



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 YUCATÁN

11/02/2012

Estudios y estrategias para el desarrollo y la equidad

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

Coordinación General:

Martha Fabiola Zermeño Núñez

Subcoordinaciones:

Moisés Domínguez Pérez

Edith Olivares Ferreto

Equipo de investigación:

Angélica Lucía Damián Bernal

Rodrigo Bustamante Igartúa

Jorge Alejandro Vázquez Arana

Colaboraciones parciales:

Iris Rocío Santillán Ramírez

Bisharú Bernal

Estadística:

José Ezequiel Soto Sánchez

Coordinación del trabajo en campo:

Mario Yadín Zermeño Núñez

Coordinación regional para el levantamiento de la encuesta:

Xitlalli Villanueva Aguilar

Responsable de la corrección de estilo:

Carolina de los Ángeles Varela Hidalgo

Captura y procesamiento de los datos de la encuesta:

Questudies

ÍNDICE

ÍNDICE.....	3
PRESENTACIÓN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	9
MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL.....	13
CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL.....	16
ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL.....	16
VITRINA METODOLÓGICA.....	18
EJES DE ANÁLISIS.....	18
RECUESTO DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO.....	20
Información documental.....	20
Trabajo de campo.....	25
Encuesta.....	25
Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas.....	26
RESULTADOS.....	29
LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL.....	29
Eje 1. Marco legal y normativo.....	29
Marco legal estatal.....	29
Normatividad interna.....	38
Eje 2. Política de género.....	40
Mecanismo de género.....	41
El género en la política institucional.....	42
Políticas y acciones para la igualdad de género.....	42
LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN.....	48
Eje 3. Valores y códigos organizacionales.....	48
Modelo de gestión del trabajo en la organización.....	51
Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones.....	62
Valoración de los estilos de trabajo.....	69
Relación entre pares y con la autoridad.....	78
Disposición a incorporar la perspectiva de género en la cultura organizacional.....	89

Valoración de la presencia del valor de la justicia en la vida interna de la organización	98
Eje 4. Condiciones laborales.....	102
Reclutamiento y contratación.....	103
Promociones y ascensos.....	119
Licencias de maternidad y paternidad	133
Permisos para asuntos personales y familiares	143
Formación y capacitación.....	151
Procesos de inducción al puesto	161
Segregación ocupacional.....	162
Conciliación laboral-familiar-personal	172
Sueldos y compensaciones.....	183
Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño	187
Satisfacción con el trabajo	194
Motivos de despido.....	197
Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral.....	202
Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento	204
Mecanismos de denuncia, queja y sanción.....	212
PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA	219
Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y en el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia.....	219
Conocimiento de los derechos de las mujeres.....	220
Reconocimiento de la discriminación de género	228
Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género	234
Factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género.....	238
CONCLUSIONES	242
BIBLIOGRAFÍA.....	266

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

Al Poder Judicial del Estado de Yucatán le corresponde, en los términos que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Constitución Política del Estado, la facultad de aplicar las leyes en asuntos de orden civil, familiar, mercantil, de justicia para adolescentes, penal y en los de carácter federal, cuando expresamente las leyes, convenios y acuerdos que resulten aplicables, le confieran jurisdicción; así como, de expedir las disposiciones reglamentarias derivadas de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán.

El Poder Judicial del Estado contará con el Consejo de la Judicatura, órgano encargado de sus funciones no jurisdiccionales, en los términos que establecen la Constitución local, la Ley Orgánica y demás disposiciones reglamentarias aplicables.

Las atribuciones del Poder Judicial, se ejercerán por:

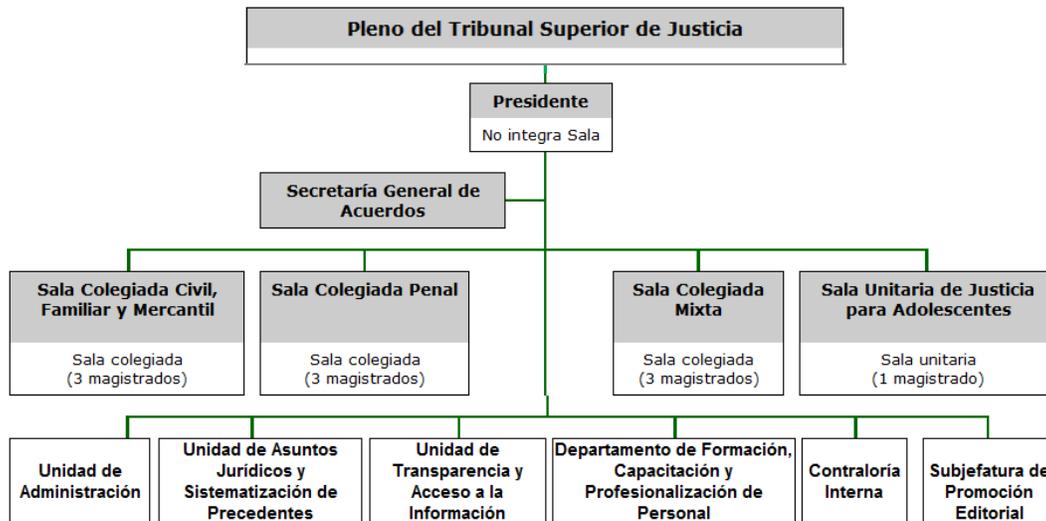
- I. El Tribunal Superior de Justicia del Estado.
- II. El Consejo de la Judicatura.
- III. Los Juzgados de Primera Instancia.
- IV. Los Juzgados de Paz.
- V. Las dependencias y órganos técnicos que se establezcan en los términos de la Ley Orgánica, y demás disposiciones legales y normativas aplicables (artículos 1 y 2 de la Ley Orgánica).

La administración, vigilancia y disciplina del Poder Judicial del Estado, con excepción del Tribunal Superior de Justicia, están a cargo del Consejo de la Judicatura, que para el debido ejercicio de sus funciones se auxilia de otras dependencias y órganos técnicos. El Consejo de la Judicatura dirigirá la carrera judicial en el Poder Judicial del Estado y vela, en todo momento, por la autonomía de los órganos del Poder Judicial y garantiza la independencia e imparcialidad de sus miembros.

El Consejo de la Judicatura se integrará por cinco miembros, de los cuales, uno, será la o el Presidente del Tribunal Superior de Justicia, quien también lo presidirá y no recibirá remuneración

adicional por el desempeño de tal función; dos Consejeras o Consejeros nombrados por el Pleno del Tribunal Superior de Justicia, de entre los miembros de la carrera judicial; una o un Consejero designado por la mayoría de los Diputados del Congreso del Estado, presentes en la sesión en que se aborde el asunto y, una o un Consejero designado por el titular del Poder Ejecutivo.

Figura 1. Estructura y composición del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán



Fuente: <http://www.tsjyuc.gob.mx/?menu=1&page=organigrama>, enero 2012

El TSJEY tiene jurisdicción en todo el Estado de Yucatán y reside en la capital. El Tribunal se integra por nueve magistrados propietarios, seis de los magistrados integran el Pleno del Tribunal, que funciona colegiadamente o dividido en Salas. Éstos se denominan magistrados Primero, Segundo, Tercero, Cuarto, Quinto y Sexto, respectivamente. Tres magistrados integran la Sala Especializada en Justicia para Adolescentes, que se denominarán Primero, Segundo y Tercero.

Uno de las o los magistrados que integra el Pleno será la o el Presidente del Tribunal. El Tribunal, para el despacho de los asuntos de su competencia, tiene un secretario general de Acuerdos, una o un secretario de Acuerdos para cada una de las salas, y las o los secretarios auxiliares, proyectistas y demás personal que se determine mediante acuerdos generales y lo permita la disponibilidad presupuestal.

Cada uno de las o los magistrados del Tribunal, propietario o suplente dura en su cargo cuatro años, y es nombrado por el Congreso del Estado por mayoría del número total de diputados. Solo podrá ser removido previo juicio de responsabilidad (artículo 14 de la Ley Orgánica). El cargo de magistrado del TSJEY solo es renunciable por causa grave, calificada por el Congreso del Estado, y en los recesos de éste por la Diputación Permanente.

Cada Sala elige el primer día hábil de enero del año correspondiente, de entre las y los Magistrados que la componen, una o un Presidente que dura en su cargo un año y podrá ser reelecto para el período inmediato siguiente hasta por una sola vez (artículo 26 de la Ley Orgánica).

El Pleno del Tribunal Superior de Justicia es la autoridad máxima del Poder Judicial del Estado y en el ámbito de su competencia tiene, entre sus principales atribuciones las de: Hacer uso del derecho de iniciar Leyes; revisar las decisiones del Consejo de la Judicatura respecto de la creación de Departamentos Judiciales y juzgados, modificar su competencia y jurisdicción territorial; nombrar y remover a los servidores públicos adscritos a los órganos jurisdiccionales y a las unidades administrativas del Tribunal Superior de Justicia; admitir las renunciaciones que de sus cargos hagan los servidores públicos adscritos al Tribunal, así como conceder licencias a los magistrados; vigilar y promover cuanto se relacione con la buena marcha de la Administración de Justicia e imponer las sanciones a que se refieren las disposiciones relativas de la Ley Orgánica; crear las unidades administrativas necesarias para auxiliar en sus funciones al Tribunal Superior de Justicia; Designar indistintamente a los magistrados para que ejerzan la vigilancia a efecto de que la Impartición de Justicia sea pronta y eficaz, turnar a las Salas del Tribunal, los negocios llegados a ella; designar al magistrado que deberá encargarse de las visitas a los establecimientos en que se encuentren recluidos los procesados; identificar, investigar y determinar las responsabilidades derivadas de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Yucatán, respecto del personal adscrito al Tribunal Superior de Justicia y aplicar, en su caso, las sanciones establecidas; imponer correcciones disciplinarias a los servidores públicos adscritos al Tribunal; determinar los sueldos de los Magistrados y demás personal del Tribunal; acordar el aumento de la planta de servidores públicos del Tribunal; fomentar la enseñanza jurídica y la capacitación de los servidores públicos del Tribunal.

El artículo 21 de la Ley Orgánica señala que “El Presidente del Tribunal Superior de Justicia durará en su cargo tres años. Podrá ser reelecto por una sola ocasión para el período inmediato siguiente y se elegirá por mayoría de votos en Sesión Plenaria que deberá celebrarse el último día hábil del mes de diciembre previo al año de la elección, debiendo tomar posesión de inmediato.”

CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL

El Tribunal Superior de Justicia del Estado además de su ejercicio en Pleno, funciona en Salas. Las Salas se denominan Primera, Segunda y Especializada en Justicia para adolescentes, que se integran por tres magistradas o magistrados denominados Primero, Segundo y Tercero de la Sala respectiva, sin perjuicio del número que les corresponda conforme al decreto de su designación. La primera Sala se integra por las o los magistrados Primero, Segundo y Quinto; la Segunda Sala, por las o los magistrados Tercero, Cuarto y Sexto. La Sala Especializada en Justicia para Adolescentes se integra por Magistradas o Magistrados Primero, Segundo y Tercero (artículo 25 de la Ley Orgánica).

Para efectos de la impartición de justicia, el territorio del estado de Yucatán se divide en los Departamentos Judiciales que el Pleno del Consejo de la Judicatura establece, mediante acuerdos generales, en los que también se determina la jurisdicción territorial y sede de cada uno de ellos¹. En cada uno de los departamentos judiciales del Estado, el Pleno del Consejo de la Judicatura establece juzgados, mediante acuerdos generales en que determina el número y tipo de juzgados que sean necesarios.

ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL

Para agosto de 2011 en el TSJEY laboraban 224 personas, la mayor parte del personal del Tribunal (67%) del Tribunal desarrolla actividades en áreas administrativas.

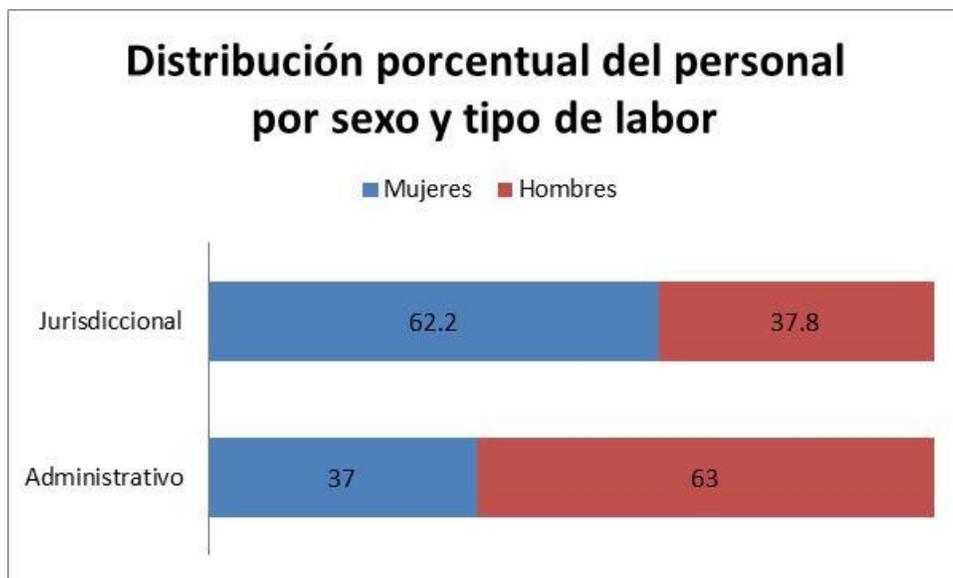
¹ “Artículo 11. El Tribunal Superior de Justicia residirá en la ciudad de Mérida y cuando las necesidades del servicio lo ameriten, se podrán instalar Salas Regionales, colegiadas o unitarias, en las localidades de los municipios que determine el Pleno del Tribunal Superior de Justicia. Los Juzgados de Primera Instancia residirán en las localidades de los municipios que determine el Pleno del Consejo de la Judicatura.”

Gráfica 1



La distribución por sexo del personal del TSJEY muestra que tanto en las áreas jurisdiccionales hay una mayor cantidad de mujeres empleadas, a diferencia de las áreas administrativas, donde la mayoría son hombres.

Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia en base a los datos entregados por el Tribunal en marzo 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 TSJEY, como los componentes de la cultura organizacional que generan o expresan las desigualdades de género. Se trata tanto de normas como de prácticas y valoraciones en torno de la igualdad, sin perder de vista la condición de la propia institución como impartidora de justicia.

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

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

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

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

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

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

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

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

Cada uno de los ejes fue abordado con base en fuentes de información específica, de acuerdo con su naturaleza y características específicas. En el documento de metodología se ubica la matriz que

permite observar de manera sintética cada eje/tema/variable con la fuente de información y el instrumento correspondiente.

RECUESTO DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO

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

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

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

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

Información documental

El trabajo de gabinete documental estuvo enfocado al análisis de la normatividad (interna y contextual), estructura organizacional y orientación estratégica operativa del TSJEY. 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 TSJEY, 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 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 1

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

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

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
6. Manual de Organización	x
7. Convocatorias para cubrir vacantes, publicadas por el área de Recursos Humanos (solo se requirieron a manera de ejemplo, las últimas 3 emitidas)	✓
8. Documento que contenga el Programa del proceso de inducción al puesto	x
9. Reglamento o normatividad existente sobre Carrera Judicial	✓
10. Reglamento o normatividad que regula el Servicio Civil de Carrera del personal administrativo del Poder Judicial Estatal	x
11. Código de Ética tanto el del personal jurisdiccional, como el del personal administrativo, en caso de existir.	✓
12. Normatividad en la que se definen los procedimientos y criterios para sueldos y compensaciones	x
13. Tabulador de sueldos, prestaciones y compensaciones, que incluya información relativa a:	✓
13.1 Áreas administrativas	✓
13.2 Áreas jurisdiccionales	✓
14. Normatividad específica en la que se definen los criterios y procedimientos para otorgar recompensas y reconocimientos al personal (administrativo y de carrera judicial)	✓
15. Normatividad específica en la que se establezcan los criterios y procedimientos para causar baja o despido	✓
16. Normatividad que contenga los criterios y mecanismos de denuncia, queja y sanción por violencia, discriminación, hostigamiento o acoso.	x

x No se entregó por parte del Tribunal.

✓ Se entregó

Trabajo de campo

Encuesta

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

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

La encuesta levantada en el marco de este *Diagnóstico* se realizó entre los días 22 al 26 de agosto de 2011, en la Sede principal en la ciudad de Mérida. Debido al reducido número de personas que laboran en el Tribunal de Yucatán, se decidió levantar prácticamente un censo con todo el personal que trabaja en la institución, descartando a las personas que participaron en grupo focal. En total se validaron 152 entrevistas.

Como se ilustra en la tabla siguiente, la muestra obtenida es representativa del total de mujeres y hombres que forman parte de las estructuras Administrativa y Jurisdiccional del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Yucatán². 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.³

² El cálculo de la muestra se realizó a partir de datos proporcionados por el Tribunal de Yucatán en marzo de 2011. Posteriormente, durante el trabajo de campo el Tribunal entregó la plantilla del personal y se encontró que laboran en el Tribunal un total de 224 personas.

³ 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*.

Tabla 1

ESTADO	MUESTRA OBTENIDA			PADRONES DE PERSONAL			Margen Error por estado*
	TIPO DE LABOR		TOTAL	ESTRATO		TOTAL	
	Jurisdiccional	Administrativa		Jurisdiccional	Administrativa		
YUCATÁN	103	49	152	129	55	184	3.32%

* 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, ofreciendo mayor riqueza interpretativa y ahondando 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 TSJEY objeto de esta investigación, así como la percepción del género y la igualdad en las personas encargadas de la impartición de justicia.

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

Grupos focales

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

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

De acuerdo con lo programado, en total se llevaron a cabo seis grupos focales, los cuales se realizaron entre el 19 al 24 de agosto de 2011. Estos pudieron efectuarse de manera satisfactoria y con garantía de las condiciones requeridas para la confidencialidad y el buen desarrollo de los mismos.

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

Tabla 2

GRUPO FOCAL	NÚMERO DE PERSONAS CONVOCADAS	NÚMERO DE PERSONAS ASISTENTES
Magistrados	5	4
Magistradas	5	3
Secretarías de acuerdos	15	10
Personal Administrativo mandos medios (mujeres)	13	10
Secretarios de acuerdo	15	11
Personal administrativo operativo (hombres)	15	5

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 22 al 26 de agosto, se realizaron todas las entrevistas programadas, a continuación se un cuadro resumen de las entrevistas realizadas:

Cuadro 2

ENTREVISTAS PROGRAMADAS	ENTREVISTAS REALIZADAS
M.D. Yiredi Muñoz Martínez, responsable del área de Capacitación, formación y profesionalización	M.D. Yiredi Muñoz Martínez, responsable del área de Capacitación, formación y profesionalización
C.P. Ricardo Pacheco, director de Administración.	C.P. Ricardo Pacheco, director de Administración.
Silvia Lara Medina, directora del Instituto de Capacitación	Silvia Lara Medina, directora del Instituto de Capacitación

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

RESULTADOS

LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL

Eje 1. Marco legal y normativo

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

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

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

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

Marco legal estatal

La revisión del marco legal estatal contempló el análisis de la Constitución Política del Estado así como de las Leyes y —en su caso, los reglamentos— que contienen disposiciones relevantes en materia de igualdad, no discriminación y protección a los derechos de las mujeres. Las leyes revisadas son las siguientes: Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Yucatán,

Decreto que crea el Instituto para la Equidad de Género en Yucatán, Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Estado de Yucatán y su reglamento, Ley para Prevenir y Sancionar la Tortura del Estado de Yucatán y Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación en el Estado de Yucatán.

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

Una primera característica en materia de género en la Ley Suprema del Estado de Yucatán es que no reconoce explícitamente la igualdad entre hombres y mujeres. No obstante, puede interpretarse que dicha igualdad queda reconocida en esa norma constitucional, aunque como garantía y no propiamente como derecho, ya que en su artículo primero establece que:

“Todos los habitantes del estado de Yucatán, gozarán de las garantías que otorga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las derivadas de los acuerdos o tratados internacionales, en los que el Estado mexicano sea parte, y las establecidas en esta Constitución” (Constitución Política del Estado de Yucatán, 2010).

Otro aspecto a destacar es que en dicha Constitución no queda establecido explícitamente el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia. Y si bien en su artículo segundo hay una referencia a la dignidad de las mujeres, ésta se refiere a aquellas que son indígenas y que forman parte del pueblo maya, el cual puede acceder a la justicia y a la aplicación de sus propias formas de regulación que respetan dicha dignidad:

“El Estado garantizará al pueblo maya el acceso a la justicia y la aplicación de sus propias formas de regulación para la solución de conflictos internos, como medio alternativo para la solución de controversias; sujetándose a los principios jurídicos de oralidad, publicidad, intermediación, contradicción, economía y concentración, con pleno respeto a sus derechos y garantías y de manera relevante, la dignidad de las mujeres, sin contravenir las leyes vigentes”.

Tampoco la Ley Suprema de Yucatán prohíbe la trata de personas, aunque sí cuenta con una ley en la materia que será abordada más adelante.

Por otro lado, en su artículo 2° la Constitución local garantiza el derecho a la no discriminación en sus diversas vertientes, en forma semejante a como se establece en la Constitución de la República, al incluir, entre otras, la prohibición de la discriminación por género:

“Queda prohibida toda discriminación por raza, origen étnico, nacionalidad, género, edad, discapacidad, condición física, social, económica o lingüística, preferencias, filiación, instrucción, religión, ideología política o cualquier otra que menoscabe la dignidad humana, los derechos y libertades de las personas”.

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

La Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Yucatán, expedida el 29 de junio de 2010, contiene diversos mecanismos para que los entes públicos del Estado concurren al impulso de acciones para la participación equitativa entre mujeres y hombres en la toma de decisiones políticas y socioeconómicas (artículo 31).

Entre las acciones de la política estatal planteadas dentro de dicha ley, hay por lo menos tres que inciden en la política interna del Tribunal Superior de Justicia: promover el acceso de las mujeres a altos cargos públicos, obligar a las autoridades a mantener estadísticas desagregadas por género en puestos decisorios y directivos y fomentar la participación equilibrada y sin discriminación de los géneros en los procesos de contratación y ascensos:

Artículo 32. Para los efectos de lo previsto en el artículo anterior, las autoridades correspondientes desarrollarán las siguientes acciones:

- V. Fomentar la participación equitativa de mujeres y hombres en altos cargos públicos;
- VI. Desarrollar y actualizar estadísticas desagregadas por género, sobre puestos decisorios y cargos directivos en los sectores público, privado y de la sociedad civil, y
- VII. Fomentar la participación equilibrada y sin discriminación de mujeres y hombres en los procesos de selección, contratación y ascensos del personal de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, de los Organismos Autónomos y de cualquier autoridad estatal o municipal.

En cuanto al objetivo de “promover la igualdad en el acceso a los derechos sociales y el pleno disfrute de éstos”, se plantean algunas acciones a impulsar por parte de los entes públicos, dentro de las cuales hay algunas que involucran directamente al Poder Judicial por las funciones que tiene:

Artículo 34.

- I. Garantizar en el ámbito de su competencia, el seguimiento y evaluación de la aplicación de la legislación existente, en armonización con instrumentos internacionales;
- II. Promover en la sociedad el conocimiento de la legislación y la jurisprudencia en la materia.
- III. Difundir en la sociedad el conocimiento de sus derechos y los mecanismos para su exigibilidad.

Hay otras importantes disposiciones de la Ley que se dirigen a “promover y procurar la igualdad en la vida civil de mujeres y hombres” (art. 35), las cuales consideran una serie de medidas que se deben aplicar en la organización interna del Tribunal, así como en sus actividades sustantivas de aplicación de justicia. Hacia lo interno son acciones para hacer vigente el derecho a la igual retribución salarial para mujeres y hombres; incorporar la perspectiva de género, la salud y la seguridad laboral; y, de manera destacada, capacitar a las autoridades judiciales en temas de igualdad de género:

Artículo 36.

- I. Mejorar los sistemas de inspección del trabajo en lo que se refiere a las normas sobre la igualdad de retribución;
- II. Promover investigaciones con perspectiva de género en materia de salud y de seguridad en el trabajo;
- III. Impulsar la capacitación a las autoridades encargadas de la procuración y administración de justicia en materia de igualdad entre mujeres y hombres.

Algunas de las limitantes de esta Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres es que no incluye mecanismos de sanción al incumplimiento por parte de las autoridades a los preceptos en ella establecidos. Así como que no se ha expedido el Reglamento de dicha Ley, donde se concretarían

las atribuciones y mecanismos de que dispondría el Tribunal para impulsar acciones en que garanticen la igualdad entre hombres y mujeres.

En el estado se cuenta con el Instituto para la Equidad de Género en Yucatán (IEGY), el cual fue creado mediante decreto del ejecutivo estatal el 28 de mayo de 2002. Sin embargo, el decreto 125 que crea al Instituto y norma su actuación solo contempla la actuación del Poder Ejecutivo, al omitir cualquier tipo de mandato para el Poder Judicial. Sin duda, la falta de discusión legislativa para su creación provoca que el Instituto sea solo una agencia del ejecutivo sin poder de influencia real en los otros poderes.

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

Respecto a la normatividad local para garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia, se cuenta con la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Estado de Yucatán, publicada el 11 de junio de 2008. Dicha ley establece la capacidad del Gobierno estatal y de los municipales para establecer convenios de colaboración con otros poderes del Estado para implementar acciones, en particular de capacitación, para “prevenir, atender, investigar, sancionar la violencia contra la mujer, y reparar el daño causado”:

Artículo 25.

IV. Celebrar convenios de colaboración entre los poderes del Estado y con los Ayuntamientos para la realización conjunta de políticas públicas y acciones que tengan como objeto eliminar la violencia de género, la difusión y capacitación de los derechos humanos de las mujeres.

Mucho más importante en términos de coordinación interinstitucional resulta la creación del Sistema Estatal para Prevenir, Atender, Sancionar y erradicar la Violencia contra las Mujeres, conformado por los distintos titulares de los poderes y dependencias del Estado, incluida la o el titular del Poder Judicial (art. 31).

Entre las funciones de dicho Sistema se encuentra “elaborar, evaluar y fomentar” un Programa Estatal en la materia (art. 31). Con base en ese mandato, señalado en el artículo 34 de dicha ley, es que se desprende que el personal encargado de la impartición de la justicia en el Tribunal tiene que capacitarse en derechos humanos de las mujeres y el respeto a la igualdad de género, a fin de

que incorporen en sus funciones la perspectiva de género (cuestión que como se verá más adelante, la ley le fija al Poder Judicial como encomienda específica):

- III. Capacitar en materia de derechos humanos de las mujeres y en el respeto a la igualdad de género al personal encargado de la procuración de justicia, policías y demás servidores públicos encargados de las políticas de prevención, atención, sanción y eliminación de la violencia contra las mujeres;
- IV. Instruir en materia de derechos humanos de las mujeres, al personal encargado de la procuración e impartición de justicia, a fin de dotarles de instrumentos que les permitan juzgar con perspectiva de género.

Estas acciones, cabe recalcar, no limitan la acción de las autoridades, pues la misma Ley define en su artículo 37 que lo estipulado en este rubro es meramente enunciativo.

De las obligaciones de las autoridades que conforman el Sistema destacan por promover acciones que se pueden encaminar a transformar la cultura organizacional de las instancias públicas, entre ellas el Tribunal yucateco, la referida a:

- V. Promover una cultura de respeto a los derechos humanos de las mujeres.

En el ámbito de sus funciones de impartición de justicia, el mismo artículo establece obligaciones que le atañen implícitamente al Tribunal, entre las que se destacan:

- IV. Participar de las investigaciones relacionadas con la violencia contra las mujeres;
- VI. Adoptar las medidas de protección previstas en esta Ley y demás disposiciones aplicables a la salvaguarda de los derechos de la mujer, en especial a las víctimas de violencia;
- VII. Proporcionar a las instancias encargadas de realizar estadísticas, la información necesaria para la elaboración de éstas;

Una característica a destacar de la Ley de Acceso es que dedica un capítulo a definir las obligaciones y roles específicos de cada autoridad partícipe del Sistema. En el caso del Poder Judicial, sus obligaciones se enfocan a la protección de la víctima, el seguimiento a los agresores y, destacadamente, la capacitación en derechos humanos de las mujeres, cuestión medular no solo

para su función de impartición de justicia, sino también para promover una cultura organizacional en su ámbito interno que sea favorable a la igualdad de género:

Artículo 51. El Poder Judicial tendrá las obligaciones siguientes:

- I. Dictar las medidas precautorias y cautelares que le sean solicitadas para salvaguardar la integridad física y psíquica, la libertad, la seguridad y el patrimonio de las víctimas o de las que se encuentren en riesgo de serlo;
- II. Llevar un registro estatal de las personas que hayan sido condenadas por sentencia ejecutoriada como autoras de violencia familiar y de las medidas precautorias y cautelares que se dicten;
- III. Coadyuvar con las atribuciones del Sistema Estatal, en el ámbito de su competencia;
- IV. Mantener la debida confidencialidad de la identidad de las víctimas y de sus familiares;
- V. Capacitarse en materia de derechos humanos de las mujeres;
- VI. Establecer un banco de datos sobre las órdenes de protección y de las personas sujetas a ellas, para realizar las acciones de política criminal que correspondan y faciliten el intercambio de información entre las instancias, y
- VII. Las demás que deriven de la presente Ley y otras disposiciones legales aplicables.

Es importante destacar que la Ley de Acceso señala que las y los servidores públicos del estado, entre ellos los del Tribunal, están sujetos a sanciones por actos u omisiones que configuren violencia institucional (artículo 23) y violencia laboral contra las mujeres (artículo 13), entendida esta última como actos de amenaza, humillación, falta de respeto a las condiciones de trabajo y explotación. Asimismo, señala como otras causales que pueden dar lugar a sanciones la discriminación salarial de la mujer, condicionar la contratación a la entrega de certificado de gravidez, despido por embarazo, además del acoso y hostigamiento sexual (artículo 13).

En el Reglamento de la Ley de Acceso se ahonda en algunos de los mecanismos de coordinación del Sistema Estatal arriba mencionado. Uno de varios ejemplos, es que en el artículo 36 se establece un Registro de Atención en caso de Violencia operado por el Sistema Estatal, al cual contribuye el Poder Judicial para tener los datos de los agresores y las sanciones o medidas dictadas, con lo que se concreta el mandato señalado al Poder Judicial en el artículo 51 de la mencionada ley. Adicionalmente, se establecen algunas consideraciones en materia de la

protección judicial de las mujeres violentadas que vinculan a la *autoridad jurisdiccional*, es decir, a los Tribunales, todas las cuales derivan de las órdenes de protección contempladas por la Ley de Acceso.

En cuanto a la trata de personas, su prohibición se establece en la Ley para Prevenir, Combatir y Sancionar la Trata de Personas en el Estado de Yucatán, publicada en marzo de 2011. Un primer elemento que llama la atención es que entre sus fines no se contempla erradicar la trata, por lo que se puede afirmar que éstos son limitados.

Dicha ley establece el Comité Técnico Interinstitucional para Prevenir y Combatir la Trata de Personas, en donde participa el Tribunal. Dentro de las atribuciones que le son conferidas a este órgano destaca, por ser tan específica, la función de proporcionar estadísticas de incidencia delictiva para que se tomen como base para medidas preventivas y de atención (art. 24, fracc. XI).

Cabe aclarar que esta ley se encuentra enfocada principalmente a brindar lineamientos para el impulso de políticas públicas de manera coordinada. Y si bien establece que la sanción a la trata de personas (materia del Tribunal) se hará de acuerdo con la legislación vigente, esto es, a lo dispuesto en el Código Penal y el Código de Procedimientos en Materias Penales del Estado (Ley para Prevenir, Combatir y Sancionar la Trata de Personas en el estado de Yucatán, art. 4°), también prescribe sanciones y medidas *acesorias* a las estipuladas en el Código Penal, las cuales deberá tener en cuenta el juzgador: esto es, sanciones para el caso de la persona moral que ampare o sea beneficiada con la trata de personas, medidas para la reparación del daño y medidas de protección a la víctima (Ley para Prevenir, Combatir y Sancionar la Trata de Personas en el estado de Yucatán, art. 8°).

d) Normatividad referida al derecho a la no discriminación

En Yucatán el derecho a la no discriminación está legislado, además del ámbito constitucional, en la Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación en el Estado de Yucatán, publicada en julio de 2010. En su artículo 2° ésta considera que es obligación de todos los entes públicos del Estado “garantizar que toda persona goce, sin discriminación alguna, de todos los derechos y libertades consagrados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Constitución Política del Estado de Yucatán, en las leyes y en los tratados en los que México sea parte.” Para lo cual “deberán eliminar aquellos obstáculos que limiten en los hechos el ejercicio del derecho

humano a la no discriminación e impidan el pleno desarrollo de las personas, así como su efectiva participación en la vida política, económica, cultural y social del Estado de Yucatán [...]”

Cabe destacar que la propia ley establece que esas obligaciones de los entes de “observar, regular, intervenir, salvaguardar y promover” (artículo 10) el derecho a la no discriminación también comprenden los derechos de igualdad y libertad de las personas, lo que constituye una visión amplia e integral de los derechos humanos, que reconoce que no se podrá lograr la plena igualdad si no se elimina la discriminación. Así, tanto la no discriminación como la igualdad deberán estar sustentadas en la libertad de las personas.⁴

De hecho, la propia ley contempla el despliegue de acciones a favor de la igualdad de oportunidades de la población indígena y le asigna al Poder Judicial, como impartidor de justicia, la obligación de establecer una serie de acciones positivas en materia penal, así como tomar en cuenta sus usos y costumbres y facilitarles el acceso a traductores y defensores que tengan conocimiento de su lengua, lo que resulta favorable para promover acciones en otra de las esferas de la igualdad, como la que debe existir entre mujeres y hombres.

Asimismo, la ley establece (artículo 6°) que en materia de discriminación, la interpretación que se haga de ella misma, deberá siempre velar por la protección de los grupos afectados y, en concordancia con la reciente reforma en Derechos Humanos, seguir la legislación internacional aplicable, cuestión que resulta un principio favorable para la incorporación de la perspectiva de género en las tareas sustantivas de magistrados y magistradas del Tribunal. Aunque la intervención del Poder Judicial se permite solo si “las sanciones que correspondan a las conductas discriminatorias realizadas por autoridades o particulares en términos de lo dispuesto en la presente Ley” (art. 2°, fracción VI) dan lugar a la posible configuración de delitos y existe denuncia ante el Ministerio Público (artículo 66).

Una cuestión importante es que, desde una interpretación amplia proactiva de los derechos humanos, se puede considerar que la Ley mandata al Poder Judicial, así como al resto de entes públicos, a desplegar acciones para prevenir la discriminación en su ámbito interno, pues éste forma parte de su ámbito de competencias (artículos 10 y 19).

⁴ Para una aguda visión de la relación entre el derecho a la igualdad y el de la no discriminación, ver http://www.americalatinagenera.org/es/documentos/centro_gobierno/FACT-SHEET-1-DQEH2707.pdf

Con base en la anterior revisión del marco legal en la materia, se considera que el Tribunal estatal cuenta con atribuciones que favorecen la incorporación de la perspectiva de género en sus funciones de impartición de justicia; sin embargo, representan un marco un tanto limitado para incorporarla en su dinámica organizacional interna.

Normatividad interna

Para analizar la medida en que la normatividad interna del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán (TSJEY) es congruente con la igualdad de género se analizaron la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán; el Reglamento Interior del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán; el Reglamento Interno de la Sala Colegiada Civil, Familiar y Mercantil del Tribunal Superior de Justicia del Estado; la Disposición Reglamentaria interna de la Sala Colegiada Penal del Tribunal Superior de Justicia del Estado respecto a la Toma de decisiones; el Acuerdo General que establece las bases para la Administración de la Carrera Judicial del Estado de Yucatán; y el Acuerdo General número EX84-061211-01 por el que se aprueba el Código de Ética del Poder Judicial del Estado de Yucatán que son los principales documentos normativos que rigen la vida interna de la institución.

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

La Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán (2010) constituye una norma de carácter administrativo que se enfoca en enumerar las responsabilidades del personal y de sus distintos órganos, sin hacer alusión alguna a los principios de igualdad, ni de la no discriminación.

En este mismo tenor la Ley Orgánica no establece políticas en materia de igualdad, como tampoco hace referencia a la situación y condición específica de mujeres y hombres en la organización interna. Otra omisión de la ley es que no utiliza un lenguaje incluyente, por lo que no visibiliza a las mujeres; en ella solo aparece el género masculino, lo que refuerza los estereotipos que proyectan

la imagen de que son los hombres los que componen las instituciones y quienes ocupan los cargos de responsabilidad y decisión en ellas. Ejemplo de lo anterior es el artículo 13:

“Artículo 13. El Tribunal Superior de Justicia se integrará por nueve magistrados propietarios.

”Seis de los magistrados integrarán el Pleno del Tribunal, que funcionará colegiadamente o dividido en Salas. Éstos se denominarán magistrados Primero, Segundo, Tercero, Cuarto, Quinto y Sexto, respectivamente.

”Tres magistrados integrarán la Sala Especializada en Justicia para Adolescentes, que se denominarán Primero, Segundo y Tercero.

”Uno de los magistrados que integran el Pleno será el Presidente del Tribunal.

”El Tribunal, para el despacho de los asuntos de su competencia, tendrá un Secretario General de Acuerdos, un secretario de Acuerdos para cada una de las salas, y los secretarios auxiliares, proyectistas y demás personal que se determine mediante acuerdos generales y lo permita la disponibilidad presupuestal.”

Iguals características tienen los reglamentos internos del Tribunal revisados, como son: el Reglamento Interior del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán (2011); el Reglamento Interno de la Sala Colegiada Civil, Familiar y Mercantil del Tribunal Superior de Justicia del Estado (2011); y la Disposición Reglamentaria Interna de la Sala Colegiada Penal del Tribunal Superior de Justicia del Estado respecto a la Toma de decisiones (2011).

También sucede con otras normas internas de gran relevancia, como el Acuerdo General que Establece las Bases para la Administración de la Carrera Judicial del Estado de Yucatán (2003), que fija los lineamientos generales para el ingreso, promoción y ascenso del personal jurisdiccional del Tribunal, el cual tampoco contempla la división sexual del trabajo ni hace mención del principio de igualdad de género.

El único elemento de dicho Acuerdo que contiene un criterio que podría tomarse como base para impulsar acciones en materia de igualdad de género, es aquel que señala que para que los servidores (sic) judiciales accedan a la actualización, capacitación y profesionalización se establecerá un mecanismo transparente y equitativo.

“Artículo 8°. El Pleno del Tribunal Superior de Justicia del Estado promoverá la actualización, capacitación y profesionalización continua de los servidores judiciales en las materias relacionadas con sus funciones, de conformidad con la normatividad aplicable, los horarios y el perfil de los mismos, estableciendo un mecanismo transparente y equitativo, que les permita tener acceso a los cursos, pláticas, conferencias o cualquier otro evento organizado o promovido por las instituciones a las que pertenezcan.”

Otra norma fundamental del Tribunal es el Código de Ética (2006) que lo rige, en el cual tampoco se establecen explícitamente objetivos o principios orientados a la igualdad de género. Es de mencionarse que se considere a la *equidad* como uno de los principios generales de actuación de todos los servidores judiciales, si bien éste es entendido más en términos de ausencia de discriminación en el trato con el público o con los otros integrantes de la Administración de la Justicia:

“Equidad. Abstenerse de realizar actos discriminatorios en su relación con el público o con los demás servidores judiciales de la Administración de Justicia. Se entiende que existe igualdad de situaciones cuando no median diferencias que, de acuerdo con las normas vigentes, deben considerarse para establecer una prelación”.

Además de tener las mismas carencias de perspectiva de género que los otros documentos normativos analizados líneas atrás, el Código de Ética utiliza un lenguaje excluyente en términos de género que estereotipa los cargos en términos masculinos, el cual incluso confunde el género humano con el *hombre*:

“Artículo 6°. Los servidores judiciales procurarán que su actuación contribuya a la mejor convivencia humana, robusteciendo el aprecio a la dignidad de la persona y la convicción del interés de la sociedad sustentando los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, sin privilegio alguno”.

Eje 2. Política de género

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

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

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

Mecanismo de género

El Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán (TSJEY) no posee un mecanismo (área, comité u órgano interno específico) para el desarrollo de políticas orientadas a promover la igualdad entre hombres y mujeres en su cultura organizacional.

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

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

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

La incorporación de la perspectiva de género en el TSJEY a través de una instancia o de una acción específica, no es vista como algo necesario ni es pensada como algo a impulsar; lo anterior se justifica en el hecho de que al haber un mayor número de población femenil en el Tribunal, se considera que no hay desigualdad entre mujeres y hombres; esto es, se entiende que la igualdad ya es algo logrado en la institución. Al respecto, una servidora pública opina: *“no veo la necesidad, si me explico verdad, porque no se da, es más, aquí hay minoría masculina.”*

El género en la política institucional

El Tribunal no cuenta con una planeación institucional, por lo que no están definidas en general su misión, visión, objetivos y estrategias institucionales para un plazo de ejercicio determinado (anual, trianual, etc.), como tampoco en lo particular existe algún objetivo de género. Como ya se señaló anteriormente, en el apartado Marco organizacional del Tribunal Superior de Justicia del Estado, la reciente independencia orgánica del Tribunal respecto del Poder Judicial de Yucatán podría justificar la inexistencia de estos instrumentos de planeación; sin embargo, en tiempos en que aún dependía del Poder Judicial, tampoco se contemplaba en los instrumentos de planeación de dicho Poder la perspectiva de género.

Políticas y acciones para la igualdad de género

Conforme a los instrumentos de planeación del Tribunal, como planes y programas operativos de 2011, no existen estrategias, proyectos o acciones específicos para la igualdad de género, excepto la licencia de paternidad, que es una medida importante en la materia y que se instauró en todo el Poder Judicial del estado a partir de 2010. A reserva de abundar en esta iniciativa de igualdad de género en el apartado Las expresiones y desigualdades de género en la organización, es importante señalar que a pesar de ser una medida importante, ésta resulta aislada, pues no va acompañada de otras que le permitan alcanzar su cometido. El propio Poder Judicial del estado de Yucatán consideró el momento de su instauración en los siguientes términos: *“con este acuerdo se busca abonar con hechos concretos la visión de género, tanto en el ámbito familiar como en las políticas laborales, generando normatividad que permita a mujeres y hombres ejercer con plenitud su maternidad y paternidad”* (Informe de Labores del Poder Judicial de Yucatán, 2010: 2).

En cuanto al presupuesto destinado a la materia objeto de análisis, pese a que desde 2008 se ha incrementado de manera significativa el presupuesto del Poder Judicial de la entidad federativa (al pasar de \$166 millones de pesos en 2008 a \$300 millones de pesos en 2010), no se registra la instauración de un presupuesto para acciones con sentido de género (Poder Judicial del Estado de Yucatán, 2010: 138).

Respecto de antecedentes de acciones de capacitación y sensibilización de las y los servidores públicos del Tribunal en perspectiva de género, en 2010, aún en el marco del Poder Judicial en su conjunto se llevó a cabo un “Curso de capacitación para jueces de paz”,⁵ al que acudieron 55 participantes, tuvo una duración de 40 horas y fue impartido por el Instituto para la Equidad de Género en Yucatán (Poder Judicial del Estado de Yucatán, 2011: 120). Después de esa actividad, y de acuerdo con el área responsable de la capacitación en el Tribunal, dados los temas abordados se desató un interés por abundar en algunos contenidos de género que se vieron en ese curso y, en particular, gracias a la intervención de las y los magistrados, se programó posteriormente un módulo específico sobre género.

“Cuando se les capacitó a los jueces de Paz en funciones en la mayoría de las materias en las que ellos intervienen y se vio la cuestión de la equidad, los magistrados acordaron intervenir, ya que consideraron importante que independientemente de las materias específicas de su función se les diera el módulo de equidad de género; entonces se solicitó el apoyo de la directora del Instituto [para la Equidad de Género en Yucatán], quien accedió a impartir un módulo” (mujer, entrevista, responsable del Área de Capacitación).

Igualmente en años anteriores hubo otra capacitación en la que se incluyeron contenidos de género, específicamente sobre violencia, pese a que éstos originalmente no estaban contemplados.

En relación con los antecedentes de capacitación en temas de género en el TSJEY, la entonces responsable del área de Capacitación del Consejo de la Judicatura y hoy del Tribunal, señaló: *“Así como específico de equidad de género, no hubo capacitación, pues ésta se enfocaba a la materia*

⁵ El curso fue impartido por Luis Armando Mendoza Casanova y Jazmín Ojeda Alayón de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Yucatán (CODHEY), Instituto para la Equidad de género en Yucatán, Dr. Esteban Krotz Heberle, jueza Aurea Aranda Matos, juez Pedro R. Alfaro Gómez, licenciado José Alfredo Solís Montero, Centro Estatal de Solución de Controversias (Poder Judicial, 2011: 120).

civil, familiar y a las que se presentaran. Sí recuerdo que una de las maestras, en una capacitación sobre alguna materia en particular, trajo unos videos, les pasó unas entrevistas especiales sobre las situaciones de los feminicidios en Juárez y las declaraciones, aunque el módulo no estaba enfocado a ese tipo de cosas” (mujer, entrevista, responsable del Área de Capacitación).

Las experiencias anteriores muestran cómo las pocas capacitaciones que tocaron el tema de género en el Poder Judicial no lo tuvieron como objeto central; asimismo, evidencian la falta de consideración que tuvo este tema en los programas de capacitación y que su incorporación resultó de una intervención coyuntural de las más altas instancias de decisión del Tribunal, lo que hizo que estas tareas de capacitación no contemplaran la materia como parte fundamental de la formación del personal jurisdiccional del Poder Judicial.

Ya en el marco del Tribunal como ente independiente, se creó recientemente el Departamento de Formación, Capacitación y Profesionalización, el cual aún no cuenta con un plan o programa a desarrollar a corto plazo, en el cual sea factible integrar temas de género. Debido a su reciente emergencia, para 2011 se contempla capacitar con base en los temas que las áreas jurisdiccionales soliciten en función de sus necesidades, aunque cabe mencionar que las áreas jurisdiccionales no muestran mucho interés en que se les enseñe la perspectiva de género, pues en sus peticiones ante dicho Departamento no se señalan necesidades en ese sentido. En entrevista, la responsable del Departamento de Formación, Capacitación y Profesionalización, señaló, con base en un inventario de necesidades recientemente levantado con las áreas jurisdiccionales, que el tema de género no está contemplado.

En cuanto al personal administrativo, no se encontraron evidencias de la existencia de capacitación en temas de género, ni de antecedentes, incluso en el marco del Poder Judicial. *“El personal es muy reacio a asistir a ese tipo de cursos, porque les distrae parte de su tiempo, y como el horario del personal administrativo es hasta las 4 de la tarde, cuando salen ya quieren irse a sus actividades propias. Realmente no veo que en ese punto el personal administrativo sea muy participativo”* (entrevista, hombre, director de Administración del Tribunal).

Los únicos cursos que se imparten para este sector, básicamente se dirigen a fortalecer sus habilidades para realizar de mejor manera su trabajo administrativo o de mantenimiento de las

instalaciones del Tribunal, de ahí que se contemplen cursos para tener habilidades en redacción y computación o bien de plomería y carpintería.

Los resultados de la encuesta aplicada constatan que es poco el personal del Tribunal que ha recibido capacitación en materia de género, pues supera apenas 10% del total. Antes de pasar a la revisión en específico de sus resultados, es importante señalar que existen algunos datos de dicha encuesta que pudieran ser contradictorios con lo señalado por las y los informantes en la materia del Tribunal, como es el caso de lo reportado en cuanto a los años en que se recibió la capacitación, donde se reportan altos índices, particularmente en 2011.

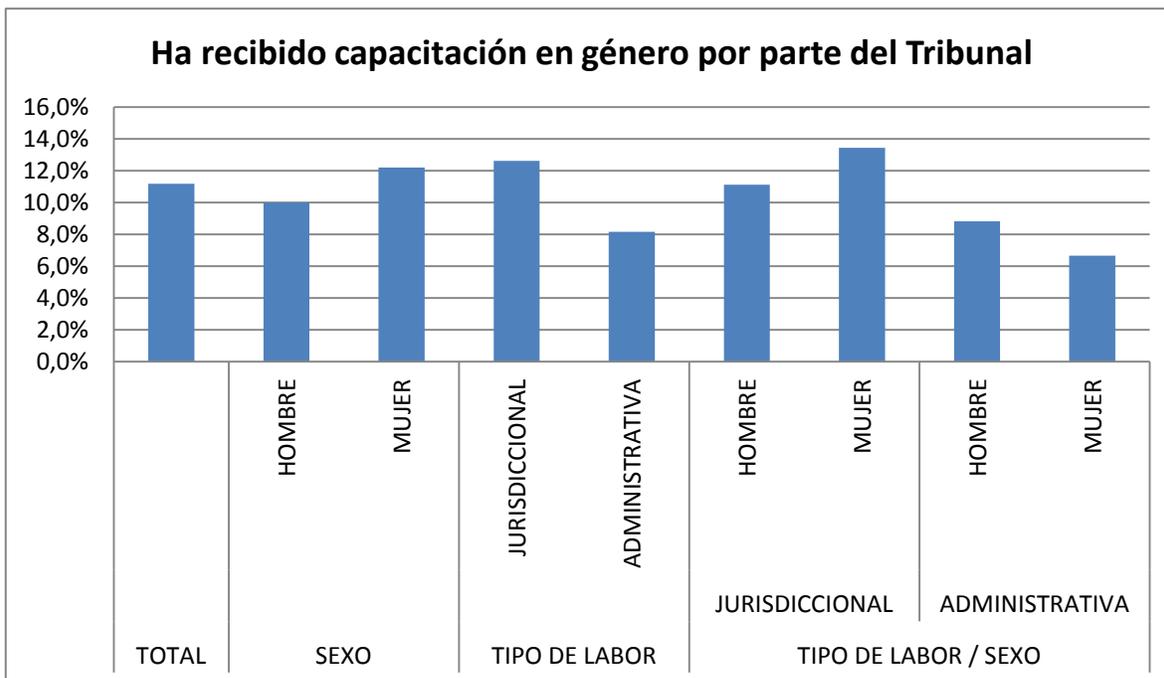
Esta inconsistencia puede deberse al desconocimiento que en general tienen las y los empleados sobre lo que la temática de género refiere, lo que les lleva al error de catalogar como tales las pláticas recibidas sobre relaciones humanas, por ejemplo. Lo cual daría cuenta de la importancia de impartir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

Al revisar los resultados de la encuesta y analizar la capacitación en cuanto al sexo de los capacitandos, el porcentaje es muy parecido, aunque las mujeres han tomado un poco más de dicha capacitación, pero no se trata de una diferencia importante. Acerca del tipo de labor, se observa que es en el ámbito jurisdiccional donde se ha impartido mayormente, en relación con el ámbito administrativo, pues la diferencia es cercana a los cinco puntos porcentuales.

Al analizar los dos rubros juntos, por sexo y tipo de labor, se tiene que en el ámbito jurisdiccional son las mujeres quienes más han recibido dicha capacitación en relación con los hombres, aunque la diferencia no es significativa. En cuanto al ámbito administrativo, se observa que, de forma contraria al jurisdiccional, son las mujeres quienes menos capacitación han recibido con relación a los hombres, y es en el ámbito donde menos se ha impartido.

Como resultado de los grupos focales con magistrados y magistradas destaca el interés para que los funcionarios del ámbito jurisdiccional tengan mayor acceso a dicha capacitación y puedan aplicar los contenidos de género aprendidos en la impartición de justicia.

Gráfica 3



Es importante resaltar que, según la encuesta aplicada, cerca de 80% de las y los trabajadores que han recibido la capacitación en género la han incorporado a su trabajo cotidiano.

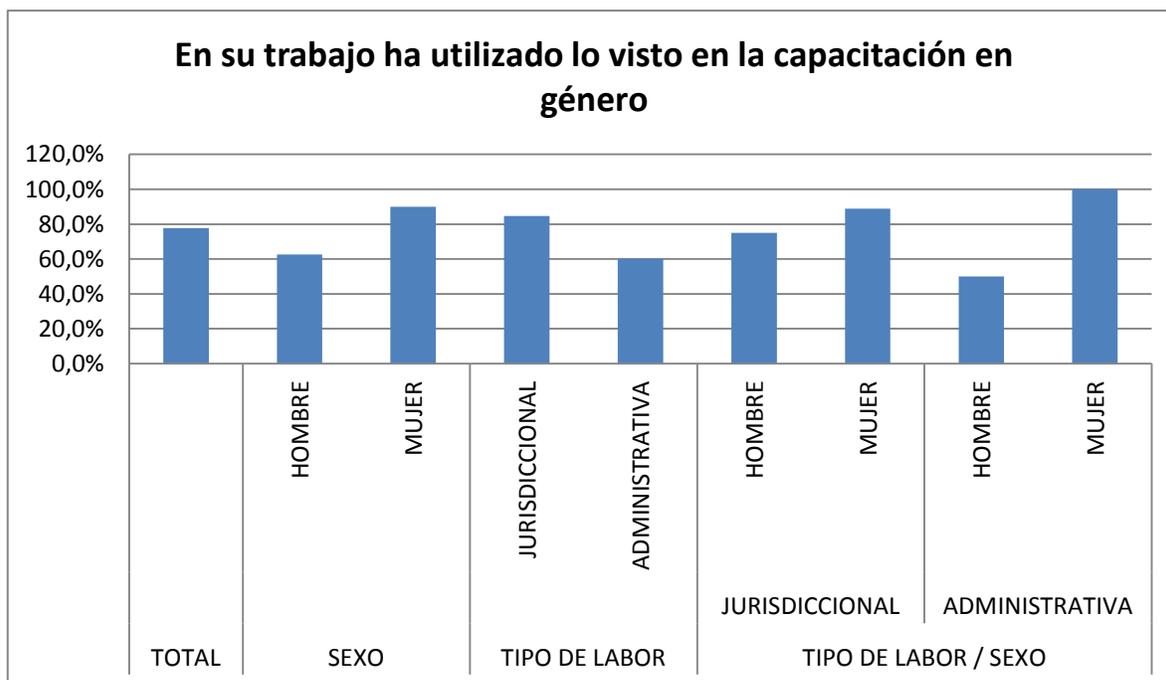
Al observar el desglose por sexo en la siguiente gráfica, se tiene una diferencia muy significativa, pues las mujeres han utilizado mayormente dicha capacitación en relación con los hombres, con lo que hay una diferencia sustantiva de alrededor de 30 puntos porcentuales.

Al analizar el tipo de labor, se observa que es en el ámbito jurisdiccional donde mayormente se ha aplicado el conocimiento citado, otra vez hay una diferencia significativa respecto al ámbito administrativo que se queda alrededor de 25 puntos porcentuales abajo.

En el ámbito jurisdiccional son las mujeres quienes más han utilizado la capacitación en género, alrededor de 90%, mientras que los hombres se quedan en 75%. En el ámbito administrativo la diferencia entre ambos sexo salta a la vista, pues 100% de las mujeres reportan que han utilizado la capacitación citada, mientras que los hombres afirman haberla utilizado solo la mitad.

Es relevante destacar que las mujeres han utilizado mayormente la capacitación en género recibida en relación con los hombres; mientras que el sexo femenino reporta cifras cercanas a 100%, el masculino se queda significativamente por debajo de esa cifra.

Gráfica 4

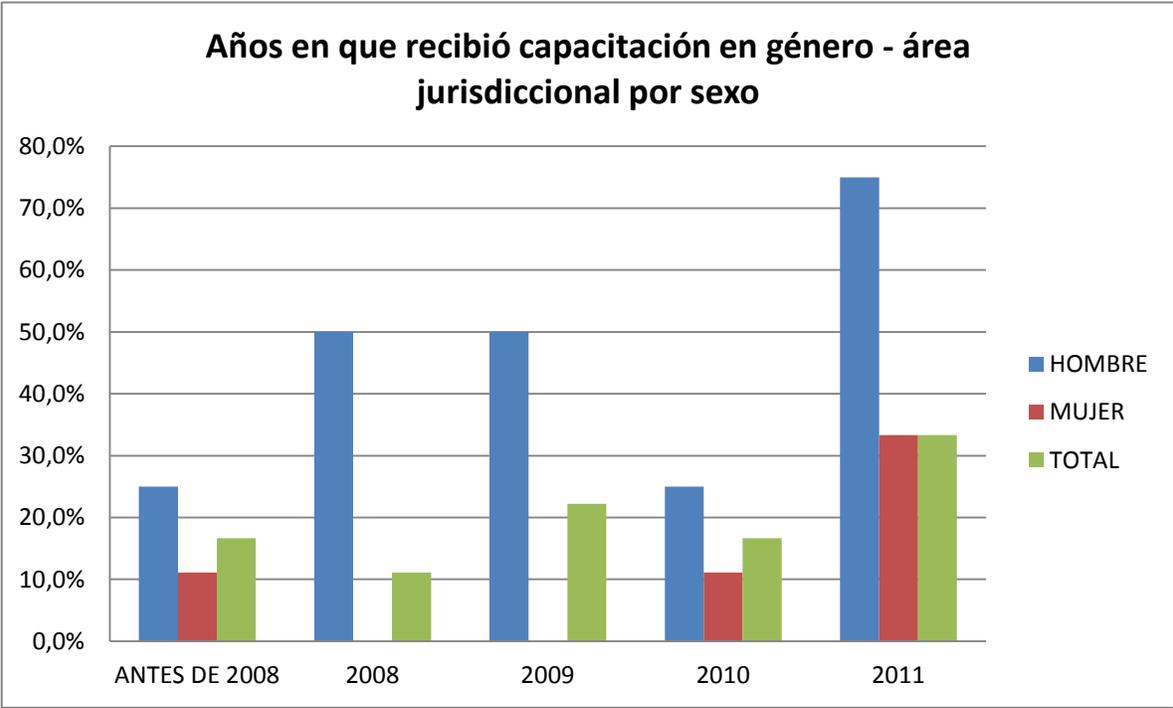


De acuerdo con la encuesta aplicada, los años en que se ha impartido capacitación en género por parte del Tribunal, en específico en el área jurisdiccional, muestra diferencias significativas en cuanto a el sexo del personal que la recibió, pues es visible que son los hombres quienes mayormente la tuvieron en relación con las mujeres, quienes se quedan muy por debajo de los primeros.

Es significativo también que año con año es variable la capacitación impartida por el Tribunal a su personal. En el año 2008 se observa que solo 11% recibió la capacitación citada, del cual 50% eran hombres, en cambio las mujeres reportan no haberla recibido, lo que se vuelve una diferencia muy significativa. En 2009, la capacitación recibida aumenta al doble y se mantienen los porcentajes en cuanto a sexo. Ya en el año 2010 disminuye la capacitación recibida total y en cuanto al sexo masculino, que reporta haber recibido solo la mitad en relación con los dos años anteriores. En el caso de las mujeres, 11% de éstas señalan haber recibido, lo que iguala el porcentaje con años anteriores a 2008.

La gráfica cierra con el año 2011, en donde hay un repunte evidente, tanto en el total como en la desagregación por sexo. La tercera parte del total de las mujeres indica haber recibido la capacitación citada, mientras que los hombres muestran un aumento significativo respecto a los dos años anteriores, y se disparan hasta 75%. En este año, la tercera parte del total del personal reporta haber recibido capacitación en temas de género.

Gráfica 5



Por último, en cuanto a los vínculos establecidos por el Tribunal para impulsar acciones en materia de género, aparte del establecido con el Instituto para la Equidad de Género en Yucatán para las mencionadas capacitaciones, no se registran otras acciones relevantes con ésta u otra instancia estatal o federal.

LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN

Eje 3. Valores y códigos organizacionales

En este apartado se explorarán los principales elementos que definen “la forma de ser de la organización”, lo que incluye valores, creencias y prácticas compartidas por sus integrantes y que

tienen un efecto no solo en la forma de desarrollar el trabajo, sino también en la expresión de las relaciones de género al interior de la organización.

Cabe aclarar que aun cuando los mandatos, expresiones y relaciones de género 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.⁶

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

La premisa de la cual parte el análisis sobre género y organizaciones es señalar que toda organización está implicada en el establecimiento y reproducción de las relaciones de género, y a su vez puede contribuir a transformarlas. Esto es, la organización 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 de Yucatán (TSJEY) implica partir del reconocimiento del carácter singular que este tipo de organización encarna. Tiene como característica esencial ser una institución del Estado encargada de la impartición de justicia; esto significa que persigue un fin público que representa un alto valor social, para cuya consecución cuenta con una estructura y funcionamiento regulada por leyes específicas.

Lo anterior implica que el fin y medios del Tribunal no son determinados en principio por su propia voluntad, sino que concurre con otras organizaciones para ello. Es decir, existe un cuerpo normativo (leyes y normas) que establece procesos y procedimientos específicos para el

⁶ Los valores integrados son los valores reales: el corazón de la cultura. Puede haber una gran brecha entre los valores a los que se aspira y los valores integrados y esto ocurre principalmente cuando se trata de género (MacDonald, 2000: 114) Ejemplo: retórica vs. práctica en la organización. También puede darse esta brecha en distintos sectores de la organización o con distintos actores.

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 fijos.

En virtud de la trascendencia del fin de esta organización, así como de la importancia que sociedad y Estado otorgan a su labor, se ha estructurado también un aparato normativo que establece las jerarquías de las figuras, puestos y órganos que deben prevalecer al interior del Poder Judicial del estado. Así, solo determinadas personas cuentan con la autoridad para interpretar la ley, por lo que son investidas por el poder público, en este caso, como magistrados y magistradas.

El caso particular del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán (TSJEY), como órgano de segunda instancia jurisdiccional, solo cuenta con salas colegiadas o únicas para el desahogo de los asuntos jurisdiccionales, las cuales son presididas por magistrados y magistradas, quienes son ungidas idealmente en virtud de su conocimiento, experiencia, trayectoria y catadura moral, y tienen la obligación de dictar la verdad jurídica dentro del Tribunal. Más aún, son ellos y ellas quienes resuelven los recursos ordinarios y extraordinarios originados en los juzgados de primera instancia, y quienes conforman el Pleno del Tribunal Superior de Justicia, última instancia de decisión en el proceso jurídico y el órgano de máxima autoridad administrativa del Tribunal.

Para cumplir con sus obligaciones 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. De ahí la gran responsabilidad y poder que tienen en el conjunto social, pero también del 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.

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 del país. 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 del Tribunal Superior de Justicia.

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

Modelo de gestión del trabajo en la organización

Entre los elementos a incorporar en el análisis de los valores y códigos organizacionales, están las formas establecidas en las que se desarrolla el quehacer cotidiano del personal en el Tribunal, es decir, el modelo de gestión del trabajo, la percepción que las y los trabajadores tienen de él y las implicaciones de género que el modelo de gestión conlleva.

Una primera consideración es que el TSJEY es una organización propia del Estado moderno en el sentido weberiano (Max Weber, 1993) que se caracteriza por:

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

Producto de sus características como organización del Estado moderno y de las normas y estructuras con las que el Tribunal se creó con el fin social de impartir justicia, se consolidó una cultura organizacional burocrática dentro del Tribunal. De acuerdo con la tipología para describir los modelos de cultura organizacional propuesta por Font Playán, et ál. (2000), se puede señalar que el TSJEY es una organización de carácter eminentemente burocrático “por el alto valor asignado a la jerarquía, la formalización, las reglas, los procedimientos, los estándares de

actuación, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas y reglamentos establecidos. Los bienes o servicios prestados a clientes o personas usuarias siguen una rigurosa estandarización. Las funciones, la responsabilidad y la autoridad de cada integrante están claramente establecidas y definidas.”

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

Para ello, las y los magistrados cuentan con la orientación y límites establecidos en leyes y normas internas que regulan la gestión de los bienes jurisdiccionales y administrativos, las cuales, en general, dejan para ellas y ellos un margen de discrecionalidad, incluso dado por los mismos instrumentos legales que los y las sitúa como cabeza de órganos jurisdiccionales con alto grado de autonomía.

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

La relativa autonomía con que operan las salas y el papel preponderante que en ellas tienen quienes los encabezan, en la práctica da lugar a que el esquema de gestión burocrático, que es hegemónico, coexista con otro que se da específicamente con el personal jurisdiccional y administrativo dentro de las salas, en el que se dan relaciones de lealtad y compromiso con el grupo o equipo de trabajo, particularmente con quien lo lidera. Este modelo de gestión es denominado por Font Playan, et ál. (2000) como de “clan”, el cual se caracteriza por el predominio de “la lealtad, el compromiso personal y grupal, la tradición, el trabajo en equipo y grupo y la

socialización. Se comparte una fuerte identidad y sentimiento de pertenencia por parte de las personas que componen la organización. La cultura de la organización es transmitida principalmente por sus integrantes más antiguos”.

En el Tribunal el personal se identifica en principio como parte de una sala y ubica su principal dinámica cotidiana en los límites de ésta. Tienen como principal encomienda cumplir con el trabajo asignado de acuerdo a su rol y los productos que logre resultan importantes en tanto forman parte de los proyectos de sentencia sobre los cuales resuelve la cabeza de dicho órgano.

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

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

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

Este esquema de gestión demanda un tipo de trabajador/a ideal que debe caracterizarse, entre otras cuestiones, por tener plena disponibilidad de tiempo y una actitud abierta para resolver los

requerimientos que surjan a la par de la labor cotidiana. Otra característica relevante en el personal de labor jurisdiccional es la formación profesional; en un primer momento es requisito ser licenciado en derecho para tener un puesto que forme parte de la carrera judicial, y una vez dentro de la carrera se toman en cuenta para los ascensos la participación en los cursos y demás actividades de formación que el Tribunal impulsa en su ámbito. Cumplir con estas características implica que el personal debe dedicar gran parte de su tiempo a la institución, a expensas incluso de sus actividades personales y familiares.

En relación con esto, resulta interesante observar cómo las y los empleados del Tribunal refieren que en la práctica son algunos de esos atributos los que se reconocen más. De acuerdo con la encuesta aplicada, los tres aspectos que más se aprecian en general en la institución son, por orden de importancia: obtener buenos resultados, ser honestos/as y brindar un buen servicio a la ciudadanía. Estas características y en el mismo orden de importancia fueron reconocidas por las mujeres; sin embargo, los hombres mencionaron dedicarle todo el tiempo al trabajo y cumplir siempre con el horario como el segundo y tercer atributo más reconocido respectivamente. Cabe señalar que cumplir siempre con el horario y dedicarle todo el tiempo al trabajo son aspectos que también son de los más reconocidos en el área administrativa.

En concordancia con la encuesta, en los grupos focales se aprecia un consenso alrededor de considerar como una característica reconocida en el Tribunal la disponibilidad tanto de tiempo como en actitud de servicio:

“En penal estamos con el tiempo así metido, después del horario de comida tenemos cursos y tenemos que hacerlo y más si en el área que estás te gusta” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Siendo una persona servicial, siento que se dan cuenta los magistrados y las personas y dicen ‘esa persona sí se merece ese puesto’, pero es muy raro que suceda eso” (hombre, grupo focal, administrativo).

El trabajador ideal que resulta del modelo de gestión imperante y de los valores que prevalecen a lo interno de organización tiene como uno de sus efectos prácticos una marcada extensión en la jornada laboral. Los horarios de trabajo en el Tribunal varían, la gran mayoría de las y los trabajadores acuden de las ocho a las 15 horas. Y en algunos casos del personal administrativo, la

hora de salida es a las 16 horas. Incluso hay quien asiste los días sábados de las ocho a las 13 horas.⁷ Cabe mencionar que en la normatividad no se estipulan ni el inicio ni el final de la jornada de trabajo, sino que es un acuerdo tácito dentro del Tribunal basado en el horario de atención al público, que por ley va de las ocho a las 15 horas. No es claro entonces cuáles son los criterios con los que se define la duración y días de la jornada de cada trabajador/a, lo que da oportunidad al manejo discrecional de los horarios y dificulta la conciliación entre la vida personal y laboral del personal.

Si bien los horarios de salida varían, es una constante que la jornada laboral se extienda, hecho que se intensifica de acuerdo con el área de adscripción y la época del año. En realidad lo que se cumple es la hora de entrada, pero no la de salida, situación que es reconocida y hasta cierto punto naturalizada por buena parte del personal, más particularmente los hombres, pues como se verá más adelante, las mujeres viven esto con tensión como resultado de los roles de género que se les asignan, entre ellos la mayor responsabilidad del cuidado de las familias:

“Para mí, ahora que soy soltero, no tengo responsabilidades más que la mía y pues, me queda bien. Entro a las ocho y salgo a las cuatro, algunas veces hago horas extras” (hombres, grupo focal, administrativo).

“Nosotras trabajamos de ocho a cuatro, venimos los sábados de ocho a una, y yo no puedo decir que no necesito quedarme más afuera de mi horario, porque no se logra terminar adecuadamente. El tanto de trabajo que nosotros tenemos es demasiado para las personas que estamos ahí” (mujeres, grupo focal, administrativa).

En el caso del personal jurisdiccional, a esa jornada de por sí cotidianamente mayor a ocho horas, hay que sumar el tiempo invertido en capacitaciones, ya que suelen impartirse en horarios vespertinos o incluso en sábados, fuera de la jornada laboral. Existe la percepción de que las horas extra no son causa de conflicto entre el ámbito familiar y laboral, pero que el tiempo que invierten en capacitación y profesionalización sí.

Este tipo de situaciones ponen de manifiesto que las esferas del trabajo y del hogar de las y los trabajadores del Tribunal no están armonizadas, al generar dinámicas que suscitan conflicto, con

⁷ Esta situación emergió en los grupos focales de personal administrativo, tanto de mujeres como de hombres.

lo que en la práctica queda en entredicho el esquema ideal de que la organización burocrática es, por sus propios esquemas y recursos, eficiente para el cumplimiento de sus metas. Por otro lado, queda claro que las y los trabajadores subsidian al Tribunal para que éste cumpla con sus objetivos, con base en utilizar parte del tiempo personal y familiar, para realizar actividades laborales, sin el consecuente pago, pues el personal reportó que el Tribunal no paga horas extras, salvo en ocasiones excepcionales.⁸ Esta jornada laboral extendida tiene diversas implicaciones de género.

Si bien no se observan diferencias sustantivas entre mujeres y hombres en cuanto al tiempo destinado para trabajar para el Tribunal, son las mujeres las que dedican mayor tiempo a las actividades que demanda la esfera del hogar,⁹ dada la carga social, familiar y personal que generan los roles y estereotipos de género tradicionales, cuestiones que les provocan estrés y conflicto.

“Tengo a mi mamá que está inválida, tengo a mi hermano de capacidades diferentes, ellos dos. Pero me necesito quedar cuando ya el trabajo ya me rebasó y ya no puedo más, entonces mi propia jefa me dice ‘¿se quiere quedar? pues sí, para que lo pueda acabar” (mujer, grupo focal, administrativa).

“La dinámica de la sala... tenemos un poquito más [de carga laboral]; no podemos abandonar el puesto. Si mi hijo tiene un festival, no podemos pedir permiso porque la dinámica de la sala nos lo impide: tenemos atención al público, tenemos audiencias, tenemos sesiones, no podemos estar saliendo” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Este esquema, que exige plena disponibilidad de tiempo para el Tribunal, sitúa de diferente manera a hombres y mujeres, ya que son ellos quienes, con base en los roles y estereotipos de género tradicionales antes señalados, asumen responsabilidades marginales en las labores del hogar y en el cuidado de los hijos y están más condicionados a dedicar todo el tiempo al trabajo y, con ello, convertirse en ese trabajador ideal despojado de vida personal y familiar.

Como resultado de estos mandatos de género, las mujeres viven con mayor tensión y conflicto este esquema de trabajo, no solo en el ámbito familiar sino también en el ámbito laboral, donde

⁸ En otras palabras, tiempo destinado para la reproducción de la fuerza de trabajo es utilizado para funciones productivas, cuestión que aumenta la explotación de la fuerza de trabajo mucho más allá de lo que legalmente está permitido.

⁹ En el abordaje del subapartado Conciliación laboral-personal-familiar se verá este aspecto a detalle.

se configura una situación de desigualdad entre ellas y los varones, que se reproduce al no reconocer estas diferencias de género y al reforzar la idea de una escisión entre la vida laboral y la vida familiar, de forma tal que se configura así una situación de desigualdad entre mujeres y hombres.

Es necesario aclarar que en los grupos focales de personal masculino hubo quienes mencionaron que parte importante de sus actividades cotidianas las dedicaba a las labores del hogar o al cuidado de hijos; sin embargo, en la mayoría de los casos lo hacen por apoyar a sus parejas y no porque asuman una responsabilidad compartida en esas labores. La percepción de que las mujeres deben ser responsables del cuidado de los hijos es una tendencia que persiste en el Tribunal, lo que se expresa en el índice de Acuerdo resultado de la encuesta, donde se le preguntó al personal su apego con la afirmación “las mujeres que tienen hijos deben trabajar medio tiempo para no descuidarlos”, con la cual estuvo de acuerdo 52.6% del personal.

“Yo creo que la situación es diferente [entre hombres y mujeres], porque uno como esposo tiene a su pareja que te apoya. La mujer es la que se queda en la casa, generalmente, entonces esa es la razón de que te apoyen tanto y a una mujer trabajadora no, porque generalmente el hombre también está trabajando, está en la calle. Entonces ellas lo tienen más difícil, porque no tienen apoyo fuera del trabajo, yo pienso que no es igual” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Pero es que ellos así lo ven: ‘Yo te estoy ayudando, cuando ni siquiera es mi obligación, tú obligación es ésta’” (mujer, grupo focal, administrativa).

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

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

Si bien en el Tribunal se tiene la percepción de que la carrera judicial es un mecanismo de ascenso adecuado y, en términos generales, justo, también se considera que la ponderación de cada uno de los atributos que contempla no siempre hace justicia al esfuerzo que el personal realiza. En ese sentido, la puntuación que se asigna a cada uno de los criterios generales puede variar de acuerdo con lo que se considere necesario para la plaza vacante, de tal forma que es posible que los criterios de selección se modifiquen de una convocatoria a otra. Por ejemplo, en algunos casos tener una maestría puede valer cinco puntos en términos de la carrera judicial, y en otros casos valorarse en 20 puntos (información tomada de entrevista a mujer del Departamento de Capacitación, Formación y Profesionalización).

“Anteriormente valía mucho la antigüedad. Entonces, si se ha propuesto cambiar la tablita [de criterios de puntuación], en donde, si tú te profesionalizas más, son más puntos para ti” (mujer, entrevista, Departamento de Capacitación, Formación y Profesionalización).

Al respecto, existe la noción de que jefas y jefes influyen de manera importante en la determinación de los ascensos, al dejar la impresión en el personal de que existe discrecionalidad en estos procesos. Vale la pena comentar que esta convicción de que la carrera judicial es un mecanismo adecuado, es mucho mayor en el personal jurisdiccional que en el administrativo; sin embargo, estos últimos también reconocen las bondades del esquema meritario y reclaman para sí un esquema similar al partir de la sensación de inequidad entre áreas del Tribunal.

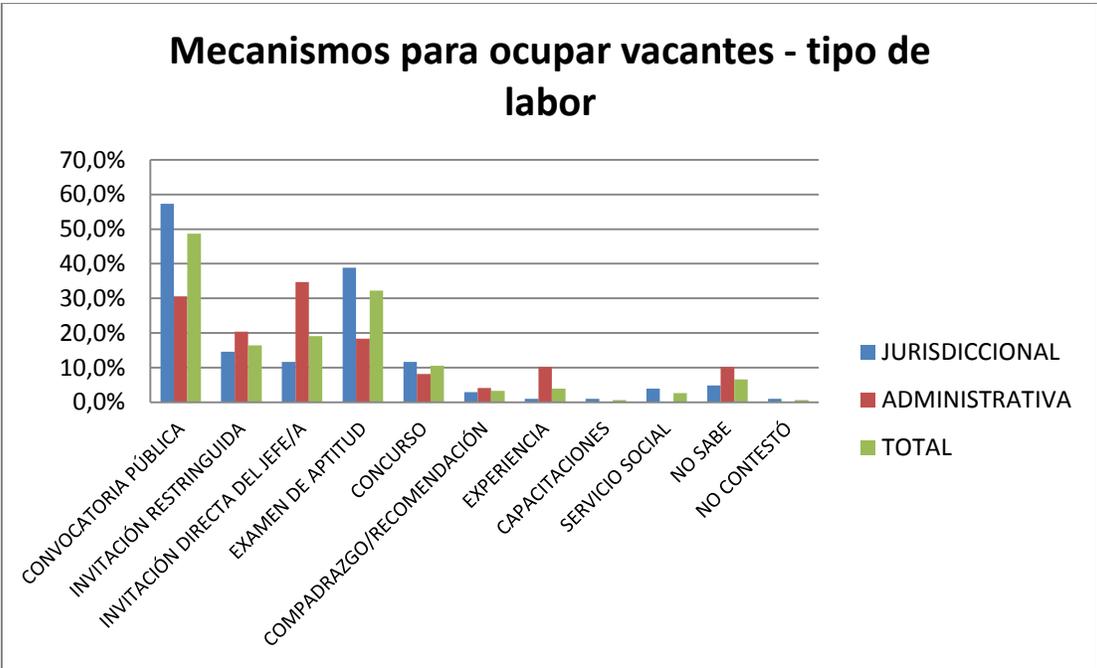
La idea de que los ascensos se designan de manera discrecional también persiste en el personal administrativo, más aún, consideran que no son reconocidos sus atributos, sus logros ni su antigüedad, y que cuando hay un plaza vacante prefieren seleccionar a alguien externo al Tribunal.

“Tú puedes hacer muy bien tu trabajo, y no solo lo sabes hacer, sino que lo practicas, vienen, te ponen un jefe que no sabe hacer nada y tu puesto sigue siendo el de abajo. Entonces, ¿dónde está la igualdad de situaciones? ¿Por qué si hay gente preparada, gente con conocimientos, a esas personas no se les asciende? ¿Por qué traen a gente de fuera que nada que ver?” (mujer, grupo focal, administrativa).

De acuerdo con los resultados de la encuesta, se observa que el personal ubica como los principales mecanismos existentes en el Tribunal para ascender el examen de aptitud (40.8%), el concurso (36.8%) y la decisión de la o el superior (19.1%). Esto da cuenta de que a lo interno si

bien prevalecen mecanismos de ascenso imparciales, éstos no están consolidados conforme a una organización con alto grado de institucionalización, pues 26.3% señala la existencia aún de mecanismos discrecionales como la decisión de la o el superior o la recomendación, lo cual guarda concordancia con lo planteado por el personal en los grupos focales. Es importante señalar que hay una notoria diferencia entre la percepción del personal administrativo y el jurisdiccional, ya que 30.6% del primer grupo menciona que el procedimiento comúnmente usado para ascender es la decisión de la o el superior; mientras en el grupo de labor jurisdiccional, quienes forman parte de la carrera judicial, ese rubro alcanza solo 13.6%, es decir, hay una menor prevalencia de la idea de discrecionalidad. Ello se debe a que en el área administrativa no existe un servicio civil de carrera y el proceso para ocupar puestos generalmente ocurre con base en decisiones discrecionales de los superiores, ya sean administrativos o magistrados, como parte del Pleno.

Gráfica 6



Sin embargo, pese a que prevalece una carrera judicial y no obstante que, en general, existe la percepción del personal de que hay igualdad de oportunidades para mujeres y hombres para moverse ascendentemente en la estructura jurisdiccional de la institución, en realidad esto no es así.

Las mujeres se encuentran en situación de desigualdad de condiciones para acceder a puestos de mayor jerarquía, dado que tienen que realizar un mayor esfuerzo para cumplir con ese esquema de ascenso establecido en la carrera judicial, el cual demanda una continua capacitación y profesionalización en el desempeño de sus funciones, debido a que, a diferencia de los hombres, dedican mayor tiempo a las actividades domésticas y a la crianza de los y las hijas.

Este esquema de capacitación y formación permanente ha implicado para el personal jurisdiccional ocupar tiempo y esfuerzos crecientes para participar en esas actividades, las cuales se han vuelto parte de su actividad cotidiana de trabajo, pero que en el esquema de gestión que tiene el Tribunal les significa en los hechos ocupar tiempo de su vida familiar y personal para cuestiones laborales, el cual como ya se observó de por sí genera sobrecargas de trabajo y conflictos.

En los grupos focales se pudo constatar que una proporción muy amplia del personal jurisdiccional está involucrado de manera cotidiana en ese tipo de actividades, las cuales les demandan su presencia al menos una tarde a la semana cuando se trata de pláticas y conferencias, pero para quienes están involucrados en actividades más demandantes como las de formación, por ejemplo, cursos, especializaciones o maestría,¹⁰ les exige, en su caso, estar presentes las tardes de los viernes y los sábados por la mañana, además de llevar material de estudio a su casa.¹¹

“Si no vienes lo único que pasa es que no puedes ascender, pero en el Tribunal no te obligan, bueno, hasta ahorita. Yo tengo hijos, tengo mi esposa, trabajo con mis horas extras hasta las seis de la tarde, ahorita ya me metí a un curso, tampoco me obligaron, pero fue jueves, viernes y sábado, y es complicado porque fue de 4 a 9 y de 4 a 8 y como dice, él termina hasta octubre” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

El hecho de que las actividades de capacitación, formación y profesionalización se impartan comúnmente “fuera del horario laboral”, hace que el problema de la compatibilización de tiempos e intereses se traslade al personal, situación de la cual prácticamente se ha deslindado el Tribunal, es decir, no busca resolver esta situación de conflicto para el personal, al asumir los costos de la

¹⁰ El TSJEY no cuenta con programas de posgrado propios, pero sí con convenios que diversas universidades para que el personal del Tribunal tenga facilidades para cursar esos estudios.

¹¹ En el caso de los cursos, en años recientes se han intensificado las acciones de capacitación derivadas de procesos de reforma impulsados en todo el país, como el sistema de justicia penal adolescente, así como el nuevo sistema de justicia oral, entre otros que demandan la continua actualización del personal jurisdiccional.

capacitación en horario de trabajo. Incluso, la incompatibilidad de las esferas familiar y laboral se ha naturalizado, y el personal lo considera como algo normal, propio del trabajo que desempeñan, en ese sentido el modelo de gestión del Tribunal invisibiliza las condiciones individuales de sus trabajadores/as.

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

“En el caso de los varones, ellos pueden tomarse sus cursos, pueden tener más disponibilidad de tiempo” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“No sé si todas estén en la misma circunstancia, los cursos que son los fines de semana, viernes y sábado, en sábado estamos saliendo a las diez de la noche o nueve de la noche, entonces no todas pueden” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“La bronca es el horario, porque el horario para capacitar es en las tardes, tenemos compromisos en las tardes como cuidar la familia ¿Qué hacemos?, no sé si lo comentaron en el turno de las mujeres, pero, por ejemplo, ellas tienen que ver al niño, nosotros como hombres igual tenemos compromisos en las tardes o tenemos que estar con la familia. La semana pasada tuvimos que venir a unos cursos que fueron de las cuatro de la tarde hasta las nueve de la noche y mientras ¿qué hacemos? Tenemos que venir porque tenemos que venir, porque es parte de la capacitación, es parte del trabajo en el Tribunal (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

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

“Por ejemplo, en la casa tenemos el consenso, compro comida, ordeno comida, por ejemplo, más o menos al gusto de mis hijos o de mi esposo, en la casa mi esposo ‘lo que pidió mamá, se come’... ‘si tú decides tomar este curso yo te apoyo’ y por ejemplo, si llego a la casa a las nueve o 10 de la

noche, puedo estar tranquila de que él ya buscó lo que van a cenar” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

No obstante esas condiciones adversas, la mayoría de las mujeres en la práctica han enfrentado la situación de desigualdad respecto a los hombres, al participar en los procesos de formación y profesionalización, incluso en mayor proporción que ellos,¹² lo que las ha llevado a ocupar puestos de diversos niveles, destacadamente de dirección, a lo largo de toda la estructura jerárquica del Tribunal, pero al asumir altos costos por su género.

Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones

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

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

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

¹² Entrevista con la responsable del Instituto de Capacitación del Poder Judicial.

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. 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 o son menospreciadas en sus capacidades y aptitudes para dirigir.

Así como se ha visto anteriormente, el modelo de organización burocrático presupone un tipo de trabajador ideal que se personifica en alguien de sexo masculino, dados los roles de género tradicionales que prescriben la plena disponibilidad del trabajador (hombre) y la escisión de las esferas laboral y familiar. De igual manera en relación con el liderazgo existen presupuestos que resaltan estos estilos masculinos de ejercer liderazgos y expresan valoraciones desiguales a los estilos de dirección femeninos. Ubicar esas visiones y estereotipos resulta útil a la tarea de diagnosticar a la organización, a fin de ubicar aquellos valores profundos que generalmente ofrecen oposición férrea a los procesos de cambio organizacional.

Un primer elemento a destacar es que el Tribunal de Yucatán está conformado por un número mayor de mujeres que hombres, pues del total del personal (54%) es de sexo femenino y 46% de sexo masculino. Se puede observar que hay presencia de mujeres a lo largo de toda la estructura y que,¹³ en términos de liderazgo, hay una paridad en el número de magistradas y magistrados (5 por sexo, más el presidente del Tribunal).

Lo anterior plantea un ambiente laboral jerárquico en el que es común encontrar mujeres al mando; esto es, se ha normalizado la presencia de liderazgos femeninos. Esta normalización, en primer término, pareciera brindar condiciones propicias para el reconocimiento y legitimación de los liderazgos femeninos, dado que el Tribunal tiene un tipo de organización burocrática que implica el reconocimiento del liderazgo proveniente de la aplicación de la norma, la cual es

¹³ En el eje 4, Condiciones laborales, particularmente en el subapartado Permisos para asuntos personales y familiares, se profundizará sobre la distribución del personal por sexo en la estructura del Tribunal.

aparentemente neutral al género. Además, sin importar así, en apariencia, si quien ostenta el liderazgo es mujer u hombre, sino si cumple con los requisitos del puesto y es capaz de conducir al equipo de trabajo al logro de los objetivos de la organización.

No obstante la permanencia de liderazgos femeninos y que en el marco de la organización la vigencia de la norma para regular el proceso de trabajo es muy fuerte, en los resultados de la encuesta se puede apreciar que permea una visión generizada de los liderazgos, es decir, en un sector del Tribunal la imagen del líder contiene elementos de género y no expresa una postura neutral ante el sexo de las personas, prueba de ello es que cuatro de cada 10 personas que trabajan en el Tribunal tienen preferencia sobre el sexo de su superior jerárquico.

En los grupos focales esta visión no emergió en un primer momento, ya que los diferentes tipos de liderazgo no se ubicaron en principio con base en el género, sino en función de lo que denominaban la personalidad del jefe o jefa. Pero al igual que en la encuesta, donde luego de una respuesta más general y en cierto sentido políticamente correcta se desencriptan estereotipos y prejuicios de género, en los grupos focales al profundizar en las reflexiones y experiencias vividas con sus superiores, emergieron diversas valoraciones sobre las figuras de autoridad en el Tribunal en relación a su género y más que referirse a cuestiones de personalidad del jefe o la jefa, se dio cuenta de comportamientos en particular que ven como adecuados o inadecuados, en función de necesidades específicas que ellos y ellas como trabajadoras tenían, como es el caso de los permisos. Y es en ese marco en el que emergieron con cierta nitidez asociaciones de atributos de los liderazgos inherentes a la masculinidad y feminidad, así como estereotipos y prejuicios de género.

Efectivamente, un aspecto medular en la caracterización que hace el personal sobre el tipo de liderazgos, es la sensibilidad del superior jerárquico/a para otorgar permisos para asuntos familiares. Específicamente en ese rubro, en el discurso hay expectativas sobre cómo debería actuar un jefe y una jefa, y se espera que estas últimas sean más sensibles, ya que se parte del supuesto de que ha experimentado el rol de madre-cuidadora y por ello comparte las necesidades y preocupaciones que se tienen respecto a las y los hijos:

“Me han tocado jefas mujeres que no le importan tus hijos: ‘Que el kínder...’, ‘A mí eso me vale, aquí te pagan un sueldo y cumples el horario’. Y son mujeres. Y me han tocado hombres que toda

la comprensión: 'Oye, tu hijo está enfermo, ¿qué te pasa?, luego me repones las horas, nada más habla'. O sea, depende también de la persona" (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Es de subrayarse el hecho de que en los grupos focales con personal jurisdiccional la valoración de los estilos de liderazgo, no solo en cuanto a la administración de salas sino también desde la función que impartición de justicia, se hizo al tener como base más nítida diversos estereotipos de género. Concretamente el personal juzgaba que un superior era autoritario cuando tenía modos duros, los cuales se manifestaban al dar instrucciones de trabajo; conductas que ubicaban generalmente en los hombres, en cambio, el trato amable lo ubican más en las mujeres. En ese sentido el liderazgo femenino se considera más dulce y suave, mientras el masculino más fuerte y determinado.

Llama la atención que vinculan las formas en que las mujeres se dirigen a sus subordinados con su experiencia como madres, y que además de eso mencionen que son más exigentes que los hombres para la entrega de resultados. Es decir, son más suaves en su trato pero a la vez exigen más resultados, mientras los hombres más impositivos y determinantes.

En el fondo de estas visiones sobre roles directivos aparece un juicio de las mujeres como género, a partir de lo que se espera de ellas, de lo que deberían ser a partir de una función que se presupone esencial, que es la de madre; cosa que no sucede con los hombres, pues de ellos no se espera que ejerzan ese rol directivo a partir de su función de padre.

"Las juezas mujeres sí te exigen, pero no sé si por su carácter de mujer o porque son madres, pero te exigen de una manera más suave, pero en cambio un hombre te dice 'tienes que hacer esto porque lo tienes que hacer' no te dice, ni explicaciones, ni nada, es otra dinámica la que se maneja" (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Otra manifestación de esas visiones esencialistas sobre hombres y mujeres se expresa en la consideración de lo que se supone son los atributos de cada uno de los sexos, y de acuerdo con éstas los hombres, como género, son más ecuanímenes en la toma de decisiones, mientras que las mujeres, también como género, suelen guiarse más por sus sentimientos y por lo tanto son más volubles en su actuar como jefas.

“Las juezas mujeres también vienen siendo bien volubles en ciertos aspectos, porque si te quieren te quieren demasiado, pero si te odian te odian demasiado; el hombre es más ecuánime, la mujer como que se exaspera” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En términos generales se puede observar que al liderazgo masculino se le atribuyen ciertas características más cercanas al “deber ser” del Tribunal, considerada como una organización de Estado con la responsabilidad de impartir justicia, tales como la objetividad, la fortaleza, la determinación y la racionalidad. En ese sentido los hombres están más apegados a lo objetivo y a lo legal, mientras las mujeres se dejan llevar por los sentimientos y lo humano. Según la misma línea, un liderazgo masculino se configura en el imaginario del personal como más adecuado a lo que demanda la institución, lo que tiene como una de sus consecuencias que a las mujeres que trabajan en el Tribunal se les valore a partir de características en las que los hombres, no por naturaleza sino por ejercicio cultural del poder, son dominantes, con lo que ellas se tienen que adaptar a esas formas y sublimar otras (también producto de la interacción cultural) que son subalternas y a las que se les pone todo el tiempo a prueba.

Esto se pone de manifiesto cuando se aborda la función específica de impartir justicia, que se percibe por parte de quienes trabajan en el área jurisdiccional de una manera en la que consideran que las mujeres juezas o magistradas son más duras con el hombre en delitos sexuales o procesos familiares, y ello sucede porque involucran sentimientos, lo cual les resta objetividad. Contradictoriamente, pese a que se reconoce que el juez o magistrado hombre no pone penas duras, esto no se ve como sesgo de género y falta de objetividad:

“En mi caso yo leo el expediente, resuelvo el caso y vámonos, no me meto en sentimientos, y luego la mujer dice: ‘No, cámbialo o ve la otra perspectiva, eres un maloso, hay que poner más atención’. Hasta podría decir, sin que me conste, que puede perderse lo legal e irse lo humano” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Yo siento que sí, digamos que una magistrada que atiende asuntos de materia familiar, tiene hijos, todo, como que se hace empática con el caso [por ejemplo, en cuestión de alimentos o divorcio]” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

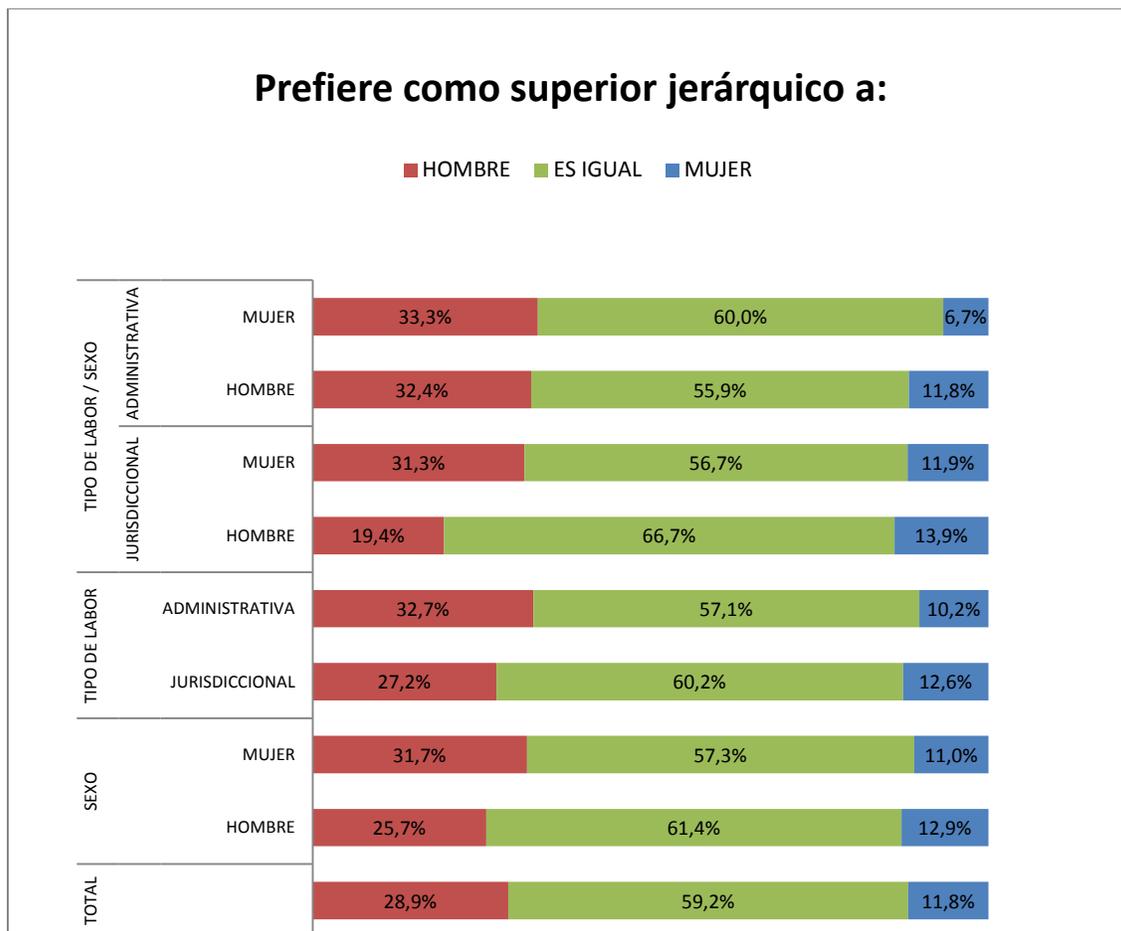
Por otro lado, en el análisis de los grupos focales, también se puede apreciar la existencia de estereotipos de género referidos a la sexualidad, en los que se percibe que los hombres como

reflejo de su éxito laboral buscan rodearse de mujeres. Para lograrlo, en su estatus de jefes, seleccionan como parte de su personal a mujeres que sobresalgan más por su belleza física que por sus capacidades laborales, caso contrario de las jefas, que sobrepondrían las capacidades a lo físico. Pese a que se mencionó que estas prácticas no se dan en el Tribunal, se señaló que ello era así no porque los hombres de la organización no tuvieran esa intención por “naturaleza”, sino porque la estructura laboral interna y la cultura organizacional limitan la libertad de los jefes para elegir su personal. En este sentido, es interesante no que exista esta situación, sino que se considere que podría existir si los hombres en funciones directivas no encontraran mecanismos contenedores.

“El hombre tiene muchas inclinaciones. Cuando la mujer es jefa, ella no busca a un hombre guapo, que sea modelo, la mujer va a buscar un hombre que sea inteligente. Pero cuando el hombre es jefe, cuando está arriba de todo, casi siempre pone mujeres bonitas, no pone a las más intelectuales, va escoger a las que tengan etiqueta física, presentación, buena presentación, casi casi esas chicas que parecen modelos” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

La información proporcionada por la encuesta refrenda lo observado en los grupos focales. Si bien hubo 60% que dijo que le resultaba igual tener jefe hombre o jefa mujer, es de destacarse que 29% prefiere a un superior varón en lugar de una mujer. Esta preferencia se mantiene en hombres y mujeres, y en personal administrativo y jurisdiccional, prácticamente en la misma proporción.

Gráfica 7



Las principales características que consideran importantes aquella parte del personal que prefiere tener como superior a un hombre fueron: que sea justo, tranquilo y solidario. Destaca que los hombres consideran como una de las principales características el que sea honesto, y particularmente los de labor administrativa la mencionan como la más importante.

En el caso de 11% del personal del Tribunal que prefiere tener como superior jerárquica a una mujer, los atributos positivos que le orillan a pensar eso son que sea sensible, ordenada y justa. Cabe señalar que mientras para las mujeres el principal atributo de las jefas es la sensibilidad, los hombres no lo mencionaron como un aspecto sobresaliente, en su caso lo que más valoran es que sea solidaria. También se perciben diferencias entre el personal jurisdiccional y el administrativo, ya que el primero prefiere a una jefa por sensible, justa y ordenada, mientras el segundo la prefiere por honesta, solidaria y ordenada.

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

Valoración de los estilos de trabajo

A lo interno de cualquier organización social existen diversas ideas, creencias y valores sobre lo que se considera las mejores formas para hacer las cosas que resultan relevantes para el desarrollo de la misma. Esto es importante en primer término porque es con base en esas nociones que las personas son valoradas, aceptadas y promovidas a su interior.

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

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

Más allá de que hoy en día en el plano formal de las sociedades y de las organizaciones se ha promovido la eliminación de cualquier forma de discriminación de las personas (por edad, origen

étnico, sexo, etc.), en el plano informal de cada organización hay creencias, prejuicios y estereotipos sobre quién posee los atributos necesarios para la realización de las labores fundamentales de la organización, los cuales resultan muy importantes para el reconocimiento y promoción de sus integrantes, y en contraparte la segregación o discriminación de aquellos que supuestamente no cuentan con ellos.

Precisamente en este apartado se abordan algunos de los valores no explícitos presentes en la cultura organizacional del Tribunal, que asignan un lugar diferente a mujeres y hombres frente a las funciones y responsabilidades institucionales, en función del género, esto es, en función de lo que culturalmente se entiende por el ser y hacer de hombres y mujeres que en él laboran. Con ello se apuntará a develar esa estructura de códigos y valores de género vigentes en la organización, que hace que en su dinámica cotidiana se espere, exija o prescriba determinado desempeño de las mujeres por ser mujeres, y de los hombres por ser hombres. Con esto se estará en condiciones de ubicar algunos de los prejuicios y estereotipos de género que operan en la interacción laboral y que son determinantes en el mantenimiento de las condiciones de desigualdad de género que prevalecen en el Tribunal.

Al analizar la situación del TSJEY, se aprecia, en general, que prevalece en éste la noción de que hombres y mujeres son iguales, y por tanto están aptos para desempeñar cualquier labor dentro de la institución, con la misma posibilidad de obtener buenos resultados. En ese sentido, se considera que cualquier persona puede cubrir cualquier puesto siempre y cuando tenga la capacitación necesaria.

“Hablo de que cómo se desempeñan una mujer y un hombre. Depende mucho de su manera de ser, o sea, de cómo es como persona. Puede ser bueno o malo, pero no por ser hombre o mujer. Su desempeño, qué tanto está capacitado, qué tanto sepa de la materia” (mujer, grupo focal, administrativa).

Otro elemento que al personal en general le lleva a tener la idea que en el Tribunal se valoran por igual las capacidades de los hombres y las mujeres, y que de hecho la igualdad ya está instalada, es que la proporción de mujeres que integran la organización es mayor que la de varones:

“Por la situación particular del Tribunal, porque en el Tribunal siempre hubo un marcado número de mujeres... que se necesite cuotas para que haya más mujeres siendo jueces o siendo secretarias,

no, por la situación, porque hay más mujeres; aquí no son minoría oprimida, aquí son mayoría y mandan” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

No obstante la prevalencia de la idea de igualdad en el TSJEY, al profundizar en si se da en diferentes áreas y labores, salen a flote diferencias en la valoración de hombres y mujeres. Por ejemplo, llama la atención que ellos consideran que la igualdad de capacidades entre sexos permanece siempre y cuando las mujeres no se dejen llevar por sus emociones, pues cuando generan o se involucran en conflictos tienden a ser menos eficientes. Además, manifestaron que ellas llevan sus problemas personales al trabajo, es decir, no logran deslindar la esfera personal de la laboral. Se reproduce, entonces, el estereotipo de que las mujeres son por naturaleza más sensibles e irracionales, lo que las lleva a conflictos y por tanto a no ser tan capaces como los hombres. En ese sentido, en el discurso se puede observar que predomina la idea de que los hombres tienen la ventaja de ser más racionales y capaces de manejar sus emociones, aunado al hecho de que ellos no llevan al trabajo sus problemas personales.

“Son aptas para todo, solo que no se peleen” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Yo siento que la mujer a veces trae sus problemas al trabajo. Nosotros, los hombres, llegamos al trabajo y ‘pum, a lo que vine’, a trabajar, dejamos de estar pensando en problemas. No sé, es lo que pienso, así soy yo. Tengo un problema llego al trabajo, salgo y lo resuelvo” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Llama la atención que las mujeres del Tribunal observan que en el estado de Yucatán, en contracorriente de lo que sucede en otras entidades del centro de la República, se encuentra muy arraigada la cultura machista, lo que tiene como una de sus consecuencias la persistencia del estereotipo de que las mujeres deben ser las principales responsables de las labores del hogar y los hombres, los encargados de proveerlo de lo necesario.

“Yo he tenido la oportunidad de vivir en el centro del país, y las mujeres del Distrito Federal y sus alrededores, el Estado de México, allá no te castigan porque la mujer trabajadora no llega a su casa a lavar o planchar o busca espacios de diversión. O sea, no te critican por eso, porque es algo que la mujer está luchando y ya ocupó ese espacio. En cambio aquí sí. Acá lo tienes que hacer porque si no, eres mala. En cambio allá no” (mujer, grupo focal, administrativa).

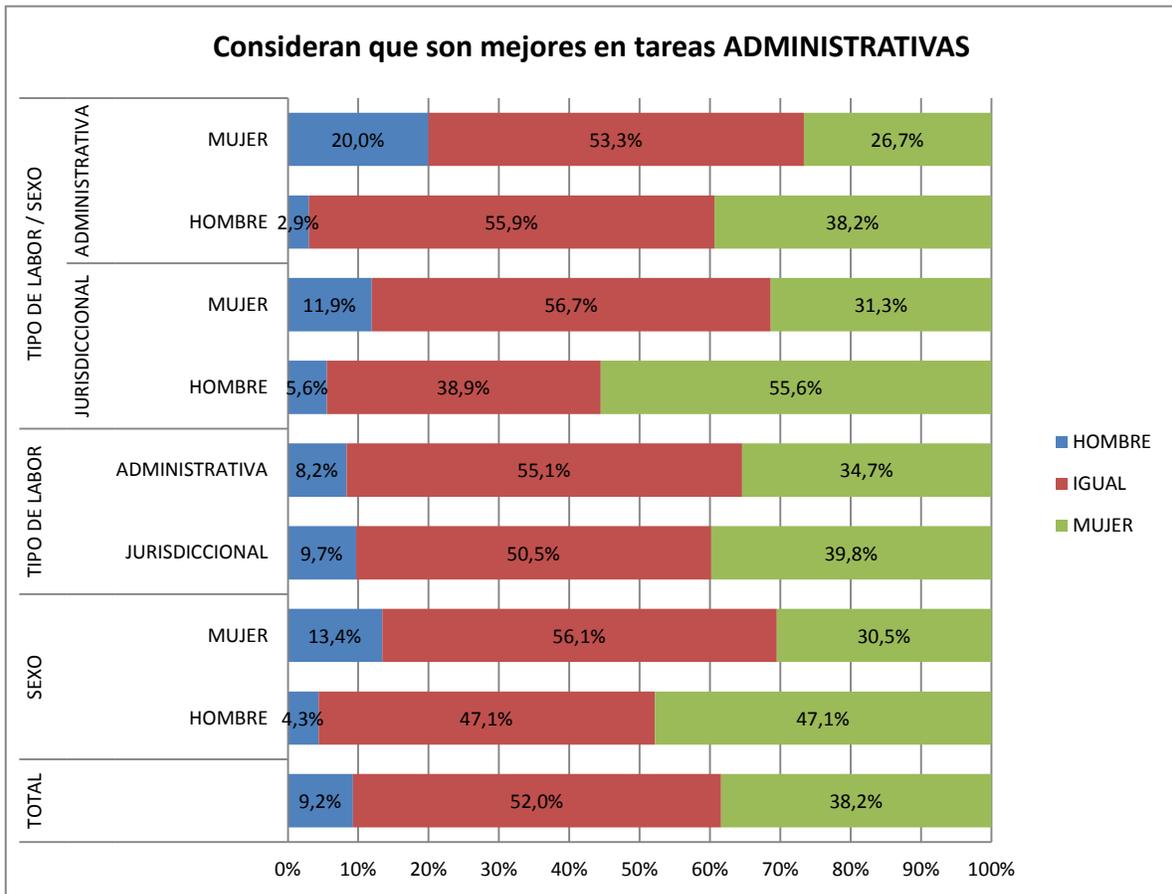
Tanto en la información de los grupos focales, como en los datos de la encuesta, se puede apreciar la noción de que existe una cultura organizacional que en principio reconoce la igualdad de aptitudes entre hombres y mujeres para desempeñar cualquier tarea, profesión y oficio. Aunque, también se mostraron ciertos prejuicios y estereotipos de género por parte del personal respecto de las mayores aptitudes o habilidades de hombres o de mujeres para desarrollar un tipo de actividades.

Por ejemplo, respecto de actividades administrativas, 52% del personal (47.1% de los hombres y 56.1% de las mujeres) manifestó que tanto hombres como mujeres tienen las mismas facilidades para desarrollarlas, aunque destaca que 38.2% del personal señaló que las mujeres son mejores en eso rubros y solo 9.2% piensa que los hombres las superan.

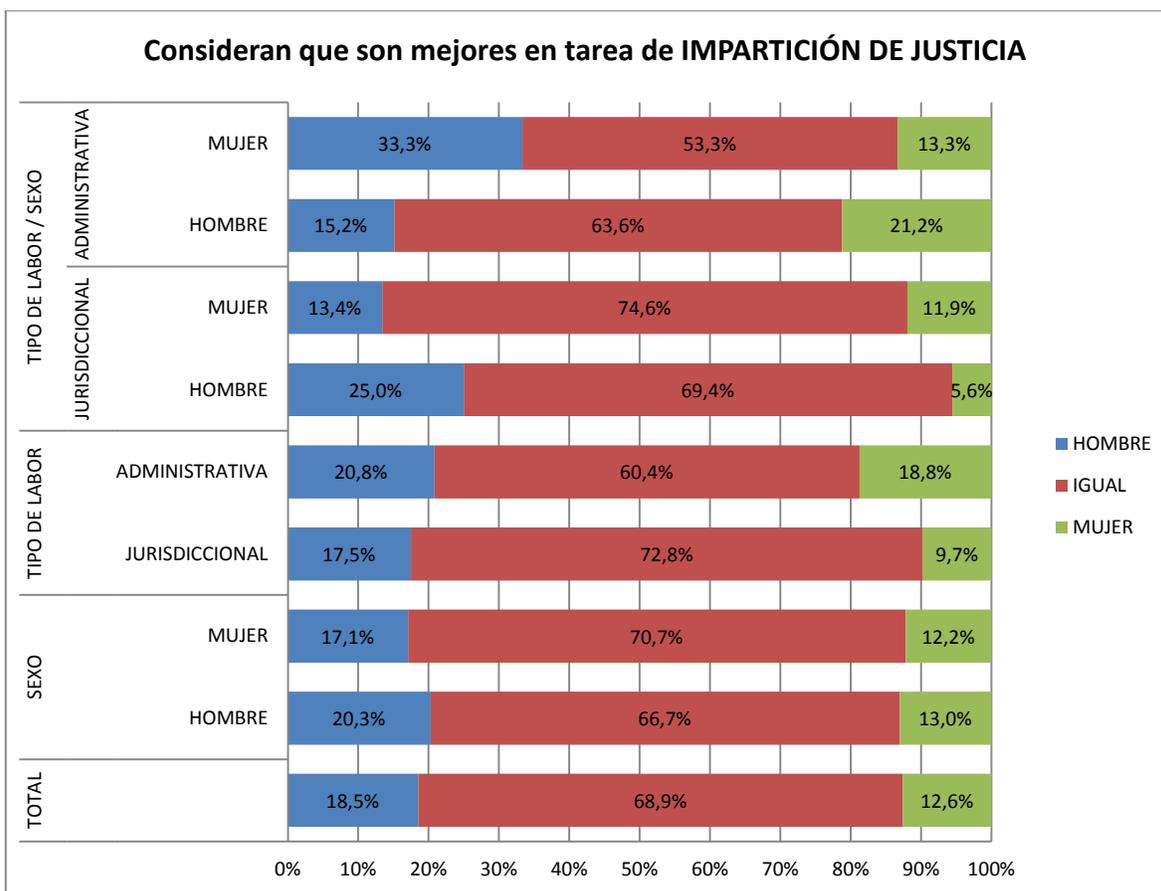
En cuanto a tareas de impartición de justicia, 70% del personal consideró que era igual que las llevaran a cabo mujeres u hombres; no hubo diferencias significativas en las opiniones que cada sexo vertió. Aunque es interesante observar que 18.5% de las y los empleados del Tribunal consideró que los hombres son mejores para esas tareas, en tanto que 11.5% afirmó que las mujeres eran mejores.

De los datos anteriores se puede concluir que en el Tribunal existe una visión que considera que las mujeres son mejores para las tareas administrativas y los hombres para las jurisdiccionales. Esta percepción prevalece en el personal de ambos sexos: ante la pregunta de si consideran que hombres o mujeres son mejores en las actividades administrativas, 47.1% de los hombres encuestados mencionaron que es igual, y otro 47.1% dijo que las mujeres eran mejores. Por su parte, el personal de sexo femenino respondió que era igual en 56.1% y que eran mejores ellas en 30.5%. Frente a la misma pregunta, pero sobre tareas de impartición de justicia, los hombres expresaron que era igual en 66.7% y que eran mejores ellos en 20.3%, mientras que para 70.7% de las mujeres el desempeño es igual y para 17.1% dichas actividades las realizan mejor los varones.

Gráfica 8



Gráfica 9



Estos porcentajes reflejan el apego de una parte considerable del personal a estereotipos de género que proyectan la idea de que el sexo de las personas es una determinante de su habilidad para determinado campo de trabajo, en este caso, y en relación con los imaginarios que existen en el personal (abordados en el subapartado Valoración de los estilos de trabajo), la supuesta racionalidad y objetividad de los hombres los hace más proclives a las tareas jurisdiccionales, mientras que la supuesta capacidad de orden de las mujeres las hace mejores en tareas administrativas.

En relación con los puestos de dirección, 73.5% consideró que eran buenas tanto mujeres como hombres para ejercerlos, del resto, 11.9% cree que las mujeres son mejores y 14.6% plantea que son mejores los hombres. Al analizar las respuestas por sexo, se encontró que no hay diferencias significativas en el porcentaje de hombres y mujeres que consideran que es igual quien ejerza las tareas de dirección, 72.5% y 74.4% respectivamente.

Al indagar respecto de tareas en áreas de trabajo en específico, en algunos casos se manifiestan más nítidamente las configuraciones de género.

Por ejemplo, en particular sobre tareas de mensajería o transporte, 17.2% del personal consideró que era igual que las desempeñaran mujeres u hombres, en tanto 80.8% cree que lo hacen mejor los hombres y solo 2% señaló que las mujeres son mejores. Esta tendencia persiste independientemente del sexo del personal: 85% de los hombres dijo que ellos son mejores en estas tareas, opinión compartida con 76.8% de las mujeres y 11.6% del personal masculino comentó que era igual, contra 22% del personal femenino que mantiene el mismo dicho. Lo que hablaría de que ellas y ellos comparten roles y estereotipos de género tradicionales que aluden a la idoneidad de los hombres para actividades como éstas. Una situación similar se da en las actividades de mantenimiento, donde 72.8% del personal afirmó que son mejores los hombres, 5.3% las mujeres y 21.9% que es igual.

En cuanto a tareas de limpieza, 53.6% del personal del Tribunal piensa que son igual de buenos los hombres que las mujeres para realizarlas, 21.9% dijo que las mujeres son mejores para ello, en tanto solo 24.5% cree que son los hombres mejores para esas tareas. Esta creencia se mantiene igual en hombres y mujeres, como en administrativos y jurisdiccionales. Llama la atención que respecto de estas tareas, actualmente en el Tribunal son 18 personas las que integran esta área, todas de sexo masculino, aunque en los grupos focales se mencionó que las mujeres eran más proclives para realizar esas actividades.

“Es la mentalidad, porque cualquier hombre podría limpiar bien también, nada más que no lo quiere hacer. No le da la gana” (mujer, grupo focal, administrativa).

“Donde no hay mujeres es en lo de intendencia, en limpieza, que es donde la mujer es más cuidadosa, no sé por qué” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

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

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

Tal es el caso de las visiones respecto de si son mejores mujeres u hombres en el desempeño de tareas de mensajería y mantenimiento, precisamente en donde únicamente participan los hombres. En los grupos focales de ambos sexos se aseveró que las mujeres eran capaces por igual de desarrollar tareas de ambos tipos, no obstante se justificaba la contratación mayoritaria de hombres con el argumento de que son oficios que requieren de mayor fuerza física, la cual “por naturaleza” es mayor en el hombre:

“No es que sean mejores [los hombres], sino que el tipo de trabajo que existe requiere que sea de un varón porque, pues, por el riesgo que existe, tanto por el transporte de los expedientes, del material... para mi criterio es que se le da prioridad al varón” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Por otro lado, cabe destacar un elemento subyacente al discurso sobre la valoración de las capacidades y habilidades de hombres y mujeres, y que está relacionado con el hecho de que hoy en día exista una presencia femenina mayoritaria en el Tribunal. Según se comentó en grupos focales, esta situación se debe al hecho de que anteriormente el horario del Tribunal era de 8:00 a.m. a 2:00 p.m., lo que hacía de éste un espacio muy cómodo para las mujeres, ya que les permitía atender sus actividades familiares, cuestión que empieza a ser revertida, pues ante la difícil situación laboral que se vive actualmente los hombres se han acercado de nuevo al Tribunal. En este sentido, pareciera que la presencia mayoritaria de mujeres en la organización está en buena medida alimentada por el hecho de que para los varones en el estado el trabajo en el Tribunal no ha sido suficientemente atractivo.

“Antes eran muy pocos los hombres y demasiadas las mujeres que venían acá porque era más accesible, de lunes a viernes, el horario era de 8 a.m. a 2 p.m., era mucho más accesible, entonces era lo que hacía que más atractivo este espacio, pero ahorita ya es más difícil encontrar una oportunidad y poco a poco se han insertado más varones” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Esta idea de que las mujeres se vincularon al Tribunal básicamente porque con ello podían cumplir con su supuesta principal responsabilidad, que es el cuidado de los hijos y del hogar, se expresó en todos los grupos focales. Al respecto, son interesantes los datos que arroja la encuesta respecto de algunos valores sobre las responsabilidades y deberes que se considera que tienen los hombres y las mujeres en las esferas del trabajo y la familia.

En una escala donde cero significa nulo acuerdo y 100 significa total acuerdo, el personal del Tribunal expresó un acuerdo de 44.3 puntos con la afirmación de que “el hombre debe ser el principal responsable de cubrir los gastos de su familia”. Si bien este dato manifiesta que es mayor el desacuerdo con la afirmación, también da cuenta de que existe una parte relevante del conjunto del Tribunal que se identifica con esta afirmación, lo cual refuerza roles tradicionales de género, ya que se piensa que los hombres son la base del sostén de la familia, los proveedores del hogar y, en consecuencia, las mujeres tienen un rol subsidiario, esto es, de apoyo parcial y temporal.

En complemento de la afirmación anterior, el índice de acuerdo con la frase “las mujeres que tienen hijos deben trabajar medio tiempo para no descuidarlos” es de 52.6 puntos, lo que reafirma la visión de que las mujeres son las principales responsables del cuidado de los hijos. Cabe destacar que el grado de acuerdo con estas afirmaciones llegó a variar en algunos casos, por ejemplo, los hombres, independientemente del tipo de labor que desempeñaban expresaron un mayor acuerdo.

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

En el fondo, si bien es innegable el peso que tiene la idea de que las mujeres pueden desempeñar cualquier puesto, al igual que los hombres, la existencia de estas visiones repercute en la naturalización de argumentos que refuerzan al interior del Tribunal los llamados “techos de cristal” para las mujeres, que se expresan justo en la decisión que muchas de ellas asumen que deben renunciar a ascender a puestos que demandan mayor responsabilidad y tiempo, por el peso social de asumir la mayor responsabilidad en la atención a los hijos y el hogar.

Relación entre pares y con la autoridad

Las organizaciones constituyen espacios sociales cuya finalidad es ordenar la actividad humana para conseguir objetivos y metas comunes. Su funcionamiento y configuración se sostienen en un orden normativo, pero también en una estructura de autoridad que se orienta a coordinar a las y los integrantes de la organización. Esta estructura y funcionalidad están influidas por un entorno o ambiente, que condiciona la sociabilidad que se da determinados espacios o contextos socioculturales.

Por otro lado, es fundamental tener presente que las organizaciones tienen la capacidad de influir en todos los ámbitos de la vida de las personas. Así, se debe recordar que la separación entre los ámbitos productivo y reproductivo solamente se hace con fines analíticos, pues en la vida cotidiana las personas transitan entre estos dos espacios —y otros— y ello deriva en una interacción e influencia recíproca. En este sentido, una aproximación a las relaciones entre las personas que integran una organización permite acercarse a la “personalidad” de la misma, que es lo que interesa en este apartado.

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

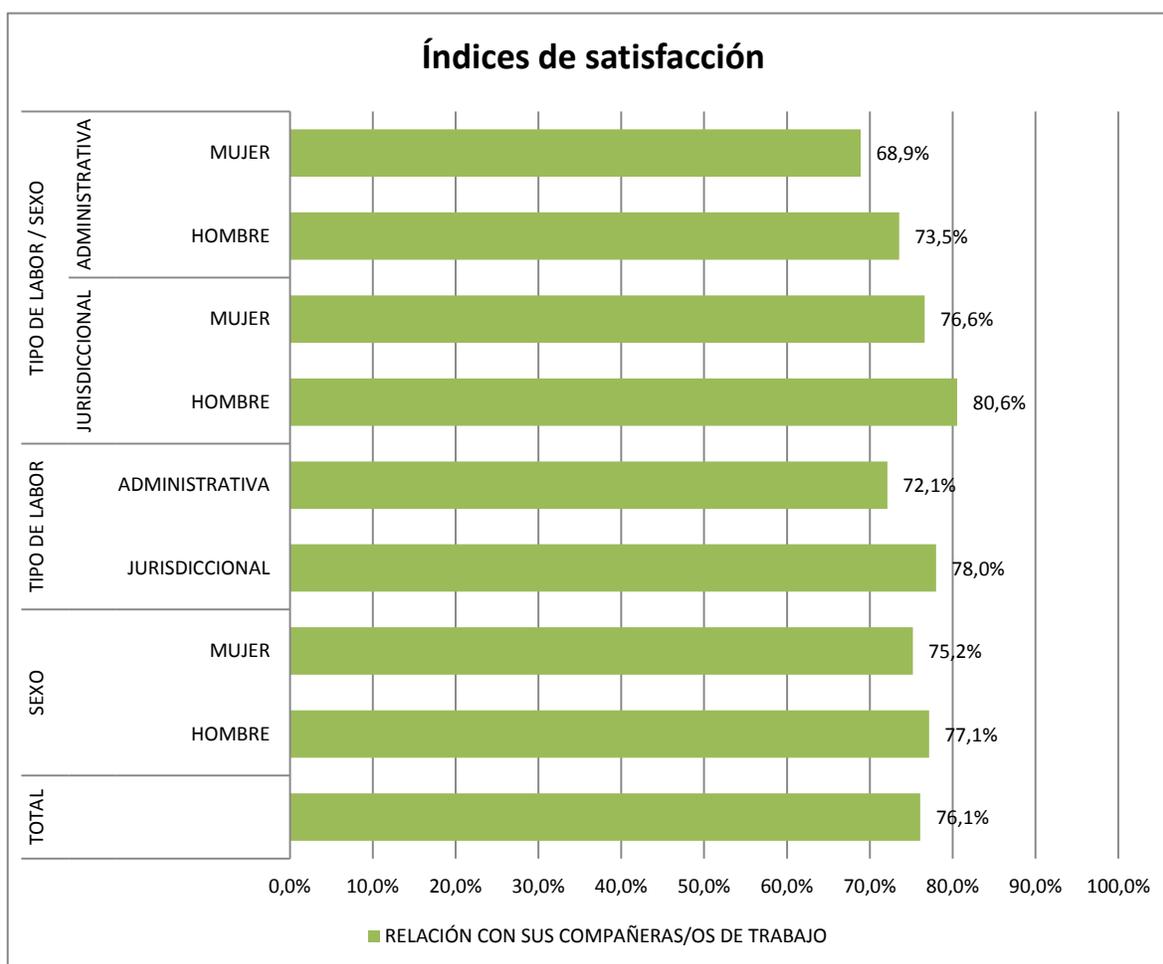
Hay diversas posiciones sobre el poder. Una es la del poder como un recurso o una posesión. En otro punto de vista el poder es visto como algo infinito. La posición de poder dentro de la organización se define como la autoridad derivada de un título o cargo. Esta posición de autoridad

puede ser usada para conseguir o limitar recursos como dinero, tiempo, etc. También puede ser usada para integrar gente dentro de la organización o, en sentido contrario, para despedir o excluir a personas o grupos; como también, para crear espacios propicios al cambio organizacional que permitan colocar temas emergentes en la agenda organizacional como la justicia, la igualdad y la equidad. Quien tiene poder puede utilizar la persuasión a través de su conocimiento o la autoridad para influir y conseguir acuerdos. Cuando se usa para controlar o limitar el poder de otros, la posición de autoridad puede ser coercitiva e incluso abusiva.

Para lograr una aproximación a las percepciones sobre las relaciones entre pares y con la autoridad en el TSJEY, las cuales se sintetizan en un ambiente laboral específico. En la encuesta se consultó al personal sobre su satisfacción con el ambiente laboral y los resultados de ésta permiten señalar que, en general, el personal manifiesta un índice de satisfacción aceptable en lo que refiere a este aspecto.

En una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es total satisfacción, el personal califica su satisfacción con respecto al ambiente laboral con un índice de 75 puntos. Al desglosar tal índice por sexo, se observa que no hay diferencias significativas entre la valoración de hombres y mujeres, ni por tipo de labor.

Gráfica 10



Cabe señalar que en los grupos focales también se manifestó un nivel aceptable de satisfacción con el ambiente de trabajo, lo que revela que, en general, hay una relación respetuosa entre mujeres y hombres como colegas en sus ámbitos de trabajo y con sus superiores, sean estos hombres o mujeres.

Específicamente, con respecto a la satisfacción del personal con el trato de jefes y jefas, la encuesta muestra que existe un índice ligeramente mayor de satisfacción al que se identificó respecto al ambiente laboral. Con la misma escala, dicho índice alcanza un nivel de 78.9 puntos para el total del personal; no existen diferencias entre lo que piensan mujeres y hombres, e igualmente áreas administrativas y jurisdiccionales. En este aspecto, en general, en los grupos focales se ratificó la opinión del personal y se presentaron juicios que apuntan a ubicar la existencia de un buen trato de trabajo de manera cotidiana entre las personas en distintos niveles

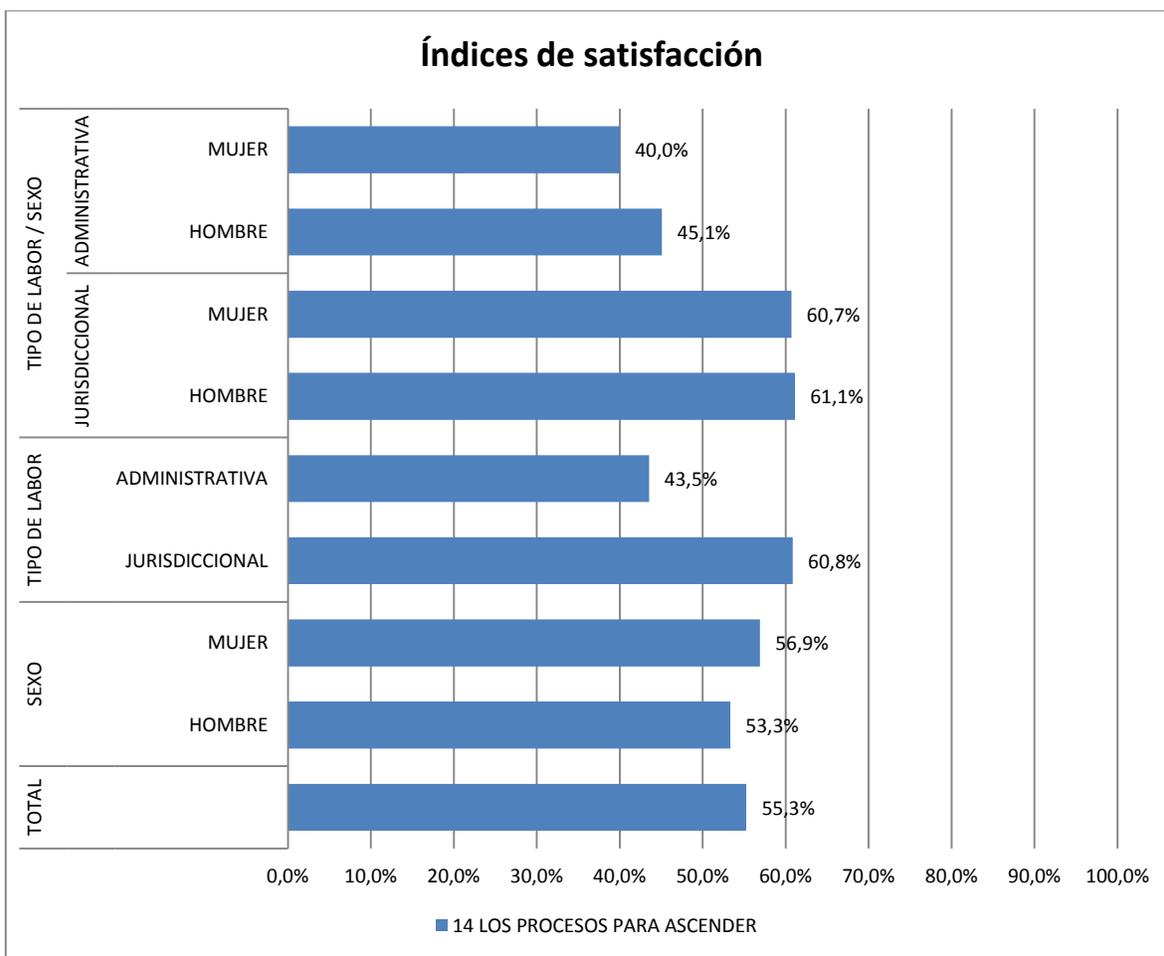
de puesto. Aunque hay casos de abuso que se focalizan en las y los titulares de las áreas, quienes determinan la parte sustantiva de la dinámica de trabajo cotidiana, como lo son las autorizaciones de permisos y la asignación de roles y cargas de trabajo, entre otras cuestiones que ya se han revisado.

En general, una de las principales molestias que se puede reconocer en los grupos focales es la impresión de discrecionalidad con la que se asignan los ingresos y ascensos en el Tribunal. Esta visión, aunque existe en el personal jurisdiccional, se da con mayor intensidad en el personal administrativo. En parte esto se explica por la legitimidad de la cual goza la carrera judicial, misma que ya se explicó.

Ante esa misma realidad, la insatisfacción mostrada principalmente por el personal administrativo, no es hacia sus superiores en particular, sino hacia un esquema de reglas que deposita en el Pleno de Magistrados y Magistradas la decisión sobre los ascensos a puestos superiores. Debido a que el TSJEY cuenta con una estructura jerárquica muy horizontal en el ámbito administrativo, donde existe una base amplia de operativos y una reducida “cúpula” directiva que elige el Pleno, entonces los ascensos a esas áreas son concebidos como nombramientos políticos, que responden a lealtades, no solo a capacidades o méritos, de algunas personas con las y los superiores de sus áreas o con las y los magistrados.

Fueron más los hombres que las mujeres de áreas administrativas quienes pusieron en cuestión que el mérito fuera el criterio principal para ascender. Esto se ve reflejado en el índice de satisfacción con los procesos para ascender que existe en el Tribunal: en general el índice es de 55.3 puntos, tendencia que se mantiene en ambos sexos; sin embargo, la diferencia se encuentra al analizar los resultados de acuerdo con el área de labor, ya que el índice del personal jurisdiccional es 60.8 puntos, considerablemente más alto que los 43.4 puntos del personal administrativo.

Gráfica 11



Es importante señalar que una parte considerable del personal administrativo operativo trabaja en áreas jurisdiccionales, donde realiza labores de apoyo, y de acuerdo con lo observado en los grupos focales, particularmente con las mujeres, es justamente en estos espacios en donde parecen presentarse más tensiones para el personal operativo, dado que sus superiores son autoridades jurisdiccionales con cierta autonomía para llevar la gestión de sus áreas, por lo que tienen más posibilidad de ejercer su autoridad con cierto margen de discrecionalidad, además de que está el hecho de que una parte importante de este tipo de personal administrativo suele ejecutar actividades propias de los técnicos judiciales, lo que implica que deben tener disponibilidad para realizar las funciones que el o la titular de la sala decida.

Otro de los aspectos de insatisfacción mayormente resaltados por el personal administrativo se refiere a la percepción de que sus tareas no son adecuadamente valoradas, lo cual tiene estrecha

vinculación con uno de los rasgos característicos de la organización y ambiente laboral de Tribunal, relativo a la preeminencia de la labor jurisdiccional sobre la labor administrativa. Esto se manifiesta en el hecho de que esta última área no cuenta con apoyo en capacitación y formación, y la dinámica de ascenso laboral no se percibe basada en el mérito:

“De hecho, el último curso que nos dieron al personal administrativo tiene como siete u ocho años y fue lo clásico: ortografía, redacción... Y al menos, en mi caso de secretaria general, mis actividades son iguales a las de los técnicos judiciales, que son licenciados, pero como no tengo el papelito que me avale como licenciada, pues no me pueden dar el salario; hago las actividades de ellos. Hay otra secretaria que tiene también el cargo de secretaria general, tenemos muchísimas más responsabilidades que los técnicos judiciales y que las secretarías auxiliares, pero como no tenemos un papel que diga ‘son licenciados en derecho’, no nos pueden mover de nuestra área, pero sí nos exigen igual” (mujer, grupo focal, administrativa).

“... porque la idea de acá es de que los administrativos son servicio del jurisdiccional, cuando no debe de ser así. Le llaman servicio, la verdad, pues no debe ser así, pues ¿cómo? Es como que hubiera personal de categoría uno y personal de categoría dos” (mujer, grupo focal, administrativa).

En cuanto a la relación con sus pares, la encuesta da cuenta que el personal la califica con un índice de satisfacción de 76.1 puntos, lo que habla, relativamente, de una buena relación entre colegas (sin llegar a la satisfacción total), sean éstos hombres o mujeres, cuestión que igualmente se ratificó en los grupos focales. Sin embargo, se puede apreciar que el personal masculino tiene una visión diferenciada de las relaciones personales dentro del ambiente laboral de acuerdo con el sexo.

Los hombres, ya sea que se desenvuelvan en áreas administrativas o jurisdiccionales, consideran que las mujeres son más conflictivas, forman grupos al interior de las áreas de trabajo y están en permanente confrontación. Además, de acuerdo con su percepción, pasan importante parte de su tiempo platicando.

“Sí es cierto, así como hombres, llegamos y no platicamos, no platicamos de esas cosas, pero una mujer... yo solo veo a mis compañeras de trabajo que llegan y taka, taka, taka, taka [referencia a la plática]” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

A diferencia de ellas, los varones refieren que resuelven sus problemas de forma directa, se relacionan con sus pares de manera más cordial y son más dedicados a sus tareas. En ese sentido, expresan que la relación entre hombres es más cercana y de camaradería; forman grupos exclusivos de hombres a los que las mujeres solo logran integrarse al masculinizar su comportamiento.

“... pero lo emocional causa conflicto y más cuando hay muchas mujeres... terminan sin hablarse, se están diciendo, se hacen grupos. Los hombres lo resuelven [el conflicto], te la plantas y ya, se madrean y ya” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“En mi caso, por ejemplo, yo me llevo bien con todos, en el departamento entramos, vacilamos... a veces cuando no le gusta algo a alguien va y lo dice ‘oye no me digas así o algo’. Pero sí, ahí son como más abiertos ellos” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

En esa misma línea, en ciertos grupos de hombres se pueden observar dinámicas de comportamiento diferenciadas hacia hombres y mujeres, por ejemplo, algunos mencionaron que deben ser muy cuidadosos cuando se relacionan con sus compañeras o bien que no se puede tratar de igual manera a un jefe que a una jefa. Esto parece estar relacionado con su manera de ver diferente con sus pares del sexo opuesto y con sus jefas, a partir de determinados roles sexuales estereotipados, en los que a la mujer se otorga el papel de objeto sexual, que genera deseo en sus compañeros pero no pasa los límites del comportamiento considerado socialmente correcto, como se puede observar en los siguientes comentarios:

“Pues mire, en mi caso, por ejemplo, las trato [a las mujeres] pero del ‘buenos días, buenas tardes’ a veces dos o tres palabras y ya, o sea, casi no me meto por temor a que una mala palabra o se malinterprete algo que la verdad te llegan a acusar o algo” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“Con el jefe terminas... vamos a algún lado, vas a almorzar y no pasa nada, estás entre hombres. Y esa lógica de trabajo, de convivencia como un poco más [cercana] como que no se da igual con una mujer jefa, porque se ve mal” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

El acoso y el hostigamiento son expresiones también de ese marco de relaciones entre los sexos a lo interno del Tribunal, las cuales a pesar de estar hasta cierto grado normalizadas más por

hombres que por mujeres, no dejan de constituir situaciones de violencia de género que padecen tanto de parte de sus superiores como con sus pares. A reserva de que este tema se abordará con profundidad en el eje 5, el cual se dedica específicamente a este tema, es importante señalar que en el desarrollo de los grupos focales la cuestión no salió a relucir en ningún momento, ni cuando se comentó sobre la relación entre pares y con las y los superiores, como tampoco cuando se abordó el tema de la justicia en el ámbito interno del Tribunal. Fue hasta que se hizo la pregunta expresa que salió a la luz, y se abordó con cierta extensión y profundidad, particularmente por parte de las mujeres, lo que da cuenta de que sobre este problema existe un cierto código de silencio que evita que se hable de él, a menos que sea inevitable y se cuente con un ambiente propicio para ello, como lo fue la sesión de los grupos focales.

Cabe señalar que tanto hombres como mujeres consideran que gracias a la estructura y la conformación del Tribunal este tipo de prácticas no suceden, pero no porque persista en el imaginario del personal un discurso de derechos de las mujeres y laborales y de respeto entre pares, sino porque el medio disuade lo que a los ojos del personal es algo, hasta cierto punto, normal:

“Hay más mujeres ahí, sí pesa. Tal vez si hubiera más hombres o si los hombres tuvieran puestos de más poder como los federales, pasaría [situaciones de acoso u hostigamiento]” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

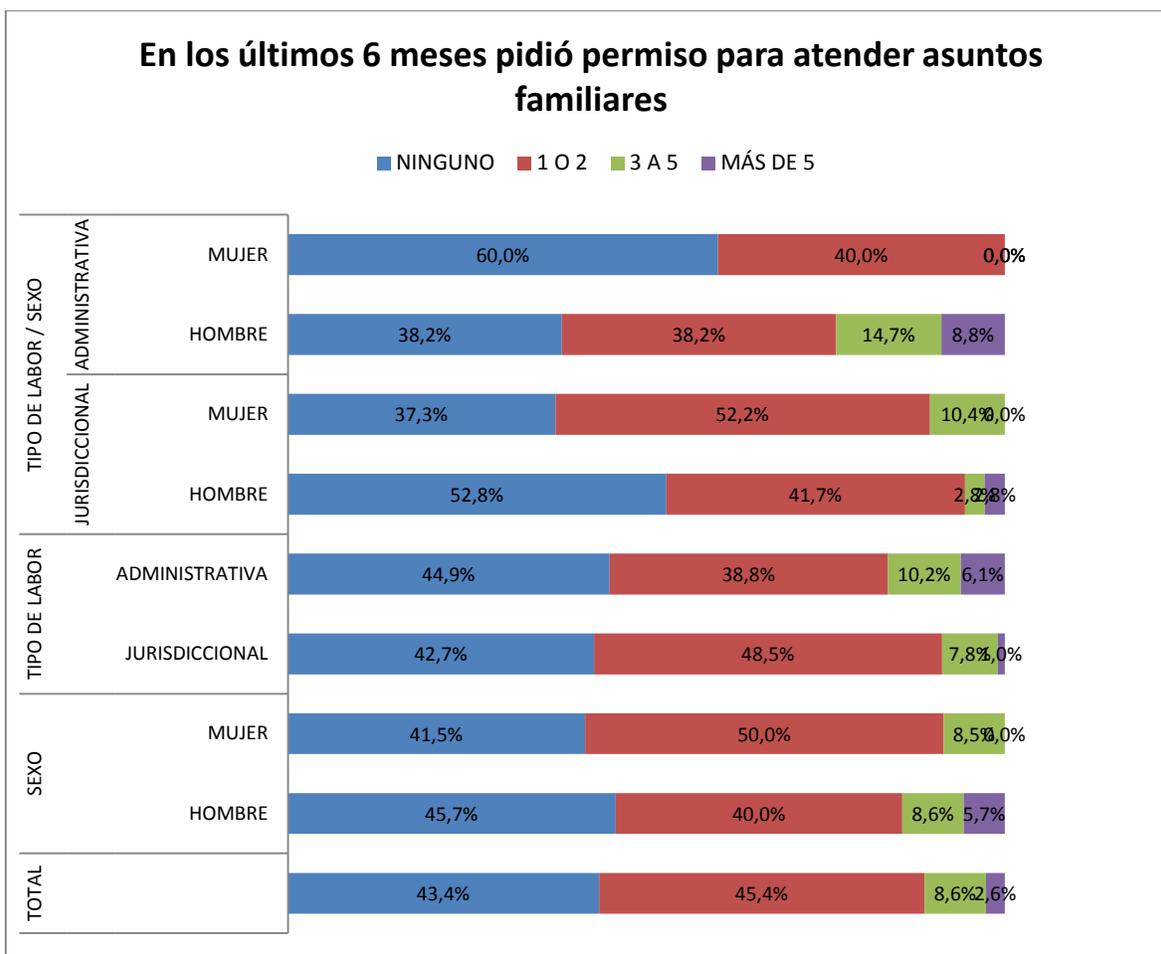
“Pues aquí no hay muchos modelos y puede ser que también influya [para que se dé el acoso y el hostigamiento]. Yo he notado que cuando es una mujer muy femenina, muy coquetona, sí se ven bonitas, sí ve el acoso por ese lado. Incluso en otras instituciones es requisito para que te puedan contratar, si no eres modelo, no entras, en otras instituciones, aquí todas somos iguales en ese aspecto, gracias a dios” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

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

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

La encuesta da cuenta de que más de la mitad del personal ha solicitado permisos en los últimos seis meses, la mayoría entre uno y dos, y prácticamente por igual mujeres y hombres. Aunque cabe destacar que en las áreas jurisdiccionales son más las mujeres que pidieron permisos que los hombres (63% vs. 43%) y que en las administrativas la situación se invierte (61% de los hombres vs. 40% de las mujeres).

Gráfica 12



Dentro de los grupos focales, destaca que el personal de sexo masculino del Tribunal menciona que dentro de la organización existe resistencia hacia que los hombres soliciten y reciban permisos con la finalidad de cuidar a sus hijos/as o familiares. La falta de facilidades para que ellos cumplan con responsabilidades en cuestiones del hogar y del cuidado de las y los hijos, tiene entre una de sus implicaciones que las mujeres continúan con más responsabilidad al respecto.

“Yo he visto que sí piden más el permiso [las mujeres], sí he pedido muchas veces para ir a ver a mi hijo, aunque siento que no se acostumbra y no lo ven tan común que el hombre pida permiso y diga ‘es que hoy hay una actividad de mi hijo’, no lo ven igual” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En ese sentido, de acuerdo con la encuesta, los motivos principales para solicitar los permisos fueron los siguientes: para el total del personal el principal motivo fue “atender trámites personales”, mismo que los hombres reportaron como primer causa, en tanto las mujeres reportan “cuidar a otros familiares”. Cabe destacar que el segundo motivo en importancia de las mujeres es “cuidar a los hijos”, en tanto que para los hombres este motivo fue el cuarto en lugar de importancia. Esto daría cuenta de que las mujeres cumplen en mayor medida esa función de cuidado de hijos e hijas, e incluso de familiares, el cual han realizado históricamente y por lo que tiene un fuerte arraigo a las responsabilidades que se dan dentro del hogar, las cuales pese a que ellas se encuentran cada vez más insertas en el ámbito laboral, no han empezado a ser compartidas y asumidas por los hombres.

Al respecto, resulta interesante constatar que la encuesta muestra que, en escala de cero a 100, el personal señala estar “satisfecho/a con las condiciones de permisos y licencias del Tribunal”, en un índice de 70 puntos. En complemento con esto, la encuesta refiere que al solicitar permisos, 60.6% del personal afirma que su superior “le dio permiso de buena manera”, en tanto que un muy bajo porcentaje (5.3%), refiere que le dieron permiso, “pero su superior se enojó”.

La situación anterior se confirmó en los grupos focales, donde las y los participantes afirmaron que, en general, sus superiores se comportaban receptivos (como se dijo anteriormente, consideran a sus superiores sensibles, solidarios), aunque pareciera ser que esa receptividad está relacionada en parte con el hecho de que hay un acuerdo para reponer tiempo, lo cual ayuda a entender la distancia de 30 puntos respecto del acuerdo total con la política actual de permisos y licencias en el Tribunal.

“Son accesibles, solamente hay un detallito, que si te lo dan [el permiso], o sea, como por compromiso te dicen: ‘Te voy a dar permiso, pero cuando haya necesidad de quedarse después de las tres de la tarde te vas a tener que quedar y así me devuelves el permiso’ (hombre, grupo focal, personal administrativo).

A este respecto, la encuesta señala que 25% del personal manifestó que como consecuencia de que le dieran permiso para atender asuntos familiares fue común que su superior le aplicara como consecuencia “trabajar horas extras para compensar”. Lo interesante es que fueron los hombres

quienes mencionaron mayormente esta consecuencia (27%), pese a que son las mujeres quienes solicitaron más permisos con mayor frecuencia y por motivos familiares (23.4 por ciento).

Esta situación podría indicar que a los hombres, precisamente por considerárseles con mayor disponibilidad de tiempo dado su rol familiar de proveedor, se les exige más en trabajo presencial en el Tribunal, en tanto a las mujeres se les exige un poco menos.

Esto, en el fondo, no resulta en beneficio de ninguno de los dos géneros, puesto que a pesar de que las mujeres parecieran no “pagar” los permisos con tiempo extra, o no por lo menos en la misma medida que los hombres, específicamente con su presencia en el Tribunal fuera de horario normal de trabajo, una de las principales motivaciones de que así sea es que se considera que ellas deben cumplir con sus obligaciones en casa, expectativa sobre el desempeño de un rol tradicional que la ve atada a la familia y sin posibilidades de colaborar plenamente, y como consecuencia de esa visión, sin las mismas posibilidades que el hombre, por ejemplo, para ascender en el Tribunal, cosa que se esperaría de todo trabajador/a ideal.

Disposición a incorporar la perspectiva de género en la cultura organizacional

La disposición al cambio es un factor importante y revela parte de la “personalidad” de una organización. En la medida que una organización está dispuesta a cambiar está mejor preparada para enfrentar los continuos retos que la dinámica transformadora de la sociedad le impone.

La incorporación de la perspectiva de género en las culturas organizacionales supone revisar el proceso organizacional desde dentro: cómo se toman las decisiones, dónde se localiza el poder, cómo se hace uso del tiempo, cómo y con base en qué criterios se distribuyen las recompensas e incentivos, cómo se mide del éxito (Rao y Kelleher, 1993), con la idea de ubicar las expresiones de las desigualdades de género y los cambios que se requieren para abatirlas, así como detectar las resistencias y obstáculos existentes para la implementación de los cambios y las mejores vías para impulsarlos. Con la visión de transformarse tanto en el ámbito interno, como en relación con los resultados que produce hacia el exterior, al considerar que las instituciones públicas que no incorporan la perspectiva de género se constituyen en un componente importante para la reproducción y reconstrucción de los estereotipos y desigualdades de género.

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

En tal sentido, un primer elemento importante a revelar es que el personal del TSJEY reconoce que en la entidad existe una “cultura machista” en la cual se acostumbra que las mujeres se dediquen principalmente a las labores del hogar, por lo cual se deben dirigir acciones orientadas a generar nuevos valores culturales, sobre todo desde la escuela y la educación dentro de casa, no tanto de políticas públicas o de transformación de las instituciones del Estado.

“Además, hay más mujeres trabajadoras, y qué bueno, pero tu sueldo sirve para la casa y el hombre en la calle. O sea, sí me parece que estamos en una cultura yucateca machista. Y la mujer trabaja el doble, o sea, la mujer en Yucatán trabaja el doble, o sea, el asalariado y el no asalariado, que es en casa. Porque cuando tiene chamaquillos, la mujer sale de su trabajo y llega a su casa a trabajar, la ropa, los niños. El hombre no lo hace” (mujer, grupo focal, administrativa).

No obstante que se reconoce que el Tribunal se encuentra en un contexto social desigual para hombres y mujeres, se puede observar una “ceguera de género” en lo que al ámbito interno de la institución se refiere, ya que el personal considera que la presencia mayoritaria de mujeres en la institución es un signo inequívoco de que la igualdad se ha alcanzado ya, y aún más, que el hecho de que haya mayoría de mujeres en puestos de decisión, tanto administrativos como jurisdiccionales, significa un predominio de éstas, por lo cual las mujeres ya no son vulnerables, sino por el contrario, ahora los hombres de alguna manera lo son.

El personal masculino considera que existe esta desigualdad, ya que las mujeres tienen acceso a ciertos beneficios que los hombres no, por ejemplo, mayor flexibilidad en los horarios y permisos, licencias de maternidad, facilidad para ingresar a las y los hijos en las guarderías o beneficios a las madres solteras, incluso se menciona que por cuestiones políticas es más fácil para ellas ingresar y ascender en el Tribunal.

“Yo pienso que es mucha apertura [flexibilidad hacia las mujeres] la que se está implementando. Yo considero que hasta es excesivo así como está eso de los apoyos, porque en realidad yo lo veo

en el departamento en el que estoy, si alguna de las madres tiene cita en la escuela porque van a dar calificaciones, le dan su permiso; que su hijo se le cayó, que no sé qué, que tiene que ir a la escuela, yo veo que salen, o sea, no hay una situación de que digan ‘no, no, es que aquí hasta las 4 de la tarde, no, es flexible el asunto’ (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“[Para el ingreso a las guarderías del ISSSTE le dan preferencia] a los hijos que son de madres trabajadoras que a los hijos de padres trabajadores, como en mi caso, tienes que buscar por tu cuenta, porque tengo seguro social, pero el seguro social no lo recibe a través de mi porque no tengo esas prestaciones, entonces el ISSSTE en el caso del papá trabajador lo pone en una situación de desventaja. Es más fácil para una madre trabajadora que para un padre trabajador, por eso, como que el ISSSTE como que no” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Pero a veces ya nos ganaron con la equidad, ya nada más les dan prioridad a las mujeres que a los hombres. Y eso es válido y eso es válido, porque luego, al fin son las que dan hijos o siempre llevan al responsabilidad de la casa” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

En el caso específico de la guardería del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), es importante aclarar que si bien en el personal masculino existe la impresión de que se le da prioridad a las mujeres para inscribir a sus hijos/as, de acuerdo con lo señalado por el titular de la Unidad de Administración, el mecanismo de ingreso es a través de una lista de espera conformada por las solicitudes de inscripción, independientemente del sexo del trabajador/a.

En concordancia con lo anterior, los resultados de la encuesta en cuanto al índice de acuerdo con la afirmación de que en el Tribunal “existe igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres trabajadoras” se ubican en los 75 puntos, lo que habla de que existe un acuerdo considerable con esa expresión, si se toma en cuenta que la escala va de cero, que es nulo acuerdo, a 100, donde hay acuerdo total. Es de destacar que no se observan diferencias significativas entre lo que opinan los hombres y mujeres, como tampoco por área de trabajo. También es importante relevar que si bien la mayoría considera que existe igualdad en el Tribunal, hay una franja del personal que no concuerda con esa expresión.

Es necesario mencionar que la creencia de que en su organización existe igualdad de género puede conllevar a que el personal rechace posibles iniciativas a favor de la igualdad, pues se

consideran innecesarias. En el Tribunal se registra un mayor acuerdo con esta visión, pero también cierto reconocimiento de la desigualdad, lo cual muestra una ventana de oportunidad, así como el importante reto de emprender acciones de sensibilización y capacitación sobre los temas de género, tanto en el personal jurisdiccional como administrativo.

En complemento de esto, en la encuesta se planteó una pregunta respecto al nivel de acuerdo con la afirmación de que “la igualdad de género es una moda”, en el entendido de que estar en acuerdo con esta afirmación es una señal de que se considera que el tema de la igualdad de género no es importante, lo que puede mostrar una postura poco abierta para incorporar la perspectiva género en la organización. Al respecto, el nivel de acuerdo que se registró es de 38 puntos en una escala de cero a 100, lo que refleja que la mayoría del personal piensa que la cuestión de género es algo que no es pasajero y que resulta de cierta importancia, aunque hay un sector importante que sí cree que es una moda, lo que podría implicar un margen significativo de rechazo a esta temática, que en diversos ámbitos se presta a polémica en virtud de que cuestiona patrones culturales tradicionales. En ese sentido, no deja de sorprender que la percepción de que la igualdad de género es una moda exprese cierta deslegitimación o acaso desconocimiento que tiene parte importante del funcionariado encargado de aplicar la justicia respecto de la obligación legal de incorporar este principio en las instituciones del Estado mexicano.

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

Eso no quiere decir que el personal no ubique desigualdades en la vida laboral del Tribunal, sin embargo, consideran que las viven igual hombres y mujeres, y no tiene nada que ver la cuestión de género. Y de hecho, es cuestión de los intereses que prevalecen en el Tribunal:

“El dedazo es parejo entre hombres y mujeres. El privilegio no discrimina, ahí no hay discriminación” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

La falta de reconocimiento de las desigualdades de género es uno de los factores importantes en la apertura o rechazo a la inclusión de la perspectiva de género, pues si no se reconoce la existencia de condiciones, posiciones e intereses diferentes de mujeres y hombres, así como las desigualdades que hay en todos los ámbitos de la vida, incluida la laboral, difícilmente se valorará como importante y necesaria la inclusión de un enfoque que parta de identificar esas diferencias y desigualdades de género para avanzar realmente hacia la igualdad.

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

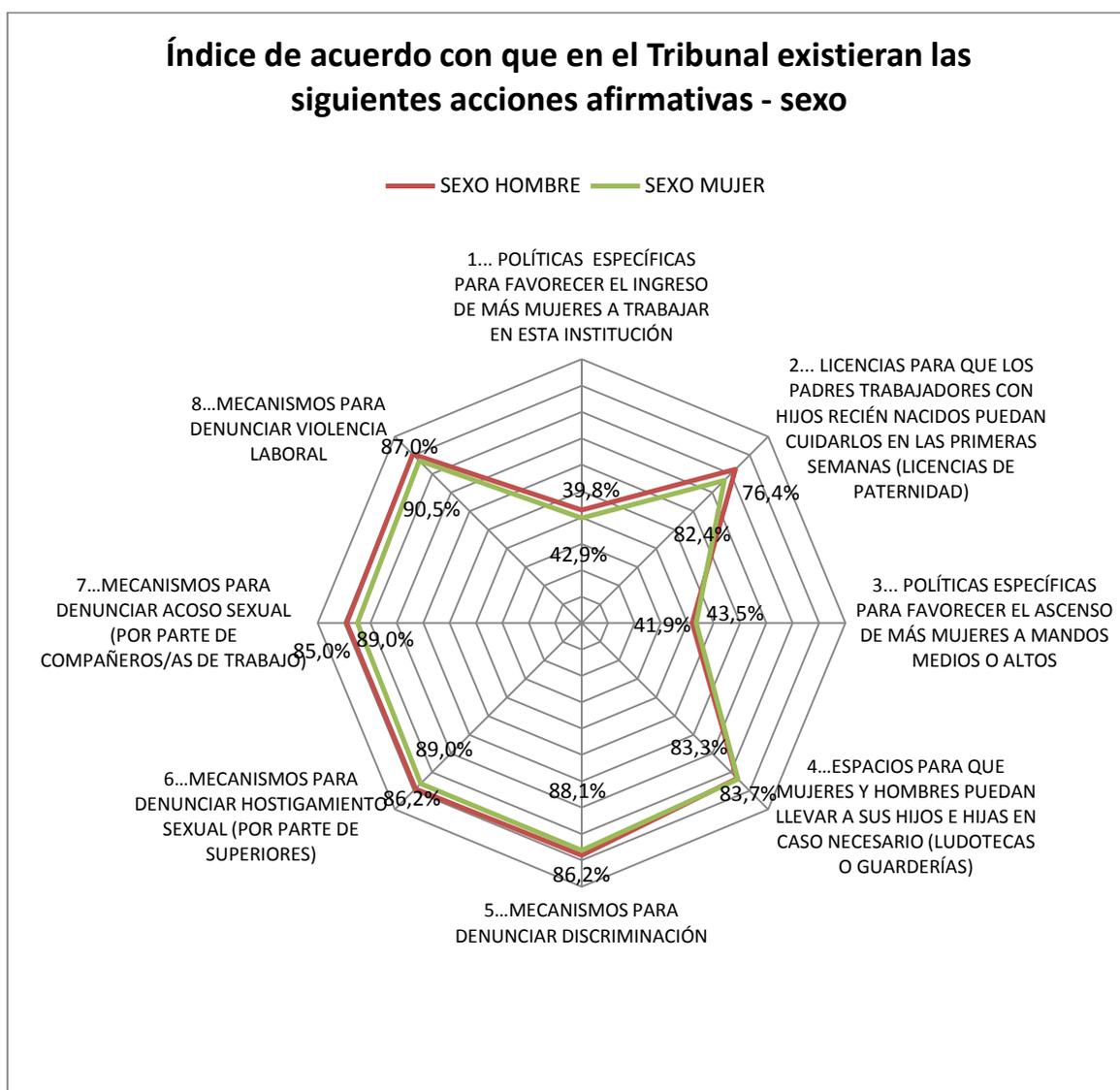
Por ejemplo, como se menciona en el subapartado Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones, se tiene la percepción de que para las mujeres del área jurisdiccional es más difícil ascender que para los hombres, ya que les implica un mayor esfuerzo tomar las capacitaciones debido a sus responsabilidades familiares. Estos aspectos son reconocidos por el personal del Tribunal como una desventaja para ellas; sin embargo, se asumen como algo natural, como una situación que las mujeres —principalmente las madres— enfrentan y no así los hombres, lo que invisibiliza las diferencias de género.

“Yo veo que unas compañeras, platico con ellas y veo que ellas que se preocupan, si bien no cocinan pero se preocupan por llamar a la cocina económica y están pendientes que les traigan su comida y se llevan su comida, están pendientes. También es mucho que ellas son las que asean y si no asean tienen servicio, pero de todas maneras ellas están pendientes de la muchacha de servicio que va a lavar la ropa o va hacer la casa, ellas están pendientes de los servicios de la casa aunque ellas no lo estén haciendo [durante las capacitaciones]” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

De hecho, el personal del Tribunal manifestó una posición dividida respecto de la instauración de medidas afirmativas de carácter temporal, como por ejemplo, las orientadas a favorecer el acceso

y ascenso de las mujeres, pues en un índice de cero a 100 mostraron un acuerdo de solo 42 puntos con la primera y 43 puntos con la segunda. Situación que contrasta con el claro acuerdo manifestado con 88 puntos en la misma escala respecto de la instauración de algunos mecanismos de denuncia de violencia sexual, laboral o prácticas discriminatorias, los cuales pueden favorecer condiciones de mayor igualdad entre mujeres y hombres, tal como se puede ver en la siguiente gráfica.

Gráfica 13



No obstante esa ceguera de género que en general se vive en el Tribunal, el tipo de acciones o medidas que participantes de los grupos focales plantearon para impulsar la igualdad entre

mujeres y hombres en la institución, ante pregunta expresa en ese sentido, y luego de silencios o dichos de que no era necesario impulsar algo así, fue poner guarderías a cargo del Tribunal para que las y los hijos estuvieran más cerca de madres y padres, aunque más particularmente de ellas.

“Es un estrés para una madre y si es soltera o algo, un poco más. Lo hemos comentado, pero básicamente se ha quedado nada más en plática. Porque sí sería muy bueno un Cendi del Poder Judicial y de la Judicatura. Para que cuando vengan ellas depositen a sus hijos y ya tengan un poco más de ordenamiento del horario” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“Pero eso sí ayudaría más a la mujer [la instalación de una guardería], porque al fin y al cabo nosotros como hombres tenemos el apoyo de nuestras esposas, de nuestras parejas fuera de casa, pero una mujer no, porque qué tal que no te toca un marido comprensivo o si le toca un marido que está trabajando más que ella o que él dice ‘No, esas no son mis funciones, te vas a quedar sola’, entonces yo siento que sí es una ayuda” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Otra propuesta que surgió en el marco de la discusión sobre las dificultades que tienen las mujeres para participar en los cursos de profesionalización fue la de que en los procesos de ascenso del Tribunal se debería de considerar el esfuerzo que cada persona realiza de acuerdo con su entorno, de manera que sean más justos los procesos; cuestión que revela que en el Tribunal hay servidoras públicas que cuentan con una perspectiva que considera la igualdad de género.

“A mi manera de ver, igualdad y equidad no son lo mismo, entonces tendrían que implantarse medidas en cada caso, por ejemplo, en la mujer, como la educación que se ha tenido en todo este tiempo. En el caso de los varones, pueden tomarse sus cursos, pueden tener más disponibilidad de tiempo y pienso que en esa situación sí habría de haber equilibrio en el sentido de decir ‘Bueno, ésta se está esforzando más’, hacer equitativo, no igual, ponderar cada asunto, cada caso, es importante” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Vinculado con lo anterior, se comentó que los horarios para la capacitación deberían considerar sus actividades familiares, es decir, que sean más adecuados.

“Otro caso en lo particular, no sé si todas estén en la misma circunstancia, los cursos que son los fines de semana, viernes y sábado, en sábado estamos saliendo a las 10 de la noche o nueve de la noche, entonces no todas pueden. En lo particular, yo el sábado lo ocupo para hacer la comida

para la semana o para la mayor parte de la semana, pero no sé si todos estemos en la misma situación, o bien, para decir sus cosas particulares, es decir, yo abogo horarios más adecuados” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Otra propuesta esbozada en los grupos focales de personal administrativo, dirigida a tener procesos de ingreso y ascenso más justos y transparentes, fue la de contar con un departamento dedicado a la evaluación y reclutamiento de personal.

“Todo es decisión de los magistrados, que a lo mejor ellos contratan a la persona idónea porque a lo mejor, le hablaron de él, con alguna referencia. Y muy bien, parte porque ellos tienen que preguntar si esa persona es la adecuada. Pero es cierto que si hubiera un departamento de reclutamiento donde desde un inicio se hiciera una evaluación a la persona si es eficaz y para desempeñar [el puesto], a lo mejor sería diferente y a lo mejor catalogarían a la persona con el sueldo que le debe de corresponder ¿no?” (mujer, grupo focal, administrativa).

El hecho de que este tipo de medidas se planteara con base en la idea de que la institución debe apoyar básicamente a las mujeres en la conciliación de la vida laboral y el cumplimiento de su rol de madre de familia es un reflejo de lo que se entiende por igualdad de género: medidas para apoyar a las mujeres exclusivamente y para reforzar ese rol tradicional que ya se mencionó.

La baja disposición a incorporar medidas que faciliten el acceso y ascenso de las mujeres en el Tribunal contrasta con los comentarios que plantean que sería positivo que haya algunos cambios en cuanto a políticas de igualdad, pero no a favor de las mujeres, sino a favor de los hombres. La valoración en este sentido es que existen situaciones de discriminación hacia los hombres, con el argumento de que a las mujeres se les celebra el día de las madres, se les da un bono y se les da el día, pero a los hombres no se les celebraba el día del padre ni se les daba el bono (precisamente hasta 2010, cuando se instauró un festejo, pero no les dan día).

“El año pasado ya les dieron un bono y este año ya les hicieron su comida al igual [que las mujeres]. Esas han sido las últimas mejoras para equilibrar hombres y mujeres” (mujer, grupo focal, administrativa).

La otra medida de igualdad que se discutió en los grupos focales es la relativa a otorgar licencia de paternidad a los hombres que tienen un hijo recién nacido, misma que ya ha sido aplicada en el

Tribunal. A este respecto, y a reserva de que será objeto de análisis específico en el apartado Condiciones laborales, vale la pena dejar asentado que el tema no emergió ante el cuestionamiento sobre qué medidas a favor de la igualdad serían necesarias instaurar en el Tribunal; se discutió a partir de ser enmarcada en una pregunta orientada a conocer su parecer al respecto, lo que revela que no es una medida muy conocida y que sea visualizada como una expresión de la igualdad de género. Es importante mencionar que tanto mujeres como hombres mostraron su acuerdo con que ya se haya implementado esta medida y consideran que es una política que sobre todo beneficia a la familia.

“Yo creo que a la familia en global, a la familia en común” [sobre a quién beneficia la licencia de paternidad] (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Bien para la familia [las licencias de paternidad], es lo que buscas ¿no? Para el bienestar de la familia. Eso lo hacen para los hijos, estás pensando en el bienestar de los hijos ¿para qué le das la licencia de paternidad o de maternidad? O sea, no lo haces para que la mujer vaya a descansar a su casa, es para que vaya a estar con sus hijos, o sea, es como un apoyo ¿no?” (mujer, grupo focal, administrativa).

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

De igual forma, la persistencia de algunos estereotipos de género señalados anteriormente también es una evidencia de los rasgos de una estructura profunda que se construyó con un modelo de trabajador masculino. Este modelo no ha sido cuestionado y en el discurso, tanto los hombres como las mujeres que laboran en el Tribunal lo asumen como un asunto dado, lo que ha

implicado para las mujeres realizar un esfuerzo muy grande para desempeñarse con calidad y oportunidad en el trabajo y sobre todo en el caso de las jurisdiccionales en la capacitación y profesionalización, que tratan de conciliar esto con el cuidado de los hijos y la atención del hogar.

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

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

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

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

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

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

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

No existe una opinión que englobe a todo el personal, más bien se aprecian dos visiones sobre la persistencia del valor de la justicia en la vida del Tribunal: por un lado, el personal judicial que considera en términos generales el valor de la justicia está presente aunque dan cuenta de algunas situaciones y expresiones injustas, y por el otro lado, el personal administrativo que expresa que la vida laboral en la institución es mayoritariamente injusta.

Estas diferentes visiones tienen su origen en las situaciones o expresiones de justicia que las y los trabajadores destacan, pues, por ejemplo, el personal judicial en particular se refiere a las oportunidades de ingreso y ascenso y a que reciben su salario, vacaciones y aguinaldo de acuerdo con lo que esperan. Aspectos que, como se verá más adelante, no son contemplados de la misma forma por el personal administrativo.

Donde hay una percepción compartida del personal del Tribunal es respecto del trato que tienen con los jefes y jefas, que consideran es respetuoso, cordial y con la apertura suficiente para solucionar los conflictos que puedan presentarse. En ese sentido, se percibe que hay receptividad de las autoridades para atender sus problemas, pues se considera que la mayoría de las veces se puede plantear al superior inmediato algún tipo de problema, y ante algún tipo de controversia siempre está la posibilidad de hablar con él o la magistrada, para que sean ellos o bien el Pleno quien resuelva. Esto no significa que la gente perciba que siempre se resuelve favorablemente su queja, molestia o problema, pero sí que es atendido, es escuchado y se le da alguna respuesta.

En contraste, respecto de situaciones y expresiones de injusticia, el personal administrativo se manifestó inconforme con el salario que percibe, ya que consideran que la paga no se corresponde con las actividades que realizan, o bien que personas con labores similares reciben salarios diferentes.

“Por ejemplo, lo que yo comparo: el sueldo de un técnico judicial, con el de un auxiliar administrativo, ambos son auxiliares, tanto en el área administrativa como en el área jurídica y los de área judicial ganan más que nosotros. Y a veces pasantes nada más y nosotras somos profesionistas” (mujer, grupo focal, administrativa).

“Ahí en el área en donde estoy había jefa, subjefa y nosotros, que éramos los auxiliares; se quitó el puesto de subjefa, agarré el trabajo de subjefa [las responsabilidades], pero no agarré el puesto ni el salario, y eso ya tiene más de dos años; hago todo el trabajo pero no es redituable” (mujer, grupo focal, administrativa).

También para el personal administrativo un elemento que causa gran molestia tanto en mujeres como en hombres, es la percepción del elevado nivel de discrecionalidad que existe en el Tribunal en términos de horarios, ascensos y salarios, cuestión que incluso lleva a expresiones como:

“En el palacio de justicia solo hay injusticia” (mujer, grupo focal, administrativa).

“Yo expongo esto, de la impartición de justicia del Tribunal Superior de Justicia [justicia en la vida interna del Tribunal]: hay momentos en que ves que hay cierta diferencia ¿Por qué? Porque a unos los toman en cuenta y a otros no, pues ya sea por el nivel de trabajo o por la preparación de estudios o X, siempre hay cierta diferencia de trato, siento eso, pero en fin, ahí queda a mi consideración porque no puedo profundizar mucho en eso” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“Es de mucha incongruencia en todo, porque si hay alguno de nosotros que llega tarde un día, dos días te descuentan tus vales. En cambio mucha gente llega tarde o no llega, muy bien, no hay ninguna sanción. La política de acá no se aplica para todos” (mujer, grupo focal, administrativa).

Otro elemento en el marco de las injusticias que siente el personal administrativo, en este caso específicamente los hombres, es que consideran que no se respetan sus condiciones generales de trabajo, por lo que no están seguros de que a finales de año reciban ciertos bonos que consideran forman parte de sus derechos laborales.

“En lo personal, hemos estado luchando por las condiciones generales de trabajo. Nosotros estamos pidiendo que todo lo que nos estén dando que lo firmen, porque yo como trabajador

cuando llega el año yo sé que es lo que me toca, pero por ejemplo ahorita dicen que sí, que no lo van a quitar, pero ya hay incertidumbre como trabajador, llega el año y digo '¿me toca o no me toca?'. Con ese dinero contaba, no sé, para hacer un piso, para mejorar mi casita o así. No les estamos pidiendo dinero, no les estamos pidiendo un vehículo, no les estamos pidiendo nada que no sean los derechos de los trabajadores y eso es lo que seguimos luchando" (hombre, grupo focal, personal administrativo).

En lo que respecta a la visión que tienen las y los empleados del área jurisdiccional sobre la presencia del valor de la justicia en la vida interna del Tribunal, en general no encuentran injusticias laborales internas; sin embargo, al profundizar al respecto observan como una injusticia no acceder a ciertas prestaciones económicas, como los apoyos del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) o las Administradoras de Fondos para el Retiro.

"Yo creo que sí, en una gran parte [se encuentra presente el valor de la justicia], pero hay algo que disiento, en las prestaciones del Seguro Social, yo pensaba que estaba cotizando al seguro social y resulta que no estaba cotizando al Seguro Social y resulta que es para el ISSSTE y el Seguro Social es otra cosa y nosotros no tenemos derecho a Infonavit" (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

En resumen, la idea de justicia que tienen las y los trabajadores del Tribunal de Yucatán se relaciona directamente con el tipo de labor que realizan, por lo que no se podría asegurar que tengan una postura general y definitiva sobre si existe o no la justicia en la vida interna de la organización. Lo que es tangible es que al escudriñar en las prácticas, experiencias y opiniones particulares, surgen ejemplos de situaciones adecuadas y deseables, pero también expresiones de injusticia que contrarían esta visión, sobre todo en el caso del personal administrativo, porque se percibe como secundario y con menos derechos, prestaciones y oportunidades al interior del Tribunal.

Estas percepciones denotan una concepción poco integral de la justicia como valor y, sobre todo, como práctica, pues reflejan una concepción ciega al género, la cual es resultado del amplio desconocimiento de las desigualdades de género y sus expresiones concretas en el Tribunal. A pesar de ser 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 neutral, lo que se sabe permea también en los procesos y procedimientos judiciales, tal como se

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

Aquí lo que interesa destacar es que estas concepciones sobre la justicia se deslizan en los discursos y prácticas organizacionales e impiden reparar las desventajas que viven las mujeres como consecuencia de las desigualdades de género. 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 capítulo: la persistencia de un modelo masculino de trabajador y de organización, así como de visiones altamente estereotipadas sobre las tareas y labores de hombres y mujeres; la sobrevaloración del liderazgo masculino; y 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, con 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

La Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán (2010) establece principios generales que rigen los procesos de ingreso, ascenso y demás cuestiones referidas a regular la conformación del personal de labor jurisdiccional del Tribunal. Todos los principios presentados son de carácter general y no están explícitamente vinculados a garantizar la igualdad de género (como ya se señaló en el eje 1 del análisis).

En complemento de la Ley Orgánica, se encuentra el Acuerdo General Numero or12-031201-23, del Pleno del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán, que Establece las Bases para la Administración de la Carrera Judicial.

De acuerdo con la Ley Orgánica, en su artículo 174 se estipula:

“El ingreso a los órganos jurisdiccionales del Poder Judicial y la promoción y permanencia de sus servidores públicos, se sujetará a las previsiones que esta Ley establezca respecto de la Carrera Judicial, así como las disposiciones que al efecto se emitan.

“La Carrera Judicial se regirá por los principios de excelencia, imparcialidad, independencia, objetividad y profesionalismo.”

El esquema de la carrera judicial, aplica para los siguientes puestos dentro del Poder Judicial:

“Artículo 176.- La Carrera Judicial estará integrada por las categorías siguientes:

- I. Juez de Primera Instancia;
- II. Juez de ejecución de sentencia;
- III. Secretario General de Acuerdos;
- IV. Secretario de Acuerdos de Sala;
- V. Secretario de Acuerdos;
- VI. Secretario de Estudio y Cuenta;
- VII. Juez de Paz;
- VIII. Secretario Auxiliar;
- IX. Actuario;
- X. Técnico judicial;
- XI. Mediador, y
- XII. Facilitador.”

(Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán, 2010).

Sin embargo no todos los puestos se encuentran dentro del personal jurisdiccional que trabaja en el Tribunal; en ese sentido la composición de la plantilla de trabajadores/as de esta labor depende de las consideraciones del Pleno de magistradas/os.

“Artículo 24. El Tribunal Superior de Justicia contará con los secretarios de acuerdos, secretarios de estudio y cuenta, actuarios, oficiales de partes y otros funcionarios judiciales que el Pleno disponga, de acuerdo a las necesidades del trabajo, y conforme al presupuesto del Tribunal” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán, 2010).

Cabe mencionar que una de las atribuciones de las y los Presidentes de Sala es proponer al Pleno los nombramientos del personal, tanto en ámbito administrativo como en el jurisdiccional. Tomando en cuenta las consideraciones señaladas en los artículos 24 y 47, se encuentra que en la norma, hay un importante espacio de discrecionalidad para el ingreso del personal, en el cual la voz de las y los magistrados tiene un peso muy elevado.

“Artículo 47. Son facultades y obligaciones del Presidente de la Sala:

V. Proponer oportunamente los nombramientos de los servidores públicos y empleados que deba hacer la Sala” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán, 2010).

Esta atribución puede contener aspectos positivos, como el hecho de que las y los titulares de las Salas, conociendo las necesidades del área y la experiencia y capacidades de trabajo del personal, pueden promover el ascenso de aquellos y aquellas que hayan mostrado mejor desempeño. No obstante, es una realidad también que ese mecanismo encierra aspectos negativos para la igualdad de género, ya que cuando es mayor la discrecionalidad en los procesos de selección de personal, también existe mayor facilidad para que entren en juego prejuicios de género, que terminan por valorar mejor a los hombres o modelos masculinos de desempeño y dirección, de acuerdo con un esquema de eficiencia y eficacia organizacional que se comentó en el eje 3 del análisis.

Por otra parte, en el Acuerdo que Establece las Bases para la Administración de la Carrera Judicial, se señalan los procedimientos que se deben de seguir en el Tribunal específicamente para el ingreso de personas al área jurisdiccional. El primer paso previsto es la emisión de la convocatoria, la cual es definida por el Comité de Carrera Judicial del Pleno y en la cual se señala: “el número de vacantes que serán concursadas o de integrantes que conformarán la lista, según sea el caso; el lugar, día y hora en que se llevarán a cabo los exámenes; el lugar de inscripción y el plazo para realizarla, y los demás elementos que se consideren necesarios o convenientes” (Acuerdo que Establece las Bases para la Administración de la Carrera Judicial, 2003).¹⁴

Las y los aspirantes a algún puesto deberán de acreditar un examen de aptitud, que consta de pruebas escritas, orales y prácticas. En el caso de contar con una calificación aprobatoria ésta se sumará a los puntos que él o la solicitante tenga en la lista de aspirantes de la Carrera Judicial.

Por último el Comité de Carrera Judicial enviará al Pleno la lista de quienes resultaron aptos/as para el cargo, y será esta instancia la que en definitiva, designe a la persona que ocupará la plaza.

¹⁴ No se pudo constatar que las convocatorias se realicen conforme a lo estipulado, pues no fue proporcionada por el TSJEY como parte de la información solicitada por Epadeq.

“X.- Concluido el concurso se levantará un acta final y el Comité de Carrera Judicial declarará quiénes son los concursantes que hubieran resultado aprobados como aptos para el cargo, y por consecuencia, quienes integran la lista de aspirantes a ocupar la plaza respectiva. El Presidente del Comité de Carrera Judicial enviará de inmediato al Pleno el acta y la lista de aspirantes vencedores, con la documentación que fuere necesaria, a efecto de que dicho Órgano Colegiado realice los nombramientos respectivos, de acuerdo con la lista de aspirantes vencedores.” (Acuerdo que Establece las Bases para la Administración de la Carrera Judicial, art. 13, 2003).

Llama la atención que si bien la norma mandata al Pleno a emitir el nombramiento del personal basándose en la lista de las y los aspirantes aptos, no se menciona que en primera instancia debe ser seleccionado quien haya acumulado el mayor número de puntos, por lo que en la decisión final, además de los resultados de los exámenes y la experiencia del/la solicitante, entran en juego las consideraciones que las y los magistrados tengan al respecto.

Por otra parte, una práctica común para el ingreso del personal al Tribunal, principalmente en el área jurisdiccional, es a través de la vía de *los/las meritorios/as* o del *servicio social*. Si bien no es una práctica regulada por la norma, se encuentra naturalizado en el Tribunal que quienes realizaron su servicio social o prácticas profesionales en la institución, posteriormente ocupen alguna plaza vacante, ya sea en el ámbito administrativo o jurisdiccional. Experiencia que les permite participar en procesos de selección con algunas ventajas competitivas frente a otros/as solicitantes externos.

Llama la atención, que casi dos de cada 10 personas en el Tribunal ingresaron a la institución por esta vía, pero se ve una importante diferencia entre hombres y mujeres, pues 11.5% de los hombres lo hicieron de esta forma, mientras que en el caso de las mujeres fue de 23 por ciento.

“Sí, lo que pasa es que el Poder Judicial tiene convenios con universidades, y a veces aún sin tenerlo las universidades solicitan que se les permita a determinados alumnos hacer servicio social; llevamos un registro de servicio social y prácticas profesionales, (y) cuando se va a convocar para técnicos judiciales principalmente se les invita a ellos, bajo la intención de que estos muchachos que ya estuvieron en el Poder Judicial, que ya conocen, que ya tuvieron algún acercamiento a como se hacen las cosas, tengan una oportunidad” (mujer, entrevista, Escuela Judicial).

“En esta ocasión, como todos tomaron el curso (de ingreso) no hay ventaja, al ser abierta la convocatoria, no hay ventaja entre el que hizo servicio social y el otro, la ventaja es competitiva: tú ya hiciste tu servicio social acá, ya tuviste la oportunidad de hacer y conocer. Entonces a todos se les dio un taller por igual, pero el que ya estuvo en un juzgado se le facilita más que quién no lo ha estado, entonces es una ventaja competitiva” (mujer, entrevista, Escuela Judicial).

En el caso del personal administrativo, no hay una norma que especifique cuál es el proceso que el personal interesado/a en ingresar al Tribunal debe seguir, únicamente en el artículo 30 de la Ley Orgánica se señala que el Pleno tiene entre sus atribuciones “Resolver sobre nombramientos del personal del Tribunal Superior de Justicia del Estado, así como de las quejas administrativas relacionadas con éstos, o sobre las licencias que presenten” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán, 2010).

En cuanto a los requisitos de ingreso, para los mandos medios y altos de labor administrativa, la Ley Orgánica estipula que deben de contar con el grado de licenciatura y experiencia en el ámbito del puesto vacante.

Esta diferencia normativa para ingresar al área administrativa y al área jurisdiccional, donde existe el sistema de Carrera Judicial, se refleja en los resultados de la encuesta, en lo que a la percepción de los mecanismos más comunes para ocupar alguna vacante, se refiere.

De acuerdo a la encuesta aplicada al personal, se puede observar que el mecanismo que cuenta con el más alto porcentaje de menciones es la convocatoria pública, con un total de casi 50%, seguida del examen de aptitud, cuyo total rebasa ligeramente 30%, y en el tercer mecanismo señalado es la invitación directa del jefe o jefa, con 19%. Entre las respuestas del personal jurisdiccional y el administrativo se pueden observar diferencias significativas, ya que los primeros señalan como los mecanismos más comunes son la convocatoria pública y el examen de aptitud en porcentaje de 57.3% y 38.8% respectivamente, y para los administrativos, el mecanismo más utilizado es la invitación directa con 34.7%, en segundo lugar convocatoria pública con 30.6% y en tercer lugar la invitación restringida con 20.4 por ciento.

Gráfica 14



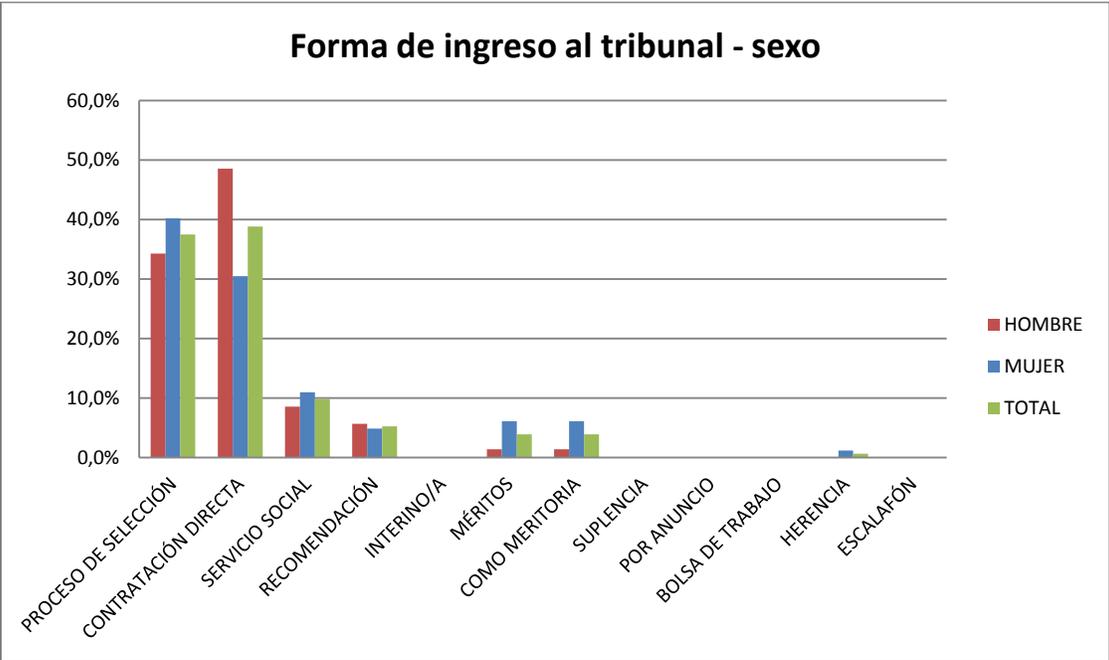
En cuanto a la percepción de mujeres y hombres sobre cuáles son los mecanismos más comunes, existe una marcada diferencia también, pues por ejemplo 42.7% de las mujeres mencionaron al examen de aptitud, como el mecanismo más común para ocupar alguna vacante, 22 puntos porcentuales más que los hombres. También hay diferencias en el porcentaje de hombres y mujeres que mencionaron la invitación del jefe/a como el principal mecanismo, ellos 24.3% y ellas 14.6 por ciento.

Se puede observar que son las mujeres y el personal jurisdiccional quienes señalan que los mecanismos más usuales para ocupar un puesto son aquellos de carácter más abiertos, transparentes y sujetos a competencia, mientras que los hombres y personal administrativo se refieren a mecanismos cerrados y con mayor grado de discrecionalidad. Conforme a lo señalado anteriormente, en cuanto a cómo mecanismos discrecionales permiten que operen más prejuicios de género, sería importante indagar si esto está sucediendo en alguna medida en áreas administrativas, donde parece haber preferencia de parte de superiores jerárquicos para incorporar más a los hombres que a las mujeres.

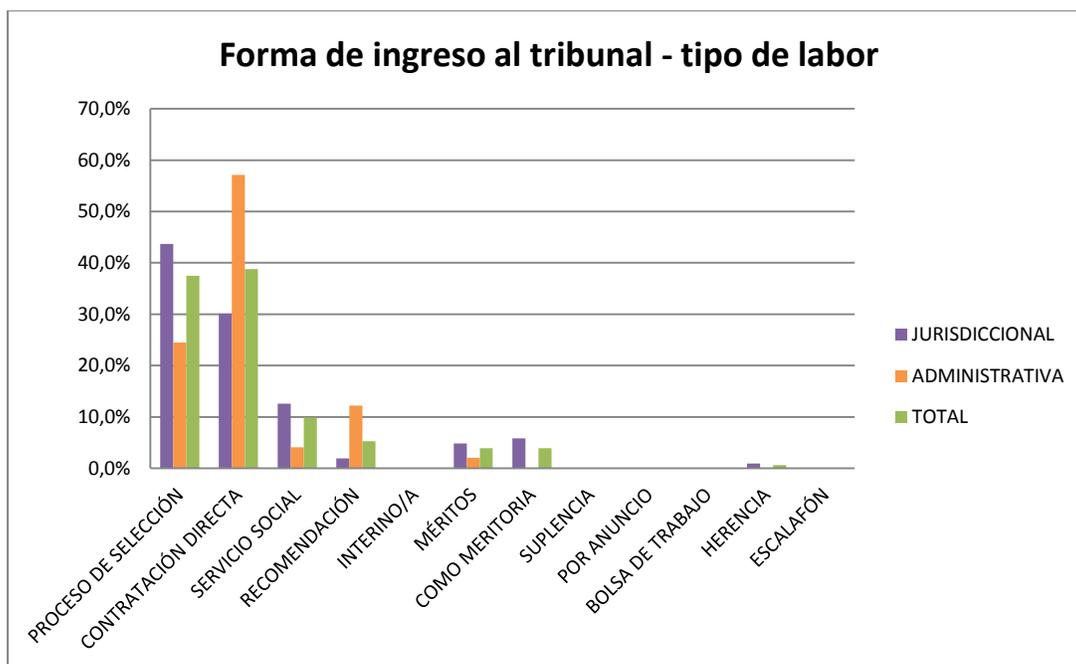
La percepción sobre los mecanismos más comunes para ocupar alguna vacante parece concordar en alguna medida con la forma en la que el personal ingresó al Tribunal. De acuerdo con la encuesta, la mayoría de los hombres entró al Tribunal por vías discrecionales, pues 48.8% lo hizo por contratación directa y 5.7% por recomendación, en tanto una minoría lo hizo por procesos abiertos, en este caso 34.3% por proceso de selección. En el caso de las mujeres, 40.2% lo hizo mediante algún proceso de selección abierto, mientras 30.5%, fue contratada directamente a lo que se deben sumar 5% que lo hizo mediante recomendación.

En el mismo sentido y analizando por tipo de labor, 43.7% del personal jurisdiccional ingresó al Tribunal por proceso de selección, en tanto que 31% lo hizo por contratación directa y 2% por recomendación; a diferencia del personal administrativo, donde 57.1% lo hizo por contratación directa y 12.2% por recomendación, y solo 24.5% lo hizo mediante proceso de selección.

Gráfica 15



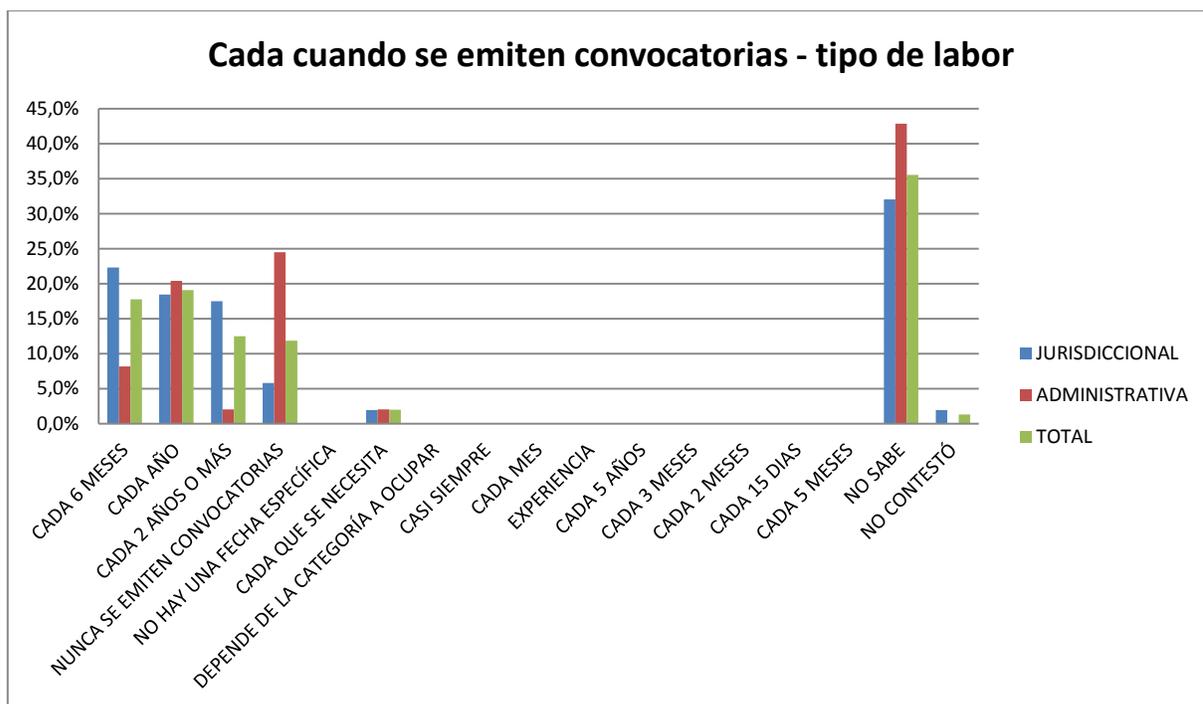
Gráfica 16



Las diferencias en el proceso de contratación, según el tipo de labor se reafirman en las respuestas que brinda el personal respecto a los períodos de emisión de convocatorias: la mayor parte del personal administrativo, 42.9%, respondió desconocer estos períodos, misma respuesta que dio 32% de los y las empleadas del área jurisdiccional.

Asimismo, es relevante que 24.5% de las y los trabajadores administrativos afirman que nunca hay convocatorias públicas, contra apenas 5.8% del personal jurisdiccional que opina lo mismo.

Gráfica 17



Otro aspecto a considerar en el proceso de reclutamiento y contratación, es la opinión de las y los trabajadores del Tribunal Superior del Justicia del Estado de Yucatán, en cuanto a los criterios de selección.

Al cuestionar sobre dichos criterios en la encuesta, el personal del área jurisdiccional consideró que los más importantes, en orden jerárquico son: *Conocimientos, Nivel de estudios y Experiencia profesional*. En el caso del personal administrativo se mencionaron en el siguiente orden: *Nivel de estudios, Conocimientos y Disponibilidad de tiempo completo*.

Destaca el hecho de que para los dos tipos de labor se planteen los conocimientos y el nivel de estudios como criterios para el ingreso al Tribunal, lo que se corresponde con la intención, plasmada en la normatividad, de constituir una organización con personal profesional. Sin embargo, también es preciso relevar, que mientras para el personal jurisdiccional se mantiene este perfil en los tres criterios para el ingreso, en el caso del personal administrativo el tercer criterio nombrado es la disponibilidad de tiempo completo, lo que remite a la preeminencia de las necesidades de la organización sobre el tiempo de sus trabajadores y trabajadoras. Cuestión que tiene implicaciones de género, en tanto para las mujeres la disponibilidad horaria es un asunto

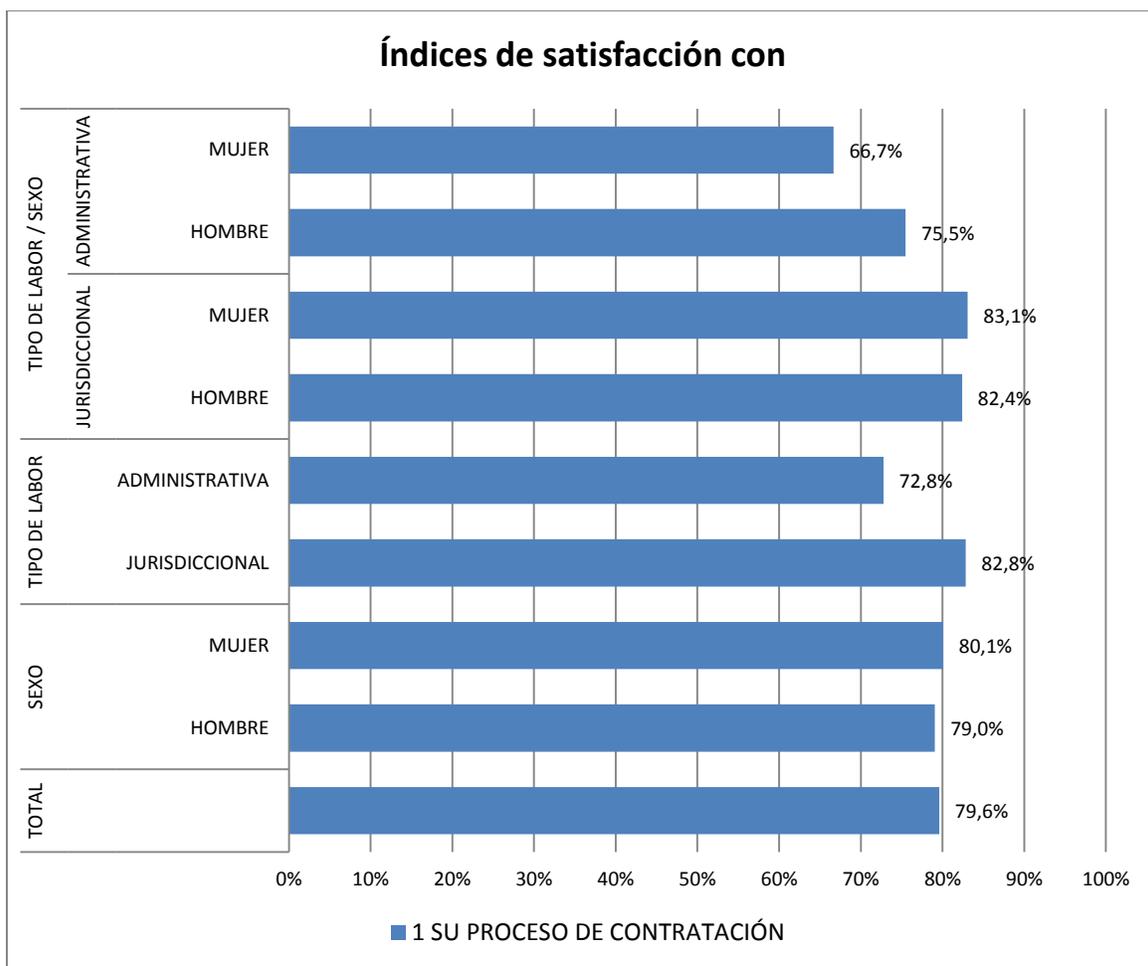
fundamental, pues les implica una restricción de facto en un contexto en que, las responsabilidades domésticas y de cuidado están a su cargo y les demandan también una importante cantidad de tiempo.

Tabla 3

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			
		HOM.	MUJ.	JURIS.	ADMN.	HOM.	MUJ.	HOM.	MUJ.
	A)DISPONIBILIDAD DE TIEMPO COMPLETO	5	5	5	5	3	5	5	1
B)NIVEL DE ESTUDIOS	2	2	2	2	1	2	2	2	1
C)EXPERIENCIA PROFESIONAL	3	4	3	3	5	4	3	5	3
D)CONOCIMIENTOS	1	1	1	1	2	1	1	3	2
E)HONRADEZ	4	3	4	4	4	3	4	4	6
F)SER MUJER	8	8	7	8	8	8	7	8	7
G)SER HOMBRE	7	7	8	7	7	7	8	7	7
H)SER RECOMENDADO/A DE ALGUIEN INFLUYENTE	6	6	6	6	6	6	6	6	5

En cuanto a la valoración del personal respecto a su proceso de reclutamiento y contratación, se observa un índice de satisfacción bueno, pues en una escala de cero a cien, donde cero es nula satisfacción y cien es plena satisfacción, el personal la califica casi con 80 puntos. Por sexo, se observa que ambos porcentajes son bastante similares al total general, en tanto que por tipo de labor, el área administrativa presenta casi 73%, mientras que la jurisdiccional 83%, lo que marca entre ambas una diferencia significativa de 10 puntos. Llama la atención que el índice de satisfacción desciende drásticamente a 66.7 % en lo que toca al personal femenino del área administrativa.

Gráfica 18



Un elemento a analizar es la existencia de acciones afirmativas en los procesos de reclutamiento y contratación, mismas que no se ubicaron en la normatividad del Tribunal.

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

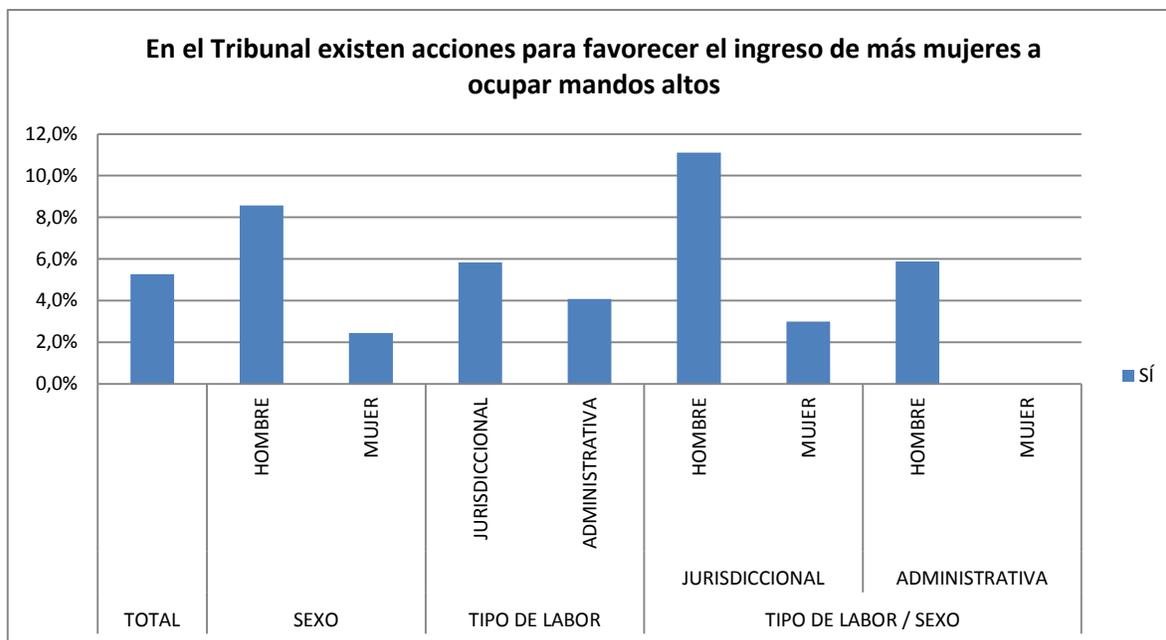
Asimismo, la Recomendación general No. 25, sobre el párrafo 1 del artículo 4° de la CEDAW, referente a medidas especiales de carácter temporal, explicita que la aplicación de estas medidas es parte de una estrategia necesaria de los Estados Partes para lograr la igualdad sustantiva o de hecho de la mujer y el hombre en el goce de sus derechos humanos y libertades fundamentales.

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

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

Al indagar sobre la existencia de medidas afirmativas en la encuesta aplicada al personal del Tribunal, se constata el desconocimiento respecto del significado de las mismas, ya que aunque no existe en el Tribunal ninguna medida de este tipo, 5.3% del personal señaló que sí existen. Llama la atención que los hombres lo señalan en mayor medida que las mujeres (8.6% vs. 2.4%). Diferencia que puede ser producto del desconocimiento respecto del significado de las acciones afirmativas, o bien, ser un reflejo de la percepción que existe en un sector del personal masculino de que las mujeres reciben más beneficios que los hombres, asunto que se abordó en el eje 3.

Gráfica 19



De acuerdo a lo mencionado por personal directivo del Tribunal, no es necesario implementar medidas de este tipo en virtud de que es mayor el número de mujeres que de hombres en el Tribunal, y de que el criterio reinante para la selección del personal es la capacidad y habilidad de la persona y no su sexo, lo que denota el desconocimiento tanto de otras expresiones de desigualdad entre los géneros en las organizaciones, como del significado y alcances de tales medidas.

“Pues no siento que sea necesario, creo que más que nada lo importante es que se le diga a la gente que esté preparada ¿no? Ya si es hombre o mujer bueno sería en punto muy secundario ¿no? Pero que si sea gente preparada para desempeñar el puesto” (hombre, entrevista, Unidad de Administración).

“La verdad ahí sí tendría que reflexionarlo, porque no soy muy partidaria de las cuotas, la gente tiene que llegar porque se lo merece y a veces al llenar cuotas o por llenar una cuota a lo mejor se lo das a una persona que realmente no satisfizo o no cubra los requisitos; es que son cosas tan

sutiles, eso es por política ¿no?, que hay que llenar una cuota, ¿cómo que hay que llenar una cuota?” (mujer, entrevista, Escuela Judicial).

En los grupos focales también se constató la misma opinión sobre la implementación de acciones afirmativas para el ingreso de más mujeres al Tribunal:

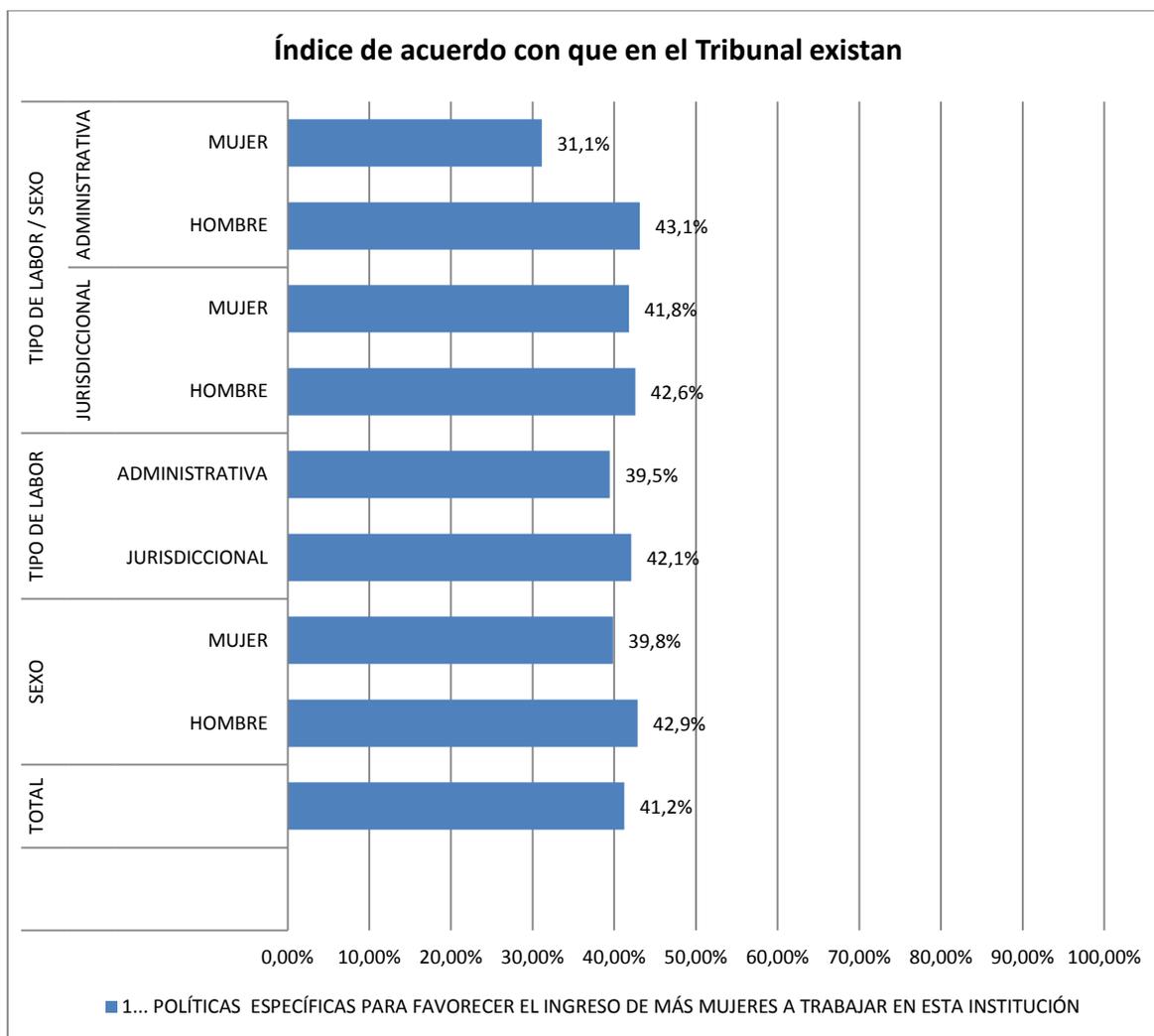
“Pues yo creo que por la situación particular del Tribunal, porque en el Tribunal siempre hubo un marcado número de mujeres, que se necesite cuotas para que haya más mujeres siendo jueces o siendo secretarías, no; porque hay más mujeres, aquí no son minoría oprimida, aquí son mayoría y mandan” (hombre, grupos focal, personal jurisdiccional).

Asimismo, en la encuesta 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 permanentes en el Tribunal.

En una escala del 0 al 100, donde cero es nulo acuerdo y cien 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 41%, lo que es bastante bajo, y refleja un desacuerdo amplio.

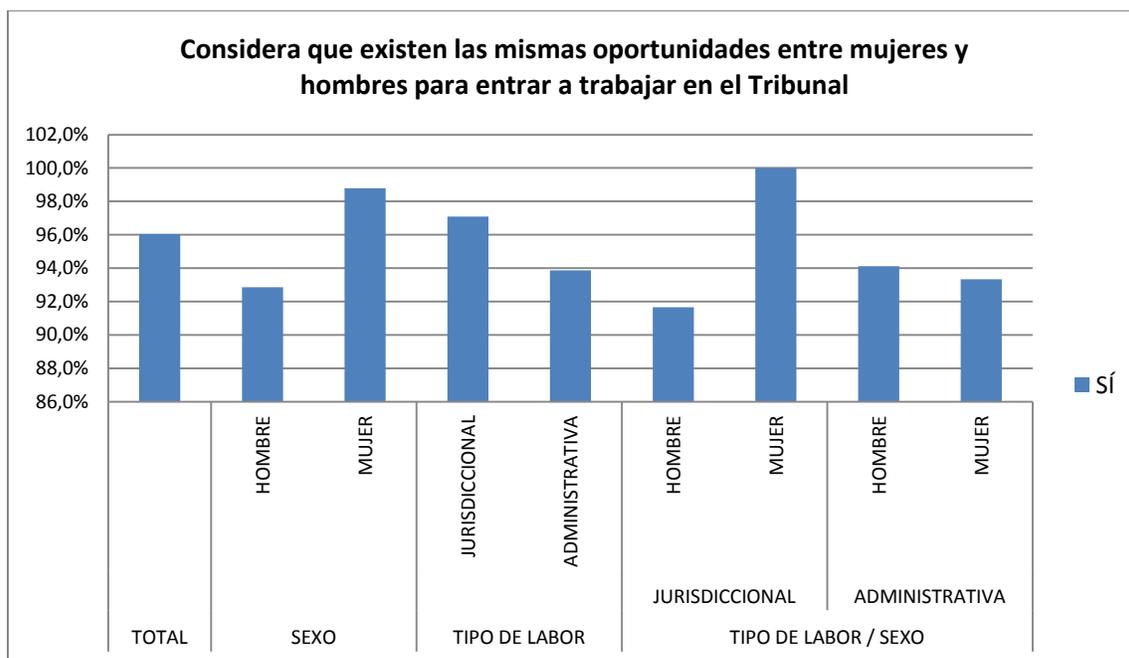
En general, no se observan diferencias importantes en el índice de acuerdo entre el personal según el tipo de labor o sexo. Asimismo, es notablemente menor el índice de acuerdo con este tipo de medidas corresponde al personal femenino del área administrativa, con 10 puntos menos del índice total.

Gráfica 20



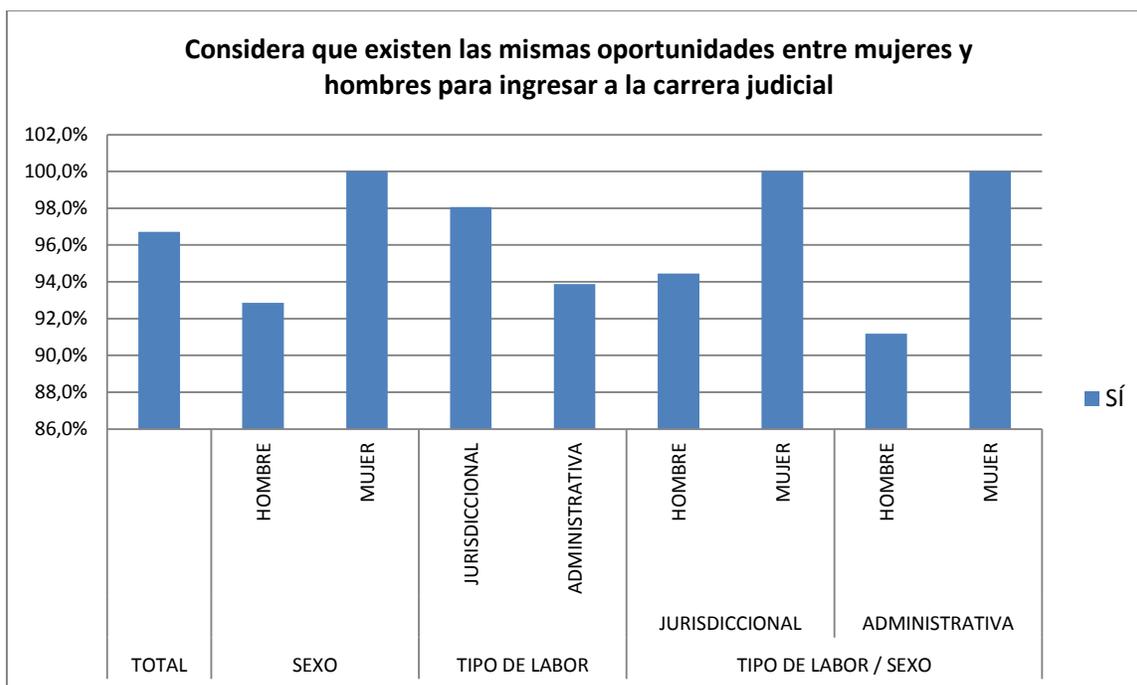
En el mismo orden de ideas, la opinión generalizada del personal del TSJEY es que existe igualdad de oportunidades para ambos sexos para poder entrar a trabajar al Tribunal, así lo manifestó 96% del personal. La misma opinión es compartida por 93% de los hombres y el casi 99% de las mujeres, por 97% del personal del área jurisdiccional y 94% del personal del área administrativa.

Gráfica 21



En lo que en particular se refiere al ingreso a la carrera judicial, casi la totalidad del personal (97%) considera que existen las mismas oportunidades entre mujeres y hombres. Analizando por sexo, se observa que 93% de los hombres comparte la afirmación citada, en tanto que 100% de las mujeres también. Por tipo de labor, se tiene que en el ámbito jurisdiccional nuevamente más de 98% comparte la afirmación citada, mientras que en el área administrativa el porcentaje está en 94 por ciento.

Gráfica 22



Como se señaló en el capítulo 3, en el discurso del personal expresado en los grupos focales priva una visión desconocedora e insensible respecto de los efectos de los roles y condiciones de género que pesan sobre las mujeres y los hombres que laboran en el Tribunal, por lo cual prevalece la percepción de que las medidas afirmativas son innecesarias, porque ya hay mayor número de mujeres que de hombres laborando en el Tribunal, y porque se considera que el personal femenino recibe más beneficios que el masculino, y por ende no hay prácticas discriminatorias que impidan el acceso de mujeres a la institución.

Promociones y ascensos

Al igual que lo que sucede en los procesos de ingreso al Tribunal, los de promoción y ascenso se encuentran enmarcados en la Carrera Judicial, la cual aplica únicamente al personal jurisdiccional, y está normada tanto en el Título Décimo primero de la Carrera Judicial de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán de 2010, como en el Acuerdo que Establece las Bases para la Administración de la Carrera Judicial de 2003.

En el artículo sexto de este último instrumento se establecen los procedimientos a los cuales el personal se debe ceñir para ser sujeto de promociones y ascensos:

“Artículo 6. El ingreso a la Carrera Judicial se realizará mediante la aprobación de un examen de aptitud, posterior a los cursos formativos obligatorios para los aspirantes, siempre que se cumplan los demás requisitos establecidos en este Acuerdo y demás disposiciones aplicables.

“La promoción para las categorías que conforman la Carrera Judicial, se realizará mediante concurso, previa acreditación de los cursos formativos, de especialización y de actualización, impartidos por el Instituto de Capacitación, y de un examen de aptitud, siempre que se cumplan los demás requisitos establecidos en este Acuerdo y demás disposiciones aplicables.

“El Comité de Carrera Judicial tendrá a su cargo la elaboración, autorización y aplicación del examen de aptitud y de cada una de las pruebas que lo conforman. Los nombramientos para el ingreso y la promoción de las categorías pertenecientes a la Carrera Judicial se realizarán mediante listas, de conformidad con lo dispuesto en este Acuerdo.”

En lo que respecta a la conformación de la lista, en ella se contemplan diferentes elementos como antigüedad y formación académica, mismos a los que se les asigna un valor. Estos criterios y su valoración se encuentran estipulados en el artículo 17 del Acuerdo de la Carrera Judicial, sin embargo es relevante señalar que los puntos respectivos a cada criterio, pueden cambiar de una a otra convocatoria conforme a lo que el Comité de la Carrera Judicial disponga, abriéndose así un espacio para la decisión discrecional por parte de quien encabeza el área.

Los criterios y valores señalados en el Acuerdo son los siguientes:

Cuadro 3

Criterio	Valor	Observaciones
I. Examen	1 punto por cada dos puntos obtenidos en el examen	En este caso solo se anotarán los puntos cuando la calificación del examen sea superior a 80 puntos.
II. Antigüedad	4 puntos por cada año completo de antigüedad	
III. Formación	15 puntos por contar con el grado de	

Académica y	maestría o superior	
Cursos de Formación	5 puntos por cada curso de especialización acreditado	
	5 puntos por haber acreditado el curso de formación para el puesto y por cada diplomado acreditado, siempre que tenga relación con la función.	
	2 puntos por cada curso que tenga una duración mayor a 30 horas.	
IV. Desempeño	2 puntos por cada punto obtenido en la evaluación del desempeño.	La evaluación del desempeño en una escala de 0 a 10. En este caso solamente se sumarán los puntos cuando la calificación de desempeño sea superior a 6 puntos.
V. Suplencias	10 puntos por haber cubierto alguna suplencia durante un lapso mayor a un mes.	Este criterio solo será valorado una vez, aun cuando se hubieren cubierto diversas suplencias.
VI. Inclusión en listas anteriores de la misma categoría a la que se aspira.	10 puntos por haber integrado alguna lista anterior cuya vigencia hubiere fenecido.	Este criterio solo será valorado una vez, aun cuando se hubiere integrado diversas listas de la misma categoría.

Cuadro tomado de: Acuerdo que Establece las Bases para la Administración de la Carrera Judicial, art. 17, 2003.

Como se puede observar, un criterio que tiene un valor específico alto para el ascenso en la carrera judicial es el de la capacitación y profesionalización del personal, que se encuentra reconocido en la Ley Orgánica de la siguiente manera:

“Artículo 175.- Para efectos de la carrera judicial se tendrá en consideración el perfil ideal del cargo y en particular, el nivel de perfeccionamiento del funcionario y empleado, así como su disposición para ejercer el cargo al que aspira de manera responsable y seria, con relevante capacidad y aplicación, de acuerdo a los lineamientos que para el efecto se establezcan, buscando orientar de manera constante la actuación del personal del Poder Judicial del Estado con apego a la ley.

”La exigencia de conocimiento y de capacitación permanente tiene como fundamento el derecho de los ciudadanos de obtener un servicio de calidad en la administración de justicia, para ello, todo

funcionario o empleado del Poder Judicial del Estado ejercerá su cargo procurando que la justicia se imparta en condiciones de eficiencia, calidad, accesibilidad y transparencia, con prudencia y respeto a la dignidad de la persona” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán, 2010).

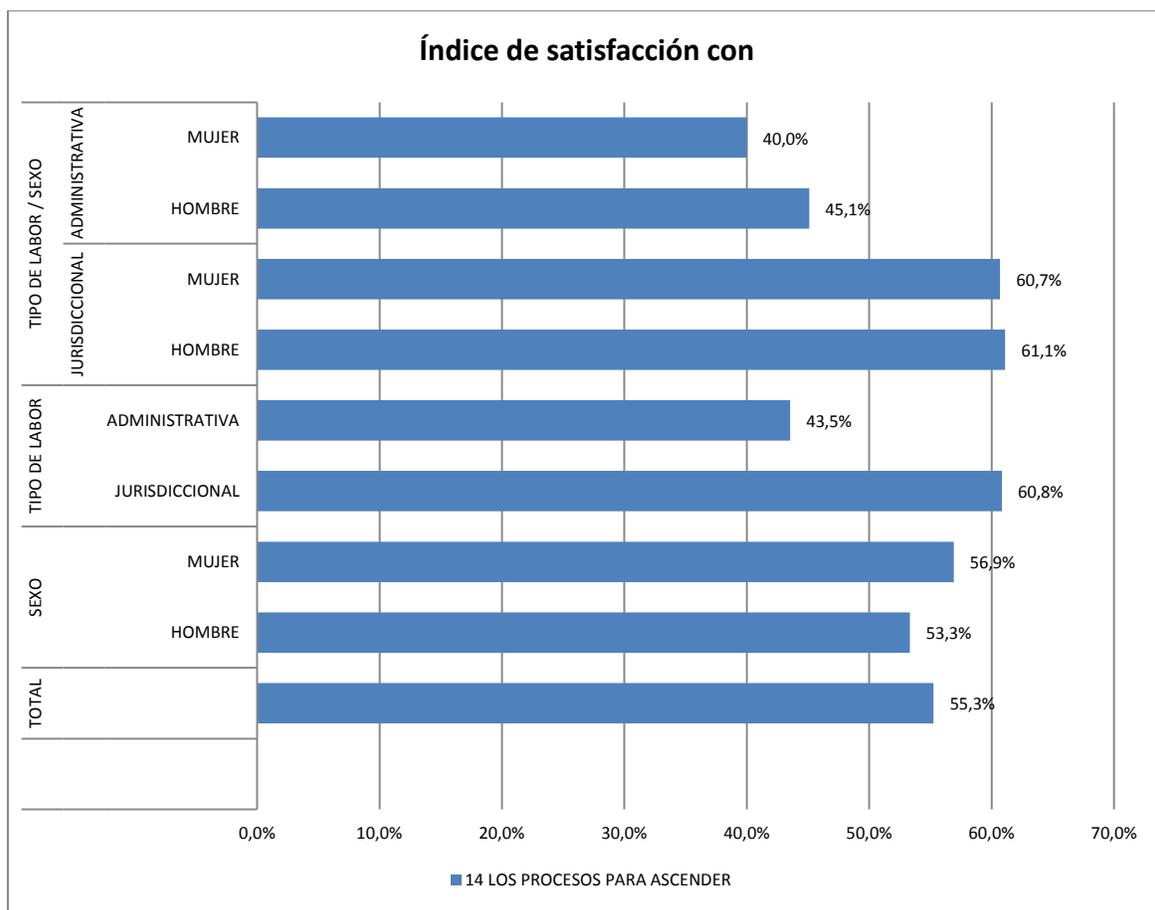
Como se observa, este artículo no establece alguna disposición para compensar las desigualdades de género existente en el Tribunal, resultantes de las desiguales oportunidades que tienen mujeres y hombres para capacitarse y competir en la carrera judicial, tal y como se desprende del análisis realizado en el eje 3.

En contraste con lo que se dispone para el área judicial, los criterios para las promociones y ascensos del personal administrativo del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán no están normados, lo que deja abierta la posibilidad de decisiones discrecionales en los ascensos. Adicionalmente cabe señalar que, tal y como se apuntó en el eje 3, las opciones de ascender en el ámbito administrativo se encuentran sumamente restringidas.

En relación a este tema, de acuerdo con la encuesta aplicada, en general el personal del Tribunal presenta un índice de satisfacción bajo con los procesos para ascender. En una escala de 0 a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es plena satisfacción, el índice se situó en 55.3%. Es relevante la gran diferencia de percepción entre el personal administrativo y el jurisdiccional, ya que los primeros tienen un índice de satisfacción de 43.5% y el segundo grupo de 60.8%, es decir, una distancia de 17.3 puntos, lo que puede estar reflejando la inconformidad del personal administrativo con los procesos de ascenso que operan en su área, que no da certezas a quienes aspiran, pues no están basados en el mérito, sino en la decisión discrecional de quien encabeza el área, además de que hay pocos puestos en la estructura para ascender.

Por otro lado el índice de satisfacción con los mecanismos de ascenso en el TSJEY entre el personal jurisdiccional, denota que aún la Carrera Judicial no alcanza a lograr un nivel alto de satisfacción en las y los trabajadores a cargo de la impartición de justicia en el Estado. En este caso es probable que los márgenes de insatisfacción tengan relación con la serie de requisitos establecidos que demandan una gran dedicación de tiempo a la capacitación, formación y especialización, así como al relativamente alto margen de discrecionalidad que tiene quien encabeza el área, al poder definir la ponderación de los criterios de ascenso en cada convocatoria.

Gráfica 23

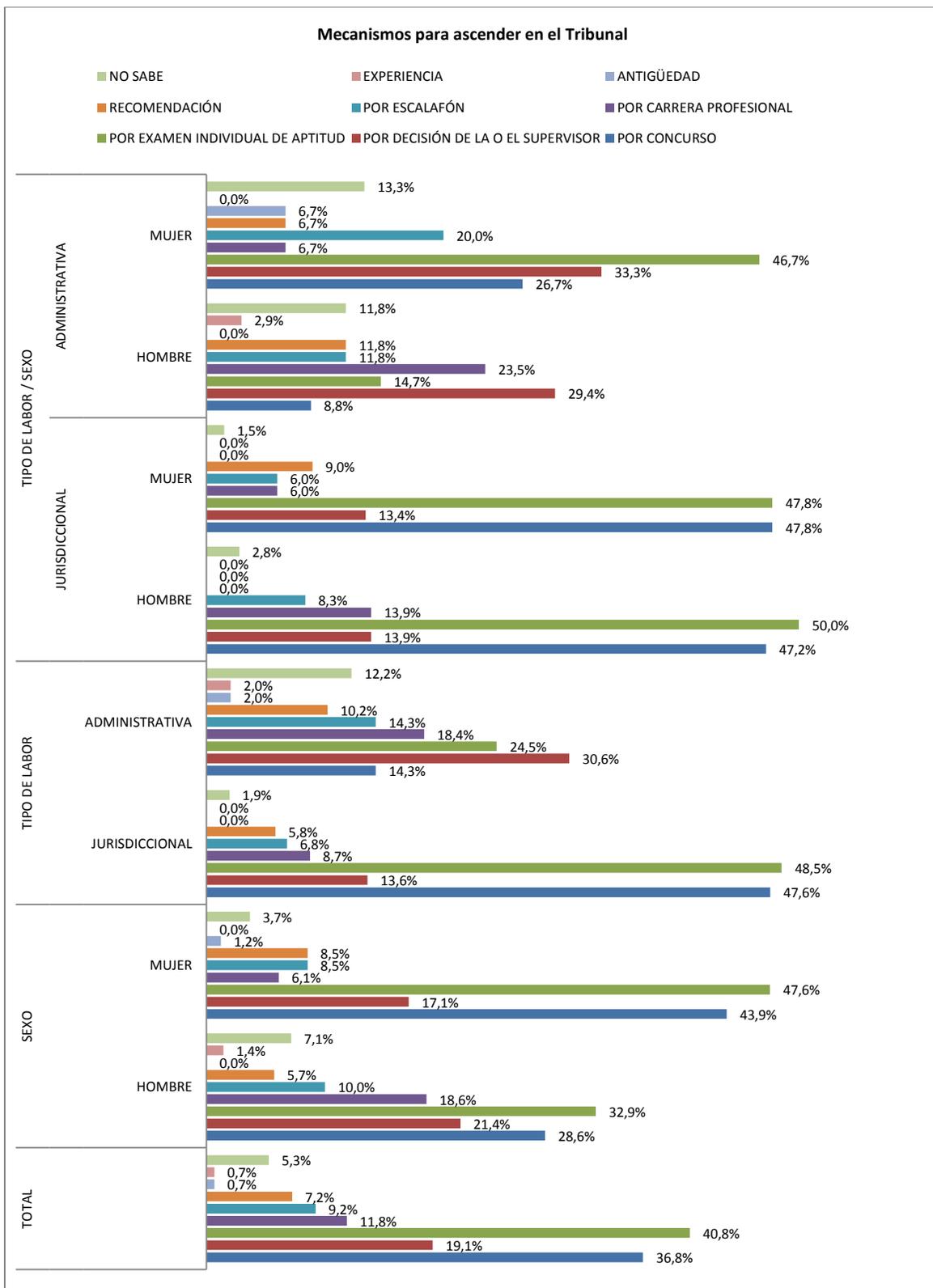


Por otra parte, en la encuesta también se indagó sobre el conocimiento que tienen las y los trabajadores de la institución respecto de los mecanismos de ascenso, mismo que arroja algunas diferencias entre el personal según su sexo y tipo de labor. Las mujeres señalan que los ascensos se deben a los exámenes individuales de aptitud en más de 47%, seguido en segundo término por el concurso de oposición al interior del Tribunal con 43%, en tercer lugar por la decisión de la o el supervisor con 17 % y en cuarto lugar, la recomendación con 8.5%. El personal masculino mencionó los tres primeros mecanismos en el mismo orden, pero con diferentes porcentajes: exámenes individuales 32.9%, el concurso de oposición 28.6%, por decisión de la o el supervisor en 21.4% y el cuarto por carrera profesional con 18.6%. En ese sentido ambos sexos señalan mayormente que en el Tribunal se tienen mecanismos abiertos que descansan en el reconocimiento del merito individual, aunque para las mujeres están también presentes de manera relevante, mecanismos discrecionales basados en la decisión de instancias superiores.

Cabe señalar que al analizar los mecanismos de ascenso basados en la permanencia en la institución (escalafón o antigüedad), no se observan diferencias significativas entre mujeres y hombres.

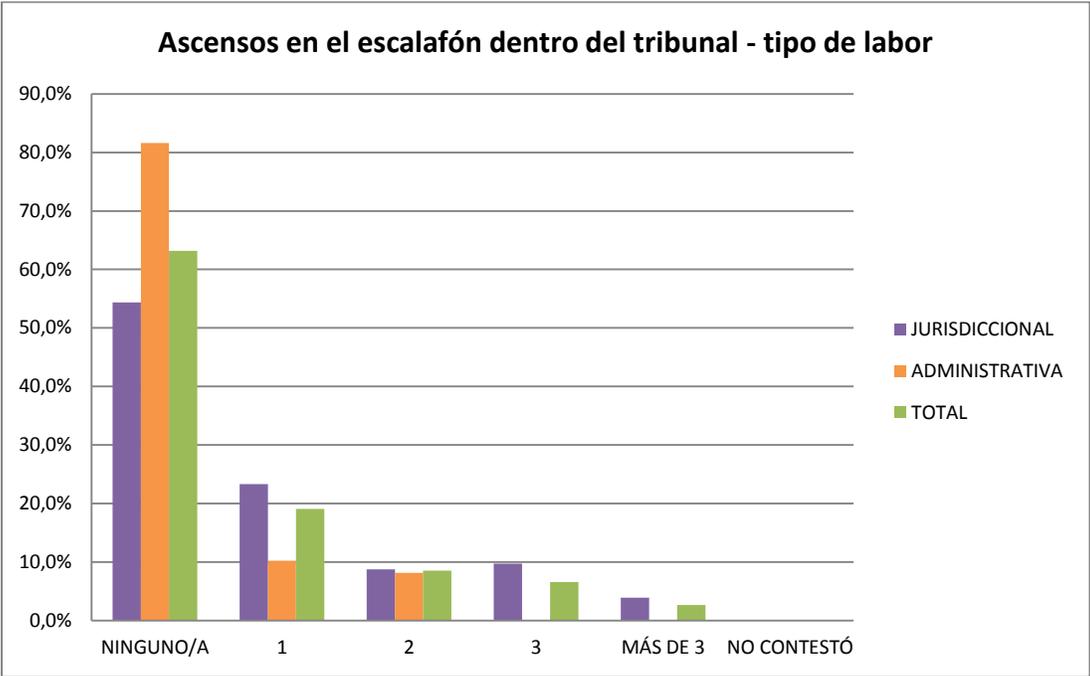
Al analizar por tipo de labor, en el caso de lo opinado por el personal jurisdiccional, los mecanismos de ascenso en el Tribunal son el examen individual de aptitud en 48.5%, por concurso 47.6% y por decisión de la o el superior 13.6%; una visión muy diferente priva en el personal administrativo, pues 30.6% coincide en que el mecanismo más común para ascender es la decisión de la o el supervisor, seguido de el examen individual en 24.5% y 18.4% por carrera profesional. Esto es, se percibe que los mecanismos más utilizados para el ascenso en áreas jurisdiccionales son meritocráticos, en tanto que en las administrativas lo son lo de corte discrecional.

Gráfica 24



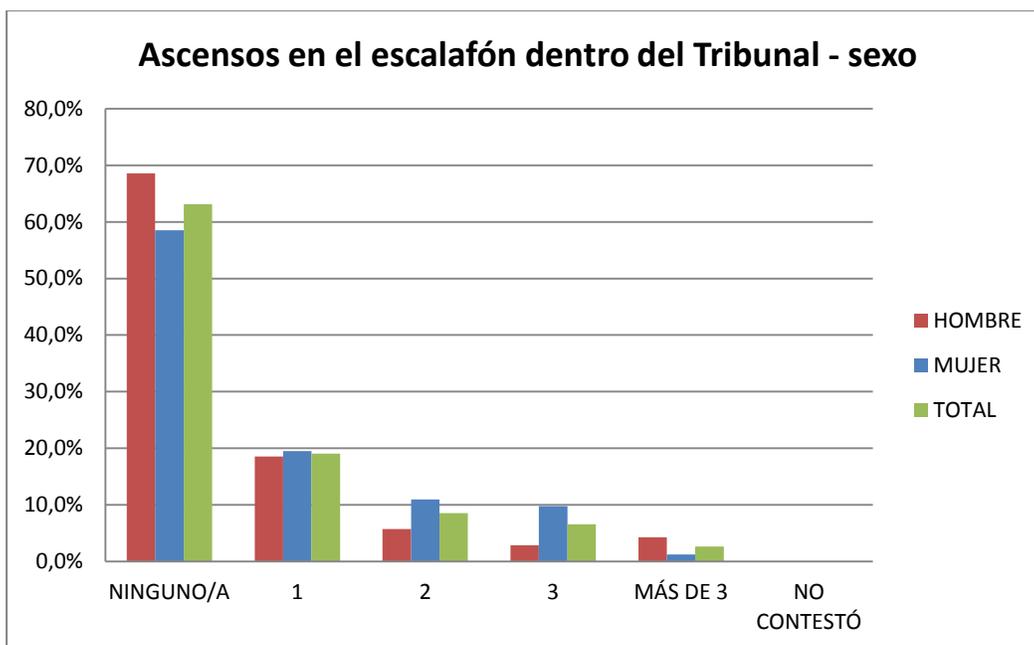
Adicionalmente, como se puede observar en la gráfica siguiente, es importante relevar que el personal de labor jurisdiccional tiene una trayectoria profesional con mayor movilidad ascendente respecto del personal administrativo. Los datos de la encuesta muestran que más de 80% del personal administrativo que labora actualmente en el Tribunal no ha tenido ningún de ascenso, mientras que en el caso del personal jurisdiccional 45% ha tenido por lo menos un ascenso dentro del Tribunal.

Gráfica 25



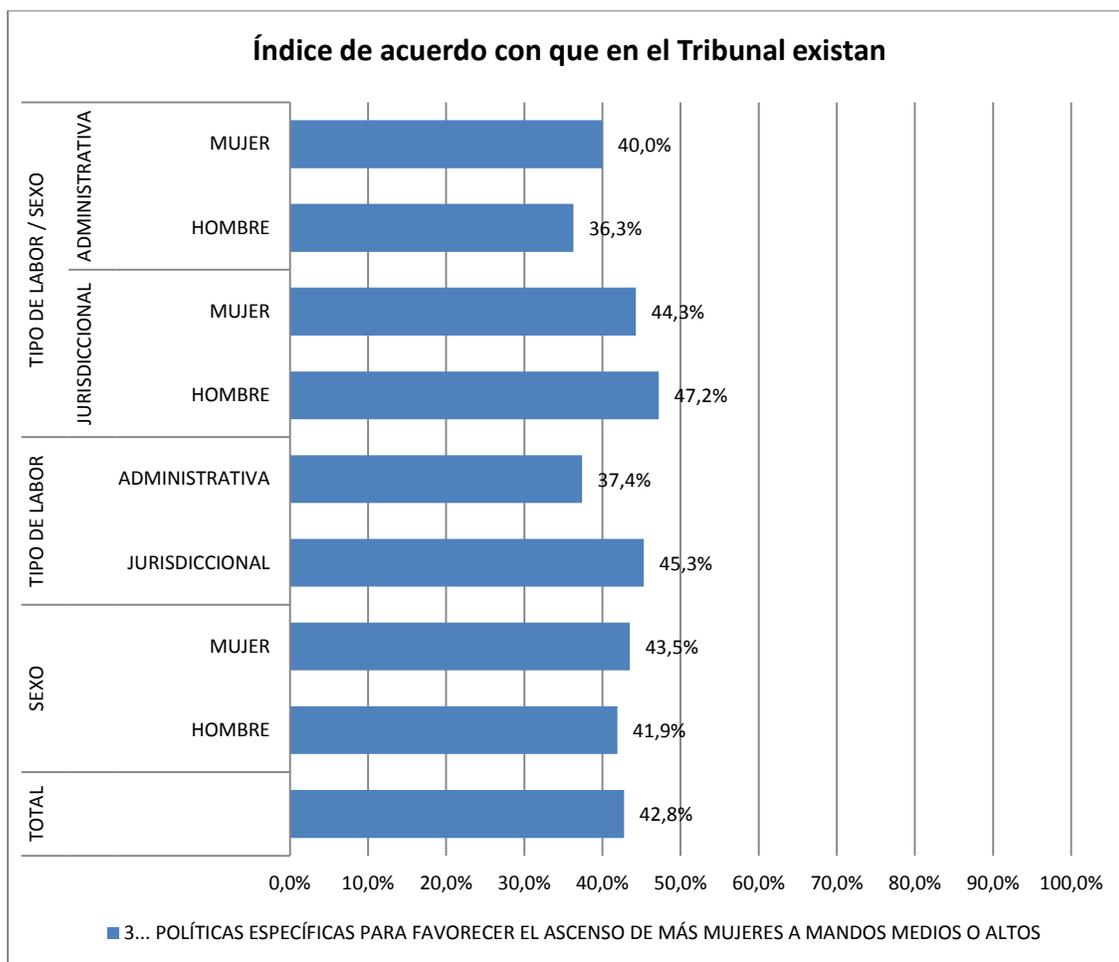
Respecto del número de ascensos por sexo, la encuesta refleja que en general las mujeres tienen una mayor movilidad ascendente, pues 41.5% de ellas han vivido por lo menos un ascenso dentro del Tribunal mientras 31.4% de ellos tiene la misma experiencia.

Gráfica 26



En este contexto, es de destacar que el índice de acuerdo del personal del TSJEY, con la instalación de medidas afirmativas que faciliten el ascenso de las mujeres es de solo 42.8%. Esta opinión no registra diferencias significativas entre mujeres y hombres, aunque al analizar por tipo de labor la opinión de áreas jurisdiccionales es superior a la de las administrativas en cerca de 8 por ciento.

Gráfica 27



La implementación de medidas afirmativas para favorecer el ascenso de más mujeres fue un tema que también se abordó en los grupos focales, donde se ratificó esta idea de que no son necesarias, ya que se observa una distribución paritaria en el acceso a puestos de toma de decisión. Esas posiciones denotan desconocimiento de las múltiples expresiones de la desigualdad de género, más allá de lo que se denomina la “falacia de los números”, que minimiza o niega las desigualdades de género a partir de resaltar la paridad numérica.

No obstante el rechazo a instaurar acciones afirmativas, en los grupos focales de mujeres se hicieron propuestas concernientes a los procesos de ascensos, como tener criterios que consideren las especificidades individuales y que los horarios de la capacitación sean más accesibles, propuestas sobre las que se profundizó en el apartado dedicado al eje 3.

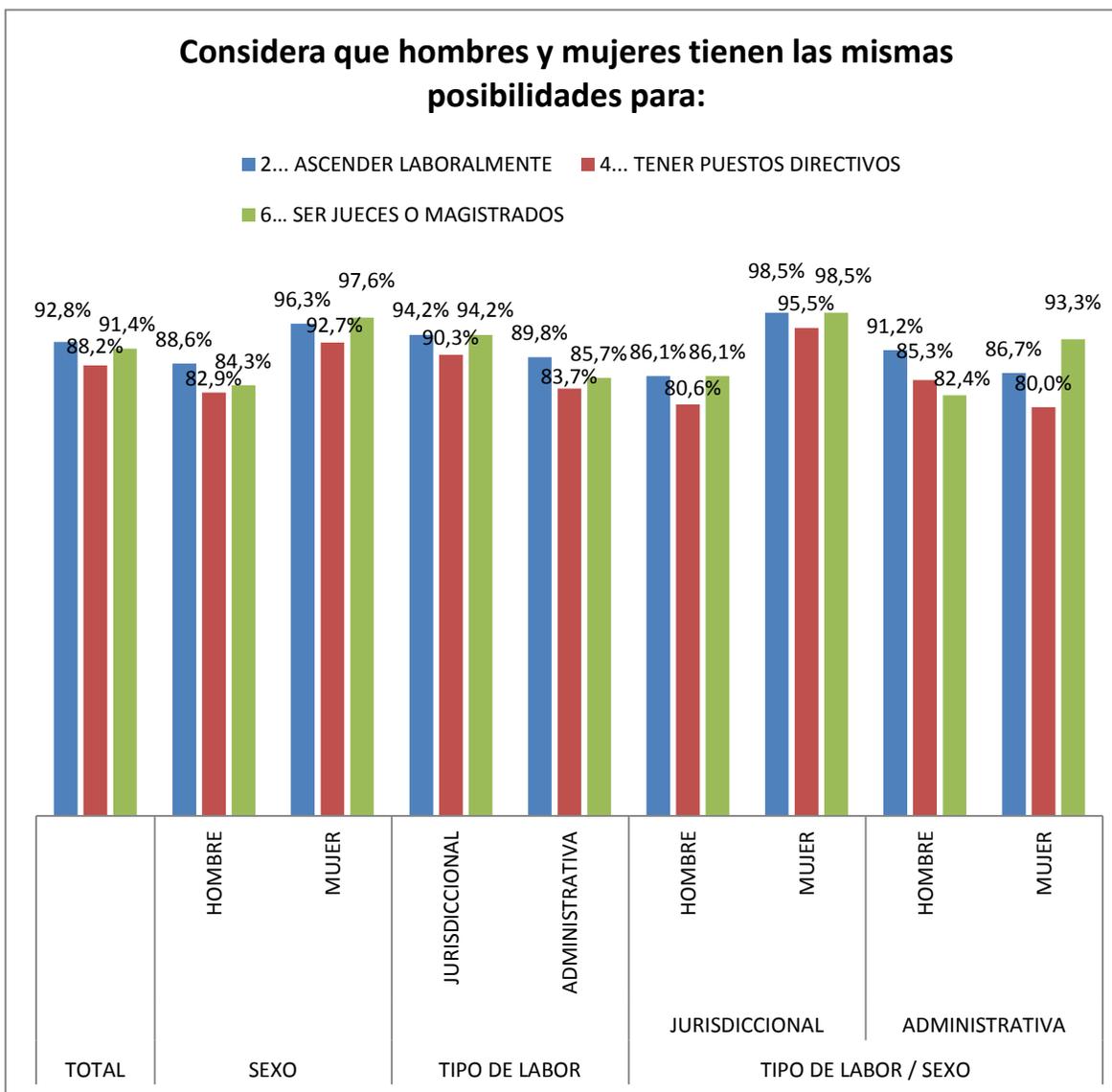
Destaca que en el caso de los grupos de hombres el rechazo se fundamentó en el desplazamiento y marginación de los hombres:

“Pero a veces ya nos ganaron con la equidad, ya nada más les dan prioridad a las mujeres”
(hombre, grupo focal, personal administrativo).

En la encuesta aplicada también se muestra que una muy elevada proporción del personal del Tribunal (90%), considera que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para ascender, para tener puestos directivos y para ser magistrados/as.

Al respecto, cabe subrayar que casi 90% del personal administrativo percibe que mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades de ascenso, mientras en el caso del personal jurisdiccional el porcentaje se eleva ligeramente a 94%. Sin embargo las diferencias más importantes se detectan entre lo que opinan mujeres y hombres, destacando que son las mujeres quienes más lo creen así, pues 96.3% de ellas lo afirmó; en tanto que en ese mismo sentido opinó 88.6% de los hombres; además, resalta que la diferencia se hace mayor cuando se refiere en específico a las oportunidades para ser magistrados/as.

Gráfica 28



En los grupos focales se ratificó esta misma percepción, aunque se remarcó la idea de que en última instancia la decisión de ascender no descansa tanto en la capacidad de la persona, sino en la decisión discrecional de instancias superiores, misma que padecen por igual hombres y mujeres.

“Es que la oportunidad (de ascender) a lo mejor sí existe, pero como todo lo que son nombramientos no hay manera de que nos enteremos si estamos compitiendo con alguien, es lo que pasa en el área administrativa. Nosotros no tenemos la oportunidad de competir” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

“Esto es como en todas las oficinas, hay sus favoritismos, hay sus compañerismos, sus compadrazgos, no podemos decir otra cosa porque lo sabemos, todos lo sabemos y lo vivimos y lo vemos (...)” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“Es parejo, es parejo porque también no podemos decir que la mujer está reprimida, o sea no, es tu oportunidad así como puede subir una mujer, así hablemos de un puesto grande digamos un juez, así también el hombre” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

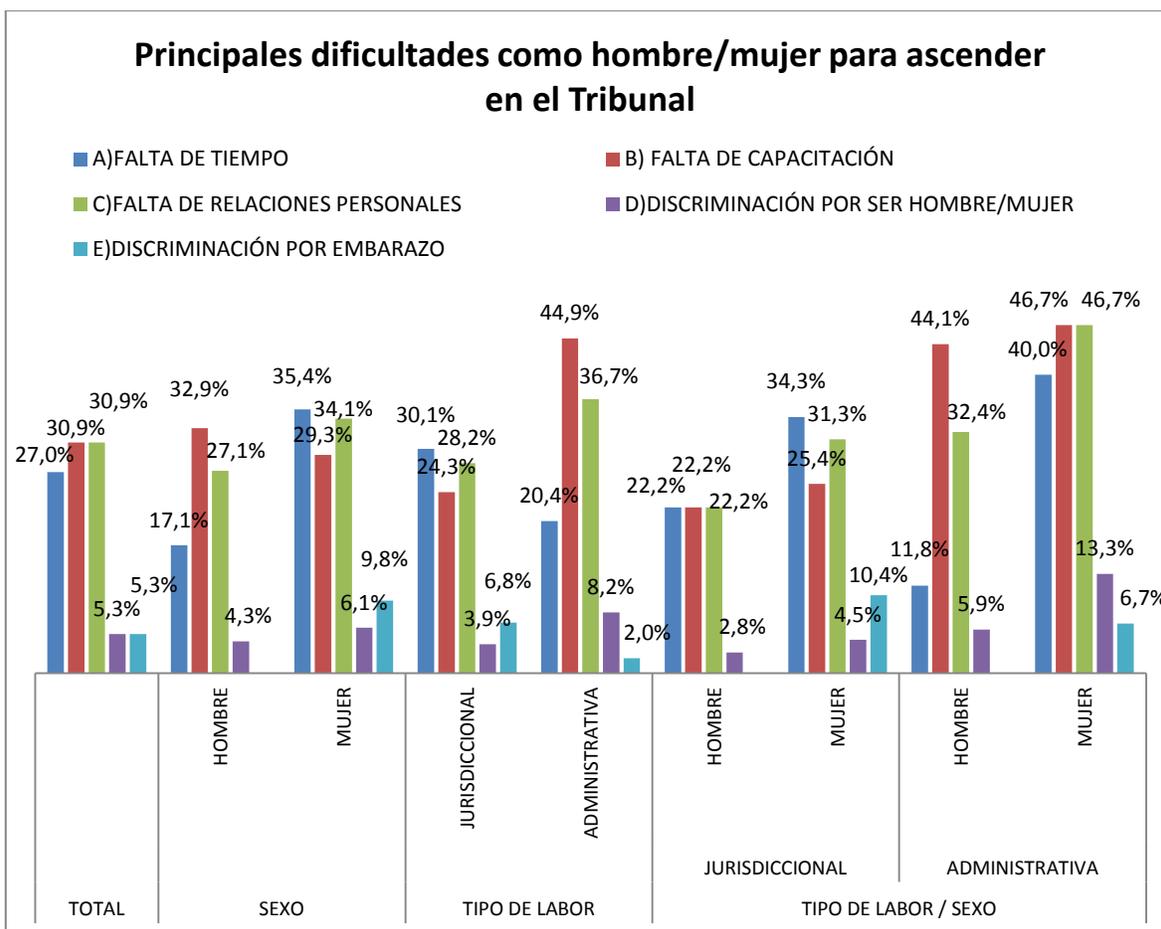
Con el objetivo de complementar estas percepciones, en la encuesta también se consultó al personal respecto de su percepción sobre las dificultades que como mujeres y hombres se enfrentan para ascender. En este caso hay diferencias muy notorias entre lo que opinan las mujeres y los hombres, así como entre el personal administrativo y el jurisdiccional.

Los hombres consideran en 33%, que la falta de capacitación es la principal dificultad para ascender, seguida de falta de relaciones públicas en 27% y falta de tiempo en 17 por ciento.

Por otra parte, se puede observar que para las mujeres el mayor obstáculo para ascender es la falta de tiempo, ya que 35.4% del personal femenino así lo considera, seguida de las opciones de falta de relaciones personales con 34% y falta de capacitación con 29%. Esto tiene concordancia con lo señalado en el eje 3, sobre la problemática que encuentran las mujeres para conciliar su vida familiar y laboral, en lo cual el tiempo juega un papel importante en relación por ejemplo, a la capacitación que requieren tomar para estar en condiciones de competir, teniendo en cuenta que son ellas quienes en mayor medida ocupan parte importante de su tiempo en hacerse cargo de las responsabilidades del hogar y del cuidado de la y los hijos.

En lo que a la diferencia entre personal jurisdiccional y administrativo refiere, en el primero se menciona como la mayor dificultad, la falta de tiempo en 30%, dos puntos porcentuales arriba de la falta de relaciones personales (28%) y seis puntos porcentuales de falta de capacitación (24%); mientras que en el área administrativa se menciona la falta de capacitación en primera instancia con 45%, con una diferencia porcentual amplia con la falta de relaciones personales (36%) y la falta de tiempo (20 por ciento).

Gráfica 29



En resumen, aunque la opinión generalizada del personal del TSJEY es que hombres y mujeres tienen iguales oportunidades para ascender laboralmente, un análisis más profundo evidencia que persisten algunas prácticas discriminatorias que obstaculizan el ascenso de las mujeres, sobre todo en el ámbito administrativo. En este sentido, debe recordarse que la discriminación por resultados, refiere a la invisibilización de las condiciones de desigualdad que repercuten en el acceso de ciertos grupos a determinados espacios.

La carrera judicial constituye un mecanismo que ha facilitado la presencia de mujeres en puestos de toma de decisión en el Tribunal, por lo que es percibido por el personal de los dos tipos de labor como un factor positivo. Es preciso tener presente, sin embargo, que la pretensión de neutralidad en los procesos de concurso, 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.

Licencias de maternidad y paternidad

En Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán se cuenta con licencia de maternidad y, desde 2010, de paternidad. Esta última consta de diez días de licencia con goce de sueldo a partir del nacimiento del hijo o hija, o bien en caso de que le sea concedida en adopción una niña o niño. Ambas licencias se establecen en los acuerdos generales OR12-101201-01 Y OR05-101201-02 y se estipulan como irrenunciable e irrevocables:

Artículo 1º. LICENCIA DE MATERNIDAD.- La licencia de maternidad será por un período de tres meses, con goce de sueldo, en términos de lo señalado por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional. Una vez que la madre haya tramitado su licencia ante el IMSS, deberá informar y acreditarlo ante el Departamento de Recursos Humanos del Poder Judicial del Estado de Yucatán, con el fin de que queden registradas las fechas de la licencia.

Artículo 2º. LICENCIA DE PATERNIDAD.- El padre disfrutará de una licencia de paternidad remunerada de diez días naturales, continuos, a partir de la maternidad de su cónyuge o concubina, ésta considerada en los términos del Código Civil del Estado de Yucatán.

Para tal efecto, el trabajador deberá presentar ante el Departamento de Recursos Humanos el certificado médico del nacimiento del niño o niña, expedido por un centro de salud público o privado, en el cual conste su carácter de progenitor. Además, tendrá un plazo de treinta días naturales para presentar a dicho Departamento el acta de nacimiento de su hijo o hija; salvo que la o el recién nacido no sea entregado en los plazos ordinarios por haber nacido prematuramente.

Artículo 3º. LICENCIA PARA EL TRABAJADOR A QUIEN SE LE CONCEDA ADOPCIÓN.- El trabajador, hombre o mujer, a quien se le conceda la adopción de un niño o niña disfrutará de esta licencia por diez días naturales, en los mismos términos que la licencia de paternidad que concede el presente Acuerdo.

Artículo 4°. IRRENUNCIABILIDAD E IRREVOCABILIDAD DE LAS LICENCIAS DE MATERNIDAD Y PATERNIDAD.- Las licencias de maternidad y paternidad son irrenunciables e irrevocables.” (Acuerdos Generales OR12-101201-01 Y OR05-101201-02, 2010)

Cabe señalar que la licencia de paternidad es una medida que se ha instaurado en distintas 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. Uno de los fines de esta medida es neutralizar uno de los principales motivos de discriminación hacia las mujeres en los espacios laborales, el cual es el otorgamiento de la licencia de maternidad, que a los ojos de muchas instancias empleadoras resulta un sobre costo de la fuerza de trabajo; con lo que con esta medida se buscaría que dichas instancias se vean desincentivadas para preferir la contratación de los hombres.

Como se puede apreciar en el apartado de análisis del eje 3, tanto hombres como mujeres del Tribunal señalaron que la licencia de paternidad es una buena medida para el personal, que beneficia principalmente a las familias, así como también coincidieron en que era necesario darle mayor difusión. Por su parte los hombres mencionaron que es una buena medida, pero que aún es perfectible, por ejemplo otorgando más días.

“También es darles tiempo (a los hombres), darles capacidad, tiene derecho de papá, no por ser hombre no tiene derecho. Y si le dan (la licencia) para ayudar a la familia, para que ayuden con las cosas del bebé, porque cuando están más chiquititos necesitan mayor atención, yo creo que sí es un derecho del varón, no porque tú no diste a luz, tú no puedes” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

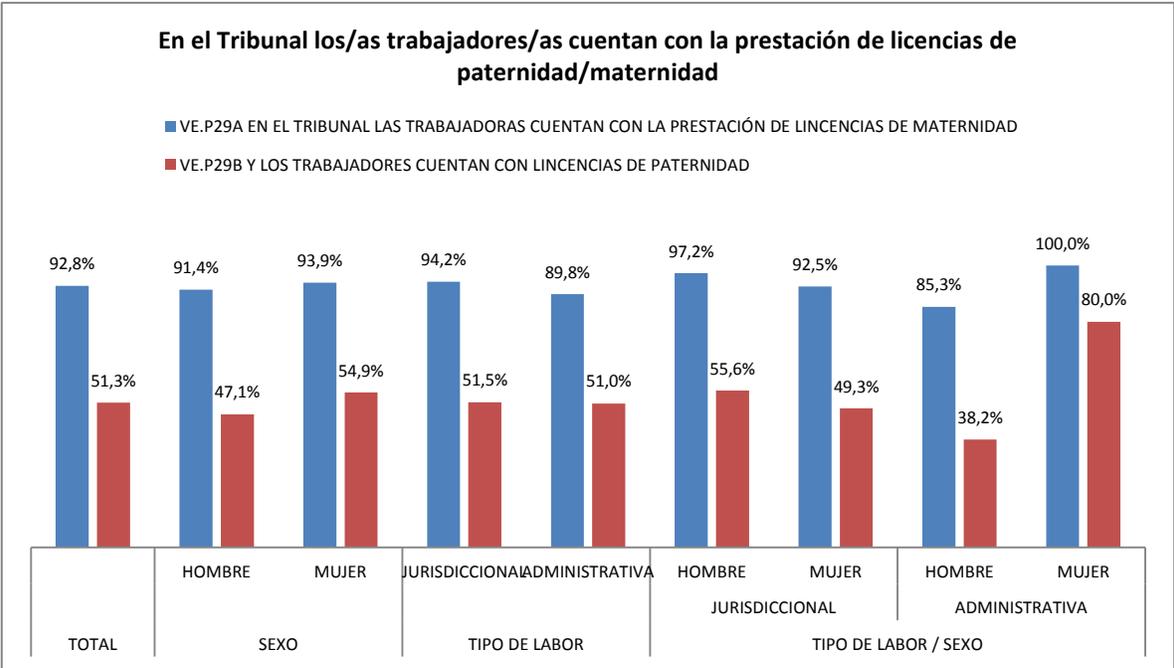
“Yo creo que hay que ver las particularidades del caso también, porque así como decimos todos, - ¡ah, qué bueno!, puede que unos lo utilicen para cuidar a su hijo pero otro que de plano tuvo el hijo, pero no lo va utilizar para lo que debiera ser; bueno ya se comenzó con esto de los 10 días, creo que es un buen comienzo, pero si podría verse un poco más de tiempo” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Cabe señalar que en el Tribunal es una medida de reciente instauración, por lo que aún hay desconocimiento sobre su aplicación y los procedimientos implicados para ello, e incluso hay quienes desconocen su existencia.

De acuerdo a la encuesta realizada, el porcentaje de trabajadores y trabajadoras que afirman que existen en su ámbito laboral las licencias de paternidad es de 51%, mientras que el de licencias de maternidad, es de casi 93 por ciento.

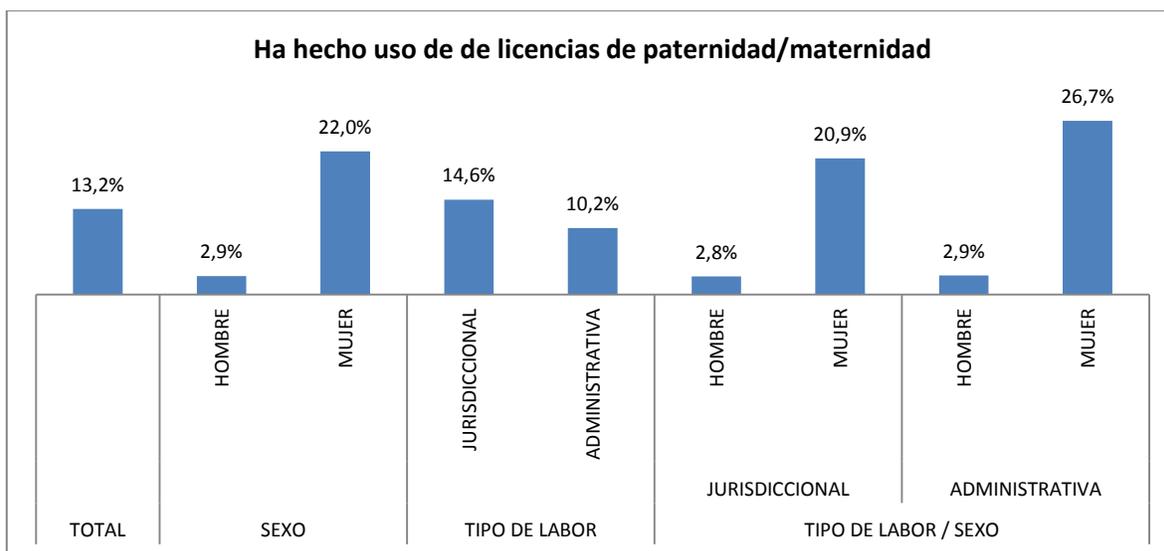
Estas proporciones se mantienen en el análisis por tipo de labor, aunque por sexo es de destacarse que en conjunto las mujeres saben más de la existencia de las licencias de paternidad que los propios hombres, 55% contra 47%, diferencia que en el área administrativa se quintuplica, siendo de 80% contra 38 por ciento.

Gráfica 30



El desconocimiento sobre la licencia de paternidad y su reciente aplicación, puede estar relacionado con el poco uso que hasta el momento se le ha dado, no siendo así con las licencias de maternidad, tal como se puede observar en la siguiente gráfica.

Gráfica 31



Mediante la encuesta también se indagó sobre la posible existencia de consecuencias negativas para el personal por haber hecho uso de estas licencias. Los resultados revelan que alrededor de 17% de la mujeres que han tomado licencia de maternidad señalaron haber tenido que trabajar horas extras a su regreso; además, poco más de 10% sufrió una o varias de las siguientes consecuencias: fue cambiada de área; dijo haber escuchado comentarios desagradables por parte de su superior; fue presionada para trabajar desde su domicilio o para regresar a sus funciones antes de concluir el período de licencia; o bien cuando regresó se sintió desplazada de sus responsabilidades o espacio físico.

Al respecto, resulta preocupante el hecho de que una parte significativa de mujeres sufran consecuencias como las señaladas por ejercer un derecho constitucionalmente reconocido, lo cual además de ser violatorio de sus derechos laborales, se constituye en actos de discriminación que contravienen sus derechos como mujeres.

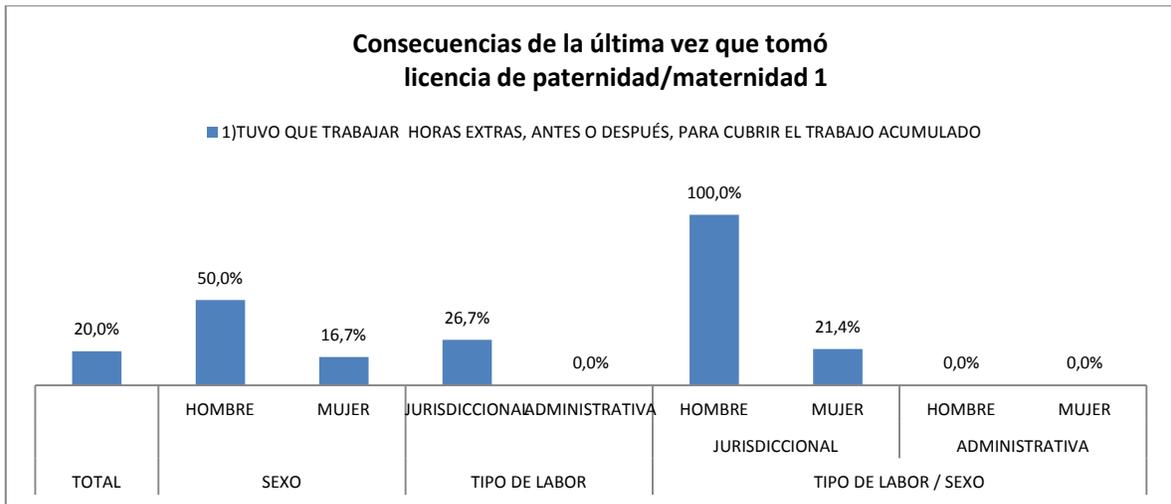
En el caso de los hombres que reportaron haber tomado licencia de paternidad, son notables las diferencias observadas respecto de las consecuencias que reportan las mujeres, pues 50% ellos señaló haber tenido que trabajar horas extras para cubrir el trabajo acumulado; aunque ninguno identificó alguna otra consecuencia como las mencionadas por las mujeres.

También es importante destacar que las y los empleados jurisdiccionales que han hecho uso de estas licencias, sufrieron consecuencias en mayor medida que los y las trabajadores del área administrativa, siendo altamente significativo que la encuesta apunta a reportar que todos los hombres de áreas jurisdiccionales tienen que trabajar horas extra antes o después de tomar su licencia de paternidad. Información que resulta consistente con lo observado en el eje 3 de análisis, en donde se dio cuenta de la percepción de los hombres de que las consecuencias que sufren por solicitar permisos, es precisamente trabajar más tiempo, cuestión que, como se señala en dicho apartado tiene como causas esas configuraciones de género que resultan negativas para los hombres, a quienes se les limita para atender responsabilidades de la esfera del hogar y familiar, porque se les considera deben tener plena disponibilidad para las cuestiones del trabajo.

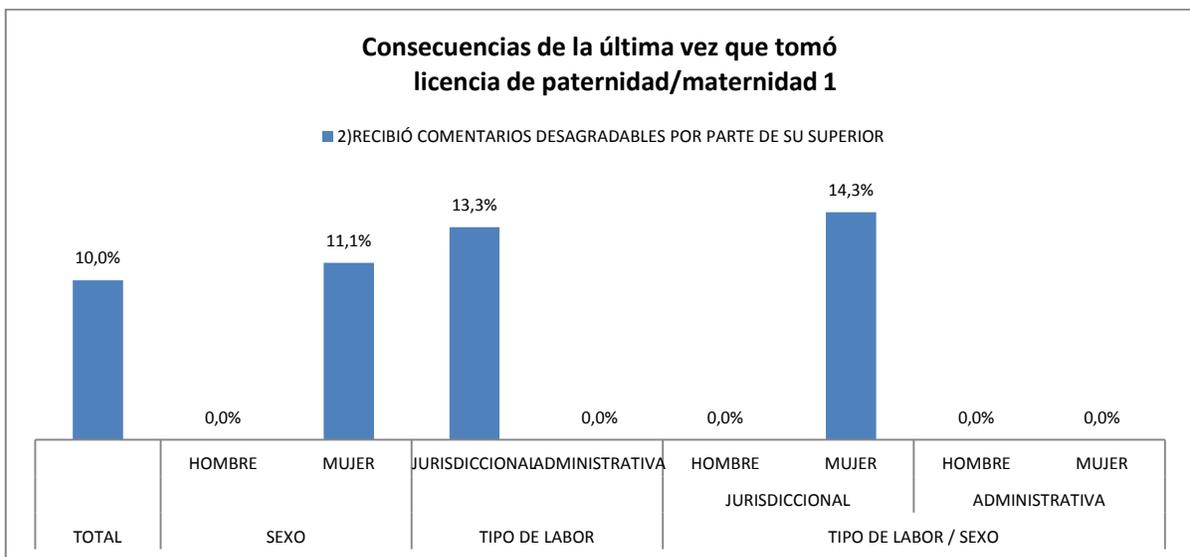
Igualmente en el caso de los hombres, pero de labor administrativa, los resultados de la encuesta revelan que 100% de ellos son presionados para regresar a su trabajo antes de que concluya su licencia.

También destaca que las mujeres de labor jurisdiccional reportaron haber vivido en porcentajes significativamente mayores a las de labor administrativa, las consecuencias anteriormente descritas, excepto el caso de sentirse desplazada de sus responsabilidades o espacio físico a su regreso. Ello podría indicar que el ámbito jurisdiccional se tiene menos tolerancia a que el personal se ausente por cuestiones familiares o personales, y a que se exige mayor entrega al trabajo en relación con el tiempo que deben permanecer en el Tribunal, pretendiendo marcar de manera más tajante la escisión de las esferas laborales y familiares. En sentido amplio, estas condiciones suponen mayor 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.

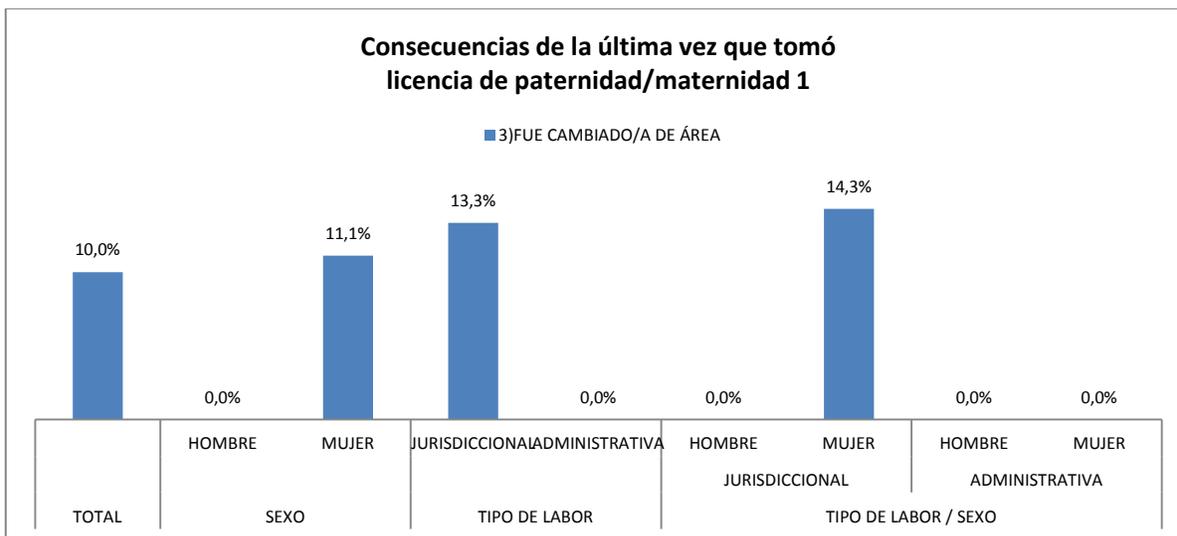
Gráfica 32



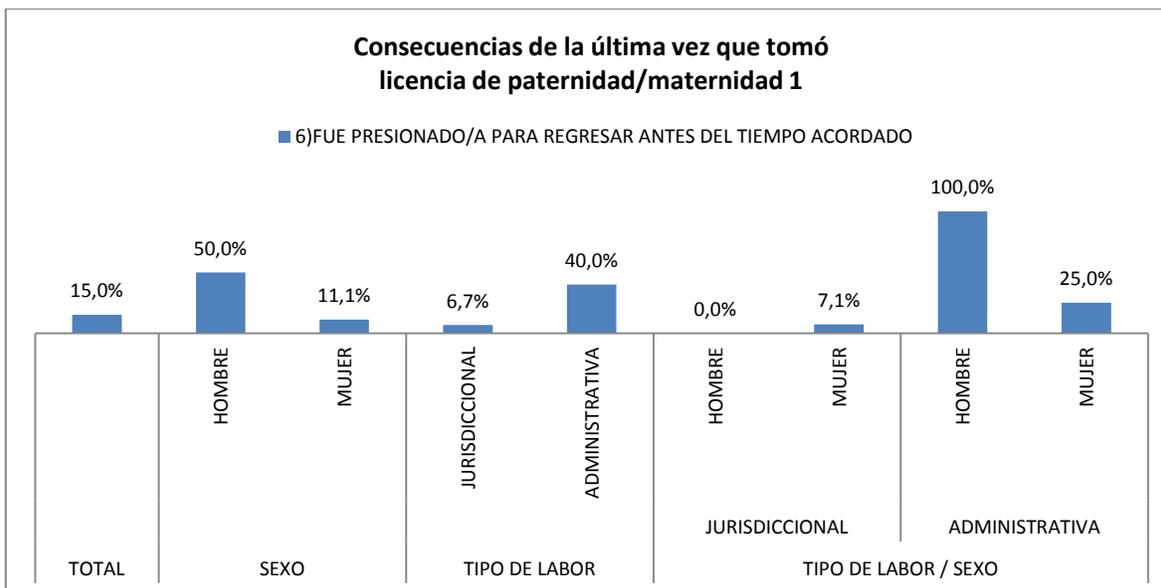
Gráfica 33



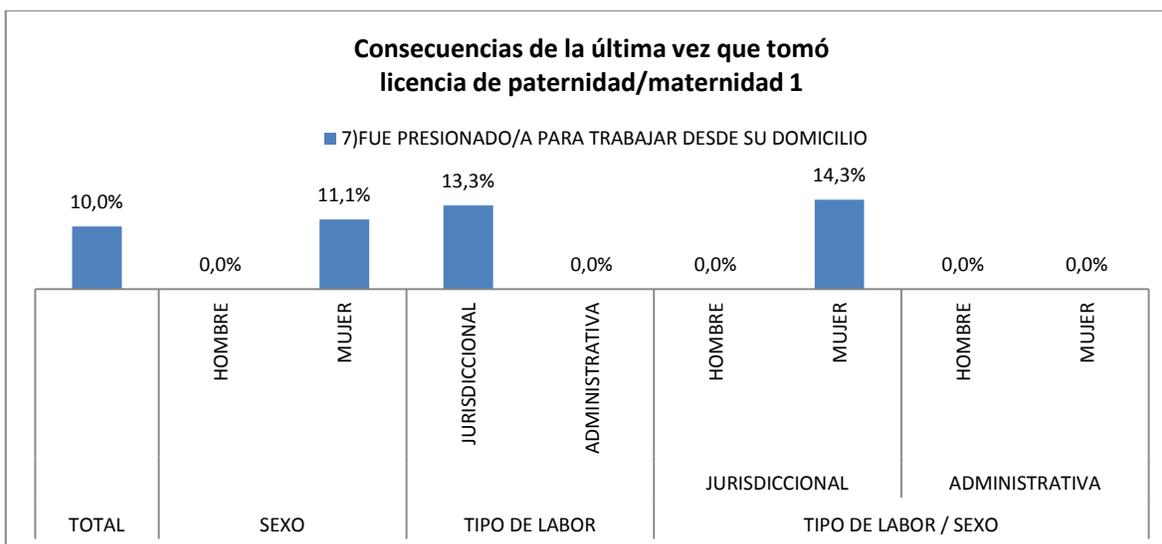
Gráfica 34



Gráfica 35



Gráfica 36

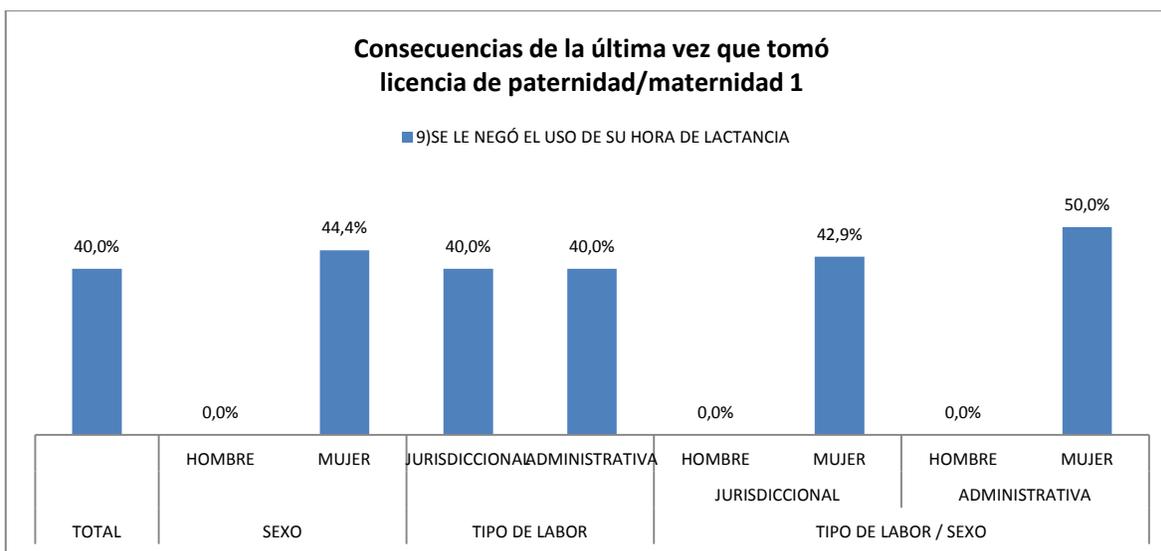


Gráfica 37



Cabe destacar también que, de acuerdo con los resultados de la encuesta, a 44.4% de las mujeres que han solicitado licencia de maternidad en el TSJEY se les negó su hora de lactancia, lo que además de una arbitrariedad que atenta contra lo dispuesto en la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios de Yucatán, que en su artículo 32, señala que las madres trabajadoras “Durante la lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno para amamantar a sus hijos”.

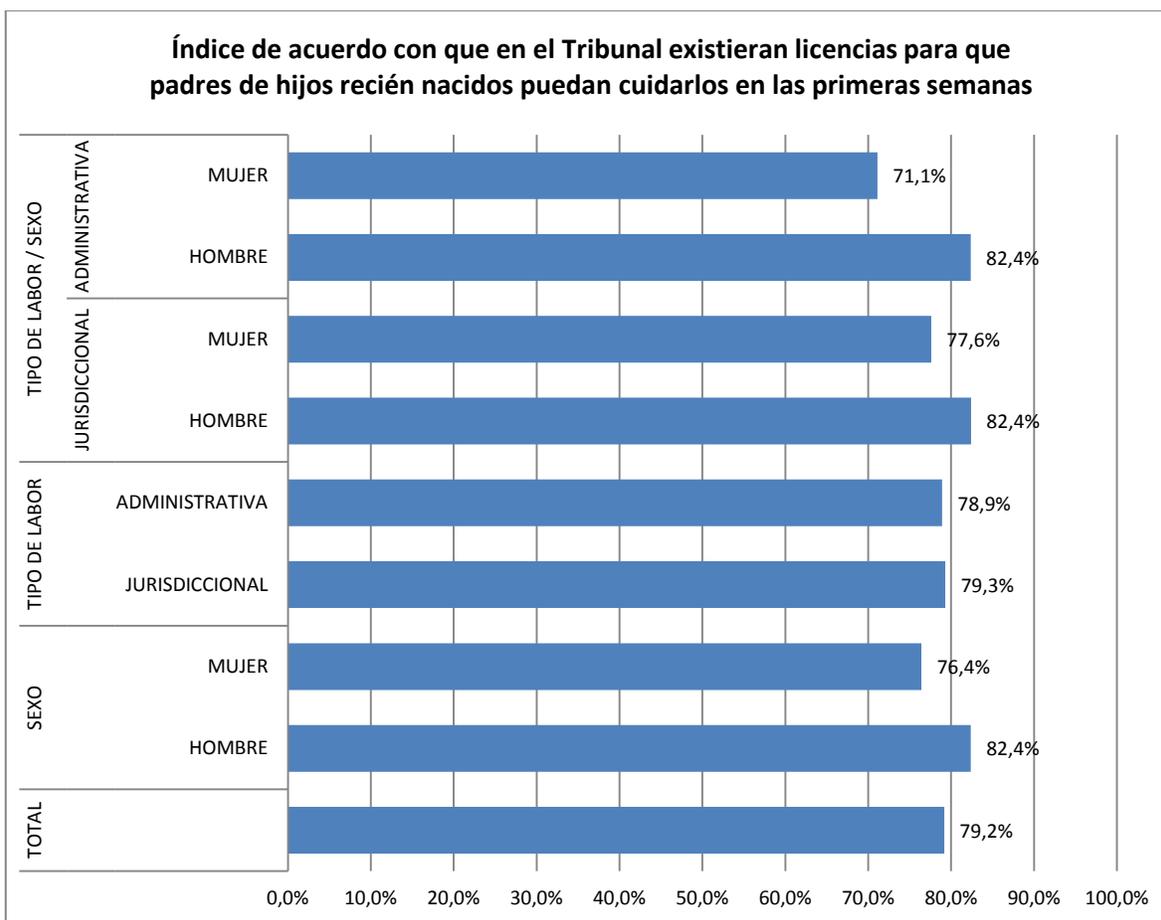
Gráfica 38



Como un elemento positivo, cabe señalar que entre pares son mucho menores las presiones o críticas por tomar la licencia. Así, ningún hombre o mujer recibió algún comentario desagradable por parte de sus compañeras o compañeros por haber tomado su licencia de paternidad o maternidad.

En la encuesta también se consultó al personal sobre sí estaba de acuerdo con que se instaure la licencia de paternidad. En una escala de 0 a 100, donde 0 representa nulo acuerdo y 100 total acuerdo, el índice de acuerdo resulta alto (79%), sin que se ubicaran diferencias importantes por el tipo de labor, aunque los hombres presentan un índice de acuerdo ligeramente mayor que las mujeres.

Gráfica 39



Esta percepción de aceptación fue ratificada por la instancia de Administración del TSJEY, donde se señaló la buena recepción que ha tenido la medida dentro de la organización, aunque también se revela que pese a ser una prerrogativa del trabajador, está sujeta a cierto acuerdo en su área de trabajo:

Entrevistadora: *“¿Cómo ha sido recibida esta medida?”*

“Muy bien, fue muy bien recibida por los padres de familia y en general.”

Entrevistadora: *“¿Cómo considera usted que beneficia esta medida al tribunal y a las personas que aquí trabajan?”*

“Yo creo que les da incentivos ¿no? Porque es como una prestación más que se les da; realmente siento que sí es muy benéfica.

Entrevistadora: *“¿Y quién toma la decisión de cada caso, el Pleno o ya nada más ustedes le dan cumplimiento?”*

“No, ya es una prestación que ya tiene normalmente (aunque) también si el caso viene de alguien que tenga mucha carga de trabajo, pues ya se manejará con esa persona a la que le haya solicitado la licencia” (hombre, entrevista, Unidad de Administración).

En resumen, podría afirmarse que ha habido una buena recepción de las licencias de paternidad, aunque también hay una franja importante del personal que muestra desacuerdo con ellas. El análisis anterior pone de manifiesto la necesidad de avanzar en su difusión y en desarrollar acciones de sensibilización acerca de la importancia de esta medida, tanto para los hombres como para las mujeres, en el entendido de que el cuidado de las y los hijos es una obligación y un derecho de las madres y los padres trabajadores.

Por otra parte, surge la necesidad de que el personal del Tribunal se informe más respecto al uso de la licencia de maternidad, así como también la urgencia de sensibilizar a quienes se encuentran en puestos de superioridad jerárquica, para que no se den casos como los que se mencionaron anteriormente, en que se les exija en particular a las mujeres, a trabajar desde casa, regresar antes del tiempo estipulado, ser objeto de comentarios desagradables o cambiadas de área, no obtener el derecho a la lactancia, etcétera. Y en el caso de los hombres, se les presiona para trabajar más tiempo o bien regresar antes de que concluya su licencia. Exigencias que terminan por poner en entredicho los derechos laborales de mujeres y hombres, además de constituirse en acciones discriminatorias por motivos de género.

Permisos para asuntos personales y familiares

En el artículo 164 de la Ley Orgánica está establecido que las y los servidores públicos tienen derecho de gozar hasta 6 meses de licencia sin goce de sueldo, y una vez que termine ésta pueden solicitar otra por el mismo tiempo. En el caso de las licencias con goce de sueldo estas solo se darán en caso de enfermedad.

“Las licencias con percepción de sueldo solamente podrán concederse por causas de enfermedad con sujeción a los acuerdos generales que adopten los Plenos del Tribunal y del Consejo, y que no sean contrarios a lo que establece la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios de Yucatán.” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán, art. 164).

En esta misma Ley queda establecido que es un atributo del Pleno del Tribunal Superior de Justicia del Estado otorgar las licencias para todo el personal, incluidos los propios magistrados y magistradas.

“Artículo 30. Son atribuciones del Pleno del Tribunal Superior de Justicia:

- VI. Resolver sobre las licencias que presenten los magistrados, menores a tres meses;
- X. Resolver sobre nombramientos del personal del Tribunal Superior de Justicia del Estado, así como de las quejas administrativas relacionadas con éstos, o sobre las licencias que presenten;” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán, art.30)

Otra norma que rige el otorgamiento de permisos para el personal del Tribunal es la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios de Yucatán, en la cual también quedan establecidas las licencias por enfermedad y por asuntos personales. En lo que toca a estas últimas, se otorgan a criterio de los titulares de las dependencias y no se establecen causas específicas para su solicitud.

“Artículo 45. Son obligaciones de los Titulares a que se refiere el artículo 1° de esta Ley. (...)

VIII.- Conceder licencias a sus trabajadores sin menoscabo de sus derechos y antigüedad en los términos de las condiciones generales de trabajo, en los siguientes casos:

- a) Para el desempeño de comisiones sindicales.
- b) Cuando sean promovidos temporalmente al ejercicio de otras comisiones, en dependencia diferente a la de su adscripción.
- c) Para desempeñar cargos de elección popular.
- d) A los trabajadores a que se refiere el artículo 110 de la presente Ley que sufran enfermedades no profesionales.

e) Por razones de carácter personal del trabajador” (Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios de Yucatán, art. 35).

“Artículo 110. Los trabajadores que sufran enfermedades no profesionales, tendrán derecho a que se les concedan licencias para dejar de concurrir a sus labores, previo certificado médico en que se especifique la dolencia que padezca y el lapso por el que deberá estar incapacitado” (Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios de Yucatán, art. 110).

Como se puede observar, la normatividad es bastante limitada y discrecional respecto al otorgamiento de permisos y licencias con y sin goce de sueldo. La autorización para cualquiera de estos trámites implica que se concentre la decisión en la instancia político jurisdiccional que es el Pleno, lo que tiene incidencia en la vida personal de las y los trabajadores. A lo anterior debe agregarse que esta normatividad no contempla la posibilidad de que las y los trabajadores puedan solicitar permisos o licencias para asuntos imprevistos, por ejemplo atender alguna emergencia familiar.

En ese sentido la norma no toma en cuenta lo que sucede en la práctica, en la que el personal negocia directamente con él o la inmediata superior permisos para salir antes del horario establecido, o bien atender asuntos de la escuela o familiares.

Al respecto, si bien el tema de los permisos ya se abordó en el eje 3, es importante profundizar en algunos aspectos, ya que un tema crucial para entender algunas de las dinámicas de género que se dan dentro del Tribunal.

Con base en los resultados de la encuesta aplicada al personal del Tribunal, en términos generales el porcentaje de hombres y mujeres que han pedido por lo menos un permiso es muy similar, 54.3% y 58.5 % respectivamente. Sin embargo se puede apreciar una dinámica diferente entre sexos al analizar la frecuencia con la que se les otorgan permisos: en los últimos 6 meses 50% de las mujeres han pedido 1 o 2 permisos y 8.5% entre 3 y 5, en tanto 40% de los hombres pidieron 1 o 2, 8.6% entre 3 y 5, y 5.7% más de 5; esto es, las mujeres solicitan prácticamente 25% más permisos que los hombres.

Esa tendencia se expresa en el área jurisdiccional donde las mujeres son quienes más permisos solicitan: 52% ha pedido uno o dos y 10.4% entre 3 y 5, mientras que ellos 42.7% 1 o 2, 2.8% entre

3 y 5 y 2.8% más de 5 permisos. En el área administrativa mujeres y hombres piden entre 1 y 2 permisos casi en el mismo porcentaje, no obstante cuando se trata de entre 3 y 5 permisos, los hombres piden en una proporción mayor.

En concordancia con este panorama, en los grupos focales se mencionó que las mujeres suelen pedir más permisos, y que para los hombres es más complicado solicitarlos, sobre todo para asuntos familiares, lo cual se relaciona justamente con la prevalencia de roles de género señalados anteriormente:

“Obviamente sí piden más el permiso (las mujeres), si he pedido muchas veces para ir a ver a mi hijo, aunque siento que no se acostumbra y no lo ven tan común que el hombre pida permiso y diga -es que hoy hay una actividad de mi hijo, no lo ven igual. Como que lo piensan dos veces, con una mujer es más fácil que se les dé un permiso” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Al profundizar en los motivos que tuvieron las y los trabajadores del Tribunal para pedir permiso, se encontró que el principal fue para *atender trámites personales*. Al analizar por sexo, este mismo motivo es el que obligó a los hombres a pedir permiso; sin embargo, como se puede apreciar en el cuadro siguiente, los motivos *cuidar a mis hijos/as* y *cuidar a otros familiares* fueron los más recurrentes para las mujeres. Situación que se explica por el rol de género que desempeñan en sus hogares, que las hace tener la responsabilidad principal del cuidado de sus hijos e hijas, e incluso de otros familiares.

Tabla 4

VE.P32 CUÁLES FUERON LOS MOTIVOS MÁS FRECUENTES (a)	Porcentajes								
	TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR		TIPO DE LABOR / SEXO			
		HOM.	MUJ.	JURIS.	ADMIN.	JURISDICCIONAL		ADMINISTRATIVA	
		HOM.	MUJ.	HOM.	MUJ.	HOM.	MUJ.	HOM.	MUJ.
CUIDAR A MIS HIJOS/AS	3	4	2	3	5	3	2	4	3
CUIDAR A OTROS FAMILIARES	2	2	1	2	3	2	2	4	1
ENFERMEDAD PROPIA	3	3	4	4	2	3	4	3	1
ASISTIR A EVENTOS ESCOLARES DE HIJOS/AS	6	8	5	5	8	5	5	8	3
ATENDER TRÁMITES PERSONALES	1	1	2	1	1	1	1	1	5
ASISTIR A COMPROMISOS FAMILIARES	5	4	6	5	3	5	5	2	5
CAPACITACIÓN O ESTUDIOS	8	6	8	8	7	5	8	7	5

FALLECIMIENTO DE UN FAMILIAR	7	6	7	7	6	8	7	4	5
DÍAS POR ANTIGÜEDAD	9	9	8	9	9	8	8	8	5
NO SABE	9	9	8	9	9	8	8	8	5
NO CONTESTÓ	9	9	8	9	9	8	8	8	5

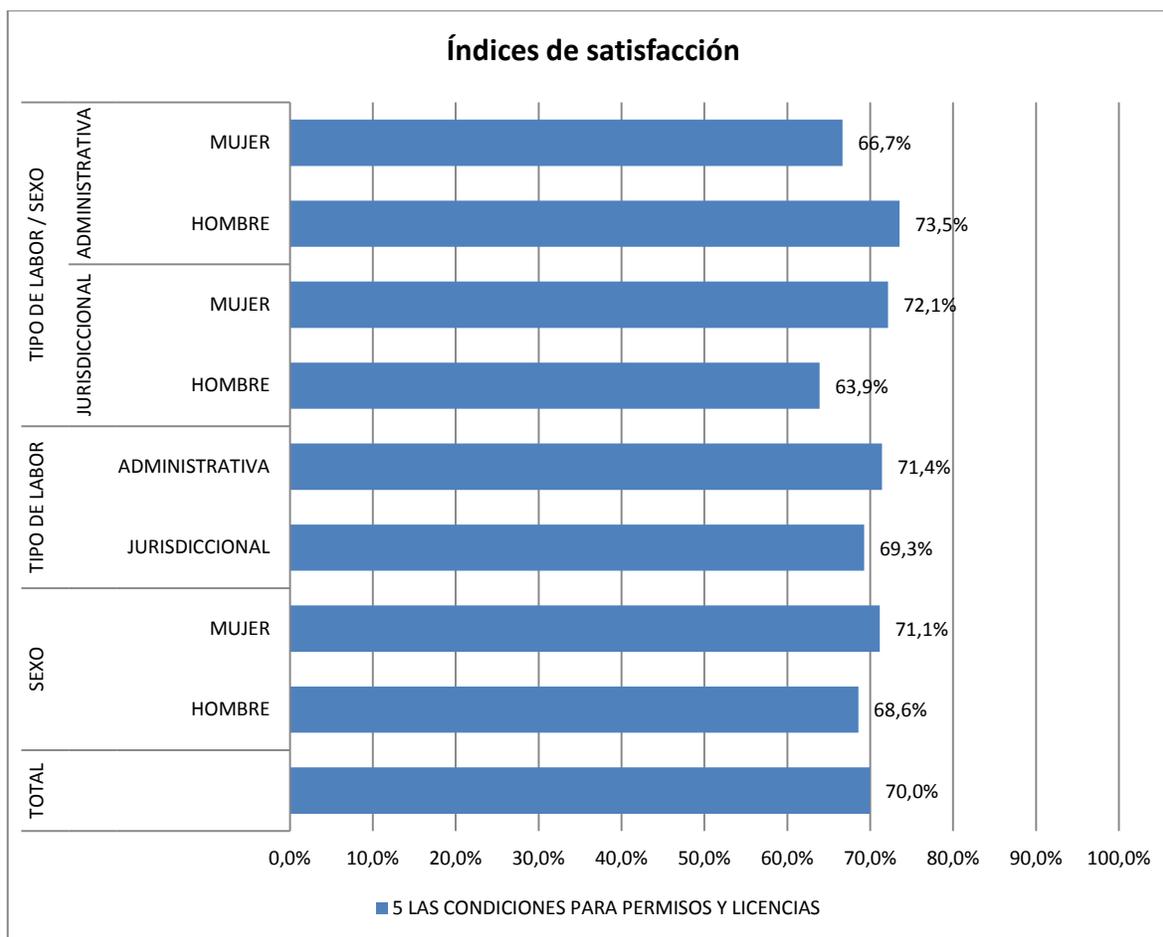
A este respecto, cabe señalar que el nivel de satisfacción con las condiciones existentes para la solicitud de licencias y permisos es de 70% en una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es total satisfacción. Los datos de la encuesta indican que no hay diferencias significativas ni por sexo ni por tipo de labor, aunque destaca que en el área jurisdiccional, las mujeres estén ligeramente más de acuerdo que los hombres.

El porcentaje de satisfacción demostrado por todo el personal se puede catalogar como medio y en todo caso, es probable que las personas que tengan más opciones de que dichos permisos les sean otorgados, se encuentren más satisfechas con las condiciones y requisitos que se establecen; mientras que las inconformidades sobre todo derivan de la discrecionalidad con la que son otorgados y también por el trabajo que hay que reponer a cambio en horas extras, situación que se evidenció en los grupos focales de la siguiente manera:

“Cuando es absolutamente necesario tengo el apoyo, el permiso de ausentarme unas horas, claro a la vez cuando la ponencia lo necesita pues también apoyo (quedándose horas extras)” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Es la hora de trabajo y uno se va (por enfermedad), pero eso sí, cuando regrese tienes que enfrascarte en tú trabajo, y en el horario después de que termines le tienes que ayudar a tus compañeros, o sea que acondicionan ese permiso, o sea parece que te están haciendo un favor, pero no es un favor es una necesidad que uno tiene” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Gráfica 40



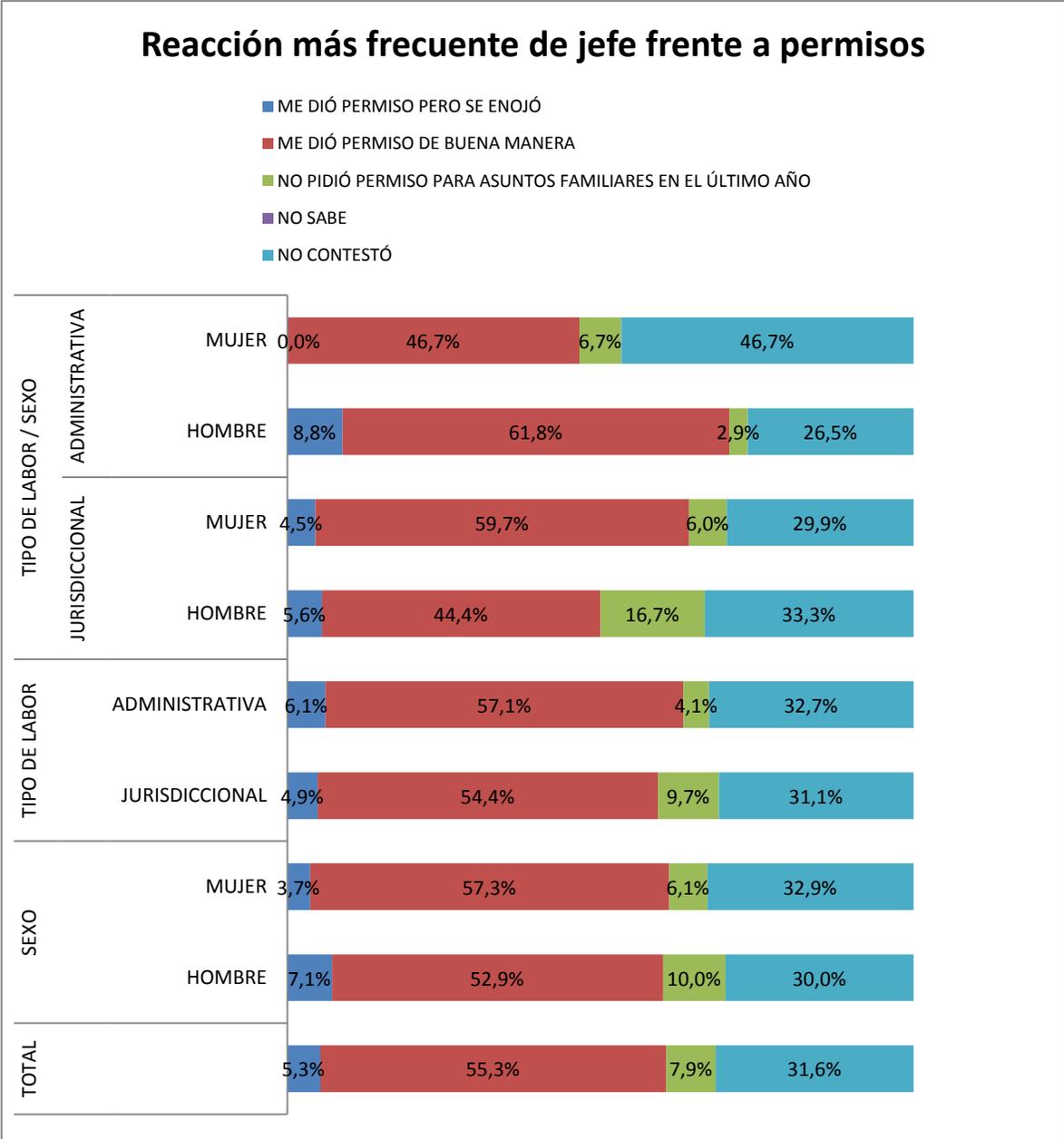
Por otra parte, se consideró importante ahondar en las reacciones de las y los jefes frente a las solicitudes de permisos.

A este respecto, poco más de la mitad del personal considera que su superior le dio permiso de buena manera, 7.9% no utilizó permiso para asuntos familiares en el último año; poco menos de 5% señaló que su jefe o jefa le dio el permiso pero se molestó y significativamente, casi una tercera parte del personal, no quiso contestar a la pregunta.

En términos generales los porcentajes entre tipo de labor y sexo guardan las mismas proporciones, salvo por el caso de las mujeres de labor administrativa, en el cual no se mencionó que algún jefe o jefa se enojara por dar un permiso. Además destaca que los hombres administrativos manifestaran la más alta proporción de permisos otorgados (61%), aunque paradójicamente también presentaron el más alto índice de permisos que generaron enojo por parte de sus

superiores (8%). Datos que apuntan a señalar que los asuntos personales o familiares son concebidos como asunto de mujeres dentro del TSJEY, por lo que se les otorgan con mayor facilidad, lo que contribuye a reforzar y reproducir dentro del Tribunal estereotipos de género que perpetúan roles de género basados en la desigualdad.

Gráfica 41



Buscando indagar sobre las consecuencias que comúnmente suceden al obtener un permiso, la más común con 25%, fue que le pidieran al personal que trabajara horas extras como forma de

compensación. Esta consecuencia resultó ser ligeramente mayor en hombres que en mujeres, y es significativamente mayor en el personal de labor administrativa que en el jurisdiccional.

Una consecuencia que está directamente vinculada con los roles de género tradicionales, es que únicamente en el caso de las mujeres es donde se manifiesta la percepción de que no serán consideradas para ascensos por solicitar permisos (5.2%), mientras que ningún hombre manifestó esa consecuencia.

Dentro del personal administrativo, llama la atención que 6.4 % del mismo, señaló como una consecuencia que le hacen descuentos a sus compensaciones. Esto, debido a que existen compensaciones como el estímulo de puntualidad, el cual se puede perder por no contar con la justificación por parte del superior, si el horario de entrada del o la empleada no se dio dentro del plazo establecido.

Tabla 5

VE.P34 CUANDO LE DAN PERMISO PARA ATENDER ASUNTOS FAMILIARES, COMÚNMENTE SU JEFE O JEFA LE APLICA ALGUNAS DE LAS SIGUIENTES CONSECUENCIAS	TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR	
		HOMBRE	MUJER	JURISDICCIONAL	ADMINISTRATIVA
1)LE PIDE QUE TRABAJE HORAS EXTRAS PARA COMPENSAR	25.0%	27.0%	23.4%	21.5%	31.9%
2)LE MANDA TRABAJO EXCESIVO A SU CASA	0.7%	0.0%	1.3%	1.1%	0.0%
3)NO LE CONSIDERA PARA ASCENSO	2.9%	0.0%	5.2%	3.2%	2.1%
4)LE HACEN DESCUENTOS DE SUS COMPENSACIONES	2.9%	4.8%	1.3%	1.1%	6.4%
6)LE EXCLUYE DE LAS ACTIVIDADES DE LA OFICINA	2.9%	1.6%	3.9%	3.2%	2.1%

En resumen, la normatividad, la práctica y las percepciones que privan en el TSJEY, con respecto a la política de permisos y licencias para tratar asuntos personales es congruente, pues se orienta, por un lado a mantener la discrecionalidad existente, y por otro a restringir y desestimular las solicitudes. Se trata de una política que 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.

Formación y capacitación

La capacitación, especialización y formación del personal tienen gran importancia para el Tribunal, en especial para el área jurisdiccional, ya que lo consideran un punto central para dar un servicio de calidad a la ciudadanía, por ello es uno de los criterios con mayor valor en la carrera judicial.

“La exigencia de conocimiento y de capacitación permanente tiene como fundamento el derecho de los ciudadanos de obtener un servicio de calidad en la administración de justicia, para ello, todo funcionario o empleado del Poder Judicial del Estado ejercerá su cargo procurando que la justicia se imparta en condiciones de eficiencia, calidad, accesibilidad y transparencia, con prudencia y respeto a la dignidad de la persona” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán, art. 157).

De tal forma, participar en las acciones de capacitación, especialización y formación es una exigencia permanente para el personal jurisdiccional, máxime cuando es un requisito para ascender en la estructura jurisdiccional. Esto no quiere decir que el personal administrativo esté exento de estos procesos, pues de acuerdo a la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipio de Yucatán, es obligación de todos y todas las trabajadoras participar en estas acciones.

“Artículo 46.- Son obligaciones de los trabajadores:

VIII.- Asistir a los Institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia” (Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipio de Yucatán).

De acuerdo con el Reglamento Interior del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán, el Departamento de Capacitación, Formación y Profesionalización de Personal, es el área responsable de “diseñar y proponer cursos formativos, de especialización y actualización, así como programas de estudio en diversas áreas del Derecho”, así como de “organizar seminarios, conferencias, simposios, talleres, mesas redondas, paneles, coloquios y otras actividades académicas, científicas y culturales; dirigidas a impulsar el mejoramiento profesional de los

servidores públicos del Tribunal”. En el caso de las acciones dirigidas al personal adscrito a la Carrera Judicial, estas se deben de coordinan con la Escuela Judicial.

Dicho departamento define los contenidos y materias de capacitación conforme a las necesidades que las y los magistrados perciben para el buen desempeño de las Salas, sin embargo no hay un procedimiento formal para establecer los planes anuales de capacitación. De acuerdo a lo comentado por su titular, los diplomados o cursos de actualización a mayor número de personas en el último año son: “Delitos Contra la Salud (narcomenudeo)”, “Juicio Oral, y “El Nuevo Proceso Acusatorio, Oral y Público”.

En el caso del personal administrativo, no existen programas específicos de capacitación. De hecho, la percepción del personal de esta labor es que se encuentran en una abierta desventaja; en tanto el Departamento de Capacitación se concentra en los procesos de formación del personal jurisdiccional obviando las necesidades de las áreas de apoyo. Al respecto, existe la impresión dentro del personal administrativo de que quien quiera capacitarse debe hacerlo por cuenta propia.

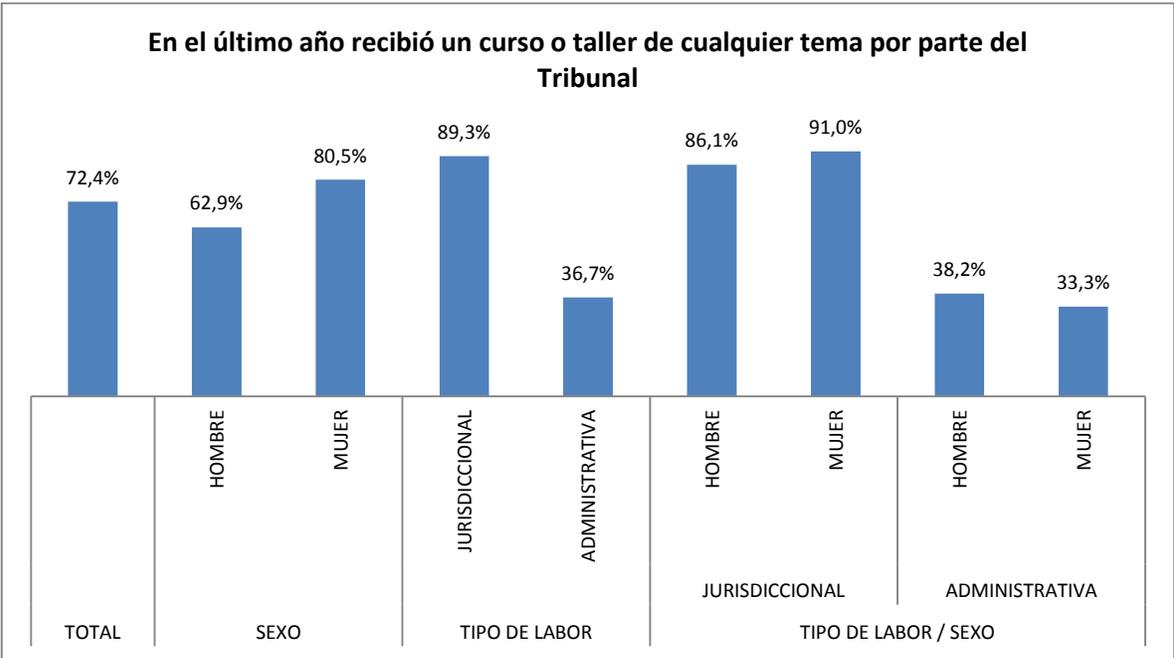
“Para administración no hay capacitación, si tú te quieres capacitar en el área contable, por ejemplo si yo me quiero actualizar en el área fiscal o me quiero actualizar en algo que a mí me gusta, es por mi cuenta, pero no vale para nada porque los puestos son para gente nueva, yo tengo aquí 10 años en mí mismo puesto y así voy a hacerle toda mi vida” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Los resultados de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico*, indican que siete de cada 10 trabajadores y trabajadoras ha recibido algún curso o taller en el último año. Sin embargo, entre el personal administrativo esta proporción se reduce a la mitad y entre el personal jurisdiccional se trata de nueve de cada 10, lo que claramente denota la relevante diferencia entre las opciones de capacitación.

“desde que entré acá he solicitado los cursos o algo, de lo que sea; yo soy de administración, pero nunca (hay capacitación). O lo que es cursos de computación, o sea siempre me dicen sí, sí va a haber, pero nunca hay. Los cursos que hay son para el área jurídica, pero en administración no tenemos capacitación” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

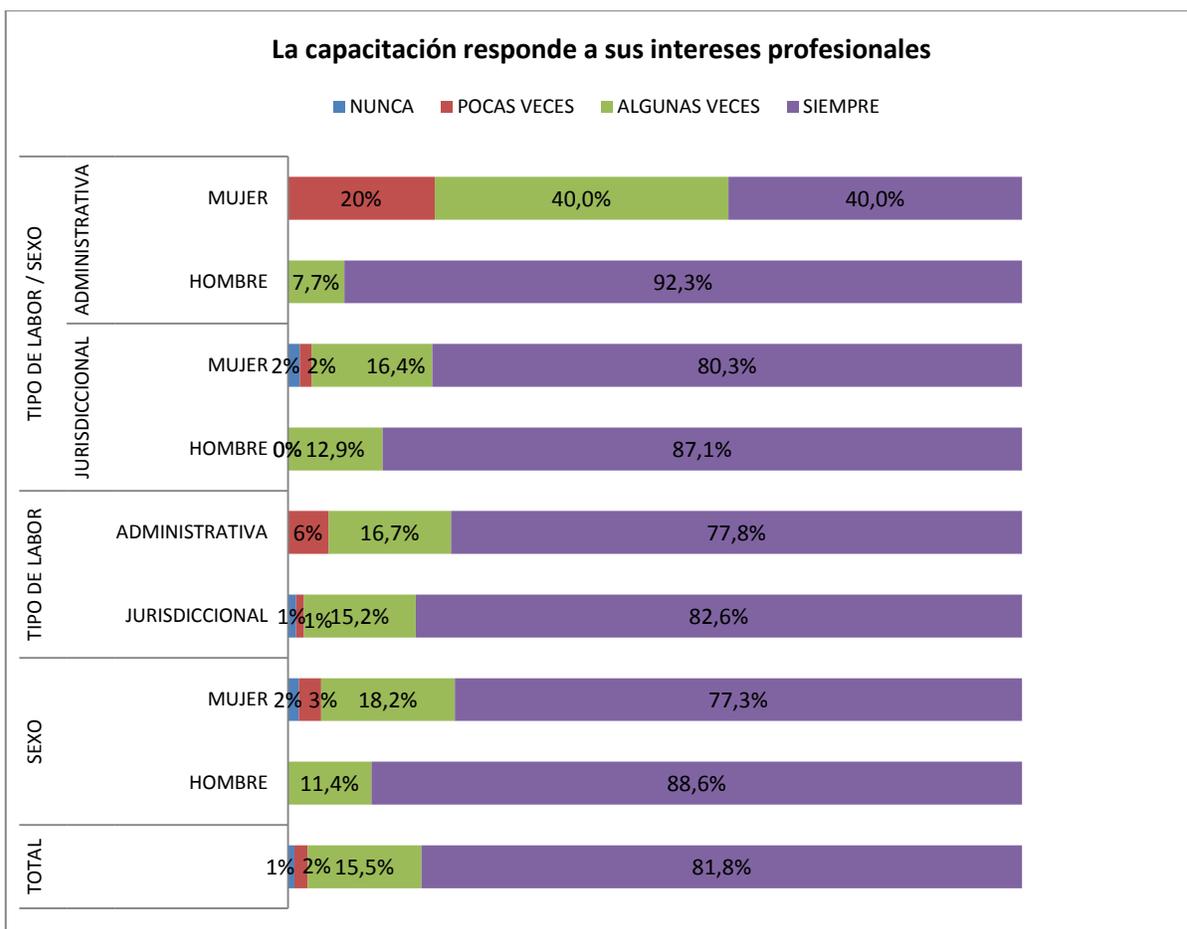
En la desagregación por sexo, de los resultados de la encuesta relativos a la participación en actividades de capacitación, se observa una diferencia de prácticamente 20 puntos porcentuales favorable para las mujeres, con 80.5% contra 62.9%. Esta brecha se disminuye si consideramos únicamente al personal de labor jurisdiccional: 91.0% de las mujeres y 86.1% de los hombres ha recibido algún curso o taller por parte del Tribunal en el último año. Llama la atención que sean las mujeres quienes reporten un mayor nivel de participación, ya que en los grupos focales se observaron diferentes obstáculos que ellas, más que los hombres, deben enfrentar para incluirse en los procesos de capacitación. Más adelante se indagará sobre aspectos que dificultan la participación de las mujeres y los hombres en estos procesos.

Gráfica 42



Un elemento fundamental en temas de capacitación es la utilidad que el personal aprecia en términos de sus intereses profesionales; en el caso del TSJEY se encuentra que a la mayoría de las y los participantes en las actividades de capacitación, les parece que los temas son adecuados. Únicamente un porcentaje muy bajo de mujeres del área jurisdiccional considera que los temas nunca responden a sus intereses personales.

Gráfica 43



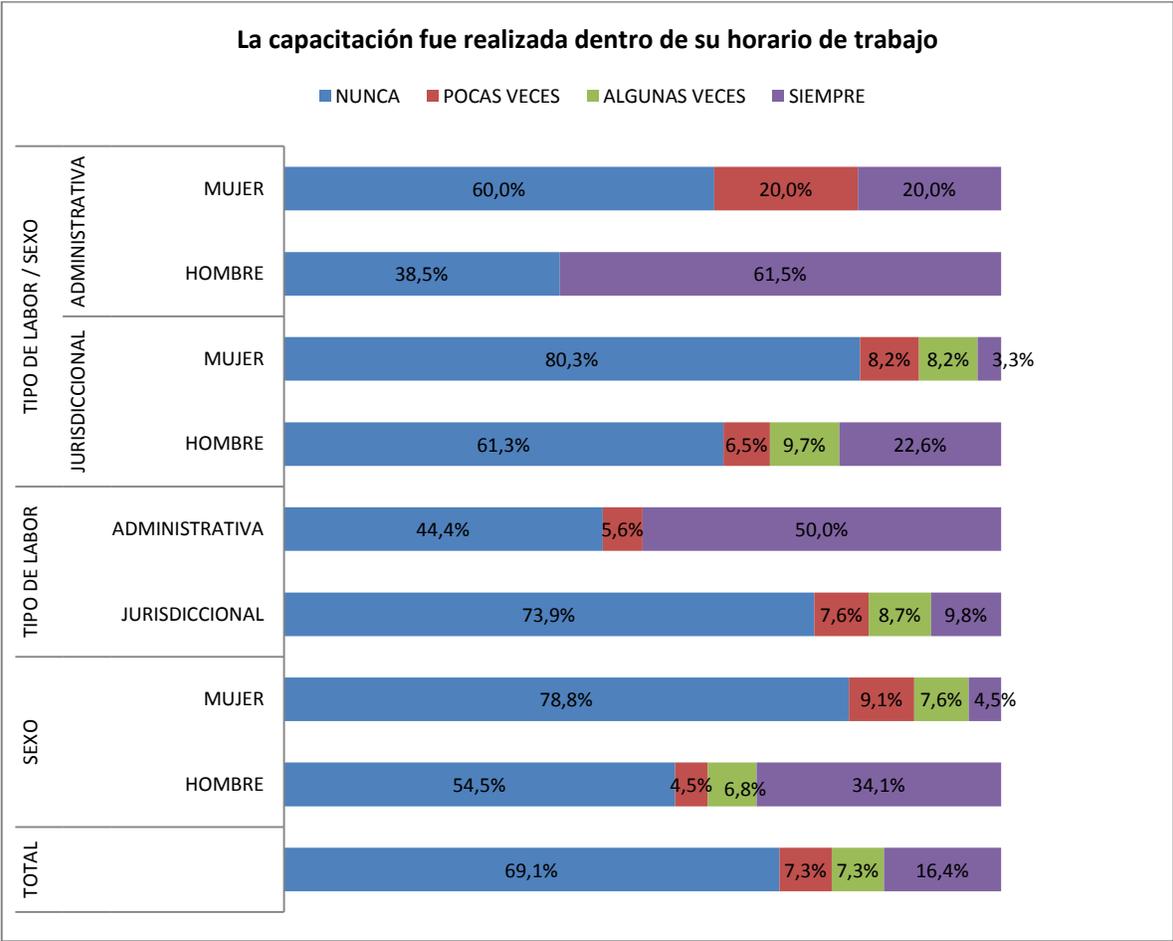
Respecto a los obstáculos para participar de los procesos de capacitación, en la encuesta se indagó sobre varios elementos.

En primer lugar se consultó respecto de los horarios en que se ofrecen los cursos y talleres, y los resultados perfilan que estos no facilitan el acceso a las personas que tienen responsabilidades fuera del ámbito laboral, quienes en mayor medida son mujeres. 69.1% del total del personal señalaron que la capacitación nunca se realiza dentro del horario de trabajo y entre el personal jurisdiccional la proporción bordea 74%. En cuanto la percepción de mujeres y hombres, las primeras consideran en casi 79%, que se las capacitaciones se desarrollan fuera del horario laboral, mientras que 54.5% de los hombres piensa de la misma manera.

Es preciso recordar que según se establece en la normatividad del TSJEY, la capacitación no es solo un deber del personal, sino un requerimiento para ascender. Por ello, ofrecer oportunidades

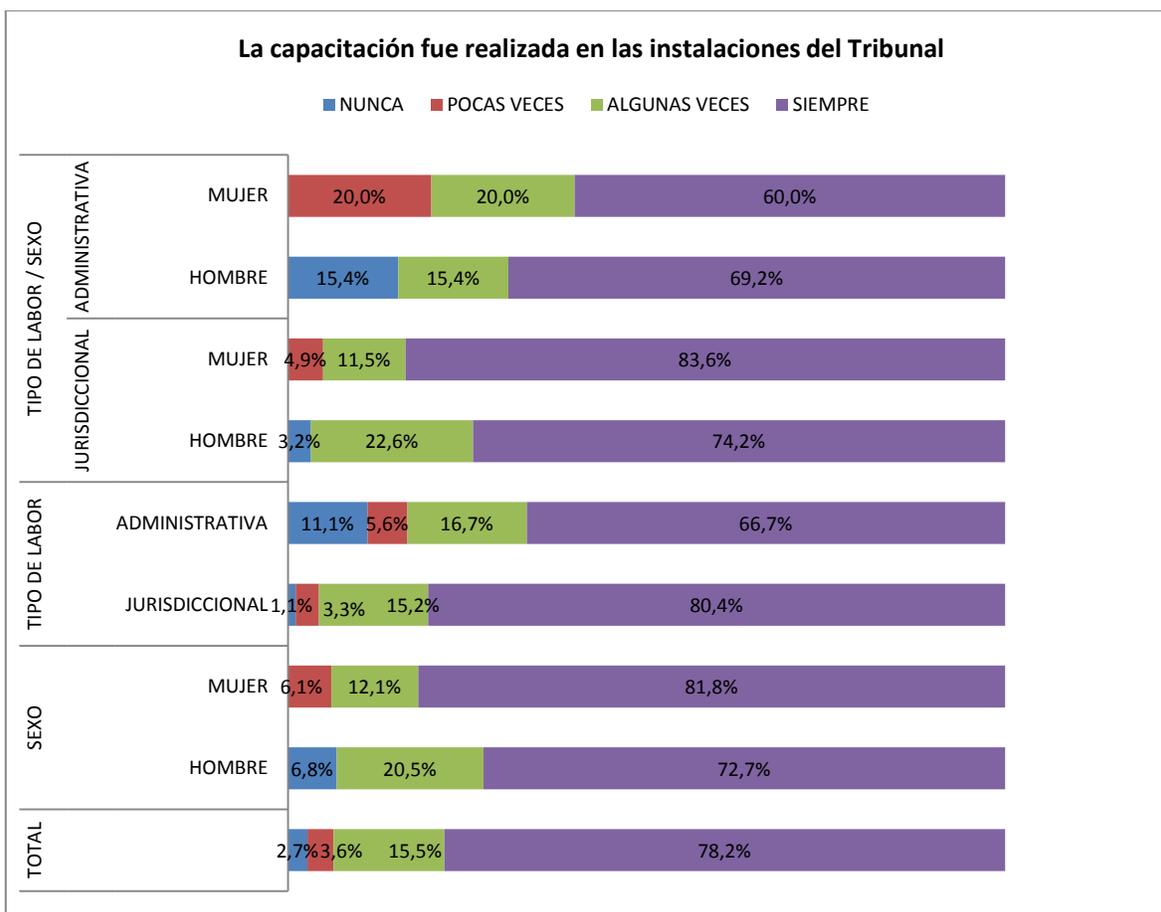
formativas dentro del horario de trabajo debe ser contemplado como una posibilidad con miras a generar condiciones que permitan cumplir con este requerimiento a todas las personas en su calidad de trabajadores y trabajadoras de la organización.

Gráfica 44



Con respecto al lugar en que se realizan los cursos y talleres, casi 80% del personal señaló que siempre se realizan en instalaciones del Tribunal, y una proporción pequeña de 2.7% mencionó que nunca es así. En la desagregación por tipo de labor se observa que en el área administrativa, la proporción que piensa que las capacitaciones nunca se realizan en el tribunal crece a 11.1%, de los cuales todos son de sexo masculino. Lo mismo sucede en el área jurisdiccional, en la que únicamente los hombres señalan que la capacitación se desarrolla en lugares externos al Tribunal.

Gráfica 45



Al consultar directamente al personal por los aspectos que dificultan su participación en los cursos y talleres que ofrece el Tribunal los más mencionados son el horario y la necesidad de atender asuntos familiares.

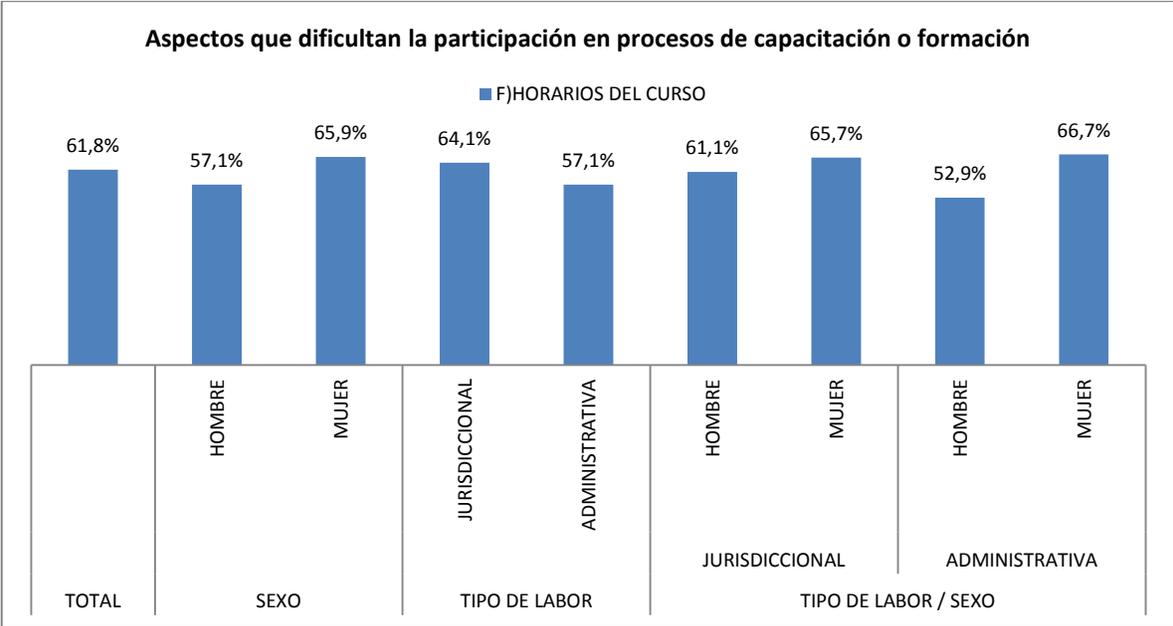
Así, seis de cada 10 trabajadoras o trabajadores señalaron que los horarios en que se imparten los cursos les representan un problema. En el área jurisdiccional, casi 64.8% opinó en este sentido, con lo que se situó casi siete puntos porcentuales por arriba del área administrativa. Es importante destacar que existe una diferencia de prácticamente nueve puntos porcentuales, entre la percepción de las mujeres y los hombres al respecto, pues para 65.9% de las mujeres los horarios son un problema, mientras que en el caso de los hombres la proporción que lo considera así es de 57.1%, esta diferencia entre los sexos es mayor en el área administrativa. Ello confirma que para las mujeres el horario en que se imparten los cursos y talleres representa un mayor obstáculo que para los hombres, lo que muy probablemente se vincule con sus responsabilidades domésticas y

de cuidado que derivan en la reconocida doble jornada laboral. Este elemento constituye un área de oportunidad en términos de políticas encaminadas a promover la igualdad entre mujeres y hombres al interior del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán.

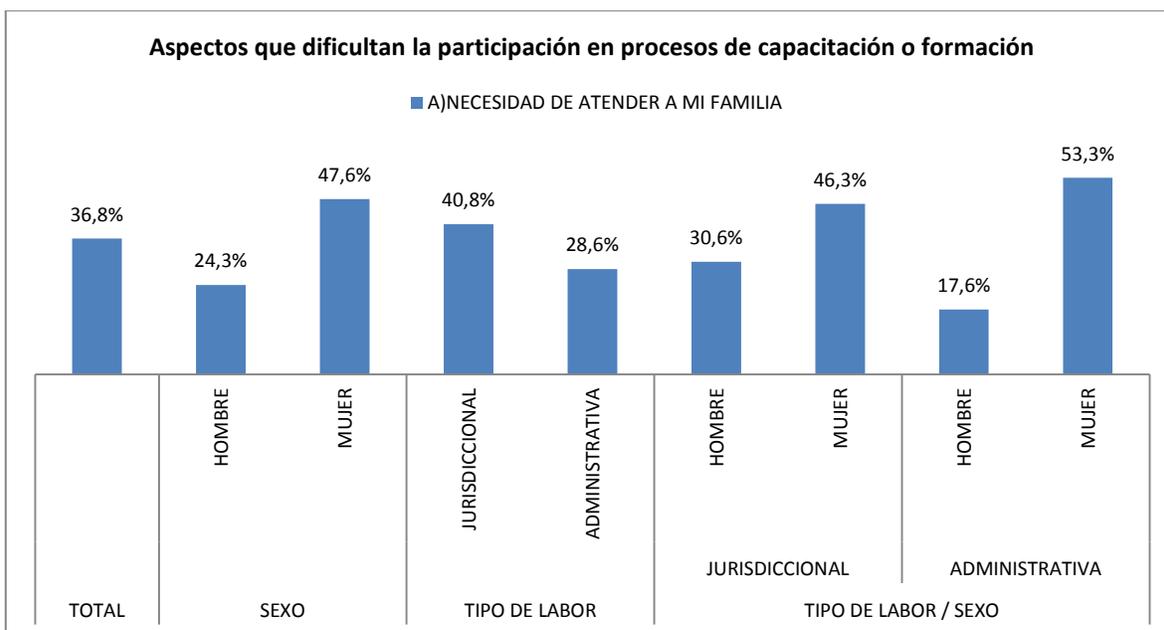
Estrechamente vinculado a este punto, la necesidad de atender asuntos familiares fue nombrada por 36.8% del personal como un obstáculo que dificulta la participación en procesos de formación y capacitación. De acuerdo con lo que se señaló en el análisis del eje 3, son más las mujeres que identificaron la atención familiar como un obstáculo para capacitarse, en una diferencia significativa, de prácticamente el doble, respecto de sus compañeros de trabajo, ya que 47.6% de las mujeres piensa de esa forma, en tanto que solo 24.4% del personal masculino también piensa así. Esta diferencia se ensancha a 35.7 puntos porcentuales al interior del personal administrativo.

Vale la pena recalcar que al analizar estos obstáculos que vive el personal para capacitarse, se hacen claras diferencias de género que persisten dentro de la organización, y que deben ser contempladas en el Tribunal con miras a promover la igualdad real de mujeres y hombres.

Gráfica 46



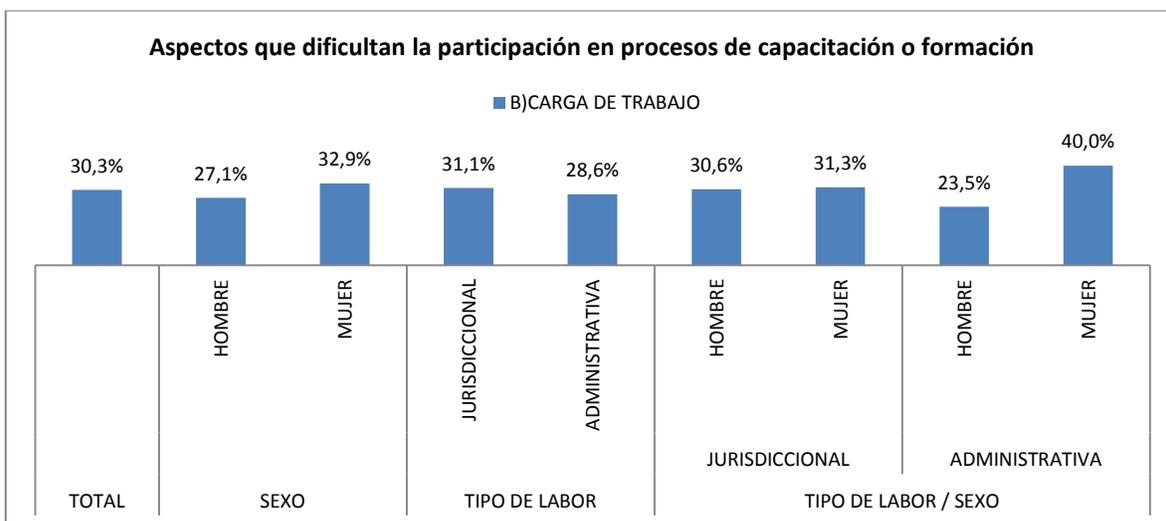
Gráfica 47



El tercer aspecto más nombrado de aquellos que complican al personal para asistir a los cursos de capacitación es el referido a las cargas de trabajo, con 30.3% del total del personal. En el análisis desagregado no se encuentran grandes diferencias: 27.2% de los hombres y 32.9% de las mujeres piensan que sí es un obstáculo, al igual que 31.1% del personal de labor jurisdiccional y 28.6% del de labor administrativa.

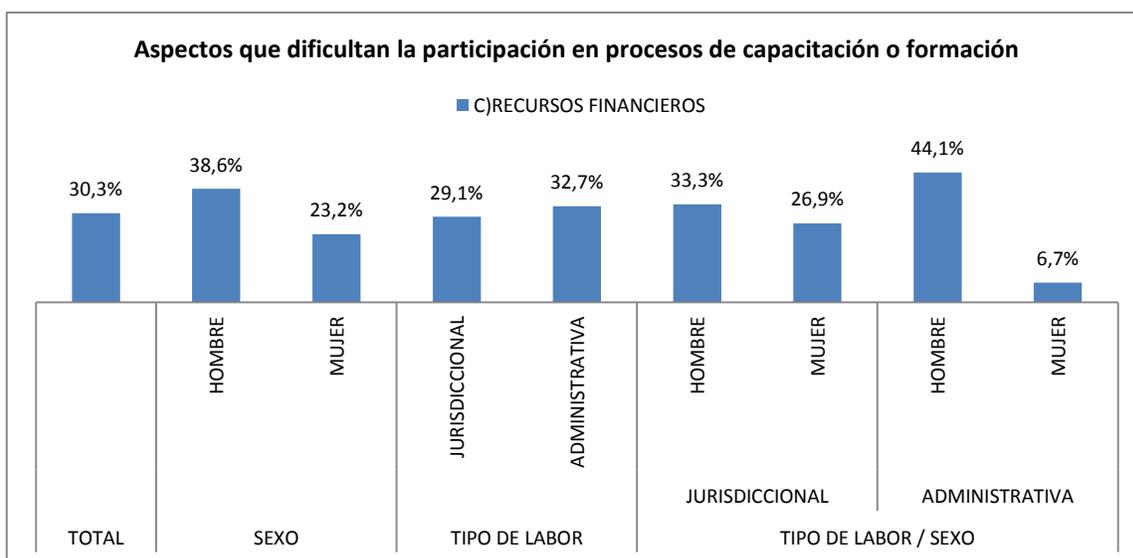
En ese sentido no hay una visión integral que contemple las actividades laborales cotidianas y las de capacitación, lo que resulta en que el personal deba ocupar horas extras para capacitarse o para responder a sus obligaciones. Esta exigencia tiene como una consecuencia la superposición de la esfera laboral sobre la personal, dificultando la conciliación entre estos ámbitos, cuestión que les cuesta más a las mujeres que a los hombres.

Gráfica 48



Los recursos financieros se ubican como otro aspecto que dificulta la participación en procesos de capacitación. En este caso son los hombres quienes más lo resienten, ya que 38.6% lo consideran un obstáculo, mismo que solo afecta a 23.2% de las mujeres. Es relevante que una sección del tribunal reconozca el aspecto financiero como un problema, ya que en la normatividad se contempla como un deber del personal estar capacitados, lo que afecta a aquellos con menores ingresos.

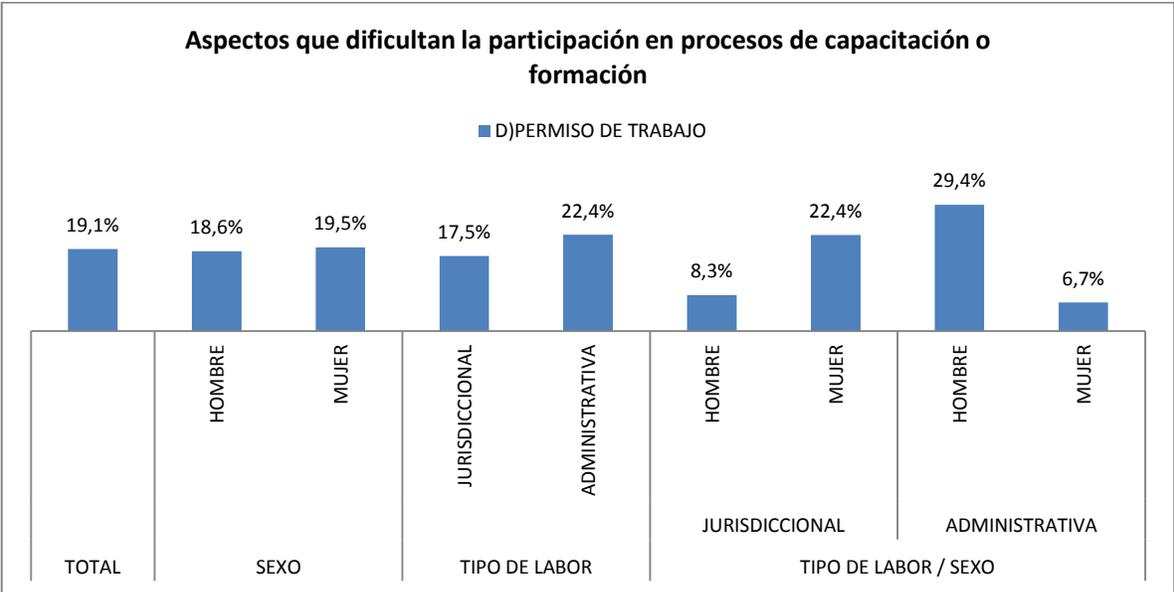
Gráfica 49



Finalmente, cerca de la quinta parte del personal señaló como dificultad para capacitarse el acceso a permisos para asistir a los cursos y talleres. Es de destacarse que a una proporción importante de los hombres del personal administrativo (29%), así como de mujeres del ámbito jurisdiccional (22.4%) se le nieguen permisos para ello, sobre todo teniendo en cuenta que la capacitación no solo una obligación, sino es un derecho del personal.

También, el hecho de que una proporción del personal lo considere como un obstáculo nos habla de la falta de coordinación de las actividades de la organización.

Gráfica 50



Es importante relevar que los tres obstáculos más nombrados 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 significativamente 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. Todos estos factores claramente están vinculados con la condición de género que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres, por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión.

Procesos de inducción al puesto

En el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán los procesos de inducción al puesto no han sido contemplados aún en la normatividad, por lo que no se puede hablar de procedimientos institucionalizados con contenidos y programas definidos. No obstante se detectaron actividades de inducción que normalmente suceden dentro de la organización.

En el caso del personal jurisdiccional, el acceso a través de la carrera judicial supone conocimientos previos que se evalúan a través de los exámenes de ingreso; además, aquellos que acceden como Técnicos Judiciales participan en cursos en los que se busca fortalecer sus conocimientos y habilidades aprendidos en la universidad.

“Diseñé un curso sobre teoría general del proceso, para fortalecer a los chicos (que ingresan como Técnicos Judiciales) y que todos tengan el estándar en el conocimiento. Busqué cinco, seis, siete materias en las que yo los pudiera fortalecer y que yo sé que necesitan de acuerdo a las necesidades que tienen en las Salas. Porque pregunté y me entrevisté con cada encargado de Sala, y le dije: ‘Si tú quieres un técnico que venga a la Sala, dime qué necesitas” (mujer, entrevista, Departamento de Capacitación, Formación y Profesionalización).

Por otro lado, el Titular de la Unidad de Administración señaló que una de las actividades que su área de desarrolló durante el periodo de reestructuración del Tribunal, fue detallar al nuevo personal sus funciones o atribuciones, con base en el manual de operación.

“Pues prácticamente fue reestructurar muchos aspectos ¿no? Desde el nuevo personal que se incorporó con nosotros, de entregarles sus manuales de operación, decirles en detalle cuáles son sus funciones o sus atribuciones” (hombre, entrevista, Unidad de Administración).

A pesar de estas actividades de inducción, al no haber un proceso formal instituido en la norma se puede deducir que las personas de nuevo ingreso se enteran de sus funciones “sobre la marcha”, es decir, a medida que se van interiorizando del trabajo y gracias al apoyo de sus compañeros y compañeras de labor, que son quienes generalmente les dicen qué hacer y cómo. Así también es como conocen sus derechos y obligaciones. Esta práctica deviene de la cultura de gestión organizacional tipo “clan” que aún subsiste en el Tribunal, una de cuyas características centrales es que la forma de hacer las cosas es transmitida principalmente por sus integrantes más antiguos, lo

cual genera una fuerte prevalencia de tradiciones y una limitada capacidad de cambio institucional.

La ausencia de procesos de inducción al puesto puede derivar en ineficiencia por el desconocimiento de las labores, pero también implica que el propio personal debe buscar información sobre sus deberes y derechos, lo que debería ser parte de las responsabilidades de la organización.

Por otro lado, la ausencia de procesos de inducción limita la capacidad institucional para emprender procesos de transformación y para 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 cuáles, el de la igualdad es fundamental. Por ello es altamente recomendable que existan procesos de inducción que incluyan el conocimiento de aspectos básicos de género, sobre todo tratándose de una institución encargada de impartir justicia.

Segregación ocupacional

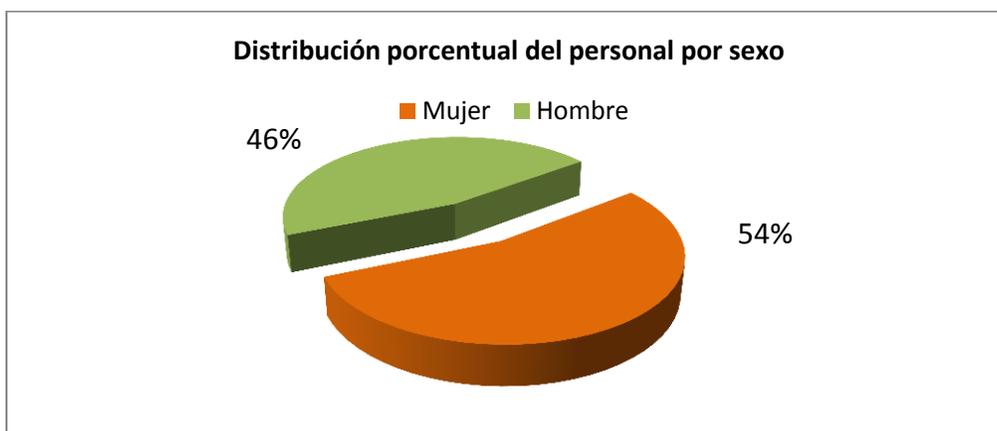
La segregación ocupacional refiere a la existencia de “una clara distinción entre los sectores de actividad y los puestos de trabajo ocupados por los hombres y por las mujeres, de manera que aparecen como dos colectivos de trabajo, independientes y separados. La segregación laboral de las mujeres se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

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

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

Un primer elemento a tomar en cuenta en el abordaje de la segregación ocupacional es la proporción de mujeres y hombres que conforman el personal de una organización. Una distribución paritaria supone representación igualitaria respecto del total de población, pero se ha convenido internacionalmente que se requiere de la presencia de 30% de personas de un grupo para que éste constituya un parte integral del conjunto organizacional y logre generar influencia; ello se denomina la “masa crítica”.¹⁵ En el TSJEY¹⁶ las mujeres representan 54% del personal. Se observa una mayor presencia en el área jurisdiccional, de manera inversa a los que sucede en la labor administrativa.

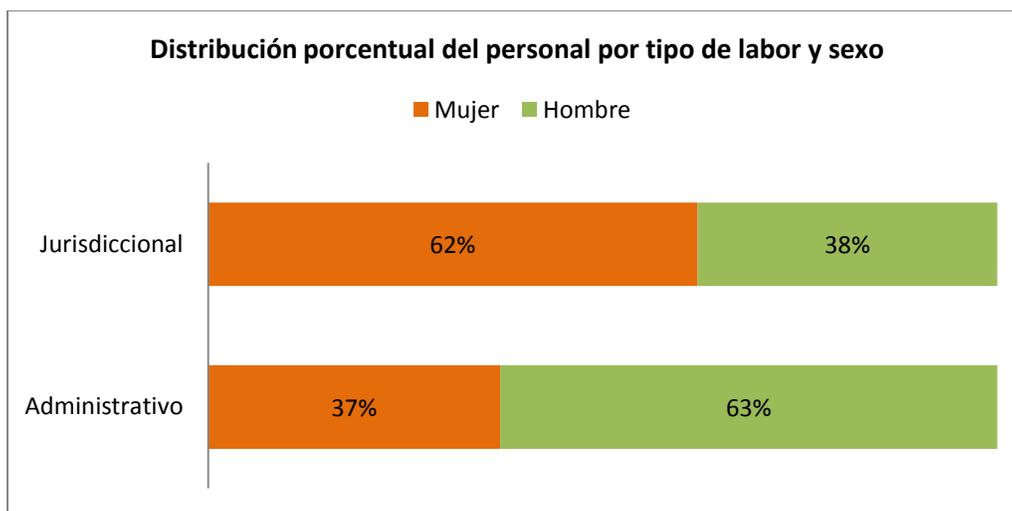
Gráfica 51



¹⁵ 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.

¹⁶ Para el análisis que sigue se tomó como base la plantilla del personal proporcionada por el Tribunal.

Gráfica 52



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

La distribución por sexo de los puestos en el área jurisdiccional del TSJEY muestra un equilibrio en el porcentaje de mujeres y hombres en la mayoría de las categorías, salvo en las de Proyectista y Técnico Judicial en la que la proporción de mujeres dobla la de hombres.

Tabla 6

PERSONAL JURISDICCIONAL					
Puesto	Mujeres	Hombres	Total	% Mujeres	% Hombres
Presidente/a del tribunal	0	1	1	0	100
Magistrado/a	5	5	10	50.00	50.00
Actuario/a	5	4	9	55.56	44.44
Proyectista	37	21	58	63.79	36.21
Secretario/a	10	8	18	55.56	44.44

(Secretario/a de Sala, Secretario/a de Acuerdos,
Secretario/a auxiliar)

Técnico Judicial	37	18	55	67.27	32.73
TOTAL	94	57	151	62.25	37.75

En el área administrativa, de manera similar, se observa una distribución paritaria en los mandos medios y superiores (direcciones generales, secretaría general de acuerdos y puestos homólogos, direcciones de área, subdirecciones y jefaturas de departamento). En el personal operativo se nota un porcentaje mayor de hombres, debido principalmente a que las 18 personas encargadas de la limpieza son todos de sexo masculino.

Tabla 7

PERSONAL ADMINISTRATIVO					
Puesto	Mujeres	Hombres	Total	% Mujeres	% Hombres
PERSONAL OPERATIVO	22	40	62	35.48	64.52
Administración y contabilidad	13	10	23	56.52	43.48
Servicios y mantenimiento	7	29	36	19.44	80.56
Apoyo judicial	2	1	3	66.67	33.33
MANDOS MEDIOS	4	5	9	44.44	55.56
(Administrador/a de funciones, Jefe/a de departamento, Secretario/a de la presidencia, Subjefe/a "A")					
MANDOS ALTOS	1	1	2	50.00	50.00
(Director de Administración, Secretario/a General de Acuerdos)					
TOTAL	27	46	73	36.99	63.01

Esta distribución de los puestos por sexo permite señalar que no se presenta una abierta segregación vertical, pues mujeres y hombres ocupan puestos directivos y de mando medio en proporción y similar. Lo cual confirma que pese a la persistencia de factores asociados al género, que en algún punto de la trayectoria profesional, afectan el ascenso de las mujeres, hay una mayor presencia de mujeres en el Tribunal, como ha sido reflejado anteriormente.

Al respecto, es importante considerar que el horario de trabajo que existe en el TSJEY (de 8am a 3pm) ha sido un factor tradicionalmente atractivo para las mujeres, pues les permite combinar esta labor con la jornada doméstica. No obstante, cabe aclarar que la jornada real de trabajo, este horario, no es el de todo el personal, y que en muchos casos se extiende por más horas.

“El horario es de 8 de la mañana a 3 de la tarde, y bueno me queda tiempo suficiente para preparar la comida, en comparación con otros lugares en donde he tenido empleo. En mi caso prácticamente no ocurre que te exijan más tiempo, si sacas el trabajo en el horario, pues no es necesario” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

“Ahorita con los nuevos exámenes se está nivelando mucho más que existan hombres y mujeres, pero antes era mucho más radical la diferencia, eran más mujeres. Yo siento que antes se daba más que el horario más era para una mujer y los varones preferían más estar en la calle, litigar” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

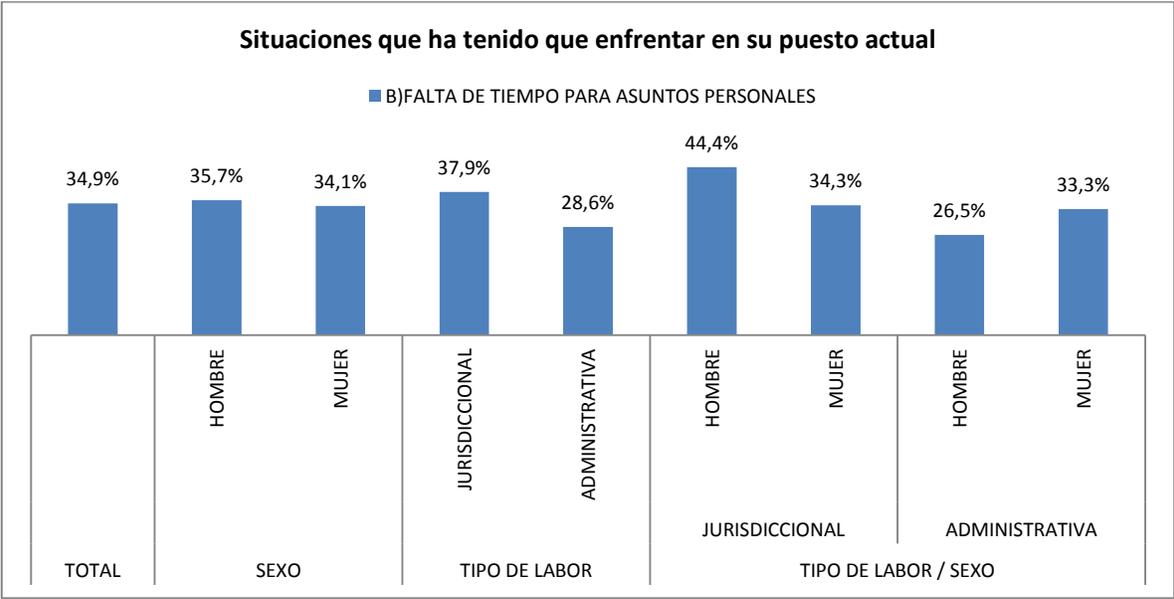
Este elemento muy probablemente contribuya a explicar la amplia mayoría de mujeres que conforman la estructura del TSJEY. Sin embargo, debe tenerse presente que las cargas de trabajo han venido aumentando en los últimos años, por lo que la conciliación trabajo-familia, como se verá más adelante, ahora enfrenta mayores dificultades. También se debe tener presente que hasta hace algunos años, los Tribunales no constituían un espacio laboral atractivo para los hombres, lo que hacía que los abogados prefirieran dedicarse a la actividad privada.

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

En tal sentido, casi 35% del personal señaló 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 mayores diferencias: en el área jurisdiccional 37.9%, reporta haber tenido que enfrentar falta de tiempo para atender estos asuntos, en contraste con 28.6 % del área administrativa. Lo cual muestra que

las personas de labor jurisdiccional tienen mayor presión para disponer de tiempo, y dentro del personal de esta labor, los hombres son las que reflejan mayor presión de tiempo para sus asuntos.

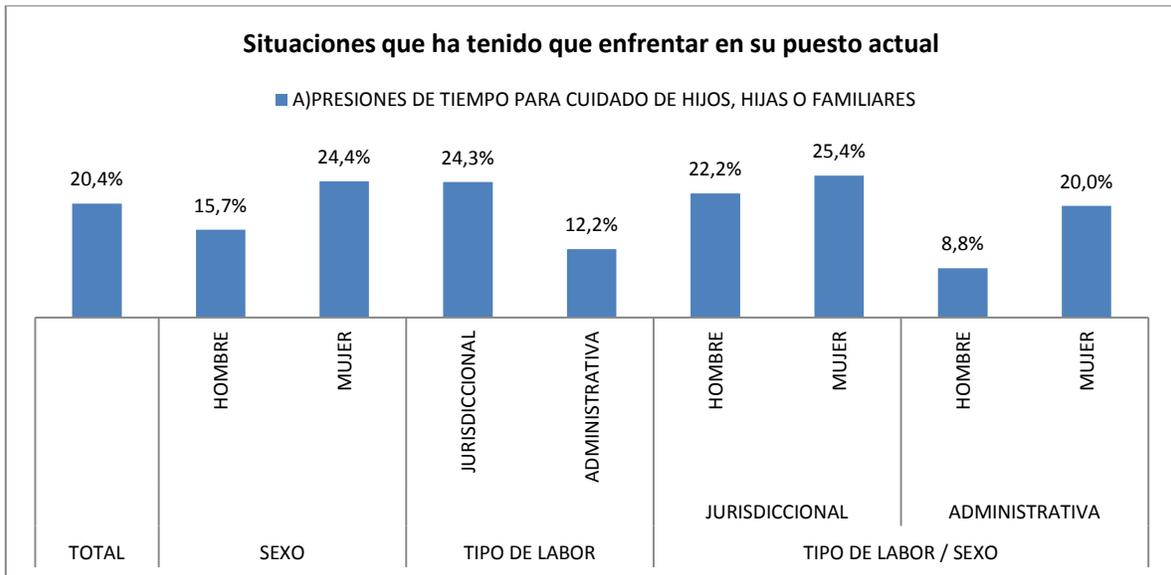
Gráfica 53



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 expresan dos de cada 10 personas que labora en el Tribunal. Cabe destacar, que en este caso sí existe una diferencia relevante en la percepción al respecto de las mujeres y los hombres, pues 24.4% de ellas afirmó haber tenido que enfrentar en su puesto esta situación, mientras que entre los hombres se trata de 15%. Es relevante señalar que esta situación permanece tanto en el personal de labor jurisdiccional como en el área administrativa, siendo más intensa en el primero. Llama la atención que solo el 8% de los hombres de labor administrativa mencionaron haber enfrentado esta situación.

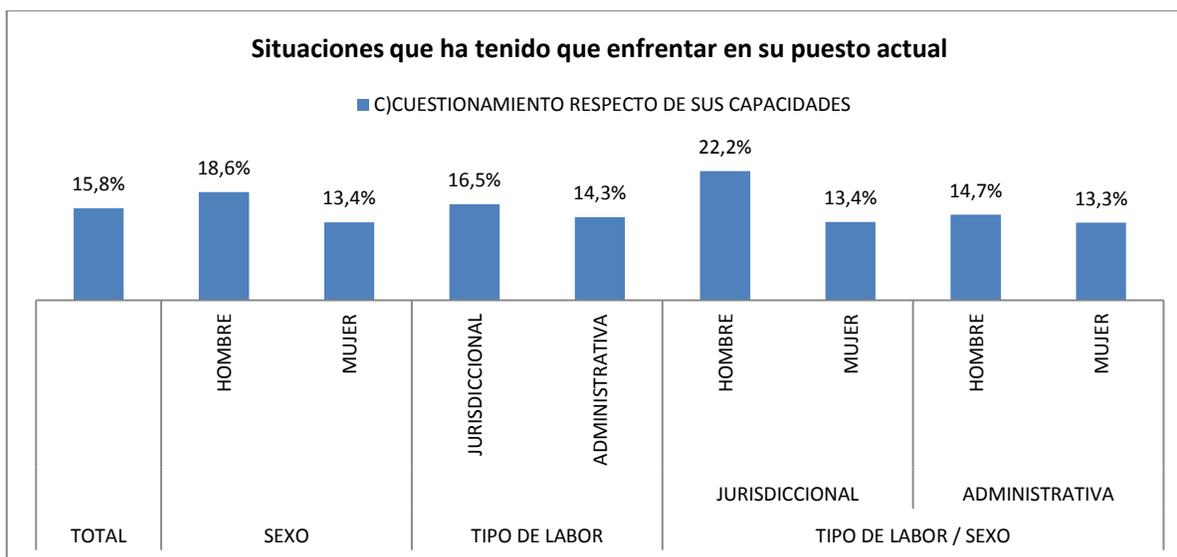
Como ya se ha señalado a lo largo de este capítulo, ello confirma una condición de género que debe ser objeto de atención por parte de la institución, pues es evidente que el señalamiento de la falta de tiempo para el cuidado de familiares genera un mayor costo emocional para ellas y puede limitar el aprovechamiento de oportunidades de ascenso.

Gráfica 54



En orden de importancia de acuerdo a lo mencionado por el personal, la siguiente situación a la que se han enfrentado las y los trabajadores con mayor frecuencia en su puesto actual es el cuestionamiento de sus capacidades. En este caso se debe resaltar que 15.8% del personal se ha enfrentado esta situación, misma que se presenta con mayor frecuencia entre los hombres que entre las mujeres, tanto entre el personal jurisdiccional como entre el administrativo. Debe recordarse que el personal administrativo percibe que sus labores no son ponderadas adecuadamente en una organización cuya misión es la impartición de justicia.

Gráfica 55



Finalmente, proporciones inferiores al 5% del personal manifestó haber enfrentado situaciones como menosprecio a su trabajo por ser hombres o mujeres, burlas o comentarios discriminatorios por el sexo; acoso y 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 jurisdiccional. Lo que debe ser una preocupación institucional con miras a erradicar toda manifestación de discriminación en la organización.¹⁷

Otros de los factores que permiten aproximarnos al conocimiento de los procesos de segregación ocupacional por género refieren a las percepciones y valoraciones que tiene el personal respecto de las jefaturas y estilos de liderazgos masculinos y femeninos, y los estereotipos 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.

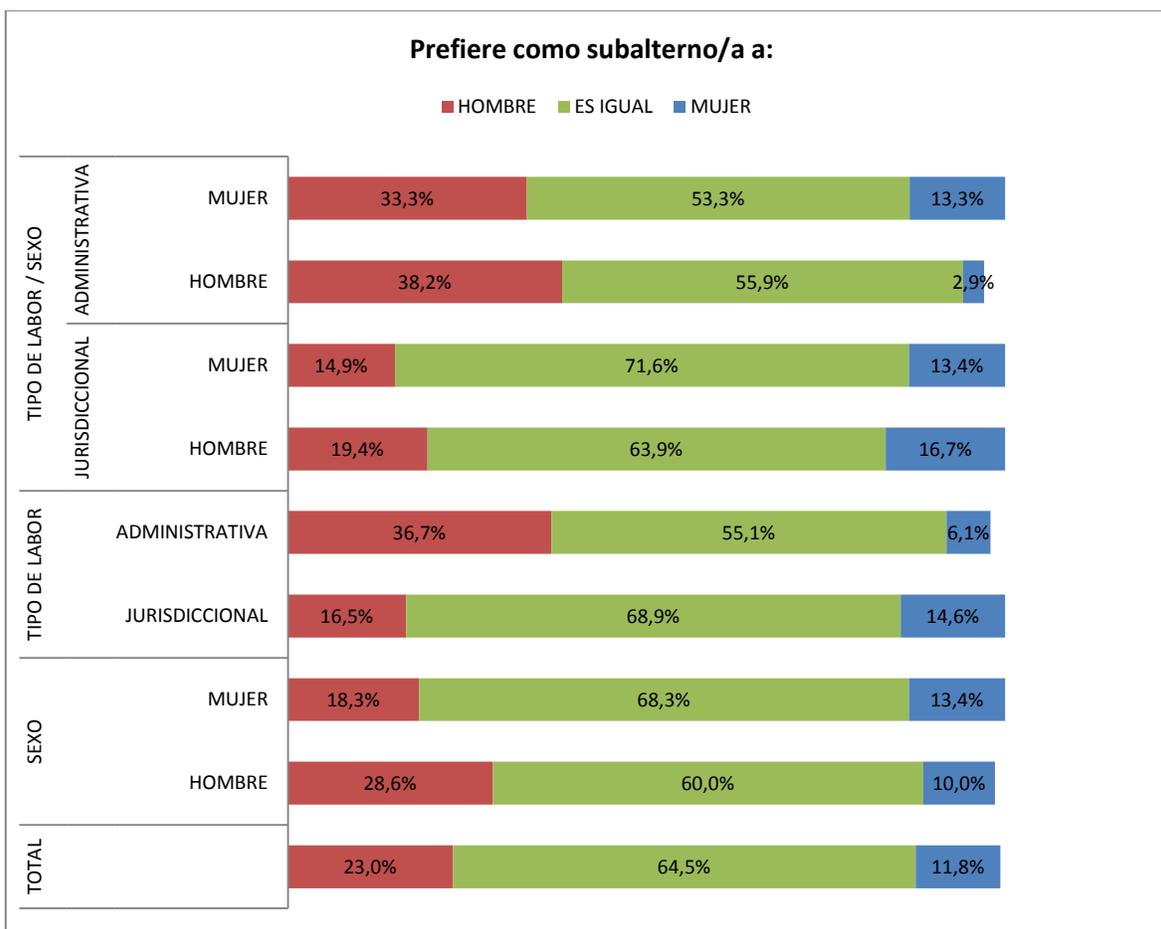
Estas percepciones se exploraron ampliamente en el eje 3 del análisis, por lo cual en este capítulo únicamente se retoma una síntesis de lo más relevante y de su vinculación con los procesos de segregación ocupacional.

¹⁷ 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, una exploración más profunda devela 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 feminidad, tales como la emotividad. Todo lo cual permite 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.

En el caso de las predilecciones por el sexo de las posiciones subalternas, también se encontró que casi dos terceras partes del personal manifestaron indiferencia frente al sexo de las personas, lo cual fue coincidente en el personal de labor jurisdiccional, pero en el caso del personal de labor administrativa el porcentaje se reduce de manera significativa a 55%. Aunque, existen matices. En el caso del personal de labor jurisdiccional, cuando mostraron predilección por el sexo de subalternos, ésta fue ligeramente mayor por los hombres. En contraste, en el área administrativa, cuando se tiene predilección sobre el sexo de la persona subalterna, ésta en un porcentaje más elevado se ubica en los hombres que en las mujeres.

Gráfica 56



Para efectos de la segregación ocupacional, esta valoración distinta de las características, habilidades, actitudes y debilidades de los géneros, puede permear en las decisiones para el acceso a puestos de toma de decisión o la ocupación de puestos subalternos. Nos referimos a la asociación de los varones con ciertos rasgos que supuestamente se consideran más adecuados para el modelo de organización, como el autocontrol de las emociones y la racionalidad, que parecen ser más valoradas para el liderazgo que las características femeninas asociadas a la organización y la emotividad. Asimismo, la prevalencia de visiones estereotipadas de género respecto algunas tareas que se consideran femeninas o masculinas, tiene efectos importantes en

la segregación ocupacional de mujeres y hombres, pues es un elemento que refuerza las divisiones laborales a partir del género.¹⁸

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

Conciliación laboral-familiar-personal

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

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

Adicionalmente, en las sociedades se constituyen y establecen los valores diferenciados que se asignan a las actividades del ámbito productivo y reproductivo. De acuerdo con 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.

¹⁸ Como se vio en el eje 3, entre el personal del TSJEY prevalece la visión de que las mujeres son mejores en tareas administrativas y para las tareas de limpieza; ambas actividades asociadas a las labores del hogar. En cambio, los hombres son mejores en tareas de mensajería o transporte y labores de mantenimiento.

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

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

En el caso del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán, el índice de frecuencia en la realización de estas tareas muestra que las mujeres, en comparación con los hombres, hacen ciertas tareas domésticas con una frecuencia mayor, como son: lavar los trastes, hacer la comida y lavar la ropa. En el primer caso la distancia en el índice entre un sexo y otro es de 9.4%, en el segundo de 5.6% y, donde la brecha se amplía es en cuanto al lavado de ropa, pues la diferencia es de 18.1%. Un aspecto que se ha señalado en el análisis del eje 3, pero que vale la pena retomar en este punto, es lo mencionado en los grupos focales acerca de que estas labores, donde si bien los hombres participan en su realización, es generalizada la idea de que las mujeres son las responsables de su cumplimiento.

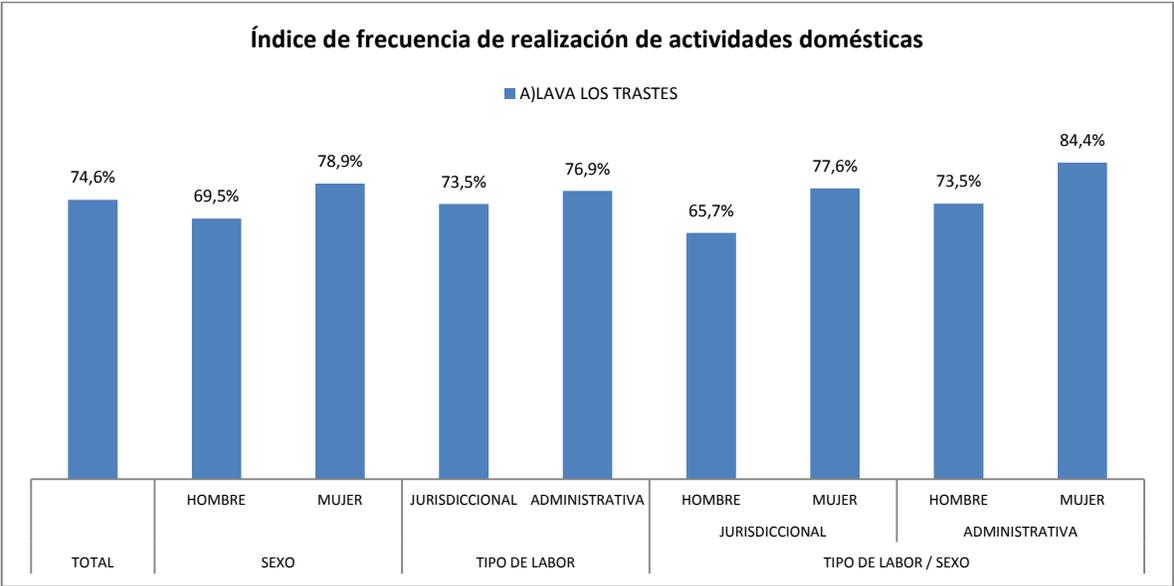
En el caso de los hombres, las tareas domésticas a las que ellos se dedican con más frecuencia, en comparación de las mujeres, son recoger a sus hijos/as en la escuela, cuidar a sus familiares cuando se enferman, hacer la compra de la despensa y hacer reparaciones en casa. Salvo en el último caso el índice de frecuencia varía por pocos puntos: 7.2% en los primeros rubros, 3.1% en el tercero y 36.4% en la realización de reparaciones de la casa.

La participación dispar de mujeres y hombres en las actividades domésticas denota la persistencia de una división sexual del trabajo tradicional, en que ellas se dedican con más frecuencia a tareas reproductivas.

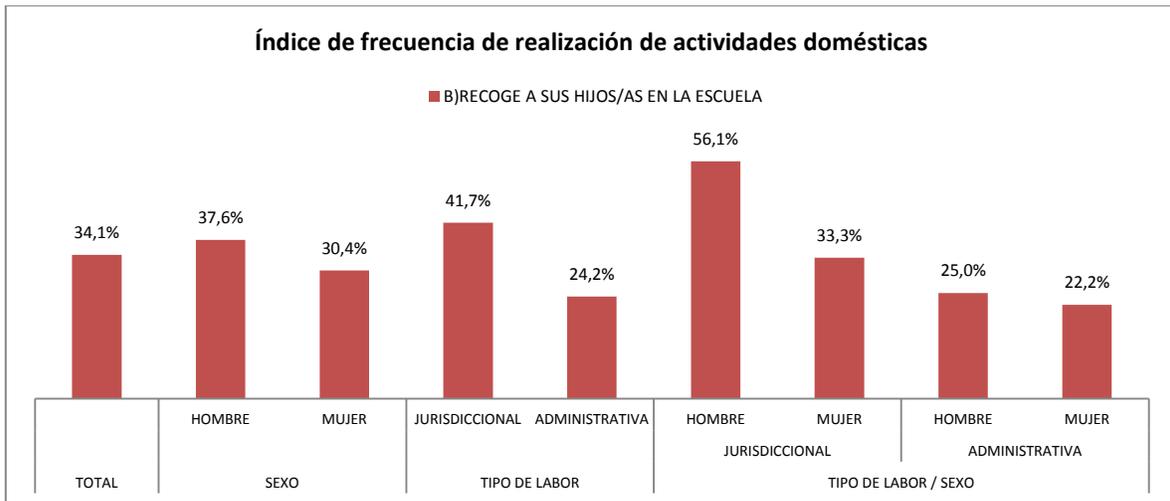
Como se mostró anteriormente, las mujeres se dedican con más regularidad a tareas que, a su vez, se realizan más frecuentemente como lavar trastes, lavar ropa y preparar alimentos. En cambio, los hombres se dedican con más regularidad a reparaciones de la casa o a realizar la despensa, tareas que se llevan a cabo de manera menos frecuente. Ello ayuda a entender que sean las mujeres que laboran en el TSJEY las que se hayan manifestado más preocupadas por la conciliación de los horarios a consecuencia de la sobrecarga de trabajo y de la participación en las actividades de capacitación.

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.

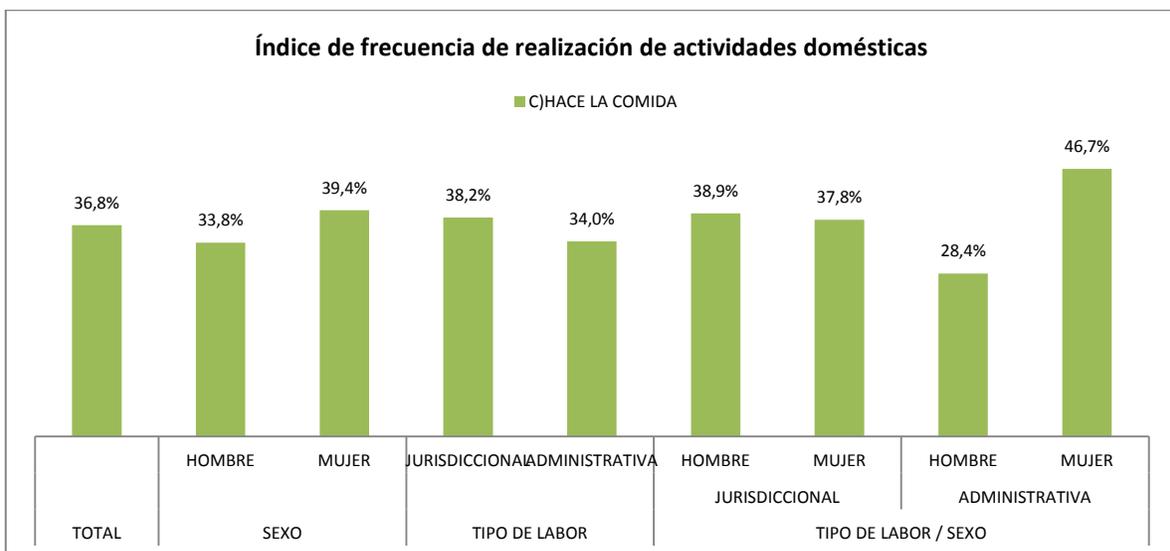
Gráfica 57



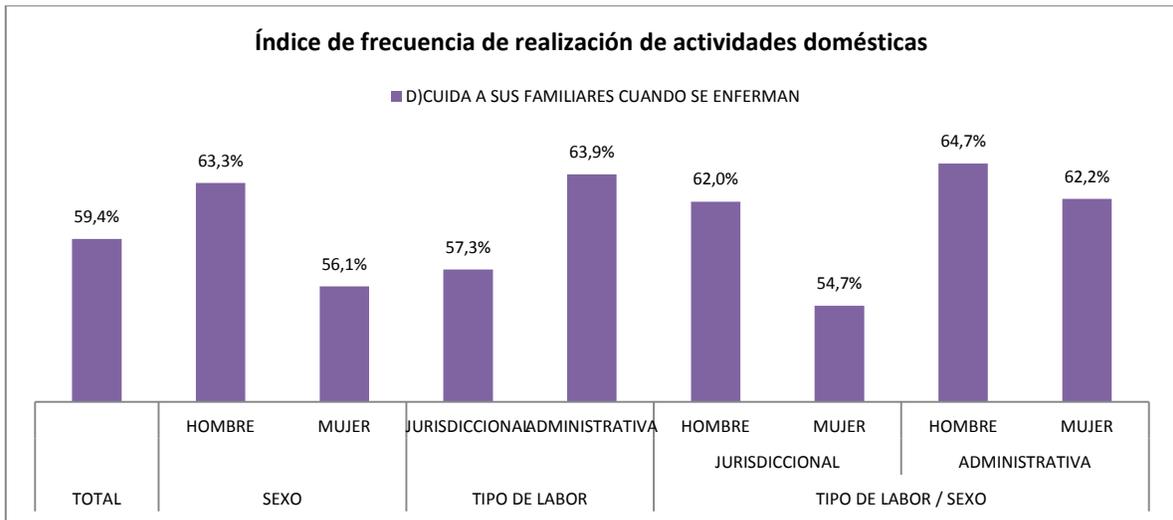
Gráfica 58



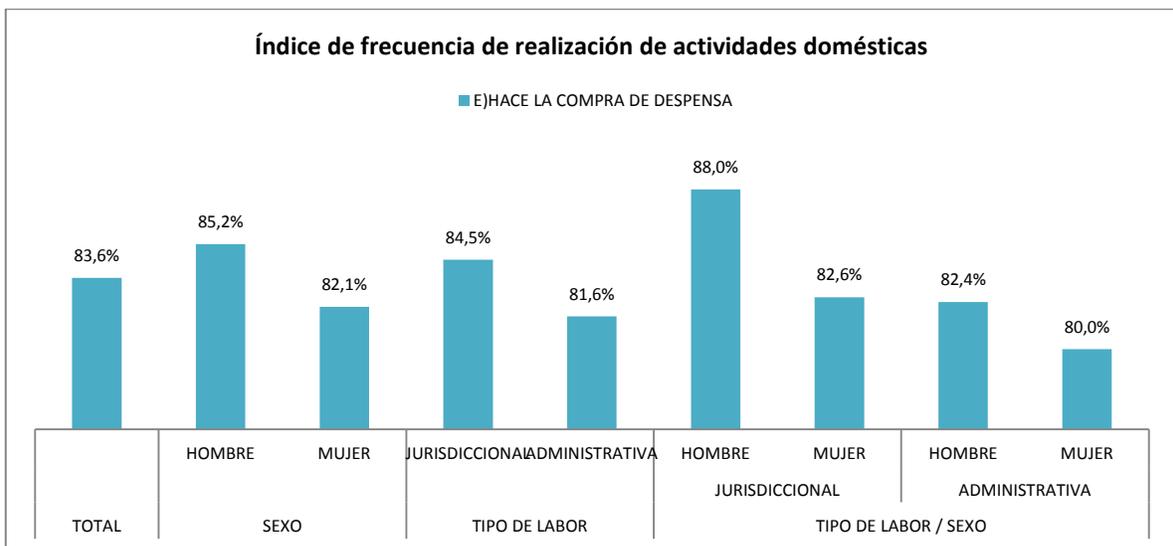
Gráfica 59



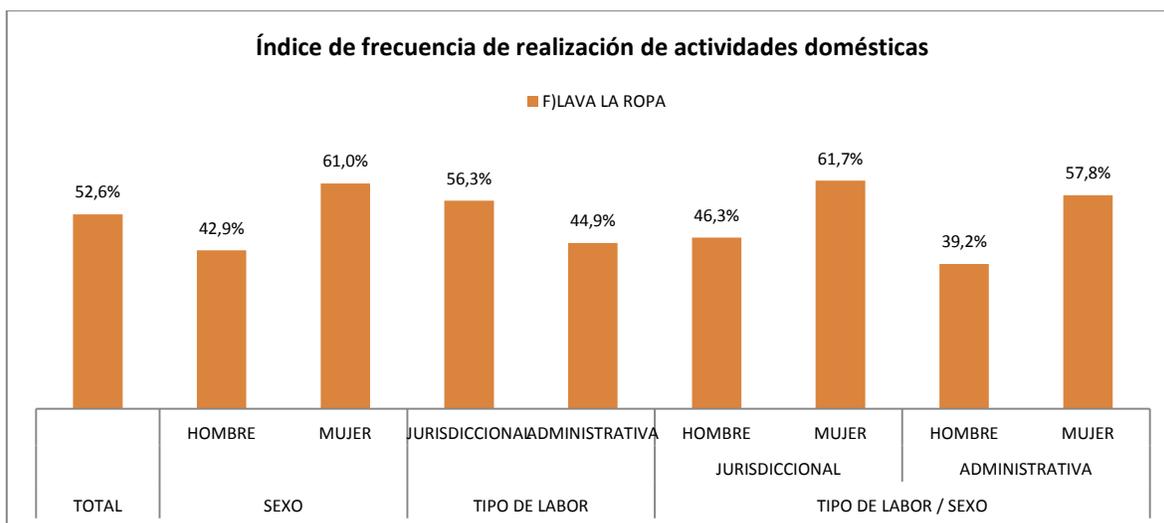
Gráfica 60



Gráfica 61



Gráfica 62



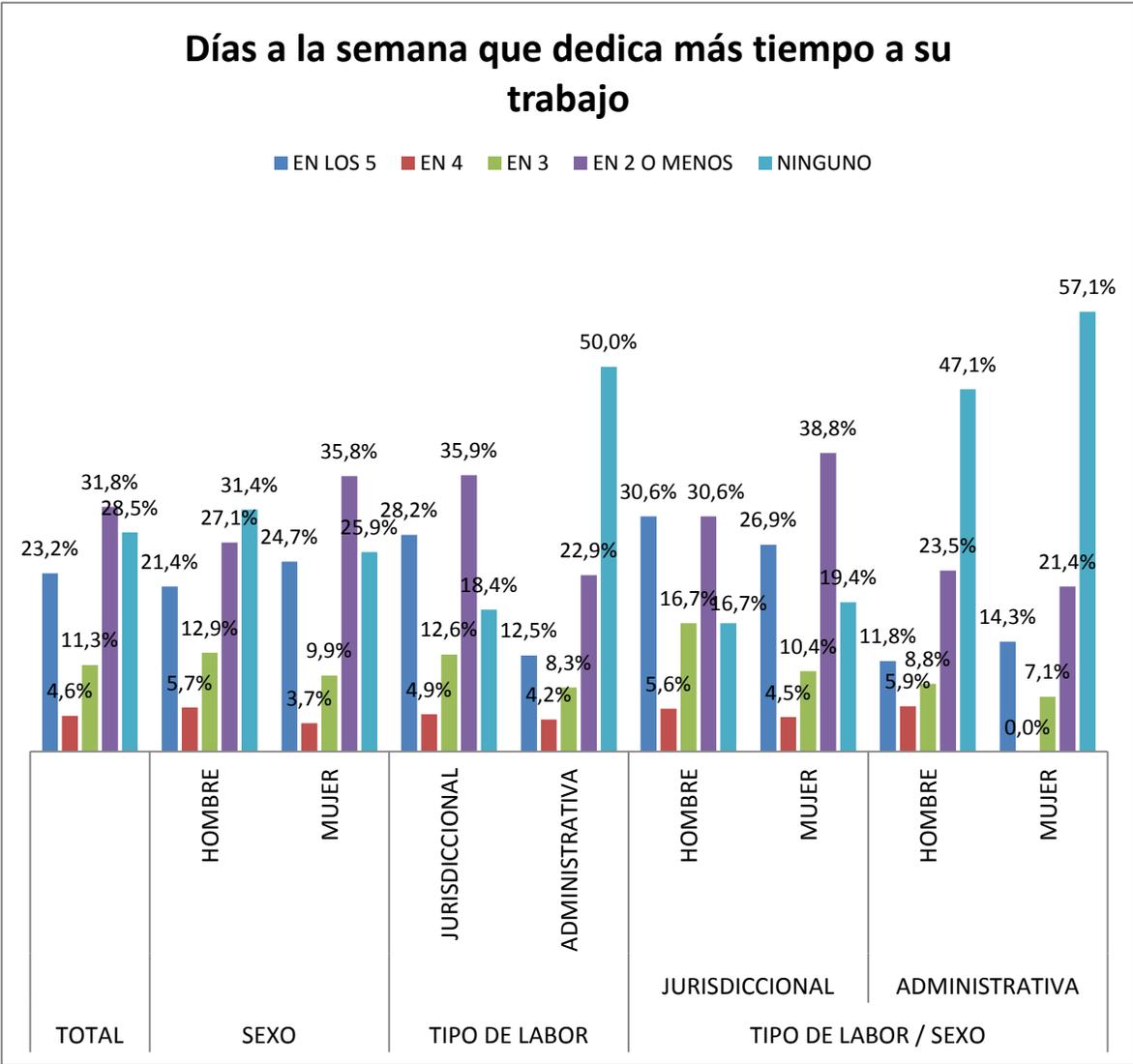
En este marco, es claro que el horario de trabajo es un factor fundamental para lograr hacer conciliable la vida laboral con la familiar y la personal. En la normatividad únicamente se fija el horario de atención al público, pero no se especifica el del personal. En ese sentido se puede observar que hay distintos horarios, de acuerdo al área en la que se encuentre el o la trabajadora, lo que ha significado un tema polémico en el Tribunal.

“Artículo 102. En el Tribunal, el horario oficial de atención al público es de ocho horas a las quince horas, sin perjuicio de ampliarse por disposiciones del Pleno o en atención a las necesidades del servicio.” (Reglamento Interior del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán)

Esta situación se refleja tanto en las opiniones vertidas en los grupos focales, como en los resultados de la encuesta; en el primer caso las alusiones a la dificultad de conciliar la vida familiar y laboral, o bien a la necesidad de adecuar horarios, específicamente de capacitación, aspectos en los que se profundizó en el eje de análisis anterior, fue mencionado ampliamente. En cuanto los datos arrojados por la encuesta 79.6% del personal señaló contar con un horario matutino, pero como se observa en la gráfica, casi la cuarta parte del personal dedica más tiempo a su trabajo, cinco días de la semana, y casi una tercera parte uno o dos días, de tal suerte que la que en la práctica la jornada de trabajo se ha prolongado.

En términos generales no se aprecia que la duración de las jornadas de trabajo sea diferente para hombres que para mujeres, como sí sucede entre el personal de jurisdiccional y administrativo, ya que es notorio que en el primer grupo la jornada es más extendida que en el segundo, por ejemplo 28% del personal de labor jurisdiccional mencionó que cinco días dedica más tiempo a su trabajo y 25.9% que ningún día sucede así, mientras que en el personal administrativo 12.5% dedica más tiempo a su trabajo en cinco días y 50% ningún día.

Gráfica 63



La extensión del horario es un factor que limita las posibilidades de conciliar las actividades laborales con la vida personal y familiar. Es interesante el contraste de percepción de los hombres y las mujeres frente a los horarios y cargas de trabajo, pues si bien reconocen tener horarios

extendidos y que ello dificulta la atención de las responsabilidades familiares no importando el sexo, también señalan que para las mujeres la carga del trabajo doméstico es mayor, así como su responsabilidad en el hogar.

Así, la vivencia de la presión por la extensión de la jornada laboral es claramente diferencial por género y deriva de la distribución sexual del trabajo tradicional que aún es vigente en Yucatán, cuya expresión más nítida es la prevalencia de mayor responsabilidad femenina en la atención y cuidados de la familia.

“De hecho a veces me quedo un poquito tarde 3:30, 4 pm, cuando mucho, esporádicamente. Cuando llego a mi casa mis hijos enseguida –papá ¿dónde estabas?—Ya hasta me desconocen, sí están pendientes de a qué hora llega el papá, a qué hora la mamá, porque no convives con ellos, ellos solo están esperando para jugar –vamos a jugar papá—” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Yo veo que unas compañeras, platico con ellas y veo que ellas que se preocupan, si bien no cocinan pero se preocupan por llamar a la cocina económica y están pendientes que les traigan su comida y se llevan su comida, están pendientes. También es mucho que ellas son las que asean y si no asean tienen servicio pero de todas maneras ellas están pendientes de la muchacha de servicio que va a lavar la ropa o va hacer la casa, ellas están pendientes de los servicios de la casa aunque ellas no lo estén haciendo” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Yo considero que para ellos es más fácil, al menos en Secretaría General, hay un compañero que es casado y tiene dos hijos. Pero el hecho de que la esposa es la que va por los hijos, como que él no tiene apuro. A las tres de la tarde apaga su computadora, se va tranquilamente a su casa pero sin la presión de que tengo que ir por los niños a la guardería y siento que es más fácil” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Por otro lado, el hecho de que un porcentaje tan alto del personal señale que su jornada de trabajo se extienda 5 días de la semana, contraviene lo establecido en la normatividad, pues no se le compensa con pago de horas extras.

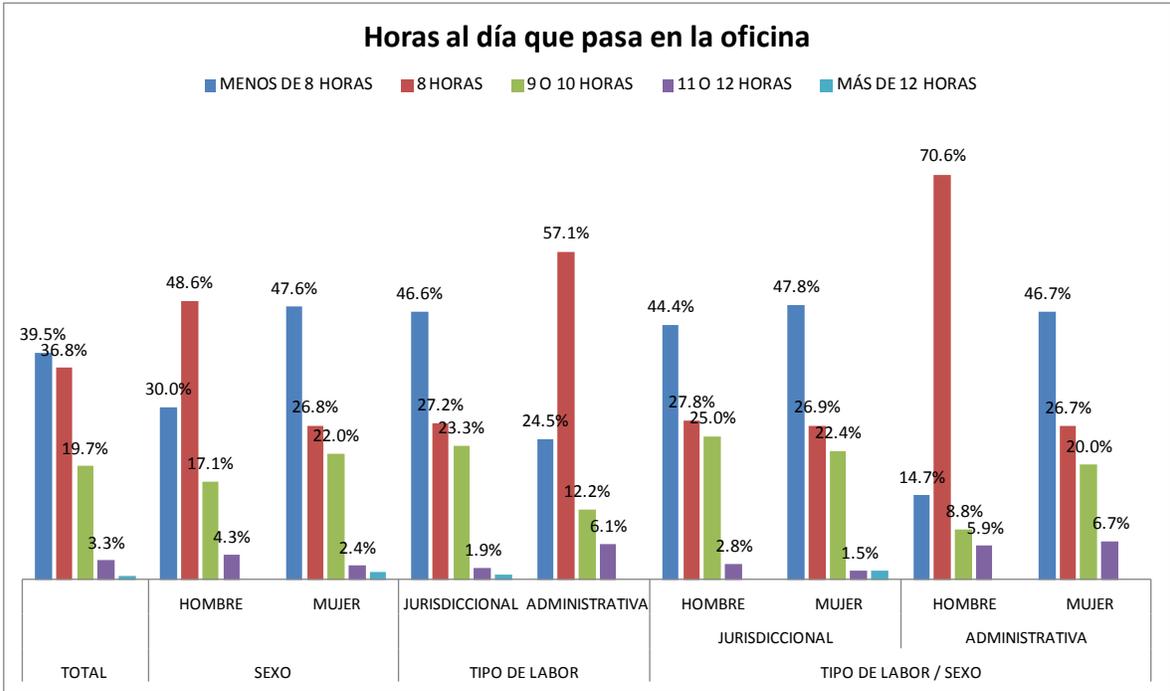
“Artículo 28.- Cuando por circunstancias especiales deban aumentarse las horas jornada máxima, este trabajo será considerado como extraordinario y nunca podrá exceder de tres horas diarias, ni

tres veces consecutivas y se pagarán como horas extras” (Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios de Yucatán).

En ese sentido es importante considerar los resultados de la encuesta, pues 3.3% del personal señaló pasar 11 ó 12 horas al día en la oficina, 19.7% 10 ó 9 horas, 36.8% 8 horas y 39.5% menos de 8 horas (que sería el horario de atención al público de 8 am a 3 pm). Existen diferencias importantes al hacer el análisis por sexo, ya que casi la mitad del personal femenino está menos de 8 horas diarias en la oficina, mientras 30% del personal masculino permanece esa extensión de tiempo en el Tribunal. En tanto que casi la mitad de los hombres está 8 horas diarias en la oficina, mientras que las mujeres lo están en 27 por ciento.

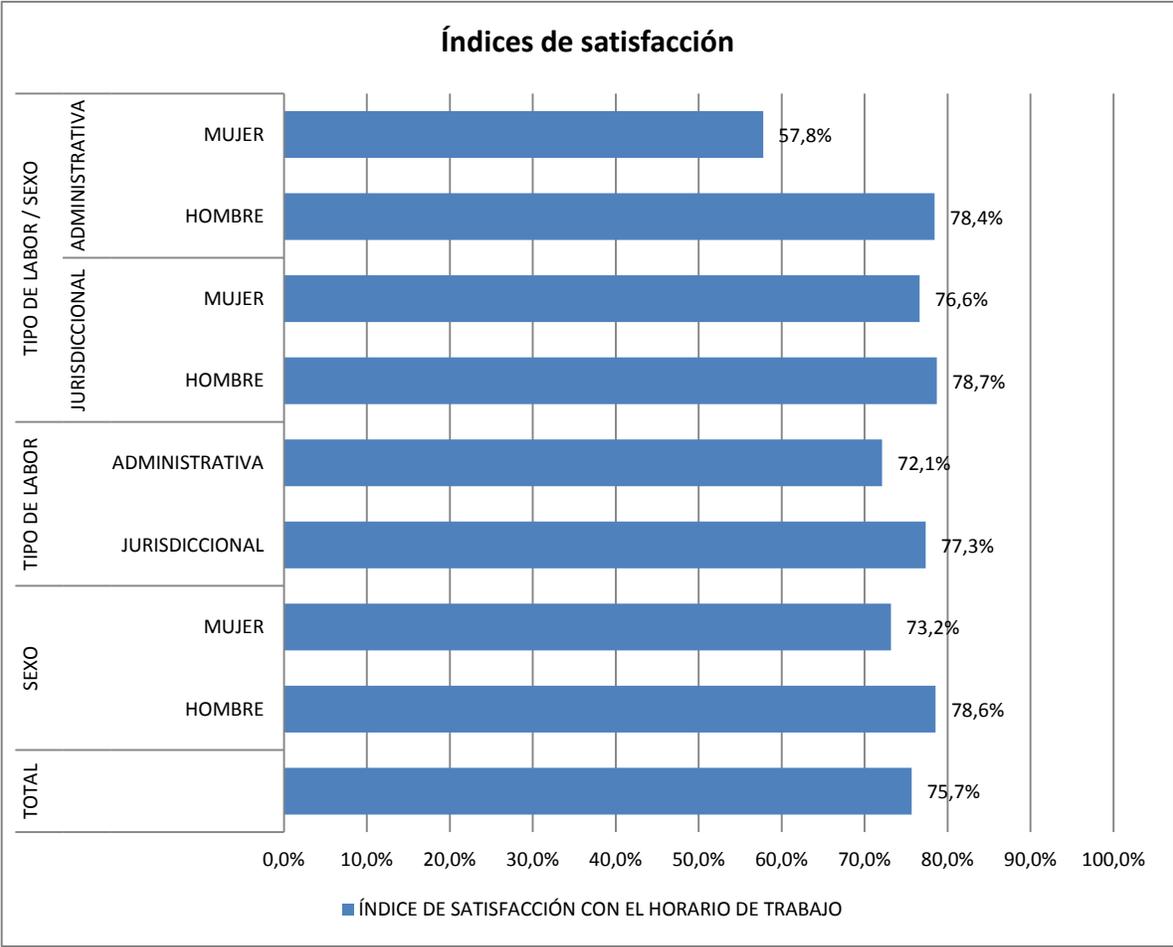
Llama la atención que sea el personal administrativo, principalmente de sexo masculino, quienes pasan más horas al día en la oficina, aunque no quiere decir que sean los que hacen más horas extras, ya que los horarios, como se menciona anteriormente, son diferenciados los que tiene uno y otro tipo de personal (lo cual no se encuentra normado).

Gráfica 64



A pesar de que son las mujeres, especialmente de labor administrativa, quienes en mayor porcentaje se encuentran menos de 8 horas diarias en la oficina, son quienes más insatisfechas se encuentran con el horario. Esto puede deberse a que para ellas es más difícil la conciliación entre la vida laboral y familiar. Esto se observa en el índice de satisfacción con el horario laboral medido por la Encuesta, donde en una escala del 0 al 100 en la que cero es nula satisfacción y 100 plena satisfacción, el índice del TSJEY es de 75%. El de las mujeres es de 73.2% y disminuye en las de labor administrativa a 57.8%. Mientras que el índice en los hombres se mantiene en alrededor de los 78 puntos porcentuales, no importando el tipo de labor que realicen.

Gráfica 65

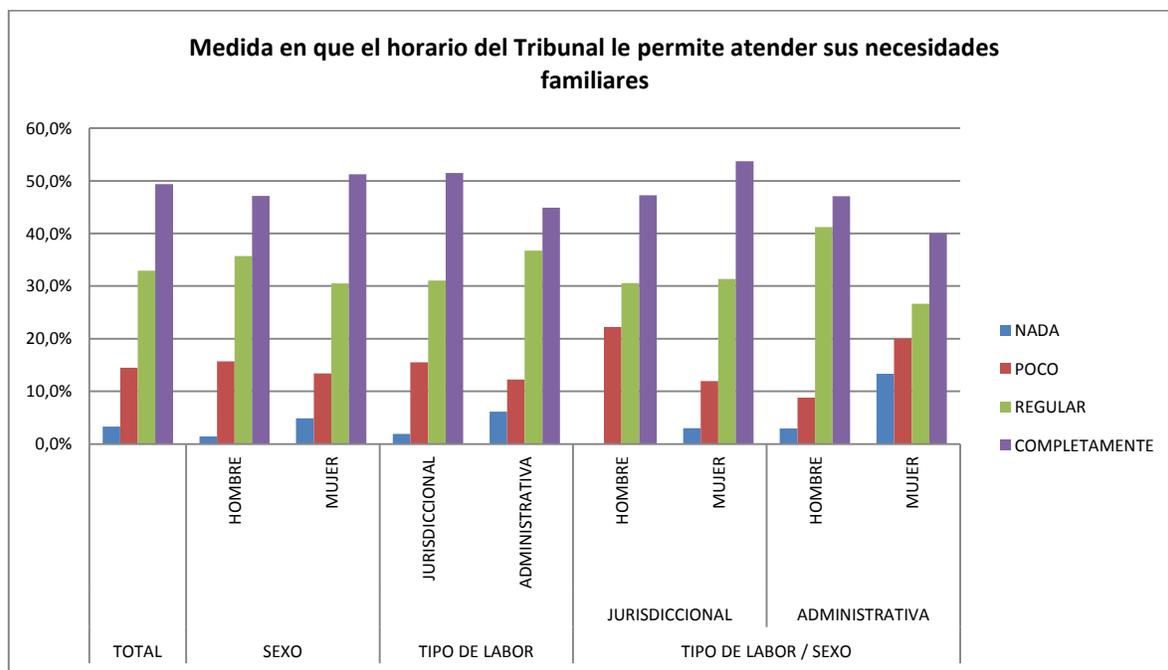


En ese sentido, esto se presenta como un área de oportunidad del Tribunal, donde se deben promover acciones que den posibilidades de conciliar la vida laboral, familiar y personal; medida

que puede lograrse con la instalación de servicios y espacios que permitan a las y los trabajadores convivir con sus hijos e hijas, como guarderías o estancias en el centro de trabajo.

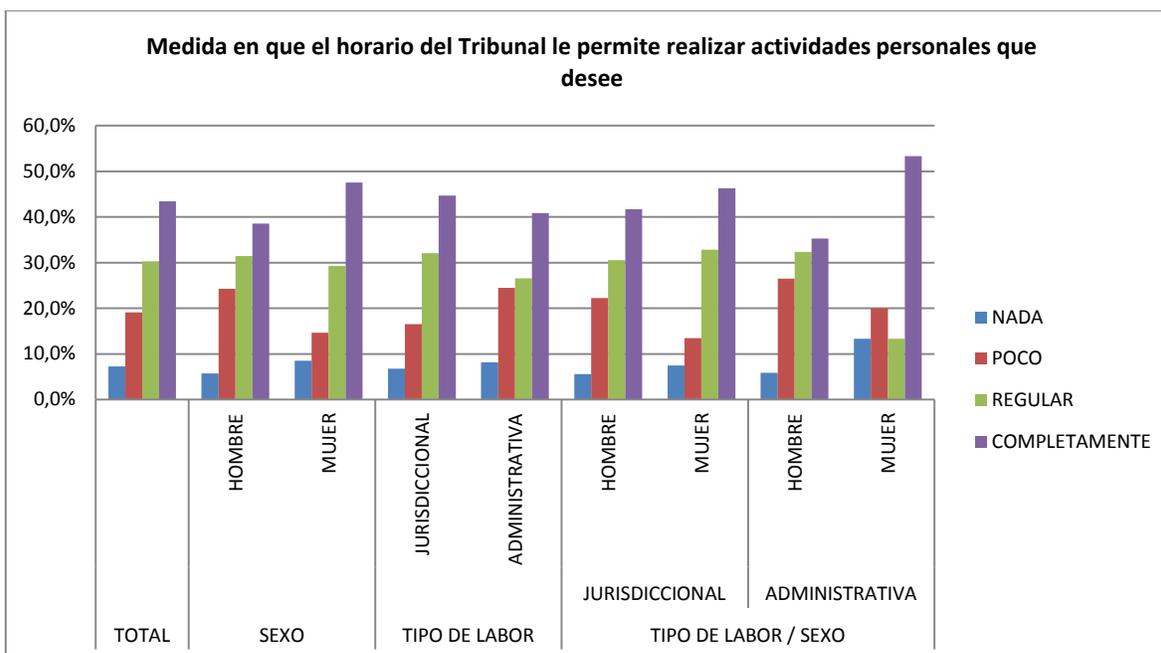
En ese sentido, no es de llamar la atención que solo la mitad del personal señaló que el horario del Tribunal le permite atender “completamente” sus necesidades familiares, proporción semejante cuando se analiza por sexo o tipo de labor que realiza. Una tercera parte señala que le permite cubrir dichas necesidades de manera “regular” y solo 14.5% “poco”. Únicamente 3.3% señala que “nada”, pero es relevante que las mujeres del área administrativa lo manifiesten es 13.3%.

Gráfica 66



El porcentaje del personal que sostiene que el horario del TSJEY les permite “completamente” realizar actividades personales es de 43.4%, seis puntos porcentuales menos que atender sus necesidades familiares; siguiendo esa misma comparación, en los hombres la diferencia es de prácticamente nueve puntos, mientras en las mujeres solo de tres.

Gráfica 67



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

Sueldos y compensaciones

Como se señaló en un apartado anterior, una de las expresiones de la segregación laboral es la distribución de los sueldos y compensaciones, pues se 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 Soto, 2002).

En el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán existen 30 categorías de sueldos, conforme a los puestos existentes. Además del ingreso correspondiente a cada puesto, el salario se compone por las prestaciones y retenciones específicas de cada trabajador/a, por lo que al final dos personas con el mismo trabajo no tienen el mismo salario, por cuestiones que tienen que ver con el hecho, por ejemplo, de que una de ellas tenga más antigüedad en la organización.

Al igual que en otras instituciones gubernamentales, las categorías salariales no hacen ninguna distinción por sexo, lo cual se corroboró en el caso del Tribunal, ya que al hacer el análisis de la plantilla salarial de la segunda quincena del mes de julio de 2011, no se encontraron diferencias importantes entre los sexos, más bien se observa una distribución desproporcional de los salarios, ya que hay muchos/as trabajadores/as con sueldos bajos, pocos/as con altos sueldos y prácticamente ninguno/a nivel intermedio. Esta estructura salarial es un reflejo de la forma en la que se distribuye el personal, con una amplia base de trabajadores/as muy amplia, un grupo pequeño en los niveles más altos y pocas plazas intermedias, lo que tiene como unas de sus consecuencias la dificultad para ascender (principalmente en el personal administrativo) y la percepción de que existe una injusticia salarial.

Un primer análisis de la plantilla salarial fue dividir por deciles toda la gama posible de salarios, y ubicar qué porcentaje de mujeres y hombres que laboran en el Tribunal se encuentra en cada uno de ellos. El rango de los deciles fue de 3,782.88 pesos.

De las 121 mujeres que laboran en el personal, la mayoría (44.63%) se encuentran en el segundo decil, mientras que 33.98% de los hombres en el primero, en el cual se ubican también 12.40% del personal femenino. En el otro extremo, en los rangos de mayor ingreso, están 2.48% del personal femenino pero 5.83% del masculino (en el décimo decil), una diferencia del doble, y en el noveno decil únicamente hay dos mujeres.

Tabla 8

Distribución del personal por decil de ingresos y sexo, por porcentaje de trabajadoras y trabajadores						
Decil	Ingreso Mínimo	Ingreso Máximo	Total de Mujeres		Total de Hombres	
			% de Mujeres	% de Hombres	% Total	% Total
I	0	3,782.88	12.40	33.98	22.32	
II	3,783.88	7,565.75	44.63	30.10	37.95	
III	7,566.75	11,348.63	37.19	28.16	33.04	
IV	11,349.63	15,131.50	0.83	0.97	0.89	
V	15,132.50	18,914.38	0.00	0.00	0.00	
VI	18,915.38	22,697.26	0.00	0.00	0.00	
VII	22,698.26	26,480.13	0.83	0.97	0.89	
VIII	26,481.13	30,263.01	0.00	0.00	0.00	
IX	30,264.01	34,045.88	1.65	0.00	0.89	
X	34,046.88	en adelante	2.48	5.83	4.02	

Al hacer el análisis por cada decil, se encuentra que en el primero laboran 50 personas de las cuales 70% son hombres, en el decil II y III, las proporciones cambian y se puede observar un incremento en el número de mujeres, en rangos siguientes las proporciones son de 50% y 50%, hasta el decil IX en el que solo hay mujeres y el décimo en el que el número de varones duplica al de mujeres. En términos de promedio de ingresos por sexo encontramos que el de las mujeres es mayor por 458 pesos, esto debido a la prevalencia masculina en los rangos salariales más bajos.

Tabla 9

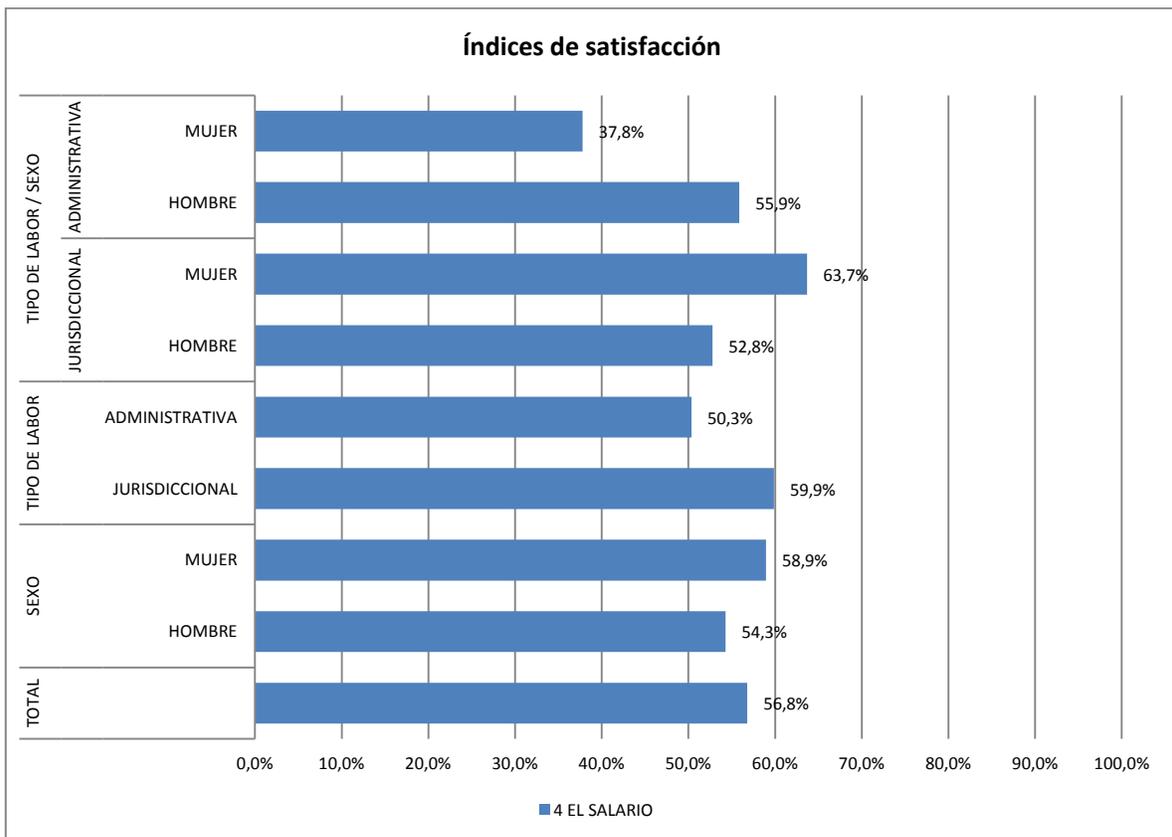
Decil	Mujeres	% por nivel	Hombres	% por nivel	Total	Ingreso Mujeres	Ingreso Hombres	Ingreso Total	Promedio Mujeres	Promedio Hombres	Promedio total
I	15	30.00	35	70.00	50	41,113.51	77,054.42	118,167.93	2,740.90	2,201.55	2,363.36
II	54	63.53	31	36.47	85	265,358.69	154,958.47	420,317.16	4,914.05	4,998.66	4,944.91
III	45	60.81	29	39.19	74	433,006.90	275,224.44	708,231.34	9,622.38	9,490.50	9,570.69
IV	1	50.00	1	50.00	2	11,727.00	11,727.00	23,454.00	11,727.00	11,727.00	11,727.00
V	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VI	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VII	1	50.00	1	50.00	2	22,888.78	24,886.75	47,775.53	22,888.78	24,886.75	23,887.76

VIII	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IX	2	100.00	0	0.00	2	66,089.15	0.00	66,089.15	33,044.58	0.00	33,044.58
X	3	33.33	6	66.67	9	106,655.70	214,866.58	321,522.28	35,551.90	35,811.10	35,724.70
TOTAL	121	54.02	103	45.98	224	946,839.74	758,717.65	1,705,557.39	7,825.12	7,366.19	7,614.10

Ingreso en pesos.

Ahondando en el tema, la encuesta muestra el personal del TSJEY está poco satisfecho con su salario. En una escala del 0 a 100, en que cero es nula satisfacción y 100 plena satisfacción, el índice alcanza apenas 56.8%. Los hombres se encuentran menos satisfechos que las mujeres con su sueldo, en concordancia con que se ubican en deciles salariales de menor rango. Como se señaló previamente, los salarios que ofrece el Tribunal parecen no ser muy competitivos respecto a lo que se puede obtener en el ejercicio privado de la abogacía. También destaca que el personal administrativo se encuentra notablemente menos satisfecho que el jurisdiccional con su salario.

Gráfica 68



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

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

Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño

Uno de los factores clave en el estudio de los ambientes laborales es el reconocimiento del trabajo realizado, mismo que no solo se expresa en los ingresos que se ofrece al personal (sueldos y compensaciones), sino que debe formar parte de una política de estímulos en la organización. Además de generar un mejor ambiente laboral, una adecuada y transparente política de 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.

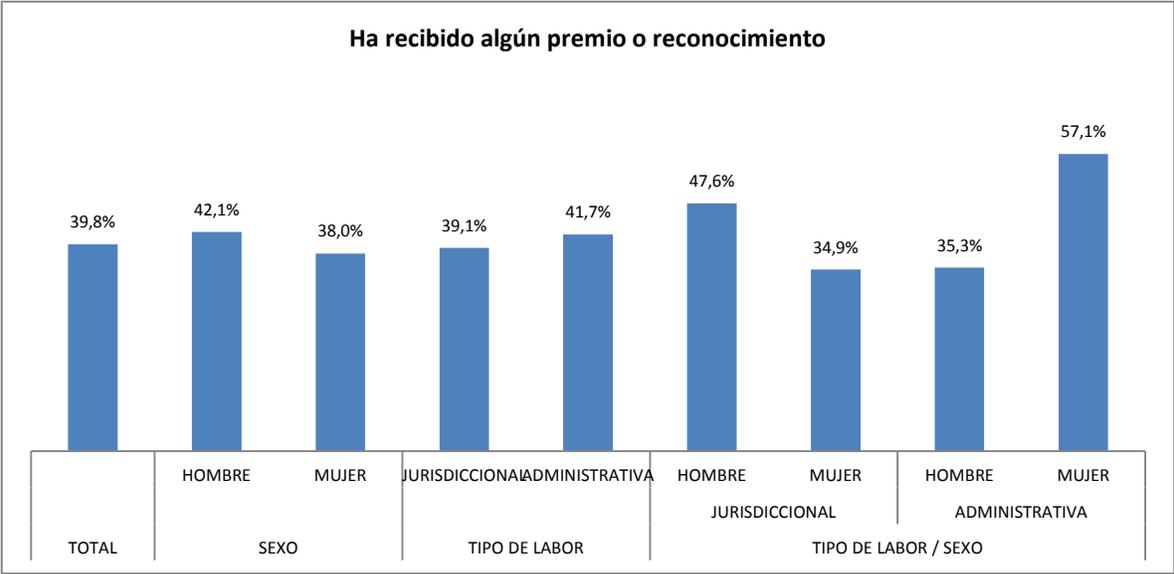
Para ello se debe contar con criterios que, por un lado, reconozcan las diferencias de género a fin de no discriminar en su aplicación y garantizar que efectivamente las mujeres y los hombres tengan las mismas oportunidades de ser reconocidos y, por el otro, recompensen actitudes, prácticas o resultados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

Dentro del Tribunal no se aprecia que exista una política de reconocimientos o estímulos, ya que no están contemplados en la norma, más aún, en los grupos focales se considera que estos no se dan, y que cuando así sucede están dirigidos a un sector específico del personal. Existe, en términos generales, la percepción de que no son suficientemente reconocidos y premiados los esfuerzos que realizan las/los trabajadoras/es.

“Había algún estímulo, pero eso fue hace mucho tiempo, nada más era estímulo para proyectistas no para todos los empleados.” (Mujer, grupo focal, personal administrativo)

Sobre este mismo tema, llama la atención que únicamente cuatro de cada 10 personas del Tribunal hayan recibido algún premio o reconocimiento, porcentaje que se incrementa de manera importante en los varones de labor jurisdiccional y en las mujeres de labor administrativa, en donde existen diferencias significativas con respecto a los que reciben sus pares del sexo opuesto en sus áreas.

Gráfica 69



Al respecto, un área de oportunidad sería instaurar una política para otorgar estímulos o recompensas, en la que se integre un reconocimiento a quienes realicen acciones a favor de la incorporación de la perspectiva de género, tanto en el ámbito interno como respecto de la impartición de justicia.

En cuanto a la evaluación del desempeño, de acuerdo a la normatividad, esta podrá ser realizada por diferentes instancias según los aspectos a valorar. En primer lugar, se menciona en la Ley Orgánica del Poder Judicial, a la Unidad de Planeación del Poder Judicial.

- I. Proponer al Pleno del Consejo la implementación de acciones tendientes a impulsar mejores niveles de eficiencia y productividad en las áreas y órganos del Poder Judicial, diversos a los que dependen del Tribunal Superior de Justicia;

- II. Diseñar y operar un sistema de información estadística para el control y evaluación de las áreas y órganos del Poder Judicial, en coordinación con la visitaduría” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán, art. 148).

Instancias propias del Tribunal con atribuciones para realizar evaluaciones, o bien establecer mecanismos para su realización, se encuentran: el Departamento de Recursos Humanos, para proponer políticas y programas de evaluación; la Contraloría para evaluar el grado de cumplimiento de las obligaciones derivadas de la normatividad y la planeación, y el Departamento de Formación, Capacitación y Profesionalización para evaluar el desempeño y los procesos de capacitación.

En ese sentido, en el Acuerdo que Establece las Bases para la Administración de la Carrera Judicial, se estipula que el buen desempeño del personal adscrito a la Carrera Judicial es uno de los elementos que se contabilizan para ascender en el escalafón.

En el artículo 16 se establece:

“La evaluación del desempeño se realizará por el titular del órgano de manera anual y únicamente tendrá efectos para ascensos en la carrera judicial.

“El Instituto de Capacitación, elaborará un Sistema de Evaluación del Desempeño, el cual se regirá por los principios de objetividad, excelencia, imparcialidad, y eficiencia” (Acuerdo que Establece las Bases para la Administración de la Carrera Judicial, art. 16).

Y es en el artículo 17, en el que se pondera cada uno de los criterios considerados en la Carrera Judicial, el desempeño se valora con 2 puntos por cada punto obtenido en la evaluación, y observa lo siguiente:

“La evaluación del desempeño en una escala de 0 a 10. En este caso solamente se sumarán los puntos cuando la calificación de desempeño sea superior a 6 puntos” (Acuerdo que Establece las Bases para la Administración de la Carrera Judicial, art. 17).

Respecto a los procedimientos para evaluar a las magistradas y magistrados, la norma vigente señala que estos dan en el marco de su ratificación.

“Artículo 66. Los Magistrados podrán ser ratificados por el Congreso del Estado, siempre que durante su ejercicio en el cargo hayan actuado con apego a los principios que rigen la función judicial.

”Para tal efecto, el Pleno del Tribunal Superior de Justicia formulará una evaluación de desempeño que acredite la actuación profesional y ética en el cargo, en los términos de la ley. Dicha evaluación deberá ser presentada al Congreso del Estado para que este órgano la considere y dictamine lo procedente, lo cual deberá ser aprobado por mayoría de los Diputados presentes en la sesión relativa, de conformidad con lo que establezca la ley” (Constitución Política del Estado de Yucatán).

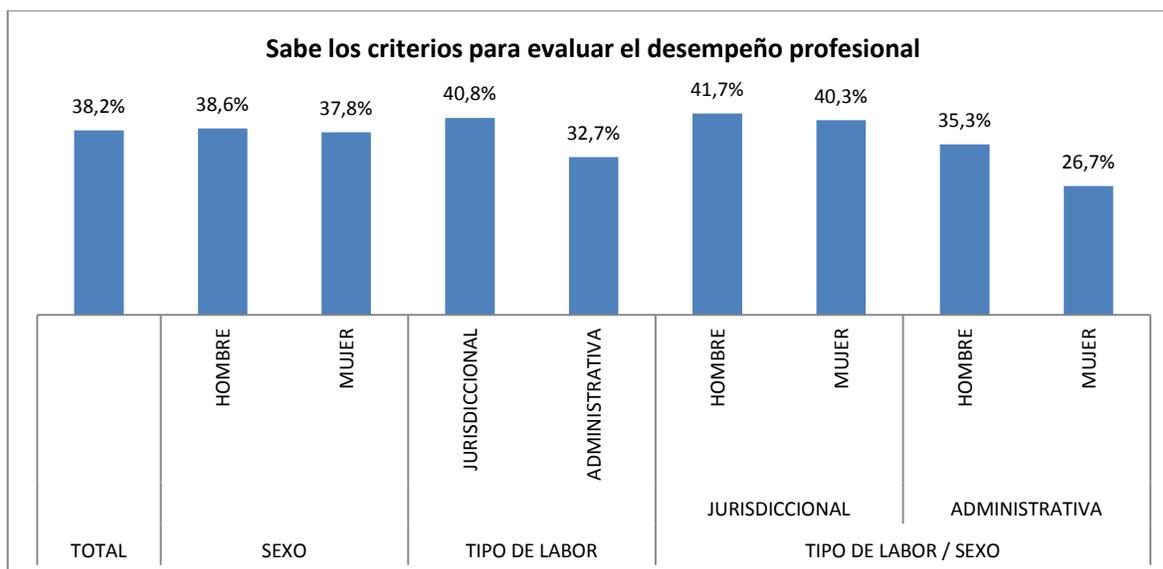
“Artículo 30.- Son atribuciones del Pleno del Tribunal Superior de Justicia:

I.- Fijar las bases para la evaluación de desempeño sobre la actuación profesional y ética de los magistrados, y realizar dicha evaluación acorde a ellas, para efectos del último párrafo del artículo 66 de la Constitución Política del Estado;” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán).

Del análisis de la normatividad se pueden encontrar dos ausencias importantes. Por un lado, si bien se estipulan los procedimientos y las instancias obligadas, no se mencionan los criterios con los que el personal de Carrera Judicial será evaluado; y por otro lado, no se contempla ningún mecanismo ni criterio de evaluación del desempeño específico para el personal administrativo.

En concordancia con ello, un porcentaje bajo del personal señala conocer los criterios con los que es avalado su desempeño, proporción que disminuye cuando se habla del de labor administrativa, y que desciende más aún cuando se trata de las mujeres de este sector.

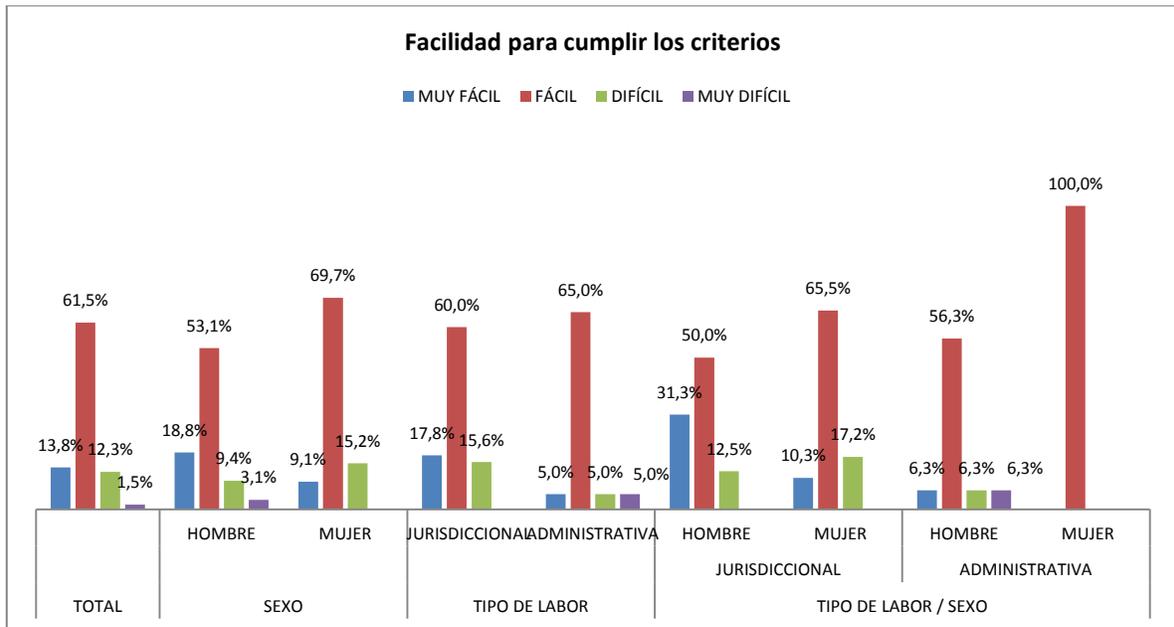
Gráfica 70



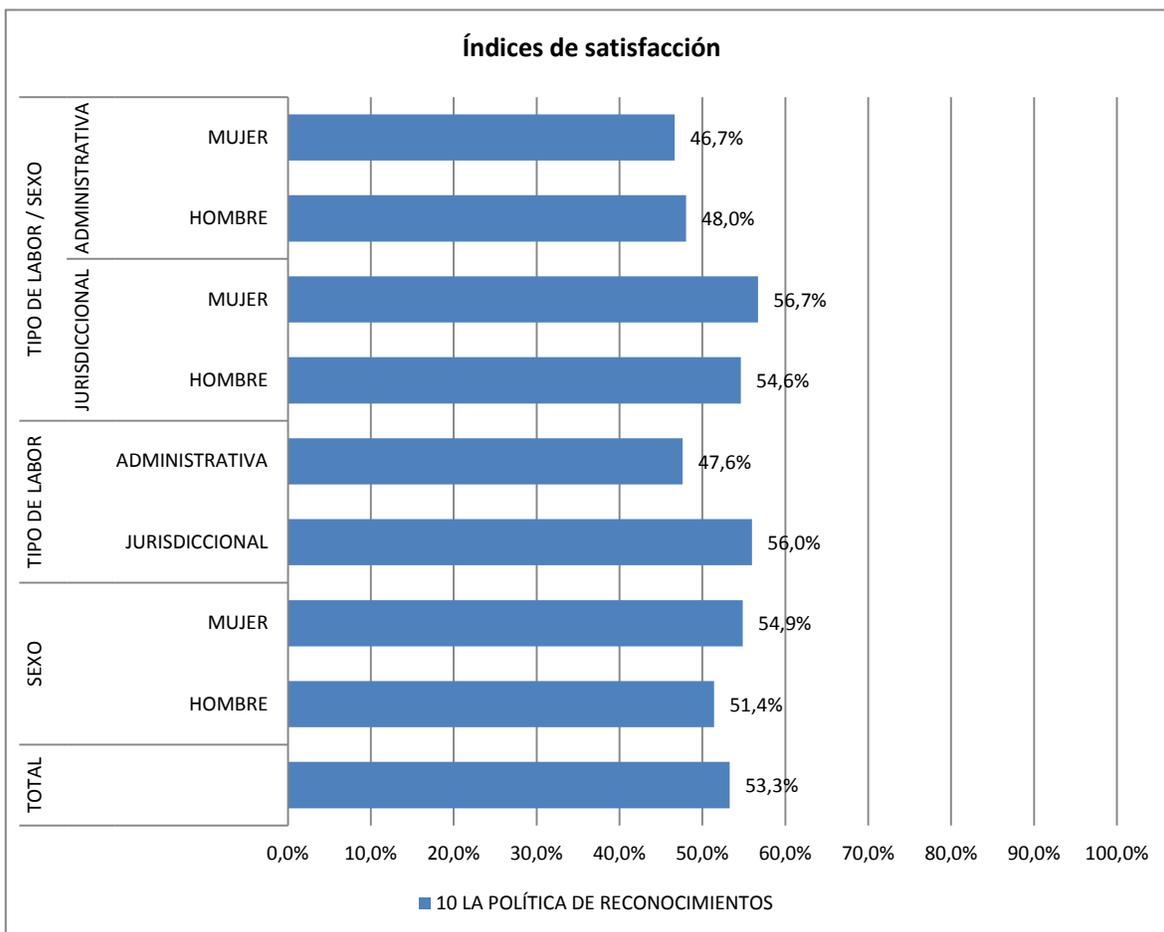
Sin embargo, la mayor parte de personas señala que le fue fácil cumplir con los criterios establecidos para la evaluación. Destaca que todas las mujeres del área administrativa se manifestaron en tal sentido (100%). Asimismo, solo 13.8% de las personas señala que le ha sido difícil o muy difícil cumplir con estos criterios.

El contraste de estas respuestas con el discurso planteado en los grupos focales permite suponer que los criterios a que alude el personal no son de carácter técnico, pues lo más importante es mantener una buena relación con el o la jefa a fin de garantizar una buena evaluación.

Gráfica 71

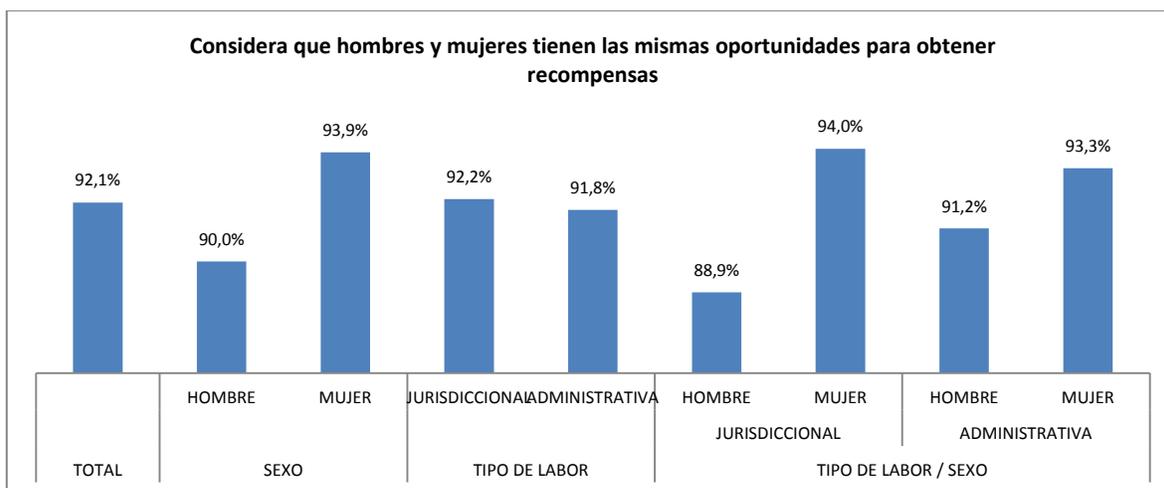


Gráfica 72



Finalmente, se consultó al personal si considera que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para obtener recompensas. Nueve de cada 10 personas señalaron que sí las tienen, pero llama la atención que fueron ligeramente más las mujeres que los hombres que se manifestaron en ese sentido, tendencia que se mantuvo al interior del área jurisdiccional como en la administrativa.

Gráfica 73



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 TSJEY. 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 existe claridad respecto a los criterios de evaluación del personal jurisdiccional y, principalmente, del personal administrativo. 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. En el TSJEY el aspecto que tiene un mayor índice de satisfacción es respecto al proceso de contratación, pues alcanza los 79.6 puntos porcentuales, en contraparte otros elementos también vinculados al reconocimiento laboral de las/los trabajadoras/es son aquellos con los que el personal ha mostrado menor satisfacción: el salario tiene un índice de apenas 56.8%, los procesos para ascender 55.3% y la política de reconocimientos 53.3%. En estos tres casos la diferencia entre el personal de labor administrativa y jurisdiccional es muy clara, ya que

los primeros/as se muestran mucho más insatisfechos/as, llegando incluso a un índice de 43.5% en cuanto a los procesos para ascender.

Dentro del grupo del personal administrativo, las mujeres son quienes presentan mayor insatisfacción en prácticamente todos los rubros en los que se indagó, por ejemplo en los salarios alcanzaron un muy bajo índice de 37.8% y en los procesos para ascender de 40%.

Entre los aspectos con los que el personal opinó estar más satisfecho se encuentran el trato de sus jefes/as, la relación con sus compañeros/as de trabajo y el ambiente laboral, teniendo un índice de 78.9%, 76.1% y 75.2% respectivamente, perspectiva que se mantiene sin importar el sexo o el área laboral. En ese sentido, las relaciones interpersonales no se observan como un punto problemático entre el personal, aunque cabe señalar que, como se verá en el eje de análisis 5, en la relación de trabajo entre sexos se detectaron problemas que están impidiendo la colaboración y un ambiente libre de violencia. Situación que debe ser atendida por el Tribunal.

Vinculados a la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal se encuentran los rubros de satisfacción con el horario de trabajo, con las condiciones para permisos y licencias, y con la carga de trabajo. En los primeros dos aspectos los índices de satisfacción son buenos, pues llegan a al 75.7% y a los 70% en el segundo caso, la satisfacción desciende a 63.2%, cuando se habla de la carga de trabajo.

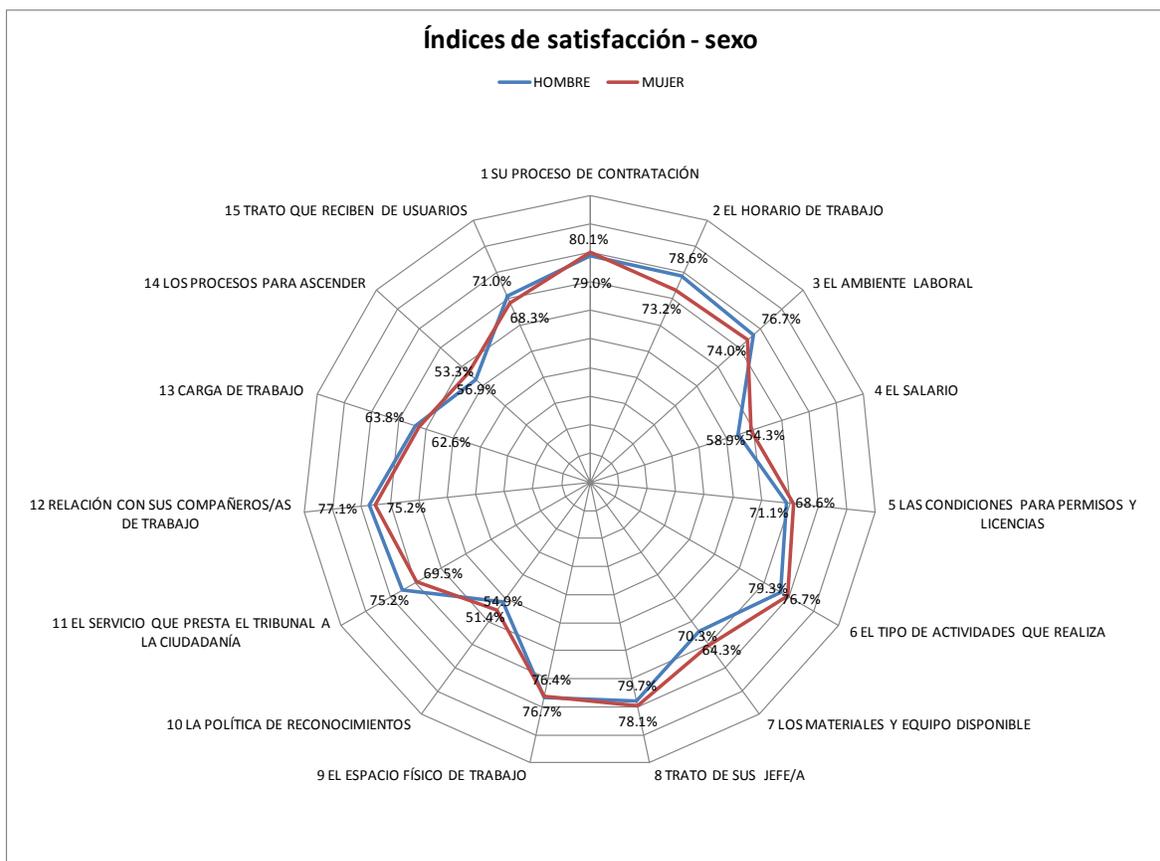
Hay otras condiciones que influyen en la satisfacción con el trabajo, como son el espacio en el que éste se realiza, las actividades que se llevan a cabo y las condiciones materiales para realizarlo. Al respecto los índices de satisfacción que se presentan en el Tribunal son de 76.5%, 78.1% y 67.5% respectivamente. Si bien en ninguno de estos rubros hay diferencias significativas en el análisis por sexo, si las hay al observarlos a la luz del tipo de labor; en el caso del espacio físico de trabajo, la mayor satisfacción del personal jurisdiccional se refleja en índice nueve puntos porcentuales, superior al índice sobre el personal administrativo, lo que fortalece la idea de que el personal administrativo está confinado a un segundo plano.

Tabla 10

ÍNDICES DE SATISFACCIÓN	Porcentajes								
	TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR		TIPO DE LABOR / SEXO			
		HOMBRE	MUJER	JURISDICCIO NAL	ADMINISTRA TIVA	JURISDICCIONAL		ADMINISTRATIVA	
						HOM.	MUJ.	HOM.	MUJ.
1 SU PROCESO DE CONTRATACIÓN	79.6%	79.0%	80.1%	82.8%	72.8%	82.4%	83.1%	75.5%	66.7%
2 EL HORARIO DE TRABAJO	75.7%	78.6%	73.2%	77.3%	72.1%	78.7%	76.6%	78.4%	57.8%
3 EL AMBIENTE LABORAL	75.2%	76.7%	74.0%	76.1%	73.5%	75.9%	76.1%	77.5%	64.4%
4 EL SALARIO	56.8%	54.3%	58.9%	59.9%	50.3%	52.8%	63.7%	55.9%	37.8%
5 LAS CONDICIONES PARA PERMISOS Y LICENCIAS	70.0%	68.6%	71.1%	69.3%	71.4%	63.9%	72.1%	73.5%	66.7%
6 EL TIPO DE ACTIVIDADES QUE REALIZA	78.1%	76.7%	79.3%	81.6%	70.7%	83.3%	80.6%	69.6%	73.3%
7 LOS MATERIALES Y EQUIPO DISPONIBLE	67.5%	64.3%	70.3%	67.3%	68.0%	63.9%	69.2%	64.7%	75.6%
8 TRATO DE SUS JEFE/A	78.9%	78.1%	79.7%	79.9%	76.9%	78.7%	80.6%	77.5%	75.6%
9 EL ESPACIO FÍSICO DE TRABAJO	76.5%	76.7%	76.4%	79.3%	70.7%	76.9%	80.6%	76.5%	57.8%
10 LA POLÍTICA DE RECONOCIMIENTOS	53.3%	51.4%	54.9%	56.0%	47.6%	54.6%	56.7%	48.0%	46.7%
11 EL SERVICIO QUE PRESTA EL TRIBUNAL A LA CIUDADANÍA	72.1%	75.2%	69.5%	72.8%	70.7%	76.9%	70.6%	73.5%	64.4%
12 RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS/AS DE TRABAJO	76.1%	77.1%	75.2%	78.0%	72.1%	80.6%	76.6%	73.5%	68.9%
13 CARGA DE TRABAJO	63.2%	63.8%	62.6%	63.4%	62.6%	62.0%	64.2%	65.7%	55.6%
14 LOS PROCESOS PARA ASCENDER	55.3%	53.3%	56.9%	60.8%	43.5%	61.1%	60.7%	45.1%	40.0%
15 TRATO QUE RECIBEN DE USUARIOS	69.5%	71.0%	68.3%	68.6%	71.4%	69.4%	68.2%	72.5%	68.9%

En la siguiente gráfica se puede observar un panorama general del índice de satisfacción de las condiciones laborales del personal en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán:

Gráfica 74



Es interesante observar que en casi todos los casos, hombres y mujeres reportaron índices de satisfacción similares. Sin embargo, solo en tres factores la diferencia porcentual se superior al 5%: el horario de trabajo, el salario y el servicio que presta el Tribunal a la ciudadanía. Los primeros dos puntos se vinculan con el género. Como ya se ha señalado, para ellas es fundamental contar con horarios que les permitan atender las responsabilidades de cuidado del hogar, así como de sus hijos/as, mientras para ellos contar con un buen salario les permite cumplir con el rol de hombre proveedor.

Motivos de despido

Dentro de la normatividad propia del Tribunal solo se encuentran estipulada como causa de secesión del trabajador/a, la recepción de alguna ministración de dinero por parte de particulares.

“Artículo 179.- Los Tribunales del Estado estarán siempre expeditos para administrar justicia gratuita y pronta dentro de los plazos y términos que las Leyes establezcan. Queda prohibido, por lo tanto, a los funcionarios y empleados, recibir de los particulares ministración alguna de dinero, ni aún en concepto de gastos, así como gratificaciones, obsequios y remuneración alguna por las diligencias que se practiquen dentro o fuera de los Tribunales, aun cuando tuvieren lugar fuera de las horas de despacho o en horas y días habilitados legalmente, bajo pena de destitución.” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán)

El resto de las causales de la terminación de las relaciones de trabajo, se encuentran estipuladas en la legislación estatal.

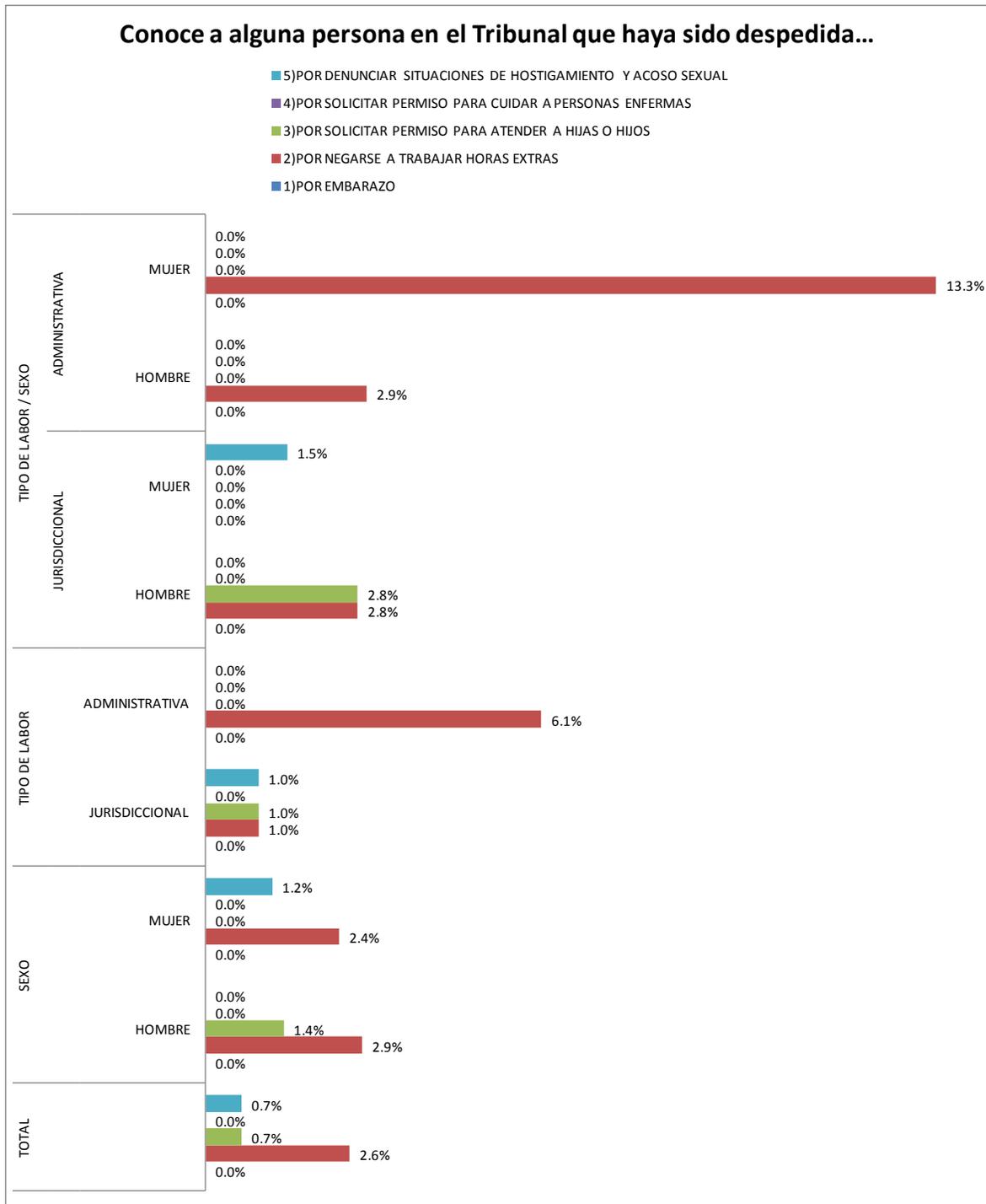
“Artículo 48.- Ningún trabajador podrá ser cesado sino por justa causa. En consecuencia el nombramiento o designación de los trabajadores solo dejará de surtir efecto sin responsabilidad para los Titulares de las Dependencias por las siguientes causas: I.- Por renuncia, por abandono de empleo, por inasistencia injustificada a las labores de conformidad con la Ley. II.- Cuando el contrato sea por obra determinada y concluya ésta. III.- Por muerte del trabajador. IV.- Por incapacidad permanente del trabajador, física o mental que le impida el desempeño de sus labores. V.- Por resolución del Tribunal de Conciliación y Arbitraje para los Trabajadores al Servicio del Estado.” (Ley de los Trabajadores del Estado y Municipios de Yucatán)

Como se puede observar, además de abandono del empleo y la recepción de dinero proveniente de particulares, no se hace mención de otras actitudes o hechos que pudieran hacer al trabajador/a del Tribunal como sujeto de despido. La falta de normatividad al respecto deja abierto un importante espacio de discrecionalidad, que afecta a todo el personal, y que se centra en la toma de decisiones unipersonales.

En cuanto a la experiencia del personal sobre el cese laboral de las y los trabajadoras/es, en la encuesta aplicada para este *Diagnóstico*, se consultó por algunos motivos de despido que no son contemplados en la normatividad y que apuntan a constituirse en formas de violencia laboral.

Es sumamente grave que 13.3% de las mujeres de labor administrativa, señaló conocer a alguna persona que fue despedida por negarse a trabajar horas extras. Así mismo se señalaron casos de personas que han sido despedidas por solicitar permisos para atender a hijos/as, o bien por denunciar situaciones de hostigamiento y acoso sexual.

Gráfica 75



En el siguiente eje se explora con más detalle el tema de la violencia de género en la cultura organizacional, pero baste apuntar aquí que aunque se trate de casos aislados, es importante que

el Tribunal desarrolle mecanismos que permitan tener control sobre los despidos, de suerte que no se cometa ninguna clase de abusos.

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

Esta ceguera de género se expresa en condiciones laborales que impactan de manera diferente a hombres y mujeres, lo que contribuye a reproducir las desigualdades presentes dentro y fuera de la organización. En ese sentido, en una organización que carece de políticas y mecanismos explícitamente orientados a promover la igualdad, se incrementa el riesgo de que las visiones estereotipadas de género influyan en la toma de decisiones sobre acceso y ascensos, pero también en otras prácticas como el otorgamiento de permisos y licencias.

Más aún, aspectos como el ingreso de personal, los ascensos, la evaluación o los despidos, no están reglamentados a profundidad, ya que si bien existe la Carrera Judicial, la cual en términos generales es bien valorada por el personal jurisdiccional, no hay normas específicas para las trabajadoras y trabajadores de labor administrativa. Además, las resoluciones últimas en estos rubros están en las manos de las magistradas y magistrados, sin que el personal conozca, en la mayoría de los casos, los criterios y razonamientos con los cuales se toman estas decisiones, abriendo por tanto grandes espacios de discrecionalidad.

Por otro lado, la distribución de mujeres y hombres en la estructura del Tribunal es muy similar, y en porcentajes muy parecidos ocupan puestos de decisión, mandos medios y puestos operativos. De igual manera el porcentaje de ingresos de las mujeres del Tribunal y el de los Hombres, no se distancian de manera significativa; sin embargo a lo largo de este capítulo y del anterior, se puede percibir que el personal de sexo femenino debe hacer un mayor esfuerzo para conseguir un lugar alto en el escalafón o ascender en la carrera judicial. Esto es debido, en gran medida, a la dificultad que existe, principalmente para las mujeres, de conciliar la vida laboral con la personal y la familiar.

A pesar de que es reconocida esta diferencia por todo el personal, existe una gran resistencia a la implementación de acciones afirmativas para el ingreso y ascenso de mujeres en la estructura, sobre todo bajo el argumento de que el porcentaje de mujeres que trabajan en el Tribunal es mayor que el de hombres, además de que permea la impresión de que las mujeres madres tienen más facilidades para obtener permisos, y menos consecuencias por ejercerlos, como es trabajar horas extras.

Un aspecto que llama la atención, es la carencia de reconocimientos al personal del Tribunal, situación que resiente en mayor medida el de corte administrativo, ya que los espacios para que asciendan son muy limitados y no cuentan con un sistema de movilidad laboral como el de la Carrera Judicial, por lo que existe un déficit de estímulos laborales.

Algunas áreas de oportunidad para el Tribunal que se detectaron y son importantes de resaltar son las siguientes:

- Un aspecto clave a considerar es la capacitación del personal, ya que es pilar de la Carrera Judicial, donde el problema está en que se realiza en horarios que representan un conflicto para la conciliación de la vida laboral y la familiar. Al respecto, es relevante que los obstáculos principales que mencionó el personal para acceder a estos procesos están vinculados con la condición de género, que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres (horarios del curso y necesidad de atender a la familia), por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión.

En ese sentido, en el grupo focal de mujeres de labor jurisdiccional se propuso establecer horarios de capacitación más accesibles.

- En lo que a licencias y permisos refiere, es preciso que el Tribunal establezca una normatividad clara y que acote los espacios de discrecionalidad, ya que las condiciones actuales para su otorgamiento, consolidan 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. Además de que ese modelo es más difícil de cumplir para las mujeres, lo que se constituye en oportunidades desiguales para su movilidad ascendente en el Tribunal.

Dentro de este rubro un aspecto positivo es la reciente implementación de la Licencia de Paternidad, sin embargo es preciso impulsar una mayor difusión de la misma, así como sensibilizar al personal sobre su importancia.

La insatisfacción salarial es un elemento que debe ser tomado en cuenta por el TSJEY, sobre todo en un contexto en que se han incrementado las cargas de trabajo y ello redundará en la ampliación de la jornada laboral.

- No existe claridad respecto a los criterios de evaluación del desempeño, así como de los relativos a la entrega de estímulos y reconocimientos, especialmente en el caso del personal administrativo. Este elemento también debe considerarse como 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. Además de que permitiría impulsar la incorporación de la perspectiva de género en la cultura organizacional del Tribunal, así como sentar bases para que se haga lo mismo en la impartición de justicia.

Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral

El concepto de violencia de género es de reciente aparición, dado que apenas fue introducido en 1993 en el marco de la Conferencia Mundial de los Derechos Humanos celebrada en Viena. Previamente se hacía referencia a “mujeres maltratadas”, “violencia doméstica”, entre otras denominaciones; de hecho, esta situación refleja que el abordaje de esta problemática es también incipiente por parte de las instituciones públicas. En México, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia define a la violencia de género contra las mujeres como

“cualquier acción u omisión, basada en su género, que les cause daño o sufrimiento psicológico, físico, patrimonial, económico, sexual o la muerte, tanto en el ámbito privado como en el público” (artículo 5, fracción IV).

El concepto violencia de género supone la inclusión de las mujeres como víctimas de las prácticas de agresión, pero se amplía al incorporar los alcances analíticos de la categoría “género”, haciendo 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, incluyendo el espacio laboral. En el capítulo II de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia se señala que la violencia laboral se ejerce por las personas que tienen vínculo laboral con la víctima, independientemente de la relación jerárquica, y que consiste en un acto o una omisión de abuso de poder que daña la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, e impide su desarrollo y atenta contra la igualdad. Establece también que puede consistir en un solo evento dañino o en una serie de eventos cuya suma produce daño. También incluye el acoso o el hostigamiento sexual.

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

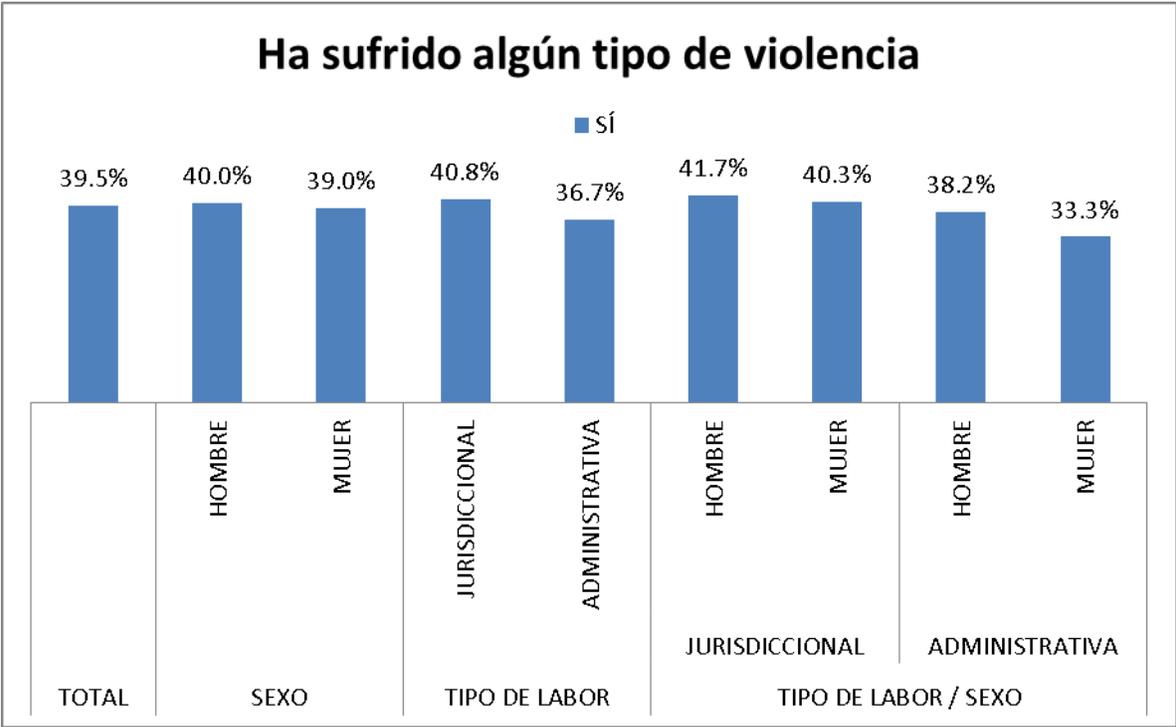
En este eje de análisis el interés se concentra en identificar la incidencia y percepción sobre las prácticas violentas y discriminatorias por género que acontecen en el Tribunal, así como las

normas (mecanismos de denuncia, queja y sanción) generadas para combatir, atender o sancionar esa violencia en su ámbito interno.

Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento

De acuerdo con los resultados de la encuesta, 39.5% de las personas que laboran en el Tribunal vivieron alguna manifestación de violencia de género considerada en el estudio.¹⁹ Al analizar por sexo y tipo de labor no se registran diferencias significativas; aunque es relevante que son las mujeres del área administrativa quienes reportan el porcentaje más bajo, 33.3 por ciento.

Gráfica 76



Las expresiones de violencia con mayor ocurrencia en el caso de las mujeres fueron:

- Miradas lascivas o incómodas (de tipo sexual) (22%).
- Ser expuestas a chismes o calumnias acerca de que los logros laborales obtenidos son resultado de favores sexuales (9.8%).
- Piropos o comentarios sexuales que incomodan (9.8%).

¹⁹ Para consultar las manifestaciones de violencia consideradas consultar la metodología del *Diagnóstico*.

- Preguntas o comentarios incómodos acerca de la vida sexual (8.5%).
- Recibir menor paga por ser mujer (4.9%).

Como se observa, la mayoría de las manifestaciones corresponden 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. Por otro lado, respecto de la percepción de que se recibe menos paga por ser mujer, es importante recordar que en el eje 4 del análisis se observó que en realidad, en promedio las mujeres ganan un poco más que los hombres y de hecho, la distribución del ingreso por deciles resulta muy semejante entre las y los trabajadores del tribunal.

En el caso de los varones, las expresiones de violencia con mayores niveles de ocurrencia son: *Me presionan para acudir a citas o invitaciones fuera del trabajo (14.3%)*; seguido del hecho *a estar obligados a hacer mayor trabajo que las mujeres (12.9%)*. Esta última parece estar vinculada a la existencia de prácticas en algunos Tribunales que tienden a perpetuar los roles de género, por lo que en varios de ellos, se les demanda mayor disponibilidad de tiempo, o restringen de manera más frecuente los permisos otorgados para atender asuntos familiares, lo cual, además de desmotivarlos para una mayor corresponsabilidad 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 familiar, lo cual obliga a reconocer y atender las necesidades específicas que de ello se desprenden; pero también es cierto, que es importante avanzar en transformar estos mandatos de género y emprender acciones orientadas a fomentar una mayor participación de los hombres en las labores familiares, por lo que es necesario la sensibilización del personal que otorga los permisos.

En contraste con lo señalado por la encuesta, en los grupos focales²⁰ tanto con mujeres como con hombres, al plantear la pregunta sobre si en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán se daban situaciones de acoso o de hostigamiento sexual, en medio de cierto hermetismo (sobre todo en las mujeres) se afirmó que estas formas de violencia prácticamente no existen en el Tribunal.

²⁰ El tema de violencia de género en el ámbito laboral, particularmente el acoso u hostigamiento sexual, en los grupos focales fue tema de interés. Dado lo delicado del tema, con el fin de proteger la confidencialidad de las personas informantes no se identifican con citas los grupos focales a los que corresponden los testimonios obtenidos.

Algunas de las razones que se arguyeron en grupos con mujeres y hombres para explicar la inexistencia o baja incidencia del hostigamiento y acoso sexual, se relacionan con el hecho de que las mujeres son mayoría en la institución, lo que inhibe a los hombres. Como también está relacionado con que en el Tribunal la movilidad laboral del personal no depende de decisiones personales, sino de decisiones del Pleno el cual valora el trabajo de las y los servidores públicos:

“Pudiera ser que no hay (hostigamiento y acoso) porque son más mujeres”.

“Cuando un hombre es el jefe escoge a las modelos; pero aquí no se escoge, es diferente la organización, estás aquí porque ya te ganaste ese lugar”.

“Aquí no se escoge, aquí ya somos un grupo establecido, que si vamos a rolar, que es una determinación del pleno, por un algún examen. Es diferente la organización en su funcionamiento, tú estás aquí no es porque tu jefe te escogió sino porque ya te ganaste estar en ese lugar”.

Aunque también hubo alusiones (en tono jocoso) de que no existía acoso u hostigamiento sexual porque no había a quien dirigirlo, comentarios que revelan la naturalidad con que se asumen esas situaciones de violencia, lo que tiende a hacerlas aparecer como inofensivas y a perpetuarlas:

“Aquí no hay muchas modelos, en otras instituciones si no eres modelo no entras”.

“El hostigamiento se da a los hombres, pero es muy raro, si hubiera algún guapo, bueno; pero no lo hay”.

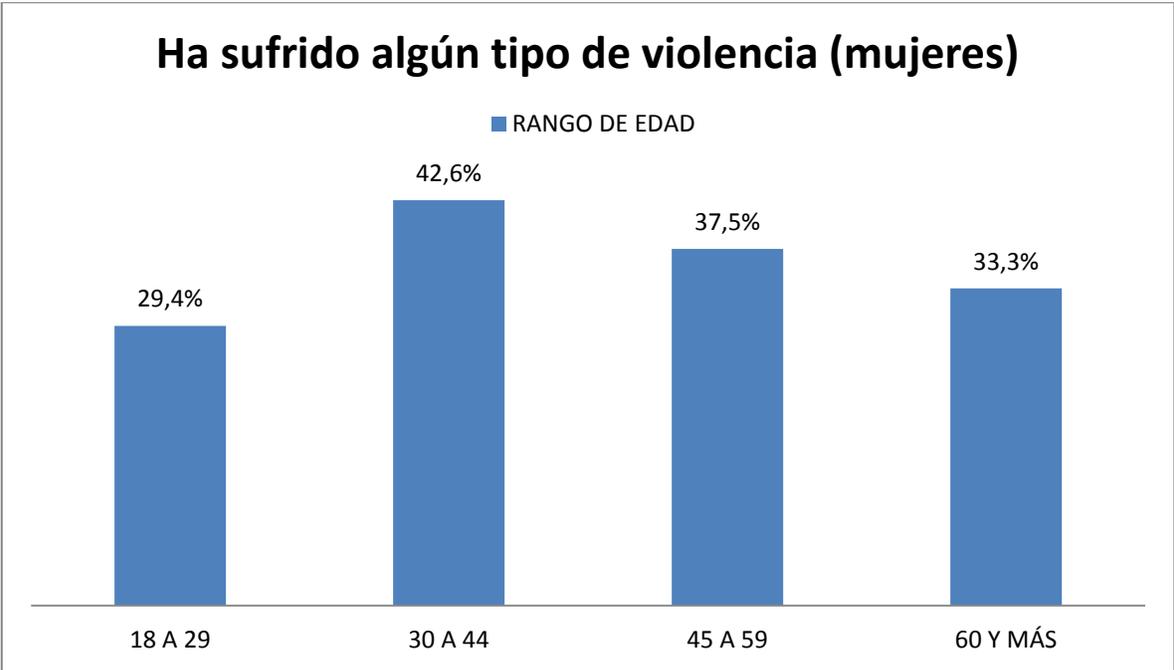
Otras opiniones al respecto planteadas por personal directivo del área administrativa son las siguientes:

“Hasta donde sé no (sobre la existencia de casos de hostigamiento y acoso sexual). A veces sí llega a haber algún problema entre algunos compañeros que se llevan fuerte entre ellos mismos, a veces uno no está de humor ese día y le dicen una cosa y [...] a veces ha habido sus problemas, su enojo momentáneo. Pero que trascienda o que lleguen conmigo en ese tipo de situación ya más serias, de acoso o algo, no”.

“Pues yo pienso que (depende) del trato que se les da a todos ¿no? La verdad que se les da igual trato a ambos géneros, no le veo mayor problema, y los respetas a ambos y puede ser también que como es mayor el número de mujeres también hay un poco de influencia en ese sentido [...]”

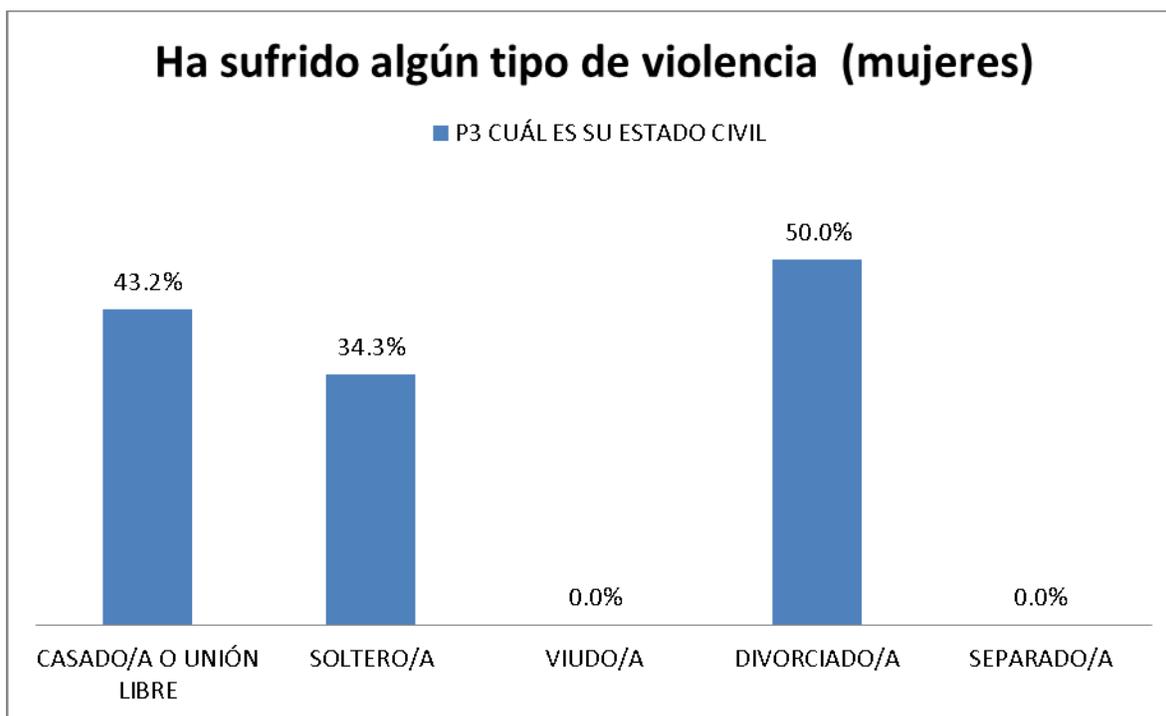
De acuerdo con la encuesta aplicada, al analizar los rangos de edad de las mujeres que han sufrido algún tipo de violencia, se observa que las que registran mayores niveles de ocurrencia son las adultas jóvenes menores a 44 años, aunque es importante resaltar que en los rangos que superan esta edad también se reportan niveles altos. Los resultados antes mencionados, respecto a las jóvenes, guardan relación justamente con la mayor incidencia de la violencia sexual en correlación con su cuerpo.

Gráfica 77



La encuesta muestra que el porcentaje de mujeres que registran mayores niveles de ocurrencia de expresiones de violencia de género son aquellas cuyo estado civil es estar divorciadas, que equivale a 50%. En cuanto a aquellas mujeres casadas o en unión libre, tienen también un elevado porcentaje de 43%. Las solteras muestran 34%. Es importante mencionar que los porcentajes citados son muy altos, lo que indica que se deben llevar a cabo acciones para concientizar al personal del Tribunal para evitar este tipo de violencia.

Gráfica 78

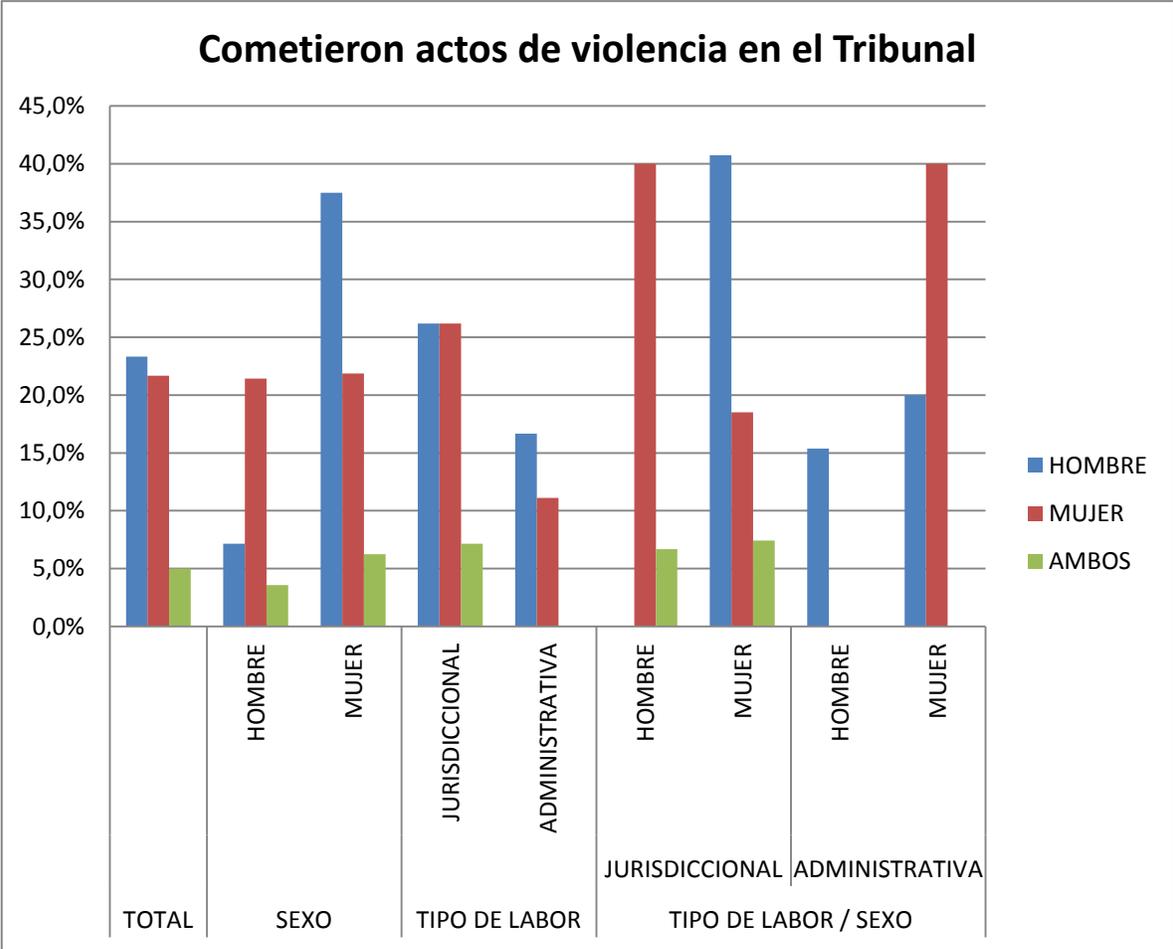


Respecto de la información relativa a las personas que cometieron los actos de violencia, es preciso señalar que las y los respondientes que señalan haber vivido manifestaciones violentas, omitieron contestar las preguntas del cuestionario orientadas a conocer el sexo y relación jerárquica de las o los agresores, por lo cual la información que se muestra a continuación es únicamente indicativa y debe ser tomada con cautela por la inestabilidad en los datos que genera la alta tasa de no respuesta, que en este caso es de 50%. Cabe destacar que las mujeres que se abstuvieron de contestar sobre quién cometió la agresión corresponde a 34.4%, en tanto que en el caso de los hombres fue de casi 68%, esto es prácticamente el doble. Además, al analizar por sexo y tipo de labor, son los hombres quienes tienen los porcentajes más elevados, lo que indica que fueron ellos los que se sintieron más cohibidos para denunciar a el o la responsable de la violencia ejercida en su contra.

La información refleja una ligera tendencia que apunta a que en mayor medida los agresores son varones, con una frecuencia de 23.3%, en comparación con las mujeres que son identificadas en 21.7%; aunque esta diferencia no es sustantiva.

En el caso de las mujeres que sufrieron alguna expresión de violencia, 37.5% señala que la cometieron varones y casi 22% mujeres. Destaca que en el caso de los hombres las agresiones provengan principalmente de las mujeres (21.4%) quienes superan en 3 veces la que emana de los hombres (7.1 por ciento).

Gráfica 79



Al observar con más detenimiento los aspectos de sexo y tipo de labor, se puede apreciar que la incidencia de violencia de género registrada en el Tribunal se comete en mayor medida en el ámbito jurisdiccional, donde la que se dirige contra las mujeres se ejerce en mucha mayor proporción por parte de los hombres que de las mujeres (40.7% vs 18.5%, respectivamente) ; sin embargo, resulta sorprendente que en el caso de los hombres estos solo reporten haber recibido violencia por parte de las mujeres (40 por ciento).

Y en el caso del área administrativa, también es altamente significativo que las mujeres declaren un alto porcentaje de violencia recibida por parte de mujeres (40%), el doble de la que reportan por parte de los hombres (20%). En contraste a lo anterior, los hombres de esta misma área reportan un porcentaje nulo de violencia de las mujeres contra ellos, pero 15.4% sí la ejercen los hombres.

A este respecto, parecieran existir problemas de relación entre los hombres y las mujeres del Tribunal, por lo que se plantea la necesidad de que en la institución se impulsen acciones de sensibilización que mejoren el ambiente laboral, en términos de mejorar la relación entre mujeres y hombres.

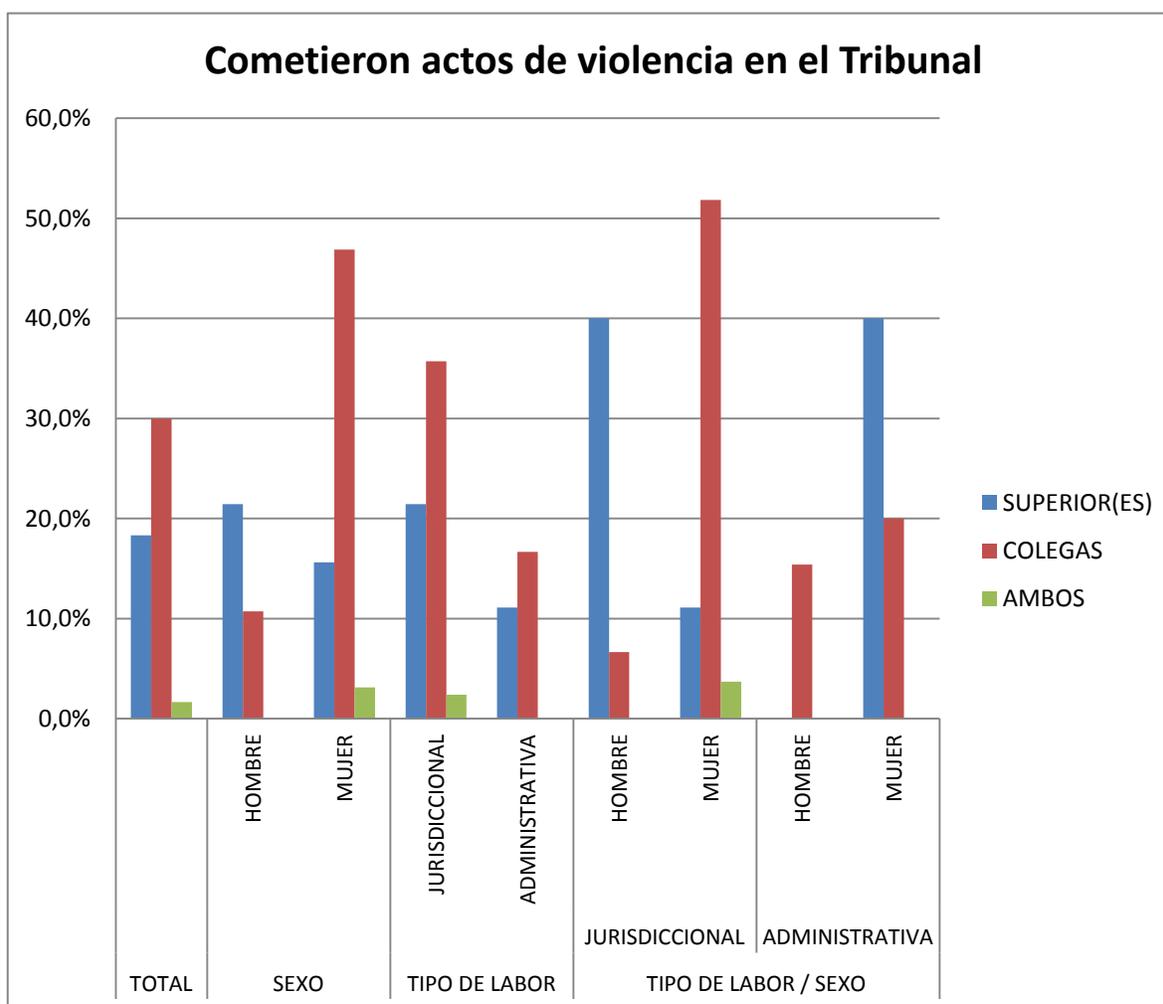
Sobre la relación laboral entre agresores y víctimas de violencia, los resultados de la encuesta muestran que en mayor medida (30%) la violencia se da entre pares, aunque no deja de ser importante el porcentaje de casos (18.3%) en que ésta emanó de las y los superiores jerárquicos. Es importante destacar que en el caso de los hombres, la violencia ejercida en su contra por sus colegas tienen un porcentaje de 10.7%, con una diferencia altamente significativa en relación a las mujeres, quienes reportan casi 47%. Aunque en el caso de la violencia que ejercen los superiores ésta es mayor a la que se dirige a los hombres que a las mujeres (21.4% vs 15.6 por ciento).

Al analizar por tipo de labor, en el caso del área jurisdiccional, la violencia que se da entre colegas es mayor que la que se ejerce por parte de superiores (35.4% vs 24.7%). En tanto que en el área administrativa la violencia hacia ambos sexos muestra las mismas tendencias a la manifestada en la otra área, aunque prácticamente a la mitad de sus valores (16.7%vs 11.1 por ciento).

Es relevante destacar el hecho de que las mujeres del personal jurisdiccional han vivido significativamente mucha más violencia por parte de colegas que lo hombres (52% vs 7%), mientras que en contraste, los hombres de esa misma área han vivido mucha más violencia que las mujeres por parte de los y las superiores (40% vs 11 por ciento).

Al contrario de lo sucedido en el área jurisdiccional, en la administrativa las mujeres padecen una violencia por parte de sus superiores cifrada en 40%, mientras que los hombres no reportan violencia por parte de estos actores. Pero los hombres la reciben en poco más proporción que las mujeres cuando esta proviene de sus colegas (20% vs 15.4 por ciento).

Gráfica 80



Respecto de la práctica de denuncia en el tribunal de situaciones de violencia, los resultados de la encuesta son contundentes: **nadie ha denunciado casos de violencia sucedidos en el último año.** Muy probablemente se relacione con el temor a sufrir represalias, así como con la percepción de que no vale la pena denunciar, pues a fin de cuentas no se sanciona a quienes la ejercen. La no denuncia abona a la impunidad, además de que favorece la permanencia de la violencia de género, y la reproducción de las expresiones de desigualdad y discriminación por género.

Antes de pasar a revisar la existencia de mecanismos de denuncia, es importante señalar que otra razón planteada por los y las participantes en los grupos focales, respecto de la inexistencia de acoso y hostigamiento sexual en la institución, adicional a las señaladas anteriormente, es que siendo la organización donde se labora un tribunal, éste está compuesto por profesionales del

derecho, por lo que se conocen las consecuencias *jurídicas* de una situación así, lo que termina por inhibir las acciones violentas es el temor a las consecuencias legales.

“Y yo creo que pesa en gente de nuestro ámbito el conocimiento de la consecuencia jurídica que puede acarrear una situación como esa, en materia penal recientemente no tiene mucho que se legisló al respecto y es obvio que yo conociendo una situación de esa no me voy a arriesgar, y más si tengo un puesto de poder como juez, como magistrado; yo debo de cuidar la imagen”

Personal directivo administrativo, opina en el mismo sentido:

“Puede ser también el nivel de personal que tenemos; la mayoría son profesionales, muchos son licenciados, puede ser que eso también influya, la educación, la preparación de las personas pudiera ver algo”.

Situación que resulta contradictoria con el hecho de que pese a que se reconoce que sí existe acoso y hostigamiento sexual, éste no se denuncia ni ante instancias internas, como tampoco externas. Pues varios los y las participantes señalaron tener conocimiento de que si bien, no existe un procedimiento específico para este tipo de violencia en el Tribunal, cosa que se verá a continuación, se puede interponer al menos una queja o denuncia como se pueden hacer para otras formas de abuso o de violencia que se viva en la institución.

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.

En el caso de Yucatán, no hay un mecanismo específico al que se pueda acudir a denunciar el acoso ni hostigamiento sexual. Ante esta carencia, si una mujer u hombre que vive acoso o es hostigada sexualmente decidiera iniciar una denuncia, encontraría muchos obstáculos para que ésta prosperara, se solucionara y reparara el daño, porque el posible trámite que puede seguir su denuncia sería por otro tipo de abusos, no por violencia sexual.

Como se observó en el acápite anterior, existe acoso y hostigamiento sexual y sin embargo este no se denuncia, situación en la cual puede estar influyendo el hecho de que no se reconozcan esos hechos como manifestaciones de violencia. Adicionalmente, como un factor que puede contribuir a inhibir la denuncia y la falta de sanción, es el prejuicio de género que pone en duda la credibilidad de las mujeres víctimas de violencia.

En materia de sanción, cabe señalar que el delito de hostigamiento sexual está tipificado en el Código Penal del Estado de Yucatán²¹, donde se establece que si éste es cometido por un superior en contra de algún subordinada/o, se le sanciona con prisión hasta por un año y se le destituye de su cargo. A fin de hacer efectiva esta disposición, en particular para proteger a las mujeres que son quienes sufren este tipo de violencia en mayor medida, habría que vincularla con lo que se establece en la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Estado de Yucatán, y establecer un protocolo específico dentro del Tribunal.

En el caso del TSJEY, en grupos focales se explicó cómo se procede actualmente en caso de que se desarrolle una situación de este tipo:

“...Hace su solicitud ante el juez, se presenta ante el pleno, el juez lo expone todo, se forma un expediente con ese escrito, en este caso supongamos que sea un jefe inmediato, se le pediría su informe, se le hace una investigación, se hace la resolución y luego se sanciona, se gira un juicio.”

De acuerdo a la Encuesta realizada, el porcentaje de trabajadores/as que afirma que en el Tribunal existe un mecanismo para denunciar discriminación, corresponde a 20%. Aunque 59.2% afirma que no existe y 19.7% lo desconoce.

En cuanto a aquellos /as trabajadores que opinan que en el Tribunal existe un mecanismo para denunciar el hostigamiento o acoso sexual, el porcentaje es muy semejante al anteriormente

²¹ “A quien con fines lascivos asedie reiteradamente a persona de cualquier sexo, valiéndose de su posición jerárquica derivada de relaciones laborales, docentes, domésticas o cualquiera otra que implique subordinación, se le impondrá prisión de tres días a un año o de cuarenta a quinientos días-multa y de cuarenta a quinientos días de trabajo en favor de la comunidad”.

Si el hostigador fuese servidor público y utilizare los medios o circunstancias que el encargo le proporcione, además de la sanción correspondiente por el delito de hostigamiento sexual, será destituido de su cargo.

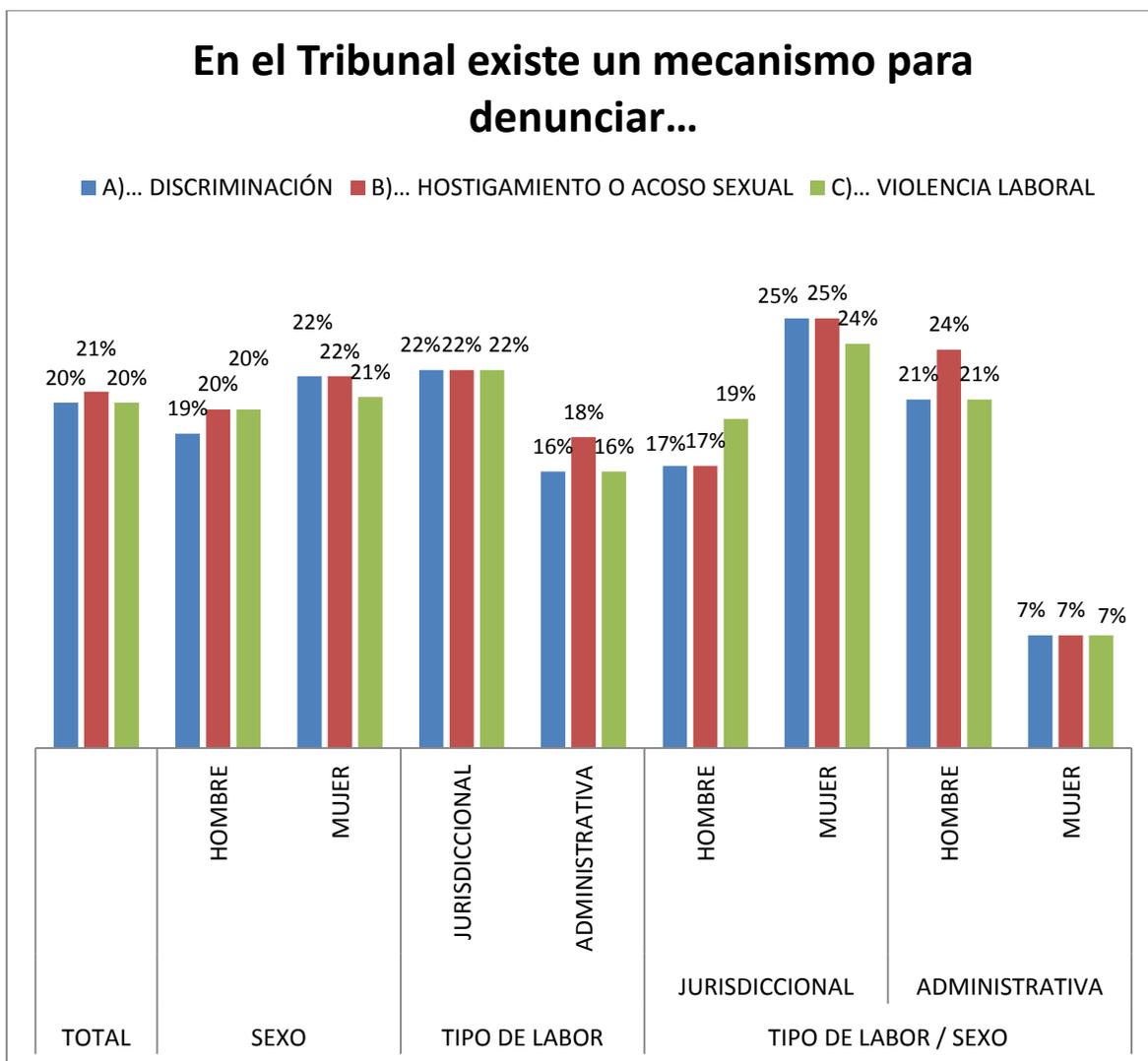
Solo se procederá contra el hostigador por querrela de la parte ofendida. En caso de reincidencia se le impondrá sanción de seis meses a dos años de prisión y de cuarenta a quinientos días multa (artículo 308 Código Penal del Estado de Yucatán, 2011: 136).

señalado, 21%; e igualmente más de la mitad del personal contestó que no lo hay, y 19.7% lo desconoce.

En cuanto a aquellos /as trabajadores que opinan que en el Tribunal existe un mecanismo para denunciar la violencia laboral, los porcentajes son casi idénticos a los señalados en los dos párrafos precedentes.

Respecto de las percepciones de los tres mecanismos señalados, no hubo diferencias significativas entre lo planteado por hombres y mujeres, como tampoco por tipo de labor.

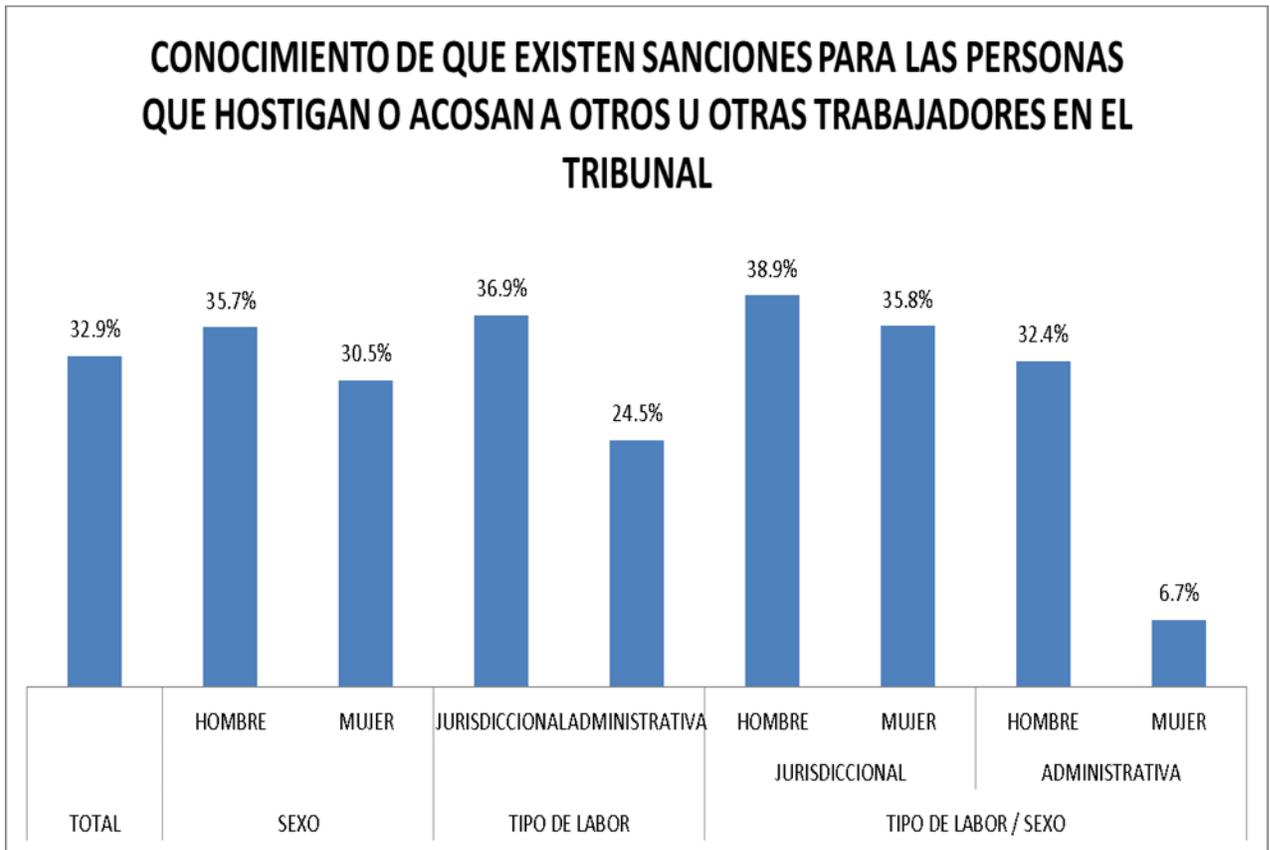
Gráfica 81



Nota: Totales por agrupación de respuestas múltiples

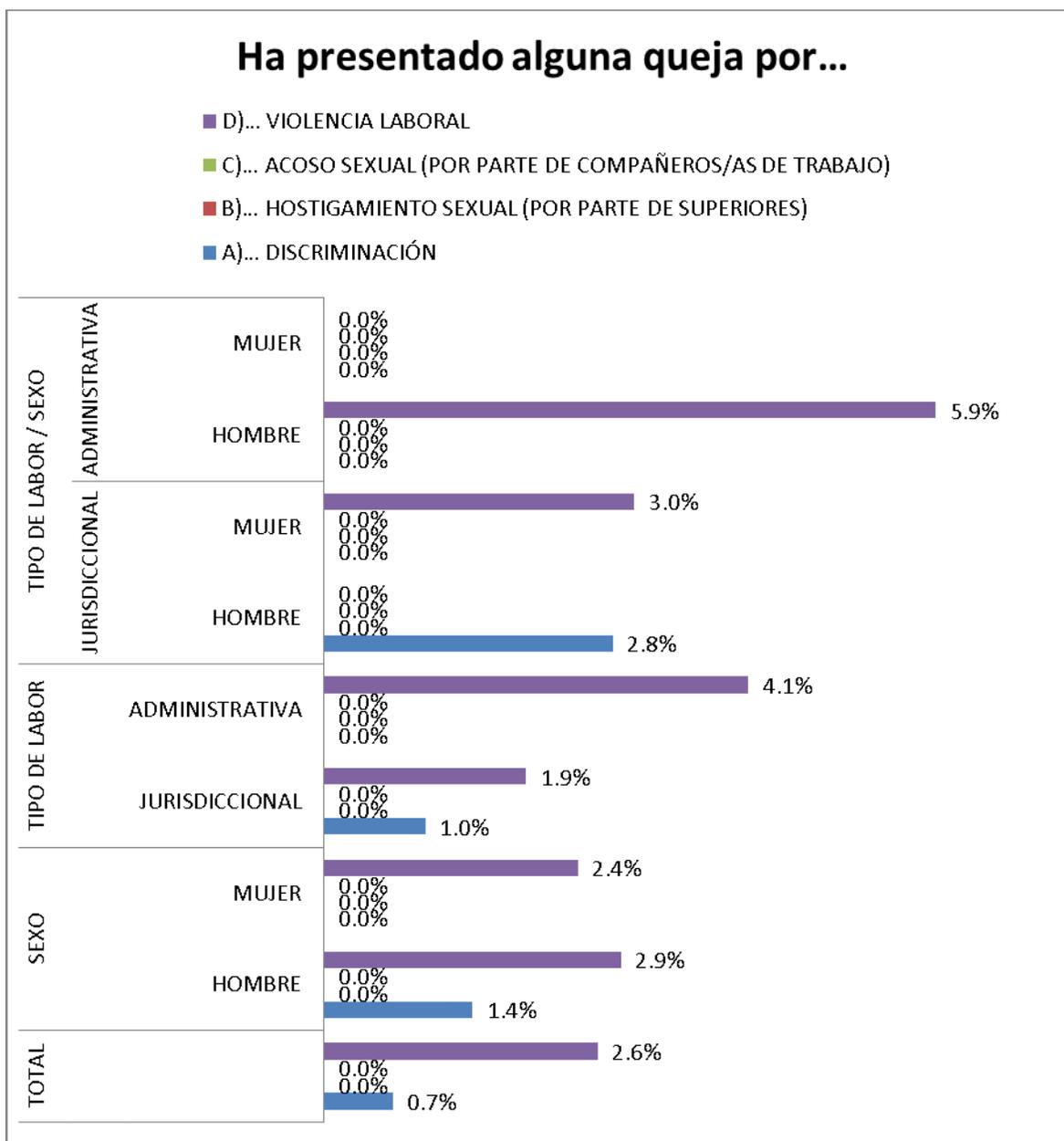
Respecto del conocimiento de la existencia de sanciones para las personas que hostigan o acosan sexualmente, únicamente una de cada tres personas afirman que existen. Este conocimiento es ligeramente mayor en el caso de los hombres respecto de las mujeres, pero significativamente mayor en el caso del área jurisdiccional respecto de la administrativa. Al analizar por sexo y tipo de labor, es sorprendente la diferencia de más de 25 puntos porcentuales entre el conocimiento que manifiestan mujeres y hombres administrativos (6.7% vs 32.4 por ciento).

Gráfica 82



Adicionalmente, la práctica de la denuncia o queja como recurso es muy baja entre el personal que labora en el Tribunal Estatal de Yucatán. Los resultados de la encuesta muestran que menos de 2.6% de las personas trabajadoras del Tribunal han presentado alguna queja por violencia laboral; menos de 1% por discriminación y como ya se apuntó anteriormente nadie ha presentado denuncia por acoso u hostigamiento sexual.

Gráfica 83



De acuerdo con las definiciones y explicaciones de violencia que se plantean al inicio de este capítulo, se observa que el ejercicio de la misma responde a construcciones y estereotipos de género. Pues las mujeres padecen en mayor medida que los hombres violencia de carácter sexual, lo que es expresión prototípica de la violencia de género ejercida por los hombres. Asimismo, los resultados muestran que existen otro tipo de expresiones de violencia de género que se presentan

en el Tribunal y abonan a reforzar un modelo de dominación masculina que encuentra en la violencia una de sus expresiones.

En el desarrollo de este apartado del *Diagnóstico*, se observa la importancia de que el Tribunal cuente con mecanismos específicos para atender la discriminación, el hostigamiento y el acoso sexual, así como que instaure mecanismos respecto de la violencia laboral. Lo anterior a fin de que las personas que laboran en él, puedan presentar denuncias por violencia de género, específicamente de hostigamiento y acoso sexual (que se develan como las expresiones de violencia con mayor incidencia). Además que estos mecanismos se impulsen para el personal, e implementen protocolos específicos para su atención a fin de brindar una adecuada atención e investigación de los casos, así como la sanción a los responsables y la reparación del daño en las víctimas.

Asimismo, se muestra la importancia de sensibilizar al personal de Tribunal para que se reconozcan las expresiones constitutivas de violencia, de manera relevante de acoso y hostigamiento sexual, que se incremente la cultura de denuncia y se evite la doble victimización de las personas receptoras de violencia, la cual se manifiesta en que, además de padecer los hechos violentos, se enfrentan a la desacreditación de sus dichos y la falta de acceso a la justicia.

Finalmente, se considera necesario que en esas tareas se contemple que la normatividad interna del Tribunal en lo referente al hostigamiento sexual y acoso, se homologue con la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia de Yucatán, e incluya medidas puntuales en lo referente a la prevención y atención de este tipo de violencia.²²

²² La Ley de Acceso a una Vida Libre de violencia del Estado de Yucatán en su artículo 16 menciona: “Para efectos de prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral o docente, se deberá:

- I. Promover el conocimiento de la legislación en materia de violencia laboral y docente;
- II. Establecer en los centros educativos un Comité en contra de la Violencia, a fin de vigilar y procurar su atención, en caso necesario;
- III. Impulsar acuerdos o convenios interinstitucionales con empresas privadas, instituciones escolares, empresas y sindicatos;
- IV. Incorporar a las actividades escolares, talleres temáticos sobre discriminación y erradicación de la violencia contra las mujeres, y
- V. Los demás establecidos en la presente Ley y ordenamientos aplicables.”

PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA

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

Este eje explora la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal encargado de labores jurisdiccionales en los Tribunales de Justicia del Estado de Yucatán.

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 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 estereotipadas²³.

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

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

²³ “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 algodonnero”) vs. México. Sentencia 16 de noviembre de 2009, Párrafo 540).

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, por tanto, obliga a quienes ejercen la función jurisdiccional a someterse al dominio de las leyes.

Las leyes²⁴ constituyen las herramientas más importantes para desarrollar la función jurisdiccional, y es indispensable que quienes la ejercen conozcan de manera integral el marco legal al que está sometida su labor.

En las últimas décadas la comunidad internacional ha trabajado en la elaboración de un marco jurídico a nivel internacional que intenta restablecer los derechos que a las mujeres, como género, le fueron negados o expropiados. El compromiso de los Estados que se han adherido a dichos instrumentos internacionales es, entre otros, la armonización de 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,²⁵ como el relativo a un juicio justo, pero además vulnera la capacidad de las mujeres²⁶ para ejercer plenamente otros derechos en los cuales la aplicación de la justicia resulta medular, con lo que son objeto de una doble victimización.

Con el fin de tener una primera aproximación sobre el conocimiento que priva en las áreas jurisdiccionales del Tribunal respecto el marco jurídico internacional y nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, se formularon en la encuesta dos preguntas²⁷. La primera sobre ¿cuáles instrumentos jurídicos internacionales de protección de derechos humanos conocía? Y la

²⁴ En la categoría de leyes, se incluyen los tratados internacionales, en razón de que el artículo 133 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos lo hace, decretando que tanto la Constitución Federal, las leyes del Congreso que emanen de la misma y todos los tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados y que se celebren por el Presidente de la República con aprobación del Senado, conforman la Ley Suprema de toda la Unión.

²⁵ 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.

²⁶ No importando cuál sea el papel que ocupe en la tríada jurídica: como demandante o demandada en el ámbito civil, familiar, mercantil, electoral o como víctima o responsable en el ámbito penal.

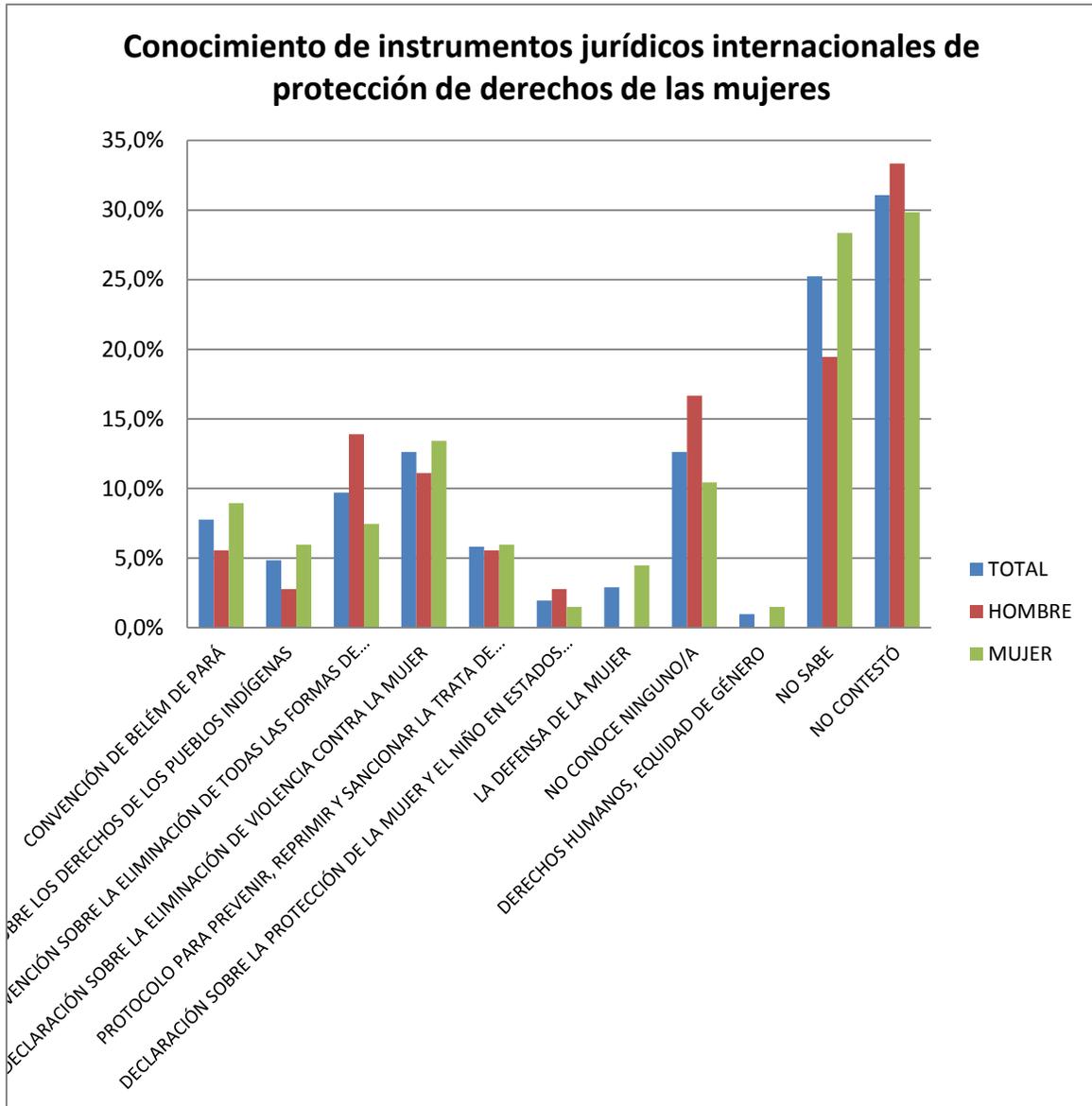
²⁷ Cabe aclarar que estas preguntas de la encuesta fueron contestadas por personal de áreas jurisdiccionales, en los cuales se incluyeron algunos Magistrados/as. Con estos últimos se abordó además el tema en grupos focales.

segunda, ¿cuáles leyes o artículos constitucionales (nacionales o locales) que promuevan o protegen los derechos de las mujeres conocen? Ambas preguntas eran abiertas y se limitaron a evaluar el conocimiento de la existencia de este tipo de normas jurídicas, más no sus alcances, contenidos y consecuencias de la aplicación de las mismas, para lo cual los grupos focales aportan mayores elementos de análisis.

De acuerdo a la Encuesta realizada, prácticamente 38% del personal encargado de la impartición de justicia manifestó que no sabe o no conocer ningún instrumento internacional de protección a los derechos de las mujeres. Si se agrega a este grupo aquel que no contestó a la pregunta (31%), dado que la no respuesta puede interpretarse como evasiva para no denotar franco desconocimiento, y además se le suma el grupo que señaló conocer instrumentos legales que son inexistentes —como “La defensa de la mujer” (2.9%), o “Derechos Humanos. Equidad de género” (1%) —, 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 72%, 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 no existieran diferencias significativas entre el desconocimiento mostrado por las mujeres respecto del mostrado por los hombres, revela que las mujeres no por serlo tienen un mayor conocimiento que los hombres acerca los derechos de las mujeres y los mandatos de incorporación de la perspectiva de género en la impartición de la justicia, como podría pensarse. Por lo que la necesidad de capacitar al respecto aplica tanto para los hombres como para las mujeres.

Gráfica 84



El instrumento más conocido (14%), fue la “Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer”, cuestión que aunque valorativamente positiva, resulta un tanto inocuo en razón de no ser un instrumento vinculante para nuestro sistema legal. Sí es vinculante en cambio la “Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres” (CEDAW) pero solo 10% del personal jurisdiccional manifestó conocerlo. El mismo estatus vinculante en el marco del Sistema Interamericano tiene la Convención de Belem do Pará, instrumento de suma importancia para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, pero solo 8% dijo conocerla.

En los grupos focales con magistrados y magistradas se formuló la pregunta respecto a si aplican el marco internacional de derechos humanos 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. Prácticamente no hubo referencias a casos de usos específicos de dicho marco en la fundamentación de las sentencias, y en particular la referencia al marco que garantiza los derechos de las mujeres fue nulo, siendo el más mencionado el marco internacional de derechos humanos de la infancia.

“Van en aumento, decir que de tiempo para atrás todos aplican los tratados sería engañoso pero como decía yo, de 2 o 3 años para acá, se ha empezado a incluir en el estudio en los cursos, han empezado aplicación sobre todo en materia familiar, el derecho de los niños; es una meta en construcción” (hombre, grupo focal magistrados).

“Sí. Tratados internacionales en derechos de la niña, en derechos de la mujer, porque vienen a completar la ley, si hay algún vacío, si no hay jurisprudencia te apoyas, o bien muchas veces para sustentar tu motivación en la sentencia (mujer, grupo focal magistradas).

En la práctica en el Tribunal de Yucatán parece ser que es en la materia de protección de la infancia, en la que se tiene más presente la influencia de los instrumentos internacionales, en la conformación de la legislación nacional y estatal, aunque como tales parece ser que no ocupan esos instrumentos.

“Si lo que pasa es que en materia de justicia para adolescentes la ley, la esencia incluso deriva de la convención de los derechos del niño que se firma desde 1987 (sic)” (hombre, grupo focal magistrados).

Entrevistadora: *“¿Cuáles son las que más utilizan?”*

“En mi área, la Convención Internacional de los Derechos del Niño es el que más manejo porque yo estoy en materia XX” (mujer, grupo focal magistradas).

Entrevistadora: *“¿Y en su caso?”*

“El de Belem do Para, no sé si es correcta, este, el de Derechos Humanos, también el Tratado para de los niños (sic), exactamente” (mujer, grupo focal magistradas).

Parte de esta nula aplicación, las y los magistrados lo justificaron en el hecho de que antes, dicho marco de derecho internacional no era obligatorio, aunque reconocen que ya lo es a partir de la reforma constitucional en materia de derechos humanos del 2011.

“Antes no nos permitían, por jurisprudencia de la Corte, analizar un asunto con base en la Constitución sobre los derechos humanos; los derechos individuales les eran reservados solo a los tribunales federales. En cambio ahora con el nuevo criterio y la inclusión de los tratados internacionales de los derechos humanos en el artículo primero de la Constitución, ya se faculta a todas las autoridades a vigilarlos, respetarlos y hacerlos respetar, entonces con esa base ya podemos nosotros como jueces locales hacer ese análisis y cada quien obviamente hacer una ponderación” (hombre, grupo focal, magistrados).

Es importante señalar que utilizar el marco internacional, más que una facultad, es una obligación de las personas encargadas de la impartición de justicia, y lo era antes de la reforma del artículo 1º de la Constitución General de la República, pues conforme al artículo 133 los tratados internacionales forman parte del sistema jurídico mexicano, y su aplicación por parte de los poderes judiciales es una obligación.

Efectivamente, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, conforme al artículo 133 ha determinado, desde 1917, que todos los Tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados o que se celebren por el Presidente de la República y sean ratificados por el Senado, serán ley suprema de toda la Unión. Es decir, no solo reconoce a estos instrumentos internacionales como parte del sistema jurídico mexicano, sino que los ubica en un plano de ley suprema. No obstante el mandamiento constitucional, en la práctica se ha mostrado rechazo y reticencia por parte de quienes integran los Poderes Judiciales para la aplicación de la legislación internacional, dándose con esto una flagrante violación a los derechos humanos de las personas y, más específicamente, de las mujeres, si se considera que la CEDAW, en el inciso c) del artículo 2º establece que los Estados Partes se comprometen a: “Establecer la protección jurídica de los derechos de la mujer sobre una base de igualdad con los del hombre y garantizar, por conducto de los tribunales nacionales competentes y de otras instituciones públicas, la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación.”

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

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

Legalmente, son los tribunales los órganos encargados de garantizar la protección jurídica efectiva de la mujer contra todo acto discriminatorio y, sin embargo, de acuerdo con la encuesta, en Yucatán únicamente 28% de quienes ejercen la función jurisdiccional, saben que hay instrumentos internacionales para dicho fin, lo cual no significa que los conozcan en términos jurídicos, ni mucho menos 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,²⁸ 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.

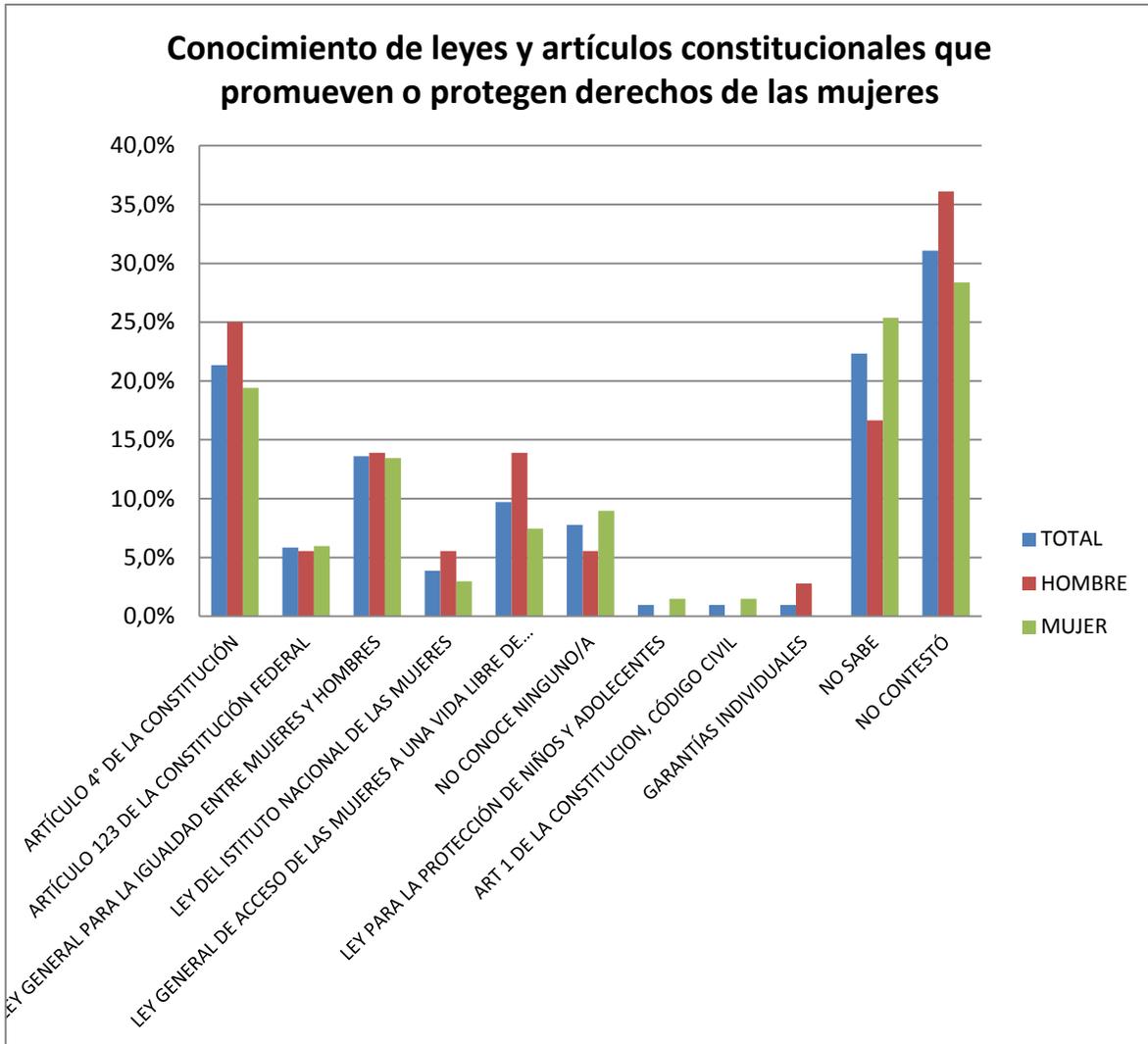
Desde finales de la década de los 90 se han reformado o elaborado leyes a nivel nacional, a favor de los derechos de las mujeres, sobre todo orientadas a protegerlas de la violencia familiar y social. A partir de éstas los Congresos locales han venido homologado sus legislaciones. Yucatán, acorde con su marco constitucional que reconoce y protege los derechos y la dignidad de las mujeres cuenta, en materia de protección legal de los derechos de las mujeres, con un marco legal homologado al nacional.

²⁸ 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.

Al indagar sobre el conocimiento del personal jurisdiccional del Tribunal de Yucatán de leyes nacionales en la materia, la encuesta da cuenta que 30% del personal jurisdiccional *no conoce ninguna o no sabe* y 31% definitivamente *no respondió*. Lo que significa que 61% de impartidores e impartidoras de justicia, al momento de dictar un acuerdo, proyectar o dictar una sentencia no toman en cuenta el conjunto del marco legal nacional relativo a los derechos de las mujeres, por lo que no garantizan con sus resoluciones justicia plena a las mujeres que están involucradas en los asuntos legales que desahogan. Destaca que es el personal jurisdiccional de sexo femenino, el que más desconoce la existencia de estos ordenamientos jurídicos, pues 63% de ellas ignora la existencia de estas leyes o artículos constitucionales, mientras que 58% de los varones están en esta misma situación. Esto refuerza la idea planteada en el apartado anterior, en el sentido de que las mujeres no necesariamente tienen mayor compromiso que los hombres en la tarea de incorporar la igualdad de género en la impartición de justicia, como a menudo se presupone.

En orden de prelación, los artículos o leyes que los y las operadores/as del sistema judicial de Yucatán dijeron conocer fueron los artículos 4° y 123 constitucionales, con 21% y 6% respectivamente; después aparecen leyes generales como la referida a la igualdad entre mujeres y hombres, así como la abocada a prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, 13.6% y 9.7%, respectivamente; y finalmente con un porcentaje muy bajo (3.9%), la ley del Instituto Nacional de las Mujeres.

Gráfica 85



Este desconocimiento se puede explicar en parte por la inexistencia del tema de género en los planes y programas de capacitación, formación y profesionalización que actualmente se ofrecen en el Tribunal, cuestión que se abordó en el eje 2 de análisis.

En conclusión, se observa un importante desconocimiento por parte del personal jurisdiccional del Tribunal de Yucatán 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 los y las 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, desarrolle 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 magistrados y magistradas del Tribunal.

En el trabajo en campo desarrollado en el marco de esta investigación se identificó que la mayoría de impartidores e impartidoras de justicia del Tribunal aseguró contar con cierta información sobre el tema por haber asistido a cursos, talleres o foros organizados por instancias distintas al Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán:

“Hemos tomado, hace ya mucho tiempo, han venido personas a darnos cursos sobre Tratados internacionales, de la manera de erradicar la violencia contra la mujer y nos han dado la Secretaría de Relaciones Exteriores cursos, precisamente para que observemos bien esos Tratados que se han celebrado en relación a los derechos de las mujeres” (mujer, grupo focal, magistradas).

“Bueno yo estaba antes en el sistema federal como secretario, tuvimos bastantes congresos en ese ámbito. Congresos de equidad de género, lo tomamos directamente, y también ese taller que le comento de sentencias, redacción de sentencias con perspectiva de género” (hombre, grupo focal magistrados, jurisdiccional).

“En lo particular si he tenido algún curso. Hace poco asistí al estado de Tabasco precisamente a un evento que se organizó como parte de Conatrib de la cuestión de la perspectiva de género” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

No obstante, en sus respuestas los y las magistradas evidenciaron un conocimiento muy general del tema y sobre todo que la mayoría, marcadamente las magistradas, encarnan una visión con algunos prejuicios, como por ejemplo, el que vincula al género con posturas contrarias al hombre, donde no se quiere igualdad sino ahora un dominio de la mujer.

“Es una perspectiva de ver la participación de ambos géneros en cualquier actividad” (hombre, grupo focal, magistrados).

“Se ha entendido, al menos en mi caso, precisamente por equilibrar la convivencia de ambos géneros en distintos ámbitos tanto social como laboral, los demás y que pudieran tener la oportunidad ambos géneros en un equilibrio de participación” (hombre, grupo focal, magistrados).

“Entiendo la perspectiva de género como un proceso de equilibrio, en derechos, acceso a la justicia y todos los demás factores entre los hombres y las mujeres. Un concepto de igualdad, un tema de boga. Entiendo que en el caso concreto de las mujeres, del género, el Estado mexicano ha sido sancionado a consecuencia de una resolución del ‘Campo Algodonero’, que precisamente (mandata) a los órganos de administración de justicia resolver con base en esta perspectiva y a una difusión del tema” (hombre, grupo focal, magistrados).

“Es defensa como a ultranza de la mujer, en vez de que sea algo equitativo, o sea que haya mayor coordinación, cooperación, colaboración con el hombre; ya es, como que de entrada: -el hombre es el enemigo” (mujer, grupo focal, magistradas).

“El trato que se les ha dispensado siempre a hombres y a mujeres, al menos en la institución, desde mi punto de vista ha sido de iguales. No se ha tratado a la mujer como ‘pobre’ porque es mujer, o se ha maltratado al hombre para beneficiar a una mujer, o viceversa” (mujer, grupo focal, magistradas).

En particular, fueron las magistradas quienes manifestaron que la perspectiva de género era resultado de “grupos muy recalcitrantes” que tienen como objetivo que las leyes favorezcan de manera indiscriminada a las mujeres por considerarlas vulnerables frente a los hombres:

“Pues desgraciadamente aquí los grupos que lo han manejado, aquí en el estado de Yucatán lo enfocan solamente desde el punto de vista femenino, en el sentido de que a las mujeres las leyes no las protegen, las autoridades no les hacen caso, no se toman en cuenta sus denuncias, desde ese punto de vista nada más. Hay pequeños grupos sociales que lo han estado manejando, no es un gran movimiento en el Estado, es lo que yo he percibido” (mujer, grupo focal, magistradas).

Una de las participantes del grupo focal planteó como muestra de la inexistencia del machismo en Yucatán, la preponderancia de la forma de ser de la mujer maya, aguerrida, con iniciativa, contrastante con la forma de ser de la mujer mexicana tradicional, pasiva, sumisa. En cuya visión se puede observar que existe una idealización del papel de la mujer en la historia del Estado, la cual se concentra en el ejemplo de casos de mujeres destacadas, más por iniciativa propia, y que termina por ocultar la situación de desigualdad entre los sexos imperante en todos los campos de lo social, desde siglos atrás hasta hoy en día:

“La mujer maya por naturaleza no es una mujer sumisa, como en el interior de la República. La mujer maya es diferente en 1913, 15, se hicieron los primeros congresos feministas en el país con Salvador Alvarado. Entonces eso demuestra desde aquella época las mujeres que ya tenían algún estudio como maestras, lideraban, o sea, no se consideraban solamente en la casa. La mujer maya no se queda sentada a esperar que su marido traiga o no el dinero. La mujer maya busca cómo tener sus gallinas, tiene sus arbolitos frutales y ella sale adelante, viene al mercado a vender sus frutitas que cosecha en su propio patio; entonces la mujer yucateca en ese sentido, en la sociedad, desde la gente más humilde es una mujer luchona no muy atendida, no muy dejada. Hemos tenido muchos ejemplos de mujeres muy distinguidas en el estado, precisamente porque siempre han incursionado en los rubros que antes eran preferentemente masculinos. Entonces aquí llegó un momento en que el Tribunal Superior de Justicia éramos 3 y 3 y luego llegó una época en que éramos 4 y 2, cuatro mujeres y dos varones y luego 3 y 3. Ahorita que ya en marzo llegamos a 11, sí nos dejaron ellos 6 y nosotras 5, pero siempre valemos como 6 (risas). Ya te imaginas, te da un panorama del Estado, dicen tenemos fama de que si en el norte hay patriarcado, dicen que aquí hay matriarcado, es chisme” (mujer, grupo focal, magistradas).

Y aunque efectivamente, la mayoría del personal del Tribunal son mujeres, muchas de ellas ocupan altos cargos como el de magistradas o la secretaría general de acuerdos, debe identificarse que esta presencia no deriva de una política institucional orientada a incorporar al género femenino al Tribunal, sino que ha sido efecto de la incorporación masiva de ellas a los puestos de más baja jerarquía dentro de la estructura, tal y como se ha documentado en el eje 4 del presente análisis.

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

No obstante, no todas estuvieron tan de acuerdo con la idea de que en Yucatán hubiera un matriarcado en los términos planteados. Cuando se formuló con magistradas la pregunta si consideraban que en la sociedad yucateca había igualdad entre hombres y mujeres, más bien identificaron el poderío femenino en el ámbito doméstico, en su rol de madres, afirmando una supuesta igualdad que tienen respecto a los hombres en la crianza y educación de los hijos y las hijas, situación que en absoluto las protege de ser violentadas al interior de su familia. Aunque, de manera general, negaron se dieran actos discriminatorios contra la mujer en Yucatán.

“Sí, en realidad aquí se toma mucho en cuenta el parecer de la mujer por el hombre cuando los hijos les preguntan o piden un permiso al papá, el papá responde: lo que diga tu mamá. Siempre, en general, en los núcleos familiares cuando el hijo se acerca a pedir el permiso al papá, “lo que diga tu mamá”. Entonces hay eso, que eso no trae como consecuencia que no pueda existir violencia familiar o alguna situación por el estilo ¿no?” (mujer, grupo focal, magistradas).

“Pues así que yo recuerde, o sea, discriminación, utilizando alguna palabra despectiva, no que yo recuerde” (mujer, grupo focal, magistradas).

“No dudamos en que pueda haber casos en los cuales la mujer aquí en nuestro medio se quede callada y sea el hombre el que prevalezca, pero creo que por lo regular (varias personas): se saben defender. Sí, se saben defender; habrá seguramente quienes pues sí dejen que su esposo o la pareja les diga cualquier cantidad de cosas ¿no?” (mujer, grupo focal, magistradas).

El grupo de magistrados se mostró más sensible respecto a la desigualdad que aún existe en Yucatán, aunque la circunscribieron a sectores específicos (pobres o del ámbito rural), donde todavía prevalecen prácticas machistas; esto, según su dicho, a pesar de los avances que en el ámbito normativo que se han dado en el país y específicamente, en aquella entidad federativa, en la que políticamente las mujeres han mostrado un alto nivel de empoderamiento, al ser el único Estado gobernado en dos periodos por mujeres.

“Es que yo lo vería desde dos aspectos, desde el ámbito normativo y desde el ámbito, vaya, moral, porque normativo, pues hemos avanzado mucho y en el ámbito moral pues todo depende del lugar y zona del país porque por cuestiones de cultura y educación creo que no hemos llegado al punto que se busca en la norma” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Siento que la cuestión se va agudizando sobre todo en los más bajos en el nivel cultural: el machismo, y algunas otras cosas que no son fáciles de erradicar y consecuentemente no pudiéramos decir así que hay una exacta igualdad. Pero hay sectores que sí, en sector político se ha tenido dos gobernadoras. Aquí en el Tribunal tiene... muchos años y yo que tengo un poquito más de tiempo, había más mujeres en el Pleno, el 70, 80 por ciento del personal es femenino y lo cual además lo desarrollamos en una forma muy natural, no nos afecta que sean nuestras jefas, ni nuestras compañeras” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Por último, son también los hombres quienes reconocen cómo esta discriminación social que sufren las mujeres, se refleja en el ámbito laboral.

“En la cuestión laboral no sé si ya desapareció, pero igual estaba muy fuerte aquí hace 4 o 5 años, pero todavía se les pide certificado de no gravidez en algunas empresas o en el magisterio en algunos sectores. Entonces, en ese aspecto, es, por ejemplo en esas empresas casualmente vienen de afuera son las maquiladoras, ahí se sembró mucho ese esquema de certificado de no gravidez que, entiendo, es uno de los más señalados en este aspecto de equidad ¿no?” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Sin embargo, ni magistradas ni magistrados reconocen la existencia de tratos desiguales a partir de las diferencias sexuales al interior del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán.

“Para mí en lo particular no es un punto relevante el sexo, sino la capacidad de la persona, atendiendo a las capacidades personales del individuo y, además, cuando yo llego a la Ponencia ya está conformada. La dinámica es mayor, por ejemplo, aproximadamente 20 personas quizá, somos 5 varones y 15 mujeres e igualdad de condiciones de situación, no, no hay una diferenciación. No hay sueldos diferenciados, no hay nada diferenciado, nada” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Hubo una época que en Yucatán, que en el Poder Judicial de Yucatán éramos más funcionarias mujeres que varones porque se vio que el salario era muy bajo, muchísimo más bajo que en todos los Estados de la República. Los hombres se iban a trabajar a la banca o a despachos públicos y las mujeres era el segundo ingreso de sueldo en el hogar, entonces como era un jornada de trabajo de medio tiempo. Las mujeres que entraron a trabajar permanecieron y fueron ascendiendo, los hombres se fueron. Desde que empezaban en los niveles más bajos del Poder Judicial, se fueron. Entonces, cuando se van nivelando los sueldos del Poder Judicial, o mejorándose empiezan a entrar otra vez varones, pero cuando entran, ya las mujeres llevan ventaja en trayectoria y en antigüedad ¿sí? Entonces se acostumbraron desde el principio que a veces te toca de jefa una mujer, tu juez o secretario es mujer. Y no, no lo han sentido mal, ni se han sentido incómodos, entonces se acostumbran a verte como compañero de trabajo” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“El trato que se les ha dispensado siempre a hombres y a mujeres, al menos en la institución, desde mi punto de vista ha sido de iguales, este, no se ha tratado a la mujer como ‘pobre’ porque es mujer o se ha maltratado al hombre para beneficiar a una mujer o viceversa. Yo lo que he visto aquí durante tantos años que he trabajado ¿no? Porque incluso por las funciones que tenemos ha habido ocasiones, bueno en ocasiones participamos en guardias en días de elecciones y el trato que se da tanto a las mujeres como a los hombres es igual, a la hora que te tocan los turnos se sortean, no se excluye a las mujeres por ser mujeres para ir en el primer grupo, o de plano no van a participar porque son mujeres, no; o sea todos están en el sorteo de los horarios en los que les corresponde venir y o sea siempre he visto trato igualitario, nunca se ha hecho diferencia al respecto. En la institución, dentro de la institución” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Igual yo, siento que el hecho que mi condición de ser mujer no me ha beneficiado y tampoco me ha perjudicado ¿por qué? porque a lo largo de todos los años, yo me he preocupado en prepararme para desempeñar bien el trabajo que yo hago, nada más, ¿no? No, nunca, al menos que yo haya

sido consciente de haber sido discriminada por el hecho de ser mujer, no. Mentiría yo si te dijera 'en este cargo por el hecho de ser mujer prefirieron a un hombre', porque a lo largo de todos estos años que he trabajado, cada uno de los peldaños que fui subiendo a lo largo de todos estos años, fue porque se tomó en cuenta mi trabajo, no por el hecho de que se me haya favorecido por ser mujer o se me haya hecho a un lado por el hecho de ser mujer" (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

"Dentro de la institución se te ve como funcionario" (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

En términos de la teoría de derecho, en particular de su afluente feminista, se considera que la falta de sensibilización en género, así como el apego a estereotipos y prejuicios de género por parte de los agentes de la impartición de justicia, se traduce en diferentes manifestaciones como la *ginopia* (forma del androcentrismo que implica incapacidad, 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 juzgadas del TSJEY 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.

Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género

Con el objetivo de conocer el grado de apertura por parte de quienes imparten justicia en el Estado de Yucatán, se les cuestionó qué hacían ellas y ellos desde su función jurisdiccional para superar las desigualdades de género y si consideraban que era necesario incorporar la perspectiva de género en su labor jurisdiccional. De manera general, fueron los hombres quienes mostraron mayor sensibilidad en admitir las implicaciones de reconocer, o no, la desigualdad que sufren las mujeres al momento de dictar una resolución o sentencia.

"Al dictar resoluciones, hay que valorar los hechos que se dan sobre todo en el área penal que, valga la expresión, son hechos muy difíciles, a veces la gente de muy escasas condiciones económicas y culturales —podríamos hasta hablar de un submundo—, no me refiero de hombre o mujer, sino de los hechos que se van dando en el ámbito penal ¿no? O sea, ya es donde en violencia

familiar, en homicidios, en ese tipo de cosas hay que ver la perspectiva, no voy a tazar igual lo que tuviera yo recriminable, no por el hecho vuelvo a insistir, la forma, las condiciones, lo que motivó a la persona. A una mujer lo que motivó. En el área familiar igual. No, le hemos dictado sentencias absolutorias, incluso yo en Yucatán, hemos confirmado acá en el tribunal precisamente sobre el punto esa perspectiva, una mujer que ha sido golpeada, que ha sido producto de un alcoholismo con su pareja y todo y que en cierto momento se pelean y por X razón resulta muerto el hombre y mira, hay que buscar allá efectivamente la perspectiva y tratar de llegar, dentro de los parámetros que se nos permite, buscar una sentencia que vaya en ese sentido” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“En materia penal, por ejemplo, los que formamos parte del o nos formamos bajo una estructura de derecho penal estamos acostumbrados esencialmente a hacer dos juicios de valor como decía el magistrado, un juicio de valor respecto al hecho: ‘Oye ¿qué fue lo que tú hiciste?’ y te juzgo por lo que hiciste. Pero, para poder determinar tu responsabilidad, para poder graduarla, ahora sí, quien eres, un juicio de valor, porqué lo hiciste, cuáles fueron tus motivos, cuáles fueron los factores y creo que hallamos muchos de este contenido desde una perspectiva de género. Es lo que utilizamos en el análisis para poder individualizar. Por ejemplo en una violación pues la pasivo es bailarina o es.... Eso no va a influir en la responsabilidad o en la graduación de penalidad del inculpado, ni en el hecho de que existió ni en la graduación decía. Ni en el hecho que existió, claro, porque entonces sí ya se está afectando a una cuestión de juzgar la perspectiva, el género. Entonces ahí en años anteriores pudo haber pasado. (Hombre, grupo focal, función jurisdiccional)

No obstante lo anterior, no terminan de abandonar las prácticas sexistas de relacionar a las mujeres en su rol de madre-esposas (familismo), lo cual muy probablemente incida de manera directa en la forma de aplicar justicia cuando una mujer se encuentra relacionada a un proceso judicial, ya sea como demandante, demandada o sujeta activa o pasiva en un ilícito penal, tal y como lo afirma la criminóloga feminista Pat Carlen (1983), quien señala que las tipificaciones convencionales sobre la feminidad, desempeñan un papel clave en la decisión de encarcelar o no a una mujer.

“Pues yo siento que, al menos en la labor jurisdiccional que yo desempeñé en un juzgado por cerca de 20 años, siempre al valorar todos los asuntos, hacíamos esa ponderación de la situación de la mujer y todo ¿no? Incluso, yo cuando resolvía en determinados asuntos utilizaba tratados

internacionales, en beneficio, o sea que apoyaban a la mujer. ¿En qué asuntos específicamente?, por ejemplo, en el delito de encubrimiento de las obligaciones de asistencia familiar, los criterios manejados por los jueces federales señalaban que para que se configure ese delito, tenían que haber una omisión de que se le diera alguna cantidad de dinero (sic). Pero si la señora tenía su puestecito de panuchos, de comida, ya no podía, ya no debía de dársele cantidad alguna. Yo lo que hacía, bajo el criterio federal, era utilizar los instrumentos internacionales. Que haya puesto su venta de panuchos, es porque no le dan y necesita mantener a su prole. Y no se pueden llegar a extremos de decir, para que se dé el delito, tiene que haber una omisión. Porque eso significaría que a la persona nadie la ayuda, nadie le da una cantidad prestada y se muera de hambre” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“¿Se imagina a una madre, por ejemplo, que mate a su hijo o lo abandone cuando acabe de nacer? Pues ahí va a influir, en la graduación de que obviamente ella tendría que tener mayor cuidado, por obvias razones, a que sea un tercero pero no por el hecho de ser mujer, sino por la obligación de madre de cuidarlo ¿no? La cuestión filial ¿No?” (Hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Las palabras del juzgador testimonian de manera evidente cómo la transgresión al estereotipo de las mujeres como madres, crean hacia las mujeres de manera anticipada una doble recriminación, no solo por lo que hicieron (un homicidio en razón de parentesco), sino sobre todo por no cumplir con su rol social de “buena madre”.

Efectivamente, el tipo penal de homicidio en razón de parentesco o relación, contenido en el artículo 394 de Código Penal de Yucatán, prevé una sanción agravada —con relación al homicidio simple— para el supuesto de quien prive de la vida a su descendiente. Sin embargo, la pena prevista puede graduarse en un margen que va de los 10 a los 40 años de prisión. Ciertamente, como lo manifestaron los juzgadores en los dos primeros testimonios, quienes imparten justicia deben en un primer momento verificar de manera objetiva que la conducta del o la probable responsable sea típica, es decir, que se encuentre contenida en una norma jurídico penal vigente; en segundo lugar deben valorar si la conducta es antijurídica, esto es, si no existe alguna causa de justificación, tales como la legítima defensa o el estado de necesidad —contenidas en las fracciones IV y V del artículo 21 del mismo ordenamiento penal—. Y, por último deben valorar la conducta de quien infringió la norma penal, pero no debe hacerse desde el marco de un Derecho

Penal de autor²⁹, sino de un Derecho Penal de acto, en el que al momento de valorar la culpabilidad, el o la juzgador/a debe evaluar el grado de autodeterminación que tenía la persona al momento de cometer un ilícito. Eugenio Raúl Zaffaroni explica al respecto:

“Sería el juicio necesario para vincular en forma personalizada el injusto a su autor y, en su caso operar como principal indicador del máximo de la magnitud de poder punitivo que puede ejercerse sobre éste. Este juicio resulta de la síntesis de un juicio de reproche basado en el ámbito de autodeterminación de la persona en el momento del hecho (formulado conforme a elementos formales proporcionados por la ética tradicional (con el juicio de reproche por el esfuerzo del agente para alcanzar la situación de vulnerabilidad en que el sistema penal ha concretado su peligrosidad, descontando del mismo el correspondiente a su mero estado de vulnerabilidad” (Zaffaroni, 2010: 520).

El penalista chileno Juan Bustos Ramírez, al abordar el tema de la culpabilidad —tercer elemento del delito—, prefiere hacerlo desde la categoría denominada por él como “sujeto responsable”, manifestando que al momento de individualizar la penal, quien juzga debe hacerlo respetando el principio de la dignidad humana, es decir debe examinar a la persona en concreto:

“... el examen del hombre concreto señala desigualdades y sometimientos que si no se consideran en cuanto tales, se revierten en una mayor afección a la dignidad de la persona. Es por ello que el legislador no puede someter a un mismo tratamiento a un menor que a un adulto, a un indígena que al sujeto adaptado al mundo civilizado. Pero no solo eso, sino que además tiene que considerar todos los diferentes condicionamientos sociales y económicos que provocan una determinada conducta, así como los de carácter cultural” (Bustos, 1984: 64).

Estas ideas elaboradas desde la dogmática penal, coinciden plenamente con las propuestas elaboradas desde la teoría crítica feminista del derecho la cual parte de la evidencia de que hombres y mujeres somos diferentes, y 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).

²⁹ El Derecho Penal de autor es aquel que toma en consideración las características esenciales o sociales de las personas, tales como su color de piel, su nacionalidad, su sexo o cualquier otra condición. Un ejemplo de éste, es el aplicado en la época nazi, en el que se castigaba a las personas por lo que eran y no, por haber cometido una conducta ilícita.

Cuando quien juzga, valora negativamente la conducta de la madre —la cual ya fue valorada en ese sentido por el legislador, y por eso prevé sanciones agravadas— por transgredir su “deber ser de madre”,³⁰ el resultado es un trato desigual, a partir de las diferencias sexuales. Dicho trato desigual deriva en penas que pueden representar varios años en prisión, como sostiene Elena Azaola (1996), quien comprobó que a las mujeres homicidas se les impone en promedio 30% de sanciones más graves que a los hombres homicidas. No es, ni por mucho, casual el nombre del libro de Azaola: *El delito de ser mujer*.

En conclusión, de manera general se muestra una apertura formal, más no necesariamente material por parte de los magistrados y las magistradas, para resolver y sentenciar con perspectiva de género. Se observa dicha disposición, siempre y cuando haya reformas legales que direccionen muy claramente su actuación jurisdiccional, discurso utilizado frecuentemente por personas que en este aspecto se conducen con prejuicios, quienes pueden escudarse en el hecho de la inexistencia de una ley formalmente promulgada (Facio, 1992).

No todos ni todas reconocen ni la necesidad, ni por su puesto su obligación para aplicar dicha perspectiva, con lo que se infiere la probabilidad de que esta posición actualmente redunde en discriminación por resultado, y por tanto en ejercicio de violencia institucional en contra de las mujeres que por alguna razón acuden a los tribunales yucatecos. Se requiere mayor información y formación por parte de los y las impartidores/as de justicia.

Factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género

Hasta aquí, y a expensas de realizar una investigación cuyo objeto de análisis sean las resoluciones y sentencias dictadas en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán, todo indica que a pesar del marco jurídico y el alto índice de personal jurisdiccional que en la Encuesta refiere haber recibido capacitación en la materia, no todas estas personas entienden a cabalidad qué es la perspectiva de género y, sobre todo, cómo aplicarla en el ejercicio de su labor jurisdiccional. Aunado a ello, la imposibilidad de observar las desigualdades que por cuestiones de sexo todavía sufren las mujeres, y el desconocimiento y decisión de no aplicar los instrumentos internacionales en materia de derechos humanos de las mujeres, son solo algunos factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género.

³⁰ Forma de sexismo conocida como “deber ser de los sexos”.

Alda Facio (1992) ha hecho hincapié en que lo que de manera tradicional se concibe como Derecho, se centra tradicionalmente 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, debemos considerar el componente estructural que es el contenido que los y las impartidores/as 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 va dando a la legislación por medio de la costumbre, actitudes, la doctrina jurídica, tradiciones y conocimiento que las personas tengan de la ley.

Así, en cuanto al componente formal normativo se refiere, de manera muy breve puede decirse que actualmente Yucatán cuenta con un marco constitucional con perspectiva de género, así como un marco legal homologado al promulgado a nivel nacional en materia de reconocimiento de igualdad entre mujeres y hombres, así como el relativo al derecho de las mujeres a una vida libre de violencia.

Sin embargo, como ha quedado demostrado en los apartados iniciales de este eje de análisis, los y las operadores/as del sistema de justicia de Yucatán desconocen los instrumentos internacionales, 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 a considerar que limita la perspectiva de género en el ejercicio jurisdiccional, es la concepción androcentrista de igualdad jurídica, considerando que ésta última se violenta si la norma no se aplica a rajatabla, lo que trae necesariamente como consecuencia discriminación por resultado. Los testimonios citados son ejemplo claro de este tipo de prácticas, que se ubican en lo que Ferrajoli (1999) denomina la homologación jurídica de las diferencias, en el cual las diferencias son ignoradas en nombre de una abstracta afirmación de igualdad, resultando justamente en un trato discriminatorio en contra de las mujeres.

En ese mismo sentido, la mayoría de los y las impartidores/as 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 las mujeres por cuestiones discriminatorias. Además 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 este mismo marco, algunos juzgadores habían sido influenciados de manera importante —al menos hasta antes del 10 de junio del 2011— con una errónea interpretación de ciertas resoluciones de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), en el sentido de que únicamente el Poder Judicial de la Federación estaba facultada para verificar que las legislaciones federal o locales no fueran contrarias a la Constitución Política Federal o a los tratados internacionales y que, por tanto, al momento de dictar sentencias no solo no tenían obligatoriedad alguna para aplicar los instrumentos internacionales sino, peor aún, no tenían facultades para hacerlo; interpretación de suya bastante discutible y sin sustento legal alguno, que afortunadamente quedó clarificada gracias al cumplimiento de la sentencia dictada por la Corte Interamericana de Derechos Humanos en el denominado “Caso Radilla”, en razón de que el artículo 133 Constitucional desde su promulgación en 1917 incluye como ley suprema del marco jurídico mexicano a los tratados signados por el Ejecutivo y ratificados por el Senado.

“Siempre va a haber la posibilidad, porque la ley no puede ver todos los casos, pero ahora con el control de convencionalidad, pues ya puedes agrupar desde la base de los derechos humanos que tenemos en los Tratados. Podrían tener solución la mayoría de las lagunas o de los problemas, pero siempre va haber o la posibilidad de que algo cambie ¿no? O sea, si resulta que al rato la clonación ya es un hecho, pues bueno, no está legislado completamente al respecto y habrá que solucionarle y a lo mejor no nos va dar para ello, pero hay mecanismo, ahora ya con el control de la convencionalidad. Antes no nos permitían, o por jurisprudencia de la Corte analizar un asunto con base en la Constitución o en los derechos humanos, derechos individuales les era reservado solo a los Tribunales Federales, en cambio ahora con el nuevo criterio y la inclusión de los tratados

internacionales de los derechos humanos en el artículo primero de la Constitución ya faculta a todas las autoridades a vigilarlos, respetarlos y hacerlos respetar. Entonces, con esa base, ya podemos nosotros como jueces locales hacer ese análisis y ya podríamos ahí ya cada quien obviamente hacer una ponderación. Más atribuciones más responsabilidades también” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Finalmente, el reto que para lograr que la justicia sea más igualitaria entre hombres y mujeres coincidieron magistrados y magistradas está en la cultura, la educación y sobre todo en la familia.

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 Yucatán (TSJEY), 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 en lo general: Ubicar las pautas para definir e impulsar estrategias de incorporación de la perspectiva de género en los 15 Tribunales Superiores de Justicia de los Estados de la República³¹

Mientras que los objetivos Particulares fueron:

1. Valorar la visión, conocimientos y apertura al tema de la equidad de género en la impartición de justicia, tanto de los servidores/as públicos/as de los órganos jurisdiccionales (magistrados/as, jueces, y juezas y secretarios/as), así como del personal adscrito a las áreas administrativas de 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados, y en los Estados que aplique, al órgano de la defensoría pública.

³¹ 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.

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 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 lograr 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.
- 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 TSJEY conciben el género y las desigualdades de género, así como sus valoraciones sobre la pertinencia de incorporar esta perspectiva a la labor que desarrollan.

Como se planteó desde la Metodología de la investigación, una de las premisas del *Diagnóstico* es que, para avanzar en la incorporación de la perspectiva de género en la labor sustantiva de las instancias encargadas de impartir justicia, es necesario transformar también su ámbito organizacional interno, pues Tribunales con igualdad de género en su interior contarán con mayor

capacidad para identificar y contrarrestar factores de discriminación e inequidad social que restringen el acceso de las mujeres a la justicia.

Las conclusiones se presentan, al igual que los resultados, agrupadas de acuerdo con los siguientes ejes analíticos.

Eje 1. Marco legal y normativo

Este eje se 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 acorde con los tratados internacionales que tutelan el derecho a la igualdad de género y a la vida libre de violencia se expresa en la incorporación del principio de igualdad en la Constitución, y la existencia de, al menos, tres instrumentos jurídicos: una ley de igualdad entre mujeres y hombres, una ley de creación del mecanismo para el adelanto de las mujeres y una ley de acceso de las mujeres a una vida libre de violencia.

El Estado de Yucatán cuenta con dos de estos tres instrumentos normativos, además de que la Constitución Política estatal no explicita el principio de igualdad entre mujeres y hombres; si bien la entidad cuenta con Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Yucatán y Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Estado de Yucatán, la existencia del Instituto para la Equidad de Género en Yucatán está regulada por Decreto Gubernativo, no por Ley. La creación por Decreto implica un nivel de riesgo para la sobrevivencia de este Instituto, pues un decreto posterior emitido unilateralmente por el Poder Ejecutivo podría anular su existencia.

Entre las acciones de la Política Estatal planteadas en el marco normativo, se establecen de manera explícita obligaciones para el Poder Judicial enfocadas a la protección de la víctima, el seguimiento a los agresores y destacadamente la capacitación en derechos humanos de las mujeres, cuestión medular no solo para su función de impartición de justicia, sino también para promover una cultura organizacional en su ámbito interno que sea favorable a la igualdad de género.

De este modo, se identifica que el marco legal estatal en materia de igualdad de género debe fortalecerse para el impulso de acciones en pro de la igualdad de género y la garantía de los derechos de las mujeres, pues además de carecer del principio constitucional de igualdad, el mecanismo estatal de género tiene una norma que no le otorga la debida fuerza y garantía de permanencia. Situación que no brinda el marco más adecuado para impulsar con mayor fuerza iniciativas al interior del Tribunal en ese sentido.

En lo que se refiere a la pertinencia de la normatividad interna del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán y su relación con el avance hacia la igualdad de género, es preciso subrayar que en ninguno de los documentos que regulan la vida interna del Tribunal se contemplan principios u objetivos orientados a promover la igualdad de género y la no discriminación en su ámbito organizacional; así como tampoco contemplan el reconocimiento de las condiciones y posiciones diferentes de mujeres y hombres y sus implicaciones en la igualdad laboral, por ende, carecen de la inclusión de acciones, lineamientos o medidas específicas dirigidas a erradicar desigualdades de género en el ámbito que regula. Adicionalmente todos ellos están escritos con lenguaje androcéntrico que invisibiliza a las mujeres.

Es importante resaltar que la ausencia de preceptos que reconozcan las desigualdades estructurales de género deriva en discriminación indirecta y, en esa medida, no se contribuye a transformar las condiciones de desigualdad.

En tal sentido, debe recordarse que la discriminación puede ser directa (cuando las normas y prácticas son abierta o explícitamente excluyentes) o indirecta (cuando las normas y prácticas pretenden ser neutras, pero al no tomar en cuenta las desigualdades, el resultado es su reproducción). Por ello, la incorporación de un lenguaje que visibilice a las mujeres, así como la instauración de medidas que propicien una organización equitativa e igualitaria, constituyen áreas de oportunidad para el Tribunal.

Eje 2. Política de género

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 una voluntad política institucional para promover la igualdad entre mujeres y hombres, tanto al interior de la organización como en la actividad sustantiva que desarrolla, en este caso la impartición de justicia. Para analizar la presencia de la política de género en la institución se consideraron tres dimensiones:

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

El TSJEY 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 demostrado en diversos estudios de caso, no solo en México, sino en otros países de América Latina y el resto del mundo, la inexistencia de un mecanismo de género en organizaciones del Estado conlleva a la falta de impulso a la realización de acciones específicas orientadas a la igualdad de género, a la dispersión de aquellas acciones que se puedan implementar con este fin, así como a la dificultad para el seguimiento y evaluación de las mismas.

En este sentido, tal ausencia representa un área de oportunidad para el Tribunal en materia de incorporación de la perspectiva de género, tanto en su ámbito organizacional interno, como en la impartición de justicia.

En lo que refiere al género en la política institucional, esta investigación encontró que ni la promoción de la igualdad de género ni la erradicación de la discriminación por género, forman

parte de los principios, objetivos o valores que orienta la política institucional del TSJEY, y por consiguiente no se han asignado recursos a tal objetivo.

No obstante estas ausencias, el TSJEY ha desarrollado algunas acciones aisladas y dispersas con miras a incorporar esta perspectiva en la impartición de justicia.

Básicamente se trata de esfuerzos de capacitación y participación en conferencias y seminarios para que el personal jurisdiccional acceda a información sobre la legislación que tutela los derechos de las mujeres. El tema de género no suele ser el tema principal de estas acciones de capacitación, sino que es tocado de manera indirecta o como un subtema de la agenda.

Los esfuerzos de capacitación sin duda constituyen un avance para el goce y garantía de los derechos humanos y las libertades fundamentales de las mujeres en el Estado, pero son insuficientes para incorporar la perspectiva de género, tanto en el ámbito organizacional interno como en la impartición de justicia, si no son el resultado de una estrategia transversal que se oriente a articular esfuerzos en diferentes direcciones: sensibilización, formación y capacitación. Esta estrategia de capacitación, acorde con los señalamientos de la sentencia que emitió la Corte Interamericana de Derechos Humanos en el *Caso González y Otras ("Campo Algodonero") vs. Estado mexicano*, debe implementarse de forma continua de suerte que se logre:

- a. desarrollar capacidades para reconocer la discriminación que sufren las mujeres en su vida cotidiana y no solo un aprendizaje de las normas, y
- b. que todos los funcionarios y las funcionarias reconozcan las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas en lo que respecta al alcance y contenido de los derechos humanos (COIDH, 2009; párr. 531 a 542).

Esta ausencia de mecanismos de género, planes de acción y recursos para incorporar la perspectiva de género en el Tribunal, tanto en el ámbito organizacional interno como en la función sustantiva de impartición de justicia, puede estar vinculada con el hecho, identificado en esta investigación, de que el personal (tanto directivo como jurisdiccional) no percibe la necesidad de desarrollar una política de igualdad de género en el TSJEY, 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 el presente eje se exploraron los elementos que definen “la forma de ser de la organización”, es decir, los valores, las creencias y las prácticas compartidas por sus integrantes, mismas que tienen efecto no solo en la forma de desarrollar el trabajo, sino en las relaciones y condiciones de género al interior de la organización.

Para efectos analíticos, en esta investigación diagnóstica se realizó una aproximación a diferentes componentes de los valores y códigos organizacionales desde la perspectiva de género: modelo de gestión del trabajo; estilos de liderazgo y toma de decisiones; valoración de los estilos de trabajo; relación entre pares y con la autoridad; disposición a incorporar la perspectiva de género en la cultura organizacional y valoración de la presencia del valor de la justicia en la vida interna del Tribunal.

En términos del modelo de gestión del trabajo, los hallazgos apuntan a identificar al Tribunal como una organización de carácter eminentemente burocrático, la cual se distingue por el alto valor asignado a la jerarquía, la formalización, las reglas, los procedimientos, los estándares de actuación, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas y reglamentos establecidos. Esta orientación burocrática se expresa en una estructura formal dirigida, en su funcionamiento por la autoridad encarnada en el Pleno del Tribunal Superior de Justicia, formado por las magistradas y los magistrados. El Pleno es el órgano a cargo de tomar las resoluciones de importancia jurisdiccional en el Tribunal, pero también toma decisiones de corte administrativo respecto de los recursos humanos y materiales.

La investigación diagnóstica también encontró que esta estructura burocrática coexiste en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán con cotos de poder que representan magistrados y magistradas en su calidad de titulares de las 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 las Salas.

Así, se observa que junto al modelo burocrático de gestión sobreviven prácticas asociadas al modelo de organización tipo “clan”, que se caracteriza por el predominio de la lealtad, la tradición y el compromiso personal y grupal.

Bajo esta configuración, 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 priva una estricta lógica procedimental.

Se observan también prácticas que corresponden a una “cultura de poder”, en donde un grupo de personas con poder tiende a imponer su voluntad en un contexto de mayor autoritarismo. Ello se expresa principalmente en el tipo de relación que se establece entre el personal jurisdiccional y administrativo dentro de las Salas, pues, ante una insuficiencia en la normatividad relacionada con la estandarización en las funciones y tareas de las y los administrativos, éstas son definidas en el día a día por la persona a cargo de la organización del trabajo, que bien puede ser el o la magistrada, o el o la secretaria de Acuerdos o de Sala.

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 del trabajador ideal, descrito por el propio personal que labora en el Tribunal, podemos señalar la de “obtener buenos resultados” y “mostrar siempre 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 empleado y de organización. La alta valoración que se otorga a la disposición para el trabajo (no solamente en términos de los horarios en la oficina y en la casa, sino de asistencia a las acciones de capacitación y logro de los objetivos), supone la escisión entre la vida laboral y la familiar, patrón al que las mujeres les resulta más difícil acoplarse por las cargas de trabajo doméstico que socialmente se les ha asignado.

Sumado a lo anterior, el valor que se le otorga a los resultados más que a la labor del equipo para lograrlos, se acerca al mito del individualismo heroico, que es uno de los factores que contribuyen a reproducir las condiciones de desigualdad de género dentro de las organizaciones.

Bajo este mito se propicia reconocer la dedicación exclusiva al trabajo como una conducta altamente deseable en el personal, la cual es más fácil que cumplan los hombres, tradicionalmente más condicionados para ello y menos restringidos por las labores de crianza y cuidados familiares.

En lo que refiere a los estilos de liderazgo, en esta investigación diagnóstica se identificaron evidencias de un estilo de liderazgo directivo, en el que la autoridad establece claramente, mediante una comunicación unilateral, los roles y funciones de las y los empleados: qué, cuándo y cómo deben hacer las cosas. Este estilo de liderazgo se sustenta en las atribuciones que el marco normativo les asigna a las magistradas y magistrados, mismas que abarcan desde funciones propias de la impartición de justicia, hasta tareas y decisiones respecto a las relaciones laborales.

Así, las funciones, tareas, procedimientos y plazos del personal jurisdiccional están estrictamente establecidos en un marco normativo y legal que brinda una estructura clara de actuación, tanto a servidores y servidoras del Tribunal como a las y los usuarios, aunque deja un escaso margen para construir liderazgos de tipo más participativo o consultivo en los que las necesidades e intereses laborales de las y los trabajadores puedan tener cabida.

Este estilo de liderazgo directivo también se expresa en la fuerte jerarquía que priva en la toma de decisiones: cada magistrado o magistrada supervisa al personal a su cargo y sobre ese nivel se erige la autoridad del Pleno.

Una característica central de los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones es su generización masculina, lo cual si bien no es exclusivo del Tribunal, sí se reproduce internamente a pesar de la presencia relevante de mujeres en puestos de decisión.

En ese sentido, un importante hallazgo de esta investigación ha sido la identificación de prácticas que permiten caracterizar, además, un liderazgo generizado en las percepciones del personal del TSJEY. Los valores implícitos en el discurso de las personas que integran la organización tienden a reproducir una forma de percibir el liderazgo en la impartición de justicia y los servicios de apoyo como labores en que se requiere de determinadas características fuertemente asociadas al

prototipo masculino tales como la tranquilidad, la racionalidad y fortaleza. Adicionalmente, también se encontraron algunas características valoradas en los liderazgos asociadas a la labor sustantiva, como la honestidad y la justicia.

En ese mismo tenor, se observó la persistencia de estereotipos tradicionales de género entre el personal del Tribunal respecto de las capacidades de liderazgo de mujeres y hombres. Se reproduce la idea de que las mujeres son “más ordenadas y más responsables”, dos cualidades importantes para el tipo de labores que se desarrollan en esta organización. Sin embargo, también se reitera que son emocionalmente “más 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 vinculada con la responsabilidad de impartir justicia.

Es relevante señalar 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 TSJEY, 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, los valores dominantes sobre la naturaleza de las organizaciones y los tipos de liderazgos prevalentes, es sumamente marcado. Las organizaciones a menudo son alentadas para ser racionales, analíticas, estratégicas, orientadas a decisiones, con actitud agresiva y competitiva, todos esos atributos vinculados a la masculinidad. Esto tiene importantes implicaciones para las mujeres que desean ingresar en este tipo de mundo, pues deben imbuirse de todos estos valores y a menudo esto supone una autonegación de su condición de género o una ruptura forzada de sus propios patrones de conducta femeninos.

En este sentido, muchas de las mujeres exitosas en el mundo laboral, para adaptarse o para ser aceptadas en un ámbito tradicionalmente de varones, pasan por una suerte de masculinización, proceso que incluso algunas autoras catalogan como alienación, y del cual se obtuvieron algunas experiencias en este *Diagnóstico*.

De este modo fue común observar en el Tribunal que varias mujeres, sobre todo aquellas en posiciones de mayor poder, minimizaran o negaran sus intereses o necesidades asociadas al

género, tratando de proyectar una imagen de rudeza, racionalidad o disponibilidad absoluta para el trabajo; así como una 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 40% de las y los trabajadores del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán considera que las mujeres son mejores en tareas administrativas, actividad asociada a los atributos de orden y responsabilidad, los cuales también se vinculan con la labores del hogar.

En cambio, ocho de cada 10 personas cree que los hombres son mejores en tareas de mensajería o transporte, y casi siete de cada 10, que son mejores para labores de mantenimiento. Estos datos reflejan una visión altamente estereotipada de habilidades de cada sexo para el trabajo.

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

Se aportó como evidencia de la igualdad de género el número de mujeres que ocupan cargos como magistradas o directoras. Esta evidencia en sí misma denota el desconocimiento de las implicaciones del género en la dinámica laboral, pues el punto de partida es una irreal separación entre los ámbitos públicos y privados, que no pondera los efectos que tienen sobre las capacidades y oportunidades laborales de las mujeres, los roles sociales que cumplen en sus familias, y 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, denotando de este modo la ceguera de género que prevalece a nivel interno la cual, de acuerdo con el Instituto Nacional de la Mujeres, justamente consiste en que “no se reconocen las desigualdades de género

al interno de la organización, ni la importancia de solucionarlas. Se presenta una actitud defensiva frente al tema, en la que se trata de justificar, como suficiente, lo que hace la organización” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2006).

Finalmente, en esta investigación se realizó una aproximación exploratoria a las percepciones y valoraciones del personal respecto a la justicia en la vida interna del Tribunal. Bajo la premisa de que en una organización que se dedica 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 hacer tangible, exigible y verificable este valor.

En términos generales la idea de justicia que tiene el personal del Tribunal de Yucatán se relaciona directamente con el tipo de labor que realizan, por lo que no se podría asegurar que tengan una postura general y definitiva sobre si existe o no la justicia en la vida interna de la organización. Lo que es tangible es que al escudriñar en las prácticas, experiencias y opiniones particulares, surgen ejemplos de situaciones adecuadas y deseables, pero también expresiones de injusticia que contrarían esta visión, sobre todo en el caso del personal administrativo porque se percibe como secundario y con menos derechos, prestaciones y oportunidades al interior del Tribunal.

Estas percepciones denotan una concepción poco compleja de la justicia como valor, y sobre todo, como práctica. Así, el amplio desconocimiento de las desigualdades de género ya anotado, se expresa también en esta concepción ciega al género de la justicia: en el discurso de las y los trabajadores del TSJEY 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 deriva en injusticias en los procesos y procedimientos, pues reproduce las desigualdades estructurales.

Los efectos de esta visión en la vida y la cultura organizacionales se expresan en la persistencia de un modelo masculino de trabajador y de organización, así como de visiones altamente estereotipadas sobre las tareas y labores de hombres y mujeres; la sobrevaloración del liderazgo masculino; el casi nulo reconocimiento de las desigualdades de género, que explica la poca apertura hacia la incorporación de políticas de igualdad.

Recapitulando, este eje permitió develar los siguientes aspectos de la estructura profunda de la organización que contribuyen a perpetuar la desigualdad género:

1. *La valoración al individualismo heroico:* Se encontraron elementos que prefiguran un perfil de trabajador/a ideal que se encuentra plenamente disponible para la institución, lo que se expresa claramente en la alta valoración de la disponibilidad horaria, así como los conflictos que representa para que el personal jurisdiccional pueda acceder a las acciones de capacitación, debido a los horarios en los que se realizan. Esta situación excluye y margina a las mujeres que por las responsabilidades de género tradicionales socialmente asignadas, no pueden lograr la categoría de un “trabajador real” que ha sido configurada por y para varones, quienes han sido exceptuados tradicionalmente de las tareas de reproducción y cuidado de las familias.
2. *La separación o escisión entre el trabajo de la familia:* En el Tribunal prevalece la noción de separación entre las esferas laborales y familiares, privilegiando a aquellos trabajadores que puede minimizar sus obligaciones familiares y dedicar tiempo exclusivo al trabajo. En este sentido, existe una cultura del trabajo que no reconoce la importancia social del papel de las mujeres (y de los hombres) como madres y padres encargados del hogar y la necesidad de incorporar medidas que permitan conciliar ambas esferas de la vida.
3. *Exclusión del poder:* Un aspecto central identificado en esta investigación, que muestra la exclusión del poder de las mujeres en el Tribunal, es que los temas relacionados con el avance hacia una mayor igualdad de género, tanto en el ámbito laboral interno del Tribunal, como en la impartición de justicia, así como la defensa de los derechos de las mujeres, no se encuentran posicionados en la agenda central del Tribunal. Vale recordar lo que plantea Acker al respecto y que forma parte del marco conceptual del presente *Diagnóstico*: “Las organizaciones están generizadas y lo que no se pone en la agenda es a menudo lo que no le importa a los hombres, aunque puede ser importante para las mujeres.”

Otro aspecto en relación con el manejo de poder a nivel interno y su repercusión en la reproducción de las desigualdades de género, es que se encontraron rasgos de un ejercicio discrecional del poder, el cual las mujeres no perciben en todas sus implicaciones, por lo que no generan resistencias ni conflictos. De este modo, la mayoría de las mujeres que laboran en el Tribunal y que participaron en este *Diagnóstico* mostraron que no son conscientes de que la desigualdad de género a nivel organizacional interno es un tema problemático en sí. Ciertos prejuicios, ideas y creencias estereotipadas son aceptadas

como normales y no las cuestionan, e incluso consideran que si no ascienden a mayores niveles es porque ellas así lo deciden, ignorando los mandatos de género que las delimitan. “La experiencia demuestra que no cuestionar los supuestos es una forma muy poderosa de mantener el sistema de desigualdad” (Epadeq, 2011).

4. *Instrumentalismo*: En el Tribunal prevalece un enfoque de gestión dirigido a lograr resultados cuantitativos mediante la aplicación de procedimientos estandarizados que permitan el cumplimiento en tiempo y forma de los procesos judiciales; lo anterior está fuertemente determinado por el cumplimiento de la función sustantiva del Tribunal que es estructurada a partir de la configuración de un modelo de gestión burocrático que coexiste con un modelo de clan y una cultura de roles y poder. Estas características centrales de su enfoque de gestión, si bien permite el cumplimiento estandarizado de su función, devalúa aspectos cualitativos importantes del trabajo, como son el trabajo en equipo y los acuerdos, lo cual dificulta la incorporación de cambios a favor de la igualdad.
5. *La ceguera de género*: Uno de los hallazgos importantes de esta investigación diagnóstica es que en el TSJEY 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 TSJEY, 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, lo cual produce una invisibilización que, por su condición de género, las mujeres tienen más dificultades para acceder a puestos de toma de decisión o asumen mayores costos cuando los ocupan, sobre todo cuando se les demanda traslados e incremento de la disponibilidad horaria.
6. *Masculinización de la organización*: La exploración de los códigos, los valores y las representaciones en la cultura organizacional del TSJEY, muestran una fuerte asociación de los atributos de una buena organización, con rasgos que tradicionalmente se han considerado masculinos. Lo cual 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 TSJEY.

Eje 4. Condiciones laborales

El presente eje se orientó a analizar la política y condiciones laborales del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán 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 de la apertura o rechazo a incidir en la transformación de las relaciones de género y su expresión en brechas o condiciones de desigualdad.

Uno de los hallazgos a los que llegó esta investigación diagnóstica es que en el TSJEY las condiciones laborales son sustancialmente distintas según el tipo de labor. Esto se refleja tanto en la normatividad como en la práctica y las percepciones del personal. Quienes laboran en áreas jurisdiccionales cuentan con un marco normativo mucho más claro que regula tanto su carrera profesional, como sus relaciones de trabajo.

Desde la perspectiva de género, sin embargo, se debe relevar que la pretendida neutralidad de la carrera judicial, aunque en efecto ha permitido el acceso de más mujeres a las áreas jurisdiccionales, por sí misma no logra resolver las desigualdades estructurales de género que afectan a las mujeres en el ámbito laboral y que se expresan de diversas maneras: mayores dificultades para ascender, menor acceso a las actividades de capacitación, dificultad para conciliar la vida laboral con la personal, entre otras.

Así, otro de los hallazgos interesantes de este *Diagnóstico* es que, a pesar de que en efecto en el TSJEY se observa una distribución paritaria de los puestos de toma de decisión, el personal de sexo femenino debe hacer un mayor esfuerzo para conseguir un lugar alto en el escalafón o ascender

en la carrera judicial. Esto es debido, en gran medida, a la dificultad que existe, principalmente para las mujeres, de conciliar la vida laboral con la personal y la familiar.

Por su parte, en el área administrativa es relevante destacar que los ascensos son aún más escasos, pues el personal que ocupa puestos directivos generalmente ingresa directamente a esos puestos, sin que medien procesos de ascenso al interior del Tribunal, además de que en esta área el número de escalafones es menor, ya que hay pocas plazas intermedias.

No obstante, al analizar la distribución de puestos por sexo, podemos concluir que en el Tribunal no se presenta una segregación vertical, pues hombres y mujeres ocupan puestos directivos, de mandos medios y operativos en proporciones similares. La distribución por sexo de los puestos en el área jurisdiccional del TSJEY muestra un equilibrio en el porcentaje de mujeres y hombres en la mayoría de las categorías, salvo en las de Proyectista y Técnico Judicial en la que la proporción de mujeres dobla la de hombres.

En el área administrativa, de manera similar, se observa una distribución paritaria en los mandos medios y superiores (direcciones generales, secretaria de acuerdo y puestos homólogos, direcciones de área, subdirecciones y jefaturas de departamento). En el personal operativo se nota un porcentaje mayor de hombres, debido principalmente a que los 18 intendentes de limpieza son todos de sexo masculino.

En lo que refiere a la distribución de los sueldos y compensaciones, de las 121 mujeres que laboran en el personal, la mayoría (44.63%) se encuentran en el segundo decil, mientras que 33.98% de los hombres en el primero, en el cual se ubican también 12.40% del personal femenino. En el otro extremo, en los rangos de mayor ingreso, están 2.48% del personal femenino pero 5.83% del masculino (en el décimo decil, de mayores ingresos), una diferencia del doble, y en el noveno decil únicamente hay dos mujeres.

La agrupación por deciles de ingresos muestra que en el primer decil laboran 50 personas de las cuales 70% son hombres, en el decil II y III las proporciones cambian y se puede observar un incremento en el número de mujeres; en los siguientes rangos, las proporciones son de 50% y 50%, hasta el decil IX en el que solo hay mujeres y el décimo en el que el número de varones duplica al de mujeres. En términos de promedio de ingresos por sexo encontramos que el de las

mujeres es mayor por 458 pesos, esto debido a la prevalencia masculina en los rangos salariales más bajos.

A pesar de que en términos estructurales se aprecia condiciones similares para ambos sexos, entre el personal y el cuerpo directivo del Tribunal priva una concepción ciega al género que desconoce las desigualdades entre mujeres y hombres al interior del TSJEY, por ejemplo, respecto a los efectos de los roles y condiciones de género que pesan sobre las mujeres y los hombres que ahí laboran; lo que explica sus percepciones sobre la igualdad de oportunidades para el acceso y ascenso.

Así, aunque la opinión generalizada del personal es que hombres y mujeres tienen iguales oportunidades de acceso, ascenso, recompensas, salarios, etc. un análisis más profundo puso en evidencia que persisten algunas prácticas discriminatorias que obstaculizan el ascenso de las mujeres, sobre todo en el ámbito administrativo. Debe recordarse que la discriminación indirecta refiere a la invisibilización de las condiciones de desigualdad que repercuten en el acceso de ciertos grupos a determinados espacios.

Es también relevante señalar que este *Diagnóstico* permitió evidenciar la ausencia de la perspectiva de género en la normatividad que regula las condiciones y relaciones laborales en este Tribunal. En ese sentido, en una organización que carece de políticas y mecanismos explícitamente orientados a promover la igualdad, se incrementa el riesgo de que las visiones estereotipadas de género influyan en la toma de decisiones sobre acceso y ascensos, pero también en otras prácticas como el otorgamiento de permisos y licencias.

Más aún, aspectos como el ingreso de personal, los ascensos, la evaluación del desempeño o los despidos, no están reglamentados a profundidad, ya que si bien existe la Carrera Judicial, la cual en términos generales es bien valorada por el personal jurisdiccional, no hay normas específicas para las trabajadoras y trabajadores de labor administrativa. Además, las resoluciones últimas en estos rubros están en las manos de las magistradas y magistrados, sin que el personal conozca en la mayoría de los casos los criterios y razonamientos con los cuales se toman estas decisiones, abriendo por tanto grandes espacios de discrecionalidad.

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 TSJEY 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 TSJEY se observa una participación dispar en las actividades domésticas que denota la persistencia de una división sexual del trabajo tradicional, donde ellas se dedican con más frecuencia a tareas reproductivas.

De manera adicional, las actividades que realizan las mujeres en sus hogares requieren ser ejecutadas con mayor frecuencia (lavar trastes y ropa, así como preparar alimentos); mientras que los hombres se dedican con más regularidad a reparaciones de la casa, que se realizan de manera menos frecuente. Ello ayuda a entender que sean las mujeres las que se hayan manifestado más preocupadas por la extensión de los horarios a consecuencia de la sobrecarga de trabajo, mientras para los hombres el asunto de la participación en las tareas domésticas se resuelva organizándose.

Hay que destacar que la participación importante de los varones en dos actividades vinculadas al cuidado de hijos e hijas (recogerles en la escuela y atenderles cuando están enfermos/as), plantea también su necesidad de contar con condiciones laborales que les permitan continuar atendiendo estas responsabilidades.

Con este antecedente, es relevante señalar que el horario habitual de trabajo del TSJEY (de 8:00 a 15:00 hrs.) es percibido por el personal, particularmente el femenino, como una facilidad para conciliar el trabajo con las responsabilidades familiares. Sin embargo, hay personal cuya hora de salida es a las 16:00 hrs, incluso hay quien asiste los días sábados de las 8 a las 13 hrs., producto del incremento de las cargas de trabajo que los últimos años ha sufrido el Tribunal.

En lo que a licencias y permisos se refiere, la política del Tribunal parece estar orientada a restringirlas y a desestimular las solicitudes por la vía de la complicación de los trámites y requisitos. Esta política reafirma un modelo de trabajador que esté completamente disponible para la organización, modelo que no solamente es más difícil de alcanzar para las mujeres, sino que además reproduce la escisión entre lo público y lo privado, así como de los estereotipos de género que han excluido a los hombres del espacio familiar, dejando las tareas y responsabilidades de ese espacio exclusivamente a las mujeres.

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

En tal sentido, el desarrollo de una política institucional que se oriente a brindar condiciones laborales que permitan a las y los trabajadores conciliar su vida laboral con sus actividades domésticas, de cuidado y 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 TSJEY es la que refiere a los procesos de capacitación y los obstáculos para participar en ellos. Es relevante en este aspecto que todos los obstáculos que mencionó el personal para acceder a estos procesos están vinculados con la condición de género que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres (horarios en los que se imparten los cursos y necesidad de atender a la familia), por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión. En el caso del personal jurisdiccional es fundamental revisar este aspecto porque el acceso a procesos de capacitación es condición básica para los ascensos.

Otro hallazgo importante de este *Diagnóstico* es que no existe claridad entre el personal respecto a los criterios de evaluación del desempeño, así como de los de entrega de estímulos y reconocimientos.

La evaluación del desempeño es un proceso de trascendental importancia en una organización altamente burocratizada como es un Tribunal, por lo que este elemento también debe considerarse un área de oportunidad con miras a contar con una valoración más justa y transparente del trabajo, que recompense tanto la calidad de los resultados como el trato igualitario entre compañeros y compañeras.

Además de estas áreas de oportunidad en las que el Tribunal puede iniciar un trabajo orientado a la promoción de la igualdad, un elemento positivo es que ya se han implementado las licencias de paternidad, medida que fomenta la corresponsabilidad en las tareas de cuidado, además de ser un derecho de las madres y los padres trabajadores. Sin embargo hace falta difundirlas y sensibilizar al personal sobre su importancia.

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 de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia se señala que la violencia laboral se ejerce por las personas que tienen vínculo laboral con la víctima, independientemente de la relación jerárquica, y consiste en un acto o una omisión en abuso de poder que 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 las 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.

Esta investigación procuró identificar las normas (mecanismos de denuncia, queja y sanción) generadas para combatir la violencia en el ámbito laboral; la incidencia de prácticas violentas y discriminatorias, las percepciones de las manifestaciones de la violencia de género y discriminación en el TSJEY y la práctica de la denuncia.

El primer hallazgo en esta materia es que en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán, 39.5% de las y los trabajadores padecieron al menos una de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio durante el último año. La incidencia de violencia de género es muy similar en ambos sexos, al igual que en ambos tipos de labor.

En el caso de los actos de violencia que se dan entre el personal, quienes los ejercen mayormente son los hombres hacia las mujeres, incluso cuando mantienen una relación laboral de pares. La violencia sexual, como expresión prototípica de la violencia de género se muestra casi de manera exclusiva contra las mujeres.

Asimismo, los resultados de la exploración de este tema muestran que existen otro tipo de expresiones de violencia de género que se presentan en el Tribunal y abonan a reforzar un modelo de dominación masculina que encuentra en la violencia una de sus expresiones.

Es de destacar también, que entre el personal no existe una clara conciencia de la violencia de género que se manifiesta en el Tribunal. A pesar de que en la encuesta se pueden encontrar casos de violencia, dentro de los grupos focales, afirmaron no conocer algún caso de acoso u hostigamiento dentro del Tribunal.

En ese sentido, el personal no conoce algún mecanismo ni procedimiento de denuncia. En realidad, ni el mecanismo ni el procedimiento, están explícitamente definidos en la normatividad, por lo que el personal directivo asume que los casos de violencia deben seguir el procedimiento que cualquier conflicto laboral interno seguiría.

La práctica de la denuncia de la violencia laboral y de género es muy baja. Son muy relevantes las consideraciones expresadas por el personal de los dos tipos de labor, sobre la posibilidad de que quienes hayan sido víctimas de violencia no denuncien por temor a represalias, lo que constituye una ventana de oportunidad para el tratamiento del tema desde la normatividad del Tribunal.

A este respecto es fundamental destacar la importancia de que el TSJEY cuente con mecanismos específicos que permitan a las y los trabajadores presentar denuncias por violencia de género, específicamente de hostigamiento y acoso sexual (que se develan como las expresiones de violencia con mayor incidencia). Es preciso que estos mecanismos se difundan entre el personal con miras a visibilizar esta problemática y evidenciar que la política institucional se opone a la comisión de actos violentos al interior de la organización. Asimismo, es preciso desarrollar protocolos específicos para la atención de las víctimas a fin de brindar una adecuada atención e investigación de los casos; así como establecer las sanciones a las personas responsables y la reparación del daño en las víctimas.

También es necesario sensibilizar al personal de Tribunal para que se reconozcan las expresiones, manifestaciones y tipos de violencia con miras a que se incremente la cultura de denuncia y se evite la doble victimización de las personas receptoras de violencia.

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

El presente eje se orientó al logro del objetivo 2 de este *Diagnóstico* que es: *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, se exploró la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal encargado de labores jurisdiccionales en el Tribunal.

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 la desigualdad que enfrentan las mujeres en su vida cotidiana y; de las capacidades para reconocer las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas.

Una importante conclusión de este *Diagnóstico* es que se observó un amplio desconocimiento por parte del personal jurisdiccional del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán 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 56% del personal jurisdiccional no contestó la pregunta o desconoce los instrumentos internacionales que tutelan los derechos de las mujeres y 53.8% se encuentra en la misma situación respecto al marco normativo nacional en esta materia.

Asimismo, la mayoría de las y los participantes del proceso jurisdiccional del TSJEY no están sensibilizados en el enfoque de género, lo que les permitiría ampliar su criterio sobre las condiciones específicas de las mujeres que llegan a los tribunales, así como reconocer plenamente las desigualdades de género en la sociedad y sus implicaciones. Estas condiciones deben ser consideradas al momento de dictar una resolución o sentencia, a efecto de evitar la sobrevictimización.

En el mismo orden de ideas, pese a que algunas personas de labor jurisdiccional afirman conocer la perspectiva de género, la evidencia que arrojan los grupos focales denota que no es así. Se compiló evidencia que denota la ausencia de reconocimiento de las múltiples expresiones de discriminación por motivos de sexo.

Así, de manera general fue señalado que hombres y mujeres han sido tratados de manera diferente en el ámbito social, familiar y laboral en Yucatán, e incluso que tradicionalmente se ha valorado más al género masculino que al femenino. Sin embargo, se considera que estas prácticas y expresiones no deben ser contempladas en la aplicación de la Ley, además de ser exclusivas de los estratos de menores ingresos y las zonas rurales, lo que evidencia el desconocimiento de las múltiples manifestaciones de la discriminación, así como de la complejidad de esta práctica.

Por el contrario, persiste una visión igualitarista que se centra en la igualdad formal plasmada en el marco legal que no deriva por sí misma, en igualdad sustantiva. La carencia de conocimientos en la materia incide en que las y los juzgadores emitieran en los grupos focales interpretaciones tergiversadas de lo que es la perspectiva de género y la aplicación del principio de igualdad desde esta categoría. Hay quienes consideran que el principio de igualdad significa tratar de manera idéntica a hombres y a mujeres, sin identificar que dicha interpretación es androcéntrica, en razón de que tanto su definición como su contenido han sido decididos históricamente por el género masculino (Facio, 1991). Este tipo de prácticas se ubican en lo que Ferrajoli denomina la homologación jurídica de las diferencias, en el cual las diferencias son ignoradas en nombre de una abstracta afirmación de igualdad (Ferrajoli, 1999).

En tal sentido, la poca sensibilidad y conocimientos respecto a la perspectiva de género y sus implicaciones en la impartición de justicia, derivan muy probablemente en resoluciones y sentencias que discriminan a las mujeres que participan en la tríada judicial (como víctima, como demandada, o como demandante).

El desconocimiento a profundidad de lo que implica la perspectiva de género y juzgar con perspectiva de género deriva en un rechazo o resistencia para llevar a cabo ese ejercicio y genera contradicciones entre el discurso y la práctica en esta materia.

Por lo anterior, el TSJEY tiene una gran área de oportunidad en términos de la sensibilización respecto a las desigualdades de género que viven las mujeres en la sociedad yucateca, así como de

instaurar procesos formativos orientados a incorporar el género en la impartición de justicia. La carrera judicial presenta una importante oportunidad en esta materia.

BIBLIOGRAFÍA

- Acker, Joan (2000). "Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género", *Cambios sociales, económicos y culturales*, Marysa Navarro y Catherine Stimpson (comp.), serie Un nuevo saber. Los estudios de Mujeres, FCE, Argentina, pp. 111-139.
- (1999). "Revisiting class: lessons from theorizing race and gender in organizations", *Working Paper*, N° 5, octubre, Simmons School of Management, Boston, MA.
- (1992). *Gendering Organizational Analysis*, Sage Publications, California.
- (1990). "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations", *Gender and Society*, Vol. 4, año 2, pp. 139-148.
- Alburquerque, Ayuzabet de la Rosa (2002). "Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, en administración y organizaciones", No. 8, año 4, UAM, pp. 13-44.
- Álvarez, Mayda; Mellero, Noelia; Rodríguez Inalvis (2004). *Diagnóstico institucional de género en las agencias de Naciones Unidas en Cuba*, PNUD-CUBA.
- Azaola, Elena (1996). *El delito de ser mujer*, CIESAS, México.
- Baratta, Alessandro (2000). "Mujeres y control social", *Las trampas del poder punitivo: el género en el derecho penal*, Haydee Birgin (comp.), Buenos Aires.
- Bayefsky, Anne (1990). "El principio de igualdad o no discriminación en el Derecho Internacional", *Human Rights Law Journal*, Vol. 11, No. 12, pp. 1-34.
- Bergalli, Roberto (1983), "La instancia judicial", en Bergalli, R. y Bustos, J., *El pensamiento criminológico II. Estado y control*, Ediciones Península, Barcelona, pp. 73-94.
- Birgin, Haydee & Kohen, Beatriz (comp.) (2006). *Acceso a la justicia como garantía de igualdad*, Buenos Aires.

- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*, Anagrama, Barcelona.
- Brannon, Linda (2007). *Gender: Psychological Perspectives*, Pearson.
- Brewer-Carías, Allan R. (2006). “La aplicación de los tratados internacionales sobre derechos humanos en el orden interno. Estudio de Derecho Constitucional comparado latinoamericano”, ponencia preparada para el Curso sobre el sistema interamericano de protección de los derechos humanos y su repercusión en los órdenes jurídicos nacionales, organizado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación de México y la Corte Interamericana de Derechos Humanos, México, 16 de marzo de 2006. Puede consultarse en internet en la siguiente dirección:

http://www.equidad.scjn.gob.mx/IMG/pdf/ALLAN_BREWER_CARIAS_Aplicacion_de_los_Tratados_Internacionales_De_Derechos_Humanos_en_el_orden_interno- Estudio_de_derecho.pdf

- Broadbridge, A., y Hern, J. (2008). “Gender and Management: New directions in research and continuing patterns in practice”, *British Journal of Management*, No. 19, pp. 38-49. British Academy of Management, Blackwell Publishing Ltd.
- Bustos, Juan (1984). *Manual de Derecho Penal Español, Parte General*, Ariel, España.
- Cabal, Luisa et ál. (2001). *Cuerpo y Derecho. Legislación y jurisprudencia en América Latina*, The Center for Reproductive Law and Policy, editorial Temis, Bogotá.
- Carlen, Pat (1983), *Women’s imprisonment. A study social control*, Reino Unido, sin editorial.
- CEPAL (2010). “¿Qué Estado para qué igualdad? XI Conferencia Regional Sobre la Mujer de América Latina y el Caribe”. Brasilia, 13 a 16 de julio 2010. CEPAL. Naciones Unidas.
- Cerva, Daniela (2006). *Análisis sociopolítico de los procesos de institucionalización de la perspectiva de género en el estado: avances y retrocesos en el contexto de transformación del sistema político mexicano*, tesis de Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales, FCPyS, UNAM, México.

----- (2009a). "Cultura organizacional e institucionalización de las políticas de género en México: Notas para el debate", revista *GénEros*, No. 6, Época 2, Año 16, septiembre de 2009-febrero de 2010. Universidad de Colima-Asociación Colimense de Universitarias A.C.

----- (2009b). "Masculinidades y cambio organizacional: Reflexiones sobre varones vinculados al desarrollo de políticas de equidad de género", en Red Iberoamericana de Masculinidades, www.redmasculinidades.com

- Cook, Rebecca (2008). "Amicus Curiae Campo Algodonero: Claudia Ivette González, Esmeralda Herrera Monreal y Laura Berenice Ramos Monárrez". The International Reproductive and Sexual Health Law Programme University of Toronto Faculty of Law y El Centro por la Justicia y el Derecho Internacional.
- Copelon, Rhonda (2009). "Expert Testimony of Professor Rhonda Copelon, Professor of International Law & Director, International Women's Human Rights Law Clinic. City University of New York School of Law." Before the Inter-American Court of Human Rights. González, Herrera Monreal and Ramos Monárrez V. The United Mexican States (Campo Algodonero) Cases 496, 497 & 498. Proffered by the Inter-American Commission on Human Rights. Santiago, Chile. April 28, 2009.
- Corte Interamericana de Derechos Humanos (2009). Caso González y Otras ("Campo Algodonero") V. Estado mexicano. Sentencia de 16 de noviembre de 2009. Excepción preliminar, fondo, reparaciones y costas.
- De la cruz, Carmen; Del Barrio, Pilar y Soler, María (2009). *Diagnóstico institucional de género*, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Dirección de Cooperación Sectorial y Multilateral Departamento de Cooperación Sectorial y de Género.
- Epadeq (2011). *Metodología*, México.
- Escalante, F. (1999). "La democracia mafiosa". Reflexiones sobre el cambio, A.C. Serie Política y Sociedad. México.
- Fábregues, S. (2007). "Reconsiderando la teoría de las organizaciones desde una perspectiva de género", en *¿Todas las mujeres podemos?: Género, Desarrollo y Multiculturalidad*, Actas del III Congreso Estatal FIIIO sobre Igualdad entre Mujeres y Hombres, Fundación Isonomía para la Igualdad de Oportunidades. Universitat Jaume- I

- Facio, Alda (2011). *¿Igualdad y/o equidad?*, Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament y PNUD.
- (2004). "Hacia otra teoría crítica del Derecho", revista *Pensamiento Jurídico Feminista*. Reconstruir el derecho, repensar el mundo.
- (2002). "Con los lentes del género se ve otra justicia", *El Otro Derecho*, número 28, julio de 2002, ILSA, Bogotá, Colombia, pp. 85-102.
- (1992). *Cuando el género suena cambios trae. Una metodología para el análisis de género del fenómeno legal*, Ilanud, Costa Rica.
- (1991), "El principio de igualdad ante la ley", *El Otro Derecho*, No. 8, junio de 1991, ILSA, Bogotá, Colombia, pp. 9-20.
- Facio, Alda; Jiménez, Rodrigo (2007). "La igualdad de género en la modernización de la Administración de Justicia". Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible Unidad para la Igualdad de Género en el Desarrollo, Washington D.C.
- Facio, Alda y Fries, Lorena (1999). "Feminismo, género y patriarcado", *Género y Derecho*, editorial La Morada.
- Ferguson, K (1984). *The Feminist Case against Bureaucracy*, Temple University Press.
- Ferrajoli, Luigi (1999). "Igualdad y diferencia" en *Derechos y garantías. La ley del más débil* (Perfecto Andrés Ibáñez, traductor), editorial Trotta, España.
- Flores Mancilla, César (2003). "La administración del Poder Judicial Federal en México, un análisis estratégico y comparado", en *Revista de Administración Pública*, No. 108 Mayo-Agosto.
- Font Playán, I., Gudiño Pérez, P. y Sánchez Martínez, A. (2000). "Cambio versus cultura organizacional", en *Gestión y Estrategia*, No. 18, enero julio, UAM.
- FUNDAR (2009). "Ficha de análisis: Interés Superior de las niñas y las jóvenes. Análisis de la sentencia del expediente 507/04." Corte Constitucional de Colombia. 25 de mayo de 2004. [\[http://www.justiciaygenero.org.mx/node/73\]](http://www.justiciaygenero.org.mx/node/73) Consulta en línea 17 abril 2011.

- Gaba, Mariana (2007). *Aportes de la perspectiva de género a la teoría organizacional*, tesis de Maestría en Psicología Organizacional y Empresarial, Universidad de Belgrano, Escuela de Economía y Negocios.
- Goetz, Anne-Marie (2008). “Justicia de género, ciudadanía y derechos. Conceptos fundamentales, debates centrales y nuevas direcciones para la investigación”, en: *Justicia de género, ciudadanía y desarrollo*, Mukhopadhyay, Maitrayee y Singh, Navsharan, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Bogotá.

----- (2006). *Gender and Accountability: Challenges for Reform in Developing States*, The Boston Consortium on Gender, Security and Human Rights, Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University.

----- (1995). “The Politics of Integrating Gender to State Development Processes: Trends, Opportunities and Constraints in Bangladesh, Chile, Jamaica, Mali, Morocco and Uganda”, *Occasional Paper*, Vol. 2, May, United Nations Research Institute for Social Development).

- González Núñez, Denise (2009). “Gender Stereotyping and the Federal Judiciary in Mexico”, *Mexican Law Review*, New Series, Vol. III, No. 2.
- Guillerot, Julie (2009). *Reparaciones con perspectiva de género*, consultoría realizada para la Oficina en México del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, México.
- Gutek, A. Barbara (1989). “Sexuality in the workplace: key issues in social research and organizational practice”, en *The Sexuality of Organization*, Sage Publications, London.
- Gutiérrez Rodríguez, Ligia y Soto Vásquez, Hermyda (2002). *Gerencia de recursos humanos y equidad de género en la administración pública*, Proyecto de promoción de políticas de género, GTZ. Nicaragua.
- Hearn, J., Sheppard; D., Tancred-Sheriff; P., Burrell, G., (editors) (1989). *The Sexuality of Organization*, Sage Publications, London.
- INEGI (2006). *Las mujeres en Aguascalientes. Estadísticas sobre desigualdad de género y violencia contra las mujeres*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México.
- Inmujeres (2009). *Protocolo de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual*.

----- (2007). *Modelo de Equidad de Género, MEG: 2003*, Instituto Nacional de las Mujeres, México.

- Johansen Bertoglio, Oscar (2004). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*, Limusa, México.
- Krause, Mariane (1995). “La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos”, en *Revista Temas de Educación*, No. 7, Universidad de La Serena, Chile.
- Lagunas, Raquel; y Bernabeu, Neus (2004). *Diagnóstico Institucional de Género*, PNUD, San Salvador.
- Larrauri, Elena y Varona, Daniel (1995). *Violencia doméstica y legítima defensa*, EUB, S.L., España.
- McDonald, Roderick P. (1999). *Test Theory. A Unified Treatment*. Mahwah, NJ: Lawrence Elbaum Associates.
- Macdonald, Mandy, Sprenger, Ellen y Dubel, Ireen (2000). *Género y cambio organizacional. Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica*, Kit Press, Holanda.
- MacKinnon, Catherine (1995). *Hacia una teoría feminista del Estado*, Ediciones Cátedra, Universitat de Valencia, Instituto de la Mujer, Madrid.
- March, J. y Olsen, J (1993). “El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política”, en *Zona Abierta*, 63/64, Madrid.
- Martínez Herrero, M. (s.f.). “Las mujeres y la segregación laboral en la unión europea”, *Economía aplicada I*, Universidad del País Vasco. Recuperado octubre 19, 2011, de http://www.upo.es/congresos/export/sites/congresos/economiafeminista/documentos/area3/Mjose_Martinez.pdf
- Martins, D. y Heisler, G. (1995). “Desarrollo institucional, género y ONG: Un debate posible”, en *Género y desarrollo institucional en ONG*, Ribeiro das Neves, María da Graca y Martins, Delaine (organizadoras), Núcleo de Estudios Mujer y Políticas Públicas, IBAM/Instituto de la Mujer, Madrid.
- Meijer, Sigrid; Lindo, Patricia & Siú, Ivonne (2006). *Haciendo realidad la equidad en las organizaciones: guía metodológica*, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, Managua.

- Merrill-Sands, Deborah; Joyce K. Fletcher, Anne Starks Acosta, Nancy Andrews, Maureen Harvey (1999). "Engendering organizational change: a case study of strengthening gender equity and organizational effectiveness in an international agricultural research institute", *Working Paper*, No. 21, Center for Gender in Organizations, Secretariat Simmons Graduate School of Management World Bank, Boston, MA, USA, Washington, D.C.
- Navarro, Natalia (2007). *Desigualdades de género en las organizaciones. Procesos de cambio organizacional pro-equidad*, PNUD.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Nussbaum, (2000). *Las mujeres y el desarrollo humano*, Universidad de Cambridge, Nueva York.
- ONU, *Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos E/C.12/2005/4*.
- Ortí, A. (1990). "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo", en *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Alianza Universidad, Madrid.
- Payne, Lindsay (2002). *'Gendered Jobs' and 'Gendered Workers': Barriers to Gender Equality in Gendered Organizations*, College of Social and Applied Human Sciences, University of Guelph, Canadá.
- Perdomo, S. & Perrotta, V. (2009). *Diagnóstico organizacional con perspectiva de género OSE*, Programa de Gestión de Calidad con Equidad, PNUD / UNIFEM / OPP / Inmujeres: Uruguay.
- Porta, Luis y Miriam Silva (s.f.) "La investigación cualitativa: El análisis de contenido en la investigación educativa". Disponible en:
<http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>
- Poder Judicial (2006). *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Violación. Se integra ese delito aun cuando entre el activo y pasivo exista el vínculo matrimonial. No. Registro: 176,065 Jurisprudencia Materia(s): Penal Novena Época Instancia: Primera Sala Tesis: 1a./J. 10/94, p. 658.
- Powell, W. y Dimaggio, P. (comp.) (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-Universidad Autónoma del Estado de México. Fondo de Cultura Económica, México.

- Ramos, Luz (2000). "Promoción de la doctrina y jurisprudencia con perspectiva de género, para una sólida argumentación en la redacción de la sentencia", 4 al 6 de diciembre, San José.
- Rao, Aruna y Kelleher, David (2003). "Institutions, organizations and gender equality in an era of globalization", *Gender and Development*, Mayo, Vol. 11, No. 1.

----- (2002). "Unraveling Institutionalized", *Occasional Paper*, No. 8, Association for Women's Rights in Development, Canadá.

- Rao, Aruna, Stuart, R. y Kelleher, D. (1999). *Gender at work. Organizational Change for Equality*, Kumarian Press, Connecticut, USA.
- Rubio, Ana (2007). *Feminismo y ciudadanía*, PUEG, UNAM.

----- (2004). "Inaplicabilidad e ineficacia del Derecho en la violencia contra las mujeres: un conflicto de valores", en *Análisis jurídico de la violencia contra las mujeres. Guía de argumentación para operadores jurídicos*, Instituto Andaluz de la Mujer, Sevilla.

- Salamanca, Ana Belén y Martín-Crespo Blanco, Cristina (2007). "El diseño en la investigación cualitativa", *Nure Investigación*, No. 26, Enero-Febrero consultada en <http://www.nureinvestigacion.es>

- Sampieri Hernández, Roberto; Collado Fernández, Carlos y Lucio Baptista, Pilar (2003). *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill Interamericana, México.

- Sen, Amartya (1998), *Desarrollo y libertad*, Planeta.

- Serbia, José María (2007). "Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa", en *Hologramática*, Facultad de Ciencias Sociales Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año IV, No. 7.

- Schein, E. H. (1991). "¿What is culture?" en *Reframing organizational culture*, P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (eds.), Newbury Park, CA. Sage.

- Scott, J. (1996): "El género: Una categoría útil para el análisis histórico", en *El Género: La construcción cultural de la diferencia sexual*, Marta Lamas (compiladora), PUEG, Porrúa, México.

- Soledad García Muñoz (2001). “La progresiva generización de la protección internacional de los derechos humanos”, *Revista Electrónica de Estudios Internacionales*, www.reei.org
- Taylor, S. J., Bogdan, R., (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*, Paidós, Buenos Aires.
- Vargas Hernández, J.G (2005). “Culturocracia organizacional en México”, en *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, enero-abril, Año 11, No. 29.
- Walker, Leonore (1979). *The battered woman*, Harper and Row, USA.
- Weber, M. (1993). *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Zaffaroni, Eugenio Raúl (2010). *Manual de Derecho Penal. Parte General*, 2ª edic., Ediar, Argentina.
- Zermeño Núñez, Martha Fabiola (2011). *Ruta para la gestión de evaluaciones de las políticas de igualdad de género*. PNUD. Panamá.

----- (2010). *Género, desarrollo y política social, el caso del Programa Fomento y Desarrollo de las Culturas Indígenas*. Tesis para obtener el grado de Maestría, UNAM, México.

MARCO LEGAL Y NORMATIVO CONSULTADO

- Asamblea General de la ONU el 18 de diciembre de 1979.
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres “Convención Belem do Pará”.
- Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, aprobada por la Asamblea General en 1979.
- Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer, 1952.
- Corte Interamericana de Derechos Humanos, *Caso González y Otras (“Campo Algodonero”) Vs. México*, Sentencia de 16 de Noviembre de 2009.
- *Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer*, aprobada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas el 7 de noviembre de 1967.

- Declaración y Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995). *Resolución Aprobada por la Conferencia*, Instituto Nacional de las Mujeres, México, 2004.
- Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, artículo 4º, Diario Oficial de la Federación, 12 de enero de 2001.
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, Diario Oficial de la Federación, 1 de febrero de 2007.
- OACNUDH y Unión Interparlamentaria, *Derechos Humanos: manual para parlamentarios*, núm. 8-2005, Citado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal.
- ONU, Directrices de Maastricht sobre Violaciones a los DESC, punto 6. Citado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal, p. 54.
- Programa Nacional de para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2008-2012) (PROIGUALDAD), Inmujeres, 2009.
- Protocolo Facultativo de la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación de la Mujer, aprobado por la Asamblea General de la ONU el 15 de octubre de 1999 y que entró en vigor en México el 15 de junio de 2002.
- Resolución 32/130 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (16 de diciembre de 1977).

BIBLIOGRAFÍA ESTATAL

- Acuerdo General número EX84-061211-01 por el que se aprueba el Código de Ética del Poder Judicial del Estado de Yucatán, 1 de Diciembre de 2006. Consultado en: <http://www.tsjyuc.gob.mx/marcoLegal/codigos/codigoEtica.pdf>
- Acuerdo General que establece las bases para la Administración de la Carrera Judicial del Estado de Yucatán, 1 de Diciembre de 2003. Consultado en: <http://www.tsjyuc.gob.mx/marcoLegal/acuerdos/OR12-031201-23.pdf>
- Constitución Política del Estado de Yucatán, 6 de Diciembre de 2010. Consultado en: <http://www.congresoyucatan.gob.mx/pdf/CONSTITUCION.pdf>
- Decreto que crea el Instituto para la Equidad de Género en Yucatán, Publicado el 27 de Mayo de 2010. Consultado en: http://www.yucatan.gob.mx/gobierno/orden_juridico/Yucatan/Decretos/nr304rf1.pdf

- Disposición Reglamentaria interna de la Sala Colegiada Penal del Tribunal Superior de Justicia del Estado respecto a la Toma de decisiones, 1 de Marzo de 2011. Publicado Consultado en: http://www.tsjuc.gob.mx/marcoLegal/reglamentos/sala_penal.pdf
- Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Estado de Yucatán, Publicado el 19 de Marzo de 2008. Consultado en: <http://www.congresoyucatan.gob.mx/PDF/LEY-ACCESO-MUJERES-LIBRE-VIOLENCIA.pdf>
- Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán, Publicada el 6 de Julio de 2010. Consultado en: http://www.congresoyucatan.gob.mx/pdf/LEY_ORGANICA_PODER_JUDICIAL.pdf
- Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Yucatán, Publicada el 29 de Junio de 2010. Consultado en: <http://201.159.134.38/fichaOrdenamiento2.php?idArchivo=25357&ambito=estatal>
- Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación en el Estado de Yucatán, Publicada el 6 de Julio de 2010. Consultado en: <http://www.congresoyucatan.gob.mx/pdf/LEY%20%20DISCRIMINACION.pdf>
- Ley para Prevenir y Sancionar la Tortura del Estado de Yucatán, Publicada el 26 de Noviembre de 2003. Consultado en: http://www.congresoyucatan.gob.mx/pdf/LEY_PREVENIR_SANCIONAR_TORTURA.pdf
- Poder Judicial del Estado de Yucatán (2011). *Informe Anual de actividades del Poder Judicial del Estado*. Mérida, Yucatán.
- Poder Judicial del Estado de Yucatán (2010). *Acuerdos Generales R12-101201-01 Y OR05-101201-02, 1 de diciembre de 2010, del Pleno del Tribunal Superior de Justicia y del Consejo de la Judicatura del Estado de Yucatán, respectivamente, por los que se establece los criterios para conceder licencias de maternidad y paternidad del personal del Poder Judicial del Estado de Yucatán*. Mérida, Yucatán.
- Reglamento de la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Estado de Yucatán, Publicado el 11 de Junio de 2008. Consultado en: <http://201.159.134.38/fichaOrdenamiento2.php?idArchivo=9306&ambito=estatal>
- Reglamento Interior del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Yucatán, Diario Oficial, 29 de Abril de 2011. Consultado en: http://www.tsjuc.gob.mx/marcoLegal/reglamentos/reglamento_tsj.pdf

Reglamento Interno de la Sala Colegiada Civil, Familiar y Mercantil del Tribunal Superior de Justicia del Estado, 1 de Marzo del 2011. Consultado en:

http://www.tsjyuc.gob.mx/marcoLegal/reglamentos/sala_cmf.pdf