibrar la posición de la mujer ante la desigualdad de la ley”:

“Una chica con discapacidad [sordera] que pretendía entrar a la licenciatura; había terminado la preparatoria con promedio de 7.6, pero hay un convenio en todo el país que establece que para ingresar a la escuela profesional debes tener como promedio mínimo 8, y aunque había pasado los exámenes de admisión no le permitían ingresar a la escuela porque tenía un promedio menor al convenido en el país. Se tomó el asunto, no se formalizó una queja, sino que nos fuimos directamente a la gestión, y aunque el secretario de Educación en el estado, de aquel entonces, estaba un poco cuadrado en cuanto a este tema, los cercanos a él vieron la perspectiva de género, hicieron una valoración de discriminación positiva en el sentido de que la niña era menor y le faltaban unas décimas para llegar al convenio, pero dada la discapacidad auditiva que tenía, el esfuerzo de haber obtenido ese promedio, significaba un esfuerzo y promedio mucho mayor que una adolescente joven que tiene todas las capacidades...” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

En efecto, el ejemplo muestra de manera adecuada la aplicación de la perspectiva de género en la solución de casos; no obstante lo anterior, la propia impartidora de justicia muestra reservas sobre la aplicación del enfoque de género, como si en unos casos sí fuera pertinente y en otros no, ya que agregó lo siguiente: “lo que falta es la perspectiva de género, se puede aplicar si el juzgador está preparado, cuando la ley permita hacer una interpretación de la misma, más no cuando (la ley) es de aplicación estricta”.

En el grupo focal de impartidores de justicia hubo muy pocas participaciones que mostraban cierto nivel de comprensión de las implicaciones de dicha incorporación; la mayoría mostraban un entendimiento insuficiente, confuso e incluso cargado de estereotipos o prejuicios de género:

“Hay que significar a la mujer dentro del derecho, si no la redimensionalizamos en nuestra realidad, si no la comprendemos... y está visto que la mujer y el hombre tienen cerebros distintos, piensan de manera distinta. Entonces, lo que se busca con estos avances que se logran con la perspectiva de género, no es hacer igualitaria la ley, sino hacerla en su justa dimensión. Y con base en esa naturaleza propia de la mujer redignificarla en la sociedad y en el derecho” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

En este sentido, la gran mayoría de las y los impartidores, en razón de su desconocimiento profundo de los fundamentos y alcances de 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 las y los participantes en el grupo focal emitan interpretaciones tergiversadas de lo que es la perspectiva de género y la aplicación del principio de igualdad desde esta categoría. Hay quienes consideran que el principio de igualdad significa tratar exactamente igual a hombres y a mujeres, sin identificar que dicha interpretación es androcéntrica, en razón de que tanto su definición como su contenido han sido decididos históricamente por el género masculino (Facio, 1991). Este tipo de prácticas se ubican en lo que Ferrajoli denomina la homologación jurídica de las diferencias, en el cual las diferencias son ignoradas en nombre de una abstracta afirmación de igualdad (Ferrajoli, 1999), el cual es una visión muy común entre las y los juzgadores:

“Si el juzgador no está convencido de cómo la mujer ha llegado a un delito o a una situación jurídica, realmente va a estar limitado en ese caso. Yo ya tomé en consideración que si una mujer comete un delito está condicionada a hacerlo por un hombre, y entonces lo considero menos grave... El juzgador tendría que trabajar sobre eso... y en efecto, la perspectiva de género es muy importante por eso, es muy significativa la labor del juzgador que tiene esa visión pero no solamente porque es un programa, sino hay que introyectarlo, hay que saber que no lo va a poder aplicar, pero tampoco concederle todo, pero se olvida eso de que hay que aplicar parejito... [sic] (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Como jueces lo hacemos [juzgar con perspectiva de género] de hecho, yo lo hago, yo lo hacía en mis audiencias, pero sí había cierta inconformidad, siento que inclusive se pensaba que había feminismo en el juzgado, más que impartir justicia” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

La afirmación anterior revela que prevalece un estereotipo respecto del feminismo, que lo ubica como una antítesis de la perspectiva de género y de la impartición de justicia, se ignora que la perspectiva de género es una categoría originada por *a la licenciatura* la teoría feminista.

Alda Facio explica 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 cierta manera, al interior del TSJEC prevalece un discurso soterrado que reprocha y considera parcial⁴⁷ una actuación jurisdiccional que busca tomar en cuenta algunos elementos del género, como se muestra en el siguiente comentario:

“En el área familiar somos tres jueces en este distrito, dos varones y yo que soy mujer, y a veces entre el vacile surge el comentario, ‘tú eres mujer, ayudas a todas las mujeres’, entonces, hasta cierto punto en lo personal sí me incomoda porque yo considero que en mis actuaciones nunca ha habido esa parcialidad hacia un género (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

⁴⁷ De hecho en varios grupos focales se reveló un prejuicio muy extendido, consistente en valorar la aplicación de la justicia en función de la materia y el sexo del juzgador, el agresor y la víctima: en materia penal, por ejemplo, está muy instalado el imaginario de que a un violador una jueza lo va a juzgar con mayor severidad, y un juez va a ser más condescendiente, lo cual resulta más justo a los ojos de las mujeres y en cierta forma parcial desde la mirada de los hombres. O bien, en materia familiar, un juez va a ser más condescendiente con un hombre al que se le demanda por pensión alimenticia, mientras que una jueza va a ser más estricta con él y más sensible con las necesidades de las mujeres que demandan.

El análisis del Derecho desde la perspectiva de género implica su reconceptualización, no se limita a suponer que está constituido solo por el conjunto de leyes y principios jurídicos, sino que deben ser considerados otros aspectos que por tradición no han sido tomados en cuenta, y que sin duda determinan las formas del ejercicio jurisdiccional. La selección, la interpretación y la aplicación de las normas legales formalmente promulgadas se complementa con las normas originadas por la doctrina; las costumbres, las creencias, los prejuicios y actitudes también forman parte de lo que conocemos como Derecho (Facio, 2002).

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

En dichos grupos se observó que casi la única herramienta de la que se valen quienes ejercen la justicia en Campeche es la legislación estatal, quienes dejan de lado fuentes como los estudios doctrinales, filosóficos o sociológicos del derecho —solo dos personas hicieron mención de *El delito de ser mujer* de Azaola y *La justicia del débil* de Rawls—, los cuales les permitiría entender qué es la igualdad o equidad al momento de aplicar la norma, y que esta al aplicarse a rajatabla para hombres y mujeres, deviene en discriminación para estas últimas, cuestión que no para todos los y las participantes del grupo focal queda claro, como se evidencia con el siguiente testimonio:

“Yo en lo personal trato de ser lo más equitativo, se trate de un varón o de una adolescente; he tenido asuntos cuyos autores son las jóvenes y yo he tratado de ser lo más equitativo posible, aunque no deja de influir, pues no deja de tratarse de una jovencita ¿no? que afronta este tipo de proceso, pero yo creo que al salvar esos prejuicios debería ser lo más equitativo posible” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

La utilización llana de la legislación local al momento de dictar resoluciones o sentencias, sin valerse de otras herramientas teóricas y legales válidas en la argumentación jurídica, derivan en comentarios que en principio aparentan ser acordes con la perspectiva de género:

“Si yo voy a actuar a favor de la mujer, simplemente porque es mujer, desde luego, rompo la imparcialidad, pero si lo que busco es equilibrar la posición de la mujer ante la desigualdad de la

ley, desde luego que no... Cuando la ley te lo permite, obvio, el juzgador está obligado a hacer un análisis desde la perspectiva de género que permita buscar el equilibrio entre las partes” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

A este respecto la juzgadora está, en principio, consciente de que no debe juzgarse a las personas en razón de su género, así en el caso concreto del Derecho penal, en el que debe —en un Estado que se precie de ser democrático y apegado a Derecho— imperar el Derecho penal de acto, y no el Derecho penal de autor, no se puede castigar o dejar sin castigo a alguien solo porque es hombre o es mujer. Sin embargo, al momento de individualizar la pena además de considerar la conducta, el juez/a tiene la obligación legal de evaluar el grado de culpabilidad, y mirar, entonces sí, 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 al injusto a su autor y, en su caso, operar como principal indicador del máximo de la magnitud de poder punitivo que puede ejercerse sobre este. Este juicio resulta de la síntesis de un juicio de reproche basado en el ámbito de autodeterminación de la persona en el momento del hecho (formulado conforme a elementos formales proporcionados por la ética tradicional) con el juicio de reproche por el esfuerzo del agente para alcanzar la situación de vulnerabilidad en que el sistema penal ha concretado su peligrosidad, descontando del mismo el correspondiente a su mero estado de vulnerabilidad (Zaffaroni, 2010: 520).

El penalista chileno Juan Bustos Ramírez, al abordar el tema de la culpabilidad —tercer elemento del delito—, prefiere hacerlo desde la categoría denominada por él como “sujeto responsable”, la cual manifiesta que al momento de individualizar la pena, quien juzga, debe hacerlo con respeto al 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, estamos condicionados social, económica y culturalmente por el género y existen desigualdades de género, y en razón de esto la impartición de justicia debe considerar dichas diferencias y desigualdades para tener un real acceso a la justicia, de otra manera, el resultado es discriminatorio (Facio, 2004).

En conclusión, pese a que algunas de las y los impartidores de justicia afirman conocer la perspectiva de género, resulta evidente que no es así. Y pese a que manifiestan su acuerdo con incorporarla en el ejercicio de sus actuaciones, queda claro que están capturados por el modelo androcéntrico de justicia, cuya visión igualitarista se centra en la igualdad formal plasmada en el marco legal que no deriva por sí misma en igualdad sustantiva. Su poca sensibilidad y conocimientos respecto a la perspectiva de género derivan 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 con perspectiva de género deriva en un rechazo o resistencia para llevar a cabo ese ejercicio y genera contradicciones entre el discurso y la práctica en esta materia.

Factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género

El análisis anterior devela que en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Campeche existe un margen importante de 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, así como muestra apego a estereotipos y prejuicios de género para valorar la situación de igualdad de mujeres y hombres imperante en la sociedad. Como resultado de su desconocimiento sobre lo que es la perspectiva de género, aunque muestran disposición, no cuentan con los conocimientos y herramientas para incorporarla en la impartición de justicia. Situación que en términos de la teoría de derecho, en particular de su afluente feminista, se traduce en diferentes manifestaciones contrarias a las tareas de la igualdad de género, como la ginopia y la insensibilidad al género femenino.

Esto a pesar de que en los últimos años se han desplegado esfuerzos por formar y capacitar en esta materia a jueces/zas y magistrados/as, en particular las 18 horas que se dedicaron en el último año.

El principal reto que enfrentan para incorporar dicha perspectiva consiste en darle la importancia que amerita el tema y ser abiertos a los cambios, pues como se reconoce en el propio Tribunal, las recientes reformas constitucionales que modifican el sistema penal acusatorio aún son una aspiración, más que un hecho:

“A mí me llama mucho la atención, y lo digo aquí de paso, cómo el ser humano se resiste tanto a ideas nuevas, cómo el ser humano se resiste tanto a cambiar su esquema, su pensamiento que tiene establecido. Lo veo en concreto con el conocimiento anterior que tiene un sistema, como es el juicio inquisitorial. Cómo se resiste a dejar esos conocimientos, para aprender unos nuevos en un sistema acusatorio, y como no quiere dejar esos conocimientos, pretende explicarse con sus conocimientos viejos o anteriores. Por no abandonar esas ideas” [sic] (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Para finalizar, es importante hacer notar que cierto sector de quienes ejercen la función jurisdiccional, no habla de los cuerpos normativos en materia de género sino, cuanto más, de las políticas nacionales e internacionales que han impulsado para incorporarse al Derecho internacional de los derechos humanos y generar políticas y normas nacionales consonantes con aquel. En especial se habla de “la filosofía que viene a nuestro país del mundo entero” o de que “es una política pública derivada de compromisos internacionales... en cuestión de tratados internacionales que han sido ratificados por el presidente de la República, por los diputados, por el Senado” pero no lo asumen como una responsabilidad propia de su labor jurisdiccional y mucho menos dimensionan que su omisión constituye una violación a los derechos humanos de las mujeres.

El reto es la sensibilización respecto de las desigualdades que aún viven las mujeres en la sociedad campechana, así como la capacitación en la perspectiva de género, con especial énfasis en valores como la justicia y la igualdad, a los cuales hay que dotarlos de contenidos que la teoría del Derecho, en particular la construida desde la crítica feminista, ha definido.

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 Campeche (TSJEC), así como las áreas de oportunidad que permitan la definición de lineamientos y estrategias para incorporar la perspectiva de género en esta organización, mediante un Programa de Igualdad de Género para todos los Tribunales Superiores de Justicia Estatales, que 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”, cuyo objetivo general es:

Diagnosticar la medida en que el enfoque de género está o no incorporado en las percepciones y en el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia, así como en la normatividad y en la organización interna de 15 Tribunales Superiores de Justicia de los Estados de la República involucrados.

Para contribuir a su logro, los objetivos establecidos para la Etapa 1 fueron:

General:

Ubicar las pautas para definir e impulsar estrategias de incorporación de la perspectiva de género en los 15 Tribunales Superiores de Justicia de los Estados de la República.⁴⁸

⁴⁸ Para fines de la presente investigación por “Ubicar las pautas” se entenderá la identificación de factores de desigualdad de género al interior de los tribunales así como de las áreas de oportunidad que permitan la definición de lineamientos y las estrategias para introducir la perspectiva de género en los Tribunales Superiores de Justicia Estatales.

Particulares:

1. Valorar la visión, conocimientos y apertura al tema de la equidad de género en la impartición de justicia, tanto de los servidores/as públicos/as de los órganos jurisdiccionales (magistrados/as, jueces, y juezas y secretarios/as), como del personal adscrito a las áreas administrativas de 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados, y en los estados que aplique, al órgano de la Defensoría pública.
2. Identificar la percepción de los servidores/as públicos/as de los órganos jurisdiccionales respecto de la equidad de género al impartir justicia, ubicando los factores que inciden en ello, tanto en el ámbito del marco legal a nivel estatal como de su práctica local.
3. Evaluar la equidad y relaciones de género en el ámbito laboral y la cultura organizacional de las instituciones de los 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados.
4. Analizar la medida en la cual la normatividad interna de las instituciones de los 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados es congruente con la igualdad de género.
5. Identificar los principales obstáculos a solventar y áreas de oportunidad para incorporar la perspectiva de género en la normatividad, los esquemas y la cultura organizacional de los 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados.

Para alcanzar los objetivos planteados en este *Diagnóstico* se recopiló información de distintas fuentes con miras a identificar de qué forma se expresan las relaciones de género en la organización, así como la manera en la que el trabajo cotidiano, los valores y las bases normativas de la institución favorecen prácticas de desigualdad y/o discriminación en razón del género. Para ello, se realizó un análisis de la organización interna de la institución a partir de sus componentes básicos: la estructura, la cultura organizacional, la normatividad y las condiciones laborales de las mujeres y los hombres que la integran.

Para alcanzar el objetivo 2, también se recopiló información de distintas fuentes con la finalidad de aproximarse a la forma en que las personas a cargo de la impartición de justicia en el TSJEC conciben el género y las desigualdades de género, así como sus valoraciones sobre la pertinencia de incorporar esta perspectiva a la labor que desarrollan.

Como se planteó desde la Metodología de la investigación, una de las premisas del *Diagnóstico* es que para avanzar en la incorporación de la perspectiva de género en la labor sustantiva de las

instancias encargadas de impartir justicia, es necesario transformar también su ámbito organizacional interno, pues tribunales con igualdad de género en su interior contarán con mayor capacidad para identificar y contrarrestar factores de discriminación e inequidad social que restringen el acceso de las mujeres a la justicia.

Las conclusiones se presentan, al igual que los resultados, agrupadas de acuerdo con los ejes analíticos.

Eje 1. Marco legal y normativo

Este eje refiere a la pertinencia del marco legal estatal y el marco normativo interno para la igualdad de género en la cultura organizacional de los tribunales. El supuesto básico es que un marco legal estatal que establezca efectivamente los derechos de las mujeres, en armonía con los compromisos internacionales, presenta un contexto favorable a la igualdad en las organizaciones e instituciones locales, incluidas las encargadas de impartir justicia. Asimismo, un marco normativo interno que promueva la igualdad es condición básica para el diseño e implementación de una política que permita el adelanto de las mujeres y la promoción de la igualdad de género.

En México el cuerpo normativo armonizado con los tratados internacionales que tutelan el derecho a la igualdad de género y a la vida libre de violencia se expresa en la incorporación del principio de igualdad en la Constitución, y la existencia de, al menos, tres instrumentos jurídicos: una ley de igualdad entre mujeres y hombres, una ley de creación del mecanismo para el adelanto de las mujeres y una ley de acceso de las mujeres a una vida libre de violencia.

El estado de Campeche cuenta todos los instrumentos normativos señalados. Además de que la Constitución Política estatal explicita el principio de igualdad entre mujeres y hombres, la entidad cuenta con una Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Campeche, Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Estado de Campeche y la Ley del Instituto de la Mujer del Estado de Campeche.

Entre las acciones de la política estatal planteadas en el marco normativo, se establecen de manera explícita obligaciones para el Poder Judicial enfocadas a la protección de la víctima, la sanción de los agresores, la promoción de la equidad de género al interior del Poder y destacadamente la capacitación en derechos humanos de las mujeres, cuestión medular no solo para su función de

impartición de justicia, sino también para promover una cultura organizacional en su ámbito interno que sea favorable a la igualdad de género.

De este modo se identifica que en el marco legal estatal en materia de igualdad de género el Tribunal estatal cuenta con atribuciones que favorecen la incorporación de la perspectiva de género tanto en sus funciones de impartición de justicia como en su dinámica organizacional interna.

En lo que se refiere a la pertinencia de la normatividad interna del TSJEC 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 de la institución 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 reglamentación interna que propicie una organización equitativa e igualitaria, constituyen áreas de oportunidad para el Tribunal.

Eje 2. Política de género

Este eje se orientó a identificar las expresiones de la promoción de la igualdad en la política institucional del TSJEC. Esto es, la presencia de la perspectiva de género en la orientación de la política de la institución en sus diferentes etapas (desde la planeación hasta la evaluación, pasando por la implementación).

La instauración de una política de género constituye la más clara expresión de la voluntad política institucional para promover la igualdad entre mujeres y hombres, tanto al interior de la organización como en la actividad sustantiva que desarrolla, en este caso la impartición de justicia. Para analizar la presencia de la política de género en la institución se consideraron tres dimensiones: *a)* el mecanismo de género, *b)* el género en la política institucional y *c)* las políticas y acciones para la igualdad de género que se han desarrollado en el Tribunal.

El TSJEC 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 también en otros países de América Latina y el resto del mundo, la inexistencia de un mecanismo de género en organizaciones del Estado conlleva a la falta de impulso a la realización de acciones específicas orientadas a la igualdad de género, a la dispersión de aquellas acciones que se puedan implementar con este fin, así como a la dificultad para el seguimiento y evaluación de las mismas.

En este sentido, tal ausencia representa un área de oportunidad para el Tribunal en materia de incorporación de la perspectiva de género, tanto en su ámbito organizacional interno como en la impartición de justicia.

En lo que refiere al género en la política institucional, esta investigación encontró que ni la promoción de la igualdad de género ni la erradicación de la discriminación por género, forman parte de los principios, objetivos o valores que orienta la política institucional del TSJEC, y por consiguiente no se han asignado recursos a tal objetivo.

No obstante estas ausencias, el Tribunal ha desarrollado algunas acciones aisladas y dispersas con miras a incorporar esta perspectiva en la impartición de justicia. Básicamente se trata de esfuerzos de capacitación y participación en conferencias y seminarios para que el personal jurisdiccional acceda a información sobre la legislación que tutela los derechos de las mujeres.

Los esfuerzos de capacitación sin duda constituyen un avance que abona para el goce y garantía de los derechos humanos y las libertades fundamentales de las mujeres en el estado, pero son insuficientes para incorporar la perspectiva de género, tanto en el ámbito organizacional interno

como en la impartición de justicia, si no son resultado de una estrategia transversal que se oriente a articular esfuerzos en diferentes direcciones: sensibilización, formación y capacitación. Esta estrategia de capacitación, acorde con los señalamientos de la sentencia que emitió la Corte Interamericana de Derechos Humanos en el *Caso González y Otras ("Campo Algodonero") vs. Estado mexicano*, debe implementarse de forma continua de suerte que se logre: *a)* desarrollar capacidades para reconocer la discriminación que sufren las mujeres en su vida cotidiana y no solo un aprendizaje de las normas y *b)* que todos 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 TSJEC, pues no se reconocen las desigualdades entre hombres y mujeres al interior de la organización ni la necesidad de que el Tribunal desarrolle una política intencionalmente dirigida a promover la igualdad en la impartición de justicia. Por lo que se pone de manifiesto la necesidad de emprender procesos de sensibilización y capacitación que permitan reconocer las expresiones y efectos del género en la organización, así como atender el compromiso del Estado Mexicano de incorporar la perspectiva de género en las instituciones que lo conforman.

Eje 3. Valores y códigos organizacionales

En este eje se exploraron los elementos que definen “la forma de ser de la organización”, es decir, los valores, creencias y prácticas compartidas por sus integrantes, mismas que tienen efecto no solo en la forma de desarrollar el trabajo, sino 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.

En términos del modelo de gestión del trabajo, los hallazgos apuntan a identificar al Tribunal como una organización de carácter eminentemente burocrático, la cual se distingue por el alto valor asignado a la jerarquía, la formalización, las reglas, los procedimientos, los estándares de actuación, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas y reglamentos establecidos. Esta orientación burocrática se expresa en una estructura formal dirigida en su funcionamiento por la autoridad encarnada en el Pleno del Tribunal Superior de Justicia, formado por las magistradas y los magistrados. El Pleno es el órgano a cargo de tomar las resoluciones de importancia jurisdiccional en el Tribunal, pero también toma decisiones de corte administrativo respecto de los recursos humanos y materiales.

La investigación diagnóstica también encontró que esta estructura burocrática coexiste en el TSJEC 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 o salas. Así, se observa que junto al modelo burocrático de gestión sobreviven prácticas asociadas al modelo de organización tipo “clan”, que se caracteriza por el predominio de la lealtad, la tradición y el compromiso personal y grupal.

Ante esta configuración, a lo interno del Tribunal las relaciones de poder se caracterizan por ser verticales y jerárquicas, tanto en el ámbito jurisdiccional como en el administrativo. Estas características son las que de acuerdo con Vargas Hernández (2007) configuran una “cultura de roles”, en la que hay una preocupación por el orden, la racionalidad y la equidad en los procedimientos, y en la que priva una estricta lógica procedimental. Se observan también prácticas que corresponden a una “cultura de poder”, en donde un grupo de personas con poder tiende a imponer su voluntad en un contexto de mayor autoritarismo. Ello se expresa principalmente en el tipo de relación que se establece entre el personal jurisdiccional y administrativo dentro de los juzgados y salas, pues ante una insuficiencia en la normatividad relacionada con la estandarización en las funciones y tareas de las y los administrativos, éstas son definidas en el día a día por la persona a cargo de la organización del trabajo, que bien puede ser el o la juez o magistrada, o el o la secretaria de Acuerdos.

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, se puede señalar la de cumplir siempre con el horario, obtener buenos resultados y brindar un buen servicio a la ciudadanía. El trabajador ideal que resulta del modelo de gestión imperante y de los valores que prevalecen a lo interno de organización tiene como uno de sus efectos prácticos una marcada extensión en la jornada laboral. En general hombres y mujeres tienen una jornada real de trabajo no de siete horas, como estipula la norma, sino mayor. Formalmente todo el personal tiene la obligación de entrar a laborar a las 8:00 a.m. y la hora de salida es a las 15:00 p.m., pero en realidad lo que se cumple es la hora de entrada pero no la de salida, hecho que se intensifica de acuerdo al área de adscripción y la época del año. Al respecto es interesante observar que esa situación es reconocida y hasta cierto punto naturalizada por buena parte del personal, más particularmente los hombres, pues las mujeres viven la situación de un horario ampliado con tensión, como resultado de los roles de género en que asignan a ellas la mayor responsabilidad del cuidado de las familias.

Sumado a lo anterior, el valor que se le otorga a los resultados más que a la labor del equipo para lograrlos, 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. Con este mito se propicia reconocer la dedicación exclusiva al trabajo como una conducta altamente deseable en el personal, la cual es más fácil que cumplan los hombres, tradicionalmente más condicionados para ello y menos restringidos por las labores de crianza y cuidados familiares.

En lo que refiere a los estilos de liderazgo, en esta investigación diagnóstica se identificaron evidencias de un estilo de liderazgo directivo, en el que la autoridad establece claramente, mediante una comunicación unilateral, los roles y funciones de las y los empleados: qué, cuándo y cómo deben hacer las cosas. Este estilo de liderazgo se sustenta en las atribuciones que el marco normativo les asigna a las juezas, jueces, magistradas y magistrados, mismas que abarcan desde funciones propias de la impartición de justicia hasta tareas y decisiones respecto a las relaciones laborales.

Así, las funciones, tareas, procedimientos y plazos del personal jurisdiccional están estrictamente establecidos en un marco normativo y legal que brinda una estructura clara de actuación, tanto a servidores y servidoras del Tribunal como a las y los usuarios, aunque deja un escaso margen para construir liderazgos de tipo más participativo o consultivo en los que las necesidades e intereses laborales de las y los trabajadores puedan tener cabida.

Este estilo de liderazgo directivo también se expresa en la fuerte jerarquía que prevalece en la toma de decisiones: cada juez, jueza, magistrado o magistrada supervisa al personal a su cargo y sobre ese nivel se erige la autoridad del Pleno.

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 TSJEC. Los valores implícitos en el discurso de las personas que integran la organización tienden a reproducir una forma de percibir el liderazgo en la impartición de justicia y los servicios de apoyo como labores en que se requiere de determinadas características fuertemente asociadas al prototipo masculino tales como la tranquilidad. Adicionalmente, también se encontraron algunas características valoradas en los liderazgos asociadas a la labor sustantiva, como la honestidad y la justicia.

En ese mismo tenor, se observó la persistencia de estereotipos tradicionales de género entre el personal del Tribunal respecto de las capacidades de liderazgo de mujeres y hombres. Se reproduce la idea de que las mujeres son más ordenadas y más responsables, que son dos cualidades importantes para el tipo de labores que se desarrollan en esta organización. Sin embargo, también se reitera que son emocionalmente “más prudentes”, “inseguras” o “celosas”, lo que deriva en una fuerte debilidad para un trabajo en el que es fundamental la racionalidad, tanto para el manejo de las relaciones laborales como para lidiar con la tensión y presión vinculada con la responsabilidad de impartir justicia.

Es particularmente relevante el estereotipo que vincula a las mujeres con la conflictividad, pues ello plantea un fuerte cuestionamiento a sus capacidades de ejercer el liderazgo y el manejo de relaciones interpersonales y laborales. En un espacio organizacional como el TSJEC, en que el modelo de liderazgo tiende a ser directivo, esta valoración respecto a las mujeres puede convertirse en un fuerte obstáculo para su ascenso.

Permanece un vínculo entre los estereotipos y códigos asociados a la masculinidad, los valores dominantes sobre la naturaleza de las organizaciones y los tipos de liderazgos prevalentes. 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.

Si bien existe una cultura organizacional que en principio reconoce la igualdad de aptitudes entre hombres y mujeres para desempeñar cualquier tarea, profesión y oficio; también subsisten ciertos prejuicios y estereotipos de género por parte del personal respecto de las mayores aptitudes o habilidades de hombres o de mujeres para desarrollar un tipo de actividades. Los datos de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* muestran que casi 30% de las y los trabajadores del TSJEC considera que las mujeres son mejores en tareas administrativas, actividad asociada a los atributos de orden y responsabilidad, y 37% que son mejores en las de limpieza, actividades ambas vinculadas con la labores del hogar. En cambio, siete de cada 10 personas cree que los hombres son mejores en tareas de mensajería o transporte, y poco más de la mitad que son mejores para labores de mantenimiento. Estos datos reflejan la subsistencia de una visión altamente estereotipada de habilidades de cada sexo para el trabajo.

Otro hallazgo relevante es el amplio desconocimiento de las expresiones de la desigualdad de género en el Tribunal que se mostró en el discurso del personal. Constantemente se aportó como evidencia de la igualdad de género el número de mujeres que ocupan cargos como magistradas o 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 las desigualdades que ello genera respecto de los varones, quienes socialmente han sido exceptuados de estas responsabilidades y por ello tienen mayores ventajas para dedicarse casi de manera exclusiva al trabajo, con los costos

de toda índole (emocionales, económicos, profesionales, etc.) que estos mandatos y patrones tradicionales generan sobre unas y otros.

Este desconocimiento de las desigualdades de género que se reproducen en la institución generan resistencias hacia la incorporación de acciones para la igualdad de género, lo que denota la ceguera de género que prevalece a nivel interno la cual, de acuerdo con el Instituto Nacional de las Mujeres, justamente consiste en que “no se reconocen las desigualdades de género al interno de la organización, ni la importancia de solucionarlas. Se presenta una actitud defensiva frente al tema, en la que se trata de justificar, como suficiente, lo que hace la organización” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2006).

Finalmente, en esta investigación se realizó una aproximación exploratoria a las percepciones y valoraciones del personal respecto a la justicia en la vida interna del Tribunal, con la premisa de que en una organización que se dedica justamente a impartir justicia, se espera que este valor forme parte de los elementos que definen la cultura institucional, y que además se exprese en prácticas concretas que permitan, justamente, hacer tangible, exigible y verificable este valor.

En términos generales se encontró que las personas que trabajan en el TSJEC consideran que sí existe justicia en la vida interna de la institución, aunque también se ubicaron algunas expresiones de prácticas o actos injustos. Las y los trabajadores del Tribunal identifican la presencia de la justicia en las oportunidades de ingreso y ascenso; el trato de las y los jefes; y las posibilidades de ejercer sus derechos. Fueron identificadas como prácticas injustas: el salario; la política de estímulos, principalmente el de puntualidad; la falta de reconocimiento al personal medio jurisdiccional, que se refleja en su salario y las escasas posibilidades de ascender al cargo superior; las condiciones diferenciadas entre el personal jurisdiccional y el administrativo, pues en ambos casos se consideran comparativamente en desventaja.

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 TSJEC 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 los conflictos que representa para que el personal jurisdiccional pueda acceder a las acciones de capacitación, debido a los horarios en los que se realizan. 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 pueden minimizar sus obligaciones familiares y dedicar tiempo exclusivo al trabajo. En este sentido, existe una cultura del trabajo 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. Vale recordar lo que plantea Acker al respecto y que forma parte del marco conceptual del presente *Diagnóstico*: “Las organizaciones están generizadas y lo que no se pone en la agenda es a menudo lo que no le importa a los hombres, aunque puede ser importante para las mujeres.”

Otro aspecto en relación con el manejo de poder a nivel interno y su repercusión en la reproducción de las desigualdades de género, es que se mostraron rasgos de un ejercicio discrecional 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 aceptadas 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 TSJEC no se reconocen ni visibilizan las desigualdades de género que persisten en su interior, 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 deliberadamente dirigidas a compensar estas desigualdades. Como consecuencia, la organización tiende a reproducir condiciones que colocan en desventaja a las mujeres. En el caso del TSJEC 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 los ocupan, 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 TSJEC muestran una fuerte asociación de los atributos mayormente valorados con rasgos que tradicionalmente se han considerado masculinos. Lo anterior genera creencias compartidas que cuestionan abierta o veladamente las capacidades de las mujeres para dirigir o cumplir con las funciones que demanda la organización.

Todo lo anterior precisa ser objeto de cuestionamiento y reflexión, de suerte que se puedan generar las condiciones que permitan impulsar procesos y políticas que realmente se orienten a construir relaciones igualitarias entre las mujeres y los hombres que integran el Tribunal.

Eje 4. Condiciones laborales

Este eje se orientó a analizar la política y condiciones laborales del TSJEC desde la perspectiva de género. En tal sentido, se realizó un análisis de la normatividad, pero también de las prácticas y percepciones respecto de las condiciones laborales y sus implicaciones en la igualdad de género; así como la apertura o rechazo a incidir en la transformación de las relaciones de género y su expresión en brechas o condiciones de desigualdad.

Uno de los hallazgos a los que arribó esta investigación diagnóstica es que en el Tribunal 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 relevar que la pretendida neutralidad de la carrera judicial, aunque en efecto ha permitido el acceso de más mujeres a las áreas jurisdiccionales, por sí misma no logra resolver las desigualdades estructurales de género que afectan a las mujeres en el ámbito laboral y que se expresan de diversas maneras: mayores dificultades para ascender, mayores dificultades para acceder a las actividades de capacitación, dificultad para conciliar la vida laboral con la personal, entre otras.

Así, otro de los hallazgos interesantes de este *Diagnóstico* es que, a pesar de que en efecto en el TSJEC se observa una distribución paritaria de los puestos de toma de decisión, el personal de sexo femenino debe hacer un mayor esfuerzo para conseguir un lugar alto en el escalafón o ascender en la carrera judicial. Esto es debido, en gran medida, a la dificultad que existe, principalmente para las mujeres, de conciliar la vida laboral con la personal y la familiar.

Por su parte, en el área administrativa es relevante destacar que los ascensos son aún más escasos, pues el personal que ocupa puestos directivos generalmente ingresa directamente a esos puestos sin que medien procesos de ascenso al interior del Tribunal, además de que en esta área el número de escalafones es menor, ya que hay pocas plazas intermedias.

En ese mismo sentido, al analizar la distribución de puestos por sexo, se puede concluir que en el Tribunal no se presenta una segregación vertical, pues hombres y mujeres ocupan puestos directivos, de mandos medios y operativos en proporciones similares.

En lo que refiere a la distribución de los sueldos y compensaciones, uno de los hallazgos importantes de este *Diagnóstico* es que 70% de los hombres que laboran en el TSJEC se concentran en el primer decil de ingresos (es decir, el de menores ingresos). Aunque también la mayor parte de las mujeres se ubica en el decil de menores ingresos, en términos porcentuales se trata de 52.89%, es decir, más de 17 puntos menor a la proporción de hombres, lo que constituye una desigualdad notable en el ingreso, en este caso marcadamente desfavorable para los hombres, lo que se expresa en el hecho de que el ingreso promedio general de las mujeres que laboran en el TSJEC es \$9,959.81 y el de los hombres \$8,882.28, es decir, \$1,077.52 (poco más de 10%) a favor de ellas.

Entre el personal y el cuerpo directivo del Tribunal prevalece una concepción ciega al género que desconoce las desigualdades entre mujeres y hombres al interior de la institución, 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 es que hombres y mujeres tienen iguales oportunidades de acceso, ascenso, recompensas, salarios, etc., un análisis más profundo evidencia que persisten algunas prácticas discriminatorias que obstaculizan el ascenso de las mujeres, sobre

todo en el ámbito administrativo. Debe recordarse que la discriminación indirecta refiere a la invisibilización de las condiciones de desigualdad que repercuten en el acceso de ciertos grupos a determinados espacios.

Es también relevante señalar que este *Diagnóstico* permitió evidenciar la ausencia de la perspectiva de género en la normatividad que regula las condiciones y relaciones laborales en este Tribunal. En ese sentido, en una organización que carece de políticas y mecanismos explícitamente orientados a promover la igualdad, se incrementa el riesgo de que las visiones estereotipadas de género influyan en la toma de decisiones sobre acceso y ascensos, pero también en otras prácticas como el otorgamiento de permisos y licencias.

Más aún, aspectos como el ingreso de personal, los ascensos, la evaluación del desempeño o los despidos, no están reglamentados a profundidad, ya que si bien existe la carrera judicial, la cual en términos generales es bien valorada por el personal jurisdiccional, no hay normas específicas para las trabajadoras y trabajadores de labor administrativa.

En lo que refiere a la conciliación entre la vida familiar, personal y laboral, que es una estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres, al tiempo que contribuye a construir sociedades en que la calidad de vida de las personas sea un asunto prioritario, el hallazgo principal de este *Diagnóstico* es que el TSJEC aún carece de una política en este sentido.

Cabe señalar que uno de los hallazgos de este estudio es que entre las mujeres y los hombres que trabajan en el TSJEC 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, lavar ropa y preparar alimentos), mientras que los hombres se dedican con más regularidad a actividades como reparaciones de la casa, que se realizan de manera menos frecuente. Ello ayuda a entender que sean las mujeres las que se hayan manifestado más preocupadas por la extensión de los horarios a consecuencia de la sobrecarga de trabajo, mientras para los hombres el asunto de la participación en las tareas domésticas se resuelva organizándose.

Hay que destacar que la participación importante de los varones en dos actividades vinculadas al cuidado de hijos e hijas (recogerles en la escuela y atenderles cuando están enfermos/as), plantea

también su necesidad de contar con condiciones laborales que les permitan continuar atendiendo estas responsabilidades.

Con este antecedente, es relevante señalar que el horario habitual de trabajo del TSJEC (de 8:00 a 15:00 h) es percibido por el personal, particularmente el femenino, como una facilidad para conciliar el trabajo con las responsabilidades familiares. Sin embargo, en los últimos años esta jornada laboral se ha venido ampliando en razón del incremento de las cargas de trabajo; principalmente para las y los secretarios de Acuerdo, figura que se fusionó hace varios años con la de secretarios proyectistas.

En lo que a licencias y permisos refiere, la política del Tribunal parece estar orientada a restringirlas y a desestimular las solicitudes por la vía de la complicación de los trámites y requisitos. 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 TSJEC 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. Aunque sí se brinda una tolerancia de 30 minutos a madres y padres que lleven a sus hijos e hijas a centros educativos o guarderías.

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 TSJEC es la que refiere a los procesos de capacitación y los obstáculos para participar en ellos. Es relevante en este aspecto que todos los obstáculos que mencionó el personal para acceder a estos procesos están vinculados con la condición de género que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres (horarios en los que se imparten los cursos y necesidad de atender a la familia), 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 respecto a los criterios de evaluación del desempeño; aunque se encuentra en fase piloto para crear un sistema de indicadores de desempeño por trabajador. La evaluación del desempeño es un proceso de trascendental importancia en una organización altamente burocratizada como es un Tribunal, por lo que este elemento también debe considerarse 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 es que ya se han implementado 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. Sin embargo hace falta difundirlas y sensibilizar al personal sobre su importancia para que se brinden a cabalidad.

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 su capítulo II la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia señala que la violencia laboral se ejerce por las personas que tienen vínculo laboral con la víctima, independientemente de la relación jerárquica, y consiste en un acto o una omisión en abuso de poder que daña la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, e impide su desarrollo y atenta contra la igualdad. Establece también que puede consistir en un solo evento dañino o en una serie de eventos cuya suma produce el daño. También incluye el acoso o el hostigamiento sexual.

Asimismo, señala que constituyen actos de violencia laboral la negativa ilegal a contratar a la víctima o a respetar su permanencia o condiciones generales de trabajo; la descalificación del

trabajo realizado, las amenazas, la intimidación, las humillaciones, la explotación y todo tipo de discriminación por condición de género, lo cual incluye la exclusión laboral por embarazo.

En concordancia con lo anterior, esta investigación procuró identificar las normas (mecanismos de denuncia, queja y sanción) generadas para combatir la violencia en el ámbito laboral; la incidencia de prácticas violentas y discriminatorias, las percepciones de las manifestaciones de la violencia de género y discriminación en el TSJEC y la práctica de la denuncia.

El primer hallazgo en esta materia es que en el Tribunal, 22% de las y los trabajadores padecieron al menos una de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio durante el último año. La incidencia de violencia de género es muy similar en ambos sexos, al igual que en ambos tipos de labor. Sin embargo, en el ámbito administrativo las mujeres sufren por casi 10 puntos porcentuales más violencia que los hombres.

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 existe otro tipo de expresiones de violencia de género que se presentan en el Tribunal y abonan a reforzar un modelo de dominación masculina que encuentra en la violencia una de sus expresiones.

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 del Tribunal.

Sin embargo, el personal no conoce algún mecanismo ni 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 que cualquier conflicto laboral interno llevarían a cabo.

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 TSJEC 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). Es preciso que estos mecanismos se difundan entre el personal con miras a visibilizar esta problemática y evidenciar que la política institucional se opone a la comisión de actos violentos al interior de la organización. Asimismo, es preciso desarrollar protocolos específicos para la atención de las víctimas a fin de brindar una adecuada atención e investigación de los casos; así como establecer las sanciones a las personas responsables y la reparación del daño en las víctimas.

También es necesario sensibilizar al personal de Tribunal para que se reconozcan las expresiones, manifestaciones y tipos de violencia con miras a que se incremente la cultura de denuncia y se evite la doble victimización de las personas receptoras de violencia.

Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia

Este eje se orientó al logro del objetivo 2 de este *Diagnóstico*:

Identificar la percepción de los servidores/as públicos/as de los órganos jurisdiccionales respecto de la equidad de género al impartir justicia, ubicando los factores que inciden en ello, tanto en el ámbito del marco legal a nivel estatal como de su práctica local.

Por tanto, exploró la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal encargado de labores jurisdiccionales en el TSJEC. 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 del personal jurisdiccional del TSJEC 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 78% del personal jurisdiccional desconoce los instrumentos internacionales que tutelan los derechos de las mujeres y 57.6% se encuentra en la misma situación respecto al marco normativo nacional en esta materia.

Asimismo, la mayoría de las y los participantes del proceso jurisdiccional del TSJEC 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 el personal de labor jurisdiccional afirma conocer la perspectiva de género, la evidencia que arrojan los grupos focales denota que no es así. Asimismo, se compiló evidencia que denota la ausencia de reconocimiento de las múltiples expresiones de discriminación por motivos de sexo. Así, de manera general fue señalado que hombres y mujeres han sido tratados de manera diferente en el ámbito social, familiar y laboral en Campeche, e incluso que tradicionalmente se ha valorado más al género masculino que al femenino. Sin embargo, se considera que estas prácticas y expresiones no deben ser contempladas en la aplicación de la ley, así como se señaló que esa situación se tenderá a eliminar conforme se vaya dando *el avance de la sociedad*, lo que evidencia el desconocimiento de las múltiples manifestaciones de la discriminación, así como de la complejidad de esta práctica y las responsabilidades del Estado para su erradicación.

Por el contrario, persiste una visión igualitarista que se centra en la igualdad formal plasmada en el marco legal que no deriva por sí misma en igualdad sustantiva. La carencia de conocimientos en la materia incide en que las y los juzgadores emitieran en los grupos focales interpretaciones tergiversadas de lo que es la perspectiva de género y la aplicación del principio de igualdad desde esta categoría. Hay quienes consideran que el principio de igualdad significa tratar de manera

idéntica a hombres y a mujeres, sin identificar que dicha interpretación es androcéntrica, en razón de que tanto su definición como su contenido han sido decididos históricamente por el género masculino (Facio, 1991). Este tipo de prácticas se ubican en lo que Ferrajoli denomina la homologación jurídica de las diferencias, en el cual las diferencias son ignoradas en nombre de una abstracta afirmación de igualdad (Ferrajoli, 1999).

En tal sentido, la poca sensibilidad y conocimientos respecto a la perspectiva de género y sus implicaciones en la impartición de justicia, derivan muy probablemente en resoluciones y sentencias que discriminan a las mujeres que participan en la tríada judicial (como víctima, como demandada, o como demandante). El desconocimiento a profundidad de lo que implica la perspectiva de género y juzgar con perspectiva de género deriva en un rechazo o resistencia para llevar a cabo ese ejercicio y genera contradicciones entre el discurso y la práctica en esta materia.

Por lo anterior, el TSJEC tiene una gran área de oportunidad en términos de la sensibilización respecto a las desigualdades de género que viven las mujeres en la sociedad yucateca, 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 FIIO sobre Igualdad entre Mujeres y Hombres, Fundación Isonomía para la Igualdad de Oportunidades. Universitat Jaume- I
- Facio, Alda (2011). *¿Igualdad y/o equidad?*, Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament y PNUD.
----- (2004). "Hacia otra teoría crítica del Derecho", revista *Pensamiento Jurídico Feminista*. Reconstruir el derecho, repensar el mundo.
----- (2002). "Con los lentes del género se ve otra justicia", *El Otro Derecho*, número 28, julio de 2002, ILSA, Bogotá, Colombia, pp. 85-102.
----- (1992). *Cuando el género suena cambios trae. Una metodología para el análisis de género del fenómeno legal*, Ilanud, Costa Rica.
----- (1991), "El principio de igualdad ante la ley", *El Otro Derecho*, No. 8, junio de 1991, ILSA, Bogotá, Colombia, pp. 9-20.
- Facio, Alda; Jiménez, Rodrigo (2007). "La igualdad de género en la modernización de la Administración de Justicia". Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible Unidad para la Igualdad de Género en el Desarrollo, Washington D.C.
- Facio, Alda y Fries, Lorena (1999). "Feminismo, género y patriarcado", *Género y Derecho*, editorial La Morada.

- Ferguson, K (1984). *The Feminist Case against Bureaucracy*, Temple University Press.
 - Ferrajoli, Luigi (1999). "Igualdad y diferencia" en *Derechos y garantías. La ley del más débil* (Perfecto Andrés Ibáñez, traductor), editorial Trotta, España.
 - Flores Mancilla, César (2003). "La administración del Poder Judicial Federal en México, un análisis estratégico y comparado", en *Revista de Administración Pública*, No. 108 Mayo-Agosto.
 - Font Playán, I., Gudiño Pérez, P. y Sánchez Martínez, A. (2000). "Cambio versus cultura organizacional", en *Gestión y Estrategia*, No. 18, enero julio, UAM.
 - FUNDAR (2009). "Ficha de análisis: Interés Superior de las niñas y las jóvenes. Análisis de la sentencia del expediente 507/04." Corte Constitucional de Colombia. 25 de mayo de 2004. [<http://www.justiciaygenero.org.mx/node/73>] Consulta en línea 17 abril 2011.
 - Gaba, Mariana (2007). *Aportes de la perspectiva de género a la teoría organizacional*, tesis de Maestría en Psicología Organizacional y Empresarial, Universidad de Belgrano, Escuela de Economía y Negocios.
 - Goetz, Anne-Marie (2008). "Justicia de género, ciudadanía y derechos. Conceptos fundamentales, debates centrales y nuevas direcciones para la investigación", en: *Justicia de género, ciudadanía y desarrollo*, Mukhopadhyay, Maitrayee y Singh, Navsharan, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Bogotá.
- (2006). *Gender and Accountability: Challenges for Reform in Developing States*, The Boston Consortium on Gender, Security and Human Rights, Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University.
- (1995). "The Politics of Integrating Gender to State Development Processes: Trends, Opportunities and Constraints in Bangladesh, Chile, Jamaica, Mali, Morocco and Uganda", *Occasional Paper*, Vol. 2, May, United Nations Research Institute for Social Development).
- González Núñez, Denise (2009). "Gender Stereotyping and the Federal Judiciary in Mexico", *Mexican Law Review*, New Series, Vol. III, No. 2.
 - Guillerot, Julie (2009). *Reparaciones con perspectiva de género*, consultoría realizada para la Oficina en México del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, México.
 - Gutek, A. Barbara (1989). "Sexuality in the workplace: key issues in social research and organizational practice", en *The Sexuality of Organization*, Sage Publications, London.

- Gutiérrez Rodríguez, Ligia y Soto Vásquez, Hermyda (2002). *Gerencia de recursos humanos y equidad de género en la administración pública*, Proyecto de promoción de políticas de género, GTZ. Nicaragua.
- Hearn, J., Sheppard; D., Tancred-Sheriff; P., Burrell, G., (editors) (1989). *The Sexuality of Organization*, Sage Publications, London.
- INEGI (2006). *Las mujeres en Aguascalientes. Estadísticas sobre desigualdad de género y violencia contra las mujeres*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México.
- Inmujeres (2009). *Protocolo de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual*.
----- (2007). *Modelo de Equidad de Género, MEG: 2003*, Instituto Nacional de las Mujeres, México.
- Johansen Bertoglio, Oscar (2004). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*, Limusa, México.
- Krause, Mariane (1995). “La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos”, en *Revista Temas de Educación*, No. 7, Universidad de La Serena, Chile.
- Lagunas, Raquel; y Bernabeu, Neus (2004). *Diagnóstico Institucional de Género*, PNUD, San Salvador.
- Larrauri, Elena y Varona, Daniel (1995). *Violencia doméstica y legítima defensa*, EUB, S.L., España.
- McDonald, Roderick P. (1999). *Test Theory. A Unified Treatment*. Mahwah, NJ: Lawrence Elbaum Associates.
- MacDonald, Mandy, Sprenger, Ellen y Dubel, Ireen (2000). *Género y cambio organizacional. Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica*, Kit Press, Holanda.
- MacKinnon, Catherine (1995). *Hacia una teoría feminista del Estado*, Ediciones Cátedra, Universitat de Valencia, Instituto de la Mujer, Madrid.
- March, J. y Olsen, J (1993). “El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política”, en *Zona Abierta*, 63/64, Madrid.
- Martínez Herrero, M. (s.f.). “Las mujeres y la segregación laboral en la unión europea”, *Economía aplicada I*, Universidad del País Vasco. Recuperado octubre 19, 2011, de http://www.upo.es/congresos/export/sites/congresos/economiafeminista/documentos/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).