



EPADEQ

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

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

---

## ESTADO DE MÉXICO

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:**

# ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	9
MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL .....	13
CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL .....	15
ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL .....	18
VITRINA METODOLÓGICA .....	29
EJES DE ANÁLISIS.....	29
RECUENTO DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO.....	31
Información documental.....	31
Trabajo de campo.....	35
Encuesta .....	35
Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas.....	36
RESULTADOS .....	40
LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL.....	40
Eje 1. Marco legal y normativo.....	40
Marco legal estatal.....	40
Normatividad interna .....	48
Eje 2. Política de género .....	51
Mecanismo de género.....	52
El género en la política institucional .....	53
Políticas y acciones para la igualdad de género .....	54
LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN .....	61
Eje 3. Valores y códigos organizacionales .....	61
Modelo de gestión del trabajo en la organización.....	63
Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones .....	75
Valoración de los estilos de trabajo .....	86
Relación entre pares y con la autoridad .....	96
Disposición a incorporar la perspectiva de género en la organización.....	103

Valoración de la presencia de la justicia en la vida interna de la organización .....	114
Eje 4. Condiciones laborales.....	118
Reclutamiento y contratación.....	119
Promociones y ascensos.....	130
Licencias de maternidad y paternidad .....	144
Permisos para asuntos personales y familiares .....	154
Formación y capacitación.....	163
Procesos de inducción al puesto .....	174
Segregación ocupacional.....	176
Conciliación laboral-familiar-personal .....	182
Sueldos y compensaciones.....	192
Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño .....	197
Satisfacción con el trabajo .....	202
Motivos de despido.....	203
Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral.....	207
Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento .....	209
Mecanismos de denuncia, queja y sanción.....	215
PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA .....	220
Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia.....	2200
Conocimiento de los derechos de las mujeres.....	2211
Reconocimiento de la discriminación de género .....	2288
Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género .....	234
Factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género.....	2388
CONCLUSIONES .....	242
BIBLIOGRAFÍA.....	264

# PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Antes de presentar los resultados es necesario plantear algunas consideraciones:

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

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

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

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



# INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL

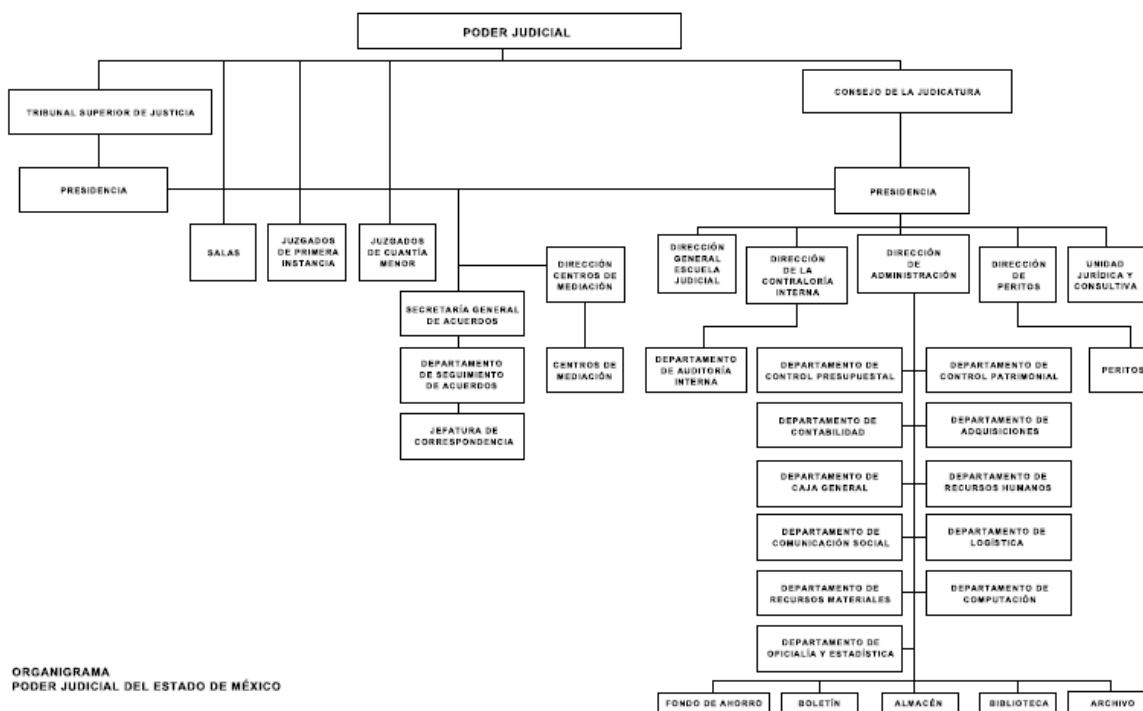
Corresponde a los Tribunales del Poder Judicial, en los términos de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, la facultad de interpretar y aplicar las leyes en los asuntos del orden civil, familiar y penal del fuero común, lo mismo que del orden federal (artículo 2° de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México).

El Poder Judicial del Estado está integrado por:

- I. El Tribunal Superior de Justicia.
- II. El Consejo de la Judicatura.
- III. Los juzgados de primera instancia.
- IV. Los juzgados de cuantía menor.
- V. Los servidores públicos de la administración de justicia.

La administración, vigilancia y disciplina del Poder Judicial están a cargo del Consejo de la Judicatura, mismo que se integra por: I. Un presidente, que será el del Tribunal Superior de Justicia; II. Dos magistrados nombrados mediante insaculación; y III. Dos jueces de primera instancia, nombrados en los términos de la fracción anterior. Salvo el presidente del Consejo de la Judicatura, los demás consejeros durarán en su encargo cinco años (artículos 3, 52, 52 y 54 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, Ley Orgánica).

**Figura 1. Estructura y composición del Poder Judicial del Estado de México**



Fuente: [http://www.pjedomex.gob.mx/DocumentosGenerales/transparencia/Organigramas/organigrama\\_PoderJudicial.pdf](http://www.pjedomex.gob.mx/DocumentosGenerales/transparencia/Organigramas/organigrama_PoderJudicial.pdf), enero de 2012

El Tribunal Superior de Justicia reside en la capital del estado, está integrado por el número de magistrados que determine el Consejo de la Judicatura, designados en los términos previstos por la Constitución Política del Estado y la Ley Orgánica; los magistrados que integren el Tribunal durarán en su cargo 15 años y son sustituidos de manera escalonada; ejercen sus funciones en pleno y en las salas donde están adscritos.<sup>1</sup>

El Pleno del Tribunal está formado por los magistrados que integran las salas colegiadas y unitarias y por el presidente de ese cuerpo colegiado. Los magistrados y los jueces son designados por el Consejo de la Judicatura del Estado de México, previo examen de oposición; los nombramientos de magistrados del Tribunal Superior de Justicia, se sujetarán a la aprobación de la Legislatura o de

<sup>1</sup> Los magistrados del Consejo de la Judicatura no integrarán pleno ni sala durante el tiempo que desempeñen su encargo, y serán sustituidos en la sala de su adscripción por los magistrados que designe el Consejo de la Judicatura. El presidente integrará pleno.

la Diputación Permanente, en su caso, la cual la otorgará o negará dentro del término improrrogable de 10 días hábiles. Si no resolviere dentro de ese plazo, se tendrán por aprobados.

Las salas del Tribunal Superior de Justicia contarán con el personal siguiente:

- I. Un secretario de acuerdos.
- II. Un secretario auxiliar.
- III. Un oficial mayor.
- IV. Un notificador.
- V. El número de empleados auxiliares que determine el Consejo de la Judicatura.

Entre las principales atribuciones del Pleno están las de: Iniciar leyes o decretos relacionados con la organización y funcionamiento de la administración de justicia; determinar el ámbito territorial en el que ejercerán su competencia las salas y los juzgados; dirimir los conflictos de competencia que se susciten entre las salas; expedir y modificar el reglamento interior del Tribunal; conceder licencia al presidente del Tribunal para separarse del cargo hasta por 15 días; adscribir a los juzgados de primera instancia y de cuantía menor a las salas que correspondan; adoptar los criterios y las medidas conducentes para el mejoramiento de la administración de justicia (artículo 33 de la Ley Orgánica).

El artículo 40 de la Ley Orgánica señala que “El presidente del Tribunal Superior de Justicia será electo por mayoría de votos en forma abierta o secreta, por los magistrados que integren el Poder Judicial, según lo determine el Pleno del propio Tribunal, en la primera sesión que celebre durante el mes de enero del año que corresponda y durará en su encargo cinco años, al concluir éste, deberá integrarse a la función jurisdiccional que le corresponda.”

## CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL

El Tribunal Superior de Justicia del Estado de México (TSJEM) ejerce sus funciones en las salas: constitucional, colegiadas y unitarias que determina el Consejo de la Judicatura, distribuidas en las regiones. La Sala Constitucional conoce de los asuntos de esta índole; las salas civiles, conocen de los asuntos civiles y mercantiles; salas penales, conocen de los asuntos de este ramo; y salas familiares, de los asuntos de esta materia.

Las salas colegiadas se integrarán por tres magistrados cada una y las unitarias por un solo magistrado, teniendo un número progresivo.

“Los juzgados de primera instancia contarán con el personal siguiente: I. Un juez; y II. Los secretarios, ejecutores, notificadores y auxiliares que determine el Consejo de la Judicatura” (art. 69 Ley Orgánica).

El TSJEM está conformado además por:

- 28 Salas distribuidas en tres regiones judiciales:
  - Toluca: 2 Civil, 1 Familiar, 2 Colegiadas Penal, 2 Unitarias Penal, 1 Adolescentes, 1 Constitucional
  - Tlalnepantla: 2 Colegiada Civil, 2 Unitaria Civil, 1 Familiar, 2 Colegiadas Penal, 4 Unitarias Penal, 1 Adolescentes.
  - Texcoco: 1 Civil, 1 Familiar, 2 Colegiadas Penal, 2 Unitarias penal, 1 Adolescentes
- 138 Juzgados de Primera Instancia (58 Civil, 53 Penales, 26 Familiares, 1 Mixto)
- Juzgados de Cuantía Menor (28 Civil, 26 Penales, 24 Mixtos)

El territorio del Estado de México, para los efectos de la Ley Orgánica, se divide en 18 distritos judiciales que comprenden los municipios que se señalan a continuación (art. 10 y 11 de la Ley Orgánica):

**Cuadro 1**

CABECERA	MUNICIPIO	CABECERA	MUNICIPIO
<b>Chalco</b>	Chalco, Amecameca, Atlautla, Ayapango, Cocotitlán, Ecatzingo, Ixtapaluca, Juchitepec, Ozumba, Temamatla, Tenango del Aire, Tepetlixpa, Tlalmanalco y Valle de Chalco Solidaridad	<b>Sultepec</b>	Sultepec, Almoloya de Alquisiras, Amatepec, Texcaltitlán, Tlatlaya y Zacualpan



<b>Cuautitlán</b>	Cuautitlán, Coyotepec, Cuautitlán Izcalli, Huehuetoca, Melchor Ocampo, Teoloyucan, Tepotzotlán, Tultepec y Tultitlán	<b>Temascaltepec</b>	Temascaltepec, Luvianos, San Simón de Guerrero y Tejupilco
<b>Ecatepec de Morelos</b>	Ecatepec de Morelos y Coacalco de Berriozábal	<b>Tenango del Valle</b>	Tenango del Valle, Almoloya del Río, Atizapán, Calimaya, Capulhuac, Chapultepec, Joquicingo, Mexicaltzingo, Rayón, San Antonio la Isla, Texcalyacac, Tianguistenco y Xalatlaco
<b>El Oro</b>	El Oro, Acambay, Atlacomulco y Temascalcingo	<b>Tenancingo</b>	Tenancingo, Coatepec Harinas, Ixtapan de la Sal, Malinalco, Ocuilan, Tonatico, Villa Guerrero y Zumpahuacán;
<b>Ixtlahuaca</b>	Ixtlahuaca, Jiquipilco, Jocotitlán, Morelos, San Felipe del Progreso y San José del Rincón	<b>Texcoco</b>	Texcoco, Acolman, Atenco, Chiautla, Chicoloapan, Chiconcuac, Papalotla, Teotihuacán, Tepetlaoxtoc y Tezoyuca
<b>Jilotepec</b>	Jilotepec, Aculco, Chapa de Mota, Polotitlán, Soyaniquilpan de Juárez, Timilpan y Villa del Carbón	<b>Tlalnepantla</b>	Tlalnepantla de Baz, Atizapán de Zaragoza, Huixquilucan, Isidro Fabela, Jilotzingo, Naucalpan y Nicolás Romero
<b>Lerma</b>	Lerma, Ocoyoacac, Otzolotepec, San Mateo Atenco y Xonacatlán	<b>Toluca</b>	Toluca, Almoloya de Juárez, Metepec, Temoaya, Villa Victoria y Zinacantepec
<b>Nezahualcóyotl</b>	Nezahualcóyotl, Chimalhuacán y La Paz	<b>Valle de Bravo</b>	Valle de Bravo, Amanalco, Donato Guerra, Ixtapan del Oro, Santo Tomás, Otzoloapan, Villa de Allende y Zacazonapan
<b>Otumba</b>	Otumba, Axapusco, Nopaltepec, San Martín de las Pirámides, Tecámac y Temascalapa	<b>Zumpango</b>	Zumpango, Apaxco, Hueypoxtla, Jaltenco, Nextlalpan, Tequixquiac y Tonanitla

En cada distrito judicial funcionará, por lo menos, un juzgado de primera instancia y los juzgados de cuantía menor que determine el Consejo de la Judicatura; los juzgados de primera instancia tendrán jurisdicción en el territorio del distrito judicial al que pertenezcan o en la fracción o partido en que se divida y tendrán competencia para conocer de los asuntos civiles, mercantiles, penales y de lo familiar que correspondan a su jurisdicción, conforme lo determine el pleno del Tribunal Superior de Justicia.

## ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL

Para marzo de 2011 en el TSJEM trabajaban 4,389 personas, distribuidas en áreas de adscripción, como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2**

No. empleados/as	Adscripción	No. empleados/as	Adscripción
30	PRIMERA SALA PENAL DE TOLUCA	15	JUZGADO TERCERO CIVIL DE ECATEPEC
32	SEGUNDA SALA PENAL DE TOLUCA	13	JUZGADO CUARTO CIVIL DE ECATEPEC
28	PRIMERA SALA COLEGIADA PENAL TEXCOCO	14	JUZGADO QUINTO CIVIL DE ECATEPEC
30	PRIMERA SALA COLEGIADA PENAL DE TLALNEPANTLA	15	JUZGADO CIVIL DE VALLE DE BRAVO
29	SEGUNDA SALA COLEGIADA PENAL DE TLALNEPANTLA	14	JUZGADO CIVIL DE ZUMPANGO
14	JUZGADO PRIMERO PENAL DE TOLUCA	8	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE CHALCO
13	JUZGADO SEGUNDO PENAL DE TOLUCA	12	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE CUAUTITLÁN IZCALLI
13	JUZGADO TERCERO PENAL DE TOLUCA	14	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE CUAUTITLÁN
21	JUZGADO CUARTO PENAL DE TOLUCA	12	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE LERMA
17	JUZGADO QUINTO PENAL DE TOLUCA	15	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE TEXCOCO
11	JUZGADO PRIMERO PENAL DE CHALCO	7	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE CHIMALHUACÁN

11	JUZGADO SEGUNDO PENAL DE CHALCO	10	JUZGADO PRIMERO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE NEZAHUALCÓYOTL
9	JUZGADO TERCERO PENAL DE CHALCO	11	JUZGADO SEGUNDO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE NEZAHUALCÓYOTL
11	JUZGADO CUARTO PENAL DE CHALCO	11	JUZGADO PRIMERO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE TLALNEPANTLA
10	JUZGADO QUINTO PENAL DE CHALCO	12	JUZGADO SEGUNDO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE TLALNEPANTLA
16	JUZGADO PRIMERO PENAL DE CUAUTITLÁN	12	JUZGADO PRIMERO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE ECATEPEC
13	JUZGADO SEGUNDO PENAL DE CUAUTITLÁN	11	JUZGADO SEGUNDO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE ECATEPEC
12	JUZGADO TERCERO PENAL DE CUAUTITLÁN	8	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE COACALCO
7	JUZGADO PENAL DE EL ORO	6	JUZGADO PRIMERO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE NAUCALPAN
2	JUZGADO PRIMERO PENAL DE IXTLAHUACA	6	JUZGADO SEGUNDO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE NAUCALPAN
11	JUZGADO PENAL DE JILOTEPEC	7	JUZGADO TERCERO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE NAUCALPAN
1	JUZGADO PRIMERO PENAL DE OTUMBA	11	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE NICOLÁS ROMERO
6	JUZGADO PENAL DE TEMASCALTEPEC	13	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE ATIZAPÁN DE ZARAGOZA
9	JUZGADO PRIMERO PENAL DE TEXCOCO	13	JUZGADO PRIMERO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE TOLUCA
15	JUZGADO SEGUNDO PENAL DE TEXCOCO	13	JUZGADO SEGUNDO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE TOLUCA
13	JUZGADO TERCERO PENAL DE TEXCOCO	13	JUZGADO TERCERO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE TOLUCA
12	JUZGADO PRIMERO PENAL DE NEZAHUALCÓYOTL	13	JUZGADO CUARTO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE TOLUCA
13	JUZGADO SEGUNDO PENAL DE NEZAHUALCÓYOTL	13	JUZGADO QUINTO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE TOLUCA
12	JUZGADO TERCERO PENAL DE NEZAHUALCÓYOTL	15	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE METEPEC
12	JUZGADO CUARTO PENAL DE NEZAHUALCÓYOTL	12	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE ZINACANTEPEC

12	JUZGADO QUINTO PENAL DE NEZAHUALCÓYOTL	3	OFICIALÍA CIVIL DE CUAUTITLÁN
15	JUZGADO SEXTO PENAL DE NEZAHUALCÓYOTL	1	OFICIALÍA CIVIL DE CUAUTITLÁN IZCALLI
14	JUZGADO PRIMERO PENAL DE TLALNEPANTLA	3	OFICIALÍA CIVIL DE NEZAHUALCÓYOTL
23	JUZGADO SEGUNDO PENAL DE TLALNEPANTLA	6	OFICIALÍA CIVIL DE TLALNEPANTLA
14	JUZGADO TERCERO PENAL DE TLALNEPANTLA	2	OFICIALÍA CIVIL DE ATIZAPÁN DE ZARAGOZA
18	JUZGADO CUARTO PENAL DE TLALNEPANTLA	2	OFICIALÍA CIVIL DE NAUCALPAN
16	JUZGADO QUINTO PENAL DE TLALNEPANTLA	2	OFICIALÍA PENAL DE ECATEPEC
13	JUZGADO SEXTO PENAL DE TLALNEPANTLA	3	OFICIALÍA CIVIL DE ECATEPEC
15	JUZGADO SÉPTIMO PENAL DE TLALNEPANTLA	10	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE TULTITLÁN
14	JUZGADO PRIMERO PENAL DE ECATEPEC	10	PRIMERA SALA UNITARIA CIVIL DE TLALNEPANTLA
12	JUZGADO SEGUNDO PENAL DE ECATEPEC	12	SEGUNDA SALA UNITARIA CIVIL DE TLALNEPANTLA
12	JUZGADO TERCERO PENAL DE ECATEPEC	15	JUZGADO CUARTO CIVIL DE CHALCO
13	JUZGADO CUARTO PENAL DE ECATEPEC	14	JUZGADO DÉCIMO TERCERO CIVIL DE TLALNEPANTLA
16	JUZGADO QUINTO PENAL DE ECATEPEC	11	JDO. C. SULTEPEC
11	JUZGADO PENAL DE VALLE DE BRAVO	9	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR IXTAPALUCA
10	JUZGADO PENAL DE ZUMPANGO	12	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE TENANCINGO
2	OFICIALÍA PENAL DE CHALCO	14	1º CIVIL TENANCINGO
1	OFICIALÍA PENAL DE CUAUTITLÁN	12	5º CIVIL CUAUTITLÁN
1	OFICIALÍA PENAL DE TEXCOCO	9	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE IXTLAHUACA
2	OFICIALÍA PENAL DE NEZAHUALCÓYOTL	8	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE JILOTEPEC

2	OFICIALÍA PENAL DE TLALNEPANTLA	11	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE TENANGO DELVALLE
1	JUZGADO SEGUNDO PENAL DE TENANCINGO	8	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE VALLE DE BRAVO
17	JUZGADO CUARTO PENAL DE CUAUTITLÁN	7	JUZGADO CIVIL DE CUANTÍA MENOR DE ZUMPANGO
26	SEGUNDA SALA COLEGIADA PENAL TEXCOCO	9	2º CIVIL TENANCINGO
9	JUZGADO PENAL DE CUANTÍA MENOR DE TULTITLÁN	18	PRIMERA SALA FAMILIAR DE TEXCOCO
18	PRIMERA SALA UNITARIA PENAL DE TEXCOCO	24	PRIMERA SALA FAMILIAR DE TLALNEPANTLA
16	SEGUNDA SALA UNITARIA PENAL DE TEXCOCO	20	JUZGADO PRIMERO FAMILIAR DE TOLUCA
16	PRIMERA SALA UNITARIA PENAL DE TLALNEPANTLA	15	JUZGADO SEGUNDO FAMILIAR DE TOLUCA
14	SEGUNDA SALA UNITARIA PENAL DE TLALNEPANTLA	18	JUZGADO TERCERO FAMILIAR DE TOLUCA
16	TERCERA SALA UNITARIA PENAL DE TLALNEPANTLA	14	JUZGADO CUARTO FAMILIAR DE TOLUCA
15	CUARTA SALA UNITARIA PENAL TLALNEPANTLA	13	JUZGADO PRIMERO FAMILIAR DE CHALCO
12	JUZGADO SÉPTIMO PENAL DE NEZAHUALCÓYOTL	14	JUZGADO PRIMERO FAMILIAR DE CUAUTITLÁN
14	JUZGADO SEXTO PENAL DE ECATEPEC	13	JUZGADO SEGUNDO FAMILIAR DE CUAUTITLÁN
6	JDO. P. SULTEPEC	14	JUZGADO TERCERO FAMILIAR DE CUAUTITLÁN
6	PENAL ORAL C M CHIMALHUACÁN	13	JUZGADO PRIMERO FAMILIAR DE TEXCOCO
6	P. ORAL C M NICOLÁS ROMERO	12	JUZGADO SEGUNDO FAMILIAR DE TEXCOCO
1	JUZGADO PENAL DE CUANTÍA MENOR DE TENANCINGO	12	JUZGADO PRIMERO FAMILIAR DE NEZAHUALCÓYOTL
69	JUZGADO DE CONTROL JUICIO ORAL DE TOLUCA	13	JUZGADO SEGUNDO FAMILIAR DE NEZAHUALCÓYOTL
16	JUZGADO DE CONTROL Y JUICIO ORAL DE LERMA	13	JUZGADO TERCERO FAMILIAR DE NEZAHUALCÓYOTL

13	JUZGADO DE CONTROL Y JUICIO ORAL DE TENANGO DEL VALLE	16	JUZGADO PRIMERO FAMILIAR DE TLALNEPANTLA
13	JUZGADO DE CONTROL Y JUICIO ORAL DE TENANCINGO	17	JUZGADO SEGUNDO FAMILIAR DE TLALNEPANTLA
5	JUZGADO PENAL Y ORAL DE CUANTÍA MENOR DE IXTLAHUACA	15	JUZGADO TERCERO FAMILIAR DE TLALNEPANTLA
7	JUZGADO PENAL Y ORAL DE CUANTÍA MENOR DE JILOTEPEC	13	JUZGADO CUARTO FAMILIAR DE TLALNEPANTLA
5	JUZGADO PENAL Y ORAL DE CUANTÍA MENOR DE TENANGO DEL VALLE	13	JUZGADO QUINTO FAMILIAR DE TLALNEPANTLA
7	JUZGADO PENAL Y ORAL DE CUANTÍA MENOR DE VALLE DE BRAVO	15	JUZGADO SEXTO FAMILIAR DE TLALNEPANTLA
6	JUZGADO PENAL Y ORAL DE CUANTÍA MENOR DE ZUMPANGO	18	JUZGADO SÉPTIMO FAMILIAR DE TLALNEPANTLA
6	JUZGADO PENAL Y ORAL DE CUANTÍA MENOR DE TENANCINGO	15	JUZGADO PRIMERO FAMILIAR DE ECATEPEC
9	JDO. PENAL IXTLAHUACA	15	JUZGADO SEGUNDO FAMILIAR DE ECATEPEC
33	JDO. CONTROL Y J. ORAL CHALCO	14	JUZGADO TERCERO FAMILIAR DE ECATEPEC
17	JDO. CONTROL Y J. ORAL OTUMBA	15	JUZGADO CUARTO FAMILIAR DE ECATEPEC
19	JDO. CONTROL Y J. ORAL TEXCOCO	14	JUZGADO CUARTO FAMILIAR DE CUAUTITLÁN
7	JDO P ORAL CM CUAUTITLÁN IZCAL	17	JUZGADO QUINTO FAMILIAR DE TOLUCA
14	JDO PENAL TENANGO DEL VALLE	12	JUZGADO SEXTO FAMILIAR DE ECATEPEC
10	JUZGADO DE CUANTÍA MENOR Y ORAL DE EL ORO	14	5º FAMILIAR CUAUTITLÁN
6	JUZGADO DE CUANTÍA MENOR Y ORAL DE OTUMBA	14	4º FAMILIAR NEZAHUALCÓYOTL
5	JUZGADO DE CUANTÍA MENOR Y ORAL DE SULTEPEC	13	JDO. FAMILIAR OTUMBA
4	JUZGADO DE CUANTÍA MENOR Y ORAL DE TEMASCALTEPEC	16	7º FAMILIAR TOLUCA
13	JDO. C M ORAL TECAMAC	8	JDO. FAMILIAR ZUMPANGO
8	JDO. PENAL DE LERMA	13	JUZGADO QUINTO FAMILIAR DE

			ECATEPEC
10	JDO. PENAL TENANCINGO	13	JUZGADO OCTAVO FAMILIAR DE TLALNEPANTLA
1	JUZGADO DE EJECUCIÓN DE SENTENCIAS N.S.J.P. TLALNEPANTLA	17	JUZGADO SEXTO FAMILIAR DE TOLUCA
6	JUZGADO DE CONTROL Y JUICIOS ORALES DEL ORO	15	JUZGADO SEGUNDO FAMILIAR DE CHALCO
11	JUZGADO DE CONTROL DE IXTLAHUACA	8	JUZGADO DE CUANTÍA MENOR DE AMECAMECA
41	JUZGADO DE CONTROL Y JUICIOS ORALES DE NEZAHUALCÓYOTL	4	JUZGADO DE CUANTÍA MENOR DE ACAMBAY
9	JUZGADO PENAL Y ORAL CUANTÍA MENOR DE NAUCALPAN	7	JUZGADO DE CUANTÍA MENOR DE TEJUPILCO
6	JUGADO DE CONTROL Y JUICIOS ORALES DE SULTEPEC	2	JUZGADO DE CUANTÍA MENOR DE TENANGO DEL VALLE
7	JUZGADO DE CONTROL Y ORAL DE TEMASCALTEPEC	8	JUZGADO DE CUANTÍA MENOR DE CHICOLOAPAN
1	EJECUCIÓN SENTENCIAS NSJP TOLUCA	8	JUZGADO DE CUANTÍA MENOR DE CHIAUTLA
1	EJECUCIÓN SENTENCIAS NSJP TENANGO DEL VALLE	9	JUZGADO DE CUANTÍA MENOR DE LA PAZ
1	EJEC. SENT. NSJP. CHALCO	8	JUZGADO DE CUANTÍA MENOR DE TEOTIHUACÁN
15	JUZGADO DE CONTROL Y JUICIO ORAL TLALNEPANTLA	2	JUZGADO DE CUANTÍA MENOR DE ZUMPANGO
9	JDO. DE CONTROL Y J. ORAL ZUMP	2	OFICIALÍA DE IXTLAHUACA
10	JDO. PENAL DE OTUMBA	4	JDO. C.M Y ORAL DE XALATLACO
13	JDO. CONTROL Y J. ORAL CUAUTIT	17	JDO. C.M Y ORAL OTZOLOTEPEC
4	JUZGADO SEGUNDO DE EJECUCIÓN DE SENTENCIAS DE NEZAHUALCÓYOTL	9	JDO. C.M Y ORAL IXTAPAN DE LA
10	JUZGADO PENAL ORAL DE CUANTÍA MENOR DE TOLUCA	6	JUZGADO DE EJECUCIÓN DE SENTENCIAS DE IXTLAHUACA
7	JUZGADO PENAL ORAL DE CUANTÍA MENOR DE TLALNEPANTLA	7	JUZGADO PRIMERO DE EJECUCIÓN DE SENTENCIAS DE TLALNEPANTLA
6	JUZGADO PENAL ORAL DE CUANTÍA MENOR DE CHALCO	5	JUZGADO PRIMERO DE EJECUCIÓN DE SENTENCIAS DE NEZAHUALCÓYOTL
9	JUZGADO PENAL ORAL DE CUANTÍA	5	JUZGADO PRIMERO DE EJECUCIÓN DE

	MENOR DE CUAUTITLÁN IZCALLI		SENTENCIAS DE ECATEPEC
7	JUZGADO PENAL ORAL DE CUANTÍA MENOR DE LERMA	4	JUZGADO SEGUNDO DE EJECUCIÓN DE SENTENCIAS DE TLALNEPANTLA
6	JUZGADO PENAL ORAL DE CUANTÍA MENOR DE NEZAHUALCÓYOTL	7	JUZGADO DE EJECUCIÓN DE SENTENCIAS DE TOLUCA
6	JUZGADO PENAL ORAL DE CUANTÍA MENOR DE TEXCOCO	4	JUZGADO SEGUNDO DE EJECUCIÓN DE SENTENCIAS DE ECATEPEC
1	OFICIALÍA ADOLESCENTES TOLUCA	9	JUZGADO DE EJECUCIÓN DE SENTENCIAS DE OTUMBA
14	1° SALA UNITARIA PENAL TOLUCA	5	JUZGADO DE EJECUCIÓN DE SENTENCIAS DE TENANCINGO
15	2° SALA UNITARIA PENAL DE TOLUCA	7	JUZGADO DE EJECUCIÓN DE SENTENCIAS DE CHALCO
8	SALA UNITARIA ESPECIALIZADA PARA ADOLESCENTES TEXCOCO	4	JUZGADO DE EJECUCIÓN DE SENTENCIAS DE CUAUTITLÁN
6	SALA UNITARIA ESPECIALIZADA PARA ADOLESCENTES TLALNEPANTLA	1	OFICIALÍA CIVIL Y PENAL LERMA
9	SALA UNITARIA ESPECIALIZADA PARA ADOLESCENTES TOLUCA	1	OFICIALÍA PENAL TENANCINGO
6	JDO. ADOLESCENTES CHALCO	1	OFICIALÍA C. Y F. METEPEC
5	JDO. ADOLESCENTES ECATEPEC	2	OFICIALÍA PENAL TOLUCA
4	JDO. ADOLESCENTES NEZAHUALCÓYOTL	2	OFICIALÍA CIVIL Y FAM. TOLUCA
7	JDO. ADOLESCENTES TLALNEPANTLA	6	OFICIALÍA SALAS TOLUCA
13	1° ADOLESCENTES TOLUCA	1	OFICIALÍA CIVIL HUIXQUILUCAN
11	2° ADOLESCENTES TOLUCA	2	OFICIALÍA S. PENAL Y J C Y FAM
4	J. EJEC. Y VIG. ADOLES CHALCO	1	OFICIALÍA PENAL OTUMBA
4	J. EJEC. Y VIG. ADOLES ECATEPE	10	PRESIDENCIA TOLUCA
4	J. EJEC. Y VIG. ADOLES NEZAHUA	32	CONSEJO DE LA JUDICATURA TOLUCA
5	J. EJEC.Y VIG. ADOLES TLALNEPA	1	CONSEJO DE LA JUDICATURA TEXCOCO
7	1° EJEC. Y VIG. ADOLES TOLUCA	1	CONSEJO DE LA JUDICATURA TLALNEPANTLA
6	2° EJEC. Y VIG. ADOLES TOLUCA	7	DEPARTAMENTO DE OFICIALÍA DE PARTES Y ESTADÍSTICA
7	JDO. P. ORAL C.M ATIZAPÁN DE Z	20	DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
8	JDO. C.M Y ORAL ATLACOMULCO	3	DEPARTAMENTO DE CAJA GENERAL



8	JDO. P. ORAL C.M COACALCO	11	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
7	2º P. ORAL C.M ECATEPEC	9	DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL
6	1º P. ORAL C.M ECATEPEC	33	DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA
9	JDO. C.M Y ORAL HUIXQUILUCAN	17	DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA
6	JDO. P. ORAL C.M IXTAPALUCA	27	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
6	JDO. P. ORAL C.M METEPEC	37	DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES
1	1º P. ORAL C.M TEXCOCO	9	DEPARTAMENTO DE SEGUIMIENTO DE ACUERDOS
13	JDO. C.M Y ORAL TIANGUISTENCO	3	FONDO DE AHORRO Y PRÉSTAMO
9	JDO. C.M Y ORAL VALLE DE CHALC	3	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
13	3º ADOLESCENTES TOLUCA	9	DIRECCIÓN DE CONTRALORÍA INTERNA
31	PRIMERA SALA CIVIL DE TOLUCA	5	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL
24	SEGUNDA SALA CIVIL DE TOLUCA	13	OFICINA DE CORRESPONDENCIA
23	PRIMERA SALA FAMILIAR DE TOLUCA	7	BOLETÍN JUDICIAL
27	PRIMERA SALA CIVIL DE TEXCOCO	52	ESCUELA JUDICIAL
28	PRIMERA SALA COLEGIADA CIVIL DE TLALNEPANTLA	10	DEL PODER JUDICIAL
25	SEGUNDA SALA COLEGIADA CIVIL DE TLALNEPANTLA	19	ARCHIVO DEL PODER JUDICIAL
14	JUZGADO PRIMERO CIVIL DE TOLUCA	6	BODEGA DEL PODER JUDICIAL
17	JUZGADO SEGUNDO CIVIL DE TOLUCA	3	CENTRO DE COPIADO EDIFICIO SEDE TOLUCA
15	JUZGADO TERCERO CIVIL DE TOLUCA	8	SECRETARÍA GENERAL DE ACUERDOS
16	JUZGADO CUARTO CIVIL DE TOLUCA	4	UNIDAD DE ASISTENCIA SOCIAL
13	JUZGADO QUINTO CIVIL DE TOLUCA	16	INTENDENCIA EDIFICIO CENTRAL
15	JUZGADO SEXTO CIVIL DE TOLUCA	94	DEPARTAMENTO DE PERITOS
15	JUZGADO SEPTIMO CIVIL DE TOLUCA	12	DEPARTAMENTO DE CONTROL PATRIMONIAL
16	JUZGADO OCTAVO CIVIL DE TOLUCA	5	DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES
15	JUZGADO NOVENO CIVIL DE TOLUCA	9	INTENDENCIA JUZGADOS CIVILES/FAMILIARES DE TOLUCA
12	JUZGADO PRIMERO CIVIL DE	13	CENTRO DE MEDIACIÓN Y CONCILIACIÓN

	CHALCO		REGIÓN TOLUCA
12	JUZGADO SEGUNDO CIVIL DE CHALCO	9	ARCHIVO JUDICIAL DE TLALNEPANTLA
14	JUZGADO TERCERO CIVIL DE CHALCO	7	ARCHIVO JUDICIAL DE TEXCOCO
15	JUZGADO PRIMERO CIVIL DE CUAUTITLÁN	8	CENTRO DE MEDIACIÓN Y CONCILIACIÓN REGIÓN TLALNEPANTLA
15	JUZGADO SEGUNDO CIVIL DE CUAUTITLÁN	2	VIGILANCIA -REYES IXTACALA
13	JUZGADO TERCERO CIVIL DE CUAUTITLÁN	2	ÁREA DE PLANEACIÓN
16	JUZGADO CUARTO CIVIL DE CUAUTITLÁN	4	ALMACÉN REGIONAL JUDICIAL DE TLALNEPANTLA
6	JUZGADO PRIMERO CIVIL DE EL ORO	4	ALMACÉN REGIONAL JUDICIAL DE TEXCOCO
10	JUZGADO SEGUNDO CIVIL DE EL ORO	4	CENTRO DE MEDIACIÓN Y CONCILIACIÓN REGIÓN CHALCO
19	JUZGADO CIVIL DE IXTLAHUACA	5	CENTRO DE MEDIACIÓN Y CONCILIACIÓN REGIÓN ECATEPEC
13	JUZGADO CIVIL DE JILOTEPEC	7	CENTRO DE MEDIACIÓN Y CONCILIACIÓN REGIÓN NAUCALPAN
21	JUZGADO PRIMERO CIVIL DE LERMA	4	CENTRO DE MEDIACIÓN Y CONCILIACIÓN REGIÓN CUAUTITLÁN
18	JUZGADO SEGUNDO CIVIL DE LERMA	5	CENTRO DE MEDIACIÓN Y CONCILIACIÓN REGIÓN TEXCOCO
12	JUZGADO PRIMERO CIVIL DE OTUMBA	5	CENTRO DE MEDIACIÓN Y CONCILIACIÓN REGIÓN NEZAHUALCÓYOTL
16	JUZGADO SEGUNDO CIVIL DE OTUMBA	5	C. MED. Y CONC. ATIZAPÁN DE ZA
10	JUZGADO CIVIL DE TEMASCALTEPEC	4	C. MED. Y CONC. REG. IXTAPAN D
19	JUZGADO PRIMERO CIVIL DE TENANGO DEL VALLE	3	C. MED. Y CONC. REG. TECÁMAC
17	JUZGADO SEGUNDO CIVIL DE TENANGO DEL VALLE	16	C. CONVIVENCIA FAM. TOLUCA
13	JUZGADO PRIMERO CIVIL DE TEXCOCO	4	C. CONVIVENCIA FAM. IXTAPAN DE
13	JUZGADO SEGUNDO CIVIL DE TEXCOCO	5	C. DIGITALIZACIÓN TEXCOCO
11	JUZGADO TERCERO CIVIL DE	5	C. DIGITALIZACIÓN TOLUCA

	TEXCOCO		
12	JUZGADO PRIMERO CIVIL DE NEZAHUALCÓYOTL	1	C. DIGITALIZACIÓN LERMA
14	JUZGADO SEGUNDO CIVIL DE NEZAHUALCÓYOTL	2	C. DIGITALIZACIÓN METEPEC
11	JUZGADO TERCERO CIVIL DE NEZAHUALCÓYOTL	5	C. DIGITALIZACIÓN TLALNEPANTLA
12	JUZGADO CUARTO CIVIL DE NEZAHUALCÓYOTL	5	C. DIGITALIZACIÓN NAUCALPAN
12	JUZGADO QUINTO CIVIL DE NEZAHUALCÓYOTL	5	C. DIGITALIZACIÓN NEZAHUALCÓYOTL
14	JUZGADO SEXTO CIVIL DE NEZAHUALCÓYOTL	2	CENTRO DE COPIADO IXTACALA TLALNEPANTLA
13	JUZGADO PRIMERO CIVIL DE TLALNEPANTLA	2	CENTRO DE COPIADO BARRIENTOS TLALNEPANTLA
12	JUZGADO SEGUNDO CIVIL DE TLALNEPANTLA	3	CENTRO DE COPIADO JUZGADOS PENALES DE TOLUCA
13	JUZGADO TERCERO CIVIL DE TLALNEPANTLA	2	CENTRO DE COPIADO CIVIL Y FAMILIAR TOLUCA
13	JUZGADO CUARTO CIVIL DE TLALNEPANTLA	3	CONMUTADOR EDIFICIO CENTRAL
13	JUZGADO QUINTO CIVIL DE TLALNEPANTLA	9	U. JURÍDICA Y CONSULTIVA
12	JUZGADO SEXTO CIVIL DE TLALNEPANTLA	1	ÁREA INFORMÁTICA DE TLALNEPANTLA
13	JUZGADO SÉPTIMO CIVIL DE TLALNEPANTLA	7	ÁREA INFORMÁTICA DE TEXCOCO
13	JUZGADO OCTAVO CIVIL DE TLALNEPANTLA	19	DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA DE TLALNEPANTLA
12	JUZGADO NOVENO CIVIL DE TLALNEPANTLA	6	DELEGACIÓN DE LA CONTRALORÍA INTERNA DE TLALNEPANTLA
16	JUZGADO DÉCIMO CIVIL DE TLALNEPANTLA	1	DEPTO. PERITOS TLALNEPANTLA
13	JUZGADO DÉCIMO PRIMERO CIVIL DE TLALNEPANTLA	1	DEPTO. PERITOS TEXCOCO
15	JUZGADO DÉCIMO SEGUNDO CIVIL DE TLALNEPANTLA	9	DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA DE TEXCOCO
12	JUZGADO PRIMERO CIVIL DE	4	DELEGACIÓN DE LA CONTRALORÍA

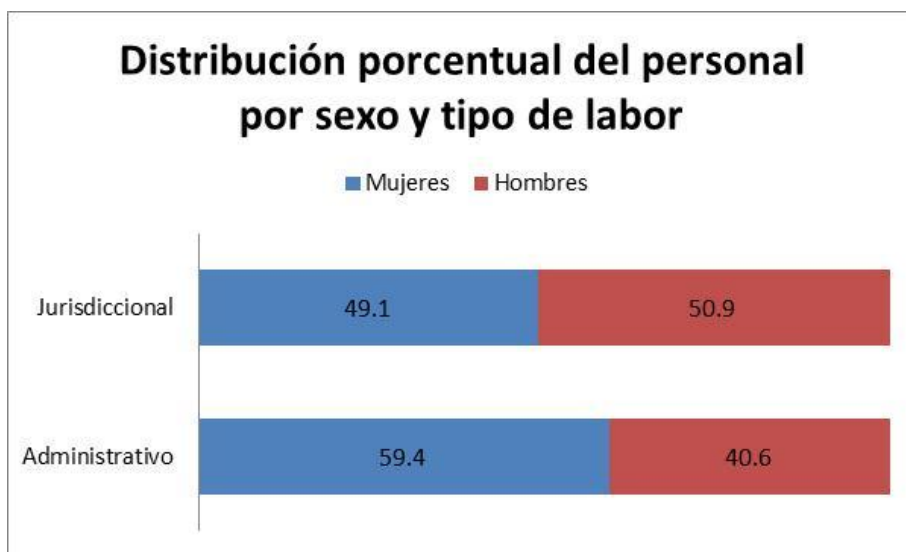
	ECATEPEC		INTERNA DE TEXCOCO
12	JUZGADO SEGUNDO CIVIL DE ECATEPEC	4389	TOTAL

La mayor parte del personal (78%) del TSJEM desarrolla tareas administrativas; la distribución por sexo del personal del Tribunal muestra que en las áreas administrativas hay mayoría de mujeres; sin embargo, en las jurisdiccionales la distribución por sexo es similar.

**Gráfica 1**



**Gráfica 2**



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

# VITRINA METODOLÓGICA

## EJES DE ANÁLISIS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Finalmente, en el eje 6 se realiza una exploración de la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal a cargo de las labores jurisdiccionales en el Tribunal, 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 Tribunal.

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

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

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

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

Cabe aclarar que la información documental se obtuvo de manera oficial, por conducto de la enlace de Conatrib para este proyecto en el Tribunal. Aunque parte de los documentos se encontraban a disposición del público en el portal de Internet del Tribunal, se decidió por parte de equipo de investigación que se tomaría como información oficial solo aquella que se remitiera por los canales establecidos. Inclusive cuando se presentó el caso de que no se 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 el mismo Tribunal.



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

**Cuadro 3**

<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)	x
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.)	x
1.2 Ley Orgánica del Poder Judicial Estatal	✓
1.3 Reglamento Interno del Tribunal	✓
1.4 Ley de Responsabilidades de los/las Servidores/as Públicos/as	x
1.5 Normatividad para la contratación y evaluación del personal	x
1.6 Demás normatividad existente en el TSJE 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 3 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	✓
3.2.2. Puesto	✓
3.2.3. Tipo de plaza	✓

3.2.4. Nombre completo	✓
3.2.5. Sexo	✓
3.2.6. Teléfono	x
3.2.7. Edad o año de nacimiento	✓
<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	x
4.3. Número de empleados/as por área de adscripción	✓
· Labor administrativa,	✓
· Labor jurisdiccional,	✓
· Apoyo judicial	✓
4.4. Desagregados por tipo de plaza y sexo.	✓
<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 TSJE, ubicación orgánica y datos de localización de quien la encabeza.	x
5.2. Listado de programas o acciones de género o a favor de las mujeres implementadas por el Tribunal	✓
5.3. Listado de cursos de capacitación en materia de Género o a favor de las mujeres implementado por el TSJE en los últimos tres años.	✓
5.4. Acuerdos del Pleno de magistrados en relación al impulso de acciones en materia de género o a favor de las mujeres en el tribunal: por ejemplo, prestaciones, licencias de paternidad, permisos; creación de las unidades de género, etc.	x
5.5. Diagnósticos con perspectiva de género realizados en el Tribunal	x
<b>6. Manual de Organización</b>	✓
<b>7. Convocatorias para cubrir vacantes, publicadas por el área de Recursos Humanos</b>	✓
<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 Estatal</b>	x
<b>11. Código de Ética tanto el del personal jurisdiccional, como el 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>	✓
<b>13. Tabulador de sueldos, prestaciones y compensaciones</b>	✓
13.1 Áreas administrativas	x
13.2 Áreas jurisdiccionales	x
<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

✓ Se entregó

x No se entregó

### *Trabajo de campo*

#### Encuesta

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

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

La encuesta levantada en el marco de este *Diagnóstico* se realizó entre 5 y 9 de septiembre en ocho sedes: Tlalnepantla, Toluca, Chalco, Cd. Nezahualcóyotl, Texcoco, Cuautitlán, Ecatepec y Lerma. Se validaron en total 660 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 TSJEM. 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>2</sup>

**Tabla 1**

ESTADO	MUESTRA OBTENIDA			PADRONES DE PERSONAL			Margen Error por estado*
	TIPO DE LABOR		TOTAL	ESTRATO		TOTAL	
	Jurisdiccional	Administrativa		Jurisdiccional	Administrativa		
ESTADO DE MÉXICO	408	252	660	1514	2875	4389	3.52%

\* 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).

#### 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

<sup>2</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.

Tribunal objeto de esta investigación, así como la percepción del género y la igualdad en las personas encargadas de la impartición de justicia.

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

#### Grupos focales

El objetivo del grupo focal fue propiciar una reunión entre un grupo de personas seleccionadas previamente, 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 pongan de relieve las subjetividades que se viven en el ámbito organizacional del Tribunal.

De acuerdo con lo programado, en total se llevaron a cabo ocho grupos focales, los cuales se realizaron entre el 5 y 9 de septiembre de 2011. Éstos pudieron efectuarse de manera satisfactoria y con garantía de las condiciones requeridas para la confidencialidad y el buen desarrollo de los mismos.

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

**Tabla 2**

GRUPO FOCAL	NUMERO DE PERSONAS CONVOCADAS	NÚMERO DE PERSONAS ASISTENTES
MUJERES administrativas nivel operativo	15	13
HOMBRES administrativos nivel operativo	15	12
MUJERES administrativas, mando medio-superior	15	10
HOMBRES administrativos mando medio-superior	15	12
MUJERES secretarías de acuerdo y proyectistas	15	16
HOMBRES secretarios de acuerdo y proyectistas	15	13
HOMBRES JUECES	15	12
MUJERES JUEZAS	15	13

### 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 la semana del 5 al 9 de septiembre se realizaron las entrevistas programadas, a continuación se un cuadro resumen de las entrevistas realizadas:

**Cuadro 4**

ENTREVISTAS PROGRAMADAS	ENTREVISTAS REALIZADAS
LIC. MARTÍN AUGUSTO BERNAL ABARCA	LIC. MARTÍN AUGUSTO BERNAL ABARCA
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN	DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN
ADRIÁN PINEDA ALBARRÁN, COORDINADOR DPTO. RECURSOS HUMANOS TOLUCA	DIRECCIÓN DE NÓMINA LIC. ADRIÁN PINEDA ALBARRÁN

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 de los Tribunales.

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

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

#### Marco legal estatal

La revisión del marco legal estatal contempló el análisis de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México (2011), así como de las siguientes leyes y reglamentos que contienen disposiciones relevantes en materia de igualdad, no discriminación y protección a los derechos de las mujeres: Ley de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Mujeres y Hombres del Estado de México (12 de noviembre de 2010); Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Estado de México (18 de marzo de 2011); Reglamento de la Ley Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Estado de México (18 febrero de 2009); y Ley para Prevenir, Combatir y Eliminar Actos de Discriminación en el Estado de México (enero de 2007).



Es importante subrayar que en el Estado de México no existe legislación respecto a la trata de personas. No obstante, a partir del primer semestre de 2011 se ha planteado la necesidad de reformar algunos artículos de la Constitución Local que posiblemente podrían dar lugar a la elaboración de una ley en la materia.

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

La Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México prohíbe expresamente la discriminación por género y establece que el hombre y la mujer son iguales ante la ley. Asimismo, estipula que la equidad debe considerarse en diversos ámbitos de desarrollo:

“ [...] Queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidades, condición social, condiciones de salud, religión, opiniones, preferencias, estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas. El Estado garantizará la vigencia del principio de igualdad, combatiendo toda clase de discriminación.

“El hombre y la mujer son iguales ante la ley, ésta garantizará el desarrollo pleno y la protección de la familia y sus miembros por ser base fundamental de la sociedad. Bajo el principio de igualdad consagrado en este precepto, debe considerarse la equidad entre hombre y mujer, en los ámbitos de desarrollo humano primordiales como lo son el educativo, laboral, político, económico, social y en general, todos aquellos que dignifiquen a la persona, por consiguiente las autoridades deben velar porque en los ordenamientos secundarios se prevean disposiciones que la garanticen [...]” (artículo 5°).

Es preciso señalar que la Constitución no hace mención del derecho de las mujeres al acceso de una vida libre de violencia y tampoco establece disposiciones respecto a la trata de personas. También es importante mencionar que se desarrolla con un lenguaje no incluyente, centrado en sujetos masculinos (por ejemplo: los habitantes; los ciudadanos, magistrado, juez, etc.), de manera que invisibiliza la presencia de las mujeres y reproduce patrones de exclusión. Se valora así porque el lenguaje es un producto social que influye en la percepción de la realidad y, por lo tanto, determina patrones de comportamiento. Por lo anterior, se subraya expresamente la importancia de desarrollar el cuerpo legal utilizando un lenguaje no sexista (UNESCO, 1999).

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

Desde 2010, el Estado de México dispone de la Ley de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Mujeres y Hombres del Estado de México. Su objeto se asienta en su artículo 1°:

“Esta Ley es de orden público, interés social y de observancia general en el Estado de México, tiene por objeto regular, proteger y garantizar la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, mediante la eliminación de la discriminación, sea cual fuere su circunstancia o condición, en los ámbitos público y privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres, con el propósito de alcanzar una sociedad más democrática, justa, equitativa y solidaria”.

En el articulado se establece que el Poder Judicial deberá formar parte, a través de un representante, del Sistema Estatal para la Igualdad de Trato y Oportunidades entre Mujeres y Hombres y para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las Mujeres (ver artículo 11), el cual representa un órgano de planeación, seguimiento y monitoreo de la política de igualdad de trato y oportunidades en el Estado de México. En ese sentido, el Poder Judicial tiene el compromiso de coordinarse con diversas instancias para trabajar a favor de la igualdad de género.

Es de destacar que entre las diversas atribuciones definidas para el Sistema, hay algunas que implican de manera más directa al Poder Judicial, como es aquella referida a “impulsar la capacitación en materia de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, a las autoridades encargadas de la procuración y administración de justicia” (artículo 10, fracción 9).

También se incluyen atribuciones específicas que implican la incorporación la perspectiva de género tanto en la labor sustantiva del Poder Judicial (impartir justicia), como en su funcionamiento interno:

Artículo 28. El Poder Judicial aplicará los principios y lineamientos que contempla la Ley y procurará:

- I. Que sus resoluciones se apeguen al contenido de los instrumentos internacionales suscritos y ratificados por el Estado Mexicano, en materia de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres; y

- II. Que se institucionalice al interior del Poder Judicial la perspectiva de género para favorecer las prácticas igualitarias.

En relación a las sanciones, se incluye un apartado específico para aquellos funcionarios que no cumplan y hagan cumplir esta ley: en el artículo 38 se advierte que la “violación de las disposiciones de esta Ley que realicen los servidores públicos estatales y municipales, será sancionada en términos de lo dispuesto por la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios; lo anterior, sin perjuicio de las penas que resulten aplicables por la comisión de algún delito previsto por el Código Penal del Estado de México”.

Es importante precisar que la instancia encargada de realizar la vigilancia, seguimiento, evaluación y monitoreo de la política de igualdad en el Estado de México es la Comisión de Derechos Humanos estatal. Lo anterior difiere con lo establecido en otras Leyes de Igualdad Estatales que atribuyen esta responsabilidad a la instancia encargada para el adelanto de las mujeres.<sup>3</sup>

Al respecto es importante mencionar que en el año 2006, se modificó el decreto por el que se creó el Instituto Mexiquense de la Mujer, lo que dio paso al Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social (en adelante el Consejo), cuyo objeto radica “[...] en la planeación, coordinación, operación y evaluación de políticas y programas para la mujer y los adultos mayores, a fin de promover su bienestar social”.<sup>4</sup> Es importante subrayar que el decreto no alude al principio de igualdad en ningún sentido y tampoco a la legislación nacional e internacional que tutela los derechos de las mujeres. El proceso anterior enfocó sus objetivos a un tema más general: la familia, con la finalidad de acrecentar el número de beneficiarios, pero de la misma forma se diluyeron los temas específicos en pro de los derechos de las mujeres.

Sin embargo, en la Ley de Igualdad y Trato entre Mujeres y Hombres se definen diversas atribuciones para el Consejo, de las que conviene destacar: “Coordinar, instrumentar y fomentar las acciones afirmativas que posibiliten la no discriminación, la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres y la transversalidad de la perspectiva de género en los ámbitos público, social y privado” (artículo 26, fracción I), y; “Coordinar la elaboración y aplicación del Programa

---

<sup>3</sup> La Ley de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres del Distrito Federal es un ejemplo de ello.

<sup>4</sup> Decreto del Ejecutivo del Estado por el que se modifica el diverso por el que se crea el Organismo Público Descentralizado denominado Instituto Mexiquense de la Mujer (artículo 4°).

Integral para la Igualdad de Trato y Oportunidades entre Mujeres y Hombres y para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres” (artículo 26, fracción IV).

Se observa entonces que aunque en el Estado de México no exista un precepto jurídico que configure un mecanismo institucional cuyos objetivos explícitos y específicos sean el adelanto de las mujeres en términos de lo establecido en el marco normativo referente a la igualdad de género, de acuerdo con lo dispuesto en la mencionada ley, el Consejo tiene diversos compromisos orientados a la igualdad entre mujeres y hombres.

Cabe mencionar que ninguna de las atribuciones del Consejo implica o remite de manera explícita la participación del Poder Judicial. Sin embargo, como se observa en la legislación analizada, el Poder Judicial tiene el deber de cumplir con mandatos referentes a la igualdad de género. En concreto, debe participar en el desarrollo de la política de igualdad estatal e incorporar la perspectiva de género tanto en la impartición de justicia como en su estructura interna.

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

Desde el año 2008 el Estado de México cuenta con la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia el Estado de México, la cual establece:

“Artículo 1°. La presente Ley es de orden público, interés social y de observancia general y obligatoria en todo el Estado de México y tiene por objeto establecer la coordinación entre el Gobierno del Estado y los gobiernos municipales, para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, así como establecer las políticas y acciones gubernamentales para garantizar el acceso de las mujeres a una vida libre de violencia que favorezca su desarrollo y bienestar conforme a los principios de igualdad y de no discriminación, que garanticen el desarrollo integral de las mujeres”.

Esta ley establece la integración y funcionamiento del Sistema Estatal para la Igualdad de Trato y Oportunidades entre Mujeres y Hombres para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (en adelante el Sistema), del que debe formar parte el Poder Judicial (artículo 35).

En términos generales, el Sistema tiene el deber de coordinarse con el Sistema Nacional y los Sistemas Municipales orientados a garantizar el acceso de las mujeres a una vida libre violencia; además de crear “[...] mecanismos para recabar, de manera homogénea, la información sobre la violencia contra las mujeres, e integrarla al Banco Estatal de Datos e Información sobre casos de violencia de género, así como a los Diagnósticos Estatal y Municipal sobre todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas en todos los ámbitos” (artículo 34).

De manera más específica, la ley atribuye las siguientes competencias al Poder Judicial:

- I. Crear sistemas de registro que incorporen indicadores que faciliten el monitoreo de las tendencias socio-jurídicas de la violencia contra las mujeres y del acceso de las mujeres a la justicia y la aplicación de la presente Ley;
- II. Crear una instancia que institucionalice, en el Poder Judicial, la perspectiva de género; impulsar la especialización en violencia de género contra las mujeres, en Derechos Humanos de las mujeres y en la materia de esta Ley al personal del poder judicial encargado de la impartición de justicia;
- III. Informar sobre los procedimientos judiciales en materia de Violencia de Género contra las mujeres;
- IV. Coordinar, dirigir y administrar las órdenes y medidas de protección y los informes sobre las circunstancias en que se da la ejecución de éstas, para efectos de rendir informes al Banco Estatal de Información de la Violencia contra las Mujeres; y
- V. Las demás que le confiera esta Ley u otros ordenamientos aplicables (artículo 53).

Destaca que además del deber de contribuir a la generación de información para conocer las diversas características del fenómeno de la violencia, la ley mandata asimismo la creación de una instancia que incorpore la perspectiva de género en las labores cotidianas del Poder Judicial y que impulse el cumplimiento de los derechos de las mujeres en la impartición de justicia.

Adicionalmente, la ley incluye disposiciones referentes al presupuesto para dar cumplimiento a los mandatos que establece:

“Los recursos para llevar a cabo los programas y la implementación de las acciones que se deriven de la presente Ley, se cubrirán con cargo al presupuesto autorizado a las dependencias, entidades y órganos desconcentrados del Ejecutivo Estatal, Poderes Legislativo y Judicial, órganos

autónomos y municipios, para el presente ejercicio fiscal y los subsecuentes, asimismo, no requerirán de estructuras orgánicas adicionales por virtud de los efectos de la misma, asegurando así presupuesto sensible al género” (artículo 7° transitorio).

Por otro lado, es importante anotar que la definición de violencia institucional contenida en esta ley constituye otro aspecto al que el Poder Judicial debe prestar especial atención, pues señala: “[...] También constituirá Violencia Institucional cuando los órganos de procuración y administración de justicia emitan resoluciones o que contengan prejuicios basados en el género, patrones estereotipados de comportamiento o prácticas sociales y culturales fundadas en conceptos de inferioridad de las mujeres o de subordinación a los hombres” (artículo 17). No incorporar la perspectiva de género en las labores cotidianas del Poder Judicial puede devenir en una situación de violencia institucional.

Por último, conviene subrayar que en el Estado de México no existe una ley específica para prevenir, atender y erradicar la trata de personas, aunque la Ley de Acceso la contempla como un tipo de violencia sexual.

En resumen, en el Estado de México existe un cuerpo legal que estipula el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia. Sus disposiciones involucran al Poder Judicial tanto en su lógica interna como en lo referente a la impartición de justicia.

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

La Ley para Prevenir, Combatir y Eliminar Actos de Discriminación en el Estado de México fue aprobada en el año 2007. En su artículo 1° establece:

“Las disposiciones de esta ley son de orden público, interés social y observancia general en el Estado de México, y tiene por objeto prevenir y eliminar toda forma de discriminación que se ejerza en contra de cualquier persona, para proteger el goce y ejercicio de sus derechos fundamentales en los términos de los artículos 1° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 5° de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, Tratados Internacionales en los que México es parte y de las leyes que de ellas emanan; así como promover condiciones de equidad e igualdad de oportunidades y de trato” (artículo 1°).

La ley contempla la discriminación basada en el sexo o género, toda vez que define la discriminación como sigue: “[...] toda forma de preferencia, distinción, exclusión, repudio, desprecio, incompreensión, rechazo o restricción que, basada en el origen étnico o nacional como el antisemitismo o cualquier otro tipo de segregación; sexo o género; edad; discapacidad; condición social o económica; condiciones de salud; embarazo; lengua; religión; opiniones; predilecciones de cualquier índole; estado civil o alguna otra que tenga por efecto impedir o anular el reconocimiento o el ejercicio de los derechos fundamentales en condiciones de equidad e igualdad de oportunidades y de trato de las personas. También se entenderá como discriminación toda forma de xenofobias”.

En su desarrollo, esta ley no contiene atribuciones específicas para el Poder Judicial, sin embargo, se le involucra al estipular que “Corresponde a los poderes públicos del Estado, a los ayuntamientos, a los organismos públicos autónomos, así como a los organismos auxiliares de la administración pública estatal y municipal observar, regular, intervenir, salvaguardar y promover, el goce y ejercicio efectivo de los derechos fundamentales en condiciones de equidad e igualdad de las personas, consagrados por el orden jurídico mexicano y que tutela la presente ley” (artículo 2°).

Así, en su calidad de poder público, el Poder Judicial tiene el mandato de trabajar para hacer efectiva la no discriminación en el Estado de México.

A modo de conclusión, se observa que en el estado existe un cuerpo normativo que establece explícitamente los derechos de las mujeres a la igualdad, al acceso a una vida libre de violencia y a la no discriminación. En tanto que tiene el reto de disponer de una ley específica referente a la trata de personas.

El marco normativo expuesto resulta propicio para incorporar la perspectiva de género en la cultura organizacional del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México (TSJEM), puesto que existen disposiciones que mandatan la creación de un mecanismo orientado a institucionalizar la perspectiva de género en el Poder Judicial.

También resulta favorable para cumplir con los mandatos derivados de resoluciones e instrumentos internacionales de derechos humanos de las mujeres, orientados a incorporar la perspectiva de género en la impartición de justicia, ya que existen disposiciones locales que

obligan, entre otras cosas, a la especialización en derechos humanos de las mujeres por parte de los impartidores de justicia, esto como una tarea que debe ser impulsada por un mecanismo específico.

### Normatividad interna

El objetivo de analizar la normatividad interna que rige al TSJEM es conocer la pertinencia que las normas que rigen la vida interna del Tribunal tienen en relación con la igualdad de género. Los documentos que fueron valorados con dicho propósito fueron: la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México (1995), la cual no cuenta con reglamento;<sup>5</sup> el Reglamento Interior del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México (abril de 2005) y, finalmente, el Código de Ética del Poder Judicial del Estado de México (agosto de 2005).

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.

De la revisión realizada se desprende que ninguno de los instrumentos normativos internos resulta congruente con los objetivos de igualdad de género, pues en ninguno de ellos se establecen objetivos orientados a la igualdad de género y tampoco se consideran las condiciones y posiciones diferentes de mujeres y hombres, ni en lo que respecta al ámbito de lo social como tampoco al interior del Tribunal como espacio laboral. En correspondencia con ello no se encontraron acciones, lineamientos o medidas específicas orientadas a erradicar las desigualdades de género en el ámbito de interno del Tribunal.

Adicionalmente, todos los documentos están elaborados con lenguaje no incluyente, con lo que se invisibiliza a las mujeres. En este sentido, debe tenerse presente que el uso de un lenguaje que invisibiliza a las mujeres es una expresión de convenciones sociales que han sido construidas en

---

<sup>5</sup> Se consultó la versión de la Ley Orgánica, cuya más reciente modificación incluye el decreto 272 de marzo de 2011.



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.

Un ejemplo del efecto discriminatorio que puede tener el lenguaje sexista son algunas disposiciones que se definen con base en sujetos masculinos y, en ese sentido, preservan y refuerzan las condiciones de desigualdad. Por ejemplo, en el Código de Ética del Poder Judicial del Estado de México se establece como uno de los principios de excelencia para jueces y magistrados: “orientar permanentemente su actuación con apego a la ley, en beneficio del hombre” (punto 3.31).

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.

Asimismo, es importante resaltar que la normatividad que rige la vida interna del TSJEM, además de omitir las diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres y los efectos en su desempeño, contiene disposiciones discriminatorias.

Una de estas disposiciones discriminatoria se encontró en la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México, pues uno de los requisitos para ser nombrado “Director del Centro de Mediación y Conciliación” es “Ser de reconocida buena conducta y solvencia moral” (artículo 183). Esta disposición podría resultar discriminatoria, toda vez que tanto la buena conducta como la solvencia moral de las mujeres se juzgan con base en creencias y estereotipos diferentes a los de los hombres y suelen privilegiar a estos últimos.

Es importante recalcar aquí que las instituciones no solamente están fundadas por reglas, sino también por creencias, códigos y saberes que configuran los roles y rutinas institucionales y, si estos no son construidos desde una perspectiva de género, reproducen y refuerzan la desigualdad entre mujeres y hombres.

Por otro lado, en ninguno de los instrumentos normativos analizados se encontraron disposiciones para regular la violencia contra las mujeres en las relaciones con sus jefes/as, compañeros/as y subordinados/as. Es importante precisar que la Ley Orgánica establece que “el Poder Judicial del Estado contará con jueces y magistrados especializados en violencia de género” (artículo 187). No obstante, ésta no constituye una disposición orientada a regular la vida interna del Tribunal.

En relación con los documentos que rigen a la carrera judicial, se analizó el Reglamento de la Escuela Judicial del Estado de México (abril de 2004), así como dos convocatorias de concurso para el año 2011 para las siguientes plazas: secretario judicial en materia civil y concurso de oposición para la plaza de ejecutor judicial. Cabe mencionar que los cursos y concursos de oposición están regulados por el Reglamento de la Escuela Judicial.

El análisis de este reglamento evidenció la nula presencia de objetivos relacionados con la igualdad de género, consideración a la posición diferencial de hombres y mujeres en la sociedad o acciones afirmativas para promover la participación de las mujeres en la carrera judicial. Incluso el lenguaje tiende constantemente a basarse en una figura masculina, donde las categorías de “alumno, abogado, licenciado o juez” solo están en masculino. Un ejemplo de ello es el programa de difusión de la cultura jurídica en donde se menciona: “la Escuela es una Institución eminentemente humanista que se recrea, permanentemente, para el fortalecimiento del hombre y su relación con la justicia; fomentando el conocimiento de la trayectoria social, política y humana de las instituciones que históricamente han desarrollado la función jurisdiccional” (Reglamento de la Escuela Judicial, art. 107, fracc. IV).

Asimismo, en dicho reglamento se establece como requisito para obtener mención honorífica que la evaluación de grado se sustente dentro de los dos años siguientes a la terminación de estudios; como también se indica que el límite de tiempo para ser considerado alumno de posgrado no podrá exceder “dos veces la duración mínima señalada en el plan de estudios respectivo” (art. 66).

Estos preceptos podrían resultar desventajosos para mujeres que por razones de maternidad interrumpen sus estudios; si bien se ofrece una extensión de tiempo, debería considerarse un criterio de flexibilización ante esos casos, por ejemplo, en el Reglamento General de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) de 1995, el artículo 11 señala que: “Los alumnos tienen derecho a: Suspender sus estudios hasta por un plazo máximo de dos

semestres sin afectar su situación académica [...]. Se atenderán particularmente las especificidades de género, en especial los casos de embarazo de las alumnas”.

Se observa que la normatividad interna del Tribunal no favorece la igualdad de género en su interior y no se encuentra en armonía con el marco legal del Estado de México, pues como se mostró en el apartado anterior, éste mandata la institucionalización de la perspectiva de género en el Poder Judicial e incluye diversas disposiciones que implican el despliegue de un conjunto de acciones y principios orientados a incorporar la perspectiva de género tanto en la organización interna como en la impartición de justicia.

Es preciso tener en cuenta que 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, en tanto preserva las condiciones de desigualdad. En este 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).

## *Eje 2. Política de género*

Este apartado está orientado a identificar las expresiones de la promoción de la igualdad en la política institucional del Tribunal Superior de Justicia en el Estado. 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 o 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 Superior de Justicia.

En ese entendido, este apartado presenta los resultados de la revisión documental proporcionada por el Tribunal Superior de Justicia del Estado de México (TSJEM) respecto a las acciones encaminadas a promover la igualdad de género en la cultura organizacional del Tribunal o a incorporar la perspectiva de género en la impartición de justicia, lo anterior durante el periodo de los últimos tres años.

Asimismo, se incorporó la información obtenida mediante la realización de dos entrevistas en profundidad, a personal de la Dirección de Planeación y de la Dirección de Nómina del Tribunal. Es importante precisar que se eligió a quienes desempeñan funciones en Recursos Humanos y Planeación, ya que no existe un mecanismo o área de Género dentro del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México.

Además se integran los resultados de la encuesta aplicada al personal del Tribunal en relación a su participación en cursos de formación en género.

### Mecanismo de género

El TSJEM no cuenta con un mecanismo de género, aun cuando la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Estado de México mandata la creación de una instancia que se encargue de institucionalizar la perspectiva de género en el Poder Judicial y que también impulse la especialización en materia de derechos humanos de las mujeres del personal encargado de impartir justicia.

El personal entrevistado para la elaboración de este Diagnóstico develó algunos argumentos que pueden mostrar alguna resistencia a la creación de un área de género, a partir de que se considera poco importante, pues se estima que puede generar discriminación: *“yo pienso que no [es necesaria una política de género], pues entonces ahí ya discriminaríamos a un género si le damos un trato, habría que darle trato igual a todo el mundo, o sea, tratarlos a todos igual a lo mejor, si es mujer o es hombre, es un ser humano que merece respeto ¿no? Porque si lo vamos a dedicar a un área, pues como que ya estamos discriminando”* (entrevista, personal del Área de Recursos Humanos).

Esta percepción respecto a la importancia de contar con un mecanismo de género en el TSJEM expresa el desconocimiento respecto al propósito al que responde la creación de una instancia

encargada de los temas de género; vale precisar que éstas se orientan al logro, estabilidad y permanencia de los objetivos de igualdad entre mujeres y hombres.

En la actualidad ha quedado demostrado que los mecanismos para el adelanto de las mujeres constituyen un pieza clave para impulsar, legitimar e institucionalizar políticas de igualdad en el sistema gubernamental. En ese sentido, crear un mecanismo de género en el TSJEM constituye una tarea importante para cumplir con los mandatos establecidos para el Poder Judicial en la legislación estatal y así avanzar hacia la igualdad de género tanto en la cultura organizacional como en la labor sustantiva del Tribunal (impartir justicia).

Los inconvenientes de no contar con dicha área se reflejan en la falta de conocimiento o aceptación por parte del personal del Tribunal de la perspectiva de género como herramienta necesaria para avanzar en la igualdad de género. Aspecto que queda de manifiesto en la información extraída tanto en las entrevistas en profundidad como en los grupos focales.

Cabe mencionar que en ocasión de la entrevista realizada al personal, se señaló de la existencia de un proyecto de iniciativa de ley que propone una reestructuración de la institución, se informó la intención de incluir un área responsable del tema de género, aunque ésta eventualmente se ubicaría dentro de la sección de voluntariado, lo cual implica que el mecanismo no contaría con un presupuesto fijo, además la propia naturaleza del equipo de voluntariado está dirigida a la atención de temas coyunturales o marginales.

### El género en la política institucional

La política institucional se expresa en los documentos oficiales de planeación que estipulan los objetivos, misión y visión de una determinada organización. En este apartado se planteó analizar la inclusión de la perspectiva de género en la política institucional a partir de la revisión de los documentos que forman parte de la política institucional del Tribunal.

El Poder Judicial del Estado de México dispone del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015. En el documento se asientan la misión, visión, principios axiológicos del Tribunal. Como se puede observar en el siguiente cuadro, ninguno de éstos alude al género o a la igualdad de mujeres y hombres como eje rector de la organización del trabajo al interior del Tribunal. Las

líneas estratégicas y los proyectos definidos en el Plan tampoco contemplan la igualdad de género en ninguna de sus dimensiones.

**Cuadro 5**

<b>Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015</b>
<p><b>Misión:</b> Somos un órgano del Poder Público del Estado de México, responsable de impartir y administrar justicia, con estricto apego a la ley, de manera objetiva, imparcial, pronta y expedita, atendiendo a las demandas de la sociedad y preservando el Estado de Derecho para contribuir a la paz, seguridad y equidad social.</p>
<p><b>Visión:</b> Consolidarse como un Poder Judicial de vanguardia, reconocido y eficiente en el cumplimiento de su función, que genere credibilidad y confianza en la impartición de justicia; basado en los principios rectores de su Código de Ética; en el apego a la legalidad; en la formación, capacitación y profesionalización de los servidores judiciales; en una cultura de transparencia y calidad humana, y en una administración moderna.</p>
<p><b>Principios axiológicos:</b> Honradez, lealtad, eficiencia, excelencia, tolerancia, compañerismo, capacitación, colaboración, confidencialidad, obediencia, puntualidad, responsabilidad, racionalidad y optimización.</p>

También se analizó el Programa Operativo Anual (POA) 2011 y se encontró que en éste tampoco se definen objetivos relacionados con temas de género. Es importante resaltar que no se encontró evidencia de presupuesto etiquetado para acciones relativas al género.

**Políticas y acciones para la igualdad de género**

De acuerdo con los documentos de planeación analizados no existen estrategias, proyectos o acciones planeadas para la igualdad de género y tampoco se identificó presupuesto etiquetado para acciones de género e igualdad entre mujeres y hombres. En congruencia, en los informes de labores correspondientes a los años 2008, 2009 y 2010 no se reportaron acciones relacionadas con la temática de análisis.

Sin embargo, conviene mencionar que en los informes se reportan actividades dirigidas a mujeres impulsadas por la Unidad de Promoción y Asistencia Social, no obstante, las actividades y temáticas desarrolladas no se enmarcan en el enfoque de género:

**Cuadro 6**

Informe de labores	Actividades reportadas
<b>2008</b>	“Se participó en el Simposio denominado ‘Mujer y Desarrollo Integral de la familia contemporánea’.
<b>2009</b>	“Con la intención de coadyuvar a la salud física y mental del personal judicial femenino, por vez primera se apoyó con la impartición de clases de ejercicios aeróbicos en su beneficio”.
<b>2010</b>	<p>“Se iniciaron los módulos uno y dos del taller ‘Desarrollo del Potencia de la Mujer y su Familia’, dirigido a las esposas de jueces y magistrados”.</p> <p>“Con motivo de la celebración del día Internacional de la Mujer, se llevó a cabo la conferencia ‘El Desarrollo Integral de la Mujer’”.</p>

Por otro lado, se proporcionó información que da cuenta de la participación del personal jurisdiccional en actividades de capacitación en materia de género en el TSJEM. Sin embargo, vale subrayar que ninguna de estas actividades fue impulsada u organizada ni por el propio Tribunal ni por el Poder Judicial del Estado de México.

En abril de 2011 participaron en el seminario sobre “Equidad de género y no violencia”, dirigido a magistrados/as y jueces/zas del TSJEM. El seminario tuvo una duración de 20 horas; participaron 27 hombres y 19 mujeres y se desarrollaron los siguientes temas:

1. Aspectos básicos de los Derechos Humanos, instructora: Lic. María Guadalupe Vega Ramírez.
2. Equidad de género y no violencia, instructor: Lic. Ulises García Salgado.
3. Derechos Humanos de los grupos en situación de vulnerabilidad, instructor: Lic. Carlos Rivelino Córdoba González.

4. Derechos Humanos de las víctimas u ofendidos del delito y abuso del poder, instructor: Dr. Rogelio Omar Chávez Moreno.

En 2009 formaron parte del curso de capacitación “Derechos humanos y perspectiva de género en las resoluciones judiciales”. Éste fue organizado por el Consejo de la Judicatura del Poder Judicial de la Federación y el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) con el objetivo de “brindar herramientas teóricas y prácticas desde la perspectiva de género y el enfoque de los derechos humanos a los funcionarios de los Consejos de las Judicaturas.”

El curso se dirigió a “operadores/as de justicia, visitadoras/es y personal de jurimetría de los Consejos de las Judicaturas tanto Federal como Estatales” y tuvo una duración de 48 horas.

En 2008, asistieron al Foro Internacional “Trata de personas: situación actual, perspectiva y desafíos”, auspiciado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés), el Programa de Apoyo a Víctimas de Trata de Personas en México, así como por los diputados mexiquenses. El foro tuvo una duración de dos días.

Adicionalmente, se proporcionó a esta consultoría el programa preliminar del Foro Internacional “Mujeres y discriminación: las distintas modalidades y expresiones del fenómeno de la discriminación a las mujeres”, el cual se llevó a cabo en 2009 y fue organizado por el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. No obstante, no se dispone de evidencia que dé cuenta de la participación del personal del TSJEM en tal evento.

Vale enfatizar que el equipo de investigación no contó con evidencia de actividades de capacitación organizadas o impulsadas por el TSJEM en temas de género. Al respecto, es importante señalar que en la circular núm. 9 del Consejo de la Judicatura del Estado (marzo de 2011) “se instruye al Director General de la Escuela Judicial para que tome inmediatamente las medidas conducentes a fin de implementar los cursos necesarios para fortalecer la especialización de los servicios públicos antes señalados,<sup>6</sup> en el tema de la violencia de género”.

Por su parte, los datos cuantitativos reafirman el carácter aislado de los esfuerzos por brindar capacitación en materia de género, al mostrar que tan solo 18.8% del personal que trabaja en el Tribunal ha participado en alguna capacitación sobre el tema.

---

<sup>6</sup> Se refiere a la atención de asuntos de violencia de género.

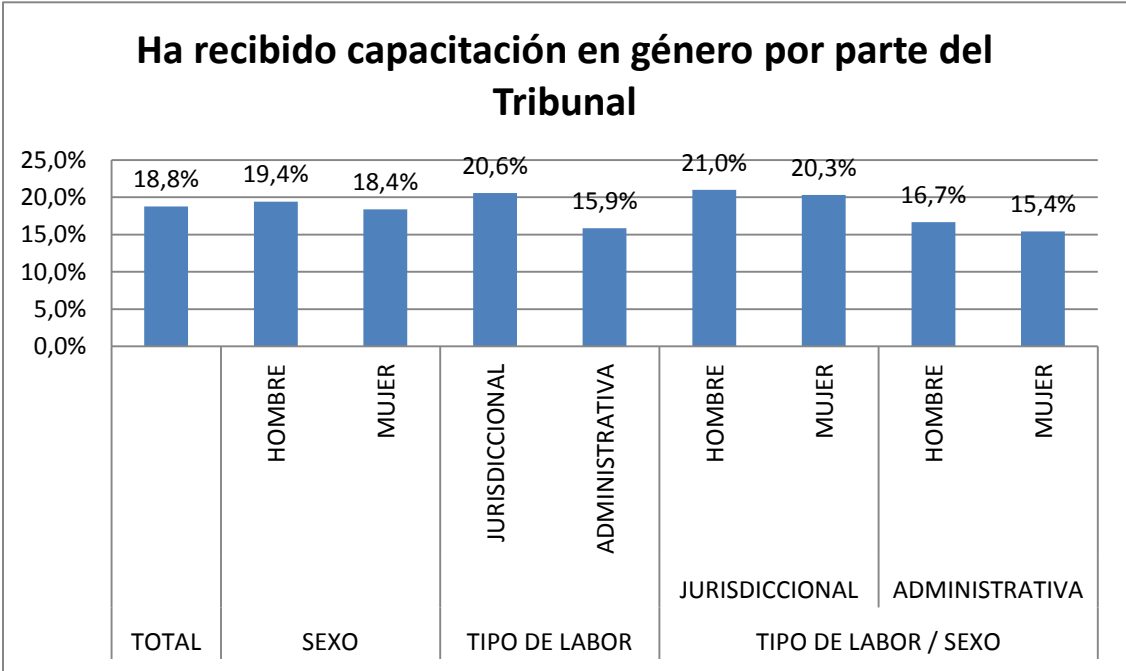


No se halló una diferencia importante entre hombres y mujeres al respecto (19.4% de hombres vs. 18.4% de mujeres). En tanto que se identificó que la proporción de personal de labor jurisdiccional que ha recibido capacitación es mayor respecto al personal administrativo (21% vs. 16%).

Conviene anotar aquí que no se encontró evidencia documental de actividades de capacitación en materia de género dirigida al personal que realiza labores administrativas. Por lo que, a manera de hipótesis, se puede deducir que los talleres y simposios impulsados por la Unidad de Promoción y Asistencia Social dirigidos a mujeres pueden ser percibidos por el personal como propios de la temática de género, aunque ello no sea así.

Así lo ilustra la opinión de personal directivo del Tribunal: *“sí, de hecho también hay pláticas dirigidas a la mujer, aquí, al hombre, es más el área, la dirección de personal y [...] el propio voluntariado ha impartido cursos a diplomados a las señoras del Poder Judicial, a las esposas de algunos servidores públicos, creo que es algo en lo que sí se trabaja aquí. De hecho hace poco terminó un, no sé si fue curso o diplomado, en donde muchas compañeras participaron en lo que es la mujer en, reconociendo sus valores propios, entonces sí se trabaja en ello aquí [...]”* (entrevista personal del área de Recursos Humanos).

**Gráfica 3**

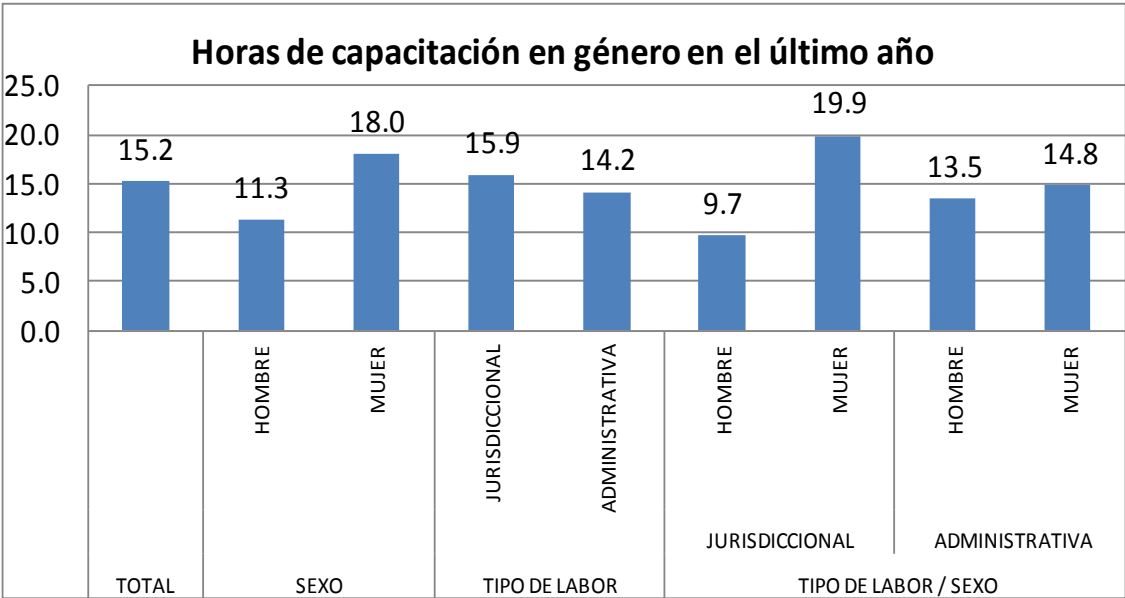


El personal que contestó la encuesta y afirmó haber recibido capacitación en temáticas de género informó también sobre el volumen (número de horas) de la capacitación, los años en que participaron en los talleres y el uso de las capacitaciones en su labor cotidiana. Si se considera que el tamaño de la muestra se ha reducido considerablemente en este subgrupo (pues solo lo integran quienes sí manifestaron haber recibido capacitación), la generalización de los resultados a partir de esta información al grupo total de personal en el Tribunal se debe realizar con mucha cautela. Los resultados principales son los siguientes:

En promedio, el personal recibió alrededor de 15 horas de capacitación en género. Los datos indican una posible tendencia a que las mujeres recibieran más horas de capacitación que los hombres (18 horas vs. 11.3).

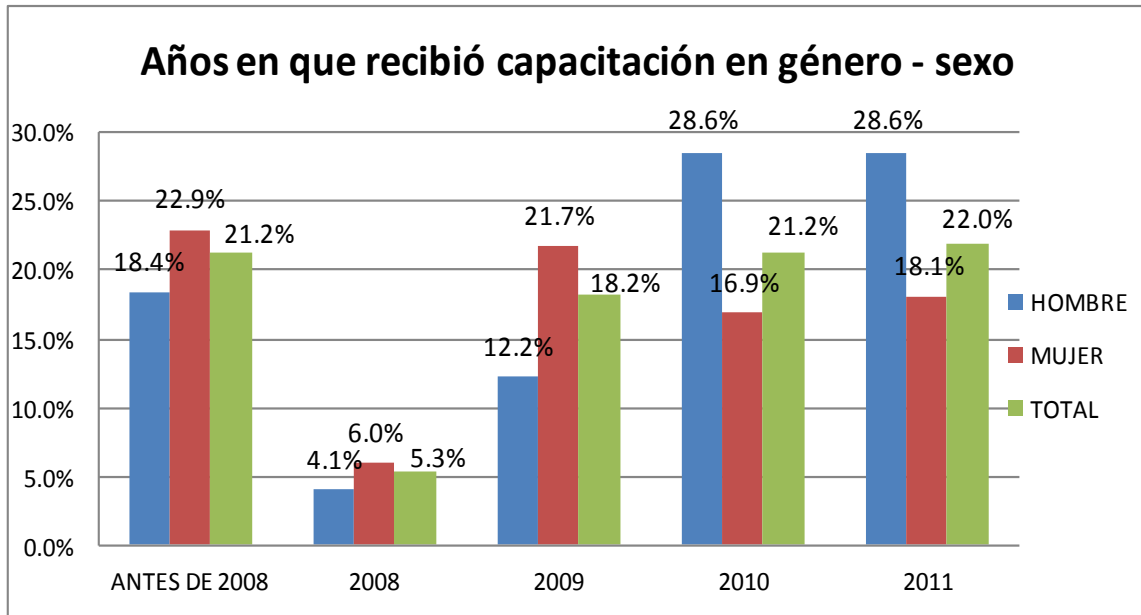
En lo que respecta al tipo de labor, no se encontró una diferencia importante en el número de horas recibidas por persona.

**Gráfica 4**



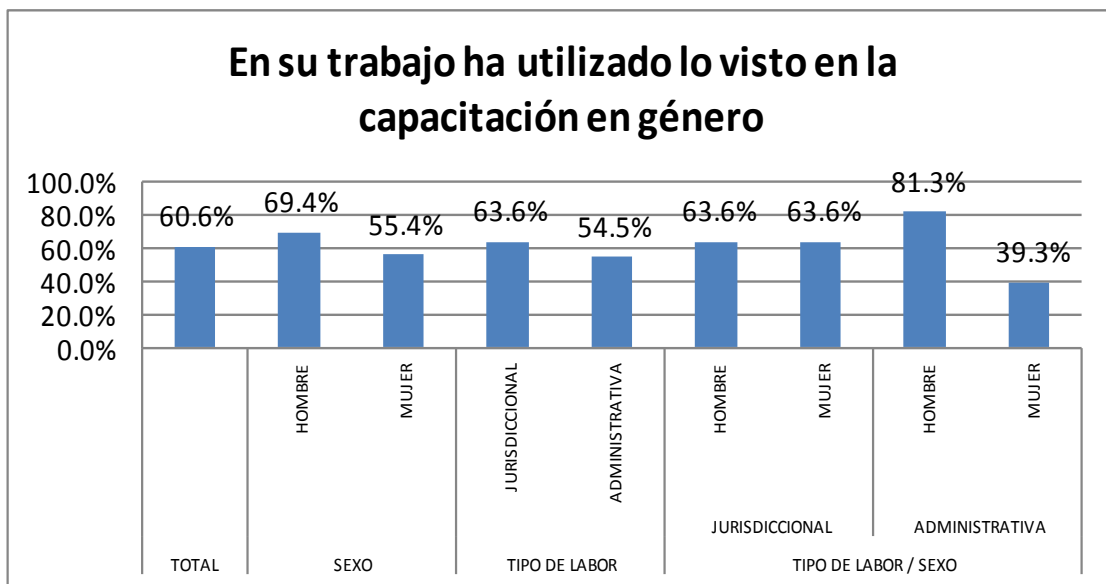
Los resultados de la encuesta indican que las capacitaciones sobre género han ido en aumento. Del personal que recibió capacitación, 5.3% señala que la recibió en 2008; 18.2% en 2009; 21.2% en 2010 y 22% en 2011.

Gráfica 5



Respecto a la percepción del personal respecto de la utilidad de las capacitaciones en materia de género, un importante porcentaje del personal capacitado (60.6%) que participó en la encuesta dijo que incorporó lo visto en su trabajo cotidiano. Por tipo de labor, se observa que el personal de ámbito jurisdiccional señala que ha incorporado en mayor medida (63.6 %) lo visto en las capacitaciones, respecto del personal del ámbito administrativo (54.5%).

Gráfica 6



Finalmente, es importante anotar que no se halló evidencia de que exista una coordinación sistemática del Tribunal con otras organizaciones o dependencias públicas para impulsar acciones a favor de la igualdad de género.

El análisis desarrollado da cuenta de que la política institucional del TSJEM no incorpora la perspectiva de género; los documentos de planeación no incluyen actividades orientadas a la igualdad entre mujeres y hombres y los informes de labores no reportan actividades realizadas en este sentido.

El principal obstáculo para la introducción de procesos para incorporar la perspectiva de género en de la institución, parece ser el desconocimiento de la desigualdad de género como un problema social que se reproduce, afecta y forma parte del quehacer de Tribunal, así como la ignorancia de la problemática que implica la inexistencia de una política de género y la subestimación del tema.

Crear un mecanismo que asuma la labor de avanzar en la configuración de un contexto favorable para la igualdad de género al interior del Tribunal, que impulse y promueva la incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia y en el ámbito organizacional interno resulta un área de oportunidad importante para el Tribunal, toda vez que ello permitirá el cumplimiento de la legislación analizada y, además, abonará a que la perspectiva de género se constituya como un elemento esencial de la cultura organizacional.

## 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 del Tribunal.

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 señala 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 a lo interno reproduce los estereotipos, roles y estructuras que sustentan el orden de género de la sociedad, al recrearlo y dar lugar a nuevas formas de expresión y relación.

Analizar la cultura organizacional del Tribunal Superior de Justicia del Estado 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 en 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 de su objeto estructurante: el jurisdiccional, que resulta sustancial en tanto procesa y da forma al dictado de la justicia, y el administrativo, que existe en función de aquel y se encuentra a su pleno servicio, con base en las decisiones que toma el Pleno de Magistrados, órgano de gobierno interno de los

Tribunales. En este marco de entendimiento, a continuación se presentan los resultados del análisis del eje 3.

### Modelo de gestión del trabajo en la organización

El Tribunal Superior de Justicia del Estado de México (TSJEM) 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.
- El establecimiento de una serie de reglas, descripción de procesos y toma de decisiones sancionadas por órganos de autoridad formales.

Según 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 decisiones institucionales. Esta orientación hacia una cultura de poder propicia la

existencia de márgenes importantes de discrecionalidad en la toma de decisiones, lo cual matiza alguna de las características centrales del modelo burocrático y de la cultura de roles.

De la opinión de las y los participantes de los grupos se puede derivar que el modelo de gestión del Tribunal está integrado también por aspectos no formales que tienden a permanecer constantes y que se expresan en la forma tradicional de hacer las cosas, al influir 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, la separación de esferas pública y privada en la vida de las personas, entre otros.

Tanto hombres como mujeres internalizan culturalmente las relaciones jerárquicas caracterizadas por su verticalidad, aprenden la formalización, las reglas, los procedimientos, los estándares de actuación, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas y reglamentos establecidos. En función de ello se configura un modelo de trabajador/a ideal que valora la disposición y disponibilidad de tiempo que dedica a su trabajo. Este aspecto asegura no solo la buena relación que se construye con la autoridad, sino que además las posibilidades de desarrollo laboral y profesional.

En el trabajo en campo realizado a través de desarrollo de grupos focales, tanto hombres como mujeres refieren que el trabajador/a ideal en el Tribunal es aquel que tiene disponibilidad de tiempo; que prioriza las actividades relacionadas con el trabajo por encima de su vida personal; una persona eficiente y capaz que está dispuesta a dedicar todas las horas necesarias a su trabajo, sin exigir que las horas extras sean retribuidas ni quejarse por abusos de poder. En todos los grupos se manifiesta inconformidad en torno a que no existe un mecanismo, ni una instancia confiable para inconformarse o para denunciar casos de abuso de autoridad, maltrato laboral o acoso sexual; en este sentido la queja es sancionada por la organización, ya que tiene consecuencias para quienes deciden inconformarse con la autoridad.

Lo anterior se ilustra en las siguientes citas:



*“[...] implica llegar más allá, fuera del área de trabajo, pues nos tenemos que quedar, en eso consiste la responsabilidad, si hay que estar más temprano, tenemos que estar más temprano, si hay que quedarnos, pues nos tenemos que quedar. Yo creo que esas son las únicas dos cosas primordiales que yo considero que tenemos, lo demás, lo físico y lo demás ya es secundario, no creo que sea tan esencial”* (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

*“[...] pasa por la actividad más que nada, la actitud de querer sacar las cosas a tiempo, yo creo que es lo más importante. Cualquiera persona que en esta área no tenga disponibilidad pues simplemente no tiene cabida en ella ¿no?; muchas veces es estar viajando, estar viendo, estar autorizando, inclusive. En ocasiones algún trabajo o algún proyecto que sí requiere de tiempo, aquí es más que nada de tiempo, reconocerle a un empleado más bien sería su entrega al trabajo”* (hombre, grupo focal, administrativo directivo).

*“Yo hace 18 meses que no como en mi casa ¿por qué? porque ese no es problema para mí”* (mujer, grupo focal, administrativa directiva).

*“Quedarse más tiempo, el jefe lo valora más también; esa es una de las cosas, otra es que también le caigas muy bien al jefe”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

*“[...] también la disposición que tenga uno, o sea, si a uno le piden algo, tiempo extraordinario, un día fuera de los días laborables y todo; y yo creo que es parte de lo que uno muestra como nuestro compromiso; es dar un “algo más”, es lo que tiene uno como responsabilidad”* (mujer, grupo focal, administrativa directiva).

De acuerdo con la percepción de las personas que participaron en los grupos focales, la falta de apego a los planes de trabajo y el autoritarismo mostrado por algunas autoridades son el factor generador de sobrecargas de trabajo, que significa extender la jornada laboral oficial (de nueve de la mañana a las seis de la tarde). De manera reiterada, las y los empleados encuestados externaron opiniones que responsabilizaban al Consejo de hacer caso omiso de la planeación anual, ya que, según comentaron, las metas pueden ser modificadas intempestivamente.

*“[...] siempre estamos supeditados a que el Consejo o alguien del Consejo diga ‘esto no se va a hacer ahorita así, hay que hacer esto otro’, aunque no se tenga programado, aunque no se tengan los recursos necesarios, siempre estamos supeditados a lo que el Consejo determine...”*

*exactamente, y por lo mismo nos ocasiona cambio de planes, a lo mejor extensión de horario”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“[...] son por órdenes del Consejo, y a nosotros sí nos trae un cambio repentino, porque es salir a las seis de la mañana, mover todo el horario de nuestra familia, y aparte es suscitarlos al tráfico, en la mañana, por ejemplo, cuando vamos al Valle, y estar con la presión y el estrés”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

Por otra parte, y en consonancia con lo descrito reiteradamente en el contexto de los grupos focales, el personal directivo que fue entrevistado de manera individual también identifica como una de las principales fuentes de conflicto dentro de la institución la *“falta de definición de objetivos”* (hombre, entrevista, Recursos Humanos).

Este modelo de gestión de la organización supone valorar al trabajador o trabajadora que neutraliza sus necesidades personales, aspecto que tiene efectos negativos principalmente para las mujeres, quienes llevan mayor responsabilidad en el ámbito doméstico:

*“[...] la cultura de los famosos ‘bomberazos’, que a lo mejor esto imposibilita que la mujer pueda acceder a ello, porque le apuesta más a la familia y a lo mejor, dentro de esta ideología ancestral, somos una sociedad de matriarcados en la cual el hombre está para proveer y la mujer —o así nos lo han inculcado— está para cuidar a los hijos”* (hombre, grupo focal, administrativo directivo).

Aunada a la disponibilidad de tiempo, emergió como uno de los atributos indispensables del trabajador/a ideal la preparación profesional: *“yo creo que es muy importante la preparación, los conocimientos académicos, la formación que trae el empleado. Para mí en lo personal, algo básico para un buen trabajador es la actitud y la disposición”* (hombre, grupo focal, administrativo directivo).

En un contexto de trabajo altamente demandante, que —como fue señalado— se atribuye en gran parte a una planeación poco eficiente, satisfacer la expectativa de ser un trabajador/a en constante capacitación no es un requisito fácil de cumplir.

La capacitación como elemento que posibilita la movilidad laboral en el Tribunal, para varones y mujeres del ámbito jurisdiccional, implica la acumulación de trabajo: *“La misma responsabilidad*

*nos hace que nosotros tengamos que llegar temprano, y tenemos que estar más tarde; y a lo mejor sí tenemos permisos [para capacitarse], pero muchas veces nosotros mismos no los tomamos, ¿por qué?, porque uno dice ‘tengo que dar resultados’” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).*

Como reflejo del modelo de gestión imperante en el Tribunal, la carrera judicial se valora como un camino legítimo para buscar desarrollarse profesionalmente dentro de la institución, mediante la formación continua y la participación en concursos. Para ambos sexos “empezar desde abajo” aporta legitimidad ante sus compañeros, ya que el esfuerzo personal y el mérito propio es lo que predomina entre los valores aspiracionales.

*“[...] primero debe ser desde abajo, el oficinista, el archivista, el técnico judicial, el notificador, después el ejecutor, el oficial mayor, el secretario y hasta el juez” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).*

Sin embargo, en campo se encontró que si bien hay aspectos relacionados con los méritos profesionales de las personas que son valorados en el proceso de desarrollo laboral dentro del Tribunal, este esquema basado en los méritos no siempre es respetado. En la práctica, existe la percepción de que los escalafones no siempre se cumplen, algunos de los puestos en niveles de decisión pueden ser ocupados por gente “recomendada” que viene de afuera; o por gente que está dentro del Tribunal, pero que cuenta con quien detenta cierto margen de poder y la o lo apadrina para poder ascender. Esto genera desmotivación, desconfianza e inconformidad entre hombres y mujeres del área jurisdiccional, ya que consideran que no existen mecanismos de transparencia que pudieran demostrar que ascienden quienes cuentan con mayor capacitación y mérito.

Este aspecto generó consenso en ambos grupos (masculino y femenino) del ámbito jurisdiccional. Estas citas ilustran las opiniones vertidas:

*“[...] dices y piensas que esto ya está planeado y va a entrar alguien que ya viene recomendado; alguien que ya viene seguro al puesto, y entonces, de las 20 plazas hay gente que ya está ocupando la plaza y que seguramente ya la viene ocupando desde antes de ser juez; y hay gente que viene con maestría y cumple con esos requisitos y que no se cumple en la carrera judicial únicamente” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).*

*“Yo tomé un curso de seis meses, y todos los días no veía a mi familia. Les comenté hace un rato que yo tenía que ser el trabajo, el juzgado y de mi familia, pues no sabía nada; y es cuando piensas que el esfuerzo que haces no está reconocido, ni siquiera valorado”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

De este modo, un trabajador o trabajadora que reúna las cualidades señaladas como “trabajador ideal” no tiene garantizado que ascenderá. Como lo afirma una mujer del área jurisdiccional, varias personas que ocupan puestos decisorios lo deben a que tienen “padrinos mágicos”, es decir, cuentan con alguna recomendación.

*“[...] acá, como nosotros decimos: ‘si tienes un padrino; aunque sea un padrino mágico que... entonces vas e intentas y sigues y sigues’. Como decía XXXX, si yo tengo maestría y voy a quedarme, si tengo el apoyo de alguna persona, un político [...] ya rompe la carrera judicial, porque mucha gente entra de fuera. Me tocó como hace cinco años; tuve un juez que entró, hizo su examen y entró porque era un recomendado de un notario, pero de actividades del juzgado ¡nada!* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

*“[...] ahorita que escucho a la compañera, yo creo que a todas nos ha pasado; hemos pasado por momentos difíciles, que tal vez todos hemos hecho algún curso... los que estamos aquí sabemos qué implica hacer un curso, lo que pasa es que se hace pesado, primero porque para entrar obviamente tienes que estudiar y sabes que no tienes una persona que te recomiende y que te diga ‘te vas a quedar’; tienes que estudiar para ingresar al curso primero y después depende en qué lugar estés adscrito, ni siquiera a veces te quieren dar permiso para salir a las cinco; para poder estar a las cinco en la escuela, para poder estar en el curso...[...]. Obviamente a pesar de tener el conocimiento nos desmoraliza eso, supongo, y ya después cuando acudes a una primera posición y tienes que concursar por la plaza y entonces ves gente que nunca viste en el curso, dices ‘¿Por qué esta aquí?’ Si sabes que ibas a competir con los cinco que habían acreditado el curso; pero ahí ya están mal”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Por su parte, en el grupo de hombres uno de los participantes afirma y concita el consenso del resto de los participantes en torno a una afirmación en el mismo sentido:

*“[...] si no tienes quién te recomiende, tienes que estudiar. A veces no te dan permisos para ir a estudiar, aparte de que se acumula trabajo nuevo, vienen los exámenes e incluso obteniendo un*

*resultado satisfactorio en todas las etapas del proceso, solo reciben un nombramiento temporal, pero que dependen del criterio del jefe” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).*

De esta forma, el personal participante en los grupos focales opina que pese a la existencia de la carrera judicial, es central contar con una buena relación con la autoridad para ser ratificado/a y de esta forma recibir un nombramiento oficial del cargo al cual se concursa o de lo contrario incluso podrían ser restituidos/as a su cargo anterior.

*“Ya dentro del curso, por decir, sale convocatoria para dos plazas, juez de primera instancia civil, ya los seleccionan, ingresamos al curso y ya en el curso, al mes o a los dos meses algunos compañeros de los que apenas estamos dentro de algún curso ya somos nombrados interinos, y dije ‘ay, caray y entonces ¿dónde quedaron los demás, porque ya dieron las plazas, o sea, ¿Qué estamos haciendo aquí?’. Así me ha sucedido a mí en dos o tres ocasiones, esto ya ha estado, entonces para qué le hacen al cuento, nada más es para venir a hacer bola y se acabó, y que se está cumpliendo pero a veces (hombre, grupo focal, jurisdiccional).*

Por su parte, el trabajo de grupo focal con personal administrativo de nivel operativo (varones y mujeres) puso en evidencia que la apreciación del personal jurisdiccional, hasta aquí comentada, respecto a la posibilidad de ascenso coincide con el punto de vista del personal administrativo: existe discrecionalidad en asignación de puestos, lo cual se traduce en la necesidad de contar con una recomendación para ascender. Incluso se manifestaron opiniones en el sentido de que en el ámbito administrativo esta situación es más frecuente, por la ausencia de una carrera profesional, similar a la carrera judicial. Algunas opiniones que ilustran lo anterior son las siguientes:

*“[...] lamentablemente, aquí en el Tribunal se sube dependiendo de quién te apadrine” (hombre, grupo focal, administrativo operativo).*

*“[...] en áreas administrativas es de quien viene recomendado, no hay algún parámetro, puedes tener más de dos años, puede llegar una persona externa y ocupar un mejor puesto, a diferencia del área jurisdiccional, ahí sí precisamente se tiene que capacitar aquí en la escuela judicial [...] se capacitan, presentan exámenes y de ahí es como van ascendiendo en el área jurisdiccional. En el área administrativa, no... se desconoce cómo se puede ascender” (hombre, grupo focal, administrativo operativo).*

*“[...] aquí va a depender de quien te recomiende; hay compañeros que tienen excelente preparación, pero no son reconocidos porque no están apegados a ese grupo social en que debemos estar, a uno le gusta, me dedico a mi familia y punto, y entonces de ese lado no estoy en ese mundo, entonces nos van relegando, a hombres y mujeres”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“[...] no, esos puestos aquí en el Poder Judicial por lo regular se toman por ‘amiguismo’; por lo regular”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

*“[...] lo siento, yo traigo a mi gente y viene de la administración, y no me interesa que tú tengas 20, 30 años ahí; entonces por lo regular vienen así, fuera de lo que es el área jurídica, ahí sí hay cursos, concursos y puedes participar”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

Adicionalmente, se considera que la vocación de servicio es una de las características que deberían formar parte de los atributos del trabajador ideal, aspecto que también debiera reflejarse en los ascensos a través de la carrera judicial, aunque no necesariamente sucede así. En la opinión del personal que participó en los grupos focales ser un buen servidor público es algo muy importante debido a que su obligación es tratar de manera atenta y respetuosa a los usuarios.

*“[...] la vocación de servidor público ¿no?, porque hay gente muy capaz, eficiente, y la verdad que da un trato poco deseable hacia los usuarios, que son las personas que debemos atender, digo, a ellos nos debemos... es algo que se debe tener bien presente, la vocación de servir hacia los usuarios”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

*“[...] esa es nuestra obligación, lo principal, lo fundamental, es la atención al público, si la da uno mal, tiene uno problemas [...] ellos tienen a la mano las quejas en cualquier momento, cuando se sientan que los tratan mal”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Ahora bien, es importante analizar las implicaciones del modelo de gestión en relación a las posibilidades de conciliar la vida personal-familiar con las exigencias del trabajo en el Tribunal. Tanto hombres como mujeres coinciden en señalar que este aspecto es muy conflictivo en la dinámica interna del Tribunal; consideran que difícilmente pueden conjugar los compromisos laborales con las responsabilidades familiares, incluso con los intereses profesionales. Afirman que la sobrecarga de trabajo es siempre constante, aspecto que se agrava en las situaciones de

traslado a otras sedes, principalmente en el caso del personal jurisdiccional. En el grupo de labor jurisdiccional se expresa el sentir colectivo en relación con este punto:

*“[...] eso implica mayor desgaste físico e inversión de mayor tiempo del que normativamente está reglamentado”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Asimismo, se muestra descontento por tener que cubrir horas extras sin paga, además de guardias obligatorias, en las que existe un incentivo pero es simbólico. Sin embargo, a pesar de cumplir con quedarse más horas de las reglamentadas, en caso de que lleguen tarde, se les descuenta el día al acumular dos retardos.

De este modo, además de las horas extras sin paga y las guardias obligatorias, otro de los aspectos relevantes sobre el modelo de gestión del trabajo ampliamente compartido y cuestionado en los grupos focales, principalmente de varones y mujeres del ámbito jurisdiccional, lo representa el problema de los traslados y las distancias entre tribunales. Pese a que el Tribunal asigna un autobús para llevar al personal a los diferentes municipios, la demanda sobrepasa la disponibilidad de dicho transporte, lo que les implica movilizarse por su cuenta, afectándolos en el tiempo y en los gastos que deben cubrir. Este tiempo afecta sus posibilidades de estudio y desarrollo profesional, así como compartir con su familia.

En el caso de las mujeres, esta dificultad se agrava, puesto que manifiestan que las que tienen hijos/as deben cumplir con una doble jornada de trabajo. En el caso de los hombres, se reconoce que las jornadas y estilos de trabajo en el Tribunal no les permiten compartir tiempo con su familia; sin embargo, reconocen que los hombres con hijos/as, en general, no asumen como propias dichas responsabilidades, pero que sus compañeras tienen jornadas exhaustivas, ya que al llegar a su casa deben realizar labores domésticas. Indican que *“si para uno como hombre es complicado, imagínense para ellas”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional), aludiendo a que las mujeres tienen mayores responsabilidades familiares.

Las áreas jurisdiccionales en materia penal fueron calificadas, tanto por mujeres como por hombres, como las áreas de mayor carga de trabajo, pues afirman que desempeñarse en ellas implica, en muchas ocasiones, hacer planes que no podrán cumplir porque *“el trabajo es bastante y la responsabilidad es mucha e incluso tienen que estar pendientes sábados y domingos”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Además de considerar que enfrentan las desventajas antes mencionadas, las mujeres, desde su papel como Secretarías de Acuerdo, comentaron que no es equiparable el grado de responsabilidad que tienen con el sueldo que perciben, sobre todo en las salas penales; asimismo, la expresión del doble papel que juegan las Secretarías de Acuerdo en el Tribunal se expresa cuando una de las mujeres dice que *“no podemos ser amas de casa solamente, o también ser solamente profesionistas, uno tiene que dormirse noche”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Este aspecto también es retomado en todos los grupos, como se ejemplifica en las siguientes citas:

*“[...] no puede tener una vida familiar como tal, se rompe por completo eso, y a veces hasta sábados, cuando hay necesidad, hay que trabajar”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“[...] en ocasiones me ha tocado trabajar hasta muy tarde y eso a veces nos impide estar en momentos en que a lo mejor nuestros hijos nos necesitan [...]”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“[...] a ellos [los jefes/as] ya no les interesa, tienes que seguir cumpliendo el horario [...]”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

En todos los grupos se concluye que trabajar dentro del Tribunal tiene un alto costo sobre su vida familiar y personal. Existe en el imaginario que esa es la razón de por la cual la mayoría de las mujeres, sobre todo en el área penal, están divorciadas o separadas. Como se expresa en estas citas, un aspecto relevante en cuanto a la conjunción de vida personal y laboral es la forma en que la dinámica laboral afecta su relación con la pareja y con los hijos. La sobrecarga de trabajo trae como resultado que se descuide el ámbito familiar. De manera particular, una de las mujeres secretarías menciona: *“cuando llegas [a casa], no quieres convivir, quieres descansar, tienes que checar cosas de la ropa de tu pareja, de tus hijos”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

En muy pocos casos, y más bien como opinión aislada, los varones manifiestan empatía por esta situación en relación a las mujeres. En este sentido, pocos reconocieron que gracias al apoyo de sus esposas pueden cumplir con el horario del Tribunal: *“pues yo creo que ahora sí, ese papel se lo dejamos más a las esposas ¿no?, nosotros tratamos de ayudar lo más que se pueda, porque la mayoría de nosotros le dejamos ese papel más a las esposas...”* (hombre, grupo focal,



administrativo operativo). Esta posibilidad de delegar en las mujeres el cuidado de las familias es una de las principales ventajas que tienen los hombres sobre las mujeres en el mercado laboral, las cuales, como se ha visto, se reproducen al interior del Tribunal.

Por su parte, las mujeres solteras de todos los grupos afirmaron que no se considera que necesitan tiempo para su vida personal, sus superiores toman decisiones discrecionalmente al hacer uso de su tiempo, como es el caso de enviarlas a cursos en un lugar lejano o pedirles que cumplan con compromisos que ellas no decidieron tener, a pesar de que esto exceda su horario de trabajo. Algunas expresan sentirse discriminadas, porque al ser solteras no se toma en cuenta que necesitan tiempo para cuestiones personales; incluso una de las participantes, en una exposición intensa y desgarradora, afirma entre llanto que se siente muy desmotivada: *“No tengo ilusión de vivir, solo trabajar y trabajar [llanto]... yo sé que uno sacrifica familia, amistades, encontrar una pareja... eso nos perjudica, estamos aquí para ser servidores públicos, pero también somos seres humanos... tienes etiqueta de que eres secretaria, pero saliendo de tu casa, saliendo del juzgado, ya no lo eres”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

*“[...] jovencitas que están solteras dicen: ‘el horario me está matando, porque no tengo proyecto de vida’. Entonces, como mujeres en esa parte; no sé si en los hombres, porque es lógico, pero para nosotras sí es un doble esfuerzo, porque si tienes que dejar... no sé, las mamás solteras... y hasta hay compañeras que dicen que salen a las once, doce de la noche y con los hijos y con la bendición, y con la angustia que ‘si dejo de trabajar; ¿quien mantiene a mi hijo?’ Entonces me parece que depende de muchos factores y, en general, podría decir que no la tenemos fácil”* (mujer, grupo focal, administrativa directiva).

Es importante también señalar que esta falta de condiciones para que las personas puedan conciliar su trabajo en el Tribunal con su vida familiar y personal es un factor interno que, sumado a patrones socio-culturales de género, limita la posibilidad de que los hombres que laboran ahí asuman de manera corresponsable las actividades de cuidado y atención a las familias.

En relación con la capacitación como elemento que posibilita la movilidad laboral en el Tribunal, para varones y mujeres del ámbito jurisdiccional, asistir a cursos implica la acumulación de trabajo: *“[...] la misma responsabilidad nos hace que nosotros tengamos que llegar temprano, y tenemos que estar más tarde; y a lo mejor sí tenemos permisos [para capacitación], pero muchas*

*veces nosotros mismos no los tomamos, ¿por qué?, porque uno dice 'tengo que dar resultados'"* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Sin embargo, existe la percepción, tanto en el personal jurisdiccional como administrativo, de que estar capacitados/as no es un factor que asegure la posibilidad de ascender y que, nuevamente, lo determinante es contar con una recomendación. La profesionalización implica un gran esfuerzo, sobre todo para el personal femenino, que no siempre se ve compensado con una mejor situación laboral.

*"Yo pienso que no importa tanto el género, si es hombre o es mujer, o la preparación; son las relaciones, puede ser éste hombre y estar mejor capacitado y la oportunidad se la dan a una compañera que está mejor relacionada o viceversa ¿no?"* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*"[...] comentado eso, no hay un mecanismo a través del cual yo diga 'voy a hacer mi maestría para tener tal puesto', no hay un mecanismo definido a través del cual yo pueda ir ganando puntos para ir ascendiendo, es totalmente, como lo había mencionado, de acuerdo con la voluntad del jefe"* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

De este modo, las mujeres, sobre todo del ámbito jurisdiccional, opinan que la posibilidad de llevar a cabo estudios para aspirar a un ascenso dentro de la carrera judicial implica un esfuerzo extraordinario, pero que de ninguna manera conlleva la garantía de un ascenso, ya que pese con contar con buen promedio, la posibilidad de que personas ajenas al Tribunal concursen por las mismas plazas o que en alguna de las últimas etapas los resultados no le sean favorables reduce significativamente sus posibilidades de éxito, pese a lo largo de los cursos y el sacrificio que pudieran haber realizado para lograr su meta.

La información de la encuesta sobre el perfil del trabajador ideal es congruente con lo anteriormente expuesto. En el cuestionario se preguntó a las y los participantes cuáles son los aspectos que más se premian o reconocen en su área. Se observa que, en general, el aspecto mencionado con más frecuencia es el obtener buenos resultados, seguido por el cumplir siempre con el horario y brindar un buen servicio a la ciudadanía. Los hombres nombraron en primer lugar obtener buenos resultados; en segundo, ser honestos; y en tercero, cumplir siempre con el horario, mientras que las mujeres si bien coinciden el que el atributo más importante es obtener

buenos resultados, para ellas en segundo lugar está cumplir siempre con el horario y en tercero, brindar un buen servicio a la ciudadanía.

**Tabla 3**

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

Cabe mencionar que entre el personal de labor jurisdiccional y el de administrativa se observa una diferencia interesante, pues para los primeros en segundo lugar está brindar un buen servicio a la ciudadanía, mientras que para el administrativo es cumplir siempre con el horario. Esto es congruente con el tipo de labor sustantiva que realiza cada tipo de personal.

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

Para Vargas Hernández (2007), las 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.

Este estudio diagnóstico reconoce que en las organizaciones existe un patrón de género que resalta ciertas expresiones simbólicas de dominio masculino en torno al liderazgo que se espera de

las figuras de poder. Estos simbolismos actúan como controles importantes hacia las mujeres, ya sea porque quedan excluidas de los lazos informales que crean y recrean los hombres (cuando hablan de sexo, poder, política o deporte en su lenguaje corporal) o por el contrario, cuando suponen su integración condicional al masculinizar su comportamiento en el mismo sentido esperado por el patrón de género dominante, al adoptar el lenguaje, simbolismo, relación de autoridad (Acker, 2000: 135).

En este sentido, la valoración de estilos de liderazgos en el ámbito laboral se erige bajo 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 de fomentar un nuevo modelo de sociedad más igualitaria y equitativa para hombres y mujeres.

A partir del trabajo de campo desarrollado en el marco del presente Diagnóstico, se puede señalar que se encontraron elementos que apuntan a considerar que en el TSJEM predomina un estilo de liderazgo directivo, en el cual las personas en niveles jerárquicos superiores determinan los roles de sus empleados/as; ellos deciden qué, cuándo y cómo se deben hacer las cosas. En general, el personal no tiene injerencia sobre las decisiones que se toman en la institución, además de que se muestra una percepción por parte de las y los trabajadores de que son supervisados constantemente, con medidas tales como el checar tarjeta a la entrada o a través de la existencia de cámaras supervisoras.

*“[...] solo para llegar, y eso en condiciones normales, si hubo un accidente en carretera o hubo una manifestación o hubo un derrumbe o se me ponchó una llanta o cualquier incidencia que pudiera suceder, yo ya no llego 8:30 a checar...”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Entrevistadora: *“¿Y qué pasa si usted no llega 8:30 a checar?”*

*“Me descuentan el día”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Tanto hombres como mujeres expresaron opiniones y situaciones diversas que ofrecen elementos para considerar que este estilo de trabajo directivo tiene rasgos autoritarios. En varios momentos durante el desarrollo de los grupos diversas personas externaron que en ocasiones los superiores

les faltan al respeto, puesto que los regañan y les gritan en público, y esto les hace quedar en ridículo, ante lo cual sienten que se les afecta la autoestima.

*“Colaboré con un juez que tenía un poder para bajarme la autoestima... yo llegué a pensar en renunciar, no me daban ganas ni de cambiarme ni de venir, ni nada”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

En tanto, otra participante expresó que ante esas situaciones *“... las mujeres explotamos, lloramos, explotamos con tensiones nerviosas, sé que puedo con el trabajo pero ya no puedo más por la relación con el titular”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

*“Yo lo vi en un juzgado que estuve, no directamente, pero tuvimos conocimiento que un titular era muy difícil y muy pesado con su personal, los regañaba en público, no los bajaba de ‘tontos’ y con palabras más fuertes, no importaba quién estuviera, salía y le gritaba al secretario, al técnico y demás, y yo creo que la condición era muy, muy estresante en el juzgado. Los mismos abogados referían que cómo era posible que se soportara ese trato, esas cuestiones denigrantes”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Otra de las características que se desprende de este estilo de liderazgo es la poca comunicación que existe entre empleados/as y la autoridad; la comunicación se percibe por los participantes en los grupos focales como vertical y que se limita a que el o la jefa diga lo que se espera que haga el personal, sin que existan espacios de diálogo en los cuales se puedan expresar inquietudes o necesidades diversas.

*“[...] muchas veces los jefes están suscitados a lo que diga el Consejo o a lo que diga la Presidencia, y muchas veces a nosotros como subordinados no nos piden nuestro punto de vista; sí lo podemos hacer, es una instrucción y la tenemos que hacer”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

De la información cualitativa emanada de los grupos focales se desprende también que la orientación cultural de la organización en torno a las expresiones de poder de las autoridades se basa en decisiones discrecionales que responden al estilo de trabajo de cada titular en el Tribunal; esta afirmación se encuentra en diversas expresiones dentro de los grupos focales, tanto de administrativos como jurisdiccionales, mujeres y varones. Algunas de las y los participantes expresan que el estilo de liderazgo depende de la “mentalidad del titular”, lo cual resta certeza y

confianza en las y los trabajadores respecto de las condiciones laborales, pues en diversos casos los horarios, permisos o condiciones de trabajo dependen de la voluntad del o la jefa en turno.

*“[...] yo ya tengo un ratito en el Poder Judicial, entonces tengo varias experiencias respecto a los titulares; hay desde la apatía, que no lo dejan a uno trabajar, desde la situación de que quiere un acuerdo con la mentalidad titular. Bueno, yo creo que a lo mejor, no me van a dejar mentir, tenemos que acostumbrarnos, ajustarnos a lo que quiere el titular y de ahí, hasta situaciones en las que hay choques, pues ya, evidentemente, ya hay permisos... hasta absurdos, de que uno se tiene que operar y ... ‘¡No vas!’; y tiene que uno acatar esa situación, hasta ya choques verdaderos en cuanto a si hay veces en las que nos tocan titulares que no les parecemos bien, entonces sí es difícil adaptarse a la mentalidad de un titular, pero también hay situaciones en donde el carácter, por la problemática que traiga, incluso marital o personal del titular, sí influye mucho en la forma de tratarnos...”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

*“[...] eso [el trato que reciben de sus jefes] no depende de si se es hombre o mujer, más bien es de la personalidad de cada uno, de su forma de ser”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

Coinciden en el hecho de que no existe un límite o un criterio que determine el respeto de los jueces hacia su personal; en este sentido se expresó, por ejemplo, que la *“problemática personal influye en la forma de tratarnos... y sí se da el caso de que los titulares abusen: he tenido tres experiencias traumáticas, en las que ha vivido violencia laboral”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional). En este contexto varias personas participantes en los grupos focales coincidieron en que han atravesado por periodos en los que la gran presión que ejercen sobre ellas, sobre todo las y los jueces, y los malos tratos, las han llevado a considerar renunciar.

La práctica de un estilo de liderazgo altamente autoritario se manifestó en observación directa en el desarrollo de los grupos focales, específicamente en el trabajo con mujeres de áreas administrativas. Una de las participantes, cuyo cargo corresponde a una de las posiciones de más alta jerarquía dentro del grupo, anticipó e impuso de manera autoritaria su punto de vista inmediatamente después de cada pregunta (incluso antes de que la cuestión terminara de ser planteada), de tal manera que a cada pregunta siguió una respuesta que imponía un contexto de censura y determinaba el sentido en el que debían ir las respuestas de las presentes, quienes en su mayoría tenían un puesto de menor jerarquía dentro del grupo (mandos medios). Como

resultado de lo anterior, es muy interesante el sentido complaciente de las expresiones de las participantes, en total contraste con las opiniones y percepciones de las participaciones en el resto de grupos focales:

*“... los jefes son muy abiertos, permiten aportar ideas y las valoran, son muy comprometidos”; “hablo por las personas que conozco del área directiva; hablando de la calidad ahorita y la alta dirección, por mi experiencia; lo que yo he vivido ha sido una bendición”; “los jefes son muy amables en trato, eso nos da confianza para poder dirigirnos a ellos”* (mujeres, grupo focal, administrativas).

Cabe destacar que, como se ha documentado, en el resto de los grupos focales fueron expresadas opiniones completamente opuestas y bastante más críticas en comparación con las expresadas en el grupo antes mencionado. La libertad de las participantes de expresar su verdadero sentir pareció estar condicionada a la presencia de una de las participantes con puesto de mayor jerarquía, quien mostró en todo momento del desarrollo del grupo una actitud intimidante; develando de forma clara una práctica, que parece frecuente, de ejercicio de poder autoritario al interior del Tribunal.

En uno de los grupos focales una persona describió de forma nítida una percepción compartida por varios y varias acerca del estilo de liderazgo dentro del Tribunal: *“el jefe es como un patriarca: te castiga, pero a la vez tiene el poder de protegerte cuando es necesario”*. En esta apreciación emerge y cobra sentido otra expresión de poder dentro de la institución, que consiste en la práctica que le denominan “el apadrinamiento”, la cual, dicho por las personas que participaron en los grupos, es un tipo de relación que genera lealtad por parte de los subordinados a cambio de protección por parte del líder. Es un rasgo ejercido tanto por jefas como por jefes, que se vincula a modelos de gestión basados en patrones o códigos tradicionalmente masculinos, fincados en el poder y la protección patriarcal.

En congruencia con este estilo de liderazgo que parece prevalente y que tiene como rasgos ser directivo, discrecional y autoritario, hay concordancia en grupos de hombres y mujeres en torno a que la posibilidad de quejarse, en la mayoría de los casos, es mínima. De acuerdo con la experiencia de diversas personas, normalmente la queja genera consecuencias adversas hacia quien toma la decisión de acercarse al Consejo; tanto hombres como mujeres afirman que existen

represalias y que incluso los titulares tienen la posibilidad de obstaculizar la carrera profesional del personal de tal manera que se estanquen.

Según lo expresó en sus propias palabras una de las participantes, refiriéndose a una ocasión en la que sufrió acoso: *“Me daba miedo que no me fueran a hacer caso y me fuera peor, que tomaran represalias...”*, a lo que otra de las participantes dijo que: *“lo que pasa es que si nosotros hablamos y vamos al Consejo, éste va a llamar al juez y éste por jerarquía es superior a nosotros y le van a hacer más caso. En el Tribunal no apoyan a los secretarios; tenemos miedo de hablar de lo que nos está pasando porque sobre nosotros están los jueces”*; desde otro punto de vista la represalia consistiría en que *“podrían cambiarte tu lugar de trabajo: si vives en Cuautitlán te mandan a Chalco y esa es una represalia”* (mujeres, grupo focal, jurisdiccionales).

*“[...] muchas, como dicen las compañeras, tenemos miedo de hablar de lo que nos está pasando ¿por qué? Porque, como dicen, sobre nosotros están los jueces; nosotros llamamos y si nos quejamos podemos tener un cambio, y si usted vive en Cuautitlán lo pueden mandar a Chalco; si está en Chalco lo mandan a Cuautitlán”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Respecto de la generización en el estilo de liderazgo en el Tribunal, es interesante destacar la alta valoración que conceden a estilos de liderazgo vinculados tradicionalmente con atributos masculinos: apadrinamiento, poder, fortaleza, protección y formalismo. En contraste, tanto hombres como mujeres mencionan como debilidades de los líderes aspectos que se relacionan con atributos tradicionalmente asociados a lo femenino, como irritabilidad, volubilidad, debilidad o sensibilidad. De hecho, al cuestionarles a los hombres sobre el estilo de liderazgo de las mujeres se mencionó que *“En las mujeres se da más que pierdan el suelo por el poder, las mujeres son más irritables [los demás confirman con la cabeza], son más volubles [todos ríen]”* (hombre, grupo focal, administrativo). *“Yo he vivido, lo que me ha tocado vivir y lo que yo... a mí me ha tocado titulares, tanto hombres como mujeres y las mujeres son más irritables”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

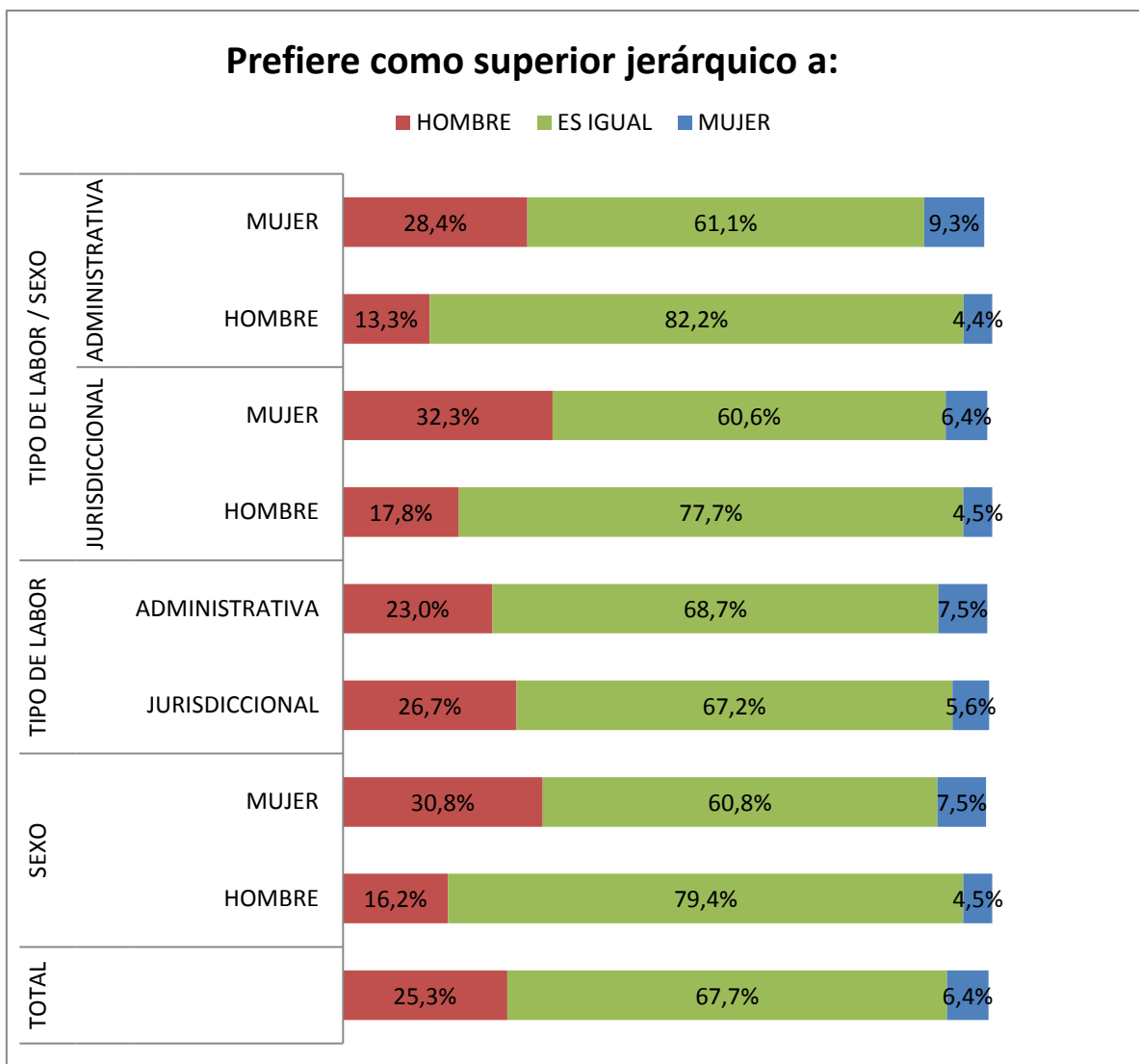
En este sentido, los datos arrojados por la encuesta señalan que si bien la mayor parte del personal se muestra abiertamente indiferente al sexo del superior jerárquico, en conjunto, 61% de las y los entrevistados respondieron: “es igual” a la pregunta relacionada con la preferencia por el sexo de los superiores. Para quienes el sexo del o la superior jerárquico sí es importante (casi 40%



del personal), existe notoriamente una mayor predilección por que los jefes sean hombres, en lugar de mujeres (28.4% vs. 9.3%). Es muy importante señalar que la predilección por los jefes hombres es muy alta, como puede observarse en la siguiente tabla, en algunos estratos de personal (como las mujeres del área jurisdiccional) casi una de cada tres personas señala que prefiere tener un jefe varón. Lo anterior es congruente con lo que se ha develado en este apartado respecto de la alta valoración de códigos y atributos masculinos en los estilos de liderazgos.

Es importante señalar que los hombres (79%) muestran mayor indiferencia que las mujeres (50.8%) respecto al sexo de sus superiores, aunque en ambos casos cuando muestran predilección la hacen por los hombres.

Gráfica 7



A partir de las respuestas en la pregunta de si se prefiere a un hombre o una mujer como superior, se realizó también un contraste entre las personas cuyo jefe actual es mujer y aquellas personas con un jefe hombre. Es interesante observar que, aunque el patrón de respuestas es similar en ambos grupos, la preferencia para tener a un hombre como jefe es aún más pronunciada en el grupo de personas cuyo jefe es hombre (85% de las personas que muestran predilección en este caso se inclinan por un hombre, comparado con 73% en el grupo de personas que actualmente tiene jefa). Es decir, el tener un jefe varón refuerza la preferencia por tener uno como jefe.

El grupo del personal que prefiere a un hombre como jefe valora características diferentes que aquellos que prefieren a una mujer como su superior. En las jefas se valora más que sean

honestas, inteligentes y justas (en ese orden), mientras que las preferencias por tener a un jefe hombre se asocian a virtudes tales como: solidaridad, justicia y tranquilidad.

**Tabla 4**

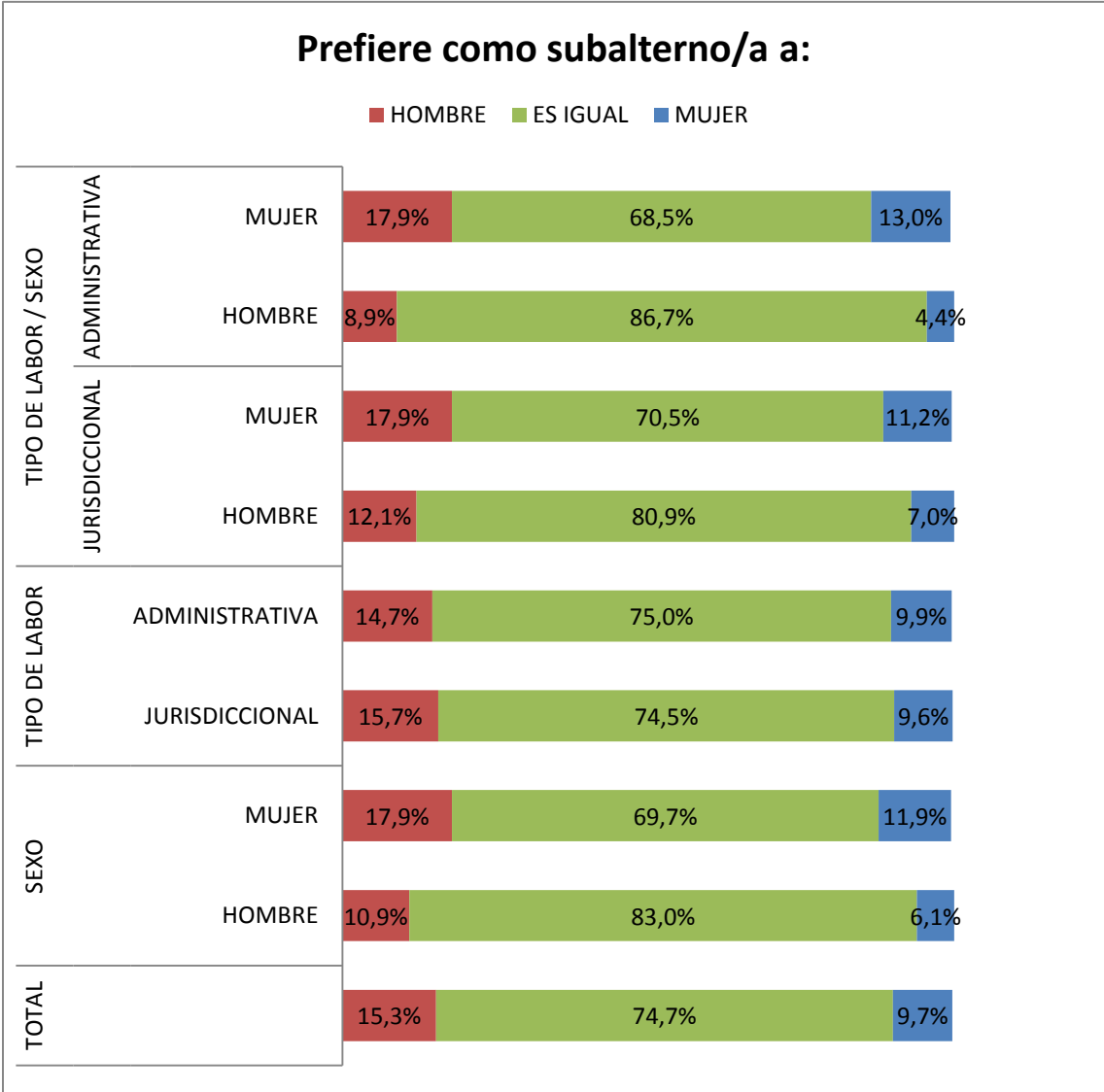
PREFIERE COMO SUPERIOR JERÁRQUICO A UNA MUJER Y VALORA LAS CARACTERÍSTICAS DE	TOTAL	SEXO	
		HOMBRE	MUJER
A) SENSIBLE	4	5	3
B) SOLIDARIO/A	6	4	6
C) HONESTO/A	1	2	2
D) INTELIGENTE	2	1	4
E) ORDENADO/A	5	3	5
F) TRANQUILO/A	7	7	7
G) JUSTO/A	3	6	1
PREFIERE COMO SUPERIOR JERÁRQUICO A UN HOMBRE Y VALORA LAS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

Como se observa, el valor de la justicia aparece tanto en los casos en que se prefieren hombres como mujeres, lo cual se vincula con la actividad sustantiva del Tribunal, por lo cual independientemente del sexo del superior, se espera que quien ocupe un puesto de dirección sea justo. Sin embargo, destaca que el valor de la tranquilidad y de la solidaridad se asocian exclusivamente con los varones, mientras que la honestidad y la inteligencia con las mujeres. Estos atributos corresponden a estereotipos de género a partir de los cuales se considera que los hombres suelen ser más tranquilos y solidarios, en contraposición a las mujeres que son identificadas con la conflictividad, envidia o inestabilidad; mientras que a las mujeres se les asocia mayormente con la honestidad, derivada del imaginario de considerar a las mujeres alejadas de intereses monetarios o materiales, así como se espera que aquellas que se ubiquen en puestos de

dirección tengan una inteligencia probada que legitime su presencia en los niveles de jerarquía altos.

Por otro lado, la encuesta muestra también que 60% del personal prefiere a un hombre que a una mujer como subalterno. Las mujeres muestran en mayor medida esta predilección, mientras que por tipo de labor no se muestran diferencias significativas.

**Gráfica 8**



Al respecto, en el grupo focal de mujeres de labor jurisdiccional se llegó a la siguiente reflexión *“Los hombres no quieren mujeres porque queremos permisos, es muy sonado, las mujeres prefieren a los hombres porque no tienen presión de tiempo, es por el rol que ellos desempeñan,*

*ellos nada más hacen eso, nosotras tenemos que ser enfermeras, etc., como mujeres debemos apoyarlos y si no lo hacemos, nos discriminamos y ahí empieza la inequidad de género”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

En congruencia con la información que se desprende de los grupos focales, el valor que más se aprecia en los subalternos es la dedicación, sin importar el sexo de éstos. En el caso de los varones el segundo atributo que se valora más importante es la obediencia, seguido por contar con tiempo disponible. En el caso de los atributos que motivan la preferencia por las mujeres como subalternas destaca en segundo lugar que son ordenadas y en tercero, que son inteligentes.

Al respecto, es interesante observar que independientemente del sexo de las personas, en el Tribunal se espera que las y los subalternos sean dedicados, es decir, se busca que el personal subalterno esté dispuesto a minimizar otras obligaciones y se dedique al trabajo en el Tribunal, lo cual es más fácil de cumplir en el caso de los varones, quienes socialmente están más condicionados a cumplir este rol. Por ello, en el caso de los hombres se valora además que cuenten con tiempo completo, lo cual no figura en el caso de las preferencias por las mujeres. Por su parte, en el caso de las mujeres surgen también estereotipos tradicionales de género, al valorar en ellas el atributo del orden, el cual, culturalmente, es una característica asociada a la feminidad. La existencia de estos estereotipos de género representa un factor que contribuye a reproducir la desigualdad de género al interior de la institución, pues influye en las decisiones que día a día se toman; por ejemplo, al momento de seleccionar a una persona para ingresar o, como se verá más adelante, al momento de decidir otorgar o no un permiso a un hombre o una mujer para atender asuntos familiares.

**Tabla 5**

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

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

Como se ha podido observar, la autoridad en el Tribunal tiene un estilo de liderazgo directivo, a partir del cual toma decisiones verticales, sin reparar de manera suficiente en las repercusiones que éstas tengan en la vida de las personas (subordinadas). Se encontraron indicios que hacen suponer que algunos líderes fomentan sentimientos de inestabilidad laboral en los subordinados, de esta manera se percibe que algunas personas expresan miedo de su situación laboral, por lo cual realizan el trabajo sin cuestionar horarios, retribuciones o traslados, ante la amenaza de perder su trabajo. El estilo de liderazgo que responde a códigos tradicionalmente masculinos es altamente valorado, en contraposición con aquellos que muestran atributos femeninos.

#### Valoración de los estilos de trabajo

La presencia del género 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 en el campo laboral.

En efecto, en el Tribunal los estereotipos de género relativos a la valoración de los estilos de trabajo se vinculan a la capacidad del personal de escindir la esfera pública y la privada. La

disponibilidad de tiempo es una de las cuestiones más valoradas por la autoridades, al mismo tiempo que es internalizada como una obligación por parte del personal; la disponibilidad se concibe como una demostración de lealtad, por lo tanto en el caso de las mujeres, éstas tienden a disimular sus necesidades y responsabilidades como madres, para no ser valoradas negativamente entre sus pares y ante la autoridad.

A continuación se muestran los hallazgos obtenidos a partir del desarrollo de grupos focales en este tema.

En general, desde el punto de vista de la mayor parte del personal administrativo, no existen diferencias entre el trabajo que realizan hombres y mujeres, sino más bien es un factor determinado por la personalidad. De este modo, consideran que el trabajo que desempeñan las mujeres y los hombres está igualmente valorado en la Institución.

*“[...] depende mucho también de la personalidad, no creo que sea un factor que diga ‘tú mujer eres mejor para esto, tú hombre eres mejor para esto’”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“[...] así como hay jueces que híjole, no sé, ¿esta señora qué está haciendo aquí?, y lo mismo con hombres, o sea, dependiendo de su desarrollo profesional, de cada uno de ellos, sea hombre o sea mujer; si están bien ubicados y bien preparados van a desarrollar su trabajo como es debido, no es necesario que sea hombre o que sea mujer”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“[...] aquí sí creo que se valoran las capacidades de cada quien, sí van de acuerdo a nuestro desempeño; él [jefe] sabe a quién le va a dar carga de trabajo, sabe perfectamente quién le hace caso, quién trabaja, quién no va a trabajar; no trata de que tengamos problemas, sino de que el ambiente se lleve en armonía, porque no quiere tener problemas en la oficina”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

Los varones del ámbito jurisdiccional muestran coincidencia con lo expresado en los grupos de administrativos de ambos sexos. Señalan que las capacidades se valoran igual para hombres y mujeres, lo que se expresa en los concursos para la asignación de plazas (pese a que, como se comentó anteriormente, existe consenso en la poca confianza que el proceso suscita entre el personal).

Sin embargo, a pesar de estas opiniones, a lo largo del desarrollo de los grupos focales se devela la presencia de prejuicios o estereotipos de género respecto de los estilos de trabajo femeninos y masculinos, los cuales son importantes en tanto prescriben o valoran comportamientos o capacidades de las personas en función del sexo.

*“[...] las mujeres son como más [para] secretarias, porque yo siempre he visto una mujer secretaria, pero no he visto hombres secretarios”. “Es un trabajo que socialmente ha sido atribuido a las mujeres”* (hombres, grupo focal, administrativos operativos).

De igual forma, los estereotipos de género también son compartidos por quienes participan en el reclutamiento y selección de personal. La entrevista realizada al personal directivo del área de Recursos Humanos describe que: *“las mujeres son más ordenadas y más prudentes”* y además *“hay áreas específicas que sí son enfocadas al personal femenino [por ejemplo] el área de recepción porque... siempre es más bonito ver a una muchacha... es la primera imagen que tiene uno”* (hombre, entrevista, Dirección de Recursos Humanos).

Otro de los aspectos que se observaron en el trabajo en campo, sobre todo del personal masculino que se encuentra en niveles operativos, es la percepción de que algunas mujeres dentro del Tribunal, pese a tener las mismas oportunidades laborales que ellos, en ocasiones asumen actitudes revanchistas, producto de su situación social subordinada:

*“Las mujeres que hoy en día son profesionistas yo creo que confunden mucho lo que es el género, se aprovechan a veces de las situaciones donde se encuentran, este... hacia los hombres, porque en un momento son jefas, están en su papel, tienen al mando a ciertos compañeros, pero al llegar a su casa ellas pierden esa autoridad, muchas veces dejan de ser la jefa para ser la ama de casa, y ya son sumisas porque el esposo asume ya esa autoridad, entonces cuando vienen al trabajo ya sienten esa necesidad, con ese coraje hacia los hombres ¿no?”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

Este imaginario, aunque se reproduce internamente, no es exclusivo del Tribunal; tradicionalmente las mujeres en el ámbito laboral, sobre todo aquellas en puestos de poder, son miradas a partir de su condición y posición de género. A diferencia de los varones, sus conductas laborales son generalmente tamizadas por su pertenencia al género femenino; de tal suerte que aun al masculinizar su comportamiento, son comúnmente remitidas al prototipo femenino, sea



porque lo reproducen o porque tratan de romperlo. Lo anterior es un aspecto sumamente relevante en la valoración que continuamente se hace de su trabajo, pues mientras los varones son mayormente valorados por lo que hacen, las mujeres con mayor frecuencia son valoradas por ser mujeres, con toda la carga de género que ello implica.

De este modo, como se puede observar en las siguientes citas, cuando se puso sobre la mesa de discusión el tema de los estilos de trabajo femeninos o masculinos, afloraron una serie de consideraciones sobre los patrones tradicionales femeninos y su vinculación con el desempeño laboral de las mujeres, lo cual no sucedió en el caso de la valoración del trabajo de los hombres en el Tribunal:

*“[las mujeres] tienen disponibilidad, bueno, no disponibilidad, ahorita me equivoqué, si no que tienen un... son más finas en el trabajo, son más entregadas en su trabajo, que estén limitadas por la cuestión de maternidad, por la cuestión de los hijos o por la cuestión familiar, es diferente”* (hombre, grupo focal, administrativo directivo).

*“[...] que estén limitadas [por las responsabilidades familiares], no quiere decir que no sean capaces; son más capaces que los hombres, de veras, la prueba está en que, insisto, 60% del personal que yo tengo en la parte administrativa son mujeres y son quienes hacen mejor el trabajo”* (hombre, grupo focal, administrativo directivo).

*“Considero que la mujer está tratando de romper con esa estructura y esa mentalidad que todos tenemos de que nada más el hombre para esto y la mujer para lo otro, pienso y considero que la mujer está... ¿cómo llamarle?... en ese proceso de liberación de esa cultura para que en un momento dado a ella se le den oportunidades de trabajo igual que a un hombre* (hombre, grupo focal, administrativo directivo).

Incluso las mujeres reproducen en su discurso estereotipos negativos en torno al desempeño laboral de sus congéneres, y también lo asocian a un ser “natural” de las mujeres, que en esencia es “complicado”. Lo cual muestra que no necesariamente la pertenencia a un género implica conciencia de género.

*“Entre más conozco a las mujeres, más me gustan los hombres; somos complicadas, no cabe duda, somos difíciles”* (mujer, grupo focal, administrativa directiva).

*“La [secretaria] técnica cuando no se siente mal, está hablando mal de mí... esa es nuestra naturaleza”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Las mujeres expresan que ellas tienen esa “personalidad conflictiva” porque tienen que jugar muchos roles: son madres, trabajadoras, enfermeras, educadoras, etc. Ellas perciben en esta condición una desventaja intrínseca, que es propia de su género: *“como mujeres, como madres... estamos en desventaja”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Sin embargo, es importante mencionar que también emergieron voces de mujeres del ámbito jurisdiccional que muestran conciencia e inconformidad en torno a la desigual valoración a su trabajo. Conducen en que *“se valora más a los hombres que a las mujeres... cuando el varón presenta su trabajo lo valoran más, hay más comprensión [hacia éstos] y más exigencia hacia las mujeres”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

*“[...] algunas veces piensan que nos dominan los procesos [biológicos] de la mujer, entonces algunos piensan que los hombres son más capaces para ponerse de acuerdo entre ellos, piensan que como mujeres pensamos menos y no es así”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

También expresaron que se dan casos en los que se reconoce la labor que lleva a cabo una mujer, aunque consideran que muchas veces este reconocimiento más que una ventaja tiene como consecuencia una sobrecarga de trabajo que no se compensa ni en salario ni en estatus: *“[...]nos reconocen y nos va mal, porque nos dejan más trabajo, siempre se quedan [más tiempo de la jornada de trabajo] los mejores elementos, el mejor secretario y el mejor técnico, y normalmente son mujeres, los demás se van. La única forma de reconocimiento es asignar más trabajo y cuando son buenas las mandan a tribunales foráneos* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

*“Ya nos tienen a algunas identificadas como que somos burritos de trabajo”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Por otro lado, es interesante destacar que tanto mujeres como hombres hicieron hincapié en que existen espacios no formales en los cuales se establecen lazos personales entre autoridades y subalternos y se llegan a entablar relaciones de amistad que pueden tener un impacto importante en los ascensos y condiciones de trabajo.

Al respecto, fue reiterado en el desarrollo de algunos grupos focales la importancia de estos espacios de interacción, que en ocasiones van desde actividades lúdicas, deportivas e incluso sociales, a través de la asistencia a eventos.

*“A veces, aunque te quedes y estés sacrificando a tu familia y tus hijos, no se te reconoce ese esfuerzo”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

Entrevistadora: *“¿Entonces qué sí se reconoce?”*

*“De lo que yo he percibido y he visto, es con respecto a aquellas personas que tienen el tiempo para ir a todos los eventos, aquellas personas que están en el informe del presidente, que está en la Conatrib, que está en el evento que llama no sé quién y todo el tiempo está presente, presente, presente, entonces yo como lo he percibido es que lo tienen muy identificado, y es lo que se comenta”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“[...] sí, sí pasa, llegan a ocupar puestos compañeros que ya tienen 15 años de experiencia en el departamento, esperando la oportunidad, y pues se quedan truncados porque llega un conocido que juega con el juez y ahí está ¿no?, aunque no sepa nada...”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

Entrevistadora: *“¿Que juega qué?”*

*“Fútbol, es que ahí muchas veces se relacionan”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“O irse a tomar, es común eso también”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

Esta situación corresponde a una forma prototípicamente masculina de relacionarse en los espacios laborales, de lo cual comúnmente las mujeres son excluidas. En efecto, varias mujeres que participaron en los grupos focales opinaron que tienen desventajas respecto de los varones, pues por cuestiones de disponibilidad de tiempo asociadas a sus roles de género difícilmente pueden participar en estas dinámicas, lo cual tiene efectos en sus condiciones de trabajo. El siguiente testimonio, sobre el cual hubo consenso en el grupo, ilustra la percepción: *“Hay más favoritismo [para los hombres] por tener tiempo para salir con el juez, y nosotras no tenemos tiempo... por ejemplo, nosotras no tenemos la vida holgada de otro compañero, en el sentido de*

*que al otro día pueden llegar tarde puesto que el motivo de su retraso es el tiempo que compartieron con el juez” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).*

Como fue expuesto en el marco conceptual del Diagnóstico, estas expresiones simbólicas de dominio masculino también actúan como controles importantes de las mujeres en las organizaciones laborales, pues quedan excluidas de los lazos informales que crean los hombres cuando hablan de sexo, poder y deporte en su lenguaje corporal y simbólico (Acker, 2000: 135).

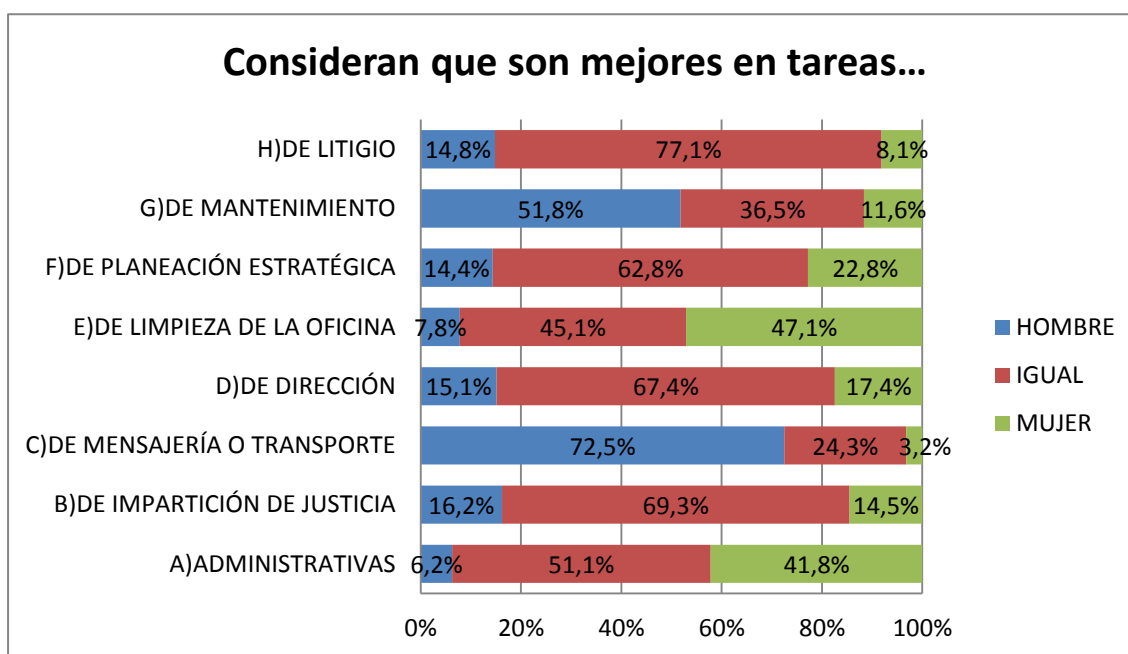
A fin de complementar el análisis acerca de la valoración de trabajos femeninos y masculinos dentro del Tribunal, en la encuesta aplicada al personal se les presentó a cada entrevistado una serie de actividades, y para cada actividad se preguntó quiénes eran mejores para realizarlas, si los hombres o las mujeres. Es interesante observar que las y los respondientes asignan cargas valorativas distintas a diferentes trabajos, al seguir un patrón que reafirma los estereotipos de género.

Respecto a las actividades que tradicionalmente se asignan a las mujeres (como las tareas administrativas y de limpieza), hay un subgrupo muy importante del personal (49% y 55% para la pregunta sobre tareas administrativas y limpieza, respectivamente) que muestra una preferencia por uno de los dos sexos en estas dos tareas. Casi todas las personas que muestran esta preferencia (86%) opinan las mujeres son mejores para llevarlas a cabo; reafirman así el estereotipo de género que no solo intenta describir sino prescribir aquellas tareas que son mejores para las mujeres.

Se incluyeron también algunas actividades consideradas típicamente masculinas: mensajería o transporte, y mantenimiento. Lo que llama la atención con estas tareas es que realmente una minoría (24% y 37% en las dos actividades, respectivamente) señala que les da igual que sea un hombre o una mujer quien lo haga; casi todo el resto del personal (96% para mensajería o transporte y 82% para mantenimiento) cree que es mejor un hombre para llevarla a cabo. Este resultado podría explicar el hecho de que la selección de personal siga un patrón basado en estereotipos en el que se reconoce como incuestionable la asociación de ciertas habilidades a determinado sexo, lo que reproduce la segregación ocupacional por sexo y desigualdad de oportunidades. Un ejemplo de ello es que las plazas que se ofrecen a las mujeres son principalmente en niveles secretariales.

Las cuatro tareas restantes que se incluyeron en el cuestionario son tareas de mandos medios o altos, o requieren habilidades más especializadas. Se trata de: *a)* la impartición de justicia, *b)* la dirección, *c)* la planeación estratégica y *d)* el litigio. Una marcada mayoría (entre 63% y 77%) del personal señala que para estas tareas les significa lo mismo que las realice un hombre o una mujer. Entre quienes sí tienen predilección por un hombre o una mujer para determinados cargos, las preferencias se dividen equilibradamente entre ambos sexos.

Gráfica 9



Llama la atención que en cada una de las ocho actividades mencionadas en el cuestionario, los hombres se muestran más imparciales que las mujeres (es decir, para cada actividad, el porcentaje de personas que responde que no tiene preferencia por que la tarea la realice alguien de un determinado sexo es más alto en los hombres). En algunos casos, las diferencias son pequeñas (menor de 1 punto porcentual), pero en otros, por ejemplo, para la impartición de justicia, la limpieza de la oficina y la planeación estratégica, la diferencia llega a ser de aproximadamente 7 puntos porcentuales. En el mismo orden de ideas, se encontró que en siete de las ocho tareas, el personal con labor jurisdiccional se muestra más imparcial que el personal administrativo; especialmente en las actividades de mensajería o transporte y de planeación estratégica, la diferencia es notable (hasta 10 puntos porcentuales). Únicamente en las actividades

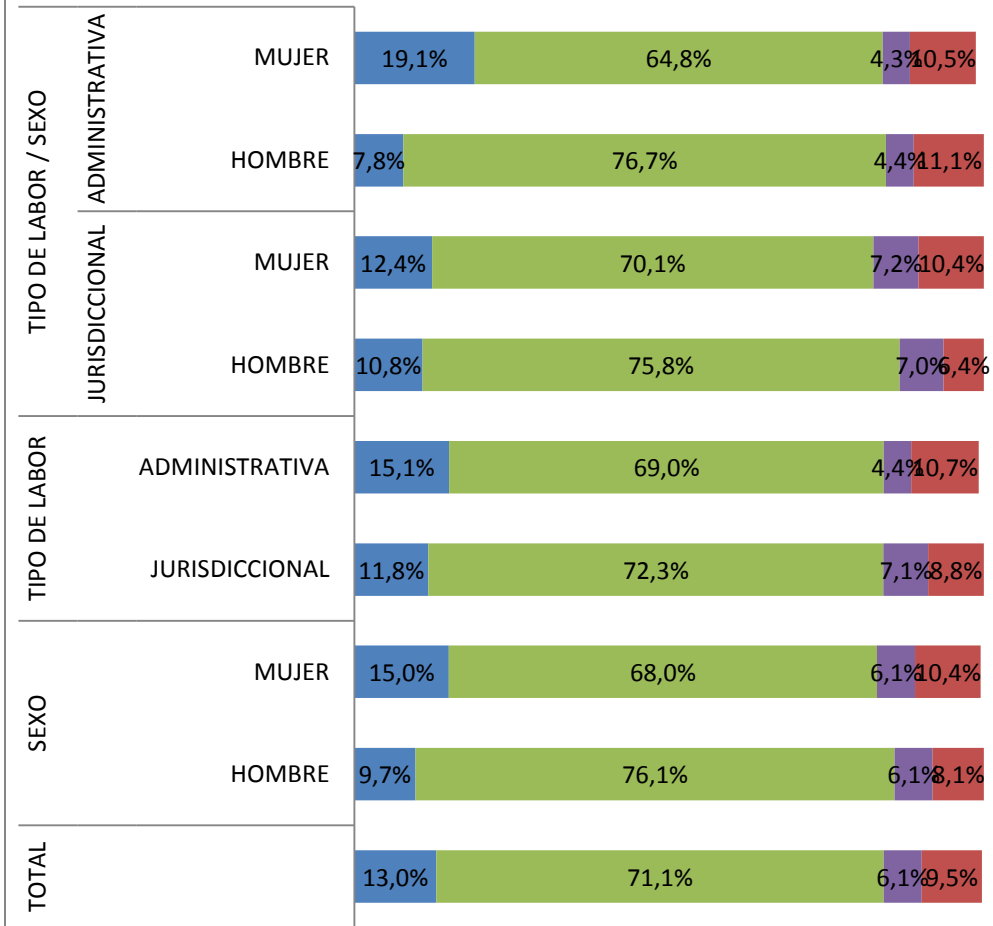
administrativas, el personal administrativo es más imparcial y la diferencia con el personal de labor jurisdiccional es relativamente grande (8 puntos porcentuales).

En el caso de que se encontraran en un juicio en la posición de acusado o acusada, también a la mayoría (aprox. 70%) le daría igual tener un hombre o una mujer como juez o jueza, o como abogado o abogada. En estas preguntas, los hombres muestran más igualdad que las mujeres (aprox. 9 puntos porcentuales de diferencia), mientras que no existen diferencias significativas entre personal con labor jurisdiccional y administrativa. En el grupo de personas que sí muestran una preferencia, se observa que ésta, en la mayoría de los casos, va para los hombres (es decir, prefieren a un juez que a una jueza, y a un abogado en lugar de una abogada).

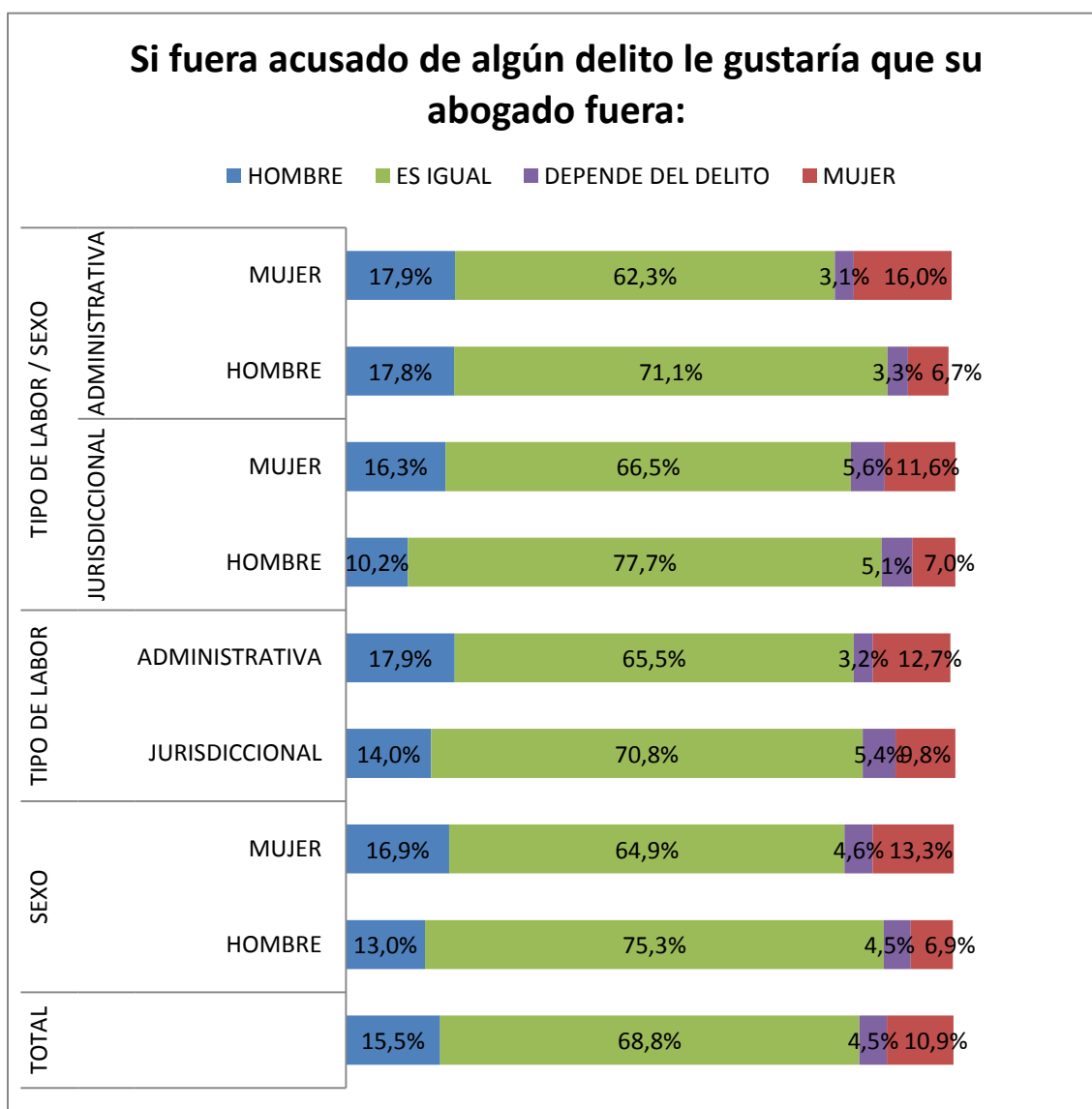
Gráfica 10

### Si fuera parte en un juicio le gustaría más tener asignado un juez:

■ HOMBRE ■ ES IGUAL ■ DEPENDE DE LA MATERIA ■ MUJER



Gráfica 11



### Relación entre pares y con la autoridad

El propósito de este apartado es analizar el tipo de interacción que se da entre personal administrativo y 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 entendemos 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 de) 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 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 desigualdades de género.

De manera general, se puede afirmar que en ninguno de los grupos focales se reflexiona de manera particular sobre la relación entre el personal jurisdiccional y el administrativo. El grueso del debate gira en torno a la relación con las autoridades, principalmente en torno a los permisos y el trato recibido, lo cual es ilustrativo de que en el Tribunal más que la relación entre administrativos y jurisdiccionales, es la relación entre subordinados y autoridades la que genera tensión o conflicto.

Como ya se ha mencionado, la relación con la autoridad es percibida tanto por hombres como mujeres como vertical y discrecional, por lo cual la dinámica de trabajo al interior de cada área depende de la mentalidad y forma de ser de cada superior jerárquico. En diversas opiniones vertidas tanto por hombres, como por mujeres del ámbito administrativo y jurisdiccional, se advierte la necesidad de un mejor trato por parte de las y los jefes, puesto que la enorme presión y carga de trabajo les causa problemas de personalidad y de relación laboral.

Parte importante de la valoración de la relación con sus jefes/as está asociada a la apertura que éstos y éstas tengan en torno a las solicitudes de permisos. Sin embargo, de acuerdo con los testimonios, existe incumplimiento de la normatividad (se cuenta con un procedimiento para solicitar permisos basado en el trámite de una incidencia), sin embargo, la concesión de los mismos es discrecional.

Uno de los grandes inconvenientes que refiere el personal operativo es la imposición de algún tipo de amonestación ante la solicitud de un permiso, situación que en el caso de las mujeres se

presenta con más frecuencia, dada la responsabilidad que tienen como madres-cuidadoras. Las peticiones de ausencia son descontadas, a pesar de que legalmente estén autorizadas normativamente, por ejemplo, bajo el concepto de permisos para cuidados maternos. En caso de faltar por alguna razón de enfermedad, propia o de un familiar, es necesario justificar la ausencia mediante comprobantes médicos, sin embargo, incluso si se cumple este requisito es posible que se les descuente el día o deban reponerlo.

*“[...] que a veces hay compañeros que obtienen el permiso muy fácil y a otros les cuesta mucho trabajo, fuera del mecanismo mediante el cual se tenga incidencia ‘o no vienes hoy, pero vienes otro día’, fuera de eso, a algunos compañeros es muy fácil que les otorguen permiso y a otros les cuesta mucho”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“[...] mi hija llegó enferma, no quería comer, la tuve hospitalizada una semana; yo llamé para informar porque nos tuvieron hospitalizadas, ella tenía como un año, entonces yo tenía que estar ahí con ella, y al final de cuentas te descuentan, yo me tengo que quedar con ella. Ya entré y regresé, entregué mi oficio y me dijeron: ‘¡No importa! se te descuenta’ y entonces ¿para qué entregué mi oficio?”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

*“[...] la ley a veces la acomodamos, o la acomodan a la conveniencia de la organización ¿no? Lo que decían hace rato de los días económicos, tienes derecho a días económicos, sin embargo, aquí, —por lo que quieras y mandes— no aplica o no existe, o no quieren que se sepa que ése es otro elemento, que también es tu derecho, y pues, está muy escondido por ahí en el reglamento”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

*“[...] y a lo mejor esos días nosotros los vamos conservando y cuando haya necesidad, pues vamos tomando ese día, vamos solicitando a nuestro superior que se nos tome ese día de guardia, y faltar ese día”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“[...] tienes que pagar, a veces no es en todos los casos, sí hay alguna flexibilidad, pero hay que pagar en ese sentido”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

El punto de vista del personal administrativo masculino y femenino de puestos de menor jerarquía respecto a que los permisos son discrecionales y que son susceptibles de reposición, contrastan con la percepción de quienes tienen mayor jerarquía en las áreas administrativas, ya que

consideran que sus jefes son condescendientes en ese sentido, es decir, no perciben la existencia de un problema.

Otro aspecto vinculado con la relación laboral con la autoridad tiene que ver con la percepción compartida sobre el requisito de adulación y halago constante que la autoridad espera de sus subalternos: *“la lambisconería o el quedar bien... que se esté adulando al jefe es básico para que te tengan bien presente”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“Yo también creo que, podrá sonar muy feo, pero la lambisconería queda bien. A lo mejor ni siquiera saben cómo trabajar, conocen su trabajo, pero andan ‘es que el jefe necesita esto’, ‘no se preocupe yo se lo hago’, y así, para que los tenga bien presentes, y depende también cómo se maneje”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

En la relación que se da entre los jefes/as y los subalternos/as, más allá de la solicitud de permisos, el personal al administrativo mostró opiniones encontradas respecto a cómo describen la interacción: quienes están en puestos operativos refieren más casos de maltrato, mientras que quienes se desempeñan en mejores posiciones laborales tienen una opinión contraria.

*“Yo llegué a saber de personas... jefes, que tratan muy mal a los compañeros; los tratan de burros, de... no sé, de muchas palabras altisonantes, que se les dice. Yo siempre lo he dicho, no somos esclavos, ¡ya!* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

*“[...] lo que yo he visto es que el trato es igual, es muy respetuoso, una formalidad ¡En serio! De verdad extrema* (mujer, grupo focal, administrativa directiva).

Respecto a las posibilidades que tienen de quejarse ante el trato de sus jefes/as, coincidieron en que a pesar de que exista una instancia donde depositar las quejas (contraloría interna), las sanciones a las y los jefes son mínimas; solo se les amonesta o les llaman la atención. Las represalias para quienes se quejan pueden ser mayores, les niegan permisos o adquieren actitudes más hostiles, es por eso que prefieren no quejarse.

*“[...] donde se queja precisamente del trato que tienen los servidores públicos; entonces a veces se les amonesta o reciben una llamada de atención y ahí queda”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“Pesa más tu jefe que el reglamento”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

*“[...] llegó el señor juez, pues dice ‘aquí te relevo’; ya no te consideran, no te toman en cuenta; ¡Para mí!, tú ya no existes”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

El mismo criterio de parcialidad prevalece para designar personal en áreas de trabajo foráneas, principalmente como una medida de sanción a quienes manifiestan inconformidad en algún tema relativo a las cargas de trabajo.

*“[...] si estás aquí en Toluca, de castigo te van a mandar a los juzgados de Ecatepec, donde tienes que... no sé, salir a las seis de la mañana para llegar a trabajar en tu horario”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

Otro tema importante es la relación entre pares. Desde el punto de vista del personal que participó en los grupos focales ésta tampoco se asocia al sexo del o la colega, sino a su personalidad. Las menciones al respecto refieren más bien ciertas fricciones entre el personal de mayor antigüedad y quienes ingresaron recientemente.

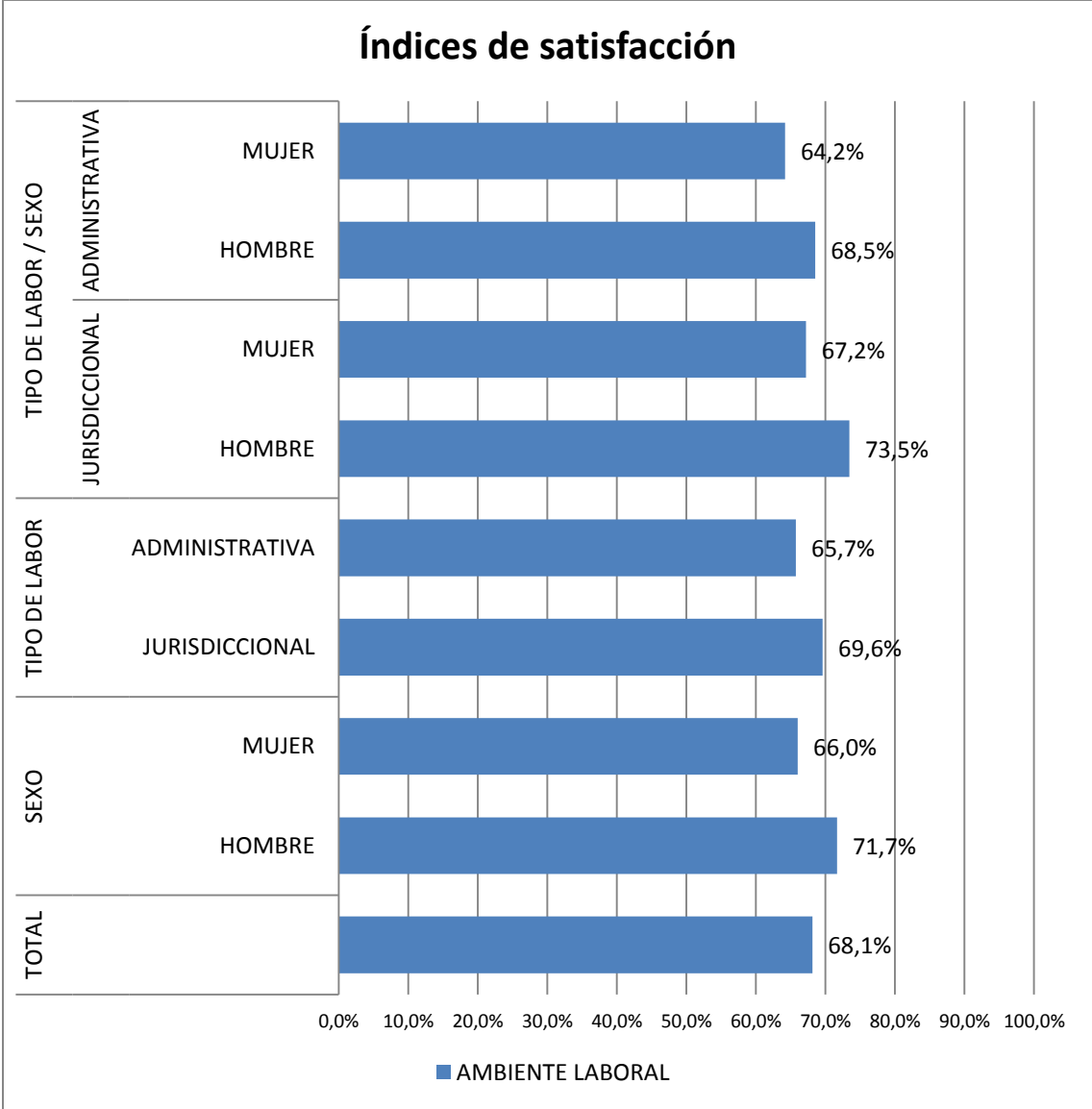
*“[...] ahí también yo pienso que es lo mismo que con los jefes ¿no?, no importa si es hombre o mujer, la relación con los compañeros no cambia porque sea mujer o sea hombre, sino por las personalidades de la gente... también depende de la personalidad de cada quien; podemos llevarnos bien con mujeres, llevarnos mal con mujeres, igual con los hombres* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“[...] o sea, los que tienen más tiempo no quieren transmitir al que viene luego que aprenda, a lo mejor es el miedo de decir: ‘bueno, éste va a aprender y mi trabajo me lo va a quitar’”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

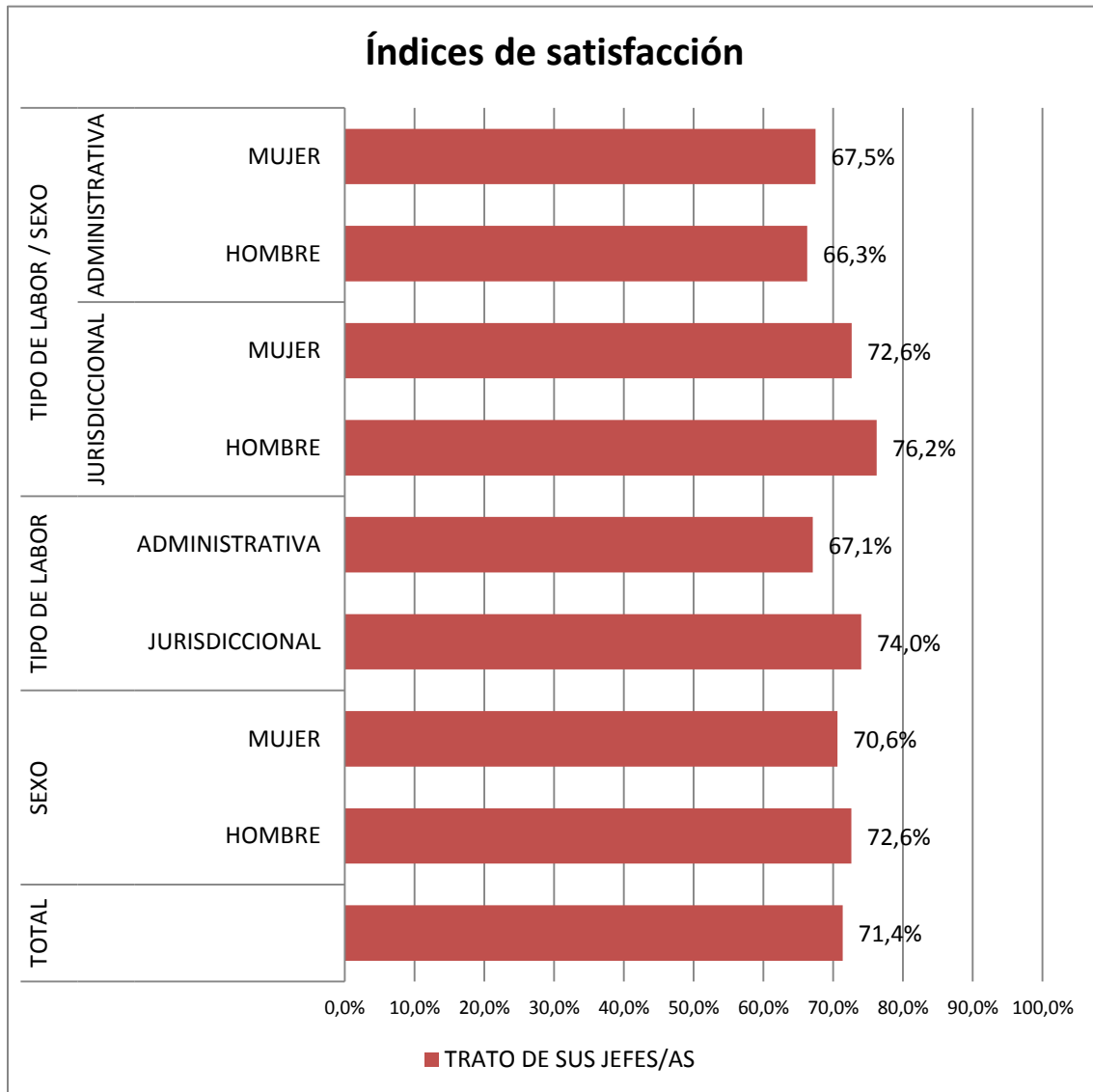
Para lograr una aproximación a las percepciones sobre las relaciones entre pares y con la autoridad en el TSJEM, las cuales se sintetizan en un ambiente laboral específico, se consultó al personal en la encuesta sobre su satisfacción con éste. Los resultados permiten señalar que, en general, el personal manifiesta un índice de satisfacción relativamente bajo en lo que refiere al ambiente laboral.

En una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es plena satisfacción, las y los empleados encuestados califican su satisfacción con respecto al ambiente laboral con un índice de 68%. El nivel de satisfacción no difiere mucho entre los tres aspectos consultados (ambiente laboral, relación con la autoridad y relación entre pares). Los hombres están ligeramente más satisfechos que las mujeres y el personal con labor jurisdiccional más conforme que el personal administrativo. Es de resaltar que quienes se muestran con mayor nivel de satisfacción con el ambiente laboral son los varones de labor jurisdiccional.

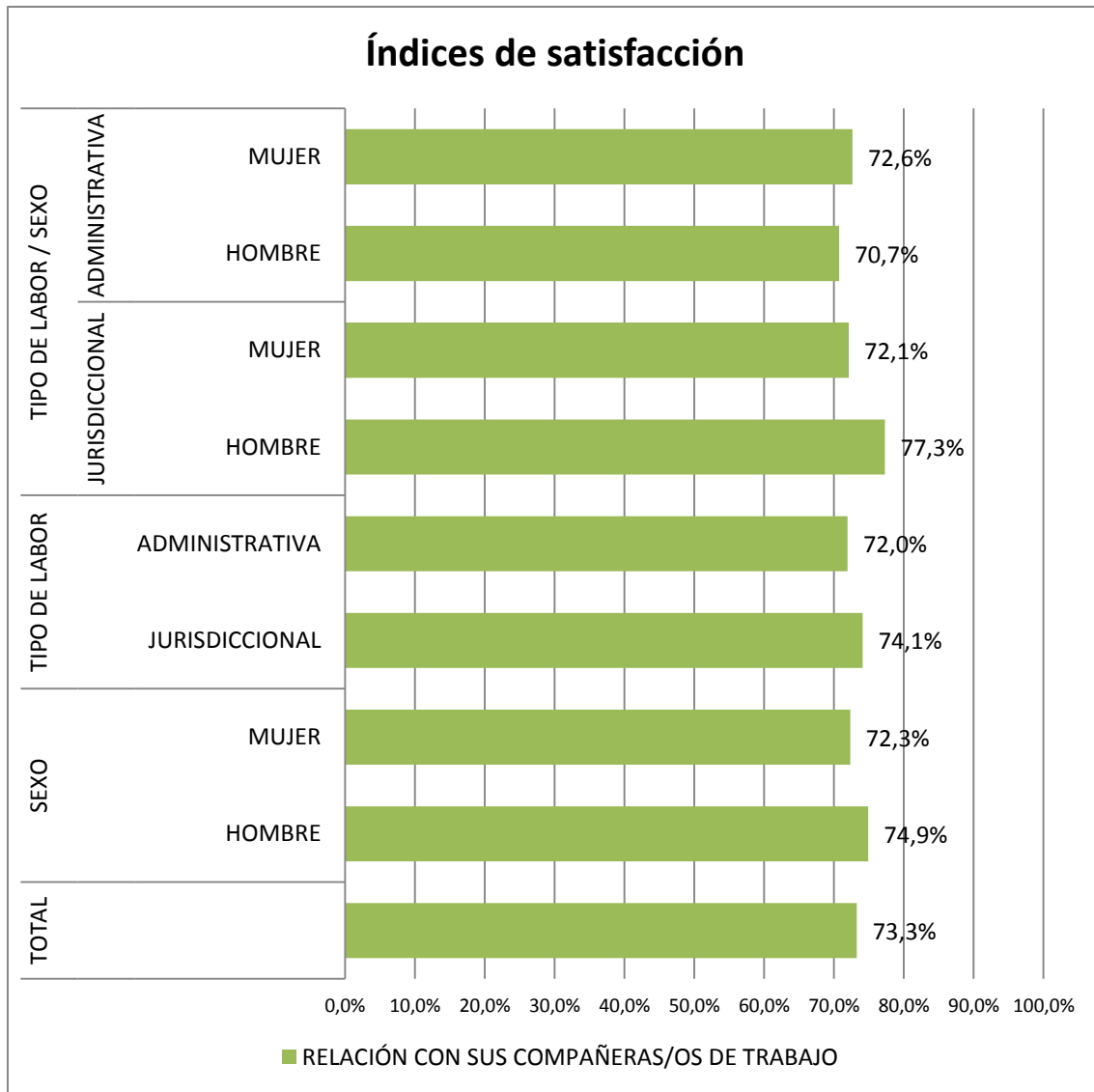
**Gráfica 12**



Gráfica 13



Gráfica 14



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

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 condicionadas por relaciones de género, tanto al interior como al exterior de la organización.

Como se ha señalado, decir que una organización —o cualquier otra unidad analítica— 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. De este modo, el género no es algo que se añade 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 en la organización, es decir, su habilidad y posibilidad para transformarse y 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 organizacional a favor de la igualdad de género solamente es posible si los actores logran ser conscientes de las implicaciones que los mandatos, condiciones y posiciones de género tienen en la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.

Como aproximación al tema, se rastrearon las resistencias y apertura por parte del personal del Tribunal frente a la incorporación de la perspectiva de género al interior de la institución, a partir de identificar la apertura o rechazo a los temas de género, el reconocimiento de la desigualdad de género y la aceptación a medidas específicas orientadas a avanzar en una mayor igualdad.

Al respecto se encontró que en el Tribunal existen opiniones e ideas divergentes en torno a la necesidad e importancia de incorporar el valor de la igualdad de género en la organización.

Por un lado, se encontraron posiciones que muestran un abierto rechazo a los temas de género y, por consiguiente, a su incorporación en el ámbito interno del Tribunal. Ejemplo de ello fueron las opiniones vertidas en desarrollo del grupo focal de mujeres de nivel administrativo superior. Como fue señalado con anterioridad, en el desarrollo de este grupo las participaciones de las mujeres estuvieron teñidas por la imposición discursiva de una alta funcionaria, quien en todo momento mostró un estilo autoritario y coartó la libertad de expresión y la confianza en el resto de las participantes de manifestar opiniones diversas. Específicamente, respecto de la apertura a la inclusión de la perspectiva de género, algunas de las participantes en este grupo mostraron



rechazo, motivado sobre todo por el desconocimiento que existe en torno a su significado e implicaciones.

*“[...] pues si vamos a hablar de igualdad, entonces apunte usted lo que dicen los caballeros, ¿no? De un comentario que hicieron los chicos: ‘¡Oye! ¿Sabes qué? a las mamás les dieron una cantidad extra por el día de las madres, y ¿por qué a nosotros no?’ [...] yo no soy partidaria [de los temas de género]... del Instituto de la Mujer y de la protección a las mujeres, y te voy a decir por qué, porque entonces vamos a crear también un instituto para los derechos de los hombres, porque entonces entre más hagamos diferencias más tendríamos que hacer; para mí hombres y mujeres somos iguales y se acabó; las mismas responsabilidades y los mismos derechos”* (mujer, grupo focal, administrativa directiva).

*“[...] y creo que todavía existe, no en nuestro ámbito laboral, pero en otros medios existe mucho todavía esa diferencia entre hombre-mujer, en salarios y en puestos”* (mujer, grupo focal, administrativa directiva).

Estas participaciones ilustran claramente la ceguera de género que existe en algunas personas que forman parte del Tribunal, la cual, de acuerdo con el Instituto Nacional de la Mujeres, justamente consiste en que “No se reconocen las desigualdades de género al interno de la organización, ni la importancia de solucionarlas. Se presenta una actitud defensiva frente al tema, en la que se trata de justificar, como suficiente, lo que hace la organización” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2006).

Por su parte, en el grupo de varones del mismo rango, prevaleció el consenso en relación a la importancia de incorporar estos temas en el Tribunal y de reconocer la discriminación hacia las mujeres en la sociedad, aunque en este caso tampoco se reconoce la expresión de la discriminación y desigualdad de género en el ámbito interno.

En este sentido, en general, aunque llegan a reconocer que existen desigualdades entre hombres y mujeres, éstas las sitúan en el nivel social externo al Tribunal, y expresan, por un lado, que esto no necesariamente se reproduce al interior de la institución y, por otro, que las cosas van mejorando, lo cual se muestra en que el número de mujeres que laboran en el Tribunal es mayor que el de los hombres. Estas percepciones develan la confusión que existe entre paridad numérica e igualdad de oportunidades.

Quienes comparten el punto de vista de que las cosas mejoran, destacan el hecho de que en el Tribunal el personal femenino es mayoritario, sin considerar que éste está concentrado en puestos de bajo perfil y menor sueldo.<sup>7</sup>

*“Yo puedo darte un dato curioso; en el Poder Judicial del Estado de México trabajamos más mujeres que hombres; eso yo creo que habla de la política que se sigue... no sé, o sea, que son más mujeres juezas, o jueces hombres, ese dato no lo sé, pero infiero que puede estar muy parejo ¡eh!”*  
(mujer, grupo focal, administrativa directiva).

Asimismo emerge en el discurso de las personas participantes en los grupos focales que si bien hay un reconocimiento de la tarea que desempeñan las mujeres en el ámbito privado, éste no se concibe como relevante para la reproducción social y como un aspecto a tomar en cuenta para entender las capacidades reales de las mujeres y los hombres para insertarse en el mundo laboral con igualdad de oportunidades, por lo tanto, hay cierta resistencia a incorporar la perspectiva de género en la organización.

Es relevante destacar que en algunos grupos focales hay discrepancias entre las opiniones de hombres y de mujeres en cuanto al reconocimiento que externa el personal respecto de la situación de igualdad de oportunidades a nivel interno del Tribunal. Ellas se sienten en desventaja porque no tienen el mismo tiempo disponible que ellos para el trabajo; ellos afirman que sí existe igualdad de oportunidades, de hecho, dicen que en ocasiones las mujeres tienen ventaja porque saben organizar bien su tiempo. Esta observación se refiere más a un reconocimiento de distintos estilos de trabajo relacionados con el género que una ventaja en las oportunidades que tienen las mujeres respecto a los hombres.

*“Platicando con compañeras yo te puedo decir que lo que yo desarrollo es de tiempo completo, entonces no tienes tiempo para ti; y si tienes, y si quieres hacer algo más, tienes que hacer como complemento a tu labor profesional, ese segundo esfuerzo, ese triple esfuerzo, porque los horarios son muy castigados, es a veces mucha la presión; y entonces no te das cuenta, aunque tratas de manejar este equilibrio personal y laboral, no te das cuenta, pero te acaba por absorber el trabajo;*

---

<sup>7</sup> Como se verá a detalle en el siguiente apartado, en el Tribunal del Estado de México efectivamente existe una mayoría de mujeres (57%), sin embargo, la distribución en la estructura no es paritaria. Las mujeres se encuentran con sobrerrepresentación en los niveles de menor rango jerárquico, mientras que en los de mayor nivel, la presencia de hombres es mayoritaria. Como resultado de ello existe una brecha salarial promedio de \$8,316.5 pesos, pues mientras que el salario promedio por mujer es de \$20,731.8 pesos, en el caso de los hombres es de \$29,048.3.

*y entonces empiezas a dejar cosas, como complemento, como persona, las empiezas a dejar a un lado porque estás dedicada al trabajo. Y ¿qué te comentaría que de los horarios más fuertes?, te hablo del área administrativa, desconozco la jurisdiccional; los horarios más fuertes que se tienen pues, claro, son las áreas directivas, es el Consejo, está Presidencia...”* (mujer, grupo focal, administrativa directiva).

De este modo, aunque en una primera participación las mujeres consideran que todos y todas tienen las mismas oportunidades, en el desarrollo del discurso se matiza esta visión, al señalar que ellas tienen muchas más responsabilidades familiares que se anteponen a los objetivos profesionales.

*“A veces [las mujeres] brillamos menos, ellos brillan en vertical y nosotras en horizontal”,* en el sentido de que sus responsabilidades están en un plano extendido que involucra diversos compromisos, en tanto que los hombres brillan en vertical, porque concentran un número de compromisos no tan amplio, pero también haciendo alusión al que una forma vertical es más visible. Dadas las circunstancias, consideran que sí es posible ascender, pero a un ritmo mucho más lento que de los hombres *“sí podemos ascender pero conforme nuestros hijos van creciendo”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

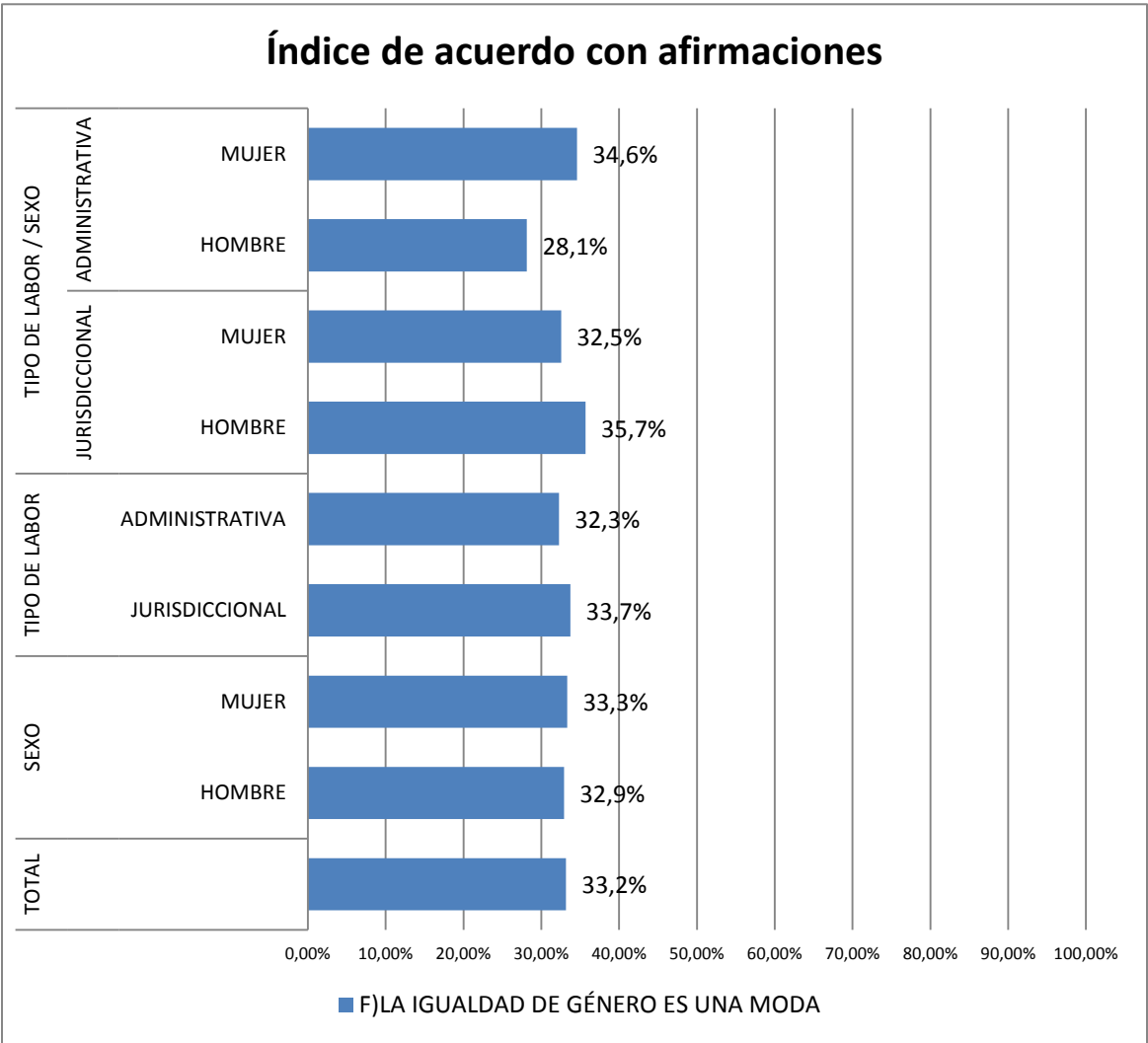
Se puede observar que, en general, la *ceguera de género* se encuentra presente tanto en hombres como en mujeres, aunque ésta se expresa con matices en unos y otras. Así, se puede señalar que tanto hombres como mujeres reconocen las desventajas de estas últimas en relación con las extensas jornadas laborales, derivadas de los roles de género, pero en ambos casos no manifiestan la necesidad de que se incorpore la perspectiva de género en la institución; las mujeres porque han internalizado la cultura organizacional masculina y los hombres porque no le dan a las labores de crianza y cuidados familiares la importancia social que tiene.

Es interesante comparar esta información con la obtenida en la aplicación del cuestionario en el ámbito del reconocimiento de las desigualdades de género y la valoración de la importancia de la perspectiva de género. Dos preguntas en el cuestionario informan sobre la posible disposición a incorporar la perspectiva de género. 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 en acuerdo con esta afirmación es una señal de que se considera que el tema de la igualdad de

género no es un tema importante, lo que puede mostrar una postura poco abierta para incorporar la perspectiva género en la organización.

El índice de acuerdo total en torno a esta pregunta es de 33%. Este índice muestra que se registra en el Tribunal cierto nivel de rechazo a la importancia de la igualdad de género como una aspiración relevante y legítima, al existir la creencia en una de cada cuatro personas de que la “igualdad de género es una moda”. De manera positiva, también revela que la mayoría manifestó estar en desacuerdo con ello, lo cual muestra una ventana de oportunidad para impulsar acciones.

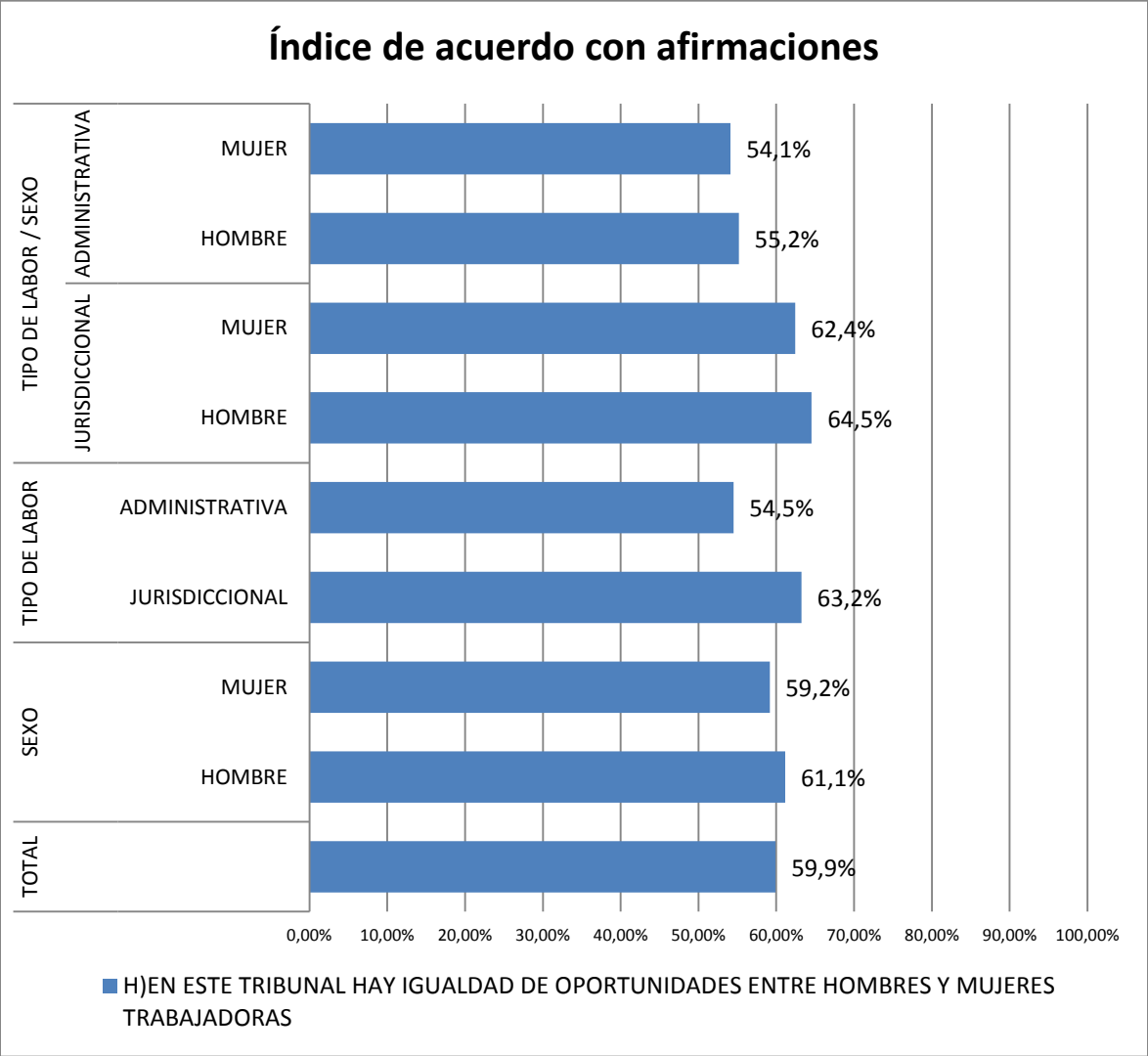
**Gráfica 15**



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 acuerdo con esta afirmación resultó ser de 60%. Al respecto, no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres, pero sí entre personal administrativo y personal de labor jurisdiccional: las personas de labor administrativa, más que el personal con labor jurisdiccional, reconocen que en su organización existe desigualdad de oportunidades para hombres y mujeres (46% vs. 37%). Cabe mencionar que la creencia de que en su organización no existe la desigualdad puede conllevar que el personal rechace posibles iniciativas para introducir acciones afirmativas a favor de la igualdad, por lo cual se presenta el reto de emprender acciones de sensibilización en género.

**Gráfica 16**



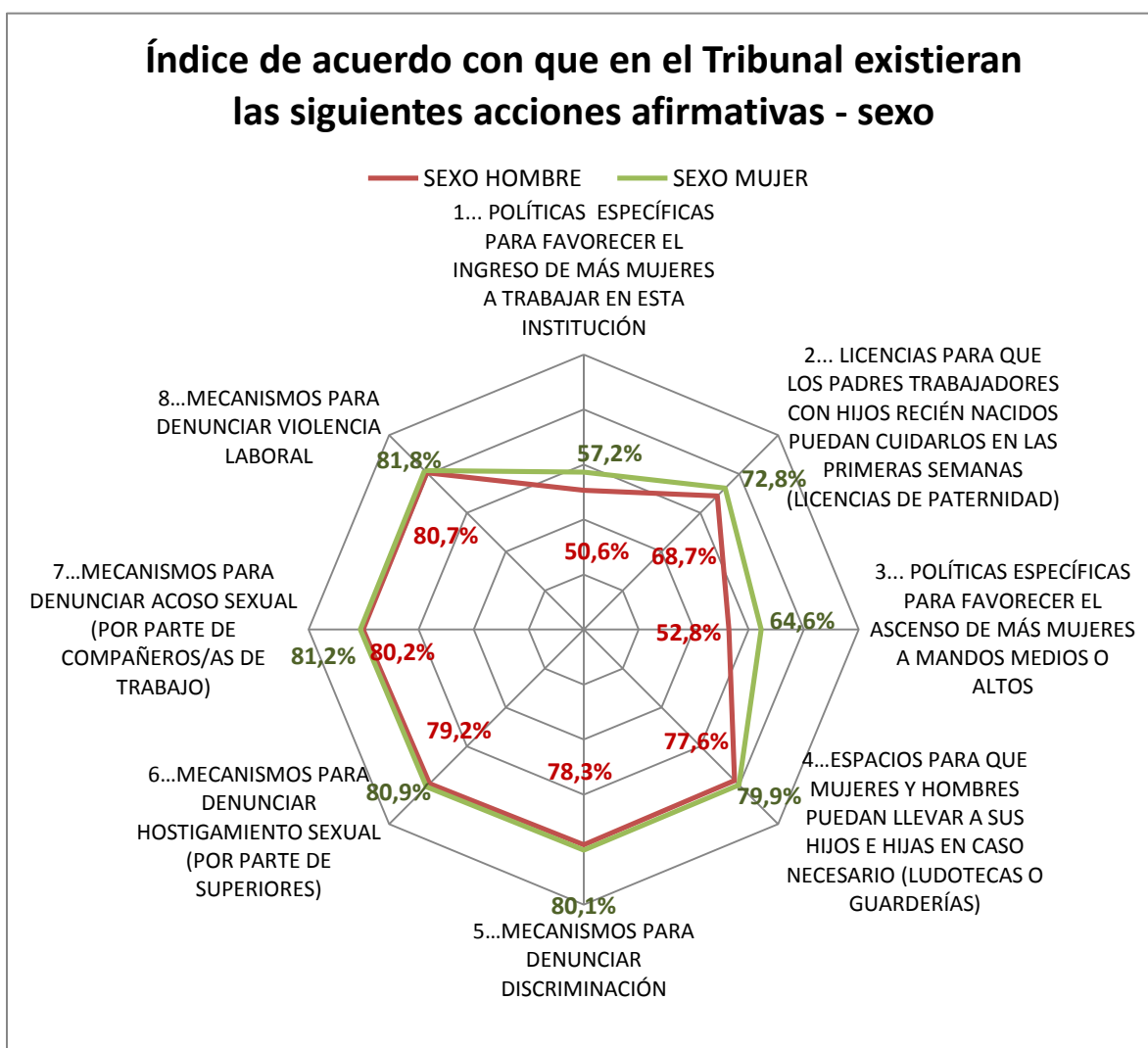
Como una expresión más de la apertura o rechazo a la inclusión de medidas para avanzar en una mayor igualdad de género, se preguntó en la encuesta el grado de acuerdo en torno a la necesidad de la inclusión de acciones afirmativas o acciones específicas en el ejercicio de derechos relevantes para avanzar en mejores condiciones de igualdad. El resultado principal del análisis de estos datos se presenta en la gráfica 17.

En relación a la inclusión de acciones afirmativas, el cuestionario incluyó una serie de preguntas para conocer el grado de acuerdo del personal con ciertas acciones afirmativas. El resultado principal del análisis de estos datos se presenta en la gráfica que se muestra a continuación. Se observa que en dos preguntas el índice de acuerdo es bastante más bajo en comparación con las otras preguntas, con valores de 55% y 60%. Son las dos interrogantes donde se plantea la introducción de una política en favor de las mujeres para ingresar a la institución y para el ascenso a mandos medios y altos. Estas políticas, que favorecen directamente a las mujeres, polarizan al personal en el sentido de que hay una minoría importante que está en desacuerdo con ellas.

Como se comentó en los grupos, no es inesperado que para estas políticas afirmativas exista una diferencia significativa entre hombres y mujeres: Las mujeres las apoyan más que los hombres (una diferencia de 7 y 12 puntos porcentuales para las dos acciones afirmativas). No hay diferencias significativas entre el personal de labor jurisdiccional y administrativa.

Existen otras acciones que favorecen la igualdad de género que son apoyadas por un grupo mayor del personal; son políticas o iniciativas que no benefician explícitamente a las mujeres, a saber: las licencias de paternidad, ludotecas o guarderías para hijos e hijas del personal (hombres y mujeres) dentro de la organización, y mecanismos para denunciar varios tipos de discriminación y hostigamiento. Los índices de acuerdo con estas iniciativas oscilan entre 71% y 81% y se observa que prácticamente todas (más de 90%) las respuestas caen en una de las categorías “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. Es decir, casi todos los que trabajan en el Tribunal están de acuerdo con estas acciones.

Gráfica 17



En el desarrollo de los grupos focales, se externaron propuestas encaminadas a una mayor igualdad de género dentro del Tribunal, las cuales incluyen diversos temas: como la prestación de guarderías para hombres y mujeres trabajadoras, la difusión del derecho a ejercer licencia de paternidad, la atención a la preferencia de las mujeres a ciertas prendas del uniforme y la existencia de una carrera administrativa (similar a la carrera judicial).

En ese sentido, es importante señalar que aunque ya existen las licencias de paternidad, se considera importante que se cuente con la difusión apropiada, pues la mayoría señaló que no saben bien de su existencia.

*“[...] la única que tiene el periodo de maternidad es la mujer, yo creo que es también importante para el hombre poder tener ese ‘periodo de vacaciones’ [sic] a lo mejor para poder cuidar a la pareja, al hijo, o los cuidados que se requieren, a lo mejor durante los primeros días ¿no?, cuidarlos (hombre, grupo focal, administrativo operativo).*

*“[...] fue formal en marzo del año pasado, y recién apenas se está en esa etapa de que el personal se entere de este nuevo derecho, porque anteriormente era por política interna de la propia institución, pero ahora la ley laboral establece cinco días en el Estado de México en caso de nacimiento o incluso de adopción” (hombre, grupo focal, administrativo directivo).*

Otra necesidad que se planteó se dio en relación con la importancia de dar más apoyo y oportunidad a quienes quieren profesionalizarse, por ejemplo, otorgar licencias o generar horarios favorables y compatibles con los de los cursos. Asimismo, consideran que la mayor limitante de la capacitación es principalmente la desorganización institucional, ya que no contempla la conciliación con los horarios de trabajo *“si eso se hiciera, las personas rendirían más”* (hombre, grupo focal, mando operativo).

En la mayoría de los grupos focales el personal administrativo de distintos sexos expresó la importancia de contar con una especie de carrera judicial para su área, aunque solo el personal femenino operativo lo planteó en el contexto de la oportunidad de proponer la introducción de medidas de género:

*“[...] que también en el administrativo tengamos así como en la carrera judicial, o sea, ya concursé y tengo derecho a un puesto mayor” (mujer, grupo focal, administrativo operativo).*

En relación con la apertura a la implementación de medidas afirmativas a favor del ingreso de más mujeres a puestos de decisión, en congruencia con los resultados de la encuesta, en los grupos focales se mostró que este es un asunto polémico para el personal, de manera que se presentan opiniones divididas sin lograr un consenso. Para algunos no debe existir distinción de género, sino valoración hacia el conocimiento y capacidad personal y la no limitación de la oferta laboral a un determinado sexo, ya que esto reduciría las opciones en un proceso de selección de personal:

*“[...] si hay un hombre con todo el perfil, debe darse al hombre, no sería justo que no se permitiera solo por ser hombre o mujer” (hombre, grupo focal, administrativo operativo).*



*“[...] considero que no debería ser 50% mujeres y 50% hombres, más bien debería ser en cuanto a tu preparación, seas hombre o seas mujer, sabes que a lo mejor puede haber ciertas áreas que sean puras mujeres, pero porque se lo han ganado, digamos, son las personas idóneas para estar ahí. No debería haber una distinción en cuestión de género, sino en cuestión de lo que es capacidades, conocimiento”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

Comparten la idea de que un trato especial a las mujeres generaría conflictos internos, pues no sería justo para los demás: *“si la paga es la misma, el trabajo también”; “[...] pero por qué, me refiero a esto, por lo del trabajo que mis compañeros refieren; si el trabajo en cuanto a intelecto es el mismo, no entiendo por qué en otras circunstancias no, pero bueno, a todos nos pagan lo mismo”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional). Consideran que lo que se debe hacer es mejorar las condiciones laborales para que ni hombres ni mujeres tengan cargas de trabajo excesivas, salgan a tiempo y puedan cumplir con sus obligaciones familiares.

*“[...] eso [las cuotas de género] cerraría la posibilidad de que lo gane [el puesto] en buena lid, pienso que da lo mismo, la mayoría no está de acuerdo en que haya una cuota”* (mujer, grupo focal, administrativa directiva).

Sin embargo, es importante señalar que el grupo conformado por varones de mandos directivos tuvo una respuesta contundente a favor de estas acciones afirmativas, así como una fracción de los varones más jóvenes de áreas operativas.

*“[...] y muchas veces tienen complicación de que si en la escuela salen a las doce de la tarde empiezan a preocuparse de ‘con quién lo voy a dejar, no tengo quien me lo cuide, lo tengo que traer a la oficina y no puedo desarrollar mi trabajo’. Entonces sí sería un apoyo específico, bueno, no dudo que hay hombres que también tengan esa responsabilidad de preocuparse qué van a hacer hasta que salgan sus hijos o quién los va a apoyar para cuidarlos”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“[...] porque siempre hay discriminación... hay que postular a mujeres como jefas de departamento”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“Yo también creo que... eso que dijo de las cuotas, me gustaría a lo mejor, postular a jefas de departamento, que sean solamente a lo mejor mujeres para tales áreas, que sea más justo, para*

*que sean jefas de departamento y así sea más equitativo ¿no?”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“[...] claro, que promueva mujeres, que inclusive como sucede en el derecho electoral, haya una cuota de género, en el derecho electoral hay cuota de género”* (hombre, grupo focal, administrativo directivo).

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

La justicia es uno de los derechos esenciales de los seres humanos. Birgin y Kohen (2006: 16) sostienen, además, que: “El acceso a la justicia para ejercer los derechos y defender las libertades es el principal derecho —el más importante de los derechos humanos— en un sistema legal moderno e igualitario que tenga por objeto garantizar, y no simplemente proclamar, los derechos de todos”. A lo que el Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y el Tratamiento del Delincuente (Ilanud) agrega: “... el derecho a la justicia va más allá de ser una simple declaración, ha transformado en responsabilidad ética del Estado ofrecer servicios de calidad, su accesibilidad y resguardar el derecho de las personas a demandarlo” (Facio, 2007: 6).

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

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

En una organización que se dedica justamente a impartir justicia, se espera que este valor forme parte de los elementos que definen la cultura institucional, y que además se exprese en prácticas concretas que permitan, precisamente, 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. Al respecto, se encontró que coinciden las y los participantes en que solo en algunos casos podría decirse que dichos valores están presentes en algunas áreas.

Desde el punto de vista del personal, el tema de la justicia como parte de la vida interna del Tribunal converge en torno a cuatro temas que las y los participantes pusieron sobre la mesa. Desde la perspectiva mayoritaria, dichos temas son evidencia de que la justicia no es un valor intrínseco en la vida del Tribunal.

Por una parte el personal refiere que existe discrecionalidad en la asignación de puestos y posibilidades de ascenso, así como con el tema de los sueldos:

*“[...] pero he visto la injusticia, porque a pesar de que uno tiene puesta la camiseta, ha dado toda su vida ¡no tenemos ningún ascenso!, no tenemos; yo siempre lo he solicitado, inclusive personalmente con los presidentes, y no he tenido un ascenso. Y qué ve uno pasar, que es la gente nueva, gente... con más o menos preparación, pero amigos de ciertas personas, que reciben un mayor sueldo”* (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

*“[...] entra mucha gente a trabajar, nueva, y entra con categorías más altas que el que ya tiene doce o trece años”* (hombre, grupo focal, administrativo directivo).

*“[...] hay gente que gana más que yo, y la responsabilidad yo creo que también se tiene que... entonces para mí no es justo”* ((hombre, grupo focal, administrativo directivo).

En cuanto a los salarios, es importante señalar que de acuerdo con las opiniones de las y los participantes en los grupos focales, no se han unificado los salarios, por lo cual existen distinciones salariales ante trabajos iguales.

*“[...] bueno, por ejemplo, en el caso de mi departamento, varios compañeros no tenemos la categoría de auditores, hacemos las mismas labores de un auditor, tenemos la misma preparación de los demás compañeros, pero tenemos categorías inferiores, entonces mi jefe ha hecho las peticiones pertinentes, pero por parte del Consejo y por parte de presidencia no han sido autorizadas, no sabemos el por qué, yo creo que los que estamos ahí cumplimos con el perfil... a lo*

*mejor esa es la molestia que se suscita en nuestro departamento, entre nuevos y las personas que tienen más tiempo, digo, porque a lo mejor nosotros como nuevos decimos 'hago la misma labor que tú y tengo un sueldo inferior', y a lo mejor mi jefe, a lo mejor diera una categoría para x persona un poquito más acá y los viejos dicen 'no ¿por qué a él más alto?', entonces ese, a lo mejor no viene directamente de los jefes, si no que es de arriba que no autorizan"* (hombre, grupo focal, administrativo).

Otro aspecto que se percibe como injusto es la imposición de horarios de salida, en el sentido de que en muchas ocasiones el personal no puede retirarse, aunque ya no tenga trabajo, si el superior jerárquico no lo ha hecho. Dicha regla supone una mayor dificultad para las mujeres responsables de la vida familiar:

*"[...] se van a atender asuntos y regresan diez minutos antes del horario de salida... quieren que se haga todo, invadiendo el tiempo personal del empleado... y es muy complicado hacer respetar los horarios"* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*"[...] me tocó el caso de que nadie se puede ir antes que yo me vaya, muchas veces llegaba el horario de salida y el juez se iba a comer, regresaba y nadie podía salir hasta que se iba, se ponía a leer su periódico y nadie podía irse, tuvieras o no trabajo"* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

Asimismo, muchos de los aspectos que se consideran injustos estuvieron relacionados con el trato autoritario de algunas o algunos jueces, de lo cual se abundó en apartados anteriores. Por ejemplo, se expresó que es injusto el hecho de que cuando alguien denuncia un caso de abuso, tenga miedo de externar la queja, porque es difícil que obtenga una respuesta favorable. En este punto, surgió la propuesta relativa a la creación de una comisión que supervise y atienda los posibles casos de queja por abuso, la cual encontró eco en las y los participantes. En la palabra de una participante *"dicha Comisión también tendría la finalidad de valorar el desempeño de las y los trabajadores"*, y desde el punto de vista de las participantes, esto daría oportunidad a un mayor reconocimiento del trabajo de las mujeres, siempre y cuando no solo se pida opinión al juez/a y que como característica principal esté integrada por personas bien capacitadas.

Es interesante destacar que el punto de vista del grupo focal conformado por mujeres de áreas administrativas en puestos de decisión fue el único que difirió del resto de las opiniones respecto

al tema de la justicia, pues, como sucedió con la mayoría de las preguntas, la respuesta inmediata la impuso quien ostenta un mayor nivel jerárquico en el grupo. En este contexto, la respuesta ante la pregunta de la presencia del valor de la justicia en la vida interna del Tribunal, fue *“es que no sería el valor de la justicia; la mayor mentira que yo he escuchado, y que además la he repetido en los salones de clase es que cuando dicen que cuando entra en conflicto el derecho y la justicia prevalece la justicia, y eso no es cierto; no hay que olvidar que vivimos en un estado de derecho y no nos podemos salir de un régimen total y absolutamente... y esto no tendría absolutamente nada que ver, ni con la institución, ni tendría nada que ver con la equidad con derechos humanos ni con nada; esta es una situación que así es”*.

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

Sin embargo, estas percepciones denotan una concepción poco integral de la justicia como valor y, sobre todo, como práctica. En tal sentido, el amplio desconocimiento de las desigualdades de género se expresa también en esta concepción de la justicia ciega al género. A pesar de ser ésta una institución impartidora de justicia, en el discurso de las y los trabajadores no se advierten matices en torno a la aplicación de la justicia y más bien ésta se erige como un valor que debe ser neutral al género, lo que se sabe que deriva más bien en injusticias en los procesos y procedimientos, tal como se analizará con mayor profundidad en el apartado Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia.

Aquí lo que interesa destacar es que estas concepciones sobre la justicia se mezclan 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 el acceso de las mujeres a los recursos o la capacidad para tomar decisiones, sean prevenidas o castigadas. Así, el concepto “justicia de

género” contiene un elemento de compensación y restitución, que es consustancial al concepto mismo de justicia.

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

Todo lo anterior precisa ser objeto de cuestionamiento y reflexión, de suerte que se puedan generar las condiciones que permitan impulsar procesos y políticas que realmente se orienten a construir relaciones igualitarias entre las mujeres y los hombres que integran el Tribunal.

#### *Eje 4. Condiciones laborales*

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

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

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

## Reclutamiento y contratación

Las relaciones de trabajo entre el personal y el Tribunal Superior de Justicia del Estado de México (TSJEM) se rigen principalmente por la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México (1995<sup>8</sup>), y en algunos aspectos por el Manual General de Organización y Procedimientos Administrativos del Poder Judicial del Estado de México (2006).

La citada Ley Orgánica en el tema del reclutamiento y contratación hace referencia principalmente a las categorías que conforman la carrera judicial (art. 157) e indica que los ingresos a ésta “se realizarán invariablemente mediante concursos de oposición abiertos en los que no solo podrán participar los servidores públicos del Poder Judicial”. La Escuela Judicial es la instancia responsable de “brindar la oportunidad de acceder a una carrera judicial a todo ciudadano, con la única limitante de satisfacer los requisitos que la ley exija a cada categoría judicial.”

Según la Ley Orgánica, el Consejo de la Judicatura es responsable de emitir “una convocatoria por lo menos con treinta días naturales de anticipación” a la fecha de examen, misma que deberá ser publicada en la Gaceta del Gobierno y en dos de los principales diarios de circulación estatal. En el contenido de la convocatoria deberá especificarse: la categoría y el número de vacantes sujetas a concurso; el lugar, el día y hora en que se llevarán a cabo los exámenes, así como el plazo, lugar y requisitos para la inscripción (art. 161).

Solo en algunos casos la Ley Orgánica es específica en cuanto los requisitos para ocupar un cargo, por ejemplo, para ser magistrado (art. 30), mediador o conciliador (art. 184) o perito (art. 172); sin embargo, en la plantilla de personal aparecen 68 categorías, tanto de labor jurisdiccional como administrativa, para las que no se especifica el perfil requerido.

En las convocatorias analizadas para fines de esta investigación<sup>9</sup> se detectaron contenidos que pueden generar discriminación, pues se establece que es necesario “gozar de buena reputación” y “ser de buena conducta” para acceder a los cargos. La ausencia de parámetros que permitan evaluar la “buena conducta” y la “buena reputación” tienden a implicar interpretaciones subjetivas que facilitan la discrecionalidad. Adicionalmente, se debe señalar que tradicionalmente

---

<sup>8</sup> La versión consultada incluye el decreto 272 publicado en marzo de 2011.

<sup>9</sup> Las convocatorias analizadas fueron las siguientes: para secretario judicial en materia civil (publicadas en enero y febrero de 2011), así como la de ejecutor judicial (febrero de 2011).

la valoración de la conducta y la reputación se valoran con criterios distintos para hombres y mujeres, lo que en muchos casos genera exclusión y discriminación.

Asimismo, es preciso destacar que no hay normatividad que establezca los requisitos para el ingreso del personal administrativo.

En ninguno de los documentos mencionados se hace uso de un lenguaje incluyente, por lo que su incorporación en la reglamentación constituye un área de oportunidad. Es importante agregar que en la normatividad vigente del TSJEM no se ubicó ninguna acción afirmativa a favor de las mujeres con la finalidad de nivelar su participación en los distintos puestos en igualdad respecto a los varones. En el Manual de Organización solo se indica que para “el ingreso al servicio del Poder Judicial se dará igual oportunidad a todas las personas sin discriminar por motivos de sexo, credo religioso, edad, raza o afiliación política”.<sup>10</sup>

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

Asimismo, la Recomendación general No. 25, sobre el párrafo 1 del artículo 4° de la Convención Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés), 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°).

---

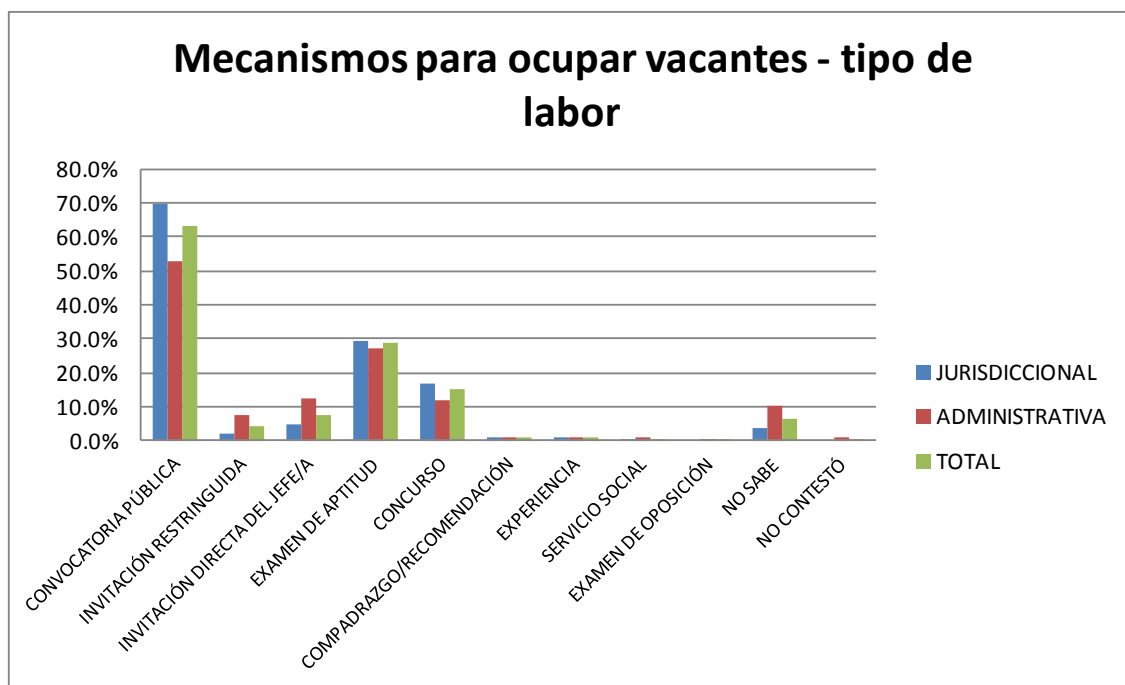
<sup>10</sup> Apartado de recursos humanos, p. 63.



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

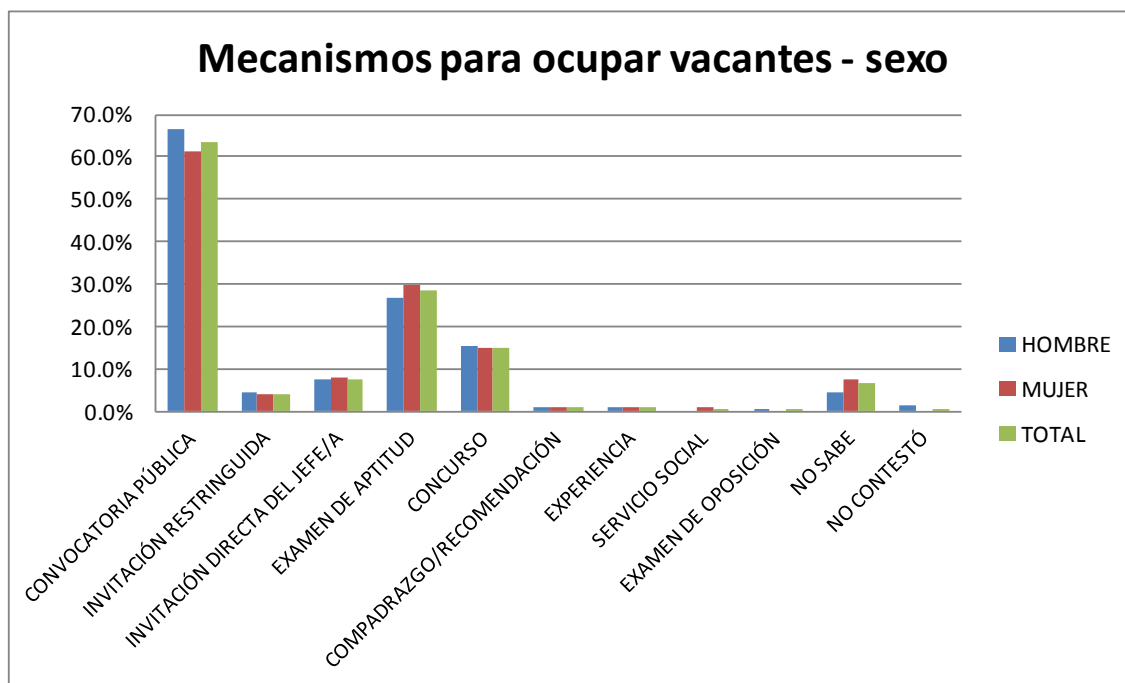
Los resultados obtenidos a través de la encuesta expresan la percepción del personal respecto de las prácticas vigentes de contratación. Los resultados por tipo de labor muestran que tanto en la actividad jurisdiccional como en la administrativa el mecanismo que un mayor porcentaje del personal consideró como principal vía de acceso fue la “convocatoria pública”. En la labor jurisdiccional siete de cada 10 personas así lo señala y en el área administrativa lo consideran así cinco de cada 10. Es de destacar que entre el personal administrativo la invitación directa del jefe o jefa y la invitación restringida acumulan más de 15% de las respuestas, lo que denota las diferencias en el acceso al Tribunal por tipo de labor.

**Gráfica 18**



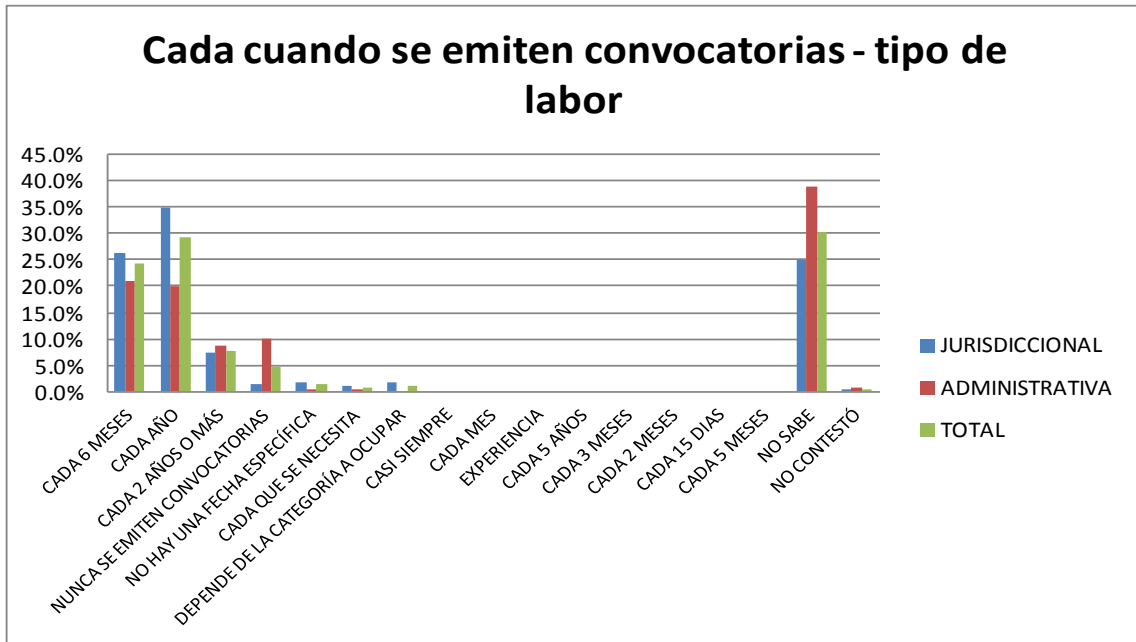
De igual forma no se observan diferencias por sexo, pues la respuesta que un mayor porcentaje de mujeres y hombres consideraron como mecanismo para ocupar vacantes es la “convocatoria pública” (alrededor de 60%). A esta respuesta le siguen “examen de aptitud” y “concurso” respectivamente.

Gráfica 19



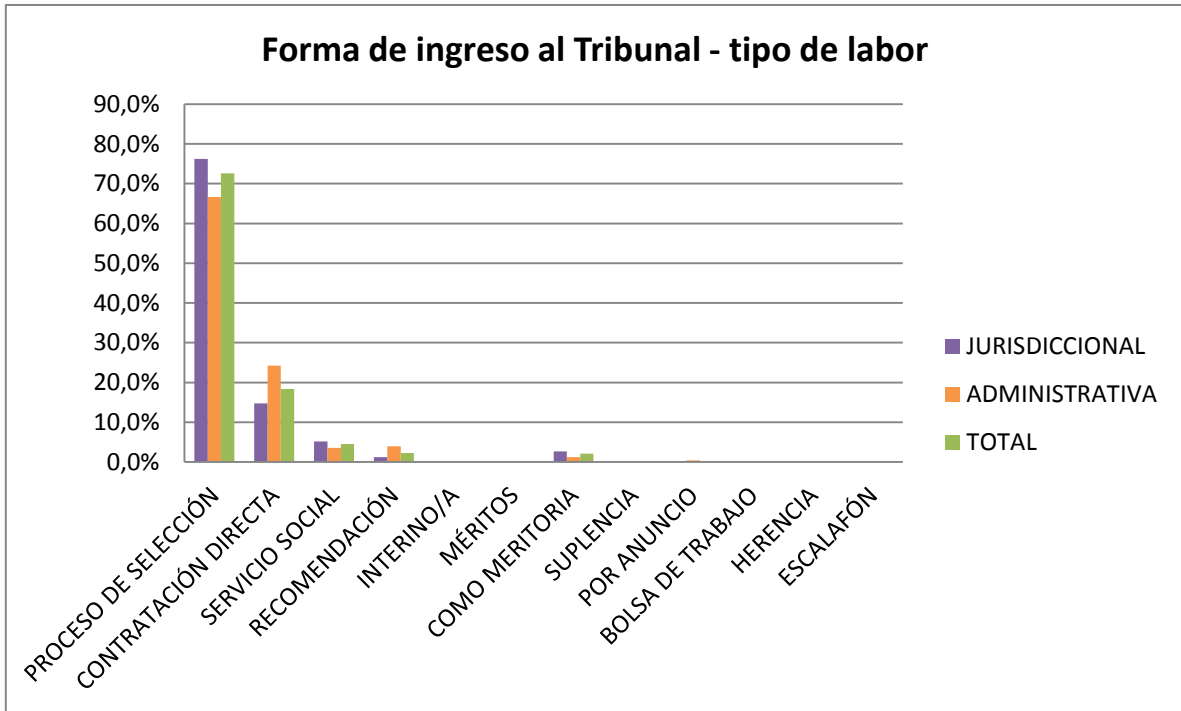
Sin embargo, es interesante observar que existe un alto desconocimiento respecto a la frecuencia con que se publican las convocatorias. Así, al preguntar al personal en la encuesta cada cuándo se emiten las convocatorias, la mayor parte del personal respondió no saber. El personal de labor jurisdiccional está más familiarizado con la regularidad con la que se publican las convocatorias, en comparación con el personal administrativo, pues la carrera judicial cuenta con procedimientos más sistematizados e institucionales.

Gráfica 20

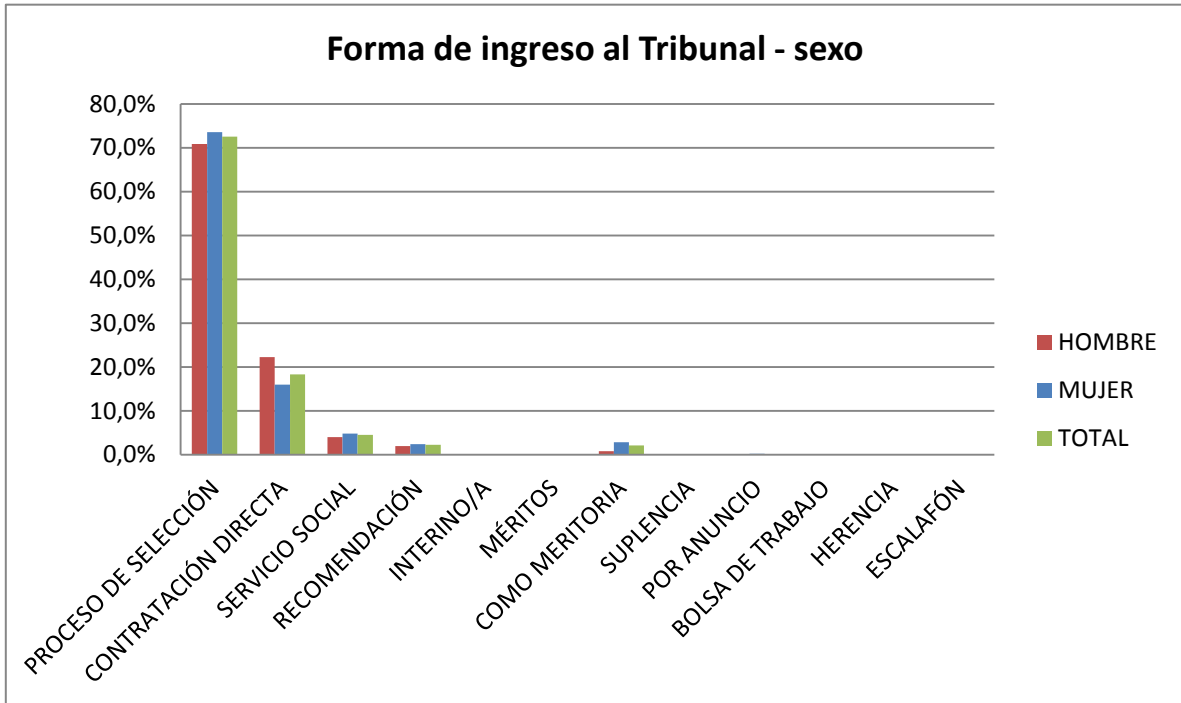


Como se señaló, las convocatorias públicas son señaladas como el principal mecanismo para ingresar al TSJEM. Esta percepción coincide con la forma en la que tanto el personal administrativo como jurisdiccional ingresó a la institución, pues la mayor parte indicó que participó en un proceso de selección (75% del personal jurisdiccional y 67% del administrativo). En el mismo sentido se puede apreciar una pequeña diferencia entre hombres y mujeres que dijeron que su forma de ingreso al Tribunal fue principalmente a partir de un proceso de selección (70% de los hombres frente a 73% de las mujeres). Lo que significa que tal y como indica la Ley Orgánica se procura que el criterio de selección del personal de nuevo ingreso esté basado en el mérito.

Gráfica 21



Gráfica 22



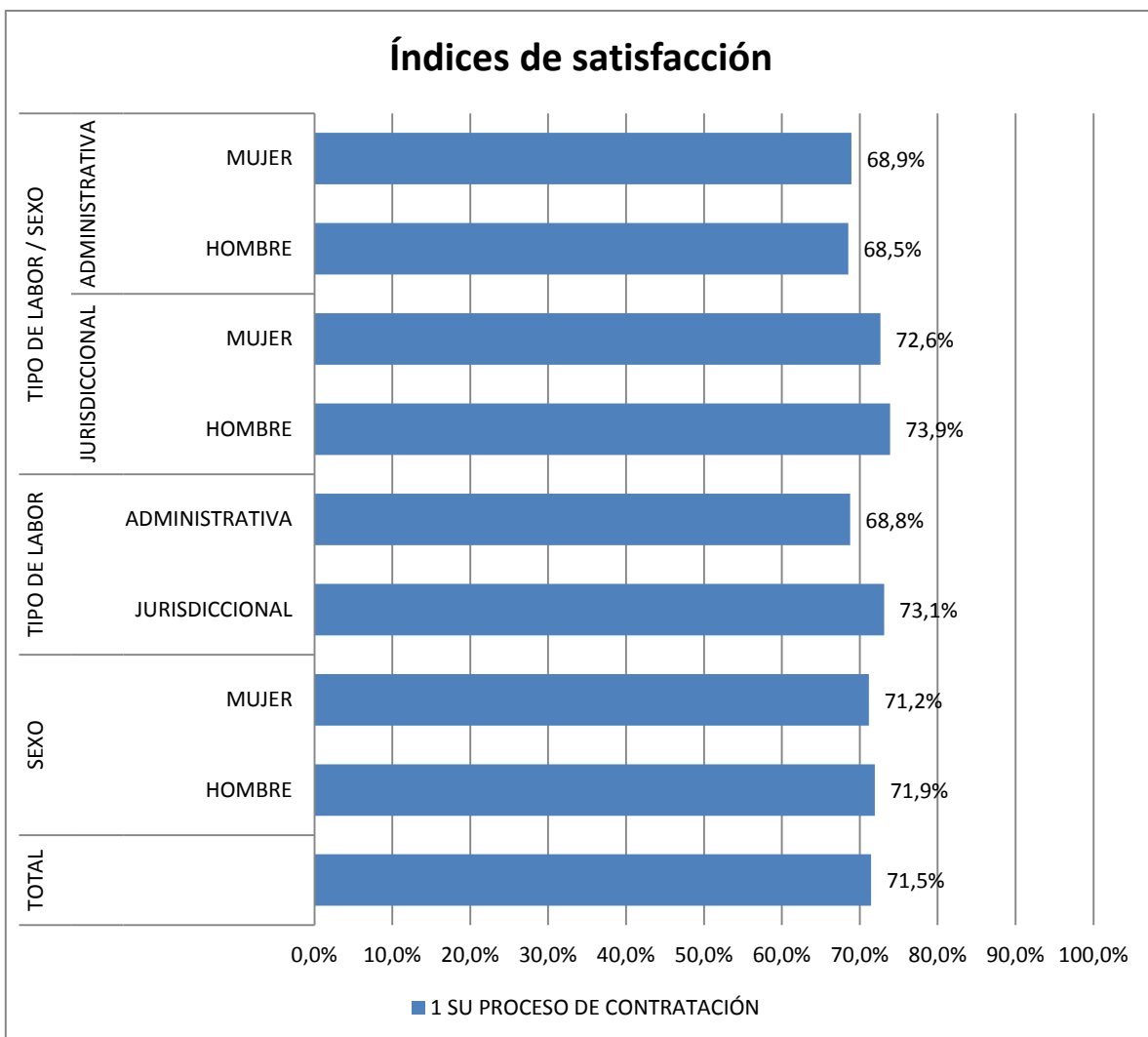
A la indicación expresa de señalar, en orden de importancia, los aspectos que en la práctica se valoran más al seleccionar a una persona para trabajar en el TSJEM, se obtuvieron los siguientes resultados: mujeres y hombres, independiente del tipo de labor, consideran que en la práctica se valoran principalmente los conocimientos, el nivel de estudios y la experiencia profesional, aunque en orden distinto.

**Tabla 6**

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

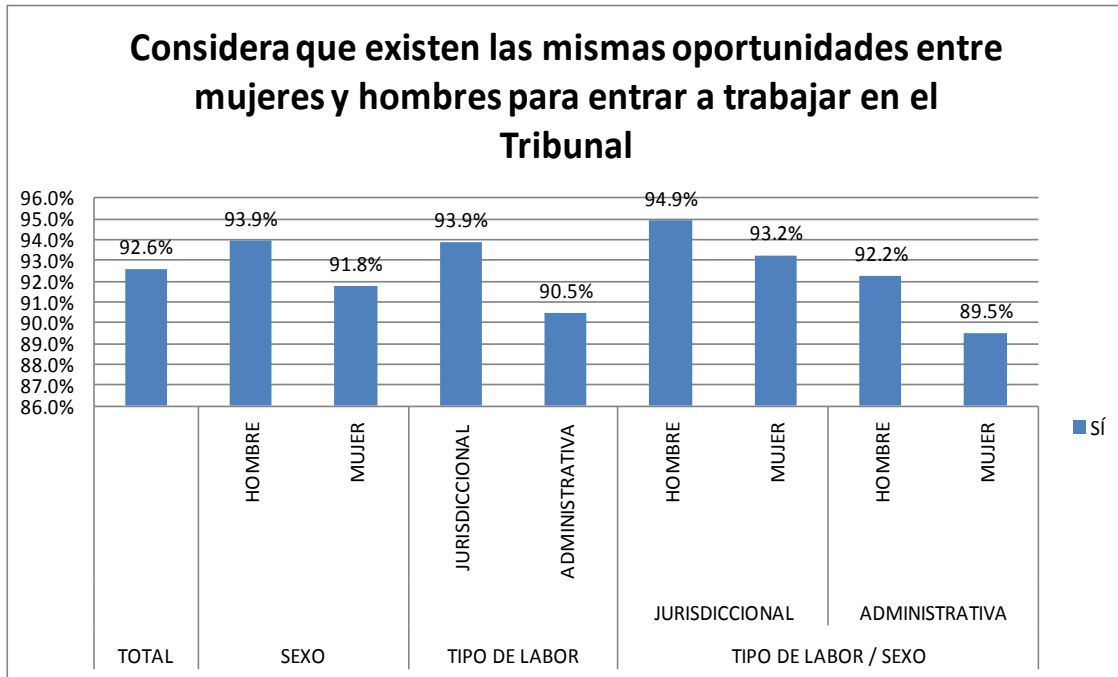
Los resultados de la encuesta muestran que los procesos de contratación satisfacen solo regularmente al personal, pues en una escala de cero a 100, que va de total insatisfacción a completa satisfacción, el índice alcanza un valor de 71.5%. La opinión de hombres y mujeres también converge en este sentido. Sin embargo hay una ligera diferencia por tipo de labor, ya que el personal administrativo se muestra menos satisfecho que el jurisdiccional con los procesos de contratación (68.8% y 73.1%, respectivamente).

Gráfica 23



Por otra parte, más de 90% del personal considera que mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades de entrar a trabajar al Tribunal. Son las mujeres de labor administrativa quienes en menor medida se inclinaron por hacer este señalamiento, mientras, en contraste, los varones de labor judicial fueron quienes más apoyaron esa afirmación.

Gráfica 24



Aunque nueve de cada 10 personas considera que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para ingresar a trabajar al Tribunal, cabe señalar que en los grupos focales esta percepción fue matizada. Por ejemplo, se planteó que la presencia mayoritaria de mujeres en el Tribunal obedece a que en determinado momento las mujeres satisfacían más fácilmente algunos requisitos (como estar exentas de antecedentes penales y no tener que presentar cartilla liberada). También se comentó que en ocasiones las mujeres han debido presentar certificado de ingravidez, lo que es violatorio de la normatividad interna, nacional e internacional. Esta práctica en el criterio de selección de personal es una medida claramente discriminatoria hacia las mujeres, pues limita su ingreso a la institución y además constituye una violación a los mandatos señalados en la CEDAW y otros instrumentos internacionales.<sup>11</sup>

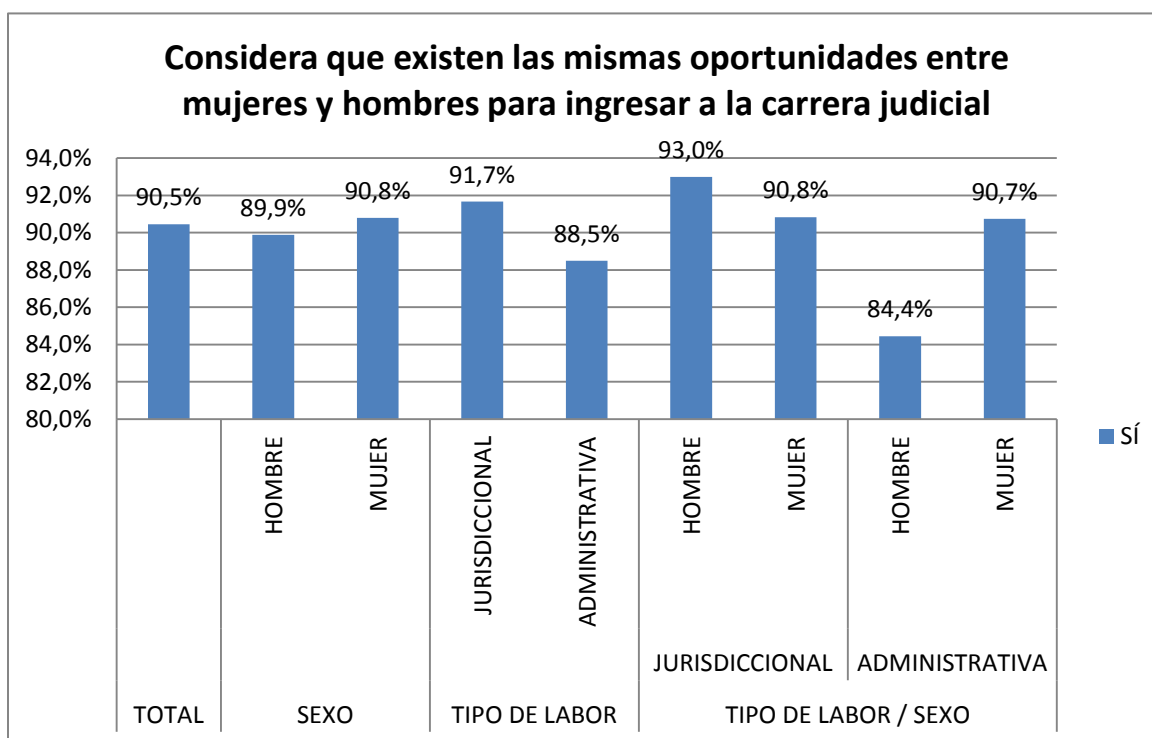
*“... durante ese periodo ingresaron muchísimas mujeres al Poder Judicial, eran muchas más mujeres la verdad; pero el motivo, el motivo era porque a mí me pedían que no tuvieran antecedentes penales, las mujeres por lo regular no presentamos antecedentes penales, que no estuvieran inhabilitadas; y la gran mayoría de veces los hombres son lo que tienen más trabajo y*

<sup>11</sup> Como se observará más adelante, 5.6% del personal señaló como resultado de la encuesta que la discriminación por embarazo es uno de los principales obstáculos para el ascenso.

corren más el riesgo de estar inhabilitados; que tuvieran el servicio militar liberado; y el único riesgo que ocurría con las mujeres era que estuvieran embarazadas, porque también me pedían que no estuvieran embarazadas, que no me lo pedían así de forma abierta; pero si yo cometía... o yo contrataba a alguien que ya tuviera cinco, o seis meses me llamaban la atención (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

De igual manera, el porcentaje de quienes consideran que hombres y mujeres tienen la misma oportunidad de ingresar a la carrera judicial es alto (90.5%), sin que se observen diferencias significativas por sexo o tipo de labor. Como se demostrará más adelante,<sup>12</sup> la carrera judicial constituye un mecanismo que ha facilitado la presencia de mujeres en puestos jurisdiccionales, lo que indica que procesos normados y formalizados facilitan su acceso.

Gráfica 25



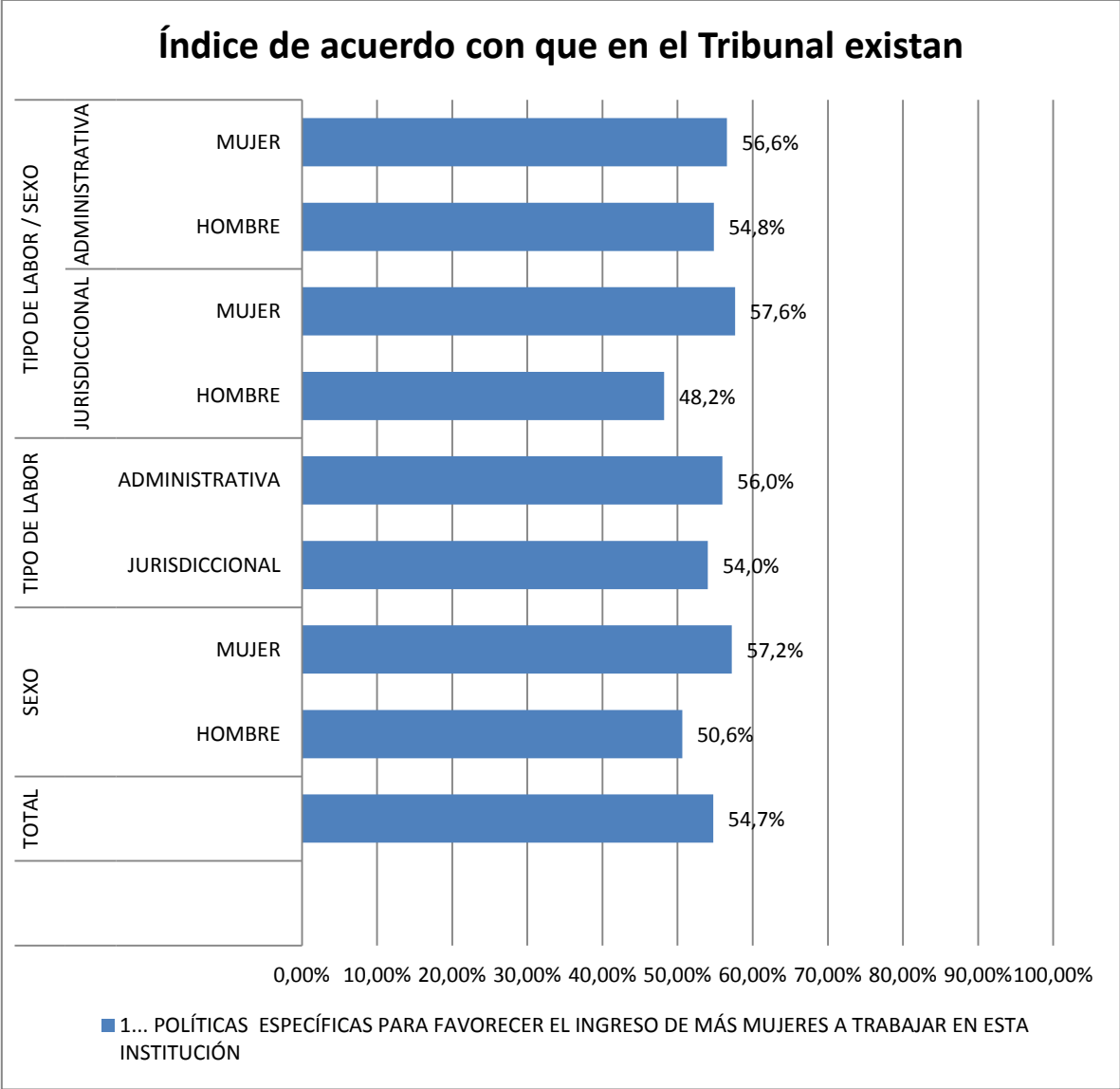
En la encuesta también se exploró el acuerdo del personal con la posible instauración de acciones afirmativas, factor importante de cara a la generación de condiciones que permitan aplicar políticas de igualdad en el Tribunal.

<sup>12</sup> Véase el s Segregación ocupacional.



En una escala de cero a 100, donde cero es nulo acuerdo y 100 es pleno acuerdo, el índice de acuerdo del personal con respecto a políticas para favorecer el ingreso de más mujeres al Tribunal es de apenas 54.7%. Se observan diferencias ligeras en el índice de acuerdo entre el personal según el tipo de labor que desempeñan: entre las y los administrativos éste alcanza 56%, mientras que entre las y los jurisdiccionales es de 54%. Asimismo, es mayor el índice de acuerdo con este tipo de medidas de las mujeres que de los hombres, lo que pudiera obedecer a que ellas reconocen la necesidad de instalarlas con miras a generar un ambiente laboral equitativo.

**Gráfica 26**



El personal directivo tampoco se mostró de acuerdo con la instauración de medidas afirmativas, sobre todo con las denominadas “cuotas de género”. Incluso, una de las personas entrevistadas aseguró que existe un interés tácito de las autoridades del TSJEM por procurar una distribución igualitaria de los puestos, pero sin establecer medidas que lo garanticen:

*“... lo que sí yo he escuchado, por lo que he percibido del propio Consejo, es que sí buscan, al menos buscar esa proporción, de manera muy práctica, como les dije anteriormente, quizás no bajo un lineamiento específico”* (hombre, entrevista, recursos humanos).

Por otra parte, también en el desarrollo de una entrevista se aseguró que las convocatorias no tienen sesgos discriminatorios:

*“No, la convocatoria es abierta a todo el personal que cumpla con una serie de requisitos. Ahí sí no se discrimina, sea hombre o sea mujer, quien cumpla con los requisitos puede participar en los exámenes de oposición o en los cursos de formación que maneje el Tribunal”* (hombre, entrevista, recursos humanos).

Es preciso tener presente, sin embargo, que la pretensión de neutralidad en los procesos de contratación, lejos de ser una medida de igualdad denota la ausencia de reconocimiento de las condiciones y desigualdades de género que afectan a las mujeres y, en esa medida, más bien tiende a ser una política ciega al género que contribuye a mantener esas condiciones de desigualdad.

## Promociones y ascensos

En el Manual de Organización del TSJEM la promoción se define como “el movimiento de ascenso de un servidor público de su puesto actual a otro de mayor responsabilidad y remuneración más elevada” (p.66) y se especifica que cualquier promoción deberá ser acordada por el Consejo de la Judicatura. En la Ley Orgánica del Poder Judicial estatal se hace referencia a que los criterios de promoción del personal jurisdiccional están basados en la carrera judicial y en los concursos con base en criterios de “la capacidad, eficiencia, preparación, probidad y antigüedad” (art. 158). En la normatividad se hace especial énfasis en no limitar la oferta laboral a candidatos o candidatas pertenecientes al TSJEM, cuando se indica que la forma de ascenso es mediante concursos abiertos y que se velará porque “todo ciudadano” tenga acceso a dichos concursos.

La primera etapa de un concurso de oposición consiste en “resolver por escrito un cuestionario cuyo contenido versará sobre materias que se relacionen con la función de la plaza para la que concursan. Solo quienes obtengan calificación aprobatoria pasan a la siguiente etapa, que consiste en resolver casos prácticos que se les asignen y presentar un examen oral y público, sobre toda clase de cuestiones relativas a la función jurisdiccional que les corresponda, de acuerdo con la categoría sobre la que están concursando” (art. 161).

Si bien los requisitos de ascenso no expresan ningún criterio de discriminación para las mujeres, no se hace uso de lenguaje incluyente; ni se señala alguna medida afirmativa que tome en cuenta las diferencias y desigualdades de género en los procedimientos de ascenso.

De la misma forma en que se omiten los criterios de contratación del personal administrativo como se mencionó en el apartado anterior, no se especifican los métodos de promoción y ascenso para ese tipo de personal, lo que puede dar lugar a prácticas discrecionales en la asignación de puestos. En los grupos focales, las opiniones confirman que las y los empleados del área administrativa consideran necesaria la existencia de una carrera o servicio profesional, pues su inexistencia genera molestia al interior y desconfianza hacia las formas en que se contrata o ascienden quienes laboran en esta área:

*“... ascendiendo, es totalmente, como lo había mencionado, de acuerdo con la voluntad del jefe ¿no?, si te llevas bien, a lo mejor te apoya y te echa la mano para buscar que te asciendan, si no te llevas tan bien, pues te quedas ahí, porque no hay un mecanismo en el que uno interiormente vaya haciendo cosas o puntos para poder ascender”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

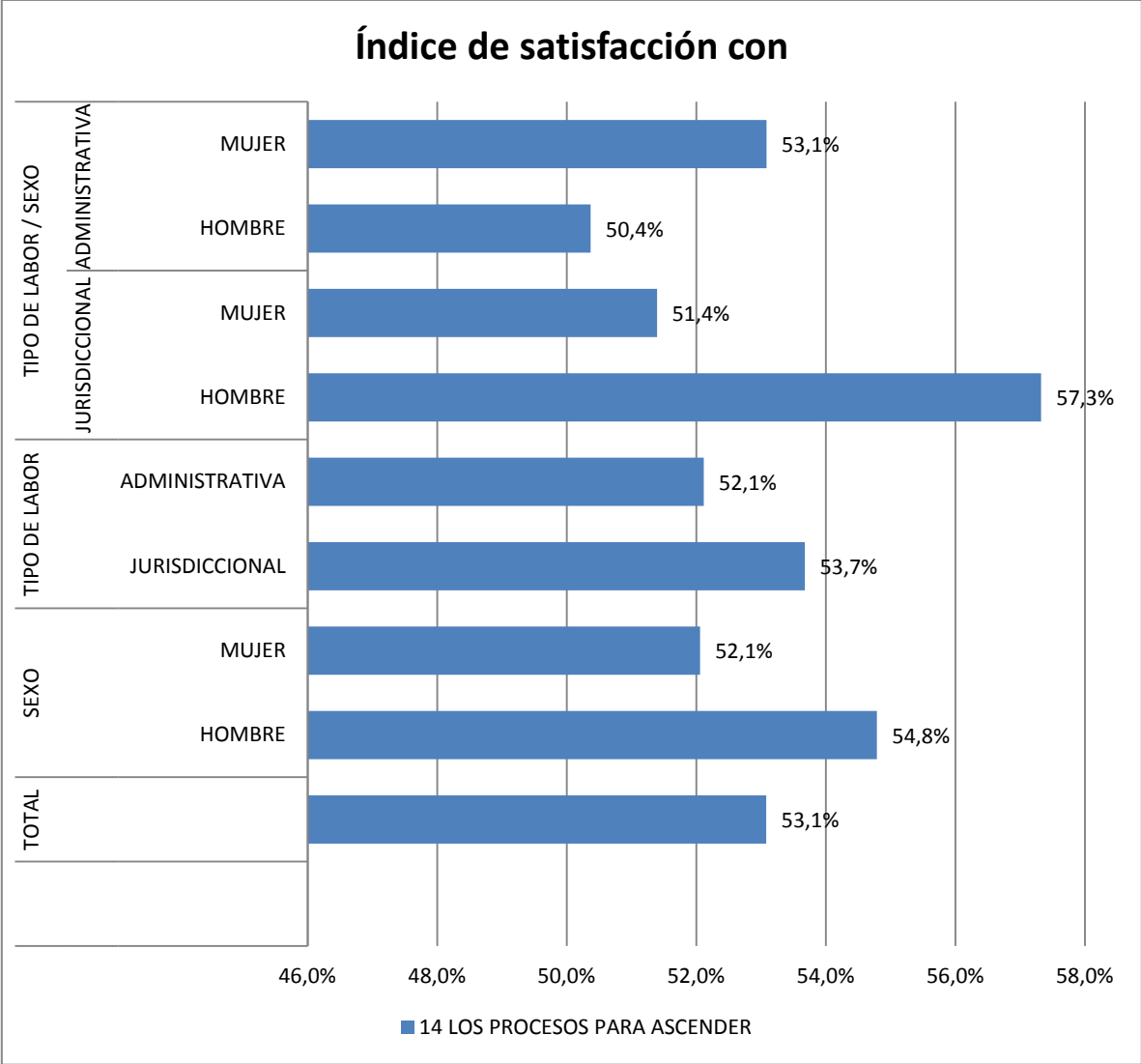
*“... en áreas administrativas es de quién viene recomendado, no hay algún parámetro; puedes tener más de dos años, puede llegar una persona externa y ocupar un mejor puesto, a diferencia del área jurisdiccional, ahí sí precisamente se tiene que capacitar aquí en la escuela judicial”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“... que también en el administrativo tengamos así como en la carrera judicial, un concurso y tenga derecho a un puesto mayor”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

Los resultados de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* indican que el personal se muestra poco satisfecho con los procesos para ascender. En una escala de cero a 100, donde cero es nula

satisfacción y 100 es plena satisfacción, el índice de satisfacción alcanza apenas 53%, con una diferencia muy baja (1.6%) entre el personal administrativo y el jurisdiccional. En cambio, la desagregación por sexo indica que las mujeres están menos satisfechas que los hombres con el proceso de contratación. Los varones del área jurisdiccional presentan el mayor índice de satisfacción (57.3%), mientras sus compañeras de labor reportan un índice de apenas 51.4%. En contraste, en el área administrativa los hombres están menos satisfechos que las mujeres con los procesos para ascender en comparación con las mujeres (50.4% y 53.1%, respectivamente).

**Gráfica 27**



En los grupos focales varias mujeres dijeron que han decidido priorizar en el cuidado y educación de sus hijos e hijas frente al ascenso profesional. Ello claramente se vincula con su condición de

género, pues tanto en el Estado de México como en la mayor parte del país, las mujeres tradicionalmente se han hecho cargo de las labores domésticas y de cuidado, lo que deriva en una doble jornada de trabajo cuando se incorporan al mercado laboral. Así, esta condición de género constituye un obstáculo para que las mujeres opten por ascender en su carrera profesional.

*“... también influye la educación, la responsabilidad, a veces como mujeres, la misma naturaleza de la mujer como que la limita de alguna forma, o están más dedicadas al cuidado de los hijos y eso limita un poco, por ejemplo, a lo mejor tienen que dedicar un poquito más de su tiempo, entonces yo creo que eso también les impide a las mujeres muchas veces el seguir creciendo en ese sentido”* (hombres, grupo focal, administrativo operativo).

*“Pero finalmente lo que decimos aquí como mujeres es que la responsabilidad es otra; nuestras prioridades son otras; entonces ¿qué pasa? Los hombres suben más rápido, porque no tienen que hacer todo lo que nosotras tenemos que hacer, entonces estamos al paso y finalmente yo creo que como para todas, lo primero son nuestros hijos y si se puede, pues veremos...”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

*“... o sí podemos ascender, pero nosotras vamos un poquito más despacio; hasta que vamos sacando a nuestros hijos... pero ya en la Universidad; o sea, vamos ascendiendo pero más despacio, vamos a paso lento”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

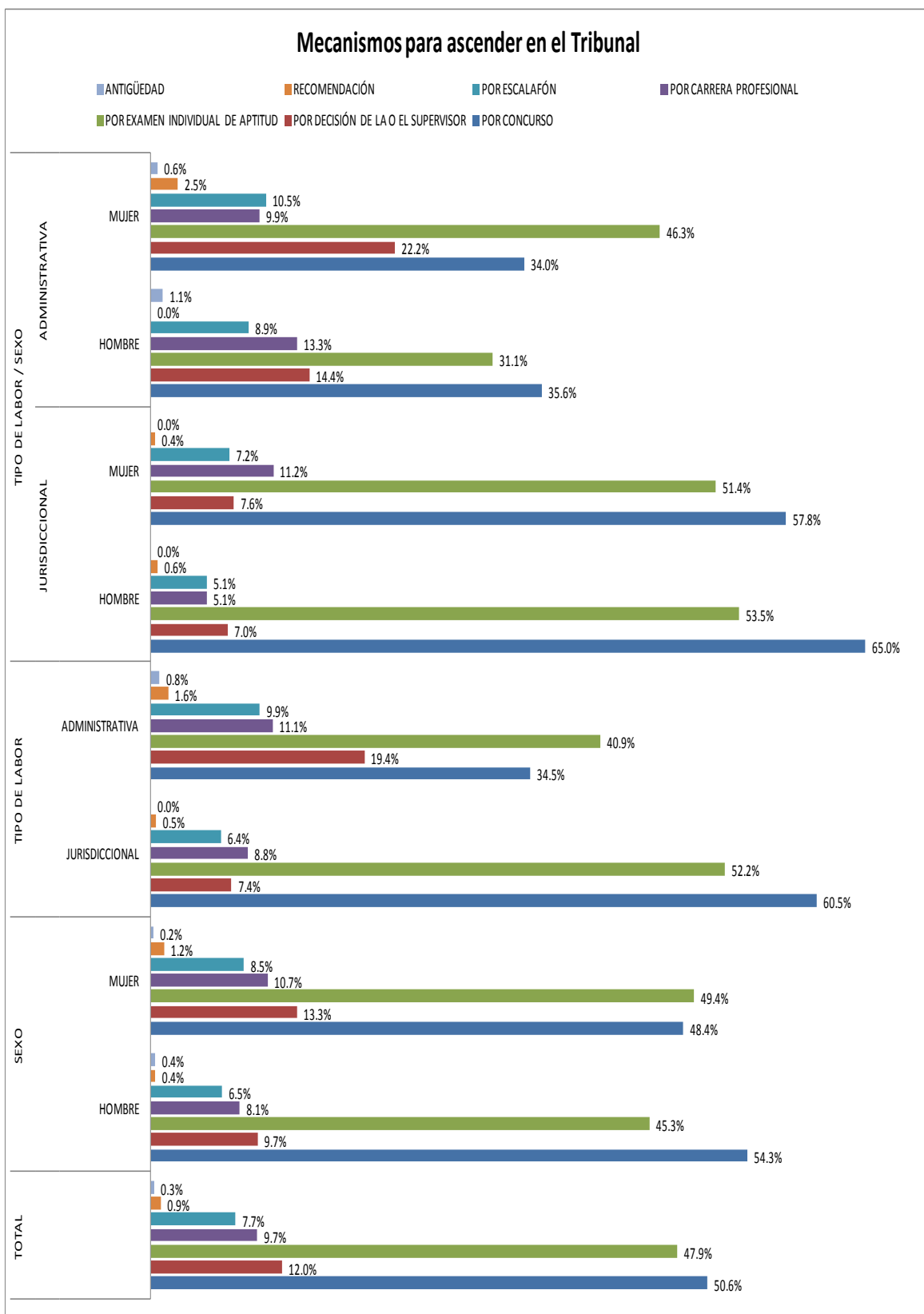
*“... desafortunadamente como mujeres, como madres nos vemos en desventaja, por todo lo que implica casa, esposo, escuela, hijos; muchas cosas que el papá no ve; el papá aporta. Entonces en cuanto a las oportunidades, yo creo que las hay, pero las mujeres implicamos mucho... y es algo que difícilmente lo vamos a poder desprender y eso no quiere decir que seamos menos o que podamos menos; a veces diríamos un poquito menos, porque no se dan cuenta que nosotras abarcamos más cosas y ‘brillamos así’ [horizontalmente] y ellos ‘brillan’ [verticalmente]”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Por otra parte, en la encuesta también se consultó al personal sobre su conocimiento respecto de los mecanismos de ascenso. Los resultados muestran que la mayor parte del personal considera que la vía de los méritos es la más común para ascender (por concurso y por examen individual son las opciones más mencionadas). Cabe destacar que la quinta parte del personal administrativo

señaló que el mecanismo de ascenso es “por decisión del supervisor/a”, lo cual evidencia una mayor discrecionalidad.

En el análisis por sexo y labor se observa que en la labor jurisdiccional el porcentaje de hombres que respondió que el principal mecanismo para ascender es “por concurso” es mayor que el de las mujeres (65.0% frente a 57.8%). En el área administrativa, las mujeres registraron con mayor porcentaje las respuestas “por examen individual de aptitud” (46.3% frente a 31.1% de los hombres).

Gráfica 28



Al consultar al personal sobre los aspectos que se valoran en el TSJEM para ascender, se observa coincidencia entre mujeres y hombres de los dos tipos de labor en el orden de importancia los tres primeros aspectos: “conocimientos sobre la materia del trabajo”, “formación personal” y “resultados en el trabajo”.

**Tabla 7**

VB.P7 ASPECTOS QUE EN LA PRÁCTICA SE VALORAN MÁS PARA ASCENDER 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) RESULTADOS EN EL TRABAJO	3	3	3	3	3	3	3	3	3
B) CONOCIMIENTO SOBRE LA MATERIA DE TRABAJO	1	1	1	1	1	1	1	1	1
C) FORMACIÓN PERSONAL	2	2	2	2	2	2	2	2	2
D) OBEDIENCIA AL JEFE O LA JEFA	7	7	8	7	5	7	6	4	8
E) DISPONIBILIDAD DE TIEMPO COMPLETO	6	6	6	6	4	6	7	5	5
F) VOCACIÓN DE SERVICIO CON LA GENTE	5	5	5	5	7	5	5	6	7
G) SER AMIGO/A O RECOMENDADO/A DE ALGUIEN	8	8	7	8	6	8	8	8	4
H) COMPROMISO CON LA IMPARTICIÓN DE JUSTICIA	4	4	4	4	8	4	4	7	6
I) SER HOMBRE	10	10	10	10	10	10	10	9	10
J) SER MUJER	9	9	9	9	9	9	9	10	9

Por otra parte, se consultó al personal respecto a las principales dificultades para ascender en el TSJEM. En este caso debe destacarse que casi la tercera parte del personal afirmó que la falta de relaciones personales constituye una dificultad para ascender, y, en orden descendente le siguen la falta de tiempo y de capacitación.

Como puede observarse en la siguiente gráfica, para casi cuatro de cada 10 mujeres de actividad jurisdiccional (39.8%) la falta de tiempo es la principal dificultad en el ascenso, mientras que solo dos de cada 10 varones (22.9%) mencionaron este obstáculo para ascender. Adicionalmente, la falta de relaciones personales fue mencionada como impedimento para escalar laboralmente por cuatro de cada 10 mujeres y solo dos de cada 10 varones. Estas diferencias por sexo se asocian a condiciones de género, pues es probable que las mujeres perciban tener menos tiempo por su doble jornada laboral. Asimismo, las mujeres tienden a tener menos relaciones personales en espacios laborales debido a su reciente ingreso al mercado laboral, pero también a que tienen menos posibilidades (por falta de tiempo o por estereotipos asociados a la feminidad) de hacerse



presentes en espacios no laborales casi exclusivos de los varones (partidos de fútbol, bares, restaurantes, etc.), donde se generan los vínculos personales estratégicos para el ascenso.<sup>13</sup> En los grupos focales ello quedó manifiesto en algunos comentarios de las participantes:

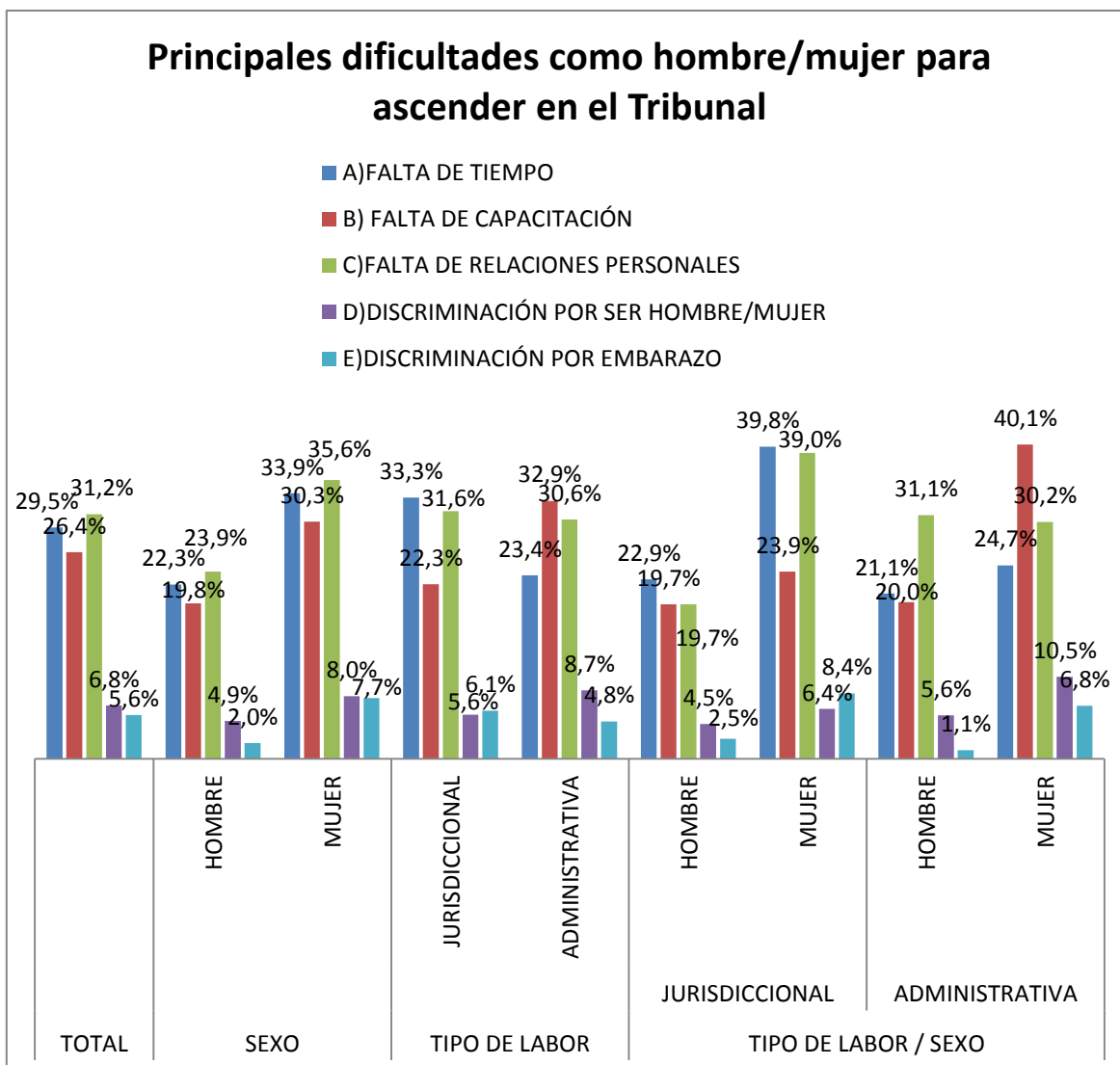
*“... sí, porque son muy amigos de los jueces; son más amigos, porque si ustedes ven tienen mucho más tiempo los hombres de salir a comer..., o a otras cuestiones distintas que nosotras no podemos; no podemos por nuestras actividades y eso causa cierto favoritismo”* (mujer, grupo focal jurisdiccional).

*“... incluso hay eventos; no sé, organizaron el cumpleaños de, pues uno sí va, pero lo máximo que puede ser es ir a comer y ya, porque todas tenemos como mujeres otras múltiples actividades, o con la pareja o con los hijos, pero no es la vida holgada de un hombre que se puede quedar con el juez, que se puede quedar a tomar con el juez, y a lo mejor no podía faltar, o llegar tarde, o a tomar con el juez es bueno, ya nos hacemos de la vista gorda; en eso de sombras son las diferencias”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

---

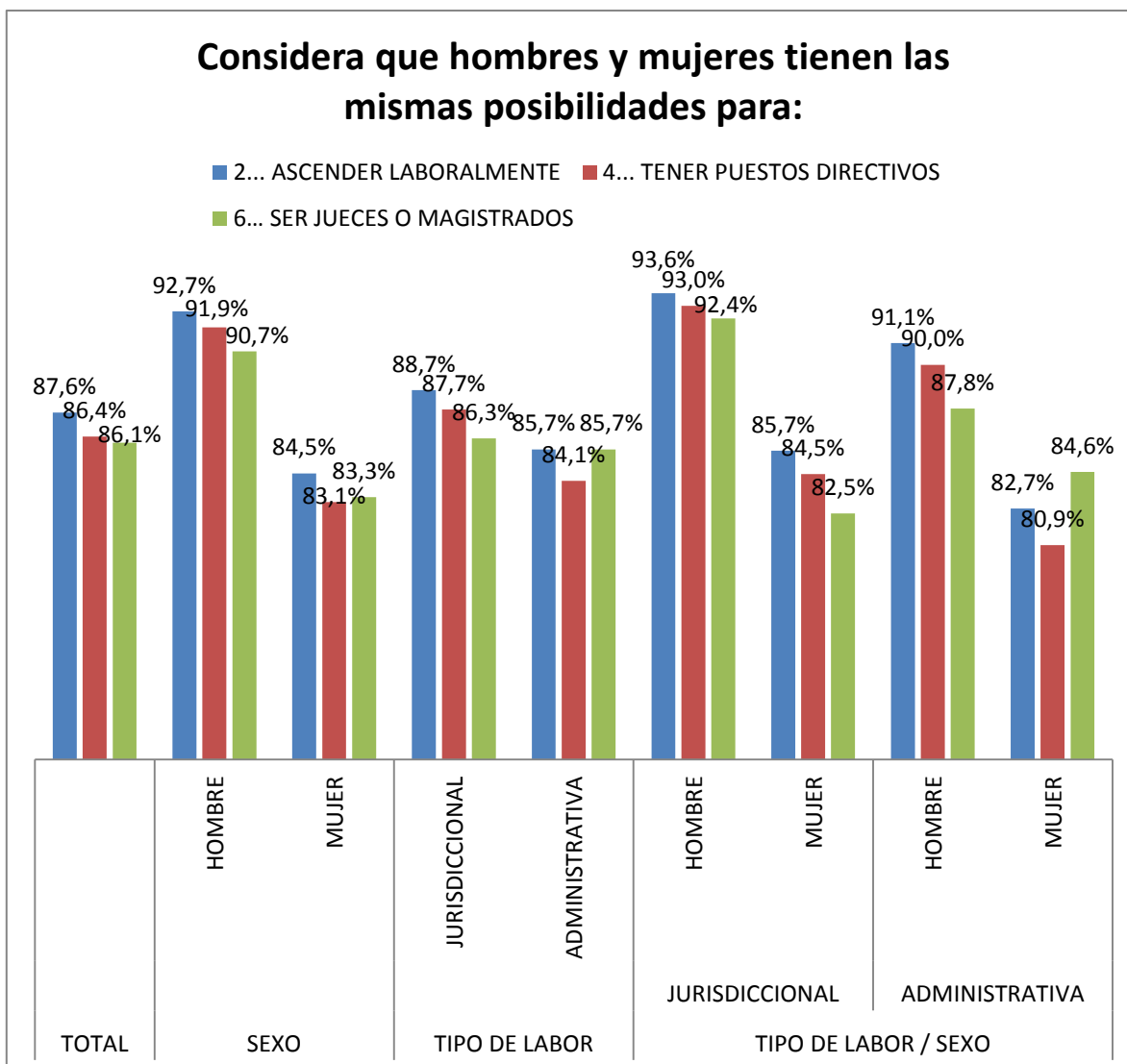
<sup>13</sup> Véase Eje 3.

Gráfica 29



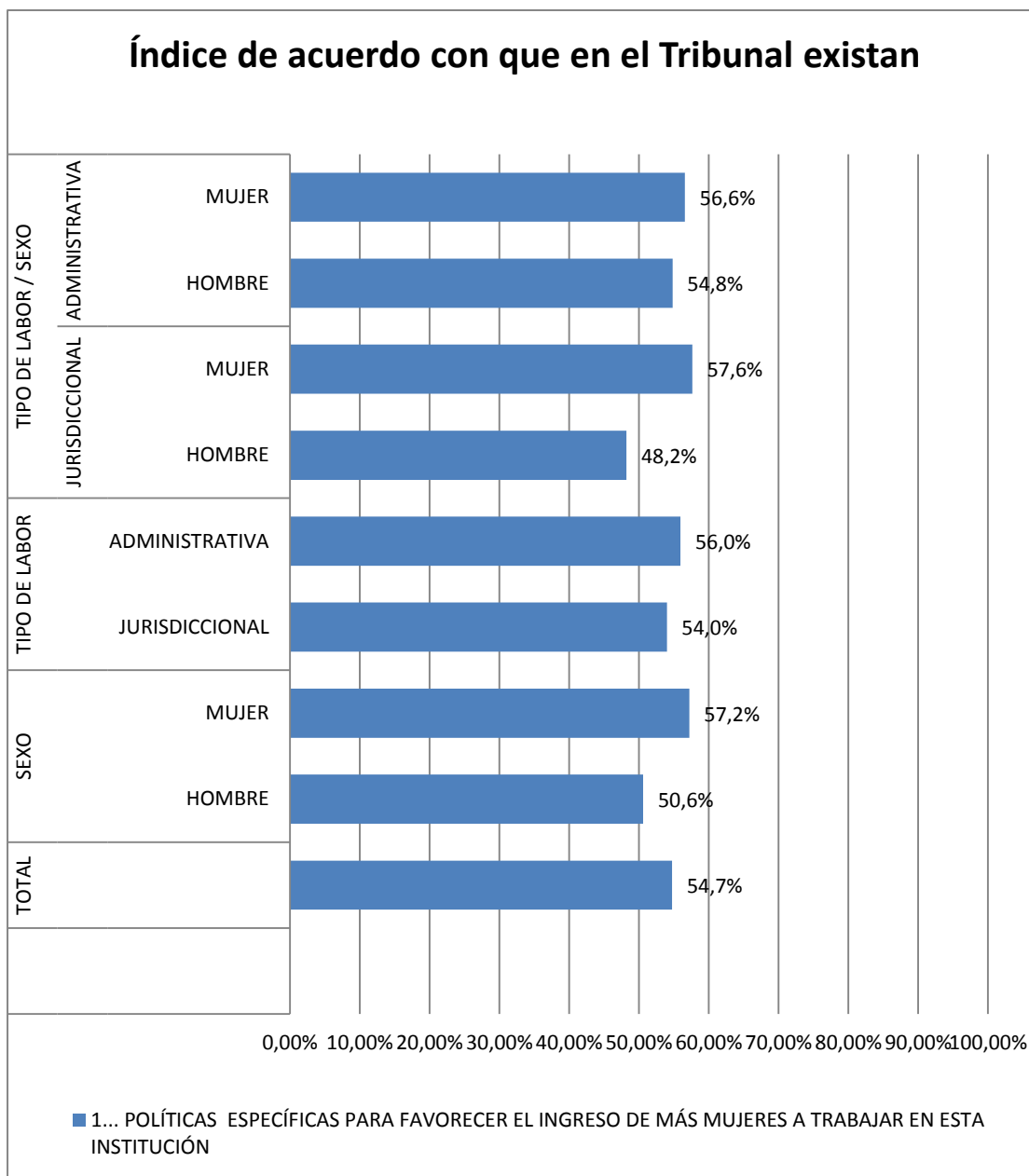
Por otra parte, se consultó al personal si considera que hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades para ascender laboralmente. Menor número de mujeres con respecto a los hombres consideran que así ocurre tanto en el área jurisdiccional (85.7% de las mujeres comparado con 93.6% de los hombres), como en la administrativa (82.7% de las mujeres frente al 91.1% de los hombres). Estos datos confirman que las mujeres tienen mayor conciencia de sus dificultades para ascender.

Gráfica 30



La propuesta de implementar medidas afirmativas para favorecer el acceso de más mujeres a mandos medios y altos encontró un índice de acuerdo regular (60.2%) en una escala de cero a 100. Como se esperaba, las mujeres muestran un mayor índice de acuerdo con esta medida (64.6%) con respecto a los varones (52.8%). 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.

Gráfica 31



En los grupos focales también se exploró el acuerdo con la instauración de medidas afirmativas que faciliten el ascenso de más mujeres. Las opiniones del personal son variadas y contrapuestas:

*“...eso cerraría la posibilidad de que lo gane [el puesto] en buena lid, pienso que da lo mismo, la mayoría no está de acuerdo en que haya una cuota”* (mujer, grupo focal, administrativa mando medio superior).

*“... por supuesto que tendría que haber una sana competencia, y pues, bueno, si la persona es capaz a mí qué me interesa si sea hombre o mujer o quimera; ¡estás de acuerdo!, o sus preferencias sexuales, porque esa parte del asunto no me importa”* (mujer, grupo focal, administrativo mando medio superior).

*“Más bien coincido con mi compañero, que de acuerdo con la preparación puedas acceder, si eres hombre o eres mujer no importa ¿no?, ahí yo creo que para mí no sería conveniente destinar 50 para mujeres y 50 para hombres”* (hombres, grupo focal, administrativo operativo).

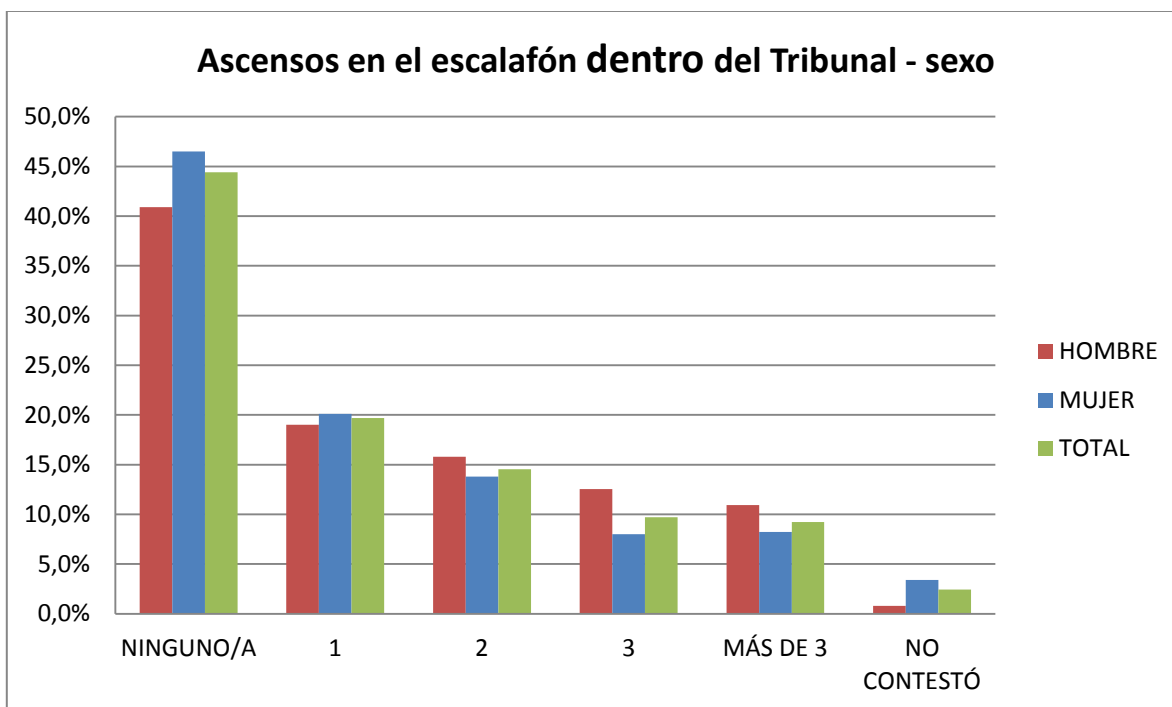
*“... yo también creo que, eso que dijo de las cuotas me gustaría a lo mejor, postular a jefas de departamento, que sean solamente a lo mejor mujeres para tales áreas, que sea más justo, para que sean jefas de departamento y así sea más equitativo ¿no?”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“... yo siento que siempre debe de haber acciones tanto para el hombre como para la mujer, para que no se desfase mucho, y al contrario, la mujer tenga igual que el hombre, las mismas oportunidades, porque siempre hay en todos lados, y siempre va a haber aquí que discriminación de una cosa o de otra por x o y razón, pero yo siento que las acciones sí tendrían que ser constantes”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“...claro, que [el Tribunal] promueva mujeres, que inclusive como sucede en el derecho electoral hay una cuota de género, en el derecho electoral hay cuota de género”* (hombre, grupo focal, administrativo mando medio superior).

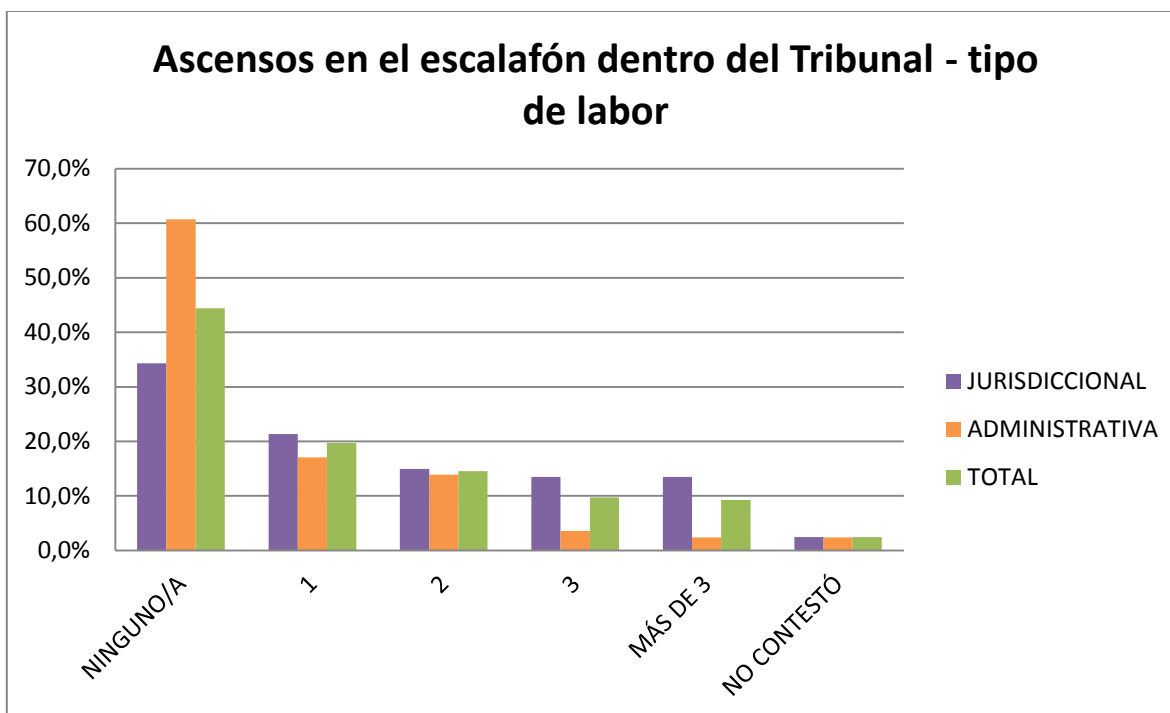
Si se observan los resultados por sexo en relación con el tema de los ascensos, se aprecia que las mujeres han contado con menos oportunidades para ascender laboralmente, ya que 41% de los hombres y 47% de las mujeres no ha tenido ningún ascenso en el Tribunal. Nótese también que son notablemente mayores las proporciones de hombres que de mujeres que han tenido dos o más ascensos en su vida laboral en el Tribunal.

Gráfica 32



Si se toma en consideración el tipo de labor, el personal administrativo ha tenido menores oportunidades de escalar laboralmente, pues más de 60% no ha tenido ningún ascenso, en comparación con poco más de 30% del jurisdiccional que se encuentra en la misma situación. Vale la pena recordar que para las y los empleados administrativos la falta de capacitación representa el principal obstáculo para ascender, mientras que para quienes desempeñan labor jurisdiccional la falta de tiempo es un motivo de mayor peso que la falta de capacitación.

Gráfica 33



En los grupos focales se evidenció que en el imaginario colectivo de algunas personas que integran el Tribunal Superior de Justicia del Estado de México (TSJEM) —sobre todo hombres— persisten concepciones tradicionales de género que justifican el escaso ascenso de las mujeres:

*“... lo quiero llevar a una situación genética natural, acorde al mismo ser femenino, en alguna plática que tuve cuando ustedes me decían ‘¿por qué no encontramos mujeres neurocirujanas?’, precisamente porque su naturaleza no está dada, porque la vida del neurocirujano debe ser vigoroso, debe ser sano, muy preparado y no encontramos en ese campo a las mujeres, no es que las discriminen, no es que las discriminen si no que sencillamente no... acá en la posición política, ¿por qué no hay políticas?, por lo mismo, tienen que llegar a casa, ¿por qué no hay magistradas?, porque en efecto, su razón de ser en sí mismas es la casa, sus hijos, el apego hacia la cuna...”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

*“Yo estoy totalmente de acuerdo con [...] en cuanto a la posición de la mujer, es intrínseco en ella apearse más a la familia que a lo laboral, pero en particular en la institución, pues aquí asciende quien quiere y quien tiene la capacidad, a veces a lo mejor se pueden inscribir más hombres que mujeres, pero bueno ya no queda, que es lo que decía el compañero, que solamente los*

*magistrados son designados, si no que es de acuerdo con capacidad” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).*

*“... he platicado con muchas compañeras y les he preguntado ‘Bueno ¿tú por qué no has hecho exámenes?’, entonces la cuestión es que ellas se dedican a los hijos, porque tienen otras prioridades, yo creo que influye, porque el hombre sí se aleja un poquito y empieza a hacer sus exámenes y empieza a hacer todo, pero la mujer está más apegada a los hijos, y en el momento del ascenso, pero eventualmente no llegan al día del examen ‘No, es que mi hijo tuvo un festival de no sé qué’, normalmente es lo que he visto” (hombres, grupo focal, jurisdiccional).*

En resumen, aunque la opinión generalizada del personal del TSJEM es que hombres y mujeres tienen iguales oportunidades para ascender laboralmente (87.6%); sin embargo, un análisis más profundo evidencia que la inmovilidad laboral afecta más a las mujeres (47%) que a los hombres (41%), sobre todo en el ámbito administrativo. También se deben relevar las diferencias que se reportan por tipo de labor, que se asocian a la carrera judicial que facilita opciones de movilidad laboral ascendente para el personal jurisdiccional.

#### Licencias de maternidad y paternidad

En el contenido de la Ley Orgánica del Poder Judicial no se hace referencia a las licencias por maternidad o paternidad. Por su parte, el Manual General de Organización y Procedimientos Administrativos hace mención de que los “servidores públicos” gozarán de licencia, cuando el Consejo de la Judicatura así lo determine, entre otros casos “por gravidez, acompañando a su solicitud, el certificado de incapacidad médica expedido por el Issemym”.<sup>14</sup> En tanto que para la lactancia se autoriza una hora de ausencia laboral seis meses a partir de la fecha de nacimiento, para ello se pide como requisito el acta de nacimiento (p. 70).

La Ley de Seguridad Social para los Servidores Públicos del Estado de México y Municipios mediante la que se regula el régimen de seguridad social a favor de las y los servidores públicos, indica que las prestaciones de maternidad comprenden:

“I. Asistencia médica a partir del día en que el Instituto certifique el estado de embarazo y señale la fecha probable del parto; II. Por prescripción médica, ayuda en especie para la lactancia, hasta

---

<sup>14</sup> Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios.



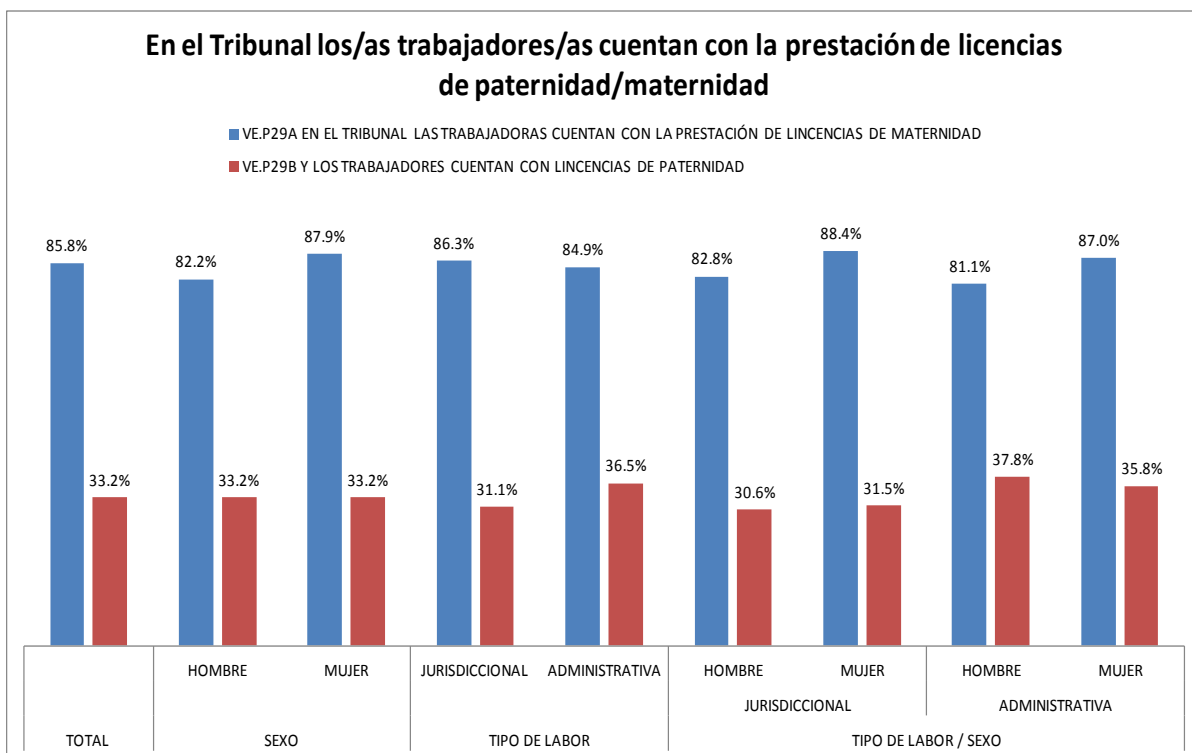
por un lapso de seis meses, contemplados a partir del nacimiento; y III. Una canastilla de maternidad” (art. 59).

El periodo considerado para una licencia por maternidad se establece en el Reglamento de Riesgos de Trabajo del Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios en los siguientes términos: “En el caso de incapacidad por maternidad, el lapso que se acredite se determinará en días naturales y será de noventa días, treinta días antes y sesenta días después de la fecha probable de parto o bien cuarenta y cinco días antes de la fecha que se señale como probable del parto y el certificado postnatal será de cuarenta y cinco días a partir del parto” (art. 34).

Como se puede observar, en la normatividad no se contempla una licencia por paternidad, a pesar de lo cual en la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* la tercera parte del personal indicó que sí existe esta prestación.

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

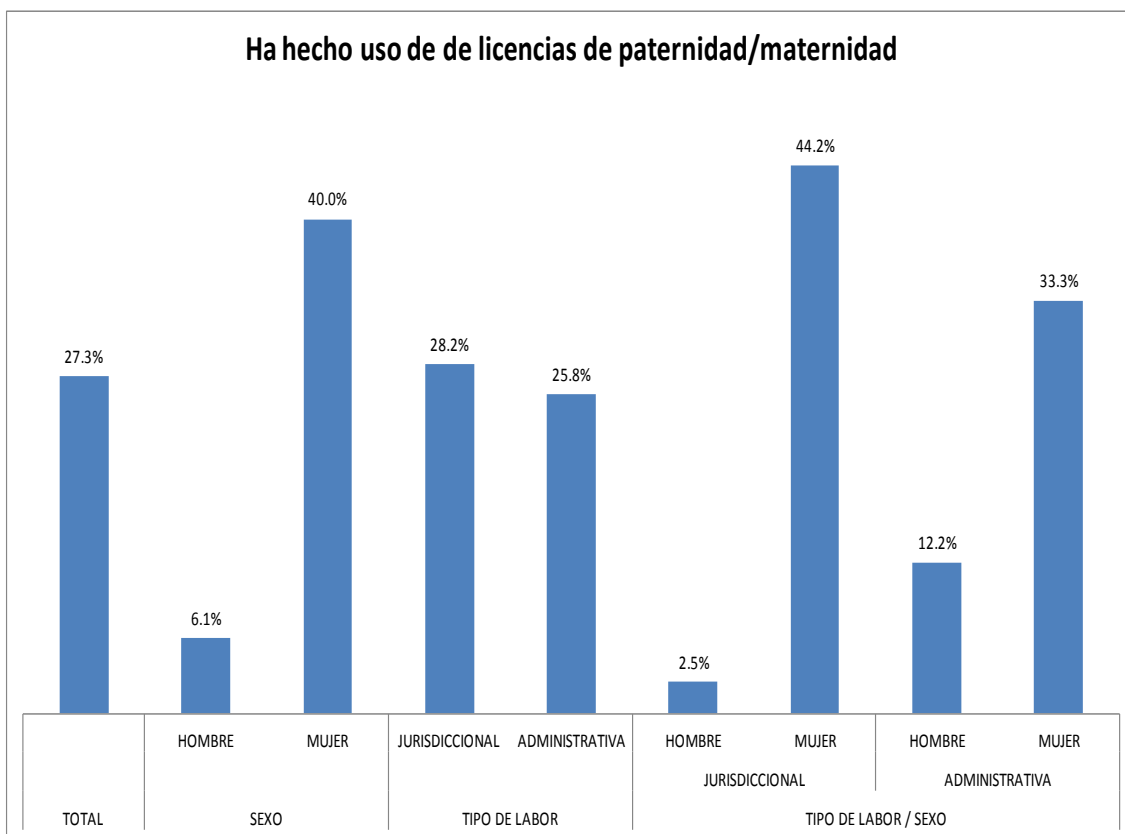
Gráfica 34



Al consultar al personal si ha utilizado licencias de maternidad o paternidad, 40% de las mujeres y 6.1% de los hombres señala haberlas usado. Llama la atención este porcentaje de varones, pues como se acaba de constatar, en el TSJEM no existen licencias de paternidad, por lo que es posible que ellos hayan solicitado otros permisos para atender a sus hijos o hijas recién nacidas.

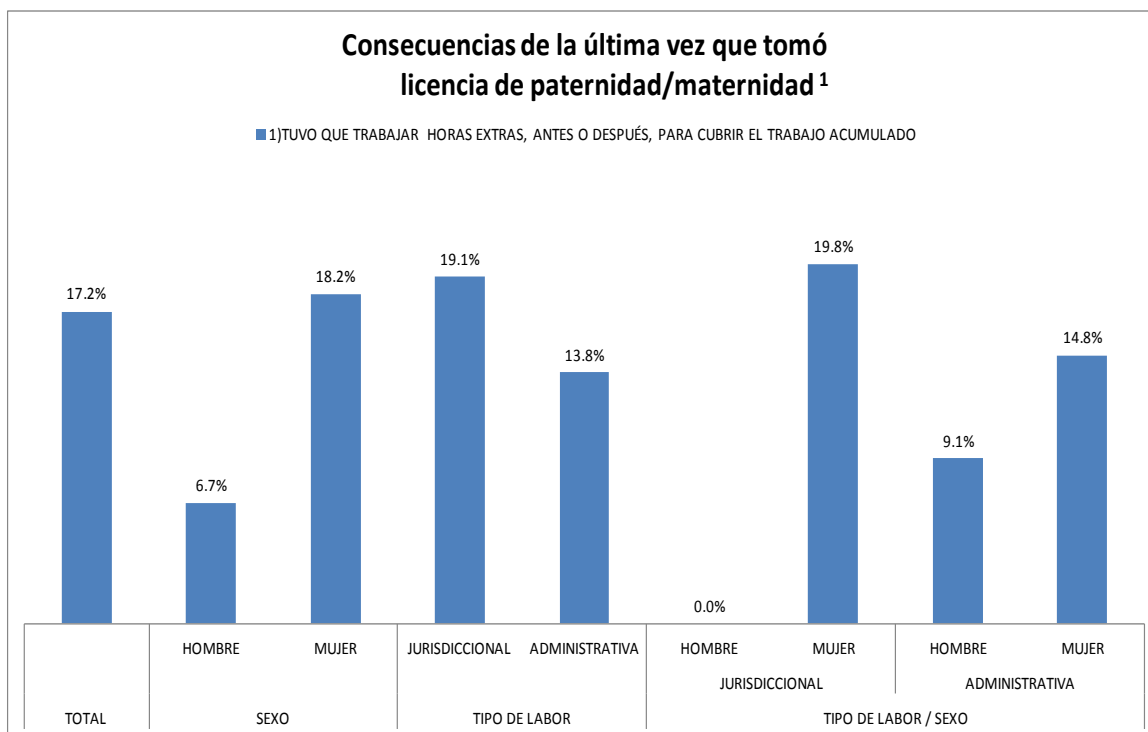
Entre las mujeres, destaca que en el área jurisdiccional el uso de licencias de maternidad ha sido mucho más común que en el área administrativa (44.2% frente a 33.3 por ciento).

Gráfica 35



Con base en la normatividad, es un derecho de las trabajadoras del TSJEM hacer uso de las licencias de maternidad. No obstante, las mujeres que participaron en la encuesta dieron cuenta de los inconvenientes de ejercerlo: 18.2% de las mujeres y 6.7% de los hombres encuestados dijeron que tuvieron que trabajar horas extras tras haber hecho uso de una licencia por maternidad/paternidad. Si se toma en cuenta el área a la que pertenecen, las mujeres de área jurisdiccional reportan más consecuencias que las de labores administrativas por haber utilizado la licencia de maternidad.

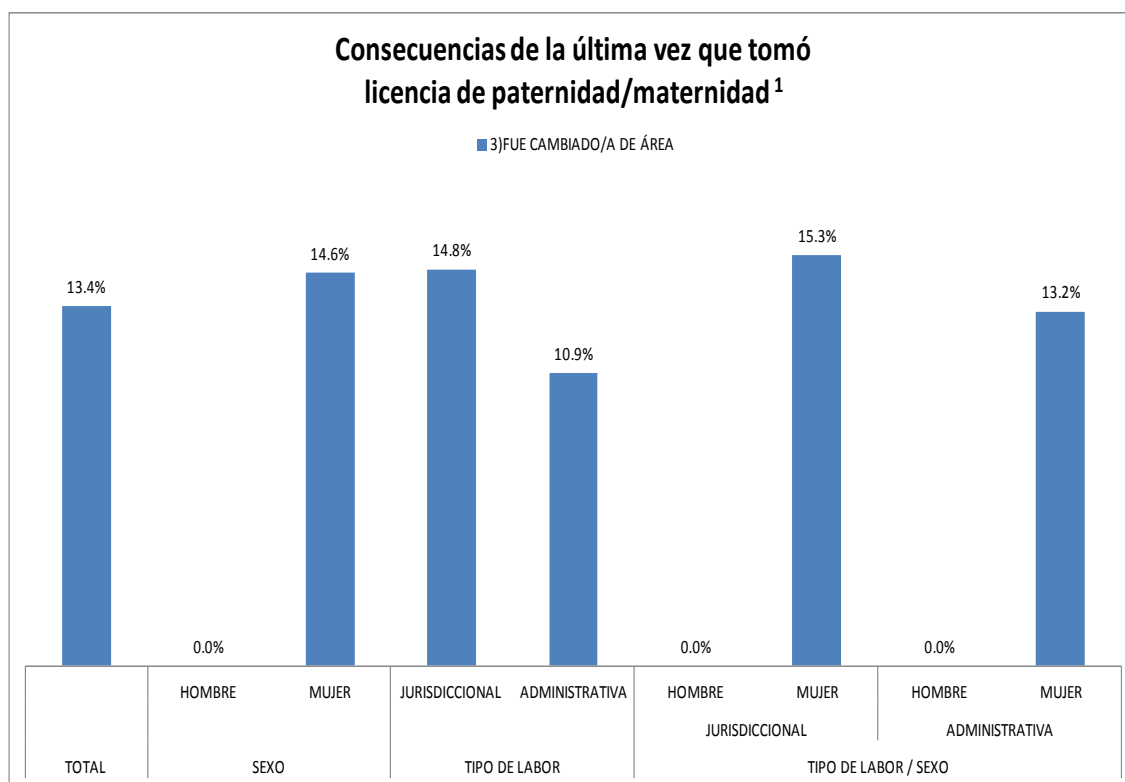
Gráfica 36



Además, 8.4% de las mujeres que ha hecho uso de este tipo de licencias ha recibido comentarios desagradables por parte de quien supervisa su trabajo. Esta consecuencia ha sido padecida en mayor medida por las mujeres que laboran en áreas administrativas (9.4%), quienes también en un alto porcentaje (11.3%) señalaron haber recibido comentarios desagradables por ese motivo por parte de sus compañeros y compañeras. En contraste, solamente 1.8% de las mujeres de labor jurisdiccional manifestaron haber pasado por esa situación. Cabe destacar que una cuarta parte de los varones de labor jurisdiccional dijo haber sido sujeto de comentarios desagradables por parte de sus compañeros y compañeras por utilizar la licencia de paternidad. A pesar que esta licencia no existe, es importante enfatizar que la denostación manifiesta hacia los hombres que solicitan algún permiso que les permita acompañar a sus hijos e hijas recién nacidas evidencia la persistencia de patrones y estereotipos tradicionales de género que no facilitan la corresponsabilidad de las tareas de cuidado.

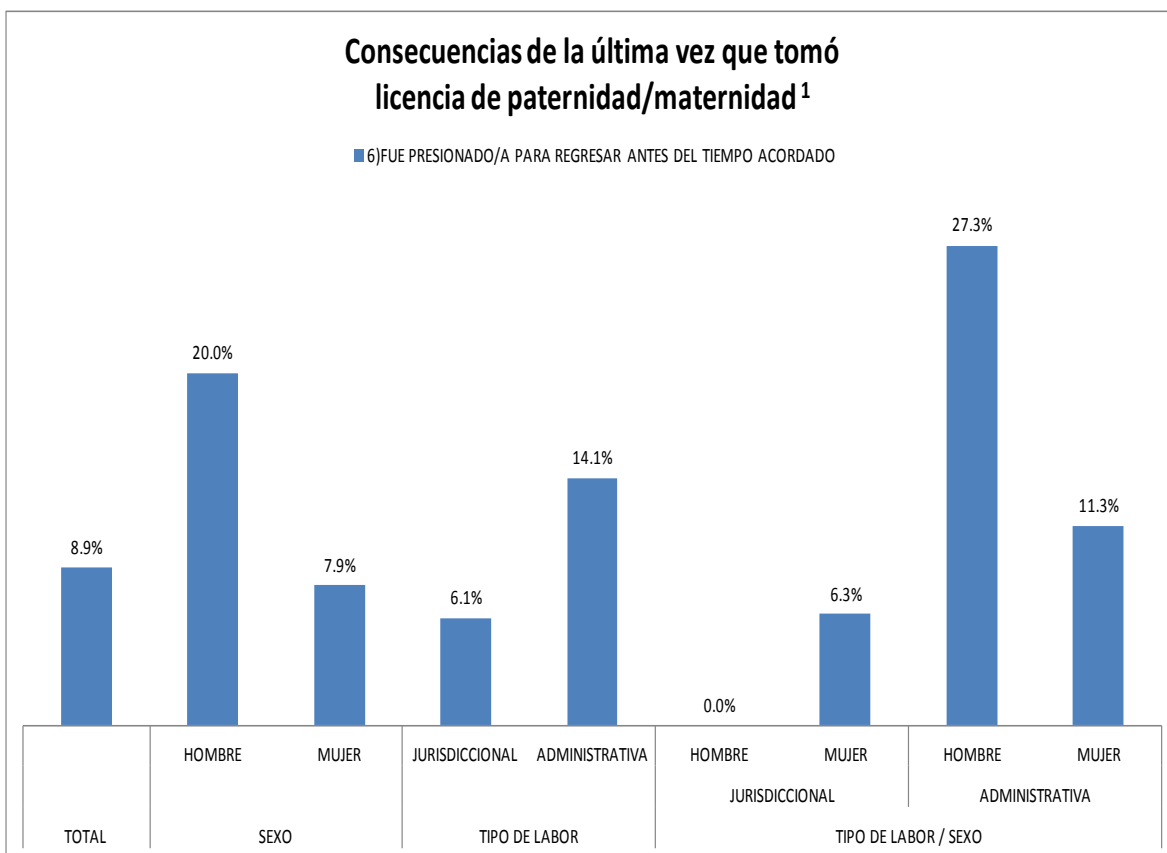
Por otra parte, 14.6% de las mujeres que han solicitado licencia de maternidad dijeron que al reincorporarse a sus labores fueron cambiadas de área. Esta práctica es violatoria de los derechos de las trabajadoras.

Gráfica 37



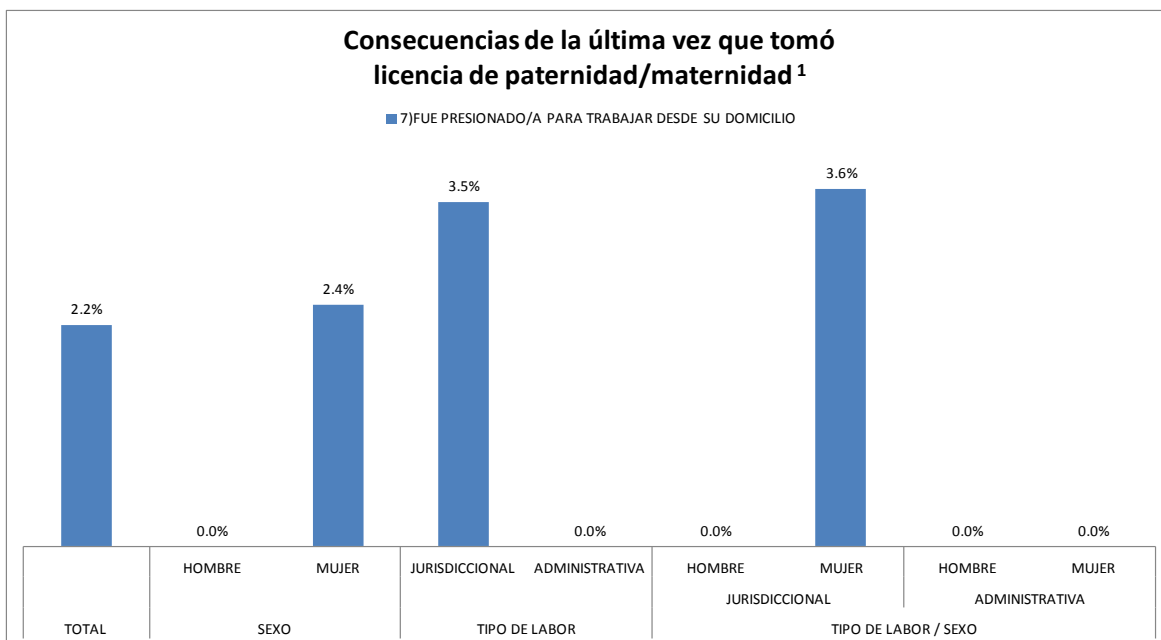
Asimismo, 7.9% de las mujeres afirmaron que se sintieron presionadas para retomar sus actividades antes de lo establecido. Es de destacar que esta presión se ejerció sobre 20% de los varones, lo que reafirma el señalamiento anterior en torno a la ausencia de una política y un ambiente laboral que facilite la corresponsabilidad en las tareas de cuidado. La desagregación por tipo de labor muestra que el personal administrativo enfrentó esta presión en 14.1% de los casos comparado con 6.1% del área jurisdiccional. Cabe destacar que solamente mujeres de este último tipo de labor indicaron haber sentido presión para reanudar sus actividades antes de lo convenido. En contraste, los hombres de actividades administrativas indicaron en 27% de los casos que recibieron presiones para regresar antes del tiempo acordado.

Gráfica 38

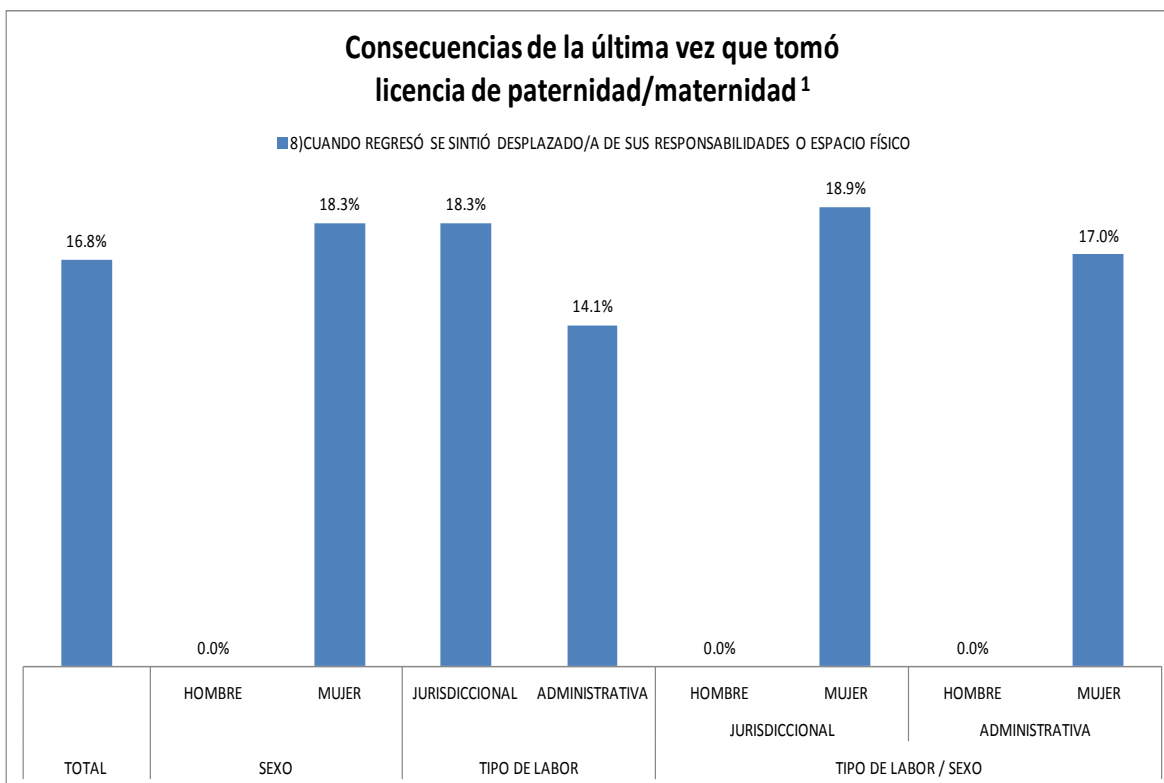


Además, 18.3% de las mujeres se sintió desplazada de sus responsabilidades o de su espacio físico al regresar de su licencia de maternidad, 2.4% fue presionada para trabajar desde su domicilio y 7.9% dijo que se les negó el uso de su hora de lactancia, lo cual contraviene los derechos laborales en materia de maternidad. En este último aspecto se observa una diferencia muy significativa en este resultado de las mujeres por tipo de labor, pues 9.9% de las mujeres del área administrativa y 3.8% de las del área jurisdiccional no pudieron ejercer ese derecho.

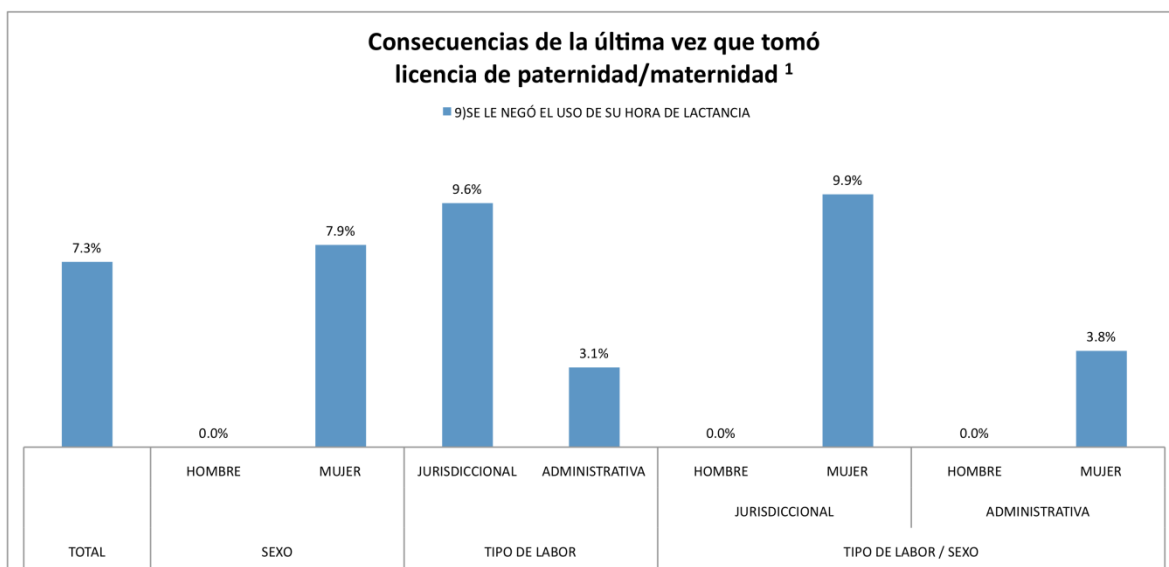
**Gráfica 39**



**Gráfica 40**



**Gráfica 41**

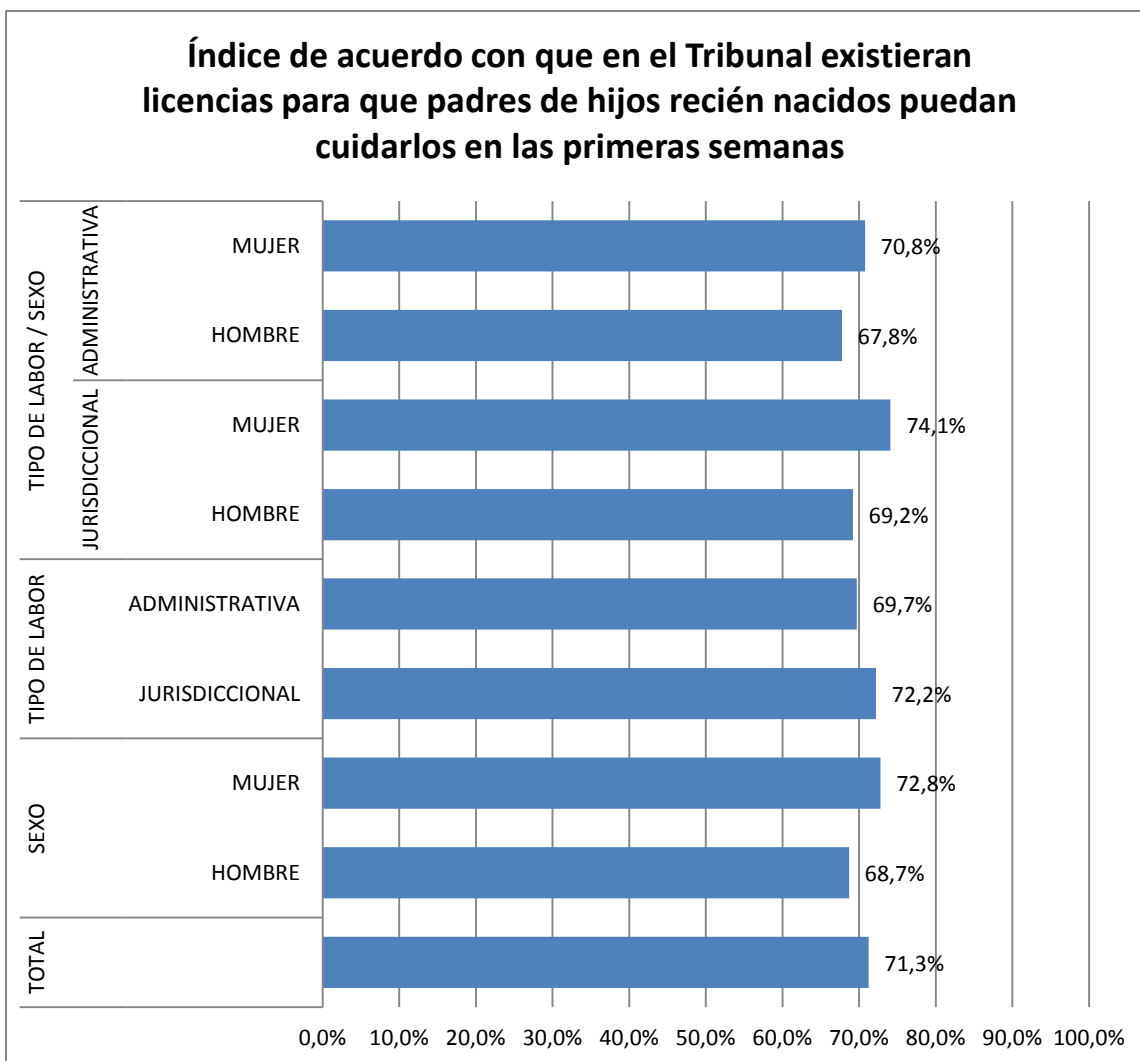


El hecho de que haya altas proporciones de mujeres que dice haber sufrido consecuencias luego de haber hecho uso de su licencia de maternidad es sumamente grave, pues esto constituye un acto de discriminación que contraviene los derechos de las mujeres trabajadoras. Estas condiciones suponen amplia tolerancia a la violación de los derechos de los y las trabajadoras y además constituye un elemento adverso para una cultura organizacional con igualdad de género, en que se reconozcan las responsabilidades de cuidado y se promueva la corresponsabilidad en las mismas.

En la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* también se indagaron las opiniones de personal respecto de la posibilidad de instaurar licencias de paternidad. En una escala de cero a 100, en que cero es nulo acuerdo y 100 pleno acuerdo, el índice de acuerdo con esas licencias alcanzó 71.3%. Llama la atención que el índice es mayor entre las mujeres que entre los hombres (72.8% y 68.7%, respectivamente).



Gráfica 42



En los grupos focales los hombres se manifestaron acuerdo con que se implementen licencias de paternidad en el Tribunal, e incluso el personal de Recursos Humanos señaló que algunos trabajadores piden permisos por este motivo.

*“... la única que tiene el periodo de maternidad es la mujer, yo creo que es también importante para el hombre poder tener ese periodo de vacaciones a lo mejor para poder cuidar a la pareja, al hijo, o los cuidados que se requieren, a lo mejor durante los primeros días ¿no?, en algunos países ya es una realidad” (hombre, grupo focal, operativo).*

*“... generalmente nada más piden el día que da a luz la esposa o el día que las dan de alta en el hospital, pero generalmente no es tan común que lo pidan... O sea, sí hay un... sí se dan*

*(permisos), aunque son pocas gentes ¡eh! A lo mejor tendríamos unos diez o quince casos en el año” (hombre, entrevista, Recursos Humanos).*

En consecuencia, puede afirmarse que existe disposición a que se incluyan las licencias de paternidad, lo que pone de manifiesto la oportunidad de avanzar en su implementación y el reto de desarrollar acciones de sensibilización acerca de la importancia de esta medida, tanto para los hombres como para las mujeres, en el entendido de que el cuidado de las y los hijos es una obligación y un derecho de las madres y los padres trabajadores.

En suma, la instauración de licencias de paternidad constituye un área de oportunidad para el TSJEM. En el mismo sentido, es preciso fortalecer la vigilancia respecto de la violación del derechos de las trabajadoras a la licencia de maternidad (sin consecuencias) y a la hora de lactancia.

#### Permisos para asuntos personales y familiares

En la Ley Orgánica se determina que las licencias para los servidores públicos del Poder Judicial, se concederán “cuando estuvieren fundadas a juicio del Consejo de la Judicatura o conforme a las leyes laborales aplicables” (art. 97).

Además se especifica que los magistrados/as podrán tener licencia por enfermedad justificada hasta por un año (art. 98). Y cuando las licencias excedan de 15 días, pero no de 60, éstas serán acordadas por el Consejo de la Judicatura y sometidas a la aprobación de la Legislatura o de la Diputación Permanente.

Las licencias a los magistrados, jueces y demás personal de la administración de justicia que se extiendan por más de 15 días podrán ser concedidas en forma administrativa por el presidente del Tribunal; mientras que las que excedan ese término, pero menores de tres meses, serán acordadas por el Pleno, y en el caso de los magistrados si exceden de ese lapso, será el Ejecutivo con la aprobación de la Legislatura del Estado (Ley Orgánica, p. 3).

En el Manual General de Organización y Procedimientos Administrativos se establece que el personal podrá gozar de licencia por motivos personales, previa solicitud y autorización del Consejo de la Judicatura, ésta se concederá “cuando no se afecten las necesidades de servicio para la correcta administración de justicia y este mismo órgano tendrá la facultad de autorizar las

prórrogas de las mismas”. También se contemplan “licencias adicionales” para los siguientes fines: examen profesional, contraer matrimonio, comisión sindical, estudios superiores y capacitación, comisiones de servicios (p. 71).

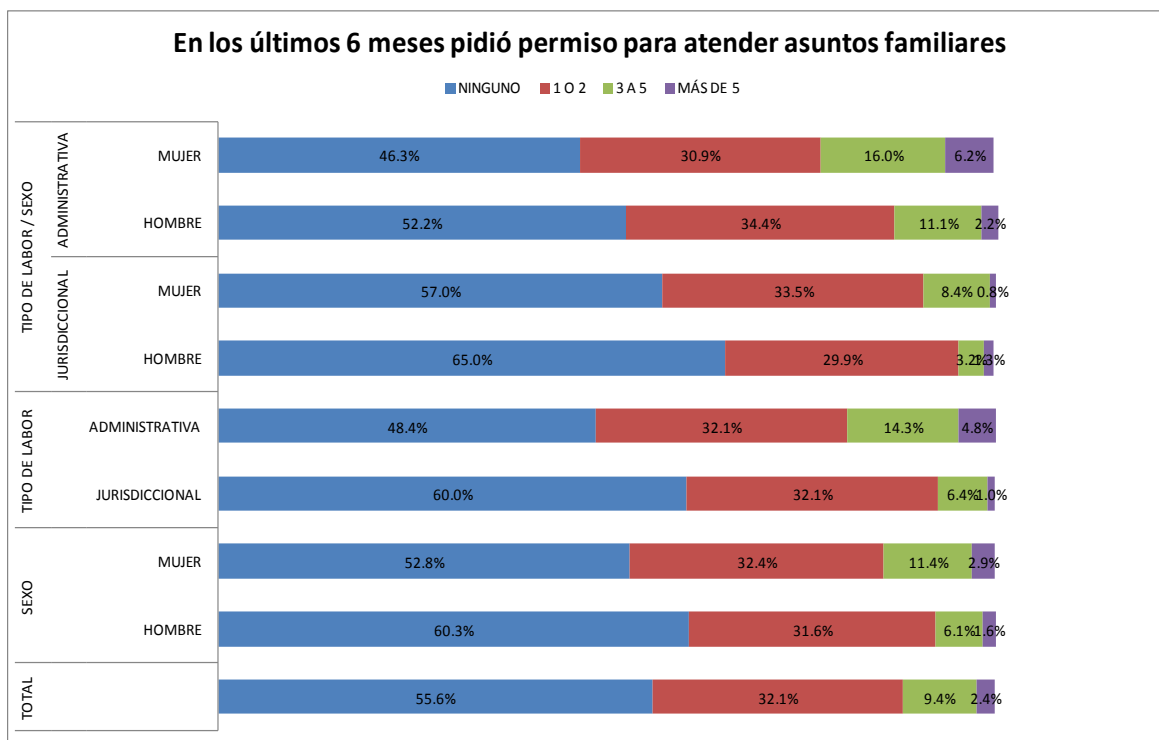
Únicamente, en el capítulo decimo primero se menciona el tema de “las ausencias de los Servidores Públicos del Poder Judicial” cuando se hace una diferencia entre las ausencias temporales y absolutas: “Son temporales cuando no se concurre al despacho, por enfermedad, comisión, causa de fuerza mayor, vacaciones, suspensión del empleo o cargo, o por cualquier otra causa justificada a juicio del Consejo de la Judicatura. Son absolutas, en los casos de renuncia, destitución, imposibilidad física o mental, o muerte” (art. 104).

Bajo los preceptos anteriores no se consideran situaciones imprevistas, pero relativamente frecuentes como necesidad de atender a familiares enfermos o enfermas, suspensiones de clases de los hijos o hijas y falta de ayuda para cuidarlos, o determinadas urgencias que requieren la atención de quienes laboran en el Tribunal. Solo el personal afiliado al Sindicato Único de los Trabajadores de los Poderes, Municipios e Instituciones Descentralizadas del Estado de México SUTRYM tiene derecho a días económicos, los cuales se solicitarán por escrito al Departamento de Recursos Humanos, con al menos con tres días de anticipación (p. 71).

En la encuesta aplicada para fines de este *Diagnóstico*, se consultó al personal por la frecuencia con que solicitó permisos para atender asuntos familiares durante los últimos seis meses. Los resultados muestran que 55.6% de las y los encuestados no pidió ningún permiso en ese lapso. Es notablemente mayor la proporción de hombres que de mujeres que no solicitó ningún permiso (60% y 52.8%, respectivamente). Lo anterior puede estar asociado a las responsabilidades domésticas y de cuidado que socialmente se asignan a las mujeres.

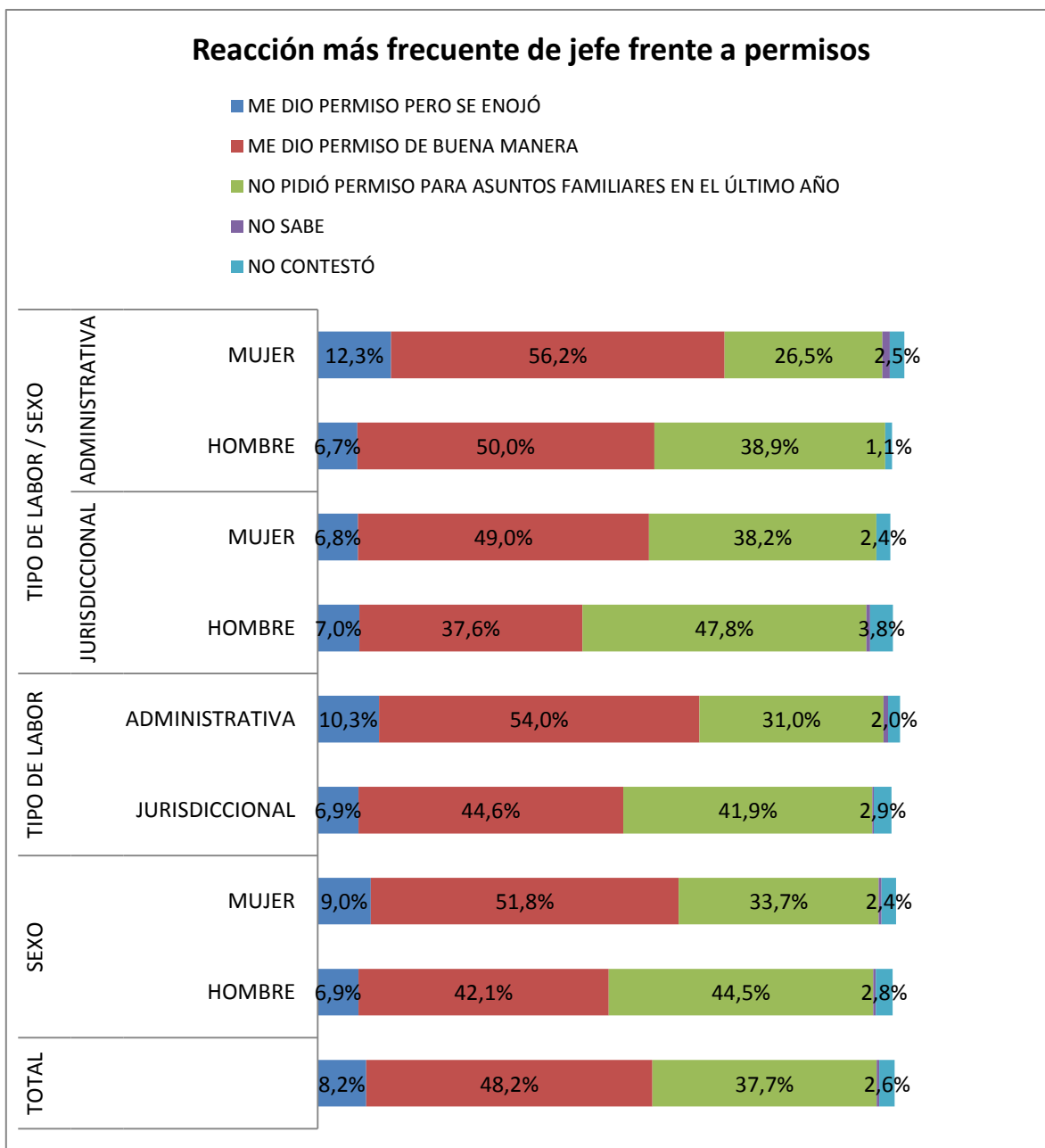
Los motivos por los que hombres y mujeres solicitan permisos son, en primer lugar, por enfermedad propia y en segundo para atender trámites personales. Para las mujeres siguen en orden de mayor a menor frecuencia asistir a eventos escolares de los hijos/as y cuidarles. Mientras que para los hombres los motivos que continúan en frecuencia descendente son cuidar a hijos e hijas y fallecimiento de un familiar (ver anexo estadístico).

Gráfica 43



Por otra parte, se consideró importante conocer las reacciones más frecuentes de las y los jefes frente a las solicitudes de permisos. Casi la mitad del personal considera que su superior le dio permiso de buena manera (48.2%). Las mujeres percibieron molestia por parte de su jefe/a en solo dos puntos porcentuales más que los hombres (9% frente a 6.9%). Pero, las mujeres del área administrativa han notado disgusto de su jefe/a en 12.3% de los casos frente a 6.8% de las mujeres jurisdiccionales.

Gráfica 44

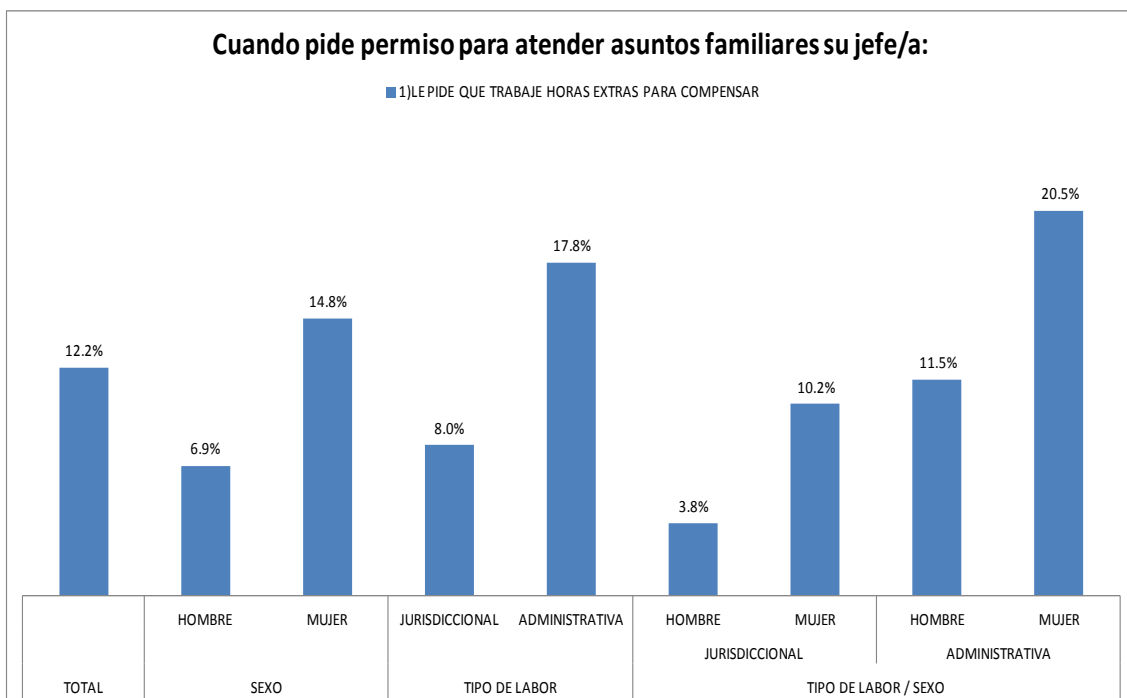


De igual manera, resulta relevante identificar cuáles son las consecuencias que el personal de ambos sexos y labores asocia a la solicitud de permisos:

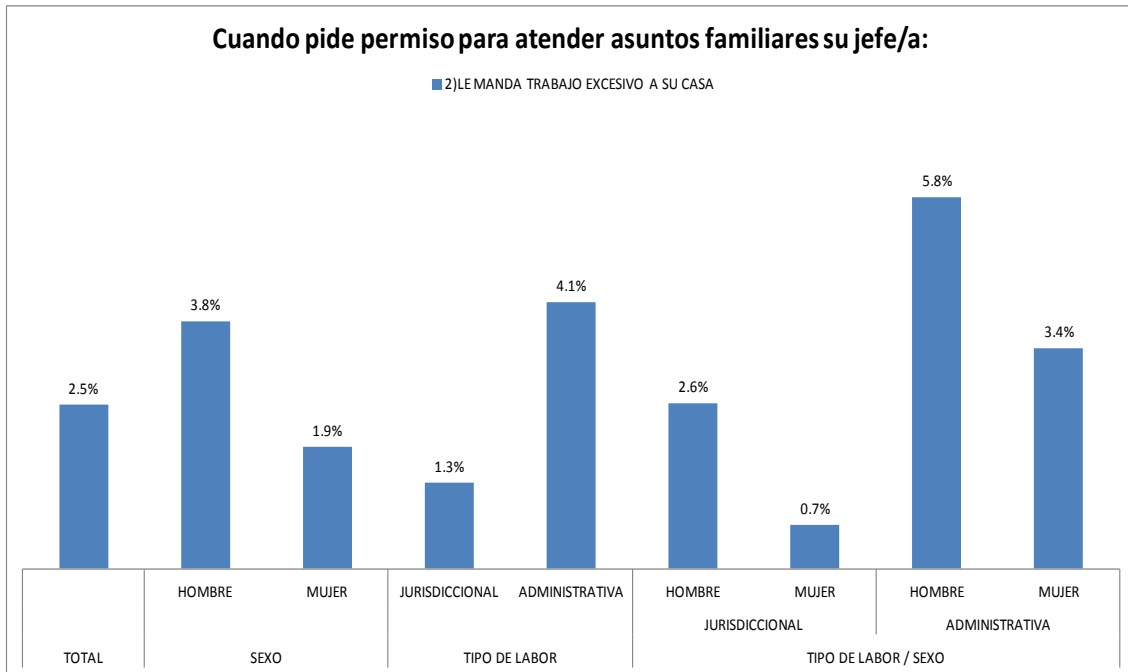
- Prácticamente el doble de mujeres con respecto a los hombres deben trabajar horas extras (14.8% frente a 6.9%). Las mujeres de área administrativa en 20.5% de los casos frente a 10.2% de sus compañeras jurisdiccionales.

- Aunque el envío de trabajo excesivo a casa es mucho menos frecuente que tener que trabajar horas extras, 3.8% de los hombres y 1.9% de las mujeres asumen esta consecuencia. El porcentaje es mayor en la labor administrativa.
- Las mujeres consideran que no se les toma en cuenta para el ascenso en una proporción de 6.4% frente a 3.8% de los hombres. En la labor administrativa las mujeres se sienten más afectadas (9.4%) por esta consecuencia en comparación con 4.1% de las mujeres jurisdiccionales.
- La exclusión de las actividades de la oficina es poco frecuente, pero impacta a 4.2% de las mujeres y a 3.8% de los hombres, sin que haya diferencia significativa entre las mujeres de ambas áreas.
- 6.9% del personal indicó que sufre descuentos en sus compensaciones. Sin embargo nuevamente las mujeres de perfil administrativo aparecen más afectadas por esta medida 9.4 por ciento.
- Alrededor de 3% de los hombres y de las mujeres sufre reducción de sus días de vacaciones. En el área administrativa, los hombres señalaron el mayor porcentaje para este tipo de sanción (5.8 por ciento).

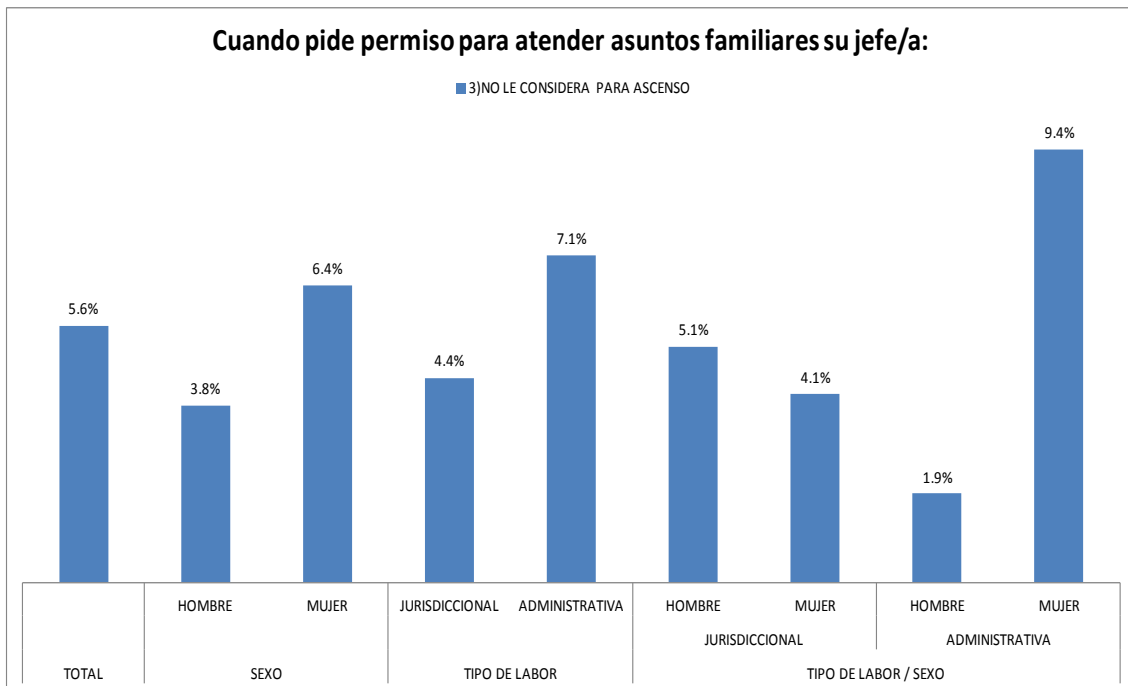
**Gráfica 45**



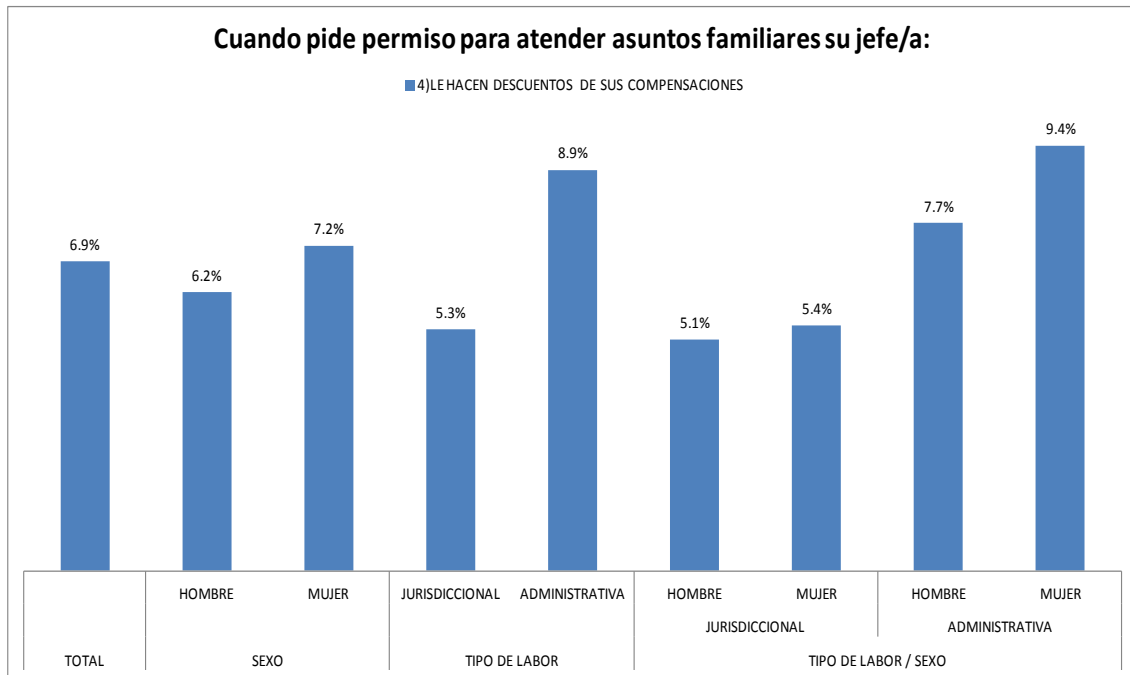
**Gráfica 46**



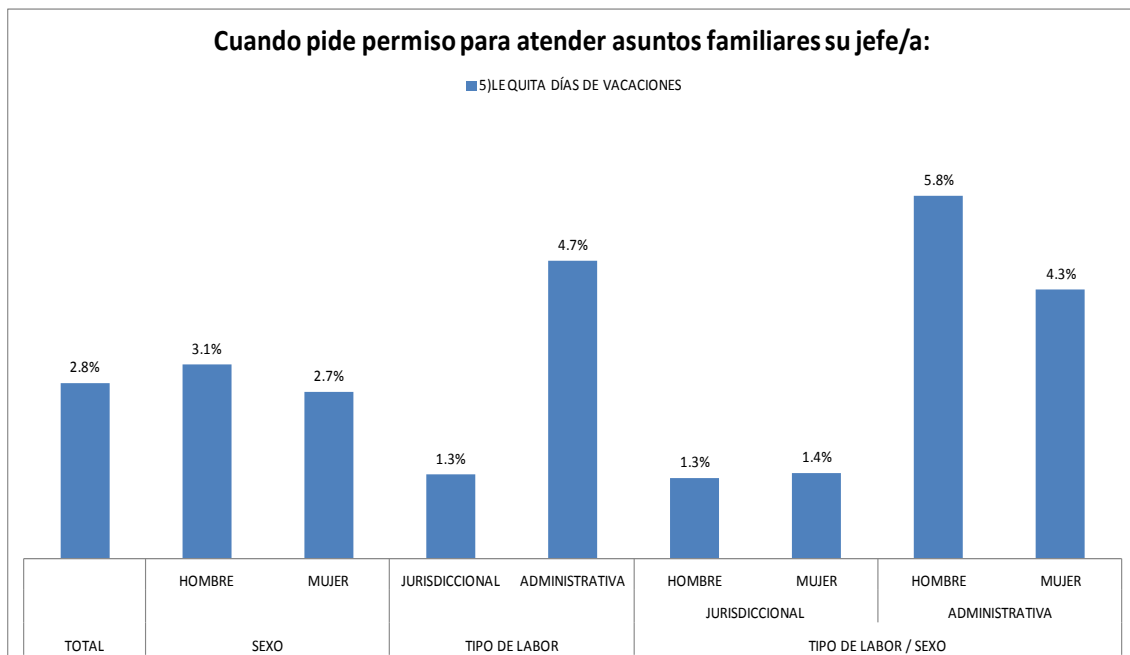
**Gráfica 47**



**Gráfica 48**

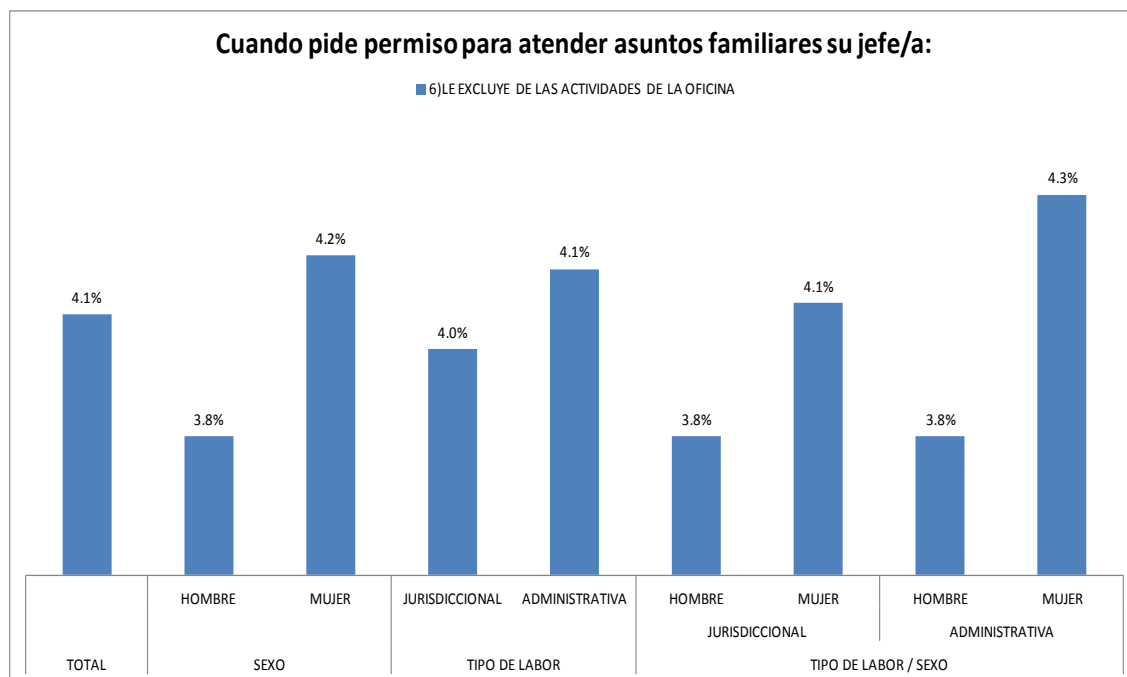


**Gráfica 49**





Gráfica 50



En general, los hombres de labor jurisdiccional son más proclives a recibir comentarios desagradables, cuando piden un permiso, tanto por parte de sus compañeros como de sus compañeras; y en la labor administrativa los hombres se ven más presionados a regresar a sus actividades antes de lo acordado, pero como se observa, la mayoría de las consecuencias negativas como resultado de solicitar un permiso afectan a las mujeres, sobre todo a las de labor administrativa. Durante los grupos focales incluso algunas personas expresaron que son sujetas de reducciones salariales cuando por necesidad de atender a sus hijos o hijas deben solicitar algún permiso:

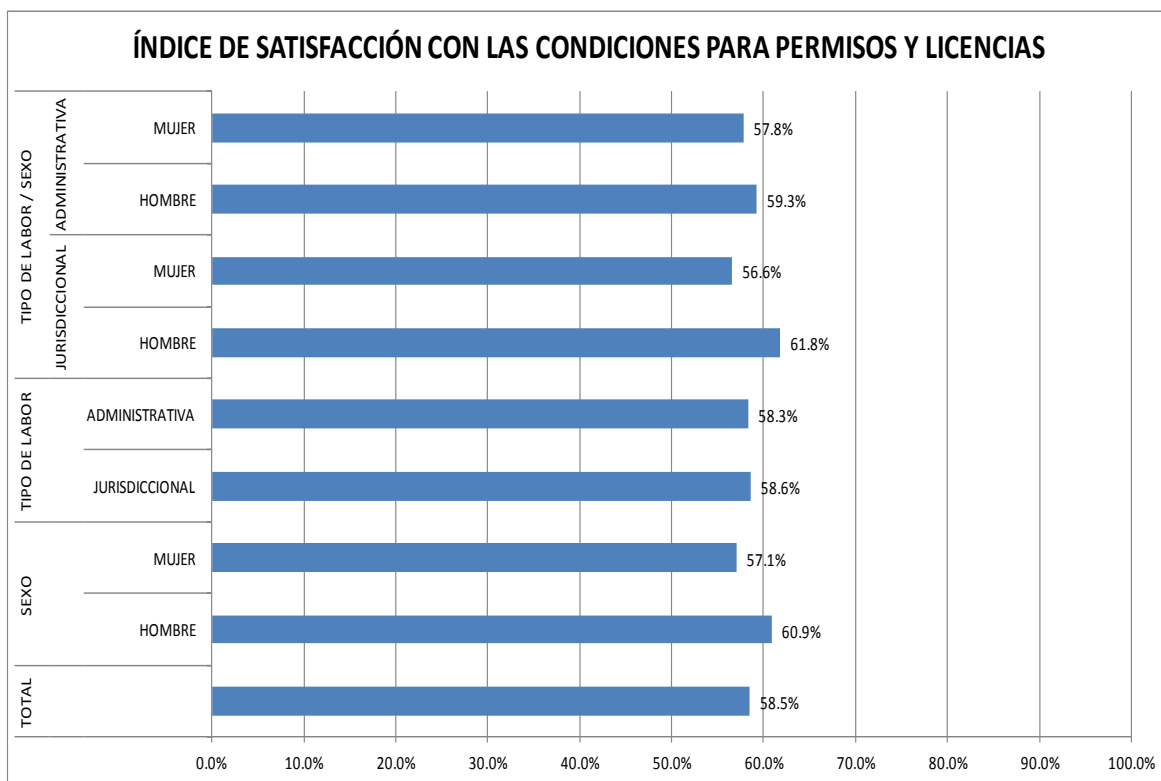
*“... sí, yo tuve ese caso, mi hija llegó enferma, no quería comer, la tuve hospitalizada una semana. Yo llamé para informar porque nos tuvieron hospitalizadas, ella tenía como un año, entonces yo tenía que estar ahí con ella y al final de cuentas te descuentan. Yo me tengo que quedar con ella, ya entré y regresé, entregué mi oficio y me dijeron: ‘¡No importa! se te descuenta’, y entonces ¿para qué entregué mi oficio?”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

*“... [el comprobante médico] te sirve como justificante para saber que estabas fuera, pero no como cuestión económica, no, ahí sí se te descuenta. Yo siempre he peleado en el área administrativa por*

esa situación, yo digo no es que no es justo, no están porque quieren, no están fuera porque quieren, sino porque tienen la necesidad” (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

Estas medidas de sanción seguramente impactan en el índice de satisfacción con las condiciones para obtener permisos y licencias, pues en una escala de cero a 100, el personal manifestó un grado de satisfacción bajo con estas condiciones (58.5%). Las mujeres se muestran ligeramente menos satisfechas (57.1%) en relación con los hombres (60.9%). Por tipo de labor, los índices de satisfacción mantienen un índice inferior en el caso de las mujeres, en alrededor de tres puntos con respecto a los hombres, solo destaca una satisfacción más alta por parte del personal masculino de actividad jurisdiccional (61.8 por ciento).

**Gráfica 51**



En suma, la rigidez de la normatividad en torno a la solicitud de permisos parece estar orientada a desestimular esta práctica. Se trata de una política que reafirma un modelo de trabajador/a que está 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.

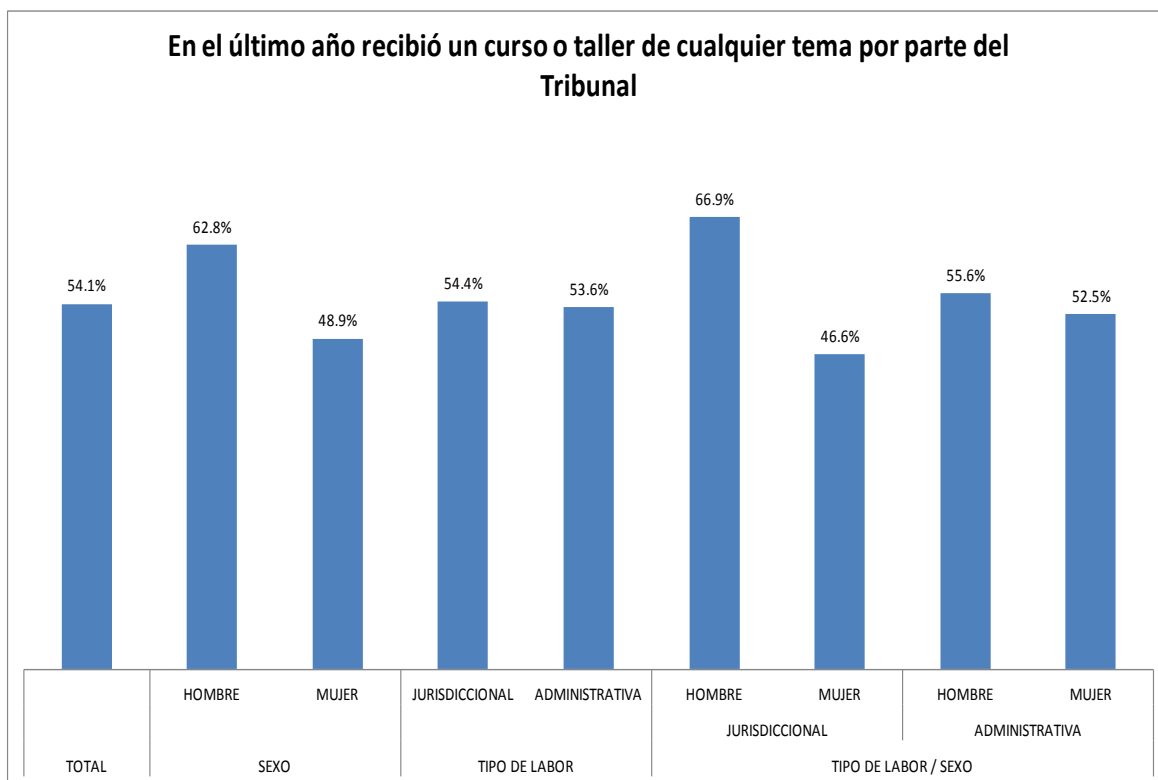
### Formación y capacitación

En el TSJEM la instancia encargada de la capacitación del personal es la Escuela Judicial del Estado de México, un órgano desconcentrado del Consejo de la Judicatura “que tiene por objeto la capacitación, formación, actualización y profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Judicial, así como: investigar, preservar, transmitir y extender el conocimiento de todos aquellos preceptos y actuaciones que conforman la estructura doctrinaria, teórica y práctica de la función jurisdiccional” (art. 153 de la Ley Orgánica).

Entre las atribuciones de la Escuela Judicial destacan el establecimiento de “Programas específicos de capacitación, formación, actualización y profesionalización de los Servidores Públicos Judiciales... así como al mejoramiento de las técnicas administrativas” (art. 156 de la Ley Orgánica). En este sentido, se distingue un reconocimiento a la importancia de profesionalizar tanto al personal administrativo, como al de labor jurisdiccional.

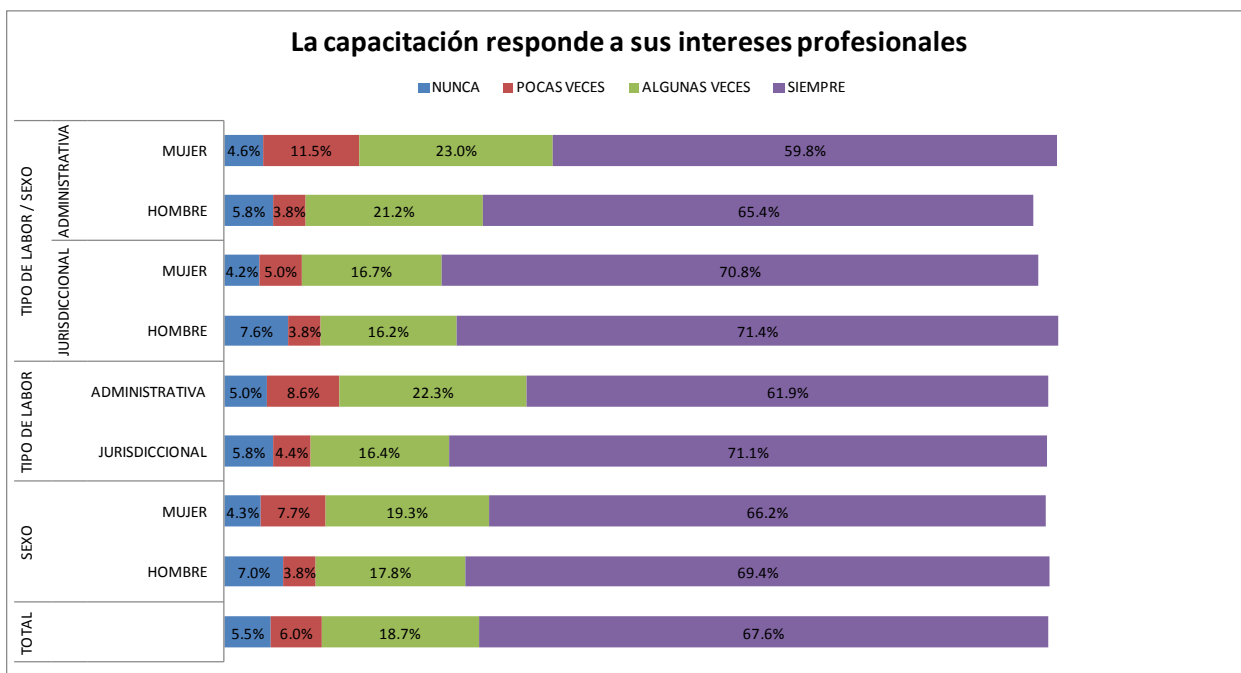
Los resultados de la encuesta aplicada para los fines de este *Diagnóstico* evidencian que 54.1% del personal del Tribunal recibió capacitación durante el último año, sin destitución significativa por tipo de labor, aunque es mayor el porcentaje de los hombres (62.8%) con respecto a las mujeres (48.9%) que han asistido a un curso o taller en dicho periodo. En la labor jurisdiccional el porcentaje de hombres que participaron en capacitaciones es 20 puntos mayor que el de las mujeres, en cambio en el área administrativa la diferencia es de 3 puntos porcentuales. Como se ha señalado, la participación y acreditación de cursos es requisito indispensable para poder ascender en la carrera judicial y esta brecha denota claramente una diferencia por sexo. Más adelante se indagará sobre aspectos que dificultan la participación de las mujeres y los hombres en los procesos de capacitación.

Gráfica 52



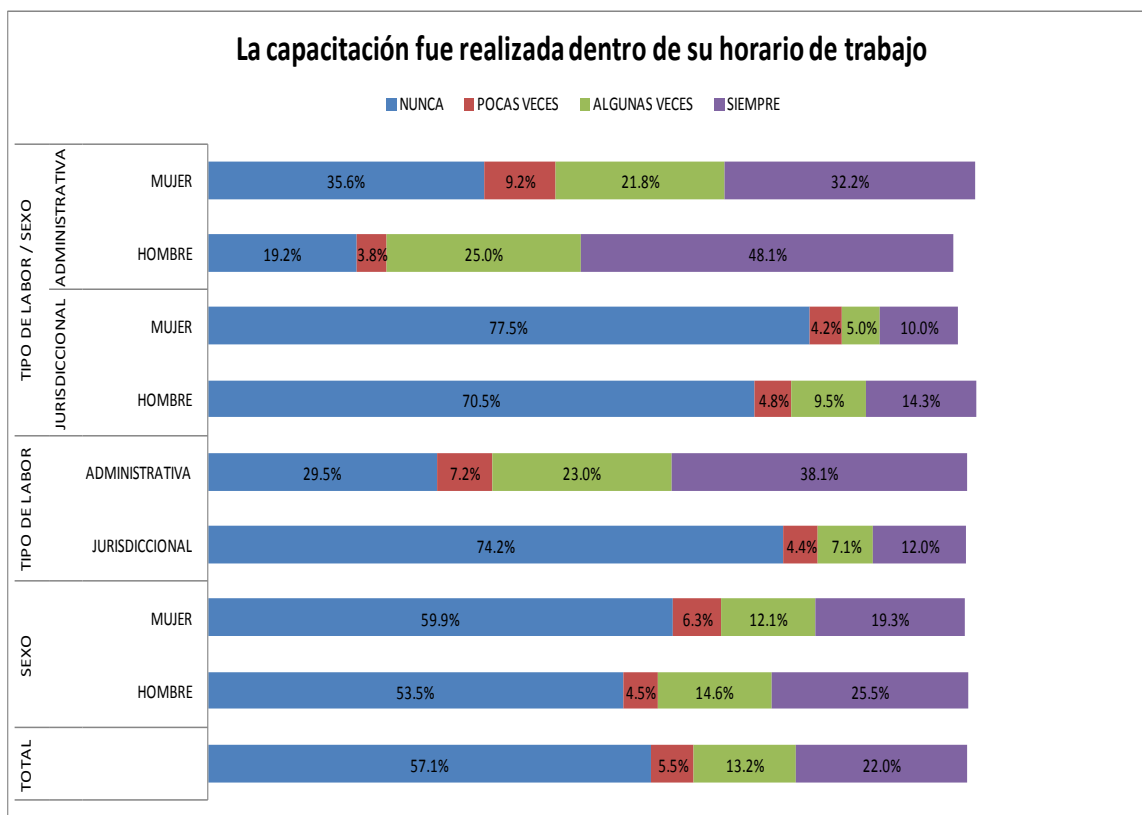
Un elemento fundamental en temas de capacitación es la utilidad que el personal aprecia en términos de sus intereses profesionales. Para cerca de siete de cada 10 personas en general (67.6%), la relación entre el contenido de las capacitaciones “siempre” responde a sus intereses profesionales, sin distinción significativa por sexo pero sí por tipo de labor, pues 71.1% del personal jurisdiccional y solo 61.9% del administrativo así lo señaló.

Gráfica 53



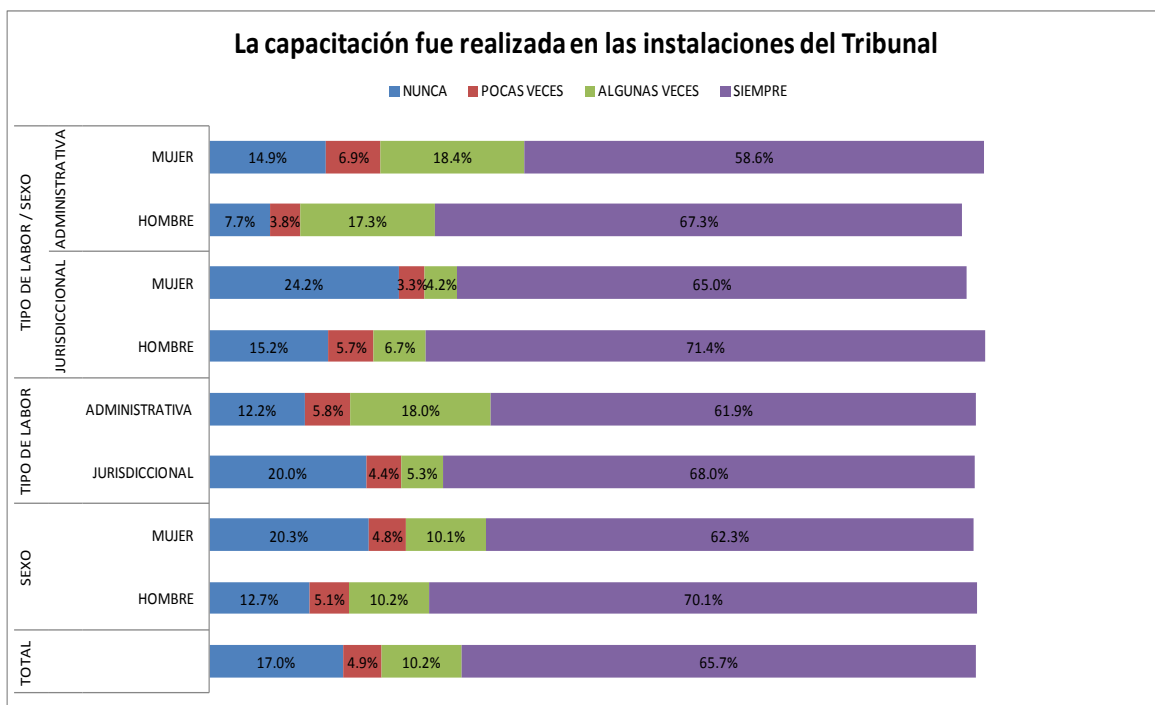
Respecto a los obstáculos para participar de los procesos de capacitación, en la encuesta se indagó sobre varios elementos. En primer lugar se consultó respecto de los horarios en que se ofrecen los cursos y talleres, y los resultados perfilan que éstos no facilitan el acceso a las personas que tienen responsabilidades fuera del ámbito laboral, quienes en mayor medida son mujeres. Cerca de seis de cada 10 mujeres (59.9%) dijeron que la capacitación “nunca” se realiza dentro del horario de trabajo, y cinco de cada 10 hombres coincidió con esa apreciación (53.5%). Destaca que en la labor jurisdiccional 74.2% del personal considera que la capacitación “nunca” se ofrece dentro de su horario de trabajo, comparado con el 29.5% del personal administrativo.

Gráfica 54



Con respecto al lugar en que se realizan los cursos y talleres, más de la mitad del personal señaló que se llevan a cabo en su lugar de trabajo (65.7%). En la desagregación por sexo, se observa poca diferencia en la percepción que tienen al respecto los hombres y las mujeres; sin embargo, si se considera el ámbito de responsabilidades y el sexo, la diferencia es significativa, sobre todo en la labor administrativa (58.6% de las mujeres frente a 67.3% de los hombres refirieron que se capacitan en su espacio de trabajo).

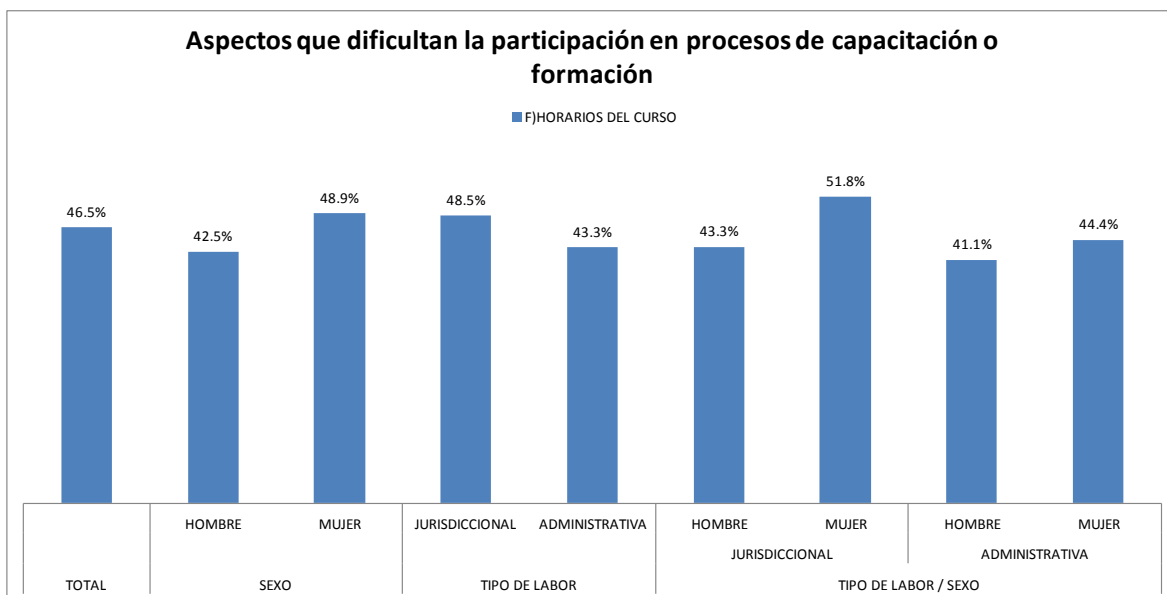
Gráfica 55



Los aspectos que dificultan la participación del personal en los procesos de capacitación o formación fueron señalados por el personal en el orden en que se mencionan a continuación, de mayor a menor relevancia: horarios de los cursos (46.5%), carga de trabajo (41.9%), distancia (38.2%), necesidad de atender a la familia (35.4%), recursos financieros (32.1%) y permiso en el trabajo (25.9 por ciento).

Se tiene entonces que el principal inconveniente para asistir a los procesos de capacitación está relacionado con el horario. Las mujeres identifican ese inconveniente en cinco puntos porcentuales más con respecto a sus compañeros. Pero, la diferencia por sexos y tipo de labor es altamente significativa: para 39% de las mujeres de labor jurisdiccional el horario es un inconveniente en comparación con un porcentaje menor de hombres que lo señaló así (28.7%). En la labor administrativa también es notable la diferencia por sexo; las mujeres mencionan el horario como un inconveniente en casi 30% de los casos, y los hombres en 16 por ciento.

Gráfica 56



En los testimonios recabados mediante el trabajo de los grupos focales, las mujeres jurisdiccionales dieron cuenta de las presiones laborales y emocionales que les genera la acumulación de trabajo cuando asisten a alguna capacitación:

*“... no solo el horario de trabajo sino también tener tiempo para el curso. Si quería ir al curso tenía que entregar mi trabajo temprano, entonces regularmente llegar a las seis de la mañana al juzgado, y salía, iba a mi curso a las cinco, y regresaba, salía a las nueve del curso y regresaba al juzgado... eso fue por dos meses”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

*“... entonces la cuestión (el tiempo) incluso para estudiar, yo no puedo estudiar en la casa ¿por qué? Porque en la casa llego a hacer lo que no hice por ese atraso del trabajo y eso implica que tengamos un poquito menos de tiempo para estudiar. Porque siento que (...) con relación al hombre, tenemos esas posibilidades, pero también muchos compromisos, la casa, el mismo trabajo, las obligaciones... estudiar implica no dejar botado el trabajo (...) Yo también soy de materia penal y yo tengo esa responsabilidad”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

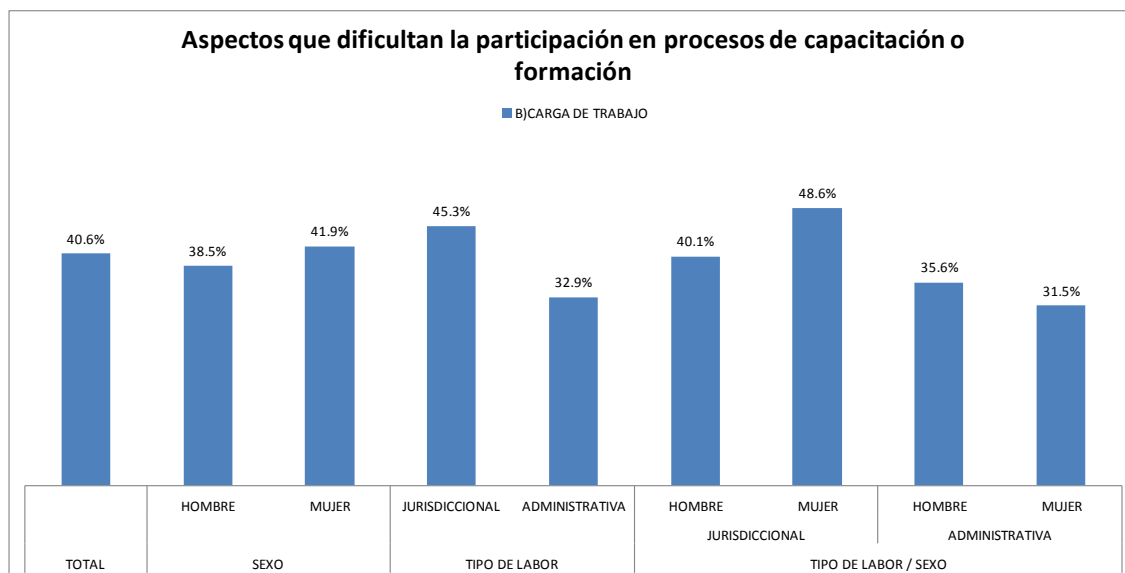
*“... la presión que tengo en cuanto a notificaciones, llego, me incorporo al juzgado a mis actividades, y en la tarde curso de cinco a nueve, y llego a la casa de ustedes a comer y ya a dormir; pero me levanto a las tres de la mañana a sentar razones de las notificaciones que tengo*



que hacer, para dejárselas en el lugar del juez en su escritorio a primera hora. Hasta ahorita es un mes así constantemente muy cansado, muy tedioso y muy desgastante; que a veces llega a un límite que precisamente la semana pasada que mi papá me lleva, y le dije: ‘¿Sabe qué papá? yo ya no tengo ilusión de vivir...’ (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

En la encuesta, la carga de trabajo fue señalada como un aspecto que dificulta la participación en procesos de formación y capacitación por 41.9% del personal. Destaca que en este caso también es mayor la proporción de mujeres que de hombres que identificaron este obstáculo (41.9% y 38.5%, respectivamente). De nuevo es notablemente superior la proporción de mujeres jurisdiccionales, lo cual coincide con los testimonios expresados en los grupos focales.

**Gráfica 57**

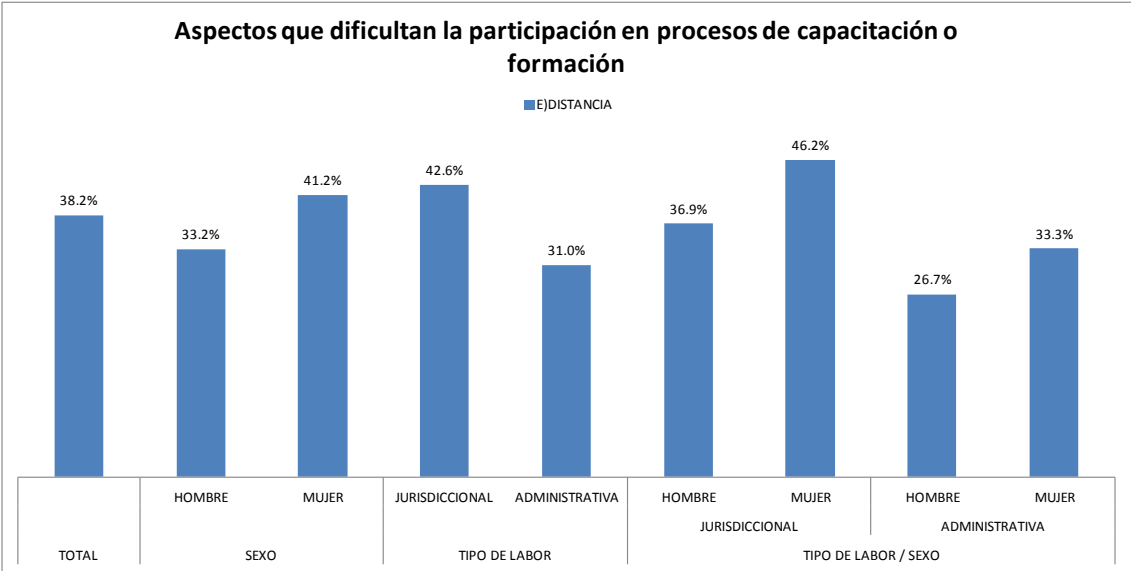


En el marco de los grupos focales, las mujeres expresaron que la distancia es un factor que impide su asistencia a cursos, porque implica desatender la convivencia con los hijos e hijas:

“... entonces son cuestiones que en lo personal, yo considero que el Tribunal no considera de alguna manera, porque antes de oficinistas, antes de abogadas, antes que secretarias, antes que servidores judiciales, somos madres. Para quienes tenemos esa fortuna, considero que las facilidades son muy pocas... supongamos que a algunas de ellas las mandan a algún curso y terminan a las nueve de la noche y digamos que llegan y ellos están dormidos...” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

En la encuesta, al valorar en qué medida la distancia es un inconveniente para capacitarse, se encontró que las diferencias por sexo en este rubro son también evidentes considerando el tipo de labor: en el área jurisdiccional 46.2% de las mujeres registraron la distancia como un aspecto que dificulta su participación en procesos de capacitación y formación, mientras 36.9% de hombres expresaron lo mismo; en el área administrativa la diferencia se mantiene por cerca de siete puntos porcentuales más en las mujeres (33.3%) comparado con 26.7% de los hombres.

**Gráfica 58**



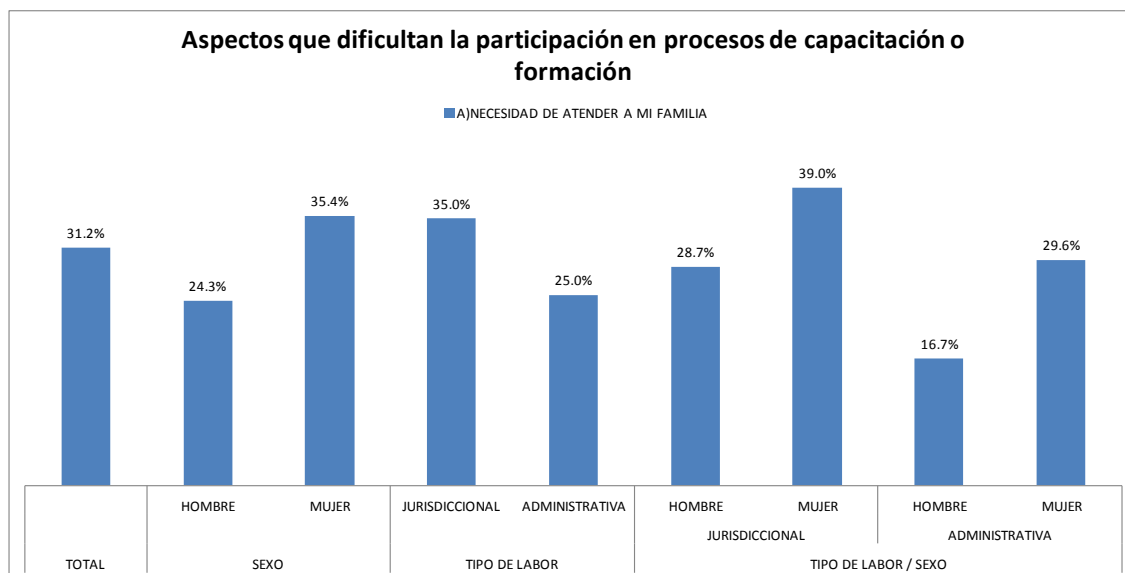
La necesidad de atender a la familia se ubica como el cuarto aspecto que dificulta al personal participar en procesos de capacitación. En el caso de las mujeres este obstáculo se señaló con una diferencia significativa, en 10 puntos porcentuales más que para los hombres. Lo anterior es sumamente revelador de los efectos de la distribución de las responsabilidades domésticas y de cuidado entre el personal en las capacidades reales de las personas para aprovechar las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, lo que muestra con toda claridad que la condición de género es un factor fundamental a tomar en cuenta para generar condiciones de igualdad en el Tribunal:

*“... tomé un curso de seis meses y todos los días no veía a mi familia. Les comenté hace un rato que yo tenía que hacer el trabajo, el juzgado y de mi familia pues no sabía nada; y es cuando piensas*

que el esfuerzo que haces no está reconocido, ni siquiera valorado” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

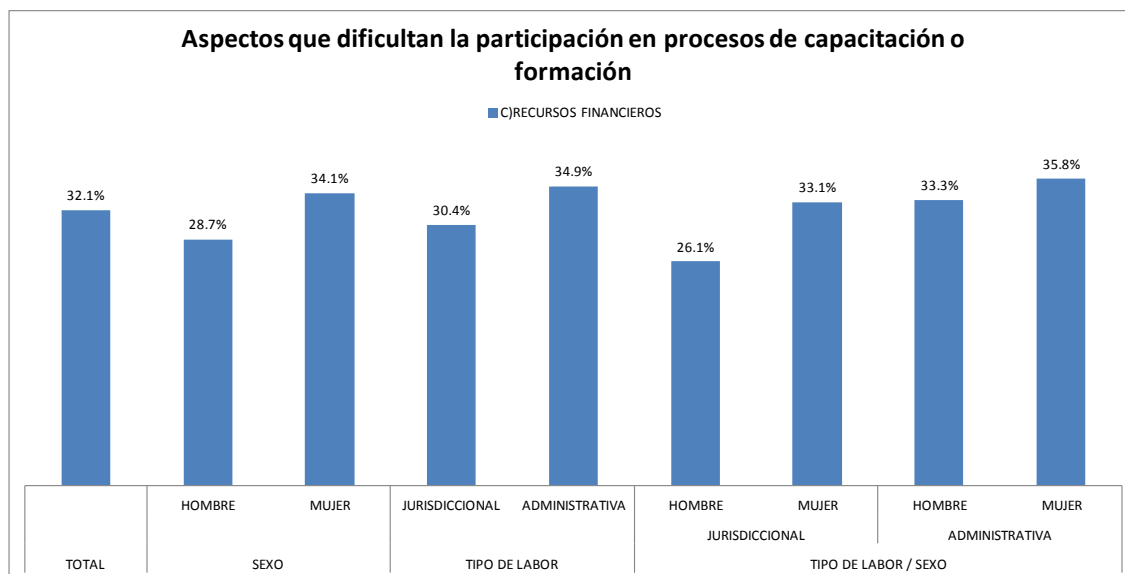
“... es maratónico; sí, es maratónico el tomar una decisión e ir a un curso, por decir... nosotros que somos secretarios, la mayoría entramos y ser secretario no es una cuestión fácil, de decir lo dejo para mañana y a ver cuándo lo hago; es ahorita y ya ¿Por qué? Porque el trabajo va; no terminas, el tiempo no te alcanza y tomar una decisión hay que pensarlo bien, ¿por qué? Porque vas a dejar seis meses muchas cosas para intentar un ascenso, porque voy a descuidar a mis hijos, voy a descuidar a mi esposo, casi no voy a estar durante los seis meses que dure el curso; sin contar las cuestiones que son sustantivas” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

**Gráfica 59**



Tanto por área como por sexo, los porcentajes de quienes aprecian las limitantes económicas como un obstáculo para capacitarse son relativamente uniformes, salvo en el caso de los servidores públicos judiciales, pues en una proporción menor identificaron este inconveniente (26%), mientras que sus homólogas mujeres, y sus compañeros y compañeras de área administrativa coinciden con esta apreciación en un promedio de 33 por ciento.

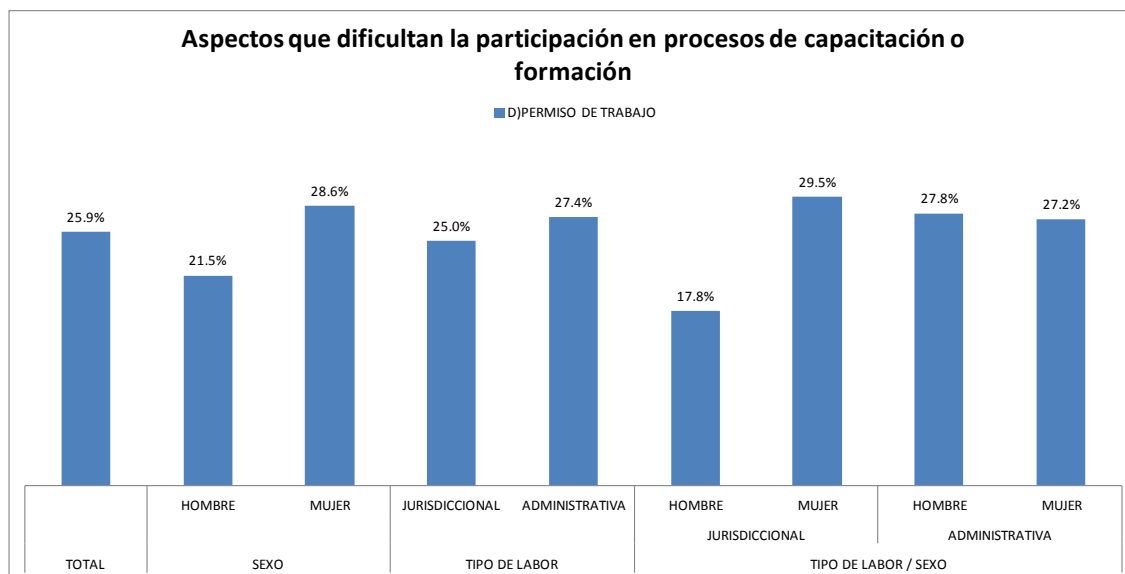
Gráfica 60



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 el porcentaje de mujeres es mayor (29.5%) con respecto al de los hombres que así lo aprecian (17.8%). En los grupos focales se dio una muestra clara de esta consideración:

*“... ni siquiera a veces te quieren dar permiso para salir a las cinco; para poder estar a las cinco en la Escuela, para poder estar en el curso, y luego llegas tarde; ya llegas tarde y no te dejan firmar; pero aunado a eso, el trabajo que dejas”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Gráfica 61



Como se mencionó en el apartado relativo al tema de los ascensos, no contar con relaciones personales es para 40% de las mujeres un obstáculo para escalar laboralmente. En este sentido, algunas mujeres de labor jurisdiccional expresaron en los grupos focales que capacitarse y participar en concursos de oposición no garantiza el logro de una mejor posición en la carrera judicial, debido a que las recomendaciones son un factor determinante para el ascenso:

*“... primero porque para entrar, obviamente, tienes que estudiar y sabes que no tienes a lo mejor una persona que te recomiende y que te diga ‘te vas a quedar’; tienes que estudiar para ingresar al curso primero, y después depende en qué lugar estés adscrito”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

*“... y ya después, cuando acudes a una primera posición y tienes que concursar por la plaza y entonces ves gente que nunca viste en el curso y dices ‘¿Por qué está aquí?’ Si sabes que ibas a competir con los cinco que habían acreditado el curso, pero ahí ya están más”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

*“... acá, como nosotros decimos: si tienes un padrino, aunque sea un padrino mágico que... entonces vas e intentas y sigues y sigues, como decía [...] si yo tengo maestría y voy a quedarme; si tengo el apoyo de alguna persona, un político ...ya rompe la carrera judicial, porque mucha gente entra de fuera, me tocó como hace cinco años: tuve un juez que entró, hizo su examen y entró*

*porque era un recomendado de un notario, pero de actividades del juzgado ¡nada! Tenía puros secretarios” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).*

En suma, los cuatro obstáculos para participar en procesos de formación y capacitación ubicados con mayor frecuencia por el personal se encuentran articulados y, en todos ellos, las menciones de las mujeres son mayores que las de los hombres. La necesidad de atender a la familia evidentemente consume tiempo que limita la disponibilidad horaria y plantea un obstáculo para los traslados. La carga de trabajo, en el mismo sentido, deriva en una extensión de la jornada laboral que reduce el tiempo disponible para atender a la familia y para la capacitación.

Otro aspecto importante es, como se demostró, que el personal de ambos tipos de labor tiene oportunidad de profesionalizarse en porcentajes similares, por lo que se aprecia que la oferta de capacitación, tal y como lo propone la normatividad, está dirigida prácticamente por igual al personal tanto administrativo como jurisdiccional. Sin embargo, entre el personal jurisdiccional, existe poca confianza con respecto a la imparcialidad con la que se otorgan los ascensos en la carrera judicial. Si se toma en cuenta el sexo y el ámbito de responsabilidad, las servidoras públicas judiciales se capacitan 20% menos que los hombres y dicha diferencia probablemente está asociada a las desventajas que tienen en mayor proporción en casi todos los aspectos señalados anteriormente y que se vinculan con su condición de género.

Entre el personal jurisdiccional la capacitación es un requisito indispensable para poder ascender en la carrera judicial, por lo que el hecho de que 37% de las mujeres no haya tenido ningún ascenso en el escalafón, comparado con 30% de sus colegas puede estar relacionado con los múltiples factores que les impiden capacitarse (ver en el anexo estadístico “Ascensos en el escalafón dentro del tribunal - área jurisdiccional”).

### Procesos de inducción al puesto

En la normatividad del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México (TSJEM) no se contempla la participación del personal de nuevo ingreso en cursos de inducción. Incluso en el Manual General de Organización y Procedimientos Administrativos del Poder Judicial del Estado de México cuando se aborda el tema del personal de nuevo ingreso (p. 13) el procedimiento para su incorporación omite la indicación de que participen en cursos de inducción, y se concentra básicamente en aspectos destinados a formalizar su ingreso al Tribunal.

Entre la información recibida para fines de este *Diagnóstico*, mediante entrevistas a personal del área de recursos humanos confirmó la ausencia de cursos inductores:

Entrevistadora: *“... y cuando, por ejemplo, alguien se va a incorporar a la institución ¿reciben algún tipo de curso de inducción para el desempeño de sus actividades?”*

*“En áreas administrativas como tal, no... la carrera judicial, ahí sí, en donde para ser notificador o ser técnico necesariamente tiene que pasar por un curso, son parte de las políticas.”*

*“No hay inducción, aunque como área de Recursos Humanos necesitamos darles una plática cuanto se contrata: de los requisitos, de lo que tienes derecho, de lo que se le presenta (a la persona) al Tribunal, una plática muy sencilla.”*

Asimismo, los cursos de inducción permitirían 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. 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.

Por otro lado, la ausencia de procesos de inducción limita la capacidad institucional para emprender procesos de transformación y garantizar conocimientos mínimos básicos entre todo el personal, que permitan no solo laborar con mayor eficiencia, sino asumir una serie de valores compartidos, entre los cuales el de la igualdad es fundamental. Por ello es altamente recomendable que haya procesos de inducción que incluyan el conocimiento de aspectos básicos de género, sobre todo tratándose de una institución encargada de impartir justicia.

## Segregación ocupacional

La segregación ocupacional refiere a la existencia de “una clara distinción entre los sectores de actividad y los puestos de trabajo ocupados por los hombres y por las mujeres, de manera que aparecen como dos colectivos de trabajo, independientes y separados. La segregación laboral de las mujeres se puede manifestar desde dos ángulos distintos, desde la segregación vertical y desde la segregación horizontal. Mientras que la segregación horizontal significa que las mujeres se concentren en ciertos sectores de actividad y en ciertas ocupaciones, la segregación vertical supone el desigual reparto de 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).

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 “masa crítica”.<sup>15</sup>

En la plantilla laboral proporcionada por el TSJEM, para fines de este *Diagnóstico*, aparecen registrados como trabajadores y trabajadoras 4,389 personas, de las cuales 42.9% son hombres y 57.1% mujeres. En la desagregación por tipo de labor se observa una participación mayoritaria de mujeres en las labores no jurisdiccionales (59.4%), mientras que en la labor jurisdiccional constituyen casi la mitad del personal.

---

<sup>15</sup> El concepto proviene de la física, en que la masa crítica es la cantidad mínima de material necesaria para que se mantenga una reacción nuclear en cadena. Así, para desencadenar las transformaciones en las relaciones de género se requiere de una “masa crítica” que los impulse.



**Tabla 8**

Área	Mujeres	%	Hombres	%	Total
Labor jurisdiccional	483	49.1	501	50.9	984
Labor no jurisdiccional	2,023	59.4	1,382	40.6	3,405
<b>TOTAL</b>	<b>2,506</b>	<b>57.1</b>	<b>1,883</b>	<b>42.9</b>	<b>4,389</b>

En la siguiente tabla se detalla la composición del personal jurisdiccional por sexo. Como se puede observar, en los puestos de mayor jerarquía (jueces, juezas, magistrados y magistradas) la presencia de los hombres es muy superior a la de las mujeres (67.1% y 32.9% respectivamente), mientras en los de menor nivel (secretarios/as de Acuerdo) las mujeres tienen presencia mayoritaria.

**Tabla 9**

PUESTOS POR SEXO/TIPO DE LABOR					
ÁREA JURISDICCIONAL	MUJERES	%	HOMBRES	%	TOTALES
PRESIDENTE	0	0.0	1	100.0	1
MAGISTRADO DE SALA	15	27.3	40	72.7	55
MAGISTRADO DEL CONSEJO	0	0.0	2	100.0	2
JUEZ CONSEJO JUDICATURA	1	50.0	1	50.0	2
SECRETARIO GENERAL DE ACUERDOS	0	0.0	1	100.0	1
JUEZ DE 1°. INSTANCIA	50	29.8	118	70.2	168
JUEZ DE CONTROL	1	50.0	1	50.0	2
JUEZ DE CONTROL Y JUICIO ORAL	12	27.9	31	72.1	43
JUEZ DE CUANTÍA MENOR	37	46.8	42	53.2	79
SECRETARIO DE ACUERDO DE SALA	24	54.5	20	45.5	44
MEDIADOR Y CONCILIADOR	21	80.8	5	19.2	26
SRIO. ACDOS. JDO. 1°. INST.	224	58.0	162	42.0	386
SRIO. ACDOS. CTIA. MENOR	59	54.6	49	45.4	108
SECRETARIO AUXILIAR DE SALA PROYECTISTA	39	59.1	27	40.9	66
SRIO. AUXILIAR DE SALA	0	0.0	1	100.0	1
<b>TOTALES POR ÁREA</b>	<b>483</b>	<b>49.1</b>	<b>501</b>	<b>50.9</b>	<b>984</b>

En la labor administrativa se evidencia una segregación vertical aún más clara: solamente 35% de los puestos directivos son ocupados por mujeres.

Las mujeres se concentran en las labores de apoyo judicial (notificación, ejecución, peritaje, técnico judicial, etc.), que representan 65.1% del personal. En los puestos administrativos operativos (secretariado, conducción de vehículos, intendencia, almacén, etcétera) hay más hombres que mujeres; sin embargo, una observación más detallada de la información recibida indica que las funciones secretariales son responsabilidad en 97% de mujeres, y solo en 3% de hombres.<sup>16</sup>

**Tabla 10**

LABOR ADMINISTRATIVA	Mujeres	%	Hombres	%	TOTALES
APOYO JUDICIAL	1,745	65.1	934	34.9	2,679
LABOR ADMINISTRATIVA MANDO MEDIO Y SUPERIOR	184	35.0	341	65.0	525
ADMINISTRATIVOS OPERATIVOS	94	46.8	107	53.2	201
<b>TOTALES POR COLUMNA</b>	<b>2,023</b>	<b>57.1</b>	<b>1382</b>	<b>42.9</b>	<b>3,405</b>

En suma, 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. 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.

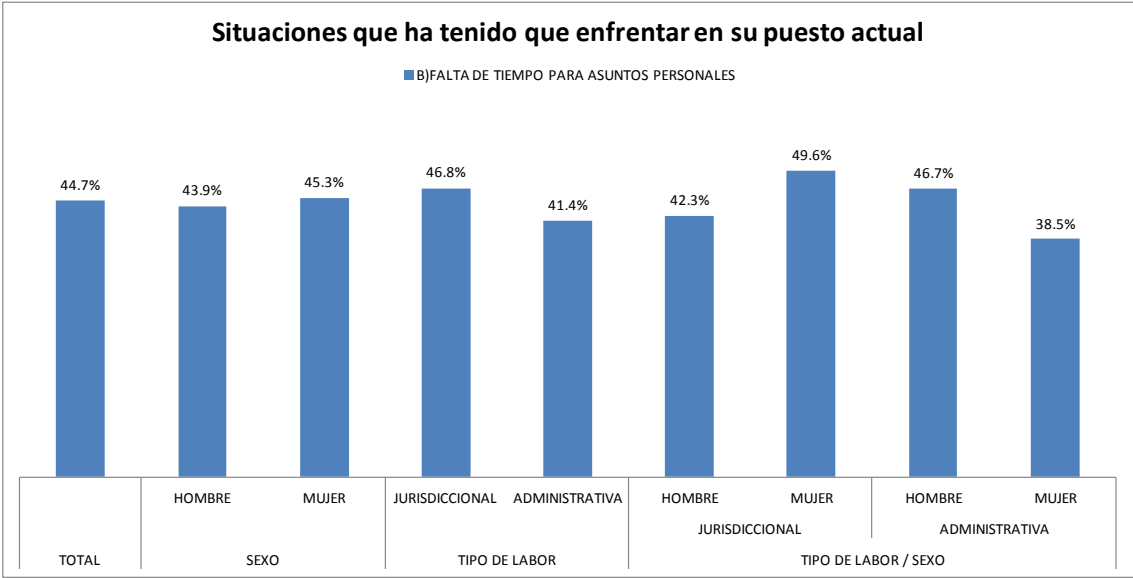
Por otra parte, se preguntó a las y los trabajadores si han enfrentado una serie de problemáticas con el objetivo de identificar aspectos que pudieran impactar en la segregación ocupacional con el supuesto de que hay situaciones adicionales a los conocimientos, trayectoria profesional o experiencia laboral que están asociadas al género y pueden interferir en las oportunidades reales de las personas para acceder a niveles de mayor jerarquía.

En tal sentido, al menos cuatro de cada 10 personas dijeron haber enfrentado en su puesto actual falta de tiempo para asuntos personales. La percepción al respecto entre hombres y mujeres no es significativamente diferente. En cambio, la distinción por área de adscripción muestra diferencias relevantes y significativas: en el área jurisdiccional la mayor parte (46.8%) reporta haber tenido que enfrentar falta de tiempo para atender estos asuntos, en contraste con 41.4% del área

<sup>16</sup> En puestos secretariales hay 91 mujeres y 2 hombres.

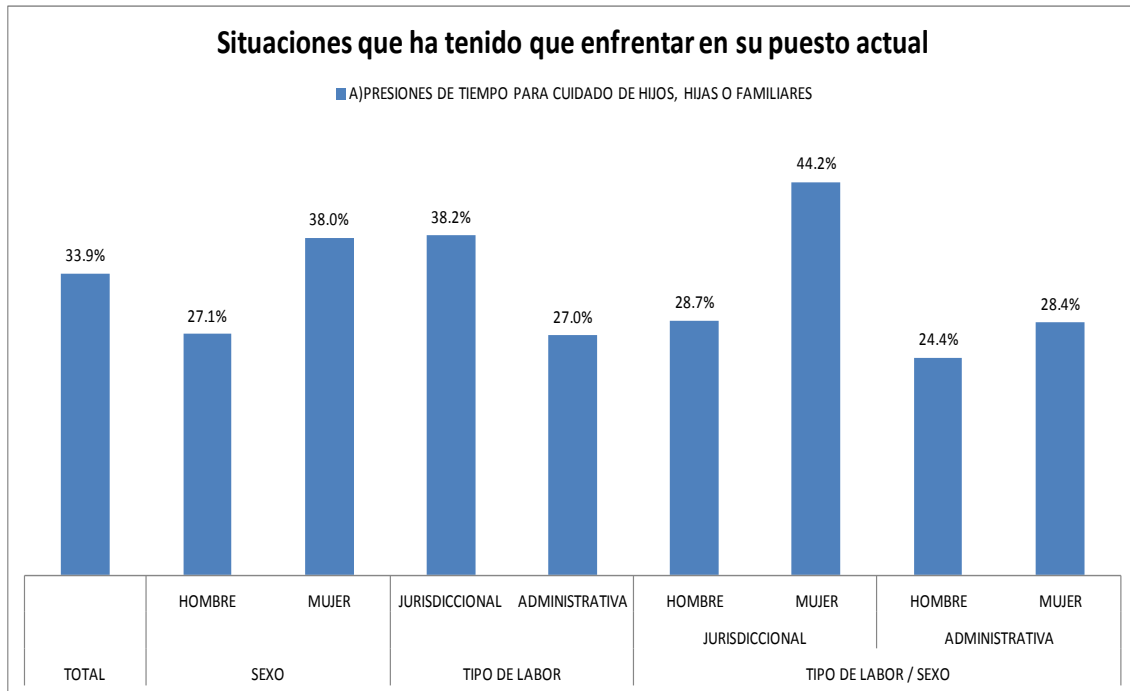
administrativa. Lo cual muestra que las personas de labor jurisdiccional tienen mayor presión para disponer de tiempo, y dentro del personal de esta labor, las mujeres son las que reflejan mayor presión de tiempo (49.6% de las mujeres frente a 42.3% de los hombres).

**Gráfica 62**



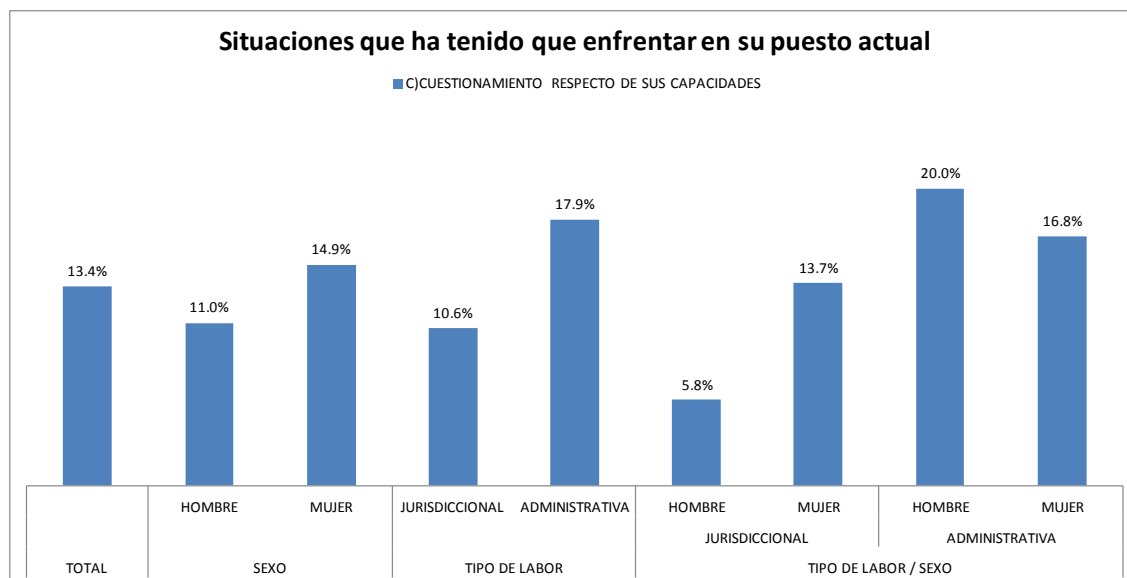
Otra de las situaciones relevantes que enfrenta el personal en el cargo que ocupa es la falta de tiempo para el cuidado de hijos, hijas o familiares, así lo expresa 33.9% del personal. Cabe destacar que en este caso hay una diferencia significativa en la percepción al respecto, pues en 11 puntos porcentuales más las mujeres afirmaron haber tenido que enfrentar en su puesto actual esta situación. Es relevante que esto se haya presentado con más frecuencia en el caso de las mujeres del área jurisdiccional, entre las cuales 44.2% indicaron haber enfrentado esta situación, en contraste con 28.7% de los varones del ámbito jurisdiccional. Como ya se ha señalado, ello confirma una condición de género que debe ser objeto de atención por parte de la institución, pues es evidente que el señalamiento de la falta de tiempo para el cuidado de familiares genera un mayor costo emocional para ellas y puede limitar el aprovechamiento de oportunidades de capacitación y ascenso, lo que contribuye a la segregación vertical.

**Gráfica 63**



Otra situación a la que se ha enfrentado con frecuencia el personal en su puesto actual, es el cuestionamiento de sus capacidades. El 13.4% del personal ha enfrentado esta situación. El personal de labor administrativa se siente más afectado por estas expresiones que el jurisdiccional, sobre todo en el caso de los hombres (20 por ciento).

Gráfica 64



Pero además el personal manifestó haber enfrentado otro tipo de situaciones como menosprecio a su trabajo por ser hombres o mujeres (8.1%), burlas o comentarios discriminatorios por ser hombre/mujer (7.9%), acoso u hostigamiento y sexual. En todos los casos se debe subrayar que son más las mujeres que los hombres que lo manifestaron, particularmente en el área administrativa, lo que debe ser una preocupación institucional con miras a erradicar toda manifestación de discriminación en la organización.<sup>17</sup>

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

Estas percepciones se exploraron ampliamente en el eje 3 de análisis, por lo cual en este capítulo únicamente se retoma una síntesis de lo más relevante y de su vinculación con los procesos de segregación ocupacional.

<sup>17</sup> En el anexo estadístico se incluyen los resultados. Adicionalmente, en el eje 5 se abordará el tema de la violencia de género.

Uno de los principales hallazgos del eje 3 es que en un plano explícito la mayoría del personal se muestra indiferente al sexo de su jefe o jefa. Sin embargo, en una exploración más profunda se develan preferencias por características sexualmente estereotipadas, como la tranquilidad en los hombres y el orden en el caso de las mujeres. Pero, además, se observó una fuerte crítica frente a algunas actitudes tradicionalmente asociadas a la femineidad, tales como: conflictividad, competitividad, emotividad, que permiten matizar esta presunta indiferencia frente al sexo de la jefatura. Paralelamente, en los discursos de los grupos focales emergieron estereotipos que valoran de mejor manera estilos de liderazgo masculinos. Lo cual nos permite aventurar como hipótesis, que aunque en el plano consciente existen posiciones “imparciales” o “igualitarias” en torno a la preferencia en el sexo de las jefaturas, en otro nivel de pensamiento más profundo persisten estereotipos discriminatorios y jerarquizantes que desvaloran estilos asociados con lo femenino.

### 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 desplazarse 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.

En las sociedades se constituyen y establecen los valores diferenciados que se asignan a las actividades del ámbito productivo y reproductivo. De acuerdo con a Perdomo y Perrotta (2009), el recorrido histórico muestra que las actividades relativas al ámbito de lo reproductivo, vinculadas a las expectativas del deber ser femenino, han sido las menos valoradas, reconocidas y retribuidas.

Mientras que las actividades del ámbito productivo y público, que han sido históricamente de dominio masculino, gozan de mayor prestigio y valoración.

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

En la encuesta realizada para este *Diagnóstico* se indagó sobre la frecuencia con la que las mujeres y los hombres que trabajan en el Tribunal realizan algunas actividades domésticas. Se consideraron siete actividades, con la finalidad lograr un reconocimiento de la importancia que guardan en conjunto las responsabilidades domésticas y familiares con las condiciones a partir de las cuales se insertan las mujeres y los hombres al ámbito laboral. Los resultados muestran diferencias muy notables de participación en las tareas domésticas: 50% de los hombres acostumbra lavar los trastes, frente a 78.6% de las mujeres; solo 30.6% de los hombres y 55.1% participan en la preparación de comida. La actividad en la que los hombres menos participan es en lavar la ropa (38.0%), tarea que realizan 81.4% de las mujeres. La labor que presenta una mayor participación por parte de los varones es las reparaciones de la casa (76.7%), mismas en que cuatro de cada 10 mujeres señalaron participar.

En otro grupo de actividades la participación de hombres en las responsabilidades domésticas y familiares similar a la de las mujeres: en el cuidado de familiares enfermos participan 63.5% de las mujeres frente a 61.7% de los hombres; en la compra de la despensa mujeres y hombres contribuyen en porcentajes de 88.6% y 80.9% respectivamente; en recoger a sus hijos/as de la escuela la diferencia es de 26.6% de las mujeres frente a 30.6% de los hombres.

Cabe mencionar que se observan pocas diferencias porcentuales por tipo de labor: las mujeres de las áreas jurisdiccionales reportan dedicarse con más frecuencia a recoger a los hijos/as de la escuela y a comprar la despensa en comparación con las mujeres administrativas; sin embargo, éstas participan en un porcentaje un poco mayor en el resto de las tareas.

Como se mostró anteriormente, las mujeres se dedican con más regularidad a tareas que se realizan frecuentemente como lavar trastes, lavar ropa y preparar alimentos. En cambio, los hombres se dedican con más regularidad a reparaciones de la casa, que se realizan de manera esporádica. 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. En los grupos focales también se obtuvo evidencia de esta distribución:

*“... y nosotros tenemos que dividirnos en mil partes; ser madres, ser enfermeras, ser psicólogas, ser maestras, ser de todo, y entonces ellos se concretan únicamente a esa situación [laboral]”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

*“Desafortunadamente como mujeres, como madres, nos vemos en desventaja, por todo lo que implica casa, esposo, escuela, hijos; muchas cosas que el papá no ve; el papá aporta, pero finalmente nosotras estamos calentando la cena; yo les comentaba, tengo tres personas que atender”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

En este marco, es claro que el horario de trabajo es un factor fundamental para lograr hacer conciliable la vida laboral, familiar y la personal. De acuerdo con la Ley Orgánica, el Consejo de la Judicatura está facultado para “Autorizar anualmente el calendario y el horario oficial de labores del Poder Judicial” (art. 63, fracc. XII) conforme a las necesidades del servicio. Las modificaciones en los horarios oficiales son constantes según se constató en la Gaceta de Gobierno,<sup>18</sup> por lo que en la Ley Orgánica no se define el horario de una jornada específica y en el Manual General de Organización y Procedimientos Administrativos del Poder Judicial del Estado de México solo se hace referencia a la duración de las jornadas: se establece una jornada de 7 horas sin derecho a descanso; una de nueve horas con media hora de descanso y una jornada discontinua o mixta, con derecho al menos a una hora de descanso (p. 86).

En los grupos focales las y los participantes expresaron las dificultades que enfrentan cuando tratan de conciliar su vida laboral y familiar:

---

<sup>18</sup> Así por ejemplo: en las gacetas del 6 de enero de 2010 (No. 4) y de 29 junio de 2011 (No. 122) se indican modificaciones en los horarios.



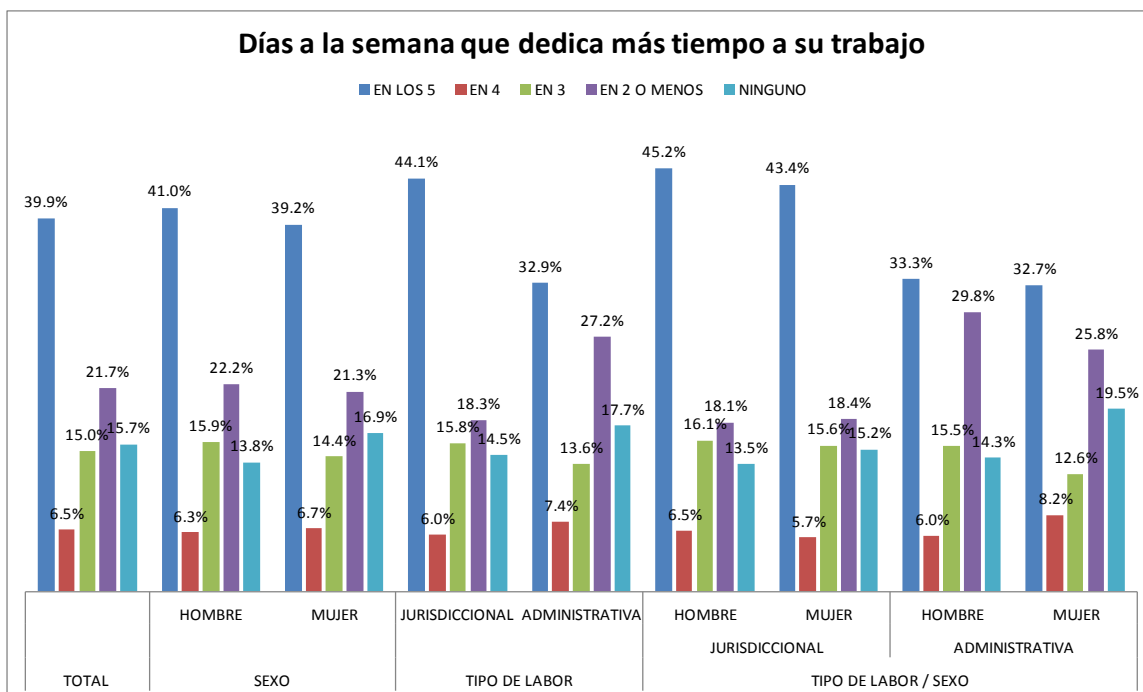
*“... entonces no tienes tiempo para ti, y si quieres hacer algo más tienes que hacer como complemento a tu labor profesional ese segundo esfuerzo, ese triple esfuerzo, porque los horarios son muy castigados, es a veces mucha la presión. Y entonces no te das cuenta, aunque tratas de manejar este equilibrio personal y laboral; no te das cuenta, pero te acaba por absorber el trabajo; y entonces empiezas a dejar cosas como complemento, como persona, las empiezas a dejar a un lado porque estás dedicada al trabajo”* (mujer, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

*“... bueno, desde mi punto de vista, yo en el departamento en que me encuentro, en ocasiones a veces el horario es muy complicado, en ocasiones me ha tocado a veces trabajar hasta muy tarde, y eso a veces nos impide estar en momentos que a lo mejor nuestros hijos nos necesitan”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“En nuestro departamento yo creo que es lo mismo, yo estoy en el departamento de Auditoría, nosotros salimos, así como que respetar el horario de las 6 de la tarde para nosotros es muy complicado porque vamos a todo el estado, muchas veces estamos llegando 7 u 8 de la noche aquí con complicaciones de tránsito y todo eso. Entonces para la vida familiar ya es muy limitado el tiempo porque ya llego a mi casa y mis hijos están durmiendo prácticamente”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

En la encuesta realizada para este *Diagnóstico* casi cuatro de cada 10 personas dijeron que debe quedarse más tiempo del contemplado en su horario normal los cinco días de la semana y cerca de dos de cada 10, al menos dos días por semana. De tal suerte que en la práctica la jornada de trabajo se ha prolongado.

Gráfica 65



La extensión del horario es un factor que limita las posibilidades de conciliar las actividades laborales con la vida personal y familiar. En los grupos focales las mujeres expresaron la presión que genera en su vida personal la habitual la extensión de la jornada laboral, lo que además deriva de la distribución sexual del trabajo, en la que prevalece la mayor responsabilidad femenina en la atención y cuidados de las familias.

*“... porque al igual que nuestra pareja, debemos trabajar horario de oficina, pero llegamos y hay que calentar comida, hay que atenderlos, hay que hacer tareas. Entonces es importante que se concientice a los titulares y que se nos permita un mejor horario, porque la mayoría de los jefes que pienso que hay disponibilidad; y si hubiera trabajo realmente urgente yo creo que nos quedamos, porque yo creo que todos lo hemos hecho; pero a diario, y por cuestiones caprichosas si afecta totalmente a la familia” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).*

También es relevante resaltar que existe una distinción en las cargas de trabajo de acuerdo con las sedes y la materia, pues del discurso manifiesto en los grupos focales hace alusión a una sobrecarga de trabajo en el área penal, que obliga al personal a disponer de su tiempo no laboral

debido a los estrictos plazos que marca la normatividad y esto también dificulta la conciliación de la vida personal y laboral:

“La verdad es que la responsabilidad... nosotros estamos en materia penal y ‘nos comen’ los términos; estamos así temblando, mañana tengo 4, 5 términos, y la verdad a veces no duerme uno de la preocupación y por más que se apura y todo, no porque esto que titulares buenos o malos; sino porque la misma responsabilidad nos hace que nosotros tengamos que llegar temprano y tenemos que estar más tarde; y a lo mejor sí tenemos permisos, pero muchas veces nosotros mismos no los tomamos, ¿por qué?, porque uno dice ‘tengo que dar resultados’” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

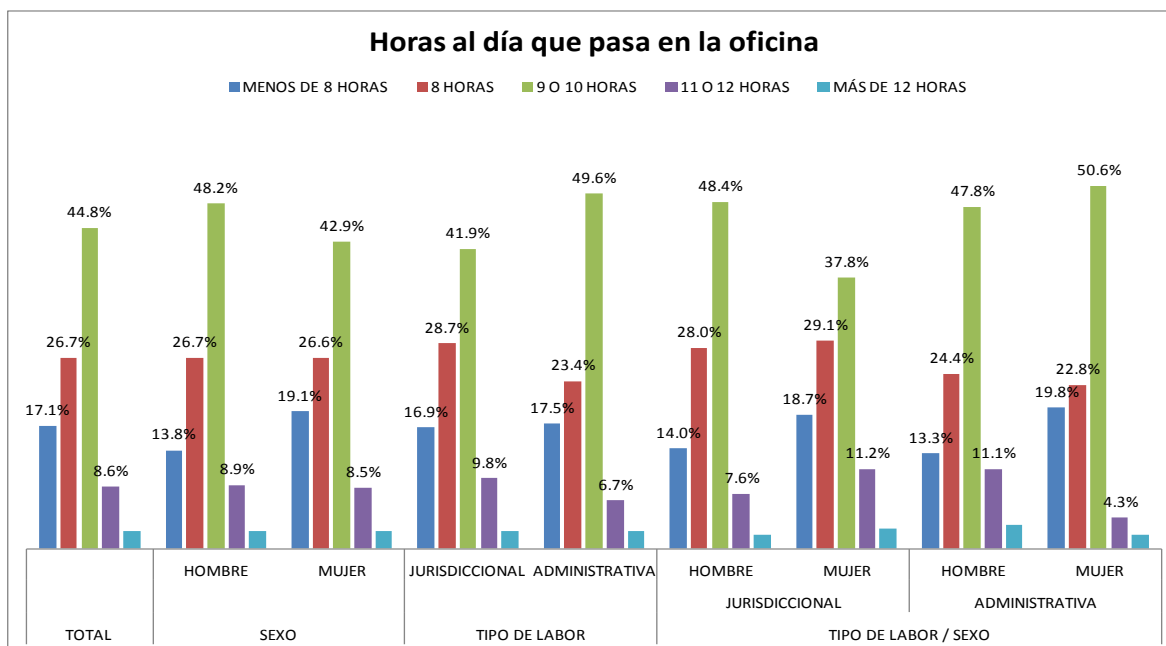
“En la materia penal, creo yo que todo el día tenemos contacto con las personas, ya sea con la víctima, familiares de la persona que está interna... porque aparte de nuestro trabajo también, tenemos que atender al público, por ejemplo, así se lleva uno a veces mucho más de medio día, o hasta las tres de la tarde” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Los resultados de la encuesta indican que 55.9% el personal trabaja de nueve a más de 12 horas diarias.<sup>19</sup> Los datos indican que trabajar más de nueve horas es un poco más frecuente en la labor administrativa que en la jurisdiccional en casi cinco puntos porcentuales (esto es, la diferencia entre 58.7% de la labor administrativa y 53.8% de la jurisdiccional).

---

<sup>19</sup> Dicho porcentaje (55.9%) se obtiene si se suman los siguientes valores: 44.8% del personal que dice trabajar entre “9 y 10” horas, con 8.6% de quienes trabajan 11 o 12 horas y 2.4% de quienes trabajan más de doce horas. Ver en el anexo estadístico la tabla “VE.P26 APROXIMADAMENTE CUÁNTAS HORAS AL DÍA ESTÁ EN LA OFICINA”.

Gráfica 66



Habitualmente el personal administrativo supera porcentualmente el “número de horas al día que pasa en la oficina” y según comentaron, es difícil que sus jefes/as sean flexibles con el horario de salida:

*“... y pues yo dije ‘con la pena, pero éste es mi horario’; pero aún a la fecha, cuando nosotras nos queremos ir a las seis y nos empezamos a despedir así como que nos dice ‘¿Ya te vas?’, o sea quieres quedarte más, tienes que dar más a tu trabajo; pero, digo, es mi horario de salida, yo ya cumplí con mi horario, yo por eso llego y me apuro a hacer mis cosas para ello y a las seis ya esté afuera”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

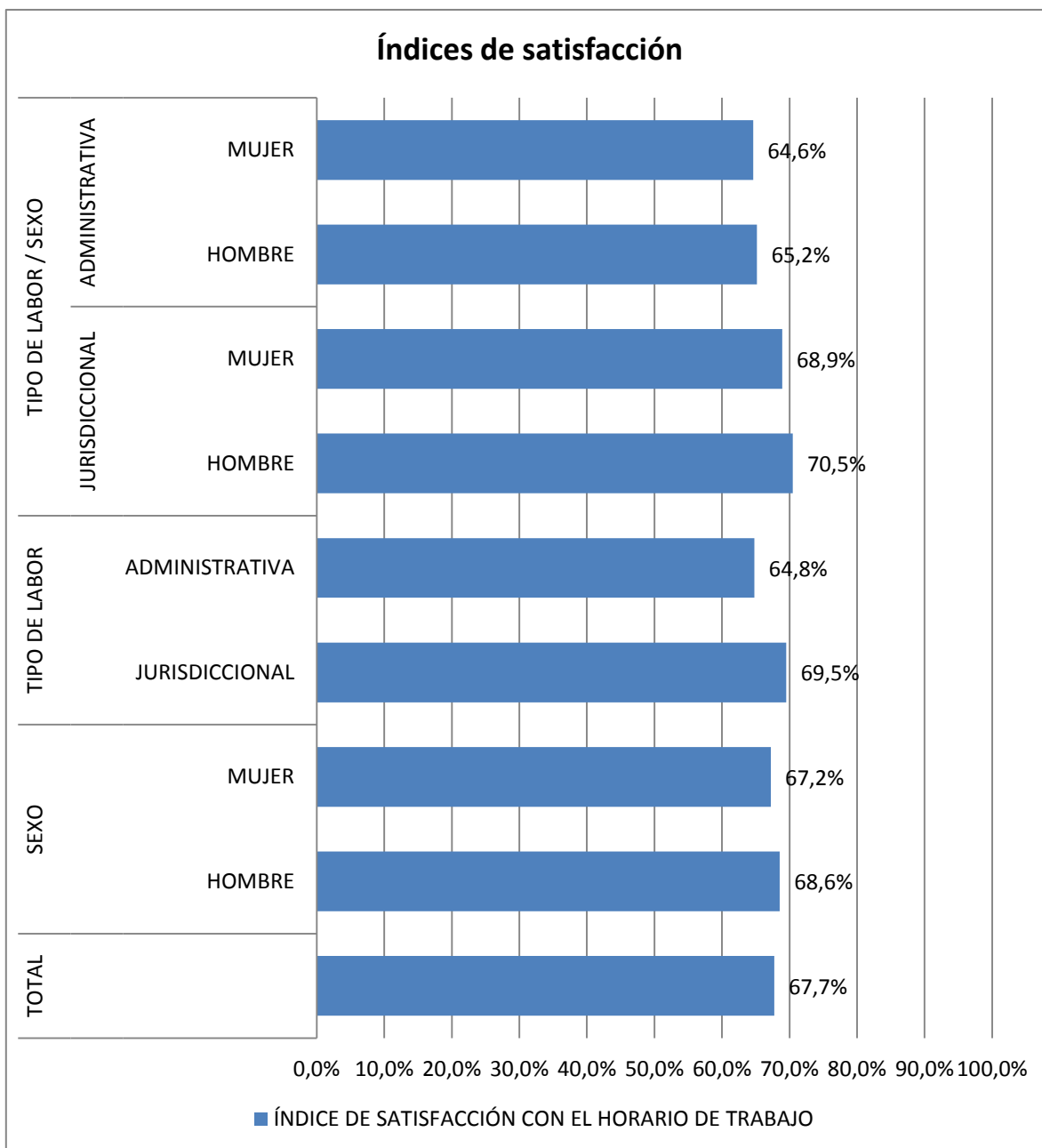
*“... a mí me tocó en un juzgado, me tocó el caso de que nadie se puede ir antes que yo me vaya, muchas veces llegaba el horario de salida y el juez se iba a comer, regresaba y nadie podía salir hasta que se iba, se ponía a leer su periódico y nadie podía irse, tuviera o no trabajo”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

En la labor jurisdiccional, en particular, es común llevarse trabajo a casa, lo que representa una extensión no visible de la jornada de trabajo y una reducción del tiempo libre efectivo:

*“El trabajo es bastante, la responsabilidad es mucha, hay que estar pendientes sábados y domingos aparte, entonces no son horarios de trabajo de la semana, digamos, sino llevar trabajo a tu casa y, cuando dices ‘ya no quiero estar en el juzgado, me llevo el expediente’... es mucho el trabajo”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

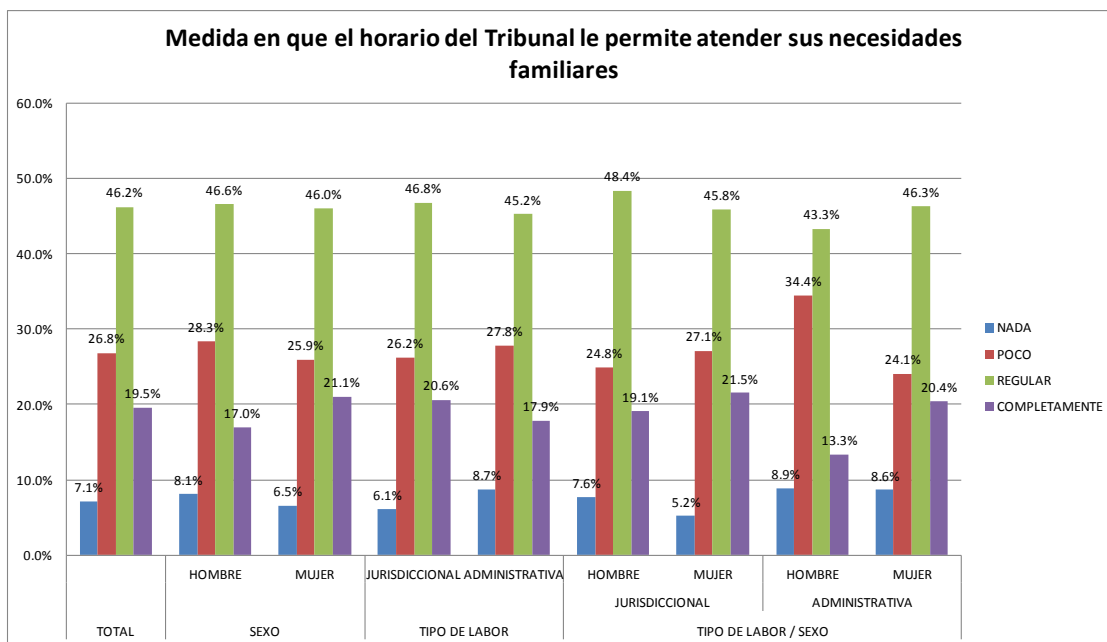
Todo lo anterior deriva en insatisfacción con el horario de trabajo. Los datos de la encuesta indican que en una escala de cero a 100, el índice de satisfacción con el horario alcanza apenas 67.7%, con una leve diferencia por tipo de sexo. En cambio, en la desagregación por tipo de labor es notable que el personal administrativo muestra un índice de satisfacción menor (64.8%) que el jurisdiccional (69.5 por ciento).

Gráfica 67

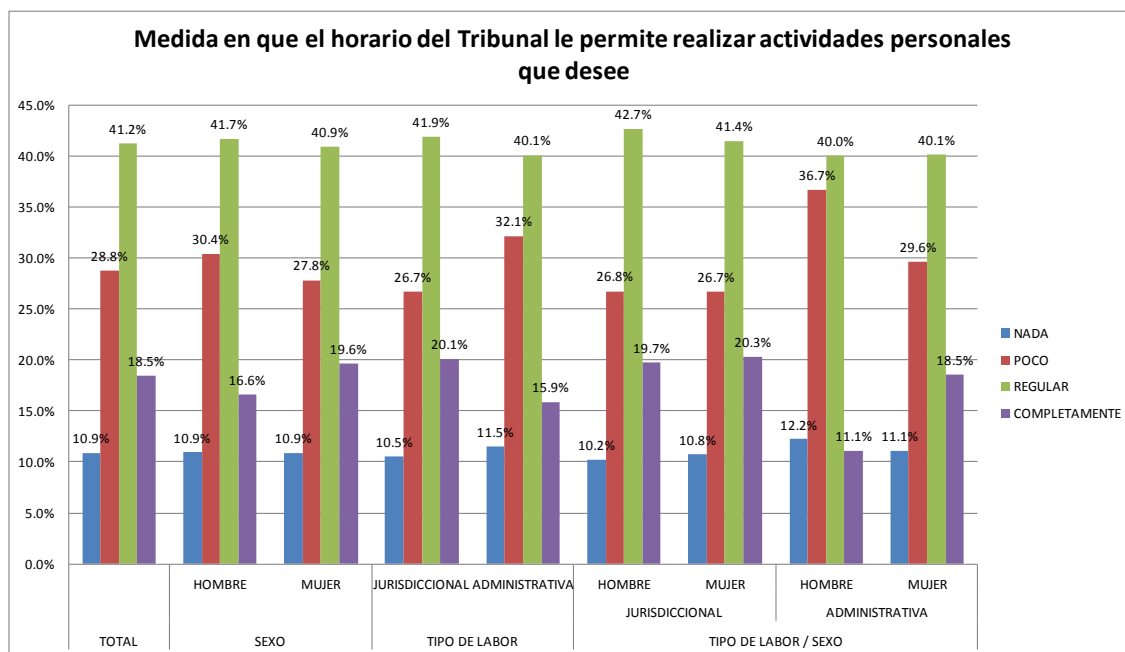


En las siguientes tres gráficas se hace evidente en qué medida el horario de trabajo del Tribunal permite al personal atender: sus necesidades familiares, realizar las actividades personales que deseen y descansar lo necesario. Para estas tres actividades la mayor parte del personal menciona como respuesta “regular” seguida por la respuesta que indica “poco”. Ello indica que el horario del TSJEM presenta un fuerte obstáculo para la conciliación de la vida laboral con la personal y familiar.

Gráfica 68



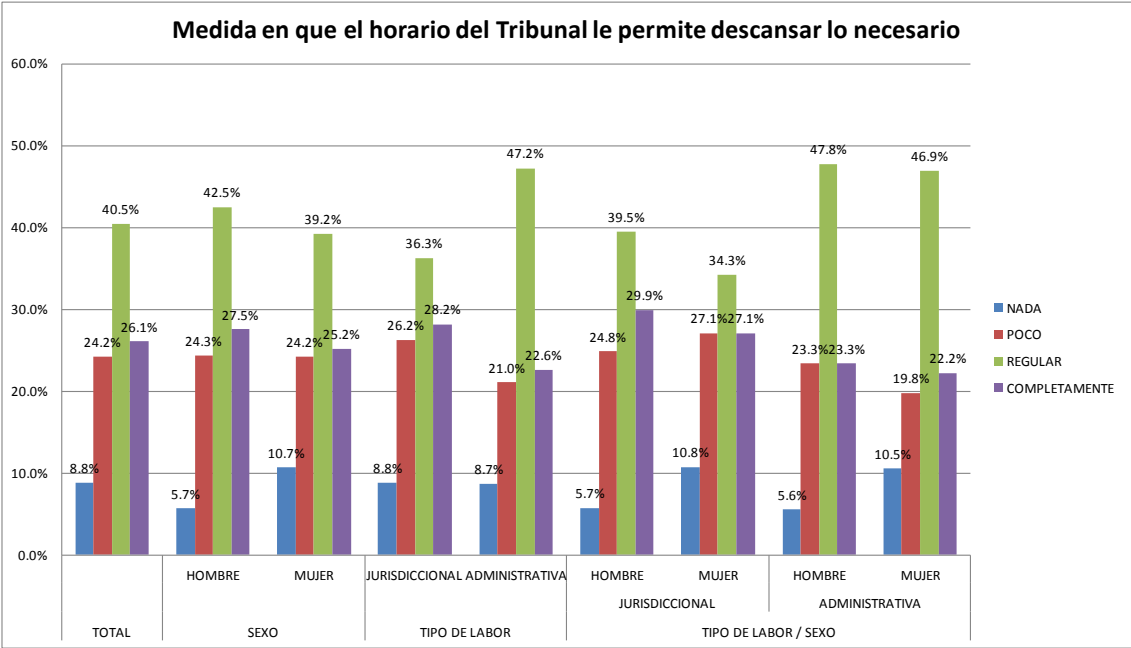
Gráfica 69



La mujeres en general, expresaron que sus horarios no les permiten descansar “nada” en el doble del porcentaje señalado por los hombres (10.7% frente a 5.7%). Si se toma en cuenta el tipo de labor, los porcentajes señalados por las mujeres son prácticamente iguales. La diferencia de

percepción entre éstas y los varones denota que estos últimos perciben más que su horario les facilita tiempo para el descanso. Ello muy probablemente se vincule con la menor frecuencia de participación en las tareas domésticas, como ya se demostró en este apartado.

**Gráfica 70**



Los resultados de la encuesta evidencian, además, que la división sexual de trabajo está inspirada en el modelo tradicional, en el cual la mujer es la principal responsable de un número considerable de actividades relacionadas con el ámbito doméstico y reproductivo que dan lugar a una segunda jornada de trabajo no remunerada. 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 de cambio” (el gobierno, las organizaciones y las personas trabajadoras), cada uno de los cuales debe contribuir a transformar las costumbres.

**Sueldos y compensaciones**

Como se señaló en el apartado Segregación ocupacional, una de las expresiones de la segregación laboral es la distribución de los sueldos y compensaciones, pues refiere de manera directa a la valoración de los distintos tipos de trabajo. La existencia de brechas salariales entre mujeres y hombres, en este orden argumentativo, expresa una valoración desigual del trabajo que



generalmente representa una desventaja para las mujeres. Adicionalmente, persiste en el imaginario colectivo la idea de que las mujeres pueden tener un salario menor al de los hombres porque sus ingresos son complementarios a los de un proveedor principal.

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

En el Poder Judicial del Estado de México existen 66 categorías de sueldos. Al igual que en otras instituciones gubernamentales, las categorías salariales no hacen ninguna distinción por sexo. Sin embargo, el análisis de la plantilla salarial entregada por el Tribunal en el mes de mayo de 2011 muestra diferencias por sexo.

De las 2,507 mujeres que laboran en el TSJEM, cerca de 60% (2,063) se concentran en el primer decil salarial correspondiente al de menores ingresos. Mientras que en el caso de los hombres, aunque también la mayor proporción de ellos se ubica en este decil, se trata de 40%, es decir, cerca de 20 puntos porcentuales menos.

En contraste, destaca que 0.7% de mujeres se ubica en los dos últimos deciles de ingresos, mientras que en ese rango se concentran 2.5% de los hombres, es decir, la proporción de hombres triplica a la de mujeres.

**Tabla 11**

Distribución porcentual del personal por decil de ingreso y por sexo						
Decil	Sueldos del TSJ H en deciles			MUJERES	HOMBRES	PORCENTAJE SUBTOTAL
I	7,608	a	7,608	82.3	73.4	78.5
II	7,609	a	27,144	13.0	13.6	13.2
III	27,145	a	46,680	1.6	2.3	1.9
IV	46,681	a	66,216	0.0	0.1	0.0
V	66,217	a	85,752	2.5	8.0	4.8
VI	85,753	a	105,288	0.0	0.1	0.0
VII	105,289	a	124,824	0.0	0.1	0.0
VIII	124,825	a	144,360	0.0	0.1	0.0
IX	144,361	a	163,896	0.2	0.6	0.3
X	163,897	a	183,432	0.5	1.9	1.1
<b>TOTAL</b>				100	100	100

La agrupación por deciles de los ingresos también evidencia que entre el tercer y octavo decil la proporción de hombres y mujeres tiende a ser muy dispar, ya que solo el 4.1% de las mujeres trabajan en el TSJEM se ubica en esos deciles salariales, mientras más del doble de los hombres percibe un ingreso correspondiente a esos rangos salariales (10.5%). Lo que confirma que ellas están incorporadas en labores con menor remuneración y explica por qué el ingreso promedio general de las mujeres que laboran en el Tribunal es \$8,184 pesos menor que el de los hombres.

Esta distribución salarial se explica por los puestos a que unas y otros acceden en el TSJEM. Si bien la mayoría del personal que labora en el Tribunal 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 como ya de demostró en el punto 4.7, relativo a la segregación ocupacional.

**Tabla 12**

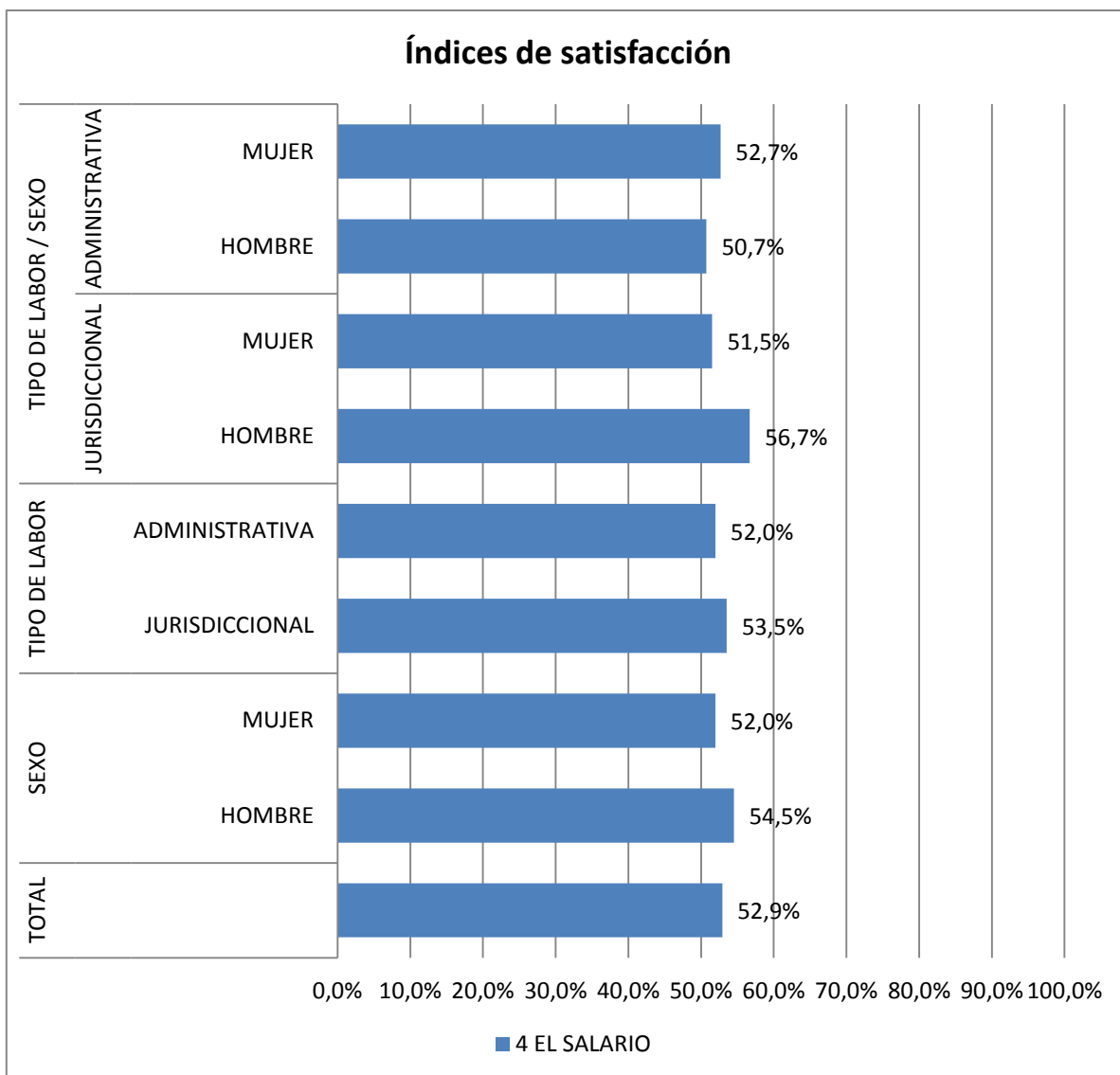
Decil	Sueldos del TSJEM en deciles			No. de mujeres en relación con el rango de sueldo	Participación porcentual de mujeres por decil	No. de hombres en relación con el rango de sueldo	Participación porcentual de hombres por decil	Total de personas por decil	Ingreso promedio de mujeres por decil	Ingreso promedio de mujeres por decil	Ingreso promedio por decil
	I	7,608	a	27,143	2063	59.9	1382	40.1	3,445	14,509	14,168
II	27,144	a	46,679	325	55.9	256	44.1	581	32,769	33,248	32,980
III	46,680	a	66,215	39	47.0	44	53.0	83	53,419	53,543	53,519
IV	66,216	a	85,751	1	50.0	1	50.0	2	65,082	75,119	70,100
V	85,752	a	105,287	62	29.2	150	70.8	212	95,991	96,002	95,999
VI	105,288	a	124,823	0	0.0	1	100.0	1	0	107,904	107,904
VII	124,824	a	144,359	0	0.0	1	100.0	1	0	126,229	126,229
VIII	144,360	a	163,895	1	50.0	1	50.0	2	160,553	160,553	160,553
IX	163,896	a	183,431	4	26.7	11	73.3	15	181,756	181,756	181,756
X	183,432	a	202,967	12	25.5	35	74.5	47	202,958	202,958	202,958
<b>TOTALES POR COLUMNA</b>				<b>2507</b>	<b>57.1</b>	<b>1,882</b>	<b>42.9</b>	<b>4,389</b>	<b>20,732</b>	<b>28,916</b>	<b>24,242</b>

Fuente: Elaboración propia con información de la Plantilla vigente en mayo 2011.

Nota metodológica: el sueldo más alto no se incluyó con la finalidad de homogeneizar los rangos.

Cabe mencionar que de 15 aspectos evaluados por el personal para fines de este *Diagnóstico*, se encontró que el tema del ingreso se ubica entre los menos satisfactorios. Los resultados de la encuesta señalan que el personal está medianamente satisfecho con su salario, pues ante la oportunidad de expresar un índice de satisfacción, al respecto éste alcanzó una valoración del 52.9% en una escala de cero a 100. La conformidad con el salario es muy similar entre hombres y mujeres. Por tipo de labor, también existe mucha similitud en el índice de satisfacción, solo destaca una valoración más alta con respecto al promedio por parte de los hombres jurisdiccionales con cerca de cuatro puntos porcentuales (56.7 por ciento).

Gráfica 71



En suma, las mujeres que laboran en el TSJEM perciben un ingreso promedio ocho mil pesos inferior al de los varones; además, 60% de ellas tienen una percepción económica que corresponde al decil más bajo, mientras los varones triplican la presencia de las mujeres en los puestos mejor pagados. Estos datos denotan una fuerte segregación vertical que muestra la necesidad de incorporar políticas que faciliten una igualdad real de oportunidades en el acceso a cargos de mayor nivel.

## Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño

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

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

En la Ley Orgánica se establece que el Consejo de la Judicatura está facultado para, de acuerdo con su presupuesto, establecer un sistema de estímulos dirigido al personal que pertenece a la carrera judicial. Para ese propósito “se tomará en cuenta el desempeño en el ejercicio de la función, los cursos realizados dentro del Instituto de Capacitación y Especialización Judicial y los impartidos por las instituciones de enseñanza superior, grado académico, permanencia en el servicio” (art. 160).

El personal que no pertenece a la carrera judicial no está contemplado en el sistema de estímulos mencionado en Ley Orgánica. Sin embargo, el Manual General de Procedimientos Administrativos expresa como únicos requisito para ser considerado/a candidato a estímulos o recompensas por el Gobierno del Estado “no ser interino, contar con un mínimo de dos años como supernumerario en el cargo en cual se les está proponiendo, y no haber recibido el estímulo con anterioridad”. El procedimiento inicia con las propuestas presentadas por las o los titulares de juzgados de primera instancia y cuantía menor, presidentes de Salas Regiones, y titulares de los diversos departamentos de las áreas administrativas, mediante los formatos proporcionados por el Gobierno del Estado de México. Posteriormente, se revisa el expediente de cada trabajador/a en la Contraloría Interna para detectar reportes de quejas y denuncias, y se toma en cuenta su antigüedad. (cfr. p. 16).

A continuación se analizan los resultados de la encuesta para identificar cuál es la proporción del personal que ha recibido algún premio o reconocimiento, el grado de conocimiento con el que cuentan respecto a los criterios para ser merecedor o merecedora de éstos, así como su percepción respecto a la facilidad para obtenerlos y finalmente el grado de satisfacción hacia la política de reconocimientos.

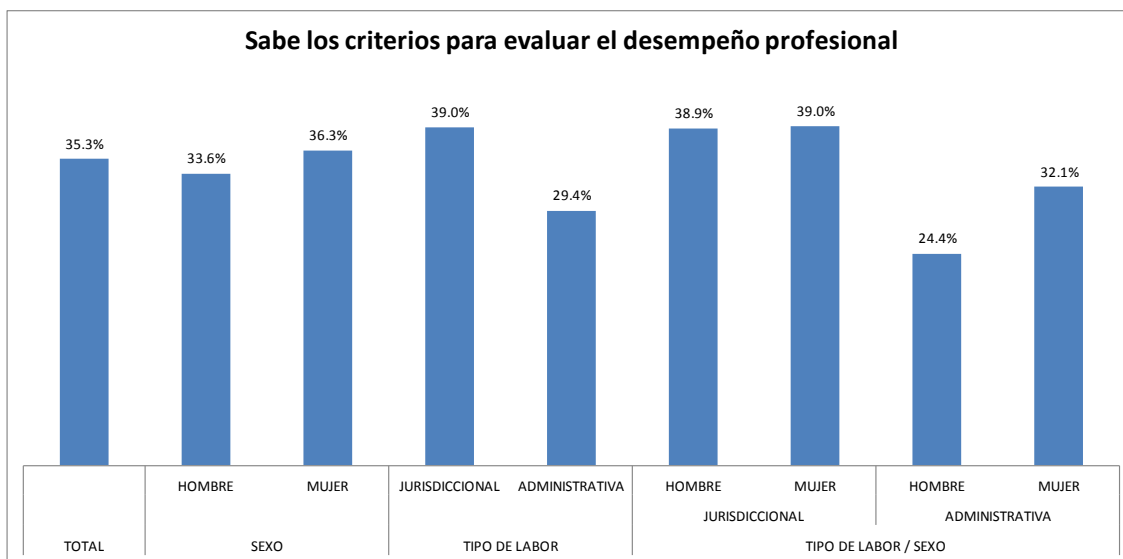
Los resultados de la encuesta indican que menos de dos de cada 10 personas que trabaja en el TSJEM ha recibido algún premio o reconocimiento (17.1%). Existe una diferencia significativa de 10 puntos porcentuales entre hombres (12.2%) y mujeres (20.1%) que han sido premiados y la misma diferencia se mantiene si se toman en cuenta el tipo de labor y el sexo.

**Gráfica 72**



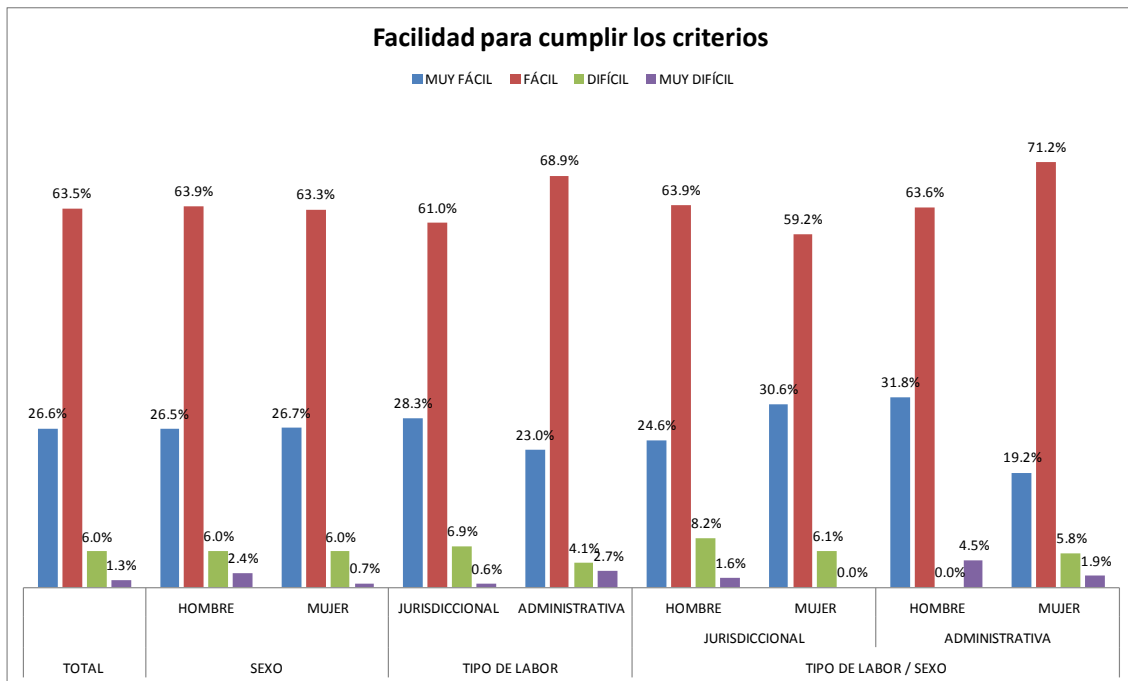
Los criterios para ser candidato o candidata a este tipo de reconocimientos son poco conocidos por el personal, pues solo 35% del personal dijo conocerlos. Cabe destacar que el personal jurisdiccional reporta un conocimiento notablemente mayor de dichos criterios que el administrativo (39% y 29.4%), aunque en ambos tipos de labor la mayor parte del personal desconoce los criterios para evaluar el desempeño profesional.

Gráfica 73



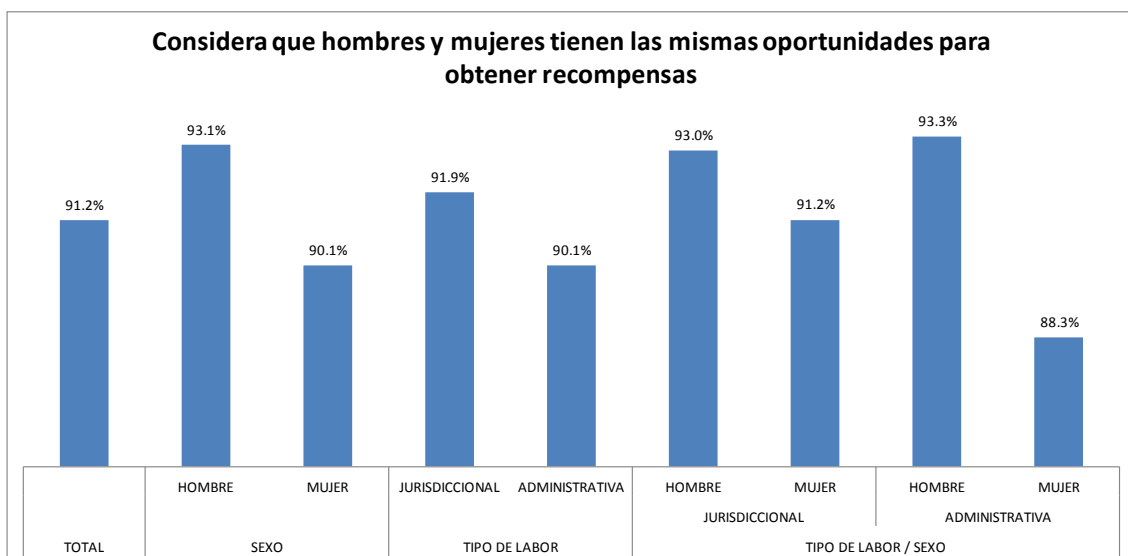
A pesar de su amplio desconocimiento, para más de la mitad del personal entrevistado es fácil satisfacer los criterios para recibir reconocimientos (63.5%) mientras que para otro 26.6% es muy fácil. Así, pareciera que el personal considera que no es difícil acceder a reconocimientos en el TSJEM a pesar que la mayoría desconoce los criterios para obtenerlos y que es sumamente baja la proporción de personal que los ha recibido.

**Gráfica 74**



Cuando se les consultó si “hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para obtener recompensas” las y los encuestados coincidieron en un alto porcentaje en que así es (91.2%). Sin que se presentaran diferencias significativas por sexo o labor.

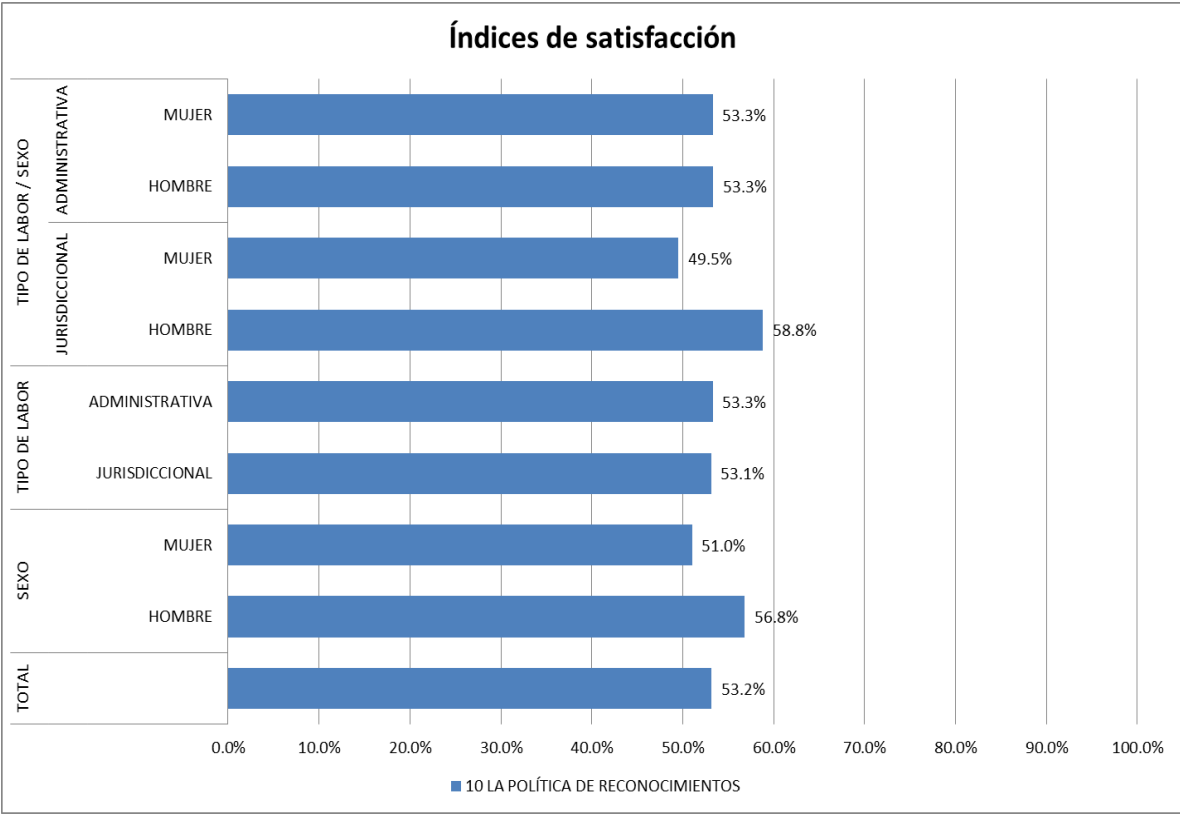
**Gráfica 75**





En este apartado se ha visto que solo 1.7% del personal ha sido acreedor a un reconocimiento y que un alto porcentaje de las y los entrevistados aprecian que es fácil o muy fácil obtenerlos. Sin embargo, cuando se les pidió expresar su grado de satisfacción con las políticas de reconocimiento (en una escala de cero a 100, de nula satisfacción a total satisfacción) el índice alcanza un valor bajo: 53.2%. Cabe destacar que el índice de satisfacción con las políticas de reconocimiento que reportan los hombres es casi seis puntos porcentuales superior al de las mujeres. Por áreas, la diferencia porcentual se acentúa en la labor jurisdiccional, en la que las mujeres se muestran menos satisfechas en casi 10 puntos porcentuales que los hombres.

**Gráfica 76**



En resumen, los requisitos mencionados en la normatividad en el tema de los reconocimientos son muy generales y en la Ley Orgánica solo están dirigidos al personal de carrera judicial. El sistema de estímulos, mencionado en el Manual General de Procedimientos Administrativos, en el que se incluye al personal de ambos tipos de labor, jurisdiccional y administrativa, es a convocatoria del Ejecutivo de la entidad, pues el título del apartado y el formato al que se hacen referencia así lo subrayan.

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

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

### Satisfacción con el trabajo

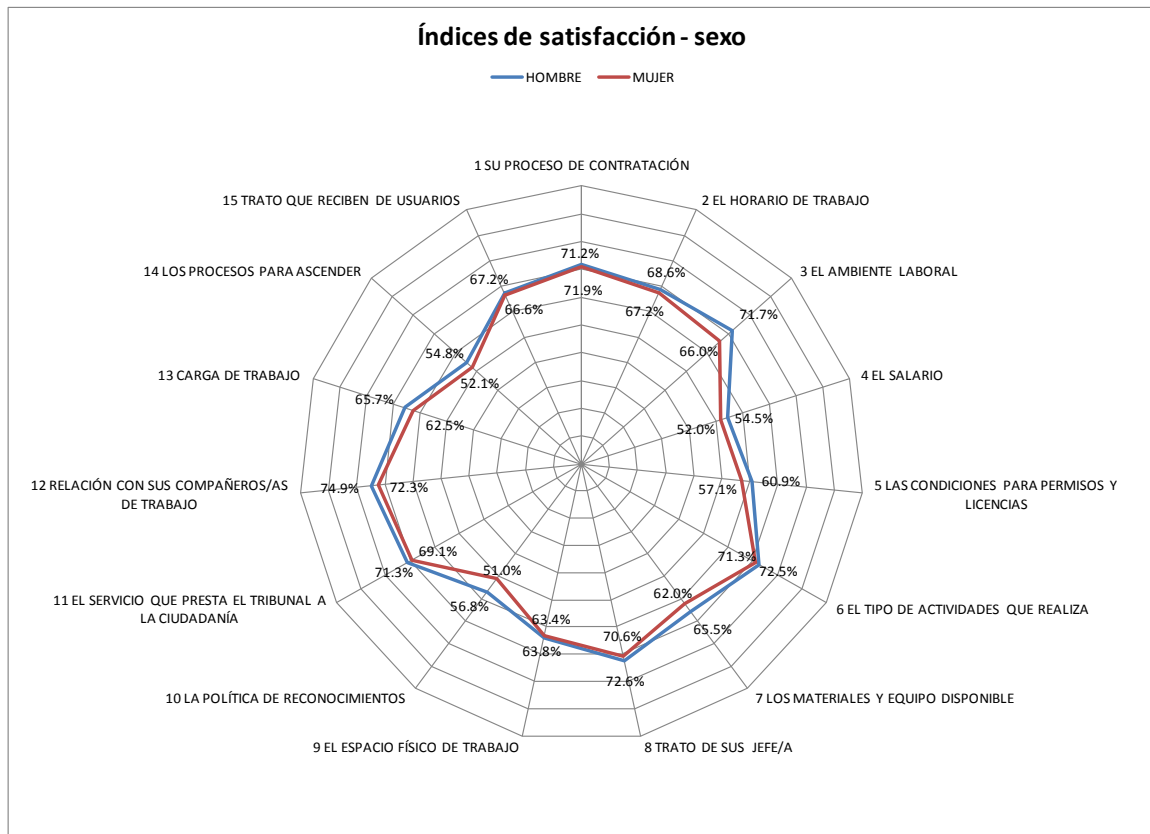
La satisfacción con el trabajo es un factor fundamental en el análisis de las culturas organizacionales. Uno de los objetivos de la encuesta fue medir el grado de satisfacción con respecto a las condiciones laborales para, a partir de ello, identificar si algunos aspectos impactan de forma distinta a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

Pese a que los trabajadores y trabajadoras del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México (TSJEM) mostraron su insatisfacción con aspectos tan importantes como el salario, las políticas de reconocimiento, los procesos para ascender y las condiciones para permisos y licencias, existen otros factores que reportan un índice de satisfacción cercano a 70%: el proceso de contratación, la relación con los compañero/as de trabajo, el trato de los jefes/as, el gusto por el tipo de actividades que realizan, y el servicio que presta el Tribunal a la ciudadanía.

Es interesante observar que en casi todos los casos, hombres y mujeres reportaron niveles de satisfacción similares. Sin embargo, los factores en que la diferencia es entre tres y cinco puntos porcentuales se vinculan a: el ambiente laboral, las políticas de reconocimiento y los materiales y equipos de trabajo, aspectos mejor evaluados por los hombres que por las mujeres. Por otra parte, algunos aspectos que se vinculan con la condición de género provocan una menor satisfacción entre las mujeres, tales como las condiciones para permisos y licencias y las cargas de trabajo. Como ya se ha señalado, para ellas es fundamental contar con el tiempo necesario para atender las responsabilidades familiares en razón de las costumbres que aún predominan en el

Estado de México y la sociedad mexicana en general, mismas que continúan asignándoles esas responsabilidades.

**Gráfica 77**



Es interesante constatar que la satisfacción del personal se vincula con elementos de lo que en el eje 3 se definió como la “personalidad de la organización”: la satisfacción con las actividades que realizan y las relaciones interpersonales. Mientras que los aspectos de menor satisfacción parecen relacionarse con las condiciones laborales, lo que constituye un área de oportunidad para la organización.

### Motivos de despido

La Ley Orgánica otorga al Consejo de la Judicatura la facultad de “suspender o destituir en el ejercicio de sus cargos a jueces, secretarios, ejecutores y demás servidores judiciales, previa la garantía de audiencia y defensa, cuando a su juicio y comprobación de los hechos, hayan realizado actos de indisciplina, mala conducta, faltas graves o cuando incurran en la comisión de delito en el

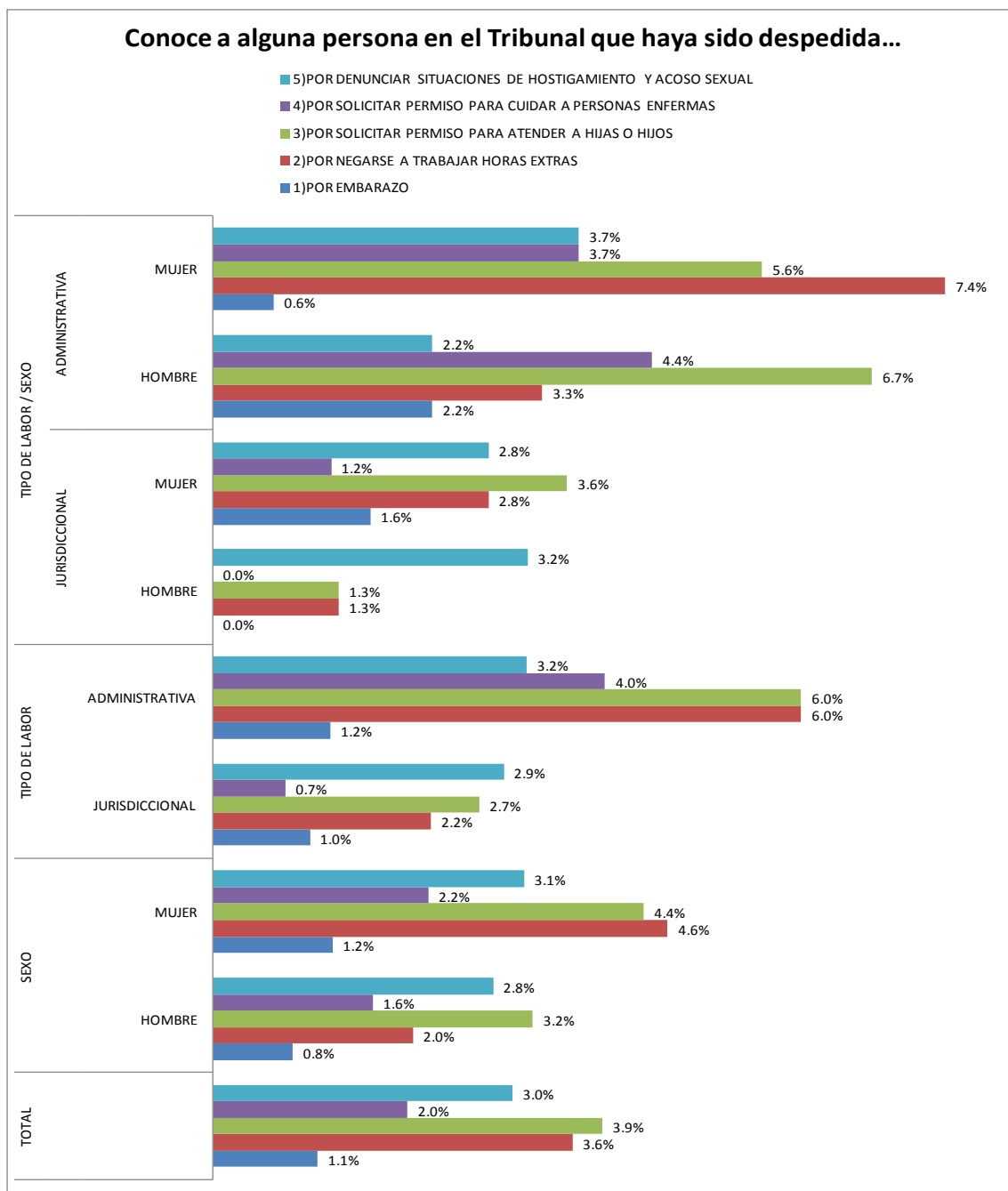
desempeño de sus funciones, denunciando, en su caso, los hechos al Ministerio Público” (art. 63 fracc. XI). En el contenido de la Ley se dedica parte del título quinto a definir las distintas sanciones que pueden aplicarse al personal, entre ellas se hace referencia a la inhabilitación y el despido. Dentro del mismo título se definen las “faltas” en que pueden incurrir magistrados/as, jueces/zas y secretarios/as de Acuerdo en su ámbito de trabajo. No se detallan las faltas de otros servidores y servidoras públicas del Tribunal, lo que puede abrir paso a decisiones discrecionales en materia de despidos.

En la encuesta aplicada para este *Diagnóstico*, se consultó al personal por algunos motivos de despido que generalmente no son contemplados en la normatividad y que rozan con violencia laboral. Cabe destacar la gravedad de que 3.9% del personal dijo conocer personas a las que se ha despedido por solicitar permisos para atender a hijos e hijas; 3.6% indicó que se ha despedido a personas por la negativa a trabajar horas extras 3.6% y 3% que conocen de casos de despido por la denuncia de situaciones de acoso u hostigamiento sexual.

Cabe destacar que los casos de despido por negarse a trabajar horas extras son más conocidos entre las mujeres de labor administrativa (7.4%). Ellas también reportan en mayor medida conocer casos de despido como consecuencia de denunciar “hostigamiento o acoso sexual” (3.7 por ciento).

El despido por embarazo aunque solo fue reportado por 1.1% del personal constituye una grave violación a los derechos de las trabajadoras.

Gráfica 78



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

En este eje se ha realizado un análisis de género de las condiciones laborales del TSJEM, 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.

Otro elemento a subrayar es que entre el personal y el cuerpo directivo del Tribunal prevalece el desconocimiento respecto a los efectos de los roles y condiciones de género que pesan sobre las mujeres y los hombres que ahí laboran, lo que explica las percepciones sobre la igualdad de oportunidades para el acceso, ascenso, recompensas, etc. Asimismo, ello explica que se consideren innecesarias las medidas afirmativas. Como se ha reiterado a lo largo de este apartado, el género afecta la manera en la cual los hombres y las mujeres se insertan en la vida laboral, un ejemplo claro de ello es la existencia de los llamados “techos de cristal” para las mujeres, pues aunque no necesariamente exista conciencia de ello, tradicionalmente las mujeres, por su condición de género, han encontrado más barreras para el ascenso a puestos de toma de decisión, lo que en este Tribunal se manifiesta claramente la menor cantidad de ascensos que ellas reportan, en la mayor sobrerrepresentación de las mujeres en los puestos de menores niveles jerárquicos y en la brecha que existe en el salario mensual promedio de las mujeres y los hombres.

Por otro lado, cabe destacar algunas áreas de oportunidad muy puntuales para este Tribunal:

- En lo que a licencias y permisos refiere, es preciso que el Tribunal revise su política, pues actualmente se orienta a restringir y desestimular las solicitudes. Esta política reafirma un modelo de trabajador que está 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.
- Otra expresión de las desigualdades de género que sobreviven en el ambiente organizacional del TSJEM es el que refiere a los procesos de capacitación. Es relevante que las principales dificultades que tienen las mujeres para ascender están asociadas a la falta de tiempo, falta de relaciones personales y de capacitación. En ese sentido, claramente la

condición de género debe ser tomada en cuenta para facilitar el ascenso de las mujeres y así generar una política de igualdad, pues desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión.

- No existe claridad respecto a los criterios de evaluación del personal administrativo y del personal jurisdiccional de puestos intermedios. Este elemento también debe considerarse un área de oportunidad con miras a generar una evaluación más transparente que recompense tanto la calidad del trabajo como el trato igualitario entre compañeros y compañeras.
- En el TSJEM prevalece una valoración distinta de las características, habilidades, actitudes y debilidades de mujeres y hombres, misma que puede permear en las decisiones para el acceso a puestos de toma de decisión o la ocupación de puestos subalternos. En una organización que carece de políticas y mecanismos explícitamente orientados a promover la igualdad, se incrementa el riesgo de que las visiones estereotipadas de género influyan en la toma de decisiones sobre acceso y ascensos, pero también en otras prácticas como el otorgamiento de permisos y licencias.

Además de estas áreas de oportunidad en las que el Tribunal puede iniciar un trabajo orientado a la promoción de la igualdad, un elemento positivo es que hay una buena disposición entre el personal para la inclusión de las licencias de paternidad, medida que fomenta la corresponsabilidad en las tareas de cuidado, además de ser un derecho de las madres y los padres trabajadores.

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

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” (art. 5º, fracc. IV).

Este concepto 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.

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 dañe la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, e impida su desarrollo y atente contra la igualdad. Establece también que puede consistir en un solo evento dañino o en una serie de eventos cuya suma produce el daño. También incluye el acoso o el hostigamiento sexual.

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

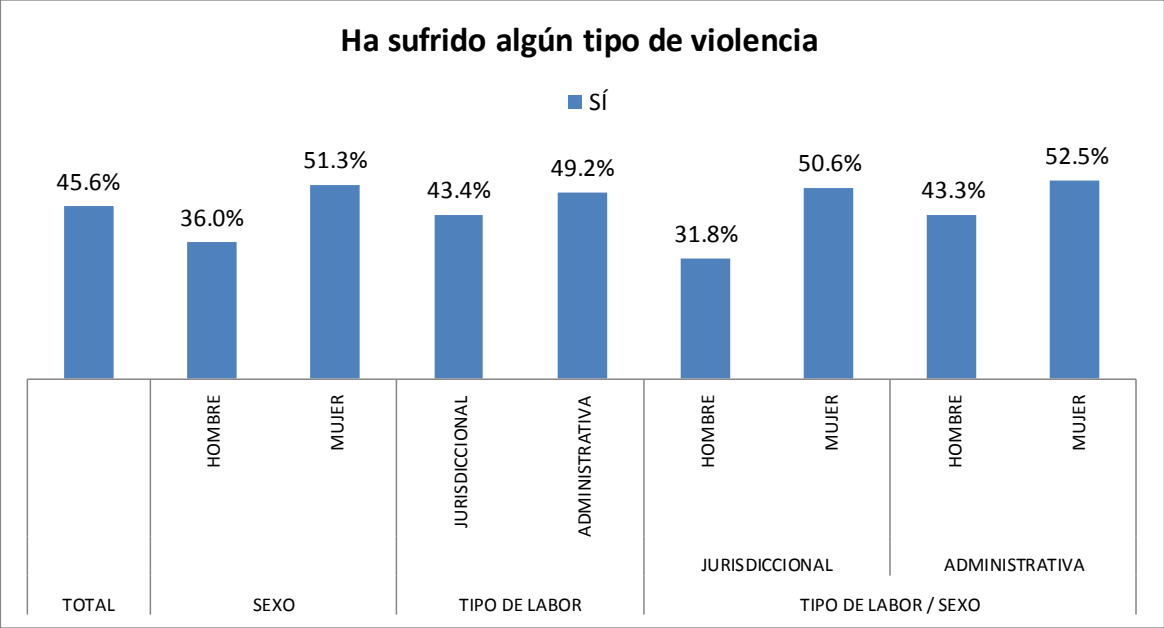
En este apartado el interés se concentra en identificar la incidencia y percepción sobre las prácticas violentas y discriminatorias por género que acontecen en los tribunales así como las normas (mecanismos de denuncia, queja y sanción) generadas para combatir, atender o sancionar esa violencia en el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



Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento

Como se observa en la siguiente tabla, la incidencia de expresiones de violencia de género en el ámbito laboral del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México (TSJEM) fue alta en el último año (2010-2011). De acuerdo con los resultados de la encuesta, 45.6% del personal que labora en el Tribunal señaló que padeció por lo menos alguna de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio.<sup>20</sup>

Gráfica 79



La incidencia de violencia de género es significativa y relevantemente mayor en el caso de las mujeres, la cuales reportan un nivel de 51.3% (es decir que más de la mitad de las trabajadoras reportan haber experimentado por lo menos una expresión de violencia de género), mientras que en el caso de los varones la incidencia reportada, aunque es alta, es menor en un amplio margen al registrar una incidencia de 36% en el último año.

Por tipo de labor se registra un nivel de violencia mayor en el caso del personal administrativo (49.2% en administrativos vs.43.4% en jurisdiccionales).

<sup>20</sup> Para consultar las manifestaciones de violencia consideradas consultar la metodología del *Diagnóstico*.

Las diferencias entre mujeres y hombres se repiten en ambos tipos de labor. Si bien en todos ellos las mujeres reportan niveles de incidencia significativamente mayores, la diferencia se acentúa en el caso del personal jurisdiccional, pues se registra una diferencia de 18.8 puntos porcentuales. No obstante, las mujeres que laboran en el ámbito administrativo son las que reportan la incidencia más alta (52.5 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.

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

- Miradas lascivas o incómodas (de tipo sexual, 22%).
- Piropos o comentarios sexuales que incomodan (18.9%).
- Presión para hacer más trabajo que los varones (17.4%).
- Menosprecio a sugerencias o ideas por ser mujeres (17.4%).
- Acusar de la obtención de logros laborales por acostarse con alguien (15.3%).
- Petición de la prueba de ingravidez (esté o no contemplada en la norma (14.5%).
- Impedir la toma de decisiones correspondientes por ser mujer (14.3%).
- Preguntas o comentarios incómodos acerca de la vida sexual (14.0%).
- Presión para acudir a citas o invitaciones fuera del trabajo (11.9%)
- Presión para vestir de determinada manera que incomoda (11.6%)

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

Mención especial merece el hecho de que 14.5% de las mujeres que laboran en el TSJEM manifiestan que les pidieron la prueba de ingravidez para ingresar a laborar al mismo; esta

solicitud es una práctica claramente discriminatoria hacia las mujeres, pues restringe su ingreso a la institución y constituye una violación a los mandatos señalados en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) y otros instrumentos internacionales. Al ser una práctica discriminatoria, constituye una expresión de violencia institucional que ha sido objeto de una amplia discusión en el país, por lo que es indispensable eliminarla de los tribunales que aún la requieren, con miras a generar condiciones que permitan avanzar en la igualdad de género.

Es importante destacar que a pesar de esta alta incidencia de expresiones de violencia que fueron identificadas mediante el levantamiento de la encuesta, en el desarrollo de los grupos focales las personas mostraron una actitud de poco reconocimiento y aceptación de la problemática, lo cual puede ser resultado de la naturalización de estas expresiones, lo que ocasiona que aunque se vivan situaciones violentas se consideren conductas normales propias de los ambientes laborales.

En este sentido fueron pocos los comentarios que identifican la violencia de género que ha tenido lugar en el Tribunal:

*“[...] se presentó una situación, desde hace algún tiempo de que había un... que tenía la mayoría de mujeres, y entre ellas hacía concurso de minifaldas, y tenía preferencias por alguna u otra; y con la que era su preferida se la llevaba a trabajar. Y en el buen momento de que algunas se quejaron [...], y en ese tiempo estaba una mujer” (grupo focal).*

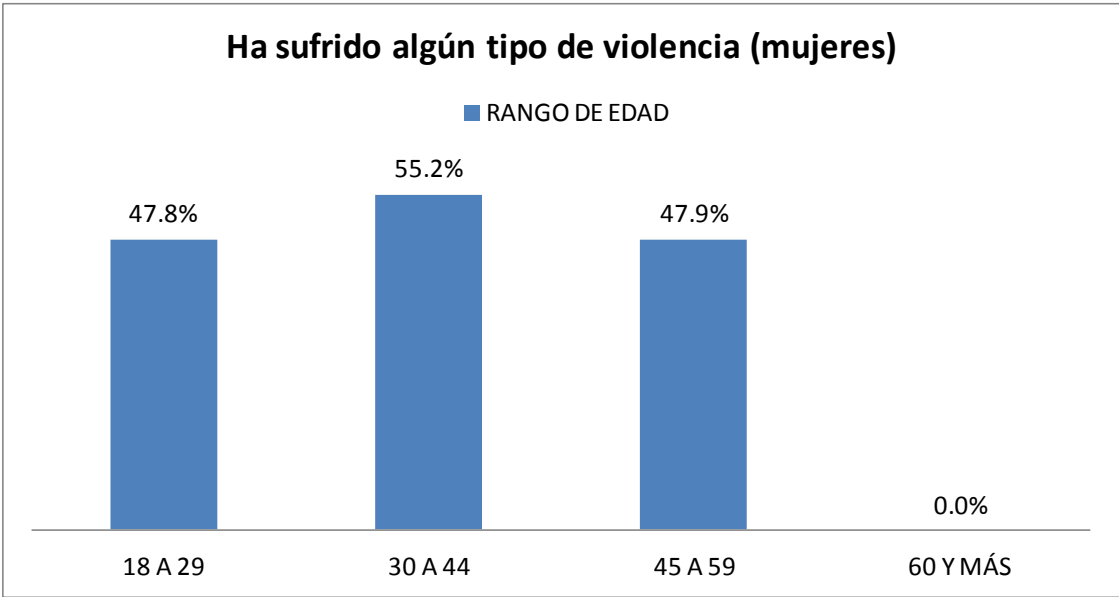
En el caso de los varones, la expresión de violencia con mayor ocurrencia es la percepción de que son obligados a hacer más trabajo que las mujeres (20.6%). Esta percepción parece estar vinculada a la existencia de ciertas prácticas internalizadas en las organizaciones públicas que tienden a perpetuar los roles de género, pues es una práctica común que a los varones se les demande mayor disponibilidad de tiempo. Lo anterior podría tener efectos discriminatorios, por ejemplo, que se les restrinjan de manera más frecuente los permisos para atender asuntos familiares, lo cual, además de desmotivar una mayor corresponsabilidad de hombres en el ámbito doméstico, genera una percepción de injusticia por parte de los mismos.

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, resulta relevante que en tres de los cuatro grupos de edad (que van de los 18 a los 59 años) las mujeres reportan niveles significativos de violencia, pues los resultados de la encuesta muestran que alrededor de 50% de ellas ha sufrido algún tipo de violencia. Es importante anotar que las mujeres mayores de 60 años no registran haber sufrido algún tipo de violencia.

**Gráfica 80**

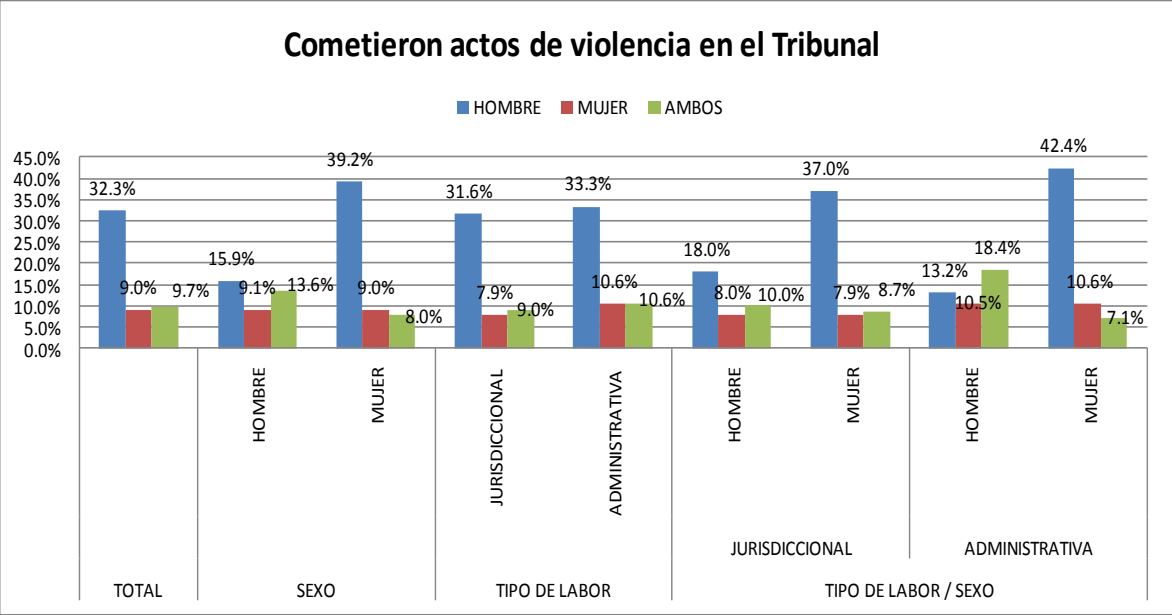


Respecto de la información relativa a las personas que cometieron los actos de violencia, es importante comentar que (en contraste con el comportamiento de la encuesta, en todas las demás preguntas en las cuales la tasa de no respuesta fue de alrededor de 1%), en un amplio porcentaje de los casos (alrededor de 50%), las y los respondientes que dijeron haber padecido manifestaciones violentas omitieron contestar las preguntas del cuestionario orientadas a conocer el sexo y relación jerárquica de las o los agresores, por lo cual la información que se muestra a continuación es únicamente indicativa y debe ser tomada con cautela por la inestabilidad y sesgo en los datos que puede generar la alta tasa de no respuesta.

La información refleja la tendencia de que en mayor medida los agresores son varones, con una frecuencia de 32.3% de los casos, en comparación con las mujeres que son identificadas como

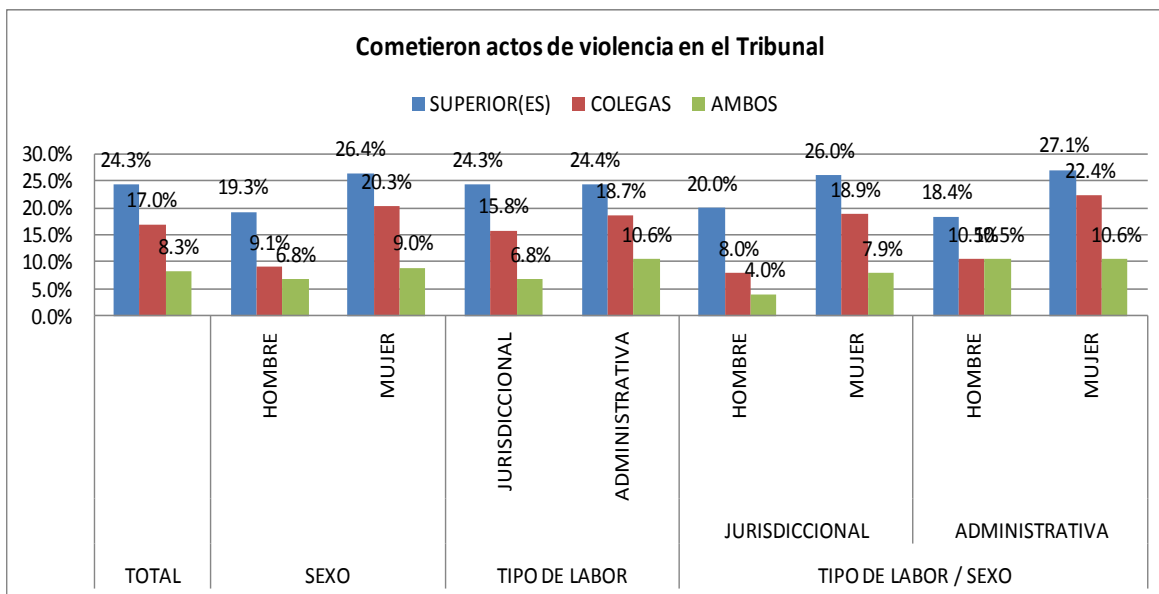
agresoras en menos de 10% de los casos. En el caso de las mujeres que padecieron alguna expresión de violencia, más de 39% señala que el o los actos de violencia fueron cometidos por varones y únicamente 9% por mujeres. Respecto a los varones, se registra que los actos de violencia contra ellos también son cometidos en mayor medida por varones (15.9%). Lo anterior puede reflejar que la mayor incidencia de violencia de género registrada en el TSJEM se comete de varones hacia mujeres.

**Gráfica 81**



Respecto de la relación laboral entre agresores y víctimas de violencia, los resultados de la encuesta muestran que los actos violentos fueron cometidos en mayor medida por superiores jerárquicos (24.3%), aunque también se registra un porcentaje significativo de casos (17%) que fueron cometidos por colegas. Como se observa en la siguiente tabla, destaca que tanto en el caso de las mujeres como en el caso de los varones que padecieron por lo menos una manifestación de violencia, es significativamente mayor el porcentaje de casos que fueron cometidos por superiores jerárquicos.

**Gráfica 82**

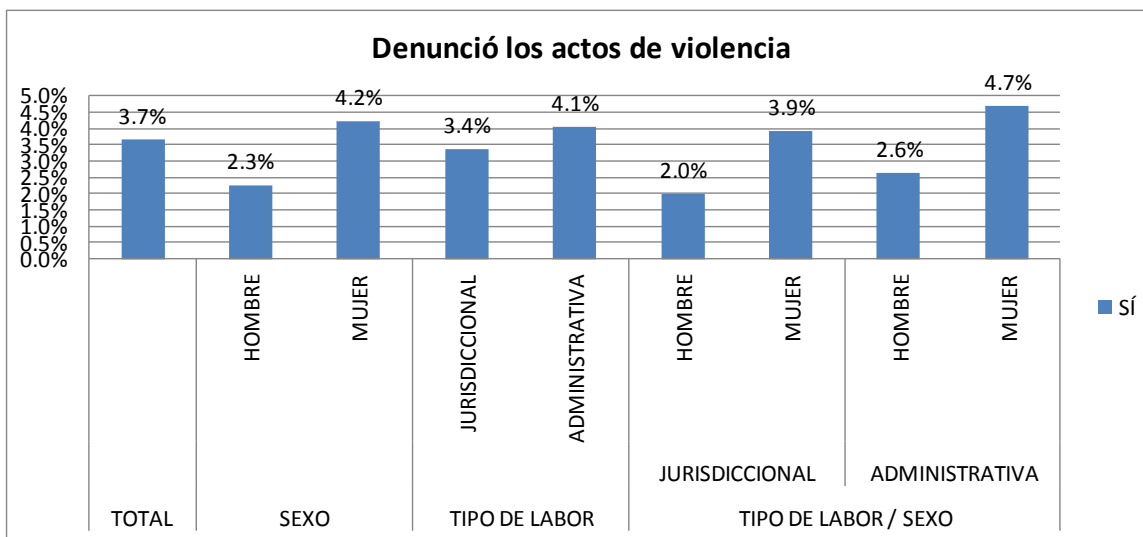


La configuración de la violencia de género en el espacio laboral tiene como base principal las relaciones entre hombres y mujeres, en las cuales estas últimas resultan más afectadas por su situación de discriminación y subordinación social. De ahí que los actos de violencia sean cometidos mayoritariamente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

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

Respecto de la práctica en los tribunales de la denuncia de situaciones de violencia, los resultados de la encuesta son contundentes: la cultura de la denuncia es muy baja. Solo 3.7% de las personas agredidas reportan haber denunciado los actos de violencia padecidos en el último año. No se registran diferencias significativas por sexo o por tipo de labor.

Gráfica 83



A manera de hipótesis, se considera que los bajos niveles de denuncia podrían estar relacionados con algunas percepciones que se manifestaron en los grupos focales, las cuales reflejan que en el Tribunal existe temor a denunciar situaciones de acoso y hostigamiento porque se considera que ello podría implicar represalias tales como que la persona que denuncia sea transferida a una sede de trabajo muy alejada, o bien, despedida.

*“No sé, hace seis o siete años, él decía: ‘mañana vamos a hacer concursos de minifalda, mañana de no sé qué, y así se la pasaba el juez; y resulta que la compañera que fue y se quejó, le hicieron caso, investigaron [...], preguntó y cambiaron al juez, pero a la que se fue a quejar la cambiaron hasta no sé adónde... o sea, hubo represalias”* (grupo focal).

*Entrevistadora: “¿Les ha tocado vivir ninguna situación de acoso u hostigamiento?”*

*“Es que la gente que lo padece no lo dice por miedo, a lo mejor a que se tomen las represalias que ocasiona, pero como dice [...] que a lo mejor no lo vemos de la misma perspectiva, no estamos en los zapatos de una persona que lo vive y que no lo dice por temor a perder su empleo.”*

#### 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 analizados cuenta con mecanismos específicos de denuncia, queja y sanción de violencia, discriminación, hostigamiento o acoso sexual que acontezca internamente.

No obstante esta carencia, en algunos tribunales existen instancias internas que llegan a tomar conocimiento de los casos y a aplicar algún tipo de medidas; sin embargo, estas instancias atienden asuntos o faltas diversas sin la inclusión de protocolos específicos para atender y sancionar casos de violencia de género ocurridos al interior de la institución y 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 TSJEM, el Consejo de la Judicatura es el órgano facultado para “recibir, por conducto de la Dirección de la Contraloría, las quejas o informes sobre las demoras, excesos, omisiones y faltas administrativas que en el desempeño de sus funciones incurran los servidores públicos judiciales, a efecto de dictar las providencias que procedan” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, artículo 64, fracc. 7).

De manera más específica, el Manual General de Organización y Procedimientos Administrativos del Poder Judicial del Estado de México define que la Dirección de Contraloría tiene entre sus funciones llevar a cabo el procedimiento de responsabilidad administrativa disciplinaria y resarcitoria.

En entrevista con personal directivo del TSJEM se confirmó que en éste no existe un protocolo o mecanismo especializado para tratar asuntos relativos a la violencia de género tales como acoso u hostigamiento sexual.

*“[...] un área como tal en donde digan ‘oigan, vengan, yo soy la persona indicada en recibir cualquier queja o denuncia o acoso que se percibe’, no existe, se tienen los buzones. Para presentarse se incorpora ahí la denuncia o la queja, de manera, vamos a decir, anónima...”*

Entrevistadora: *“Y cuando reciben ese tipo de quejas, ¿qué es lo que procede?”*



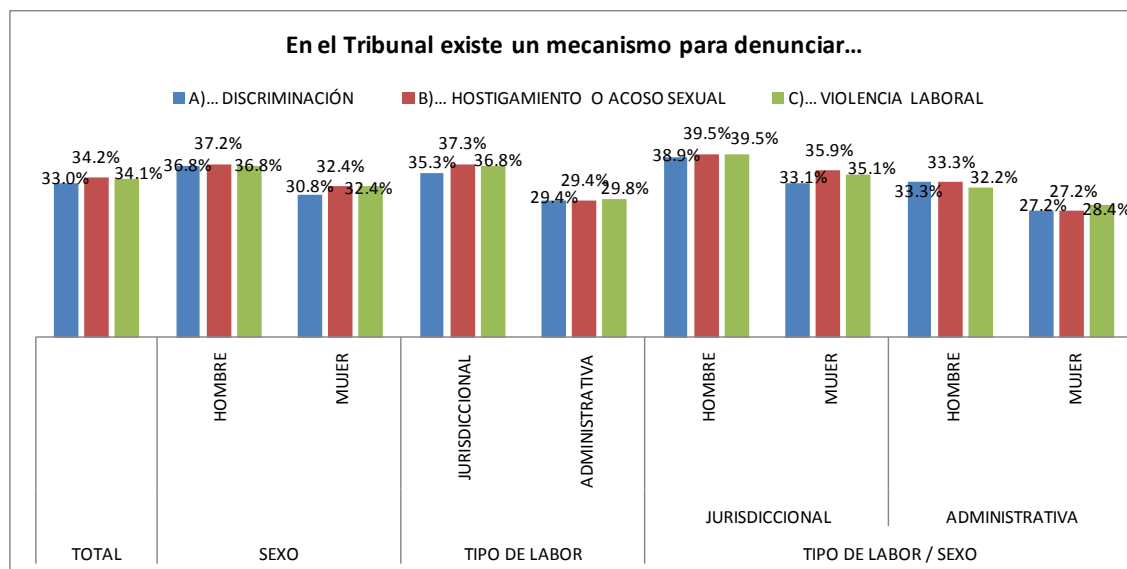
*“El propio Consejo de la Judicatura tiene como sus funciones la vigilancia, la supervisión, la administración, conjuntamente con la propia Contraloría, cuando hay denuncias que sí vienen con nombre y apellido ante la propia Contraloría; entonces, la propia Contraloría se encarga de iniciar esa investigación y si diera lugar a iniciar un procedimiento, se inicia ese procedimiento una vez que la propia Contraloría o el contralor lo recibe, tiene la obligación de informar en primera instancia al presidente del Tribunal, llega al presidente, la recibe el presidente y entonces el presidente nombra a un consejero de la Judicatura para que se defina un instructor y se inicia toda la investigación y se informa ante el pleno o ante el propio Consejo de la Judicatura”* (entrevista, personal directivo).

Se observa que los procedimientos de queja o denuncia no contemplan explícitamente la violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento sexual. En correspondencia, no hay instancias exclusivas ni protocolos específicos para atender y sancionar casos de violencia de género que se presenten en el ámbito interno del Tribunal, ni que garanticen, entre otras cosas, el anonimato, la protección a las víctimas, la reparación del daño y la adecuada sanción a los responsables.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, alrededor de 34% del personal del TSJEM conoce la existencia de las instancias de quejas en el interior, lo cual confirma que hay un amplio desconocimiento por parte del personal respecto de un mecanismo de queja o denuncia internamente.

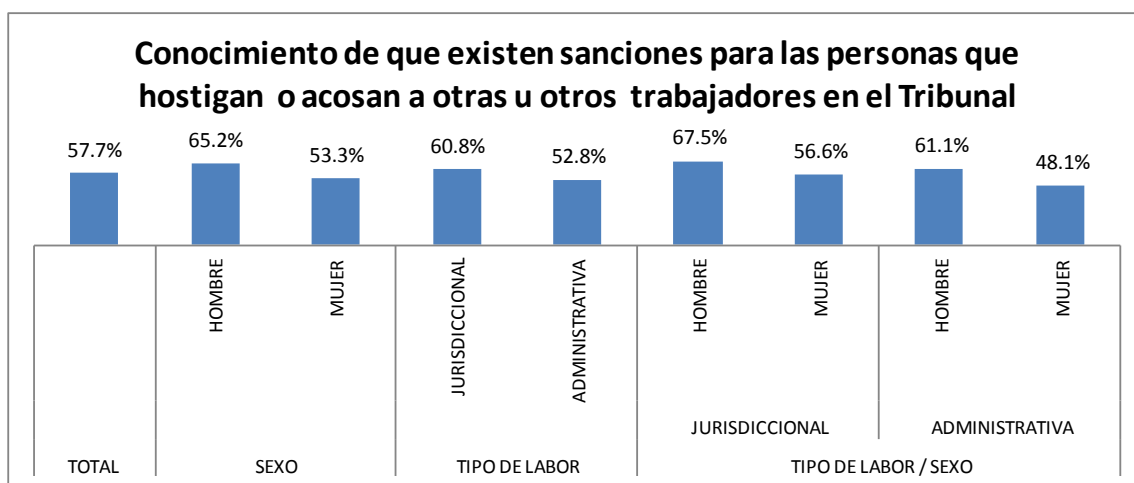
En general, los hombres muestran un mayor conocimiento que las mujeres respecto de los mecanismos para denunciar, y el personal judicial, un mayor conocimiento respecto del personal de labor administrativa. En congruencia, los varones que realizan labores judiciales son los que refieren un mayor conocimiento respecto de la existencia de este mecanismo.

**Gráfica 84**



Respecto al conocimiento de la existencia de sanciones para las personas que hostigan o acosan sexualmente, 57.7% de las y los empleados afirman que sí hay este tipo de sanciones en el Tribunal. Como se muestra en la siguiente tabla, este conocimiento es significativamente superior en el caso de los hombres y en el caso del personal de labor jurisdiccional. Es relevante que, también en este caso, quienes mayormente conocen de la existencia de sanciones son los varones de labor jurisdiccional.

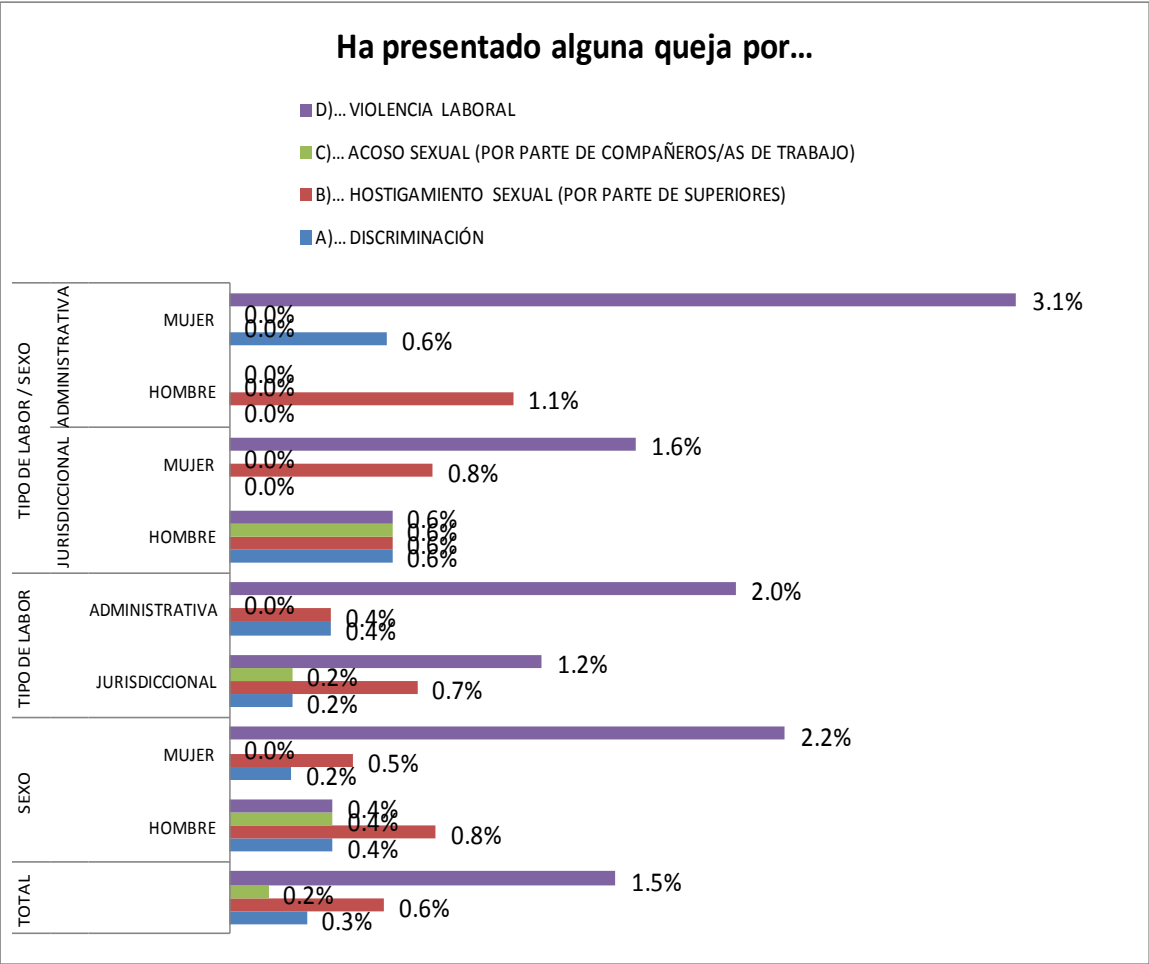
**Gráfica 85**



Nota: totales por agrupación de respuestas múltiples.

Sin embargo, el hecho de que conozcan la existencia de sanciones para el hostigamiento y acoso sexual no implica que en la práctica se ejecuten. Los resultados de la encuesta muestran que menos de 4% de las personas trabajadoras del Tribunal han presentado alguna queja por violencia laboral, acoso sexual, hostigamiento sexual o discriminación vivida al interior.

**Gráfica 86**



De acuerdo con las definiciones y explicaciones de violencia que se plantean al inicio de este apartado, se observa que el ejercicio de violencia responde a construcciones y estereotipos de género. Quienes ejercen mayormente la violencia son los hombres hacia las mujeres, incluso cuando mantienen una relación laboral de pares. La violencia sexual, como expresión prototípica de la violencia de género se muestra prácticamente de manera exclusiva contra las mujeres.

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

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

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

Este apartado explora la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal encargado de labores jurisdiccionales en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de México (TSJEM). 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>21</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

---

<sup>21</sup> “La Corte Interamericana de Derechos Humanos señala que una capacitación con perspectiva de género implica no solo un aprendizaje de las normas, sino el desarrollo de capacidades para reconocer la discriminación que sufren las mujeres en su vida cotidiana. En particular, las capacitaciones deben generar que todos los funcionarios y funcionarias reconozcan las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas en lo que respecta al alcance y contenido de los derechos humanos” (Corte Interamericana de Derechos Humanos, caso González y otras (“Campo algodón”) vs. México. Sentencia 16 de noviembre de 2009, párrafo 540).

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

El desconocimiento de las leyes implica necesariamente su aplicación parcial, con lo que se pone en entredicho la vigencia de los derechos humanos de las mujeres,<sup>22</sup> como el relativo a un juicio justo, pero además vulnera la capacidad de estas últimas<sup>23</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

---

<sup>22</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>23</sup> Sin importar qué papel ocupa en la tríada jurídica: como demandante o demandada en el ámbito civil, familiar, mercantil, electoral o como víctima o responsable en el ámbito penal.

derechos humanos de las mujeres, se formularon en la encuesta dos preguntas.<sup>24</sup> La primera sobre ¿cuáles instrumentos jurídicos internacionales de protección de derechos humanos conocían? Y la segunda, ¿cuáles leyes o artículos constitucionales (nacionales) que promuevan o protegen los derechos de las mujeres conocen? Ambas interrogantes eran abiertas y se limitaron a evaluar el conocimiento de la existencia de este tipo de normas jurídicas, mas no sus 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, prácticamente 46.1% del personal encargado de la impartición de justicia manifestó no conocer ningún instrumento internacional de protección a los derechos de las mujeres. Si se agrega 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 un 78.8%, situación que evidencia la grave ignorancia de instrumentos que tienen vigencia por varias décadas, en algunos casos, lo cual alerta sobre el reto que implica profesionalizar y actualizar en la materia al personal responsable de la impartición de justicia.

El hecho de que las mujeres exhibieran mayor nivel de desconocimiento que el mostrado por los hombres, revela que ellas, no por serlo, tienen un mayor conocimiento que ellos acerca de los derechos de las mujeres y los mandatos de incorporación de la perspectiva de género en la impartición de la justicia, como podría pensarse por una cuestión de empatía o solidaridad con sus congéneres. Por lo que la necesidad de capacitar al respecto aplica tanto para los varones como para las mujeres.

El instrumento más conocido (10.3%) fue la “Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer”, cuestión que aunque valorativamente positiva, resulta un tanto inocua 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, por sus siglas en inglés), pero solo 8.3% del personal jurisdiccional manifestó conocerlo. El

---

<sup>24</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.

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 5.1% dijo conocerla, porcentaje por debajo de otros instrumentos no vinculantes.

Llama la atención que sean las declaraciones sobre la eliminación de la violencia contra la mujer (10.3%), sobre los derechos de los pueblos indígenas (9.3%) y sobre la protección de la mujer y el niño en estados de emergencia o de conflicto armado (4.9%), algunos de los instrumentos internacionales que más jueces y juezas manifestaron conocer, los cuales además de no ser instrumentos vinculantes, tampoco son reconocidos jurídicamente como los más importantes en materia de derechos humanos, ni los más utilizados en razón de su propia naturaleza, como sería el caso de la declaración relacionada a estados de emergencia o conflicto armado.

También sorprende que 15.1% de funcionarios/as judiciales hagan referencia a normas jurídicas internacional inexistentes como las, por ellos y ellas denominadas, “Defensa de la Mujer” (8.6%) y la “Comisión Nacional de derechos” (5.1%) entre otras, lo cual evidencia, una vez más, el desconocimiento respecto al marco legal internacional.

En los grupos focales con jueces y juezas<sup>25</sup> se formuló la pregunta respecto a si aplican el marco internacional en su función jurisdiccional; en los discursos de las y los participantes se constató poco conocimiento del mismo y por lo tanto su casi nula aplicación, salvo casos muy específicos, como los relacionados con las personas menores de edad.

*“Yo creo que sí, en materia familiar se usan esos instrumentos para dirimir las controversias... la ley de los derechos del niño. Esa ley la aplicamos en materia familiar cuando tenemos controversias sobre menores. Entonces nos apoyamos también cuando tenemos que llevar a cabo alguna diligencia internacional, tenemos que aplicar disposiciones sobre la sustracción del menor, de los niños, y un sinnúmero de instrumentos internacionales que son las herramientas legales”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

*“Casi todos los instrumentos legales tienen una redacción muy bonita, muy pretenciosa, sin embargo, encontramos limitantes, como en el caso de la materia penal, donde, si tenemos una*

---

<sup>25</sup> En ninguno de los grupos focales intervinieron magistradas ni magistrados.

*disposición, tenemos que aplicarla a nuestro Código y no podemos decir 'no, pues el instrumento internacional, la convención dice esto' y yo la traigo y la aplico. O sea, en esta materia no se puede echar mano de estos instrumentos internacionales a la fecha. Ahorita estaba escuchando que en materia familiar sí se puede. Yo creo que lo que es un poco riesgoso es que sucede cuando la norma particular, de representación local dice una cosa y nosotros echamos manos de una convención internacional. Yo supongo que en la materia civil sí lo pueden hacer, pero en penal hasta ahorita yo lo veo peligroso que se pudiera hacer, porque entonces me constreñirían la tutela que se daría con respecto a la ley, es un comentario particular como ya lo han comentado hasta ahorita” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).*

*“En el sistema de justicia para adolescentes no tan solo se puede, sino que se debe atender a los instrumentos internacionales. Fundamentalmente la Convención de los Derechos del Niño, que es el único instrumento internacional jurídicamente vinculante en la materia, y atender a otros lineamientos internacionales que aunque no son jurídicamente vinculantes, sí son orientadores, como las reglas de Beijing, las Reglas de Tokio, etc. Y aquí sí existe el imperativo de atender de manera diferente a este instrumento internacional, jurídicamente vinculante, reitero, que es la Convención de los Derechos del Niño (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).*

Es importante señalar que utilizar el marco internacional en materia de derechos humanos es una obligación de las personas encargadas de la impartición de justicia, no limitada a los derechos de los niños, niñas y adolescentes, 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 hace poco tiempo 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, con lo que se da una flagrante violación a los derechos humanos de las personas y, más específicamente, de las mujeres, si se considera que la CEDAW, en el inciso c) del artículo 2° sostiene que los Estados Partes se comprometen a: “Establecer la protección jurídica de los derechos de la mujer sobre una base de igualdad con los del hombre y garantizar, por conducto de los tribunales nacionales competentes y de otras instituciones públicas, la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación.”

Sin embargo, las recientes reformas al artículo 1° constitucional, publicadas el 10 de junio de 2011, no dejan dudas y obligan al Estado mexicano a garantizar el goce y la protección de los derechos humanos reconocidos por la Constitución y en los tratados internacionales de que México sea parte. A pesar de que el decreto en cuestión entró en vigor al día siguiente de su publicación y de que la encuesta se aplicó en el mes de septiembre, 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. De dichas reformas y de la responsabilidad de quienes imparten justicia para aplicar dichas herramientas legales, solo una juzgadora comentó al respecto.

*“Yo creo que ya con las reformas que últimamente se ha dado a nuestra Constitución, en el artículo primero, por decirlo, de los derechos humanos, ya eso ya a nosotros nos obliga no solamente a ese control constitucional, sino a un control convencional respecto de los instrumentos internacionales; que entre nosotros debemos de aplicar en los casos concretos”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

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 esto 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.

Aún más, la Constitución Política del Estado de México establece en el artículo 5° que en dicha entidad federativa “Todos los individuos son iguales y tienen las libertades y garantías que la Constitución Federal, esta Constitución, los Tratados Internacionales en materia de derechos

fundamentales de los que el Estado Mexicano sea parte y las leyes del Estado establecen”, disposición que quienes imparten justicia no se sienten obligados a cumplir.

Legalmente, los tribunales son los órganos encargados de garantizar la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación y; sin embargo, de acuerdo con la encuesta en el Estado de México únicamente 21.2% de quienes ejercen la función jurisdiccional saben que existen algunos de estos instrumentos. Ahora bien, es importante mencionar 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 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 venido homologando sus legislaciones.

La Constitución del Estado de México introduce en el tercer párrafo del artículo 5° el principio de igualdad entre hombres y mujeres, aunque su redacción es confusa, ya que puede derivar en interpretaciones de carácter sexista, al no quedar claro si es la ley la que protegerá la organización y el desarrollo de la familia, o lo es la mujer.<sup>27</sup>

Desde septiembre de 2004 el Estado de México cuenta con una Ley para la Protección de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes; a partir de septiembre de 2008, con una Ley para la Prevención y Erradicación de Violencia Familiar. Asimismo, desde noviembre del mismo año está vigente la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y desde septiembre de 2010, la Ley de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Mujeres y Hombres.

Al indagar sobre el conocimiento del personal jurisdiccional del TSJEM de leyes nacionales en la materia, la encuesta refleja que 22.3% del personal jurisdiccional no conoce ninguna, 8.8% no sabe y 13.2% definitivamente no respondió. Lo que significa que 44.3% de impartidores e impartidoras

---

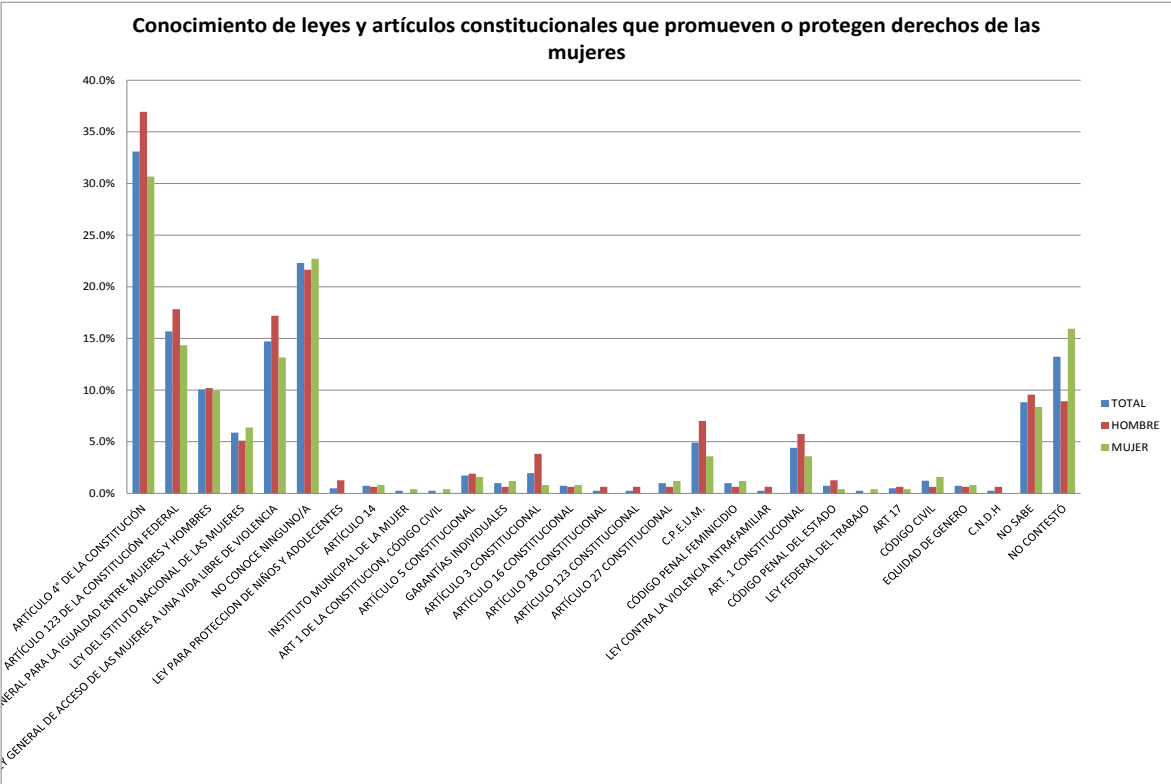
<sup>26</sup> Y no solo los relativos a pensiones alimenticias, divorcios, abortos o violencia familiar, como reiterativamente manifestaron en el grupo focal, sino en todas las materias.

<sup>27</sup> “Artículo 5°. El hombre y la mujer son iguales ante la ley, ésta garantizará el desarrollo pleno y la protección de la familia y sus miembros por ser base fundamental de la sociedad.”

de justicia, al momento de dictar un acuerdo, proyectar o dictar una sentencia no toman en cuenta el conjunto del marco legal nacional relativo a los derechos de las mujeres —que, por supuesto, incluye a los instrumentos internacionales firmados por el Ejecutivo Federal y ratificados por el Senado Mexicano—, por lo que no garantizan con sus resoluciones justicia plena a las mujeres que están involucradas en los asuntos legales que desahogan. Destaca que es el personal jurisdiccional de sexo femenino el que más desconoce estos ordenamientos jurídicos, pues 47% de ellas ignora la existencia de estas leyes o artículos constitucionales, mientras que 40.2% de los varones están en esta situación. Esto refuerza la idea planteada anteriormente, 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 Estado de México, dijeron conocer, son:

**Gráfica 87**



Estos datos se ajustan con la información recabada en la encuesta y mostrada en el apartado Política de género, en el sentido de que si bien los conocimientos que han recibido en materia de

género, los han aplicado a su trabajo cotidiano, la capacitación que se les ha impartido es mínima y, por tanto, no hay una incidencia real.

En conclusión, se observa un importante desconocimiento por parte de los jueces y juezas del TSJEM 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

La incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia depende también de la sensibilización y concientización que tengan las y los impartidores, 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.

En el trabajo de campo desarrollado en el marco de esta investigación se identificó la falta de capacitación por parte del Tribunal a quienes imparten justicia en el Estado de México ya que, por ejemplo, en el año 2011 solo 23.9% del personal jurisdiccional afirmó haber recibido este tipo de cursos. Esta carencia de información genera discursos como los expuestos por algunos jueces y juezas, quienes en principio no respondieron a la pregunta de qué es o en qué consiste la perspectiva de género. Solamente dos jueces afirmaron que tenía relación con construcciones

socioculturales y una jueza manifestó que al interior del TSJEM se le daba importancia al tema, y que el mejor ejemplo era el número de mujeres que laboraban en el mismo.

*“Yo he leído que son procesos socioculturales en los que se intenta integrar a la vida jurídica, a los aspectos jurídicos o a las disposiciones legales, cuestiones como la igualdad, la equidad, la similitud de circunstancias, en cualquier ámbito, laboral, social, familiar, de hombres y mujeres. Sobre todo a la cuestión que se incorporen a mecanismos de todas estas investigaciones, todas estas situaciones para dar precisamente esa igualdad, esa equidad entre el hombre y la mujer, esa no es cuestión de mujeres nada más, si no que también se tiene que incorporar a los hombres para que este sea algo equitativo”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Yo he escuchado que ha cambiado esa... la connotación, porque anteriormente la perspectiva de género, era una construcción sociocultural basada en la diferencia de ambos sexos, y ahora es una construcción sociocultural, pero grupal. Ya no hablamos con diferencias de sexos, sino con diferencias grupales, ciertos grupos ligados a la homosexualidad, entonces lo que he escuchado es que hay una apertura”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Y bueno, puedo abonar un poco al tema que nos ocupa hoy [la perspectiva de género] para comunicarles que dentro del Poder Judicial se le ha dado ya importancia a la participación de la mujer; somos aproximadamente 65% del personal que labora en esta institución”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Resulta preocupante, por decir lo menos, el nombramiento de jueces y juezas especializados/as en violencia de género,<sup>28</sup> sin que haya habido una sensibilización y preparación académica para dicho fin, como se manifestó al interior de los grupos focales.

*“Hace alrededor de un par de meses, o tres meses, fui designada juez especializada en violencia de género; a virtud de ello, también nos convocaron a un foro que duró una semana, con relación a los derechos humanos, que realmente de allí es donde nacen todos estos tópicos que venimos comentando y lo de ahorita. El Consejo nos dio a nosotros un nombramiento; un documento donde*

---

<sup>28</sup> Dichos nombramientos se hicieron como parte del cumplimiento de compromisos adquiridos por el Consejo de la Judicatura del Estado de México, originados por el alto índice de violencia en contra de mujeres denunciada a principios del año 2010 y que originó la solicitud de la alerta de género en dicha entidad federativa por parte de diversas organizaciones no gubernamentales.

*decía que somos especialistas en violencia de género, nada más, por eso digo que tenemos la especialidad, para conocer los asuntos” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).*

Por otra parte, de manera general, en el grupo masculino, se emitieron algunas opiniones respecto a que la perspectiva de género tiene fines partidistas.

*“Entonces lo que he escuchado es que hay una apertura y, bueno, también considero bandera de muchas campañas políticas ¿no? Cosas que vemos desde el punto de vista tradicional que eran inconcebibles, como un matrimonio o tipo de sociedad en que homosexuales... pues, muchas personas lo apoyan. Digo, sabrán ellos por qué, pero sí, también considero que se emplea mucho como un tema, como bandera partidista” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).*

*“Lo he observado muchísimo en el propio Estado de México ¿no?, políticos que esa es su bandera” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).*

*“Es básicamente un movimiento partidista, ¿por qué? Porque yo percibí que había un grupo de políticos, y precisamente del PRD, que estaban dando mayor impulso a la transformación, que desde luego es un problema social que México está acarreado ya desde bastante tiempo ¿verdad?, pero creo que sí lo han agarrado de bandera los políticos para poderse escudar y ganar adeptos a esos partidos” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).*

Se les cuestionó respecto a si creían que hay igualdad entre hombres y mujeres. Prevalece una idea muy estructurada de la división sexual del trabajo, en particular sobre los deberes de crianza y familiares de las mujeres. Esto está presente en ambos grupos, pero en el de las mujeres hay un debate más profundo. En ambos la conclusión general es que por naturaleza y por deber social, las mujeres tienen que ocuparse de sus responsabilidades de cuidado y de crianza como prioridad y solo después, si deciden crecer profesionalmente, asumir dichas condiciones.

*“Yo estoy totalmente de acuerdo con el juez en cuanto a la posición de la mujer. Es intrínseco en ella apearse más a la familia que a lo laboral” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).*

*“La sabiduría de Dios es por algo. La naturaleza, para quien no cree en Dios o en la vida, como quieran llamarlo, es por algo. Naturalmente somos más capacitadas, por muchas razones, para la atención de una familia; ver por los hijos. Ahora ¿cuál es la elección en la vida? Yo ¿quiero*

*superarme profesionalmente o quiero una familia? Pues lo asumo” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).*

Esta es una idea no solo en referencia a la sociedad en general, sino que permea los lineamientos con los cuales organizan y deciden su propia vida las impartidoras de justicia. Al respecto comentaron que no ascienden más en puestos porque eso les implicaría una mayor carga laboral imposible de asumir si además se tiene una familia. Inclusive asumen y justifican la pérdida de derechos por el hecho de ocupar el puesto de juez al interior del Tribunal.

*“Se me hizo muy fácil pedir permiso para la lactancia al Tribunal, porque yo asumí como mujer que tenía el derecho que me daba la Constitución de solicitar lactancia, y me dijeron que ¡no! Incluso yo solicite, presenté mi petición por escrito. Me llamaron por teléfono y me dijeron: ‘No le vamos a contestar su escrito, pero simplemente usted no puede tener lactancia, porque en el puesto que se desempeña y en el que se encuentra, usted no puede hacerlo’. En un momento me sorprendí, pero finalmente lo entendí y tampoco hice mayor aspaviento, pero cuando tuve mi segundo hijo, ya no hice lo mismo; es decir, asumí que ya no me lo iban a dar. Entonces ya no lo solicité” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).*

De manera general, no se cuestionan si en la organización se pueden hacer cambios, si se produce desigualdad o discriminación y qué podría hacer la institución y la sociedad para distribuir las cargas asignadas exclusivamente a las mujeres. En ello se nota una tendencia naturalista y, en algunas personas, hasta religiosa, para entender y justificar ese orden social.

*“Como que nosotras tenemos nuestras propias limitaciones. O sea, yo soy juez, pero si hay un Congreso pienso en mis hijos, en que no los deje yo solos, y entonces yo ya no reclamo ese espacio que a lo mejor me pudiera corresponder para que no se lo pudieran dar a otro individuo. Pero son varios factores los que intervienen, legalmente están dadas las cosas y creo que necesitaríamos tener una libertad absoluta para manejarnos, para decir ‘cuando dejo la casa y a medio mundo, y yo voy a mi realización personal’” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).*

*“Aun siendo profesionistas, las personas que tienen una familia, tienen mayores cargas, pero las cargas no las impone el marido, las cargas las impone uno mismo en función de lo que uno quiere para sus hijos. Si yo quiero que mi hijo viva cercano a su madre, pues la madre procurará estar cerca de él. Si quiero que mi hijo viva cuidado por una nana, mi hijo vivirá cuidado por una nana;*

*pero esa ideología la tenemos, pues, desde siempre. La propia religión nos dice ‘la mujer en su casa y el hombre en el trabajo’. El sacramento del matrimonio en el momento es lo mismo: el hombre debe proveer, debe de dar dinero, pero cuando uno sale de ese círculo, ya es una decisión de las mujeres. Por eso no creo, o yo no me siento discriminada por el hecho de que no me convoquen a un Congreso” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).*

Como se mostró en el apartado Condiciones laborales, las mujeres que trabajan en el TSJEM acceden en menor medida que los hombres a la capacitación, lo que incide negativamente en sus posibilidades de ascenso. Las responsabilidades familiares, la carga de trabajo, los horarios de los cursos y las distancias son factores que dificultan más a las mujeres que a los hombres asistir a la capacitación que ofrece el Tribunal. En los grupos focales, solo una jueza tuvo la sensibilidad de sugerir que la institución debía hacer algo para materializar la igualdad de oportunidades entre ambos géneros para poder hacer estudios de posgrado, cuestión con la que las demás juezas no estuvieron de acuerdo al aducir que las mujeres que quisieran progresar profesionalmente debían asumir esas condiciones desfavorables para ellas.

*“Es ahí donde a mí me gustaría, por ejemplo, que en la institución hubiera un poquito de más apoyo por parte de ésta. Un poquito más de concientización en cuanto a las horas de los cursos, de las maestrías, de los doctorados y todos los cursos de posgrado que se llevan aquí, con la finalidad de no dejar a un lado a nuestra familia porque es muy importante. Sabemos todos que la familia es la base de toda sociedad, y eso ya es una palabra tan trillada, pero finalmente es la base. Es el fundamento de toda sociedad” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional)*

Y aunque en ambos grupos focales las y los asistentes argumentaron de manera reiterada que al interior del TSJEM había igualdad de oportunidades por el hecho de que numéricamente había más mujeres que hombres, la realidad es diferente, ya que en la función jurisdiccional 51% son varones, y aunque la diferencia no es representativa, sí lo es cuando se observa que los cargos de mayor jerarquía siguen siendo ocupados de manera privilegiada por los hombres. Así, de un total de 40 magistraturas, solo 15 son ejercidas por mujeres; de 292 juzgados que hay en el Tribunal,<sup>29</sup> 100 están a cargo de ellas. En cambio, casi la mitad de las mujeres en la labor jurisdiccional (46.4%) se desempeñan como secretarías de Acuerdos.

---

<sup>29</sup> Se incluyen los juzgados de Primera Instancia, de Control, de Control y Juicio Oral, así como los de Cuantía Menor.



Adicionalmente, 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 al mercado laboral, tal y como se ha documentado en el apartado Condiciones laborales del presente *Diagnóstico*.

Las y los participantes de los grupos focales, además, parten de una falsa idea al considerar que la mayoría numérica de las mujeres en el Tribunal significa *per se* que hay igualdad y ello contribuye a la 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 las expresiones de discriminación y desigualdad por género.

En términos de la teoría del Derecho, en particular de su afluente feminista, se considera que la falta de sensibilización en género, así como el apego a estereotipos y prejuicios de género por parte de las y los agentes de impartición de justicia, se traduce en diferentes manifestaciones como la *ginopia* (forma del androcentrismo que implica incapacidad, imposibilidad de ver lo femenino, que invisibiliza la experiencia femenina) y la insensibilidad ante los efectos del género sobre las personas.

Como se ha podido apreciar, la mayoría de los juzgadores y juzgadoras del TSJEM no están sensibilizados aún en el enfoque de género que les permita ampliar su criterio sobre las condiciones específicas de las mujeres que llegan a los tribunales, así como reconocer plenamente las desigualdades de género en la sociedad y sus implicaciones; situaciones que por supuesto deben ser consideradas al momento de dictar una resolución o sentencia, a efecto de que, a través de éstas no se sobrevictimice a las mujeres que ya previamente han sido víctimas, por ejemplo, de violencia social o familiar, convirtiéndola ahora en víctima de violencia institucional.

Solo a manera de ejemplo, conviene referir las investigaciones realizadas por Elena Larrauri (1995) y Elena Azaola (1996), que muestran cómo estas 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, resulta 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.

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

En cierto grado las y los juzgadores aceptan que en algunas zonas del Estado de México, las personas viven inmersas en una sociedad patriarcal que discrimina y violenta a las mujeres. Afirman que hay regiones de la entidad en la que ésta no se da, como sería el caso de Tlalnepantla o una franja de Atizapán; sin embargo, no hay una inclinación general a considerar necesario tomar en cuenta la perspectiva de género para impartir justicia, en gran medida porque no les es fácil identificar cómo puede aplicarse la perspectiva de género en su función o cómo la aplicación a rajatabla de las leyes puede discriminar a las mujeres.

En ambos grupos focales se reflejaron posiciones contradictorias relacionadas a la necesidad o no de incorporar la perspectiva de género en su labor jurisdiccional.

*“Porque también tendremos... creo que se llaman condiciones de vulnerabilidad, debemos de atender en este caso, de las propias mujeres, porque eso es lo que marca la diferencia, lo que marca el género; esas condiciones en las que viven las mujeres, como puede ser la marginación, la misma lengua, la desunificación [sic] que viven, la violencia en sus hogares. Esas son las cuestiones que debemos atender como juzgadores e impartidores de justicia, porque yo considero que no será lo mismo analizar un caso en materia penal de una persona mujer, que asesina a otro por el simple hecho de asesinarlo, a una mujer que ha vivido un proceso de violencia, que ha desencadenado en que esa violencia genere la muerte del hombre. Es un tratamiento distinto, pero son las condiciones lo que pueden hacer la diferencia de dos asuntos”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“También [sic] no podemos perder de vista que algunas de las mujeres, yo he advertido que tratan de tomarlas como una arma más que les favorezca, en contra de un hombre para resolver asuntos de índole distinto* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Creo que en nuestra labor sería difícil identificar una desigualdad, salvo que empiece diferente. Creo que nosotros vemos iguales a las partes y resolvemos como iguales, o sea, no me imagino algo así como que una balanza como usted la plantea* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Yo creo que es difícil ¿no?, nosotros somos juzgadores de Derecho, nosotros tenemos que acatar la ley. No somos de justicia, desgraciadamente ¿no? Entonces la balanza no la podemos inclinar en contra de alguna persona”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

A varias de las personas a cargo de la impartición de justicia parece conflictuarles la pretensión de incorporar la perspectiva de género en sus actuaciones y al momento mismo de dictar una sentencia. Hay quienes consideran que el observar la situación concreta de la persona y resolver de manera diferente a como tradicionalmente lo hacen violentaría el principio de igualdad, sobre todo en materias ajenas al Derecho familiar. La carencia de una formación básica en materia de género que les permita cuestionarse sobre la neutralidad y objetividad de la norma jurídica es campo fértil para dar acceso a la ideología dominante que afirma que el Derecho es racional, objetivo, abstracto y universal (Olsen, 2000). Una vez más, el componente estructural señalado por Facio (1991), se hace presente cuando las y los juzgadores le dan contenido a dicho principio de igualdad en el sentido de 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. Su interpretación de igualdad jurídica entre hombres y mujeres se reduce a creer que consiste en otorgarle a las mujeres los mismos derechos de los que ya gozan los hombres y proporcionarles una protección especial en determinados casos debido a su condición de reproductora de la especie, y que esto bastaría para eliminar la discriminación (Facio, 1992).

Interesante fue la disertación de uno de los participantes, quien explicó cómo se resuelve en materia de justicia para adolescentes, al afirmar que el marco legal lo permite, no así en el caso de justicia para adultos en el que se encuentre relacionada una mujer, cualquiera que sea su posición dentro del proceso legal.

*“Dada la flexibilidad que tiene este sistema de justicia para adolescentes, el juez tiene la facultad de establecer un plan individual para que las medidas que se le vayan a aplicar al adolescente sean en aras de lograr precisamente la finalidad del propio sistema, sobre integraciones, de familia y a la sociedad. De tal suerte que si se ha establecido que determinado sujeto, de la ley de justicia para adolescentes, ha cometido homicidio, tenemos dos chicos que hayan cometido una conducta de homicidio, no necesariamente se van a exponer las mismas medidas a uno y al otro. Si advertimos la problemática en particular, es ahí donde la autoridad judicial, desde luego que con el apoyo de*

*los especialistas, generalmente psicólogos, y en las materias que sea necesario echar mano, puede establecer un plan individual distinto, independientemente de que la conducta antisocial haya sido la misma. A diferencia de ser un juzgador penal, cuando uno, como mayor de edad, comete un delito se impone una pena, la que establece la propia ley, y ahí no podemos inventar, no podemos imponer sanciones cuando no están establecidas en la ley, porque se tiene esa limitante. Sin embargo en un sistema como el de nosotros ahí tenemos esa facultad” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).*

Al respecto habría que señalar que el Código Penal del Estado de México sí prevé en el artículo 57 la consideración de diversas circunstancias al momento de individualizar la pena. Al respecto, es importante mencionar que, en la generalidad, quienes imparten justicia no perciben varios elementos que de manera consciente o inconsciente influyen en su forma de juzgar, como son los estereotipos y roles tradicionales de hombres y mujeres, los cuales, estudios como los de Pat Carlen (1983) han evidenciado que desempeñan un papel clave en la decisión de encarcelar o no a una mujer, o bien de imponerle penas más severas que las que reciben los hombres por el mismo delito (Azaola, 1996). Los estudios de género han develado cómo quienes imparten justicia reprochan a las mujeres, más que el ilícito cometido, su transgresión al tradicional estereotipo femenino, y más aún, a su rol como madre-esposa. En realidad basan sus valoraciones desde un Derecho Penal de autor,<sup>30</sup> alejado de un Derecho Penal de acto en el que debe valorarse, en principio, si la conducta del autor o autora del delito transgredió o no una norma penal, después si es antijurídica y, en todo caso, al momento de valorar la culpabilidad, debe evaluar el grado de autodeterminación que tenía la persona al momento de cometer un ilícito. Eugenio Raúl Zaffaroni explica al respecto:

“Sería el juicio necesario para vincular en forma personalizada el injusto a su autor y, en su caso operar como principal indicador del máximo de la magnitud de poder punitivo que puede ejercerse sobre éste. Este juicio resulta de la síntesis de un juicio de reproche basado en el ámbito de autodeterminación de la persona en el momento del hecho (formulado conforme a elementos formales proporcionados por la ética tradicional (con el juicio de reproche por el esfuerzo del agente para alcanzar la situación de vulnerabilidad en que el sistema penal ha concretado su

---

<sup>30</sup> El Derecho Penal de autor es aquel que toma en consideración las características esenciales o sociales de las personas, tales como su color de piel, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición. Un ejemplo de éste, es el aplicado en la época nazi, en el que se castigaba a las personas por lo que eran y no por haber cometido una conducta ilícita.

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”, al manifestar que al momento de individualizar la pena, quien juzga debe respetar el principio de la dignidad humana, es decir, debe examinar a la persona en concreto:

“... el examen del hombre concreto señala desigualdades y sometimientos que si no se consideran en cuanto tales, se revierten en una mayor 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 hechas desde la teoría crítica feminista del Derecho, la cual parte de la evidencia de que hombres y mujeres somos diferentes, y en razón de esto la impartición de justicia debe considerar dichas diferencias para tener un real acceso a la justicia, de otra manera, el resultado es discriminatorio (Facio, 2004).

Hay que agregar que las juezas del Estado de México manifestaron también la idea de un perfil o estereotipo de las víctimas de la violencia familiar y/o sexual, al afirmar que este tipo de problemas se dan solo en determinadas zonas de la entidad. Ideas o prejuicios basados en antiguos modelos teóricos de corte positivista y que, muy probablemente, inciden de manera discriminatoria contra cierto sector de mujeres, en la atención y resolución jurisdiccional de casos relacionados con este tipo de ilícitos.

*“Yo le digo que si vienen de aquí de Tlalnepantla y me dicen [que vienen] de los Reyes Iztacalco y que fueron golpeadas y demás, no es cierto. Lo que quieren es quedarse con la casa y sacar a su marido, porque ya no lo aguantan, porque si usted ve al hombre, el hombre fue golpeado; el hombre fue el que la mujer lo dañó. Pero si me dicen que [vienen] del Oro, la mujer sí fue ultrajada, sí fue golpeada, porque son muchas situaciones de cultura también”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Por ejemplo, no es lo mismo trabajar en la zona de Tlalnepantla que trabajar por la zona de Toluca por acá del Oro, no es lo mismo. Seguramente la violencia que me digan del Oro es una violencia real, es una violencia a la mujer tremenda; a diferencia de Tlalnepantla, que viene la mujer bien peinada, con lentes y dice que es víctima de violencia, o sea, ¡no es cierto! Hay lugares, zonas especiales”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

En conclusión, de manera general, pese a que algunos de las y los impartidores de justicia afirman conocer la perspectiva de género, resulta evidente que no es así, o que su conocimiento en el tema es superficial. Y pese a que manifiestan su acuerdo con incorporar dicha herramienta en el ejercicio de sus actuaciones, queda claro que están capturados por el modelo androcéntrico de justicia, cuya visión igualitarista se centra en la igualdad formal plasmada en el marco legal que no deriva por sí misma en igualdad sustantiva. Su poca sensibilidad y conocimientos respecto a la perspectiva de género, derivan muy probablemente en resoluciones y sentencias que discriminan a las mujeres que como partes actoras o pasivas, denunciantes o denunciadas participan en la tríada judicial. El desconocimiento 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 TSJEM existe un margen importante de desconocimiento de quienes imparten justicia sobre convenios y acuerdos internacionales, así como de legislación nacional en materia de derechos humanos de las mujeres. Asimismo, el personal jurisdiccional está poco sensibilizado hacia el tema de género y muestra apego a estereotipos y prejuicios de género para valorar la situación de igualdad de mujeres y hombres imperante en la sociedad. Como resultado de su desconocimiento sobre lo que es la perspectiva de género, aunque muestran disposición, no cuentan con los conocimientos y herramientas para incorporarla en la impartición de justicia. Situación que en términos de la teoría de derecho, en particular de su afluente feminista, se traduce en diferentes manifestaciones contrarias a las tareas de la igualdad de género, como la *ginopia* y la insensibilidad al género femenino. Esto a pesar de que en los últimos años se han desplegado esfuerzos por formar y capacitar en esta materia a jueces, juezas, magistrados y magistradas.

Por otra parte, Alda Facio (1992) ha hecho hincapié en que lo que de manera tradicional se concibe como Derecho se centra generalmente en el marco normativo, sin tomar en consideración que el Derecho —o fenómeno jurídico, como le denomina ella— incluye factores de otra índole que influyen de manera poderosa al momento de procurar e impartir justicia. Así, además del componente formal-normativo conformado por todo el marco jurídico, se debe considerar el componente estructural, que es el contenido que las y los y impartidores de justicia le dan a las reglas y principios que se encuentran en el componente formal-normativo, al crear, seleccionar, combinar, aplicar e interpretarlos; por último, el componente político cultural que es el contenido y significado que se le da a la legislación por medio de la costumbre, actitudes, la doctrina jurídica, tradiciones y conocimiento que las personas tengan de la ley.

En cuanto al componente formal normativo se refiere, de manera muy breve puede decirse que actualmente en el Estado de México hay un marco legal parcialmente homologado al promulgado en el ámbito nacional en materia del reconocimiento del derecho de las mujeres a vivir libres de violencia; sin embargo, como quedó demostrado en el subapartado Conocimiento de los derechos de las mujeres, las y los operadores del sistema de justicia desconocen los instrumentos internacionales y las leyes nacionales y estatales que protegen los derechos de las mujeres, lo que deriva de manera necesaria en su no aplicación, siendo éste el primer elemento que obstaculiza la posibilidad de juzgar con perspectiva de género en esta entidad federativa.

Con relación al componente estructural, un elemento que limita la perspectiva de género en el ejercicio jurisdiccional, es la concepción androcentrista de igualdad jurídica, pues esta última se violenta si la norma no se aplica a rajatabla, lo que trae necesariamente como consecuencia la discriminación.

En ese mismo sentido, las y los impartidores de justicia ven limitada la posibilidad de aplicar la perspectiva de género, en tanto la legislación no los lleve de la mano, es decir, que establezca claramente las diferencias a considerar, a pesar de que, tanto instrumentos internacionales como la CEDAW o la Convención de Belém do Pará, así como las legislaciones federales y estatales que establecen el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia, obligan al Estado a prevenir, eliminar y sancionar la violencia institucional que se ejerce en contra de éstas por cuestiones discriminatorias. No tienen la sensibilidad y capacitación suficiente para poder darse cuenta que esa manera tradicional de aplicar la justicia tiene como punto de partida la visión masculina y solo

la masculina, por lo que tropiezan justamente con aquello que consciente y declaradamente quieren evitar: el trato desigual.

En cuanto al marco político cultural, habría que considerar que a pesar de que hay importantes avances en el plano de la igualdad entre mujeres y hombres, aún se perciben algunas actitudes, costumbres y creencias, relatadas a través de los diferentes testimonios de jueces y juezas, que evidencian cierto grado de discriminación, aun entre pares al interior del TSJEM —como la privación del derecho de lactancia a las mujeres que ocupan la titularidad de juzgados—, situación que es probable se traslade al momento de dictar resoluciones y/o sentencias, más aún si se considera que ésta es una sociedad en la que aún se encuentran muy marcados los estereotipos y roles sexuales.

Ambos grupos focales coincidieron en manifestar que será a través de la educación en la familia, la escuela y de diversas instituciones, como podrá modificarse la cultura patriarcal, todavía vigente en algunas zonas del Estado de México; sin embargo, no reconocen la trascendencia de que el ejercicio de sus funciones jurisdiccionales fundamentadas en la perspectiva de género, de lograr que la justicia sea más igualitaria entre hombres y mujeres.

El principal desafío que enfrentan para incorporar dicha perspectiva consiste en darle la importancia que amerita el tema y ser abiertos a los cambios, pues como se reconoce en el propio Tribunal, las recientes reformas constitucionales que modifican el sistema penal acusatorio aún son una aspiración, más que un hecho.

*“Yo creo que ya con las reformas que últimamente se ha dado a nuestra Constitución, en el artículo primero de los derechos humanos, ya eso a nosotros nos obliga, no solamente a ese control constitucional, sino a un control convencional respecto de los instrumentos internacionales que entre nosotros debemos de aplicar en los casos concretos. Por ejemplo, en este caso de las mujeres, está la Ley General de una Vida Libre de Violencia, tenemos ya una ley estatal, que nosotros ya debemos aplicar en la actualidad; más aún los que estamos especializados en esa materia; como yo aún estoy en el sistema tradicional, pues hay solamente un lapso de un mes para que yo pudiera conocer de ese tipo de delitos, en donde pudiera yo aplicar esa ley que, bueno, hasta ahorita no me ha tocado aplicarla; pero yo creo que en cuestión de derechos humanos, no solamente en materia penal, sino en materia familiar y en materia civil, ya estamos obligados a*



*control convencional, no solo constitucional; obligados a aplicar esos instrumentos internacionales a los casos concretos” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).*

El reto sigue siendo la sensibilización respecto a las desigualdades que todavía viven las mujeres en la sociedad mexicana, 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 Estado de México (TSJEM), 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>31</sup>

Particulares:

1. Valorar la visión, conocimientos y apertura al tema de la equidad de género en la impartición de justicia, tanto de los servidores/as públicos/as de los órganos jurisdiccionales (magistrados/as, jueces, y juezas y secretarios/as), como del personal

---

<sup>31</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.

2. Identificar la percepción de los servidores/as públicos/as de los órganos jurisdiccionales respecto de la equidad de género al impartir justicia, ubicando los factores que inciden en ello, tanto en el ámbito del marco legal a nivel estatal como de su práctica local.
3. Evaluar la equidad y relaciones de género en el ámbito laboral y la cultura organizacional de las instituciones de los 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados.
4. Analizar la medida en la cual la normatividad interna de las instituciones de los 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados es congruente con la igualdad de género.
5. Identificar los principales obstáculos a solventar y áreas de oportunidad para incorporar la perspectiva de género en la normatividad, los esquemas y la cultura organizacional de los 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados.

Para alcanzar los objetivos planteados en este *Diagnóstico* se recopiló información de distintas fuentes con miras a identificar de qué forma se expresan las relaciones de género en la organización, así como la manera en la que el trabajo cotidiano, los valores y las bases normativas de la institución favorecen prácticas de desigualdad y/o discriminación en razón del género. Para ello, se realizó un análisis de la organización interna de la institución a partir de sus componentes básicos: la estructura, la cultura organizacional, la normatividad y las condiciones laborales de las mujeres y los hombres que la integran.

Para alcanzar el objetivo 2, también se recopiló información de distintas fuentes con la finalidad de aproximarse a la forma en que las personas a cargo de la impartición de justicia en el TSJEM 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, incluyendo 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.

En este orden de ideas, el Estado de México cuenta con la Ley de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Mujeres y Hombres del Estado de México y una Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. La existencia del mecanismo que tiene a su cargo la implementación de la política pública para el adelanto de las mujeres está regulada por un decreto.

Cabe mencionar que actualmente el mecanismo responsable de la política de género en la entidad es el Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social, mismo que no concentra sus objetivos en la política pública para la igualdad entre los géneros, sino que incluye temas de familia. Hasta 2006 el mecanismo para el adelanto de las mujeres en el Estado de México era el Instituto Mexiquense de la Mujer.<sup>32</sup> La creación por decreto, y no por ley, dio lugar a que el mismo pudiera ser modificado en sus objetivos, perdiendo centralidad el tema de la igualdad entre los géneros y la promoción del adelanto de las mujeres. Sería conveniente que el mecanismo retomara su especificidad y fuese regulado por ley.

---

<sup>32</sup> El Instituto Mexiquense de la Mujer fue creado el 18 de diciembre de 2000 (Decreto No. 118) y el 25 de enero de 2006 fue transformado en el Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social.

Por su parte, la Constitución Política del Estado de México establece el principio de igualdad de hombres y mujeres ante la Ley en su artículo 5°. De este modo, la igualdad queda circunscrita a los principios de universalidad y generalidad de la ley; sin embargo, la impartición de justicia basada en la perspectiva de equidad de género supone una visión más amplia que tienda a no juzgar igual a los desiguales. Un aspecto favorable del principio de igualdad en la Constitución local es que supone que la equidad entre hombres y mujeres debe manifestarse en los ámbitos de desarrollo humano primordiales como lo son el educativo, laboral, político, económico y social.

Como se mencionó, la entidad cuenta con la Ley de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Mujeres y Hombres del Estado de México, en la que el Poder Judicial es convocado a participar dentro de su Sistema Estatal para la Igualdad de Trato.<sup>33</sup> Es interesante que el Poder Judicial tenga el mandato explícito de contribuir a la armonización jurídica para los fines de la Ley y deba institucionalizar la perspectiva de género en su interior (art. 28).

Por otra parte, el Poder Judicial está implicado en diversos propósitos en la Ley Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Estado de México como son: la atención a las víctimas de violencia de género, la capacitación de las y los impartidores de justicia, la colaboración en la creación de indicadores de violencia, la administración y expedición de medidas de protección, pero además destaca el hecho de que también se mandata la creación de una instancia que institucionalice en el Poder Judicial la perspectiva de género e impulse la especialización en violencia de género contra las mujeres (art. 53).

El marco legal estatal en materia de igualdad de género ofrece al Tribunal un campo fértil de oportunidades 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. No obstante, estas facultades potenciales no encuentran eco en la normatividad interna del TSJEM, pues hasta el momento en que se llevó a cabo el análisis de los mismos no se identificaron principios u objetivos orientados a promover la igualdad de género y la no discriminación ni en su ámbito de actividad sustantiva, ni en su esfera interna, ya que no se contempla el reconocimiento de las condiciones y posiciones diferentes de mujeres y hombres y sus implicaciones en la igualdad laboral, por ende, carecen de la inclusión de acciones,

---

<sup>33</sup> El objetivo de su participación es que contribuya a la planeación, seguimiento, evaluación y monitoreo de las acciones afirmativas y políticas públicas en materia de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres (artículo 9°).

lineamientos o medidas específicas dirigidas a erradicar desigualdades de género en el ámbito que regula. Además, la normatividad recurre al uso de un 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. 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 Tribunal Superior de Justicia en el estado. Esto es, la presencia de la perspectiva de género en la orientación de la política de la institución en sus diferentes etapas (desde la planeación hasta la evaluación, pasando por la implementación).

La instauración de una política de género constituye la más clara expresión de la voluntad política institucional para promover la igualdad entre mujeres y hombres, tanto al interior de la organización como en la actividad sustantiva que desarrolla, en este caso la impartición de justicia. Para analizar la presencia de la política de género en la institución se consideraron tres dimensiones: *a)* el mecanismo de género (área o unidad encargada de promover, impulsar y dar seguimiento a las acciones para institucionalizar la perspectiva 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.

El TSJEM carece de un mecanismo de género que se encargue de impulsar y dar seguimiento a la incorporación de la perspectiva de género tanto en la cultura organizacional como en la actividad sustantiva del Tribunal.

Como ha sido mostrado en diversos estudios de caso, no solo en México, sino también en otros países de América Latina y el resto del mundo, la inexistencia de un mecanismo de género en organizaciones del estado conlleva a la falta de impulso a la realización de acciones específicas orientadas a la igualdad de género, a la dispersión de aquellas acciones que se puedan implementar con este fin, así como a la dificultad para el seguimiento y evaluación de las mismas.

En este sentido, tal ausencia representa un área de oportunidad para el Tribunal en materia de incorporación de la perspectiva de género, tanto en su ámbito organizacional interno, como en la impartición de justicia.

En lo que refiere al posicionamiento de la perspectiva de género en la política institucional, esta investigación encontró que ni la promoción de la igualdad de género ni la erradicación de la discriminación por género, forman parte de los principios, objetivos o valores que orienta la política institucional del Poder Judicial del Estado de México, y por consiguiente no se han asignado recursos a tal objetivo.

El TSJEM ha desarrollado algunas acciones aisladas para incorporar el género en la impartición de justicia. Se trata de esfuerzos de capacitación y participación en cursos, conferencias, seminarios, principalmente para que el personal jurisdiccional acceda a información sobre la legislación que tutela los derechos de las mujeres. Como ejemplo destacado de dichas acciones se encuentra la participación de personal jurisdiccional en los cursos de capacitación en cumplimiento del decreto 272 (18 de marzo de 2011), el cual mandata la especialización de jueces, juezas, magistradas y magistrados en el tema de violencia de género. No obstante, no se cuenta con evidencias del impacto de dichas capacitaciones.

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 sólo 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 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 TSJEM, pues no se reconocen las desigualdades entre hombres y mujeres al interior de la organización ni la necesidad de que el Tribunal desarrolle una política intencionalmente dirigida a promover la igualdad en la impartición de justicia. Por lo que se pone de manifiesto la necesidad de emprender procesos de sensibilización y capacitación que permitan reconocer las expresiones y efectos del género en la organización, así como atender el compromiso del Estado mexicano de incorporar la perspectiva de género en las instituciones que lo conforman.

### Eje 3. Valores y códigos organizacionales

En este eje se exploraron los elementos que definen “la forma de ser de la organización”, es decir, los valores, creencias y prácticas compartidas por sus integrantes, mismas que tienen efecto no sólo en la forma de desarrollar el trabajo, sino también en las relaciones y condiciones de género al interior de la organización.

Para efectos analíticos, en esta investigación diagnóstica se realizó una aproximación a diferentes componentes de los valores y códigos organizacionales desde la perspectiva de género: modelo de gestión del trabajo; estilos de liderazgo y toma de decisiones; valoración de los estilos de trabajo; relación entre pares y con la autoridad; disposición a incorporar la perspectiva de género en la cultura organizacional y valoración de la presencia del valor de la justicia en la vida interna del Tribunal.

En términos del modelo de gestión del trabajo, los hallazgos apuntan a identificar al Tribunal como una organización de carácter eminentemente burocrático, la cual se distingue por el alto valor asignado a la jerarquía, la formalización, las reglas, los procedimientos, los estándares de actuación, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas y reglamentos



establecidos. Esta orientación burocrática se expresa en una estructura formal dirigida en su funcionamiento por la autoridad encarnada en el 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 TSJEM 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, al interior del Tribunal las relaciones de poder se caracterizan por ser verticales y jerárquicas, tanto en el ámbito jurisdiccional como en el administrativo. Estas características son las que de acuerdo con Vargas Hernández (2007) configuran una “cultura de roles”, en la que hay una preocupación por el orden, la racionalidad y la equidad en los procedimientos, y en la que prevalece una estricta lógica procedimental. Se observan también prácticas que corresponden a una “cultura de poder”, en donde un grupo de personas con poder tiende a imponer su voluntad en un contexto de mayor autoritarismo. Ello se expresa principalmente en el tipo de relación que se establece entre el personal jurisdiccional y administrativo, aunque también en la relación autoritaria que se expresa entre el o la titular de las salas o juzgados y el personal a su cargo.

La combinación de un modelo de gestión burocrático con tintes de clan, junto con la prevalencia de una mezcla de cultura de roles y de poder, demanda un tipo de trabajador y trabajadora ideal que responda a los requerimientos de estas lógicas, lo cual tiene fuertes implicaciones de género.

Entre las características de este trabajador ideal, descrito por el propio personal que labora en el Tribunal, se puede señalar la lealtad y la absoluta disponibilidad para el trabajo. Este tipo de trabajador/a ideal que impera en el Tribunal supone una serie de características que, vistas desde la perspectiva de género, tienden a perpetuar un modelo masculino de empleo 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 han 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 Estado de México 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 Consejo.

Una característica central de los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones es su generización masculina, lo cual si bien no es exclusivo del Tribunal sí se reproduce internamente a pesar de la presencia relevante de mujeres en puestos de decisión. En ese sentido, un importante discurso de las personas que integran la organización tienden a reproducir una forma de percibir el liderazgo en la impartición de justicia y los servicios de apoyo como labores en que se requiere de

determinadas características fuertemente asociadas al prototipo masculino, tales como el 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 solidarias, honradas y tranquilas, cualidades importantes para el tipo de labores que se desarrollan en esta organización. Sin embargo, también se reitera que son emocionalmente “irritables”, “sensibles” y “volubles”, 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 manejar la tensión y presión vinculadas 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 TSJEM, 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 tribunales 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 cuatro de cada 10 personas que trabajan en el TSJEM consideran que las mujeres son mejores en tareas administrativas y una proporción un poco mayor que son buenas para las tareas de limpieza (47.1%); 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 (72.5%), y cinco de cada 10 (51.8%), que son mejores para labores de mantenimiento. Estos datos reflejan una visión altamente estereotipada de habilidades de cada sexo para el trabajo que coincide claramente con la distribución de puestos en el Tribunal.

Otro hallazgo relevante es el amplio desconocimiento de las expresiones de la desigualdad de género en el Tribunal que se mostró en el discurso del personal. Constantemente se aportó como evidencia de la igualdad de género el número de mujeres que ocupan cargos como 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 generan resistencias hacia la incorporación de acciones para la igualdad de género, lo que denota de este modo la ceguera de género que prevalece a nivel interno la cual, de acuerdo con el Instituto

Nacional de la Mujeres, justamente consiste en que “no se reconocen las desigualdades de género al interno de la organización, ni la importancia de solucionarlas. Se presenta una actitud defensiva frente al tema, en la que se trata de justificar, como suficiente, lo que hace la organización” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2006).

Finalmente, en esta investigación se realizó una aproximación exploratoria a las percepciones y valoraciones del personal respecto a la justicia en la vida interna del Tribunal, 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 TSJEM consideran mayoritariamente que no existe justicia en la vida interna de la institución. Las condiciones de justicia que prevalecen en el Tribunal se vinculan, desde el punto de vista del personal, a condiciones laborales que califican como ampliamente discrecionales respecto de la asignación de puestos y salarios; a la prevalencia de un trato autoritario por parte de quienes ocupan cargos superiores y a la inviabilidad de presentar quejas o críticas por miedo al despido. Pero a pesar de las críticas a la débil —o nula— aplicación del valor de la justicia a nivel interno, ninguna de las valoraciones incorpora las necesidades y demandas específicas de las mujeres, ni cuestiona el valor de la justicia de género.

En ese sentido, las percepciones vertidas por el personal del TSJEM denotan una concepción poco compleja de la justicia como valor, y sobre todo, como práctica. Así, el amplio desconocimiento de las desigualdades de género ya anotado, se expresa también en esta concepción ciega al género de la justicia: en el discurso de las y los trabajadores del Tribunal 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. Esta situación excluye y margina a las mujeres, que por las responsabilidades de género tradicionales socialmente asignadas no pueden lograr la categoría de un “trabajador real” que ha sido configurada por y para varones, quienes han sido exceptuados tradicionalmente de las tareas de reproducción y cuidado de las familias.
2. *La separación o escisión entre el trabajo de la familia:* en el Tribunal prevalece la noción de separación entre las esferas laborales y familiares, y se privilegia a aquellos trabajadores que pueden minimizar sus obligaciones familiares y dedicar tiempo exclusivo al trabajo. En este sentido, existe una cultura del trabajo que no reconoce la importancia social del papel de las mujeres (y de los hombres) como madres y padres encargados del hogar y la necesidad de incorporar medidas que permitan conciliar ambas esferas de la vida.
3. *Exclusión del poder:* Un aspecto central identificado en esta investigación, que muestra la exclusión del poder de las mujeres en el Tribunal, es que los temas relacionados con el avance hacia una mayor igualdad de género, tanto en el ámbito laboral interno del Tribunal como en la impartición de justicia, así como la defensa de los derechos de las mujeres, no se encuentran posicionados en la agenda central del Tribunal. Vale recordar lo que plantea Acker al respecto y que forma parte del marco conceptual del presente diagnóstico: “Las organizaciones están generizadas y lo que no se pone en la agenda es a menudo lo que no le importa a los hombres, aunque puede ser importante para las mujeres.”
4. *Instrumentalismo:* En el Tribunal prevalece un enfoque de gestión dirigido a lograr resultados cuantitativos mediante la aplicación de procedimientos estandarizados que

permitan el cumplimiento en tiempo y forma de los procesos judiciales; lo anterior está fuertemente determinado por el cumplimiento de la función sustantiva del Tribunal que es estructurada a partir de la configuración de un modelo de gestión burocrático que coexiste con un modelo de clan y una cultura de roles y poder. Estas características centrales de su enfoque de gestión, si bien 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 TSJEM no se reconocen ni visibilizan las desigualdades de género que persisten al interior del Tribunal, ni el impacto que tienen las desigualdades estructurales de género en la organización. A esta invisibilización de las condiciones y posición de desventaja que actualmente viven las mujeres con respecto a los hombres se denomina “ceguera de género” y deriva en la ausencia de reconocimiento de la necesidad de generar acciones 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 TSJEM 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 las 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 TSJEM 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 TSJEM desde la perspectiva de género. En tal sentido, se realizó un análisis de la normatividad, pero también de las prácticas y percepciones respecto de las condiciones laborales y sus implicaciones en la igualdad de género; así como la apertura o rechazo a incidir en la transformación de las relaciones de género y su expresión en brechas o condiciones de desigualdad.

Uno de los hallazgos a los que arribó esta investigación diagnóstica es que en el Tribunal las condiciones laborales son sustancialmente distintas para el personal según el tipo de labor. Esto se refleja en la normatividad, 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, mientras el personal de labor administrativa carece de un sistema similar. En los grupos focales el personal administrativo expresó la necesidad de contar con procedimientos similares.

Estas diferencias se reflejaron en la encuesta aplicada para este *Diagnóstico*, en que siete de cada 10 personas que trabajan en la labor jurisdiccional y sólo cinco de cada 10 que trabajan en áreas administrativas señalaron que el ingreso al Tribunal se da por la vía de la convocatoria pública. En contraste, entre el personal administrativo la invitación directa del jefe o jefa y la invitación restringida acumulan más de 15% de las respuestas.

En lo que refiere a los ascensos, casi la mitad del personal del TSJEM no ha experimentado ningún ascenso en su trayectoria laboral. Esta inmovilidad es mucho más severa en el caso del personal administrativo, en que más de 60% no ha tenido ningún ascenso. En cambio, entre el personal jurisdiccional, 30% se encuentra en esa situación. La desagregación por sexo refleja con claridad que los hombres refieren una mayor movilidad ascendente, pues en la categoría de personas que ha tenido dos o más ascensos se ubican más hombres que mujeres.

En consonancia con lo anterior, en el Tribunal se observa una fuerte segregación vertical, pues son mayormente hombres los que ocupan puestos directivos y de mando medio. La presencia mayoritaria de las mujeres en el total de la organización no se distribuye en proporciones similares en todos los puestos: en los de menor jerarquía se observa una sobrerrepresentación de mujeres que no se presenta en los niveles superiores. 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 acceso de las mujeres a los puestos de toma de decisión. Cabe destacar que esta distribución se presenta en los dos tipos de labor.

Otra expresión de la segregación laboral es la distribución de los sueldos y compensaciones, pues refiere de manera directa a la valoración de los distintos tipos de trabajo. La segregación vertical señalada se expresa con toda claridad en los salarios del personal del TSJEM: 95.3% de las mujeres trabajadoras se concentra en los dos primeros deciles salariales (es decir, los de menores ingresos), en donde se concentra 87% de los hombres. En contraste, en los dos últimos deciles, los de mayores ingresos, la proporción de hombres es 2.5% y la de mujeres apenas 0.7%. Como resultado de esta situación, el ingreso promedio de las mujeres que trabajan en el Tribunal es \$20,732 mientras el de los hombres asciende a \$28,916.

Esta distribución salarial se explica por los puestos a que unas y otros acceden en el TSJEM. Si bien la mayoría del personal que labora en el Tribunal son mujeres, éstas representan una mayoría en los cargos más bajos en el escalafón de carrera judicial y en los puestos administrativos, por lo que sus sueldos en promedio son menores.

Así, aunque la opinión generalizada del personal del Tribunal es que hombres y mujeres tienen iguales oportunidades de acceso, ascenso, recompensas, salarios, etc., el análisis evidencia que persisten algunas prácticas 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 TSJEM 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 TSJEM quienes expresen más preocupación por la extensión de los horarios a consecuencia de la sobrecarga de trabajo, mientras para los hombres el asunto de la participación en las tareas domésticas se resuelva organizándose.

Hay que destacar que la participación importante de los varones en dos actividades vinculadas al cuidado de hijos e hijas (recogerles en la escuela y atenderles cuando están enfermos/as), plantea también su necesidad de contar con condiciones laborales que les permitan continuar atendiendo estas responsabilidades.

Con este antecedente, es relevante señalar que el horario de trabajo del Tribunal es percibido por el personal como un obstáculo para conciliar el trabajo con las responsabilidades familiares, sobre todo si se toma en cuenta que varias personas dijeron que este horario tiende a ampliarse extendiendo la hora de salida, disminuyendo el tiempo para comer o trabajando en días no hábiles. Es de destacar que el horario de trabajo presenta fuertes variaciones de acuerdo al tipo de labor, la sede, la materia y, en el caso del personal administrativo, al tipo de contratación.

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. Además, la normatividad se muestra poco flexible ante situaciones imprevisibles: suspensiones de clases de los hijos o hijas y falta de ayuda para cuidarlos, o determinadas urgencias que requieren la atención de quienes laboran en el Tribunal. Asimismo, el TSJEM carece de medidas orientadas a brindar facilidades a los padres y madres de familia para estar cerca de sus hijos e hijas, como podrían ser la instalación de guarderías, y la existencia de ludotecas compatibles con los horarios reales de trabajo.

En tal sentido, el desarrollo de una política institucional que se oriente a brindar condiciones laborales que permitan a las y los trabajadores conciliar su vida laboral con sus actividades domésticas, de cuidado y con su desarrollo personal, constituye una clara área de oportunidad para este Tribunal.

Otra expresión de las desigualdades de género que sobreviven en el ambiente organizacional del TSJEM es la que refiere a los procesos de capacitación y los obstáculos para participar en ellos. Es relevante en este aspecto que muchos de todos los obstáculos que mencionó el personal para asistir a los procesos de capacitación están vinculados con la condición de género que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres (horarios de los cursos, la distancia, necesidad de atender a la familia) por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión.

Otro hallazgo importante de este *Diagnóstico* es que no hay claridad entre el personal respecto a los criterios de evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño es un proceso de trascendental importancia en una organización altamente burocratizada como es un Tribunal, por lo que este elemento también debe considerarse 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 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 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 TSJEM; 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 Tribunal, casi la mitad de las y los trabajadores (45.6%) 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 mayor en el caso de las mujeres (51.3%) que en los hombres (36.0 por ciento).

Las expresiones de violencia sexual se ubican en los primeros lugares de incidencia, éstas se sustentan en el imaginario del cuerpo de las mujeres como objeto a disposición de los varones. En segundo lugar se ubica la solicitud de la prueba de ingravidez, que constituye una abierta violación a la normatividad del Tribunal, así como a la legislación nacional e internacional, y una fuerte expresión de violencia de género, pues restringe su ingreso a la institución. Al ser una práctica discriminatoria, constituye una expresión de violencia institucional que ha sido objeto de una amplia discusión en el país, por lo que es indispensable que el Tribunal cuente con mecanismos que le permitan verificar que se erradique esta práctica.

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 hay otro tipo de expresiones de violencia de género que se presentan en el Tribunal y abonan a reforzar un modelo de dominación masculina que encuentra en la violencia una de sus expresiones.

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

Por otra parte, 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 (sólo 3.7% 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 TSJEM 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 TSJEM. 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 muy elevado desconocimiento por parte del personal jurisdiccional 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. Así, los resultados de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* muestran que 63.7% del personal jurisdiccional no contestó la pregunta o desconoce los instrumentos internacionales que tutelan los derechos de las mujeres; y 44.4% se encuentra en la misma situación respecto al marco normativo nacional en esta materia.

Asimismo, la mayoría de personas que trabajan en el área jurisdiccional del TSJEM no están sensibilizadas 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. Asimismo, 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

magistrados señalaron que hombres y mujeres han sido tratados de manera diferente en el ámbito social, familiar y laboral en el Estado de México, e incluso que tradicionalmente se ha valorado más al género masculino que al femenino. Sin embargo, se considera que estas prácticas y expresiones son exclusivas de los estratos de menores ingresos, las zonas rurales y poblaciones indígenas, lo que evidencia el desconocimiento de las múltiples manifestaciones de la discriminación, así como de la complejidad de esta práctica.

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 TSJEM tiene una gran área de oportunidad en términos de la sensibilización respecto a las desigualdades de género que viven las mujeres en la sociedad mexiquense, así como de instaurar procesos formativos orientados a incorporar el género en la impartición de justicia.

# 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\\_Trat\\_Int\\_DH\\_en\\_el\\_orden\\_interno- Estudio\\_de\\_derecho.pdf](http://www.equidad.scjn.gob.mx/IMG/pdf/ALLAN_BREWER_CARIAS_Aplicacion_de_los_Trat_Int_DH_en_el_orden_interno- Estudio_de_derecho.pdf)
- Broadbridge, A., y Hern, J. (2008). “Gender and Management: New directions in research and continuing patterns in practice”, *British Journal of Management*, No. 19, pp. 38-49. British Academy of Management, Blackwell Publishing Ltd.
- Bustos, Juan (1984). *Manual de Derecho Penal Español, Parte General*, Ariel, España.
- Cabal, Luisa et ál. (2001). *Cuerpo y Derecho. Legislación y jurisprudencia en América Latina*, The Center for Reproductive Law and Policy, editorial Temis, Bogotá.
- Carlen, Pat (1983), *Women’s imprisonment. A study social control*, Reino Unido, sin editorial.
- CEPAL (2010). “¿Qué Estado para qué igualdad? XI Conferencia Regional Sobre la Mujer de América Latina y el Caribe”. Brasilia, 13 a 16 de julio 2010. CEPAL. Naciones Unidas.
- Cerva, Daniela (2006). *Análisis sociopolítico de los procesos de institucionalización de la perspectiva de género en el estado: avances y retrocesos en el contexto de transformación del sistema político mexicano*, tesis de Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales, FCPyS, UNAM, México.
- (2009a). “Cultura organizacional e institucionalización de las políticas de género en México: Notas para el debate”, revista *GénEros*, No. 6, Época 2, Año 16, septiembre de 2009-febrero de 2010. Universidad de Colima-Asociación Colimense de Universitarias A.C.
- (2009b). “Masculinidades y cambio organizacional: Reflexiones sobre varones vinculados al desarrollo de políticas de equidad de género”, en Red Iberoamericana de Masculinidades, [www.redmasculinidades.com](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 4º, Diario Oficial de la Federación, 12 de enero de 2001.
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, Diario Oficial de la Federación, 1 de febrero de 2007.
- OACNUDH y Unión Interparlamentaria, *Derechos Humanos: manual para parlamentarios*, núm. 8-2005, Citado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal.
- ONU, Directrices de Maastricht sobre Violaciones a los DESC, punto 6. Citado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal, p. 54.
- Programa Nacional de para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2008-2012) (PROIGUALDAD), Inmujeres, 2009.
- Protocolo Facultativo de la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación de la Mujer, aprobado por la Asamblea General de la ONU el 15 de octubre de 1999 y que entró en vigor en México el 15 de junio de 2002.
- Resolución 32/130 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (16 de diciembre de 1977).