



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

---

## **DISTRITO FEDERAL**

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](http://www.epadeq.com.mx)

**Coordinación General:**

Martha Fabiola Zermeño Núñez

**Subcoordinaciones:**

Moisés Domínguez Pérez  
Edith Olivares Ferreto

**Equipo de investigación:**

Abigail Guadalupe Domínguez Escobar  
Yoali Pérez Montesinos

**Colaboraciones parciales:**

Iris Rocío Santillán Ramírez  
Hilda Eugenia Rodríguez Loredo  
Isalia Nava Bolaños  
Abraham Granados Martínez  
Daniela Cerva

**Estadística:**

José Ezequiel Soto Sánchez

**Coordinación del trabajo en campo:**

Mario Yadín Zermeño Núñez

**Coordinación regional para el levantamiento de la encuesta:**

Gabriel Cosío Torregrosa

**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 .....	5
INTRODUCCIÓN.....	9
MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL.....	13
CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL .....	15
ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL .....	16
VITRINA METODOLÓGICA .....	19
EJES DE ANÁLISIS.....	19
RECUESTO DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO.....	21
Información documental.....	21
Trabajo de campo.....	25
Encuesta .....	25
Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas.....	27
RESULTADOS .....	30
LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL.....	30
Eje 1. Marco legal y normativo.....	30
Marco legal estatal.....	30
Normatividad interna.....	39
Eje 2. Política de género.....	42
Mecanismo de género.....	42
El género en la política institucional .....	47
Políticas y acciones para la igualdad de género.....	48
LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN.....	53
Eje 3. Valores y códigos organizacionales .....	53
Modelo de gestión del trabajo en la organización.....	55
Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones .....	61
Valoración de los estilos de trabajo .....	69
Relación entre pares y con la autoridad .....	75
Disposición a incorporar la perspectiva de género en la organización.....	83
Valoración de la presencia de la justicia en la vida interna de la organización .....	90

Eje 4. Condiciones laborales.....	96
Reclutamiento y contratación.....	96
Promociones y ascensos.....	113
Licencias de maternidad y paternidad .....	120
Permisos para asuntos personales y familiares .....	130
Formación y capacitación.....	142
Procesos de inducción al puesto .....	155
Segregación ocupacional.....	157
Conciliación laboral-familiar-personal .....	170
Sueldos y compensaciones.....	181
Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño .....	184
Satisfacción con el trabajo .....	190
Motivos de despido.....	192
Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral.....	198
Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento .....	199
Mecanismos de denuncia, queja y sanción.....	207
PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA .....	212
Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia.....	212
Conocimiento de los derechos de las mujeres.....	213
Reconocimiento de la discriminación de género en la sociedad .....	219
Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género .....	226
Factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género.....	231
C ONCLUSIONES .....	234
BIBLIOGRAFÍA .....	23456

# 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.

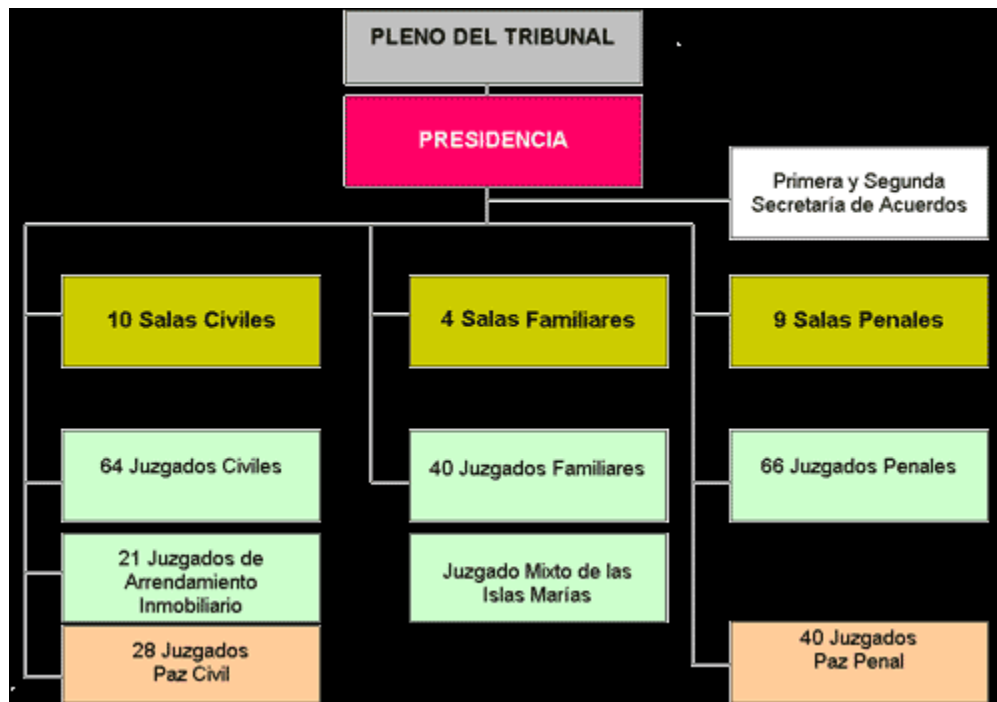
Con base en lo anterior es que se considera que para contribuir a que lo dispuesto por diversos tratados internacionales suscritos por México y demás instrumentos normativos que definen los derechos humanos y los derechos específicos de las mujeres, sea efectivamente integrado en la impartición de justicia,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

# MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL

La administración e impartición de justicia en el Distrito Federal corresponde al Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal (TSJDF) y demás órganos judiciales. El Consejo de la Judicatura del Distrito Federal es el órgano encargado de la administración, vigilancia y disciplina y ejercer de manera autónoma el presupuesto del Tribunal; se trata de un órgano colegiado integrado por siete consejeros, uno de los cuales es el presidente del Tribunal (artículo 1° de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Distrito Federal).

El TSJDF funciona en Pleno y en salas. El Pleno es el órgano máximo del Tribunal y se integra por todos los magistrados, uno de ellos será su presidente y no formará parte de ninguna sala (art. 27 de la Ley Orgánica).

**Figura 1. Estructura y composición del Tribunal**



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

El Pleno está integrado por las y los magistrados, cuyos nombramientos están a cargo del mismo Tribunal y se harán en los términos previstos por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal y la Ley Orgánica de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Para que surtan efecto los nombramientos, se sujetarán a la aprobación de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, la cual deberá otorgar o negar la aprobación dentro del improrrogable plazo de 15 días, contados desde que se reciba en la propia Asamblea el oficio respectivo de la autoridad correspondiente.

Las y los magistrados durarán seis años en el ejercicio de su encargo, podrán ser ratificados y si lo fueren, solo podrán ser privados de sus puestos en los términos del Título Cuarto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Entre las principales facultades del TSJDF en Pleno están las de: elegir, de entre las y los magistrados, a su presidente/a; conocer de la calificación de la recusación de dos o tres magistrados/as integrantes de una sala; solicitar al Consejo de la Judicatura, el cambio de adscripción de jueces y juezas; establecer los mecanismos que permitan evaluar el desempeño jurisdiccional de las salas y juzgados y, en caso de existir irregularidades, determinar la sanción aplicable; ordenar y supervisar que el Instituto de Estudios Judiciales implemente cursos de capacitación y actualización; recibir y, en su caso, aceptar o rechazar la renuncia del presidente del Tribunal; determinar la materia de las salas del TSJDF; proponer al Consejo de la Judicatura las adecuaciones administrativas tendientes a simplificar y eficientar los procedimientos; conocer de las quejas que se presenten en contra de su presidente; revisar, modificar y, en su caso, revocar los acuerdos que el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal apruebe, siempre; revisar el cumplimiento de los requisitos en la resolución que dicte el juez de la causa, mediante la que determine la procedencia de la orden de aprehensión o comparecencia, cuando se hubiere ejercitado acción penal en contra de un magistrado/a, consejero/a o juez/a en el desempeño de su cargo o con motivo de éste (artículo 32 de la Ley Orgánica del Poder Judicial).

El artículo 33 de la Ley Orgánica indica que “El Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal durará en su cargo cuatro años y no podrá ser reelecto para el periodo inmediato ni ocupar nuevamente el cargo por motivo alguno. Será electo de entre los magistrados que tengan una antigüedad no menor de tres años en su cargo, por el Pleno del Tribunal Superior de

Justicia del Distrito Federal mediante escrutinio secreto, en la última sesión que habrá de celebrarse en el mes de diciembre del año previo a su mandato.”

Las salas del TSJDF se integran cada una por tres magistradas o magistrados, y serán designadas por número ordinal, en Salas Civiles, Penales, Familiares y de Justicia para Adolescentes. Las y los magistrados integrantes de las mismas actuarán en forma unitaria o colegiada en los términos establecidos por esta ley. El Pleno del Tribunal determinará las materias de las salas, de acuerdo con los requerimientos de una buena administración de justicia (art. 38 de la Ley Orgánica).

El número de salas del Tribunal será determinado por el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, conforme a las necesidades y el presupuesto. En la estructura general del TSJDF aparecen: 25 salas, 210 juzgados de Primera Instancia, 68 juzgados de Paz, además de otras direcciones y de los órganos de apoyo judicial como son: el Instituto de Estudios Judiciales, el Servicio Médico Forense, el Fondo de Apoyo a la Administración de Justicia en el DF, el Centro de Justicia Alternativa y Centro de Convivencia Familiar Supervisada.<sup>1</sup>

Cada uno de los juzgados tendrá:

- I. Un Juez, que atenderá proporcional y equitativamente las cargas de trabajo con el objeto de lograr la inmediatez y expeditéz necesarias en el conocimiento de los asuntos a su cargo.
- II. Los secretarios de Acuerdos, conciliadores, proyectistas y actuarios que requiera el servicio.
- III. Los servidores públicos de la administración de justicia que autorice el presupuesto.

## CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL

Para los efectos de la Ley Orgánica del Poder Judicial hay un solo partido judicial con la extensión y límites que para el Distrito Federal establece la Ley Orgánica de la Administración Pública correspondiente<sup>2</sup> (art. 5° de la Ley Orgánica).

---

<sup>1</sup> Estructura orgánica y organigrama generales del TSJDF, Consejo de la Judicatura, Dirección de Desarrollo Organizacional. Enero, 2010, p.22.

<sup>2</sup> La presente ley será aplicable, en lo conducente, al Juzgado Mixto ubicado en las Islas Marías.

En el Distrito Federal existe el número de juzgados que el Consejo de la Judicatura considera necesarios para que la administración de justicia sea expedita. Dichos juzgados estarán numerados progresivamente.

En el TSJDF los órganos jurisdiccionales de primera instancia los conforman:

- I. Jueces de lo Civil y los jueces de Paz Civil, estos en los asuntos que no sean de única instancia.
- II. Jueces de lo Penal y los jueces de Paz Penal.
- III. Jueces de lo Familiar.
- IV. Jueces de Arrendamiento Inmobiliario.
- V. El Juzgado Mixto ubicado en las Islas Marías.
- VI. Jueces de Justicia para Adolescentes.

#### ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL

En la siguiente tabla se puede observar la distribución por áreas de adscripción de las personas que laboran en el Tribunal:<sup>3</sup>

**Tabla 1**

NÚM.	INMUEBLE	CANTIDAD
1	NIÑOS HÉROES	536
2	TORRE NORTE	453
3	TORRE SUR	424
4	CLAUDIO BERNANRD	740
5	NAVARRO 100	42
6	NAVARRO 202	51
7	LICEAGA 113	642
8	SEMEFO	187
9	FRAY SERVANDO	261

<sup>3</sup> Esta tabla corresponde a la “plantilla por inmueble” entregadas por el TSJDF en junio de 2011. La suma indica un total de 9,078 personas, no obstante, los cálculos de segregación ocupacional se hicieron con base en la plantilla del personal en la que se plasma un total de 9,062 personas.



10	LERMA	68
11	SULLIVAN	532
12	RÍO DE LA PLATA	1,401
13	PLAZA JUÁREZ	1,262
14	OBRAERO MUNDIAL	108
15	RECLUSORIO NORTE	592
16	RECLUSORIO SUR	306
17	RECLUSORIO ORIENTE	603
18	SANTA MARTHA	61
19	JUZGADOS DE PAZ	809
<b>TOTAL</b>		<b>9,078</b>

Información proporcionada por el TSJDF en junio de 2011.

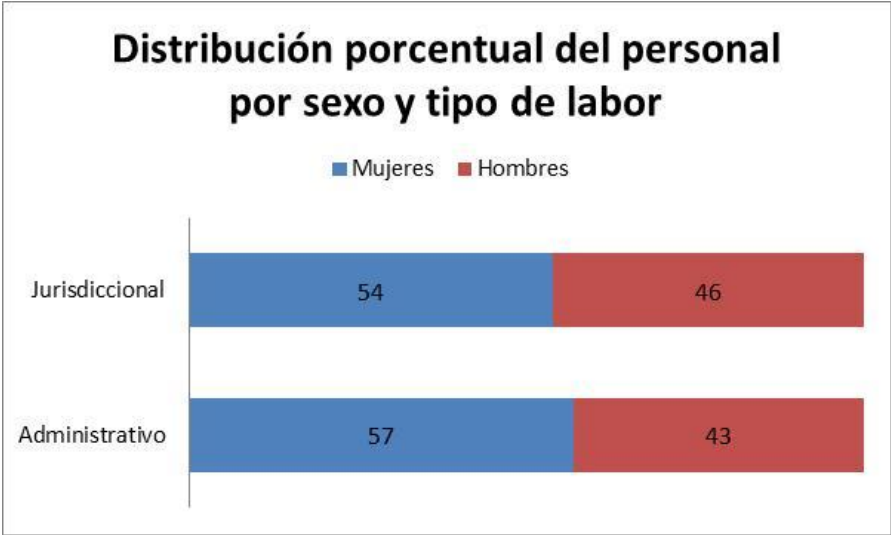
Para agosto de 2011 en el TSJDF trabajaban 9,062 personas, la mayor parte del personal (65.6%) realiza labores administrativas; la distribución por sexo del personal del Tribunal muestra que tanto en las áreas administrativas como en las jurisdiccionales existe mayoría de mujeres, particularmente en las áreas administrativas.

Gráfica 1



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

Gráfica 2



# VITRINA METODOLÓGICA

## EJES DE ANÁLISIS

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

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

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

Si se parte del marco conceptual y la metodología definida, los ejes son:

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

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

El marco normativo y la política (ejes 1 y 2) refieren a dimensiones formales que enmarcan o definen la organización. En el marco normativo se integra el marco legal en la entidad en materia de igualdad de género y adelanto de las mujeres, así como el andamiaje normativo interno que define y regula formalmente el trabajo del Tribunal 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 TSJDF, con el supuesto de que las mismas impactan en la cultura organizacional y en el servicio directo de impartición de justicia, que constituye la actividad sustantiva de los Tribunales Superiores de Justicia Estatales.

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 TSJDF. El objetivo central de esta tarea fue identificar la pertinencia del marco formal para la igualdad de género en el ámbito organizacional del Tribunal.

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

- Marco legal estatal: leyes y normas estatales que establecen y norman la igualdad entre mujeres y hombres, la violencia contra las mujeres, la no discriminación y la trata de personas.
- Información sobre normatividad, organización y planeación interna: se analizaron los reglamentos y normas que rigen la vida organizacional interna de los órganos jurisdiccionales y administrativos de los Tribunales; así como aquellos documentos de planeación que orientan el desempeño institucional. Se examinaron 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 mencionados. 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 TSJDF. Aunque parte 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 remitiera información alguna por parte del Tribunal en algún tema en particular, y se hubiera detectado su existencia en otro medio, principalmente el portal señalado, se solicitó que la misma fuera validada por la misma institución.

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

**Cuadro 1**

<b>INFORMACIÓN SOLICITADA E INFORMACIÓN OBTENIDA</b>	
<b>1. Organización y normatividad interna del Tribunal</b>	
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).	X
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.	X
1.4 Ley de Responsabilidades de los/las servidores/as públicos/as.	X
1.5 Normatividad para la contratación y evaluación del personal (contenida en la Ley Orgánica).	X
1.6 Demás normatividad existente en el Tribunal relacionada con los Recursos Humanos.	✓
<b>2. Documentos con la planeación estratégica del Tribunal</b>	
2.1 Plan de trabajo vigente.	✓
2.2 Planes estratégicos sexenales o trianuales.	✓
2.3 Informes de trabajo de los últimos tres años.	✓
<b>3. Directorio de sedes del Tribunal</b>	
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.	X
3.2.2 Puesto.	✓

3.2.3 Tipo de plaza.	X
3.2.4 Nombre completo.	✓
3.2.5 Sexo.	✓
3.2.6 Teléfono.	X
3.2.7 Edad o año de nacimiento (edad).	✓
<b>4. Estadísticas generales del personal con la siguiente información:</b>	
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.	X
- Labor administrativa.	✓
- Labor jurisdiccional.	✓
- Apoyo judicial.	✓
4.4 Desagregados por tipo de plaza y sexo.	X
<b>5. Antecedentes y experiencias previas en materia de género o a favor de las mujeres en el Tribunal</b>	
5.1 En caso de existir, nombre específico del área o unidad de género del Tribunal, ubicación orgánica y datos de localización de quien la encabeza: Nombre, puesto y teléfonos (se recibió información incompleta).	X
5.2 Listado de programas o acciones de género o a favor de las mujeres implementadas por el Tribunal, tanto interna como externamente, en los últimos tres años. Agregar los anexos correspondientes en los que se detallen las características centrales de dichos programas o acciones.	✓
5.3 Listado de cursos de capacitación en materia de género o a favor de las mujeres implementado por el Tribunal en los últimos tres años. Nombre de los cursos, duración y relación de asistentes.	✓
5.4 Acuerdos del Pleno de Magistrados en relación con el impulso de acciones en materia de género o a favor de las mujeres en el Tribunal, por ejemplo, prestaciones, licencias de paternidad, permisos; creación de las unidades de género, etcétera.	x
5.5 Diagnósticos con perspectiva de género realizados en el Tribunal.	x



<b>6. Manual de organización</b>	x
<b>7. Convocatorias para cubrir vacantes, publicadas por el área de Recursos Humanos</b>	x
<b>8. Documento que contenga el programa del proceso de inducción al puesto</b>	x
<b>9. Reglamento o normatividad existente sobre carrera judicial</b>	X
<b>10. Reglamento o normatividad que regula el servicio civil de carrera del personal administrativo del Poder Judicial del Distrito Federal</b>	X
<b>11. Código de Ética, tanto del personal jurisdiccional como del personal administrativo, en caso de existir</b>	✓
<b>12. Normatividad en la que se definen los procedimientos y criterios para sueldos y compensaciones</b>	X
<b>13. Tabulador de sueldos, prestaciones y compensaciones, que incluya información relativa a:</b>	✓
13.1 Áreas administrativas.	✓
13.2 Áreas jurisdiccionales.	✓
<b>14. Normatividad específica en la que se definen los criterios y procedimientos para otorgar recompensas y reconocimientos al personal (administrativo y de carrera judicial).</b>	X
<b>15. Normatividad específica en la que se establezcan los criterios y procedimientos para causar baja o despido.</b>	X
<b>16. Normatividad que contenga los criterios y mecanismos de denuncia, queja y sanción por violencia, discriminación, hostigamiento o acoso.</b>	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 22 y 25 de agosto, en cuatro sedes: Río de la Plata, Sullivan, Dr. Liceaga y Reclusorio Norte. Se validaron en total 774 cuestionarios aplicados.

Como se ilustra en la tabla siguiente, la muestra obtenida es representativa del total de mujeres y hombres que forman parte de las estructuras administrativa y jurisdiccional del TSJDF.<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup>

**Tabla 2**

ESTADO	MUESTRA OBTENIDA			PADRONES DE PERSONAL			Margen Error por estado*
	TIPO DE LABOR		TOTAL	ESTRATO		TOTAL	
	Jurisdiccional	Administrativa		Jurisdiccional	Administrativa		
<b>Distrito Federal</b>	402	372	<b>774</b>	3101	5977	9078	<b>3.37%</b>

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

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).

<sup>4</sup> El cálculo de la muestra se realizó con base en a la plantilla proporcionada por el Tribunal en junio de 2011.

<sup>5</sup> El detalle metodológico respecto de la metodología de la encuesta y el diseño de la muestra se puede consultar en el documento de metodología del *Diagnóstico*.

## Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas

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

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

Desde el enfoque cualitativo, el diagnóstico que se realizó ofrece la oportunidad de generar en las y las participantes la apropiación e identificación con los temas que se desarrollaron. Al ser las mismas personas quienes identificaron desigualdades a través de sus experiencias dentro y fuera de la organización, la participación en el diagnóstico permitió al personal del TSJDF 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, con el fin 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 pusieran de relieve las subjetividades que se viven en el ámbito organizacional del Tribunal.

En total se llevaron a cabo ocho grupos focales, los cuales se realizaron el 18, 19, 24, 25 y 29 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. Cabe mencionar que en esta etapa se llevaron a cabo solo seis grupos focales, ya que el pilotaje de esta metodología se llevó a cabo en el TSJDF, el día miércoles 6 de julio con administrativas mandos

medios y el jueves 7 de julio con jueces y magistrados. Dichos grupos fueron validados para su utilización en la investigación debido a la calidad de la información generada.

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

**Cuadro 2**

GRUPO FOCAL	NÚMERO DE PERSONAS CONVOCADAS	NÚMERO DE PERSONAS ASISTENTES
1 área técnico operativa	9	7 mujeres
2 área técnico operativa	8	6 hombres
3 labor administrativa (mando medio superior)	9	6 hombres
4 (labor jurisdiccional) secretarías de Acuerdos y proyectistas )	9	8 mujeres
5 labor jurisdiccional (secretarios de Acuerdos y proyectistas)	10	7 hombres
6 labor jurisdiccional (juezas)	12	3 mujeres

### 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.

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

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

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

Durante el mes de agosto se realizaron dos entrevistas que se resumen a continuación en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3**

ENTREVISTAS PROGRAMADAS	ENTREVISTAS REALIZADAS
Mtra. Elena Lugo, Dirección de Participación Ciudadana y Derechos Humanos	Mtra. Elena Lugo, Dirección de Participación Ciudadana y Derechos Humanos
Juez Jorge Martínez, grupo de expertos capacitados en temas de género dentro del Tribunal	Juez Jorge Martínez, grupo de expertos capacitados en temas de género dentro del Tribunal

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

# RESULTADOS

## LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL

### *Eje 1. Marco legal y normativo*

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

El supuesto básico que orienta el análisis es que un marco legal estatal que establezca efectivamente los derechos de las mujeres, en armonía con los compromisos internacionales, presenta un contexto favorable a la igualdad en las organizaciones e instituciones locales, al incluir 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 primeramente el análisis del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal, así como las siguientes leyes (y sus correspondientes reglamentos en caso de que se encontraran vigentes), que contienen disposiciones relevantes en materia de igualdad, no discriminación y protección a los derechos de las mujeres: Ley de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres en el Distrito Federal (mayo de 2007); Ley del Instituto de las Mujeres del Distrito Federal (febrero de 2002) y su reglamento; Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Distrito Federal (enero de 2008) y su Reglamento (febrero de 2009); Ley para Prevenir y Erradicar la Trata de Personas, el Abuso Sexual y la Explotación Sexual Comercial Infantil

para el Distrito Federal (octubre de 2008), así como su correspondiente reglamento (agosto de 2009).

*a) La igualdad entre mujeres y hombres en el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal*

El Estatuto del Gobierno del DF (2011<sup>6</sup>) no reconoce explícitamente la igualdad entre hombres y mujeres, así como carece de disposiciones que prohíban expresamente la discriminación por sexo o género y de mandatos orientados a garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia.

En este sentido, la norma fundamental del Distrito Federal no se encuentra en armonía con diversas leyes que existen en la entidad que establecen los derechos de las mujeres. Armonizar el Estatuto de Gobierno con la legislación orientada a la igualdad entre mujeres y hombres constituye un área de oportunidad importante.

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

La Ley de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres del Distrito Federal fue expedida en el año 2007 con el objetivo de:

“Artículo 1. [...] regular, proteger y garantizar el cumplimiento de las obligaciones en materia de igualdad sustantiva entre el hombre y la mujer, mediante la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer en los ámbitos público y privado; así como el establecimiento de acciones afirmativas a favor de las mujeres y de mecanismos institucionales que establezcan criterios y orienten a las autoridades competentes del Distrito Federal en el cumplimiento de esta ley”.

Un primer aspecto que es importante anotar es que esta ley se desarrolla con base en el concepto de igualdad sustantiva, esto es “el acceso al mismo trato y oportunidades, para el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales” (art. 5°).

Asimismo, contiene diversos instrumentos para que los entes públicos concurren en el desarrollo de una política orientada a garantizar la igualdad sustantiva. Específicamente define:

---

<sup>6</sup> Se consultó la versión del Estatuto del DF que incluye la reforma publicada: DOF 28-01-2011 (versión más actualizada al momento de realizar este análisis).

Artículo 11. Son instrumentos de la política en el Distrito Federal en materia de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, los siguientes:

- I. El Sistema para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Distrito Federal;
- II. El Programa General de Igualdad de Oportunidades y no Discriminación hacia las mujeres;
- III. La vigilancia en materia de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en el Distrito Federal.

El Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal (TSJDF) se involucra explícitamente en el Sistema para la Igualdad, puesto que su integración implica a un representante del mismo. El Sistema se define como “[...] el conjunto orgánico y articulado de estructuras, relaciones funcionales, métodos y procedimientos que establecen los entes públicos del Distrito Federal entre sí, con la sociedad civil organizada, instituciones académicas y de investigación. El Sistema tiene por fin garantizar la igualdad sustantiva entre Mujeres y Hombres en el Distrito Federal” (art. 14).

Las disposiciones de la Ley de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres del DF resultan favorables para hacer efectiva la igualdad de género al interior del Tribunal, ya que establece la obligación de los entes públicos<sup>7</sup> (entre los que se encuentra el TSJDF) de garantizar el derecho de una vida libre de discriminación por sexo; el derecho de conciliación; el derecho a un permiso de paternidad; el derecho a una vida libre de violencia y de estereotipos:

Artículo 21. Los entes públicos están obligados a garantizar el derecho a la igualdad entre mujeres y hombres, de acuerdo con lo establecido en el artículo cuarto constitucional. Para lo cual, deberán garantizar:

- I. El derecho a una vida libre de discriminación por razón de sexo. También se considerará discriminación por razón de sexo, cualquier represalia realizada por un servidor público derivado de la presentación de un recurso tendiente a salvaguardar el derecho a una vida libre de discriminación por razón de sexo; así como cualquier conducta u omisión destinada a impedir el debido proceso del recurso.

---

<sup>7</sup> Para los efectos de la citada ley se entiende por *ente público*: “Las autoridades locales de Gobierno del Distrito Federal; los órganos que conforman la Administración Pública; los órganos autónomos por ley y aquellos que la legislación local reconozca como de interés público y ejerzan gasto público; y los entes equivalentes a personas jurídicas de derecho público, que en ejercicio de sus actividades actúen en auxilio de los órganos antes citados o ejerzan gasto público” (artículo 5°, fracc. II).



- II. La convivencia armónica y equilibrada en los ámbitos de la vida personal, laboral y familiar, lo que se considerará como el derecho de conciliación, encaminado a lograr el pleno desarrollo de los individuos:
  - a) Para contribuir al reparto equilibrado de las responsabilidades familiares se promoverá el reconocimiento del derecho de los padres a un permiso por paternidad de ocho días.
- III. El derecho a la información necesaria para hacer efectiva la igualdad sustantiva, para lo cual los entes públicos pondrán a disposición de los individuos la información sobre políticas, instrumentos y normas relativas a la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.
- IV. El derecho a una vida libre de estereotipos de género.
- V. El derecho a una vida libre de violencia de género.”

La ley también establece la obligación de los entes públicos de “[...] adoptar medidas dirigidas a erradicar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres” (artículo 22), incluso define un conjunto de medidas concretas. Por ejemplo, especificar una partida presupuestaria en el Programa Operativo Anual e implementar medidas dirigidas a erradicar cualquier tipo de discriminación, violencia o acoso por razón de sexo.

Asimismo, atribuye a los entes públicos la implementación de diversas acciones dirigidas a garantizar la participación equitativa entre mujeres y hombres en la toma de decisiones, de las que conviene destacar aquí aquella orientada a “garantizar 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 del Distrito Federal” (artículo 25, fracción VII).

Otro punto que resulta importante destacar es que si bien la mencionada Ley de Igualdad Sustantiva no dispone un procedimiento específico para sancionar a las autoridades del Distrito Federal que violen lo establecido en la ley, define que “[...] será sancionada de acuerdo con lo dispuesto por la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y, en su caso, por las leyes aplicables del Distrito Federal, que regulen esta materia, lo anterior sin perjuicio de las penas que resulten aplicables por la comisión de algún delito previsto por el Código Penal para el Distrito Federal [...]” (artículo 38).

Cabe señalar que no existe un Reglamento para operar los principios, acciones y lineamientos establecidos en la ley y que tampoco se prevé su creación.

Por otra parte, el organismo público encargado de impulsar, diseñar, coordinar, aplicar y evaluar la política de igualdad entre mujeres y hombres en el Distrito Federal es el Instituto de las Mujeres en el Distrito Federal (en adelante el Instituto), el cual dispone de una ley desde el año 2002.

Si bien la Ley del Instituto de la Mujer del Distrito Federal no dispone explícitamente de una participación específica del Poder Judicial, sí establece un marco en el que su colaboración puede ser solicitada por el Instituto:

“Artículo 28. El Instituto podrá solicitar a las y los titulares de los órganos de Gobierno del Distrito Federal,<sup>8</sup> la información pertinente en materia de equidad de género y de las mujeres, así como su colaboración dentro del área de su competencia en la elaboración, ejecución y seguimiento del Programa.

“El Instituto podrá emitir opiniones y propuestas dirigidas a las autoridades y servidores públicos relacionadas con la ejecución del Programa y con el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Ley para la Efectiva Equidad entre Mujeres y Hombres en el Distrito Federal”.

En complemento con lo anterior, en el Reglamento Interno del Instituto de las Mujeres del Distrito Federal (2002) se contempla la colaboración del Poder Judicial sin atribuirle mandatos específicos:

“Artículo 53. El Instituto podrá proponer a las autoridades locales del Distrito Federal, acciones dirigidas a mejorar la condición social y erradicar todas las formas de discriminación contra las mujeres, en todos los ámbitos de su desarrollo, las cuales podrán ejecutarse a través de convenios de colaboración”.

“Artículo 54. El Instituto podrá solicitar a los órganos de gobierno locales, información sobre las medidas instrumentadas para eliminar la discriminación contra las mujeres y promover la igualdad de oportunidades, así como la equidad de género en el Distrito Federal”.

“Artículo 55. El Instituto establecerá vinculación permanente con las autoridades de procuración, administración e impartición de justicia y de salud, a través de la conformación de grupos de

---

<sup>8</sup> Para los efectos de la Ley del Instituto de las Mujeres del Distrito Federal, se entenderá por *órganos de gobierno del Distrito Federal* a los órganos Ejecutivo, Legislativo y Judicial (artículo 6, fracción II).

trabajo interinstitucional, con el objeto de contribuir a la eliminación de cualquier forma de discriminación contra las mujeres en esas materias”.

En este sentido, el Distrito Federal dispone de un cuerpo legal que configura un contexto favorable para la igualdad de género al interior de las organizaciones del Estado. Este marco legal incluye al Poder Judicial en diversas disposiciones orientadas a garantizar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, tanto en su ámbito interno como respecto de su acción sustantiva.

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

El Distrito Federal cuenta con la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Distrito Federal, la cual tiene por objeto: “establecer los principios y criterios que, desde la perspectiva de género, orienten las políticas públicas para reconocer, promover, proteger y garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia; así como establecer la coordinación interinstitucional para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres” (artículo 2°).

Ésta dispone la creación de mecanismos y acciones orientadas a garantizar a las mujeres el acceso a la justicia, en las cuales de manera explícita involucra al Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

Artículo 61. El Tribunal, desde la perspectiva de género, deberá:

- I. Contar con jueces de lo civil, familiar y penal las veinticuatro horas del día, y los trescientos sesenta y cinco días del año, que puedan ordenar en cualquier momento las medidas de protección que requieran las mujeres víctimas de violencia, así como las víctimas indirectas;
- II. Dictar las medidas de protección necesarias para salvaguardar la integridad física y psíquica, la libertad, la seguridad y el patrimonio de las mujeres víctimas de violencia o en riesgo de serlo, así como de sus dependientes.
- III. Las demás que le atribuyan otros ordenamientos legales.

Adicionalmente, se le atribuyen mandatos específicos para impulsar procesos de capacitación y especialización en su personal, orientados tanto a su ámbito organizacional interno como a una mejor atención a las mujeres.

Artículo 27. El Tribunal deberá:

- I. Capacitar y especializar a su personal en materia de derechos humanos de las mujeres;
- II. Promover a través de la capacitación del personal, la construcción de una cultura libre de conductas misóginas, de roles y lenguaje sexista que atentan contra la dignidad de las mujeres;
- III. Fomentar un ambiente laboral libre de discriminación, riesgos y violencia laboral, así como establecer condiciones, mecanismos e instancias para detectar, atender y erradicar el hostigamiento sexual en el lugar de trabajo;
- IV. Diseñar y promover campañas de información sobre los tipos y modalidades de la violencia contra las mujeres;
- V. Generar mecanismos y promover su implementación para la detección de violencia contra las mujeres;
- VI. Las demás que le atribuyan otros ordenamientos legales.

En congruencia con lo anterior, el artículo 76 de la mencionada ley establece que “... el Tribunal deberá integrar en su presupuesto los recursos necesarios para el cumplimiento de las atribuciones que le otorga esta Ley.”

Por su parte, el Reglamento de la Ley de Acceso de la Mujeres a una Vida Libre de Violencia establece que se invitará al Tribunal a realizar cursos de capacitación dirigidos a su personal para incorporar los derechos de las mujeres y la perspectiva de género en sus procedimientos (artículo 24). Además, establece que “la Procuraduría y la Secretaría de Seguridad Pública deberán solicitar al TSJDF, que de manera mensual les haga saber el listado de los juzgados que se encuentran de turno, para que éstas proporcionen a la autoridad judicial todos los elementos humanos y materiales necesarios, para su correcto funcionamiento en la emisión y ejecución de las medidas de protección” (artículo 51).

En lo que respecta a la trata de personas, el Distrito Federal dispone de la Ley para Prevenir y Erradicar la Trata de Personas, el Abuso Sexual y la Explotación Sexual Comercial Infantil (2008). En ella se establecen una serie de mandatos que involucran a diversos órganos del gobierno local, entre los que se encuentra el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal:

Artículo 18. Corresponde al Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal:

- I. Entregar semestralmente a la Comisión información estadística sobre la incidencia en la sociedad de los delitos previstos en los Títulos Quinto y Sexto del Código Penal;
- II. Diseñar, en el marco del Programa, los cursos de especialización y capacitación que fortalezcan los conocimientos y habilidades necesarios para el adecuado desempeño de la función judicial en el tratamiento de los delitos previstos en los Títulos Quinto y Sexto del Código Penal;
- III. Implementar procesos [sic], actualizar y profundizar los conocimientos respecto del ordenamiento jurídico positivo nacional e internacional, doctrina y jurisprudencia en materia de los delitos de trata de personas, abuso sexual y explotación sexual comercial infantil, así como las modalidades de la explotación sexual comercial infantil;
- IV. Garantizar que en todos los procesos judiciales que versen sobre los delitos previstos en esta Ley, la declaración del menor sea debidamente valorada, atendiendo al principio del interés superior de los niños, niñas y adolescentes;
- V. Celebrar convenios con instituciones públicas o privadas tendientes a elevar la profesionalización y capacitación en el campo de la impartición de justicia, especialmente en torno a los delitos previstos en los Títulos Quinto y Sexto del Código Penal;
- VI. Difundir y fomentar las acciones preventivas y de protección que se deriven del Programa, y
- VII. Las demás que se establezcan en esta Ley, su Reglamento o en [sic] el Programa.

Además, establece que el presidente del TSJDF formará parte de la Comisión Interinstitucional, ésta “es la instancia encargada de la coordinación de las acciones entre los órganos que integran la Administración Pública para prevenir y erradicar la trata de personas, el abuso sexual y explotación sexual comercial infantil y garantizar la protección y atención de las víctimas” (artículo 20).

Por su parte, en el Reglamento de la Ley para Prevenir y Erradicar la Trata de Personas, el Abuso Sexual y la Explotación Sexual Comercial Infantil no se atribuyen acciones específicas para el Tribunal.

*d) Normatividad referida al derecho a la no discriminación*

La Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación del Distrito Federal, fue publicada en enero de 2011 y tiene por objeto:

- I. Prevenir y erradicar todas las formas de discriminación que se ejerzan contra cualquier persona en el Distrito Federal, en los términos del artículo 1 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como de los tratados internacionales y leyes aplicables; por lo que se deberán considerar las normas de derechos humanos como criterios orientadores de las políticas, programas y acciones del Distrito Federal, a efecto de hacerlos más eficaces, sostenibles, no excluyentes y equitativos. Para ello los servidores públicos involucrados tienen la obligación de respetar y de proteger la dignidad de todas las personas;
- II. Promover y garantizar todos los derechos para las personas que residen en el Distrito Federal, sin discriminación alguna;
- III. Establecer los principios y criterios que orienten las políticas públicas a favor de la no discriminación; y
- IV. Fijar los lineamientos y establecer los indicadores para la instrumentación y evaluación de las políticas públicas, así como las medidas positivas (artículo 3°).

Esta ley no define mandatos específicos para el Poder Judicial. No obstante, el cumplimiento de sus disposiciones implica la participación de los entes públicos, de los que forma parte el TSJDF<sup>9</sup>. Además, se involucra la participación del Tribunal a través del Consejo para Prevenir y Erradicar la Discriminación del Distrito Federal, toda vez que el presidente del TSJDF debe formar parte de él.

Cabe destacar que la Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación del Distrito Federal no cuenta con un Reglamento, a este nivel solo se encontró un Reglamento de Sesiones del Consejo para Prevenir y Erradicar la Discriminación del Distrito Federal, pero no se le atribuye ninguna facultad al Poder Judicial.

A manera de conclusión, se observa que aunque la norma fundamental del Distrito Federal (Estatuto) no contempla el principio de la igualdad de género, la entidad dispone de diversas leyes que instituyen de manera efectiva los derechos de las mujeres a la igualdad, la no discriminación,

---

<sup>9</sup>En su artículo 4° establece que para los efectos de la ley se entiende por “autoridades locales de Gobierno del Distrito Federal: la Asamblea Legislativa, el Jefe de Gobierno y el Tribunal Superior de Justicia, todos del Distrito Federal” (fracción II), posteriormente define como ente público a “Las autoridades locales de Gobierno del Distrito Federal; los órganos que conforman la Administración Pública; los órganos autónomos por ley y aquellos que la legislación local reconozca como de interés público y ejerzan gasto público; y los entes equivalentes a personas jurídicas de derecho público, que en ejercicio de sus actividades actúen en auxilio de los órganos antes citados o ejerzan gasto público” (fracción V).

así como acceder a una vida libre de violencia. Además de que cuenta con un cuerpo legal propicio para prevenir, atender y erradicar la trata de personas.

Se observa también que existe un sistema normativo que favorece la incorporación de la perspectiva de género en la cultura organizacional del TSJDF, pues se encontraron diversas disposiciones específicas orientadas a avanzar en la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en el ámbito laboral y a construir una cultura libre de conductas misóginas, de roles y lenguaje sexista en los Tribunales.

### Normatividad interna

Con el objetivo de analizar la congruencia de la normatividad que rige la organización interna del TSJDF con la igualdad de género se analizaron: la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal (2008), el Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura (2008), el Reglamento Académico del Instituto de Estudios Judiciales del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal (2004), el Reglamento de Concurso de Oposición del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal (2009) y el Código de Ética del Tribunal Superior de Justicia y del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal (2004).

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

En términos generales, el análisis mostró que ninguno de los documentos que rigen la vida interna del Tribunal incluye objetivos o principios orientados a la igualdad de género y a la no discriminación en el ámbito interno del Tribunal, así como tampoco se hace mención de las condiciones y posiciones diferenciales que ocupan las mujeres y los hombres en la sociedad ni en el interior del Poder Judicial. Consecuentemente, no se establece ninguna acción, lineamiento o medida dirigida a erradicar las desigualdades de género en su ámbito de regulación.

Adicionalmente, todos los instrumentos analizados están escritos con un lenguaje masculino que invisibiliza a las mujeres. En este sentido, debe tenerse presente que el uso de este tipo de lenguaje es una expresión de convenciones sociales que han sido construidas en torno a las experiencias, mensajes y discursos masculinos. Estas concepciones generalmente son recreadas y reproducidas sin tener conciencia de lo anterior, es decir, circulan como expresiones del sentido común y son asumidas como parte de los usos comunes del lenguaje (Inmujeres, 2009). Lo anterior, además de invisibilizar a las mujeres, contribuye a reforzar la centralidad masculina en espacios considerados tradicionalmente de varones, como son los espacios públicos.

En este sentido, eliminar el sexismo en el lenguaje persigue dos objetivos fundamentales: visibilizar a las mujeres y la diversidad social, y equilibrar las asimetrías de género. El primer objetivo remite a la importancia de explicitar que las mujeres son sujeto social y de derechos, y el segundo corresponde a la función modeladora que tiene el lenguaje, en la medida en que incide en las formas en que se concibe la realidad.

También es importante señalar que la normatividad que rige la vida interna del TSJDF carece de disposiciones explícitamente discriminatorias por género o sexo, sin embargo, la ausencia de perspectiva de género en su conformación puede ocasionar disposiciones que indirectamente discriminen y contribuyen a preservar las condiciones de desigualdad.

Por ejemplo, la Ley Orgánica del TSJDF al definir los requisitos para ser nombrado “magistrado”, “juez de primera instancia” o “juez de paz”, establece que se requiere “gozar de buena reputación” (artículos 16, 17 y 18). Esta disposición, sin una delimitación clara de criterios para su aplicación, puede resultar discriminatoria por sexo o género, toda vez que tradicionalmente la valoración de la “buena reputación” está permeada por estereotipos o prejuicios de género que pueden ser discriminatorios.

En ese mismo sentido, se considera que puede ser discriminatorio lo estipulado en el Reglamento de Concurso de Oposición en lo referente al procedimiento que debe seguirse en los concursos:

“[...] Para el caso de existir empate por parte de los aspirantes dentro de esta etapa, en el caso de Concurso Interno, se tomará en consideración para resolverlo, el desempeño en la función judicial de los sustentantes: el expediente personal, los cursos de especialización y actualización acreditados y la reputación que se goce.



“Tratándose de Concurso Libre de Oposición, se tomarán en cuenta los cursos de especialización y actualización, que hayan sido acreditados, así como de la reputación de que goce” (artículo 14, fracción I).

También se encontraron disposiciones que pueden resultar discriminatorias al no considerar las situaciones específicas de hombres y mujeres. Así lo ilustra la siguiente disposición del Reglamento Académico del Instituto de Estudios Judiciales del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal:

Artículo 49. La solicitud de permisos o justificación de inasistencias del personal académico se hará ante el director del área que corresponda, con cuarenta y ocho horas de anticipación o hasta cuarenta y ocho horas posteriores, respectivamente, mediante escrito en el que se expongan las causas de la inasistencia. Solo se autorizarán los permisos o justificarán las inasistencias del personal académico en los siguientes casos:

- I. Accidente o enfermedad, que se deberá justificar mediante comprobante médico;
- II. Defunción de algún familiar;
- III. Compromiso profesional. Solo se justificará hasta el 10% del total de inasistencias a las sesiones programadas.

Como se observa, el Reglamento no justifica inasistencias por enfermedad o cuidado de hijos/as o familiares. Lo anterior, puede resultar en una desventaja para las mujeres que actualmente siguen asumiendo principalmente el cuidado de las y los hijos y de familiares enfermos.

Por otro lado, es importante señalar que en ninguno de los instrumentos normativos analizados se encontraron criterios o mandatos para prevenir, atender y sancionar la violencia de género en el ámbito laboral interno.

Así se observa que existe una importante área de oportunidad en la armonización de la normatividad interna del Tribunal con el marco legal del Distrito Federal, sobre el cual es importante recalcar que establece el deber del TSJDF (en su calidad de ente público) de implementar acciones para incorporar la perspectiva de género en su organización.

## *Eje 2. Política de género*

Este apartado está orientado a identificar las expresiones de la promoción de la igualdad en la política institucional del TSJDF. Esto es, la presencia de la perspectiva de género en la orientación de la política de la organización.

Como indicadores de la existencia de una política de género en el Tribunal se contempla la existencia de un mecanismo de género (oficina, unidad, departamento), el desarrollo de acciones con carácter formal y transversal para la promoción de la igualdad de género y la asignación de recursos orientados a implementar dichas tareas.

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.

El análisis se integra por la información documental proporcionada por el TSJDF, las entrevistas a profundidad realizadas a personal clave y los resultados de la encuesta aplicada al personal del Tribunal en lo que respecta a proceso de capacitación.

### Mecanismo de género

El TSJDF cuenta desde 2007 con la integración del Comité de Equidad de Género del Consejo de la Judicatura y del Tribunal Superior de Justicia (en adelante Comité), que se encarga de promover acciones en materia de equidad de género dentro del Tribunal.

De acuerdo con el Manual de Integración y Funcionamiento del Comité, el Pleno del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal (en adelante el Pleno) y el Comité son los órganos encargados de dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ley General de Acceso de las Mujeres a Una Vida Libre de Violencia (2007), la Ley de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres en el Distrito Federal (2007) y la Ley para Prevenir y Erradicar la Discriminación en el Distrito Federal (TSJDF, s.f.).

El Comité está integrado por: un presidente/a; un consejero/a integrante del Pleno; dos secretarios/as ejecutivo/as; consejeros integrantes del Pleno; el secretario/a técnico/a de la Dirección de Orientación Ciudadana Derechos Humanos del Tribunal; un/a representante de cada uno de los órganos jurisdiccionales, que serán: magistrado/a, juez/as de Primera Instancia de cada

una de las materias que integran el Tribunal y un/a juez de Paz; un asesor proveniente de la Contraloría; el Instituto de Estudios Judiciales; la Dirección de Estadística e invitados especiales.

En el Acuerdo Plenario 35-40/2007 en referencia al Comité se establece que: “se trata de una comisión honoraria que de ninguna manera implica que algunos de sus integrantes dejen de prestar el servicio a que se encuentran afecto por su función en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal o en este Órgano Colegiado [...]”.

En la siguiente tabla se observan las atribuciones del Pleno y las facultades del Comité:

**Cuadro 4**

<b>Pleno del Consejo de la Judicatura</b>	<b>Comité de Equidad de Género</b>
<p>I. Emitir todas aquellas disposiciones de observancia general al interior del Tribunal y del Consejo que se requieran para el cumplimiento de la Ley, Ley de Igualdad y Ley de Discriminación, así como del presente Acuerdo;</p>	<p>5.1 La elaboración, impulso y en su caso ejecución y supervisión de las políticas y lineamientos en materia de equidad de género en el Tribunal y el Consejo, verificando se ajuste a las leyes y al Acuerdo;</p>
<p>II. Autorizar y modificar, cuando lo considere conducente, los criterios a que se refiere el artículo 2, del presente Acuerdo;</p>	<p>5.2. Formular y promover políticas en materia de equidad de género, de igualdad de oportunidades y de trato, a favor de las personas que establezcan algún tipo de relación con el Tribunal o el Consejo;</p>
<p>III. Vigilar el cumplimiento de la Ley, Ley de Igualdad y Ley de Discriminación, por parte de los servidores públicos del Tribunal Superior de Justicia y del Consejo, ambos del Distrito Federal y, en caso de incumplimiento, se instauren los procedimientos disciplinarios correspondientes.</p>	<p>5.3. Evaluar las necesidades de capacitación de los servidores públicos del Tribunal y del Consejo, en materia de equidad de género para plantearlas posteriormente al Pleno;</p>
<p>IV. Aprobar el informe semestral que presente el Comité respecto de las actividades realizadas, verificando que efectivamente se encuentre garantizada la Equidad de Género;</p>	<p>5.4. Diseñar estrategias e instrumentos, así como promover programas, y acciones para la institucionalización de la equidad de género, atendiendo a los criterios establecidos en las Leyes de la materia y en el presente Acuerdo:</p>
<p>V. Aprobar el informe anual de las actividades desarrolladas por el Comité.</p>	<p>5.5. Supervisar la aplicación por parte de las Dependencias, Órganos Jurisdiccionales, Áreas</p>

<p>VI. Dictar lineamientos para promover la capacitación de los servidores públicos en materia de equidad de género;</p> <p>VII. Interpretar las disposiciones del presente Acuerdo _____ [sic], y las que se deriven del mismo;</p> <p>VIII. Aprobar el nombramiento de los integrantes del Comité, así como los suplentes de éstos; y</p> <p>IX. Las demás que le confiera las leyes, el Acuerdo _____ [sic] y las que deriven del mismo.</p>	<p>Administrativas y de apoyo Judicial, de los criterios de la Ley a que se refiere la fracción IX del artículo 2 del presente Acuerdo, el Acuerdo 10-08/2010 de fecha veintitrés de febrero de dos mil diez.</p> <p>5.6. Elaborar y poner a consideración del Pleno, la aprobación de ordenamientos normativos, internos, complementarios que resulten necesarios para la correcta aplicación de las Leyes y del presente Acuerdo, el Acuerdo 10-08/2010 de fecha veintitrés de febrero de dos mil diez.</p> <p>5.7. Proponer y evaluar la ejecución del Programa Anual para prevenir la violencia en contra de las mujeres;</p> <p>5.8. Vigilar el cumplimiento de los Acuerdos que emita el Pleno, en materia de equidad de género del Tribunal y del Consejo;</p> <p>5.9. Proponer al Pleno la creación de áreas de apoyo administrativo que coadyuven al logro del objetivo de la Ley, Ley de Igualdad, Ley de Discriminación, de las demás leyes de la materia y del presente.</p> <p>5.10. Establecer relaciones de cooperación recíprocas con Instituciones Públicas Federales y locales, así como organizaciones sociales privadas especializadas en la materia;</p> <p>5.11. Proponer al Pleno, soluciones en materia de equidad en términos de lo establecido por el artículo _____ [sic] del presente Acuerdo.</p> <p>5.12. Evaluar el perfil de los integrantes del Comité y proponer al Pleno los nombramientos</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>de Titular y Suplente de éstos, con nivel jerárquico mínimo de subdirector de Área;</p> <p>5.13. Informar semestralmente al Pleno, los avances o impacto de las políticas, programas y acciones en materia de equidad de género, con el objetivo de que sean evaluados y se precisen las observaciones que correspondan.</p> <p>5.14. Las demás que se deriven de las Leyes relativas y aplicables, del presente Acuerdo y de las diversas disposiciones que emanen del mismo, con el propósito de garantizar, proteger y promover la equidad de género dentro de la institución.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: *Manual de integración y funcionamiento del Comité de Equidad de Género.*

Respecto del origen del Comité de Equidad de Género, en entrevista en profundidad a un integrante de éste (mujer, Dirección de Orientación Ciudadana y Derechos Humanos) se menciona que esta instancia nació de manera muy incipiente y con un carácter “satélite” dentro de la institución. Fue a partir del interés de algunas funcionarias al interior del Tribunal que se impulsó la creación del Comité, que un primer momento tenía la función de informar y difundir la temática, sin contemplar una estructura establecida para su funcionamiento.

La existencia del Comité resulta favorable para avanzar en la igualdad de género al interior del TSJDF, no obstante, es importante anotar que en la investigación documental y de campo se encontraron evidencias de limitaciones importantes en su incidencia.

En el documento “Antecedentes y experiencias previas en materia de género o a favor de las mujeres en el Tribunal” se señala que “la Institución contará para 2011 con un presupuesto con perspectiva de género y de derechos humanos, ya que fueron consideradas en el POA 2011, las líneas de acción a que se comprometió la Institución en el Programa de Derechos Humanos para el Distrito Federal [...]” (p. 3). Sin embargo, no se encontró evidencia de presupuesto etiquetado para acciones en materia de género. Incluso, personal clave del TSJDF informó que el Comité no dispone de un presupuesto etiquetado, lo cual limita la posibilidad de planear acciones de género.

*“[...] justo a veces lo que llega a pasar es que no tenemos recursos y como institución, por sobre todo, se requieren, entonces uno puede decir ‘no es que queramos esto’. Entonces lo que se trata de hacer es ver qué tenemos y qué se puede sacar con lo que no se requiera recursos”* (entrevista, informante clave del Comité de Equidad de Género).

Asimismo, es importante destacar el nivel de prioridad que la política de género puede tener dentro de los Tribunales en el contexto de transformación del sistema de justicia existente hoy en día. Como señala la persona entrevistada de la Dirección de Orientación Ciudadana, son tantos los temas importantes y tantos los nuevos conocimientos en materia penal, civil y familiar que se han ido incorporando y que ello puede explicar que el tema de género quede rezagado.

*“Vamos un poquito lento, pero nos ha impactado el tema presupuestal, y justo tenemos el tema de la reforma penal, el tema de justicia para adolescentes, el tema de jueces de ejecución, el tema de narco menudeo, entonces se dice ‘¿a qué se le da prioridad?’, o sea, el presidente [del Tribunal] tiene perfectamente claro que sí hay que atender toda esta parte de derechos humanos, de género, pero ahora nos dicen ‘¿a qué se le da prioridad?’”* (entrevista, informante clave del Comité de Equidad de Género).

Lo anterior da cuenta de la forma en que habitualmente ingresa el tema de género a las instituciones, como un enfoque parcial y traducido en un esquema de tema localizado hacia las mujeres y no de manera transversal, lo que dificulta su vinculación general a otras problemáticas.

De este modo, desde el Comité se han impulsado acciones, pero con un carácter aislado y poco sistemático, que dependen más bien del interés de cada dirección y de la autoridad particular. Como señala otra persona entrevistada, en relación a la formación en género en la que ha sido parte: *“son disposiciones que cada dirección... ya sea el Instituto de Estudios Judiciales o la Dirección de Orientación de Derechos Humanos, pues está a su cargo y yo como juez ignoro si ha llegado a todos [...]”*.

Otro de los obstáculos enunciados que afecta la consolidación del mecanismo como a la legitimidad del tema dentro del TSJDf refiere al prejuicio que existe sobre el género vinculado principalmente a acciones que favorezcan a las mujeres: *“Creo que, en general, si tú tocas el tema de género, siempre te van a decir ‘¡Ay!’*, o sea, como que suena muy impactante siempre lo de género... pero es eso, es que en el momento que tú hablas de género, perspectiva de género o

*igualdad de género, siempre te dicen ‘mujeres’; siempre lo asocian a mujeres”* (entrevista, mujer, Dirección de Orientación Ciudadana y Derechos Humanos).

Finalmente, las sobrecargas de trabajo y el escaso personal que maneja el tema también son un obstáculo importante para que se impulsen acciones sostenidas dentro del Tribunal.

De la información analizada, se desprende la escasa institucionalización del mecanismo a favor de establecer una política de igualdad de género transversal al interior del TSJDF que no solo consolide la formación y conocimiento de un grupo de funcionarios que trabajen en el tema, sino que también constituya acciones concretas que se desprendan de las necesidades que existen en el Tribunal en esta materia.

### 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 diversos documentos de planeación.

El TSJDF dispone de una planeación de mediano plazo: el Plan Institucional 2008-2011. En el documento se asientan su misión, visión y valores. Sin embargo, como se observa a continuación, no incorporan a la igualdad de mujeres y hombres como principio, valor y objetivo del Tribunal. Las líneas y programas estratégicos definidos en el Plan tampoco contemplan la igualdad de género en ninguna de sus dimensiones.

“Misión: Contribuir al fortalecimiento de la paz social a través de un sistema de administración e impartición de justicia, pronta, expedita, gratuita, completa, imparcial, transparente y confiable, que garantice el estado de derecho.

“Visión: Que sea una institución con plena autonomía, ampliamente confiable y reconocida por su nivel de excelencia en la administración e impartición de justicia y de orgullo para sus integrantes y la comunidad.

“Valores: justicia, prudencia, templanza, excelencia, profesionalismos, lealtad, imparcialidad, dignidad, honradez y humildad” (Plan Institucional 2008-2011).

En los Programas Internos de Trabajo 2008, 2009 y 2010 tampoco se mencionan objetivos relacionados con temas de género.

### Políticas y acciones para la igualdad de género

De acuerdo con los documentos analizados, no se han contemplado estrategias, proyectos o acciones específicas para la igualdad de género como parte de la planeación institucional y tampoco se identificó presupuesto etiquetado para acciones de género e igualdad entre mujeres y hombres.

No obstante, en los informes de labores correspondientes a los años 2008, 2009 y 2010 se reportan diversas acciones relacionadas con la temática de análisis:

**Cuadro 5**

<b>Acciones en materia de género reportadas en los informes de labores 2008, 2009 y 2010</b>
<p>Primer Informe de labores (2008):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del Comité de Equidad de Género del Tribunal Superior de Justicia y del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, con el propósito de atender las quejas que surjan con motivo y razón de género.</li> <li>• Asistencia a talleres de género impartidos por el Instituto Nacional de las Mujeres del Distrito Federal.</li> <li>• Divulgación de la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.</li> <li>• La Dirección de Consignaciones Penales, en correspondencia con la Ley de Acceso a una Vida Libre de Violencia incorporó el servicio de atención a llamadas telefónicas, las 24 horas, los 365 días del año, cuyo propósito es enlazar oportunamente a las ciudadanas.</li> </ul>
<p>Segundo Informe de labores (2009):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección de Orientación Ciudadana y Derechos Humanos llevó a cabo la “Semana de la Mujer” con la finalidad de proporcionar a las servidoras públicas de la Institución, información relacionada con sus derechos y conferencias temáticas, con los siguientes temas: VIH sida; normatividad, interpretaciones y jurisprudencia internacional sobre los derechos de las mujeres; reflexiones y comentarios a la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y su reglamento; cáncer de mama y cervicouterino; consideraciones en torno al género y nutrición y maternidad, entre otros.</li> <li>• Se capacitó a jueces de diferentes materias, con el objetivo de que las sentencias se dicten con perspectiva de género y derechos humanos, lo que fue coordinado por el Instituto de Estudios Judiciales, conjuntamente con el Instituto de las Mujeres del Distrito Federal.</li> </ul>
<p>Tercer Informe de labores (2010):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La institución contará para el año 2011 con un presupuesto con perspectiva de género y de derechos humanos, ya que fueron consideradas en el Programa Operativo Anual, (POA) las líneas de acción a las que se comprometió la Institución en el Programa de Derechos Humanos para el Distrito Federal.</li> <li>• El Comité de Equidad de Género instruyó al director de Consignaciones Penales de la Institución, a efecto de que rindiera un informe semanal de las llamadas recibidas y canalizadas con motivo de la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Distrito Federal, que se hace llegar a la Dirección de Orientación Ciudadana y Derechos Humanos, en su carácter de Secretaría Técnica</li> </ul>



del Comité de Mérito, encargándose de recabar y sistematizar la información sobre el seguimiento dado a tales llamadas.

- Se trabaja con el Instituto de las Mujeres del Distrito Federal en la construcción de indicadores de género en materia de procuración e impartición de justicia.
- En colaboración con el Instituto de las Mujeres del Distrito Federal, se tiene el proyecto para impartir talleres a las y los jueces familiares y penales, a fin de proporcionarles herramientas teóricas prácticas que les permitan la correcta interpretación y aplicación de las normas contenidas en la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia [...].

Adicionalmente, en el documento “Antecedentes y experiencias previas en materia de género a favor de las mujeres en el Tribunal”, se reporta que “la Dirección de Estadística del TSJDF realizó un diagnóstico sobre la aplicación de medidas de protección señaladas en la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Distrito Federal, cuyo fin consistió en contar con información estadística relevante que permitiera conocer la manera en que los jueces y juezas en materia penal, familiar y civil otorgan las medidas de protección para las mujeres víctimas de violencia. Para realizar el diagnóstico se aplicó un cuestionario a jueces penales y familiares. Los datos obtenidos señalan que al menos 80% de los jueces familiares y/o penales otorgan medidas de protección con base en la citada Ley”. No obstante, el diagnóstico no fue del conocimiento de este equipo investigador.

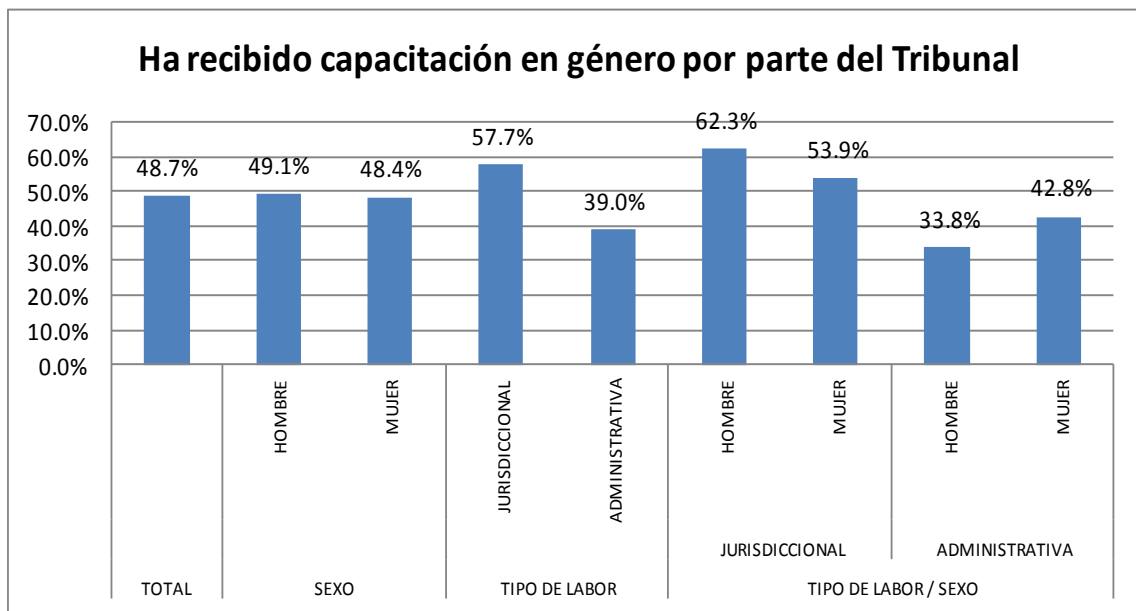
Respecto a la capacitación en materia de género en la impartición de justicia, se encontró que se impulsaron procesos de capacitación en los años 2008 y 2009. Específicamente, en el año 2008 se desarrollaron 208 cursos de justicia con equidad de género, mientras que en 2009 se realizaron 46 (TSJDF, 2010). De acuerdo con la información disponible, una parte importante de estos cursos se dirigieron a los temas de violencia contra las mujeres, medidas de protección e impartición de justicia con perspectiva de género.

Los resultados de la encuesta muestran que, favorablemente, 48.7% del personal que labora en el TSJDF ha recibido capacitación en materia de género por parte del Tribunal. Es notable que quienes realizan labores jurisdiccionales se han capacitado más en género que quienes pertenecen al ámbito administrativo (57.7% frente a 39%), lo cual se explica porque la capacitación en la materia ha estado centrada en los procesos de impartición de justicia.

En cuanto al sexo, es importante señalar que aunque en términos generales no se encontraron diferencias significativas, los datos desagregados por tipo de labor muestran que los hombres de labor jurisdiccional han participado más en procesos de capacitación que las mujeres; mientras

que en el ámbito administrativo se registró una diferencia de 9 puntos porcentuales a favor de las mujeres.

**Gráfica 3**

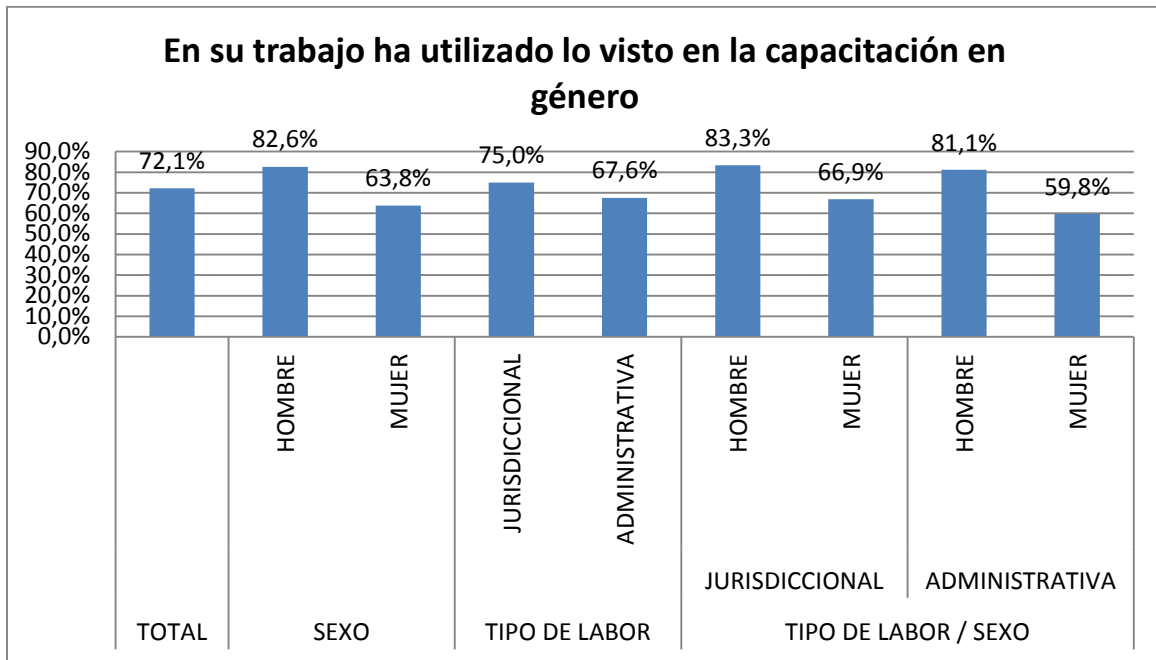


Respecto a la utilidad de las capacitaciones en materia de género, se encontró que un alto porcentaje de personal capacitado (72.1%) refirió que incorporó lo aprendido en su trabajo cotidiano.

Los hombres señalan esto en mayor medida (82.6%), de manera que las mujeres quedan con alrededor de 19 puntos porcentuales debajo (63.8%). Al analizar los resultados por tipo de labor, se tiene que en el ámbito jurisdiccional se incorpora en mayor medida (75%) que en el ámbito administrativo (67.6%).

En síntesis, se destaca que tanto en el ámbito jurisdiccional como en el administrativo los hombres señalan incorporar en mayor medida lo aprendido en las capacitaciones que las mujeres. No obstante, en todos los casos se observa que una proporción significativa del personal capacitado utiliza lo visto en capacitaciones de género.

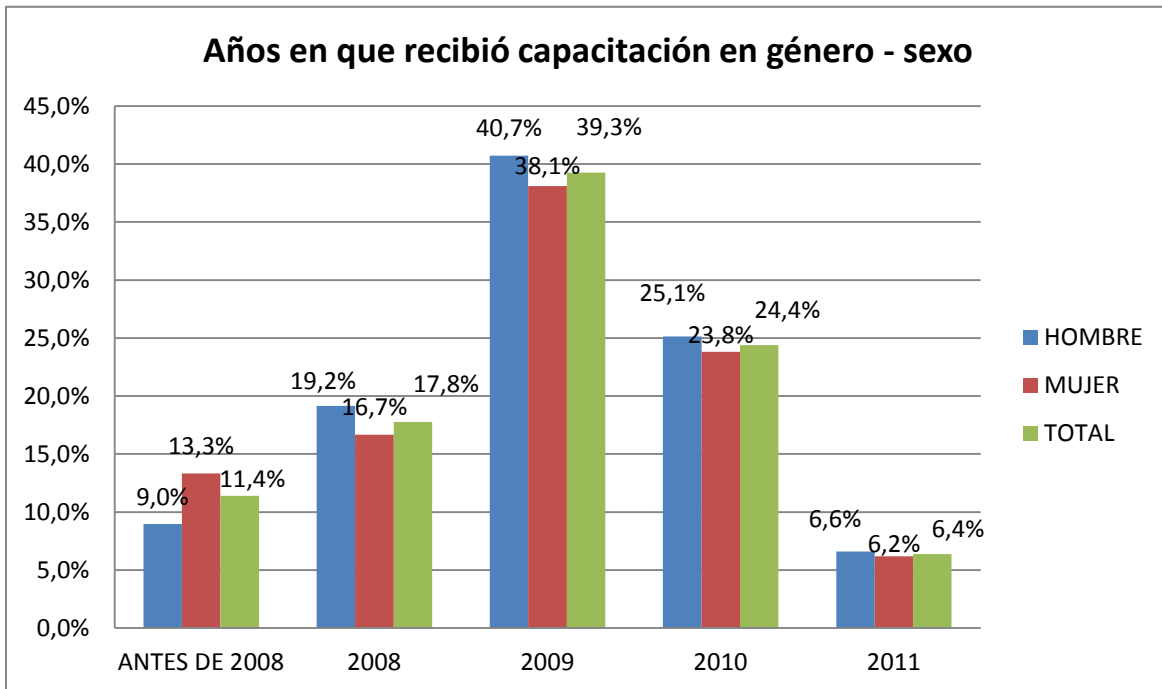
Gráfica 4



Los resultados de la encuesta indican que los procesos de capacitación tuvieron una mayor cobertura durante 2008 y 2009, pues más de la mitad del personal capacitado tomó los cursos en esos años; mientras que una proporción significativa (24.4%) indicó que fue capacitado en 2010.

Es de relevar que en el marco de las entrevistas realizadas, se señaló que al no contar con recursos para desarrollar acciones en materia de género se ha solicitado el apoyo de organizaciones internacionales, como el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) o la colaboración de especialistas que asisten de manera gratuita como ponentes: *“Hablamos con los ponentes y les decimos ‘oiga, ¿puede darnos la clase y de forma gratuita?’.* La verdad todos siempre han colaborado con el tema, nos hemos apoyado mucho con el Alto comisionado” (mujer, entrevista, Dirección de Orientación Ciudadana y Derechos Humanos).

Gráfica 5



Finalmente, en lo que toca a la coordinación con otras organizaciones, el Tribunal refiere que se ha coordinado con el Instituto de las Mujeres del Distrito Federal, sobre todo para la capacitación a jueces y magistrados, específicamente con los temas de violencia y las medidas de protección. También ha participado en los diplomados impartidos por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso) en materia de acceso a la justicia desde la perspectiva de género, así como ha consolidado de su participación en la Comisión Interinstitucional de Género en el Distrito Federal.

En resumen, actualmente la política institucional del TSJDF no ha incorporado de manera central los principios y objetivos de igualdad de género. Los documentos de planeación no definen acciones en materia de género y aunque existen dos organismos (el Pleno y el Comité) encargados del seguimiento e impulso a los temas de género en el Tribunal, éstos no disponen de presupuesto específico para impulsar un proceso de transversalización de la perspectiva de género en las labores internas. Lo anterior ha implicado que las acciones de género que se realizan en el Tribunal tengan un carácter aislado y dependan de la voluntad de los servidores. Aunque es relevante señalar que de manera positiva se han emprendido importantes procesos de capacitación en temas relevantes para la impartición de justicia con perspectiva de género.

Por otra parte, resulta conveniente comentar que no se identificaron acciones dirigidas a incorporar la perspectiva de género en la cultura organizacional del Tribunal, aun cuando el marco legal del Distrito Federal contiene mandatos específicos en este sentido.

Con base en la información antes descrita, se concluye que las acciones a favor de la igualdad de género dentro del TSJDF están en una etapa inicial de integración, por lo que aún no existe una política institucional anclada en la dinámica interna de la organización. Por su parte, el Comité de Género todavía no se consolida como el área responsable de transversalizar la perspectiva de género dentro del Tribunal. Se han desarrollado acciones en un sentido de diáspora, sin un proceso de seguimiento y evaluación (salvo en el caso de la línea telefónica para víctimas de violencia), aunque, de manera favorable se puede resaltar que los objetivos de la perspectiva de género no son ajenos al conocimiento y preocupación de las autoridades.

## 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 las relaciones y condiciones de género al interior de la organización.

Cabe aclarar que aun cuando los mandatos, expresiones y relaciones de género forman parte del día a día de la organización, estos elementos no son identificables de manera directa dado el poder que ejerce su naturalización. Por ello, este apartado se construye con base en el análisis de las creencias y expectativas de las personas que la integran, al asumir que son los aspectos que reflejan aquello que se considera como lo deseable o “normal” dentro de la organización. Los valores de la organización, derivados en principios y creencias, subyacen a la práctica y determinan lo que se considera importante y deseable, así como lo que está devaluado en ella.

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

La premisa de la cual parte el análisis sobre género y organizaciones es señalar que toda organización está implicada en el establecimiento y reproducción de las relaciones de género, y 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, al recrearlo y darle lugar a nuevas formas de expresión y relación.

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

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

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

Un conjunto de leyes, complementado con algunas normas internas, establecen a la organización una estructura que ordena el proceso de interpretación de la ley a través de órganos

jurisdiccionales: juzgados y salas, encabezados por jueces y juezas, así como por magistrados y magistradas, respectivamente. Son ellos y ellas quienes en su juzgado o sala coordinan y dirigen a un cuerpo especializado de servidoras y servidores públicos investidos por ley de atribuciones para apoyar la instauración de la realidad jurídica que derivan de sus fallos.

En el ámbito interno de la organización también se observan implicaciones de esta forma legal, que en tal sentido se constituye en una característica central en la estructura y funcionamiento de los tribunales. Así, se configura la existencia de dos ámbitos de gestión, bien delimitados pero en continua interacción, dada por el tipo de participación en el cumplimiento del 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.

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 Superior de Justicia del Distrito Federal (TSJDF) constituye una organización de carácter eminentemente burocrático. Y como organización propia del Estado moderno en el sentido weberiano (Max Weber, 1993) se caracteriza por:

- La descripción de funciones sustentadas en reglas y procedimientos formales que facilitan el tratamiento homogéneo de diversas situaciones particulares.
- La delimitación de esferas de competencia sobre funciones de autoridad, funciones prácticas y los medios para cumplir dichas funciones.
- La jerarquía 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 procesos y toma de decisiones sancionadas por órganos de autoridad formales.
- El mantenimiento de las relaciones y asuntos personales “al margen” de las decisiones organizacionales, apelando siempre a la racionalidad en la toma de decisiones.

El trabajo realizado en campo permitió ubicar características que hacen suponer que este modelo burocrático coexiste con ciertos rasgos del modelo definido como “clan”, de acuerdo con la tipología de Font Playán, et ál. (en Epadeq, 2011: 44), mismo que se caracteriza por el predominio de la lealtad y el compromiso personal y grupal. Como se describe en el marco conceptual, en los modelos de gestión tipo clan, la cultura de la organización es transmitida principalmente por sus integrantes más antiguos, quienes se encargan de informar a los nuevos miembros de la forma habitual de hacer las cosas, en relación a los permisos, relaciones entre pares, posibilidad de ascensos, jornadas extendidas de trabajo, entre otras.

Por otro lado, de acuerdo con Vargas Hernández (2007), la relación de poder dentro del Tribunal como organización puede ser descrita en función del tipo de dependencia de las personas subordinadas respecto de sus superiores y la forma en la que se toman las decisiones relevantes. En este sentido, de la información obtenida de los grupos focales, así como de las entrevistas en profundidad y de las respuestas a la encuesta, se identificaron al interior características propias de una “cultura de roles” (Vargas Hernández, 2007), lo cual es congruente con la prevalencia de un modelo de gestión burocrático. En este tipo de cultura hay una preocupación por el orden y la racionalidad en los procedimientos. Las organizaciones guiadas por la misma han desarrollado un conjunto de reglas que permiten procesos estandarizados en algunos aspectos como el reclutamiento, la selección, capacitación o ascensos del personal.

Sin embargo, también se identifican elementos que permiten inferir que la cultura de roles coexiste con una orientación hacia una “cultura de poder”, en la cual ciertos cambios o decisiones dependen de la voluntad de un pequeño grupo de funcionarios que están en la estructura superior de la jerarquía en el Tribunal, quienes manejan un estilo vertical, con rasgos autoritarios y tienen gran peso en las orientaciones institucionales.

De la opinión de las y los participantes de los grupos se puede derivar que el modelo de gestión del Tribunal está integrado por aspectos no formales que tienden a permanecer constantes y que se expresan en la forma tradicional de hacer las cosas, de manera tal que influye en las actitudes, creencias y comportamientos de quienes forman parte de la organización y en la reproducción de su naturaleza de género jerarquizada. En este sentido, se destaca la influencia del modelo de gestión en el ideal de trabajador como modelo a seguir y que impacta en la forma de valorar el



desempeño laboral; los mecanismos de ingreso, permanencia y ascensos, el funcionamiento de la carrera judicial y la separación de esferas pública y privada en la vida de las personas, entre otros.

En el desarrollo de los grupos focales emergieron como rasgos centrales del perfil de trabajador ideal la confianza, la lealtad y quedarse más tiempo de lo establecido en el trabajo. Esta información obtenida coincide con aquella que emerge de la aplicación de la encuesta. La parte del cuestionario relevante para este tema es la pregunta relativa a los aspectos que más se premian o reconocen en su área, la cual permite una mayor aproximación al perfil prevalente de trabajador ideal en el Tribunal que se desprende del modelo de gestión.

Respecto, el aspecto mencionado con más frecuencia es el obtener buenos resultados, seguido por cumplir siempre con el horario, demostrar lealtad hacia su superior y dedicarle todo el tiempo al trabajo. Cabe destacar que existe una diferencia importante en el orden de jerarquía que otorga el personal jurisdiccional y el administrativo. Aunque en ambos obtener buenos resultados está señalado en primer lugar, en el caso del ámbito jurisdiccional se menciona en segundo lugar la lealtad al jefe/a y en tercero cumplir siempre con el horario; mientras que en el ámbito administrativo, cumplir siempre con el horario está en segundo lugar y dedicarle todo el tiempo al trabajo en el tercero.

**Tabla 3**

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

En este sentido, la lealtad, sobre todo en el ámbito jurisdiccional, es ampliamente valorada por sus superiores. De acuerdo con la información captada en los grupos focales esta lealtad se muestra al tener siempre disposición para absorber responsabilidades laborales adicionales, aunque no necesariamente correspondan con sus obligaciones. Asimismo, refieren que usualmente las personas que mejor desempeñan su trabajo son depositarias de mayores cargas de trabajo.

Esto tiene efectos negativos, principalmente para las mujeres, quienes socialmente son las principales responsables del cuidado familiar, por lo que no disponen de todo el tiempo necesario para dedicarlo a permanecer en el Tribunal.

*“Los jefes, de plano, no asimilan esa situación de la responsabilidad fuera del Tribunal, y solamente quieren tener a la persona dentro del Tribunal, como decía el compañero, hasta morir, y si no lo haces eres un mal elemento, aunque tengas mucha inteligencia y mucha preparación laboral y de estudios. Si tú no te quedas, si tú no cooperas, eres un mal elemento”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

La absoluta disposición de tiempo opera incluso en casos injustificados, a los que denominan como “capricho” de la autoridad: *“[...] nuestro trabajo, particularmente hablando, es un trabajo de confianza; entonces en esa confianza estriba nuestro desempeño. Si el magistrado dice ‘¿Sabes qué? te necesito hasta las tres de la tarde porque quiero que te quedes’; pues ¿qué hacemos? [...] porque el magistrado por alguna razón nos pide, a lo mejor hasta por un capricho, aunque casi no es el caso, pudiera darse; nosotros tenemos que estar ahí porque es parte de la confianza que nosotros le tenemos que brindar al magistrado, saber ellos que podemos estar ahí cuando nos necesite”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

*“Al ser personal de confianza tenemos que hacer sentir que el magistrado puede confiar en nosotros, se es proyectista los 365 días del año”* (hombre, grupo focal, proyectista).

Ante este ideal de trabajador, de manera general, las mujeres con hijos se sienten en *desventaja* profesional en relación con sus compañeros y compañeras; así como se sienten culpables de no poder pasar más tiempo con sus hijos e hijas. La suma de estos factores les genera estrés, inconformidad, percepción de falta de incentivos, de desigualdad y discriminación dentro de la organización:

*“[...] simplemente ahorita le comentaba yo a la abogada, ahorita tengo 22 aprensiones que atender; bueno, vine porque me mandaron llamar, pero sobre todo por la carga tan grande de trabajo que tenemos; yo considero también que depende mucho de los jefes. A mí se me complica bastante, porque primero soy mujer; creo que cuando tenemos hijos los magistrados, bueno, en mi caso sí son especiales para los permisos; y sobre todo para mí que soy secretaria de Acuerdos ¡es terrible!, la verdad”* (grupo focal, mujer, secretaria de Acuerdos).

Un aspecto importante que emerge en el discurso de las personas que participaron en los grupos focales es la presencia de la discrecionalidad como práctica común en la organización interna del Tribunal, la cual es resultado de los rasgos de clan y cultura de poder que se muestran en el modelo de gestión. Esta discrecionalidad se expresa y repercute en diversas situaciones. Un ejemplo de ello está en relación con las posibilidades de ascender a partir de la carrera judicial, en la cual, sobre todo los grupos de varones del ámbito jurisdiccional, manifiestan su poca confianza en dicho proceso. Reconocen que sí existe la posibilidad de formarse, sin embargo, eso no asegura la posibilidad de ascenso. En su opinión, lo que cuenta en el Tribunal es la decisión de la autoridad.

Cuando llega un nuevo magistrado el personal de confianza sabe que es susceptible de despidos, sin embargo, incluso quienes entran a ocupar las plazas en calidad de “recomendados” deben ganarse la confianza del magistrado/a, sobre todo por lo relevante que es la firma de sentencias:

*“[...] ese magistrado puede llegar y decir ‘yo traigo a mi gente; tengo a cuatro proyectistas’, precisamente porque somos de confianza”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

En este sentido, el personal muestra actitudes ambivalentes ante las decisiones de la autoridad. Manifiestan inconformidades en torno a la inexistencia de una normatividad que regule los criterios que rigen sus horarios en la práctica y la posibilidad de ser removidos de sus cargos muy fácilmente por disposición de la autoridad, aunque formen parte de la carrera judicial. Al mismo tiempo que emerge en algunos casos una actitud de obediencia a partir de una interpretación desde la valoración que se hace del trabajador/a ideal para la organización: aquel que asume las condiciones del trabajo y está en plena disposición para responder a las demandas de tiempo de la autoridad. Existe la percepción de que el empleado/a que cumple con estas exigencias no tiene problemas, aunque esto signifique una ventaja para los varones por no tener el peso de la familia y su cuidado.

En este marco, para desenvolverse satisfactoriamente, mantenerse en la institución o ser candidato/a a un ascenso, se develan una serie de factores tácitos que deben ser satisfechos. En primer lugar, es importante contar con una figura de respaldo que proporcione apoyo en caso de un eventual conflicto con alguna autoridad: *“aquí es, como se comentaba, no irse con los pies, sino con la cabeza; es buscar a alguien que esté más arriba, que te apoye, que te dé seguridad, que te*

*diga ‘sabes, que yo te apoyo, no te preocupes’, eso es lo que realmente vale aquí” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).*

Dicho respaldo también es fundamental en el caso de que se presente la oportunidad de postularse como potencial candidato/a a un puesto vacante, sobre todo en las áreas administrativas, donde no existe un servicio civil de carrera: *“Yo le dije a mi titular ‘bueno, señor, dígame qué tengo que hacer, presentar exámenes, o sea, hago todo lo que tenga que hacer para poder subir’, pero prefirió traer una persona amiga de él. ‘Es que ya está ocupada’ —dijo— ‘¡Oiga, señor! Con todo respeto, pero pos [sic] deme la oportunidad’. Inclusive esto es muy dado [...]” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).*

Otros aspectos que se desprenden de la discrecionalidad y cultura de poder que se muestra en el Tribunal es la relevancia que se otorga a quedar bien con el jefe/a, sobre todo al que encarna el juez/a o magistrado/a. En opinión de las y los participantes en los grupos focales, esta actitud favorece al trabajador/a que lo hace, independientemente de la calidad de su desempeño profesional, lo cual revela la importancia de la discrecionalidad y del culto a la figura de autoridad, encarnada sobre todo en las y los jueces y magistrados:

*“[...] a mí en lo particular me ha tocado eso, constantemente hay que estarlo alabando, hay que estarlo [...] y si no... tu trabajo no es bueno, aunque tus resultados sean óptimos, aunque te quedes más tiempo, si no se le da ese trato, bueno no se te toma en cuenta. Regularmente la gente que lo hace, tiene preferencias [...]” (mujer, grupo focal, directiva administrativa).*

*“[...] con todo respeto, aquí son como “semi-dioses” y yo creo que de ahí, como dice la compañera, yo creo que hay que alabarlos, darles un trato preferencial, si les dices o no ‘su señoría’ [...] la relación con tu jefe tiene que ser casi, casi así de ‘te tiendes al piso’ y lo agarras y... entonces eres mejor [...]” (mujer, grupo focal, directiva administrativa).*

Este modelo de gestión organizacional en el Tribunal exige a las mujeres invisibilizar sus responsabilidades de atención familiar, sobre todo en el caso de las que son madres, pues solo así están en posibilidad de atender las exigencias del trabajador/a ideal.

Por otra parte, en un contexto donde los vínculos personales son estratégicos para desenvolverse exitosamente en el Tribunal, las mujeres encuentran mayores dificultades para hacerse presentes

en espacios no laborales en los cuales se estrechan esos vínculos. Ello debido en parte a sus responsabilidades familiares y también a los propios patrones de socialización masculinos y femeninos:

*“Entonces, al principio era de que los viernes se iban a comer y pues a ‘conbeber’, entonces yo fui una vez y no me gustó, no me gustó el ambiente, no me sentía bien, porque aparte tengo una niña, entonces era como así: ‘yo ya me voy porque mi hija me espera’ ¿no?, y pues todos los demás no tenían hijos, entonces eso como que fue, lo que me empezó a a tirar, como que ya no entrabas a mi onda. Ya después los mismos compañeros me decían ‘es que, sabes qué, aquí, o sea, si no entras con ella, no vas a crecer’”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

Así definido, el modelo de gestión de la organización tiene efectos diferenciados según el género de sus integrantes. Para las mujeres que son parte del personal jurisdiccional y administrativo del Tribunal existen varios elementos conflictivos en torno a la posibilidad de conjugar su vida personal y familiar con el tiempo destinado a laborar en el Tribunal: es escaso el tiempo que tienen para dar atención sus hijos/as, para profesionalizarse y así poder ascender en su desarrollo profesional, sin mencionar que frecuentemente se puede presentar la necesidad de llevar el trabajo al espacio doméstico, dada su extensión. Estas circunstancias colocan a las mujeres en una condición de mayor desigualdad.

### Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones

Como se señaló en el apartado anterior, la relaciones de poder dentro de las organizaciones pueden ser descritas en función del tipo de dependencia de las personas subordinadas respecto a sus superiores, la forma en que se toman las decisiones y el tipo de liderazgo que prevalece (Vargas Hernández, 2007).

En relación con el liderazgo, se reconoce que en las organizaciones existe un patrón de género que resalta ciertas expresiones simbólicas de dominio masculino y que se constituye en el modelo de las figuras de autoridad y poder. En este sentido, la valoración de estilos de liderazgos en el ámbito laboral se erige de acuerdo con el sistema de privilegios, que tiene como referente el modelo de masculinidad tradicional. Desde una perspectiva de género, se cuestionan los papeles diferenciales asignados a hombres y mujeres que reafirman la separación de las esferas pública y privada. Evidenciar estos sesgos, supone generar un nuevo compromiso por parte de las organizaciones

encaminado a fomentar un nuevo modelo de sociedad más igualitaria y equitativa para hombres y mujeres.

En torno a este tema, en los grupos focales, así como en las entrevistas en profundidad existe acuerdo en señalar que es difícil generalizar sobre las características que describen los estilos de liderazgo que se manifiestan en el Tribunal; sin embargo, tanto los grupos de mujeres como de varones al referirse a sus superiores jerárquicos expresan que en la dinámica laboral predomina un estilo *autoritario* en la forma de ejercer el poder; *jerárquico* en su estructura organizacional y *discrecional* en la toma de decisiones (en cuestiones como permisos, ascensos, sueldos, etcétera).

*“[...] del lado del órgano administrativo también hay directivos que están bien zafados, pero yo creo que la incidencia no es tanta como en un jurisdiccional, de verdad... pues es gente... que no tienen respeto por nada, digo, desde dar un buenos días, hasta mentársela porque el chofer no estuvo en el minuto y segundo adecuado para recogerlo [...]”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“[...] y luego le digo ‘es que no me quiero ir a las carreras, tengo que ir por mi hija a la escuela’, y me dice ‘pues sí, pero ese es un asunto personal, no es laboral’”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

No obstante, también se reconoce que hay excepciones que se relacionan con cierto estilo de personalidades del superior basado en la consideración y el respeto, aspecto que es ampliamente valorado por las y los trabajadores, sobre todo por las mujeres, ya que significa poder contar con el apoyo en caso necesario de permisos para el cuidado de las y los hijos.

Tanto el personal jurisdiccional como el administrativo coinciden en que el problema radica en que no existe un documento que regule las relaciones laborales o establezca límites o códigos de convivencia entre los distintos niveles jerárquicos. Sin embargo, destaca que el personal administrativo considera que incluso en el caso hipotético de contar con un documento diseñado para tal fin (además del Código de Ética o la Ley Orgánica), prevalecería el criterio y estilo personal del jefe o jefa sobre el mismo: *“porque puede haber mil manuales, pero no los ponen en práctica”, “así es, no los llevan a cabo”, “la verdad, no los ponen en práctica”* (mujeres, grupo focal, administrativas operativas).

Ahora bien, pese a la explícita consideración por parte de la mayoría del personal que participó en los grupos focales, de que el estilo de liderazgo prevalente en el Tribunal es neutral al género, constantemente las opiniones de las personas están permeadas por valoraciones y estereotipos de género. En el caso de los varones, algunos abiertamente señalan que prefieren el liderazgo que ejerce el sexo masculino, manifiestan una apreciación colectiva en relación a que las jefas son más exigentes y organizadas, pero en algunos casos consideran que prefieren trabajar con un hombre ya que *“las mujeres son más duras [...] menos flexibles para dar permisos”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

La interpretación que se construye hace referencia a estereotipos de género que condicionan el ejercicio de la autoridad diferencial en hombres y mujeres, esperando de ellas más exigencia: *“las mujeres tienen que darse a respetar más que un hombre, por eso tienen que ser más estrictas, más duras, tienen que mostrar su autoridad”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional). En tal sentido, se espera que las mujeres se masculinicen para poder ejercer un liderazgo que concite legitimidad dentro de la organización.

En efecto, en el caso de las mujeres en el poder, los varones opinan que ellas deben legitimarse ante sus subordinados y lo hacen al adoptar actitudes autoritarias; es decir, implícitamente refieren que una mujer en el poder tiene que mimetizarse y adoptar formas de liderazgo que son vinculadas a “lo masculino” para ganarse el respeto de sus subalternos, tanto varones como mujeres.

Esta misma idea en torno a las mujeres en el poder la expresan implícitamente tanto varones como mujeres, cuando hacen referencia a que en el Tribunal ellas tienen que actuar como “profesionistas y no como madres”, ya que dentro de la cultura organizacional la condición de “ser madre” es asimilada por el personal femenino y masculino como una debilidad y un obstáculo que merma las capacidades profesionales de las mujeres.

*“[...] a mí se me quedó muy grabado algo que alguna vez escuché de mi jefe; que no me lo dijo directamente, pero lo escuché [...] en el sentido de que precisamente en relación al día de las madres dijo que ‘aquí somos profesionistas y no mamás’. Entonces en ese sentido como que estaba en contra de que las mamás tomáramos el día...; y desde esa fecha no lo tomo; tiene como un año”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Por otra parte, quien ejerce la figura de líder tiene la posibilidad de designar puestos o remover a gente de sus puestos; en el caso del personal de labor jurisdiccional se asume que los magistrados o jueces tienen la facultad de conformar su propio equipo de trabajo, al integrar o remover al personal según lo decida:

*“Yo creo que los jefes, es así como se maneja la mayoría, ¿no? Llega un magistrado y por lo regular trae a su equipo de gente, entonces ésta, la que ya está, pues la empiezan a cambiar o a permutar”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

Debido a lo anterior, dentro de la dinámica laboral de este grupo es importante ganar la confianza de los magistrados o jueces nuevos, ya que de lo contrario corren el riesgo de perder su trabajo. En este sentido, su permanencia en el trabajo depende de la voluntad del jefe más que de sus cualidades, capacidades o méritos profesionales, y la figura de la autoridad y su liderazgo se centra de manera sustancial en la posibilidad de tener el poder de remover al personal. Con ello se infiere que el personal ha internalizado estructuras de poder verticales en donde la autoridad decide de manera discrecional.

En relación con el personal jurisdiccional, un aspecto importante que es compartido en la valoración de los estilos de liderazgo lo constituye la legitimidad que las y los trabajadores del Tribunal otorgan al desarrollo de una carrera profesional dentro de la institución, lo que no es sinónimo de cumplimiento de la carrera judicial. Es decir, existe el reconocimiento de la figura del juez en la medida en que haya seguido la carrera judicial, pero para ellos y ellas constituye una autoridad legítima aquel o aquella que ha llegado al puesto de autoridad después de ascender “desde abajo” todos los puestos del ámbito jurisdiccional; independientemente del estilo de liderazgo que ejerza. En este sentido, el problema surge cuando vienen de “afuera” y son “designados”: consideran que ese tipo de perfil de jefe/a suele ser más autoritario y por ello es menos aceptado por los integrantes de la organización que quienes se formaron en la institución, ya que desde su perspectiva *“son más sensibles con el personal”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional). Por ello mismo, gozan de buena reputación, a diferencia de quienes son impuestos por sus jefes/as, pues *“si tienen carrera judicial han padecido las condiciones propias de cada puesto que han ocupado y eso los hace más humanos”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).



El liderazgo autoritario también se refleja en la normatividad interna, al no existir un mecanismo de inconformidad que sea reconocido por el personal; es decir, que los roles de poder son considerados inamovibles, incluso en casos en que se incurra en faltas a los derechos laborales. Como ya fue señalado dentro de la institución, ni varones ni mujeres consideran la posibilidad de cuestionar las decisiones de la autoridad, mucho menos quejarse, porque eso sería motivo de despido.

En este sentido, una inquietud expresada por parte del personal jurisdiccional refiere la imposibilidad de evaluar a los jefes y jefas. Si bien existe una evaluación formal establecida, ésta se limita principalmente a contabilizar el número de sentencias que se llevan a cabo en un año, pero en lo sustantivo no existe ninguna forma de recompensar el buen desempeño del personal.

Asimismo, tanto el personal administrativo como el jurisdiccional advierten que no existe un lugar en el Tribunal donde puedan externar algunas inconformidades relativas a la distribución inequitativa de las cargas de trabajo y *“si no están de acuerdo con ellas, simplemente son despedidos”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

*“Entonces realmente eso no funciona [quejarse], eso es así como que está bien, ‘ya no des lata y yo te voy a cambiar’ [...] y entre ellos se hablan ‘sabes qué, esta persona se quejó de ti así, así, y así’, eso es lo que hacen”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

En general, el personal jurisdiccional reconoce que cada autoridad tiene su propia forma de ejercer liderazgo en el trabajo, la cual se impone como el patrón a seguir durante el periodo que éste ocupe el cargo, ya que constantemente son cambiados de sede. Cuando los titulares de las salas o juzgados son rotados, las secretarías/os de Acuerdo o proyectistas deben tener una gran facilidad de adaptación al estilo personal del nuevo titular, y esto influye en que puedan tener o no ciertos permisos. Expresan de manera implícita que cada vez que llega un nuevo jefe es preciso asimilar un nuevo estilo de liderazgo y construir la confianza: la posibilidad de permisos es una cuestión que se adquiere (en su caso) con el paso del tiempo. Esta situación resta estabilidad y certeza a las condiciones laborales del personal y afecta la posibilidad de hombres y mujeres de cumplir adecuadamente con las tareas de crianza y cuidado de las familias, lo cual genera más costos en ellas, quienes cargan con la mayor responsabilidad social de estas tareas.

Por último, es importante destacar que en el caso de que exista más de un magistrado/a por sala, cada una de estas autoridades impone su forma y dinámica de trabajo, y no necesariamente compatibilizan sus formas de liderazgo, exigencias y procedimientos hacia los empleados del Tribunal, con lo cual, en ocasiones, las y los empleados tienen que responder a distintos esquemas de exigencias, simultáneamente. Las mujeres fueron más críticas en las consecuencias que este patrón laboral significa para ellas, ya que representa una dificultad en la adaptación a los distintos mandatos en mismo contexto laboral:

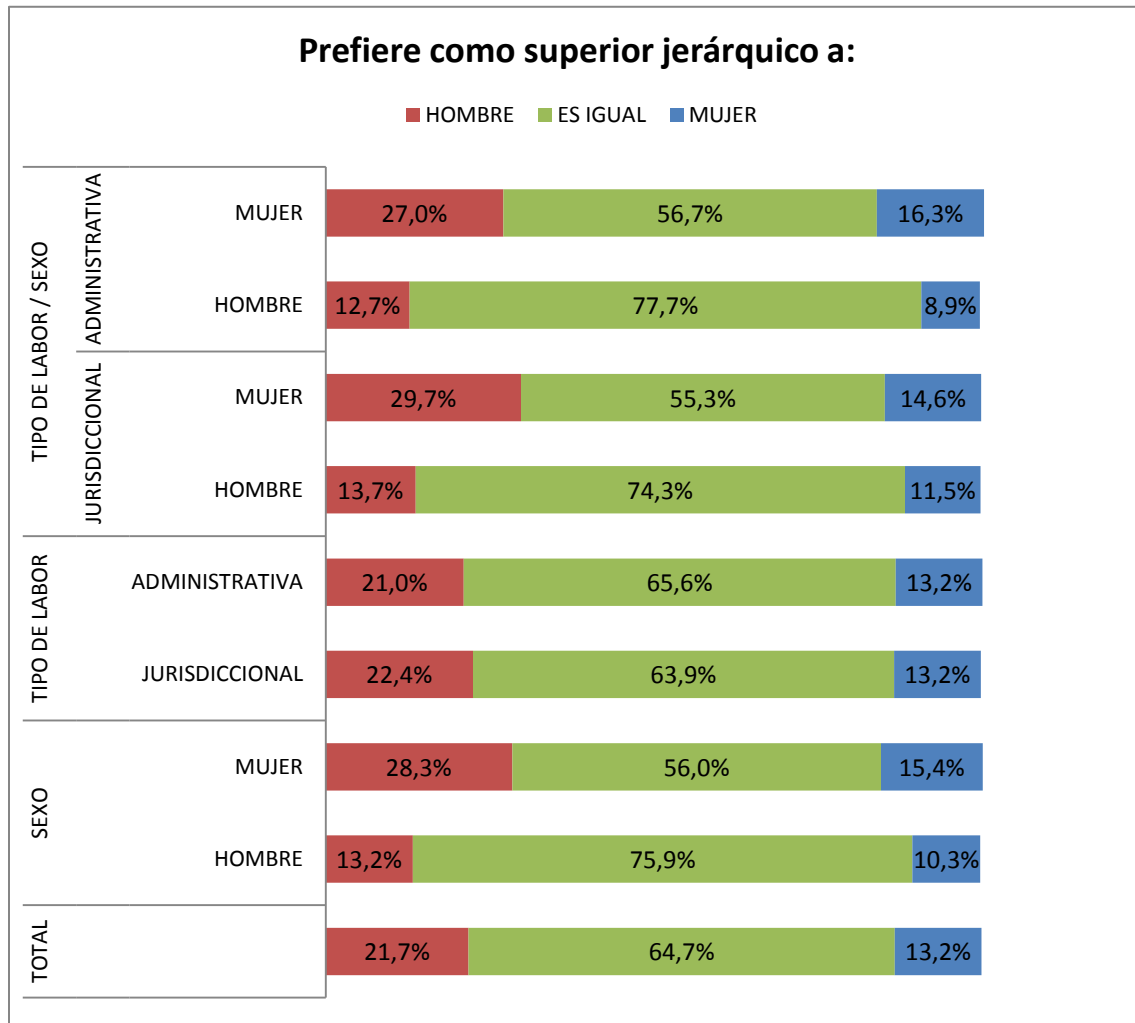
*“[...] Por ejemplo, cuando en una sala hay tres magistrados, tienen criterios distintos, y si ellos no se llevan bien, eso repercute en la mayor o menor carga de trabajo, ya que las dinámicas cambian. Cada magistrado, cuando le toca presidir la sala o ser semanero, dirige como quiere”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

*“[...] conozco salas que inclusive entre los tres magistrados no fijan criterios, entre ellos a lo mejor no se quieren, ‘yo hago esto, yo digo esto’, entonces como trabajador es un problema porque cómo [...] hay que cambiar el semanero, o sea, firma uno una semana, firma uno semana otro y otro, y hay que estar ‘¿Quién firma esta semana?’ Ah, este criterio, para las copias ¿no?, es este criterio; la siguiente semana ‘¿Quién firma?’ Ah, es otro criterio, entonces... como trabajador de repente sí es medio complicado”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

Los datos arrojados por la encuesta indican que la mayor parte del personal se muestra abiertamente indiferente al sexo del superior jerárquico. En conjunto, 65% de los entrevistados/as respondieron: “es igual” a la pregunta relacionada con el tema. Para quienes el sexo del o la superior jerárquico sí es importante, existe una mayor predilección por que sean hombres que mujeres (21.7% vs. 13.2%).

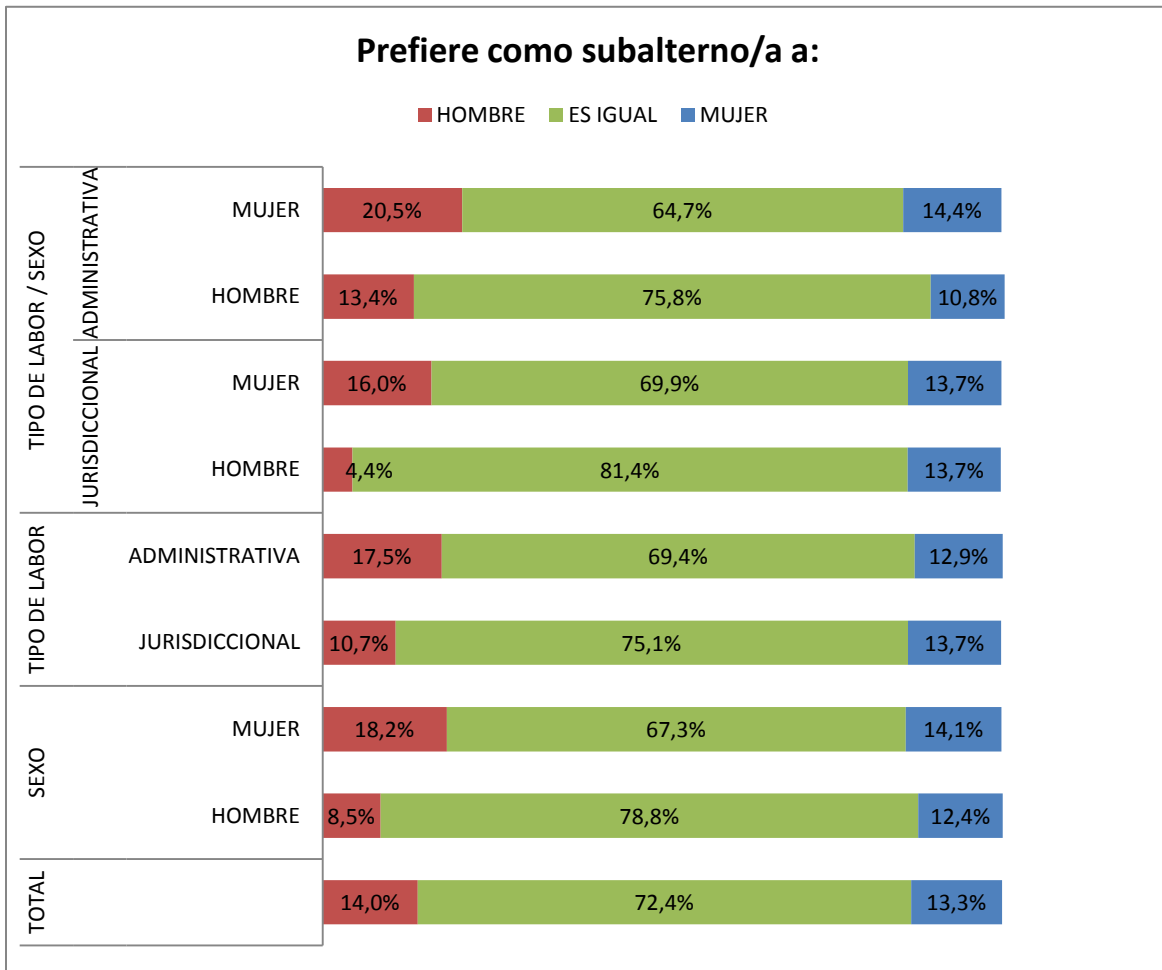
Es importante señalar que los hombres (75%) muestran mayor indiferencia que las mujeres (56%) respecto al sexo de sus superiores, y en los casos en que manifiestan predilección, ésta se divide casi por igual entre hombres y mujeres. En contraste, en el caso de las mujeres, una proporción importante (28%) dijo preferir a un jefe varón.

Gráfica 6



Respecto del sexo de los subalternos, la preferencia (en caso de que exista) se reparte mitad y mitad entre ambos sexos. Una excepción respecto de las preferencias para el sexo de los subalternos proviene de los hombres en posiciones jurisdiccionales: 75% mostraron predilección por subalternos de su mismo sexo, aspecto que puede ser explicado por la creencia de que las mujeres no son una opción válida por ser susceptibles de solicitar más permisos para ausentarse del trabajo.

Gráfica 7



Se examinó también cuáles son las características que se valoran al preferir a un hombre o una mujer como superior jerárquico. En el caso de los varones, se valora en primer lugar la tranquilidad, mientras que en el caso de las mujeres se valora más la honestidad. Estos dos atributos corresponden a estereotipos de género a partir de los cuales se considera que los hombres suelen ser más tranquilos, en contraposición a las mujeres que son identificadas con la conflictividad o inestabilidad y se les asocia mayormente con la honestidad, derivada de su proclividad a estar más alejadas de intereses monetarios o materiales. La característica que se aprecia más en las y los subalternos es su dedicación. Este aspecto es relevante, pues se busca que el personal subalterno esté dispuesto a minimizar otras obligaciones y dejar tiempo exclusivo al trabajo.

## Valoración de los estilos de trabajo

Como se ha presentado en el marco conceptual, la dominación masculina en el mundo de la organización se expresa no solo en las posiciones, estatus y la autoridad, sino también en los estereotipos de género que definen cierto tipo de valoración a los estilos de trabajo según atributos de género asignados. Todo ello ha servido para restringir la entrada de las mujeres al mundo del trabajo, para filtrarlas dentro de un estrecho rango de ocupaciones y canalizarlas hacia las de menor pago y menor estatus, lo cual refuerza las nociones de inferioridad femenina. El espacio doméstico y la capacidad de reproducción biológica son referencias que constantemente se imponen implícita o explícitamente para restringir y poner en duda las habilidades de las mujeres.

Como se ha discutido y contrastado con citas extraídas de los grupos focales, en el Tribunal los estereotipos de género vinculados con la valoración de los estilos de trabajo se relacionan con la escisión entre la esfera pública y privada. Es decir, la disponibilidad de tiempo es una de las cuestiones que manifiestamente es más valorada por la autoridades e internalizada como una obligación por parte del personal; ésta se concibe como una demostración de lealtad, por lo tanto en el caso de las mujeres, éstas tienden a ocultar su menor disposición de tiempo dadas las necesidades y responsabilidades que tienen como madres con el fin de no ser valoradas negativamente frente a sus pares y ante la autoridad.

En todos los grupos focales se afirma de manera inicial que en el Tribunal se valora de la misma manera el trabajo realizado por varones y mujeres; sin embargo, en el desarrollo de la reflexión las diferencias emergen en torno a las responsabilidades familiares de la mujer:

*“[...] para un trabajo de análisis yo creo que cualquiera lo puede hacer, hombre o mujer. [Las mujeres] tienen la características de que son muy cuidadosas, pero por otro lado tengo que pensar que seguramente si son madres de familia, me van a pedir un permiso ¿Por qué? porque tienen a un niño, tienen que salir, etc.”* (hombre, grupo focal, directivo administrativo).

En tal sentido, los varones consideran que las mujeres casadas y con hijos tienen el escenario laboral más complicado, puesto que no pueden fácilmente dedicar el tiempo que requiere el trabajo en el Tribunal. Es decir, algunos varones reconocen que las mujeres trabajan más porque *“ellas también deben llevarse trabajo a la casa y además cuidar a los niños y luego regresar al*

*trabajo*” (hombre, grupo focal, jurisdiccional). Cabe señalar que este reconocimiento no va acompañado de una conciencia de cambio respecto a la necesidad de que los varones compartan las responsabilidades domésticas.

Para la mayoría del personal, el hecho de que exista equilibrio en la proporción numérica de puestos que ocupan hombres y mujeres es un signo de la valoración igualitaria del desempeño de las y los trabajadores:

*“[...] yo considero que al final de cuentas en la evaluación de cada magistrado respecto de hombres o de mujeres proyectistas es la capacidad; no porque sea mujer u hombre”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

*“[...] porque igual y en mi sala como que es parejo; proyectistas en cada ponencia son hombres y mujeres, o sea dos y dos, y también el personal está como equilibrado, hombres y mujeres”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Ante la reflexión sobre la posibilidad de conciliar su vida personal y familiar, a diferencia de sus homólogas mujeres, los varones enfocan más los inconvenientes de las largas jornadas de trabajo en la institución en relación con la disposición de tiempo para profesionalizarse o a la posibilidad de poder desempeñar otro trabajo fuera del Tribunal (principalmente en el caso de quienes realizan funciones operativas). En otras palabras, para los varones, la responsabilidad y capacidad de conciliar ambas esferas se valora en lo individual, mientras que para las mujeres la posibilidad de equilibrar ambos planos está en función de su capacidad de adaptación, organización para conciliar la sobrecarga de trabajo, la extensión de la jornada laboral y el tiempo que pueden dedicar a su familia.

En este sentido, en el Tribunal los estereotipos de género que se relacionan con cualidades de varones o mujeres se vinculan principalmente a la disponibilidad de tiempo y todo lo que ello implica. Tener disponibilidad total que, como se ha demostrado, es una de las cuestiones que manifiestan ser más valoradas por la autoridades; la disponibilidad se concibe como una demostración de lealtad, por lo tanto en el caso de las mujeres, desde el punto de vista de sus colegas, éstas tienden a posponer o a no ejercer la maternidad, para no encontrarse en desventaja profesional:

*“[...]desde mi punto de vista, siendo mujer de 30 años, casada con hijos, eres la ‘lepra’, porque en ninguna institución te quieren, es muy... pues cuesta mucho trabajo lograr colocarte, desde la limpieza hasta un nivel directivo, con estos puntos que tienes 30 años, casada con hijos, al menos en la República Mexicana está difícil”* (mujer, grupo focal, directiva administrativa).

*“[...] ya ahorita que la mujer ya es profesional y más, o sea, se ha más destacado más por tener cierto nivel académico, por la independencia ¿no? [...] primero se desarrolla profesionalmente y ya a los 38, 40 [años] anda viendo a ver quién le hace el favor —para embarazarla— ... yo considero que las mujeres ya se están inclusive mentalizando desde un principio, cuando tienen 23, 25, 27 años, que dicen ‘no, yo no voy a tener hijos, yo no voy a tener hijos porque voy a tener un puesto, voy a tener una dirección’, y hay gente de 35, 30 años, que les dicen ‘¿Y no te piensas casar?’, ‘No voy a tener’, ‘¿No piensas tener hijos?’, ‘¡No!’”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

En suma, aunque no prevalecen los estereotipos de género en relación directa con el desempeño profesional, se vislumbra la noción de que la mujer tiene la desventaja de ser madre, lo que, de manera velada, podría generar una valoración desigual hacia las capacidades de las mujeres. Al no estar dedicadas exclusivamente a su trabajo, al tener otras preocupaciones y prioridades que incluso toman presencia física en el Tribunal, por ejemplo: al llevar a sus hijos o al solicitar demasiados permisos no satisfacen el modelo ideal de trabajador/a que es exclusivo de la esfera pública, sino que el espectro de la esfera familiar se superpone y opaca su imagen profesional.

*“... yo prefiero no pedir permiso y prefiero terminar [...] porque si pido permiso, me ausento, no entrego, me quedo en desventaja [...]”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

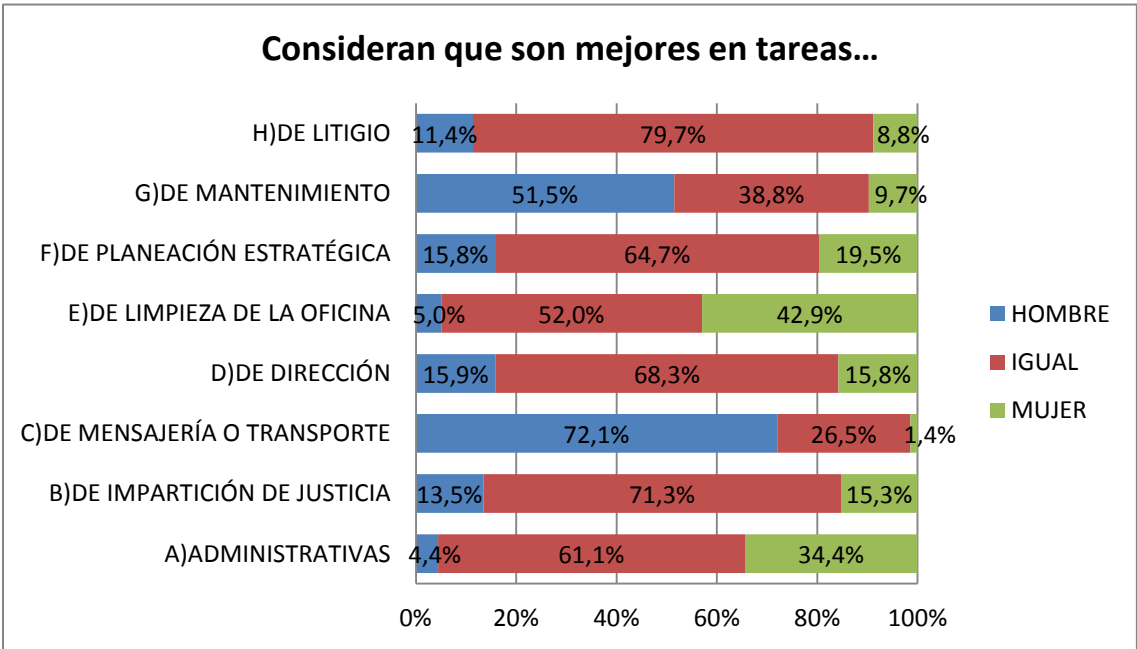
*“[...] yo no soy mamá, pero sí, efectivamente sí se advierte esa situación ¿por qué? porque es obvio; los hombres se dedican a trabajar, no ven a los niños, a lo mejor nada más un rato, sus parejas son los que los ven, pero si la mujer es profesional aquí en lo específico tiene que dar el 100%”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Por otro lado, existe una asociación de un estilo de trabajo más eficiente y comprometido que tiene su raíz explicativa en ciertos estereotipos de género, principalmente entre quienes tienen mayor nivel jerárquico: *“[...] la mujer es más dedicada, más precisa en sus cosas [...] y lo mismo me pasa aquí cuando levantamos las actas; yo tengo dos auxiliares mujeres, me querían poner a un hombre y yo dije ‘¡No!, no, no, mejor déjenmelas’”* (hombre, grupo focal, directivo administrativo).

En relación con los resultados de la aplicación de la encuesta, es interesante observar que se asignan cargas valorativas distintas a diferentes trabajos al seguir un patrón que reafirma los estereotipos de género. Se presentó a cada entrevistado una serie de actividades y se les cuestionó respecto a quién creen que sería mejor desempeñándolas (un hombre o una mujer) y se encontró que si bien es cierto que la mayoría de los encuestados muestra imparcialidad al contestar que “da igual” que un hombre o una mujer las haga, un alto porcentaje del personal (39% y 48% para la pregunta sobre tareas administrativas y limpieza, respectivamente) muestra una preferencia por uno de los dos sexos en estas dos tareas y prácticamente todos aquellos reafirman el estereotipo de género (al decir que es mejor que una mujer realice).

Se incluyeron también algunas tareas consideradas típicamente masculinas: mensajería o transporte, y mantenimiento. Lo que llama la atención con estas tareas es que solo una minoría de personal (27% y 39%) señala que los hombres o las mujeres tienen las mismas capacidades para desarrollarlas; según el resto del personal los hombres son mejores para realizarlas. Estos resultados confirman que existen estereotipos marcados para la asignación de tareas a hombres y mujeres, pero que probablemente será aún más difícil combatir la desigualdad entre hombres y mujeres para tareas que tradicionalmente se consideran masculinas, pues en este caso se observa más arraigado el estereotipo.

**Gráfica 8**



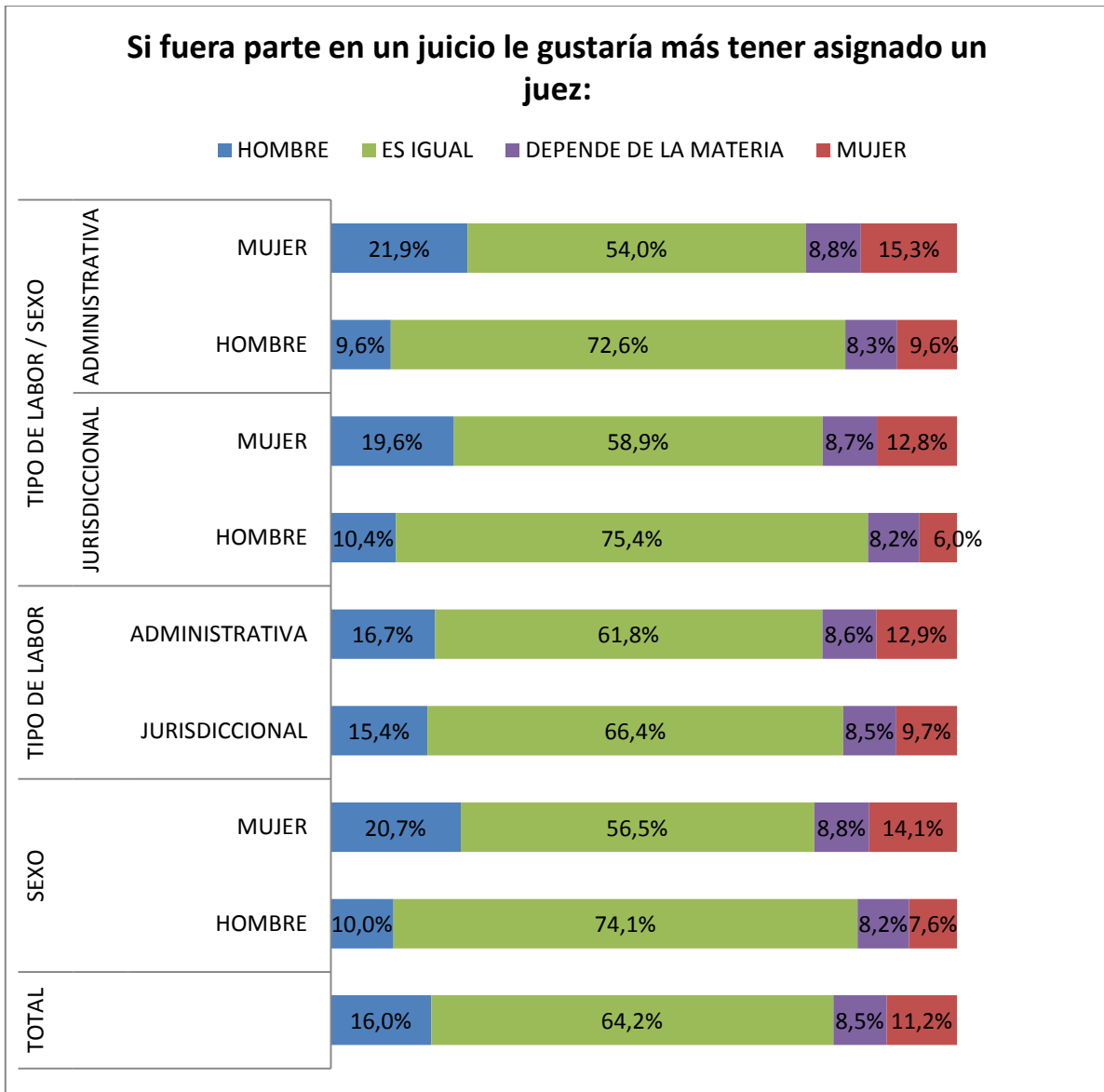


Asimismo, en algunas actividades que se asocian con los mandos medios y altos o que requieren habilidades más especializadas, como la impartición de justicia, la dirección, la planeación estratégica y el litigio, la mayoría del personal (entre 64% y 80%) señala que le parece que las mujeres y hombres las pueden realizar “igual”. Entre quienes sí eligen entre un hombre o una mujer, las preferencias se dividen equilibradamente entre ambos sexos.

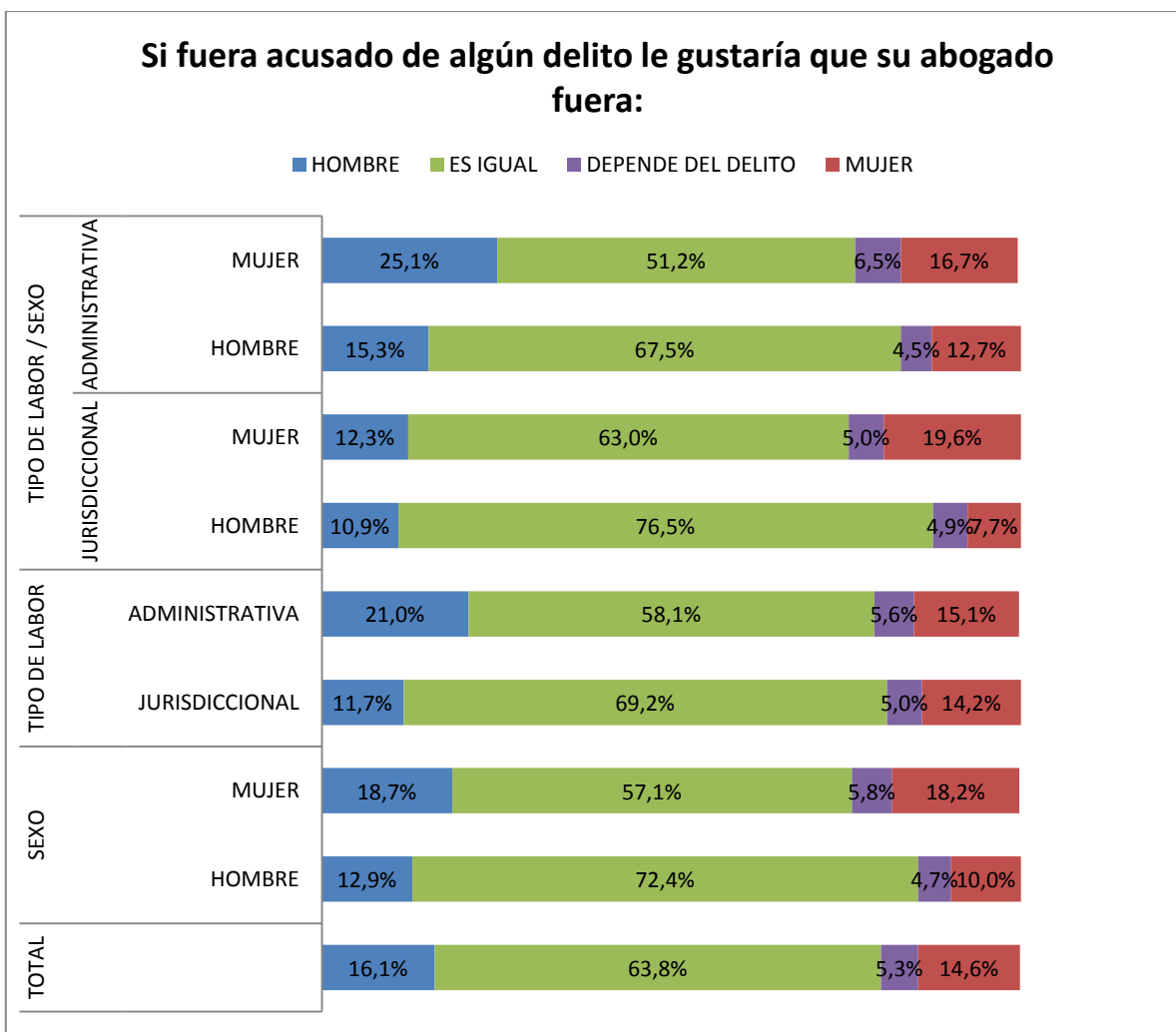
Si se analizan los datos de forma separada para los diferentes subgrupos del personal, llama la atención que para todas las actividades los hombres se muestran más imparciales que las mujeres (es decir, a más hombres les da igual el sexo de quien realiza una tarea). Otra observación interesante es que en las tareas asociadas con los mandos medios y altos, si alguien manifiesta una preferencia para uno de los sexos, ésta tiende a coincidir con su propio sexo (es decir, los hombres creen que ellos son mejores y las mujeres, que sus congéneres son mejores). Entre personal con labor jurisdiccional y administrativa no existen diferencias claras y sistemáticas en la valoración del sexo de las personas que realizan las actividades presentadas.

En el caso de que se encontraran en un juicio en la posición de acusado o acusada, también a la mayoría (aproximadamente 64%) le significaría lo mismo contar con un hombre o una mujer como juez o jueza y como abogado o abogada. El personal con posiciones jurisdiccionales muestra mayor igualdad que el personal administrativo. También en estas materias, son los hombres quienes muestran claramente más igualdad que las mujeres (75.4% vs. 58.9%). En el grupo de personas que sí muestran una preferencia por hombres o mujeres, ésta se distribuye equilibradamente entre ambos sexos, de forma similar en todos los subgrupos del personal.

Gráfica 9



Gráfica 10



### Relación entre pares y con la autoridad

El propósito de este subapartado es analizar el tipo de interacción que se da entre el personal administrativo y el jurisdiccional de forma vertical y horizontal, sin perder de vista cómo se percibe la relación con las y los jefes, y si prevalecen estereotipos de género respecto a quienes ocupan puestos de decisión.

Si se entiende a la organización como un sistema social, es decir, como un conjunto de personas que desarrollan ciertos roles particulares y que, a través de su interacción —normalmente formalizada—, buscan alcanzar (o están cohesionados en torno a) objetivos comunes (Johansen, 2004), la cultura de cada organización es el sello distintivo que caracteriza las relaciones e

interacciones de sus integrantes tanto interna como externamente. Los valores, creencias y significados que existan afectan el comportamiento y las actitudes de quienes forman parte de la organización, principalmente en lo relacionado con los estereotipos y sesgos de género. En este sentido, existe una serie de mandatos implícitos que son guías de acción para el desarrollo de comportamientos deseados en las personas que integran la organización. A su vez, estos mandatos son un importante instrumento de control capaz de dar dirección y moldear actitudes y comportamientos, lo que facilita y fortalece la reproducción de cierto tipo de relaciones entre pares y con la autoridad que reproducen estereotipos de género.

Entre quienes laboran en el Tribunal existe un fuerte sentido de identidad y pertenencia a la “gran familia judicial” que integran, en cuyo seno se requieren distintas estrategias, normalmente transmitidas por el personal de mayor antigüedad para no involucrarse en conflictos, ya que el ambiente laboral es descrito como poco sano y hostil:

*“[...] desde que entré me dijeron ‘mira, lo que tú digas —si tú toses en el reclusorio Sur en el reclusorio Norte te están diciendo salud— todo lo que digas, te lo oyen en todos lados, así que ya sabes cómo están las cosas y además es una gran familia’. Aquí hacen carrera desde muy chicos, hacen jueces y secretarios que cuando chicos eran hijos de alguna empleada y los tenían adentro de una gaveta, ahí los metían e hicieron toda la carrera; desde archivistas, e inclusive hasta magistrados; y hay jueces casados con jueces; magistrados con jueces, magistrados con magistrados; no, es una gran familia esto”* (hombre, grupo focal, directivo administrativo).

*“[...] ya de plano llegas a un escenario como los changuitos éstos, de los chinos, ¿no?, que están ‘no veo, no escucho, no hablo’, y ese es el secreto de la felicidad, sobre todo en un ambiente tan hostil como es el Poder Judicial, y te evitas un montón de problemas”* (hombre, grupo focal, operativo administrativo).

El compañerismo y el trabajo en equipo son valores que parecen poco internalizados; tanto varones como mujeres laboran en un entorno que perciben hostil, en ocasiones marcado por cuestiones vinculadas a los estereotipos de género. Frecuentemente se habla de la vida privada, tanto de las mujeres como de los varones. Tal vez como producto de esta dinámica el ambiente de trabajo transita en la desconfianza mutua, sobre todo hacia aquellos que les resultan extraños por no llevar una larga trayectoria en el Tribunal:

*“[...] yo creo te vuelves el espía de la vida de muchos y tú también eres sujeto del espionaje de muchas personas... entonces es un ambiente muy feo, muy feo porque todos sabemos la vida de él, cómo vive, con quién anda... es un ambiente muy hostil”* (hombre, grupo focal, operativo administrativo).

Por otra parte, tanto hombres como mujeres mantienen una interacción horizontal con sus pares, sobre todo si son del mismo género, y una relación vertical con sus autoridades, independientemente de si son varones o mujeres; es relevante que los hombres señalan tener más empatía con los jefes de su mismo sexo que con las mujeres. Tanto los varones de mandos operativos como superiores reconocen y valoran positivamente el trabajo de sus colegas mujeres, aunque es relevante que los hombres expresan que prefieren trabajar con hombres por considerar que no tienen impedimentos relacionados con responsabilidades familiares:

*“[...] la diferencia puede estar entre ellas; piden más permisos, y eso ya no las hace tan capaces”* (hombre, grupo focal, directivo administrativo).

*“[...] a diferencia de las mujeres porque ‘¡Ay! No puedo, porque mi hijo está con mi mamá’ o alguna situación así, cada vez que se tenía que trabajar en sábado o domingo, siempre tenía más apoyo, obviamente, de los hombres. Como decía el compañero ‘a mí nunca me llegó un hombre con un permiso de incapacidad maternal’”* (hombre, grupo focal, directivo administrativo).

Asimismo, el personal femenino y masculino coincide en expresar el estrés constante en el que trabajan; se sienten presionados por sus jefes/as, ya que el tiempo dedicado al trabajo nunca es suficiente, pues siempre hay cuestiones que urgen. Pero además, como se ha comentado, la ausencia de un código que regule las relaciones laborales hace permisible los excesos de poder y un trato irrespetuoso por parte de algunos y algunas titulares hacia las y los subordinados:

*“Anteriormente también nos cambiaron una jefa, que afortunadamente duró menos de un mes, nos hablaba [de una forma] que yo me quedaba ‘así’. A mí me tenía haciendo ocho cosas a la vez, y llegaba y me decía: ‘Necesito esto, esto y esto’, sí como no y ahí estaba yo, en friega. ‘¿Qué estás haciendo?, ¿qué pendejadas haces?’ [decía]. Así era, te lo juro, yo me quedaba... ‘Bueno, es que me dijiste que querías esto’, ‘Pero eres una pendeja, no, quiero esto y ahora hazme esto’, y me traía...”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

Con respecto a la relación entre el personal administrativo y el jurisdiccional, se expresó la existencia de cierto tipo de animadversión entre quienes sí pertenecen al personal jurisdiccional y quienes no: *“A veces uno tiene problemas con los administrativos y ahí se da el choque, no quieren trabajar”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional), en tanto para algunas participantes *“sí se marca mucho la diferencia del título, entre quienes hacen carrera judicial y quienes no”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa), lo que podría denotar la existencia de algún tipo de sentimiento de desvalorización respecto a las funciones que desempeña el personal administrativo: *“[...] y si perteneces a un área donde básicamente es administrativa eres menos que [...] y las posibilidades han sido menos, por ejemplo, a los abogados se les ha dado todo el apoyo y a nosotros, que hacemos la parte administrativa, como que se nos ha dejado a un lado [...]”* (mujer, grupo focal directiva administrativa).

Asimismo, la relación de los jurisdiccionales con el ámbito administrativo deja ver conflictos en cuanto al desempeño laboral de quien está sindicalizado: *“[...] uno como proyectista tiene problemas con los administrativos, y ahí empieza el choque porque están los del sindicato y está uno: ‘éste no trabaja, éste sí’, entonces uno dice ‘si yo estoy trabaje y trabaje... ¿Dónde está la igualdad de las cosas? porque si yo gano más, va a hacer que yo trabaje más’. Entonces ahí hay un choque, uno se presenta con gente que no quiere trabajar, administrativos”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Como ya se mencionó, en relación con la facilidad para obtener permisos con su superior jerárquico, varones y mujeres concuerdan en que si bien existe la posibilidad de solicitarlos, su recepción favorable depende de la personalidad y sensibilidad de los jefes y jefas, en este caso de jueces o magistrados o de directores en el caso del personal administrativo: *“cada uno se comporta de manera distinta [...], hay a quien se le puede tener la confianza de solicitar un permiso o de salir sin avisar, lo que cuenta es el trabajo”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional). Pese a la discrecionalidad en su otorgamiento, las mujeres expresan que en rigor prefieren no pedirlos porque ello las pone en una situación de desventaja en relación con sus compañeros varones, ya que ellos no solicitan permisos tan frecuentemente por asuntos familiares.

*“[...] yo digo... procuro no pedir permisos precisamente por eso, porque, por ejemplo, sé que hay otros compañeros que son hombres y están trabajando todo el día y no salen; yo siento que estaría en desventaja al decir: ‘¿Me permite salir?’ Bueno, ya se salió y no sé cuántas horas se tarde de*

*aquí a lo que llega y los otros están trabajando, se están apurando, entonces en ese aspecto como que yo digo no, no pido permiso, no quiero tener problemas” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).*

En este sentido es preciso atender la ceguera de género de las organizaciones y al impacto que ello tiene no solo en el desempeño laboral de las mujeres, sino también en la valoración que la institución hace de su trabajo.

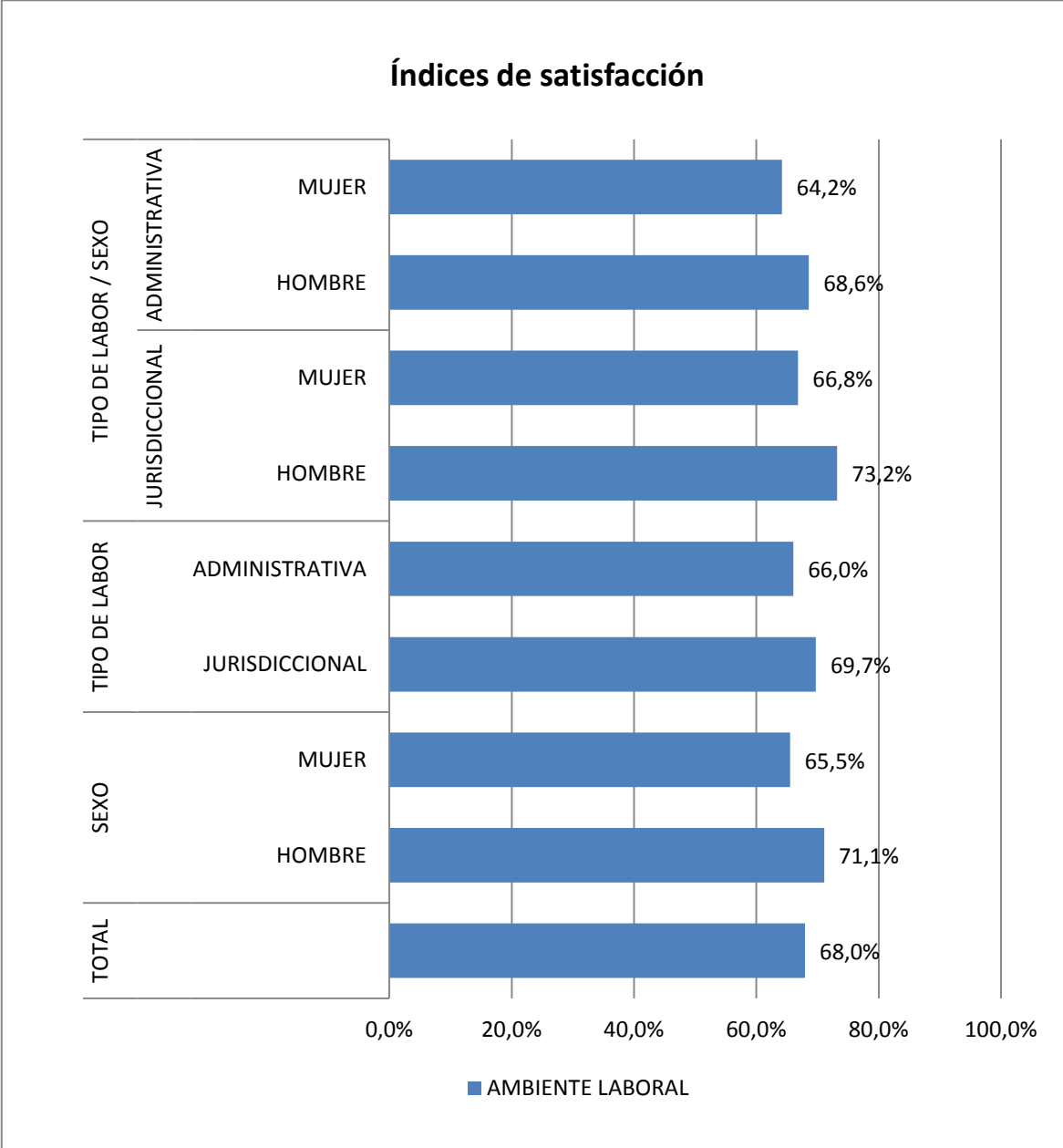
En el caso de los varones, las reflexiones coinciden con las de las mujeres; sin embargo, ellos no asumen las responsabilidades familiares en el mismo sentido y con la misma exclusividad que sus colegas mujeres. Los permisos se tornan una complicación solo en caso de enfermedad del propio trabajador. Salvo algunos casos, la mayoría expresan que han tenido que asistir a trabajar incluso en condición de enfermedad, y en el caso de que se ausenten, deben reponer el trabajo acumulado a su regreso.

Pese a las inconformidades expresadas, existe un alto margen de adaptación y tolerancia a las situaciones de abuso, puesto que la institución no ofrece los canales institucionalizados y accesibles para poder denunciar y, en su caso, sancionar los abusos de la autoridad. Incluso, como se verá a detalle en el apartado Violencia de género en el ámbito laboral, los casos de hostigamiento o acoso sexual son muy frecuentes en el entorno laboral del Tribunal, esto lo viven principalmente las mujeres. Independiente de su nivel jerárquico o función dentro de la institución, la posibilidad de presentar una queja y resultar beneficiada de la decisión que se tome al respecto es poco factible, debido a una suerte de solidaridad que existe entre los superiores jerárquicos para apoyarse entre sí: “[...] sí, entre titulares son amigos y es algo muy cierto, por ejemplo, yo lo puedo ver cuando se hace el pleno, los martes son los días de pleno, que se juntan casi todos los titulares de las áreas: ‘Hola ¿cómo estás?, oye te encargo esto’, ‘Sí, pero no te preocupes, después yo te encargo otra cosa’. O sea, vamos, pagan favor con favor todos los titulares [...]” (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

Los resultados que arroja la encuesta en torno a la relación entre pares y con la autoridad se expresan a través de índices de satisfacción con el ambiente laboral, el trato de sus jefes o jefas y la relación con sus compañeros y compañeras de trabajo, que se encuentran entre 68% y 74%. El nivel de satisfacción no difiere mucho entre los tres aspectos (el índice para el ambiente laboral está en 68%, ligeramente debajo del índice para la relación con la autoridad y entre pares, que

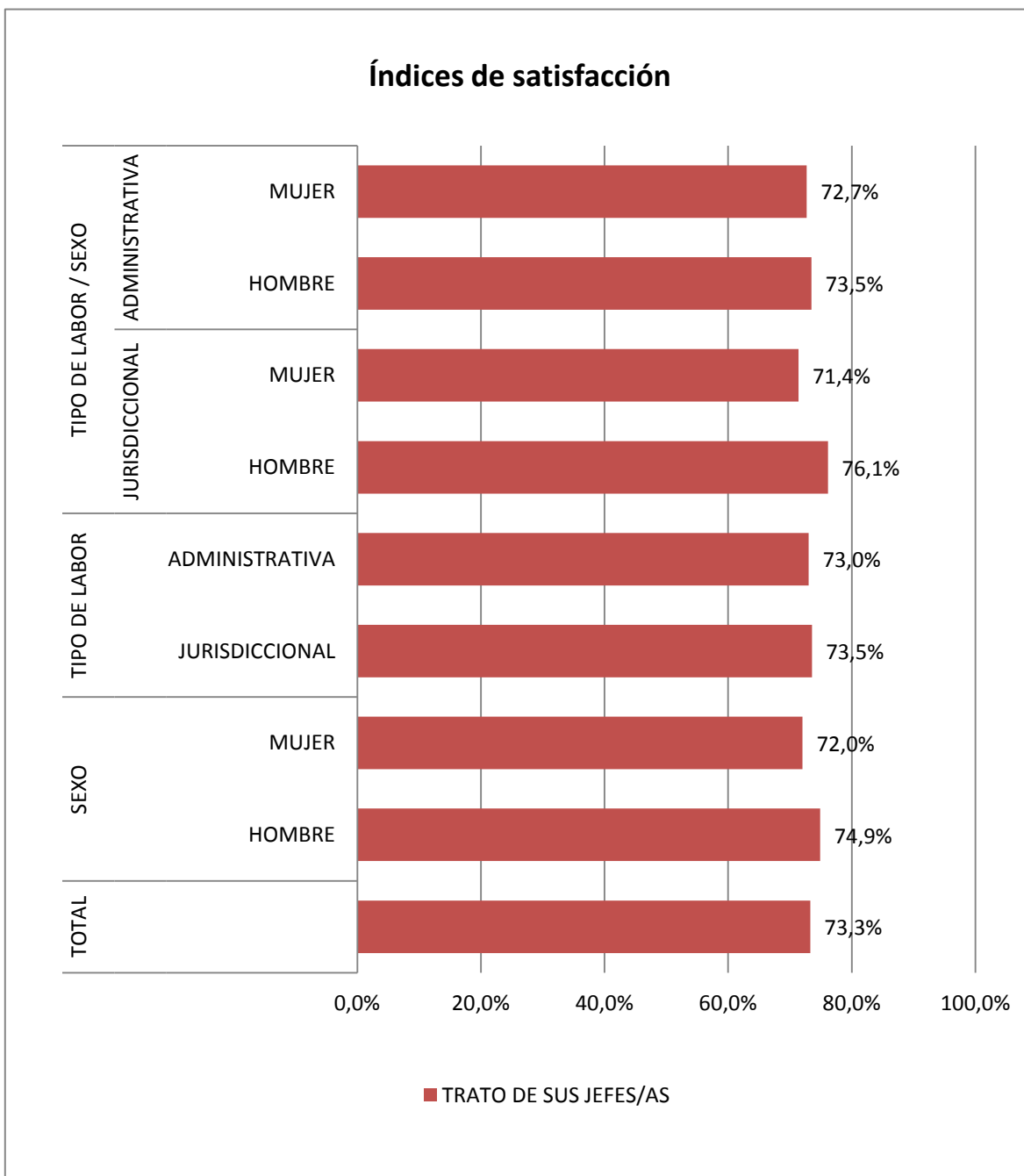
están en 73% y 74%, respectivamente). Se observa que las mujeres están levemente menos satisfechas en cada una de las tres áreas (entre 3 y 5 puntos porcentuales de diferencia con respecto a los hombres). No existen diferencias significativas entre personal administrativo y de labor jurisdiccional.

**Gráfica 11**

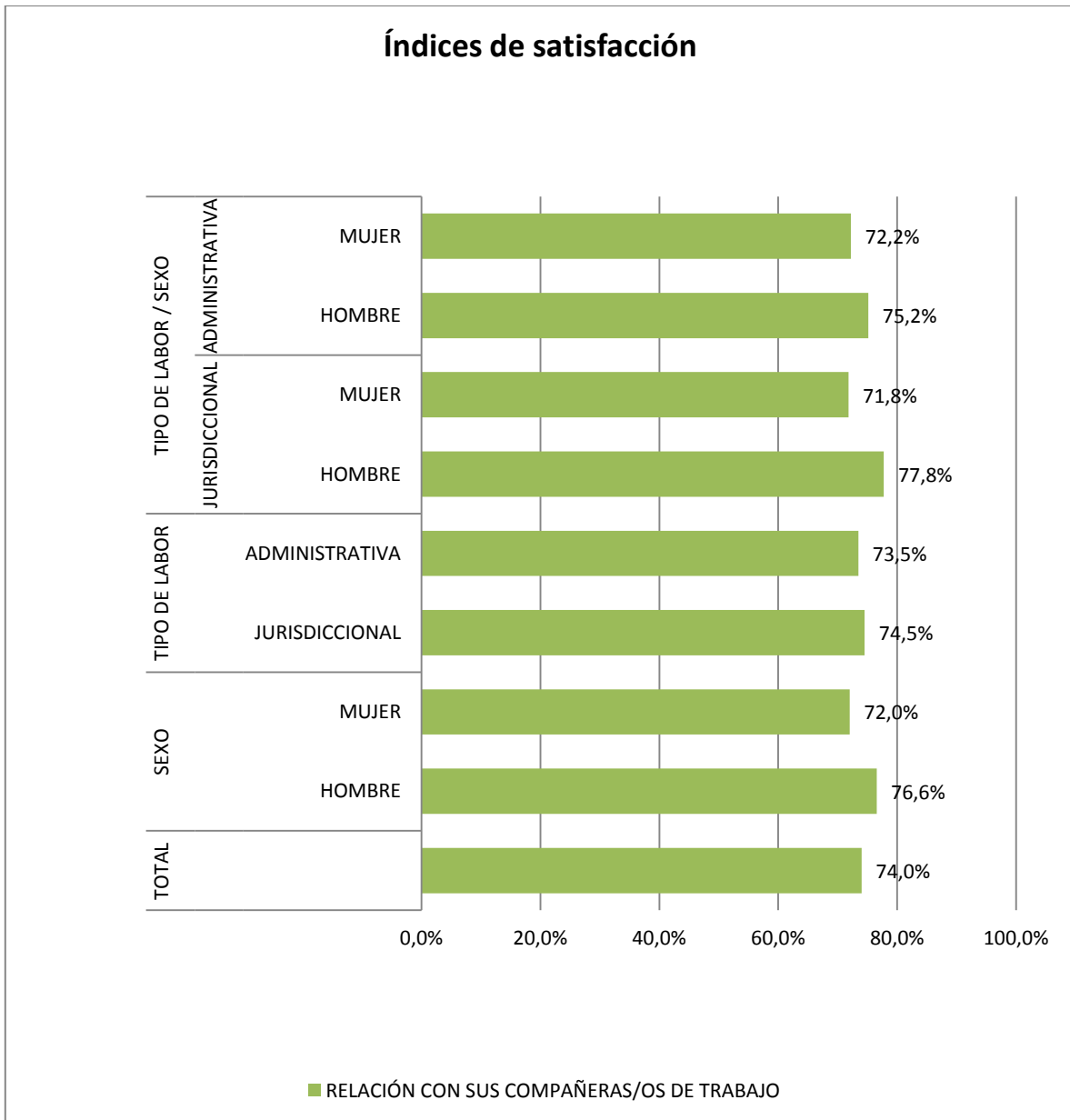




Gráfica 12



Gráfica 13



A manera de hipótesis, esta situación amerita una profundización en el tema, que escapa de los alcances del presente *Diagnóstico*. Se puede aventurar que estos índices de satisfacción relativamente aceptables del personal respecto del ambiente laboral, que contrastan con la situación conflictiva que emergió en los grupos focales, puede ser resultado de la internalización o naturalización de la situación laboral por parte del personal, así como del alto valor otorgado a

pertenecer a “la familia del Tribunal”, que se sobrepone a las condiciones difíciles de discrecionalidad, autoritarismo y hostilidad que son reconocidas por el propio personal.

### Disposición a incorporar la perspectiva de género en la organización

Como fue discutido en el marco conceptual, la inclusión de los temas de género en una organización no es un asunto fácil, se entrecruza la falta de información, los prejuicios sobre el tema y las imágenes que la organización construye al respecto. En muchos casos, cuando se reconoce que las organizaciones afectan de manera diferente a hombres y mujeres se argumenta que las actitudes y el comportamiento de género comprometen (y contaminan) las estructuras que en esencia son genéricamente neutras. Es decir, se pone entre paréntesis que la organización está compuesta por personas que están condicionadas por relaciones de género tanto al interior como al exterior de la organización.

Como se ha señalado, decir que una organización tiene género significa que las ventajas y las desventajas, la explotación y el control, las acciones y las emociones, el significado y la identidad son aspectos modelados por la distinción entre hombres y mujeres, entre lo masculino y lo femenino. El género no es algo que se añada a los procesos actuales concebidos como genéricamente neutros, más bien es una parte integral de esos procesos que no pueden ser comprendidos de manera adecuada sin un análisis de género.

La forma normal e incuestionada de trabajar en una organización será un elemento central que condicione la posibilidad de apertura de la organización, su habilidad y posibilidad para transformarse, es decir, hacer suya la igualdad de género como un valor organizacional. Dentro de este proceso es esencial aproximarse al papel que juegan los actores en el mantenimiento de la cultura organizacional, pero también en las posibilidades de cambio. Una transformación de esta naturaleza solamente es posible si los actores logran ser conscientes de las implicaciones de género que tiene la forma en que la gente piensa, ve y entiende su contexto.

En este sentido, se valoraron las resistencias y apertura frente a la igualdad de género de parte del personal del Tribunal, así como la posibilidad de su incorporación. Al respecto, se puede afirmar que en tanto en los grupos focales del ámbito administrativo como el jurisdiccional, de varones y mujeres, las diferencias en cuanto al género aparecen como una cuestión internalizada. Es decir, si

bien su relato manifiesta esas diferencias, esto es un aspecto no consciente, pues no se las cuestionan o problematizan como un asunto de discriminación o desigualdad.

Como ya se ha mencionado, todos los grupos de mujeres reconocen su inconformidad respecto a la dificultad para compatibilizar su vida familiar con la laboral. Expresan la necesidad de una estancia infantil con horarios compatibles con las jornadas laborales; sin embargo, esta necesidad no se vincula a una responsabilidad del Tribunal, sino que, más bien, la viven como un asunto personal, sin plantear una relación con un problema de inequidad que trasciende a otras compañeras de trabajo. Asimismo, es importante destacar que ninguna de las participantes habla de una corresponsabilidad compartida con el padre.

Como se relata en los grupos de mujeres jurisdiccionales y administrativas, ha sido habitual durante años la presencia de menores en las áreas de trabajo del Tribunal, aspecto que tiende a naturalizarse dentro de la dinámica laboral, pese a que en unos casos las y los jefes o autoridades lo prohíban: “[...] mi mamá tuvo un jefe bastante accesible, padre de familia, otros bastante tiranos, otros intolerantes a los niños; entonces lo que hacíamos era entrar como ratoncitos, escondidos, y en el escritorio, abajo del escritorio, dormía mi hermana de un lado y yo del otro... y bueno, así crecí” (mujer, grupo focal, directiva administrativa).

Dado que los Centros de Desarrollo Infantiles (Cendi)<sup>10</sup> no cuentan con horarios amplios ni espacios suficientes y adecuados que proporcionen cuidado a los hijos de las trabajadoras y trabajadores, quienes tienen posibilidad de pagar un servicio de cuidado resuelven más fácilmente este problema; sin embargo, quienes no cuentan con un ingreso suficiente para solventar esos gastos no pueden recurrir a esta medida: “[...] entonces, creyendo que mi jefe iba a ser un poco accesible, pues no... porque también es un hombre soltero, no está casado, no tiene hijos, y... hay una compañera que también tiene una hija y... pero bueno... su nivel salarial es más alto, puede pagar alguien que la cuide” (mujer, grupo focal, directiva administrativa).

“[...] en México nuestra educación es así: entran a las nueve y salen a las 12 y ¡Uy!, aprendieron un montón ¿no?, y luego desde las 12 ¿adónde lo metes? Una... escuela de paga donde les dan educación extracurricular, pero no la puedes pagar [...]” (mujer, grupo focal, directiva administrativa).

---

<sup>10</sup> Según el Segundo Informe de Actividades del Tribunal, los Cendi **prestan** servicio educativo y asistencial solo a 379 niños y niñas, en una población de 9,000 empleados del Tribunal.

Por otra parte, un segmento de varones mostró sensibilidad de género y reconoció que hay mujeres que sí necesitan más tiempo para atender a sus niños, incluso uno de ellos citó el caso de una compañera que llevaba a su hijo enfermo al trabajo para atenderlo por las tardes: *“Nosotros como varones, a lo mejor nos apoyamos con nuestra esposa para la atención de nuestros hijos, pero las mamás que tienen que estar ahí hasta altas horas en la noche, sí se me hacía un poco injusto en ese aspecto”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

En la oportunidad de expresarse respecto a las medidas que propondrían para favorecer la igualdad de género, los varones expresaron que no estaban conformes con el hecho de que el servicio de guardería del Tribunal solo fuera para las y los hijos de las mujeres trabajadoras, aunque hay casos en los que se les otorga el derecho a los hombres, pero son excepcionales y ellos estarían interesados en que este beneficio se ampliara: *“El derecho del Cendi de tener a tus hijos en guardería es exclusivo de mujeres, lo cual me parece... una verdadera aberración* (hombre, grupo focal, administrativo).

En otro aspecto, dentro del grupo de mujeres del ámbito jurisdiccional hubo un debate acerca de si los nombramientos debían ser en principio un factor que fuera permeado por criterios de igualdad de género. Una fracción de ellas indicó que los puestos más altos están concentrados en varones, mientras que quienes no estuvieron de acuerdo con esta observación argumentaron que se debía ir más a la raíz de los números para conocer realmente la proporción de hombres y mujeres en puestos de mayor nivel jerárquico. No obstante, su interés respecto a la participación equitativa de hombres y mujeres en puestos de decisión, ninguna advierte la importancia del posicionamiento de la mujer en esos niveles como una ventana de oportunidad para revertir las condición de desigualdad en la que se hayan con respecto a los varones. Al respecto es importante señalar que comúnmente las acciones afirmativas orientadas a favorecer el ascenso de mujeres en puestos de decisión tienden a no concitar apoyo o consenso mayoritario de parte de las propias mujeres, porque perciben que ello las pondría en una situación de menoscabo frente a los varones, con el argumento de que solo ascienden por ser mujeres y no por sus capacidades.

Pese a que existe consenso en todos los grupos en relación a que el panorama de la mujer presenta mayores obstáculos y eso tiene un efecto social, tanto varones como mujeres asumen como normal e irreversible la condición de desigualdad en la que trabajan estas últimas.

Donde existe consenso por parte de las mujeres y una consciencia mayor de su situación de vulnerabilidad, es en torno a los casos de acoso y hostigamiento sexual. Al respecto, plantean la necesidad de contar con medidas formales e institucionales para evitar que quienes se atreven a denunciar alguna situación de acoso u hostigamiento sean despedidas. Asimismo, demandan la existencia de un manual de procedimientos que regule la relación con las y los jefes, evite situaciones de maltrato hacia el personal subordinado y establezca los mecanismos de sanción y las medidas de protección hacia el personal que, en determinado momento, decida denunciar algún tipo de abuso.

Adicionalmente, las mujeres enfatizan la urgencia de regular las jornadas laborales y el respeto al tiempo en el trabajo, la retribución de horas extras, la flexibilidad en programas de capacitación y la necesidad de un sistema basado en méritos. En el caso de los varones, éstos demandan la existencia de un sistema de retribución de horas extras y coinciden con las mujeres al manifestar que es imprescindible un mecanismo de evaluación a los jefes/as y también el establecimiento de incentivos basados en el desempeño, con un esquema sustentado en resultados y no en la cantidad de horas dedicadas al trabajo.

A fin de aproximarse a la identificación de la disposición interna a incorporar la perspectiva de género en el TSJDF se plantearon dos preguntas en la encuesta: por un lado, se preguntó a los participantes en qué grado están de acuerdo con que “la igualdad de género es una moda” en el entendido de que estar de acuerdo con esta afirmación es una señal de que se considera que la igualdad de género no es un tema importante, lo que puede mostrar una postura poco abierta para incorporar la perspectiva género en la organización.

El índice de acuerdo total con esta afirmación es de 32.5%, en una escala de cero a 100%, en donde cero es total desacuerdo y 100% es total acuerdo.<sup>11</sup> No existen diferencias sustanciales entre hombres y mujeres, en tanto el personal administrativo se muestra más de acuerdo con esta afirmación que el personal con labor jurisdiccional.

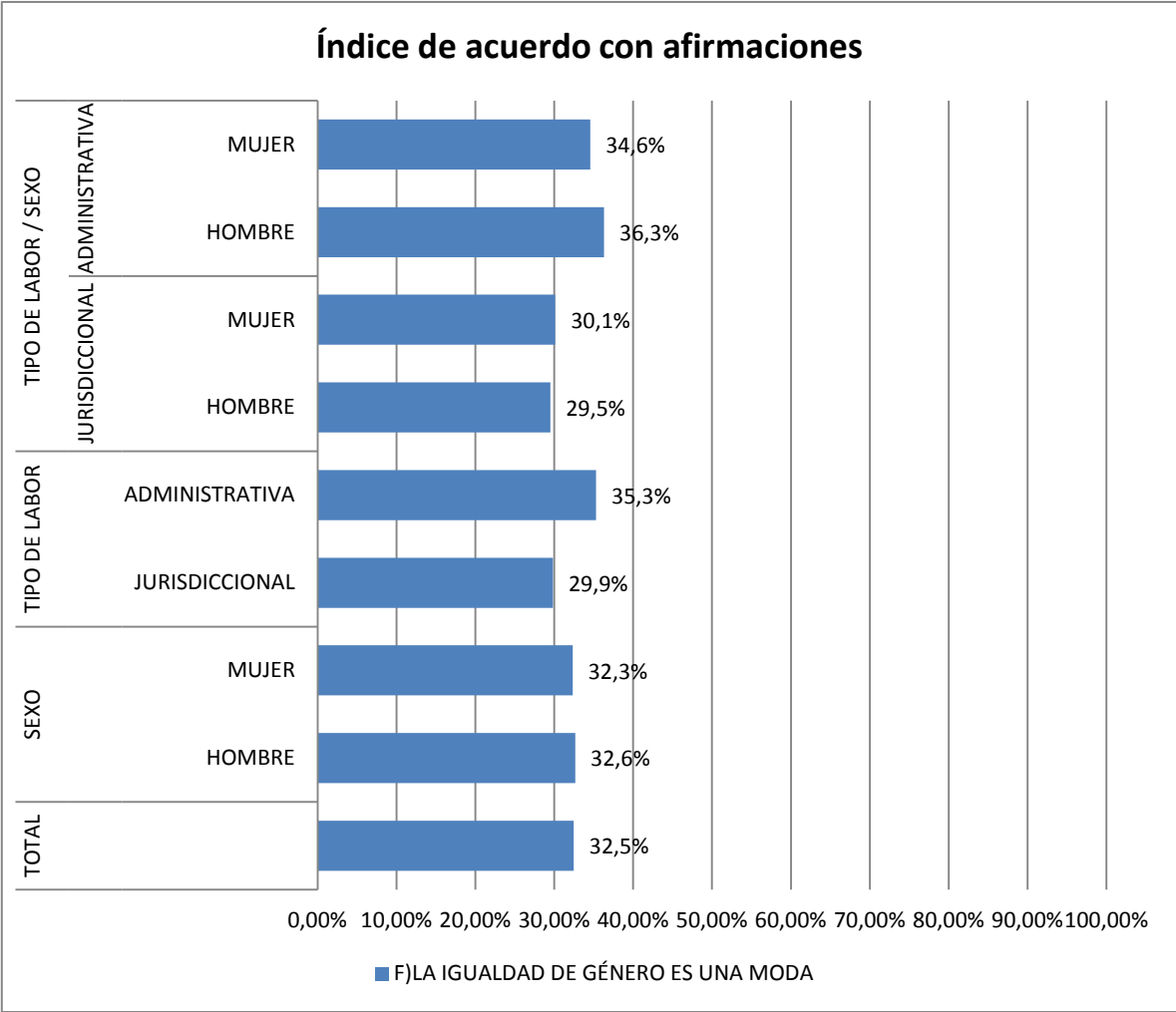
El resultado del índice es una muestra de que mayoritariamente se considera la igualdad de género como un tema importante, pues el nivel está más cercano al desacuerdo que al acuerdo respecto a que “la igualdad de género es una moda”, lo que puede mostrar una ventana de

---

<sup>11</sup> Para mayor detalle respecto de la construcción del índice consultar la nota metodológica del Anexo estadístico.

posibilidades para incorporar la perspectiva género en la organización. Sin embargo, también refleja cierto nivel de acuerdo con la afirmación, lo cual muestra la existencia de rechazo de algunas personas en el Tribunal a la importancia de la igualdad de género como una aspiración relevante y legítima.

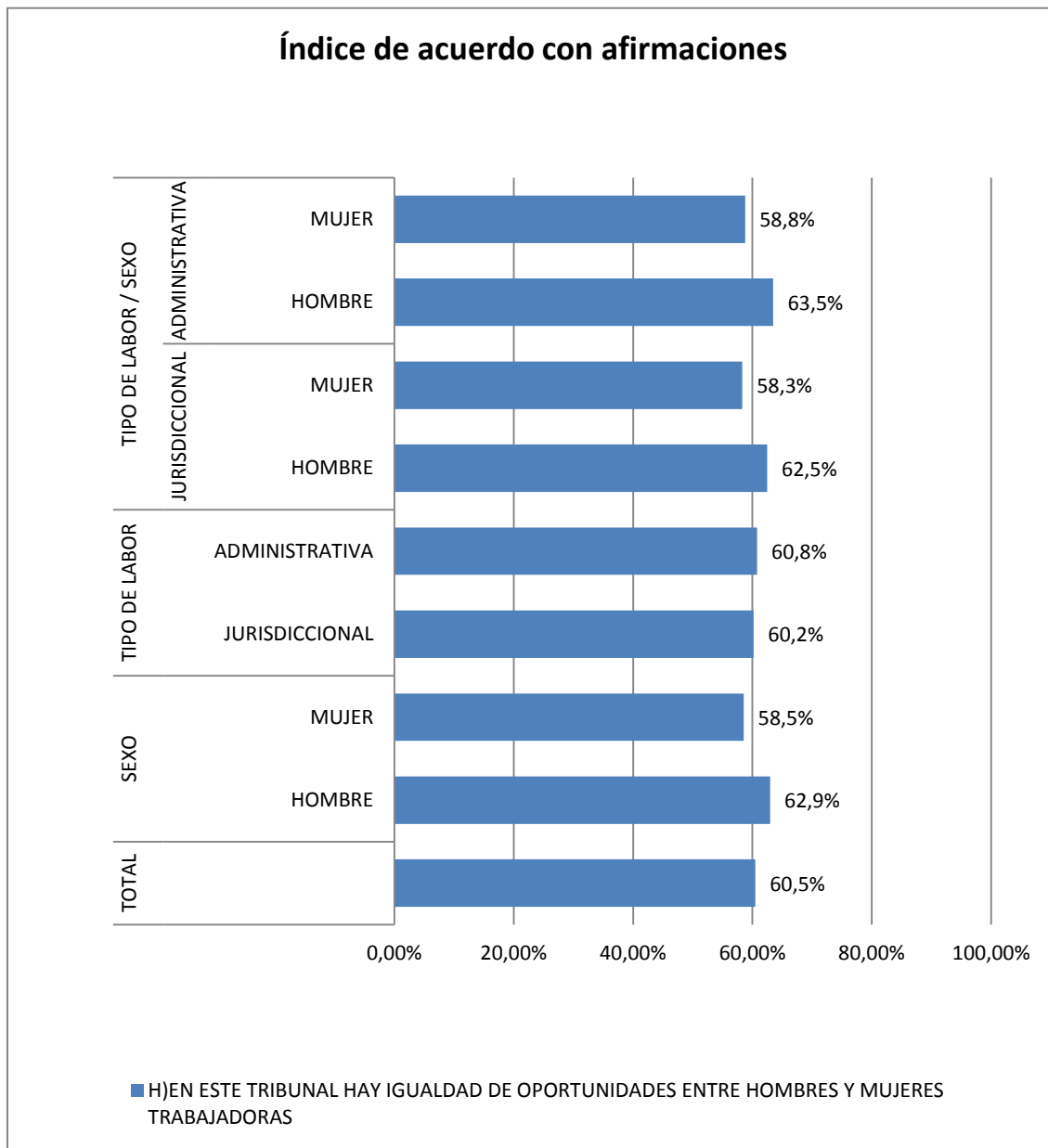
**Gráfica 14**



De manera complementaria, se preguntó a los participantes de la encuesta qué tan de acuerdo estaban con la afirmación de que “ya existe igualdad entre hombres y mujeres en su organización” y el índice de personas que estuvo de acuerdo con la afirmación fue de 60%. Es decir, en promedio la respuesta cae en la categoría “de acuerdo”, pero un grupo importante (alrededor de 30%) dentro del Tribunal reconoce que sí existen desigualdades entre hombres y mujeres en su institución. El índice de acuerdo difiere entre ambos sexos (63% en el grupo de los hombres vs. 59% con las mujeres). Esta visión, lejos de reflejar una real condición y posición de igualdad entre

mujeres y hombres en el Tribunal, muestra cierto nivel de miopía respecto de la desigualdad de oportunidades que tienen las mujeres y los hombres dentro de la institución, y puede conllevar que el personal rechace posibles iniciativas a favor de la igualdad, pues las consideran innecesarias. Esto muestra la necesidad de sensibilizar al personal respecto de los temas de género.

**Gráfica 15**





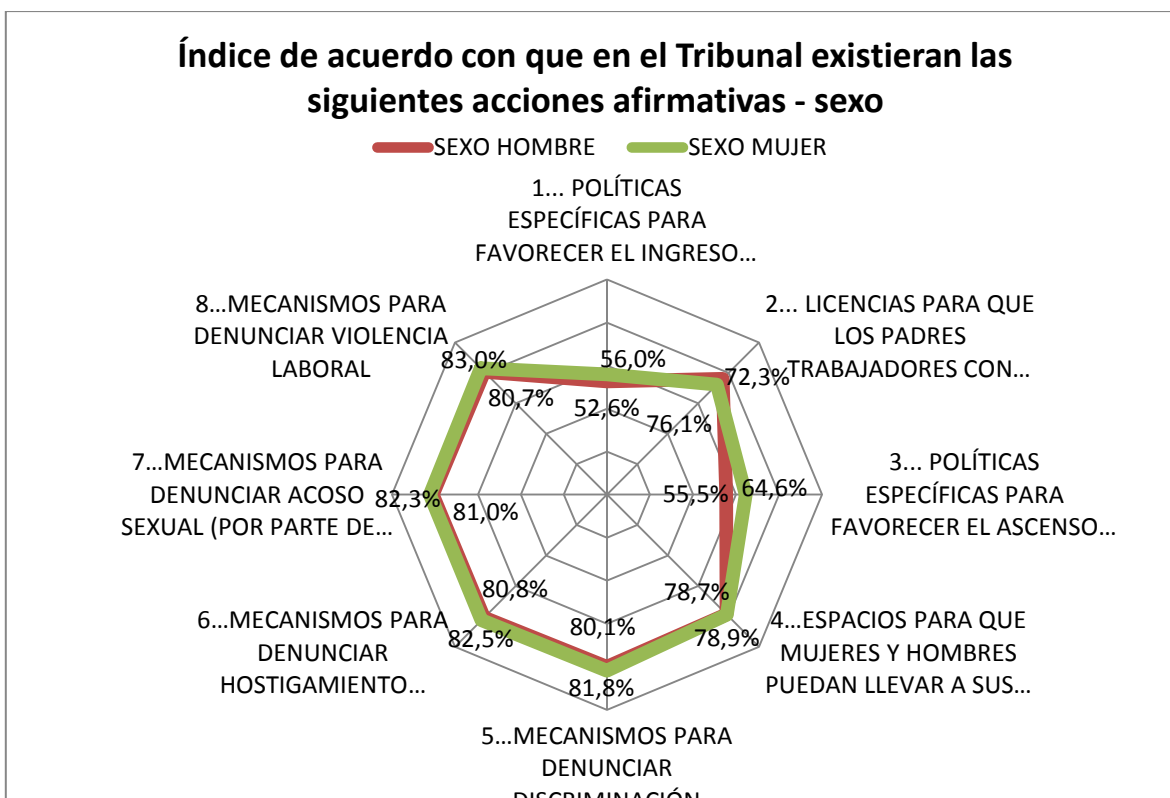
En relación con la necesidad de la inclusión de acciones afirmativas, el cuestionario incluyó una serie de preguntas para conocer el grado de acuerdo del personal con la introducción de las mismas. El resultado principal del análisis de estos datos se presenta en la siguiente gráfica.

Se observa que en dos preguntas el índice de acuerdo es bastante más bajo que en las otras preguntas, con un valor entre 50% y 60% en lo relativo a la introducción de una política para favorecer que las mujeres ingresen a la institución y asciendan a mandos medios y altos. Estas políticas polarizan al personal, con el resultado de que entre 30% y 40% está en desacuerdo. Respecto de estas acciones afirmativas, los análisis muestran diferencias estadísticamente significativas en que: *a)* el personal administrativo está más a favor que el personal jurisdiccional y *b)* las mujeres están más a favor que los hombres.

Como se contrasta positivamente con la información de los grupos focales, hay otras acciones afirmativas que son apoyadas por un grupo mayor del personal. Se trata de políticas o iniciativas que no favorecen explícitamente a las mujeres, a saber: las licencias de paternidad, ludotecas o guarderías para hijos o hijas del personal dentro de la organización, y mecanismos para denunciar varios tipos de discriminación y hostigamiento. En promedio, el índice de acuerdo con estas iniciativas varía entre 74% y 82%, con un promedio de 80% y aproximadamente 95% de respuestas que caen en una de las categorías “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. Es decir, prácticamente todos los que trabajan en el Tribunal están de acuerdo con estas acciones a favor de la igualdad.

Como nota al margen, es interesante mencionar que existe una diferencia estadísticamente significativa entre hombres y mujeres respecto de su actitud hacia las licencias de paternidad: Son más los hombres que están a favor en comparación con las mujeres (con índices de acuerdo de 76% vs. 72%). Respecto de las otras iniciativas, no se encuentran diferencias estadísticamente significativas entre los subgrupos en el personal.

Gráfica 16



### 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 que: “El acceso a la justicia para ejercer los derechos y defender las libertades es el principal derecho —el más importante de los derechos humanos— en un sistema legal moderno e igualitario que tenga por objeto garantizar, y no simplemente proclamar, los derechos de todos”. A lo que el Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y el Tratamiento del Delincuente (Ilanud) agrega: “... el derecho a la justicia va más allá de ser una simple declaración, ha transformado en responsabilidad ética del Estado ofrecer servicios de calidad, su accesibilidad y resguardar el derecho de las personas a demandarlo” (Facio, 2007: 6).

En ese sentido, el derecho a la justicia se ha convertido también en una garantía de igualdad y cuando el acceso a ella se dificulta, esto se vuelve una forma de discriminación, de la cual es responsable directo el Estado.

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

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

La aproximación a esta temática, por su propia naturaleza, se realizó a través de la técnica de los grupos focales, lo cual permitió obtener las percepciones del personal. Desde la percepción del personal del Tribunal, la justicia no es un valor que impere en el interior de la institución, puesto que se perciben en un estado de indefensión laboral y sujeción a arbitrariedades por parte de los jefes/as:

*“El Tribunal imparte justicia, pero aquí hay muchas situaciones de acoso”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

*“Muchos trabajadores dicen: ‘Estoy trabajando en el palacio de la justicia, donde hay muchas injusticias’”* (hombre, grupo focal, directivo administrativo).

Es relevante que el grupo de varones del área jurisdiccional considera que la falta de justicia en el Tribunal se impone de arriba hacia abajo y que dicha estructura organizacional jerárquica es en general injusta; sin embargo, no se la cuestiona, se asimila como la forma “normal” del Tribunal, pese a no estar de acuerdo con algunas de las prácticas, estilo de trabajo y procesos en la toma de decisiones. También están internalizadas consecuencias que se derivan de plantear una queja, ya sea en relación a sus superiores o por cuestiones de trabajo; el miedo a represalias por la pérdida de su puesto de trabajo puede derivar, en el caso de las mujeres, en soportar situaciones de acoso y hostigamiento en el trabajo. Uno de los participantes afirma que *“el Tribunal es noble por la gente que lo compone, no por sus autoridades”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

El miedo que tiene el personal de ser víctima de despido es el resultado de la percepción de la existencia de una red de apoyo entre el personal de alto nivel, quien está en posibilidad de afectar a través de un tercero al trabajador/a que en determinado momento decida hacer pública alguna situación de abuso. Otra medida que se teme es la reubicación del espacio laboral, como medida de sanción utilizada, que a la larga presiona a las personas afectadas a dimitir por el tiempo que le toma trasladarse a una nueva área de adscripción más alejada:

*“[...] a una le pasó, de Chalco la mandaron a Xochimilco... y así les pasa, o sea, cuando quieren que renuncies”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

*“[...] y es muy cierto, los mandan y los traen de reclusorios en reclusorios [...] que ese es el castigo aquí”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

En particular, para las mujeres hay coincidencia respecto a que la justicia no es parte de la vida interna del Tribunal. Un ejemplo evidente de ello es el hecho de que cuando alguna persona de nivel jerárquico inferior se queja formalmente (por ejemplo, ante el Consejo) de alguna situación de abuso, debe estar bien respaldada por alguien de mayor poder, porque existe la posibilidad de despido como consecuencia.

*“No tiene mucho que realmente este acoso y estas situaciones se dan con nosotras las mujeres, se supone que el Tribunal es el que imparte justicia, es la balanza, pero no es cierto, realmente el Tribunal es donde más acoso, más violencia, más se da de todo, dentro del Tribunal”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

En el caso de los varones, el tema de la justicia como factor presente en la vida interna del Tribunal arroja una serie de comentarios relativos a los procesos de contratación de personal, el tema de los sueldos y finalmente las cargas de trabajo. Comentaron que no es justo que no se respete la carrera judicial, porque al final quien llega a ocupar un cargo importante no lo hace por su trayectoria sino porque alguien lo puso ahí.

El personal jurisdiccional coincide en descalificar los criterios con los que se lleva a cabo la inclusión de nuevo personal y el poco respeto que se tiene a la carrera judicial y a los instrumentos que la norman: *“La justicia no llega al Tribunal desde los planos más altos [...] me refiero al hecho de que un magistrado no sea nombrado por su carrera judicial, entonces en ese sentido ya no es*

*justo. Habrá muchas personas que tratamos de hacer una carrera judicial y al final del día quien llega aquí como magistrado no es precisamente quien tenga esas características [...] La institución como tal es noble... el Tribunal provee de herramientas, tiene un fin justo, lícito, loable, pero quien no lo lleva a cabo somos nosotros y ahí es donde ya se vuelve no tan justo [...] En estos últimos nombramientos hubo mucha gente ajena al Tribunal”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

El tema de los sueldos también surgió como un reflejo de lo que consideran injusto dentro de la institución, puesto que dentro de las distintas áreas del Tribunal hay mucha disparidad y perciben una distribución inequitativa de la carga de trabajo, la cual se concentra en el personal más eficiente, puesto que *“como regla de oro, el que hace bien su trabajo tiene más trabajo”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

En resumen, la idea de justicia que tiene el personal del Tribunal se vincula directamente con sus condiciones laborales y la relación con las autoridades, de manera que, en términos muy generales, la percepción es que no existe justicia. Esta percepción denota una concepción poco integral de la justicia como valor y, sobre todo, como práctica, pues el amplio desconocimiento de las desigualdades de género se expresa también en una concepción de la justicia ciega al género. A pesar de ser esta una institución impartidora de justicia, en el discurso de las y los trabajadores no se advierten matices de género en torno a la aplicación de la justicia y más bien ésta se erige como un valor neutral, lo que se sabe que deriva más bien en injusticias en los procesos y procedimientos, tal como se analizará con mayor profundidad en el apartado Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia.

Aquí lo que interesa destacar es que estas concepciones sobre la justicia están incluidas en los discursos y prácticas organizacionales e impiden reparar las desventajas que viven las mujeres como consecuencia de las desigualdades de género. De acuerdo con Anne Marie Goetz (2008), la justicia de género implica acceder y controlar los recursos en combinación con la agencia humana y en tal sentido refiere directamente al “empoderamiento” de las mujeres. Pero de manera adicional, según esta autora, la justicia de género como un proceso, conlleva la rendición de cuentas. De suerte que la justicia de género requiere que las mujeres sean capaces de garantizar que se pueda exigir cuentas a quienes detentan el poder en cualquier ámbito (hogar, comunidad, mercado, Estado), de modo que las acciones que limiten su acceso 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; la falta de sensibilización hacia las condiciones y necesidades de las mujeres trabajadoras del Tribunal; y el casi nulo reconocimiento de las desigualdades de género que explica la poca apertura hacia la incorporación de acciones afirmativas.

A modo de conclusión de este apartado, se pueden resaltar los siguientes hallazgos:

La permanencia y el ascenso laboral en el Tribunal están asociados a diversos factores intrínsecos al modelo de trabajador/a ideal, que en este caso tiene como una de sus principales características la total disponibilidad de tiempo. En este sentido, hay consenso en relación a que las cargas de trabajo son excesivas y que existe una exigencia por parte de la propia cultura organizacional en torno a que el trabajo en el Tribunal es prioritario en la vida del personal, y en caso de que algún empleado o empleada manifieste necesidades de tiempo para la vida personal se concibe como un aspecto que causa desconfianza, incluso como una falta de lealtad hacia las expectativas que tiene la autoridad de disponibilidad absoluta al trabajo.

En este marco, uno de los principales obstáculos que enfrentan las mujeres para cumplir con las exigencias del Tribunal son las responsabilidades de crianza y cuidados familiares que se derivan de los roles de género, por lo cual las trabajadoras que son madres tienden a invisibilizar su vida familiar, ya que el manifestarse como madre de familia con responsabilidades genera desconfianza en los superiores y una sobrecarga emocional para ellas. Tener hijos se percibe como una debilidad y un obstáculo en el trabajo, ya que significa no tener disponibilidad completa de tiempo.

En general para las mujeres las facilidades para capacitarse y ascender dentro del Tribunal resultan en ocasiones más complicadas que para los varones, debido a cuestiones relacionadas con su género, como por ejemplo: estereotipos de género, espacios de poder masculinizados y, sobre todo, una estructura organizativa ciega a las desigualdades de género de su personal.

Varones y mujeres tienen que hacer tantos sacrificios para permanecer en el Tribunal, que el hecho de que haya personas que ocupen puestos sin haber pasado por la carrera judicial les genera conflicto y desconfianza.

Asimismo, tanto hombres como mujeres internalizan la estructura organizacional del Tribunal y lo manifiestan de distintas maneras; por ejemplo, ambos hablan de minimizar sus necesidades tanto familiares como personales como aspectos positivos de responsabilidad y eficiencia en el trabajo, pues expresar las necesidades puede ser percibido como una desventaja (una debilidad). En ese sentido, las mujeres deben adoptar una postura “masculinizada” para legitimarse; las mujeres líderes deben minimizar su condición de mujer para reflejar autoridad.

Se encontraron indicios que apuntan a que para desenvolverse exitosamente dentro del Tribunal es importante contar con una figura de respaldo que proporcione apoyo en caso de un eventual conflicto con alguna autoridad. En un contexto donde los vínculos personales son estratégicos, las mujeres tienen desventajas, pues difícilmente pueden hacerse presentes en espacios no laborales.

Por otra parte, tanto el personal jurisdiccional como el administrativo coinciden en que debería existir un documento que regule las relaciones laborales o establezca límites o códigos de convivencia entre los distintos niveles jerárquicos.

Además, entre quienes laboran en el Tribunal existe un fuerte sentido de identidad y pertenencia a la “gran familia judicial” que integran, en cuyo seno se requieren distintas estrategias para no involucrarse en conflictos, ya que el ambiente laboral es descrito como hostil.

Desde la percepción del personal del Tribunal, la justicia no es un valor que impere al interior de la institución, puesto que se perciben en un estado de indefensión laboral sujeto a las arbitrariedades por parte de los jefes/as. Las percepciones de justicia expresadas por el personal denotan una concepción poco integral de la justicia como valor y, sobre todo, como práctica, pues el amplio desconocimiento de las desigualdades de género se manifiesta también en una concepción de la justicia ciega al género.

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 Superior de Justicia del Distrito Federal.

#### *Eje 4. Condiciones laborales*

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

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

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

#### Reclutamiento y contratación

Las relaciones de trabajo entre el personal y el TSJDF se rigen principalmente por la Ley Orgánica de los Tribunales Superiores de Justicia (2008), las Condiciones Generales de Trabajo del Poder Judicial del Distrito Federal dirigidas al personal de base y la Constitución Mexicana en su artículo 123 (apartado B).

En la Ley Orgánica de los Tribunales Superiores de Justicia se señalan cuáles son los requisitos que deben satisfacer quienes aspiran a formar parte de la institución o ascender en la carrera judicial.



La carrera judicial está definida en la Ley Orgánica “como el sistema que organiza los estudios e investigaciones de las diversas disciplinas jurídicas, dirigido al mejor desempeño de la función judicial y para hacer accesible la preparación básica para la presentación de exámenes de aptitud para cubrir las vacantes, por medio de los concursos de oposición correspondientes” (art. 187). La carrera judicial se rige por “los principios de excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo e independencia, que deberán reunir los integrantes del TSJDF y los servidores públicos de cargos judiciales” (art. 187), como son: pasante de Derecho, secretario actuario, secretario de Juzgado de Paz, secretario proyectista de Juzgado de Primera Instancia, secretario conciliador; secretario de Acuerdos de Primera Instancia, secretario de Acuerdos de Sala, secretario proyectista de Sala, juez de Paz, juez de Primera Instancia y magistrado (art. 188).

Según la ley, la designación de los cargos judiciales se lleva a cabo por el órgano judicial en donde se presente una vacante, previo examen de aptitud, salvo en el caso de los jueces y magistrados (art. 189). De acuerdo con el Estatuto del Distrito Federal (2008) los magistrados son nombrados por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal con la ratificación de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (art. 9º). En tanto que para las vacantes de jueces se cubren con base en los concursos internos de oposición, y de oposición libre que se sujetan al procedimiento estipulado en artículo 190. Los exámenes de aptitud consisten en la evaluación de conocimientos, examen psicométrico del o la aspirante, así como su experiencia. La organización y aplicación de los exámenes de aptitud para los servidores públicos judiciales, está a cargo del Instituto de Estudios Judiciales en términos de las bases que determine el Consejo de la Judicatura (art.191).

En el Reglamento del Concurso de Oposición del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal (2009) se establece que las convocatorias deberán contener: el número de plazas sujetas a concurso, especificando si se trata de concurso interno de oposición o de oposición libre; la indicación del tipo de nombramiento (definitivo o interino); el ramo o instancia a que corresponda cada vacante, etcétera. El documento en mención está dirigido principalmente a los jueces/zas de Primera Instancia o de Paz.

El Reglamento del Concurso de Oposición del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal establece que en caso de concurso interno, la convocatoria se publica “en el Boletín Judicial por dos veces, con un intervalo de tres días entre cada publicación; además, de difundirse, entre los servidores públicos judiciales que laboran en los órganos jurisdiccionales y dependencias del

Tribunal Superior de Justicia y del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal” (art. 6°). Y si se trata de concurso libre “la convocatoria deberá ser publicada por una sola vez en el Boletín Judicial y en uno de los Diarios de mayor circulación en el Distrito Federal, y difundirse, lo más ampliamente posible entre los profesionales del Derecho” (art. 6° y 7°). Como se observa, no define con qué frecuencia tendrán lugar dichas convocatorias, pese a que es posible que se abra “concurso de plazas que no se encuentren vacantes, quedando pendiente la adscripción de los vencedores en el momento que así lo determine el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal” (art. 2°).

Dentro del reglamento en mención se prevé la posibilidad de un empate por parte de los aspirantes y se señala que, tanto en el caso de concurso interno, como de libre oposición se tomarán en cuenta aspectos como “los cursos de especialización y actualización acreditados y la reputación que se goce” (Reglamento de Concursos de Oposición, art. 14). Sin embargo, no están claramente definidos los parámetros con los que se evalúa la “buena reputación”, lo que pudiera dar lugar a consideraciones subjetivas.<sup>12</sup>

Se puede afirmar que el contenido de la Ley Orgánica estatal está dirigido principalmente al personal de labor jurisdiccional, en contraparte, un extenso número de puestos de labor administrativa no cuentan con un documento que los norme y en el que se establezcan los mínimos requisitos de ingreso y ascenso.<sup>13</sup> Como fue expresado durante las reuniones de trabajo de grupos focales el personal administrativo considera que deberían existir mecanismos formalmente establecidos para ascender:

*“... pero lo que yo he visto y de alguna manera es lo más justo entre comillas, es el propiciar un servicio profesional de carrera, en el sentido de que ya quieres el puesto, pero que sea real, que no sea una falacia...”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

---

<sup>12</sup> En contraste, por ejemplo, las CGTPJDF si establecen que se entiende por “falta de probidad” y se dedica un apartado completo a exponer en qué consiste (cfr. art. 133).

<sup>13</sup> La inexistencia de normatividad correspondiente al personal administrativo se confirma en el oficio (IEJ/2141/2011 del 13 de mayo de 2011) recibido por esta consultoría para efectos del *Diagnóstico*. En él se señala lo siguiente: “En relación al reglamento o normatividad que regulan al personal administrativo (...) no existe tal modelo en el Tribunal Superior de Justicia,... se tiene contemplado para 2011 la elaboración de Perfiles de Puestos Basados en Competencias de todo el personal administrativo.”

*“... [Que sea un proceso] transparente, eficaz, eficiente, ético, honesto...”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

Es importante agregar que en la normatividad vigente para el ingreso de personal al TSJDF, 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 núm. 25, sobre el párrafo 1 del artículo 4° de la CEDAW, referente a medidas especiales de carácter temporal, explicita que la aplicación de estas medidas es parte de una estrategia necesaria de los Estados Partes para lograr la igualdad sustantiva o de facto de la mujer y el hombre en el goce de sus derechos humanos y libertades fundamentales.

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

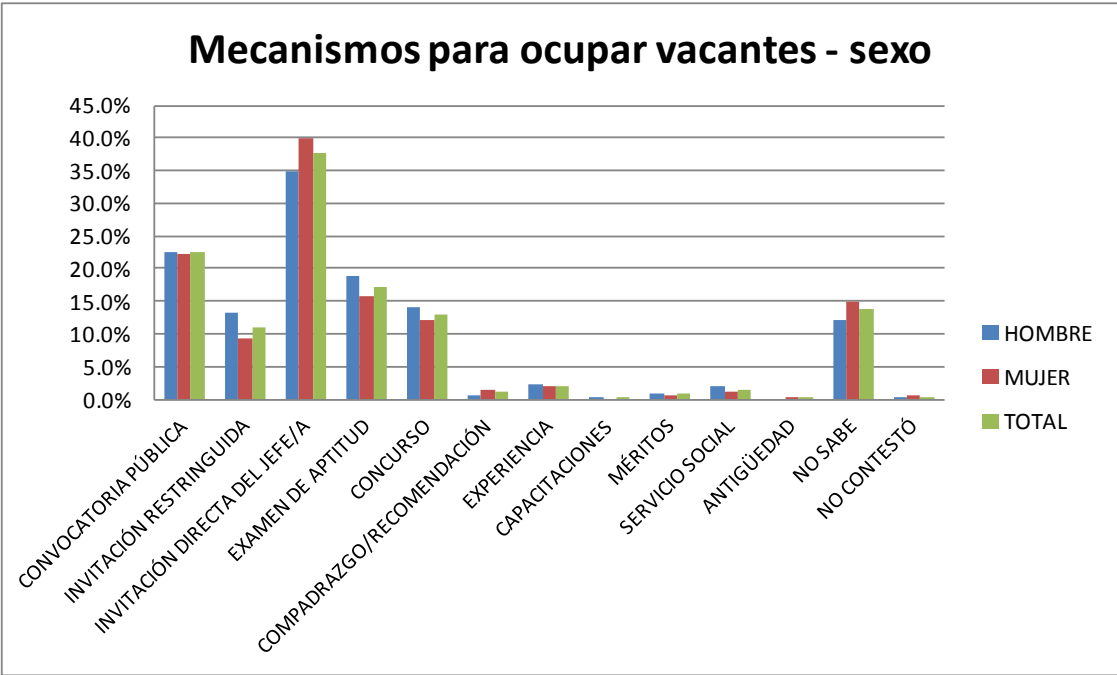
En este sentido, las acciones afirmativas son medidas que permiten la eliminación de las asimetrías e inequidades entre los grupos sociales históricamente discriminados, lo que hace efectiva en la práctica la igualdad en el acceso a espacios de exclusión.

Si bien no existe un marco normativo específico para el personal administrativo, se cuenta con el Catálogo de Puestos del Consejo de la Judicatura (2009), que a pesar de no regula todos los puestos del Poder Judicial, está definido como “un instrumento de carácter administrativo de apoyo en la evaluación y selección de candidatos a ocupar los puestos que integran las estructuras autorizadas de cada una de las áreas u órganos que integran el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal” (p. 4). Según el documento, las cédulas de perfil de puestos se basan en las disposiciones jurídicas respectivas (ej. Ley Orgánica); los puestos no regulados por la legislación o

disposiciones reglamentarias se elaboraron con base en entrevistas con los titulares y personal que ocupa las plazas y desarrolla las funciones inherentes a cada una de ellas (p. 4). En las cédulas se establecen: la denominación del puesto, a quién se reporta y a quién se supervisa, así como la experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el cargo; sin embargo, los puestos que se mencionan no coinciden plenamente con la plantilla (2011) de personal que se recibió para efectos de esta investigación.

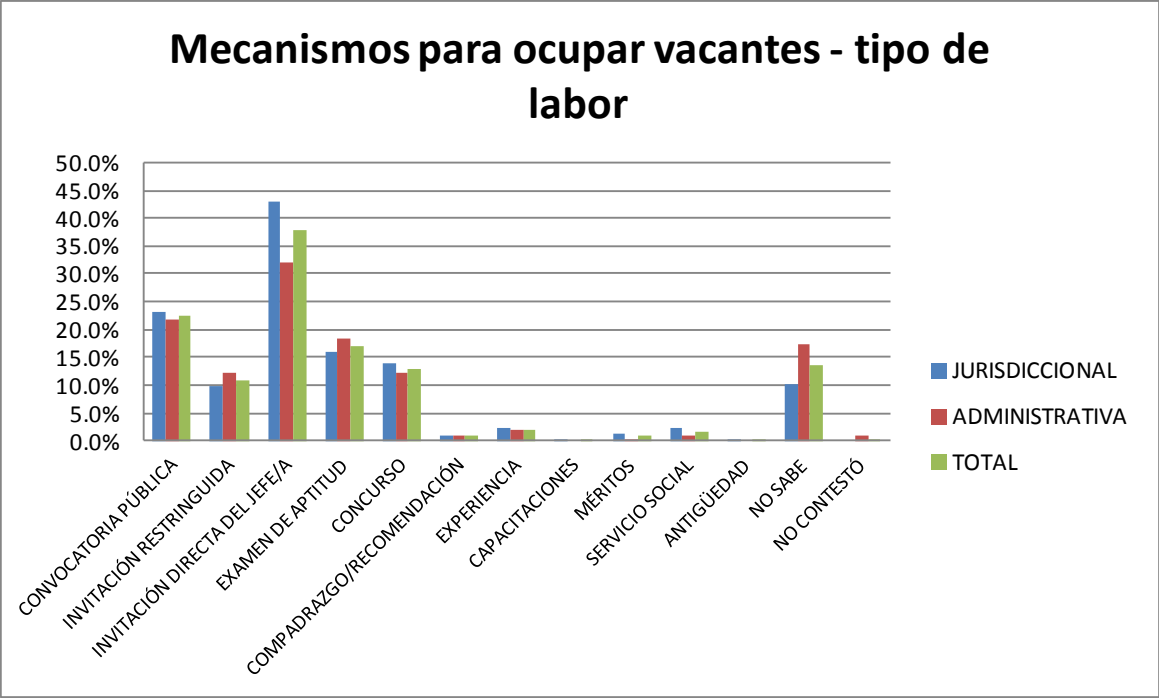
Los resultados obtenidos a través de la encuesta expresan la percepción del personal respecto de las prácticas vigentes de contratación. Los encuestados dijeron que los tres mecanismos más nombrados para ocupar vacantes son, en orden decreciente: “invitación directa del jefe/a”, “convocatoria pública” y “examen de aptitud”. Un porcentaje ligeramente mayor de mujeres que de hombres dijo que el mecanismo para ocupar vacantes es la “invitación directa del jefe/a”, pues los resultados muestran que 40% de mujeres frente a 35% de hombres la ubican como la principal vía de acceso al Tribunal. En los resultados también se puede ver que los porcentajes de hombres y mujeres en la respuesta “convocatoria pública” son similares (alrededor de 20%); en la respuesta “examen de aptitud” también hay similitud en la percepción de hombres (18.8%) y mujeres (15%). Aunque con porcentajes bajos no se puede dejar de lado que entre 12% y 15% de mujeres y hombres dijeron no saber sobre los mecanismos para ocupar vacantes.

**Gráfica 17**



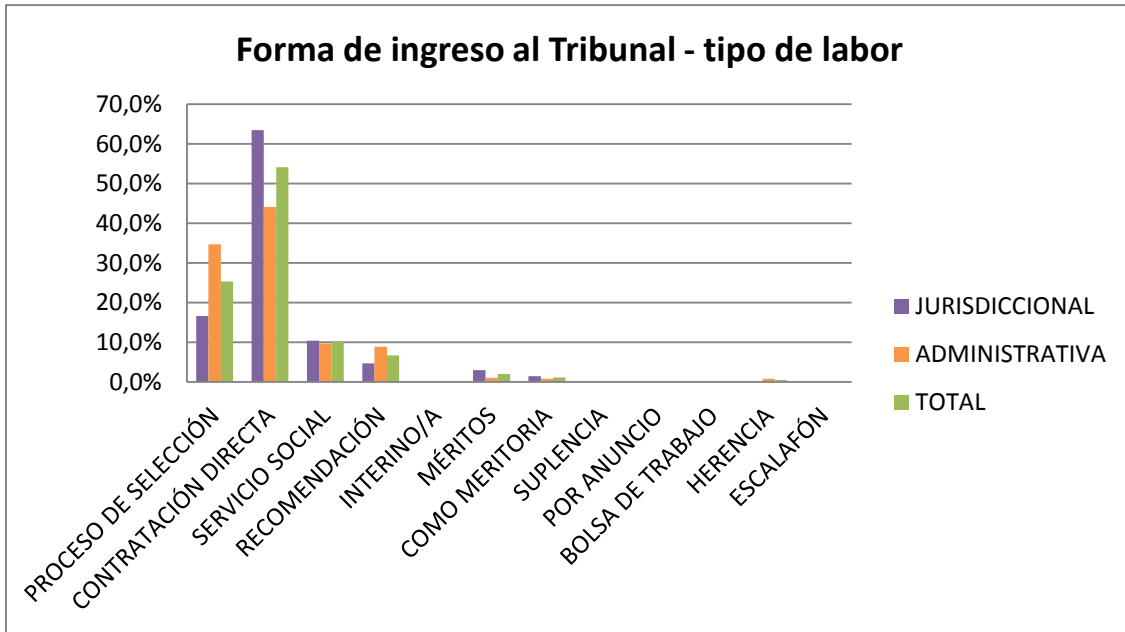
Al considerar el tipo de labor, la valoración de los mecanismos para ocupar vacantes muestra que la respuesta con mayor porcentaje en ambas áreas es “invitación directa del jefe/a”; sin embargo, destaca que en esta respuesta el área jurisdiccional está 11 puntos porcentuales arriba del área administrativa, pues los resultados son 43% frente a 32%. Cabe mencionar que el resultado esperado debería de ser opuesto, dado la existencia de la carrera judicial, la cual supone la existencia de estrategias de acceso laboral basadas en concursos de oposición y en reglas claras, lo cual no hay en las áreas no jurisdiccionales.

**Gráfica 18**



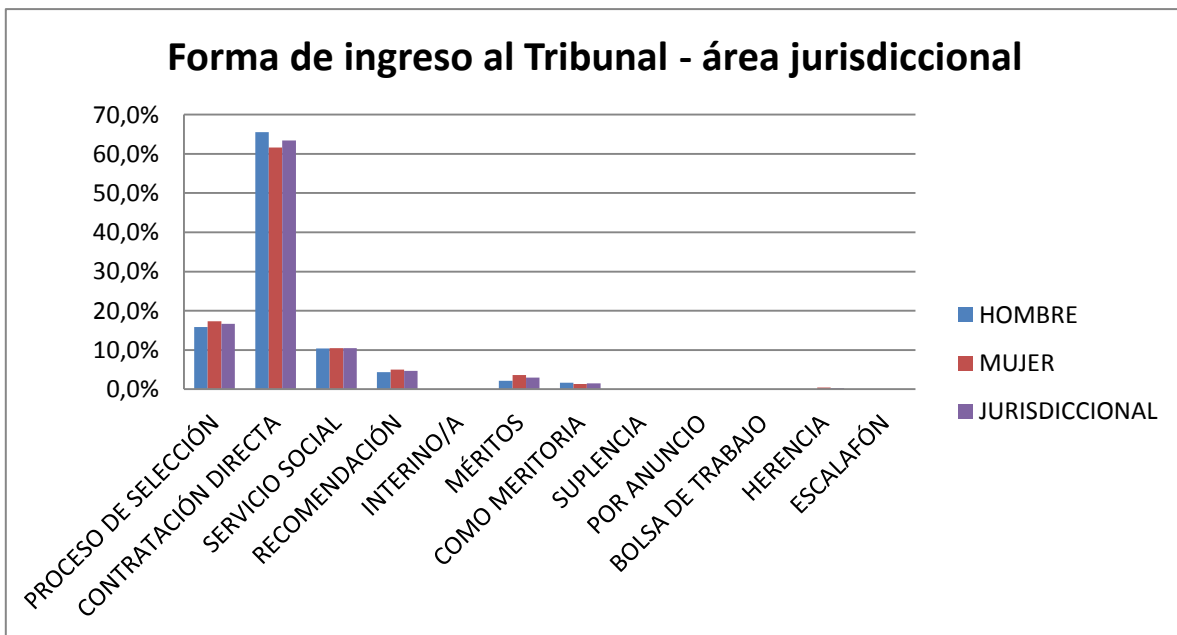
En la siguiente gráfica se puede apreciar que la percepción respecto a los mecanismos más recurridos para ocupar vacantes coincide con la forma en la que el personal dijo haber ingresado al TSJDF. Como muestra, más de 60% del personal jurisdiccional se incorporó por contratación directa, una mayor proporción del personal administrativo, donde solo 42% lo hizo de esa forma. El personal administrativo ingresó en mayor medida mediante un proceso de selección (32 por ciento).

Gráfica 19

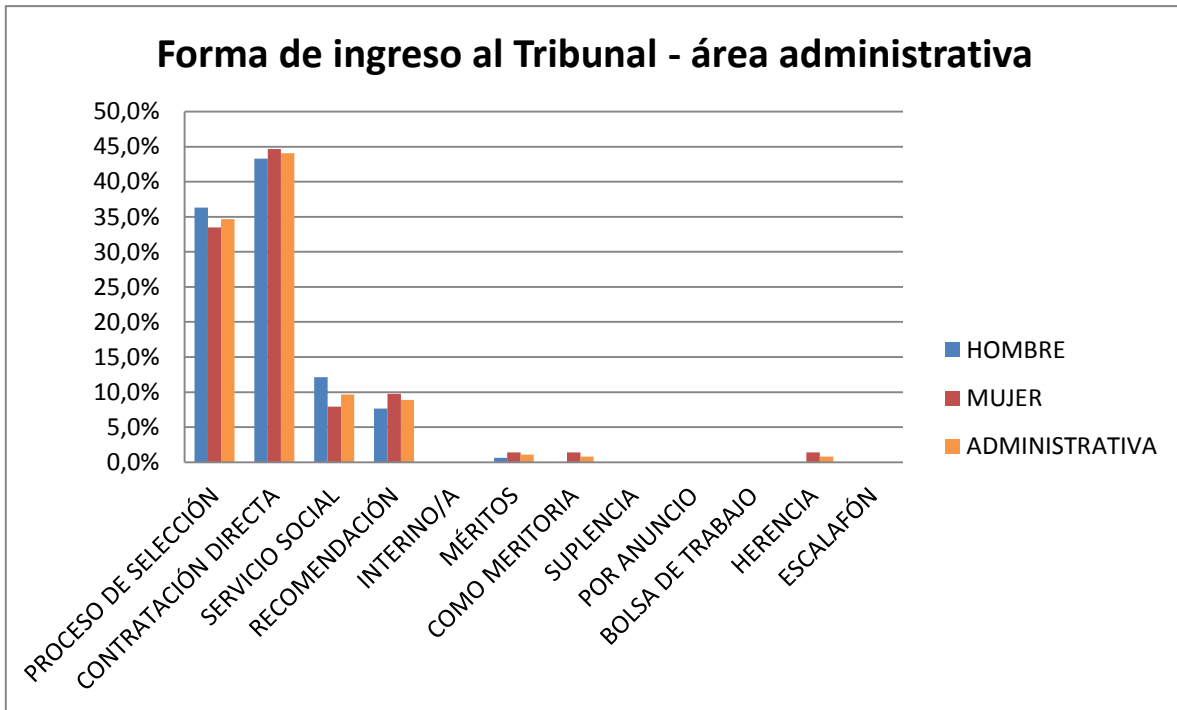


Las diferencias por sexo indican que un mayor número de hombres (65%) de labor jurisdiccional ingresaron por contratación directa, mientras que 60% de las mujeres fueron contratadas de la misma forma. En la labor administrativa ocurre lo opuesto, aunque con poca diferencia: más mujeres entran por contratación directa en comparación con los hombres.

Gráfica 20



Gráfica 21



En este sentido, los resultados de la encuesta también expresan que las posibilidades de posicionamiento en nuevas vacantes se limitan principalmente a la oferta del “mercado laboral interno”, pues en su mayoría se asignan por contratación directa:

*“...yo también te voy a decir que en selección de personal, llega la persona y... ‘Vengo a... ¿puedo dejar mi currículum?’, y te dice ‘¡Sí!’’, la abogada que la atiende nada más dice: ‘¡Permíteme! contrataciones en la institución no hay, si pasaron seis meses y no nos comunicamos contigo y te interesa, pues lo vuelves a traer’, ‘¡Oye!, pero ¿alguna forma de entrar?’, ‘¡Ah!, sí ¡muy fácil!, si un director de área o un juez o un magistrado te nombra, entonces estas adentro”* (mujer, grupo focal, administrativo superior).

Dicha práctica de alguna manera está respaldada en la normatividad, en las Condiciones Generales de Trabajo del Poder Judicial, dirigidas al personal de base, se establece que tienen preferencia para ocupar la plaza de un trabajador sus dependientes económicos directos, cónyuge o hijos tras su ausencia legalmente comprobada o incapacidad total y permanente, aunque se establece un criterio relativamente basado en el mérito cuando se sugiere que esto tendrá lugar “siempre y cuando satisfagan los requisitos de ingreso, tengan el perfil para el puesto y no se afecten

derechos escalafonarios” (art. 24). Incluso, se define como obligación del Tribunal “preferir, en igualdad de condiciones, de conocimientos, aptitudes y antigüedad, a los trabajadores sindicalizados, respecto a quienes no lo sean; a quienes representan la única fuente de ingresos familiar y a los que con anterioridad le hubieran prestado sus servicios, siempre y cuando estos últimos no hayan sido cesados por el Tribunal” (art. 67).

En el trabajo de campo para fines de esta investigación se obtuvieron algunos comentarios que dan cuenta de la participación efectiva del sindicato en la selección del personal:

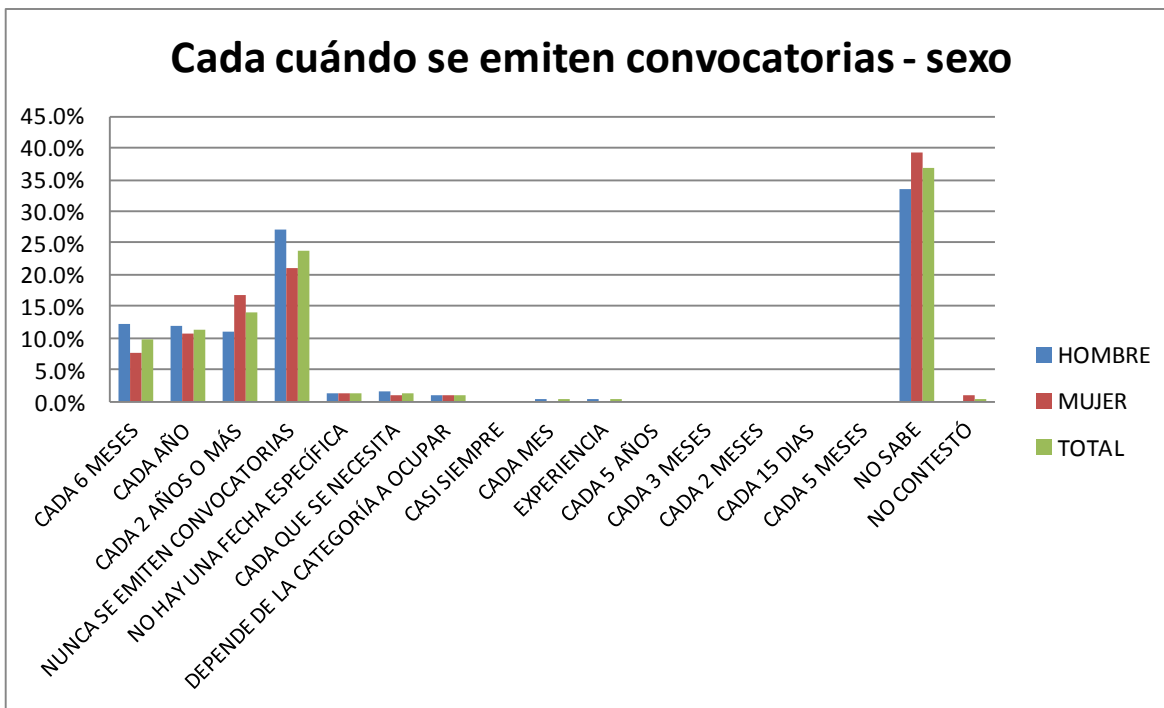
*“ ... mira, en perfiles aquí lo que realmente se ve son... no dice nada si es hombre o es mujer, ¿no?, o sea, entran por una cuestión de perfil y quien hace la propuesta por lo regular a niveles bajos es el sindicato, o sea, porque haz de cuenta que las condiciones laborales, las condiciones generales de trabajo te dicen que en áreas jurisdiccionales o en áreas administrativas, en puestos bajos hacen la propuesta, uno es el jefe o el titular, y otra la hace el sindicato, entonces va uno y uno y uno”* (mujer, entrevista, Dirección de Orientación Ciudadana).

*“... Sí, claro, pero aquí no; aquí llega el recomendado de “fulano”, del sindicato, de tal de tal, aunque no sepas ni escribir, ni prender la computadora ya tiene un trabajo...”* (mujer, grupo focal, administrativo superior).

Otro factor que contribuye a fortalecer la hipótesis de que la mayor parte de las plazas son cubiertas por personal interno y mediante contratación directa, es el alto grado de desconocimiento de la frecuencia con la que se publican convocatorias, si bien éstas están sujetas a las necesidades del Tribunal, como se comentó anteriormente, la respuesta con mayor porcentaje es “no sabe”, le siguen “nunca se emiten convocatorias” y “cada dos años o más”, esto quiere decir que hay un gran desconocimiento acerca de la emisión de convocatorias, en este sentido se debe recordar que el mecanismo para ocupar vacantes que mujeres y hombres aludieron más es el de la invitación directa del/a jefe/a.

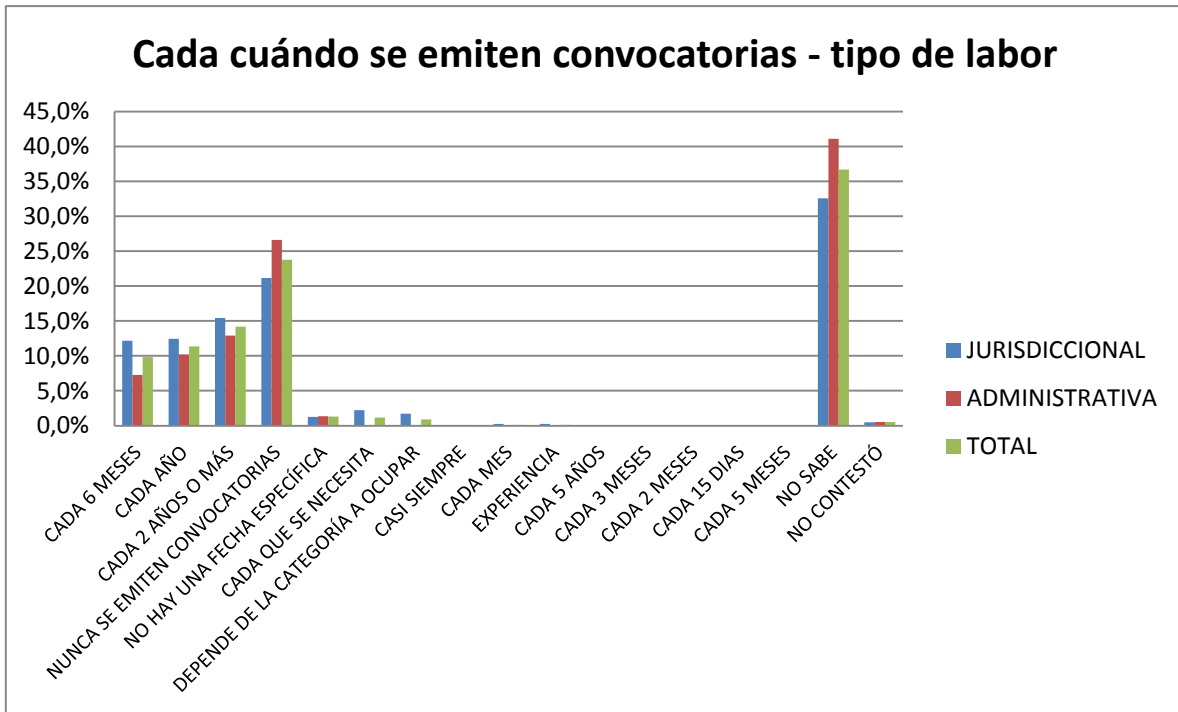


Gráfica 22



Por tipo de labor, un mayor porcentaje del área administrativa que del área jurisdiccional dicen no saber cuándo se emiten las convocatorias la diferencia es de casi 10 puntos porcentuales (41.1% frente a 32.6%). También en la respuesta “nunca se emiten convocatorias” el porcentaje del área administrativa es mayor que el del área jurisdiccional, en este caso por cinco puntos porcentuales aproximadamente.

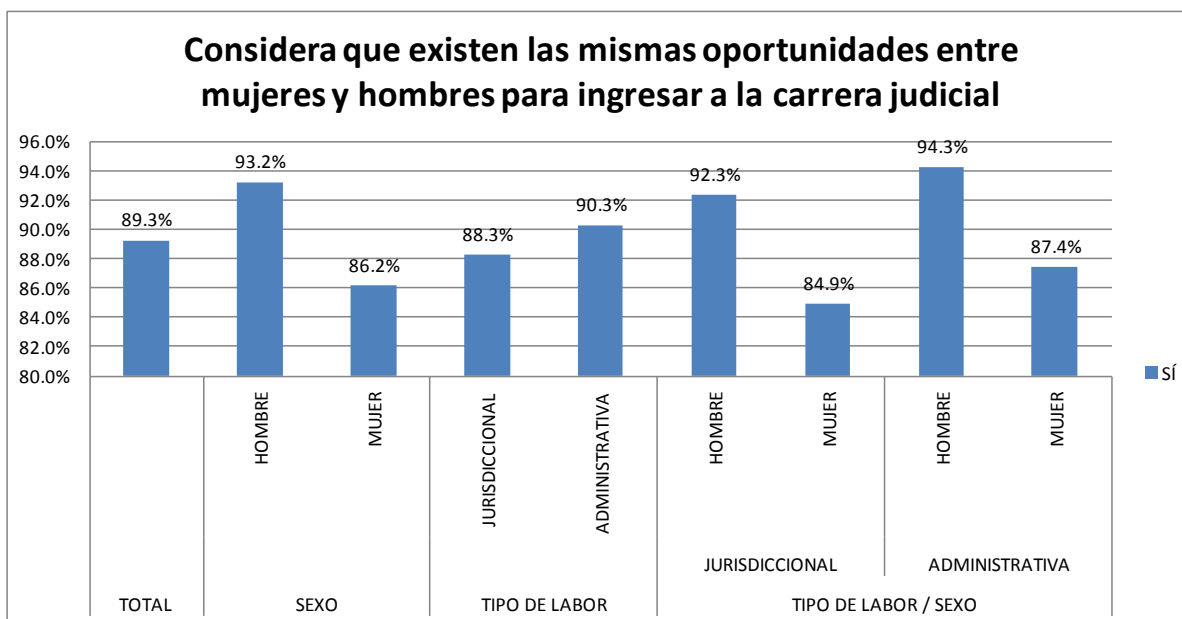
Gráfica 23



Con base en los resultados de las gráficas anteriores se puede inferir que pese a que en la normatividad existe la carrera judicial, en la práctica, ésta no se ha desarrollado plenamente, el posicionamiento de las y los aspirantes a cargos jurisdiccionales debiera estar basado principalmente en los concursos de oposición que garanticen la calidad profesional de las y los impartidores de justicia, y no en la invitación directa del jefe/a, como ocurrió con seis de cada diez personas que ingresaron a esa área. Hay que recordar que es mayor el número de hombres que ingresan por ese medio.

No obstante lo anterior, de acuerdo con la encuesta, el porcentaje de personas que considera que hay las mismas oportunidades entre hombres y mujeres para ingresar a la carrera judicial alcanzó 89.3%. Además, se observa que hay un porcentaje mayor (por 7 puntos porcentuales aproximadamente) de hombres que de mujeres que consideran esto, ya que en el área jurisdiccional 92.3% de los hombres opina de ese modo, comparado con 84.9% de las mujeres.

Gráfica 24



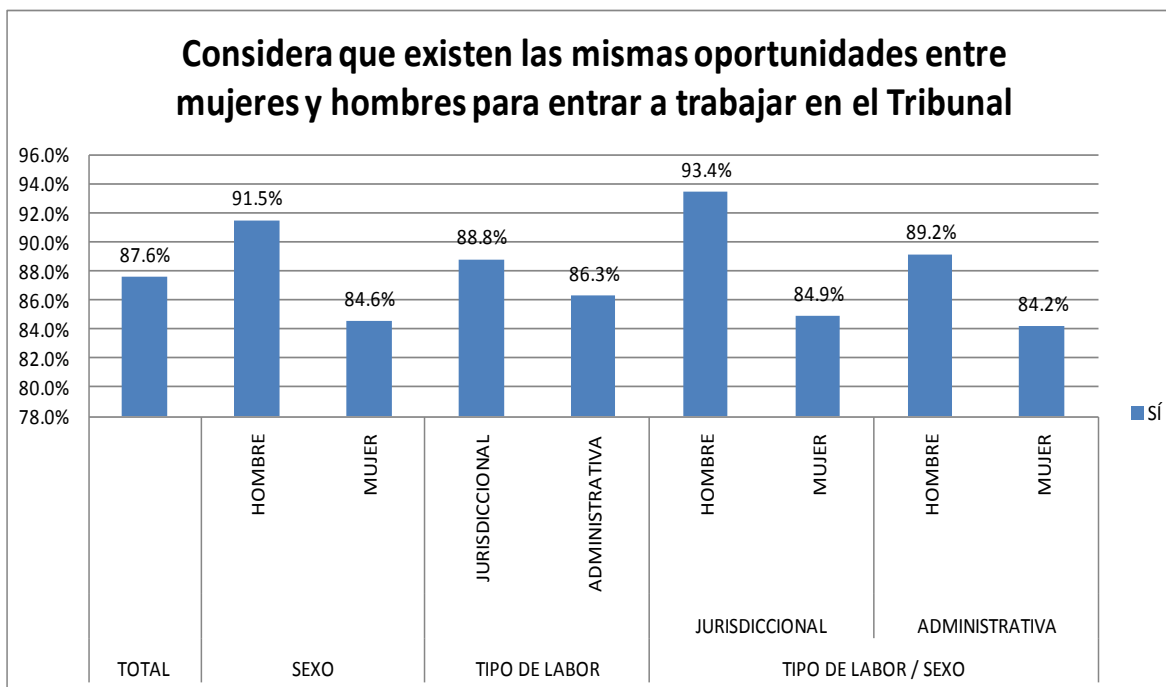
Mujeres y hombres del Tribunal tienen opiniones ligeramente diferentes sobre los criterios que en la práctica se valoran más para seleccionar al personal. Sobresalen como valor principal los conocimientos, después el nivel de estudios y en tercer lugar, los hombres registraron la honradez y las mujeres la experiencia profesional; destaca que las mujeres mencionaron en cuarto lugar ser recomendado/a de alguien influyente. En el análisis por áreas de labor, el personal del área jurisdiccional señala primeramente los conocimientos, luego el nivel de estudios y posteriormente la experiencia profesional, el personal administrativo mencionó primero el nivel de estudios luego los conocimientos y ubican en tercero a la experiencia profesional.

**Tabla 4**

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

Otro dato relevante al respecto, es la percepción de que hay las mismas oportunidades entre mujeres y hombres para entrar a trabajar en el Tribunal, 87.6% del personal lo afirma. Aunque hay que decir que los porcentajes por sexo muestran diferencias importantes, pues 91.5% de los hombres considera el ingreso al TSJDF se da en igualdad de circunstancias para ambos sexos, mientras que solo 84.6% de las mujeres lo considera así.

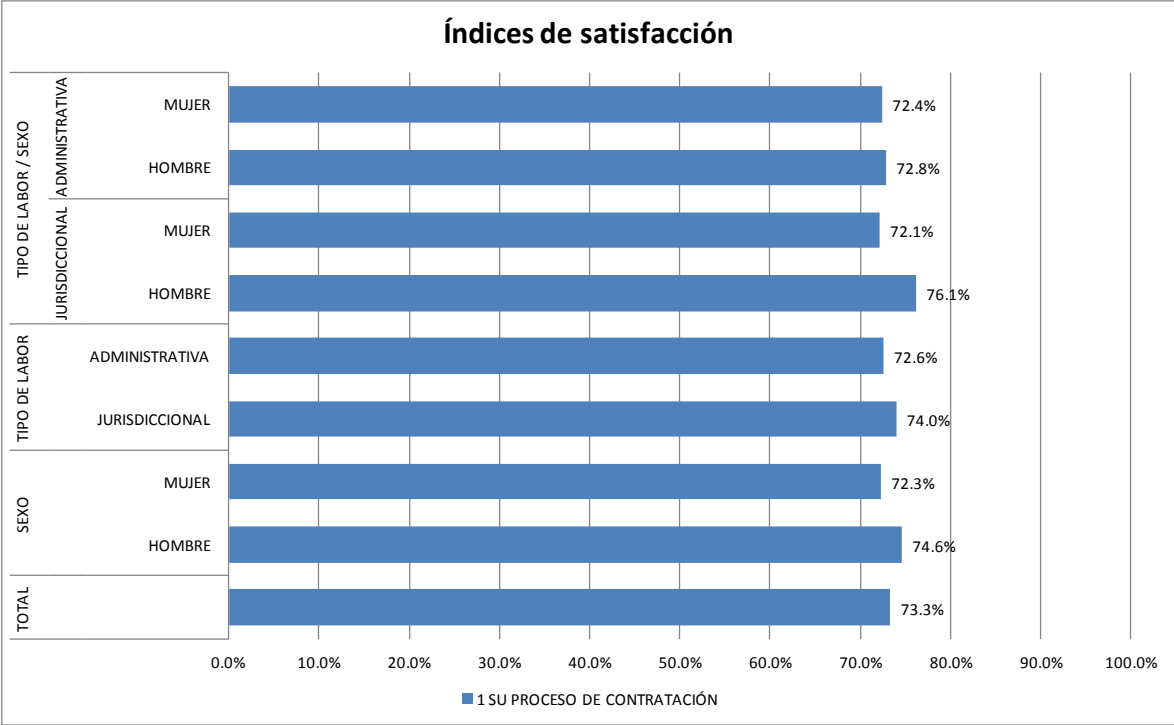
**Gráfica 25**



Con base en los resultados de la encuesta, el índice de satisfacción con los procesos de contratación alcanza 70%, en una escala de cero a 100, que va de total insatisfacción a completa satisfacción. Por otra parte, como se puede apreciar en la siguiente gráfica, los hombres están más satisfechos con respecto a las mujeres. Cabe mencionar que si se toma en cuenta el área a la que pertenecen, son los hombres del área jurisdiccional quienes se encuentran más satisfechos con el proceso de contratación (76.1%) con respecto a sus pares mujeres (72.3%). En tanto que en las áreas administrativas hombres y mujeres coinciden en una valoración próxima a 72 por ciento.

Como se recordará, la principal vía de acceso es por contratación directa, es decir, mediante un proceso discrecional que aunque resulta aceptable para el personal, no garantiza el posicionamiento de los mejores candidatos o candidatas.

**Gráfica 26**



Como se menciona en párrafos anteriores, la normatividad vigente para el ingreso de personal al TSJDF, tanto administrativo como jurisdiccional, no cuenta con acciones afirmativas que permitan un mayor ingreso de mujeres. Además, ninguno de los documentos antes mencionados se hace uso de un lenguaje incluyente, por lo que incorporarlo en la reglamentación constituye un área de

oportunidad. Inclusive, se observa que dentro del Catálogo de Puestos del Consejo de la Judicatura los cargos están estereotipados, ya que, por ejemplo, aparecen en femenino las categorías de secretaria A, B y C (pp. 45, 63, 64), mientras que todas las demás posiciones están en masculino (presidente, chofer, etcétera). Lo anterior es muestra de que hay una percepción que limita a las mujeres a desempeñarse en tareas tradicionales, como son las funciones secretariales, y a no reconocer la posibilidad de que también cuenten con la capacidad de ser eficientes en otras áreas.

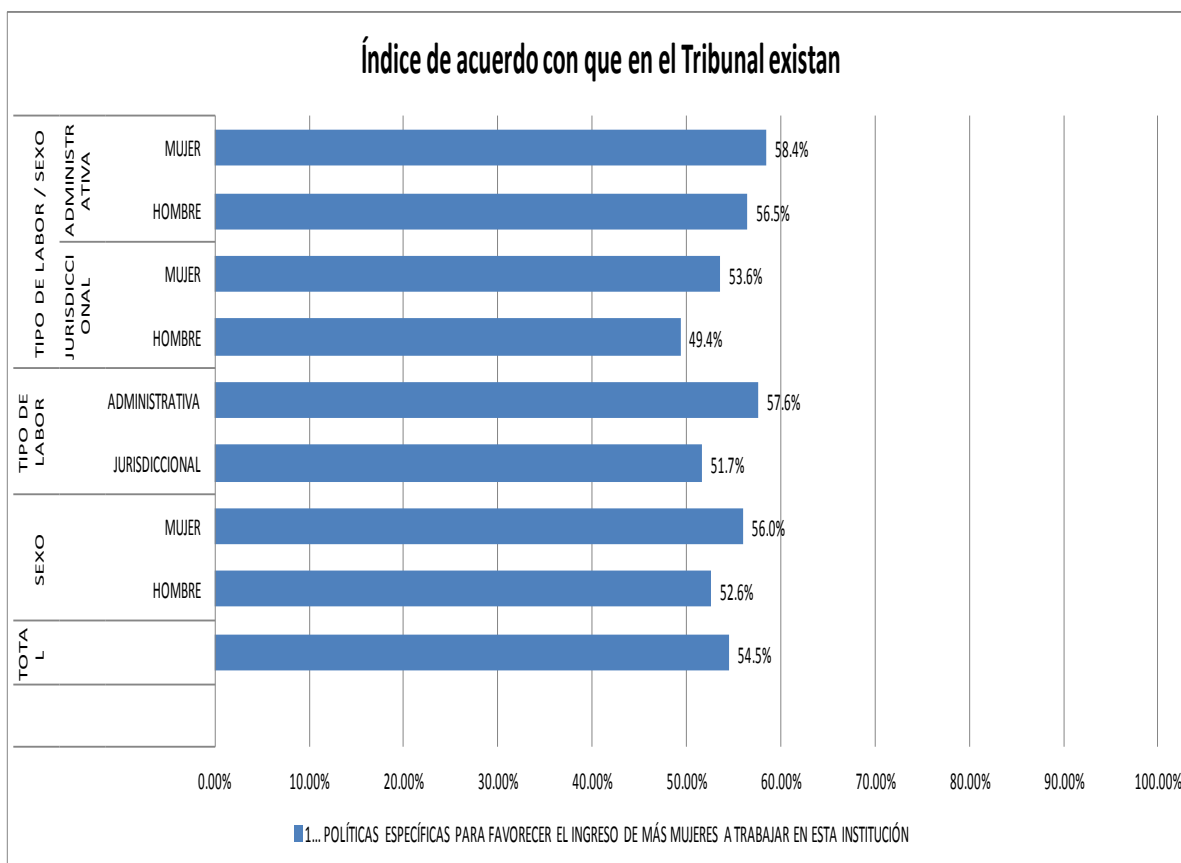
De acuerdo con lo anterior, el índice total de acuerdo con que en el Tribunal haya políticas de acción afirmativa para favorecer el ingreso de más mujeres a trabajar en esta institución es de 54.5%, esto es, un nivel regular. En ambas áreas se puede observar que el índice de acuerdo es algo mayor en las mujeres que en los hombres, pues en el área jurisdiccional el índice de las mujeres es 53.6%, mientras que el de los hombres es 49.4%. En el área administrativa el índice de acuerdo de las mujeres es 58.4%, frente a 56.5% de los varones. Esta diferencia de opinión pudiera obedecer a que ellas reconocen la necesidad de incorporarlas para generar un contexto laboral más equitativo.

La proporción de mujeres que trabajan en el TSJDF es superior a la de hombres: 56% es personal de sexo femenino frente a 44% masculino, y tras una reflexión somera basada en ese dato numérico, casi 50% del personal llega a la conclusión de que dichas políticas son innecesarias, sin que se observe cuáles son las posiciones laborales en las que se encuentran las trabajadoras. Así lo expresaron algunas personas en los grupos focales:

*“... desde mi punto de vista en el Tribunal nada tiene esa problemática (se refiere a la desigualdad de género), al contrario, a lo mejor algún día tendremos que levantar la voz y decir que sí hay inequidad de género, pero del lado masculino...”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

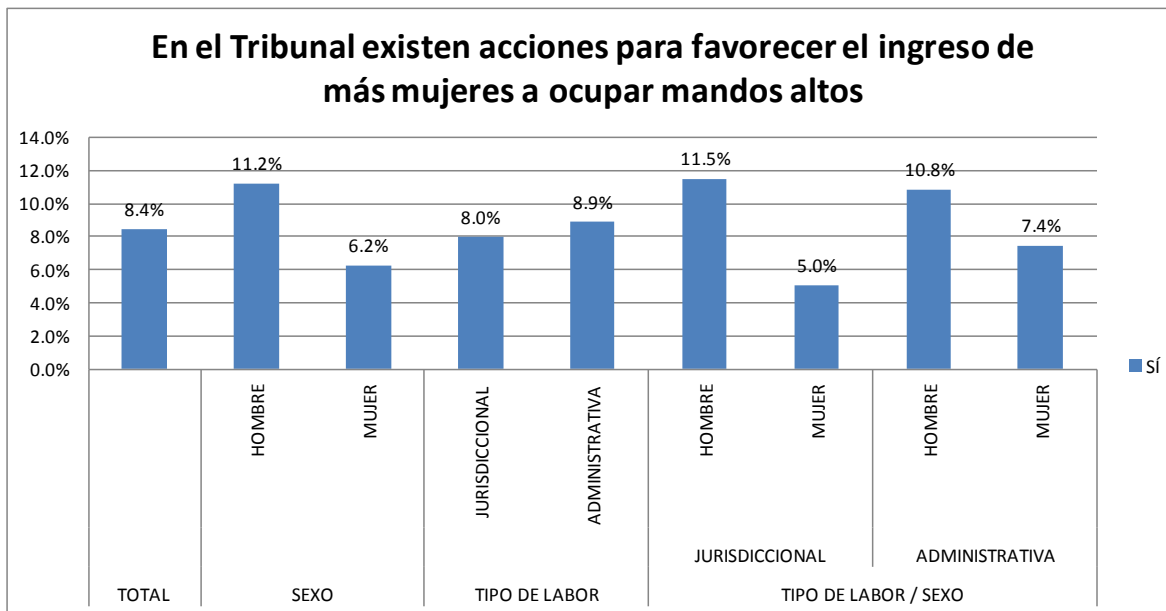
*“El Tribunal no tiene ningún problema en equidad de género”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Gráfica 27

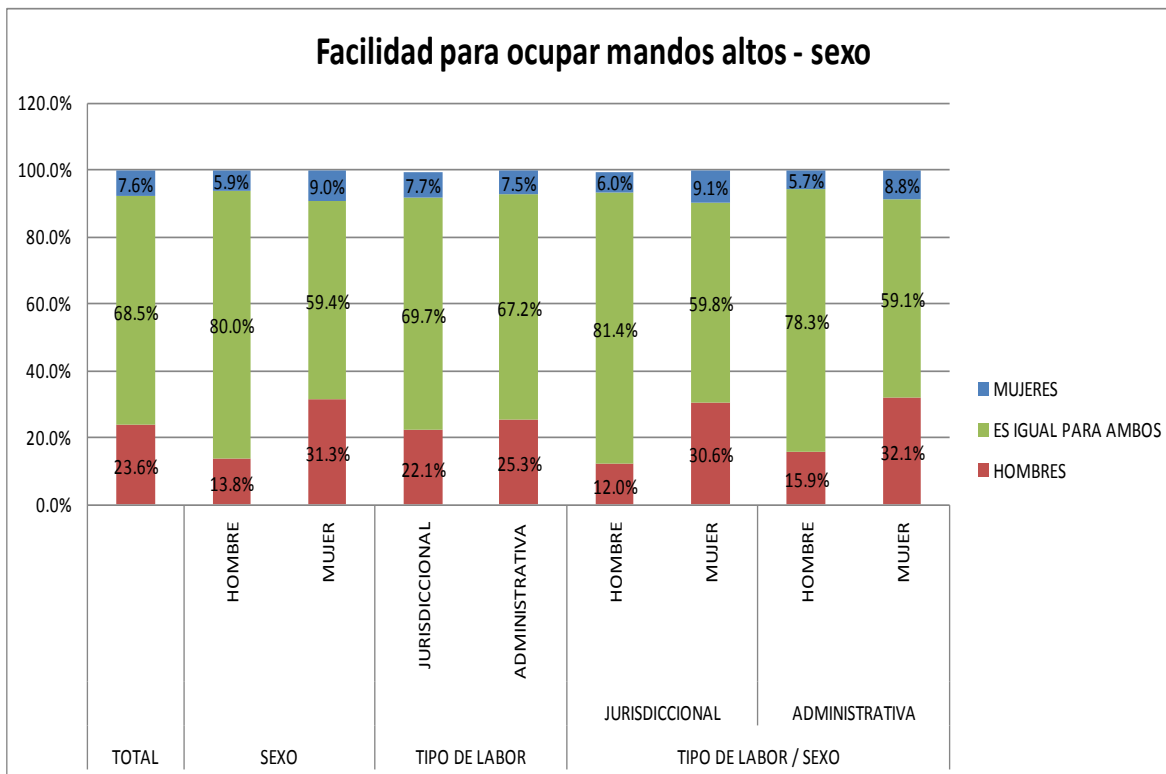


Pese a la inexistencia de medidas afirmativas en los procesos de contratación, 8.4% del personal entrevistado piensa que sí existen acciones para favorecer el ingreso de más mujeres a ocupar mandos altos, y casi siete de cada diez personas (68.5%) consideran que la facilidad para ocupar mandos altos es igual en hombres y en mujeres. Si se aprecia más a detalle, 23% de las y los encuestadas afirman que para los varones es más fácil posicionarse en puestos altos y solo 7.6% opinó que esto ocurre también en el caso de las mujeres.

Gráfica 28



Gráfica 29





## Promociones y ascensos

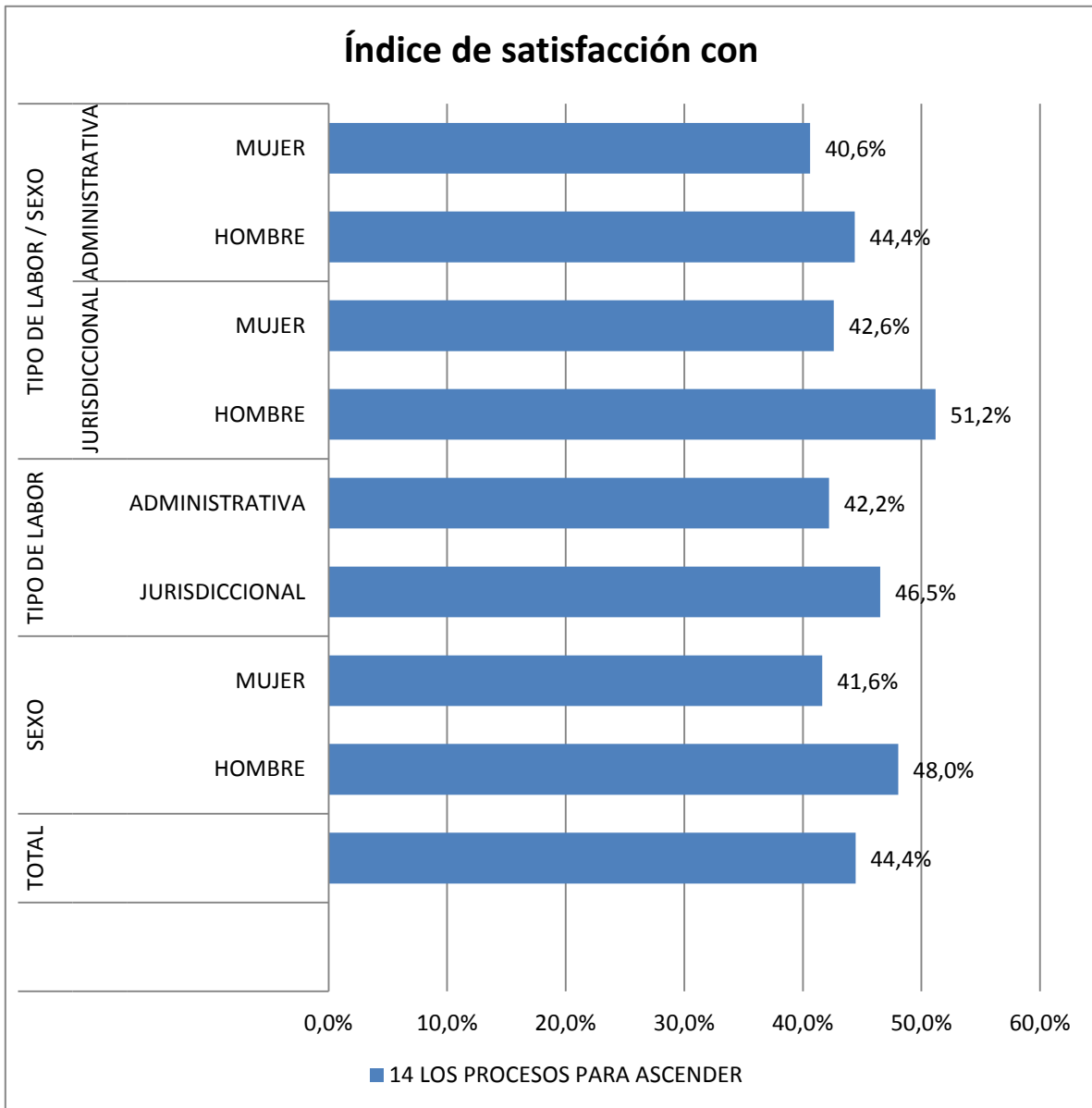
En el subapartado anterior se observó que la principal forma de acceso a los puestos de trabajo del TSJDF es por contratación directa, además de que hay poco conocimiento de la periodicidad con la que se publican las convocatorias, por lo que se dedujo que la oferta laboral se cubre principalmente por gente cercana a las y los trabajadores del Tribunal y es muy probable que ocurra del mismo modo, cuando se presentan oportunidades de ascenso.

La práctica de mantener una oferta laboral cerrada que se satisface primordialmente con personal interno, está sustentada en la normatividad dirigida a las y los trabajadores de base (Condiciones Generales de Trabajo), pues se señala como un derecho del trabajador “Participar en los concursos escalafonarios de las áreas administrativas y judiciales y ser preferidos en igualdad de condiciones, conforme a lo establecido en el Reglamento del Escalafón correspondiente” (art. 63, fracc. VII). Además, se estipula, que para “las plazas de última categoría, de nueva creación o las disponibles en cada grupo” el Tribunal debe tomar en cuenta la opinión del sindicato y además serán cubiertas en 50% libremente por el Tribunal y el restante 50% por los candidatos que proponga el sindicato (art. 24).

En el contenido de la Ley Orgánica las posibilidades de ascenso del personal de carrera Judicial están en relación con el tiempo que lleven trabajando en el Tribunal. Así, por ejemplo, un aspirante a proyectista de Segunda Instancia requiere “tener dos años de práctica profesional, contados desde la fecha de expedición del título, sin embargo, el requisito de la práctica profesional podrá ser dispensado, tratándose de personal que tenga una antigüedad en el Tribunal de cuando menos dos años” (art. 21). El requisito de la antigüedad es variable y solo hace énfasis en el personal jurisdiccional.

De acuerdo con la encuesta aplicada, se obtuvo un índice de satisfacción bajo 44.4%, en una escala de cero a 100. Por tipo de labor, los porcentajes obtenidos en el área jurisdiccional muestran mayor grado de satisfacción que los del área administrativa, pues mientras que el índice del área jurisdiccional es de 46.5%, el del área administrativa es más bajo (41.6%). Cabe mencionar que los resultados muestran que los hombres de ambas áreas están más satisfechos con los procesos para ascender, sobre todo en el área judicial, donde los hombres se dicen satisfechos en 51.2%, comparado con 42.6% de las mujeres.

Gráfica 30



El índice de satisfacción antes mencionado está asociado con los mecanismos para ascender, identificados por ambas áreas y ambos sexos, los cuales son: en primer lugar, la decisión de la o el supervisor, del escalafón, de los concursos y de otros factores. Tomando en cuenta el área en la que se desempeñan y el sexo del personal, se puede observar que para un mayor número de mujeres (50.7%) del área jurisdiccional, los ascensos son determinados por el supervisor o supervisora, solo 45.4% de los varones de esa área piensa de la misma forma.

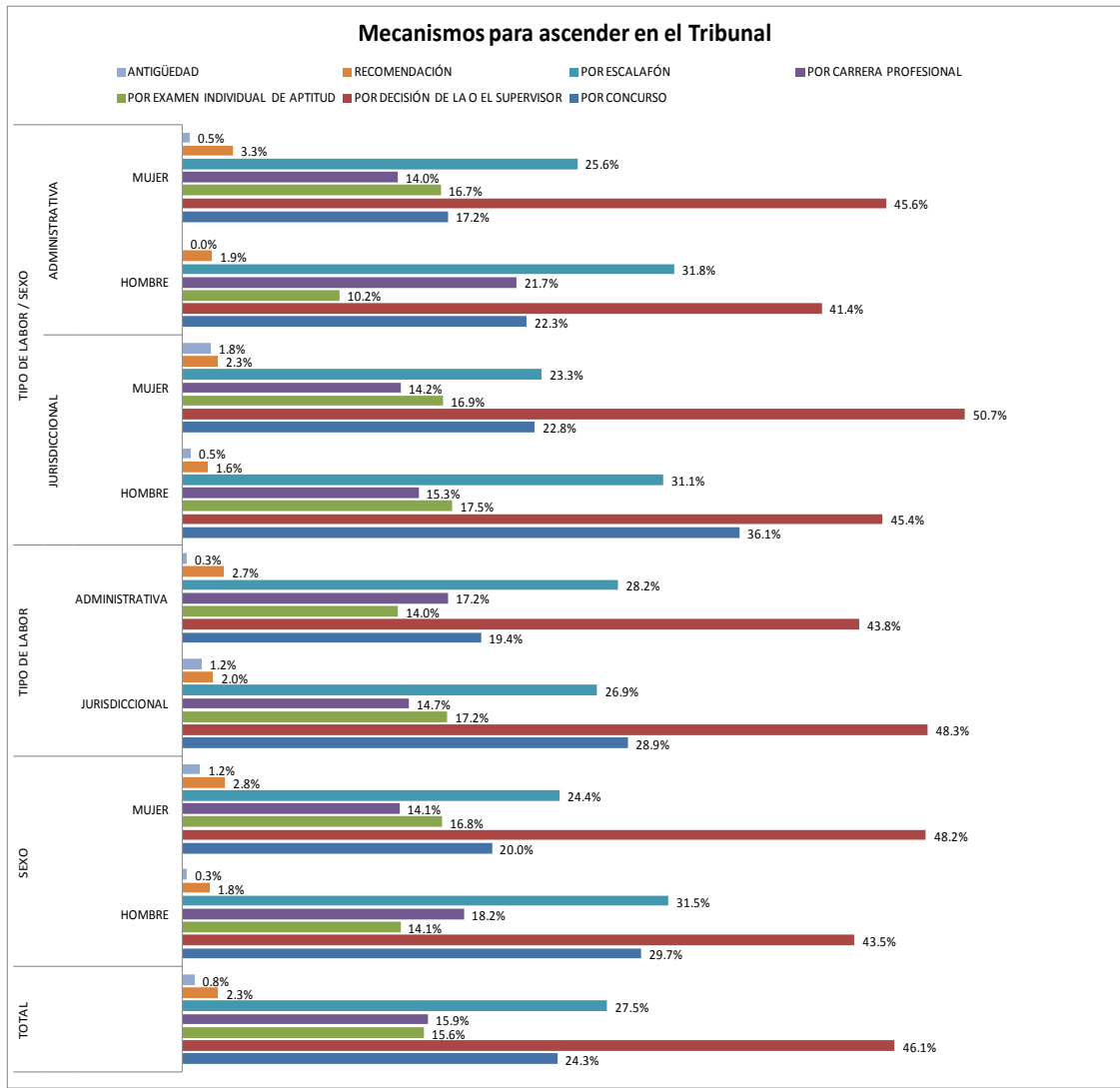
En el caso del personal administrativo 45.6% de las mujeres considera que la decisión de quien supervisa su trabajo es importante, los hombres de la misma área lo consideran en menor proporción (41.4 por ciento).

Las mujeres posicionan “la recomendación de alguien influyente” en el cuarto lugar de los aspectos que “se valoran más al seleccionar a una persona para trabajar en las áreas administrativas/jurisdiccionales”,<sup>14</sup> mientras que para los varones este aspecto está en sexto lugar de importancia.

---

<sup>14</sup> Aspectos que en la práctica se valoran más al seleccionar a una persona para trabajar en las áreas administrativas/jurisdiccionales.

Gráfica 31

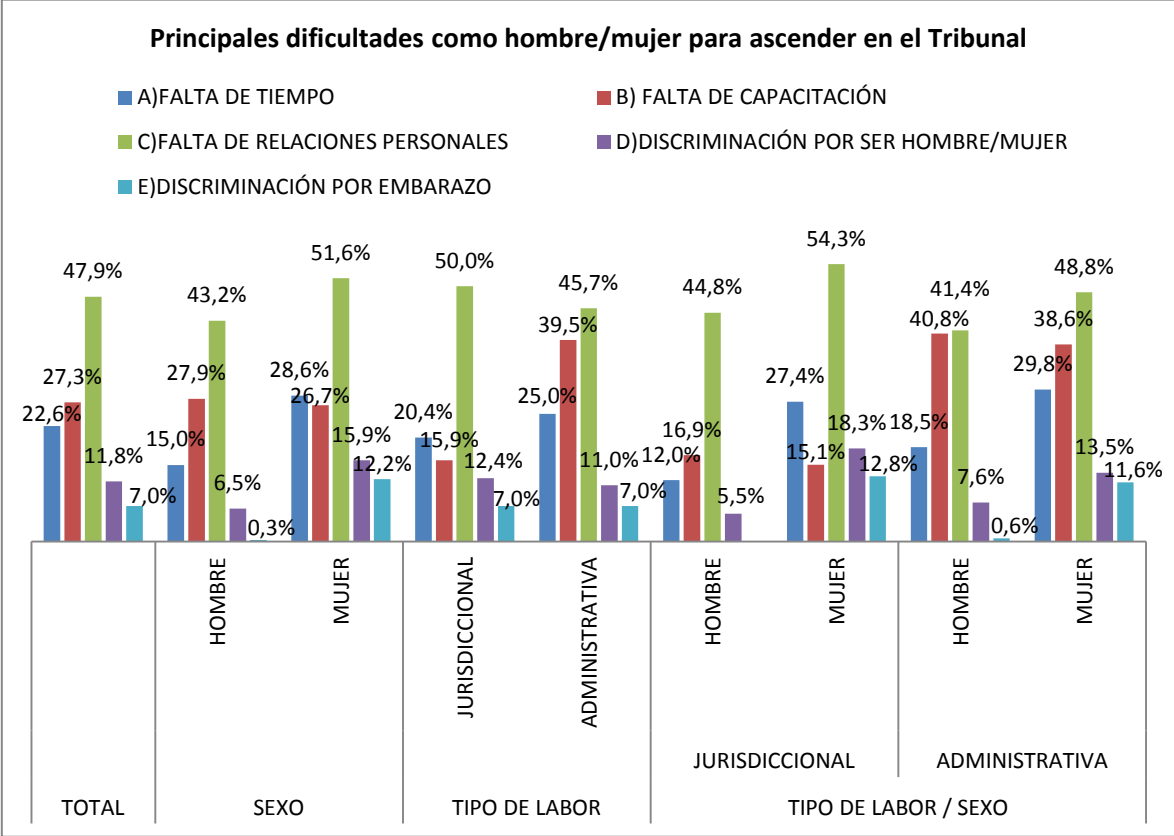


En la encuesta también se indagó sobre las dificultades que hay en el Tribunal para ascender; en primer lugar está “la falta de relaciones personales” con 47.9%. Cabe mencionar que este aspecto se percibe por hombres y mujeres de forma distinta, un número de ellos (43.2%) menciona esa dificultad, mientras que 51.6% del personal femenino así lo percibe, esto es, una diferencia en casi ocho puntos porcentuales.

En segundo lugar, el personal ubica de forma unánime la falta de capacitación, en 27.3%; no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres.

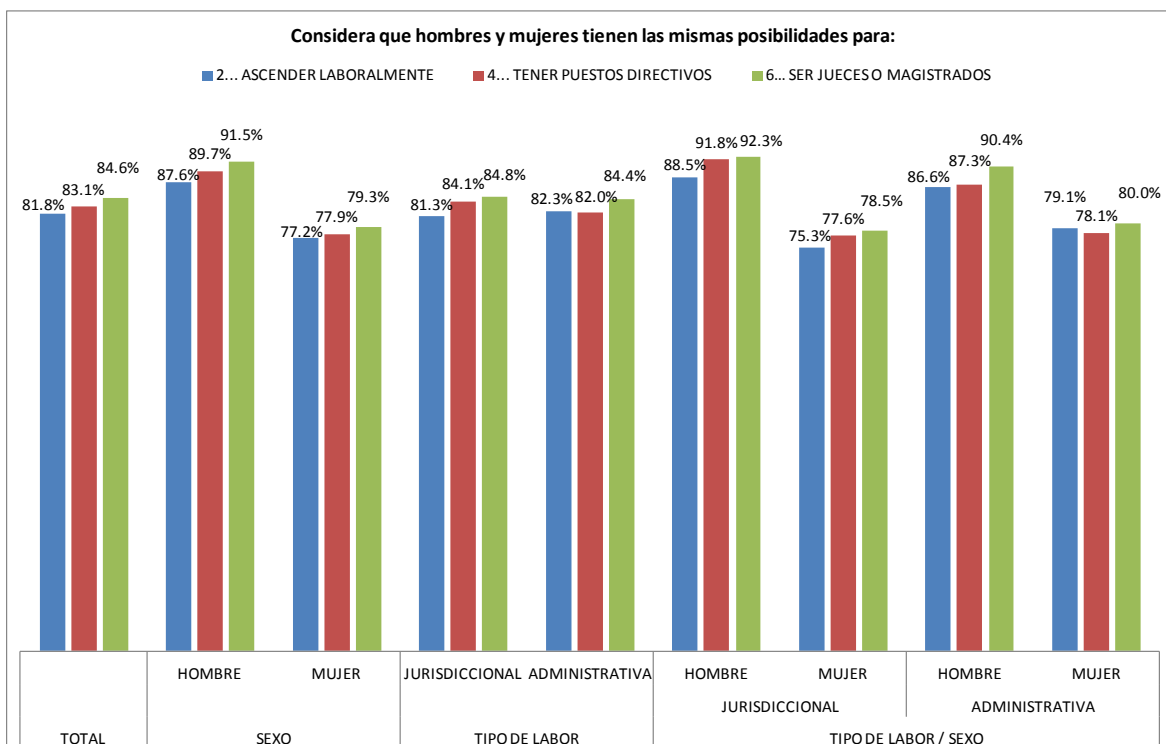
En tercer lugar, la falta de tiempo se reconoce como un obstáculo desde el punto de vista de 22.6% del personal. De manera particular, son las mujeres las que en mayor medida mencionan esa dificultad (28.6%), en contraste con 15% de los varones. Otro dato relevante es que 7% del personal identifica como una dificultad para ascender la discriminación por embarazo; hay que resaltar que 12.2% de las mujeres lo percibe así.

**Gráfica 32**



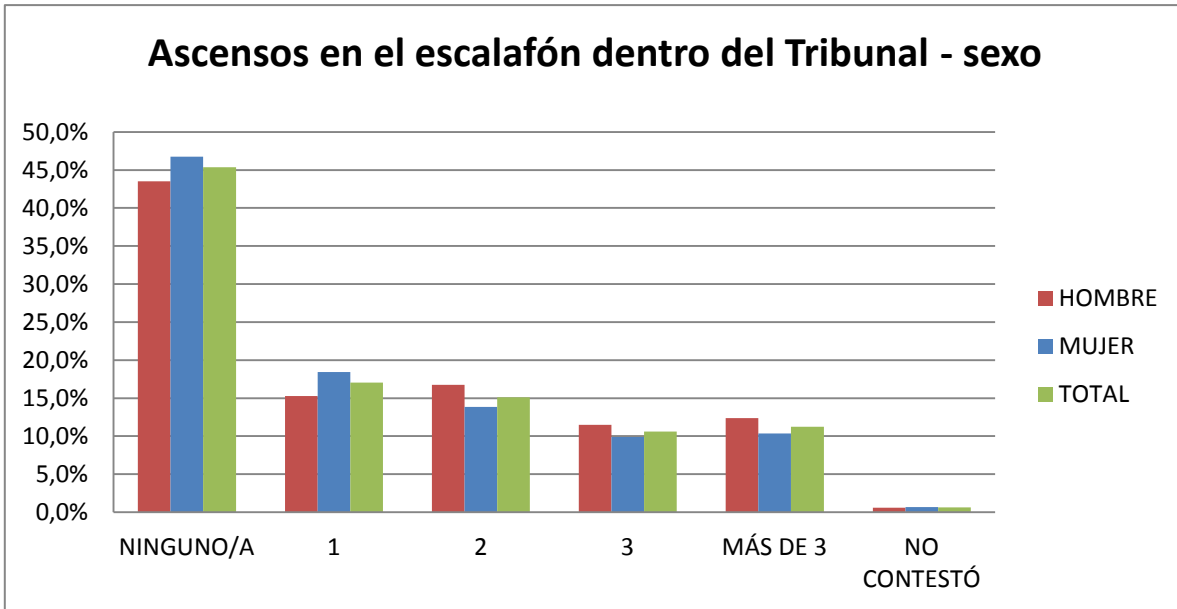
En relación con el aspecto anterior, se consultó al personal si considera que hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades para ascender laboralmente, tener puestos directivos y ser jueces/zas o magistrados/as. Un número de mujeres con respecto a los hombres consideran que así ocurre, tanto del área jurisdiccional (75.3% de las mujeres comparado con 88.5% de los hombres) como de la administrativa (79.1% de las mujeres frente al 86.6% de los hombres).

**Gráfica 33**



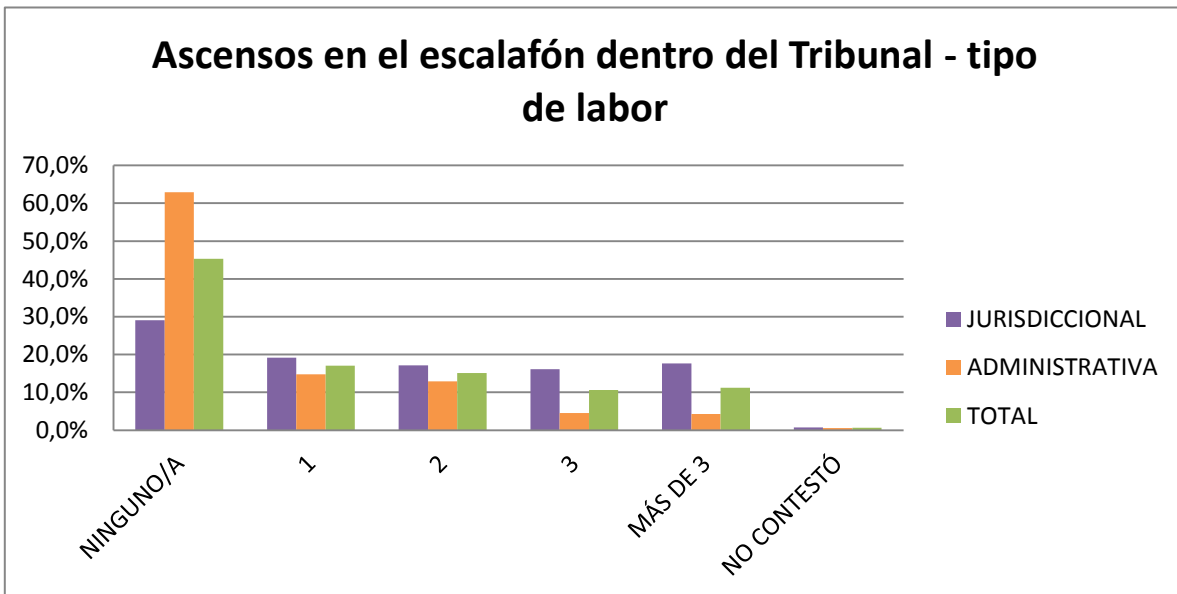
Si se observan los resultados por sexo en relación con el tema de los ascensos, se aprecia que las mujeres han contado con menos oportunidades para escalar laboralmente con respecto a los varones, ya que 43.5% de los hombres enfrenta total estancamiento laboral, mientras que 46.3% de las mujeres se encuentran en la misma situación.

Gráfica 34



Tomando en consideración el tipo de labor, el personal administrativo ha tenido menores oportunidades de escalar laboralmente de acuerdo con la siguiente gráfica, en la que se muestran los ascensos en el escalafón dentro del TSJF por tipo de labor. Los resultados revelan que más de 60% del personal administrativo no ha tenido ningún ascenso, a diferencia de casi 30% del jurisdiccional que vive la misma situación.

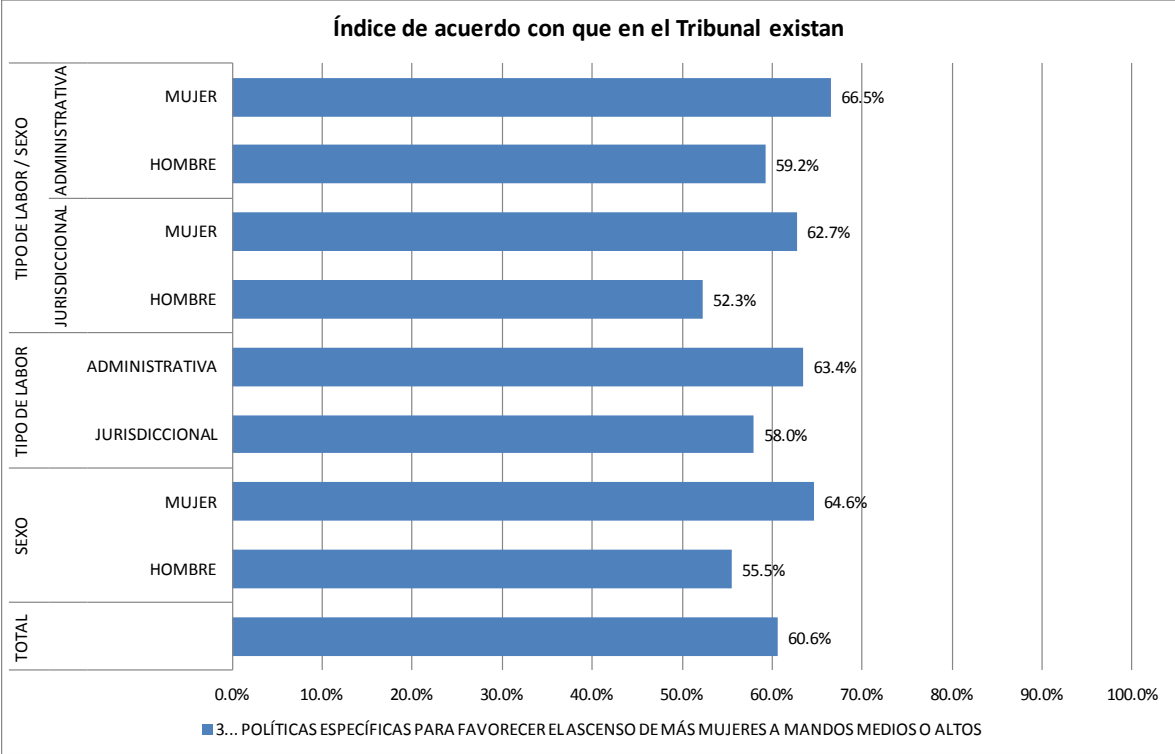
Gráfica 35



La propuesta de implementar medidas afirmativas para favorecer el acceso de las mujeres a mandos medios y altos encontró un índice de acuerdo regular (60%) en una escala de cero a 100. Son las mujeres las que muestran un mayor índice de acuerdo con esta medida (64.6%) con respecto a los varones (55.5%). Dados los resultados anteriores en los que se evidenció que el área más afectada por la inmovilidad laboral es la administrativa, quien más apoya la inclusión de medidas afirmativas para el ascenso de mujeres a mandos medios y altos es el personal femenino de esa área, con un índice de acuerdo de 66.5 por ciento.

En tal sentido, parece haber una asociación entre la exclusión y el acuerdo con la instalación de medidas afirmativas, dado que tradicionalmente las mujeres han encontrado más barreras para el ascenso a puestos de toma de decisión, y a que en el TSJDF los mecanismos de ascenso para el personal administrativo son muy poco claros y no promueven la movilidad laboral.

**Gráfica 36**



**Licencias de maternidad y paternidad**

La Ley Orgánica del Poder Judicial del Distrito Federal no hace referencia específica a las licencias o incapacidades por maternidad/paternidad, pero faculta al Consejo de la Judicatura del Distrito

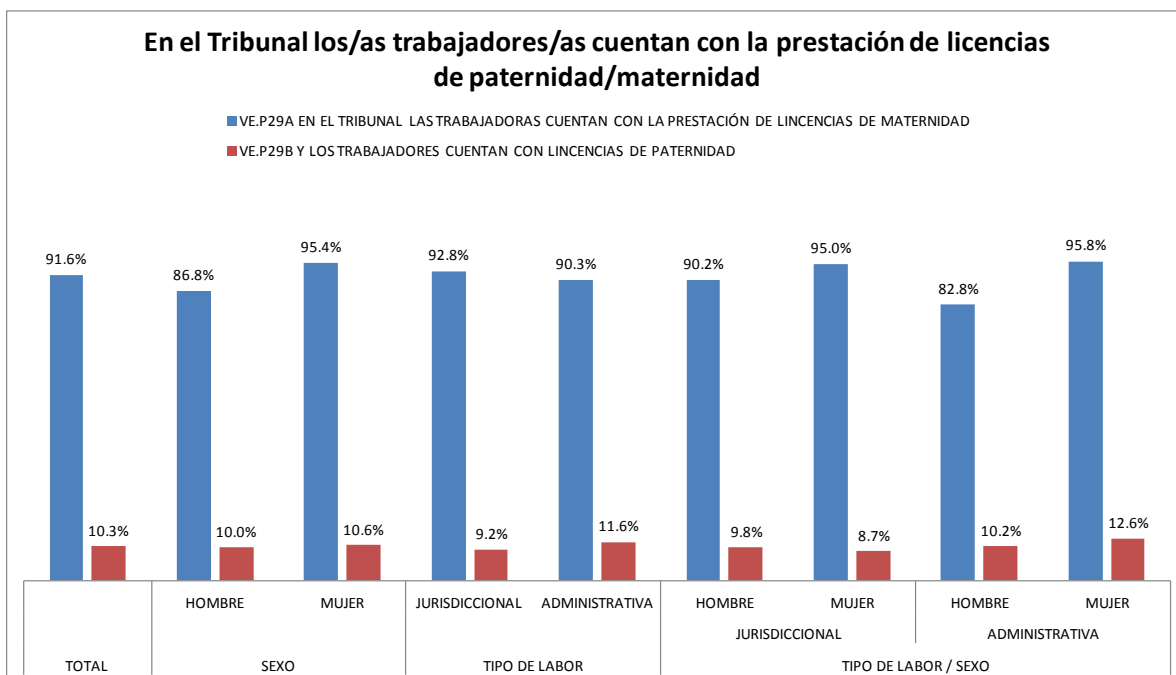


Federal para “autorizar licencias cuando procedan por causa justificada, sin goce de sueldo, que excedan de quince días y hasta de tres meses, en un año” (art. 201, fracc. XVII), por lo que puede suponerse que en este artículo se contemplan los tres meses que la Constitución Mexicana otorga por maternidad a las trabajadoras del Distrito Federal, ya que establece que “entre [...] el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores, la seguridad social se organizará con las siguientes bases: a) Se cubrirán los accidentes y enfermedades profesionales, y no profesionales y maternidad...” Además, se indica que por maternidad las trabajadoras “... gozarán forzosamente de un mes de descanso antes de la fecha fijada aproximadamente para el parto, y de otros dos después del mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo” (art. 123, apartado B, fracc. XI, incisos “a” y “c”).

En el documento que rige las Condiciones Generales de Trabajo del Poder Judicial del Distrito Federal (para el personal de base), se consideran las licencias por maternidad durante un periodo de tres meses, siempre que el alumbramiento se compruebe con el certificado médico expedido por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Asimismo, se reconoce el derecho a una hora de lactancia cuando se tienen “hijos hasta los 7 meses de edad, pudiendo tomar dicho tiempo antes de la hora de salida” (art. 81).

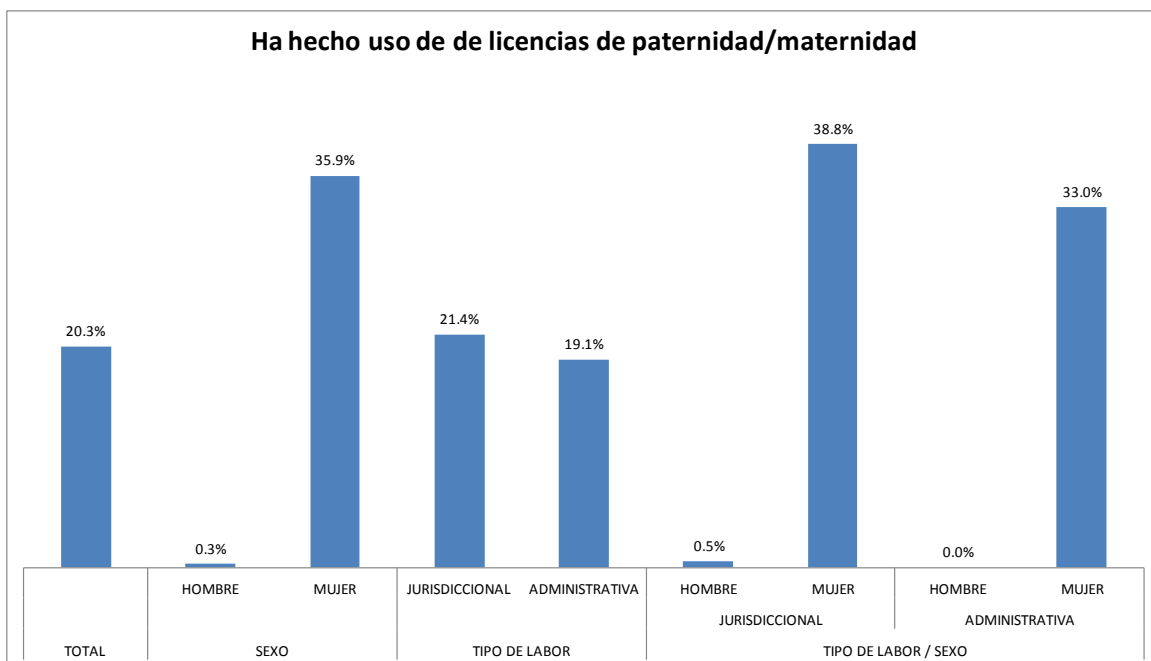
Un porcentaje alto de hombres y mujeres tienen conocimiento de la existencia de licencias de maternidad (91.3%), y aunque en la normatividad no se establece el permiso por paternidad, 10.3% de las y los entrevistados dijeron que existen.

**Gráfica 37**



De acuerdo con la siguiente gráfica es evidente que más mujeres que hombres han hecho uso de las licencias relacionadas con el nacimiento de sus hijos/as, (35% frente a 0.3%, porcentaje que representa solo un caso asociado a un permiso y no a una licencia de paternidad, pues ésta no se menciona en la normatividad). Según los datos, han sido más las mujeres del área jurisdiccional las que han solicitado ese tipo de licencias, el porcentaje es de 38.8% frente a 33% de las mujeres de áreas administrativas.

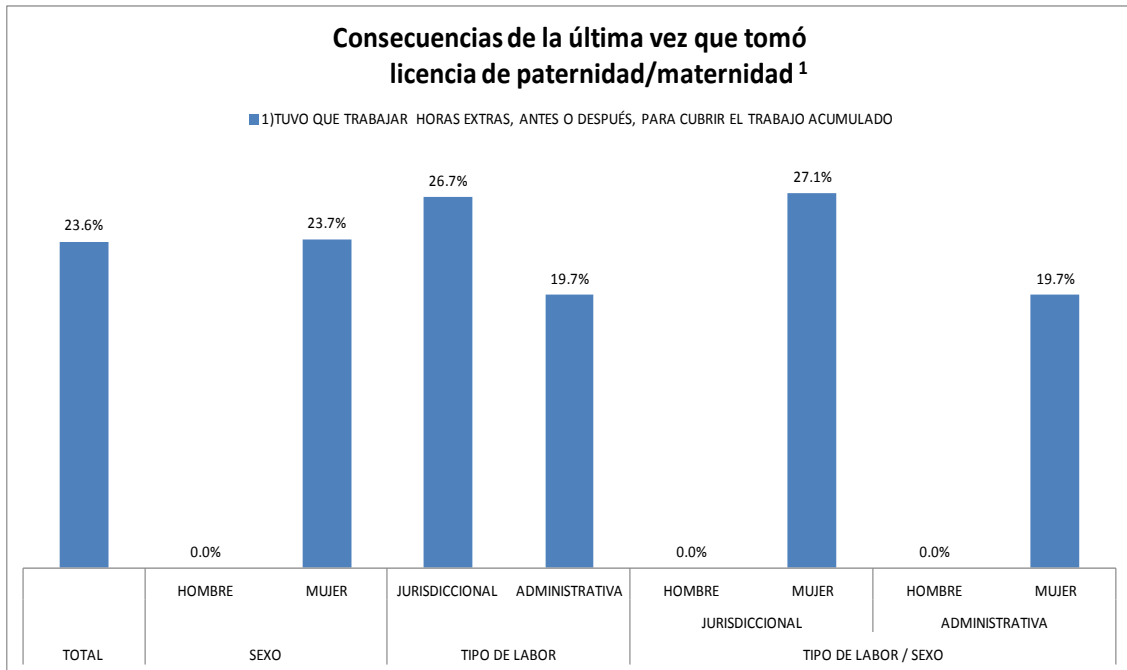
**Gráfica 38**



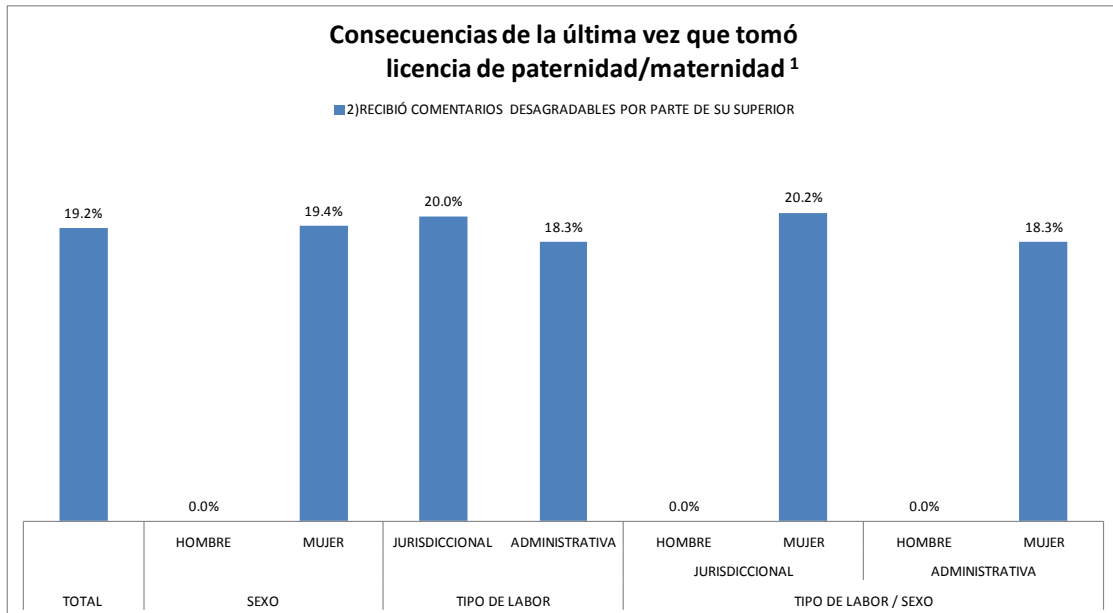
Pese a que las licencias de maternidad son un derecho de las trabajadoras del TSJDF, las mujeres que participaron en la encuesta dieron cuenta sobre los inconvenientes, que les ha acarreado el uso del mismo.

Así por ejemplo, 23.7% de las mujeres entrevistadas dijeron que tuvieron que trabajar horas extras tras haber hecho uso de una licencia por maternidad; y si se toma en cuenta el área a la que pertenecen, 27.1% de las mujeres en puestos de labor jurisdiccional y 19.7% en labor administrativa expresaron haberse encontrado en esa situación. Además, 19.4% de las que han hecho uso de este tipo de licencias han recibido ciertos comentarios desagradables por parte de quien supervisa su trabajo. Con poca diferencia, las más afectadas por esta situación son las mujeres en tareas judiciales (20.0%), comparado con 18.3% de las mujeres con responsabilidades administrativas. Situación que también se manifiesta con los compañeros de trabajo, donde las mujeres de labor no jurisdiccional experimentaron más comentarios desagradables de parte de sus propias compañeras (12.7 por ciento).

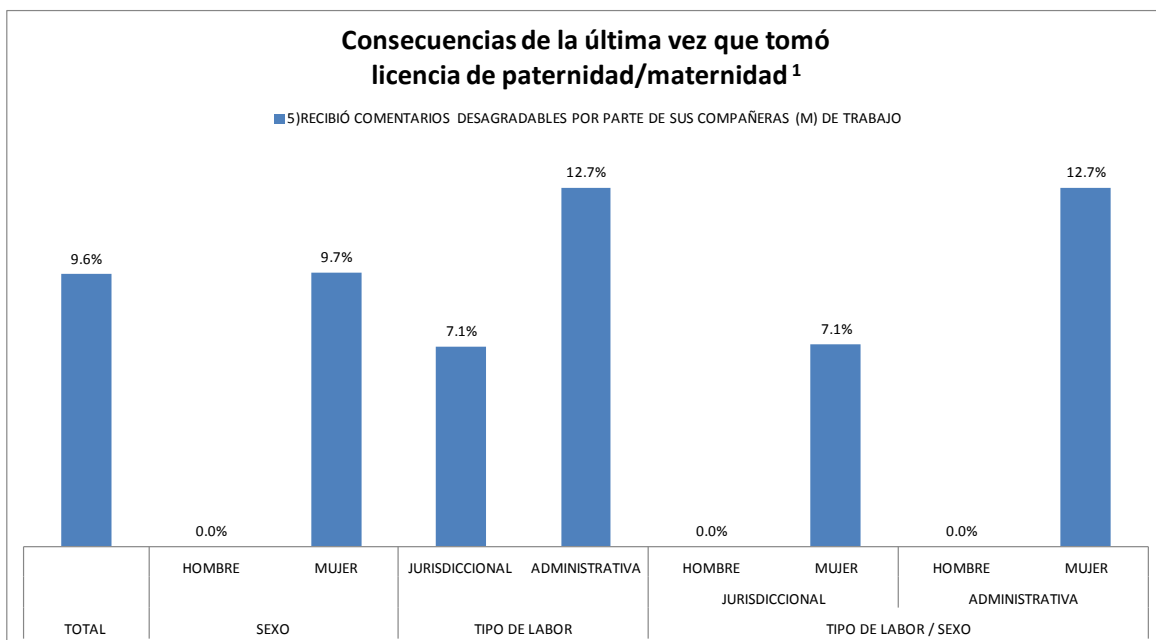
**Gráfica 39**



**Gráfica 40**

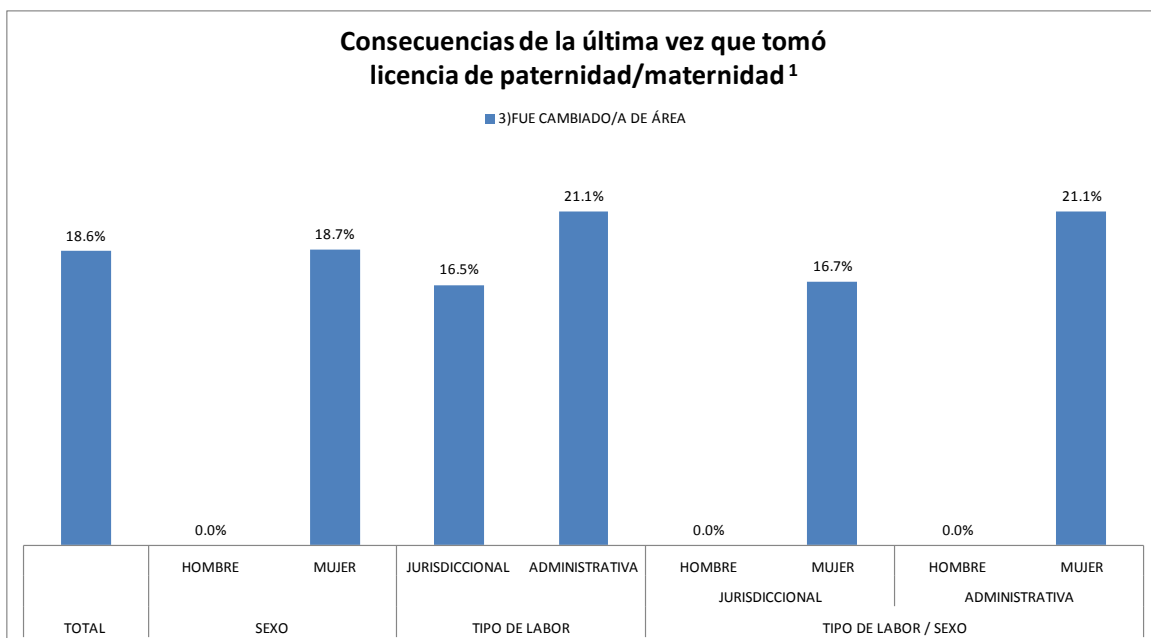


**Gráfica 41**

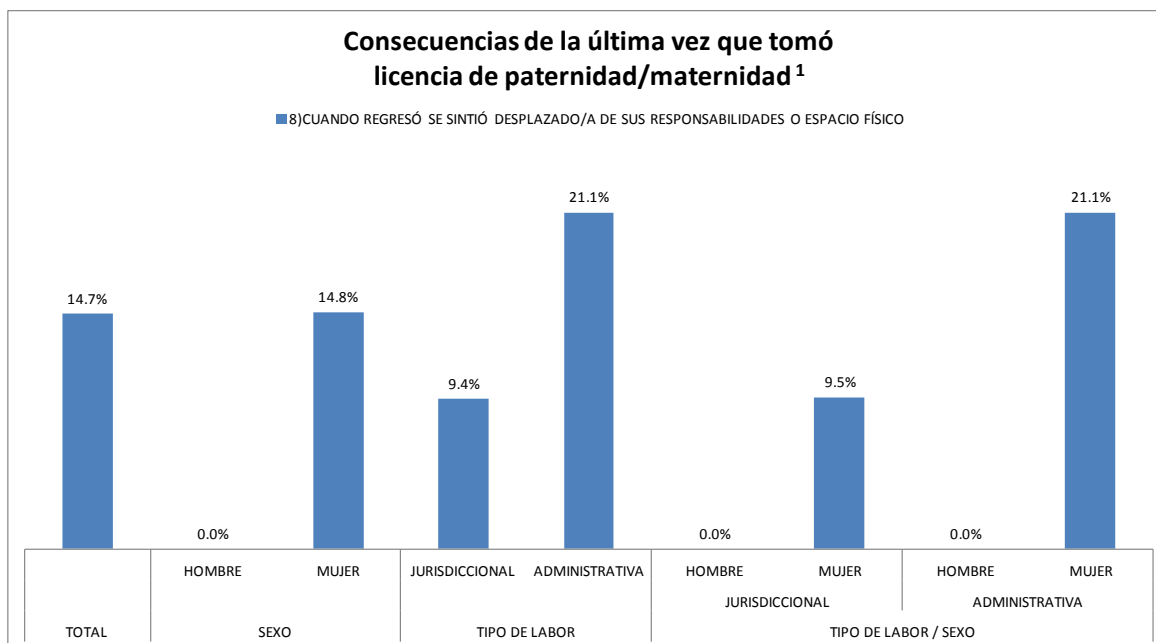


Otra repercusión negativa es que al reincorporarse a sus labores, cerca de dos de cada 10 mujeres (18.7%) fueron cambiadas de área, esta situación la padecieron más aquellas de áreas administrativas (21.1%), que las de puestos jurisdiccionales (16.5%). También se sintieron desplazadas de sus responsabilidades o espacio físico en 14.75% de los casos, situación que afecta en menor medida a las mujeres del área jurisdiccional (9.4%), que al 21.1% de las mujeres de áreas administrativas.

**Gráfica 42**



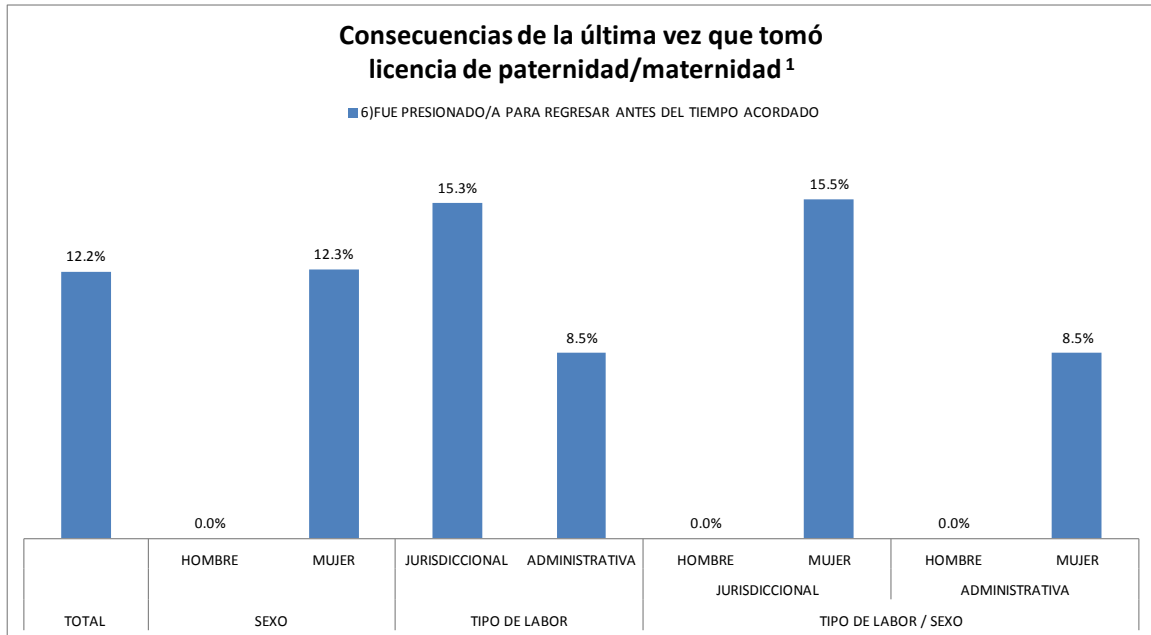
**Gráfica 43**



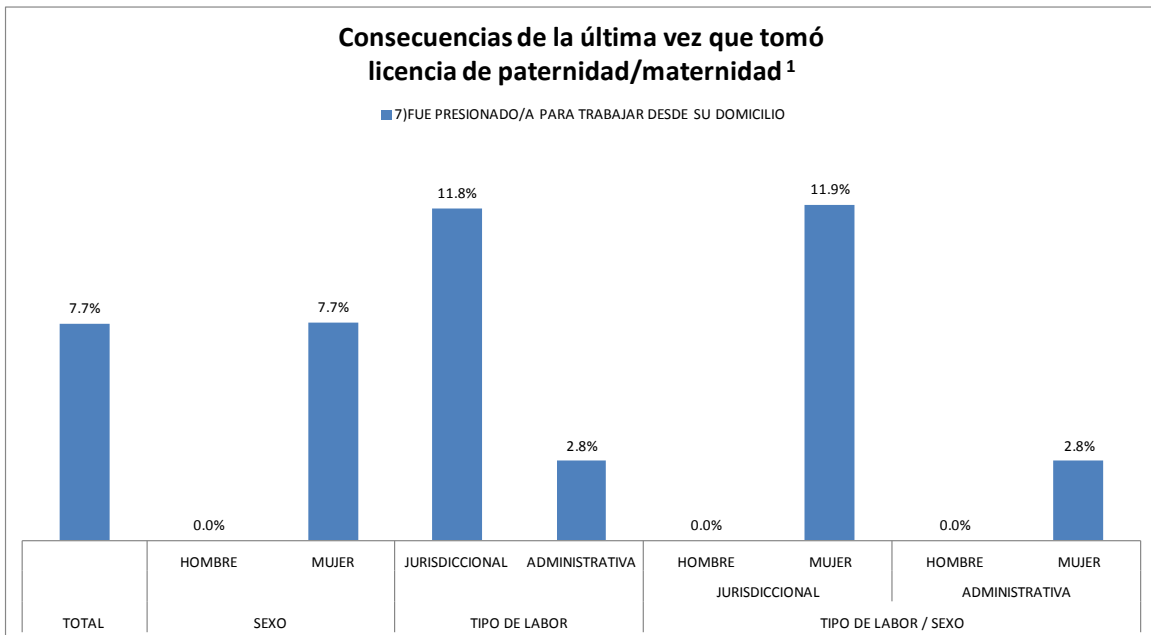
Además, 12.2% de las mujeres se sintieron presionadas para retomar sus actividades antes de lo establecido. Por tipo de labor, la diferencia es notable, ya que para las mujeres de áreas jurisdiccionales representó 15.5%, mientras que solo 8.5% de las mujeres del área administrativa lo vivió. Por otra parte, 7.7% de las entrevistadas se vieron obligadas a trabajar desde su domicilio

durante el periodo de su licencia; los porcentajes son dispares si se toma en cuenta el área a la que pertenecen: 11.9% mujeres de labor judicial y 32.8% del área administrativa afirmaron haberse sentido presionadas en ese aspecto.

**Gráfica 44**

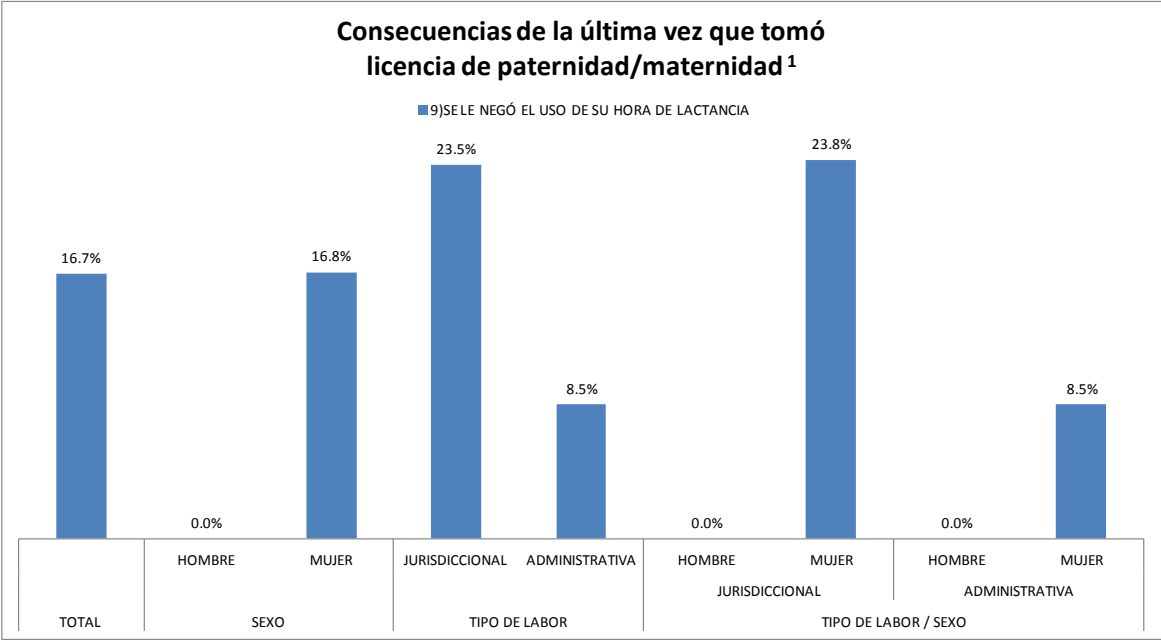


**Gráfica 45**



Por otra parte, 16.8% de las mujeres de ambas áreas dijeron que se les negó el uso de su hora de lactancia, lo cual contraviene sus derechos laborales en materia de maternidad. Hay una diferencia muy significativa por tipo de labor, pues 23.8% de las empleadas del área jurisdiccional sufrieron esta consecuencia, mientras que en el área administrativa el porcentaje de mujeres que no ejercieron este derecho fue de 8.5 por ciento.

**Gráfica 46**



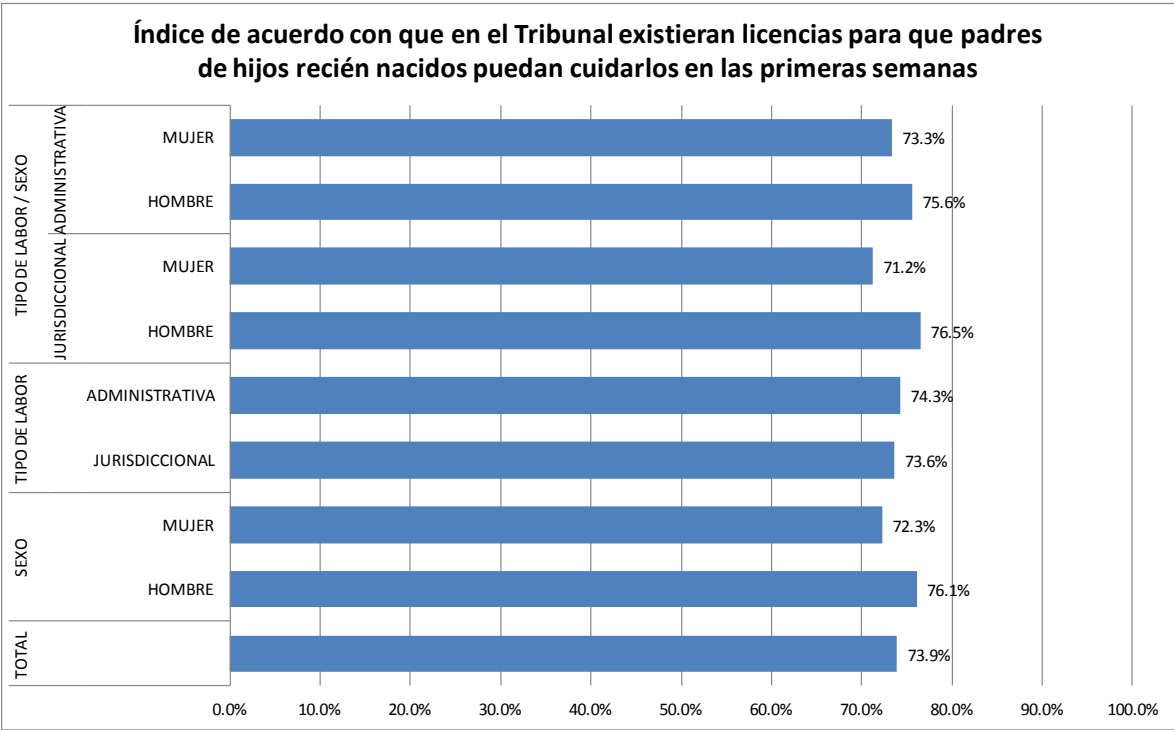
Se observa, una disparidad entre las áreas, al momento de describir las consecuencias más frecuentes que se tienen al ejercer el derecho a la licencia de maternidad; en el área jurisdiccional los efectos que más se mencionaron por haber tomado la licencia de maternidad son: la negación del permiso de lactancia, tener que trabajar horas extras para cumplir con el trabajo acumulado, presión para trabajar desde el domicilio y regresar antes del tiempo acordado. Muy probablemente las consecuencias en el área jurisdiccional responden a la naturaleza de sus responsabilidades, las mujeres de esa área no pueden postergar sus responsabilidades debido a la existencia de plazos de vencimiento legal en muchas de sus tareas.

En el área administrativa, las medidas negativas de mayor frecuencia fueron: el cambio de área, ser desplazadas de sus responsabilidades o espacio físico y recibir comentarios desagradables por parte de sus compañeras de trabajo. La consecuencia que se presentó casi con la misma regularidad en ambas áreas fue “recibir comentarios desagradables por parte del supervisor/a”.



Como se mencionó, las licencias por paternidad no están formalmente reconocidas en la normatividad interna, de forma que el Tribunal contribuye a perpetuar la responsabilidad unilateral en los cuidados de los hijos/as por parte de las mujeres, lo cual tiene consecuencias en su desarrollo profesional. Como parte de la encuesta, se investigó el índice de acuerdo con que en el TSJDF existieran licencias para que padres de hijos recién nacidos puedan cuidarlos en las primeras semanas. Por sexo, se observan semejanzas en los resultados de este índice, su valor tanto en mujeres como en hombres, que dicen estar de acuerdo con que existan estas licencias rebasa 70%; en el caso de los hombres es de 76.1% y de las mujeres, de 72.3 por ciento.

**Gráfica 47**



El reconocimiento formal del derecho a la licencia de paternidad por parte del TSJDF sería una muestra de su apertura al cambio y significaría una contribución para que la familia sea un espacio más equitativo en la distribución de las obligaciones relativas al cuidado de los hijos/as tradicionalmente asignadas a la mujer, las cuales representan una gran inversión de tiempo colocándolas en desventaja, por ejemplo, para poder capacitarse más y competir por mejores posiciones laborales. Las licencias de paternidad también permitirían al varón disfrutar y participar más de la crianza y cuidado de los hijos/as.

Aunque en la Ley Orgánica se establece que “Las ausencias de los demás servidores de la administración de justicia, se suplirán en la forma que determine el superior jerárquico, dentro de las prescripciones que señala esta Ley para la carrera judicial” (art. 79), el Tribunal tiene pendiente instaurar las medidas prácticas para que las licencias por maternidad puedan ejercerse plenamente sin que se dificulte el cumplimiento de los objetivos de las distintas áreas, además de impedir que el uso de licencias por maternidad (o dado el caso de paternidad) conlleve algún tipo de sanción hacia las trabajadoras, como ocurre en la práctica, lo cual es sumamente grave, principalmente en una institución que tiene como responsabilidad ser garante de los derechos de las personas.

### Permisos para asuntos personales y familiares

En la Ley Orgánica del Poder Judicial no están contemplados los permisos para asuntos familiares o personales, solo se menciona que es atribución del presidente del Consejo de la Judicatura “Conceder licencias a los servidores públicos del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal y del Consejo, cuando procedan por causa justificada, con o sin goce de sueldo, cuando no excedan de quince días” (art. 202, fracc. IX).

En el documento relativo a las Condiciones Generales de Trabajo del Poder Judicial del Distrito Federal (art. 89) se otorga al personal nueve días económicos (o permisos con goce de sueldo), con el propósito de que puedan atender asuntos personales, siempre y cuando los días hábiles que se concedan como permisos para atender asuntos personales, no sean consecutivos y se utilicen uno cada mes, exceptuando aquellos meses en que se encuentran marcados los periodos de vacaciones oficiales.

Sin embargo, solo ante dos circunstancias no es necesaria la autorización previa: el fallecimiento de un familiar y el matrimonio. En caso de fallecimiento de un familiar cercano, el personal tiene derecho a ausentarse por lo menos cuatro días con autorización del jefe de Área de su adscripción, y el compromiso de presentar a su regreso la documentación respectiva. También se otorgan tres días hábiles para contraer matrimonio “dando aviso por escrito al Jefe del Área de su adscripción, marcando copia a la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos” (art. 89).

La normatividad es poco flexible cuando se trata de hacer uso de un día económico en situaciones imprevistas, ya que establece claramente que “en todos los demás casos [salvo fallecimiento de

familiar y celebración de matrimonio], se requerirá autorización previa del titular o jefe del área de adscripción” y además, en la tercera fracción, se señala que para “gozar del o los permisos con goce de sueldo, el trabajador deberá solicitar por escrito al Titular del área de su adscripción, el día que requiera, con quince días de anticipación a la fecha en que lo desea, debiendo dicha autoridad responder con 5 días de anticipación a la fecha en que habrá de surtir efectos, en caso de silencio del Titular, se entenderá como autorizado”.

En caso de faltas al trabajo es obligación del personal comunicarlo al magistrado, juez, director o titular del área respectiva y a la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos dentro de las dos horas siguientes a la hora oficial de inicio de labores, el motivo de su inasistencia, y en caso de enfermedad y/o cuidados maternos, exhibir invariablemente la licencia médica correspondiente, extendida por el “Instituto”, dentro de los dos días hábiles siguientes a su expedición (art. 64).

Según los preceptos anteriores no se consideran otras situaciones que no se pueden prever como: suspensiones de clases de los hijos o hijas y falta de ayuda para cuidarlos, o determinadas urgencias que requieren la atención del padre o la madre, y quienes laboran en el Tribunal solo tienen derecho a que se les justifique un retardo o inasistencia a su jornada de trabajo en un periodo de tres ocasiones por año, con el concepto de “cuidados maternos”, siempre y cuando el hijo/a no tenga más de ocho años y se acredite mediante documento oficial expedido por el “Instituto”, que se trate de una enfermedad grave o aguda (art. 62).

Las faltas de asistencia por causas de enfermedad y por cuidados maternos son justificables siempre que se presente la licencia médica expedida por el ISSSTE (art. 60). Sin embargo, en los grupos focales las participantes expresaron que no siempre se les autorizan:

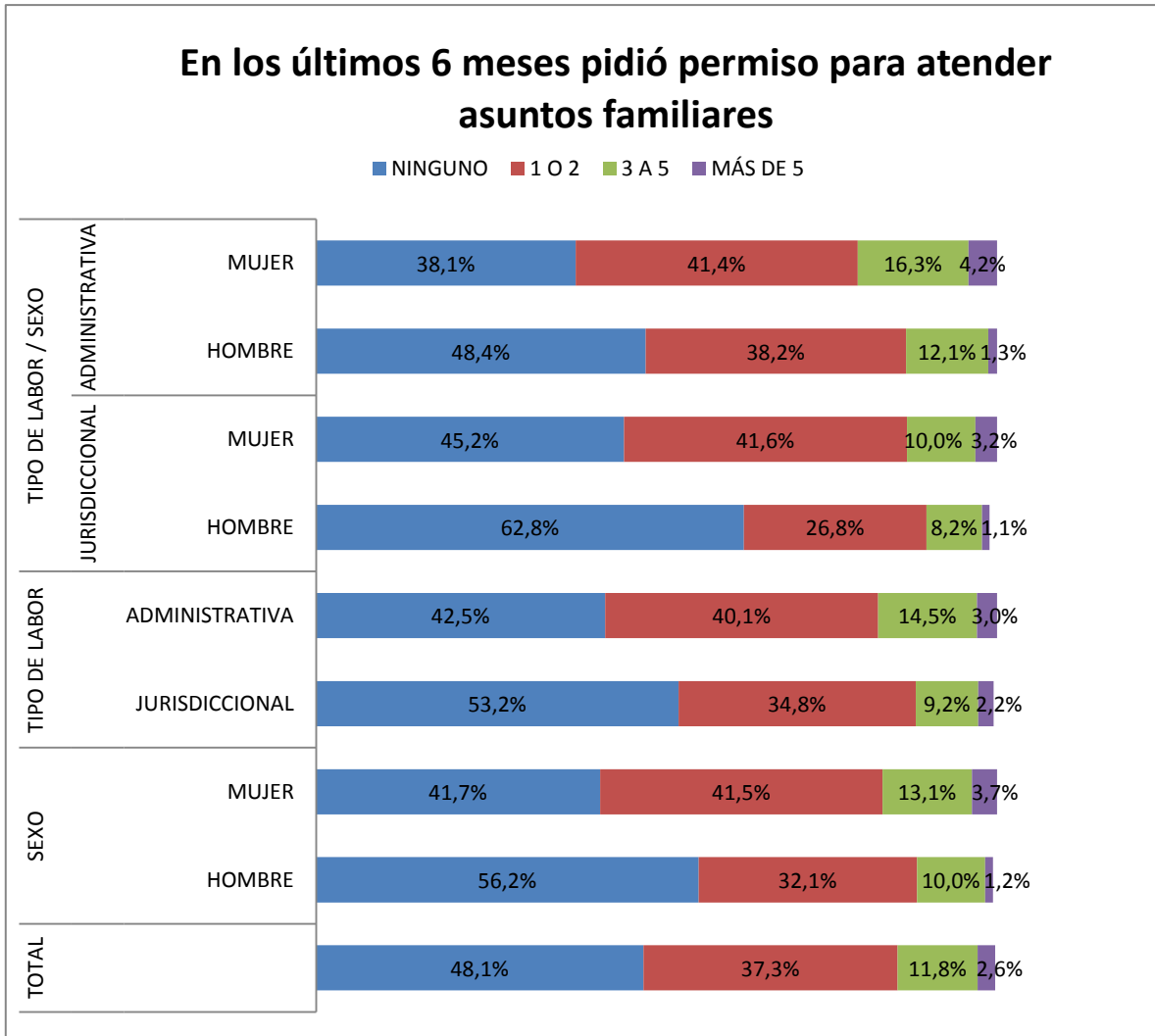
*“... yo lo vi con mi compañera en relación a que su niña estaba enferma... —ella es madre soltera— por la licenciada no le autorizaban sus cuidados [maternos], le descontaban el día, o sea, era muy injusto cuando ella tenía a la niña ahí... en el trabajo, con temperatura de 38° y tu decías: ‘¿Qué hago?’, y aun así no le creían. Entonces ahí sí se ve un poco injusto, era algo tan evidente y aun así se le niega...”* (mujer, grupo focal, administrativa superior).

Por otra parte, se establece que el personal que no pueda “concurrir a sus labores por enfermedad, accidente o por maternidad, deberán informar su falta de asistencia al responsable del centro de trabajo al que se encuentran adscritos, dentro de las dos horas siguientes a la hora

de inicio de su jornada de trabajo, y de igual modo a la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos, para los efectos administrativos correspondientes” (art. 61).

Los resultados de la encuesta señalan que en los últimos seis meses 48.1% del personal no solicitó permiso alguno y 37% pidió entre uno o dos permisos. Se pueden observar algunas diferencias por sexo: el porcentaje de mujeres que solicitó de uno a dos permisos en el último semestre es de 41.5% frente a 37.3% de hombres que pidieron permisos, es decir, casi cuatro puntos porcentuales de diferencia. También se puede observar que en el área administrativa hay un mayor porcentaje de hombres y mujeres que han pedido uno o dos permisos, ya que alcanzó 40.1%, y en el área jurisdiccional fue de 34.8%. Esto se debe a que en el área jurisdiccional los horarios de trabajo, según datos de la encuesta, son mucho más extensos y dificultan en mayor medida atender los asuntos personales, por lo que la solicitud de permisos puede ser más restringida. Por áreas las diferencias entre sexos son marcadas, en la labor jurisdiccional 62.8% de hombres y 45.2% de mujeres no pidieron permisos, mientras que en la administrativa 48.4% de hombres y 38.1% de mujeres tampoco lo hicieron; en la respuesta “uno o dos” la diferencia entre hombres y mujeres del área jurisdiccional es amplia (de 15 puntos porcentuales aproximadamente), pero en este caso las mujeres tienen un mayor porcentaje, para esta misma respuesta en el área administrativa la frecuencia es semejante en ambos sexos. En suma, estos datos reflejan que son las mujeres las que optan por pedir un mayor número de permisos, esto se puede deber a que socialmente a las mujeres se les asigna la responsabilidad de atender los asuntos familiares.

Gráfica 48



En los motivos mencionados para solicitar permisos, se aprecian diferencias entre hombres y mujeres. En la siguiente tabla se muestra que las mujeres mencionan en orden de mayor a menor frecuencia los principales motivos por los que solicitan un permiso: 1. Enfermedad propia, 2. Cuidar hijos/as, 3. Asistencia a eventos escolares de los hijos/as, 4. Cuidado de familiares, 5. Atención de trámites personales, 6. Fallecimiento de un familiar y 7. Capacitación o estudio. Para los hombres el orden es distinto: coinciden con las mujeres en dar el primer lugar a “enfermedad propia” y el tercer lugar a “asistir a eventos escolares de hijos/as”; sin embargo, para los hombres atender asuntos personales está en segundo lugar, mientras que las mujeres lo ponen en el quinto lugar; los varones colocan antes los permisos para capacitación o estudios (6), que las mujeres (7). Esto da muestra de que ellas priorizan los permisos para atender necesidades de sus hijos/as y

asuntos familiares, mientras que los varones se permiten primero resolver asuntos personales y capacitarse.

**Tabla 5**

		Porcentajes								
		TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR		TIPO DE LABOR / SEXO			
			HOMBRE	MUJER	JURISDICCIONAL	ADMINISTRATIVA	JURISDICCIONAL		ADMINISTRATIVA	
							HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER
VE.P32 CUÁLES FUERON LOS	CUIDAR A MIS HIJOS/AS	4	4	2	3	3	5	2	4	2
MOTIVOS MÁS FRECUENTES (a)	CUIDAR A OTROS FAMILIARES	5	5	4	4	5	3	4	6	3
	ENFERMEDAD PROPIA	1	1	1	1	1	1	1	2	1
	ASISTIR A EVENTOS ESCOLARES DE HIJOS	2	3	3	2	4	1	2	3	5
	ATENDER TRÁMITES PERSONALES	3	2	5	5	2	4	5	1	3
	ASISTIR A COMPROMISOS FAMILIARES	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	CAPACITACIÓN O ESTUDIOS	7	6	7	6	7	6	7	7	7
	FALLECIMIENTO DE UN FAMILIAR	6	7	6	7	6	8	6	5	6
	NO CONTESTÓ	9	8	9	8	9	7	9	9	9

Como ya se mencionó, son las mujeres las que en mayor medida piden permiso, con lo que superan en cuatro puntos porcentuales a los hombres. Los motivos por los que así lo hacen están frecuentemente asociados a cumplir con su papel de madres-cuidadoras. El hecho de que la solicitud de permisos sea más frecuente por parte de las mujeres puede repercutir en su imagen profesional, en un contexto laboral en el que, como se demostró en el eje 3, el “trabajador/a ideal” debe estar completamente disponible para la institución y evitar que la esfera personal invada la laboral.

Por lo anterior, resulta relevante identificar cuáles son las consecuencias a las que el personal de ambos sexos se enfrenta al momento de solicitar un permiso.

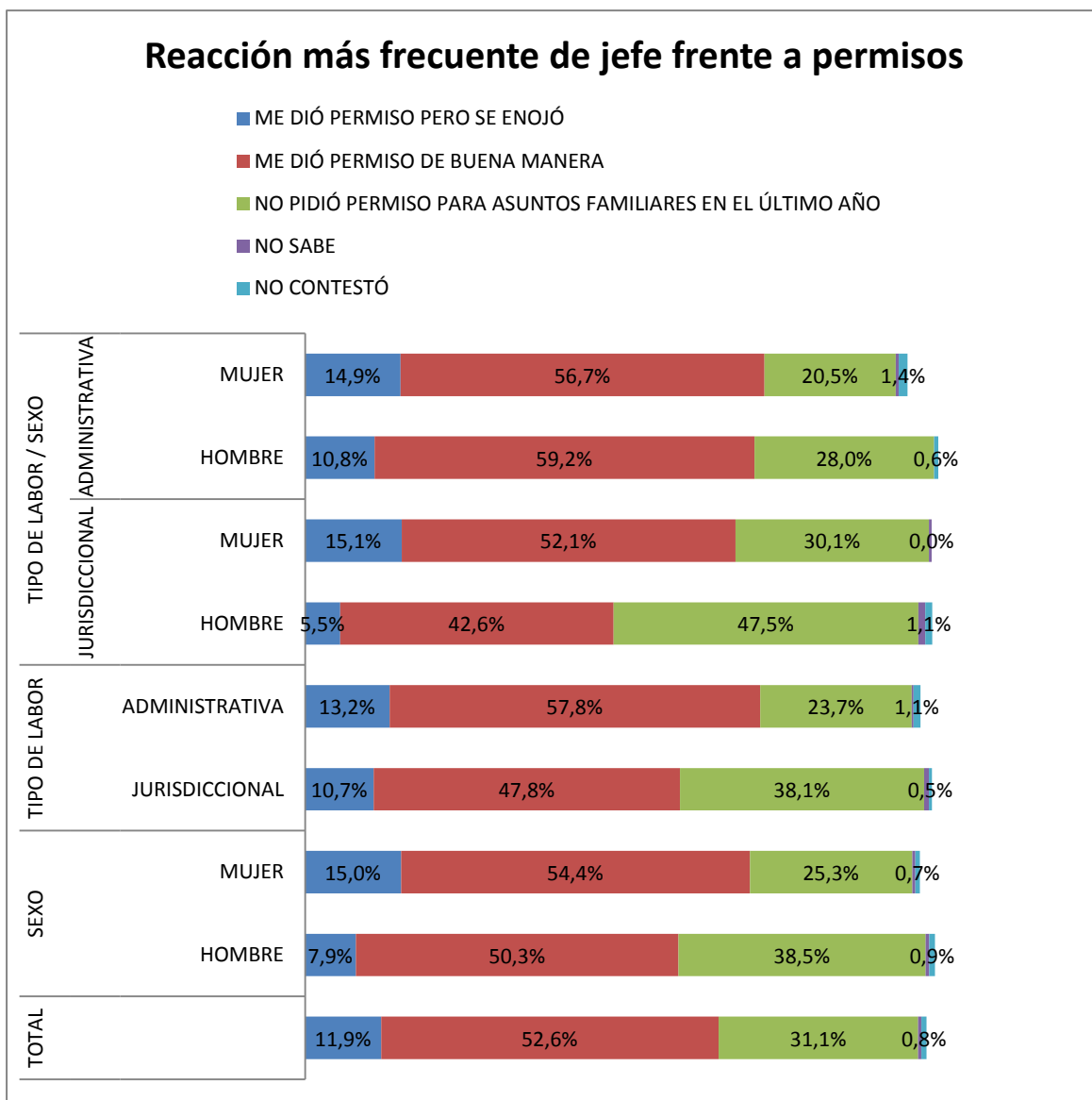
En este orden de ideas, en primer lugar se tiene que 52.6% de hombres y mujeres dijeron que cuando pidieron permiso, su jefe/a se los dio y reaccionó de buena manera; 11.9% de mujeres y hombres contestaron que su jefe/a mostró enojo cuando pidieron permiso. Respecto a estos resultados por sexo se puede observar que 15% de mujeres afirmaron que su jefe/a se enojó, mientras que solo 7.9% de hombres mencionaron esta situación. En cuanto a los resultados por tipo de labor, destaca que más mujeres que varones de labor jurisdiccional indicaron que su jefe/a se enojó cuando pidieron permiso, pues su porcentaje es de 15.1%, mientras que los hombres reportaron esa situación en 5.5%. Muy probablemente esto se debe a que en esta área las mujeres piden más permisos que los hombres, pues según los datos mostrados anteriormente, el

porcentaje de funcionarias jurisdiccionales que “pidieron uno o dos permisos” supera a sus colegas hombres en casi 15 puntos porcentuales. En el área jurisdiccional el número de horas laborales formalmente establecidas se supera con frecuencia, por lo que es posible que por la intensa carga de trabajo los jefes/as se comporten de forma poco sensible ante la solicitud de permisos:

*“... yo considero también que dependen mucho de los jefes (los permisos), a mí se me complica bastante, porque primero soy mujer. Creo que cuando tenemos hijos los magistrados, bueno, en mi caso sí, son especiales para los permisos, y sobre todo para mí, que soy secretaria de Acuerdos ¡Es terrible! (mujer, grupo focal, jurisdiccional).*

*“... yo creo que básicamente la gente que está proyectando las sentencias finalmente está condenando o absolviendo por lo que están haciendo, es gente que siempre tiene que estar al 100. Por lo mismo, si los magistrados son gentiles y amables, les van a decir ‘Sí, lleva tu trabajo’. Como dice ella, a lo mejor me llevo mis tres expedientes y a las 11 de la noche que ya se durmieron mis hijos me pongo a trabajar, y a las dos de la mañana terminas el proyecto y tienes que entregarlo; a las 8:30 lo quiere el jueves el magistrado; y hay muchos jefes que llegan muy temprano, a las siete de la mañana hay jefes que ya están” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).*

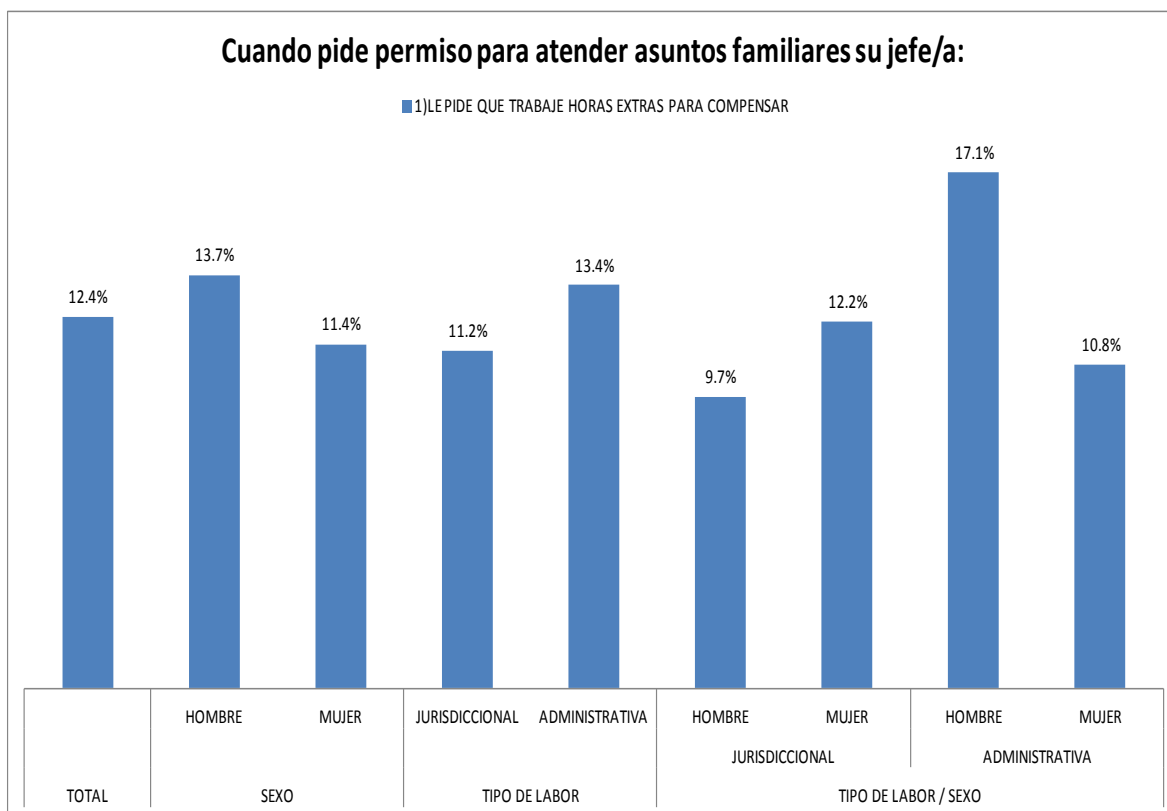
Gráfica 49



Cuando se solicita un permiso, en 12.4% de los casos es habitual que el jefe/a pida compensar el tiempo que se ausentó, con horas extras. Es ligeramente más alto el porcentaje de hombres que afirman ser sujetos a esta indicación, con respecto a las mujeres (11.4% de ellas, frente a 13.7% de ellos). Es en el área administrativa donde esa diferencia es más significativa, pues 17.1% de los hombres en comparación con 10.8% de las mujeres deben permanecer tiempo extra para compensar sus ausencias. También si se comparan las áreas, 11.2% del personal jurisdiccional es afectado por esa medida, en contraparte con 13.4% del administrativo.

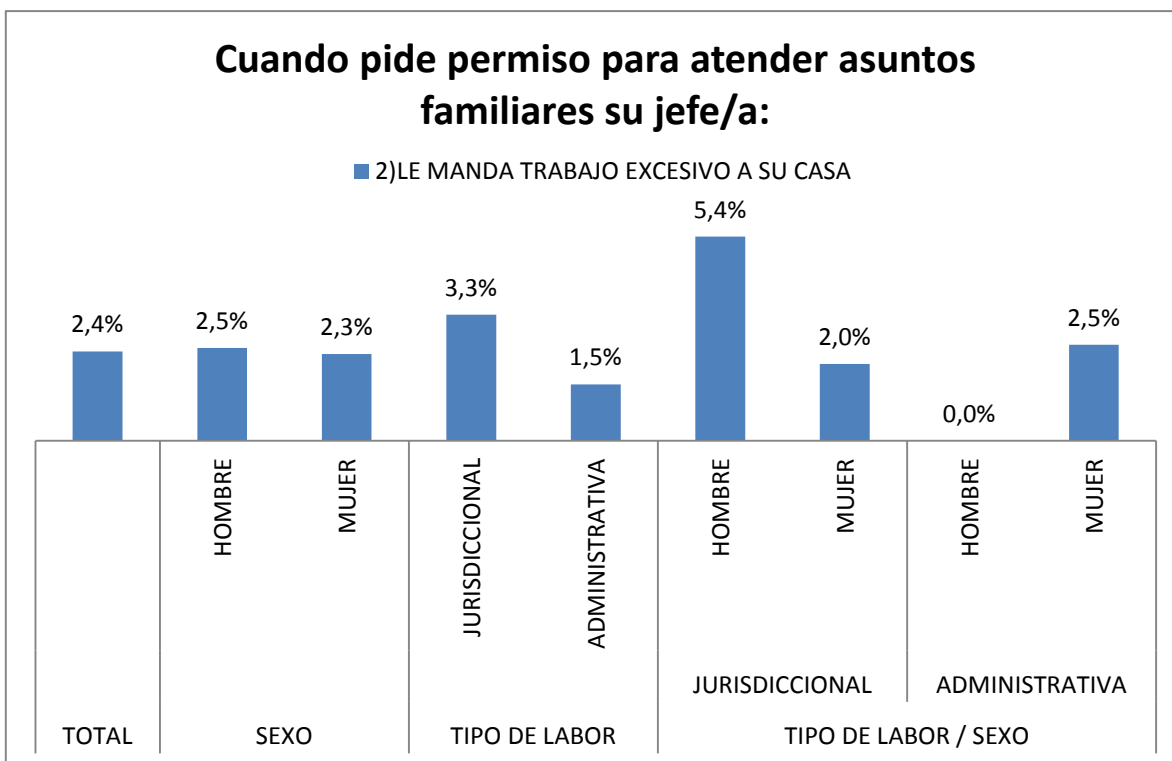


Gráfica 50



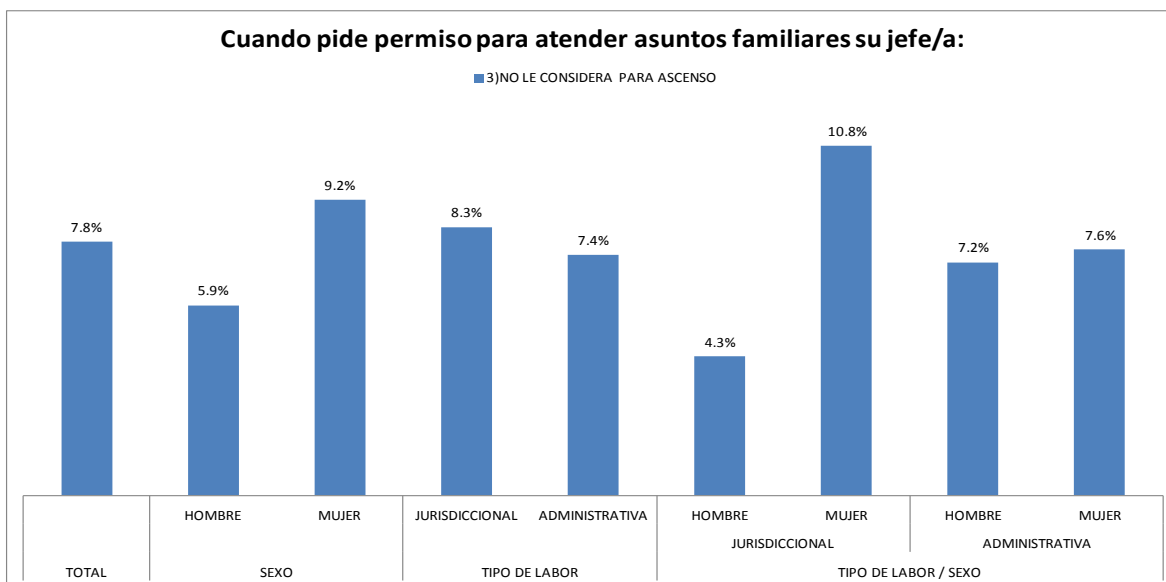
Por otra parte aunque el envío de trabajo excesivo a casa es menos frecuente que tener que quedarse horas extras, las y los trabajadores del área jurisdiccional se consideran más afectados por esta consecuencia en 3.4% con respecto a quienes laboran en el área administrativa.

Gráfica 51

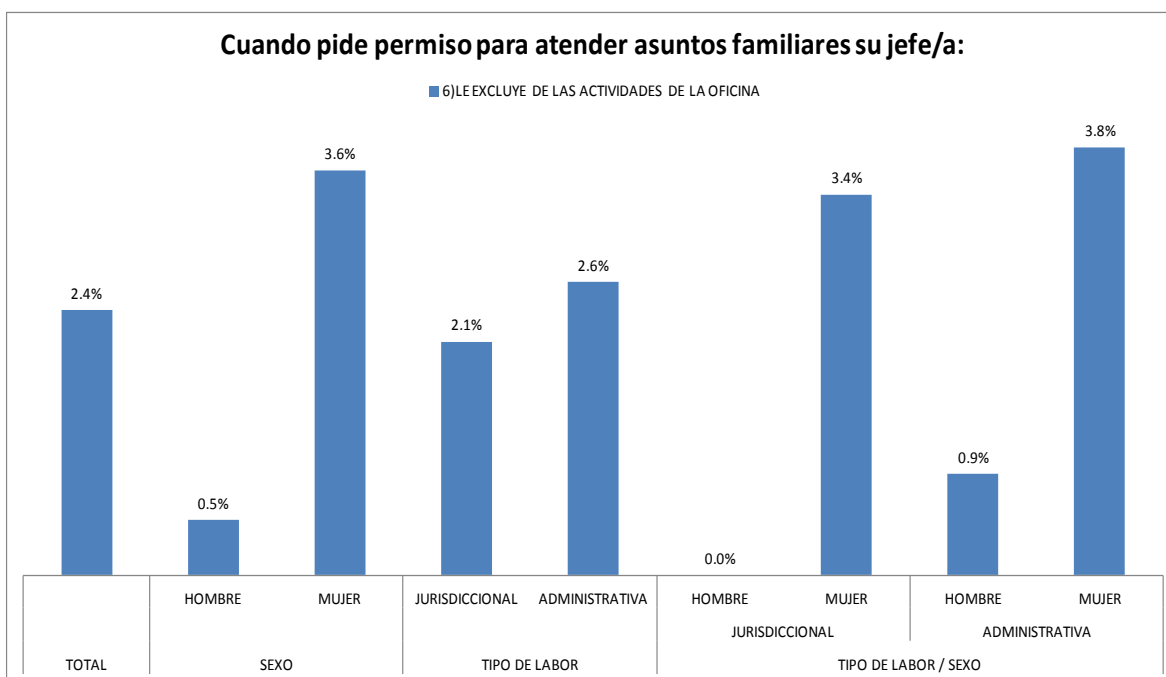


Otra consecuencia negativa derivada de la solicitud de un permiso para atender asuntos familiares es que no se les tome en cuenta ante una oportunidad de ascenso. Las mujeres resienten mucho más esta consecuencia (9.2%), en comparación con 5.9% de los hombres. En tanto que ser excluido o excluida de las actividades de la oficina es menos probable para el personal en general. Por sexo, son las mujeres las que tienden a sufrir más esa consecuencia, a diferencia de los hombres (3.6% contra 0.5%, respectivamente).

**Gráfica 52**



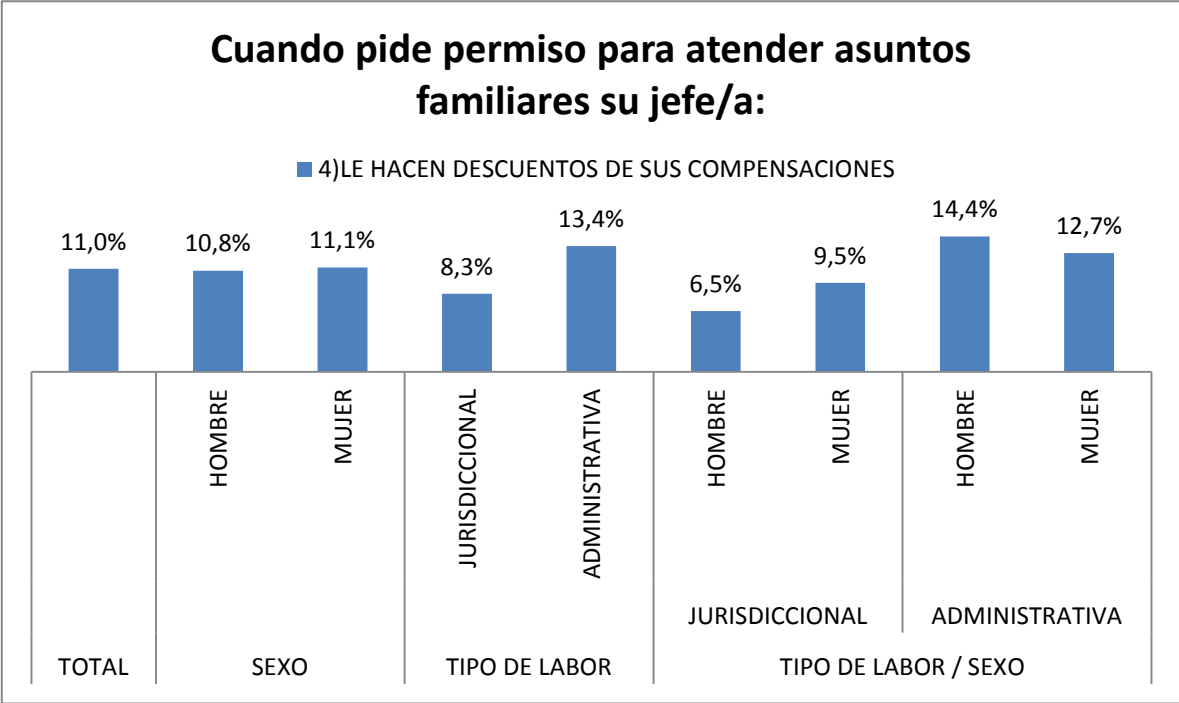
**Gráfica 53**



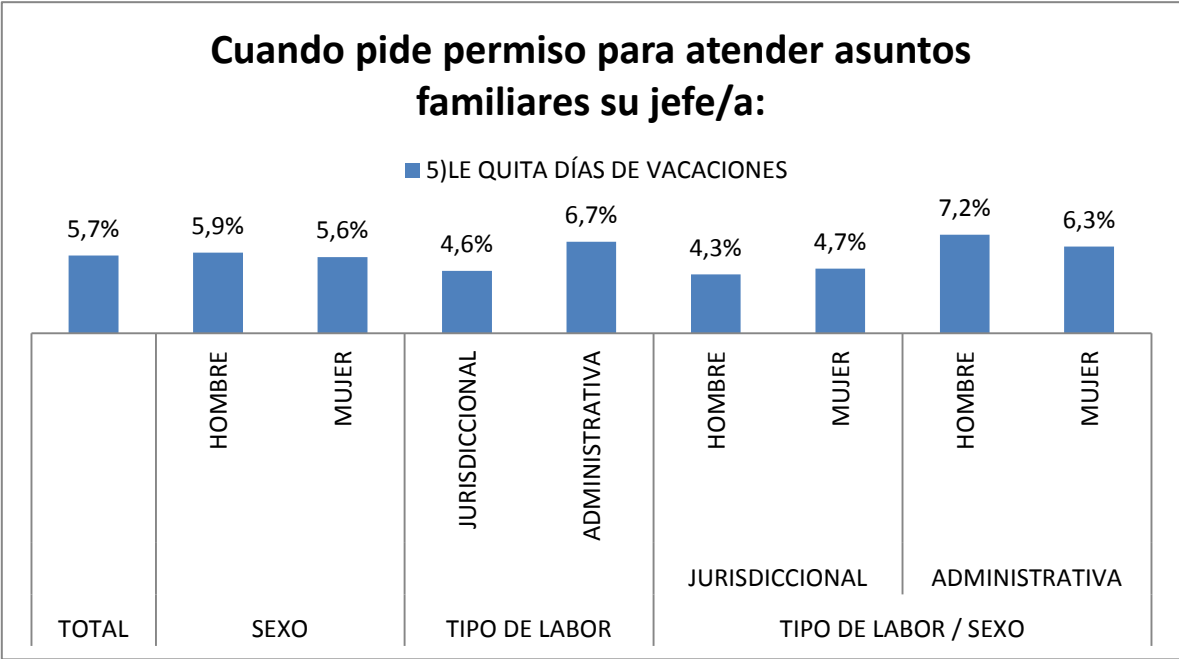
Por otra parte, un porcentaje ligeramente mayor de mujeres (11.1%) sufre un descuento en sus compensaciones, frente a 10.8% de los varones. Por área, el personal masculino de perfil administrativo se dice más afectado por esta medida, en 14.4% de los casos. Otra sanción que aunque es menos común, es la reducción de días de vacaciones, la cual repercute de forma muy similar en el personal tanto masculino como femenino (5.9% en el caso de los hombres y 5.6% en

las mujeres). Esta situación la padecen principalmente los hombres del área administrativa (7.2%) en comparación con sus compañeros del área judicial (4.3%), y les ocurre lo mismo a 6.3% de las trabajadoras administrativas que a sus pares jurisdiccionales (4.7 por ciento).

Gráfica 54



Gráfica 55

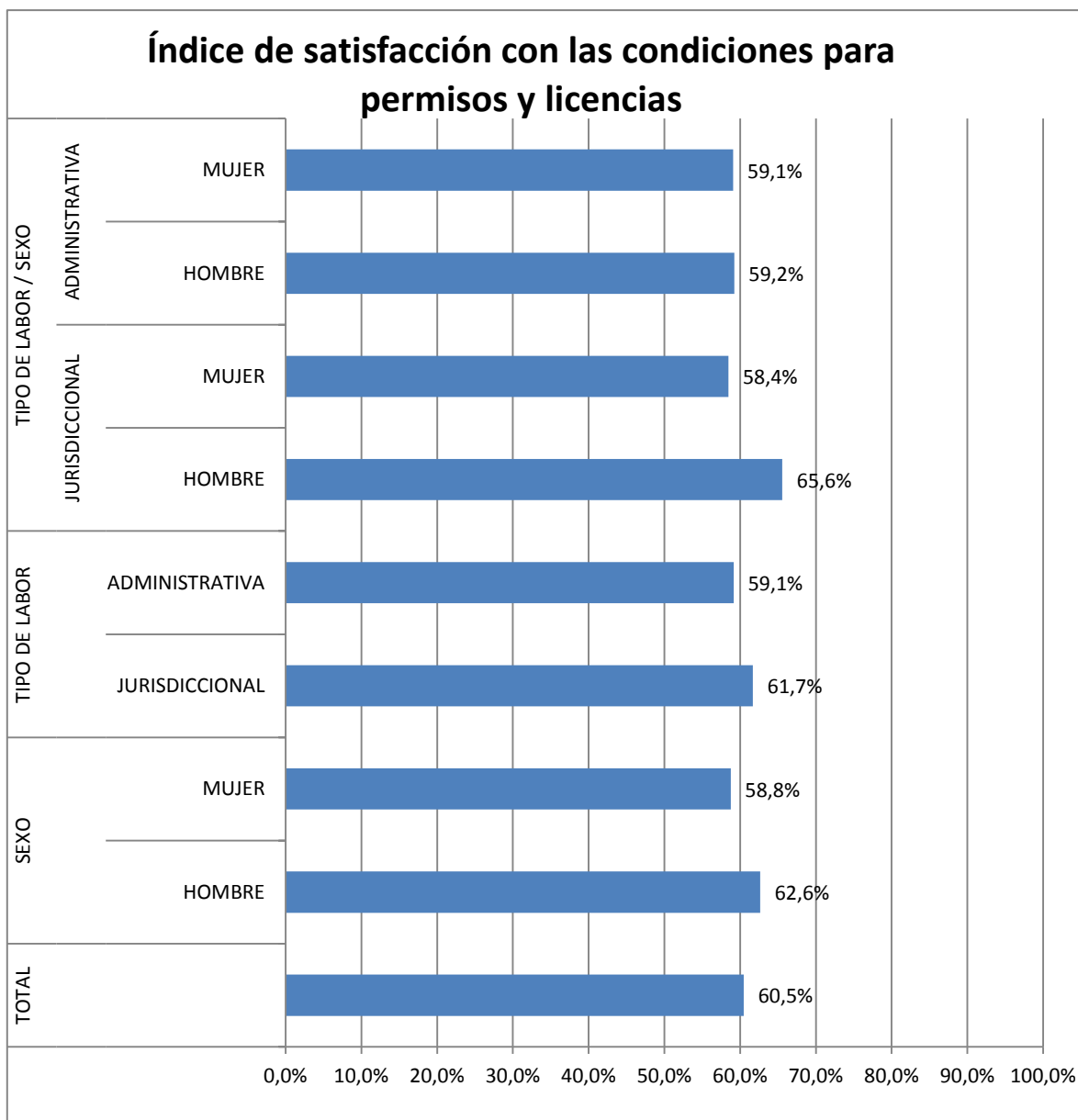


En resumen, las consecuencias adversas para quienes solicitan permisos para atender asuntos familiares afectan más frecuentemente a las mujeres cuando consisten en no ser tomadas en cuenta para ascensos, o en ser excluidas de las actividades de la oficina. En el trabajo de grupos focales incluso las mujeres expresaron que solicitar permiso las coloca en desventaja profesional frente a sus compañeros:

*“Yo... procuro no pedir permisos, precisamente por eso, porque, por ejemplo, hay otros compañeros que son hombres y están trabajando todo el día y no salen; yo siento que estaría en desventaja al decir: ‘¿Me permite salir?’ ‘Bueno, ya se salió y no sé cuántas horas se tarde de aquí a lo que llega’, y los otros están trabajando se están apurando. Entonces en ese aspecto como que yo digo no, no pido permiso, no quiero tener problemas”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

En el caso de los varones, los mecanismos de sanción consisten principalmente en llevar trabajo excesivo a casa. En porcentajes muy similares hombres y mujeres padecen deducción de compensaciones o de días de vacaciones, o deben llevarse trabajo extra casa. Estas medidas de sanción seguramente impactan en el índice de satisfacción con las condiciones para obtener permisos y licencias: en un rango de cero a 100 el personal manifestó un grado de satisfacción regular (60%). Sin embargo, las mujeres se muestran ligeramente menos satisfechas (58.8%) en relación con los hombres (62.6%). Por área, los índices de satisfacción son muy similares; solo destaca un índice más alto de satisfacción de parte del personal masculino de actividad jurisdiccional (65.6 por ciento).

Gráfica 56



### Formación y capacitación

En el TSJDF la instancia encargada de la capacitación del personal que en él labora es el Instituto de Estudios Judiciales.

En el Reglamento de Estudios Judiciales (2004), el Instituto de Estudios Judiciales está definido como una dependencia del TSJDF y órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, “que tiene a su cargo los programas de investigación, formación, capacitación y actualización de

sus integrantes, así como de quienes aspiren a ingresar a él, con el fin de fortalecer los conocimientos y habilidades necesarios para el adecuado desempeño de la función judicial” (art. 1°).

Aunque el Instituto de Estudios Judiciales está dirigido principalmente a la capacitación del personal de carrera judicial en el Reglamento Académico del Instituto de Estudios Judiciales, se hace referencia al personal de labor administrativa cuando señala que los programas académicos deberán contener “La población destinataria, procurando contemplar siempre a los servidores públicos de la administración de justicia y personal administrativo del Tribunal” (art. 9°, fracc. IV).

En las Condiciones Generales de Trabajo, documento que regula las relaciones laborales del personal de base, “el Tribunal está comprometido a ofrecer mediante el Instituto de Estudios Judiciales: diplomados, conferencias, seminarios y cursos, con elementos propios, ó [sic] a través de otras Instituciones oficiales y particulares que tengan el mismo fin” (art. 71).

La obligación del personal de participar en las capacitaciones que ofrece el Tribunal, y de asistir puntualmente a éstas se establece con rigor en las Condiciones Generales de Trabajo del Poder Judicial del Distrito Federal. En el artículo 64 se mandata como “obligación de los trabajadores”: “VI. Desarrollar todas aquellas actividades que el ‘Tribunal’ le señale dentro de la jornada de trabajo; compatibles con sus labores y que tiendan a elevar su eficiencia y nivel profesional, utilizando los medios de capacitación establecidos para tal efecto.”

La capacitación adquiere un carácter de obligatoriedad cuando “el Tribunal determine que su nivel de eficacia [del trabajador o trabajadora] debe superarse para satisfacer las necesidades del servicio, dando” (art. 72) y se menciona que cualquier acto de capacitación, adiestramiento y desarrollo integral, ordenado por el “Tribunal” se realizará dentro de la jornada de trabajo, haciéndolo del conocimiento del “Sindicato” (art. 73). Pero además, se exige llegar temprano a las sesiones del curso o programa educativo, ya que en “los casos de impuntualidad o retraso se tomará en cuenta que tres retardos implican una falta” y aun las justificaciones resultan inválidas “podrán suponer la inasistencia a más del 15% de las sesiones de cada curso o programa educativo”.

En el contenido de las Condiciones Generales, se contemplan algunas medidas para facilitar la profesionalización del personal, aunque se enfatiza que éstas podrán ser otorgadas

“discrecionalmente”, lo cual como punto de permite un criterio abiertamente parcial por parte del jefe o jefa: “Los Magistrados, Jueces y Directores, o Titulares de las Áreas Administrativas del Tribunal”, podrán discrecionalmente otorgar permisos o tolerancias a sus ‘trabajadores’, sin perjuicio de sus labores en los casos siguientes:

- I. A los que estudien en forma regular en escuelas reconocidas oficialmente.
- II. A los pasantes de cualquier carrera reconocida oficialmente, que deban cumplir su servicio social o presentar su examen profesional.
- III. A los becados para seguir carreras o estudios específicos.
- IV. A los que sean requeridos para alguna diligencia judicial o administrativa; En todos los casos, deberán acreditar fehacientemente el carácter del permiso o tolerancia ante la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos” (art. 94).

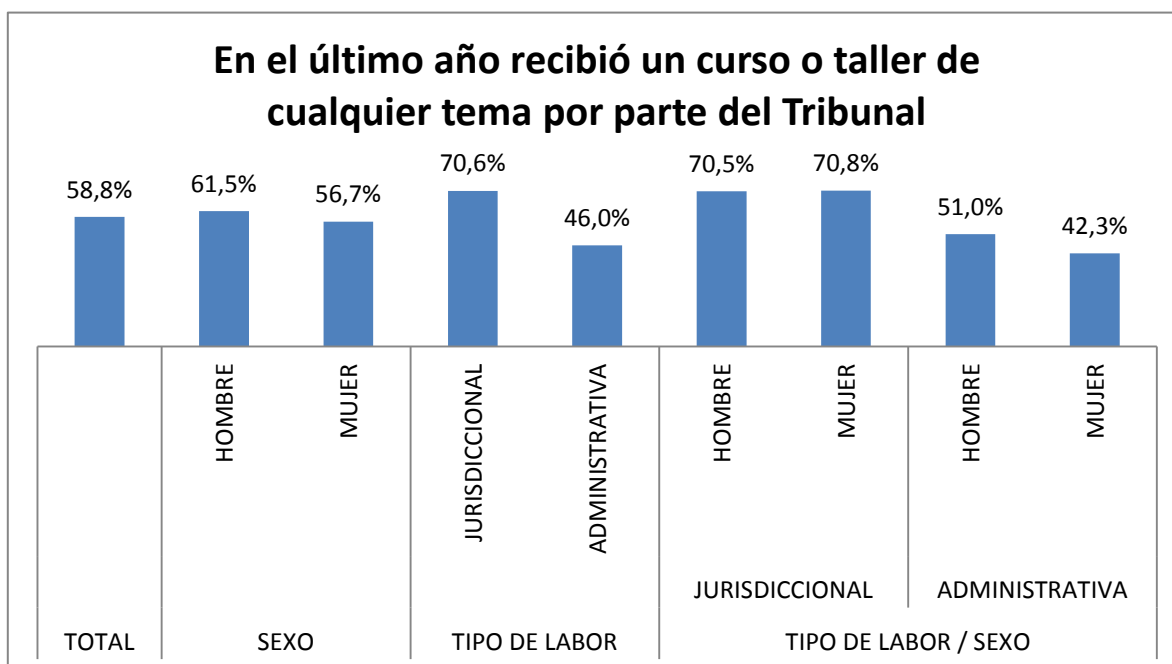
Por otra parte, está claramente establecido que “Cualquier acto de capacitación, adiestramiento y desarrollo integral, ordenado por el ‘Tribunal’ se realizará dentro de la jornada de trabajo, haciéndolo del conocimiento del ‘Sindicato’ y que cualquiera de éstos se incorporará al expediente del trabajador y se considerará para las promociones escalafonarias (art. 74). Otro compromiso del TSJDF en materia de capacitación es “otorgar facilidades tales como permisos y horarios especiales con goce de sueldo a los trabajadores, que se encuentren cursando estudios superiores a nivel licenciatura. Así como para los que estén a punto de recibirse, hasta por un máximo de 30 días con goce de sueldo, siempre y cuando se exhiba constancia de estudios y llevar en la carrera un promedio mínimo de 9.0 (NUEVE)” (art. 75).

Como parte de este *Diagnóstico*, los resultados de la encuesta pusieron en evidencia que en el tema de la capacitación hay una diferencia de casi cinco puntos porcentuales entre hombres y mujeres que han recibido capacitación durante el último año (56.7% de las mujeres contra 61.5% de hombres). Entre hombres y mujeres que pertenecen a la labor judicial la diferencia en las oportunidades de capacitación es mínima. Sin embargo, destaca que, el personal jurisdiccional dijo haber participado en cursos o talleres en una proporción que supera en 24.6% puntos porcentuales al número de personas de puestos no jurisdiccionales; si se considera el sexo del personal administrativo, las mujeres que pudieron asistir a cursos o talleres es 10 puntos porcentuales menor con respecto a sus compañeros de área. Debido a los objetivos de la institución, puede considerarse natural que el personal jurisdiccional reciba más capacitación; sin



embargo, la mayor parte del personal contratado para trabajar en el Tribunal realiza labores administrativas, y una mejor preparación para llevar a cabo sus funciones se reflejaría también en los objetivos generales de la institución.

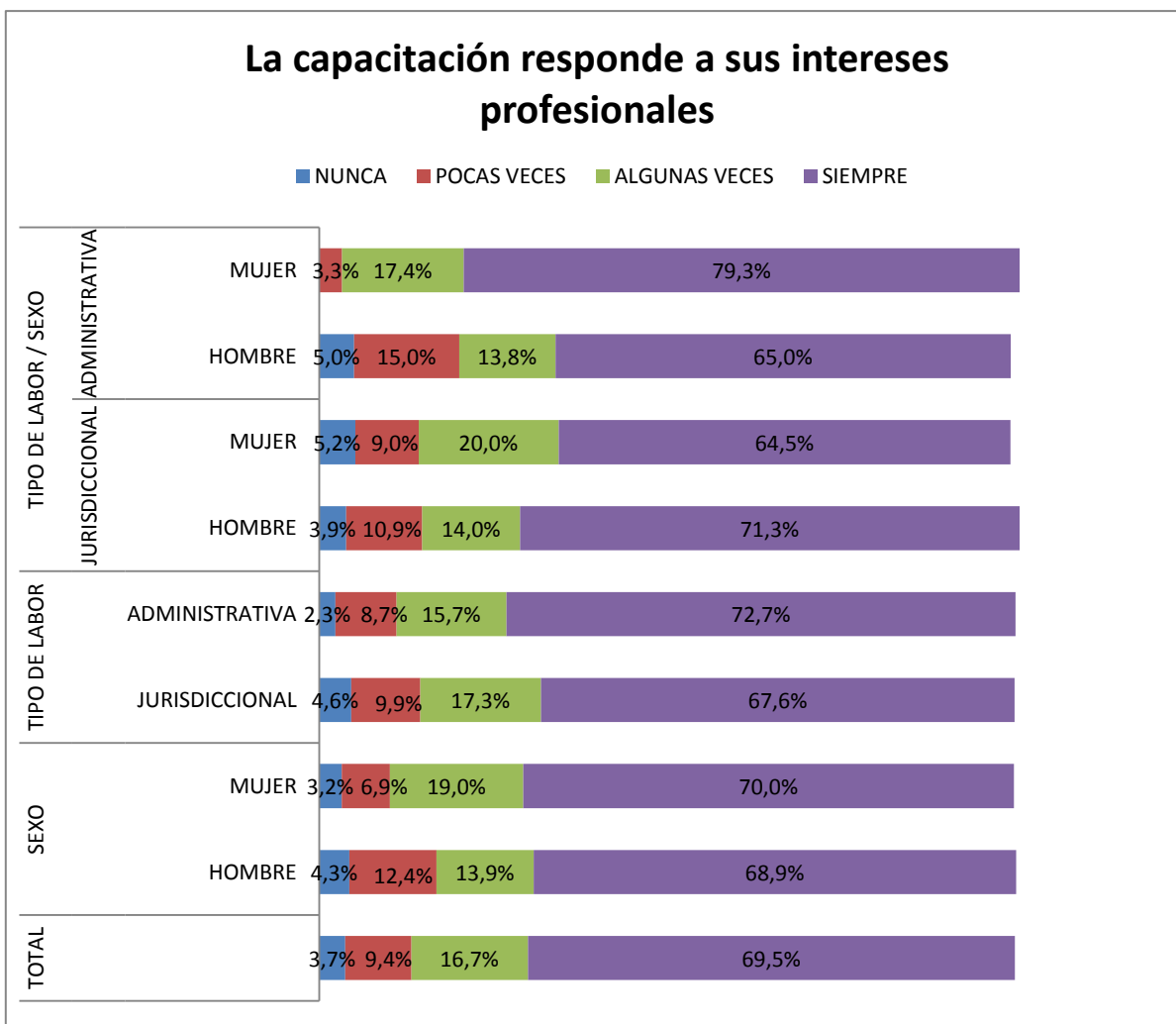
**Gráfica 57**



Dentro de la encuesta se abordaron otros aspectos fundamentales relacionados con el tema de la capacitación: la apreciación que el personal tiene con respecto a la utilidad de la capacitación, el horario en el que se imparte la capacitación en relación con el tiempo destinado oficialmente a la jornada de trabajo y el lugar donde habitualmente se realiza.

Para siete de cada 10 personas (69.5%) que trabajan en el TSJDF, las capacitaciones “siempre” responden a sus intereses profesionales. Los hombres y las mujeres lo perciben de manera muy similar en cada una de sus áreas, pero desde el punto de vista del personal jurisdiccional la respuesta “siempre” tiene menor consenso (67.6%) con respecto a lo expresado por el personal administrativo (72.7 por ciento).

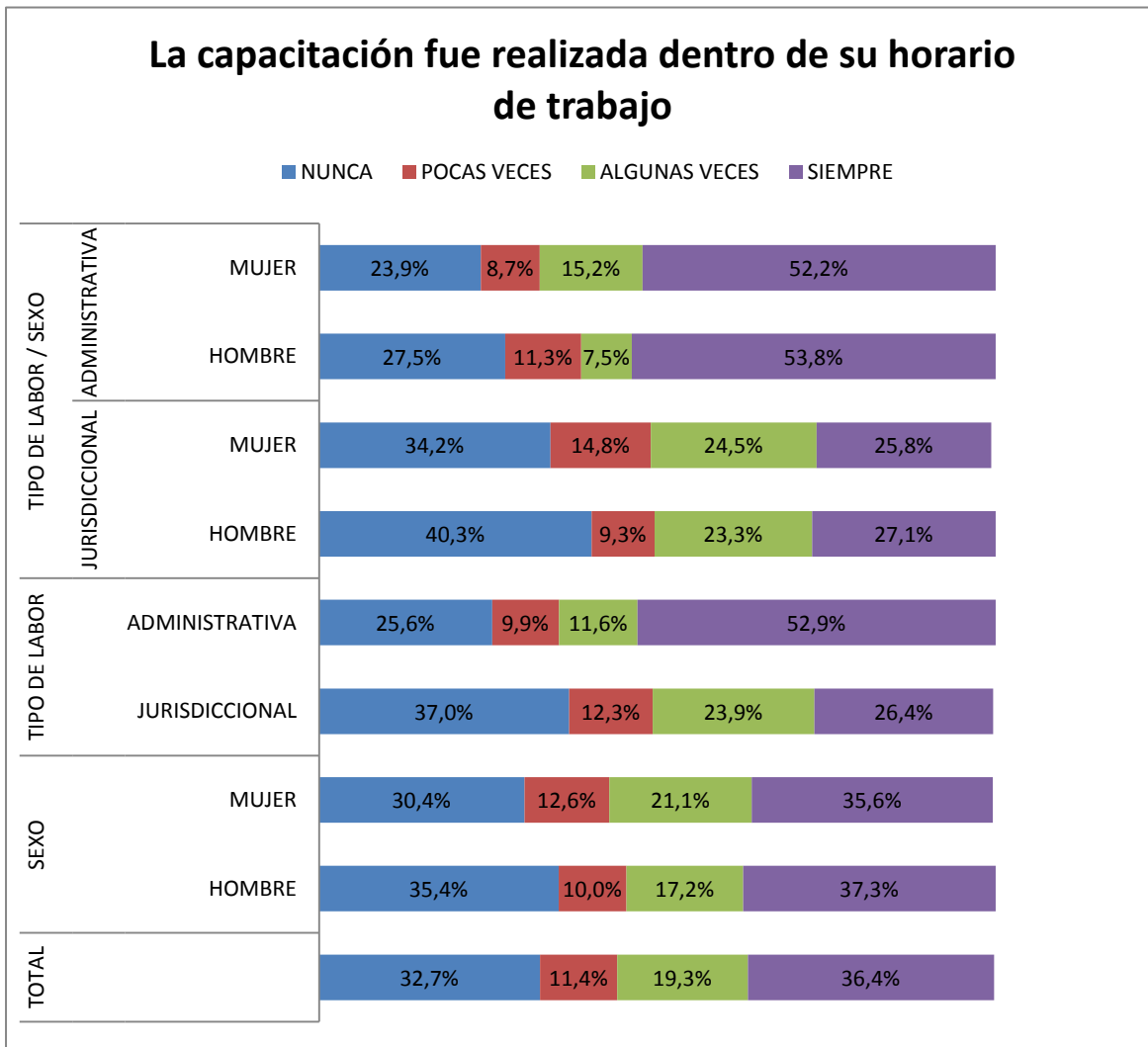
Gráfica 58



Como se expuso en los comentarios anteriores relacionados con la normatividad en materia de capacitación, en las Condiciones Generales de Trabajo se menciona explícitamente la obligación de asistir a las capacitaciones que se lleven a cabo dentro de su horario de trabajo (art. 64). Sin embargo, según datos de la encuesta, solo 36.4% del personal entrevistado indicó que los horarios de capacitación “siempre” coinciden con su jornada laboral, seguido por las opciones “nunca” (32.7%), “algunas veces” (19.3%) y “pocas veces” (11.4%). Una observación más detallada de estos resultados permite identificar que sobresale la respuesta “siempre” en el área administrativa (52.9%), mientras que en el área jurisdiccional la opción “nunca” se asocia al porcentaje más alto (37%), esto significa que en esta última área las capacitaciones son realizadas más frecuentemente fuera de los horarios, pero también debe tomarse en cuenta que la oferta de capacitación

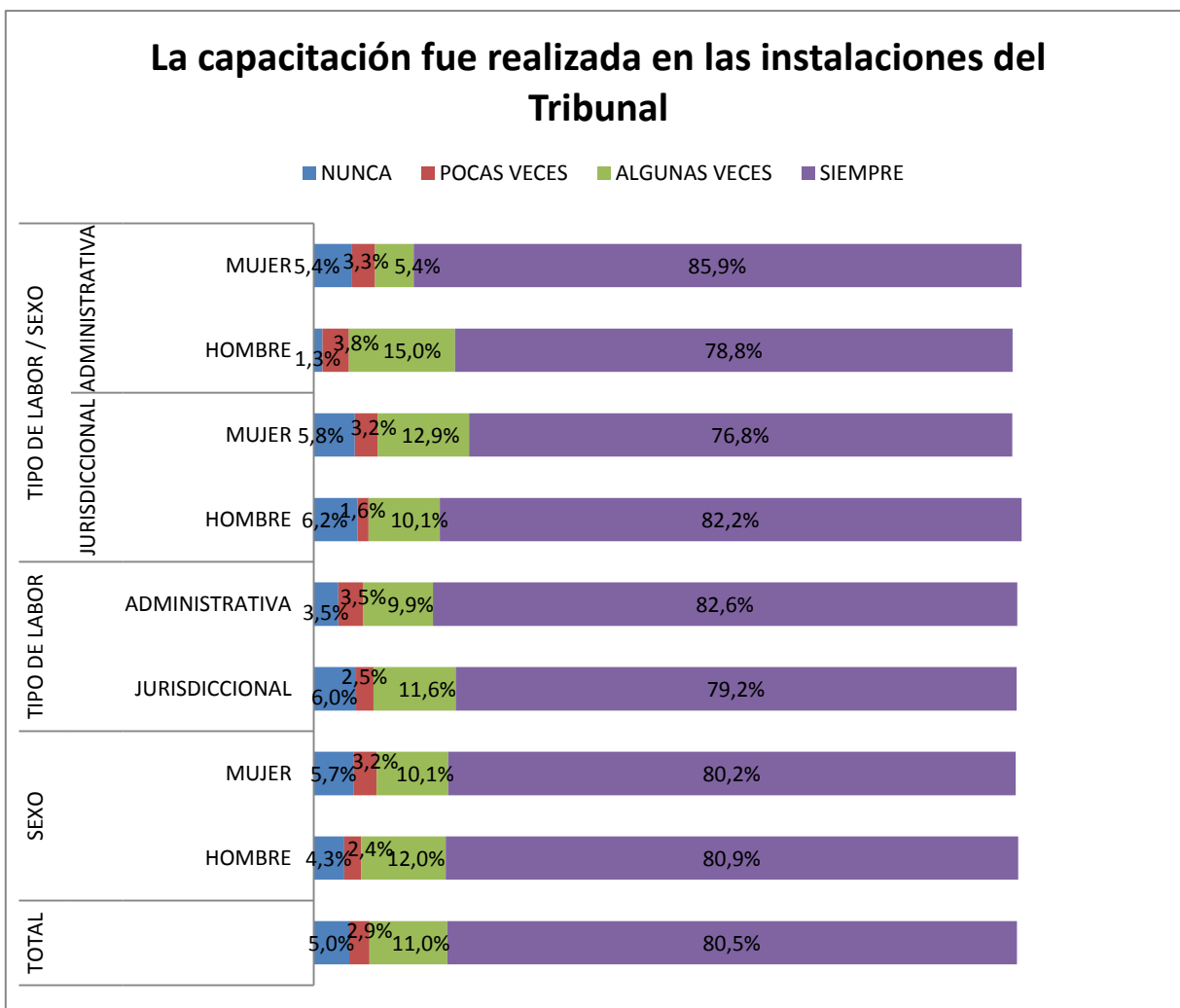
beneficia principalmente al personal jurisdiccional (en 26 puntos porcentuales con respecto al personal administrativo, como se observó en el gráfico anterior).

Gráfica 59



En cuanto al lugar donde se lleva a cabo la capacitación, ocho de cada 10 personas (80.5%) indicaron que “siempre” se imparten en las instalaciones del Tribunal.

Gráfica 60



De los tres aspectos valorados en el tema de las capacitaciones, el que resulta que es percibido de forma más favorable por ocho de cada 10 personas es el hecho de que las capacitaciones tienen lugar en el sitio de trabajo. El contenido de la capacitación siempre está en relación con los intereses profesionales solo para seis de cada 10 personas, por lo que quizá convendría al Instituto de Estudios Judiciales investigar entre su personal cuáles son los temas que consideran más necesarios para el mejor logro de sus actividades. Por último cabe recordar que 30% del personal indicó que nunca se llevan a cabo los cursos o talleres en el horario de trabajo, otro aspecto que debe ser tomado en cuenta en la planeación de la oferta de capacitación.

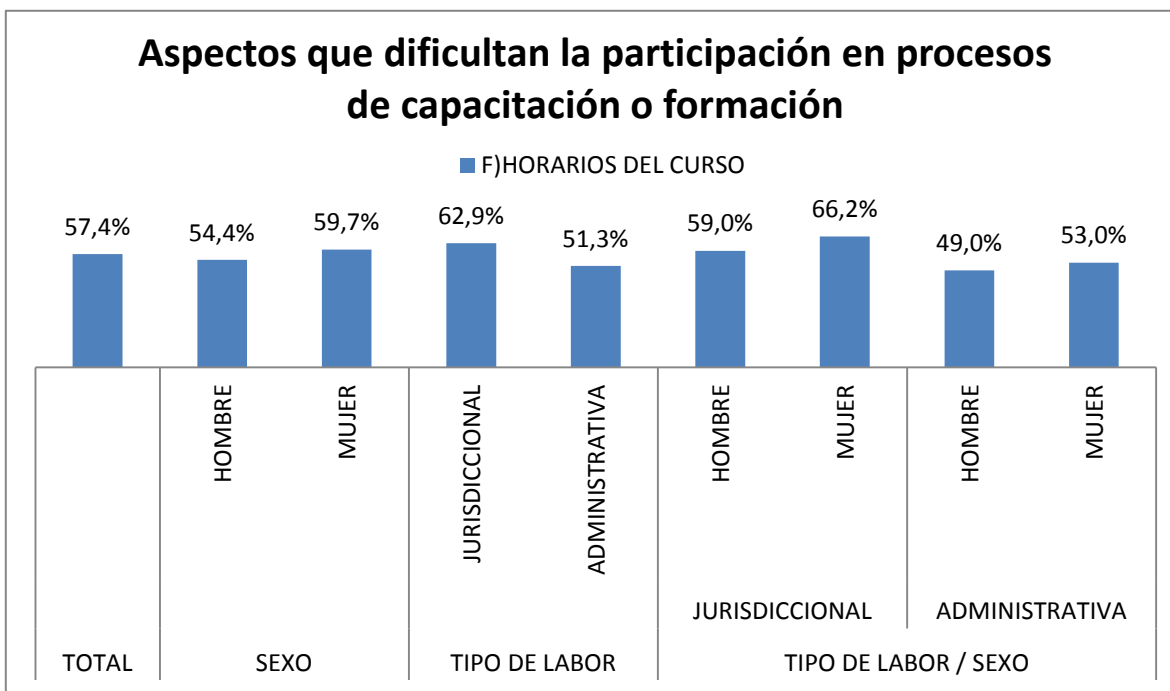
Los aspectos que dificultan la participación del personal en los procesos de capacitación o formación que fueron mencionados por los entrevistados y entrevistadas en orden de mayor a

menor dificultad son: los horarios de los cursos, carga de trabajo, los recursos financieros, la distancia, el permiso en el trabajo y atender a la familia.

El principal inconveniente para asistir a los procesos de capacitación está relacionado con el horario. Son las mujeres quienes en mayor medida identifican ese inconveniente con poco más de cinco puntos porcentuales de diferencia con respecto a sus compañeros (59.7% de las mujeres ante 54.4% de los hombres). Pese a eso, como ya se demostró, el número de mujeres que asistió a cursos o eventos de capacitación es equivalente al de los varones en el área jurisdiccional. Así también lo reconoció en el trabajo de grupos focales personal cercano al Instituto de Estudios Judiciales: “... sobre todo a mí me llama la atención que en los últimos años yo he visto el incremento de mujeres que se esfuerzan por venir a los cursos...” (grupo focal, administrativos operativos).

Vale la pena retomar el dato de que en el área administrativa se considera que los cursos “siempre” se llevan a cabo en el horario de trabajo (52.9%), mientras que en el área jurisdiccional la opción “nunca” se asocia al porcentaje más alto (37%), esa percepción es congruente con lo que se expresó en relación con el grado de dificultad que se asocia a los horarios en que se ofertan los procesos de formación o capacitación, pues el personal jurisdiccional (62.9%) lo ubica como un inconveniente de mayor importancia en comparación con sus colegas del área administrativa (51.3%). En ambas áreas los horarios representan un mayor inconveniente para las mujeres con respecto a los hombres.

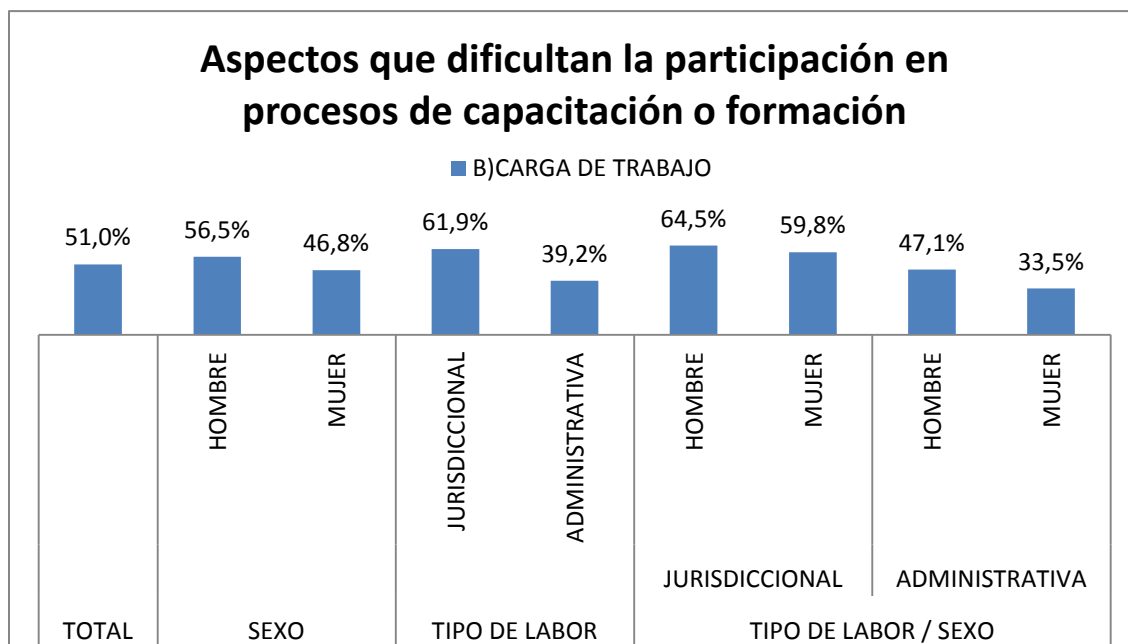
Gráfica 61



Se puede observar que la sobrecarga de trabajo, como dificultad, fue señalada por un porcentaje mayor de hombres que de mujeres en ambas áreas. En la labor jurisdiccional el porcentaje de mujeres es de 39.2% mientras que el de los hombres es de 61.9%, y en el caso del área administrativa el de las mujeres es 33.5%, por debajo de 47% de los hombres. Las opiniones del personal jurisdiccional, vertidas en los grupos focales, coinciden con los resultados obtenidos mediante los cuestionarios en este sentido:

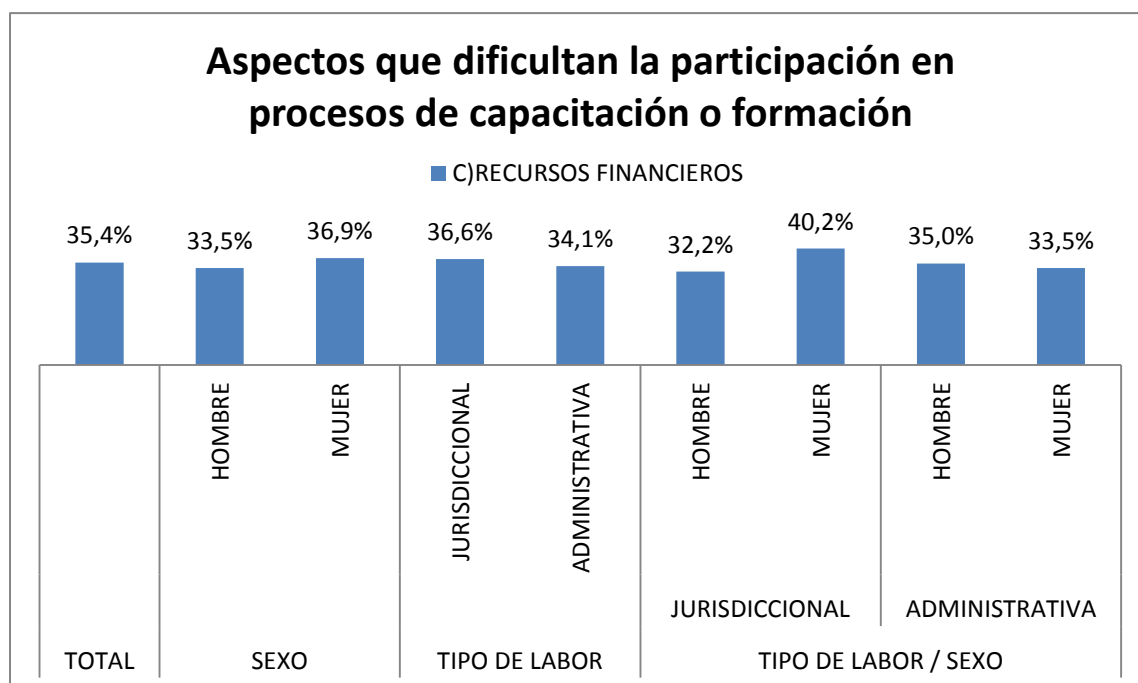
*“... bueno, en mi caso sí ha sido un punto que me preocupa, porque quiero seguir estudiando, quiero tomar maestría, doctorado, pero como dice [...] la carga de trabajo es tremenda, yo creo que todos en los demás [temas], no solo penal, sino en civil, y en todas porque he visto a varios compañeros y estamos en lo mismo, yo me tengo que llevar el trabajo su casa...”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Gráfica 62



En tercer lugar el personal coloca como un impedimento para capacitarse la disponibilidad de sus recursos financieros. Tanto por área como por sexo los porcentajes de quienes aprecian las limitantes económicas como un obstáculo para capacitarse son uniformes, salvo en el caso de las mujeres que son servidoras públicas judiciales, pues cuatro de cada 10 así lo manifestó, mientras que sus homólogos varones, y sus compañeros y compañeras de área administrativa coinciden con esta apreciación en un promedio de 33% de los casos.

Gráfica 63

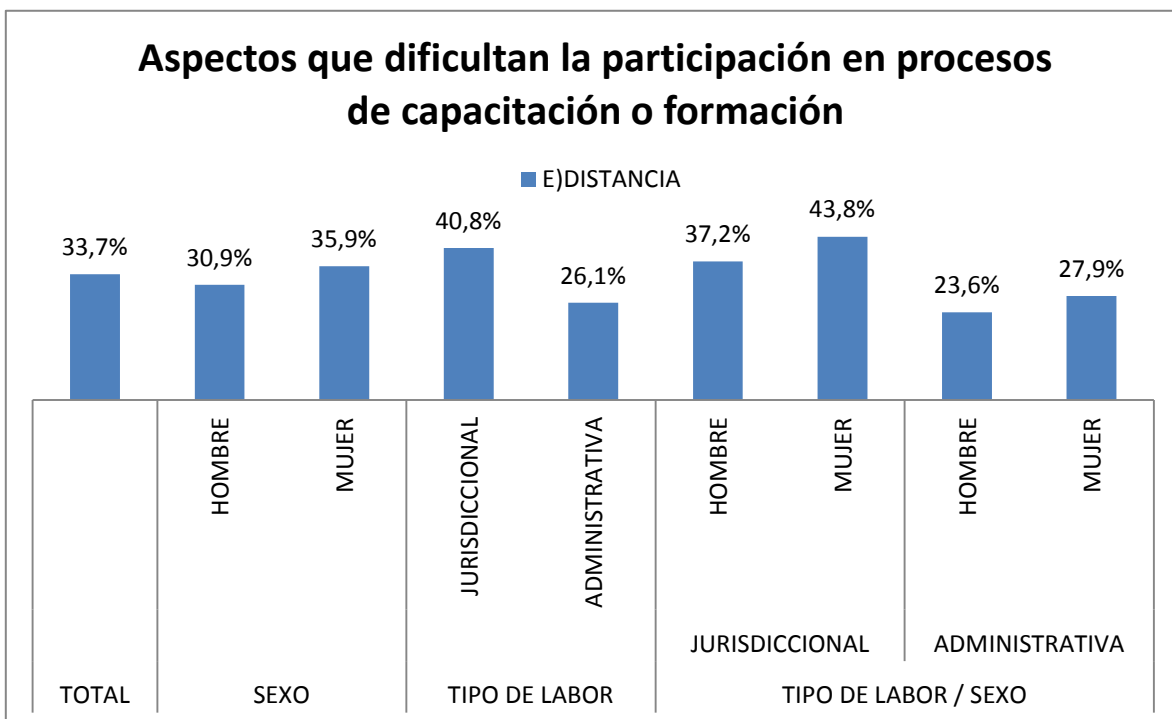


Al valorar en qué medida la distancia es un inconveniente para capacitarse, se encontró que las diferencias por sexo en este rubro son más evidentes en el área jurisdiccional, ya que mientras 43.8% de las mujeres registraron la distancia como un aspecto que dificulta la participación en procesos de capacitación y formación, 37.2% de hombres expresaron lo mismo, en cambio en el área administrativa la diferencia se mantiene por cerca de cuatro puntos porcentuales más en las mujeres (27.9% de mujeres marcó esta opción comparado con 23.6% de los hombres). Esto muestra que en general más mujeres (35.9%) que hombres (30.9%) consideran que la distancia es un aspecto que suele dificultar su participación en los procesos de capacitación que también se expresó en los grupos focales.

*“Yo estoy tomando un curso de juez para adolescentes; todas las compañeras estaban en el reclusorio sur, y unas en el oriente, dos en oriente; entonces para ellas el trasladarse desde su casa hasta acá, al Río de la Plata... yo era la privilegiada al estar aquí; llegaba rápido, yo era la primera que llegaba, porque estaba súper cerca, pero las del sur aproximadamente hacían dos horas de camino, porque es la hora más conflictiva y todo; entonces ellos decían: ‘¿Por qué no hacen el curso allá? Y no aquí?’” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).*

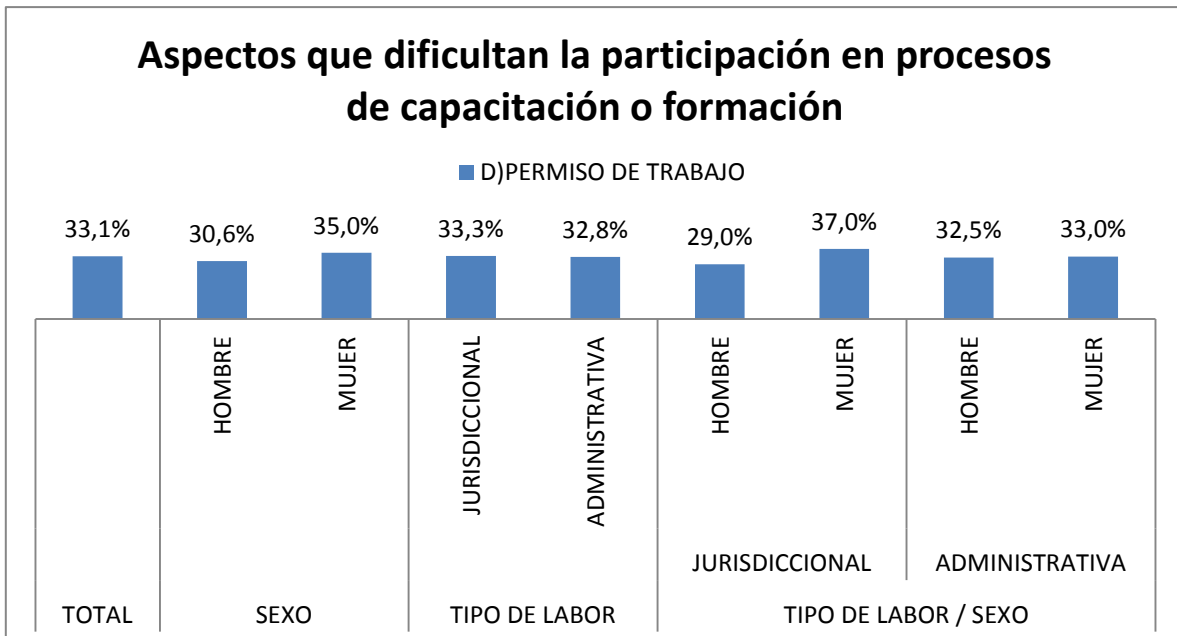


Gráfica 64



En el área administrativa prácticamente no hay diferencias entre mujeres y hombres que identificaron la solicitud de permiso como un inconveniente, pero en el área jurisdiccional 37.0% de las mujeres lo señaló, en contraste con 29.0% de los hombres. Lo anterior es muestra de la necesidad de introducir medidas afirmativas en el tema de la capacitación, que sean favorables para las mujeres, pues son ellas piden con mayor frecuencia permisos para atender a sus hijos/as, en comparación con los hombres, este hecho, posiblemente reduzca sus posibilidades de obtener el consentimiento adicional para poder capacitarse. La participación y acreditación de concursos de oposición es requisito indispensable para poder ascender en la carrera judicial y la negativa de permisos pone en desventaja al personal femenino para poder capacitarse y obtener resultados satisfactorios en éstos.

Gráfica 65

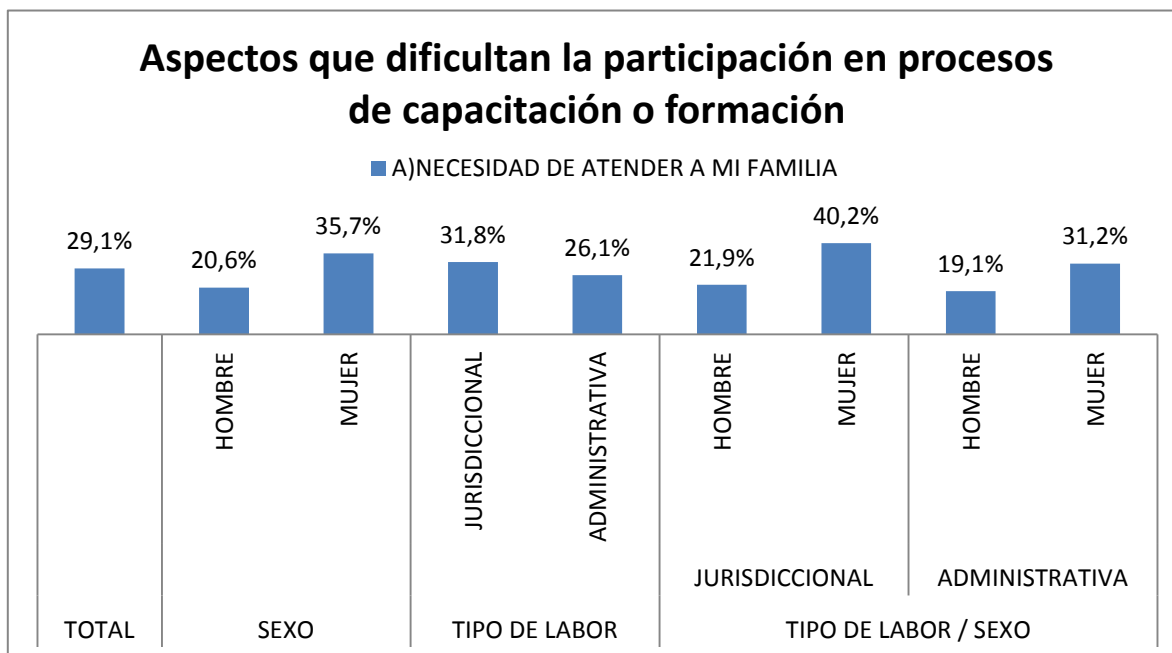


En último lugar, el personal ubica la necesidad de atender a su familia como un obstáculo para capacitarse. Como podría suponerse, con base en resultados antes mencionados un porcentaje mayor de mujeres que de hombres, tanto de manera general como en cada una de las áreas, mencionó la necesidad de atender a su familia como un aspecto que dificulta su participación en los procesos de capacitación; el porcentaje de mujeres es de 35.7%, frente al de los hombres, que es 15 puntos porcentuales menor (20.6%). En cuanto a los resultados por tipo de labor, se puede observar que esta situación se presenta más en el área jurisdiccional, en donde 40.2% de las mujeres respondieron en este sentido, mientras que 31.2% de las mujeres del área administrativa lo consideran de ese modo. Aunque el cuidado a la familia es uno de los impedimentos de menor porcentaje, los obstáculos para capacitarse aparecen en conjunto:

*“Llevo el trabajo casa, estoy con los niños, hago tareas y luego en las noches, cuando el cuerpo o hasta donde aguante, sigo trabajando; consciente de que en materia penal no podemos tener ningún error, porque trabajamos con gente detenida, estamos conscientes de la libertad de las personas, entonces no es nada más la cantidad que tenemos que hacer, sino la calidad, y sobre todo que no lleve errores nuestro trabajo. Entonces eso sí me preocupa, porque veo que pasan los días y bueno, el trabajo ahí va, me cuesta mucho trabajo hacerlo porque a veces como que me*

siento muy cansada para los niños, pero digo: ‘¿Y a qué hora voy a estudiar?’ (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Gráfica 66



En suma, la normatividad establece que es obligación del Tribunal ofrecer capacitación en el horario destinado a la jornada laboral; sin embargo, con base en los resultados de la encuesta, la no coincidencia de los horarios de capacitación con la jornada laboral es identificada como el principal impedimento para asistir a éstas. El personal femenino tiene casi en todos los casos un porcentaje mayor en los impedimentos para capacitarse (salvo en la carga de trabajo), y en distintas formas, como se explicó, dichas dificultades están asociadas a condiciones de género que el TSJDF debe tomar en consideración para garantizar igualdad de oportunidades en el acceso a la capacitación, pues como ya se expresó anteriormente para 27.3% de los hombres y las mujeres la principal dificultad para ascender laboralmente está asociada a la falta de capacitación (ver **gráfica FALTA NÚMERO** Principales obstáculos para ascender en el tribunal/hombre mujer).

#### Procesos de inducción al puesto

En la normatividad del TSJDF no se contempla la participación del personal recién contratado o del que asciende a un nuevo puesto en cursos de inducción. Es bien sabido que el personal que hace

carrera judicial debe capacitarse para ascender en el escalafón y participar en los concursos de oposición; sin embargo, el personal administrativo no tiene identificado formalmente cuáles son los conocimientos con los que debe contar para aspirar a un nuevo cargo.

Esta práctica deviene de la cultura de gestión organizacional tipo “clan” que aún subsiste en el Tribunal, cuya característica central es que los procedimientos laborales son transmitidos principalmente por sus integrantes más antiguos, lo cual genera una fuerte prevalencia de tradiciones y una resistencia al cambio institucional. En los grupos focales se comentó que el TSJDF ha hecho esfuerzos por contar con manuales de procedimientos, pero éstos no son homogéneos y se permite un amplio margen de discrecionalidad en su aplicación.

*“... por lo que se vio cuando se hizo el levantamiento de procedimientos es que cada uno de los juzgados tenía una forma diferente de operar dependiendo de su titular y lo que se tomó fue una muestra de varios juzgados, dependiendo, civil, familiar, penal, se tomó una muestra y se tomaron tres, cuatro juzgados de cada uno para hacer el levantamiento de procedimientos y se homologó, pero eso no aplicaba para todos porque dependía del titular y se especifica en el manual que dependía del titular la operación de cada uno de los juzgados”* (mujer, grupo focal, administrativas superiores).

La falta de cursos de inducción implica que tomará más tiempo al personal de nuevo ingreso desarrollar sus actividades de forma eficiente, pues la curva de aprendizaje es más prolongada y pueden presentarse con más frecuencia conflictos entre el personal, al no saber con claridad cuáles son los límites de sus funciones ni su contribución particular a los objetivos generales de la institución, como llegó a expresarse en los grupos focales:

*“... yo en ocasiones le he dicho al juez de por qué a esa persona que es responsable de Apelaciones no lo envía, por qué no se hace responsable... entonces todas las funciones del secretario de Acuerdos se le cargan... y yo le digo: ‘Es que debe de aplicar, debe de haber ese manual, para distinguir la función de cada uno, porque es importante’”* (mujer, grupo focal, administrativa superior).

Los cursos de inducción podrían ser un componente que permitiera proporcionar al personal elementos de adaptabilidad a la cultura organizacional del Tribunal, así como tener conocimiento de la filosofía de la institución, de la visión, objetivos y estructura organizacional. También

constituyen la oportunidad para describir las prestaciones y servicios a los que se tendrá derecho, así como las normas, políticas y procedimientos del cargo a desempeñar en relación con las obligaciones y responsabilidades intrínsecas al puesto.

### Segregación ocupacional

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

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

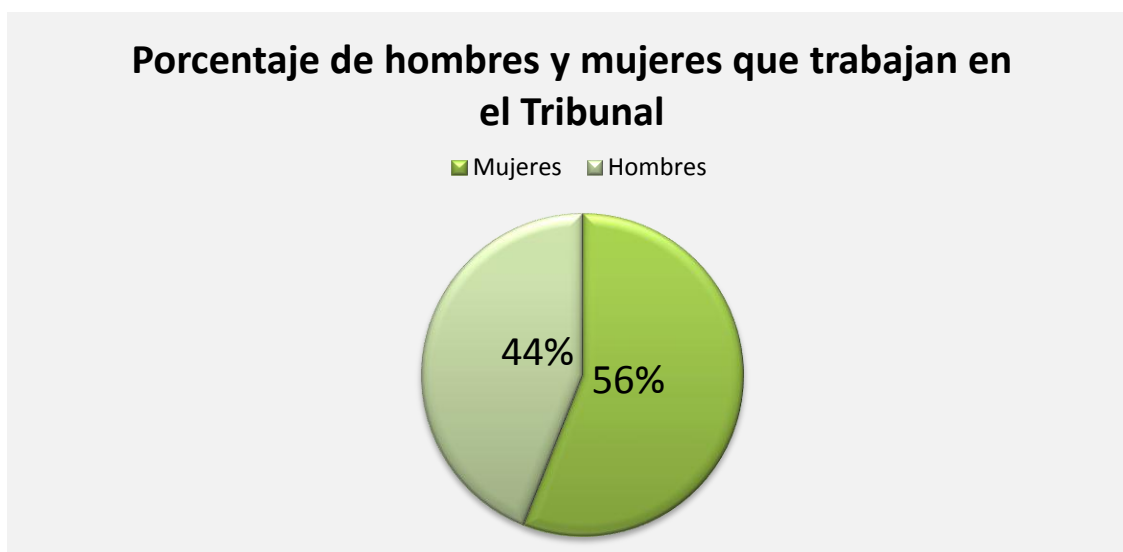
El TSJDF, como todas las organizaciones, constituye un espacio generizado, es decir, los valores, estructuras, culturas y prácticas tienen un significado distinto para hombres y mujeres; además, éstas se sitúan de manera diferente en la estructura y cultura organizacionales y operan de manera distinta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

Un primer elemento a tomar en cuenta en el abordaje de la segregación ocupacional es la proporción de mujeres y hombres que conforman el personal de una organización. Una distribución paritaria supone representación igualitaria respecto del total de población, pero se ha convenido internacionalmente que se requiere de la presencia de 30% de personas de un grupo

para que éste constituya un parte integral del conjunto organizacional y logre generar influencia, ello se denomina la “masa crítica”.<sup>15</sup>

En la plantilla laboral proporcionada por el Tribunal para fines de este *Diagnóstico* aparecen registrados como trabajadores y trabajadoras poco más de 9,000 personas, de las cuales 44% son hombres y 56% mujeres.

**Gráfica 67**



Con el propósito de conocer en qué puesto y nivel de ingreso se encuentran, se cruzó una base de datos del personal con el tabulador de sueldos proporcionados por el TSJDF. Para hacer una clasificación por grupos, como se muestra a continuación, se consultó el Catálogo de Puestos del Consejo de la Judicatura del DF (2009); sin embargo, no fue posible ordenar los puestos según los “grupos” que propone el Catálogo, porque no todos los puestos de la plantilla están referidos en el mismo.<sup>16</sup>

Si en principio se divide al personal en dos grandes grupos: labor jurisdiccional y no jurisdiccional (o administrativa en general) se aprecia que en la labor jurisdiccional el personal femenino supera

<sup>15</sup> El concepto proviene de la física, en que la masa crítica es la cantidad mínima de material necesario 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.

<sup>16</sup> Muy probablemente se debe a que el documento no se actualiza desde su elaboración (2009) y la plantilla corresponde a 2011.

la presencia de los hombres en 7 puntos porcentuales y en el conjunto de labores administrativas (incluido el personal de apoyo judicial) es mayor en 14 puntos porcentuales.

**Tabla 6**

Área	Mujeres	%	Hombres	%	Total
Labor jurisdiccional	1,669	53.5	1,450	46.5	3,119
Labor no jurisdiccional	3,415	57.4	2,531	42.6	5,946

Para abordar el tema de la segregación laboral de la mejor manera, es importante identificar en qué puestos se desempeña cada una de esas personas. Con base en los documentos mencionados se examinaron las características de la segregación ocupacional por sexo para las cinco áreas en las que se puede dividir al Tribunal: jurisdiccional, homólogos por autorización específica, apoyo judicial, administrativos superiores, administrativos de mandos medios y operativos. En términos generales, se puede apreciar que en el área jurisdiccional y administrativos de mandos medios y superiores hay una mayor presencia de mujeres. En el área de homólogos la distribución de los puestos es igual para ambos sexos, a pesar de ser un área muy pequeña, mientras que en el personal de apoyo judicial y administrativo superior hay más personal masculino.

**Tabla 7**

Área	Mujeres	%	Hombres	%	Total
Jurisdiccional	1,669	53.5	1,450	46.5	3,119
Homólogos por autorización específica	6	50.0	6	50.0	12
Apoyo Judicial	45	46.9	51	53.1	96
Administrativo superior	45	41.3	64	58.7	109
Administrativos Mandos Medios-Operativos	3,319	57.9	2,410	42.1	5,729

Visto más a detalle, en el área jurisdiccional los puestos de mayor jerarquía (e ingreso económico) están posicionados los varones (magistrado, juez de primera instancia y juez de Paz). Las magistraturas están a cargo de un número ligeramente mayor de personal masculino, donde 60% de los puestos de juez de Primera Instancia y de juez de Paz están a cargo de personal masculino.

En los puestos restantes de la misma área, donde están adscritas más de 100 personas, la presencia de las mujeres es mayoritaria (secretario de Acuerdos de Juzgado de Primera Instancia

(60%), secretario auxiliar de secretario de Acuerdos de Sala (66%), conciliador de Juzgado (63%), secretario proyectista de Juzgado de Primera Instancia (60%), secretario de Acuerdos de Juzgado de Paz (53.3%), secretario proyectista de Juzgado de Paz (60%) y pasante de Derecho (62%). Solo en el caso del puesto de secretario actuario de juzgado de Primera instancia ocurre lo opuesto, de los 344 puestos, 65.4% está ocupado por varones.

**Tabla 8**

LABOR JURISDICCIONAL	Mujeres	%	Hombres	%	TOTAL
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	0	0.0	1	100.0	1
MAGISTRADO DEL TRIBUNAL	35	45.5	42	54.5	77
1ER. SRIO. ACDOS. PRES. P	1	100.0	0	0.0	1
SEG. SRIO. ACDOS. PRES. P	0	0.0	1	100.0	1
JUEZ DE 1a. INSTANCIA	80	39.2	124	60.8	204
JUEZ DE PAZ	27	39.7	41	60.3	68
SRIO. DE ACUERDOS DE SALA	11	44.0	14	56.0	25
SRIO. PROYECTISTA DE SALA	168	50.0	168	50.0	336
SRIO. ACDOS. JGDO. 1A.INST.	254	60.6	165	39.4	419
SRIO. AUXILIAR DE ACDOS.	4	40.0	6	60.0	10
SRIO. ACDOS. JGDO. DE PAZ	72	53.3	63	46.7	135
SRIO. AUX. SRIO. ACDOS. SALA	32	66.7	16	33.3	48
CONCILIADOR DE JUZGADO	78	63.9	44	36.1	122
SRIO. ACT. JGDO. 1a. INST.	119	34.6	225	65.4	344
SRIO. ACT. DE SALA	13	43.3	17	56.7	30
SRIO. PROY. JGDO. 1a. INST.	249	60.4	163	39.6	412
SRIO. ACT. JGDO. DE PAZ	40	41.7	56	58.3	96
SRIO. PROY. JGDO. DE PAZ	41	61.2	26	38.8	67
ABOGADO TITULAR	2	22.2	7	77.8	9
JEFE DE PROCED. AMPAROS	8	44.4	10	55.6	18
MEDIADOR	6	54.5	5	45.5	11
PASANTE DE DERECHO	429	62.6	256	37.4	685
<b>TOTAL</b>	<b>1,669</b>	<b>53.5</b>	<b>1,450</b>	<b>46.5</b>	<b>3,119</b>

Dentro de la clasificación, el grupo de homólogo por autorización específica está conformado principalmente por el *staff* de la Presidencia del Tribunal. Los puestos de mayor nivel del área, en



cuanto a responsabilidad e ingreso, son los de: secretario particular del presidente, Coordinación de Asesores y las categorías A y B de asesores, en ellos solo se desempeña una mujer (asesor B). Los demás puestos pueden ser considerados de nivel medio dentro del grupo y los ocupan tres hombres y cinco mujeres.

**Tabla 9**

<b>HOMOLOGOS POR AUTORIZACIÓN ESPECÍFICA</b>	<b>Mujeres</b>	<b>%</b>	<b>Hombres</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
SRIO. PART. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	0	0.0	1	100.00	1
COORD. ASESORES SPS-36.0	0	0.0	1	100.00	1
ASESOR "A"	0	0.0	1	100.00	1
ASESOR "B"	1	100.0	0	0.00	1
ASESOR "C"	3	100.0	0	0.00	3
SRIO. TÉC. DEL PRESIDENTE	1	50.0	1	50.00	2
DICT. INFORM. PÚBLICA	1	33.3	2	66.67	3

El personal de Apoyo Judicial tiene un nivel de responsabilidad relativamente homogéneo en conjunto, como se puede observar, los forenses son en su mayoría hombres (70.5%). Ocurre lo opuesto en el subgrupo conformado principalmente por profesionales de la salud, donde 77.14% son mujeres.

**Tabla 10**

<b>APOYO JUDICIAL</b>	<b>Mujeres</b>	<b>%</b>	<b>Hombres</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
DENTISTA CIRUJANO	27	77.14	8	22.9	35
MÉDICO ESPECIALISTA					
MÉDICO GENERAL					
AUXILIAR DE ENFERMERÍA					
ANTROPÓLOGO					
QUÍMICO					
PSICÓLOGO ESPECIALIZADO					
PERITO MÉDICO FORENSE	18	29.51	43	70.5	61
PATÓLOGO FORENSE					
PERITO QUÍMICO FORENSE					
PERITO ODONT. FOR.					
VERIF. EN BALÍSTICA					

En la labor administrativa de nivel superior, de las nueve direcciones existentes, 58% está a cargo de personal masculino (58%), esto representa una diferencia de 17 puntos porcentuales favorable a los varones. Incluso en las subdirecciones de área hay una mayor representación masculina en 62% de los casos, frente a 37.9% de las mujeres que pertenecen a ese nivel.

**Tabla 11**

<b>ADMINISTRATIVO MANDO SUPERIOR</b>	<b>Mujeres</b>	<b>%</b>	<b>Hombres</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
OFICIAL MAYOR	0	0	1	1	1
DIR.GRAL. ANALES J. Y B. J	19.0	41.3	27.0	58.7	46.0
DIR. GRAL. INST. EST. JUD					
DIR.GRAL.CENTRO JUST.ALT.					
DIR. DE COMUNICACION SOC.					
DIR. INSTIT. ESTUD. JUDES.					
DIRECTOR DE ÁREA					
DIR. EJECUTIVO PLANEACIÓN					
DIRECTOR DE SEMEFO					
DIRECTOR EJECUTIVO					
SUBDIRECTOR DE ÁREA	22.0	37.9	36.0	62.1	58.0
TITULAR DE CENDI	4.0	100.0	0.0	0.0	4.0

En la siguiente tabla se encuentra agrupado el personal de áreas administrativas de mandos medios y operativos. El personal total está conformado por 57.9% de mujeres y 42.7% de hombres. Destaca el hecho de que algunos puestos están estereotipados, por ejemplo, las actividades secretariales las desempeñan cerca de ocho de cada 10 mujeres, y solo hay varones en el puesto de chofer (tres en total). Los puestos secretariales, de técnico administrativo y técnico especializado, los cuales son los de menor perfil e ingreso económico del Tribunal, representan 56% de todo el personal de la institución, los cuales ocupan a un mayor número de mujeres.

**Tabla 12**

<b>ADMINISTRATIVOS MANDOS MEDIOS Y OPERATIVOS</b>	<b>Mujeres</b>	<b>%</b>	<b>Hombres</b>	<b>%</b>	<b>TOTALES</b>
PROF. ESP. PROCESOS NÓMINA	17	44.7	21	55.3	38
PROF. EJECUT. SERV. ESPDOZ					
PROF. DICTAM. SERV. ESPDOZ.					

LÍDER COORD. PROYECT. "A"	1	100.0	0	0.0	1
LÍDER COORD. PROYECT. "C"	6	27.3	16	72.7	22
INVESTIGADOR ANALISTA	1	50.0	1	50.0	2
TÉC. INV. CIENC. JURID.	14	45.2	17	54.8	31
ORIENTADOR	2	66.7	1	33.3	3
ENCARGADO DE MANTENIMIENTO	0	0.0	1	100.0	1
ENCARGADO DE SEGURIDAD	0	0.0	1	100.0	1
JEFE UNIDAD DEPARTAMENTAL	52	54.2	44	45.8	96
JEFE ÁREA CONTABILIDAD	4	66.7	2	33.3	6
JEFE SERV. TELEINF.					
ESP. EN TELEINFORMÁTICA					
SUP. DE TELEINF.	124	62.00	76	38.0	200
SUPERV. JUD. TELEINF.					
JEFE GPO. SIST. ELECTR.					
CLAS.ESP. DE INF. JUD.	7	38.89	11	61.1	18
ANAL. PROG. SIST. ESP. COMP.					
JEFE OFNA. SIST. COMP.	14	45.16	17	54.8	31
ANALISTA SIST. ESP. CÓMPUTO					
SRIA. AUX. PRESIDENCIA					
SECRETARIA DE DIR. GRAL.					
SRIA. DE MAG.					
SRIA. OFNA. SPS-35.0					
SRIA. OFNA. SPS-33.0					
SRIA. OFNA. SPS-36.0	360	79.12	95	20.9	455
SRIA. AUX. OFNA. SPS-35.0					
SRIA. DIR. DE ÁREA					
SRIA. AUX. OFNA. SPS-36.0					
SRIA. DIRECTOR DE ÁREA					
SRIA. AUX. DE MAG.					
CHOFER DE SPS-36.0	0	0.00	3	100.0	3
TÉCNICO ESPECIALIZADO	350	63.52	201	36.5	551
ADMTVO. ESPECIALIZADO	2367	55.43	1903	44.6	4270

La presencia de un mayor número de mujeres en el TSJDF puede dar la impresión de que las políticas afirmativas laborales a su favor no son necesarias; sin embargo, con base en las tablas anteriores, se observó que en las áreas de labor jurisdiccional, homólogos por autorización específica, y administrativos de mandos medios y operativos, comúnmente son los hombres los que se encuentran en la parte más angosta de la pirámide, dejando de la parte media hacia la base a las mujeres. Lo anterior es más notable en los puestos de administrativo de mandos medios y operativos, donde los puestos de “secretaria”,<sup>17</sup> técnico administrativo y técnico especializado se encuentran entre los de menor perfil (e ingreso económico) del Tribunal y tienen una sobrerrepresentación de parte de las mujeres con 56%. En contraste, los puestos directivos del grupo de “administrativos superiores” están ocupados mayoritariamente por varones.

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

Las dos primeras preguntas estuvieron relacionadas con “presiones de tiempo para el cuidado de los hijos/as o familiares” y/o “falta de tiempo para asuntos personales”, en ambos casos las mujeres son las que se enfrentan en mayor medida a estas presiones: en el primer caso, 30.9% de las mujeres frente a 22.6% de los hombres; y en el segundo, 47.6% contra 42.4 por ciento.

En el tema de las “presiones de tiempo para el cuidado de los hijos/as” una forma de contribución por parte del Tribunal sería ofrecer espacios de atención y cuidado a los hijos e hijas de las y los trabajadores en un horario más afín a la jornada real de trabajo.

A pesar de que un alto porcentaje de las y los trabajadores sabe de la existencia de esta prestación (80.6%)<sup>18</sup> mediante los servicios del Centro de Desarrollo Infantil (Cendi), algunas trabajadoras

---

<sup>17</sup> Los nombres de los puestos aparecen tal y como se mencionan en la plantilla de personal donde los cargos están estereotipados ya que, por ejemplo, aparecen en femenino las categorías de “secretarias”, mientras que todas las demás posiciones están en masculino (presidente, secretario de Acuerdos, magistrado, perito, chofer, etcétera).

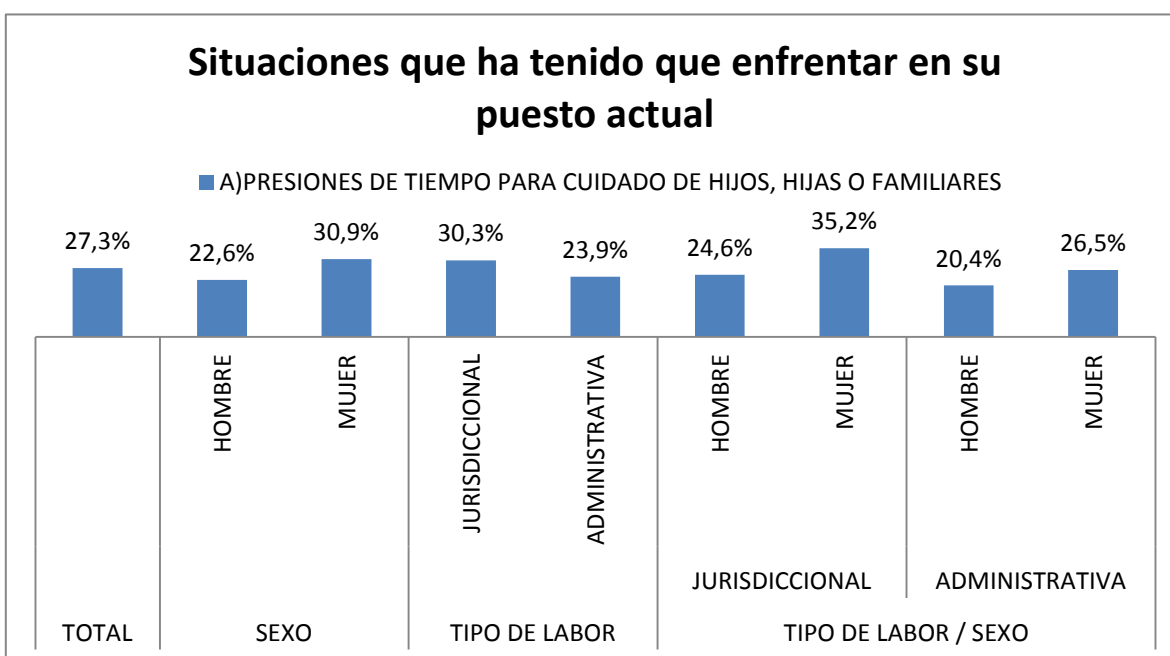
<sup>18</sup> Véase en el anexo estadístico “¿En el Tribunal existen lugares para que el personal lleve a sus hijos?”

afirmaron en los grupos focales que este servicio no resuelve dicha problemática por la no coincidencia de los horarios con su jornada de trabajo o por falta de cupo:

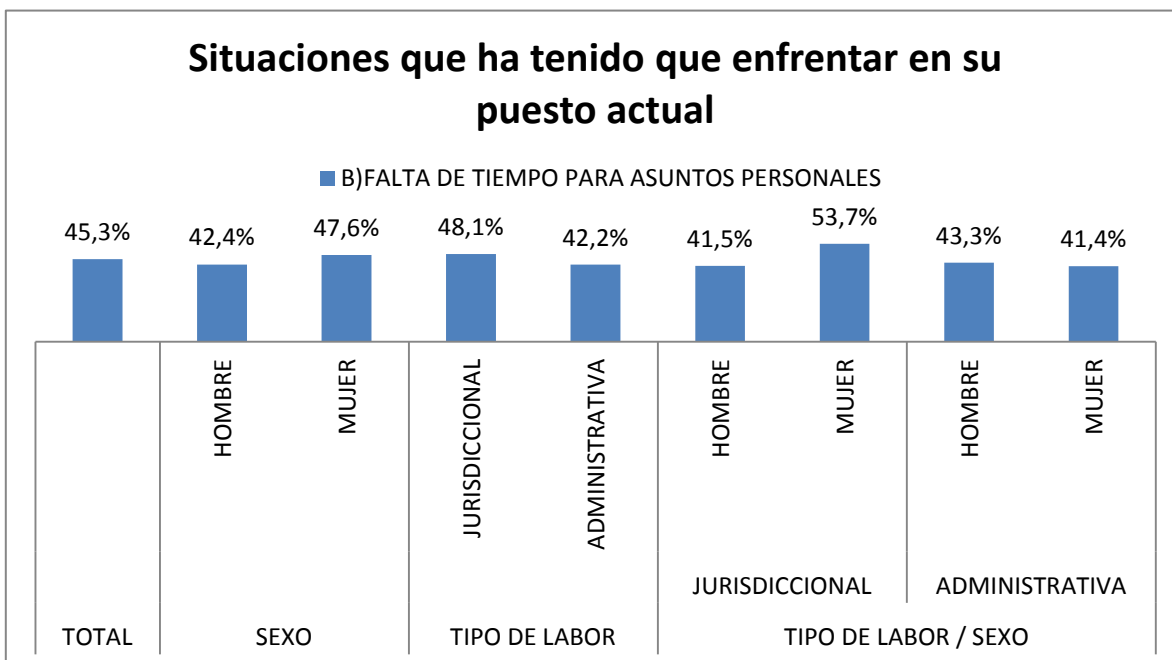
*“Es muy difícil entrar al Cendi, yo metí solicitudes, me dijeron que tenía que estar en espera... y la tenía en una guardería subrogada del IMSS, entonces pagaba una parte proporcional al mes, y el IMSS por parte de mi hermano me cubría otra parte”* (mujer, grupo focal, administrativas superiores).

*“... amplían el horario hasta las tres de la tarde y nosotras estamos hasta las seis, siete de la noche, u ocho o nueve de la noche...”* (mujer, grupo focal, administrativas superiores).

Gráfica 68

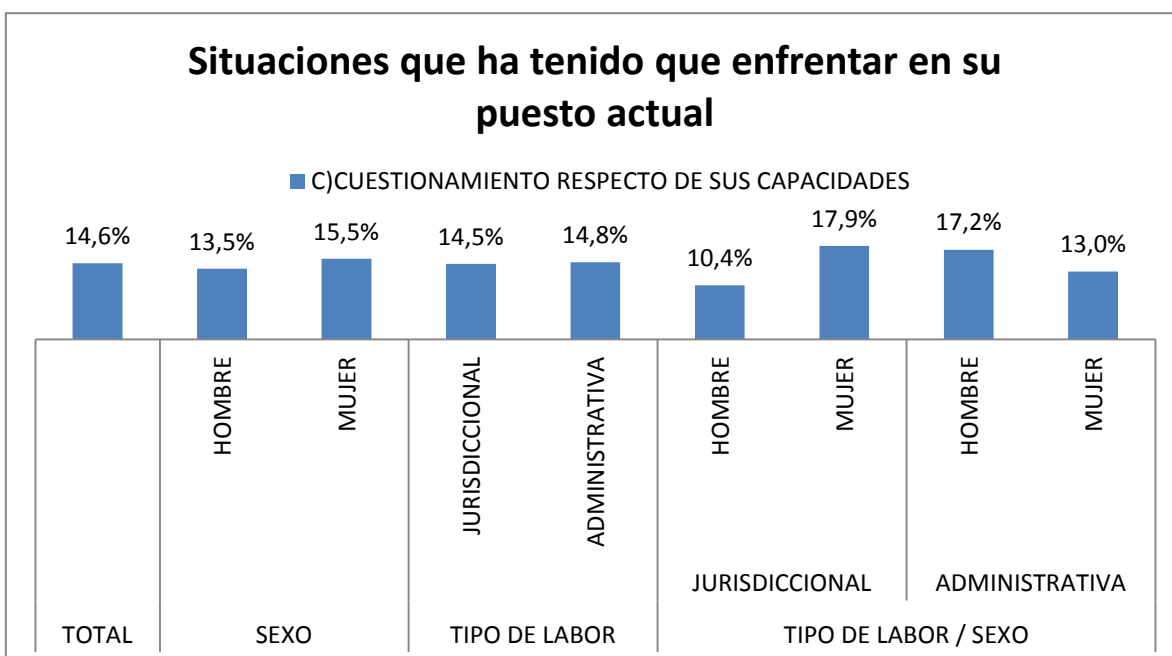


Gráfica 69



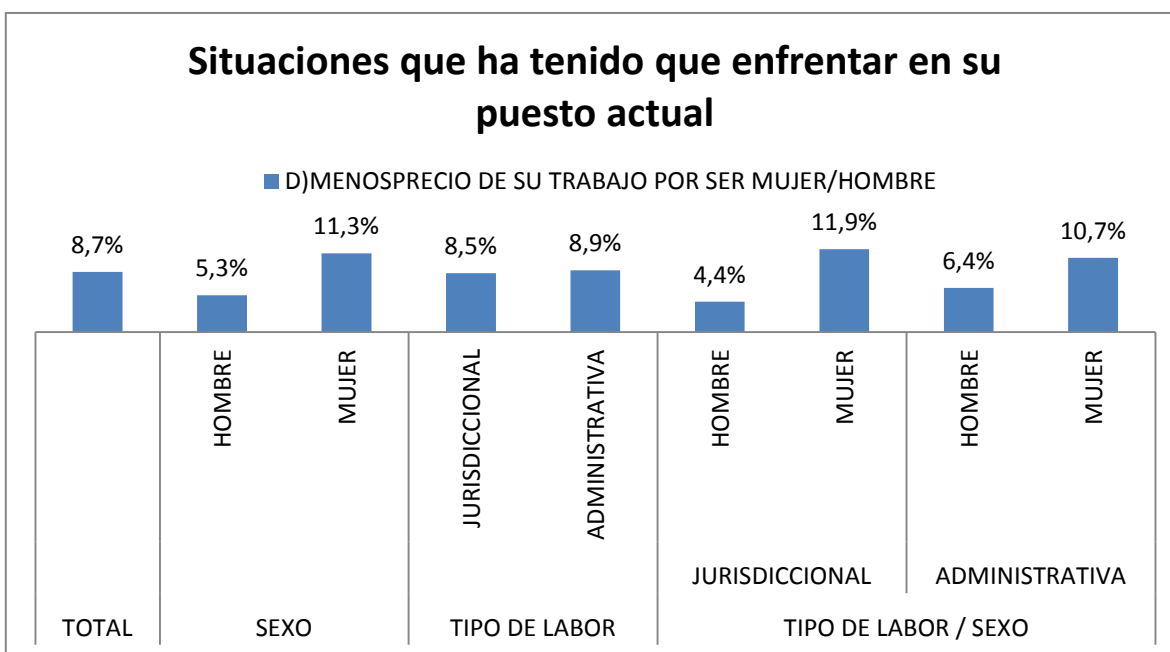
También se consultó al personal si ha experimentado “cuestionamiento respecto a sus capacidades”, lo que es común para ambos sexos al no existir diferencias significativas entre ambos, 15.5% de las mujeres frente a 13.5% de los hombres.

Gráfica 70

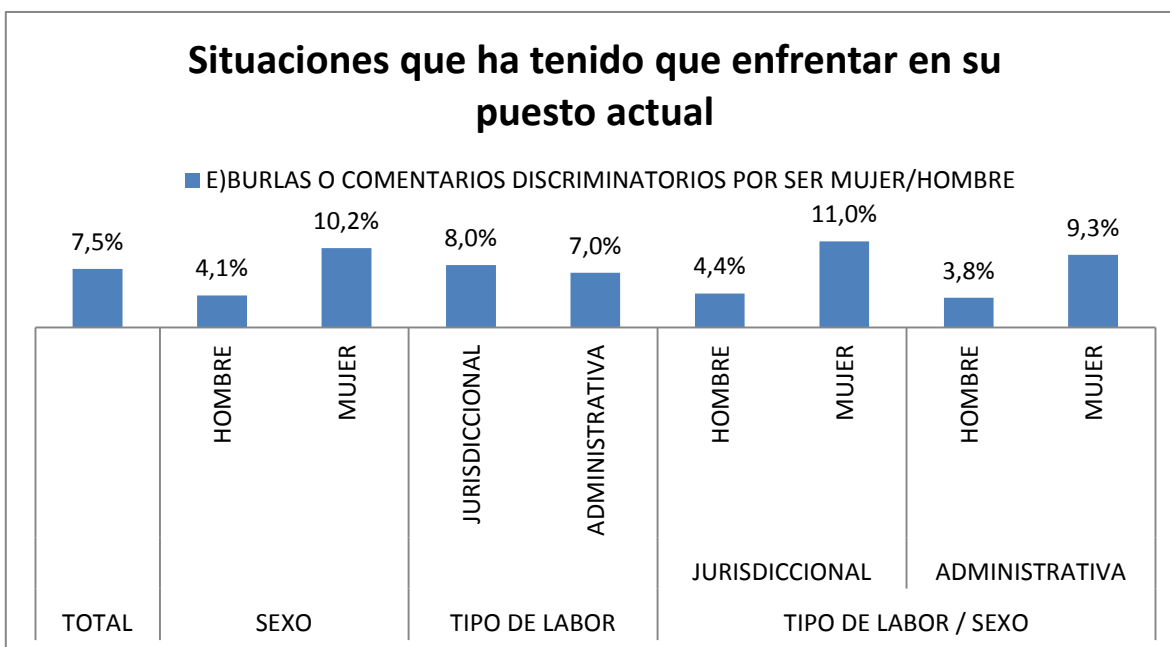


Una diferencia notable se aprecia en el hecho de que más mujeres contestaron haber sufrido “menosprecio a su trabajo por ser hombre o mujer” o “burlas o comentarios discriminatorios por ser hombre o mujer”, frecuencia que es alrededor de cinco puntos porcentuales mayor a la de los hombres.

Gráfica 71



Gráfica 72

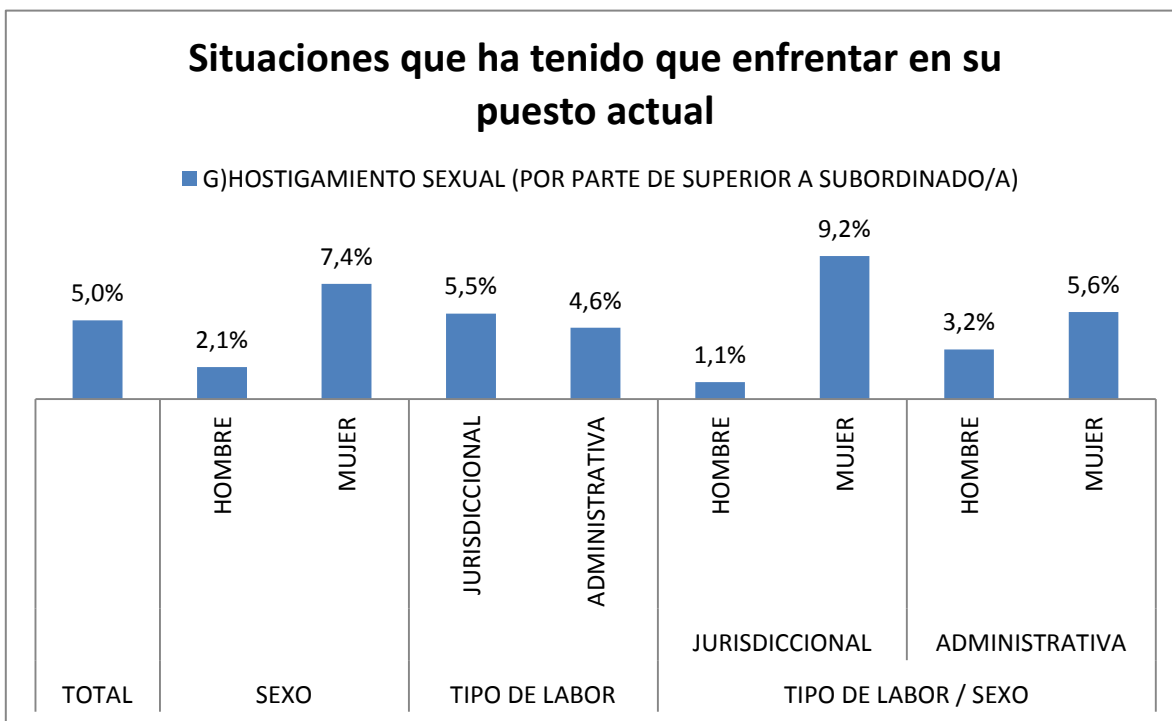


Para el caso de acoso y hostigamiento sexual en el ámbito laboral, las cuales son expresiones de la violencia basada en las relaciones de poder, son las mujeres las que resultan más afectadas. Muchos testimonios obtenidos en grupos focales ilustran estas condiciones:<sup>19</sup>

*“... realmente este acoso y esta situación se da con nosotras las mujeres, se supone que el Tribunal es el que imparte justicia, es la balanza, pero no es cierto, realmente el Tribunal es donde más acoso, más violencia, más se da de todo, dentro del Tribunal”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

En el TSJDF, al menos 4.6% del personal femenino ha enfrentado acoso sexual por parte de sus compañeros/as, u hostigamiento sexual de un superior o subordinado/a en 7.4% de los casos. En el caso de los hombres, cerca de 1% indicó que han vivido acoso sexual y 2.1% reportó situaciones de hostigamiento sexual.

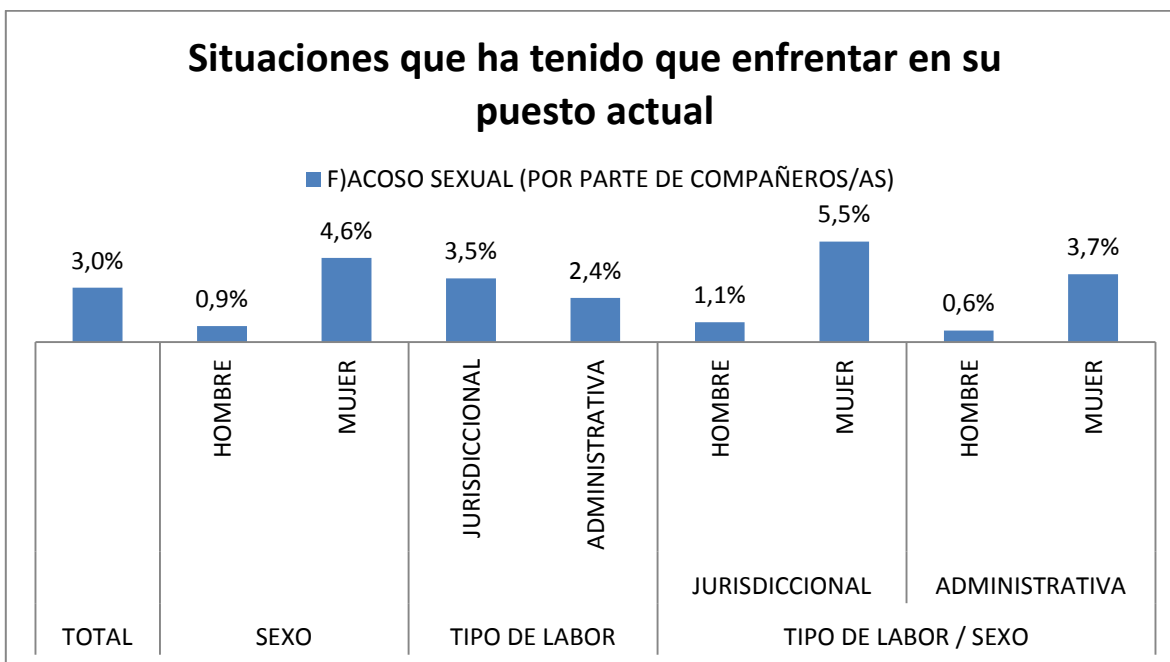
Gráfica 73



<sup>19</sup> Este tema es objeto de estudio a mayor profundidad en el siguiente eje de investigación.



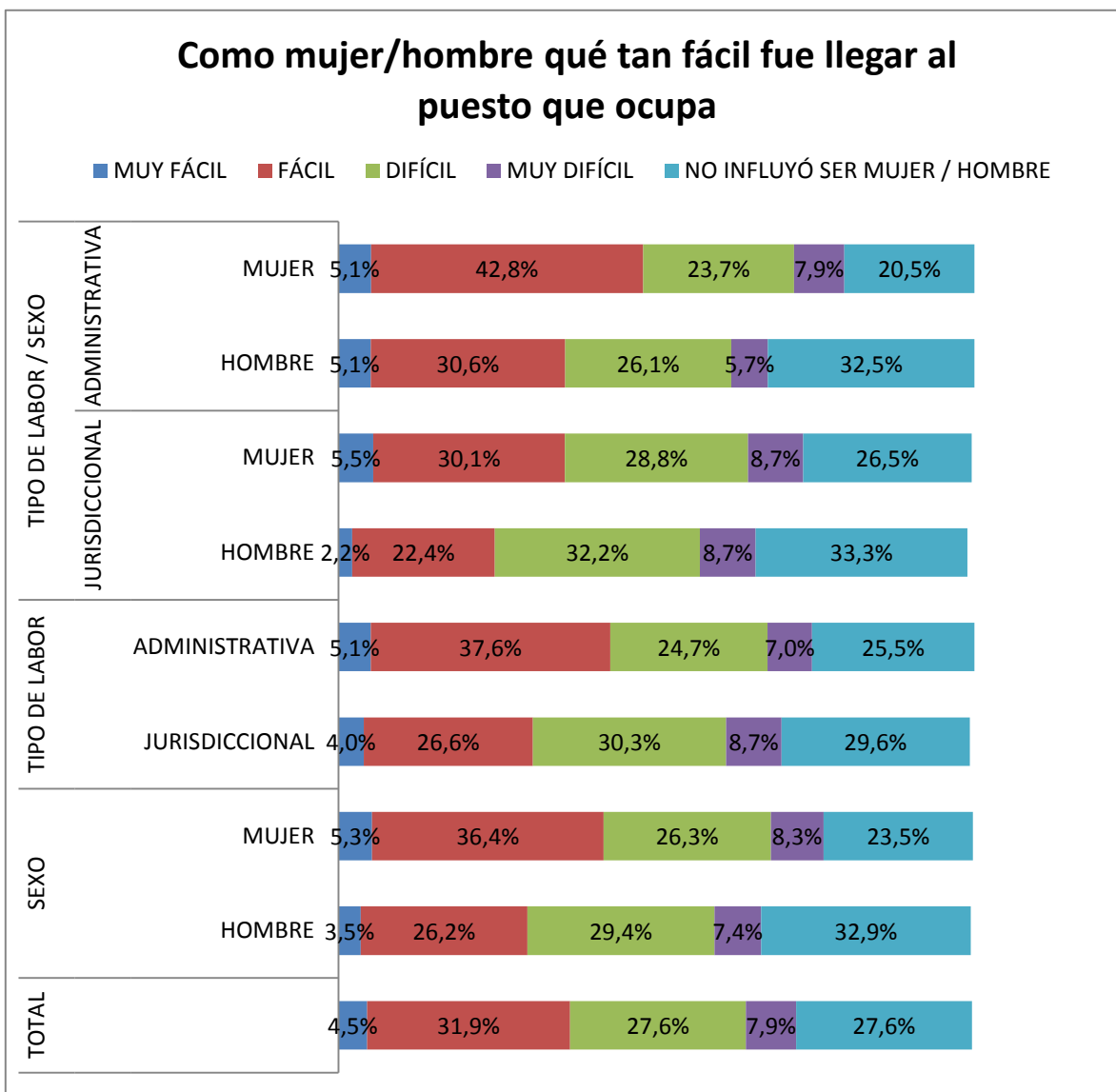
Gráfica 74



En los seis planteamientos anteriores, las mujeres del área jurisdiccional se colocaron porcentualmente arriba de sus compañeros y compañeras del área administrativa, así como de sus compañeros varones de labor jurisdiccional. Sin embargo, en algunos casos hay coincidencias, por ejemplo: en el cuestionamiento a las capacidades hay proximidad con lo señalado por el personal masculino administrativo; y en las situaciones de “menosprecio a su trabajo”, “burlas o comentarios discriminatorios” las mujeres administrativas expresaron resultados cercanos a los de las jurisdiccionales. Lo anterior confirma en primer lugar lo que se ha comentado reiteradamente en este cuarto eje respecto a que las personas de labor jurisdiccional tienen jornadas laborales más extensas y que eso implica mayor presión de tiempo para el cuidado de sus hijos/as o para atender asuntos personales lo que sucede en particular a las mujeres de esta área. Pero además llama la atención que pese a su formación, estas mujeres sean más proclives a sufrir algún tipo de comentario negativo o expresión de violencia de entre las situaciones que les fueron propuestas (en el siguiente eje se analizará a profundidad este último tema).

Pese a estas circunstancias, cuando se preguntó al personal del Tribunal si por su condición de mujer u hombre les había sido fácil llegar al puesto que ocupan, en general el personal femenino consideró que le fue “fácil” en mayor porcentaje que los hombres (10 puntos porcentuales más).

Gráfica 75



#### Conciliación laboral-familiar-personal

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

derivados de la presión por cumplir satisfactoriamente en un ámbito laboral pensado por y para varones.

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

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

De este modo, la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es una estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, al tiempo que 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 Ley Orgánica del Poder Judicial del Distrito Federal no está definida la jornada laboral, pero en el documento dedicado a las Condiciones Generales de los Trabajadores del Poder Judicial se enuncia como: “el tiempo diario que el trabajador está obligado a laborar de acuerdo con el horario establecido por el “Tribunal” (art. 45). Las jornadas de trabajo se clasifican en diurna, que por regla general será continua y de una duración obligatoria de seis horas treinta minutos de lunes a jueves de cada semana y de cinco horas treinta minutos los viernes (art. 48); nocturna (entre las 20:00 y las 6:00); mixta, con duración máxima de siete horas y media, y que comprende periodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el periodo nocturno abarque menos de tres horas y media, pues en caso contrario se reputa como jornada nocturna; y especial “... aquella que comprende días y horas que por necesidades del servicio se establezcan por el Consejo, a propuesta del Titular, tomando en cuenta la opinión del Sindicato” (art. 46).

Según lo estipulado en el Reglamento de la Ley Orgánica, la jornada de trabajo es susceptible de modificaciones de acuerdo con las necesidades del Tribunal en los siguientes términos: “Los Magistrados, Jueces y Directores, podrán ordenar que los trabajadores a su servicio, amplíen la jornada de labores hasta el límite autorizado por la Ley, cuando se compruebe que existe un atraso en sus funciones, que le sea imputable, haciendo del conocimiento del Sindicato dicha circunstancia” (art. 49).

Durante el desarrollo de los grupos focales, algunas personas expresaron que los horarios de trabajo son muy amplios:

*“... hasta nos decían que éramos las ‘muertas de Juárez’, porque eran unos horarios... hasta las nueve de la noche... por la carga de trabajo que teníamos en ese entonces tan fuerte ¿no? Decían: ‘¡Ah! Tú eres de las ‘muertas de Juárez’, porque era de morirse ahí en el juzgado”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

Los resultados de la encuesta ponen en evidencia que casi la mitad del personal trabaja de menos de ocho horas o hasta ocho horas al día (49%); sin embargo, 51% por ciento de las y los trabajadores se desempeñan en jornadas mucho más extensas, pese a que algunas personas que asistieron a los grupos focales afirmaron que las horas extras no les son pagadas a todas las áreas:

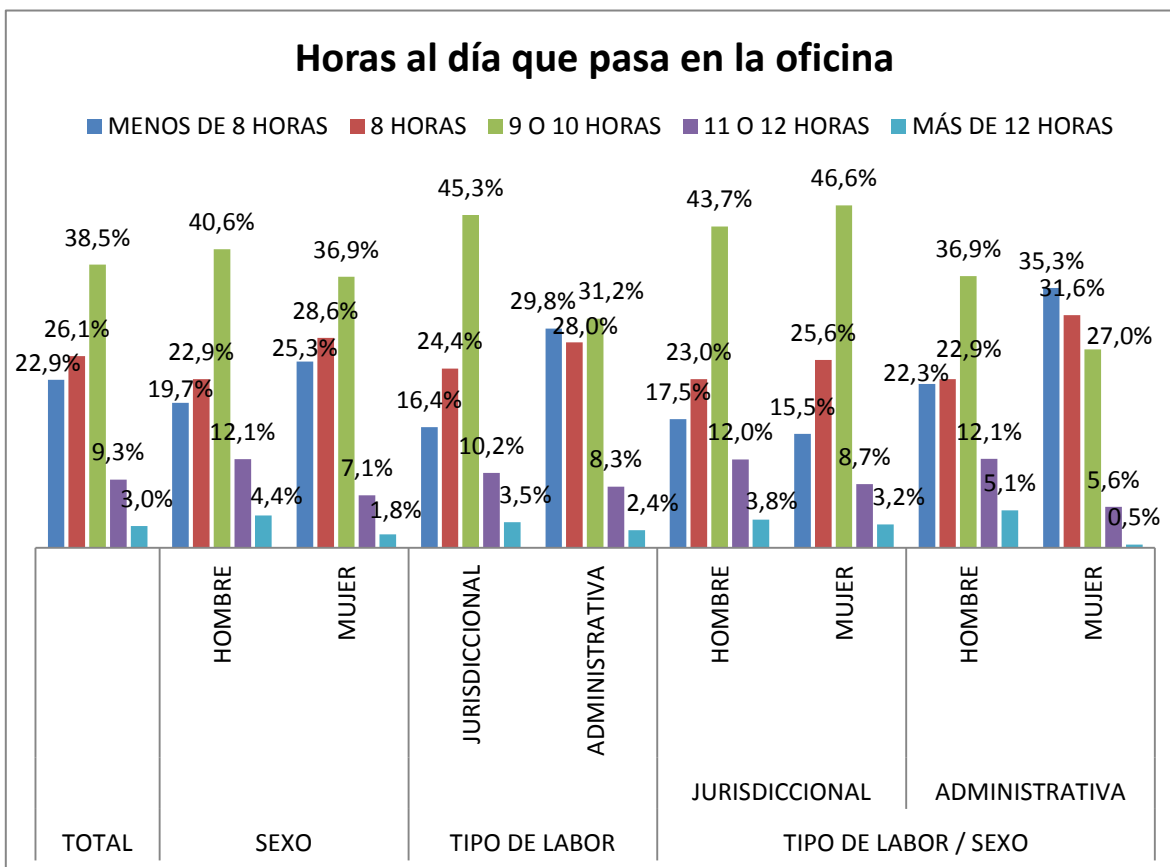
*“... llegó el momento en que efectivamente empezaron a correr la voz de que se iba a quitar el tiempo, cuando llegó nos dijeron: ‘Ya no va a haber tiempo extra’, entonces ya no hubo tiempo extra para muchas áreas, para muchas sí todavía más necesarias, prácticamente las que tienen tiempo extra son las áreas de presidencia”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“... cuando yo estuve en juzgados... es muy importante hacer la puntualización que trabajabas dieciocho horas extras, y nada más se te pagaban nueve; también ahí radica lo que tú trabajas de horas extras, porque el horario es hasta las tres, entonces tus horas extras nada más tienen un tope, y todo lo que tú trabajes de más no te lo pagan...”* (mujer, grupo focal, administrativa superior).

Se puede decir que tanto hombres como mujeres trabajan de ocho horas en adelante, en el área jurisdiccional, con una pequeña diferencia a “favor” de las mujeres (59.6% en el caso de los hombres y 58.4% en el de las mujeres). En el área administrativa las diferencias se hacen más

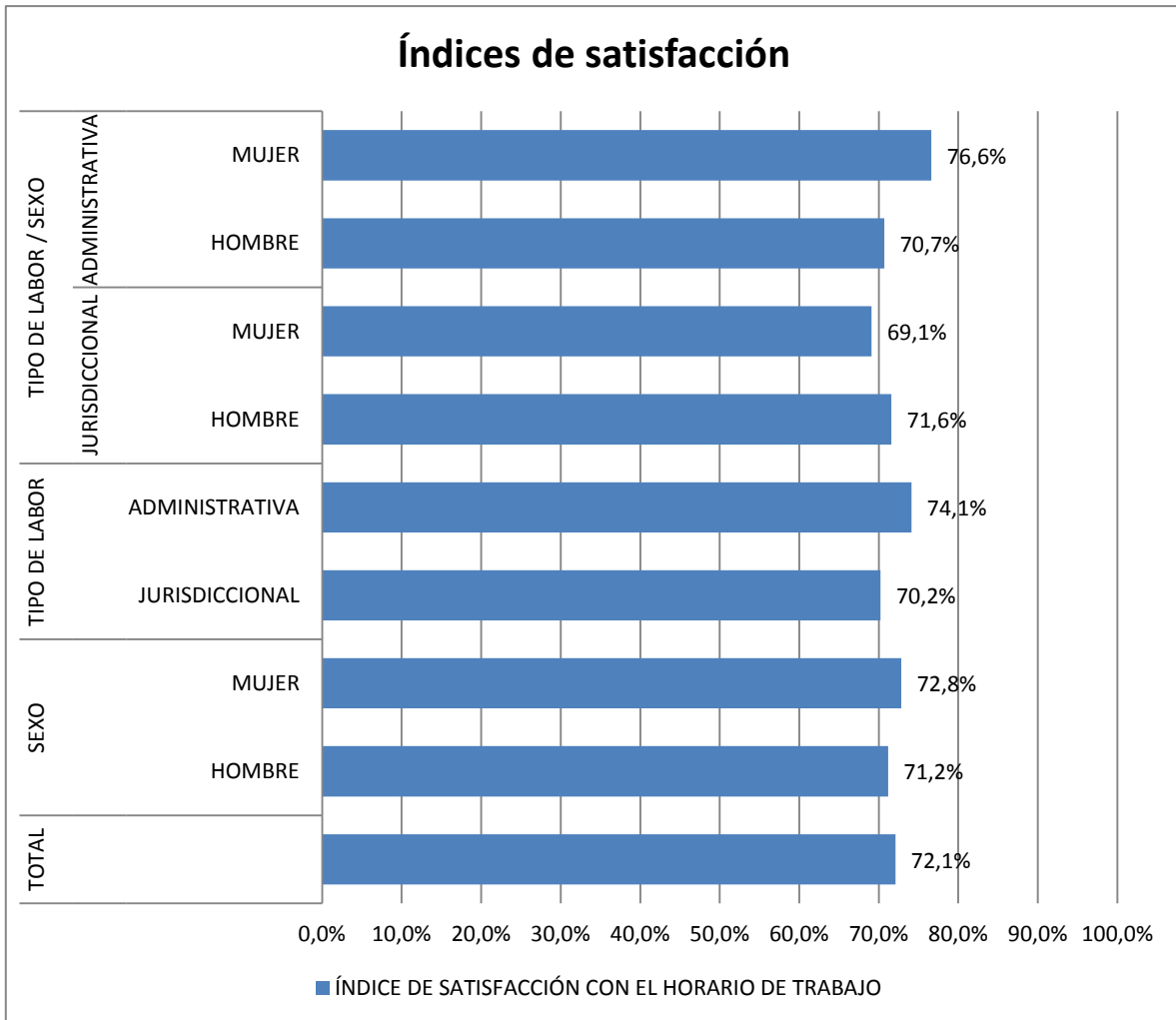
notables, 54.1% del personal masculino trabaja más de ocho horas, en contraste con 33.4% de sus compañeras de área.

Gráfica 76



El índice de satisfacción con respecto al horario, el cual va de cero a 100, donde cero es total insatisfacción y 100% se refiere a total satisfacción, muestra que las y los trabajadores del Tribunal manifestaron niveles de satisfacción regulares con el horario (alrededor de 70 por ciento).

Gráfica 77



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

*“...yo por horario salgo entre 3 y 4 más o menos, porque tengo que ir a recoger a mi hijo, pero por ejemplo en esa ocasión la magistrada levantó una denuncia por un incidente que ocurrió con un litigante, yo era la que estaba mecanografiando, haciendo todo... me tengo que ir porque la angustia es una angustia muy fea de mi hijo, entonces yo la verdad lo que hice fue decirle a una compañera: ‘¿Te pido un favor?’, pero yo escribiéndole y diciéndole: ‘¿Te pido un favor?’, la magistrada así como que hizo una pausa, y yo le dije: ‘Discúlpeme —y yo le dije— ¿te pido un favor?, háblale a mi esposo —o sea, casi casi le tiré el celular— y dile por favor que vea a mi hijo, fue todo lo que le dije” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).*

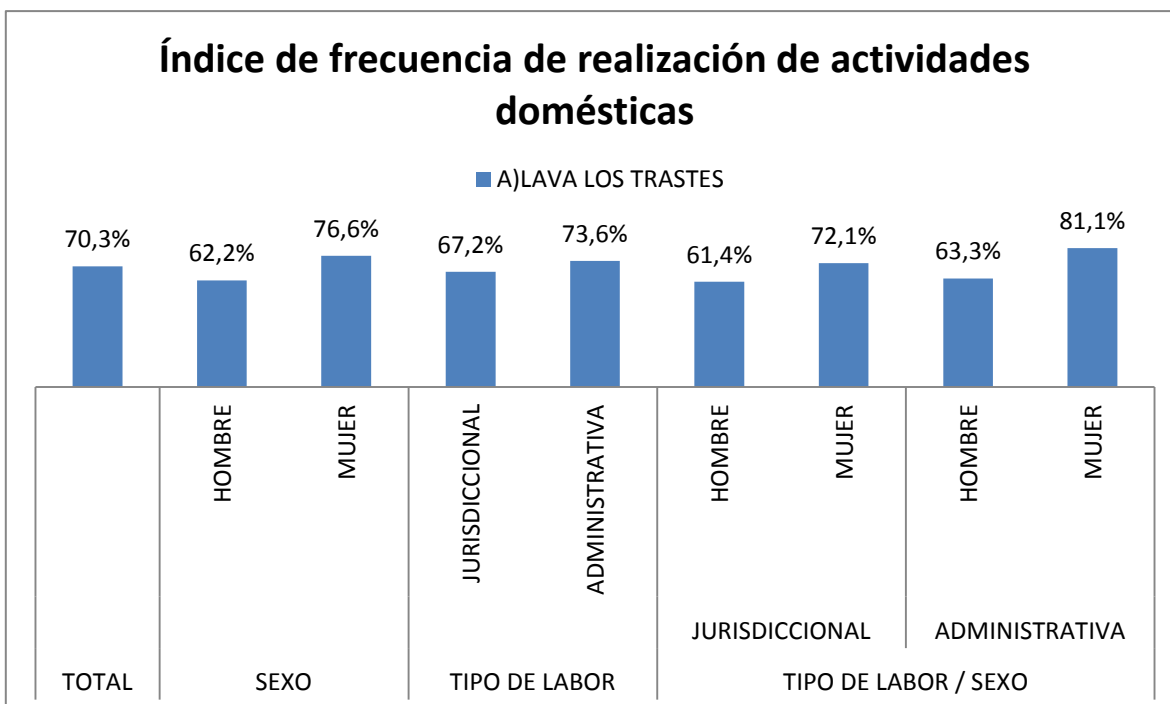
En la encuesta se investigó la frecuencia con la cual las mujeres y los hombres que trabajan en el Tribunal realizan algunas actividades domésticas (ver en anexo estadístico Índice de frecuencia de realización de actividades domésticas). Se consideraron únicamente siete actividades, con la finalidad de aproximarse de manera exploratoria al conocimiento del peso que tiene la carga de las responsabilidades domésticas y familiares en las condiciones en las cuales se insertan las mujeres y los hombres al ámbito laboral.

Se obtuvieron resultados en los que la mayor responsabilidad recae en las mujeres, por ejemplo: 62.2% de los hombres lavan los trastes, frente a 76.6% de las mujeres; 34.6% de los varones preparan la comida, mientras que 57.5% de las entrevistadas son responsables de ello; en el cuidado de familiares enfermos participa 61.4% de las mujeres frente a 55.6% de los hombres. La actividad en la que los hombres colaboran menos es en lavar la ropa (46.8%) comparado con 79.1% de las mujeres.

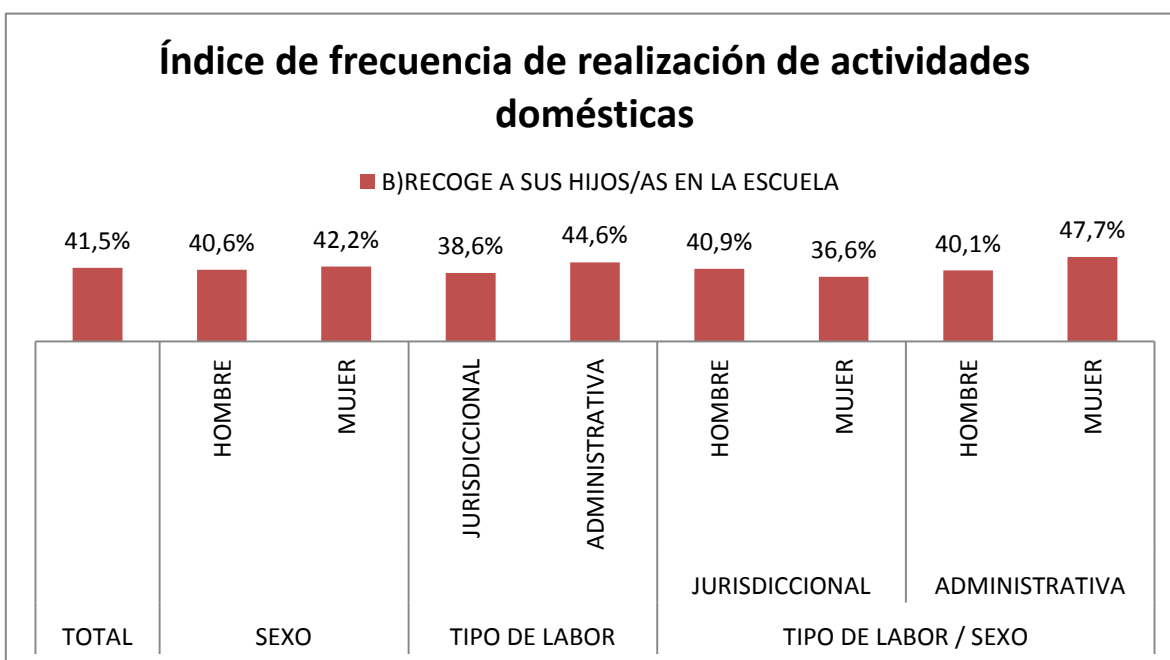
En otro grupo de actividades, la participación de hombres en las responsabilidades domésticas y familiares es casi equivalente a la de las mujeres: realizar las compras de la despensa hombres y mujeres contribuyen por igual (85.4%) y en recoger a sus hijos/as de la escuela la diferencia es de 42.2% de las mujeres frente a 40.6% de los hombres.

La actividad en las que los hombres contribuyen en mayor porcentaje es en las reparaciones en la casa (79.9%), frente a 44.7% de las mujeres.

Gráfica 78

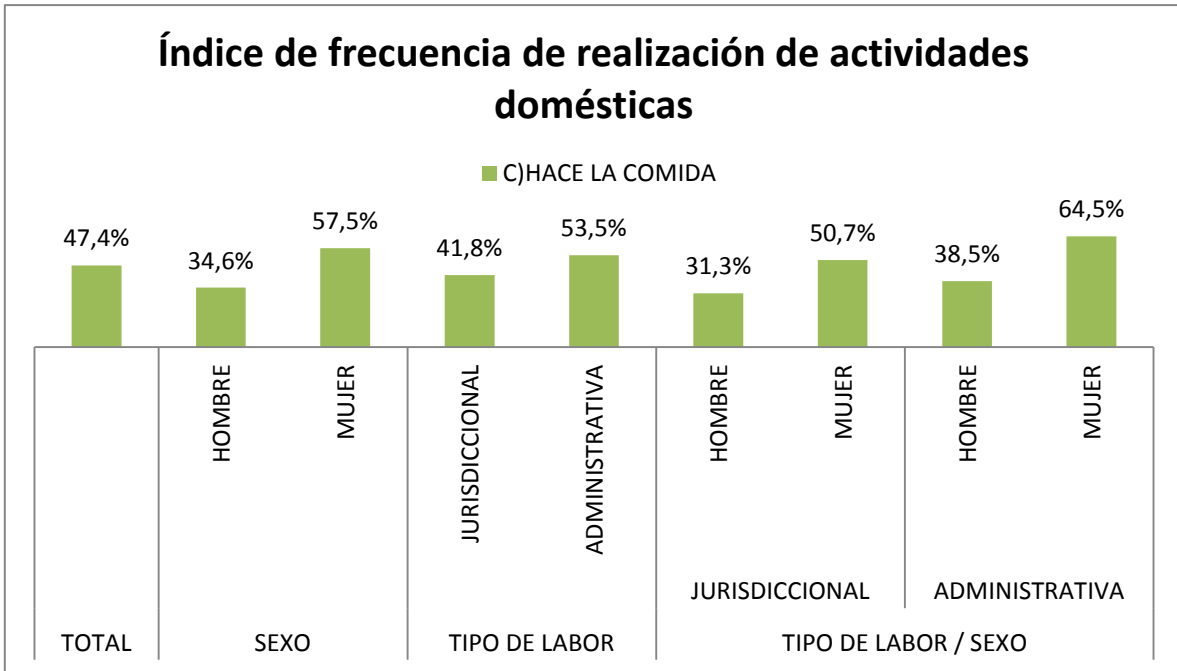


Gráfica 79

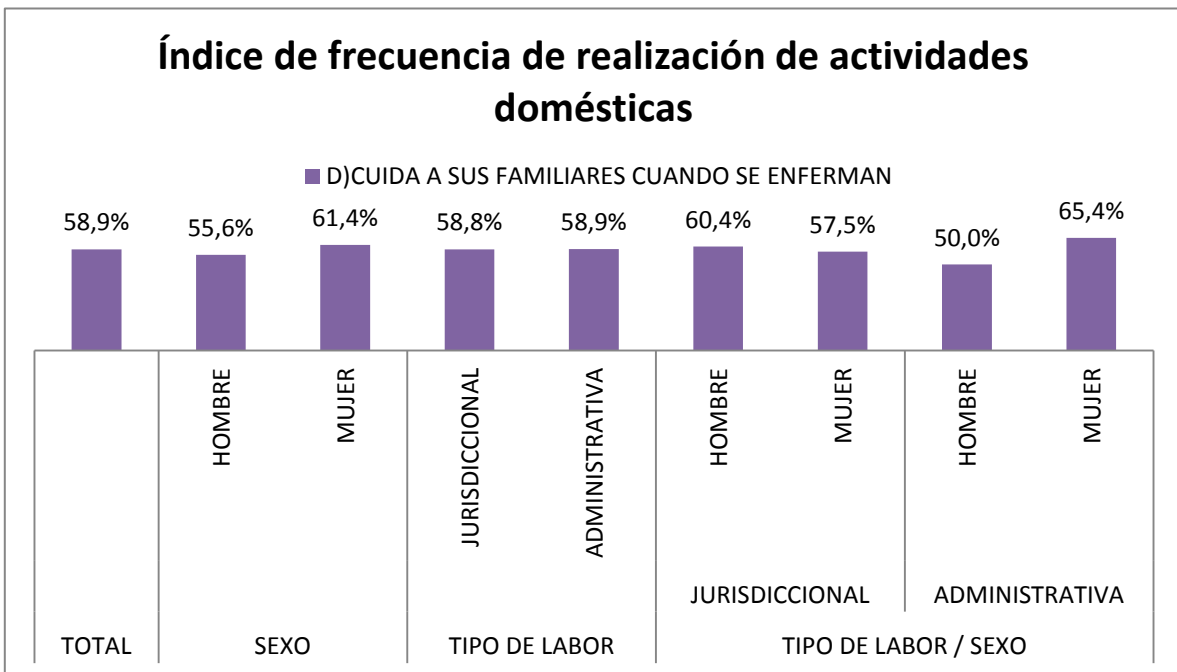




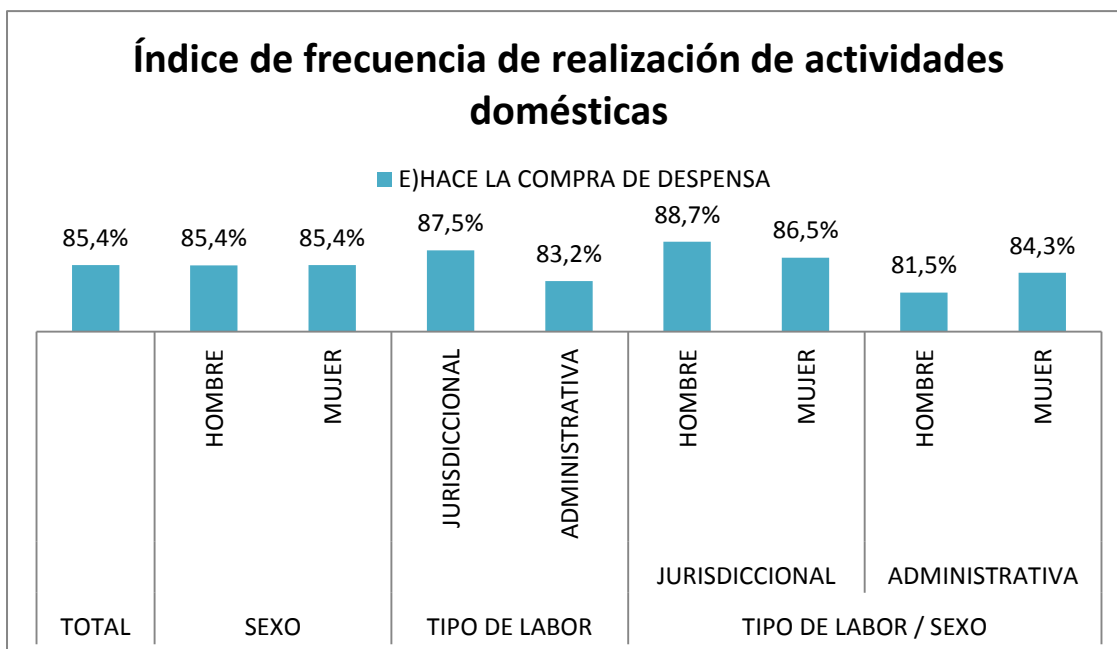
Gráfica 80



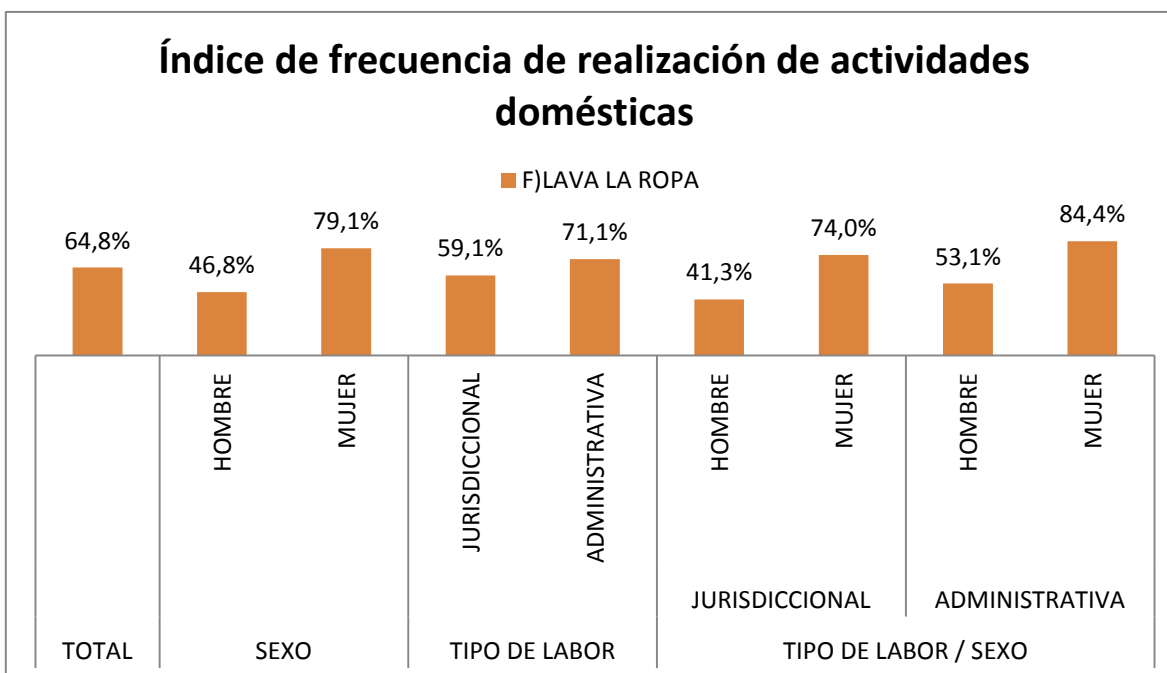
Gráfica 81



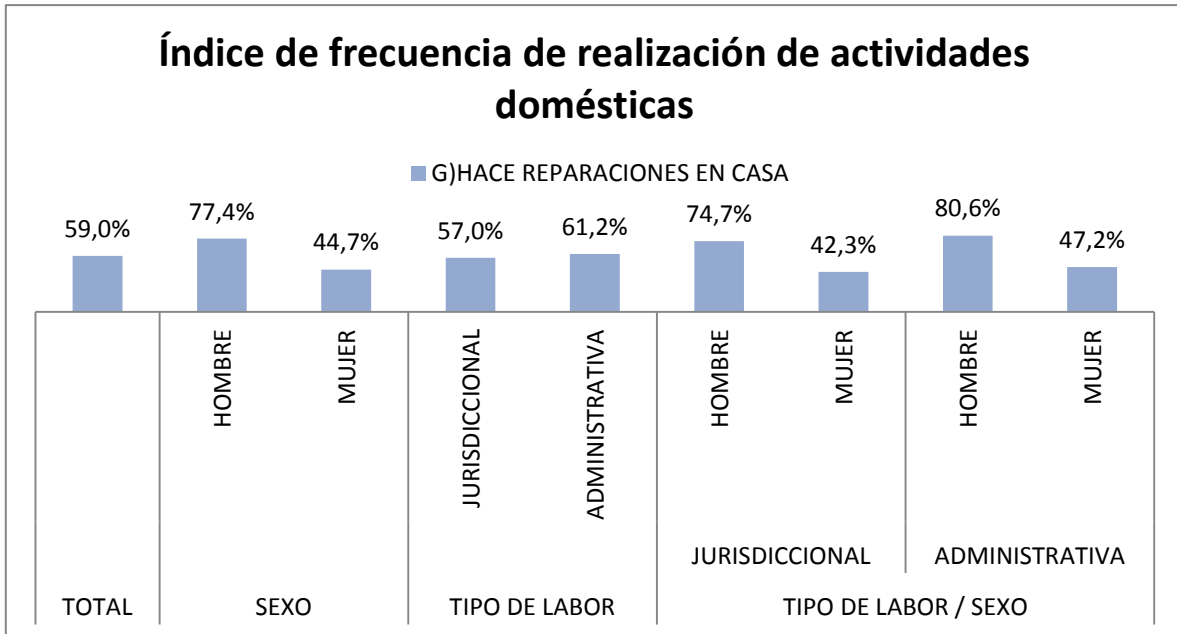
Gráfica 82



Gráfica 83



Gráfica 84



La participación dispar de mujeres y hombres en las actividades domésticas denota la persistencia de una división sexual del trabajo tradicional, en que ellas se dedican con más frecuencia a tareas reproductivas. Como se mostró anteriormente, las mujeres se dedican con más regularidad a tareas que se realizan más frecuentemente, como lavar trastes, lavar ropa y hacer de comer. En cambio, los hombres se dedican en mayor proporción a hacer reparaciones de la casa, las cuales se efectúan con menor frecuencia.

Se observan diferencias por tipo de labor: las mujeres de las áreas administrativas reportan dedicarse con más frecuencia a todas estas tareas que las que laboran en áreas jurisdiccionales, lo cual es probable que se asocie al hecho de que las segundas pueden contratar, con mayor facilidad económica, apoyo externo para la realización de estas actividades. Dados los roles de género, es posible que muchas de ellas, aunque no realicen de manera directa estas tareas, estén a cargo de su supervisión.

En las siguientes tres gráficas se aprecia en qué medida el horario de trabajo del Tribunal permite al personal atender: sus necesidades familiares, realizar las actividades personales que deseen y descansar lo necesario. Los datos más relevantes son los siguientes:

- Para los tres aspectos puede observarse que la respuesta de mayor consenso entre hombres y mujeres es “regular” (sin tomar en cuenta el tipo de labor): para atender sus necesidades familiares (38.2%), realizar las actividades personales que deseen (34.2%) y descansar lo necesario (35.3 por ciento).
- En los tres temas, la opción “completamente” fue seleccionada en mayor porcentaje por las mujeres del área administrativa.
- Las mujeres expresaron que sus horarios no les permiten descansar “nada”, por lo que superan en casi el doble el porcentaje señalado por los hombres (12.4% y 6.5% respectivamente). En los grupos focales las mujeres comentaron que la posibilidad de continuar con sus pendientes de trabajo se presenta hasta que sus hijos/as están durmiendo, lo cual es una posible explicación de por qué consideran que su trabajo no les permite descansar lo suficiente.

*“... exceso de trabajo y a veces tengo la facilidad de, ahorita con mi jefa, ir a recoger al niño a la escuela; acaba de entrar a la primaria, entonces me da chance de ir por él, pero implica que me lleve trabajo la casa también. No puedo nada más trabajar de ocho a tres de la tarde porque es insuficiente y tienes que llevarte el trabajo la casa, y aparte en este caso yo también con el niño, pero está pendiente, y ya hasta que descansan los niños uno sigue con su trabajo” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).*

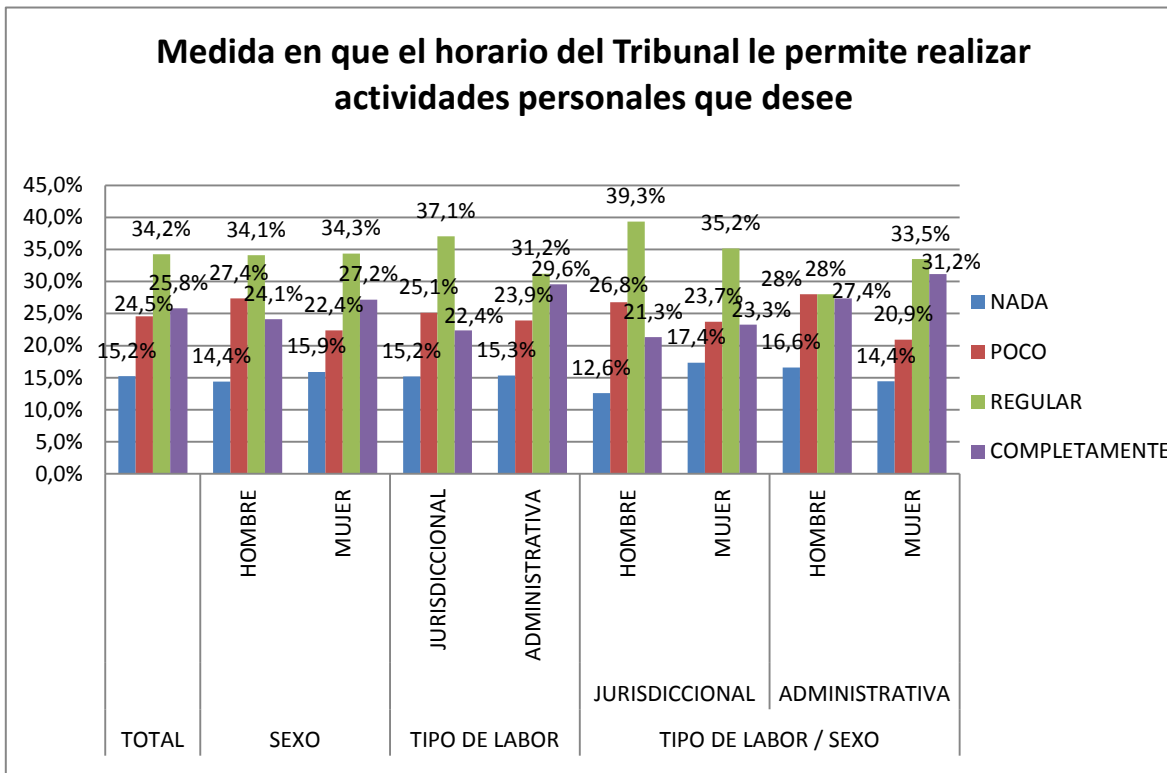
*“Yo me tengo que llevar el trabajo a casa; llego, atiendo a los niños, estoy consciente; los niños son muy pequeños” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).*

*“... ahorita mis hijos ya están más grandes, pero cuando estaban más pequeñitos era de llegar a estar con ellos un rato, disfrutarlos, dormirlos, bañarlos, cenar... toda la cosa, y ya diez de la noche yo me ponía a trabajar...” (mujer, grupo focal, administrativas superiores).*

Quienes afirmaron contar en mayor proporción con la posibilidad de atender sus necesidades familiares de manera regular fueron los hombres de labores jurisdiccionales (42.6%), pese a que son el grupo de personas que exceden su jornada laboral con más de ocho horas (en 59.6% de los casos), posiblemente esto confirme un menor involucramiento con las necesidades familiares, ya

que las mujeres jurisdiccionales laboran casi el mismo número de horas, pero solo 39.7% de ellas eligieron la opción “regular”.<sup>20</sup>

Gráfica 85



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

### Sueldos y compensaciones

Como se señaló en el subapartado Segregación ocupacional, una de las expresiones de la segregación laboral es la distribución de los sueldos y compensaciones, pues refiere de manera

<sup>20</sup> (Véase la gráfica Horas al día que pasa en la oficina, la suma de los porcentajes de quienes trabajan más de ocho horas dan lugar a los porcentajes en mención por sexo).

directa a la valoración de los distintos tipos de trabajo. La existencia de brechas salariales entre mujeres y hombres, en este orden argumentativo, expresa una valoración desigual del trabajo que generalmente representa una desventaja para las mujeres. Adicionalmente, persiste en el imaginario colectivo la idea de que las mujeres pueden tener un salario menor al de los hombres porque sus ingresos son complementarios a los de un proveedor principal.

Se debe tener presente que variables clásicas como educación, experiencia profesional y antigüedad en el trabajo, explican parcialmente la persistencia de brechas de desigualdad en los salarios, pues aun en los casos en que las mujeres alcanzan niveles educativos, experiencia y antigüedad iguales a las de los hombres, hay 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).

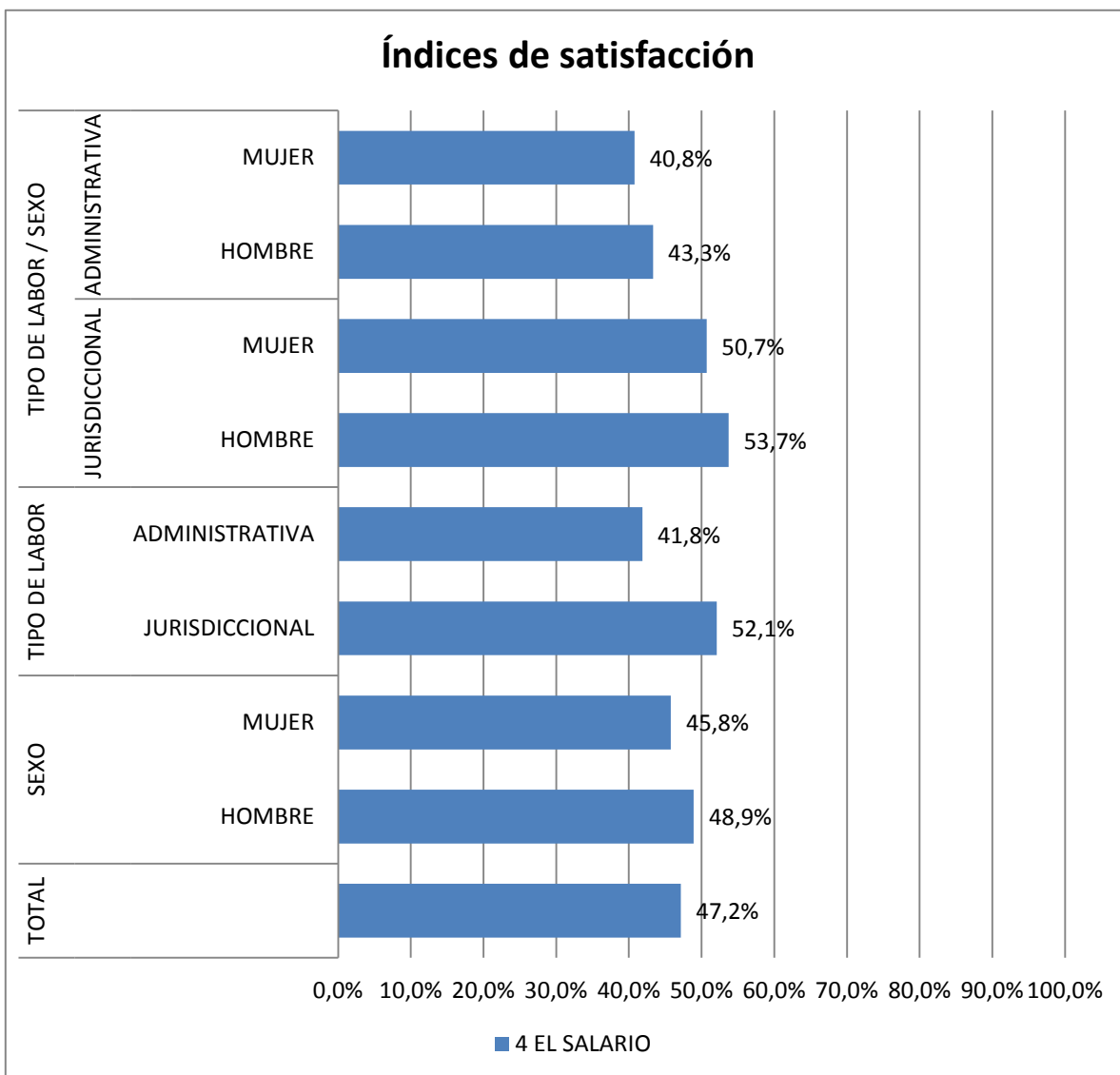
Para obtener una comparación de salarios según puesto y sexo, se realizó una agrupación de salarios por deciles del total del personal incluido en la plantilla proporcionada por el TSJDF. Para ello se tomó el sueldo más alto y se le restó el más bajo y con esa proporción se crearon diez grupos de personal con base en un rango de ingreso mensual neto. A partir de estos datos se realizó un acercamiento a la distribución salarial en el Tribunal, dividiendo el ingreso mensual de los trabajadores por deciles, el primer resultado es que en primer decil de 9,877, es percibido por 68.2% del personal. En este decil se ubica 74.3% del total de las mujeres y 61.1% del total de los hombres que laboran en la institución. Mientras que en los cuatro deciles que corresponden a un rango entre 79,024 y 108,657 pesos se ubica 1.1% del total del personal masculino y solo 0.7% del femenino. Esto implica que aunque el personal femenino es mayoritario en la institución, se desempeña en los puestos de menor ingreso. Cabe señalar que con base en la información proporcionada, los sueldos son los mismos para hombres y mujeres según el puesto que desempeñan.

**Tabla 13**

	Sueldos del TSJ DF en deciles			Personal femenino en relación con rango de sueldo	%	Personal masculino en relación con rango de sueldo	%	Personal femenino y masculino por rango de sueldo	%
	0	a							
I	0	a	9,877	3643	74.3	2541	61.1	6184	68.2
II	9,878	a	19,755	312	6.4	414	9.9	726	8.0
III	19,756	a	29,633	323	6.6	430	10.3	753	8.3
IV	29,634	a	39,511	455	9.3	537	12.9	992	10.9
V	39,512	a	49,389	20	0.4	20	0.5	40	0.4
VI	49,390	a	59,267	0	0.0	2	0.0	2	0.0
VII	59,268	a	69,145	30	0.6	46	1.1	76	0.8
VIII	69,146	a	79,023	80	1.6	125	3.0	205	2.3
IX	79,024	a	88,901	2	0.0	3	0.1	5	0.1
X	88,902	a	98,779	0	0.0	1	0.0	1	0.0
XI	98,780	a	108,657	35	0.7	43	1.0	78	0.9
<b>TOTALES POR COLUMNA</b>				<b>4900</b>	<b>100.0</b>	<b>4,162</b>	<b>100.0</b>	<b>9,062</b>	<b>100.0</b>

De quince aspectos evaluados por el personal del Tribunal, mediante la encuesta, el peor evaluado fue el relativo a los salarios. En una escala de cero a 100, en que cero es nula satisfacción y 100 plena satisfacción, el índice alcanza apenas 47.2%. Al ser las mujeres las que tienen una presencia mayoritaria en los puestos de menor ingreso, se mostraron ligeramente menos satisfechas con los sueldos, a diferencia de los varones, ya que ellas indicaron un índice de satisfacción de 45.8%, mientras que los hombres lo ubican en 48.8%. Asimismo, hay que destacar que el personal jurisdiccional es el que expresó un mayor índice de satisfacción, con 52.1%, superando en 10 puntos porcentuales al índice del personal administrativo (41.8 por ciento).

Gráfica 86



### Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño

En la Ley Orgánica de los Tribunales Superiores de Justicia se hace una referencia muy básica al tema de los estímulos. Sin embargo, no se definen los criterios de evaluación del desempeño, ni de un sistema de reconocimientos al desempeño del personal, solo se señala que es una facultad del Consejo de la Judicatura establecer “de acuerdo con los presupuestos y mediante disposiciones generales, un sistema de estímulos para servidores públicos” del TSJDF. “Dicho sistema podrá incluir estímulos económicos, para los que tomará en cuenta el desempeño en el ejercicio de su función, los cursos realizados dentro del Instituto de Estudios Judiciales u otras instituciones, la



antigüedad, grado académico, así como los demás que el propio Consejo estime necesarios” (art. 201, fracc. XVII).

En las Condiciones Generales de los Trabajadores del Poder Judicial, que como se ha mencionado solo están dirigidas al personal de base, se establece que el personal recibirá una “nota de mérito” y será acreedor a estímulos por asistencia y puntualidad, para lo cual se requiere que durante el periodo señalado “no hayan tenido una sola falta a sus labores, salvo por causa de incapacidad médica expedida por el Instituto, o que sin haber faltado, no tenga más de dos retardos en dicho periodo”. Las personas no solo deberán satisfacer los criterios de puntualidad y asistencia, sino también no haber hecho uso de los días económicos que señala el artículo 89 de este documento, los cuales se comentaron en el apartado relativo a los Permisos para asuntos personales y familiares del presente eje de investigación, salvo en el caso de fallecimiento de un familiar o celebración de matrimonio.

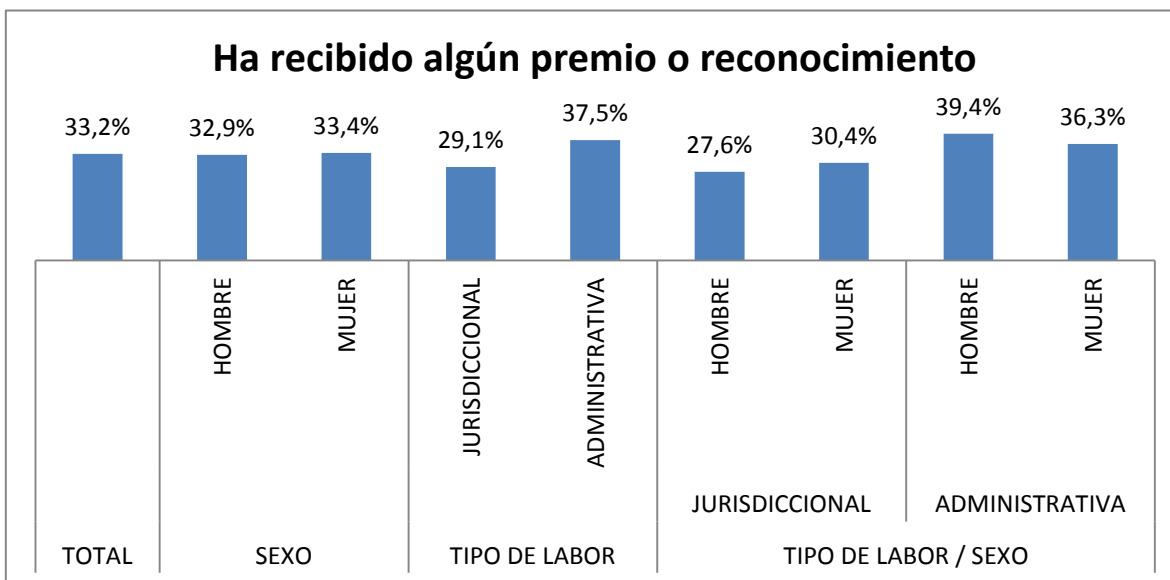
Un estímulo que propone un alto nivel de severidad es el relativo a “la asiduidad y desempeño laboral”, que consiste en otorgar anualmente el equivalente a cinco días de salario de base al trabajador/a que “no haya utilizado el tiempo de tolerancia, ni hubiese salido en forma injustificada dentro del horario de labores, no haya tenido una sola incidencia durante el año, no haya tenido un solo retardo y adicionalmente, no hubiese utilizado ningún día económico o licencia con o sin goce de sueldo” (art. 116).

Los requisitos para obtener una nota de mérito y para lograr el incentivo por asiduidad y desempeño son muy estrictos, sobre todo para quienes tienen una jornada de trabajo que supera las ocho horas y además tienen que darse el tiempo para capacitarse y resolver asuntos familiares. Lo que se demuestra es también que el modelo de trabajador ideal dentro del Tribunal es el de una persona con absoluta disponibilidad.

De acuerdo con la siguiente gráfica, tres de cada 10 personas han recibido algún premio o reconocimiento, sin que se detecte una diferencia significativa entre hombres (32.9%) y mujeres (33.4%). Destaca, sin embargo, el hecho de que el personal administrativo ha sido acreedor en mayor proporción a esos incentivos, pues supera en aproximadamente ocho puntos porcentuales al personal jurisdiccional que ha sido premiado. En el área jurisdiccional son más las mujeres que han sido reconocidas por su desempeño (30.4%), con respecto a los hombres (27.6%), mientras

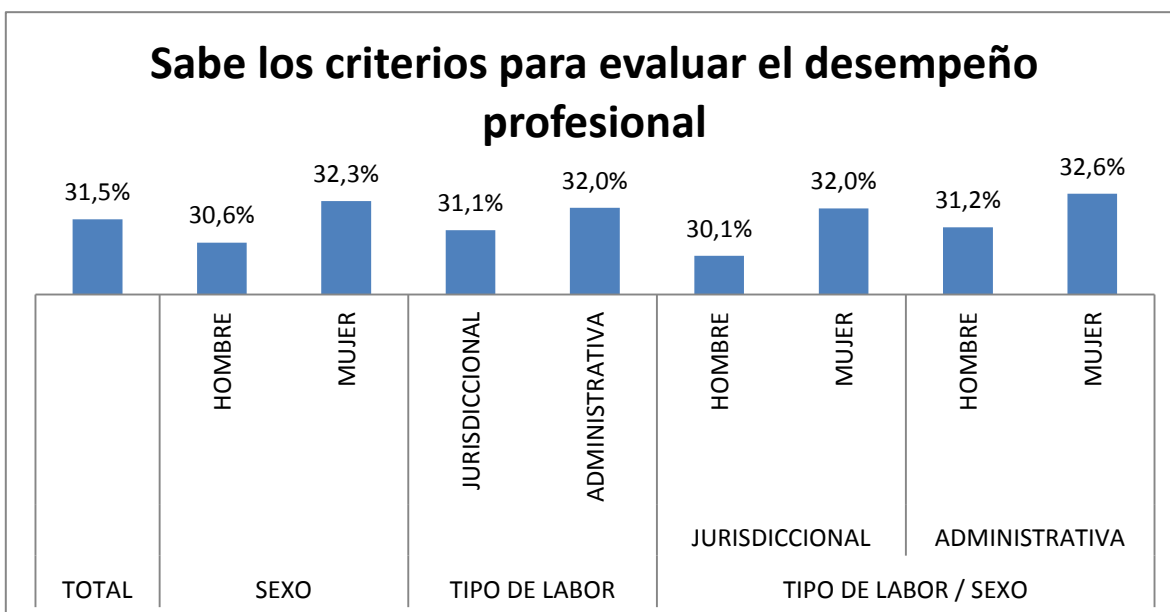
que en el área no jurisdiccional ocurre lo opuesto, las mujeres han sido menos recompensadas que los hombres en tres puntos porcentuales.

Gráfica 87



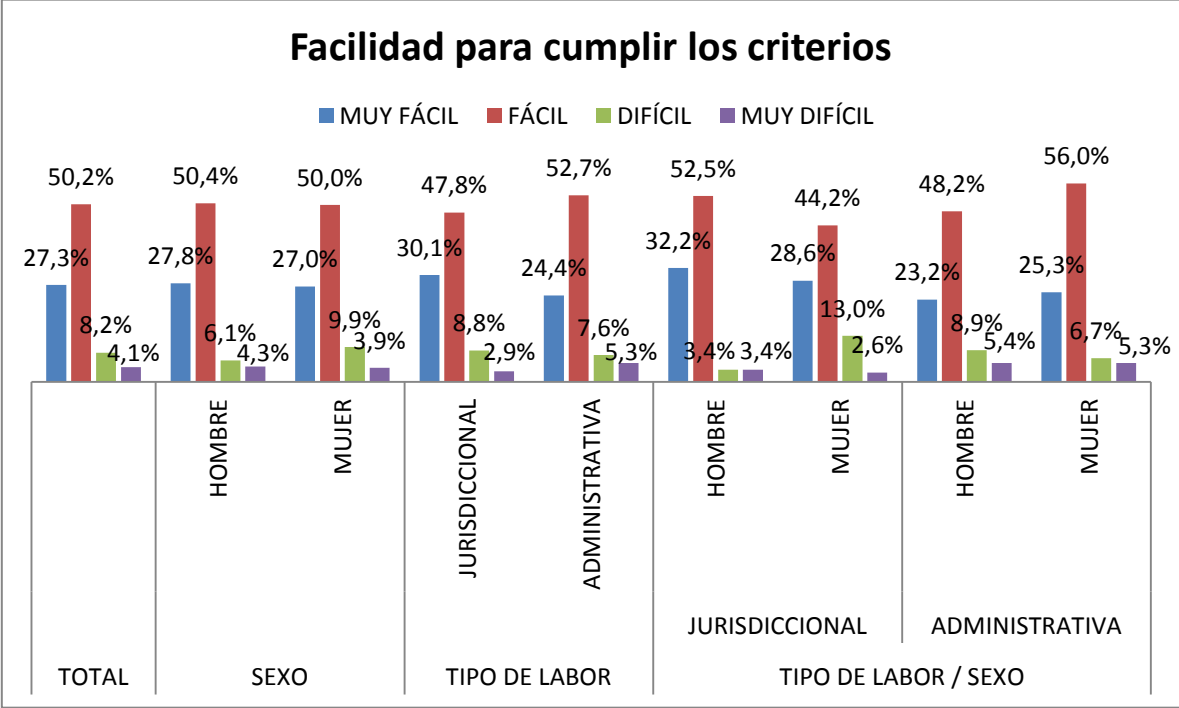
Por otra parte, solo tres de cada 10 personas en el Tribunal saben en qué consisten los criterios para evaluar el desempeño profesional, sin que existan diferencias significativas por labor o sexo.

Gráfica 88



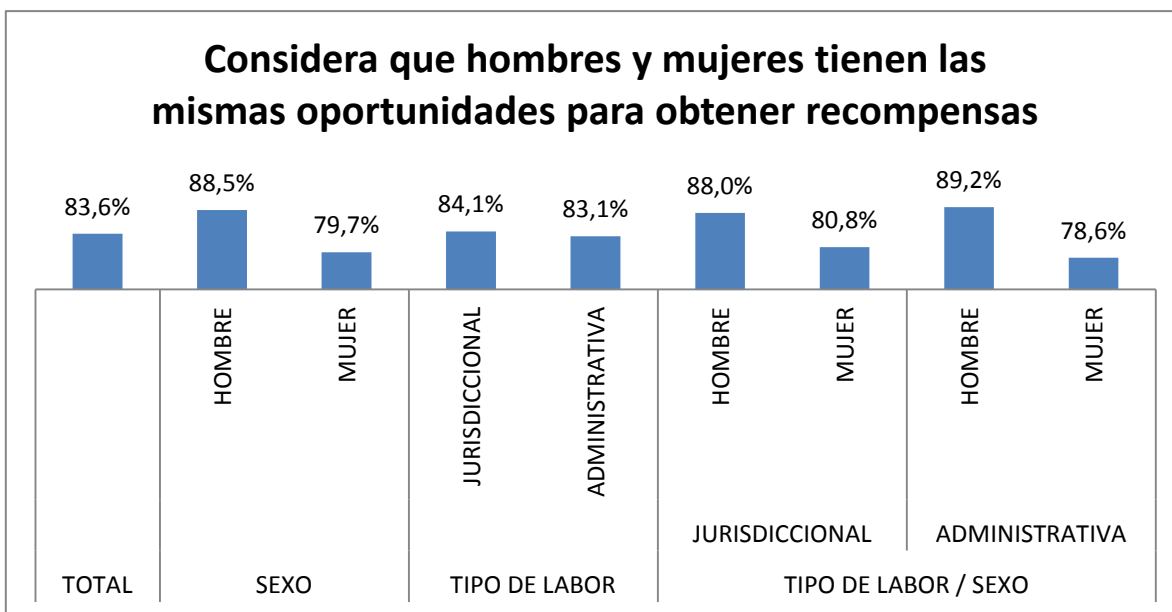
Para la mitad del personal entrevistado es fácil satisfacer los criterios para recibir reconocimientos (50.2%) mientras que para casi un tercio del personal es muy fácil. En conjunto, ambos porcentajes expresan que para el personal no es complicado recibir premios, las diferencias no son significativas desde el punto de vista femenino o masculino, paradójicamente solo tres personas de cada 10 han sido acreedoras a un incentivo.

Gráfica 89



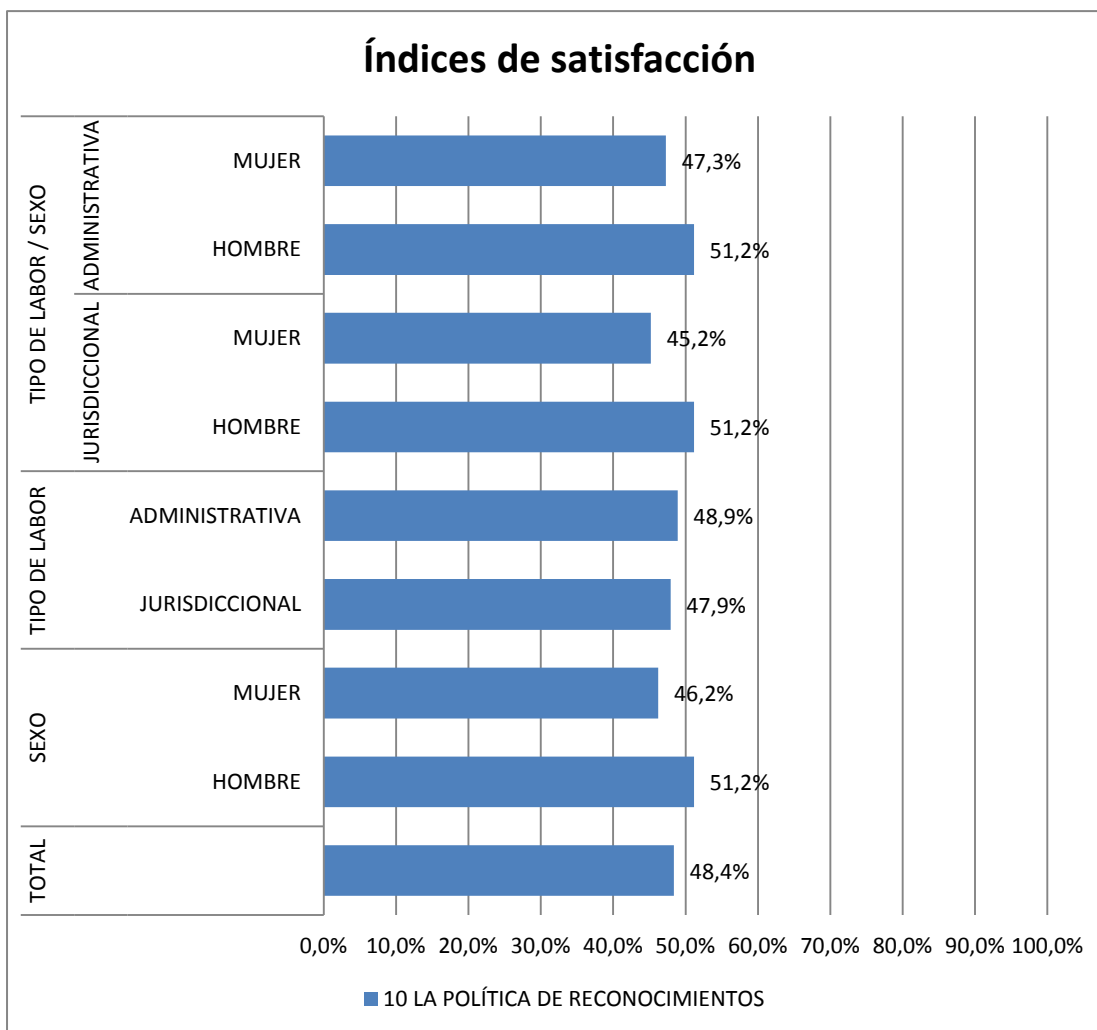
En un porcentaje alto (83.6%) los hombres y mujeres consideran que tienen las mismas oportunidades de obtener recompensas, tanto en el área jurisdiccional como administrativa, las mujeres manifestaron menores posibilidades de ser reconocidas por su desempeño. En el área jurisdiccional, la diferencia es de cerca de ocho puntos porcentuales, y en la administrativa en 11 puntos favorables a los hombres.

Gráfica 90



Cuando se les pidió expresar su grado de satisfacción con las políticas de reconocimiento (en una escala de cero a 100, donde cero es insatisfacción total y 100 total satisfacción) el resultado de la valoración arrojó un índice bajo (48.4%). En general, el índice señalado por los hombres es más alto que el de las mujeres, en cinco puntos porcentuales. Dicha diferencia se mantiene tanto en la labor judicial como en la administrativa.

Gráfica 91



A partir de los datos anteriores se puede observar que es el personal de áreas administrativas el que ha sido reconocido un mayor número de veces a diferencia del jurisdiccional. En la normatividad no se establecen criterios distintos para el reconocimiento del desempeño según el tipo de labor, pero posiblemente para el personal administrativo sea más fácil satisfacer los requisitos que se expresa en la normatividad, ya que éstos están relacionados en su mayoría con la puntualidad y asistencia, y según lo detectado en la encuesta, su jornada laboral es menos demandante, por lo que probablemente pueden disponer de mayor tiempo para resolver asuntos personales sin hacer uso de sus días económicos, ausentarse o llegar con retardo (aspectos con los que se reconoce el desempeño).

También es relevante reconocer que no hay claridad respecto a los criterios de evaluación del personal administrativo y del personal jurisdiccional de confianza, pues la Ley Orgánica es muy acotada respecto al tema y las Condiciones Generales de Trabajo están dirigidas al personal de base.

El contenido de la normatividad es muy poco detallado en cuanto a los procedimientos para ser sujeto o sujeta de un reconocimiento, y básicamente están destinados a reconocer al trabajador o trabajadora que satisfaga el “modelo de trabajador/a ideal” para el que la vida laboral está por encima de cualquier asunto, pues los criterios no son fácilmente alcanzables y requieren un sacrificio extraordinario. Por otra parte, como se ha demostrado en este estudio, las mujeres están más involucradas en las responsabilidades domésticas que en conjunto conforman una segunda jornada laboral, por lo que desde la normatividad los criterios para recibir reconocimientos no solo deberían estar limitados a la puntualidad y asistencia, sino a elementos relacionados con la eficiencia y la calidad en el desempeño de las actividades e imponer estándares más flexibles.

### Satisfacción con el trabajo

Uno de los objetivos de la encuesta fue medir el grado de satisfacción con respecto a las condiciones laborales, para a partir de ello identificar si algunos aspectos impactan de forma distinta a hombres y a mujeres, así como los factores mejor valorados por el personal en general, en contraste con otros que permiten identificar las áreas de oportunidad.

De quince temas evaluados en términos de un índice de satisfacción (de cero a 100, esto es, de nula satisfacción a total satisfacción) destacan los siguientes aspectos:

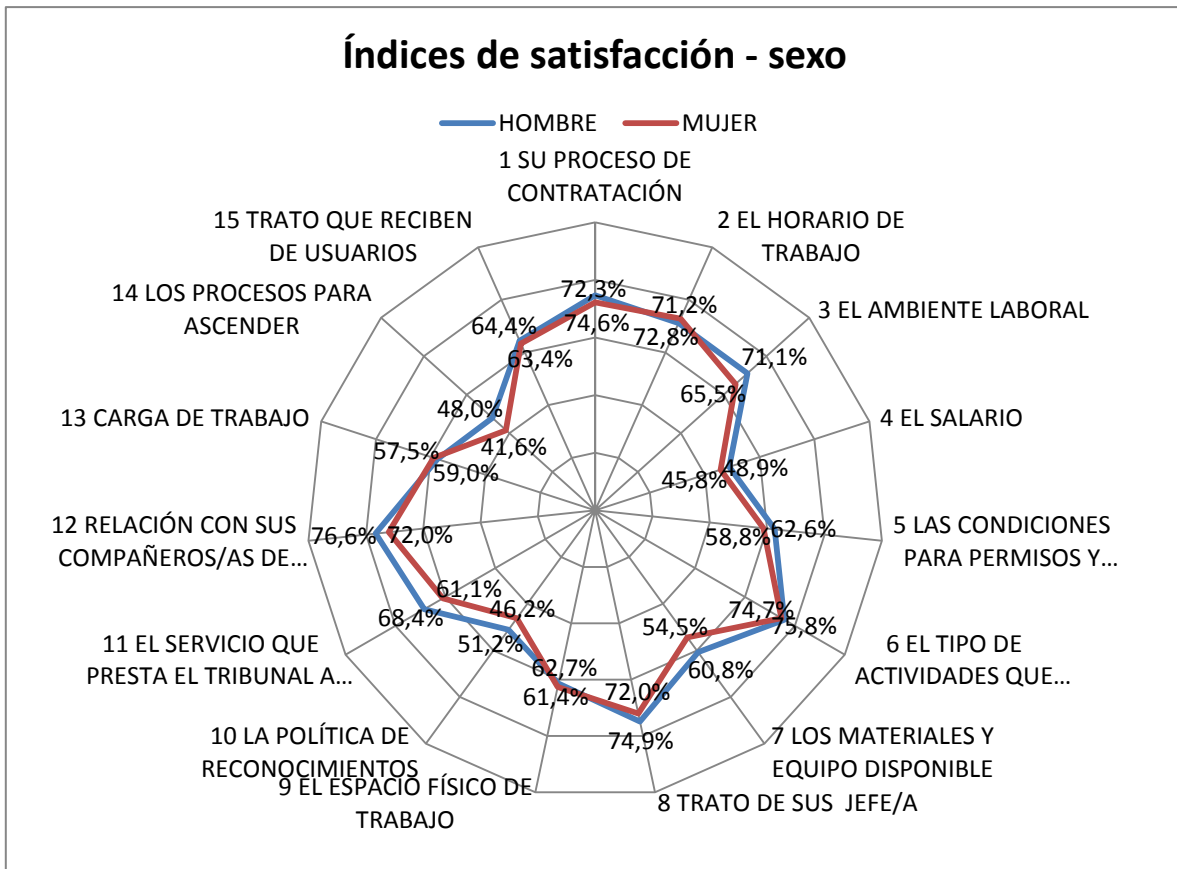
Las y los trabajadores en general están principalmente inconformes con: el salario, las políticas de reconocimiento y los procesos para ascender. Sin embargo, como se aprecia, son las mujeres las que muestran mayor grado de insatisfacción en los tres temas, puesto que a los procesos para ascender les otorgaron un índice de 41.6%, mientras que los hombres de 48.0%; lo mismo ocurrió con las políticas de reconocimiento (46.2% frente a 51.2% de los varones), y salario (45.8% comparado con 48.9% señalado por el personal masculino), el cual constituye el tema peor evaluado de los quince propuestos.

Existen otros factores que se ubican en un índice más bien regular, pero en el contexto del Tribunal representan el índice más alto de entre los temas evaluados y posiblemente constituyen un contrapeso, que hace más estable la relación laboral y reduce la posibilidad de una alta rotación de personal son: el gusto por el tipo de actividades que realizan, el cual representa el índice más alto de satisfacción ( con 75% para ambos sexos), la valoración de los horarios de trabajo y los procesos de contratación también son evaluados con un índice de satisfacción regular en el que prácticamente coinciden hombres y mujeres.

En relación con el trato que reciben por parte de las y los usuarios, los porcentajes son muy similares desde la óptica masculina y femenina, con un índice cercano a 60%. En contraste, cuando se evaluó el tema de las relaciones interpersonales al interior del Tribunal, donde se abordaron tres aspectos, también recibieron índices de satisfacción regular (alrededor de 70%), pero la forma en la que lo aprecian hombres y mujeres es diferente. Ellas expresan menor satisfacción con el ambiente laboral, la relación con sus compañeros/as de trabajo y el trato que reciben del jefe/a, donde las diferencias entre mujeres y hombres van de 3 a 5 tres puntos menos.

El espacio físico de trabajo fue valorado con un índice de satisfacción cercano a 60% por hombres y mujeres, mientras que el material y los equipos disponibles fueron mejor calificados por los hombres (60.8%), que por las mujeres (54.5 por ciento).

Gráfica 92



### Motivos de despido

Dentro del TSJDF, el despido laboral se rige con base en la Ley Federal del trabajo, en su Ley Orgánica, así como en las Condiciones Generales para los Trabajadores del Poder Judicial, aunque en este último documento se contemplan algunos tipos de sanción distintas al despido.

Según el artículo 15 de la Ley Orgánica, las relaciones de trabajo entre el personal y el Tribunal se regirán por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado B del artículo 123 Constitucional y las Condiciones Generales de Trabajo. En dicho artículo Constitucional, solo se establece en términos generales que “Los trabajadores solo podrán ser suspendidos o cesados por causa justificada, en los términos que fije la ley” (apartado B, fracc. XI).

En la Ley Orgánica de los Tribunales Superiores de Justicia, los artículos 220 al 241 son relativos a las faltas del personal (en términos de quebrantamiento de una obligación). Por otra parte, en los artículos 220 a 225 solo se hace referencia a las faltas que pudiesen cometer algunos servidores



públicos judiciales (jueces, presidentes de Sala, semaneros, magistrados, secretarios de Acuerdo, etcétera, pero se omite al resto del personal).

Posteriormente, en el artículo 230 de la Ley Orgánica se establece que “cuando un servidor público de la administración de justicia sea sancionado por cometer tres faltas en el desempeño de un mismo cargo, dentro de un periodo de hasta tres años, recibirán alguna de las siguientes sanciones: amonestación, multa de diez a cien días de salario que el servidor de que se trate perciba, suspensión temporal de cinco días a cinco meses, sin goce de sueldo, y separación del cargo” (conforme al art. 216, fracc. I a IV).

Según la Ley Orgánica, las sanciones previstas en esta ley serán impuestas por la Comisión de Disciplina Judicial, en primera instancia, y cabe destacar que existen mecanismos para revertir las sanciones impuestas, ya que el “Pleno del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal conocerá de la imposición de sanciones en segunda instancia, pudiendo, en su caso, revisar, revocar o modificar la resolución dictada por la Comisión de Disciplina” (art. 232). Las decisiones del Pleno del Consejo son en este sentido “definitivas e inatacables”, salvo cuando se trate de la remoción de “... magistrados y jueces, las cuales podrán impugnarse ante el Pleno del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, mediante el recurso de revisión administrativa, que tendrá alcances de anulación del acto combatido” (art. 235).

En las Condiciones Generales para los Trabajadores del Poder Judicial, solo se tienen contempladas medidas disciplinarias cuando “el trabajador incurran en conductas irregulares” y consisten en: amonestación verbal, amonestación escrita y suspensión temporal (art. 126, fracc. I, II, III). El despido no se considera.

La amonestación verbal, implica “en hacer saber oralmente al trabajador la falta cometida en su trabajo en forma respetuosa, y ante dos testigos”, cuando omite notificar con la debida oportunidad a las áreas administrativas, las incapacidades expedidas a su favor, o no registre su domicilio particular ante la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos (cfr. art. 127).

La amonestación por escrito (art. 129) se lleva a cabo cuando por primera vez el trabajador “sea requerido para realizar sus labores con cuidado y eficacia” o no dé cumplimiento al listado de “obligaciones del trabajador” enunciadas en el artículo 64 del mismo documento o a las prohibiciones señaladas en el artículo 65.

El conjunto de “obligaciones del trabajador” del artículo 64, constituye una serie de mandatos normalmente estipulados en cualquier relación laboral: cumplir con los deberes asumidos, guardar reserva de los asuntos que lleguen a su conocimiento, manejar apropiadamente los documentos, asistir puntualmente a sus labores, etcétera. Sin embargo, en el listado de prohibiciones que se señala entre otros aspectos.

En el artículo 65 se establecen diversas prohibiciones para el personal, también habitualmente establecidas en la normatividad laboral (usar para asuntos personales, los equipos y medios de comunicación; realizar cualquier acto de comercio dentro de las oficinas; presentarse al trabajo en estado de ebriedad, bajo la influencia de drogas; etcétera); sin embargo, destaca entre las restricciones enunciadas, el contenido de la fracción VII: “ejecutar cualquier acto inmoral dentro del recinto de trabajo”, en cuyo caso no está tipificado ampliamente qué se entiende como “acto inmoral”, por lo que se recomienda una definición amplia a fin de evitar prejuicios que acusar despidos injustificados. En contraste, la fracción siguiente (VIII) en la que se prohíbe “incurrir en cualquier falta de probidad u honradez” encuentra en el art. 133 del mismo documento una amplia explicación de lo que se entiende por falta de probidad u honradez” (ver art. 133).

Finalmente, la suspensión transitoria del trabajador consiste en interrumpir el desempeño de sus funciones y su remuneración, por un término máximo de 5 días de acuerdo con la gravedad de cada caso (art. 130).

Como parte del *Diagnóstico*, se recurrió a la encuesta para identificar si existen otros motivos no contemplados en la norma y que en la práctica pudieran llevarse a cabo, los cuales constituyan una violación a los derechos de las y los trabajadores.

Para ello se preguntó a las personas encuestadas si sabían de la existencia de algún caso propuesto como causa de despido. Y pese a que es común que dentro del ámbito laboral el acoso y hostigamiento sexuales tiendan a ser invisibilizados o naturalizados, y que algunas personas que lo padecen no lo identifiquen como tal, dentro del TSJDF tanto hombres como mujeres coincidieron casi en la misma proporción (10%) en que conocen casos cercanos de despido que tuvieron lugar por denunciar ese tipo de violencia.

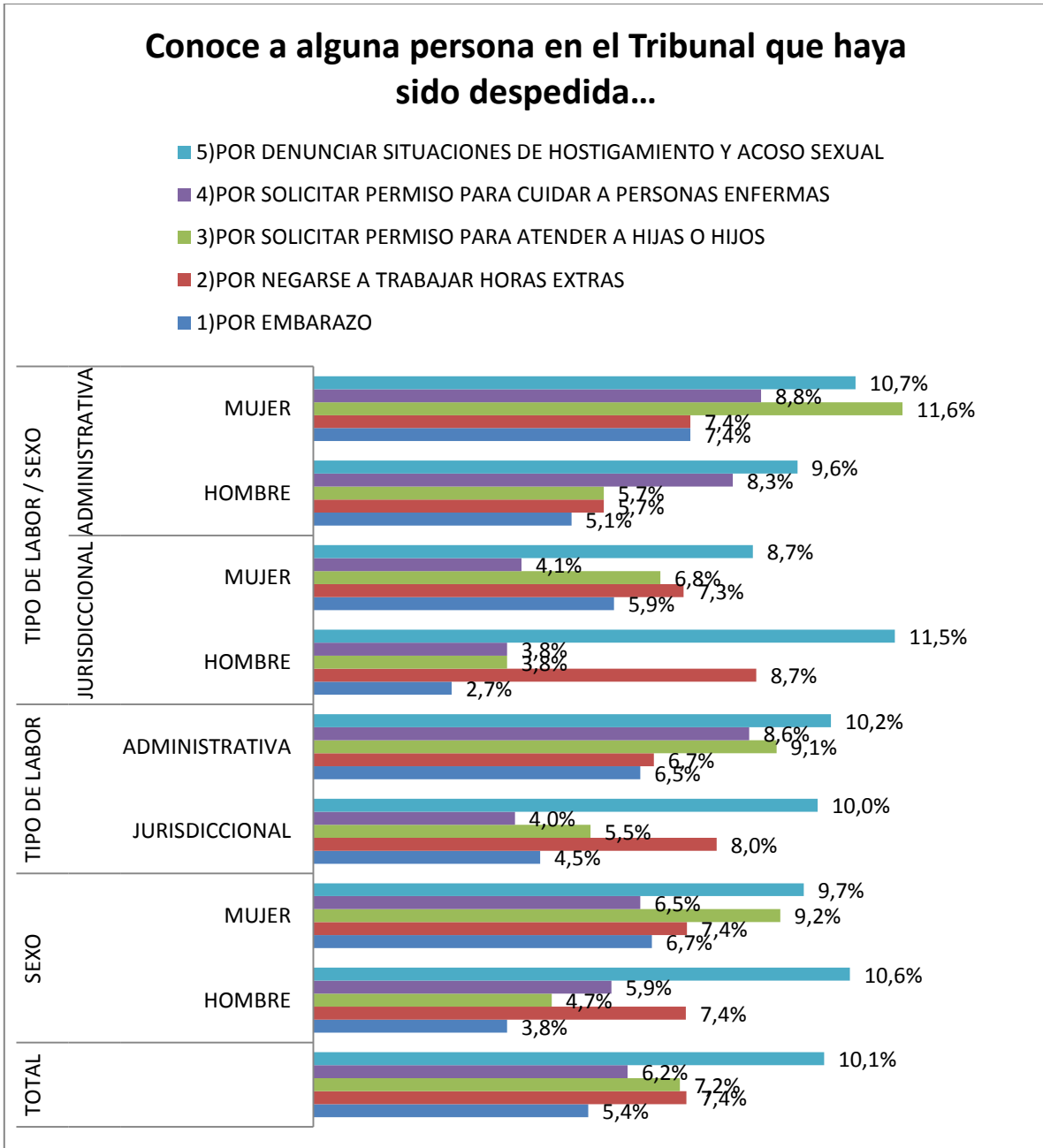
Negarse a trabajar horas extras fue reconocida como la segunda causa de despido; por tipo de labor las diferencias son mínimas (8.0% para el área jurisdiccional y 6.7% en el área administrativa).

Solicitar permisos para atender a los hijos e hijas es una causa de despido más frecuente entre las mujeres de ambos tipos de labor. Las mujeres del ámbito administrativo dijeron conocer más de estos casos (11.6%) frente a 6.8% de las mujeres jurisdiccionales.

Es de llamar la atención que hay 7.4% de casos de despido por razón de embarazo, lo que constituye una violación a los derechos laborales de las mujeres.

En resumen, para hombres y mujeres de labor judicial son más cercanos los casos de despido por denunciar acoso u hostigamiento sexual y por negarse a trabajar horas extras. En el área administrativa denunciar acoso u hostigamiento sexual también es la primera causa de despido de entre las cinco causas propuestas. Las razones de despido por “por solicitar permiso para atender a hijas o hijos”, “por solicitar permiso para cuidar a personas enfermas” o “por motivo de embarazo” son más conocidas por el personal femenino del área administrativa que por sus compañeros de labor como por el personal judicial.

Gráfica 93



En este apartado se ha realizado un análisis de género en las condiciones laborales del TSJDF, identificando 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.

Con relación al ingreso y ascenso laborales, el personal de labor jurisdiccional hizo mucho hincapié en la necesidad de respetar la carrera judicial. Se mencionó que la falta de transparencia en los criterios de evaluación y en los resultados de los concursos de ascenso e ingreso, obstaculizan la creación de una verdadera carrera judicial.

Cabe señalar que respecto a medidas a favor de la igualdad de género como guarderías y licencias de paternidad, tanto hombres como mujeres mostraron un gran interés y apertura. Es importante recordar que en el Tribunal aún no existen las licencias de paternidad y los padres no tienen derecho a inscribir a sus hijos o hijas a las guarderías. Éste podría ser un espacio de actuación interesante de explorar para empezar a promover medidas de igualdad que sean visibles tanto para hombres como para mujeres.

Como ya se ha mencionado constantemente, el tema de los permisos es uno que genera gran controversia. Es importante revisar no solo la normativa, sino también los procedimientos por medio de los cuales se otorgan éstos. En ocasiones el exceso de trámites hace que gozar de permisos se convierta en un reto constante para quien los solicita.

Es de remarcar que se aprecia una cierta segregación laboral, tanto vertical como horizontal. Así, los puestos de mayor jerarquía están ocupados en su gran mayoría por hombres. A pesar de que algunas mujeres también ocupan puestos de decisión, la mayoría de los puestos sigue estando representada por hombres. Es importante al respecto promover la movilidad laboral en igualdad de condiciones para hombres y para mujeres, a fin de construir una organización que de manera horizontal y vertical incluya tanto a mujeres como a hombres, lo cual solo es posible si se parte de reconocer al género y sus implicaciones en las oportunidades y capacidades reales de las mujeres y los hombres.

### *Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral*

El concepto “violencia de género” supone la inclusión de las mujeres como víctimas de las prácticas de agresión, pero lo amplía al incorporar los alcances analíticos de la categoría “género” y hacer visibles en la definición del fenómeno un conjunto de dimensiones estructurales, políticas, institucionales, normativas, simbólicas y subjetivas que sostienen, legitiman y detonan los actos violentos entre las personas basados en el género. En este sentido, complejiza la definición del problema y diversifica a los actores que forman parte de él, pues no se restringe a la violencia contra las mujeres, sino que puede incluir violencia entre hombres y entre mujeres basada en los mandatos, roles, estereotipos y hegemonías de género.

El concepto violencia de género es de reciente aparición; se introdujo en la “Conferencia Mundial de los Derechos Humanos” celebrada en Viena en 1993. Previamente se hacía referencia a “mujeres maltratadas”, “violencia doméstica”, entre otras denominaciones, y el abordaje de esta problemática es también incipiente en las instituciones públicas. En México, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia define a la violencia contra las mujeres como “cualquier acción u omisión, basada en su género, que les cause daño o sufrimiento psicológico, físico, patrimonial, económico, sexual o la muerte, tanto en el ámbito privado como en el público” (artículo 5°, fracción IV)

Sin embargo, es importante acotar que en todo el mundo la mayor prevalencia y gravedad de violencia de género es contra las mujeres, por lo cual es muy común que se utilicen de manera indistinta los conceptos de violencia de género y violencia contra las mujeres.

Adicionalmente, es relevante plantear que la violencia de género se produce en los diversos espacios en que se desenvuelven las personas, incluido el espacio laboral. En su capítulo II, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia sostiene que la violencia laboral se ejerce por las personas que tienen vínculo laboral con la víctima, independientemente de la relación jerárquica, y consiste en un acto o una omisión en abuso de poder que daña la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, e impide su desarrollo y atenta contra la igualdad. Establece también que puede consistir en un solo evento dañino o en una serie de eventos cuya suma produce el daño. También incluye el acoso o el hostigamiento sexual.

Asimismo, señala que constituyen actos de violencia laboral la negativa ilegal a contratar a la víctima o a respetar su permanencia o condiciones generales de trabajo; la descalificación del trabajo realizado, las amenazas, la intimidación, las humillaciones, la explotación y todo tipo de discriminación por condición de género, lo cual incluye la exclusión laboral por embarazo.

En este apartado el interés se concentra en identificar la incidencia y percepción sobre las prácticas violentas y discriminatorias por género que acontecen en los tribunales, así como las normas (mecanismos de denuncia, queja y sanción) generadas para combatir, atender o sancionar esa violencia en el ámbito laboral de éstos.

### Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento

De acuerdo con los resultados de la encuesta, la incidencia de expresiones de violencia de género en el ámbito laboral del TSJDF fue alta en el último año (2010 -2011); 45.9% de las personas que laboran en el Tribunal padecieron por lo menos alguna de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio.<sup>21</sup>

La incidencia de violencia de género es significativa y relevantemente mayor en el caso de las mujeres, las cuales reportan un nivel de incidencia de 56.9%, mientras que en el caso de los varones la incidencia reportada, aunque es alta, es ampliamente menor al registrar una magnitud de 31.8% en el último año.

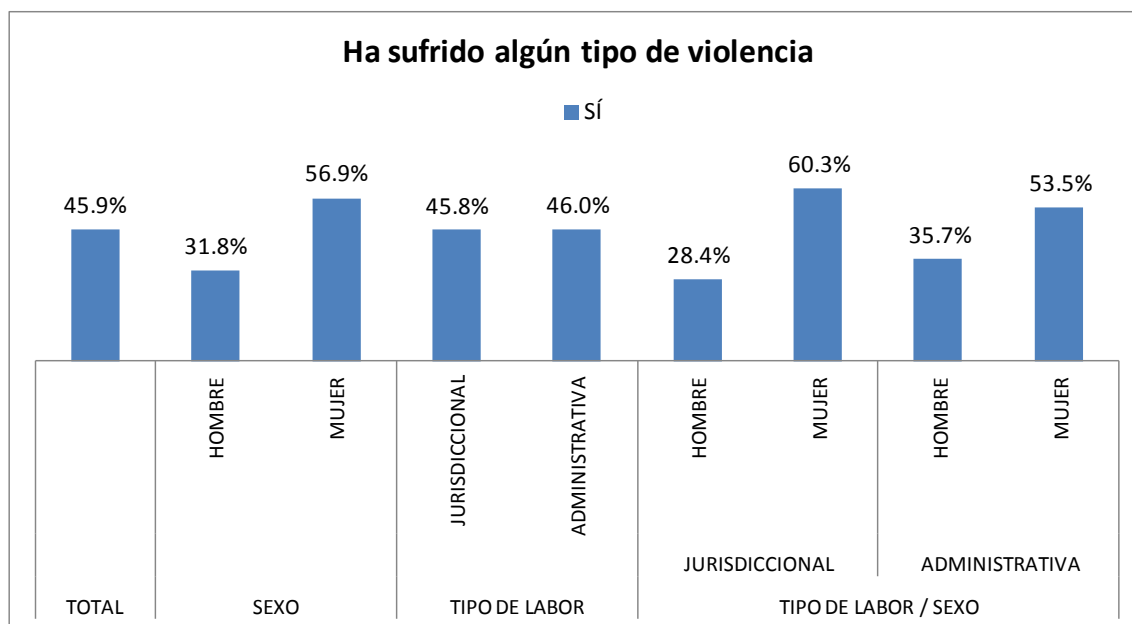
Por tipo de labor no se registran diferencias importantes en los niveles de violencia, en cambio las diferencias entre mujeres y hombres se repiten en ambos tipos de labor. Si bien las mujeres reportan niveles de incidencia significativamente mayores a los hombres en los dos tipos de labor, la diferencia sobresale en el caso del personal jurisdiccional, pues se registra una diferencia de 31.9 puntos porcentuales. De esta forma, las mujeres que realizan labores jurisdiccionales son las que reportan la incidencia relevantemente más alta (60.3 por ciento).

Los datos confirman la tendencia de que, independientemente del tipo de labor que realicen, son las mujeres las principales receptoras de manifestaciones de violencia de género.

---

<sup>21</sup> Para consultar las manifestaciones de violencia consideradas consultar la metodología del Diagnóstico.

Gráfica 94



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

- Miradas lascivas o incómodas de tipo sexual (24%).
- Petición de la prueba de ingravidez (esté o no contemplada en la norma) (19.4%).
- Menosprecio a ideas o sugerencias por ser mujer (17.7%).
- Presión para hacer más trabajo del sexo opuesto (17.5%).
- Piropos o comentarios sexuales que incomodan (16.4%).
- Preguntas o comentarios incómodos acerca de la vida sexual (15.9%).
- Acusar de que los logros laborales fueron porque se acostó con alguien (14.7%).
- Impedir la toma de decisiones correspondientes por ser mujer (11.1%).

En el desarrollo de los grupos focales se hizo patente el consenso respecto al acoso y el hostigamiento sexual como una práctica frecuente en el Tribunal:

*“Tenía como una hora que había entrado, y este... y se fue el director [...] y no sé, al siguiente día me dijo: ‘El viernes te quiero que vengas toda de rojo’, y yo así: ‘¿Perdón?, ¿es conmigo?’, y dice: ‘Sí, porque quiero que me acompañes a una cena’, y yo así, todavía bien infantil: ‘No pues, es que yo no tengo ropa roja’, ‘No, pues, que te doy dinero’, yo le digo ‘No, pero yo no puedo’. No fui,*



*obviamente, y el martes me dice: '¿Sabes qué?, quiero tu renuncia', y le dije: '¿Así, no más porque tú dices?, pues no te voy a dar nada'" (mujer, grupo focal).*

*"Bueno, yo también tuve una experiencia de acoso, fue con mi misma directora, porque ella decía que yo me acostaba con los [...] que a mí me buscaban" (mujer, grupo focal).*

*"Me tocó con [...], él lo que tenía era una... o sea, tenía una oficina llena de chicas, y las chicas eran su harem, y si no le entrabas a lo que él te pedía era de echártelo de enemigo. Entonces yo en ese momento estaba todavía en unión libre con mi pareja y era de estarme peleando con él, porque me decía que por qué no salía con él y me hacía invitaciones a los swingers, y yo le decía '¿Sabes qué?, no me espanto, pero a mí no me interesa eso, o sea, realmente no me interesa. Cuando me embarace de mi segundo bebé era de hacerme llorar, llorar, llorar; qué por qué me había embarazado, qué para qué traigo a más hijos al mundo y qué no sé y no sé qué tanto, pero ¿por qué esto?, porque simplemente no le hice caso a él, y él mismo propició que mi pareja y yo tronáramos, mi pareja creía que el niño, el bebé que yo estaba esperando era del director del área, porque eso fue lo que le hizo saber" (mujer, grupo focal).*

*"Precisamente yo salí del juzgado no por el trabajo, salí porque el secretario de Acuerdos igual tenía su harem y ya nada más pasaba y te decía 'te toca quedarte hoy al tiempo extra', y ese del tiempo extra era porque te tenías que quedar con él, entonces dije 'no'" (mujer, grupo focal).*

*"Yo lo he visto, yo tengo los tres años y no he podido ascender, por qué, porque la mayoría de los titulares lo que te dicen: 'híjole, ¿qué crees?, pues ponte la del Puebla mi niña... o sea, te tienes que acostar conmigo, sino no', y sabes qué, mejor no, ahí muere" (mujer, grupo focal).*

Asimismo, en los grupos focales se ubicaron algunos consensos respecto a que el trabajo de las mujeres es menos valorado solo por el hecho de que lo realizó una mujer:

*"Bueno yo creo más bien desde la experiencia que tengo [...] he visto que si le ponen un valor más; un valor agregado a la opinión que da un hombre a la que pueda dar una mujer. A lo que me refiero es que sí, yo hago el trabajo, pero si yo hacía el trabajo y se lo daba al licenciado, entonces él iba y lo presentaba y entonces como era mi trabajo entonces tiene el valor agregado de que como es hombre lo hace mejor, pero yo si vi la diferencia del trabajo que hacía un hombre, aunque lo hiciera una mujer pero si lo presenta él está bien hecho" (mujer, grupo focal).*

*“[...] en mi área anterior yo presentaba proyectos y mi jefe era el que le daba el ‘plus’, aunque yo lo hubiera realizado, aun si no... y como que el crédito no quedaba allí; sino además porque eres tú el hombre y eres tú el que toma la decisión...”* (mujer, grupo focal).

Como se observa, la mayoría de las opiniones recopiladas, tanto en la encuesta como en los grupos focales, se corresponden, por un lado, con expresiones de violencia de tipo sexual, las cuales se sustentan en el imaginario del cuerpo de las mujeres como objeto a disposición de los varones y, por el otro, con el uso de la violencia como recurso de control para excluir a las mujeres de ciertos puestos laborales, sobre todo de aquellos con mayor poder y prestigio, pues mediante el menosprecio o la calumnia se reproducen prejuicios discriminatorios que tienden a desvalorar las capacidades de las mujeres, lo que contribuye a reproducir creencias profundas que perpetúan la desigualdad.

Mención especial merece el hecho de que 19.4% de las mujeres que laboran en el Tribunal, dijo que le pidieron la prueba de ingravidez para ingresar a laborar al mismo, solicitud que es una práctica claramente discriminatoria hacia las mujeres, pues restringe su ingreso a la institución y constituye una violación a los mandatos señalados en la CEDAW y otros instrumentos internacionales. Al ser una práctica discriminatoria, se vuelve una expresión de violencia institucional que ha sido objeto de una amplia discusión en el país, por lo que es indispensable eliminarla de la práctica 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, las expresiones de violencia con mayor frecuencia son las siguientes:

- Presión para hacer más trabajo del sexo opuesto (20%).
- Menosprecio a ideas o sugerencias por ser hombre (6.8 %).
- Impedir la toma de decisiones correspondientes por ser hombre (6.8%).
- Menos prestaciones que a las personas del sexo opuesto (6.8%).

Las manifestaciones de violencia reportadas por los varones parecen estar vinculadas a la existencia de ciertas prácticas muy internalizadas en las organizaciones públicas que tienden a perpetuar los roles de género. Al respecto, es importante señalar que es una práctica común que se demanda mayor disponibilidad de tiempo a los varones, o se restringen las prestaciones

relacionadas con la paternidad, lo cual, además de desmotivar una mayor corresponsabilidad de hombres en el ámbito doméstico, genera una percepción de injusticia por parte de los mismos.

*“Pero sí, en una situación de igualdad en la que un hombre y una mujer trabajan, la diferencia es que la mujer que trabaja aquí el Tribunal sí tiene esa prestación, y el hombre no; el hombre que tiene un hijo, por regla general, no tiene derecho a tener a su hijo en la guardería”* (grupo focal).

Los siguientes extractos de grupos focales reflejan que existen casos en los que se les demanda mayor disponibilidad de tiempo a los varones, toda vez que se tiene la percepción de que éstos no participan en las labores familiares.

*“Por ejemplo yo, también es un poco contradictorio, pero yo... a mí me surgía que a las siete de la noche me hablaban para decirme ‘tengo un documento urgente’, y yo salía y les decía a los hombres ‘señores, yo pongo los taquitos, pero nos vamos a quedar hasta encontrarlos’. No había mayor problema, a diferencia de las mujeres porque [responden] ‘¡Ay! no puedo, porque mi hijo está con mi mamá’, alguna situación así; o sea, cada vez que se tenía **trabajar** en sábado o domingo, siempre tenía más apoyo obviamente de los hombres; como decía el compañero, a mí nunca me llegó un hombre con un permiso de incapacidad maternal; o en este caso serían permiso de ¿paternal?”* (hombre, grupo focal).

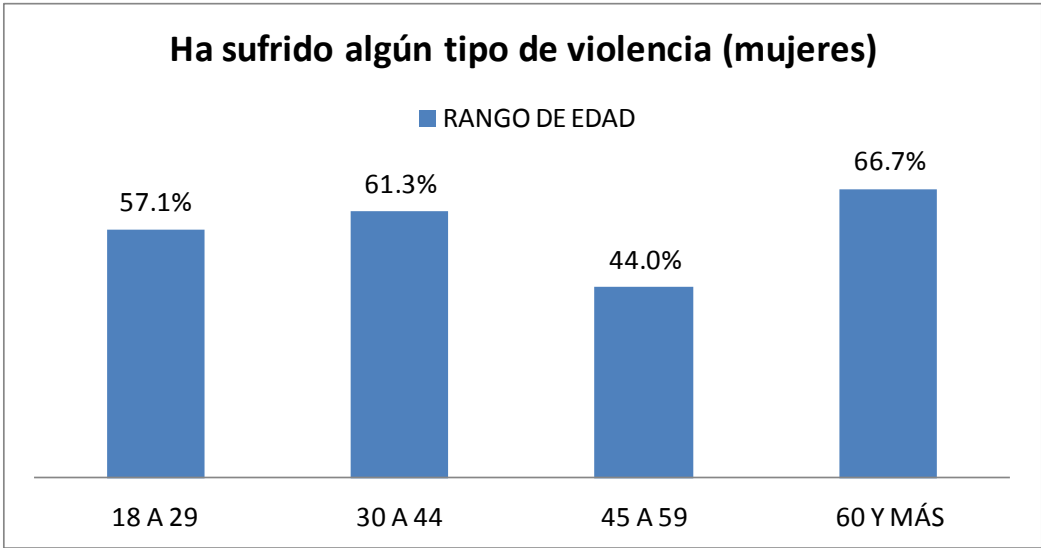
*“Yo tengo gente así igual que ‘¡vete por esto!’, ‘¡vámonos!, nos quedamos a las doce de la noche’; hay que ser conscientes también verdad como jefes; ‘bueno, ustedes mujeres; por qué se me perdió un escrito; por qué no lo encuentro por ningún lado’; bueno, las mujeres se van, porque ya, por el riesgo los hombres se deben quedar; pues ¡todos se quedan también!, o los que se tengan que quedar”* (hombre, grupo focal).

Es cierto que las mujeres generalmente son las que asumen la mayor carga en el cuidado y atención a las familias, lo cual obliga a reconocer y atender las necesidades específicas que de ello se desprenden, pero, también es cierto que es importante avanzar en transformar estos mandatos de género y emprender acciones orientadas a fomentar una mayor participación de los hombres en las labores familiares, por lo que es necesario una mayor sensibilización en género del personal.

Por rango de edad, es relevante que las mujeres que registran mayores niveles de ocurrencia de expresiones de violencia de género son las adultas que tienen 60 años o más (66.7% de ellas ha

sufrido algún tipo de violencia), seguido de las mujeres de entre 30 y 44 años (61.3%). No obstante, en todos los rangos de edad se reportan niveles altos de violencia.

Gráfica 95

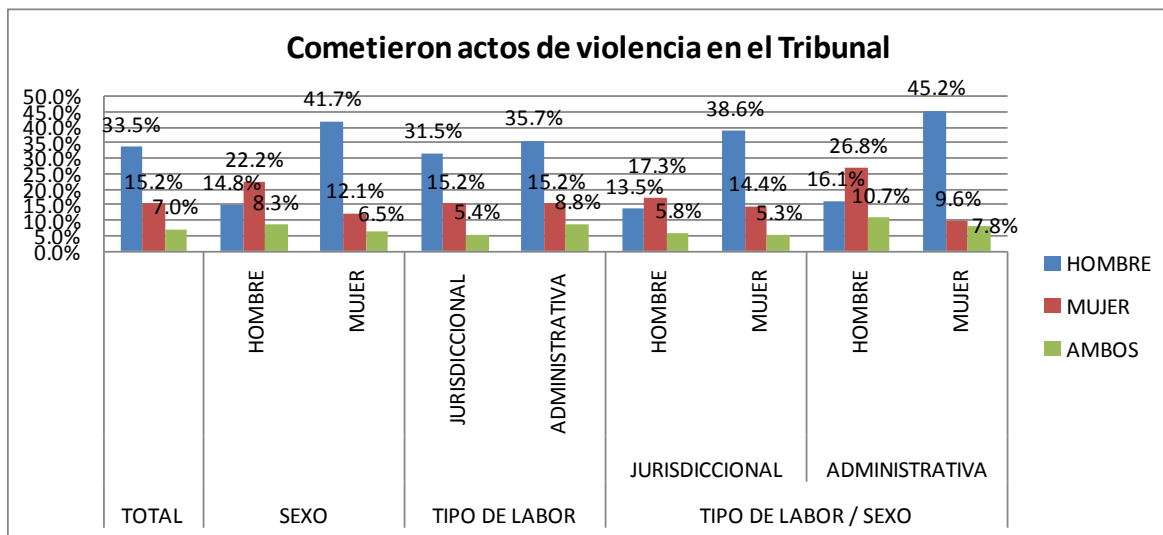


Respecto de la información relativa a las personas que cometieron los actos de violencia, es importante señalar que (en contraste con el comportamiento de la encuesta en todas las demás preguntas en las cuales la tasa de no respuesta fue de alrededor de 2%), en un amplio porcentaje de los casos (alrededor de 40%), las y los respondientes que dicen haber padecido manifestaciones violentas omitieron contestar las preguntas del cuestionario orientadas a conocer el sexo y relación jerárquica de las o los agresores, por lo cual la información que se muestra a continuación es únicamente indicativa y debe ser tomada con cautela por la inestabilidad y sesgo en los datos que puede generar la alta tasa de no respuesta.

La información refleja la tendencia de que en mayor medida los agresores son varones, con una frecuencia de 33.5% de los casos, en comparación con las mujeres que son identificadas como agresoras en 15.25% de las oportunidades. En el caso de las mujeres que padecieron alguna expresión de violencia, 41.7% indica que el o los actos de violencia fueron cometidos por varones y únicamente 12.1% por mujeres. Respecto a los varones, se registra que los actos de violencia contra ellos son cometidos en mayor medida por mujeres (22.2%). Lo anterior puede reflejar que

la mayor incidencia de violencia de género registrada en el TSJDF se comete de varones hacia mujeres, aunque hay una percepción de que también las mujeres violentan a los hombres.

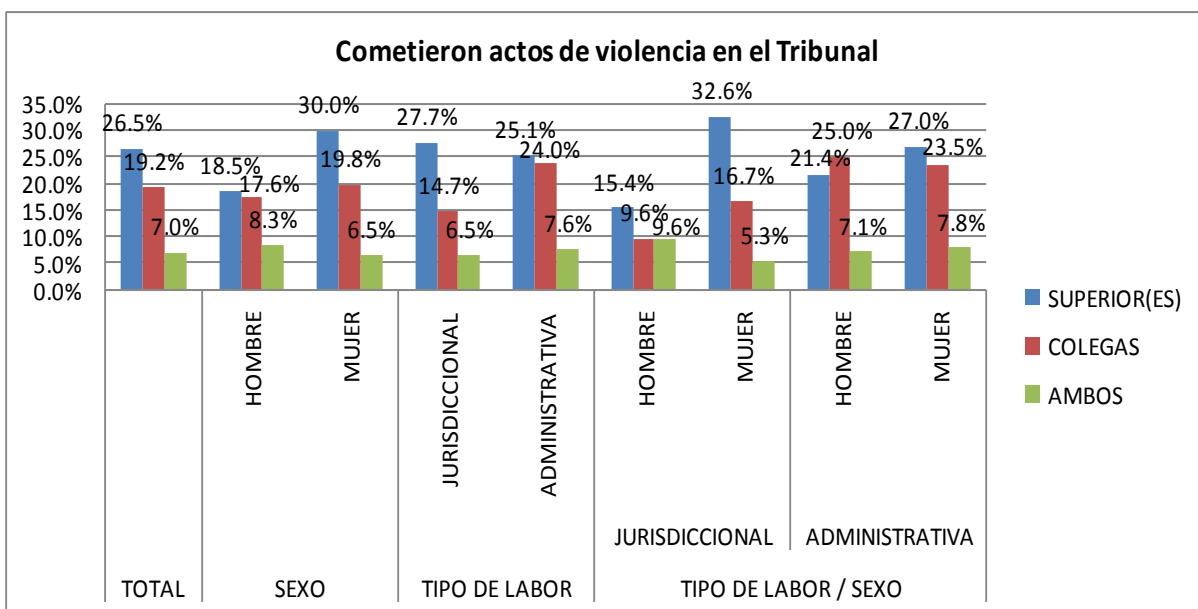
Gráfica 96



Respecto de la relación laboral entre agresores y víctimas de violencia, los resultados de la encuesta muestran que los actos de violencia fueron cometidos en mayor medida por superiores jerárquicos (26.5%), aunque también se registró un porcentaje importante de casos (19.2%) que fueron cometidos por colegas. Por tipo de labor, es relevante que en el personal jurisdiccional que ha padecido por lo menos una manifestación de violencia, reporta que una significativa mayoría de casos fueron cometidos por superiores jerárquicos (27.7% vs. 14.7% cometidos por colegas), mientras que en el caso del personal administrativo no se registró una diferencia importante entre las manifestaciones de violencia cometidas por superiores jerárquicos y aquellas cometidas por colegas.

Respecto a las diferencias entre mujeres y varones, destaca que en el caso de las mujeres que padecieron por lo menos una manifestación de violencia, se registró un porcentaje significativamente mayor de casos que fueron cometidos por superiores respecto a aquellos que fueron cometidos por colegas (30% vs. 19%). Mientras que los varones reportaron que los actos de violencia fueron cometidos por superiores jerárquicos y colegas en porcentajes similares (menos de 1 punto porcentual de diferencia).

Gráfica 97



Lo anterior puede reflejar la existencia de situaciones de abuso de poder de superiores jerárquicos; sin embargo, la configuración de la violencia de género en el espacio laboral, tiene como base principal las relaciones entre hombres y mujeres, en las cuales las mujeres resultan más afectadas por su situación de discriminación y subordinación social. De ahí que los actos de violencia sean cometidos mayoritariamente por hombres y que tales actos no necesariamente sean cometidos mediante una relación laboral de supra-subordinación, sino que también pueden ser perpetrados por personas que se ubican en el mismo rango jerárquico que la persona sobre la que se comete el acto de violencia, e incluso en un rango inferior.

Por ello, impulsar la efectiva integración de la perspectiva de género en el funcionamiento diario de la institución puede abonar a disminuir la frecuencia y magnitud de situaciones de violencia en un espacio laboral.

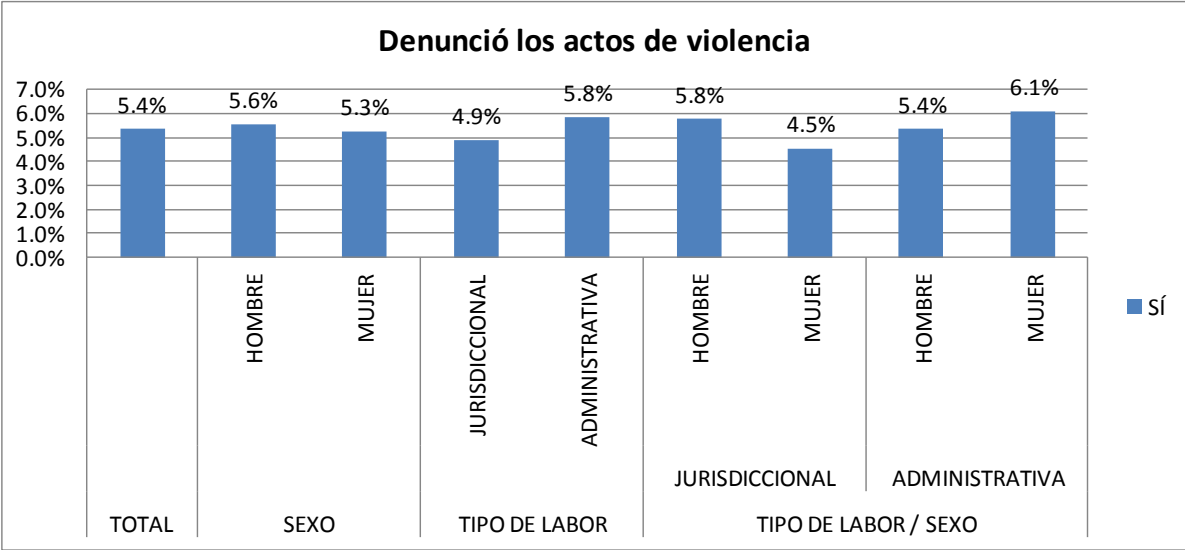
Respecto de la práctica de la denuncia de situaciones de violencia en el Tribunal, los resultados de la encuesta muestran que la cultura de la denuncia muy baja. Solo 5.4% de las personas agredidas reportan haber denunciado los actos de violencia padecidos en el último año. No se registran diferencias significativas por sexo o por tipo de labor.

Probablemente, esta baja cultura de denuncia está relacionada con algunos aspectos que emergieron en los grupos focales como la percepción de que aquellas áreas en las que se puede solicitar apoyo no resultan efectivas, toda vez que no garantizan el anonimato ni la protección a la víctima, incluso se percibe que en tales áreas prevalecen manifestaciones de violencia. Además se percibe que interponer una queja podría implicar represalias.

*“Yo estuve en el área de [...], no funciona [...] es corrupto, es todo lo que estamos hablando aquí, o sea, es corrupto, es acosador sexual, vamos, es de todo [...] entonces realmente eso no funciona, eso es así como que está bien, ya no des lata y yo te voy a cambiar [...] y entre ellos se hablan, sabes que esta persona se quejó de ti así, así, y así...”* (mujer, grupo focal).

*“[...] en caso de que quiera quejarse, lo que va a pasar es que le van a pedir la renuncia y eso va a solucionar el problema para otros; pero lo va a engrandecer para ella”* (hombre, grupo focal).

**Gráfica 98**



**Mecanismos de denuncia, queja y sanción**

En el análisis documental realizado por el equipo investigador se indagó sobre la existencia y, en su caso, operación y difusión de mecanismos internos de denuncia, queja y sanción por violencia,

discriminación hostigamiento o acoso sexual laboral en términos de su transparencia, accesibilidad, garantía del anonimato y protección de la víctima.

Al respecto, es importante señalar que ninguno de los 15 Tribunales Superiores de Justicia Estatales analizados cuenta con mecanismos específicos de denuncia, queja y sanción de violencia, discriminación, hostigamiento y/o acoso sexual que acontezca a nivel interno.

No obstante esta carencia, en algunos hay instancias internas que llegan a tomar conocimiento de los casos y aplicar algún tipo de medidas; sin embargo, éstas atienden asuntos o faltas diversas, sin la inclusión de protocolos específicos para atender y sancionar casos de violencia de género existentes internamente, que contemplen, entre otras cosas, la protección a las víctimas, la reparación del daño y la adecuada sanción a los responsables.

En el caso del TSJDF, “el órgano encargado de sustanciar los procedimientos e imponer las sanciones por faltas de los servidores públicos de la administración de justicia del fuero común en el Distrito Federal, es el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal; por conducto de la Comisión de Disciplina Judicial, en primera instancia” (Ley Orgánica, artículo 210). En tanto que la Oficialía Mayor tiene la atribución de “supervisar que las relaciones laborales se desarrollen de acuerdo con las políticas que señale el Pleno del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, en apego a las leyes laborales y a las condiciones generales de trabajo vigentes, así como su cumplimiento” (Ley Orgánica, artículo 182, fracción VI).

El trámite para interponer una queja contra un servidor público del Tribunal implica presentar un escrito con nombre, firma y domicilio del denunciante. Asimismo contempla que, en su caso, “la declaración de no-responsabilidad por faltas deberá ser publicada en extracto en el Boletín Judicial o en un periódico de circulación en el Distrito Federal, según lo disponga quien hiciere aquélla. La primera de esas publicaciones será gratuita y la segunda, a costa del quejoso, a quien si no cumpliere, se le podrá imponer una multa como medio de apremio por el mismo órgano que resuelva, en los términos que se prescriben para dicho medio en el Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal” (Ley Orgánica, artículos 212 y 218).

Se observa que el procedimiento descrito no resulta adecuado para tratar manifestaciones de violencia de laboral, discriminación, acoso y hostigamiento sexual, aunque es importante precisar que su creación no responde a este tipo de asuntos.



Lo anterior se confirmó en entrevista con personal directivo del Tribunal:

*“Como mecanismo de recepción de quejas no [no se ha institucionalizado], justo con el tema de hostigamiento no lo hemos tratado, que sí lo vamos a tener que generar ya, yo creo, vamos a empezar, se tiene que generar esta parte del hostigamiento [las quejas]...” (entrevista).*

En otras palabras, no existen instancias exclusivas ni protocolos específicos para atender y sancionar casos de violencia de género que se presenten en el ámbito interno del Tribunal, que contemplen, entre otras cosas, la protección a las víctimas, la reparación del daño y la adecuada sanción a los responsables.

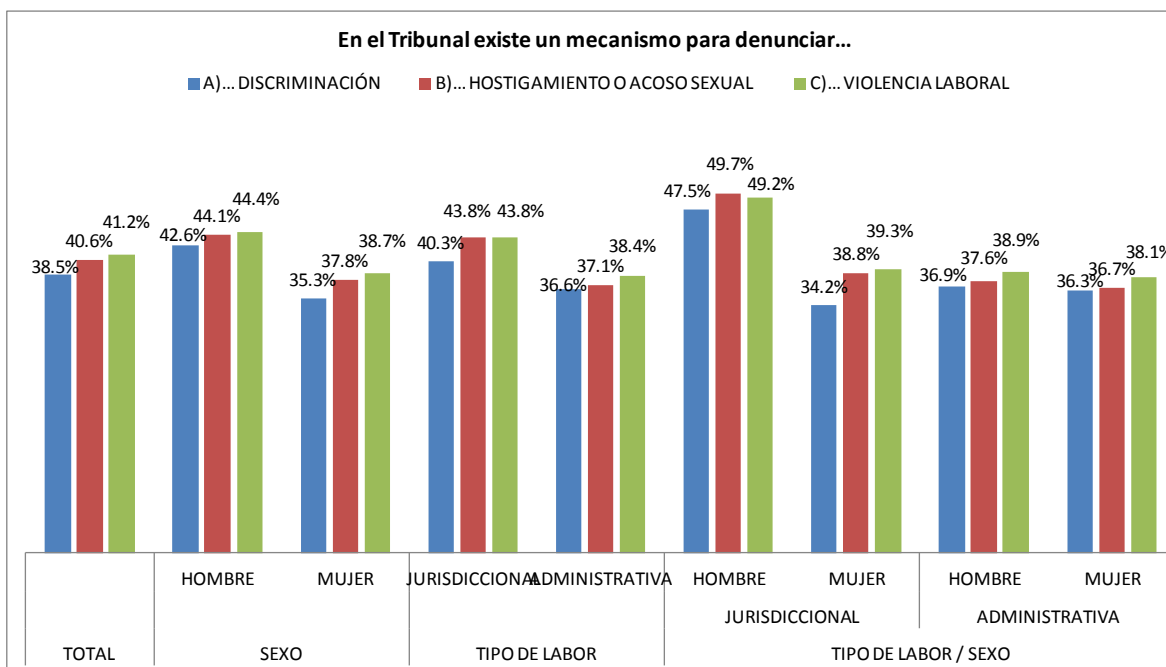
En correspondencia, en el desarrollo de los grupos focales quedó de manifiesto que aún cuando hay personal que ubica áreas en las que puede presentar quejas, no confía en ellas, toda vez que no se garantiza la protección a la víctima:

*“Sí hay acoso, pero también tienes que uno no va a ir a denunciar, porque sabes que si vas y le pides ayuda a otra gente que está capacitada y del mismo nivel de la persona y te dice: ‘¿Sabes qué? Sí podemos hacer esto’, hay una dirección, hay una persona encargada [...] pero si vas y pides ayuda ‘Oye ¿qué puedo hacer con esta situación? porque realmente es pesado para mí’ y cuando te vas acercando a tu lugar de trabajo te das cuenta que ya no quieres entrar; te aterroriza... y quien no ha sufrido esto dice: ‘están en la gloria, qué privilegios’. Y entonces lo que te dicen es ‘¿Sabes qué? si vas y haces una cuestión de esa naturaleza, te van a pedir la renuncia’. Entonces tú sabes qué haces, finalmente tú tienes que valorar eso, tú sabes que vas a quedarte sin trabajo” (mujer, grupo focal).*

De acuerdo con los resultados de la encuesta, en el TSJDF 38.5% del personal conoce de la existencia de dichas instancias al interior del Tribunal. Lo cual refleja que existe un amplio desconocimiento por parte del personal respecto de un mecanismo de queja o denuncia internamente.

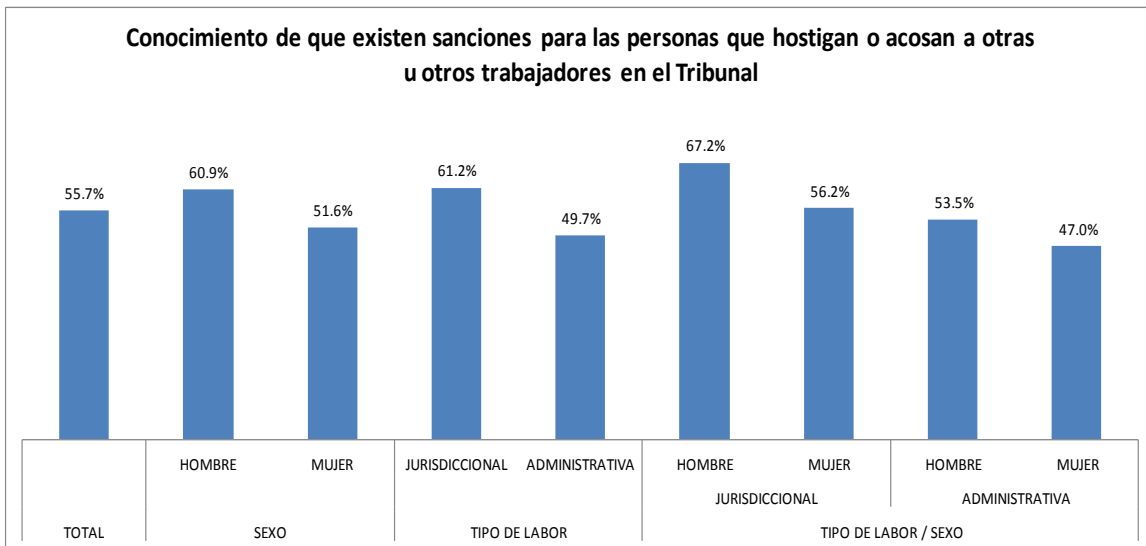
En general, los hombres manifiestan un mayor conocimiento que las mujeres respecto de los mecanismos para denunciar, y el personal jurisdiccional un mayor conocimiento respecto del personal de labor administrativa. Es relevante que los varones de labor jurisdiccional son los que refieren un mayor conocimiento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

Gráfica 99



Respecto del conocimiento de la existencia de sanciones para las personas que hostigan o acosan sexualmente, 55.7% del personal afirma que existen este tipo de sanciones en el Tribunal. Como se muestra en la siguiente tabla, este conocimiento es significativamente superior en el caso de los varones y en el caso del personal de labor jurisdiccional. Es relevante que, también en este caso, quienes mayormente conocen de la existencia de sanciones son los varones de labor jurisdiccional.

**Gráfica 100**



Nota: Totales por agrupación de respuestas múltiples.

La práctica de la denuncia o queja como recurso ante la violencia de género es muy baja entre el personal que labora en el Tribunal. Los resultados de la encuesta muestran que solo 4% de las personas trabajadoras de la institución han presentado alguna queja por violencia laboral, acoso sexual, hostigamiento sexual o discriminación vivida internamente.

De acuerdo con las definiciones y explicaciones de violencia que se plantean al inicio de este capítulo se observa que el ejercicio de violencia responde a construcciones y estereotipos de género. Quienes la 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 prácticamente de manera exclusiva contra las mujeres.

En el desarrollo de este apartado se observa la importancia de que el Tribunal cuente con mecanismos específicos en los cuales las personas que laboran en él puedan presentar denuncias por violencia de género, específicamente de hostigamiento y acoso sexual (que se develan como las expresiones de violencia con mayor incidencia); que estos mecanismos se difundan entre el personal para que todas y todos sepan que existen y que se cuente con protocolos específicos para la atención a fin de brindar una adecuada atención e investigación de los casos, así como la sanción a los responsables y la reparación del daño en las víctimas; asimismo se muestra la importancia de sensibilizar al personal de Tribunal para que se reconozcan las expresiones

constitutivas de violencia, de manera relevante de acoso y hostigamiento sexual, se incremente la cultura de denuncia y se evite la doble victimización de las personas receptoras de violencia.

## PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA

### *Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia*

Este eje explora la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal encargado de labores jurisdiccionales en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal (TSJDF). La incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia se expresa en el conocimiento que tienen las personas encargadas de la administración de justicia sobre las normas dirigidas a la igualdad de género; en las capacidades y sensibilidad para reconocer la discriminación y desigualdad que enfrentan las mujeres en su vida cotidiana y en las capacidades para reconocer las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas.<sup>22</sup>

En este sentido, este apartado pretende indagar si el personal jurisdiccional tiene conocimiento del marco jurídico que establece los derechos de las mujeres y la igualdad de género e identificar su percepción sobre las distintas manifestaciones de la desigualdad de género en la sociedad y la discriminación de género en la impartición de justicia, así como la apertura a incorporar la perspectiva de género en la impartición de justicia, para determinar si la igualdad de género se percibe como un bien jurídico a tutelar. Estos elementos se enmarcan en el entendimiento del proceso histórico que implica la construcción de las mujeres como nuevos sujetos de derecho.

Finalmente, este eje también está orientado a obtener información acerca de la percepción de las personas encargadas de labores jurisdiccionales respecto de los factores que limitan la impartición

---

<sup>22</sup> “La Corte Interamericana de Derechos Humanos señala que una capacitación con perspectiva de género implica no solo un aprendizaje de las normas, sino también el desarrollo de capacidades para reconocer la discriminación que sufren las mujeres en su vida cotidiana. En particular, las capacitaciones deben generar que todos los funcionarios y funcionarias reconozcan las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas en lo que respecta al alcance y contenido de los derechos humanos” (Corte Interamericana de Derechos Humanos, Caso González y otras (“Campo algodoner”) vs. México. Sentencia 16 de noviembre de 2009, párr. 540).

de justicia con perspectiva de género, ya sea desde el mismo marco jurídico, desde la práctica procesal o desde el marco cultural y de valores en el cual están insertas.

## Conocimiento de los derechos de las mujeres

El Estado de Derecho postula y exalta a la justicia como uno de los tres poderes que aseguran a la ciudadanía la protección de sus derechos (Bergalli, 1983) y obliga a quienes ejercen la función jurisdiccional a someterse al dominio de las leyes.

En las últimas décadas, la comunidad internacional ha trabajado en la elaboración de un marco jurídico que intenta restablecer los derechos que a las mujeres, como género, les fueron negados o expropiados. El compromiso de los Estados que se han adherido a dichos instrumentos internacionales es, entre otros, la armonización de las leyes locales a efecto de formalizar el reconocimiento de las mujeres como sujetas de derechos y no, como de manera tradicional se les ha tratado a través de los tiempos, como objetos de derecho.

El desconocimiento de las leyes implica necesariamente su aplicación parcial, con lo que se pone en entredicho la vigencia de los derechos humanos de las mujeres,<sup>23</sup> como el relativo a un juicio justo, pero además vulnera la capacidad de estas últimas<sup>24</sup> para ejercer plenamente otros derechos en los cuales la aplicación de la justicia resulta medular, con lo que son objeto de una doble victimización.

Con el fin de tener una primera aproximación sobre el conocimiento que prevalece en las áreas jurisdiccionales del Tribunal respecto del marco jurídico internacional y nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, se formularon en la encuesta dos preguntas.<sup>25</sup> La primera sobre ¿cuáles instrumentos jurídicos internacionales de protección de derechos humanos conocían? Y la segunda, ¿cuáles leyes o artículos constitucionales (nacionales o locales) que promuevan o protegen los derechos de las mujeres conocen? Ambas interrogantes fueron abiertas y se limitaron a evaluar el conocimiento de la existencia de este tipo de normas jurídicas, mas no sus

---

<sup>23</sup> Considérese que entre las características de los derechos humanos está su indivisibilidad, es decir, están articulados, y la violación de uno conlleva a la de todos los demás.

<sup>24</sup> No importando cuál sea el papel que ocupe en la tríada jurídica: como demandante o demandada en el ámbito civil, familiar, mercantil, electoral o como víctima o responsable en el ámbito penal.

<sup>25</sup> 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.

alcances, contenidos y consecuencias de la aplicación de las mismas, para lo cual los grupos focales aportaron mayores elementos de análisis.

De acuerdo con la encuesta aplicada, 36.6% del personal encargado de la impartición de justicia manifestó no conocer instrumento internacional alguno de protección a los derechos de las mujeres. Si se agrega a quienes no contestaron la pregunta, dado que la no respuesta puede interpretarse como evasiva para no denotar franco desconocimiento, y además se le suma el grupo que dijo 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 55%, situación que evidencia la dimensión del desconocimiento de instrumentos vigentes, lo cual alerta sobre el reto que implica profesionalizar y actualizar en la materia al personal responsable de la impartición de justicia.

El hecho de que no hubiera diferencias significativas entre el desconocimiento mostrado por las mujeres respecto del exhibido por los hombres revela que éstas, no por ser su condición de género, tienen un mayor conocimiento que los varones acerca los derechos de las mujeres y los mandatos de incorporación de la perspectiva de género en la impartición de la justicia, como podría pensarse. Por lo que la necesidad de capacitar al respecto aplica a funcionarios jurisdiccionales de ambos sexos.

El instrumento más conocido (22.9%), fue la “Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer”, cuestión que aunque valorativamente positiva, resulta un tanto inocuo en razón de no ser un instrumento vinculante para nuestro sistema legal. Sí es vinculante en cambio la “Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres” (CEDAW), pero solo 18.9% 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 16.4% dijo conocerla, porcentaje por debajo de otros instrumentos no vinculantes.

Llama la atención que entre los instrumentos internacionales que más jueces, juezas, magistrados y magistradas manifestaron conocer estén las Declaraciones sobre la Eliminación de la Violencia

contra la Mujer (22.9%), sobre los derechos de los pueblos indígenas (14.7%) y sobre la protección de la Mujer y el Niño en Estados de Emergencia o de Conflicto Armado (7.5%), los cuales además de no ser instrumentos vinculantes, tampoco son reconocidos jurídicamente como los más importantes en materia de derechos humanos, ni los más utilizados en razón de su propia naturaleza, como sería el caso de la Declaración relacionada con estados de emergencia o conflicto armado.

También es de resaltar que 5.4% de funcionarios/as judiciales hacen referencia a normas jurídicas internacionales inexistentes como las, por ellas y ellos denominadas: “Defensa de la Mujer” (4%), “Ley sobre la violencia intrafamiliar” (.9%), “Equidad de género” (.7%) y “Argentina de delitos sexuales” (.2%) lo cual evidencia el desconocimiento respecto del marco legal internacional.

En los grupos focales con jueces/as y magistrados/as se formuló la pregunta respecto a si aplican el marco internacional en su función jurisdiccional, y aunque afirman que sí lo conocen no hacen referencia expresa a ningún tratado. Solo en el grupo de las impartidoras de justicia se menciona el Pacto de San José, pero ninguna convención específica sobre derechos de las mujeres. En ese mismo grupo se afirma que no los utilizan para fundamentar sus sentencias, porque en su opinión no tienen poder coercitivo y, por lo tanto, no tienen tanta importancia: “realmente todavía (los tratados internacionales) no tienen ese poder”, afirman.

Es importante señalar que utilizar el marco internacional es una obligación de las personas encargadas de la impartición de justicia, esto conforme al artículo 133 de la Constitución Federal que establece que los tratados internacionales forman parte del sistema jurídico mexicano y su aplicación por parte de los poderes judiciales es una obligación, sobre todo ahora como consecuencia de la reforma constitucional en materia de derechos humanos aprobada recientemente por el Constituyente Permanente.

Efectivamente, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, conforme al artículo 133 ha determinado, desde 1917, que todos los tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados o que se celebren por el presidente de la República y sean ratificados por el Senado, serán ley suprema de toda la Unión. Es decir, no solo reconoce a estos instrumentos internacionales como parte del sistema jurídico mexicano, sino que los ubica en un plano de ley suprema. No obstante el mandamiento constitucional, en la práctica se ha mostrado rechazo y

reticencia por parte de quienes integran los Poderes Judiciales para la aplicación de la legislación internacional, lo que ha propiciado violaciones a los derechos humanos de las personas, específicamente de las mujeres, si se considera que la CEDAW, en el inciso c) del artículo 2° establece que los Estados Partes se comprometen a: “Establecer la protección jurídica de los derechos de la mujer sobre una base de igualdad con los del hombre y garantizar, por conducto de los tribunales nacionales competentes y de otras instituciones públicas, la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación.”

Sin embargo, las recientes reformas al artículo 1° constitucional, publicadas el 10 de junio de 2011, no dejan dudas y obligan al Estado mexicano a garantizar el goce y la protección de los derechos humanos reconocidos por la Constitución y en los tratados internacionales de que México sea parte. El decreto en cuestión entró en vigor al día siguiente de su publicación y la encuesta se aplicó un mes después, no obstante un alto porcentaje de los operadores del sistema de justicia penal no contaba con los conocimientos legales básicos en materia de derecho internacional, indispensables no solo para aplicar la perspectiva de género y, de este modo, no discriminar a las mujeres, sino para no violar los derechos humanos de las personas.

Adicional a esto, la Constitución ordena en el mismo artículo 133 que: “Los jueces de cada Estado se arreglarán a dicha Constitución, Leyes y Tratados, a pesar de las disposiciones en contrario que pueda haber en las constituciones o leyes de los Estados”, de lo que se deriva también que la no aplicación de dichos instrumentos vulnera la ley y los derechos de las personas y por tanto, el Estado de Derecho.

Legalmente, son los tribunales los órganos encargados de garantizar la protección efectiva de las mujeres contra todo acto de discriminación y; sin embargo, de acuerdo con la encuesta en el Distrito Federal solo 45% 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,<sup>26</sup> además de considerar su ámbito de

---

<sup>26</sup> 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.



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 nacionales a favor de los derechos de las mujeres, sobre todo orientadas a protegerlas de la violencia familiar y social. A partir de éstas los Congresos locales han homologado sus legislaciones. El Distrito Federal se ha caracterizado por ser punta de lanza en materia legislativa y de políticas públicas a favor de las mujeres.

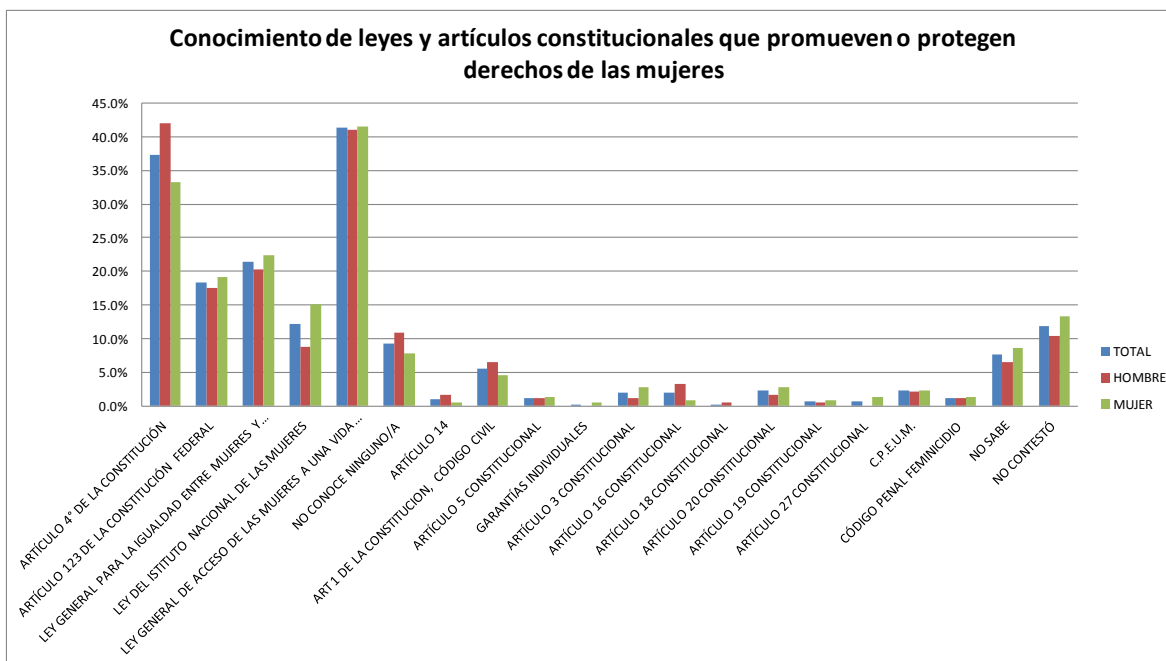
En la década de los ochenta se abrieron agencias especializadas en delitos sexuales, entre cuyos objetivos se encuentra evitar la sobrevictimización por parte de las autoridades en contra de quienes denuncian este tipo de ilícitos. En 1996 se aprobó en el Distrito Federal la primera Ley de Atención y Prevención a la Violencia Intrafamiliar, la cual fue reformada en 1998 con la denominación de Ley de Asistencia y Prevención de la Violencia Familiar para el Distrito Federal, cuyo objeto es la asistencia y prevención del problema. Casi una década antes ya venía operando el Centro de Atención a la Violencia Familiar (CAVI), dependiente de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, en la que se proporciona atención psicológica y jurídica. Están vigentes, desde 2007, la Ley de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres; desde marzo de 2008, la Ley de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y desde 2009, el Reglamento de la misma.

Al indagar sobre el conocimiento del personal jurisdiccional del TSJDF de leyes nacionales en la materia, la encuesta da cuenta que 21.4% del personal jurisdiccional *no conoce ninguna*, 15.2% *no sabe* y 13.4% definitivamente *no respondió*. Además, si se considera el porcentaje (12.2%) de quienes no hicieron referencia a legislaciones específicas cuya finalidad tienen la protección de los derechos de las mujeres, y en cambio lo hicieron de manera genérica, significa que 62% de impartidores e impartidoras de justicia, al momento de dictar un acuerdo, proyectar o dictar una sentencia no toman en cuenta el conjunto del marco legal nacional relativo a los derechos de las mujeres —que incluye a los instrumentos internacionales firmados por el Ejecutivo Federal y ratificados por el Senado Mexicano—, por lo que no garantizan con sus resoluciones justicia plena a las mujeres que están involucradas en los asuntos legales que desahogan. El porcentaje de personas que desconocen estos instrumentos legales podría aumentar si se considera que quienes fueron encuestados/as podían anotar más de una opción.

Destaca que es el personal jurisdiccional de sexo femenino el que más desconoce la existencia de estos ordenamientos jurídicos (53.8%), mientras que 45.3% de los varones están en esta situación. Esto refuerza la idea planteada en el apartado anterior, en el sentido de que las mujeres no necesariamente tienen mayor compromiso que los hombres en la tarea de incorporar la igualdad de género en la impartición de justicia, como a menudo se presupone.

En orden de prelación, los artículos o leyes que las y los operadores/as del sistema judicial del Distrito Federal, dijeron conocer son:

**Gráfica 101**



De lo anterior, también se puede inferir que los planes y programas de capacitación, formación y profesionalización que actualmente se ofrecen en el TSJDF, carecen de perspectiva de género y se muestra poco interés en enseñar e investigar sobre derecho internacional, derechos humanos de las mujeres y lo referido al marco nacional de derechos de las mujeres, aunque esta institución es

una de las que se ha visto más beneficiada al tener acceso a programas orientados en estas áreas.<sup>27</sup>

Estos datos contrastan con la información recabada en la encuesta y mostrada en el eje 2, en el sentido de que la capacitación que han recibido en materia de género, la han venido aplicando a su trabajo cotidiano.

En conclusión, se observa un importante desconocimiento por parte de los jueces, juezas, magistrados y magistradas del Tribunal 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.

#### Reconocimiento de la discriminación de género en la sociedad

La incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia depende también de la sensibilización y concientización que tengan las y los operadores/as del sistema de justicia, respecto al desarrollo desigual que han tenido hombres y mujeres históricamente, así como de las brechas de género que todavía hoy existen en nuestro país y que ponen en un segundo plano a las mujeres en el ejercicio pleno de sus derechos.

Las personas encargadas del ejercicio jurisdiccional deben ser capaces de identificar las desigualdades y la discriminación de género, así como sus consecuencias para mujeres y hombres. Además, deben contar con los conocimientos y habilidades necesarias para que en su labor dentro de la impartición de justicia desarrollen todos los elementos necesarios que impidan tal discriminación y, por el contrario, contribuyan a la vigencia de los derechos de las mujeres.

El reconocimiento o no de la discriminación de género en la sociedad es una variable importante que permite valorar si la perspectiva de género está presente en la forma de resolver y sentenciar de jueces, juezas, magistrados y magistradas del Tribunal.

---

<sup>27</sup> En la primera década del siglo XXI, el TSJDF ha firmado convenios con la Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad de Barcelona, en materia de Derecho civil y familiar, Derecho penal y Sociología jurídica. En los tres proyectos académicos se privilegió la perspectiva de género.

En el trabajo en campo desarrollado en el marco de esta investigación se identificó que aunque la mayoría aseguraba contar con cierta información sobre el tema por haber asistido a algún curso o plática al respecto, en los discursos de las y los jueces y magistrados se notó de manera predominante la falta de sensibilidad y conocimiento al respecto. En general tienen idea de que el concepto de género refiere a mujeres y hombres, y sí tienen referencias de que tiene que ver con desigualdad y discriminación; sin embargo, sobre esos conceptos no tienen claridad técnica y los interpretan con sus criterios personales. En el grupo de las juezas es notorio que la primera respuesta que da una de ellas a este cuestionamiento es que sí ha recibido cursos y afirma inmediatamente que en el Tribunal no hay discriminación porque las mujeres y los hombres ganan igual salario.

*“Bueno, yo he tomado varios cursos respecto al género; a mí me parece que dentro del Tribunal no hay discriminación; todos ganan igual, todas ganamos igual. Un juez civil igual si es hombre o si es mujer, es penal, es familiar, todos ganamos igual; igual los empleados, antes había escalafón, ahora son todos administrativos y especializados ganan lo mismo”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

En el grupo masculino, también uno de los jueces refirió inmediatamente que se les había dicho en los cursos que el género tenía que ver con la igualdad de oportunidades para las mujeres.

*“Bueno, creo que a partir de... se les dio una plática a los jueces de primera instancia sobre esas cuestiones de género... y se les dijo que les iban a dar más oportunidades a las mujeres porque sí había una disparidad muy...”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Las respuestas vertidas en el grupo de los jueces, además de confusas, se dieron en varios sentidos; desde quienes con cautela decían que les remitía al trato igualitario entre hombres y mujeres, hasta quien señaló que “género” es una tipología para clasificar (general y específico).

*“Pues hombre y mujer... o sea de las características ¿no? Que pertenece a los hombres... género masculino y femenino...”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Me da la impresión, o yo tengo el concepto, de que el género no solamente se puede aplicar al ser humano, sino que también se aplica a otras... a otros conceptos; no solamente del saber, sino de las cosas. Bueno, puede haber inclusive entre nosotros; el género pueden ser los convenios y la*

*especie puede ser el contrato, entonces yo creo que esa idea, ese concepto, se puede aplicar a muchas áreas del saber humano, no solamente en cuanto a sexo...”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

En ambos grupos focales se expusieron opiniones negativas y estereotipadas respecto a la perspectiva de género y lo que ésta representa, afirmando que es un discurso que tiene como objetivo hacer creer respecto a la debilidad y vulnerabilidad de las mujeres. De cierta manera relacionan la categoría “perspectiva de género” con el movimiento feminista, valorando a éste y a sus logros en materia legislativa, de manera negativa. En ambos grupos se refirieron de manera sarcástica a “esa ‘famosa’ Ley de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia”.

*“Las mujeres, bajo la bandera de que el género, la discriminación, de que somos el sexo débil, resulta que varios compañeros de nosotros han tenido ataques muy serios de acoso”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“No soy feminista, pero también creo en la capacidad de la mujer”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“La mujer a través de los tiempos ha sido sometida de alguna manera, pero también es cierto que de un tiempo para acá ha pasado esa línea, ha sobrepasado ya en si sus intereses, y ahora muchos varones, no es que pierdan territorio, no es que pierda alguno algo, simple y sencillamente se deben (...) sienten que pierden el poder que tenían sobre esta persona”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Siento que a partir de que el PRD y partidos entre comillas ‘de izquierda’, han llegado al poder los grupos feministas han tenido una alza ‘increíble’, y han propugnado algunas leyes que siento un poco absurdas ¿no? Como la Ley de Acceso a una Vida Sin Violencia, y cosas de esas que creo que van en contra y socavan la institución más importante de la sociedad que es el matrimonio. En el caso de este asunto de violencia familiar, nosotros como jueces teníamos que el ochenta por ciento de esos asuntos terminaban en que las mujeres les otorgaban el perdón, y ahora resulta de que ¡todos los asuntos!, prácticamente nos obligan a que (...) nos piden de esas medidas precautorias, donde tenemos que ir con el actuario, sacar al ‘fulano’, al ‘desgraciado’, ¿no?, sacarlo del domicilio, cosas de esas que pues la verdad, ¡no tienen razón de ser! Como que siento que esas*

*leyes las hacen para reflectores de alguien que quiere tener... o busca cuestiones políticas, reflectores y que los vean que están haciendo algo..."* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

La falta de conocimientos en materia de género, de violencia y de derechos humanos de las mujeres se muestra claramente en el discurso de juzgadores, quienes evidentemente ignoran la dinámica que sigue la violencia familiar y la importancia de que ésta no sea ya considerada como un conflicto doméstico y sí como un problema grave que aqueja a millones de mujeres en el país y que ponen en grave riesgo sus vidas. Sus palabras denotan insensibilidad al género, *ginopia* o *ceguera de género* (forma del androcentrismo que implica incapacidad, imposibilidad de ver lo femenino, que invisibiliza la experiencia femenina) e inclusive, en algunos casos, misoginia.

*"Como decía... la sociedad no ve mucho, no se da cuenta mucho de que estén haciendo algo. Ellos realmente creen 'Qué buenas personas son los legisladores, están ayudándome', pero realmente no les están ayudando, están creando un problema social muy grave, ¿no? Porque el marido al verse ya tan presionado, de que por cualquier cosa, y lo hemos visto... un estigma real porque le aventó el celular en la cara [a su esposa] y es que ¡todo el mundo tenemos incidentes en nuestro matrimonio! ¿no?, y que esos los podemos arreglar tan fácil; y resulta que ahora ¡ya!, ahora ya ese problema lo hicieron político..."* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*"La violencia es de dos todo el tiempo, creo yo; el que agrede va a recibir una agresión y no se va a dejar el otro. Es de dos, no es uno solo. No creo que llegue el marido y llegue y golpee a la mujer; o la mujer... entonces debe de haber una reciprocidad, yo digo"* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Algunos juzgadores dijeron que las nuevas leyes que sancionan la violencia sexual contra las mujeres impiden ahora siquiera mirarlas o acercarse a ellas, lo que hace evidente su visión de relación con las mujeres como objetos sexuales y sin entender cuáles son los actos de violencia y cuáles las relaciones que respetan la libertad y la dignidad de las mujeres.

*"Sentí yo, en ese momento, que ese tipo de disposiciones, de leyes, como que el hombre, sí de entrada le afectaba ¿no? Ya estoy perdiendo yo libertad para ver a una mujer, para 'aventarle' un piropo, para decirle, algo. Debes de tener la mayor de las cautelas, para tratar a una mujer"* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

En un sentido aparentemente más positivo, pero que cae en una situación estereotipada, los jueces opinan que las mujeres que trabajan en el Tribunal son mucho más comprometidas, empáticas, emocionalmente fuertes y tienen más elementos para resolver los conflictos:

*“Las damas son gente, me da la impresión, más equilibrada para poder trabajar, porque nuestro trabajo es un trabajo en el que nos dedicamos a resolver conflictos. Entonces, debemos ser lo más ecuanímenes que podamos para resolver, no para crear problemas. Lo que yo he podido observar es que las damas, las mujeres, ahorita al menos en mi oficina, dominan”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Tiene mucha capacidad la mujer para trabajar en cualquier ambiente, trabajar bajo presión. Yo creo que a veces más que el hombre, por esa fortaleza inherente a la naturaleza, que es más fuerte que el hombre no físicamente, sino emocionalmente, y maneja mejor sus emociones, sus ideas, sus sentimientos y en eso da una fuerza bastante... en cuanto a desarrollar capacidades y afrontar situaciones ¿no?, entonces en el Tribunal, yo creo que esto se refleja, esa circunstancia, con mayor énfasis en materia penal”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Estas ideas, si bien positivas, refieren también al estereotipo de que las mujeres son más emocionales y menos corruptibles que los hombres, las cuales llegan a justificar una mayor reprochabilidad en su contra, cuando no cumplen con su “deber ser” de sexo.

Por otra parte, hubo varias referencias sobre la situación de mujeres y hombres que, a su propio decir, se vivía dentro de la institución, la cual consideran de igualdad. Al respecto se afirmó, en el mismo sentido que lo hizo el conjunto del personal de la institución, como ya se vio con detalle en el eje 3 del presente análisis, que la mejor prueba de que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres al interior del Tribunal es el número de mujeres que trabajan en él. No obstante, reconocen las dobles o triples jornadas que las mujeres deben cumplir socialmente.

*“Ahora, yo veo a nivel magistratura, hay bastante damas, bastantes mujeres. Inclusive ya hubo una primera dama magistrado presidenta (sic); que antes no se daba eso, ni siquiera se imaginaba uno. Ahora ya tenemos el antecedente de doña Clementina, que fue la primera, y hay posibilidades en que a lo mejor en fechas próximas pueda surgir otra dama como presidente del Tribunal. Quiero llegar al punto en que se les está dando la oportunidad, ya no se limita, ya se compagina y alterna,*

*y desempeña la función la dama igual que al varón, yo es lo que he estado observando a últimas fechas...” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).*

*“Seguimos en la misma ¿no? La mujer se divide en dos, si trabaja fuera de la casa, en el que debe llegar a su casa a trabajar, creo que algunas lo vivimos. Cuando se va la secretaria de la cocina yo me ‘desgarro las vestiduras’, me quito la toga, y ‘ahora llégale’. Yo tengo dos perras, les tengo que lavar el piso y trapear, y que no les quede oloroso a perro. Sí es muy... todavía hay ese mal comportamiento hacia la mujer. Si bien en el Tribunal ya hemos dicho que se han igualado las oportunidades, pero en otras partes socialmente la mujer no ha sobresalido” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).*

Y aunque efectivamente 53.5% del personal del TSJDF son mujeres y muchas de ellas ocupan la titularidad de las magistraturas (45.5%) y de los juzgados (39.2%), la realidad es que el grueso de las plazas ocupadas por éstas las ubica en los niveles más modestos de la escala laboral jurisdiccional, que lo son los cargos de secretaria de Acuerdos de Juzgados de Primera Instancia (60.6%), secretaria de Juzgados de Paz (53.3%) y secretaria auxiliar del/a secretario/a de Acuerdos de Sala (66.7%). Es evidente que, debe identificarse que la participación de las mujeres en el Tribunal no deriva de una política institucional orientada a incorporar al género femenino en la institución, sino que ha sido efecto de la incorporación masiva de ellas a los puestos de más baja jerarquía dentro de la estructura, tal y como se ha documentado en el eje 4 del presente análisis.

Se parte, además, de una idea equivocada al considerar que la mayoría numérica de las mujeres en el Tribunal 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, desigualdad por género y franca resistencia al marco jurídico protector de los derechos humanos de las mujeres.

Las situaciones de desigualdad que ubican entre mujeres y hombres muchas veces son interpretadas como parte de la cultura patriarcal, de la cual las mujeres no han podido o querido salir, y se ha llegado inclusive a culpabilizarlas.

*“Lo que pasa es que son cosas que son cuestiones de cultura, entonces es muy difícil erradicar toda esa problemática. Nosotros las vemos día con día ahora con la violencia familiar. La mujer*



*presenta su denuncia, su querrela ante el Ministerio Público por la agresión a la que fue sujeto y resulta que luego anda vendiendo hasta lo que no para poder sacar en libertad al sujeto que ya se lo llevaron preso. Llegan y a otorgar el perdón, y les está doliendo la medida, porque una de las medidas es que el varón, el esposo, el concubino o lo que sea, no se acerque al domicilio. Que ya no las vea. Muchas de ellas han ido a buscarlo o porque es una manera de retenerlos, usando un poquito la violencia. Ellas, por ejemplo, obligan al hombre a buscarlas. Tengo el caso de una mujer que, ellos viven separados y le dice al hombre que lo invita a comer, él ya no quiere saber nada de la mujer, porque han sido muchos problemas, aparentemente” (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* y la insensibilidad ante los efectos del género sobre las personas.

Como se ha podido apreciar, la mayoría de los juzgadores y juzgadas del TSJDF no están sensibilizados aún 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; situaciones que por supuesto deben ser consideradas al momento de dictar una resolución o sentencia, a efecto de que, a través de éstas no se sobrevictimice a las mujeres que ya previamente han sido víctimas, por ejemplo, de violencia social o familiar, convirtiéndolas ahora en víctimas de violencia institucional.

Solo a manera de ejemplo, conviene referir las investigaciones realizadas por Elena Larrauri (1995) y Elena Azaola (1996), en donde se muestra cómo las manifestaciones de sexismo por parte de los jueces y las juezas al momento de dictar sentencias penales en casos en que la mujer priva de la vida a su pareja y agresor consuetudinario, resultan en un incremento de 30% en el tiempo de las condenas privativas de la libertad, con relación a las penas que reciben los hombres que cometen el delito de homicidio en contra de sus parejas mujeres; situación que no se puede mitigar si no se sensibiliza en género a los y las impartidoras de justicia.

## Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género

En cierto grado las y los juzgadores aceptan vivir inmersos en una sociedad patriarcal que discrimina y violenta a las mujeres. Frente a ello la mayoría considera necesario tomar en cuenta la perspectiva de género para impartir justicia, aunque con algunas resistencias. No logran reconocer de manera concreta la desigualdad de género y sus implicaciones en la impartición de justicia. Señalan hechos que marcan diferencias entre hombres y mujeres, pero no logran reconocerlos como elementos de desigualdad.

A quienes ejercen la impartición de justicia no les es fácil identificar cómo puede aplicarse la perspectiva de género en su función o cómo la aplicación dogmática de leyes, puede discriminar a las mujeres. Por ejemplo, en el grupo de las juezas se habla de un caso de trata de personas, pero lo único que refieren como de mayor particularidad es que son casos en los que se debe ser más empáticas y que les impresiona mucho, pero no logran colocarlo como un caso que implique relaciones de poder desiguales que ameriten maneras de trabajo o de análisis especiales.

*“Sí se requiere tener mucha sensibilidad para poder tratar, ahora sí que, a las víctimas. Las mujeres a quienes han sido violentados sus derechos. Siempre hay que tratar de entenderlas, ponerse un poquito... que haya mucha empatía entre el juzgador y la supuesta ofendida. No debemos detener, informar, ni ser parte, pero sí con sus límites y mucha sensibilidad”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

De manera generalizada relacionan la perspectiva de género con los casos de violencia familiar<sup>28</sup> y de violencia sexual; sin embargo, no amplían el panorama en el que se tendría que aplicar la perspectiva de género. Para ellos y ellas la impartición de justicia es la adecuada. Las leyes han mejorado y dan beneficios que antes no tenían las mujeres, pero en general no se hace una reflexión explícita sobre el acceso a la justicia con igualdad de género, ni si la ley interfiere de manera positiva o negativa en ello. Más bien se confirma una manera de asumir las relaciones de género a criterios subjetivos y personales, y no a aspectos que requieren apoyo de peritajes y criterios técnicos y científicos adecuados a lo jurídico. Los juzgadores no perciben varios elementos que de manera consciente o inconsciente influyen en su forma de juzgar, como son los estereotipos y roles tradicionales de hombres y mujeres, los cuales estudios como los de Pat

---

<sup>28</sup> Violencia familiar, la cual denominan de manera reiterada “violencia intrafamiliar”, término en desuso en la legislación del DF desde hace más de una década.

Carlen (1983) han evidenciado que desempeñan un papel clave en la decisión de encarcelar o no a una mujer, o bien de imponerle penas más severas que las que reciben los hombres por el mismo delito (Azaola, 1996). Los estudios de género han develado cómo, quienes imparten justicia, reprochan a las mujeres más que el ilícito cometido, su transgresión al tradicional estereotipo femenino y, más aún, a su rol como madre-esposa.

En el grupo de las juezas se señaló que para detectar si las personas mentían (se hablaba en referencia a hechos de violencia sexual), ellas, con su propia experiencia, podían detectar si las mujeres mentían o no, sin hacer referencia alguna a peritajes psicológicos u otras herramientas con las cuales se tendrían mejores elementos para decidir como juezas.

*“Como todo ser humano, sí nos hemos llegado a equivocar, pero obviamente un poquito en la práctica y con la experiencia nos permite pues proyectar si la mujer está diciendo o no la verdad”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

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 la cual las diferencias son ignoradas en nombre de una abstracta afirmación de igualdad (Ferrajoli, 1999), lo que constituye una visión muy común entre las y los juzgadores.

*“Inclusive aquí con nosotros, en el Tribunal, dentro de la administración de justicia, la perspectiva de género... por eso debemos tratar igual a todos. Independientemente de si son hombres o mujeres”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Nos dieron una serie de lineamientos, de tratar... que sea en igualdad el trato; tanto con el personal como quienes estamos en el servicio, de no hacer distinción, de no hacer distinguos, y que se tenga que dar la atención que en el Tribunal... de que somos servidores públicos y tenemos que atender y tenemos esa vocación en el servicio...”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Yo en ocasiones trato de platicar, que podamos nosotros llevarlos por el camino más fácil, pero uno trata de que resuelvan su problemática haciéndoles notar en los errores en los que están incurriendo y que generan la violencia, que genera esa diferencia entre el hombre y la mujer; y se les hace notar que somos iguales”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

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).

El análisis del Derecho desde la perspectiva de género implica de manera necesaria su reconceptualización, no limitándose a suponer que está constituido solo por el conjunto de leyes y principios jurídicos, sino que deben ser considerados otros aspectos que tradicionalmente no han sido tomados en cuenta, y que sin duda determinan las formas del ejercicio jurisdiccional. La selección, interpretación y aplicación de las normas legales formalmente promulgadas está complementada con las normas originadas por la doctrina, las costumbres, las creencias, los prejuicios y actitudes, que también forman parte de lo que conocemos como Derecho (Facio, 2002).

Observar al Derecho desde la perspectiva de género permite visualizar el sexismo que existe en las leyes, 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 el Distrito Federal es la legislación local y dejan de lado fuentes como los estudios doctrinales, filosóficos o sociológicos del Derecho, los cuales les permitirían entender qué es la

igualdad o equidad al momento de aplicar la norma, y que ésta 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.

*“Habría también que distinguir entre casos de materia penal, familiar. A lo mejor están más involucrados en ese tipo de cuestiones de los derechos humanos que nosotros, que somos civiles. Nosotros nos concretamos a resolver cuestiones patrimoniales, entonces a lo mejor ahí, nosotros no distinguimos. Más bien no debemos distinguir entre género, porque están dos partes en conflicto por una cuestión económica. Yo no creo en desigualdades procesales para ambos, ya que acreditó cada quien su acción y a lo mejor ahí como que se hace un poco más impersonal. Por eso en la medida en que nuestra sociedad esté mejor educada, pues obviamente vamos a evitar esos conflictos sociales”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Porque debo decir una cosa, en materia civil nosotros aplicamos la ley por analogía y la mayoría de razón y en penal no, porque es típico (sic); y tiene que encuadrar en el tipo de delito. En materia civil entre más general sea la norma mejor, porque nos da a nosotros más amplitud para aplicarla”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Yo creo que la igualdad, digamos en algunos delitos son iguales, tanto para el hombre como para la mujer. Por ejemplo, un robo, según las circunstancias se va a aplicar la misma pena, sea un hombre o sea una mujer; una pena adecuada a sus antecedentes personales: cómo sucedió el delito, cómo lo cometió, etc.; para los delitos de hombre o mujer se aplica la ley igual”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

A este respecto, juzgadoras y juzgadores están, en principio, conscientes de que no debe juzgarse a las personas en razón de su género, así por ejemplo, en el caso concreto del Derecho penal, en el que debe 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/la 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 el injusto a su autor y, en su caso operar como principal indicador del máximo de la magnitud de poder punitivo que puede*

ejercerse sobre éste. Este juicio resulta de la síntesis de un juicio de reproche basado en el ámbito de autodeterminación de la persona en el momento del hecho (formulado conforme a elementos formales proporcionados por la ética tradicional) con el juicio de reproche por el esfuerzo del agente para alcanzar la situación de vulnerabilidad en que el sistema penal ha concretado su peligrosidad, descontando del mismo el correspondiente a su mero estado de vulnerabilidad” (Zaffaroni, 2010: 520).

El penalista chileno Juan Bustos Ramírez, al abordar el tema de la culpabilidad —tercer elemento del delito—, prefiere hacerlo desde la categoría denominada por él como “sujeto responsable” y manifiesta que al momento de individualizar la pena, quien juzga, debe hacerlo respetando el principio de la dignidad humana, es decir, debe examinar a la persona en concreto.

“... el examen del hombre concreto señala desigualdades y sometimientos que si no se consideran en cuanto tales, se revierten en una mayor afección a la dignidad de la persona. Es por ello que el legislador no puede someter a un mismo tratamiento a un menor que a un adulto, a un indígena que al sujeto adaptado al mundo civilizado. Pero no solo eso, sino que además tiene que considerar todos los diferentes condicionamientos sociales y económicos que provocan una determinada conducta, así como los de carácter cultural” (Bustos, 1984: 64).

Estas ideas elaboradas desde la dogmática penal, coinciden plenamente con las propuestas elaboradas desde la teoría crítica feminista del Derecho, la cual parte de la evidencia de que hombres y mujeres son diferentes, están condicionados social, económica y culturalmente por el género y existen desigualdades en virtud de ello, y por tal 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, de manera general, pese a que algunos de las y los impartidores/as 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 no cuentan con las herramientas teóricas para hacerlo, además de que una gran cantidad de impartidores de justicia tienen interiorizado un 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. El nivel de sensibilidad mostrado y sus conocimientos respecto a la perspectiva de género pueden

derivar 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 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.

### Factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género

El análisis anterior devela que en el Tribunal hay 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 poca 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* o *ceguera de género* 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, juezas, magistrados y magistradas, particularmente 12 horas en promedio en el último año.

De manera general ninguno de los grupos hizo referencia expresa a factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género. Por una parte parece que no alcanzan a relacionar estos hechos con la situación de desigualdad y discriminación. Si bien se reconoce que el derecho va cambiando y que, a la fecha, en el Distrito Federal se han logrado avances importantes y positivos a favor de los derechos humanos y de los derechos de las mujeres, no solo en el ámbito familiar, sino también penal y laboral, no se mencionan aún las importantes reformas constitucionales en materia de derechos humanos de junio de 2011. Sin embargo, también hay jueces y juezas que consideran que los últimos cambios normativos son puramente acciones

políticas de los partidos de izquierda y que en realidad son leyes injustas,<sup>29</sup> desproporcionadas y “absurdas” que afectan la estructura del grupo familiar, sin reconocer los casos graves de violencia contra las mujeres.

*“Bueno, no sé cuál será la cuestión política aunque, dividir a la familia, que las mujeres voten por... porque va haber más mujeres, yo no sé”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Ahí es donde entra el abuso. Van y dicen ‘Me está agrediendo, me golpeó’, y recurren a un juez penal para que las ampare, sin previo juicio. Nada más ‘¡salte de la casa!’, pero ya está el divorcio, o más bien los incidentes porque ahora el divorcio se decreta rapidísimo. Vienen los incidentes, y ya se va hablar sobre los alimentos, guardia y custodia”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Nosotros nos damos cuenta, las averiguaciones de donde vienen. ‘¡Es que me dijo: hija de la fregada! y entonces le di una nalgada y...’ Entonces, eso ya es violencia familiar, y entonces, para esas cuestiones a nosotros como jueces nos ordenan ya ‘¡sácalo de la casa!’. Oiga, eso es una ‘salvajada’. Y esas presiones que vienen tanto para los hombres ¡no se vale!, ¿no?”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

A pesar de ello, logran comparar la legislación del Distrito Federal con la de otras entidades federativas en las que es muy evidente que al prohibir el uso de minifaldas o dar besos en espacios públicos, limitan los derechos y libertades fundamentales.

*“Esa mentalidad es ideología que muchas veces se mantiene aún, inclusive en estados de la República. En Guanajuato se prohibía el besar, darse besos. Se prohíba la minifalda, y eso es atentar contra los derechos humanos de las mujeres y el derecho fundamental de todo ser humano fundamental, que es la dignidad”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

A pesar de las críticas que varios jueces y juezas manifestaron en las entrevistas, respecto a la legislación a favor de los derechos de las mujeres, de manera general coincidieron en afirmar que un factor que limita el acceso a la justicia es que la ciudadanía, en particular las mujeres, no conocen sus derechos, y es en función de este conocimiento y de hacer válidas las prerrogativas

---

<sup>29</sup> No debe perderse de vista la idea estereotipada de que las mujeres mienten al denunciar este tipo de casos. Idea por demás difundida por la criminología clínica. Pollack afirmaba que las mujeres son inherentemente tramposas, manipuladoras, acostumbradas a ser escurridizas, pasivas y sin pasión. Su afirmación la basaba en la posibilidad del cuerpo femenino para fingir un orgasmo y participar en la actividad sexual aún sin deseo, situación fisiológicamente imposible para los varones (Leganés y Ortolá, 1999).



que la ley les da, que la violencia en su contra se irá disminuyendo, como ha sucedido (al menos estadísticamente) en los casos de los abusos sexuales.

*“Ya han cesado mucho los delitos de abuso sexual en los medios de transporte. Antes yo tenía muchísimos delitos de abuso sexual, ahora vienen los de violencia familiar, que es lo que está como que priorizando todo ¿por qué? Porque está siendo a la mujer, hay una autoridad, hay alguien que te está vigilando y que te está protegiendo. Entonces la mujer... ella está despertando y cualquier signo que vea de violencia, inmediatamente acude ante el Ministerio Público, ya sabe que la va a proteger; yo he visto la desventaja, por ejemplo, ahora con los hombres que ya no lo pueden decir ‘fea’ a la mujer, porque ya están en el reclusorio; porque tenemos muchos asuntos de violencia familiar, no solamente de las medidas de las que hablaba la licenciada, sino de los delitos de violencia familiar. Ahí si yo he visto que el hombre ahorita como que ‘ya no te puedo tocar, ‘no te puedo mirar feo, ‘tengo que cumplir’. Bueno, si ya no quiero estar contigo qué bueno que te protege la ley ahí, para no acercarme, pero tengo que cumplir”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Para finalizar, es importante hacer notar que quienes imparten justicia en el Distrito Federal no asumen como una responsabilidad propia de su labor jurisdiccional hacer efectivos los derechos de las mujeres plasmados en la legislación respectiva, y mucho menos dimensionan que su omisión constituye una violación a los derechos humanos de las mujeres.

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

# CONCLUSIONES

En este apartado se presentan las conclusiones generales de esta investigación diagnóstica, que se orientó a identificar los factores y expresiones de la desigualdad de género al interior del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, 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<sup>30</sup>

Particulares:

- 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

---

<sup>30</sup> 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.

adscrito a las áreas administrativas de 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados, y en los Estados que aplique, al órgano de la Defensoría pública.

- 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 estatal como de su práctica local.
- 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.
- 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.
- 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 Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal (TSJDF) 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 Distrito Federal cuenta con los tres instrumentos normativos en mención, sin embargo, el Estatuto del Distrito Federal no explicita el principio de igualdad entre mujeres y hombres. En comparación con las leyes y reglamentos vigentes en el Distrito Federal relacionados con temas de discriminación, igualdad y vida libre de violencia el Estatuto del Distrito Federal se encuentra desfasado y no parece ser el sustento de éstas.

La Ley de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres en el Distrito Federal indica la presencia al menos de una persona representante del TSJDF en el Sistema de Igualdad y aunque no se especifican los objetivos de su participación, hay aspectos en los que el o la emisaria del Tribunal podría tener injerencia: la armonización de las leyes y el establecimiento de medidas para la erradicación del acoso sexual, de conformidad con el artículo 16 de dicha ley. Por otra parte, es interesante que el Poder Judicial, en su condición de ente público, está mandatado a contar con cuotas de género al interior de su estructura (art. 25).

En cuanto al Instituto de la Mujer del Distrito Federal, resulta conveniente el hecho de que esté regulado por Ley, ya que su permanencia como institución queda a salvo de la emisión de algún Decreto del Ejecutivo que indique su extinción. Cabe mencionar que la Ley del Instituto de la Mujer del Distrito Federal no invita a participar a ninguna persona del Poder Judicial en su Junta de Gobierno. Solo cuando se hace referencia a los mecanismos de coordinación se estipula que, al igual que otros órganos del Gobierno del Distrito Federal, el Poder Judicial tiene la responsabilidad de proporcionar información sobre las medidas que están llevando a cabo en materia de igualdad y no discriminación. De ese modo, el TSJDF parece limitado a una participación poco activa en su relación con el Instituto de la Mujer.

En la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Distrito Federal se propone una coordinación interinstitucional a la cual ninguna instancia del Poder Judicial está convocada. Sin embargo, para el logro de los objetivos en materia de prevención de delitos y otros actos de violencia contra las mujeres, tanto en el ámbito público como en el privado, el Tribunal es dotado de distintas obligaciones relevantes, entre ellas, la capacitación del personal en derechos humanos de las mujeres; el fomento de un ambiente laboral libre de discriminación y una cultura libre de conductas misóginas; el diseño de campañas de información sobre los tipos y modalidades de la violencia contra las mujeres (art. 27).

Aunque el Estatuto del Distrito Federal carece del principio de igualdad, el marco legal general de la entidad en materia de igualdad de género, ofrece al TSJDF un campo fértil para el fortalecimiento e impulso de acciones en pro de la igualdad de género y la garantía de los derechos de las mujeres, tanto a nivel organizacional interno, como en su ámbito externo de competencia. Si bien solo la Ley de Igualdad convoca al Tribunal a participar en su órgano de toma de decisiones, los tres instrumentos normativos indican acciones concretas al Poder Judicial.

Sin embargo, estas facultades potenciales no encuentran eco en la normatividad interna del TSJDF, pues no se identificaron principios u objetivos orientados a promover la igualdad de género y la no discriminación en su ámbito organizacional, así como tampoco se contempla el reconocimiento de las condiciones y posiciones diferentes de mujeres y hombres y sus implicaciones en la igualdad laboral, y por ende, estos instrumentos normativos carecen de la inclusión de acciones, lineamientos o medidas específicas dirigidas a erradicar desigualdades de género en el ámbito que

regula. Además, todos ellos están escritos con lenguaje androcéntrico que invisibiliza a las mujeres.

Es importante resaltar que la ausencia de preceptos que reconozcan las desigualdades estructurales de género deriva en discriminación indirecta y, en esa medida, no se contribuye a transformar las condiciones de desigualdad. En tal sentido, debe recordarse que la discriminación puede ser directa (cuando las normas y prácticas son abierta o explícitamente excluyentes) o indirecta (cuando las normas y prácticas pretenden ser neutras pero al no tomar en cuenta las desigualdades el resultado es su reproducción). Por ello, la incorporación de un lenguaje que visibilice a las mujeres, así como la instauración de medidas que propicien una organización equitativa e igualitaria, constituyen áreas de oportunidad para el Tribunal.

## Eje 2. Política de género

Este eje se orientó a identificar las expresiones de la promoción de la igualdad en la política institucional del TSJDF. 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)* la perspectiva de género en la política institucional y *c)* las políticas y acciones para la igualdad de género que se han desarrollado en el Tribunal.

Desde 2007, el TSJDF cuenta con un mecanismo de género denominado Comité de Equidad de Género, cuyo objetivo es proveer al Tribunal y al Consejo de la Judicatura del Distrito Federal de mecanismos normativos internos a fin de dar cumplimiento a las disposiciones normativas relativas a la equidad de género. Este objetivo parece orientarse a impulsar y dar seguimiento a la incorporación de la perspectiva de género en la actividad sustantiva del Tribunal, y no a incorporar el género en la cultura organizacional, por lo que establecer claramente estas atribuciones representa un área de oportunidad para la institución.

Cabe destacar también que el Comité de Equidad de Género carece de un recurso presupuestal asignado para lograr sus objetivos y desplegar las actividades que le corresponden. Asimismo, dicho Comité no cuenta con una estrategia de planeación, seguimiento y evaluación de resultados. Esta investigación también pudo constatar que la política de igualdad de género aún no es transversal dentro del Tribunal.

A pesar de lo anterior, el TSJDF ha desarrollado algunas acciones, aunque aisladas y no muy sistemáticas, en materia de capacitación y participación en cursos, conferencias y exposiciones, principalmente 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).

La ausencia de recursos, planes de acción y mecanismos de evaluación de sus resultados para incorporar la perspectiva de género en el Tribunal a través del Comité de Equidad, puede estar vinculada con el hecho, identificado en esta investigación, de que entre el personal (tanto directivo como jurisdiccional) no existe un consenso respecto a la necesidad de desarrollar una política de igualdad de género en el Tribunal, pues no se reconocen las desigualdades entre hombres y mujeres al interior de la organización ni la plena necesidad de que la institución 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 TSJDF 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 Consejo del Poder Judicial. El Consejo 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 TSJDF con cotos de poder que representan jueces, juezas, magistrados y magistradas en su calidad de titulares de los juzgados o salas a su cargo. Esta titularidad no se limita a la función sustantiva de impartir justicia, sino que se amplía a la gestión del funcionamiento cotidiano de los juzgados y salas. Así, se observa que junto al modelo burocrático de gestión sobreviven prácticas asociadas al modelo de organización tipo “clan”, que se caracteriza por el predominio de la lealtad, la tradición y el compromiso personal y grupal.



Ante esta configuración, las relaciones de poder al interior del Tribunal se caracterizan por ser verticales y jerárquicas, tanto en el ámbito jurisdiccional como en el administrativo. Estas características son las que de acuerdo con Vargas Hernández (2007) configuran una “cultura de roles”, en la que hay una preocupación por el orden, la racionalidad y la equidad en los procedimientos, y en la que prevalece una estricta lógica procedimental. Se observan también prácticas que corresponden a una “cultura de poder”, en donde un grupo de personas con poder tiende a imponer su voluntad en un contexto de mayor autoritarismo. Ello se expresa principalmente en el tipo de relación que se establece entre el personal jurisdiccional y administrativo, así como entre las y los titulares de las áreas y el personal a su cargo en los juzgados y salas.

La combinación de un modelo de gestión burocrático con tintes de clan, junto con la prevalencia de una mezcla de cultura de roles y de poder, demanda un tipo de trabajador y trabajadora ideal que responda a los requerimientos de estas lógicas, lo cual tiene fuertes implicaciones de género.

Entre las características de este trabajador/a ideal, descrito por el propio personal que labora en el Tribunal, se puede señalar la lealtad y la absoluta disponibilidad para el trabajo. Este tipo de trabajador/a ideal que impera en la institución supone una serie de características que, vistas desde la perspectiva de género, tienden a perpetuar un modelo masculino de empleado y de organización. La alta valoración que se otorga a la disposición para el trabajo (en términos de los horarios en la oficina y en la casa) supone la escisión entre la vida laboral y la familiar, patrón al que las mujeres les resulta más difícil acoplarse por las cargas de trabajo doméstico que socialmente se les ha asignado.

Sumado a lo anterior, el valor que se le otorga a los resultados más que a la labor 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 la Constitución Política y la Ley Orgánica del Poder Judicial del Distrito Federal le asignan al Consejo, mismas que abarcan desde funciones propias de la impartición de justicia hasta tareas y decisiones en el marco de 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 (en el juzgado o sala, respectivamente) y sobre ese nivel se erige la autoridad del Pleno.

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

Una característica central de los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones es su generización masculina, lo cual si bien no es exclusivo del TSJDF sí se reproduce internamente a pesar de la presencia relevante de mujeres en puestos de decisión. En ese sentido, un importante discurso de las personas que integran la organización tiende 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, sentido de justicia e incluso la inteligencia. 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 honradas y dedicadas, que son dos cualidades importantes para el tipo de labores que se desarrollan en esta organización. Sin embargo, también se reitera que son emocionalmente “conflictivas”, 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 TSJDF, 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.

El vínculo entre los estereotipos y códigos asociados a la masculinidad y los valores de muchas de las ideas dominantes sobre la naturaleza de las organizaciones y los tipos de liderazgos prevalentes, es sumamente marcado. Las organizaciones a menudo son alentadas para ser racionales, analíticas, estratégicas, orientadas a decisiones, con actitud agresiva y competitiva, todos esos atributos vinculados a la masculinidad. Esto tiene importantes implicaciones para las mujeres que desean ingresar en este tipo de mundo, pues deben imbuirse de todos estos valores y a menudo esto supone una autonegación de su condición de género o una ruptura forzada de sus propios patrones de conducta femeninos. En este sentido, muchas de las mujeres exitosas en el mundo laboral, para adaptarse o para ser aceptadas en un ámbito tradicionalmente de varones, pasan por una suerte de masculinización, proceso que incluso algunas autoras catalogan como alienación, y del cual se obtuvieron algunas experiencias en este *Diagnóstico*.

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

Además de la desvaloración de estilos asociados a la feminidad, la prevalencia de estas visiones estereotipadas de género tiene efectos importantes en la segregación ocupacional de mujeres y hombres, pues es un elemento que refuerza las divisiones laborales a partir del género. Los datos de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* muestran que la tercera parte de las y los trabajadores del Tribunal considera que las mujeres son mejores en tareas administrativas (34.4%) y una proporción mayor que son buenas para las tareas de limpieza (42.9%); ambas actividades asociadas a las labores del hogar. En cambio, siete de cada 10 personas cree que los hombres son mejores en tareas de mensajería o transporte, y cinco de cada 10 que son mejores para labores de mantenimiento. Estos datos reflejan una visión altamente estereotipada de habilidades de cada sexo para el trabajo.

Otro hallazgo relevante es el amplio desconocimiento de las expresiones de la desigualdad de género en el TSJDF 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 juezas, magistradas y directoras. Esta evidencia en sí misma denota el desconocimiento de las implicaciones del género en la dinámica laboral, pues el punto de partida es una irreal separación entre los ámbitos públicos y privados, que no pondera los efectos que tienen sobre las capacidades y oportunidades laborales de las mujeres los roles sociales que cumplen en sus familias, y la desigualdades que ello genera respecto de los varones, quienes socialmente han sido exceptuados de estas responsabilidades y por ello tienen mayores ventajas para dedicarse casi de manera exclusiva al trabajo, con los costos 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 genera 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 TSJDF consideran mayoritariamente, y en forma determinante, que no hay justicia en la vida interna de la institución. Las condiciones de injusticia que prevalecen en el Tribunal se vinculan, desde el punto de vista del personal, con las condiciones laborales y la relación con las autoridades. Frente a ello, el personal se percibe en un estado de indefensión laboral y sujeto a arbitrariedades por parte de los jefes/as que no admite cuestionamientos, dado que las posibilidades de presentar una queja y obtener una respuesta justa son poco viables e implican un alto grado de riesgo de despido laboral.

La gravedad de esta situación, sin embargo, en las percepciones del personal no encuentra matices que visibilicen cómo el género puede afectar las condiciones de trabajo y la incorporación de la justicia en el ambiente organizacional. 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 TSJDF no se advierten matices en torno a la aplicación de la justicia en la vida interna, y más bien ésta se erige como un valor que debe ser neutral, lo que más bien deriva en injusticias en los procesos y procedimientos, pues reproduce las desigualdades estructurales.

Los efectos de esta visión en la vida y la cultura organizacionales se expresan en la persistencia de un modelo masculino de trabajador y de organización, así como de visiones altamente estereotipadas sobre las tareas y labores de hombres y mujeres; la sobrevaloración del liderazgo masculino; el casi nulo reconocimiento de las desigualdades de género, que explica la poca apertura hacia la incorporación de políticas de igualdad.

Recapitulando, este eje permitió develar los siguientes aspectos de la estructura profunda de la organización que contribuyen a perpetuar la desigualdad género:

1. *La valoración al individualismo heroico:* Se encontraron elementos que prefiguran un perfil de trabajador/a ideal que se encuentra plenamente disponible para la institución, lo que se expresa claramente en la alta valoración de la disponibilidad horaria, así como en el

discurso autoexcluyente que las propias mujeres construyen para justificar su decisión de no acceder a los puestos jurisdiccionales de mayor jerarquía en razón de las mayores responsabilidades y sacrificio del tiempo con la familia que ello implica. Esta situación las excluye y margina, ya que por las responsabilidades de género tradicionales socialmente asignadas no pueden lograr la categoría de un “trabajador real” que ha sido configurada por y para varones, quienes han sido exceptuados tradicionalmente de las tareas de reproducción y cuidado de las familias.

2. *La separación o escisión entre el trabajo de la familia:* En el Tribunal prevalece la noción de separación entre las esferas laborales y familiares, y se privilegia a aquellos 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 de la institución como en la impartición de justicia y 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.”
4. *Instrumentalismo:* En el TSJDF 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 permiten el cumplimiento estandarizado de su función, devalúan 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 TSJDF 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 TSJDF 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 incremento de la disponibilidad horaria.
6. *Masculinización de la organización:* La exploración de los códigos, valores y representaciones en la cultura organizacional del TSJDF muestran una fuerte asociación de los atributos mayormente valorados con rasgos que tradicionalmente se han considerado masculinos. Lo anterior genera creencias compartidas que cuestionan abierta o veladamente las capacidades de las mujeres para dirigir o cumplir con las funciones que demanda la organización.

Todo lo anterior precisa ser objeto de cuestionamiento y reflexión, de suerte que se puedan generar las condiciones que permitan impulsar procesos y políticas que realmente se orienten a construir relaciones igualitarias entre las mujeres y los hombres que integran el Tribunal.

#### Eje 4. Condiciones laborales

Este eje se orientó a analizar la política y condiciones laborales del Tribunal desde la perspectiva de género. En tal sentido, se realizó un análisis de la normatividad, pero también de las prácticas y percepciones respecto de las condiciones laborales y sus implicaciones en la igualdad de género; así como la apertura o rechazo a incidir en la transformación de las relaciones de género y su expresión en brechas o condiciones de desigualdad.

Uno de los hallazgos a los que arribó esta investigación diagnóstica es que en el TSJDF 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.

Un aspecto importante es que los mecanismos de ingreso laboral al Tribunal siguen siendo altamente discrecionales. A pesar de lo que señala la normatividad, en la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* la “invitación directa del jefe/a” fue la respuesta más frecuente al consultar al personal por los mecanismos de ingreso a la institución. Sin embargo, destaca que esta respuesta fue más frecuente entre el personal del área jurisdiccional que entre el del área administrativa (43% y 32%, respectivamente).

En lo que refiere a los ascensos, 45% del personal no ha experimentado ningún ascenso en su trayectoria laboral en la institución. Esta inmovilidad es mucho más severa en el caso del personal administrativo, en que casi seis de cada 10 personas no han tenido ascensos. La desagregación por sexo refleja con claridad que los hombres refieren una mayor movilidad ascendente, pues en la categoría de personas que no han tenido ningún ascenso se ubican más mujeres que hombres y son menores las proporciones de mujeres que han logrado ascender dos o más veces.

En ese orden de ideas, la distribución de los puestos por sexo permite concluir que en el TSJDF se presenta una abierta segregación vertical, pues mujeres y hombres ocupan puestos directivos y de mando medio en proporción desigual. La presencia mayoritaria de las mujeres en el total de la organización no se distribuye en proporciones similares en todos los puestos, pues en aquellos de menor jerarquía se observa una sobrerrepresentación de mujeres que no se mantiene en los niveles superiores. Así, en el área jurisdiccional ninguno de los puestos de alta jerarquía muestra una distribución paritaria, mientras que en las labores restantes las mujeres constituyen amplia mayoría (60.6% de las secretarías de acuerdos de juzgado de primera instancia, 66.7% de las secretarías auxiliares de acuerdo de sala y 60.4% secretaria proyectista de juzgado de primera instancia). En la labor administrativa ocurre algo muy similar, pues la mayor parte de las direcciones y subdirecciones son ocupadas por hombres, mientras las mujeres se ubican en los puestos operativos. Lo anterior confirma que pese a una mayor presencia de mujeres en el



Tribunal, persisten factores asociados al género que en algún punto de la trayectoria profesional afectan el ascenso de las mujeres.

En lo que refiere a la distribución de los sueldos y compensaciones, uno de los hallazgos importantes de este *Diagnóstico* es que, de las 5,084 mujeres que laboran en el TSJDF, 79.6% se concentran en el primer decil salarial (esto es, el decil de menores ingresos). Mientras que en el caso de los hombres, se trata de 71.5%. En contraste, 2.8% de todas las trabajadoras del Tribunal se ubican en los cuatro últimos deciles (los de mayores ingresos), en comparación con 5.4% de los hombres.

La situación anterior da como resultado que el ingreso promedio mensual general de las mujeres que laboran en el Tribunal es \$14,600 pesos y el de los hombres \$17,272. Esta distribución salarial se explica por los puestos a que unas y otros acceden. Si bien la mayoría del personal que labora en la institución son mujeres, éstas detentan los cargos más bajos en el escalafón de carrera judicial y en los puestos administrativos, por lo que sus sueldos en promedio son menores.

A pesar de estas evidencias, entre el personal y el cuerpo directivo del TSJDF prevalece una concepción ciega al género que desconoce las desigualdades entre mujeres y hombres al interior de la organización, así como respecto a los efectos de los roles y condiciones de género que pesan sobre las mujeres y los hombres que ahí laboran, lo que explica sus percepciones sobre la igualdad de oportunidades para el acceso y ascenso.

Así, aunque la opinión generalizada del personal del Tribunal 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. 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.

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 TSJDF 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 Tribunal se observa una participación dispar en las actividades domésticas que denota la persistencia de una división sexual del trabajo tradicional, en que ellas se dedican con más frecuencia a tareas reproductivas. De manera adicional, las actividades que realizan las mujeres en sus hogares requieren ser ejecutadas con mayor frecuencia (lavar trastes, lavar ropa y preparar alimentos), mientras que los hombres se dedican con más regularidad a reparaciones de la casa, que se realizan de manera menos frecuente. Ello ayuda a entender que sean las mujeres que laboran en el TSJDF las que se hayan manifestado más preocupadas por la extensión de los horarios a consecuencia de la sobrecarga de trabajo, mientras que para los hombres el asunto de la participación en las tareas domésticas se 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 en los últimos años la jornada laboral en el Tribunal se ha incrementado en razón del aumento de las cargas de trabajo, sobre todo en el área jurisdiccional, donde tanto de hombres como mujeres trabajan jornadas de nueve a más de doce horas por día (59.6% en el caso de los hombres y 58.4% en el de las mujeres).

En lo que a licencias y permisos refiere, la política del Tribunal parece estar orientada a restringir y a desestimular las solicitudes por la vía de la complicación de los trámites y requisitos. Esta política reafirma un modelo de trabajador/a 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 TSJDF 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 suficientes y ludotecas compatibles con los horarios reales de trabajo, pues aunque existen estos espacios, son insuficientes para cubrir las necesidades de todo el personal. En tal sentido, el desarrollo de una política institucional que se oriente a brindar condiciones laborales que permitan a las y los trabajadores conciliar su vida laboral con sus actividades domésticas, de cuidado y con su desarrollo personal, constituye una clara área de oportunidad.

Otra expresión de las desigualdades de género que sobreviven en el ambiente organizacional del Tribunal 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 (necesidad de atender a la familia, carga de trabajo), por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión. En el caso del personal jurisdiccional es fundamental revisar este aspecto porque el acceso a procesos de capacitación es condición básica para los ascensos.

Otro hallazgo importante de este *Diagnóstico* es que no hay claridad entre el personal respecto a los criterios de evaluación del desempeño. El contenido de la normatividad es muy poco detallado en cuanto a los procedimientos para ser sujeto o sujeta de un reconocimiento, y básicamente están destinados a incentivar al trabajador o trabajadora a que satisfaga el “modelo de trabajador ideal” en cuanto a puntualidad y asistencia. 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.

#### 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, sostiene que constituyen actos de violencia laboral la negativa ilegal a contratar a la víctima o a respetar su permanencia o condiciones generales de trabajo; la descalificación del trabajo realizado, las amenazas, la intimidación, las humillaciones, la explotación y todo tipo de discriminación por condición de género, lo cual incluye la exclusión laboral por embarazo.

En concordancia con lo anterior, esta investigación procuró identificar las normas (mecanismos de denuncia, queja y sanción) generadas para combatir la violencia en el ámbito laboral del TSJDF; la incidencia de prácticas violentas y discriminatorias, las percepciones de las manifestaciones de la violencia de género y discriminación en el Tribunal y la práctica de la denuncia.

El primer hallazgo en esta materia es que en el TSJDF, casi la mitad de las y los trabajadores (45.9%) 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 notablemente mayor en el caso de las mujeres (56.9%) que en los hombres (31.8 por ciento).

En el caso de los actos de violencia que se dan entre el personal, quienes los ejercen mayormente son los hombres hacia las mujeres, incluso cuando mantienen una relación laboral de pares. La violencia sexual, como expresión prototípica de la violencia de género se muestra casi de manera exclusiva contra las mujeres. Asimismo, los resultados de la exploración de este tema muestran que 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.

En general 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 interno seguiría. La práctica de la denuncia de situaciones de violencia laboral y de género es muy baja (solo 5.4% del personal denunció algún acto de esta índole). 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 TSJDF cuente con mecanismos específicos que permitan a las y los trabajadores presentar denuncias por violencia de género, específicamente de hostigamiento y acoso. 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. Además, 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 TSJDF. 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 elevado desconocimiento por parte del personal jurisdiccional del TSJDF 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 50% del personal jurisdiccional no contestó la pregunta o desconoce los instrumentos internacionales que tutelan los derechos de las mujeres, y 28.9% se encuentra en la misma situación respecto al marco normativo nacional en esta materia.

La mayoría de los juzgadores y juzgadoras del Tribunal no están sensibilizados en el enfoque de género, lo que les permitiría ampliar su criterio sobre las condiciones específicas de las mujeres que llegan a los tribunales, así como reconocer plenamente las desigualdades de género en la sociedad y sus implicaciones. Estas condiciones deben ser consideradas al momento de dictar una resolución o sentencia, a efecto de evitar la sobrevictimización.

En el mismo orden de ideas, pese a que algunos de los y las impartidoras de justicia afirman conocer la perspectiva de género, la evidencia que arrojan los grupos focales denota que no es así.

También se compiló evidencia que denota la ausencia de reconocimiento de las múltiples expresiones discriminación por motivos de sexo. De manera general, jueces, juezas, magistrados y magistradas señalaron que hombres y mujeres han sido tratados de manera diferente en el ámbito social, familiar y laboral en el Distrito Federal, e incluso que tradicionalmente se ha valorado más al género masculino que al femenino. Sin embargo, al intentar invocar ejemplos tienden a recurrir solamente a la violencia, limitando así el espectro de la incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia.

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 ubica en lo que Ferrajoli denomina la “homologación jurídica de las diferencias”, en la 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 TSJDF tiene una gran área de oportunidad en términos de la sensibilización respecto a las desigualdades de género que viven las mujeres en la sociedad capitalina, 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](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](http://www.redmasculinidades.com)
- Cook, Rebecca (2008). "Amicus Curiae Campo Algodonero: Claudia Ivette González, Esmeralda Herrera Monreal y Laura Berenice Ramos Monárrez". The International Reproductive and Sexual Health Law Programme University of Toronto Faculty of Law y El Centro por la Justicia y el Derecho Internacional.
- Copelon, Rhonda (2009). "Expert Testimony of Professor Rhonda Copelon, Professor of International Law & Director, International Women's Human Rights Law Clinic. City University of New York School of Law." Before the Inter-American Court of Human Rights. González, Herrera Monreal and Ramos Monárrez V. The United Mexican States (Campo

Algodonero) Cases 496, 497 & 498. Proffered by the Inter-American Commission on Human Rights. Santiago, Chile. April 28, 2009.

- Corte Interamericana de Derechos Humanos (2009). Caso González y Otras ("Campo Algodonero") V. Estado mexicano. Sentencia de 16 de noviembre de 2009. Excepción preliminar, fondo, reparaciones y costas.
- De la cruz, Carmen; Del Barrio, Pilar y Soler, María (2009). *Diagnóstico institucional de género*, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Dirección de Cooperación Sectorial y Multilateral Departamento de Cooperación Sectorial y de Género.
- Epadeq (2011). *Metodología*, México.
- Escalante, F. (1999). "La democracia mafiosa". Reflexiones sobre el cambio, A.C. Serie Política y Sociedad. México.
- Fábregues, S. (2007). "Reconsiderando la teoría de las organizaciones desde una perspectiva de género", en *¿Todas las mujeres podemos?: Género, Desarrollo y Multiculturalidad*, Actas del III Congreso Estatal FIIO sobre Igualdad entre Mujeres y Hombres, Fundación Isonomía para la Igualdad de Oportunidades. Universitat Jaume- I
- Facio, Alda (2011). *¿Igualdad y/o equidad?*, Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament y PNUD.  
----- (2004). "Hacia otra teoría crítica del Derecho", revista *Pensamiento Jurídico Feminista*. Reconstruir el derecho, repensar el mundo.  
----- (2002). "Con los lentes del género se ve otra justicia", *El Otro Derecho*, número 28, julio de 2002, ILSA, Bogotá, Colombia, pp. 85-102.  
----- (1992). *Cuando el género suena cambios trae. Una metodología para el análisis de género del fenómeno legal*, Ilanud, Costa Rica.  
----- (1991), "El principio de igualdad ante la ley", *El Otro Derecho*, No. 8, junio de 1991, ILSA, Bogotá, Colombia, pp. 9-20.
- Facio, Alda; Jiménez, Rodrigo (2007). "La igualdad de género en la modernización de la Administración de Justicia". Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible Unidad para la Igualdad de Género en el Desarrollo, Washington D.C.
- Facio, Alda y Fries, Lorena (1999). "Feminismo, género y patriarcado", *Género y Derecho*, editorial La Morada.

- Ferguson, K (1984). *The Feminist Case against Bureaucracy*, Temple University Press.
  - Ferrajoli, Luigi (1999). "Igualdad y diferencia" en *Derechos y garantías. La ley del más débil* (Perfecto Andrés Ibáñez, traductor), editorial Trotta, España.
  - Flores Mancilla, César (2003). "La administración del Poder Judicial Federal en México, un análisis estratégico y comparado", en *Revista de Administración Pública*, No. 108 Mayo-Agosto.
  - Font Playán, I., Gudiño Pérez, P. y Sánchez Martínez, A. (2000). "Cambio versus cultura organizacional", en *Gestión y Estrategia*, No. 18, enero julio, UAM.
  - FUNDAR (2009). "Ficha de análisis: Interés Superior de las niñas y las jóvenes. Análisis de la sentencia del expediente 507/04." Corte Constitucional de Colombia. 25 de mayo de 2004. [<http://www.justiciaygenero.org.mx/node/73>] Consulta en línea 17 abril 2011.
  - Gaba, Mariana (2007). *Aportes de la perspectiva de género a la teoría organizacional*, tesis de Maestría en Psicología Organizacional y Empresarial, Universidad de Belgrano, Escuela de Economía y Negocios.
  - Goetz, Anne-Marie (2008). "Justicia de género, ciudadanía y derechos. Conceptos fundamentales, debates centrales y nuevas direcciones para la investigación", en: *Justicia de género, ciudadanía y desarrollo*, Mukhopadhyay, Maitrayee y Singh, Navsharan, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Bogotá.
- (2006). *Gender and Accountability: Challenges for Reform in Developing States*, The Boston Consortium on Gender, Security and Human Rights, Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University.
- (1995). "The Politics of Integrating Gender to State Development Processes: Trends, Opportunities and Constraints in Bangladesh, Chile, Jamaica, Mali, Morocco and Uganda", *Occasional Paper*, Vol. 2, May, United Nations Research Institute for Social Development).
- González Núñez, Denise (2009). "Gender Stereotyping and the Federal Judiciary in Mexico", *Mexican Law Review*, New Series, Vol. III, No. 2.
  - Guillerot, Julie (2009). *Reparaciones con perspectiva de género*, consultoría realizada para la Oficina en México del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, México.
  - Gutek, A. Barbara (1989). "Sexuality in the workplace: key issues in social research and organizational practice", en *The Sexuality of Organization*, Sage Publications, London.

- Gutiérrez Rodríguez, Ligia y Soto Vásquez, Hermyda (2002). *Gerencia de recursos humanos y equidad de género en la administración pública*, Proyecto de promoción de políticas de género, GTZ. Nicaragua.
- Hearn, J., Sheppard; D., Tancred-Sheriff; P., Burrell, G., (editors) (1989). *The Sexuality of Organization*, Sage Publications, London.
- INEGI (2006). *Las mujeres en Aguascalientes. Estadísticas sobre desigualdad de género y violencia contra las mujeres*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México.
- Inmujeres (2009). *Protocolo de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual*.  
----- (2007). *Modelo de Equidad de Género, MEG: 2003*, Instituto Nacional de las Mujeres, México.
- Johansen Bertoglio, Oscar (2004). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*, Limusa, México.
- Krause, Mariane (1995). “La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos”, en *Revista Temas de Educación*, No. 7, Universidad de La Serena, Chile.
- Lagunas, Raquel; y Bernabeu, Neus (2004). *Diagnóstico Institucional de Género*, PNUD, San Salvador.
- Larrauri, Elena y Varona, Daniel (1995). *Violencia doméstica y legítima defensa*, EUB, S.L., España.
- McDonald, Roderick P. (1999). *Test Theory. A Unified Treatment*. Mahwah, NJ: Lawrence Elbaum Associates.
- Macdonald, Mandy, Sprenger, Ellen y Dubel, Ireen (2000). *Género y cambio organizacional. Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica*, Kit Press, Holanda.
- MacKinnon, Catherine (1995). *Hacia una teoría feminista del Estado*, Ediciones Cátedra, Universitat de Valencia, Instituto de la Mujer, Madrid.
- March, J. y Olsen, J (1993). “El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política”, en *Zona Abierta*, 63/64, Madrid.
- Martínez Herrero, M. (s.f.). “Las mujeres y la segregación laboral en la unión europea”, *Economía aplicada I*, Universidad del País Vasco. Recuperado octubre 19, 2011, de [http://www.upo.es/congresos/export/sites/congresos/economiafeminista/documentos/area3/Mjose\\_Martinez.pdf](http://www.upo.es/congresos/export/sites/congresos/economiafeminista/documentos/area3/Mjose_Martinez.pdf)

- Martins, D. y Heisler, G. (1995). "Desarrollo institucional, género y ONG: Un debate posible", en *Género y desarrollo institucional en ONG*, Ribeiro das Neves, María da Graca y Martins, Delaine (organizadoras), Núcleo de Estudios Mujer y Políticas Públicas, IBAM/Instituto de la Mujer, Madrid.
- Meijer, Sigrid; Lindo, Patricia & Siú, Ivonne (2006). *Haciendo realidad la equidad en las organizaciones: guía metodológica*, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, Managua.
- Merrill-Sands, Deborah; Joyce K. Fletcher, Anne Starks Acosta, Nancy Andrews, Maureen Harvey (1999). "Engendering organizational change: a case study of strengthening gender equity and organizational effectiveness in an international agricultural research institute", *Working Paper*, No. 21, Center for Gender in Organizations, Secretariat Simmons Graduate School of Management World Bank, Boston, MA, USA, Washington, D.C.
- Navarro, Natalia (2007). *Desigualdades de género en las organizaciones. Procesos de cambio organizacional pro-equidad*, PNUD.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Nussbaum, (2000). *Las mujeres y el desarrollo humano*, Universidad de Cambridge, Nueva York.
- ONU, *Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos E/C.12/2005/4*.
- Ortí, A. (1990). "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo", en *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Alianza Universidad, Madrid.
- Payne, Lindsay (2002). *'Gendered Jobs' and 'Gendered Workers': Barriers to Gender Equality in Gendered Organizations*, College of Social and Applied Human Sciences, University of Guelph, Canadá.
- Perdomo, S. & Perrotta, V. (2009). *Diagnóstico organizacional con perspectiva de género OSE*, Programa de Gestión de Calidad con Equidad, PNUD / UNIFEM / OPP / Inmujeres: Uruguay.
- Porta, Luis y Miriam Silva (s.f.) "La investigación cualitativa: El análisis de contenido en la investigación educativa". Disponible en: <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>
- Poder Judicial (2006). *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Violación. Se integra ese delito aun cuando entre el activo y pasivo exista el vínculo matrimonial. No.

Registro: 176,065 Jurisprudencia Materia(s): Penal Novena Época Instancia: Primera Sala  
Tesis: 1a./J. 10/94, p. 658.

- Powell, W. y Dimaggio, P. (comp.) (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-Universidad Autónoma del Estado de México. Fondo de Cultura Económica, México.
- Ramos, Luz (2000). "Promoción de la doctrina y jurisprudencia con perspectiva de género, para una sólida argumentación en la redacción de la sentencia", 4 al 6 de diciembre, San José.
- Rao, Aruna y Kelleher, David (2003). "Institutions, organizations and gender equality in an era of globalization", *Gender and Development*, Mayo, Vol. 11, No. 1.  
----- (2002). "Unraveling Institutionalized", *Occasional Paper*, No. 8, Association for Women's Rights in Development, Canadá.
- Rao, Aruna, Stuart, R. y Kelleher, D. (1999). *Gender at work. Organizational Change for Equality*, Kumarian Press, Connecticut, USA.
- Rubio, Ana (2007). *Feminismo y ciudadanía*, PUEG, UNAM.  
----- (2004). "Inaplicabilidad e ineficacia del Derecho en la violencia contra las mujeres: un conflicto de valores", en *Análisis jurídico de la violencia contra las mujeres. Guía de argumentación para operadores jurídicos*, Instituto Andaluz de la Mujer, Sevilla.
- Salamanca, Ana Belén y Martín-Crespo Blanco, Cristina (2007). "El diseño en la investigación cualitativa", *Nure Investigación*, No. 26, Enero-Febrero consultada en <http://www.nureinvestigacion.es>
- Sampieri Hernández, Roberto; Collado Fernández, Carlos y Lucio Baptista, Pilar (2003). *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill Interamericana, México.
- Sen, Amartya (1998), *Desarrollo y libertad*, Planeta.
- Serbia, José María (2007). "Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa", en *Hologramática*, Facultad de Ciencias Sociales Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año IV, No. 7.
- Schein, E. H. (1991). "¿What is culture?" en *Reframing organizational culture*, P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (eds.), Newbury Park, CA. Sage.
- Scott, J. (1996): "El género: Una categoría útil para el análisis histórico", en *El Género: La construcción cultural de la diferencia sexual*, Marta Lamas (compiladora), PUEG, Porrúa, México.

- Soledad García Muñoz (2001). “La progresiva generización de la protección internacional de los derechos humanos”, *Revista Electrónica de Estudios Internacionales*, [www.reei.org](http://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).
- TSJDF (2010). Anexo Estadístico del Tercer Informe de Labores.

----- (s.f.) *Manual de integración y funcionamiento del Comité de Equidad de Género.*