



EPADEQ

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

Etapa 1 Diagnóstico que Permita Ubicar las Pautas para Definir e Impulsar Estrategias de Incorporación de la Perspectiva de Género en los TSJE

**Diagnóstico de los 15 Tribunales Superiores de Justicia Estatales sobre el grado de inclusión de la perspectiva de género en los esquemas, normatividad y cultura organizacional en su ámbito administrativo.
Informe General**

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:

- Yoali Pérez Montesinos
- Anita María Consuelo Suárez Valencia
- Rodrigo Bustamante Igartúa
- Jorge Alejandro Vázquez Arana
- Abigail Guadalupe Domínguez Escobar
- Angélica Lucía Damián Bernal
- Carla Juárez Guraieb

Colaboraciones parciales:

- Hilda Eugenia Rodríguez Loredó
- MaylÍ Consuelo Sepúlveda Toledo
- Isalia Nava Bolaños
- Abraham Granados Martínez
- Bisharú Bernal
- Andrea De la Barrera
- Soledad Chaylián
- Daniela Cerva

Responsable de la corrección de estilo:

- Carolina De los Ángeles Varela Hidalgo

Estadística:

- José Ezequiel Soto Sánchez

Coordinación del trabajo en campo:

- Mario Yadín Zermeño Núñez

Responsable de logística y administración:

- Xitlalli Villanueva Aguilar

Coordinación regional para el levantamiento de la encuesta:

- Gabriel Cosío Torregrosa
- Mauricio Torres Alarcón
- Manuel Aurelio Jasso Pérez
- Aranzazú Díaz Fernández

Captura y procesamiento de los datos de la encuesta:

- *Questudies*

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	1
INTRODUCCIÓN	6
MARCO ORGANIZACIONAL DE LOS TRIBUNALES	10
Integración de los Tribunales Superiores de Justicia Estatales	12
VITRINA METODOLÓGICA	15
Ejes de análisis	15
Recuento del trabajo en campo y documental realizado	17
Información documental	18
Trabajo de campo	26
RESULTADOS	36
La igualdad de género en el marco formal de los Tribunales	36
Eje 1. Marco legal y normativo	36
Marco legal estatal	37
Normatividad interna	45
Eje 2. Política de género	50
Mecanismo de género	50
El género en la política institucional	52
Las expresiones y desigualdades de género en la organización	59
Eje 3. Valores y códigos organizacionales	59
Modelo de gestión del trabajo en la organización	60
Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones	71
Valoración de los estilos de trabajo	85
Relación entre pares y con la autoridad	95
Disposición a incorporar la perspectiva de género en la organización	109
Valoración de la presencia de la justicia en la vida interna de la organización	121
Eje 4. Condiciones laborales	127
Reclutamiento y contratación	127
Promociones y ascensos	145
Licencias de maternidad y paternidad	158
Permisos para asuntos personales y familiares	168
Formación y capacitación	177
Segregación ocupacional	188
Conciliación laboral-familiar-personal	197
Sueldos y compensaciones	211
Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño	215
Satisfacción con el trabajo	220

Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral	225
Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento	226
Personas generadoras de violencia	233
Práctica de denuncia	235
Mecanismos de denuncia, queja y sanción	238
CONCLUSIONES	246
BIBLIOGRAFÍA	277
ANEXOS	

PRESENTACIÓN

La Coordinación General del Programa de Equidad de Género (CGPEG) del Poder Judicial de la Federación ha impulsado importantes acciones para incluir la perspectiva de género en las diversas instancias que integran ese Poder. Entre las más importantes se encuentran:

- Incentivar la interpretación de las leyes conforme a los principios de igualdad y no discriminación con perspectiva de género.
- Transversalizar la perspectiva de género en el aparato administrativo.
- Fomentar ambientes laborales libres de violencia y discriminación de género.
- Promover la participación de las mujeres en ámbitos de responsabilidad y toma de decisiones.¹

Como parte de estas iniciativas, en el año 2010 la CGPEG promovió una propuesta para desarrollar acciones tendientes a incorporar la perspectiva de género en la organización interna de los Tribunales Superiores de Justicia de los Estados.

Haciendo suya esa iniciativa, la Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia de los Estados Unidos Mexicanos A.C. (Conatrib) solicitó el 16 de abril de 2010 al Fondo Nacional para el Fortalecimiento y Modernización de la Impartición de Justicia (Fondo Jurica) —mediante la presentación del protocolo técnico del proyecto— apoyo financiero para llevar a cabo el proyecto denominado *Propuesta de 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 Jurica-Fideicomiso 2125, celebrada el 19 de agosto de 2010, se autorizó la formalización del plan de acción para el desarrollo de dicho proyecto.

¹ Para conocer a detalle los esfuerzos en materia de género desplegados en el Poder Judicial de la Federación, revisar www.equidad.scjn.gob.mx

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 de los Estados* 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*, 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 Superiores de Justicia Estatales (TSJE) 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 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).

Con base en las anteriores definiciones, se presenta el presente 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 de los Estados*, el cual se compone de los siguientes documentos:

1. Documento con el Informe general del diagnóstico de los 15 Tribunales Superiores de Justicia Estatales sobre el grado de inclusión de la perspectiva de género en los esquemas, normatividad y cultura organizacional en su ámbito administrativo.
2. Documento con el Informe general del diagnóstico de los 15 Tribunales Superiores de Justicia Estatales 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.
3. Anexos:
 - I. Metodología del diagnóstico (impreso en 4 tantos y en versión digital en disco compacto-CD).
 - II. Anexos estadísticos:
 - Anexo estadístico con información global de los 15 estados (en CD).
 - Anexo estadístico para cada uno de los 15 estados (en CD).
 - III. Reporte del trabajo en campo (impreso en 4 tantos y en CD).
 - IV. Base de datos de las encuestas estatales (en CD en programas SPSS y Excel).
 - V. Transcripciones de las entrevistas y los grupos focales (en CD en versión PDF).

Estos documentos se complementan con los Informes diagnósticos de cada uno de los 15 TSJE incluidos en la investigación, los cuales forman parte integrante de los productos finales del proyecto.

El documento que se presenta a continuación corresponde con el documento 1. Informe general del diagnóstico de los 15 Tribunales Superiores de Justicia Estatales sobre el grado de inclusión de la perspectiva de género en los esquemas, normatividad y cultura organizacional en su ámbito administrativo.

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 TSJE, 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. Cada informe estatal se integra por una breve presentación, una descripción del marco organizacional del TSJE, una vitrina metodológica que contiene una síntesis del trabajo en campo y documental realizado en el estado, el informe de resultados estructurado de acuerdo con los ejes de análisis definidos en la metodología y las conclusiones.
3. Las recomendaciones que se desprenden de los diagnósticos serán integradas en el Programa de Igualdad para los Tribunales Superiores de Justicia Estatales, que será entregado como producto final de la etapa 2 de este proyecto.
4. El informe global que se presenta tiene la finalidad de mostrar un panorama general de los principales hallazgos derivados del proceso de investigación de los 15 diagnósticos estatales; como todo proceso de generalización tiene la virtud de mostrar de manera sintética una imagen global de la situación de género en la cultura organizacional de los 15 TSJE que fueron diagnosticados, pero a la par de esta virtud, todo proceso de generalización tiene la limitación de generalizar las particularidades, lo que inevitablemente esquematiza la riqueza y complejidad de la situación de género que se expresa al interior de cada Tribunal; por lo cual la revisión y lectura de cada uno de los diagnósticos estatales es importante para tener un panorama completo del estado de la cuestión en materia de igualdad de género en la cultura organizacional de los 15 TSJE, pues si bien entre ellos comparten la estructura y principios que sostienen al Poder Judicial en México, cada uno debe ser entendido como una organización en sí misma, con un contexto socio-cultural y marco formal propio.
5. Dado el escaso antecedente de investigaciones de este tipo en los TSJE, 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 con el fin de 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.

6. 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, como se muestra en cada uno de los *Diagnósticos* estatales y de manera sintética en los siguientes apartados, hubo algunos casos en los cuales la información no fue proporcionada de manera completa o bien se entregó con inconsistencias, lo cual generó limitaciones en el proceso y alcance de la investigación.

Ejemplo de lo anterior son las plantillas de personal proporcionadas, que en algunos casos no contenían información importante para el tipo de análisis realizado en el marco de esta investigación, como el sexo de las y los trabajadores, el área de adscripción y la sede. A este respecto, uno de los aportes de la investigación es que para profundizar en investigaciones sobre la situación de género en los TSJE se precisa fortalecer sus procesos internos de registro, sistematización y administración de información y estadísticas. Esta consultoría emprendió a tiempo acciones directamente en campo para minimizar las limitaciones derivadas de esta situación, lo cual le permitió realizar la investigación sin mayores contratiempos; salvo en los casos en los que no fue posible solventar este déficit de información, como en el del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Guerrero, en el cual no se contó con la plantilla de sueldos y salarios, por lo cual no fue posible determinar el indicador de brecha salarial entre mujeres y varones.

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 existen 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 impulsando el valor de la igualdad de género.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Además de las condiciones de desigualdad y discriminación social que enfrentan, muchas veces los obstáculos para el acceso de las mujeres a la justicia están relacionados con el sistema y aparato burocráticos de la impartición de justicia. Funcionarias y funcionarios sin capacitación ni sensibilización en género no 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 señala 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 DE LOS TRIBUNALES

Los Tribunales Superiores de Justicia Estatales (TSJE) constituyen uno de los órganos en que se deposita el Poder Judicial en el marco territorial de los Estados de la República, en ese sentido, tienen la facultad de aplicar diversas leyes e instrumentos legales en función de su actividad sustantiva consistente en impartir y administrar justicia.

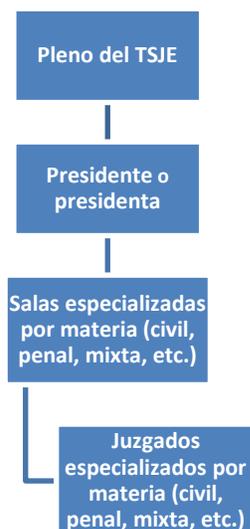
Como señala Flores Mancilla (2003), además de constituirse en el ente encargado de interpretar y aplicar la ley, el Poder Judicial constituye en sí mismo una organización integrada por los componentes centrales que las caracterizan: estructura, estrategia, sistemas y cultura. Es una organización específica que presta un servicio público, esto es, impartir justicia para limitar los actos de autoridad y para resolver conflictos o controversias entre particulares.

El Poder Judicial en México detenta una historia particular en la que su surgimiento se relaciona con la consolidación del Estado Nación. En su desarrollo ha conformado una compleja estructura organizativa fundada sobre la base de procesos administrativos y judiciales con competencias y procedimientos altamente formalizados que delimitan las funciones que debe desempeñar un cuerpo de funcionarios y funcionarias públicas que tienen un saber especializado o técnico y requieren de cualificaciones específicas.

Los TSJE como órganos centrales de este poder comparten la estructura y principios que sostienen al Poder Judicial en México; sin embargo, cada uno de ellos es una organización en sí misma con un contexto, una dinámica, una cultura y un marco formal propio.

En términos generales, para su funcionamiento, además de integrarse por un conjunto de áreas que realizan labores concernientes a los procesos de impartición de justicia, los tribunales incluyen áreas de carácter administrativo que se encargan de desarrollar los procedimientos establecidos para organizar, coordinar y vigilar la lógica interna propia; así como de capacitar, actualizar y especializar al personal que presta sus servicios en el Poder Judicial. Todo lo anterior, en función del marco normativo de cada uno de ellos.

Si bien cada uno de los tribunales involucrados en el estudio dispone de un marco normativo específico que establece y regula su estructura, por lo que cada uno se organiza e integra de manera particular,² en términos generales se puede señalar que los TSJE analizados están integrados en su ámbito jurisdiccional como se muestra en el siguiente esquema:



Es importante señalar que, en la mayoría de los casos, el Tribunal funcionando en Pleno tiene la facultad de elegir a la o el presidente del Tribunal Estatal, así como para tratar asuntos de carácter administrativo, tales como emitir reglamentos para regular su funcionamiento.

En lo que respecta a los asuntos administrativos de los TSJE, en varios le corresponden al Consejo de la Judicatura, el cual para cumplir con sus funciones se auxilia de diversas áreas relacionadas con la administración del personal, presupuesto, informática y servicios generales, entre otras.

En los casos en los que el Consejo de la Judicatura no forma parte del Tribunal, este tipo de cuestiones recaen en la Oficialía Mayor, la cual encabeza áreas similares. En la mayoría de los casos, las Escuelas Judiciales o áreas de capacitación son catalogadas como parte del ámbito administrativo de los tribunales.

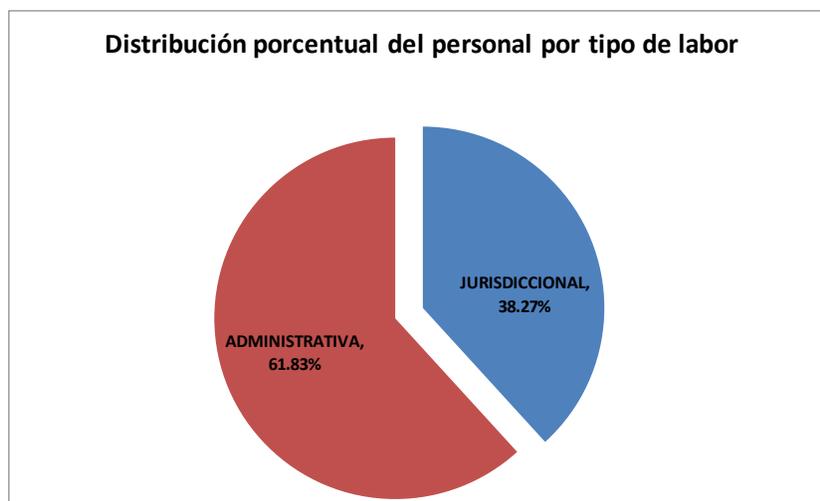
Generalmente los TSJE tienen su sede principal en las capitales de los Estados, sin embargo, para la distribución de competencias a nivel territorial se dividen en distritos judiciales.

² En los informes estatales se puede observar la estructura y composición específica de cada uno de los TSJE que involucra el estudio.

INTEGRACIÓN DE LOS TRIBUNALES SUPERIORES DE JUSTICIA ESTATALES

Los 15 TSJE en los que se desarrolló el estudio, están integrados por un total de 28,658 personas, de las cuales 61.83% desarrollan actividades de labor administrativa, mientras que 38.27% realizan labores jurisdiccionales³ (información a marzo de 2011).

Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia con base en las plantillas de personal proporcionadas por los TSJE en marzo de 2011.

Como se observa en la siguiente tabla, la distribución porcentual del personal por tipo de labor y sexo en cada uno de los tribunales muestra que casi en todos ellos hay mayoría de mujeres, particularmente entre el personal de labor administrativa.

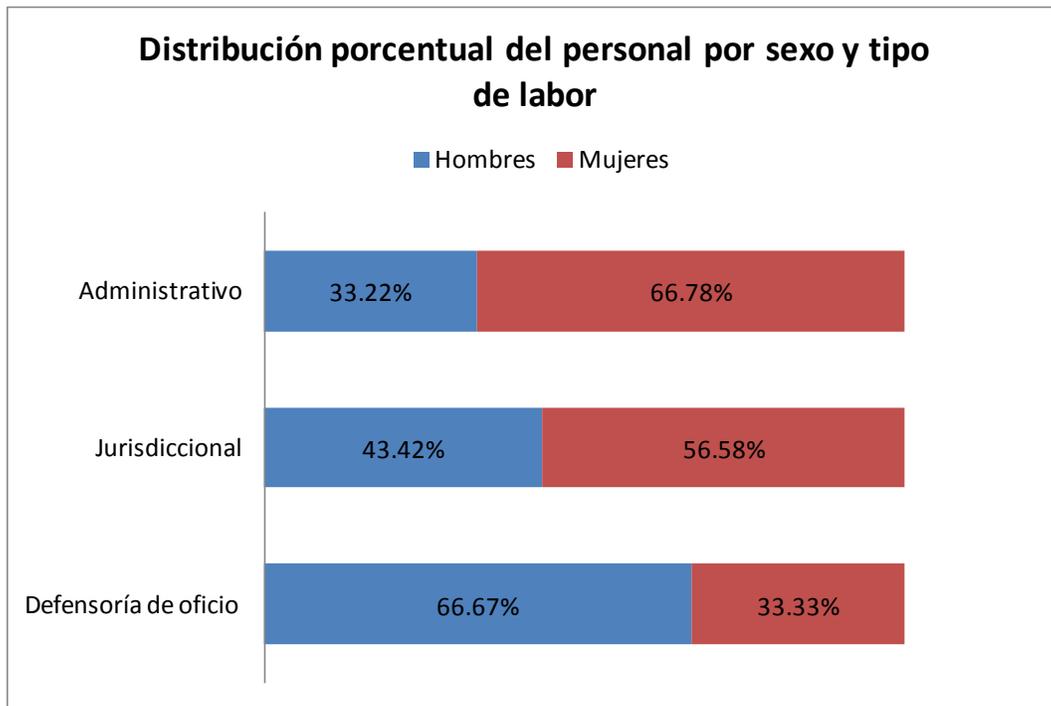
³ El personal jurisdiccional es aquel que por ley es directamente responsable de los procesos y procedimientos para la impartición de justicia, en tanto que el personal administrativo desarrolla actividades de apoyo para que aquel cumpla con su función. La división entre personal de labor administrativa y personal de labor jurisdiccional se realizó con base en distintas fuentes de información: *a)* lo establecido en la norma para cada TSJE, *b)* lo informado por parte de autoridades de cada Tribunal y *c)* la información contenida en cada una de las plantillas de personal proporcionadas a esta consultoría. Es importante aclarar que la organización, presentación e información contenida en cada plantilla de personal proporcionada por los TSJE es diversa, por lo cual la identificación del tipo de labor realizada por el personal tuvo que pasar por filtros específicos en cada caso.

Tabla 1

Tribunal Superior de Justicia Estatal	Jurisdiccional		Administrativo	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Aguascalientes	59.7%	40.3%	67.8%	32.2%
Baja California Sur	56.3%	43.7%	67%	33%
Campeche	67%	33%	58%	42%
Distrito Federal	53.5%	46.5%	57%	43%
Durango	54.5%	45.5%	71.1%	28.9%
Estado de México	49.1%	50.9%	59.4%	40.6%
Guanajuato	57.4%	42.6%	69.9%	30.1%
Guerrero	48.9%	51.1%	73.9%	26.1%
Hidalgo	59.2%	40.8%	73.1%	26.9%
Michoacán	64%	36%	45.5%	54.5%
San Luis Potosí	53.3%	46.7%	71.3%	28.7%
Sonora	57.3%	42.7%	71.1%	28.9%
Tabasco	63%	37%	67%	33%
Yucatán	62.2%	37.8%	37	63%
Zacatecas	68.5%	31.5%	52.3%	47.7%
GLOBAL	56.58%	43.42%	66.78%	33.22%

Fuente: Elaboración propia con base en las plantillas de personal proporcionadas por los TSJE en marzo de 2011.

Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia con base en las plantillas de personal proporcionadas por los TSJE en marzo de 2011. La Defensoría de oficio solo aplica para el caso de Durango, que es el único en el que ésta se encuentra integrada al Tribunal.

VITRINA METODOLÓGICA

EJES DE ANÁLISIS

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

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 TSJE en su calidad de organizaciones.

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 los tribunales, como los componentes de la cultura organizacional que reproducen o expresan las desigualdades de género. Se trata tanto de normas como de prácticas y valoraciones en torno de la igualdad, sin perder de vista la condición de la propia institución como impartidora de justicia.

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

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

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

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

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 que lo formal, por lo que representa un importante reto en la perspectiva de transformar a la organización.

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 la dinámica laboral, mismas que, como se sabe, no siempre coinciden con la norma.

En el caso de violencia de género (eje 5) se indagó sobre la incidencia y valoraciones de este fenómeno en el ámbito laboral, en la práctica de la denuncia, así como en las normas y los mecanismos de atención y sanción. El tema de la violencia es polémico y remite indiscutiblemente a las prácticas y expresiones del ejercicio del poder en las organizaciones, que es insoslayable en el análisis de género.

Finalmente, el eje 6 responde a uno de los dos elementos del contenido central del objetivo del proyecto al cual responde esta investigación, y que consiste en *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*. A partir de ello se realizó un análisis exploratorio que permitió una aproximación al conocimiento de la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal a cargo de las labores jurisdiccionales en los tribunales,

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.

Si bien los resultados de este eje 6 de análisis son parte integrante del presente *Diagnóstico*, ya que complementan una visión global del género en los TSJE, para fines de claridad en la atención de los objetivos planteados en esta investigación, son presentados en un documento específico denominado *Informe general del diagnóstico de los 15 Tribunales Superiores de Justicia 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*. De tal suerte que los resultados que se presentan a continuación se centran en los ejes 1, 2, 3, 4 y 5, que corresponden al diagnóstico de la cultura organizacional.

Es preciso señalar, como fue detallado en la metodología, que cada uno de los ejes fue abordado con base en fuentes de información específica, de acuerdo con su naturaleza y características específicas. En el Anexo que contiene dicha metodología se ubica la matriz que permite observar de manera sintética cada eje/tema/variable con la fuente de información y el instrumento de recolección de información 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 generación de información, 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 mixta para la investigación obedece a la premisa fundamental de que la conjunción analítica de las técnicas cualitativas con las cuantitativas, 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 cada uno de los 15 tribunales.

La información generada fue integrada y analizada mediante la estrategia metodológica de la triangulación, la cual "... se ha considerado como la utilización de múltiples métodos, materiales empíricos, perspectivas y observadores para agregar rigor, amplitud y profundidad a cualquier investigación" (N. Denzin y Lincoln, 1998).

El uso de múltiples métodos y perspectivas permite mayor integralidad y robustez a los hallazgos en las investigaciones en el campo de lo social. Se trata de una mezcla metodológica que por supuesto en la práctica no se hace al conjugar lo irreconciliable en cada momento de la investigación, sino al recurrir a ello, sobre todo en una parte específica y fundamental del proceso que es la fase del análisis integral.

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*, así como en el reporte detallado del trabajo en campo que se presenta en el Anexo III; lo que se presenta a continuación es una recopilación sintética global.

Información documental

El trabajo de gabinete documental estuvo enfocado al análisis de la normatividad (interna y contextual), estructura organizacional y orientación estratégica operativa de los TSJE. El objetivo central de esta tarea fue identificar la pertinencia del marco formal para la igualdad de género en el ámbito organizacional de los tribunales.

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 y la no discriminación.
- Información sobre normatividad, organización y planeación interna: Se analizaron los reglamentos y normas que rigen la vida organizacional interna de los órganos

jurisdiccionales y administrativos de los tribunales; así como aquellos documentos de planeación que orientan el desempeño institucional. Se 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 indagar sobre de género y segregación laboral.

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

Cabe aclarar que la información documental se obtuvo de manera oficial, por conducto de las personas que fungieron como enlace de Conatrib para este proyecto en cada Tribunal. Aunque parte de los documentos se encontraban a disposición del público en el portal de Internet de los tribunales, el equipo de investigación decidió que se tomaría como información oficial solo aquella que fuera remitida por los canales establecidos. Inclusive cuando se presentó el caso de que no se envió información alguna por parte de algún Tribunal respecto a un tema en particular y se detectó su existencia en otro medio, principalmente el portal señalado, se solicitó que la misma fuera validada por los propios tribunales.

En el siguiente cuadro se muestra la información que fue solicitada así como aquella que fue obtenida en el caso de cada uno de los 15 TSJE analizados:

Cuadro 1

Información solicitada	Tribunal Superior de Justicia del Estado de:														
	AGS	BCS	CAMP	DF	DGO	MEX	GTO	GRO	HGO	MICH	SLP	SON	TAB	YUC	ZAC
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 que 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	✓	*	✓	✓	✓	*	✓	*	*	✓	✓	✓	✓	✓	*

Información solicitada	Tribunal Superior de Justicia del Estado de:															
	AGS	BCS	CAMP	DF	DGO	MEX	GTO	GRO	HGO	MICH	SLP	SON	TAB	YUC	ZAC	
1.6 Demás normatividad existente en el Tribunal relacionada con los Recursos Humanos (por ejemplo el Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura o de la Defensoría de oficio, entre otra normatividad que regule las condiciones laborales del personal y no esté contemplada en los puntos anteriores).	✓	x	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	x	x	x	
2. Documentos con la Planeación Estratégica del Tribunal																
2.1 Plan de trabajo vigente.	x	x	✓	✓	✓	✓	x	x	x	x	x	✓	x	x	✓	
2.2 Planes estratégicos sexenales o trianuales.	x	x	✓	✓	✓	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x	✓	
2.3 Informes de trabajo de los últimos tres años.	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	
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:	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
3.2.1 Área de adscripción	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Información solicitada	Tribunal Superior de Justicia del Estado de:														
	AGS	BCS	CAMP	DF	DGO	MEX	GTO	GRO	HGO	MICH	SLP	SON	TAB	YUC	ZAC
3.2.2 Puesto	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.2.3 Tipo de plaza	✓	✓	*	*	✓	✓	✓	*	✓	✓	✓	✓	✓	*	✓
3.2.4 Nombre completo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.2.5 Sexo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.2.6 Teléfono	✓	✓	✓	✓	✓	*	✓	*	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.2.7 Edad o año de nacimiento	✓	✓	✓	*	✓	✓	✓	*	✓	*	✓	✓	✓	✓	✓
4. Estadísticas generales del personal con la siguiente información:															
4.1 Número total de empleados/as del Tribunal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.2 Número total de empleados/as por cada sede del Tribunal	✓	✓	✓	✓	✓	*	✓	✓	*	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.3 Número de empleados/as por área de adscripción:															
· Labor administrativa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
· Labor jurisdiccional	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
· Apoyo judicial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Información solicitada	Tribunal Superior de Justicia del Estado de:														
	AGS	BCS	CAMP	DF	DGO	MEX	GTO	GRO	HGO	MICH	SLP	SON	TAB	YUC	ZAC
4.4 Desagregados por tipo de plaza y sexo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. Antecedentes y experiencias previas en materia de género o a favor de las mujeres en el Tribunal															
5.1 En caso de existir, nombre específico del área o unidad de género del Tribunal, ubicación orgánica y datos de localización de quien la encabeza: Nombre, puesto y teléfonos.	*	*	✓	*	*	*	*	*	*	*	*	*	✓	*	*
5.2 Listado de programas o acciones de género o a favor de las mujeres implementadas por el Tribunal, tanto interna como externamente, en los últimos tres años. Agregar los anexos correspondientes en los que se detallen las características centrales de dichos programas o acciones.	✓	*	✓	*	*	✓	*	*	✓	*	*	*	✓	✓	✓
5.3 Listado de cursos de capacitación en materia de género o a favor de las mujeres implementado por el Tribunal en los últimos tres años. Nombre de los cursos, duración y relación de asistentes.	✓	*	✓	*	*	✓	✓	✓	✓	✓	*	✓	✓	*	✓
5.4 Acuerdos del Pleno de Magistrados en relación con el impulso de acciones en materia de género o a favor de las mujeres en el Tribunal, por ejemplo: prestaciones, licencias de paternidad, permisos,	✓	*	*	*	*	*	*	*	*	*	✓	*	*	*	✓

Información solicitada	Tribunal Superior de Justicia del Estado de:														
	AGS	BCS	CAMP	DF	DGO	MEX	GTO	GRO	HGO	MICH	SLP	SON	TAB	YUC	ZAC
creación de las unidades de género, etcétera.															
5.5 Diagnósticos con perspectiva de género realizados en el Tribunal.	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	x	x	x	✓	x	x
6. Manual de Organización	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x	✓	x	x	✓	x	x
7. Convocatorias para cubrir vacantes, publicadas por el área de Recursos Humanos (solo se requieren a manera de ejemplo, las últimas tres emitidas)	✓	✓	✓	x	x	✓	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
8. Documento que contenga el programa del proceso de inducción al puesto	✓	x	x	✓	x	x	x	x	x	✓	x	x	x	x	✓
9. Reglamento o normatividad existente sobre carrera judicial	✓	x	✓	x	x	x	✓	✓	x	✓	x	✓	✓	✓	✓
10. Reglamento o normatividad que regula el servicio civil de carrera del personal administrativo del Poder Judicial Estatal	x	x	x	✓	✓	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	x	x
11. Código de Ética, tanto del personal jurisdiccional como del personal administrativo, en caso de existir	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	x	✓	✓	x

Información solicitada	Tribunal Superior de Justicia del Estado de:														
	AGS	BCS	CAMP	DF	DGO	MEX	GTO	GRO	HGO	MICH	SLP	SON	TAB	YUC	ZAC
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	✓	*	*	*	✓	*	*	*	*	✓	✓	✓	*	*	*

* No fue entregado por el Tribunal Estatal.

✓ Fue entregado por el Tribunal Estatal.

En algunos casos la información no fue entregada porque no existe.

Trabajo de campo

La ruta de trabajo en campo se desarrolló en tres fases, cada una de las cuales implicó trabajar en cinco estados de manera simultánea durante una semana:

Cuadro 2
Estados en los que se trabajó en cada una de las fases de trabajo en campo

Fase 1 8 - 12 de agosto	Fase 2 22 - 26 de agosto	Fase 3 5 - 9 de septiembre
<ul style="list-style-type: none">• Aguascalientes• Campeche• Guanajuato• Hidalgo• San Luis Potosí	<ul style="list-style-type: none">• Baja California Sur• Distrito Federal• Guerrero• Yucatán• Zacatecas	<ul style="list-style-type: none">• Durango• Estado de México• Michoacán• Sonora• Tabasco

Como se señaló en la metodología, este *Diagnóstico* incluye una vertiente cuantitativa y una cualitativa. Por ello, el trabajo de campo implicó el levantamiento de una encuesta; el desarrollo de grupos focales tanto con personal de labor jurisdiccional como administrativa; y, la realización de entrevistas a personal directivo de cada uno de los tribunales.

Trabajo en campo cuantitativo: encuesta

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

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

Como se muestra en la tabla siguiente, en total se aplicaron 6,911 cuestionarios en los 15 Tribunales Superiores de Justicia Estatales (TSJE), de acuerdo con la siguiente distribución por estado, sexo y tipo de labor.

Tabla 2

ESTADO	TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR			TIPO DE LABOR					
		HOMBRE	MUJER	JURISDICCIONAL	ADMINISTRATIVA	DEFENSORÍA DE OFICIO	JURISDICCIONAL		ADMINISTRATIVA		DEFENSORÍA DE OFICIO	
							HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER
CAMPECHE	383	137	246	234	149		68	166	69	80		
SAN LUIS POTOSÍ	508	170	338	181	327		71	110	99	228		
GUANAJUATO	575	192	383	178	397		63	115	129	268		
AGUAS CALIENTES	317	101	216	102	215		38	64	63	152		
HIDALGO	466	132	334	189	277		59	130	73	204		
BAJA CALIFORNIA SUR	253	92	161	84	169		32	52	60	109		
YUCATÁN	152	70	82	103	49		36	67	34	15		
ZACATECAS	365	123	242	262	103		73	189	50	53		
GUERRERO	496	156	340	236	260		103	133	53	207		
DISTRITO FEDERAL	774	340	434	402	372		183	219	157	215		
SONORA	490	170	320	186	304		78	108	92	212		
DURANGO	456	129	327	179	241	36	63	116	52	189	14	22
MICHOACÁN	526	196	330	392	134		138	254	58	76		
ESTADO DE MÉXICO	660	247	413	408	252		157	251	90	162		
TABASCO	490	132	358	204	286		65	139	67	219		
TOTAL	6,911	2,387	4,524	3,340	3,535	36	1,227	2,113	1,146	2,389	14	22

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, de los 15 TSJE de la República involucrados en el estudio, con un error calculado por diseño muestral menor a 5% en cada uno de los estados, y representativas de los estratos de labor jurisdiccional y administrativa con errores menores a 5% por estrato.⁴

⁴ El detalle metodológico respecto de la muestra se puede consultar en el *Informe de actividades*, junio-agosto remitido a Conatrib y en el diseño metodológico del *Diagnóstico*.

Tabla 3

ESTADO	MUESTRA OBTENIDA				PADRONES DE PERSONAL				Margen error por estado*
	TIPO DE LABOR			TOTAL	ESTRATO			TOTAL	
	JURISDICCIONAL	ADMINISTRATIVA	DEFENSORÍA DE OFICIO		JURISDICCIONAL	ADMINISTRATIVA	DEFENSORÍA DE OFICIO		
CAMPECHE	234	149	0	383	239	574	0	813	3.64%
SAN LUIS POTOSÍ	181	327	0	508	480	942	0	1422	3.49%
GUANAJUATO	178	397	0	575	642	1985	0	2627	3.61%
AGUAS CALIENTES	102	215	0	317	122	511	0	633	3.89%
HIDALGO	189	277	0	466	354	936	0	1290	3.63%
BAJA CALIF. SUR	84	169	0	253	160	305	0	465	4.16%
YUCATÁN	103	49	0	152	129	55	0	184	3.32%
ZACATECAS	262	103	0	365	546	195	0	741	3.66%
GUERRERO	236	260	0	496	566	886	0	1461	3.58%
D.F.	402	372	0	774	3101	5977	0	9078	3.37%
SONORA	186	304	0	490	572	792	0	1364	3.55%
DURANGO	179	241	36	420	320	473	51	805	3.31%
MICHOACÁN	392	134	0	526	1739	245	0	1984	3.66%
ESTADO DE MÉXICO	408	252	0	660	1514	2875	0	4389	3.52%
TABASCO	204	286	0	490	433	969	0	1402	3.57%

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

El levantamiento de la encuesta se desarrolló de acuerdo con lo planeado y, en general, sin contratiempos. Los detalles del levantamiento en campo de cada uno de los estados se pueden consultar en el Anexo III, mientras que los aspectos relacionados con el diseño de la muestra y estrategia de muestreo pueden ser revisados en el Anexo I correspondiente a la metodología.

Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas

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

Si bien la investigación cualitativa no pretende hacer generalizaciones, mediante su aplicación y la selección de técnicas adecuadas es posible rastrear ciertas regularidades en torno a percepciones, valores y prácticas, por lo que resulta un instrumento fundamental para conocer, la forma en que se expresa el género en la cultura organizacional en cada uno de los tribunales que involucra el estudio, 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 además la oportunidad de generar en las y los participantes la apropiación e identificación con los temas que se desarrollaron. Al ser las mismas personas quienes identificaron desigualdades a través de sus experiencias dentro y fuera de la organización, la participación en el diagnóstico permitió al personal de los TSJE una relación distinta a la sola escucha que se produce en las capacitaciones y sensibilización en género.

Grupos focales

El objetivo del grupo focal es propiciar una reunión entre un grupo de personas seleccionadas previamente en función de discutir, reflexionar y elaborar, desde la propia experiencia personal y colectiva, la temática que es objeto de investigación. Se trata de generar un espacio en el que cobra sentido el proceso de interacción grupal.

En función de lo anterior y con objeto de profundizar en aquellos aspectos que la información derivada de la revisión documental no arrojó, se realizaron grupos de enfoque para poner de relieve las subjetividades que se viven en el ámbito organizacional de los tribunales.

Los grupos se conformaron respondiendo a los perfiles definidos en la metodología y se desarrollaron conforme un guión de trabajo elaborado de manera previa, el cual permitió obtener información pertinente para cumplir con los objetivos del *Diagnóstico*. Asimismo, hay que subrayar que todos los grupos pudieron efectuarse de manera satisfactoria y con garantía de las condiciones requeridas para la confidencialidad y el buen desarrollo de los mismos.

En congruencia con lo planeado, en total se realizaron 118 grupos focales con personal de los TSJE de 15 estados de la República. En ellos participaron 1,206 personas.

Tabla 4

ESTADO	NÚMERO DE GRUPOS FOCALES REALIZADOS	NÚMERO DE PERSONAS QUE ASISTIÓ A GRUPOS FOCALES
AGUASCALIENTES	8	85
CAMPECHE	8	101
GUANAJUATO	8	109
HIDALGO	8	87
SAN LUIS POTOSÍ	8	77
BAJA CALIFORNIA SUR	8	67
DISTRITO FEDERAL	8	37
GUERRERO	8	68
YUCATÁN	6	43
ZACATECAS	8	88
DURANGO	8	85
ESTADO DE MÉXICO	8	101
MICHOACÁN	8	91
SONORA	8	87
TABASCO	8	80

Entrevistas

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

Tomando en cuenta el tipo de información requerida y la correlación entre ejes y fuentes de información, se aplicaron entrevistas a actores con puestos de decisión en áreas estratégicas para la incorporación de la perspectiva de género en la organización interna, con el objetivo de 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. En el conjunto de tribunales analizados se realizaron 66 entrevistas:

Cuadro 3

Tribunal Superior de Justicia Estatal	Actores entrevistados
AGUASCALIENTES	<ul style="list-style-type: none">• Directora de Administración de Personal• Contralor interno• Oficial mayor• Enlace institucional• Coordinadora pedagógica y auxiliar del Instituto de Capacitación• Encargada del Instituto de Capacitación
BAJA CALIFORNIA SUR	<ul style="list-style-type: none">• Enlace institucional• Director de Recursos Humanos• Directora del Instituto de Estudios Judiciales
CAMPECHE	<ul style="list-style-type: none">• Directora de Personal• Directora de Capacitación• Secretaria académica de la Escuela Judicial• Directorde Evaluación• Responsable del área de Comunicación Social

DISTRITO FEDERAL	<ul style="list-style-type: none"> • Directora de Orientación Ciudadana y Derechos Humanos • Juez en materia penal
DURANGO	<ul style="list-style-type: none"> • Enlace institucional • Directora de la Auditoría Interna • Jefa de Recursos Humanos • Directora Escuela de Especialización Judicial
ESTADO DE MÉXICO	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Planeación • Director de Nómina
GUANAJUATO	<ul style="list-style-type: none"> • Directora general de Administración y Finanzas • Director del Instituto de Formación • Directora de Nómina y Recursos Humanos • Coordinador de Proyectos Estratégicos • Secretario general del Consejo • Director de Quejas y Asuntos Jurídicos
GUERRERO	<ul style="list-style-type: none"> • Directora del Instituto para el Mejoramiento Judicial • Director general de Administración y Finanzas • Asesor de la Presidencia y enlace institucional del proyecto • Miembro de la Asociación de Proyectistas • Secretario particular de la Presidencia • Delegado administrativo de Acapulco
HIDALGO	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Recursos Humanos • Directora de Administración
MICHOACÁN	<ul style="list-style-type: none"> • Director del Instituto de la Judicatura del Poder Judicial • Jefe de Departamento de Recursos Humanos • Encargado del área de Planeación • Enlace institucional del Proyecto en el estado • Secretario técnico de la Comisión de Vigilancia y Disciplina del Consejo del Poder Judicial

	<ul style="list-style-type: none"> • Representante del Sindicato de Trabajadores del Poder Judicial
SAN LUIS POTOSÍ	<ul style="list-style-type: none"> • Directora de Recursos Humanos • Representante del Mecanismo de Género • Magistrado adscrito a la H. Segunda Sala Penal • Magistrada adscrita a la H. Quinta Sala Mixta
SONORA	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del H. Tribunal, enlace institucional • Oficial mayor • Director general de Formación, Capacitación y Especialización Judiciales • Directora de la Unidad de Información y Modernización Judicial • Coordinador general de Administración
TABASCO	<ul style="list-style-type: none"> • Director del Centro de Especialización Judicial • Oficial mayor del Tribunal Superior • Coordinadora del Comité de Género • Contadora judicial
YUCATAN	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del área de Capacitación, Formación y Profesionalización • Director de Administración • Directora del Instituto de Capacitación
ZACATECAS	<ul style="list-style-type: none"> • Directora de Administración de Personal • Contralora interna • Oficial mayor • Enlace institucional: encargada de la Oficina de Equidad y Género • Personal del Instituto de Capacitación

A continuación se presentan los resultados generales 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 DE LOS TRIBUNALES

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 así como el marco normativo interno que regula el quehacer de los Tribunales Superiores de Justicia Estatales (TSJE), a la luz de los contenidos que se consideran relevantes para la igualdad de género en la cultura organizacional de éstos.

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 en la materia, presenta un contexto favorable para la igualdad de género en el ámbito interno de las organizaciones e instituciones locales, incluidas las facultades para impartir justicia. Ello, por supuesto, sin perder de vista que los mandatos internacionales y nacionales establecen claramente la obligación de incorporar la perspectiva de género en la impartición de justicia, lo cual pasa inexorablemente por la necesidad de avanzar en la mayor igualdad de género en el ámbito interno de los tribunales, pues no es posible incorporar efectivamente el principio y valor de la igualdad en la actividad sustantiva de impartir justicia si el ambiente interno es discriminatorio y ciego al género; es decir, que no visibiliza las desigualdades entre mujeres y hombres-.

Asimismo, un marco normativo interno en los TSJE que reconozca las diferencias y desigualdades de género y promueva la igualdad en su ámbito interno 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 la cultura organizacional. Por el contrario, un marco normativo ciego al

género tiende a contener disposiciones o medidas discriminatorias (directas o indirectas), en tanto preserva las condiciones de desigualdad.

Marco legal estatal

Las normas externas a los TSJE que enmarcan su actuar son las leyes estatales y nacionales, así como las disposiciones del derecho internacional de derechos humanos que mandatan aplicar los principios de igualdad y no discriminación de las mujeres, tanto en el ámbito de su función sustantiva —la aplicación de la justicia— como en la estructura y funcionamiento interno de la institución, en tanto órgano que forma parte del Estado mexicano.

Las disposiciones internacionales y nacionales que consagran el derecho a la igualdad y a la no discriminación han quedado consignadas en la metodología de esta investigación y constituyen el marco de referencia con el cual se revisaron los marcos legales estatales en las 15 entidades federativas que corresponden con los tribunales diagnosticados.

Desde hace varios años existe en nuestro país un proceso de armonización del marco legal nacional y estatal que va en el sentido de consagrar la igualdad de género y los derechos de las mujeres. Este proceso se ha dado en distintos ritmos entre las diversas entidades, cuestión que ha dependido del impulso e iniciativa de distintos actores en el ámbito local.

La revisión del marco legal de los 15 TSJE incluidos en este *Diagnóstico* contempló el análisis de la Constitución Política de cada 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. La normatividad revisada fue la siguiente: Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado, Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado, Ley de Creación del Instituto o Secretaría de las Mujeres del Estado, Ley para Combatir y Prevenir la Trata de Personas para el Estado, Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación para el Estado, y sus respectivos reglamentos.

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

En términos generales, la Constitución Política de los diferentes estados garantiza de forma muy variada el derecho a la igualdad entre mujeres y hombres, salvo el caso del estado de Guerrero,

donde no está contemplado. No obstante esa variedad, por el tipo de disposiciones que contienen el resto de los estados pueden ser clasificados en dos grupos.

En primer lugar se encuentran aquellas entidades federativas cuya Constitución Política no reconoce explícitamente la igualdad entre mujeres y hombres y en las que este reconocimiento puede darse más bien por sobreentendido, debido a la formal disposición de que “todos los ciudadanos del estado son iguales ante la ley y cuentan con las mismas garantías constitucionales”. A este grupo pertenecen los estados de Aguascalientes, Tabasco y Yucatán. Una característica particular de éstos es que a pesar de esa falta de explicitación, en sus articulados prohíben toda forma de discriminación, con una especial mención a que pudiera suceder en razón del género.

En segundo lugar, se encuentran aquellos estados cuya Constitución Política reconoce explícitamente la igualdad entre mujeres y hombres, y contiene disposiciones a favor de la no discriminación, aunque este reconocimiento no es complementado por otras disposiciones como el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia. A este grupo pertenecen los estados de Baja California Sur, Campeche, Durango, Estado de México, Guanajuato, Hidalgo, Michoacán, San Luis Potosí, Sonora⁵ y Zacatecas.

El caso del Distrito Federal es diferente al de las demás entidades, dado que no cuenta con una Constitución Política, sino más bien con un Estatuto de Gobierno, cuyo alcance en materia de derechos son más limitados, pues no reconoce explícitamente la igualdad entre mujeres y hombres.

Conviene mencionar, además, que ninguna constitución estatal reconoce el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia.

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

A pesar de las variadas diferencias en el reconocimiento constitucional de la igualdad entre mujeres y hombres, a partir de la aprobación de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, en 2006, las entidades federativas han promulgado legislación estatal armonizada en esta materia.

⁵ Es importante anotar que la Constitución de Sonora tiene marcadamente una redacción androcentrista, ya que toma como paradigma de lo humano al varón.

Las leyes para la igualdad entre mujeres y hombres apuntan a regular y garantizar la igualdad entre los géneros y proponer lineamientos y mecanismos institucionales que permitan avanzar en el logro de la igualdad sustantiva, tanto en el ámbito público como en el privado. Para ello disponen de la creación de Sistemas de Coordinación Institucional y Programas de Acción que orienten a los diferentes poderes del Estado hacia el cumplimiento de la igualdad sustantiva y promueven el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de oportunidades y resultados.

La existencia de leyes locales de igualdad que propongan acciones específicas a desarrollar en el ámbito de responsabilidad de los poderes judiciales estatales facilita la articulación entre los diferentes poderes del Estado. El hecho de que en este tipo de legislación el Poder Judicial cuente con atribuciones específicas constituye un instrumento clave para favorecer la concreción de los mandatos de igualdad y genera un referente para las labores que en ese sentido se pretenden impulsar en los tribunales.

Respecto de los 15 estados que forman parte de este *Diagnóstico*, tres de ellos no poseen una legislación específica en materia de igualdad de género: Aguascalientes, Guanajuato y Tabasco, por lo que los poderes públicos no cuentan con un marco legal estatal adecuado para articular estrategias y acciones orientadas a avanzar en la igualdad entre mujeres y hombres; aunque, como se ha mencionado, sí tienen obligaciones en la materia derivadas de las leyes nacionales y los instrumentos internacionales suscritos por el país.

No obstante esta carencia, en los tres casos tienen un Instituto de las Mujeres, el cual constituye un mecanismo que busca promover la integración de acciones de los distintos entes públicos y poderes del Estado, con el propósito de avanzar en el logro de los objetivos de igualdad de género. Aunque valga hacer una diferencia, pues mientras que en las dos primeras entidades federativas (Aguascalientes y Guanajuato) el Instituto de las Mujeres cuenta con un reglamento de funcionamiento que hace más efectiva su labor, el estado de Tabasco se encuentra más rezagado en la materia, ya que su Instituto no cuenta con ese tipo de instrumento normativo.

El resto de los estados (12) poseen leyes locales específicas en materia de igualdad de género; sin embargo, solo en cuatro casos (Campeche, Estado de México, Guerrero e Hidalgo) dichas leyes prescriben con toda precisión la obligación de los poderes judiciales de promover la igualdad entre

los sexos en su conformación interior, así como incorporar la perspectiva de género en sus labores de impartición de justicia.

En las otras ocho entidades las leyes para la igualdad obligan implícitamente a los TSJE a desarrollar acciones tendientes a la igualdad, mediante su consideración como parte de los “Poderes del Estado”, en los cuales está incluido el Judicial, aunque no en todos los casos ordena promover acciones en el ámbito interno de la institución, como tampoco a incorporar la perspectiva de género en la impartición de justicia.

Cabe destacar que, a pesar de contar con Ley de Igualdad, un grupo de estados carece de norma reglamentaria de las leyes en la materia, lo cual dificulta la operación eficaz de la misma. En este grupo se encuentran: Baja California Sur, Campeche, Distrito Federal, Durango, Estado de México, Hidalgo, San Luis Potosí, Sonora, Yucatán y Zacatecas.

Ahora bien, es importante destacar que en las 15 entidades federativas existen mecanismos institucionales como los Institutos de las Mujeres (Instituto de Equidad de Género, en el caso de Yucatán), o bien Secretarías, como son los casos de Michoacán y Guerrero (que tienen un estatus legal y político de mayor relevancia), los cuales están orientados a impulsar el cumplimiento de los objetivos de igualdad y el adelanto de las mujeres, así como a promover la transversalidad de la perspectiva de género en las distintas instancias públicas.

Cabe precisar que en 10 de los 15 estados contemplados en este *Diagnóstico*, la creación del Instituto Estatal de las Mujeres está establecida en una ley y en los restantes cinco, está establecida en un decreto: Guanajuato, Sonora, Hidalgo, Yucatán y Estado de México. Es preciso relevar la excepción de esta última entidad, en donde no se cuenta con un Instituto o Secretaría con las atribuciones mínimas, y en su lugar existe un Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Familiar, que es un órgano auxiliar de la Secretaría de Desarrollo Social.

También se debe destacar que hay institutos, como los del Distrito Federal, San Luis Potosí y Zacatecas, cuyo funcionamiento tampoco se encuentra reglamentado, lo que redundo en desventajas normativas y operativas para actuar en pro de los objetivos de igualdad de género.

En resumen, 12 de 15 estados tienen normas legales estatales que persiguen el objetivo de la igualdad, lo que se constituye en un elemento que facilita la articulación de acciones en la materia

en el ámbito de los TSJE. Aunque solo son cuatro los tribunales que están explícitamente obligados por esas leyes locales a conformarse internamente con base en principios de igualdad de género, así como también deben cumplir con el mandato de incorporar la perspectiva de género en su función de impartir justicia. En tanto que los otros ocho estados no tienen esas obligaciones específicamente señaladas en los marcos estatales.

El hecho de que en la mayoría de ellos no se cuente con reglamentos de las leyes, hace que estas obligaciones no siempre encuentren los lineamientos y mecanismos específicos que faciliten el involucramiento de las distintas instituciones del Estado en ello, señaladamente los tribunales. No obstante lo cual, el hecho de que haya mecanismos institucionales para promover la igualdad de género y el adelanto de las mujeres (institutos y secretarías), abona en la existencia de mejores condiciones para el cumplimiento de los objetivos que le señala la ley por parte del aparato de gobierno, de manera especial los tribunales.

Es importante aclarar que las carencias legales o normativas en materia de igualdad en el ámbito estatal no eximen a los TSJE de incorporar acciones específicas para avanzar en la igualdad sustantiva de mujeres y hombres, tanto en su ámbito interno, como en la impartición de justicia, pues como fue resaltado en el documento que contiene el marco conceptual y legal de la presente investigación, dicha incorporación es un mandato establecido en diversos instrumentos internacionales como la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) y la Convención de Belem do Pará.⁶

Específicamente, el inciso c) del artículo 2° de la CEDAW 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.”

⁶ Cabe resaltar que en el marco legal nacional se incluyen los tratados internacionales, en razón de que el artículo 133 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos lo hace, al decretar que tanto la Constitución Federal como las leyes del Congreso que emanen de la misma y todos los tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados y que se celebren con el Presidente de la República con aprobación del Senado, conforman la Ley Suprema de toda la Unión.

Además, las recientes reformas al artículo 1° constitucional, publicadas el 10 de junio de 2011, son más contundentes respecto de la obligación del Estado mexicano para garantizar el goce y la protección de los derechos humanos reconocidos por la Constitución y los tratados internacionales de que México sea parte.

De esta forma, con un marco legal relativo a la igualdad de género y alineado a los instrumentos internacionales y nacionales es un aspecto que facilita la incorporación de la perspectiva de género en los tribunales, pero la carencia o insuficiencia del mismo no implica una exclusión de responsabilidades en la materia.

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

A diferencia de la anterior ley, las 15 entidades federativas del país cuentan con una Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, mediante la cual se pretende establecer principios, criterios y mecanismos para la coordinación interinstitucional que impulse políticas públicas que se orienten a conocer, prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres.

Solo en siete entidades (Baja California Sur, Hidalgo, Estado de México, Durango, Michoacán, Yucatán y Zacatecas) se señala explícitamente en estas leyes que el Poder Judicial forma parte de los Sistemas Estatales para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres. En otros dos casos (Campeche y Distrito Federal) se le incluye de manera implícita y en el resto de las entidades (seis) los poderes judiciales no forman parte de dichos sistemas.

Cabe destacar que pese a que el Poder Judicial es el encargado de aplicar justicia, solo en seis leyes locales (Aguascalientes, Campeche, Hidalgo, Durango, Guerrero y Zacatecas) se menciona su participación explícita en las funciones de sanción de la violencia contra las mujeres. En otras seis leyes locales implícitamente se le asignan esas funciones (Baja California Sur, Estado de México, Guanajuato, San Luis Potosí, Tabasco y Yucatán). Finalmente, en tres leyes locales no se mencionan explícitamente a los poderes judiciales en las funciones de sanción de ese tipo de violencia (Distrito Federal, Michoacán y Sonora).

El panorama anterior muestra que en los marcos legales estatales en materia de violencia contra las mujeres no se contempla de manera clara un pleno involucramiento de los poderes judiciales en las distintas acciones del Estado dirigidas a la prevención, atención y sanción de la violencia contra las mujeres, lo cual redundaría en un escenario legal que no favorece la plena participación de los tribunales en el desarrollo de acciones coordinadas entre los poderes del Estado para combatir la violencia contra las mujeres, así como en la generación de acciones específicas para prevenir y atender la violencia contra las mujeres en el ámbito interno de los propios tribunales.

Como se ha revisado, la existencia de normas reglamentarias de las leyes constituyen un factor que favorece la aplicación de las mismas, por lo que luego de identificar que una parte importante del conjunto de estados tienen reglamentos específicos de esta ley, se puede afirmar que se cuenta con un marco más completo que el establecido en las leyes de igualdad.

Así, a partir de la existencia de reglamentos de las leyes de acceso, se constituyen dos grupos de entidades federativas: en primer lugar se encuentra un grupo de entidades que cuentan con dicha ley y que además cuentan con un reglamento que facilita la operación de la misma, en el que se ubican: Aguascalientes, Baja California Sur, Distrito Federal, Durango, Guerrero, Hidalgo, Michoacán, San Luis Potosí, Sonora, Tabasco y Yucatán. En el segundo grupo se encuentran aquellos estados que si bien cuentan con la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, ésta carece de reglamento, conformado por Campeche, Estado de México, Guanajuato y Zacatecas.

d) Normatividad referida al derecho a la no discriminación

Las leyes que hasta ahora han sido mencionadas deben, en parte, su origen a los compromisos que el Estado mexicano ha adquirido en el marco del derecho internacional relativo a los derechos humanos de las mujeres, los cuales a través de diversos instrumentos y mecanismos de seguimiento han promovido la instauración de dichas leyes.

En esta misma dirección, también las leyes relativas a prevenir, atender, sancionar y erradicar la discriminación, deben, en parte, su origen a dichos compromisos internacionales, pues el logro del objetivo de la igualdad de género está condicionado a la eliminación de todas las formas de discriminación que aquejan a las mujeres.

De muy diversa forma y grado de intervención del poder público, las legislaciones estatales establecen directrices y mecanismos para desplegar programas y acciones con el fin de erradicar la discriminación. Por ejemplo, de manera particular se establece la obligación de las y los servidores públicos de respetar y proteger la dignidad de todas las personas, pero no en todos los casos la responsabilidad del Estado implica promover y garantizar el ejercicio de los derechos de las personas sin discriminación alguna.

A diferencia de lo que ocurre con la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, en Aguascalientes, Guanajuato, Sonora y Tabasco se carece de una ley orientada a prevenir, atender, sancionar y erradicar la discriminación. Esta inexistencia evidencia que aun hay entidades que no han armonizado su legislación con los postulados generales de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y con la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, lo que implica un pendiente a solventar a fin de que el objetivo de la igualdad y no discriminación de las mujeres encuentre el marco legal local propicio para mandar a las instituciones, servidoras y servidores públicos a desplegar acciones con ese cometido.

Es de destacar los casos de Aguascalientes, Guanajuato y Tabasco, ya que son las entidades federativas más rezagadas en la tarea de armonizar su marco legal para lograr la igualdad de género, pues carecen tanto de Ley de Igualdad como de Ley para prevenir, sancionar y eliminar la discriminación, lo que les coloca en la retaguardia del cumplimiento de las disposiciones contenidas en la legislación nacional y en los instrumentos de derecho internacional señalados anteriormente.

En contraste, se encuentra un segundo grupo de estados en los cuales si bien se cuenta con una ley en materia de no discriminación, ésta no han sido reglamentada. Este grupo está integrado por Baja California Sur, Campeche, Distrito Federal, Durango, Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Michoacán, San Luis Potosí, Yucatán y Zacatecas. Por tanto, en estas entidades las normas y políticas orientadas hacia la no discriminación carecen de las mejores condiciones legales que aseguren su operatividad, lo que, por ejemplo, implica vacíos en cuanto a las responsabilidades de las instituciones mandatadas a involucrarse en el cumplimiento de esta ley.

Se puede concluir que entre todos los instrumentos normativos analizados en este apartado, las leyes relativas a abordar el problema de la discriminación son las más rezagadas en el conjunto de las entidades federativas analizadas. Cuestión que conforme a la estrecha vinculación existente entre el logro de la igualdad de género y la eliminación de todas las formas de discriminación, en particular de las mujeres, hace que el marco legal a nivel local, en la gran mayoría de los tribunales objeto de diagnóstico, no cuente con las mejores bases normativas para desplegar de manera articulada acciones desde los distintos poderes públicos a favor de la igualdad y la no discriminación.

Normatividad interna

En complemento del análisis del marco legal que prescribe obligaciones a los tribunales en torno a los objetivos arriba mencionados la investigación diagnóstica se planteó valorar la normatividad interna de los tribunales, con el fin de ubicar la medida en la que ésta es pertinente para avanzar en la igualdad entre mujeres y hombres en su ámbito interno.

Para ello se analizaron leyes orgánicas de los TSJE, reglamentos internos (de Consejos de la Judicatura o bien de los tribunales), así como la normatividad en que se establecen principios, objetivos o mecanismos que rigen la vida interna de los tribunales y que son importantes para las relaciones de igualdad entre mujeres y hombres (códigos de ética, reglamentos del ingreso, desempeño, y ascenso, entre otros).

El análisis de estas normas estuvo orientado a identificar en ellas cinco contenidos que se consideran centrales para contar con un marco normativo propicio para la igualdad de género en el ámbito organizacional de los tribunales:

- a) Inclusión de objetivos o principios orientados a la igualdad de género, no discriminación y eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres.
- 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.
- e) Utilización de lenguaje incluyente.

Del análisis realizado se desprende que en ninguno de los 15 tribunales estudiados, las leyes orgánicas que rigen su vida interna incluyen objetivos o principios orientados a la igualdad de género, no discriminación y a eliminar la violencia contra las mujeres en su ámbito organizacional, lo que constituye un factor que no favorece el impulso de acciones a favor de la igualdad al interior de la institución, sobre todo porque está aún muy vigente en nuestro país, y en particular en los tribunales, una visión de respeto irrestricto a la ley, que ubica como límite para la actuación de las instituciones públicas lo que se señala a la letra en los textos legales. Esto es, se considera que lo que no se establece específicamente como obligación de los poderes públicos en la ley, no es tal e

incluso puede constituir una suerte de abuso de autoridad si se obra fuera de lo que se considera que sostiene explícitamente la ley.⁷

Las mismas carencias se observaron en las normas y reglamentos internos de todos los TSJE, excepto en el caso del Tribunal de Tabasco,⁸ en el cual, mediante diversas normas, se plantea promover objetivos para alcanzar la equidad de género en su interior (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2009). De manera particular, en este estado se cuenta con una norma dirigida a regular la carrera judicial y las acciones de capacitación, en la cual se señala la intención de que todos los procedimientos que rigen el ingreso, la selección, el ascenso y la capacitación del personal jurisdiccional deben garantizar la igualdad y no discriminación por sexo (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2007).

Tampoco se encontró en alguna Ley Orgánica o norma reglamentaria de los 15 tribunales, el reconocimiento de las diferentes condiciones y posiciones que ocupan las mujeres y hombres en la sociedad y en el Tribunal, así como las desigualdades que ellas implican.

Las únicas consideraciones ubicadas a este respecto son las relacionadas con las licencias de maternidad de las servidoras públicas, las cuales si bien son sumamente importantes, dado que reconocen un derecho específico que parte del reconocimiento de la necesidad de las mujeres de contar con condiciones adecuadas para la gestación, alumbramiento y lactancia, es claro que al estar aisladas de otras disposiciones que, por ejemplo, reconozcan también el papel reproductivo de las mujeres más allá del periodo gestación-parto-lactancia, además de que fomenten el pleno involucramiento de las mujeres en esas funciones, terminan por ser un apoyo que por sí solo no apunta a transformar factores de desigualdad de género.

El resto de los documentos normativos tampoco expresan un reconocimiento de las condiciones y posiciones diferentes de hombres y mujeres, siendo la única excepción la norma de carrera judicial señalada para el caso del Tribunal de Tabasco. Ordenamiento que si bien en sí mismo no señala ampliamente esas condiciones y posiciones diferentes, sí toma en cuenta las que se han

⁷ Al respecto vale reflexionar que el Estado de Derecho significa que el Estado se ciñe al Derecho, esto quiere decir que prevalece el principio de legalidad, el cual tiene dos caras: una, dirigida a la ciudadanía (lo no prohibido está permitido), y la otra, al Estado (solo se te está permitido hacer aquello para lo que se te faculte). Por eso es tan importante que quienes imparten justicia consideren el marco legal de manera integral y de cara a la ciudadanía.

⁸ El Tribunal de Tabasco es el único que cuenta con un sistema de gestión de equidad de género, el cual deviene de su adopción del Modelo de Equidad de Género (MEG) que impulsa el Instituto Nacional de las Mujeres, del cual se verán algunos de sus elementos centrales en las páginas que siguen.

investigado y que se contienen en un documento denominado *Diagnóstico de equidad de género e igualdad de oportunidades* (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2009).

En concordancia con el panorama general anterior, en la revisión de los documentos que rigen la vida interna de los TSJE, no se encontraron precisadas algún tipo de acciones, lineamientos o medidas específicas dirigidas a erradicar las desigualdades de género.

En este aspecto la excepción la constituye de nueva cuenta el Tribunal de Tabasco, pues como ya se ha dicho, ha impulsado acciones para diagnosticar la situación de género en la institución, además de que ha dispuesto medidas para mejorar el ambiente laboral al promover relaciones de trabajo de respeto entre mujeres y hombres, lo que apunta a prevenir, atender y eliminar formas de violencia contra las mujeres en el ámbito laboral, como el hostigamiento y el acoso sexual. Es preciso señalar que en este estado no se han impulsado aún acciones específicas de corte afirmativo a favor de las mujeres, aunque de acuerdo con el análisis documental sí se tiene contemplado.⁹

En cuanto a disposiciones directamente discriminatorias por género, se encontraron en las leyes y normas que regulan la vida laboral interna de los tribunales de Aguascalientes, Baja California Sur, Campeche, Durango, Estado de México, Guerrero, Guanajuato, Michoacán, Sonora, Tabasco, Yucatán y Zacatecas.

En este sentido, es importante precisar que la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México contiene algunas normas discriminatorias, ya que establece como requisitos de la persona para postular al cargo de director del Centro de Mediación y Conciliación “ser de reconocida buena conducta y solvencia moral” (art. 183°). Esta consideración también se ubicó en algunas Convocatorias publicadas por el Tribunal.¹⁰

⁹ Así se plantea en el *Manual de equidad de género*: “La aplicación de este modelo nos permite tener una visión de las condiciones de igualdad de hombres y mujeres en el Poder Judicial, para establecer medidas de equidad a través de acciones afirmativas, con las que se pretende se corrijan estas desigualdades y se promueva un ambiente de trabajo satisfactorio y un personal más motivado, lo que se traduce en una optimización de los recursos humanos que incrementa la eficiencia de los servicios que se prestan, pues se logran relaciones interpersonales de alta calidad en ambientes en el que todos/as participan en el cumplimiento de los objetivos de la Institución.” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, *Modelo de Equidad de Género*, 2009: 4-5).

¹⁰ Para secretario judicial en materia civil (publicadas en enero y febrero de 2011), así como la de ejecutor judicial (febrero de 2011).

En la misma dirección, la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Zacatecas, en sus artículos 21°, 22°, 23°, 29° y 31° exige el requisito de que las personas que aspiran a ocupar puestos en las secretarías de Acuerdos o de Estudio y Cuenta, deben “ser de buena honorabilidad”, entre otras cuestiones. Por su parte, los artículos 33°, 40°, 106° y 107° de la misma ley, establecen como requisito para ser juez (sic), secretario (sic) o actuario (sic) “gozar de buena reputación y observar buena conducta”. En situación similar se encuentra la norma interna de los tribunales de Baja California Sur, Campeche, Durango, Guerrero, Guanajuato, Michoacán, Sonora, Tabasco y Yucatán.

Estas disposiciones abren la posibilidad a que se discrimine a las personas que aspiran al puesto, por la interpretación diferenciada que comúnmente existe de los conceptos “buena conducta”, “buena reputación”, “solvencia moral” y “buena honorabilidad”, en función de ser mujer u hombre, pues es frecuente que la aplicación práctica de lo que se entiende por este tipo de conceptos, dada la ausencia de definiciones en las leyes, ha tendido a desfavorecer a las mujeres, por efecto de los estereotipos y roles de género culturalmente establecidos.

Especialmente grave es que en las Condiciones Generales de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Guanajuato se establece que uno de los requisitos de ingreso es la entrega de examen de ingravidez con vigencia de 30 días. La solicitud de este examen es una medida claramente discriminatoria hacia las mujeres, pues limita su ingreso a la institución y además constituye una violación a los mandatos señalados en la CEDAW y otros instrumentos internacionales. Esta disposición constituye una expresión de violencia institucional que ha sido objeto de una amplia discusión en el país, por lo que es indispensable eliminarla con miras a generar condiciones que abran paso a la igualdad en el Tribunal.

Finalmente, en el Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes se contempla dar preferencia para ascensos “en igualdad de condiciones, de conocimientos, aptitudes y de antigüedad a quienes representen la única fuente de ingresos familiares”, lo cual puede generar discriminación contra las mujeres, que en menor medida son proveedoras únicas de los hogares, como muestra la información de la encuesta levantada en el marco del presente *Diagnóstico*.¹¹

¹¹ De acuerdo con los resultados de dicha encuesta, mientras que 46.4% de los varones que laboran en los tribunales son proveedores únicos del ingreso familiar, en el caso de las mujeres el porcentaje es de 31.6 por ciento.

En este sentido, debe recordarse que la discriminación puede ser directa (cuando las normas y prácticas son abierta o explícitamente excluyentes) o indirecta (cuando las normas y prácticas pretenden ser neutras, pero al no tomar en cuenta las desigualdades el resultado es su reproducción).

Así, aunque se identificaron pocas disposiciones normativas que discriminen de manera explícita a las mujeres por razones de género, la ausencia de preceptos que reconozcan las desigualdades estructurales de género que prevalecen en la sociedad y se expresan en los tribunales, deriva en discriminación indirecta y, en esa medida, no se contribuye a transformar las condiciones de desigualdad.

En relación con la utilización de lenguaje incluyente en las leyes y normas que regulan la vida interna de los TSJE analizados, en ninguno se ubicó que cumpla con esta característica, excepto el caso del Tribunal de Tabasco, donde en virtud de la incorporación del Modelo de Equidad de Género (MEG), existen algunas normas (no todas) que utilizan un lenguaje incluyente que visibilizan a la mujer. Por ejemplo, el Reglamento relativo a la carrera judicial considera la identidad femenina y masculina para todos y cada uno de los puestos, tales como secretaria o secretario de Acuerdos, actuario o actuaria.

En este sentido, debe tenerse presente que el uso de un lenguaje que invisibiliza a las mujeres es una expresión de convenciones sociales que han sido construidas en torno a las experiencias, mensajes y discursos masculinos. Estas concepciones generalmente son recreadas y reproducidas sin tener conciencia de lo anterior, es decir, circulan como expresiones del sentido común y son asumidas como parte de los usos comunes del lenguaje.

En este sentido, eliminar el sexismo en el lenguaje persigue dos objetivos fundamentales: visibilizar a las mujeres y la diversidad social, y equilibrar las asimetrías de género. El primer objetivo remite a la importancia de explicitar que las mujeres son sujetos sociales y de derechos, y el segundo corresponde a la función modeladora que tiene el lenguaje, en la medida en que incide en las formas en que se concibe la realidad (Inmujeres, 2009).

Eje 2. Política de género

Este apartado está orientado a identificar las expresiones de la promoción de la igualdad en la política institucional de los 15 tribunales considerados en el *Diagnóstico*. Esto es, la presencia de la perspectiva de género en la orientación de la política de esas instituciones 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 y para valorar la política de género en los tribunales se han considerado tres dimensiones de análisis: el mecanismo de género, el género en la política institucional y las políticas y acciones para la igualdad de género que se han desarrollado en los Tribunales Superiores de Justicia.

Mecanismo de género

De los 15 tribunales analizados, solo el Distrito Federal, Tabasco y Zacatecas cuentan con un mecanismo dedicado a promover el desarrollo de políticas de género en la institución y/o para la promoción de la igualdad de género en la cultura organizacional.

En el caso del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco, éste cuenta con el Comité de Equidad de Género, que fue establecido a iniciativa del magistrado presidente del Poder Judicial en 2007 en el marco de las acciones necesarias para obtener la certificación de MEG. De suerte que el Comité fue creado por “la Alta Dirección” de la institución con el fin de encargarse de “mantener y cumplir los requisitos del sistema de gestión en toda la organización” (Inmujeres, 2007: 20). En este sentido, el Comité solo se encarga de cumplir con las tareas y requisitos que permitan mantener dicha certificación, aunque en la práctica también lleva a cabo los temas de género que el presidente del Tribunal le encomienda, para lo que cuenta con el apoyo de personal del Centro de Especialización Judicial.

Por su parte, el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas tiene la Oficina de Equidad de Género y Derechos Humanos. No obstante, el hecho de que se haya creado apenas en marzo de 2011 hace que aún no cuente con las capacidades institucionales necesarias para desarrollar iniciativas que impacten en el conjunto de la institución.

Finalmente, se ubica el caso del Distrito Federal, que cuenta con el Comité de Equidad de Género del Consejo de la Judicatura y del Tribunal Superior de Justicia, que es la instancia encargada de promover acciones en materia de equidad de género en ambos órganos. No obstante, para su accionar carece de medios ejecutivos, pues es “una comisión honoraria que de ninguna manera implica que algunos de sus integrantes dejen de prestar el servicio a que se encuentran afecto por su función en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal o en este Órgano Colegiado [...]” (Acuerdo Plenario 35-40/2007). A pesar de ello, recibe apoyo puntual de la Dirección de Orientación Ciudadana y Derechos Humanos del propio Tribunal.

De acuerdo con los hallazgos obtenidos en los diagnósticos estatales, los mecanismos de género existentes en dichos tribunales si bien son importantes porque constituyen un espacio formal que se encarga de atender y promover la agenda de género al interior de los mismos, es importante señalar que se encuentran en una etapa inicial de integración, por lo cual actualmente están en condiciones que les permiten poco margen de acción pues carecen de una posición clara o con peso en la estructura orgánica, no disponen de presupuesto asignado, no cuentan con suficiente personal capacitado y de tiempo completo, así como carecen de programas de trabajo y seguimiento. Esto ha redundado en que emprendan acciones puntuales, dispersas y poco sistemáticas, con limitada capacidad de incidencia, tanto respecto del ámbito interno como de la incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia.

En el marco de la investigación diagnóstica se detectaron algunas limitantes para la existencia de un mecanismo de género o para el desarrollo de una política orientada a promover la igualdad de género en los TSJE, tanto en la impartición de justicia como en la vida interna de la organización, mismas que son comunes a los 12 tribunales que carecen de mecanismo y están relacionados con las percepciones que en general se tiene sobre la perspectiva de género. Entre las principales limitantes se pueden destacar:

- El conocimiento superficial del tema, que lleva a confusiones y a catalogar como parte de ese objetivo cualquier acción que se enfoca exclusivamente hacia las mujeres.
- La ceguera institucional de la situación de desigualdad que viven las mujeres respecto de los hombres al interior de la institución y la consecuente negativa a instaurar instancias dedicadas específicamente al tema, amparada en argumentos como la presencia femenina mayoritaria en varios tribunales.
- La falta de atención hacia los temas de género, frente a la priorización de otros temas como el presupuesto, los problemas laborales y/o la capacitación técnica o jurisdiccional del personal.
- La consideración de que la desigualdad de género no es estratégica para la institución, frente a otros problemas que requieren mayor atención.

Las expresiones anteriores son muestra de la falta de conocimiento respecto de las expresiones de la desigualdad de género al interior de los tribunales, así como del significado e implicaciones de la incorporación de la perspectiva de género y de la importancia de contar con mecanismos de género en las organizaciones públicas.

Como ha sido mostrado en diversos estudios de caso, no solo en México, sino también en otros países de América Latina y el resto del mundo, la inexistencia de un mecanismo de género en organizaciones del Estado conlleva a la falta de impulso a la realización de acciones específicas orientadas a la igualdad de género, a la dispersión de aquellas acciones que se puedan implementar con este fin, así como a la dificultad para el seguimiento y evaluación de las mismas.

En este sentido, tal ausencia representa un área de oportunidad para los TSJE en materia de incorporación de la perspectiva de género, tanto en su ámbito organizacional interno, como en la impartición de justicia.

El género en la política institucional

La política institucional se expresa en los documentos oficiales de planeación que estipulan los objetivos, misión y visión de una determinada organización. En este apartado se analiza la inclusión de la perspectiva de género en la política de los diversos tribunales, a partir de la revisión de los planes estratégicos y los informes de labores oficiales.

Los diagnósticos realizados en los 15 TSJE muestran que pese a que en la mayoría hay planeación para un ciclo largo de acción institucional (anual, por ejemplo), en ninguno de ellos se considera la igualdad de género como un objetivo, estrategia, programa o proyecto específico de la institución. Esto implica que las acciones que se llegan a desplegar con miras a incorporar el género en la política institucional no encuentren una orientación clara, ni sean sistemáticas, por lo que su impacto es generalmente muy limitado.

De este modo, se puede señalar que un rasgo compartido por todos los tribunales analizados es que hay ausencia de una política institucional de inclusión de la igualdad de género como principio, aspiración y objetivo central en sus estrategias políticas y operativas, tanto a nivel interno como respecto de la labor sustantiva que realizan con la ciudadanía, lo cual representa un importante reto.

Cabe destacar el caso de Tabasco, ya que es el que presenta mayor avance en la incorporación del género en la agenda institucional, no obstante lo cual el género no se ha logrado traducir como parte central de la política del Tribunal. Esto porque los compromisos adoptados en el marco del Modelo de Equidad de Género (que es casi la única actividad institucional en la materia) son voluntarios y no han sido integrados como una obligación para el Tribunal, por lo cual dependen básicamente de la decisiones de su presidente y no de definiciones institucionales planeadas, programadas, presupuestadas y ejecutadas con base en un objetivo de género.

En consecuencia, ninguno de los 15 TSJE reportó evidencias de la existencia de un presupuesto destinado específicamente a proyectos o actividades de género, ni siquiera en aquellos casos en los que el Tribunal cuenta con un mecanismo de género (Tabasco, Distrito Federal y Zacatecas).

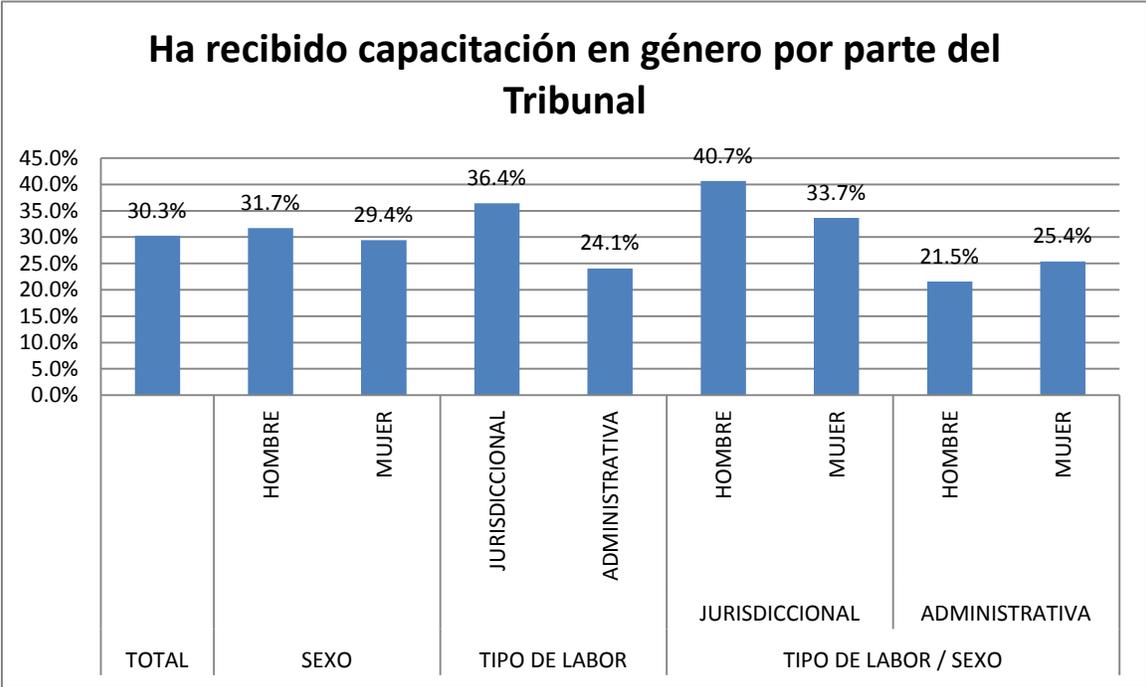
Asimismo, dada la baja institucionalización de las acciones en materia de género, no hay mecanismos para el seguimiento y la evaluación de su proceso de incorporación a los tribunales.

En relación con las acciones de capacitación y sensibilización en materia de género, la encuesta aplicada en el marco de la investigación diagnóstica da cuenta de que éstas se han realizado en todas las instituciones y que ha sido una actividad con cierta importancia, pues prácticamente una de cada tres personas que labora en los tribunales reportó haber recibido capacitación en esa materia. Al analizar por sexo, las diferencias entre mujeres y hombres son mínimas. No sucede lo mismo en la desagregación por tipo de labor, pues 50% más del personal del área jurisdiccional

reporta haber recibido esta capacitación en comparación con el administrativo, cuestión que —como se verá más adelante en este informe— está relacionada con el hecho de que el personal encargado de la impartición de la justicia se encuentra en capacitación permanente, mientras que el administrativo recibe capacitación más esporádicamente.

De manera adicional, los TSJE parecen considerar más relevante que sea el personal a cargo de las labores de impartición de justicia el que cuente con conocimientos en materia de género, sobre todo a partir de la aprobación de la legislación estatal en materia de violencia contra las mujeres. Cabe destacar, sin embargo, que los hombres del área jurisdiccional reportaron haber recibido más capacitación en género que las mujeres, con margen de diferencia de siete puntos porcentuales, lo que la hace estadísticamente significativa.

Gráfica 3

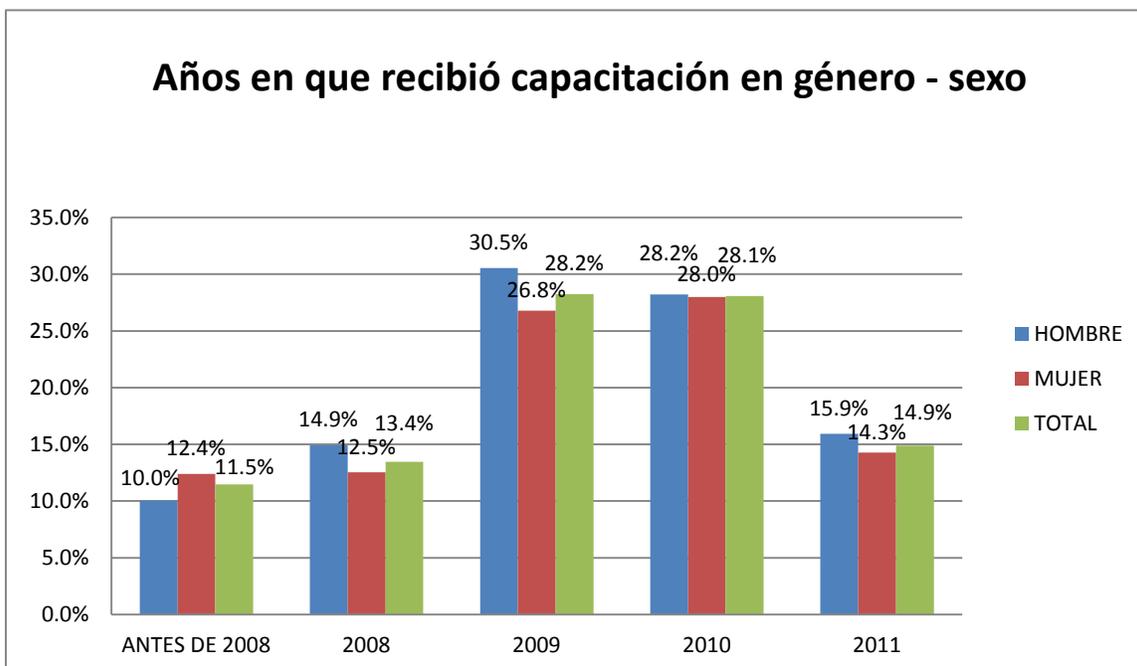


También se debe relevar que esta capacitación ha sido creciente en los últimos años, particularmente entre 2008 y 2010, periodo en el que se pasó de brindar capacitación a 14% del personal a 28%,¹² que fue, en general, en la misma proporción para mujeres y hombres.

¹² En el 2011 se reporta 15%, dato que resulta consistente con las tendencias señaladas, si se considera que la encuesta al personal se aplicó en los meses de agosto y septiembre de 2011.

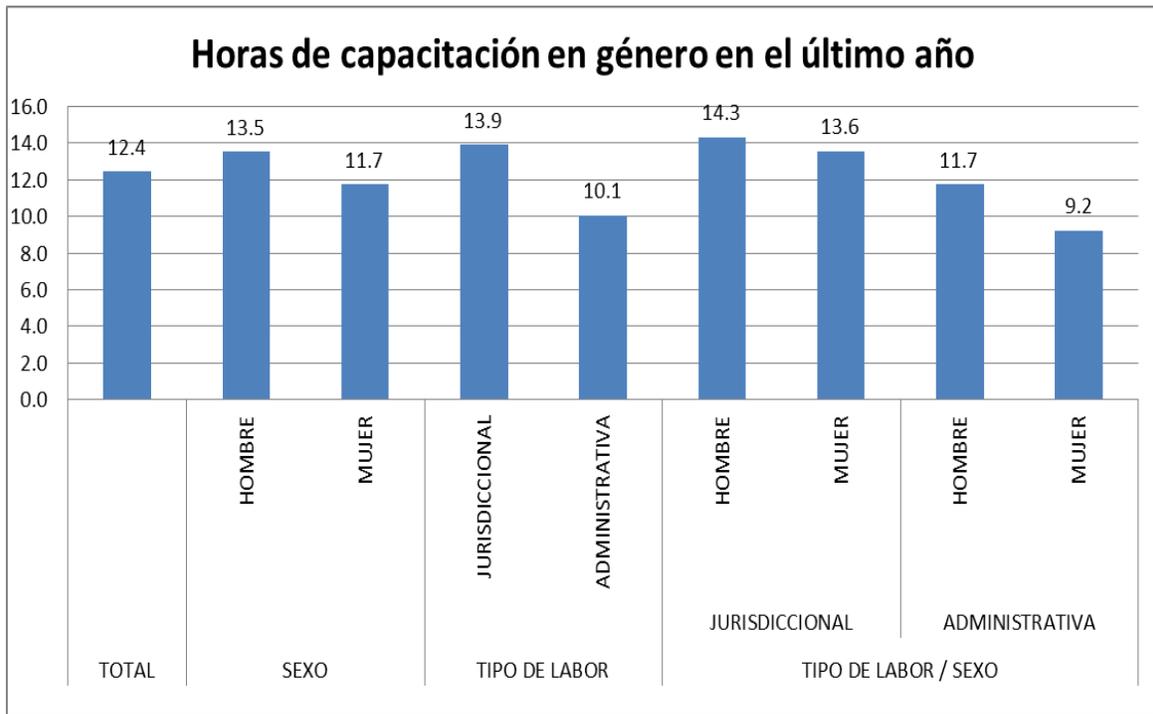
Es posible que la aprobación de legislación estatal en materia de igualdad y no violencia contra las mujeres explique este notable ascenso en la capacitación en género.

Gráfica 4



Con base en los resultados de la encuesta, se observa que el personal de los tribunales recibió en el último año (julio de 2010 a julio de 2011) en promedio 12.4 horas de capacitación en género, lo cual si bien es positivo, es a todas luces insuficiente para dotar de un marco mínimo de entendimiento en la materia.

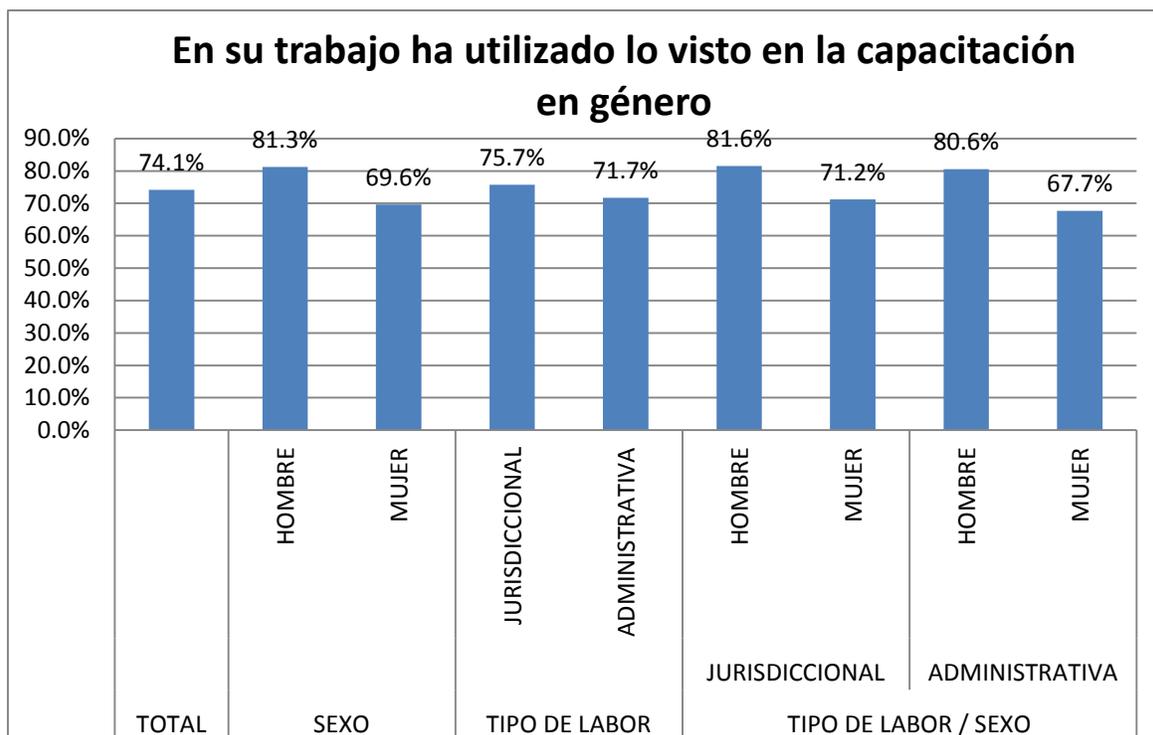
Gráfica 5



Es importante señalar que a decir de las tres cuartas partes del personal, esta capacitación está siendo incorporada a las funciones sustantivas de los TSJE, situación que por un lado habla de la pertinencia de los contenidos de la misma, y, por otro, de la relevancia que está teniendo el tema en estas instituciones.

Son los hombres quienes en mayor medida afirman que esta capacitación es aplicada en su función sustantiva (81.3% de ellos lo afirman, en tanto que las mujeres lo hacen en 69.9%, diferencia que resulta muy significativa). En cambio en cuanto a tipo de labor no se observan diferencias importantes, pues 75.7% del personal del área jurisdiccional y 71.5% del administrativo reporta aplicar la capacitación recibida.

Gráfica 6



Los avances mostrados en la capacitación en materia de género al personal de los TSJE, particularmente en las áreas jurisdiccionales, se deben en parte a que muchos de los seminarios, talleres, conferencias y diplomados tienen valor curricular y éstos facilitan la acumulación de puntos para la carrera judicial, asunto de gran relevancia para el personal de esas áreas.

Estos esfuerzos en capacitación, sin duda, constituyen un avance que abona para el goce y garantía de los derechos humanos y las libertades fundamentales de las mujeres en los diferentes estados. Sin embargo, también es preciso señalar que las capacitaciones no forman parte de un plan de formación articulado, que incluya objetivos, metas y mecanismos de seguimiento y evaluación del impacto de estos procesos de formación en la práctica jurídica.

La información recopilada permite dar cuenta de acciones puntuales y aisladas en materia de capacitación en género que en la mayoría de los tribunales estatales no se desprenden de una estrategia integral y transversal que se oriente a articular los esfuerzos institucionales para avanzar en la incorporación de la perspectiva de género en la institución, lo cual incluye procesos de sensibilización en género, formación sobre el marco normativo internacional y nacional que

tutela los derechos de las mujeres y capacitación en herramientas que permitan aplicar estos conocimientos en los procesos de impartición de justicia.

En otro orden de ideas, es importante comentar que los resultados de los diagnósticos realizados en cada Tribunal muestran que éstos pocas veces llevan a cabo acciones de coordinación con instancias gubernamentales de otros poderes o ámbitos de gobierno en materia de género, lo que contraviene, en algunos casos, varias disposiciones normativas que se encuentran contenidas en las leyes arriba señaladas. Cuando esta coordinación institucional ocurre, es básicamente con la Suprema Corte de Justicia de la Nación y con los Institutos Estatales de Mujeres.

La falta de coordinación se explica también por la falta de una transversalidad del tema de género que haga posible la relación formal entre los TSJE e instancias de otros poderes y ámbitos de gobierno, así como organizaciones civiles y agencias multilaterales internacionales de derechos humanos que trabajan en el tema, con quienes se establece una colaboración mínima.

Finalmente, es importante resaltar que no se identificaron acciones institucionales tendientes a incorporar la perspectiva de género en la cultura organizacional de los tribunales. En esta materia es notable la ausencia de acciones que se orienten a construir un ambiente laboral igualitario, pues constituyen una expresión de la falta de reconocimiento de las condiciones de desigualdad que históricamente han caracterizado los espacios laborales.

En tal sentido, como ya se ha dicho, el argumento para explicar esta ausencia es que desde la visión de gran parte del personal y autoridades que integran los TSJE no hay necesidad de generar este tipo de medidas habida cuenta de que no se percibe que hayan políticas discriminatorias en su ámbito interno.

Como se verá en los siguientes capítulos, los resultados de los *Diagnósticos* muestran que subsisten algunas prácticas que denotan desigualdad entre mujeres y hombres, mismas que constituyen un área de oportunidad para desarrollar una política institucional que fortalezca los procesos de construcción de igualdad en la cultura organizacional.

LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN

Eje 3. Valores y códigos organizacionales

En este eje se analizaron los principales elementos que definen “la forma de ser” de las organizaciones que constituyen cada uno de los 15 Tribunales Superiores de Justicia Estatales (TSJE) considerados en el *Diagnóstico*, lo cual incluyó el análisis de los valores, creencias y prácticas compartidas por sus integrantes y que tienen un efecto no solo en la forma de desarrollar el trabajo, sino también en las relaciones y condiciones de género al interior de las organizaciones.

El objetivo de analizar a las organizaciones desde un enfoque de género es develar las expresiones y la naturaleza de las desigualdades que se reproducen 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 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, en su interior la organización 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 de los TSJE implica partir del reconocimiento del carácter singular que encarna este tipo de organizaciones. Los tribunales tienen la característica esencial de ser las instituciones del Estado encargadas de impartir justicia; esto significa que persiguen un fin público que representa un alto valor social, para cuya consecución cuentan con una estructura y funcionamiento que están regulados por leyes específicas.

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

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

Un conjunto de leyes, complementado con algunas normas internas, brindan a la organización una estructura que ordena el proceso de interpretación de la ley a través de órganos jurisdiccionales: juzgados y salas, encabezados por jueces y juezas, así como por magistrados y magistradas, respectivamente. Son ellos y ellas quienes en su juzgado o sala coordinan y dirigen a un cuerpo especializado de servidoras y servidores públicos investidos por ley de atribuciones para apoyar la instauración de la realidad jurídica que deriva de sus fallos.

En el ámbito interno de la organización también se observan implicaciones de esta forma legal, que en tal sentido se constituye en una característica central en la estructura y funcionamiento de los tribunales. Así, se configura la existencia de dos ámbitos de gestión, bien delimitados dado su tipo de participación en el cumplimiento de su objeto estructurante, pero en continua interacción: el jurisdiccional, que resulta sustancial en tanto procesa y da forma al dictado de la justicia, y el administrativo, que existe en función de aquél y se encuentra a su pleno servicio, con base en las decisiones que toma la máxima instancia de decisión en cada Tribunal, ya sea el Pleno de Magistrados, como órgano de gobierno interno de los tribunales, o los Consejos.

En este marco de entendimiento, a continuación se presentan los hallazgos más importantes del análisis del eje 3 en los 15 tribunales considerados en el estudio.

Modelo de gestión del trabajo en la organización

Los TSJE constituyen organizaciones de carácter burocrático, con algunas particularidades o matices por estado que se analizan en cada diagnóstico. Como organizaciones propias del estado moderno en el sentido weberiano (Max Weber, 1993), en general, se caracterizan por:

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

De este modo, de acuerdo con la tipología propuesta por Font Playán, et ál. (2000) para describir los modelos de cultura organizacional,¹³ el modelo burocrático se caracteriza por el alto valor asignado a la jerarquía, la formalización, las reglas, los procedimientos, los estándares de actuación y el cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas y reglamentos establecidos. Asimismo, los bienes o servicios prestados siguen una rigurosa estandarización, y las funciones, responsabilidad y autoridad están claramente definidas.

Este modelo de gestión burocrático se expresa en los TSJE en la existencia de una normatividad que rige la vida interna y en una estructura formal jerárquicamente organizada, ambas dirigidas en su funcionamiento por autoridades representadas en la mayoría de los casos¹⁴ por Consejos de la Judicatura estatales (o Consejos del Poder Judicial estatal) o el Pleno —integrado generalmente por todas las magistradas y magistrados— que son los órganos encargados de tomar las resoluciones de mayor importancia en los tribunales, pero también decisiones de corte administrativo respecto de los recursos humanos y materiales.

En los juzgados y salas, son las y los jueces y magistrados quienes dirigen el proceso de gestión de la interpretación de la ley e impartición de la justicia y con ello se erigen como autoridades en una determinada materia o jurisdicción.

¹³ La tipología de Font Playán et ál. (2000) incluye otros tres modelos: el clan, emprendedora y de mercado. La descripción de la misma se puede revisar en el Marco analítico y conceptual.

¹⁴ Distrito Federal, Estado de México, Hidalgo, Aguascalientes, Guanajuato, San Luis Potosí, Tabasco, Guerrero, Durango y Michoacán.

De este modo, las decisiones que toman los Consejos o los Plenos de Magistrados/as para el conjunto de la organización, así como las y los jueces o magistrados en su juzgado o sala, están establecidas en la normatividad, con mayor o menor grado de formalización en algunos estados. Lo anterior dota a los tribunales y a su personal jurisdiccional de procesos y procedimientos formalmente establecidos, al tiempo que define una estructura del más alto nivel a cargo de la toma de decisiones.

Este esquema es acorde con la naturaleza y misión de los tribunales, y si bien ha generado claridad y certeza en diversos procedimientos, también ha provocado cierta rigidez, pues las instancias de decisión encarnadas por el Pleno en muchos estados resuelven desde los temas fundamentales hasta asuntos administrativos laborales, como los permisos, retardos, quejas y licencias, entre otros. Lo anterior deriva en cierta lentitud o complejidad en los trámites que cotidianamente demanda el personal y que resulta importante para la dinámica organizacional.

A la par de esta estructura burocrática, con límites y funciones claramente establecidos en la norma, en la mayoría de los tribunales se observa cierta dosis de cotos de poder encabezados por jueces, juezas, magistrados y magistradas en su calidad de titulares de los juzgados o salas a su cargo. En la mayoría de los casos, esta titularidad no se limita a la función sustantiva, es decir, a las funciones estrictamente vinculadas a la impartición de la justicia, sino que también remite a la gestión del funcionamiento de la institución, esto es, a la administración de las relaciones laborales en términos de la tramitación de licencias, permisos y otras solicitudes, ya sea ante el órgano de decisión o directamente al resolver con las y los trabajadores que integran la sala o juzgado. De suerte que en la mayoría de los casos el o la titular de cada juzgado o sala es su cabeza jurisdiccional, administrativa y política.

De este modo, se observó que prácticamente en todos los estados analizados, junto a este modelo burocrático de gestión, coexisten prácticas que se asocian al modelo de gestión tipo “clan” que, de acuerdo con Font Playán et ál. (2000), se caracteriza por “predominar 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”.

Los aspectos del modelo de gestión del tipo clan que se observaron en la mayoría de los estados fueron la existencia de algunas funciones realizadas a partir de la tradición o la costumbre; la transmisión del conocimiento sobre las prácticas, tareas e incluso derechos laborales a través del personal y no a través de normas; el compromiso y la lealtad personales; y el sentimiento de pertenencia (que trasciende la frialdad y racionalidad propia del modelo burocrático).

De este modo, se puede derivar que el modelo de gestión en los tribunales está integrado por aspectos no formales que tienden a permanecer constantes y que se expresan en la forma tradicional de hacer las cosas, influyendo en la reproducción de su naturaleza de género jerarquizada. A este respecto es preciso considerar que en diversos estados se observó que hay una intencionalidad de construir estructuras altamente burocratizadas, en las cuales el apego a la norma en todo lo relacionado con la gestión interna sea estricto, sobre todo en lo que respecta a las áreas de labor jurisdiccional, cuyo ejemplo más importante es la carrera judicial, mediante la cual se busca reglamentar y transparentar el ingreso, permanencia y ascensos del personal encargado de participar directamente en las labores de impartición de justicia.

Sin embargo, en la mayoría de los casos este modelo burocrático ha permeado principalmente en la función sustantiva, es decir, en la impartición de justicia, pues los plazos y procedimientos están debidamente establecidos en una normatividad que incluso se percibe como externa. En cambio, internamente aún tienen presencia las prácticas asociadas al modelo de clan.

De este modo persisten prácticas discrecionales que se basan más en la tradición y la costumbre, así como en el poder de las cabezas de área. Entre otros motivos, esto sucede justamente por el poder tradicional que detentan las y los jueces y magistrados, así como, por las insuficiencias o el incumplimiento de los marcos normativos internos, lo que deja margen para que las decisiones discrecionales y lealtades personales con la autoridad tengan peso en la dinámica organizacional interna.

En este sentido, uno de los hallazgos relevantes en los diagnósticos es la prevalencia en los tribunales de un modelo de gestión burocrático que coexiste con ciertas particularidades del modelo de clan. Ello se materializa en una dinámica gerencial interna que se caracteriza por la existencia de una especie de células o aldeas bien delimitadas, que son capitaneadas por el o la titular de cada sala o juzgado. Estos titulares detentan cierto grado de autonomía y

discrecionalidad en los asuntos laborales y administrativos del personal a su cargo, lo cual permea en la dinámica de trabajo y en las condiciones laborales.

Ante estas características del modelo de gestión interno, las relaciones de poder prevalentes en los TSJE se caracterizan por ser verticales y jerárquicas, tanto en el ámbito jurisdiccional como en el administrativo, con una importante preocupación por el orden y la racionalidad en los procedimientos. Estas características son las que de acuerdo con Vargas Hernández (2005) configuran una “cultura de roles”.

Así, según el mismo autor, en las organizaciones en que rige este modelo de cultura es muy importante cómo se hacen las cosas. Esto es, predomina una fuerte lógica procedimental. Por ello es que este tipo de instituciones desarrollan un conjunto de reglas que garanticen procesos estandarizados.

En los tribunales esta cultura de roles se expresa con gran claridad en la gestión de las labores vinculadas a su función sustantiva, esto es, la impartición de justicia. En este caso, como ya se ha señalado, los tiempos y formas están sancionados en normas y leyes generadas de manera externa.

En la organización interna del ámbito jurisdiccional, la cultura de roles se expresa con toda claridad en aquellos estados en los que opera la llamada carrera judicial, en la cual se reglamentan los procesos de reclutamiento, la selección, capacitación y ascenso del personal jurisdiccional, así como los trámites vinculados a las licencias y permisos para el personal

La carrera judicial se intenta erigir como una práctica imparcial, formalizada y estandarizada que garantice la “neutralidad” en dichos procesos; por lo cual no reconoce particularidades derivadas de las necesidades y condiciones diferenciadas de las mujeres y de los hombres (que forman o aspiran a formar parte del personal jurisdiccional), y sus efectos en las capacidades reales para cumplir con este modelo, lo cual, como fue observado en campo, tiene implicaciones importantes para la igualdad de género al interior de los tribunales.

Uno de los hallazgos importantes y coincidentes en todos los estados es que los costos de someterse a los requisitos de la carrera judicial son diferentes para hombres y mujeres, en razón de las desigualdades de género que persisten en la sociedad.

Para las mujeres cumplir con requisitos que comúnmente están definidos en las normas que rigen la carrera judicial en los estados, como asistir continuamente a cursos de capacitación que se imparten fuera del horario de trabajo, trasladarse a juzgados ubicados en jurisdicciones fuera de su lugar de residencia o cumplir con largas jornadas laborales, representa una mayor dificultad si se toman en cuenta las responsabilidades domésticas y de cuidado que tradicionalmente les son asignadas. Por el contrario, a los hombres les resulta menos complicado cumplir con esas normas, dado el rol de género que en general desempeñan en la sociedad; razón por la cual tal neutralidad queda en entredicho y de facto puede contribuir a preservar las desigualdades imperantes entre mujeres y hombres.

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

“El Tribunal está buscando la excelencia en ese sentido. Ahora son requisitos para opositar el hecho de estar cursando la maestría, que termines la maestría, que tomes cursos, incluso para una valoración es el hecho de que tengan cursos, mucha capacitación; eso implica que hay gente que de plano dice -yo me voy a quedar acá, no voy a ascender porque tengo muchas cosas que tengo que hacer en la casa-“. (Mujer, grupo focal, labores jurisdiccionales)

“cuando llegas, no quieres convivir, quieres descansar, tienes que checar cosas de la ropa de tu pareja, de tus hijos” (Mujer, grupo focal, labores jurisdiccionales)

“A lo mejor, en términos de desventajas, parte fundamental sea de la familia... las ventajas [para los hombres] serían en la situación de desplazamiento, de los cursos, porque yo he visto mamás de niños recién nacidos, que dicen entonces: ¿cómo le voy hacer para dejarlos?” (Hombre, grupo focal, Secretario de Acuerdos)

“No tengo ilusión de vivir, sólo trabajar y trabajar (llanto)... yo sé que uno sacrifica familia, amistades, encontrar una pareja... eso nos perjudica, estamos aquí para ser servidores públicos (sic) pero también somos seres humanos, ...tienes etiqueta de que eres secretaria pero saliendo de tu casa, saliendo del juzgado, ya no lo eres”. (Mujer, grupo focal, personal jurisdiccional)

“En nuestro caso, nosotros hombres, por todo el concepto que traemos, nosotros estamos más dedicados al trabajo. Sin embargo, tenemos un horario flexible, pues, comentaba el compañero hace rato respecto a las mujeres. Las mujeres por lo regular tienen más obligaciones familiares que los hombres”. (Hombre, grupo focal, personal jurisdiccional)

“...si para uno como hombre es complicado, imagínense para ellas” (Hombre, grupo focal, personal jurisdiccional)

A la par de esta “cultura de roles” en la gestión interna de los TSJE se observan también prácticas que corresponden a lo que Vargas Hernández (2005) denomina “cultura de poder”, en donde un grupo de personas con poder tiende a imponer su voluntad en un contexto de mayor autoritarismo y discrecionalidad. En los tribunales este grupo de personas poderosas generalmente está encarnado en las y los jueces y magistrados quienes en diverso grado, dependiendo del estado, actúan de manera discrecional y autoritaria en ciertos aspectos, al exceder incluso las funciones y atribuciones que la normatividad establece, lo cual matiza el esquema burocrático formal basado en normas y criterios estandarizados.

Uno de aspectos en los cuales repercuten de manera clara estas prácticas asociadas a la cultura de poder, es la carrera judicial. Como fue detallado en cada uno de los diagnósticos estatales, y será retomado en los hallazgos principales del eje 4 de este informe general, hay grandes disparidades por estado respecto de la operación real de la carrera judicial. Si bien dicha carrera está contemplada en la normatividad interna de 13 de los 15 tribunales analizados,¹⁵ existen algunos estados en los cuales opera de manera más formal y estricta, mientras que hay otros en los que prácticamente no opera o lo hace con mucha flexibilidad y deja el mayor peso a decisiones directas de las autoridades sin que medie un proceso estandarizado basado en criterios objetivos, transparentes y de aplicación general.

¹⁵ A excepción de Baja California Sur y Zacatecas.

“...dices y piensas que esto [la carrera judicial] ya está planeada y va a entrar alguien que ya viene recomendado; alguien que ya viene seguro al puesto...” (Hombre, grupo focal, labor jurisdiccional)

“...ese magistrado puede llegar y decir -y yo traigo a mi gente; tengo a cuatro proyectistas- precisamente porque somos de confianza” (Hombre, grupo focal, labor jurisdiccional)

“Yo veo que mucha gente cuando aspiran a hacer exámenes como que muchos van de relleno y otros como que ya van tras el huesito, o sea, como que ya se sabe, eso es un secreto a gritos, como que cada magistrado apoya a un fulano...”. (Mujer, grupo focal, labor jurisdiccional).

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

“Aquí [se asciende] con la palanca, uno si está de administrativo, lo ayudan y sube a actuario y ya empieza a formar parte de la carrera judicial” (Mujer, grupo focal, administrativa operativa).

“... contamos con un sistema en donde por ley se establece la carrera judicial, siendo un sistema que nunca se ha respetado y al final, vemos muchachos que nunca han ocupado esos puestos de actuarios, nunca han ocupado puestos secretarios, y (están) en la cúspide, llegan a la cima...” (Hombre, grupo focal, labor jurisdiccional).

Esta cultura de poder también se expresa en otra serie de decisiones correspondientes al ámbito de las condiciones laborales o de la gestión cotidiana de trabajo, que acontecen sin que el personal esté claro de los criterios que las orientan. En este caso se encuentran sobre todo aquellas decisiones como los traslados de sedes, la asignación de reconocimientos por desempeño, los ascensos y los permisos, por mencionar algunas de las más importantes.

“Yo veo que aquí en el tribunal (...) nos ven como una especie de no animales, no, yo creo máquinas que tenemos que obedecer las órdenes que se nos dan sin replicar nada y sin hacer comentario alguno y no poner objeción de nada porque el día que la pongas, ese día pues que dios te ampare, porque hay un dios y el dios te está vigilando y es el que te paga”. (Hombre, entrevista, labor administrativa)

“...muchas veces los jefes están suscitados a lo que diga el Consejo o a lo que diga la Presidencia, y muchas veces a nosotros como subordinados no nos piden nuestro punto de vista: sí lo podemos hacer, es una instrucción y la tenemos que hacer”. (Hombre, entrevista, labor administrativa).

“Hay jefes que te exigen, por ejemplo, que les des a la semana, de obligación tienes que estar en el juzgado de 5:30 a 8:30 de la noche, de obligación, o sea, elige el día, ¿[cuándo] quieres venir? (...) aunque tú trabajo [es] de ocho a tres, te exigen que vengas como de obligación”. (Hombre, grupo focal, labor administrativa).

“... como dicen las compañeras, tenemos miedo de hablar de lo que nos está pasando ¿por qué? Porque como dicen sobre nosotros están los jueces; nosotros llamamos, y si nos quejamos podemos tener un cambio, y si usted vive en XXX lo pueden mandar a XXX; si está en XXX lo mandan a XXX” (Mujer, grupo focal, labor administrativa).

“...sí hay jueces donde sí está marcada la línea de -yo soy el juez, y las acosas se van a hacer así, y en este tiempo-“. (Hombre, grupo focal, labor administrativa).

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

Ahora bien, este modelo de gestión burocrático con rasgos de clan, combinado con la cultura de roles y de poder que fluye en los TSJE, demanda un tipo de trabajador/a que se oriente por estas lógicas. Ello se expresa con toda claridad en los aspectos que las personas que laboran en los mismos consideran que son premiadas o reconocidas en la organización.

En la encuesta aplicada para este *Diagnóstico*, “obtener buenos resultados” fue considerado por la mayor parte del personal de los 15 tribunales como el aspecto que más se premia o reconoce internamente; en ello coincidieron tanto los hombres como las mujeres.

En orden descendente, para el total del personal “cumplir siempre con el horario” y “brindar un buen servicio a la ciudadanía” fueron los otros dos aspectos que se perciben como más reconocidos en las personas que laboran en los tribunales.

Las opiniones al respecto tienen diferencias importantes por tipo de labor. En el caso del personal jurisdiccional el segundo atributo reconocido es “cumplir siempre con el horario”, mientras que el tercero es “ser honestos u honestas”; por su parte el personal administrativo opina que el primer atributo reconocido es “cumplir siempre con el horario”, en segundo lugar se señaló “obtener buenos resultados” y en tercero “brindar un buen servicio a la ciudadanía”.

Estas opiniones del personal administrativo y jurisdiccional reflejan aspectos importantes: por un lado, que el tema de la honestidad (valor vinculado a la impartición de la justicia) aparece como un atributo que se considera relevante solo en el caso del personal jurisdiccional; por otro lado, que “cumplir siempre con el horario” se percibe como un atributo altamente reconocido en el personal que labora en los TSJE, pero ello es más acentuado en el caso del personal administrativo; y finalmente, que existe una alta valoración a un estilo de trabajador/a orientado/a por el cumplimiento de resultados.

Tabla 5

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

Como complemento a la información que muestra la encuesta, en el desarrollo de los grupos focales fue una opinión constante en prácticamente todos los estados que el “trabajador/a ideal” en los tribunales debe tener también el atributo de estar siempre disponible para las necesidades de la institución, en términos de horarios, traslados y cargas de trabajo.

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

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

“Implica llegar más allá, fuera del área de trabajo, pues nos tenemos que quedar, en eso consiste la responsabilidad, si hay que estar más temprano, tenemos que estar más temprano, si hay que quedarnos pues nos tenemos que quedar, yo creo que esas son las únicas dos este primordiales que yo considero que tenemos” (Hombre, grupo focal, labor administrativa).

“... he estado en varias partes aquí mismo adentro del Poder Judicial, y a mí misma me pasó, [mi jefe] -ay, como acabas de tener bebé vas a empezar a faltar-, o sea, desde que ya [me] sugestiono, de que " no voy a faltar, no voy a faltar, no voy a faltar", y no me quería

parar ni al baño porque pensaba que ya me iban a llamar la atención si no estaba sentada ahí donde tenía que estar” (Mujer, grupo focal, labor administrativa).

“Es muy importante la disponibilidad, aquí yo he visto que gente que avanza más es porque está muy disponible, hay gente que se queja porque está estancada, pero le piden que venga en la tarde y -no puedo, en la tarde yo no puedo trabajar-, a veces se acumula el trabajo y -no, no puedo los fines de semana- y la gente que está disponible y con ganas de trabajar son los que ascienden mas.” (Hombre, grupo focal, labor administrativa).

En este sentido, el tipo de trabajador/a ideal que impera en los TSJE 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 supone la escisión entre la vida laboral y la familiar, patrón al que las mujeres difícilmente pueden acoplarse dadas las condicionantes sociales, familiares y de pareja que en común viven actualmente. Vinculado a ello, el valor que se le otorga a los resultados más que a la labor del equipo para lograrlos y a la disponibilidad plena para el trabajo se acerca al mito del individualismo heroico, que es uno de los factores que contribuye a reproducir las condiciones de desigualdad de género en las organizaciones. Con este mito se propicia reconocer la dedicación exclusiva al trabajo y la consecución de resultados personales como una conducta altamente deseable en el personal, la cual es más fácil que cumplan los hombres, tradicionalmente condicionados para ello en su rol de proveedores y agentes económicos enfocados al trabajo para el mercado y, consecuentemente, menos restringidos por las labores de crianza y cuidados familiares.

Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones

Los estilos en que se ejerce el liderazgo son determinantes para conocer las formas en que se pretende alcanzar la misión de la organización. Para Vargas Hernández (2005), las relaciones de poder dentro de las organizaciones pueden ser descritas en función de la forma en que se toman las decisiones, del tipo de dependencia de las personas subordinadas respecto a sus superiores y el tipo de liderazgo que prevalece.

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

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

En este sentido, la valoración de estilos de liderazgo en el ámbito laboral se erige bajo el sistema dominante que tiene como referente el modelo de masculinidad tradicional. Desde una perspectiva de género, es necesario cuestionar los papeles diferenciales asignados a hombres y mujeres que reafirman la separación de las esferas pública-privada. Evidenciar estos sesgos supone aportar elementos para generar un nuevo compromiso por parte de las organizaciones en camino a fomentar un nuevo modelo de sociedad más igualitaria y equitativa para hombres y mujeres.

Según la tipología propuesta en la *Guía metodológica Haciendo realidad la equidad de género en las organizaciones* (Meijer, 2010), en los tribunales analizados se identificó el predominio de un estilo de liderazgo directivo, en el cual la autoridad toma las decisiones por sí misma, supervisa de cerca y de manera unidireccional los roles de sus empleadas y empleados e indica qué, cuándo y cómo deben hacerse las cosas.

Como se señaló en el acápite anterior, este estilo de liderazgo está fuertemente condicionado por el hecho de que las funciones, tareas, procedimientos y plazos del personal jurisdiccional están estrictamente establecidos en un marco normativo y legal que tiene como anclaje organizacional la existencia de estructuras jerárquicas con responsabilidades y atribuciones bien delimitadas.

Esta forma organizacional si bien brinda un marco claro de actuación tanto a servidores y servidoras de los TSJE como a las y los usuarios, deja un escaso margen para construir liderazgos internos de tipo más participativo o consultivo. Un rasgo general, identificado prácticamente en los 15 tribunales, es que el personal considera que este estilo de liderazgo directivo es de corte autoritario y rígido, con márgenes importantes de discrecionalidad respecto de la gestión interna del trabajo y poca práctica de diálogo.

Es importante resaltar que en el discurso de las personas que participaron en los grupos focales en los estados, se devela un vínculo que se establece en el imaginario colectivo entre el estilo de liderazgo prevalente y el tipo de labor que se lleva a cabo en los tribunales, encarnada en su máxima responsabilidad en la figura del “juez” (denominada en masculino por casi todas las personas que participaron en los grupos focales). En términos discursivos este estilo rígido, autoritario y directivo es consustancial a la labor jurisdiccional en virtud de la investidura y alta responsabilidad social que recae en la o el juzgador.

“Yo creo que en general son liderazgos rígidos y autoritarios (...) en general el juez es muy celoso de su trabajo y siente que sólo él tiene la razón y sabe cómo deben hacerse las cosas, es un poco formación, la formación o deformación profesional, cuando eres juez pues tienes que defender tus argumentos que pones a tu sentencia. Entonces veo difícil que un juez acepte que el secretario le opine cómo resolver un asunto, creo que ése es el tema, es un tema quizás paradigmático.” (Hombre, entrevista, Consejo del Poder Judicial)

Al respecto en diversos estados emerge la figura “del juez” como una representación de un ser investido de un gran poder, que tiene la capacidad de establecer la verdad jurídica en la sociedad así como decidir sobre aspectos sustantivos de la vida de las personas, como la libertad, la propiedad, la familia, etc. Este poder comúnmente es extrapolado a la dinámica organizacional interna lo cual, sumado a los efectos internos de modelo y forma organizacional prevalentes, contribuye a consolidar el estilo de liderazgo directivo, autoritario y poco participativo que se identifica en los TSJE. Como un metáfora que ilustra la omnipotencia concedida a esta figura, en algunos estados la imagen utilizada para simbolizar el poder “del juez” es la de considerarlo una especie de “semidios”.

“... con todo respeto (los jueces) aquí son como “semi-dioses” y yo creo que de ahí, como dice la compañera, yo creo, que hay que alabarlos, darles un trato preferencial, si les dices o no su señoría... la relación con tu jefe tiene que ser casi, casi así de “te tiendes al piso”... (Mujer, grupo focal, labor administrativa)

En este sentido, como fue señalado en el apartado anterior, en los tribunales se observa una fuerte jerarquía en la toma de decisiones del ámbito interno: cada juez, jueza, magistrado o

magistrada asume el control y dirección del personal que forma parte las áreas jurisdiccionales en las que son cabeza (juzgado o sala, respectivamente).

Ahora bien, mientras que las funciones y tareas del personal jurisdiccional están establecidas en la normatividad, generalmente las del personal administrativo, ya sea que labore en áreas jurisdiccionales o de apoyo, son más difusas, lo que le permite a cada titular organizar el trabajo de este tipo de personal de acuerdo con lo que estime que son las necesidades o a su propio estilo; siendo en esos casos también evidente el estilo directivo de liderazgo.

Como se ha mencionado, en el orden jerárquico de los TSJE hay instancias máximas de autoridad, que son encarnadas por los Consejos o Plenos, integrados fundamentalmente por jueces/zas y magistrados/as, cuya normatividad, en la mayoría de los casos, les dota de atribuciones que abarcan desde funciones propias de la impartición de justicia hasta tareas y decisiones en el marco de las relaciones laborales. Así, generalmente el personal administrativo se encuentra de facto subordinado las autoridades jurisdiccionales, y el estilo de liderazgo propio de éstas permea a las áreas administrativas, en cuyo caso también se observa una modalidad de dirección jerárquica, rígida y autoritaria.

En este sentido, como fue mencionado en la metodología de esta investigación “aunque no existe consenso en señalar que las estructuras organizacionales jerárquicas y burocráticas son necesariamente opuestas a la igualdad de género, o a la inversa, que las organizaciones participativas son intrínsecamente favorables a la igualdad de género, lo que sí está claro es que donde existen jerarquías, cualquiera que sea el aspecto de la vida, hay una preponderancia a que los hombres estén en la cima. En este sentido, las jerarquías son masculinas en la práctica, aunque no se puede afirmar indiscutiblemente que la estructura jerárquica en sí sea masculina en esencia” (Epadeq, 2011).

Además del predominio masculino que se observa en los máximos niveles jerárquicos en los tribunales, uno de los efectos identificados de este estilo de liderazgo directivo es que existe poco margen para la participación de las y los trabajadores en la toma de decisiones respecto de asuntos de la organización interna del trabajo que les afectan, lo cual repercute en la posibilidad de generar mejores condiciones para avanzar en la igualdad entre las mujeres y los hombres, pues los espacios de participación o diálogo internos, en donde mujeres y hombres puedan plantear sus

necesidades, intereses, inquietudes o quejas, son inexistentes o poco operativos, de tal forma que la visibilización y atención de las mismas está en entredicho.

Otra característica central del estilo de liderazgo predominante en los TSJE es su generización masculina, lo cual si bien no es exclusivo de estas organizaciones sí se reproduce internamente en todas ellas. El vínculo entre los estereotipos y códigos asociados a la masculinidad y los valores dominantes sobre la naturaleza de las organizaciones y los tipos de liderazgos esperados en los tribunales es sumamente marcado.

Las organizaciones a menudo son alentadas a ser racionales, analíticas, estratégicas, orientadas a decisiones, con actitud agresiva y competitiva, todos atributos tradicionalmente vinculados a la masculinidad. Esto tiene importantes implicaciones para las mujeres que desean ingresar en este tipo de mundo, pues hay una suerte de expectativas compartidas que las orienta a imbuirse de todos estos códigos y valores, lo cual a menudo supone una autonegación o invisibilización de sus necesidades y condición de género y 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 ser aceptadas en un ámbito tradicionalmente de varones, pasan por una suerte de masculinización que incluso ha sido asumida por algunas autoras como alienación.

De este modo, fue común observar en los tribunales que las mujeres, sobre todo aquellas en posiciones de mayor poder, minimizan o niegan sus intereses o necesidades asociadas al género femenino y tratan de proyectar una imagen de rudeza, racionalidad o disponibilidad absoluta para el trabajo; así como muestran insensibilidad ante el papel de las mujeres (y de los hombres) como madres y padres encargados del hogar.

“Las mujeres son más duras... menos flexibles para dar permisos” (Hombre, grupo focal, labor administrativa).

“Las mujeres tienen que darse a respetar más que un hombre, por eso tienen que ser más estrictas, más duras, tienen que mostrar su autoridad” (Hombre, grupo focal, labor jurisdiccional).

“... te das cuenta que incluso siendo juez (sic) penal mujer terminas por hacerlo tan frío que no entra ninguna presión emotiva y terminas por resolver lo que teóricamente dice el

código, y se te olvida, pierdes esa capacidad de emotividad como mujer que resuelves, siendo mujer, como cualquier hombre...” (Mujer, grupo focal, labor jurisdiccional).

Lo anterior se ve reforzado por la valoración positiva que el personal hizo en los grupos focales de los estilos de liderazgos masculinos en los TSJE, de tal modo que fue común observar que son altamente apreciados en las jefaturas ejercidas por los varones atributos como la mesura, la tranquilidad, la frialdad en la toma de decisiones, la racionalidad y la disponibilidad absoluta a las necesidades del trabajo.

“yo también trabajo con hombres y mujeres, al menos yo trabajo mejor con los hombres que con las mujeres, yo creo que los hombres como jefes son un poco más relajados en el sentido de que, el trabajo que salga, te dan claros ciertos requisitos. Para mí es mejor trabajar con hombres que con mujeres, te dejan ser más libres” (Mujer, grupo focal, labor administrativa)

“entre más conozco las mujeres, más me gustan los hombres; somos complicadas, no cabe duda, somos difíciles”. (Mujer, grupo focal, labor administrativa)

De manera complementaria, en el discurso del personal se observó que los liderazgos que ejercen las mujeres se vinculan continuamente a estereotipos femeninos negativos en el contexto institucional, como la conflictividad, la estridencia, el sentimentalismo o la inestabilidad emocional. De tal suerte que las mujeres, aun si masculinizan su comportamiento, son comúnmente remitidas prototipos femeninos, sea porque los reproducen o porque tratan de romperlos.

“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).

“Se refleja mucho en la pasión, la pasión femenina sobre todo, por ahí yo he conocido muchos casos de jueces que toman las cosas muy a pecho y creo que son las que por ése lado son más vengativas.” (Hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Yo antes tenía un jefe hombre y ahorita tengo una mujer como jefa, lo que sí he notado la inestabilidad emocional que muestra uno como otro (...) bueno, aparte de los conocimientos que muestra uno con otro, pero bueno, esa es otra cosa... pero hablando de la estabilidad emocional el jefe que tenía como hombre era aparte de mucho más educado, tenía una rectitud y un trato de respeto hacia nosotros. En cambio la que tengo ahorita como mujer (...) con mi jefa hay una inestabilidad emocional que puede hacer una bomba atómica por una hormiga, o hay un incendio y ni cuenta se da por el humo, o sea no llega a la visión todavía, a lo mejor por inexperiencia, puede mejorar, ojalá, pero sí hay ese cambio de inestabilidad emocional, como dice el compañero, en ella si es muy explotante (sic) (...) puede estar bien ahorita y al ratito ya se enojó por una firma, por una “s”, cuando a veces está mal cargada una partida y ni se entera, entonces son cosas que sí... no tiene un nivel de acción conforme al problema” (Hombre, grupo focal, labor administrativa)

Lo anterior es un aspecto sumamente relevante en la valoración que se hace de su trabajo; pues mientras los varones son mayormente valorados por lo que hacen, las mujeres con mayor frecuencia son valoradas por ser mujeres, con toda la carga de género que ello implica en un orden social que ha jerarquizado a las personas a partir del sexo.

El imaginario reiterado en el sentido de que las mujeres son emocionalmente “más intensas”, deriva en una desvaloración respecto de sus capacidades para dirigir un trabajo en el que es fundamental la racionalidad y la frialdad, tanto para el manejo de las relaciones laborales como para manejar la tensión y presión vinculada con la alta responsabilidad de impartir justicia.

“Yo he tenido experiencias con jefas que es penoso que resuelvan con jurisprudencias, me toca resolver un asunto le meto una jurisprudencia que no es de las que aplicaba ella y no les gusta; no es que te pongas con Sansón a las patadas, sino muchas veces te toca, la mujer es más difícil porque la mujer es más terca, con el varón te sientas y lo platicas y esto y lo otro y te dice -bueno porque, esto y lo otro-, la mujer no, la mujer te dice -está mal, está mal y está mal- y ella tiene la razón, y te dice -y lo vas a componer así, así, así, así-, y te quedas con la boca abierta y dices -de donde está sacando todo esto, porque después se va a una apelación, se va a un amparo... Es difícil, es difícil tratar con las jefas...” (Hombre, grupo focal, personal jurisdiccional)

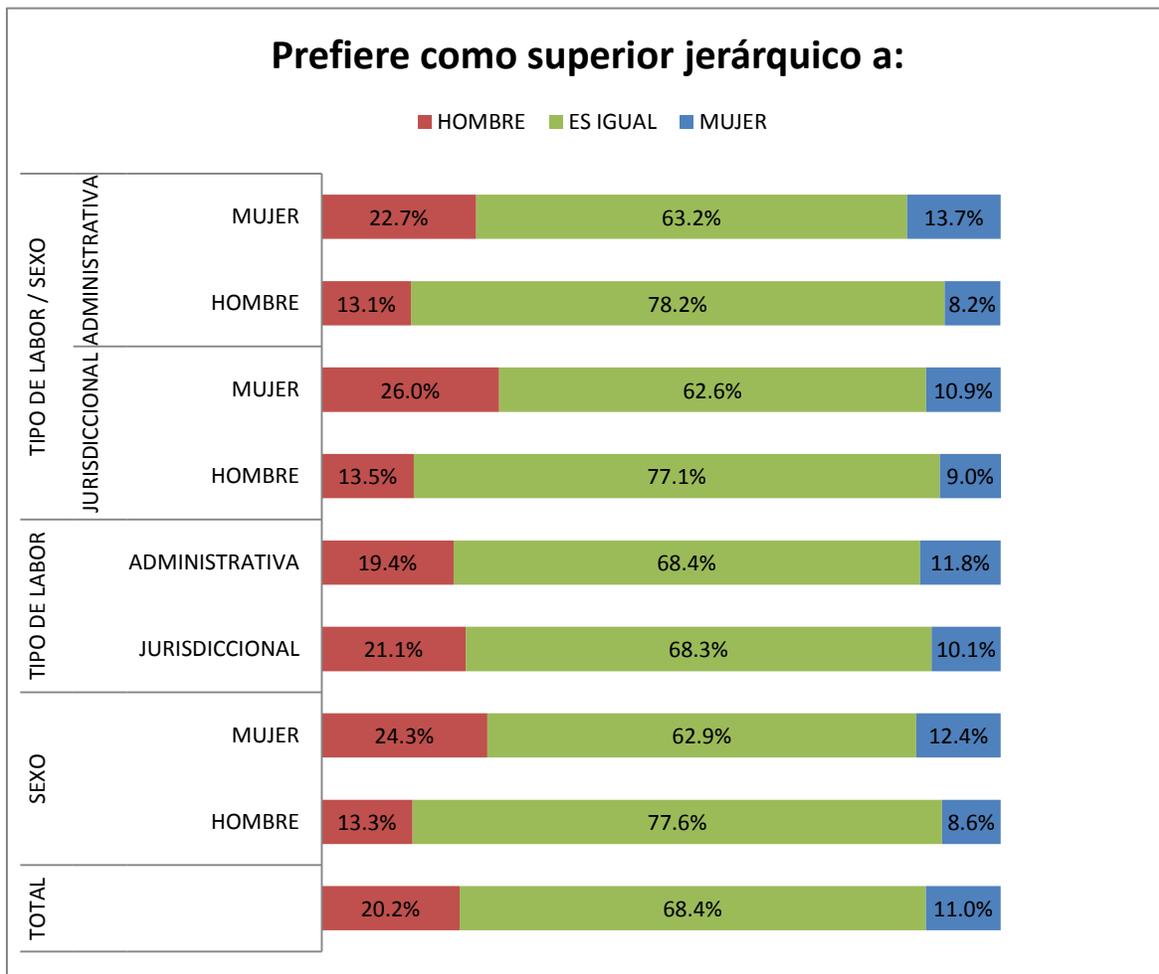
“... todos estamos hablando de eso y lo aceptamos realmente, aceptamos que es correcto o tolerante eso o lo hacemos por cultura o por necesidad pero ¿Qué sentimos al decir mi jefa es una mujer? O viceversa ¿Qué sentirá la mujer? Se supone que la mujer es la parte más impuesta a tener jefes hombres ... para nosotros tener una jefa mujer, como que es nuevo...” (Hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Es particularmente relevante el estereotipo que vincula a las mujeres con la conflictividad, pues ello plantea también un fuerte cuestionamiento a sus capacidades de ejercer el liderazgo y el manejo de relaciones interpersonales y laborales. En un espacio organizacional como los tribunales, donde el modelo de liderazgo tiende a ser directivo, esta valoración respecto a las mujeres puede convertirse en un fuerte obstáculo cultural para aceptar una mayor inserción de estas últimas en puestos de decisión.

Asimismo, como una muestra más de la prevalencia de estereotipos de género, fue común encontrar que cuando algunas personas valoran positivamente los liderazgos de las mujeres argumentan que ellas son más ordenadas y responsables, atributos que se desprenden del prototipo femenino de mujeres responsables del cuidado y orden en el hogar.

La encuesta aplicada para este *Diagnóstico* muestra que la mayoría del personal (68.4%) se muestra indiferente ante el sexo de su superior; sin embargo, en el caso en el que externe alguna preferencia opta en una proporción de 2 a 1 por un hombre: 11% del personal dijo que prefiere como superior jerárquico a una mujer, mientras que 20% manifestó preferir a un hombre en esta posición. Cabe destacar que más mujeres que varones se inclinaron por señalar que prefieren a un hombre como superior jerárquico; y dentro de las mujeres, las de labor jurisdiccional opinan en mayor medida que prefieren a un hombre como superior (26%, es decir, prácticamente una de cada cuatro mujeres de labor jurisdiccional prefiere a un hombre como superior jerárquico).

Gráfica 7



También es importante destacar que los hombres, en un amplio margen de más de 14 puntos porcentuales, se muestran más imparciales que las mujeres respecto del sexo de su superior; mientras que por tipo de labor no se registran diferencias significativas.

Esta prevalencia de posiciones imparciales en la encuesta se registra pese a que, como se afirmó anteriormente, en los discursos de los grupos focales emergieron de manera reiterada estereotipos que valoran de mejor manera estilos de liderazgo prototípicamente masculinos.

Esta aparente discrepancia entre la intensidad de las creencias estereotipadas que fluyeron en los grupos focales y lo que se expresó de manera directa en la encuesta, permite aventurar como

hipótesis que aunque en el plano retórico 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 de género que desvaloran estilos asociados con lo femenino y privilegian aquellos códigos, prácticas o estilos de liderazgo masculinos. Lo cual refleja la existencia de un discurso de género “políticamente correcto” en el cual se muestran los valores deseados o aspiracionales, pero que no logran aún penetrar esas estructuras de valores reales o integrados que reproducen estereotipos de género jerarquizantes y discriminatorios.¹⁶

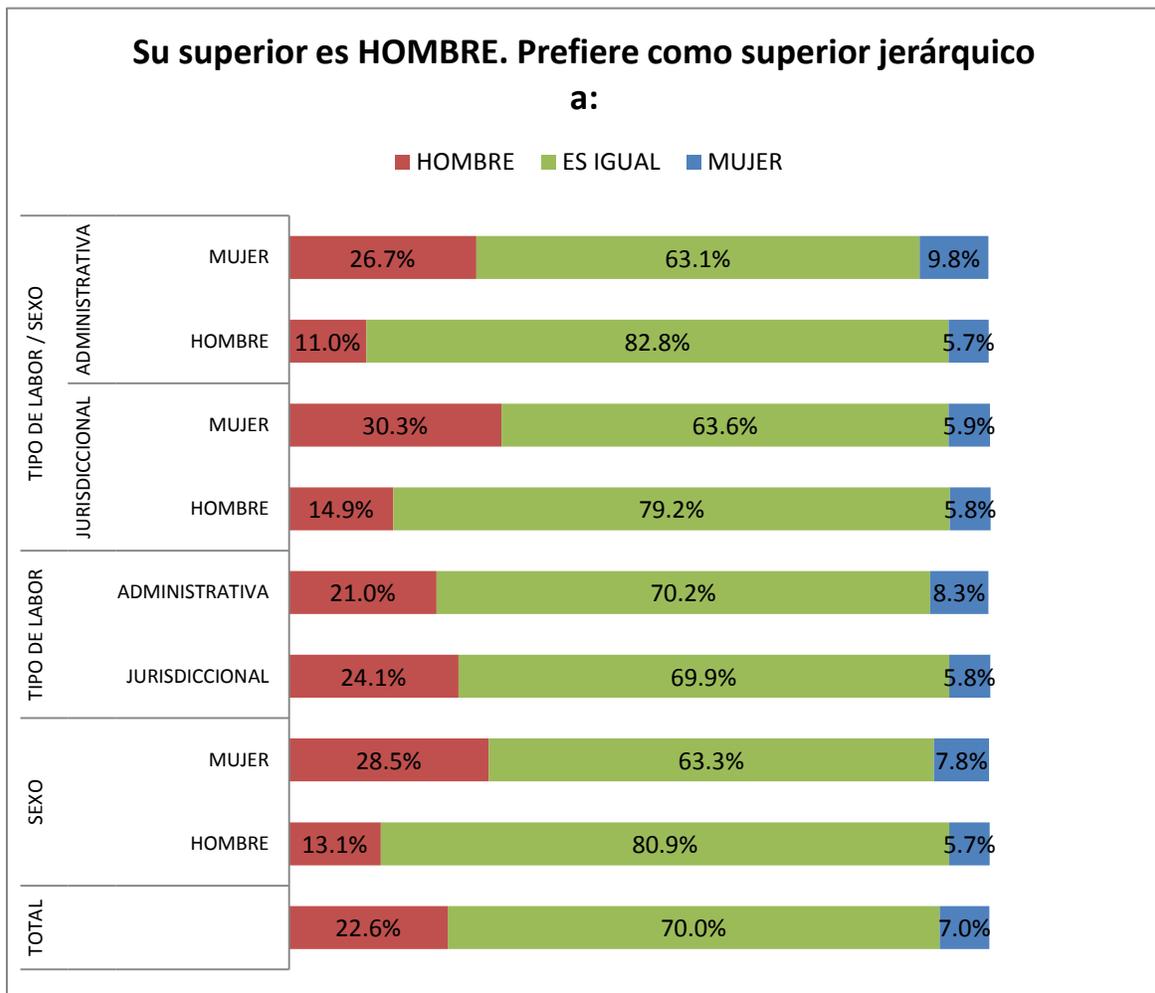
Para entender lo anterior, ayuda la propuesta denominada “cebolla de Hofstede”, que es utilizada para comprender los aspectos culturales más profundos de una organización. La metáfora de la cebolla sirve para contrastar la primera descripción de una organización: la “versión oficial” que se quiere mostrar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

Según los resultados de la encuesta, es particularmente revelador el hecho de que más de 20% del personal que tiene un superior jerárquico hombre prefiere este sexo para jefatura, mientras que solo 7% opta por una mujer. En contraste, 15% de quienes tienen una jefa mujer tienen predilección por una congénere como superior jerárquica, contra 14.4% que prefieren a un hombre, lo cual muestra que cuando las personas tienen una jefa mujer no es clara su preferencia por las jefaturas femeninas, mientras que en el caso de las y los empleados con jefaturas masculinas, sí se muestra una inclinación a favor de los varones; lo cual puede estar marcado por la costumbre de generalizar el comportamiento de las mujeres a partir del hecho de que son mujeres, y no por lo que hace o deja de hacer cada una de ellas.

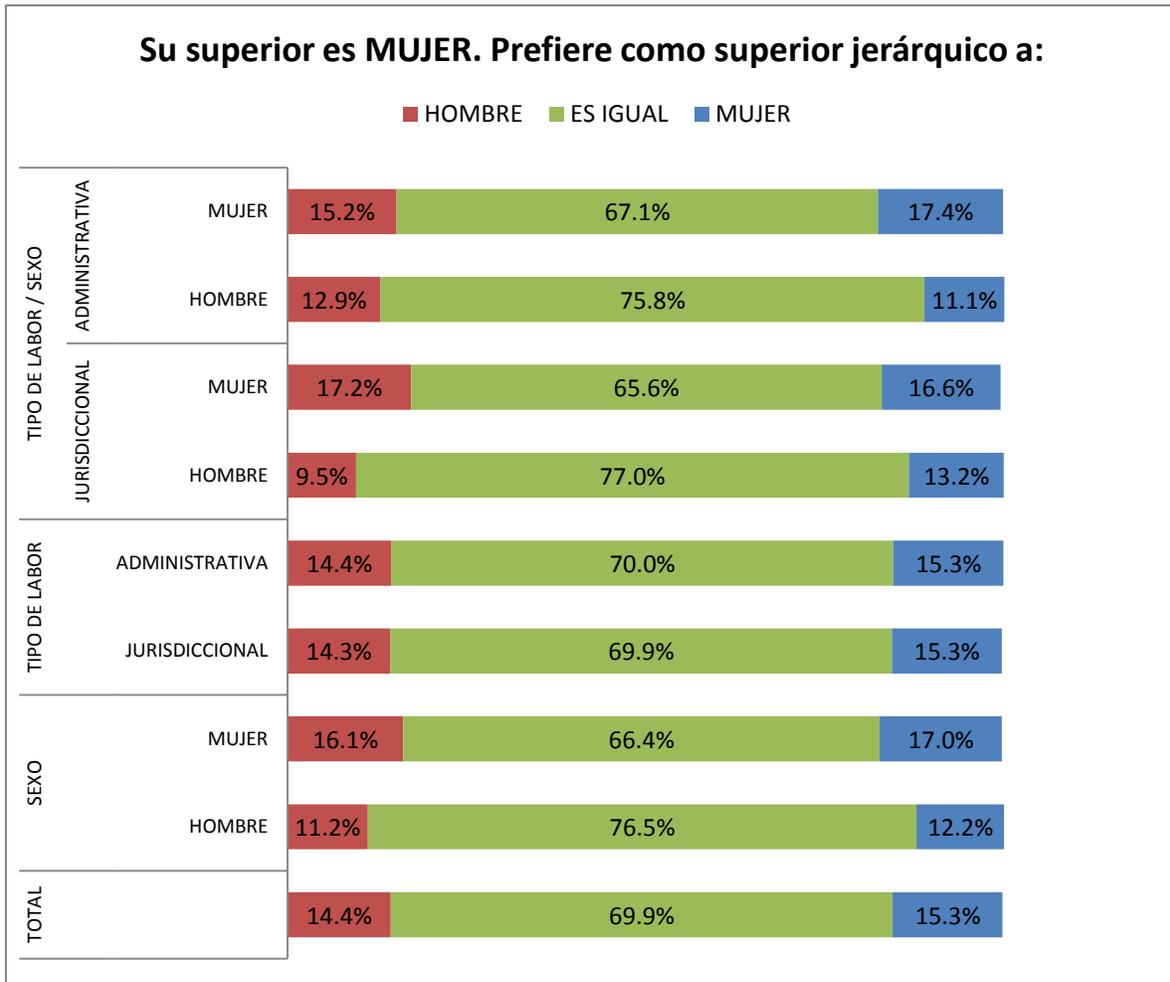
En el mismo orden de ideas, es importante hacer notar que esta tendencia se repite incluso en el caso de las mujeres que tienen una jefa, lo que devela el prejuicio que tienen algunas mujeres frente a sus congéneres, así como la presencia de la sobrevaloración del liderazgo masculino tanto entre mujeres como entre hombres.

¹⁶ Los valores deseados son aquellos que la gente dice que son importantes para la organización, se practiquen o no. Los valores integrados son los valores verdaderos: el corazón de la cultura organizacional.

Gráfica 8

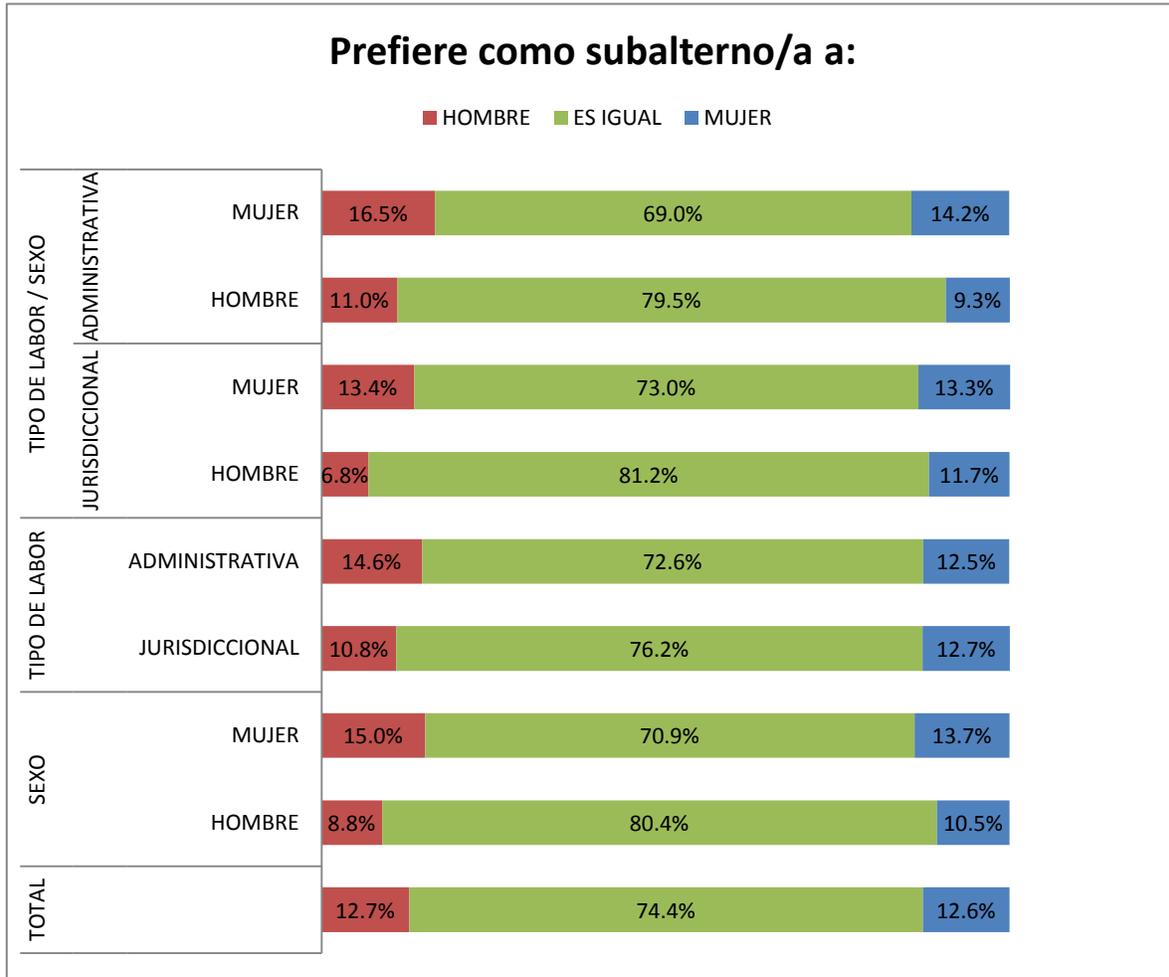


Gráfica 9



En contraste, respecto de las preferencias por el sexo de las personas en posiciones subalternas los resultados de la encuesta indican que existe una mayor imparcialidad que respecto del sexo de las o los superiores. Cuando se externa alguna preferencia, ésta se divide prácticamente en la misma proporción entre mujeres y hombres. De nueva cuenta resalta la mayor imparcialidad de los hombres, quienes manifiestan en mayor medida que es igual tener subalternos hombres que mujeres.

Gráfica 10



Acerca de las características que valoran las personas que prefieren a una mujer como superior jerárquica se ubican en los tres primeros lugares que son: 1. Honestas, 2. Inteligentes y 3. Justas. Quienes prefieren a un hombre, en cambio, mencionan en estos tres lugares como características que valoran que son 1. Justos, 2. Tranquilos y 3. Solidarios.

Tabla 6

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

Nota: la numeración muestra el orden de prelación en la que fueron seleccionados los atributos por parte del personal.

Ahora bien, al separar el sexo de las personas encuestadas se observa que los hombres que dijeron preferir a una mujer como superior jerárquica valoran las siguientes características: 1. Inteligentes, 2. Honestas y 3. Ordenadas. En contraste, las mujeres que prefirieron a una superior mujer señalaron: 1. Justas, 2. Honestas e 3. Inteligentes.

En cambio las mujeres y los hombres que dijeron preferir a un hombre como superior jerárquico coinciden en la valoración de las mismas características: 1. Justo, 2. Tranquilo y 3. Solidario.

Como se observa en estos resultados, el valor de la justicia aparece tanto en los casos en que se prefieren hombres como mujeres, lo cual se vincula con la actividad sustantiva de los tribunales, por lo cual independientemente del sexo del superior, se espera que quien ocupe un puesto de dirección sea justo. Sin embargo, destaca que los atributos de tranquilidad y solidaridad se asocian exclusivamente con los varones, mientras que la honestidad, el orden y la inteligencia se vinculan básicamente con las mujeres. Estas características corresponden a estereotipos de género a partir de los cuales se considera que los hombres suelen ser más tranquilos y solidarios, en contraposición a las mujeres, que son identificadas con la conflictividad, envidia o inestabilidad; pero por otro lado, a las mujeres también se les asocia mayormente con la honestidad, derivada del imaginario de considerar a las mujeres más “puras”, alejadas de ciertas ambiciones materiales o monetarias, por lo que se espera en mayor medida este atributo de parte de ellas. También se

espera que las mujeres que llegan a puestos de dirección hayan mostrado ser más inteligentes y, en congruencia con los roles tradicionales de género, sean más ordenadas.

Si se recapitula este apartado, en los 15 TSJE analizados se identificaron evidencias de un estilo de liderazgo directivo con existencia de ciertas actitudes autoritarias y rígidas, lo cual si bien da certeza a los procesos y las responsabilidades, deja poco margen a la participación y diálogo con el personal, lo cual es un factor importante que limita la capacidad de la institución de conocer y atender las necesidades e intereses de las mujeres y los hombres que integran la organización.

Asimismo, el estilo de liderazgo está generizado en las percepciones del personal que labora en los tribunales. Los valores implícitos en el discurso de las personas que integran estas organizaciones tienden a reproducir estilos de liderazgo masculinos en la administración e impartición de justicia, en los cuales se valoran atributos como la tranquilidad, la frialdad y la racionalidad. Asimismo, los liderazgos que ejercen los varones son altamente reconocidos; en contraposición, los liderazgos de las mujeres, aun cuando asumen códigos masculinos, son continuamente tamizados por su pertenencia al género femenino.

Finalmente, resalta que entre los atributos mayormente valorados entre el personal respecto de las personas en puestos de dirección, se encuentran aquellos asociados a la labor sustantiva del Poder Judicial (honestidad y justicia), lo cual refleja el apego y reconocimiento de la identidad de los tribunales.

Valoración de los estilos de trabajo

Para el análisis de la cultura institucional, objeto de esta investigación, es indispensable considerar los procesos y prácticas que ocurren internamente, a través de las cuales los estereotipos de género, creencias y expectativas son transmitidas dentro de los tribunales. Como señala Acker (2000: 117), la reproducción del género en las organizaciones ocurre a través de una serie de procesos que están enraizados en la organización en términos de la distinción entre lo masculino y lo femenino. Esos procesos genéricos se ubican en actividades concretas, pensamientos y creencias de los individuos dentro de la organización, que a través de la interacción individual y el uso del lenguaje y los símbolos representan y reproducen comportamientos que refuerzan las estructuras genéricas.

Para esta autora, la generización de las organizaciones se da por lo menos en cinco procesos de interacción que son distintos desde el punto de vista analítico, pero parten de una misma realidad en la práctica: 1. La construcción de divisiones a partir del género; 2. La construcción de símbolos e imágenes que explican, expresan, reafirman y, en ocasiones, se oponen a estas divisiones; 3. Las interacciones entre mujeres y hombres, mujeres y mujeres, hombres y hombres; 4. La producción de los componentes de género de la identidad individual, misma que puede incluir la conciencia de la existencia de los tres aspectos anteriores; y 5. La creación y conceptualización de las estructuras sociales.

Con esto, Acker plantea la existencia de lo que ella denomina “subestructura de género”, misma que se reproduce de manera cotidiana en las prácticas y actividades laborales de una manera tan normalizada que puede pasar inadvertida para las y los miembros de la organización.

Dicha subestructura de género se manifiesta en las expresiones simbólicas de dominación masculina que se encuentran en las organizaciones, que en general sirven para crear cohesión entre los hombres—al fortalecer sus posiciones y acceso a oportunidades—y, a la vez, actúan como mecanismos de control de las mujeres al mantenerlas al margen de espacios de poder y de vínculos informales que crean los hombres.

Como se ha mencionado en apartados previos, algunas mujeres consiguen integrarse a la cultura a través de diferentes grados de masculinización de su comportamiento, es decir, adoptan el lenguaje, simbolismos o relaciones de autoridad de los hombres, entre otras.

La forma en que se asocian los estereotipos y simbolismos de género a las actividades de la organización se encuentran en relación con factores como la valoración que se hace de los estilos de trabajo.

En este marco, uno de los principales hallazgos de la investigación es la normalización que prevalece entre el personal que labora en los TSJE de las divisiones de género en la organización y la invisibilización de sus efectos en el comportamiento, la interacción y oportunidades laborales de hombres y mujeres.

En los discursos de las personas que integran los tribunales y que participaron en el desarrollo de los grupos focales, se muestra una tendencia por mostrar que no hay diferencias reales entre las

habilidades para el trabajo de los hombres y las mujeres, sino que dichas diferencias dependen de la personalidad de cada quien. También fue notoria la existencia de opiniones en el sentido de que el trabajo que desempeñan las mujeres y los hombres está igualmente valorado en los tribunales.

Sin embargo, como se muestra en los diagnósticos por estado, en el mismo desenvolvimiento de los discursos del personal se devela la existencia de fuertes estereotipos de género que proyectan una imagen de las mujeres muy asociada al ámbito doméstico, por lo que se les reconocen como propias o “naturales” habilidades tales como la administración, la organización y el orden, además de una fuerte asociación con la “intensidad emocional” por lo que se les tiende a juzgar de inestables y conflictivas.

“Respecto de las oportunidades que ha habido pudiéramos pensar en el caso del Tribunal, como hombres abogados yo los veo más litigando. Como mujeres abogadas, yo las veo más en el área de oficina”. (Hombre, grupo focal, labor jurisdiccional)

“Simplemente en el aspecto administrativo, yo creo personalmente, yo creo que [la mujer] es más organizada, más administrada y yo creo que eso lo lleva al área laboral, y yo creo que por eso ha tenido más éxito. Exactamente, y es muy notorio el orden en el trabajo, la secuencia que aplican y todo eso...” (Hombre, grupo focal, labor administrativa)

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

“Yo considero que algunas mujeres nos llevan un poquito de ventaja porque, se escucha, el pueblo dice que las mujeres son más organizadas que los hombres, son un poquito más responsables que los hombres, o sea, como que atienden su trabajo con más seriedad que los hombres. Los hombres dicen, yo no digo que seamos así o no lo seamos, que si las mujeres son más responsables, apegadas a su trabajo, los hombres son más firmes en sus decisiones” (Hombre, grupo focal, labor administrativa)

“Son aptas para todo, solo que no se peleen” (hombre, grupo focal, labor 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 llevo al trabajo, salgo y lo resuelvo”. (Hombre, grupo focal, labor jurisdiccional)

“... 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, labor jurisdiccional).

Por el contrario, las valoraciones referentes a los estilos de trabajo de los hombres los caracterizan como más racionales, prácticos, tranquilos y, por sus características físicas, más aptos para algunas tareas propias de la impartición de justicia, en particular en aquellas materias consideradas más “duras”, como la penal.

Además de la presencia de estas concepciones estereotipadas respecto de los estilos de trabajo de las mujeres y los hombres, los resultados de los grupos focales mostraron una tendencia por parte del personal a valorar mejor los rasgos que se asocian al prototipo masculino, lo cual incluso se configura en un modelo de un adecuado desempeño en las labores de impartición de justicia. Así, se valora positivamente la frialdad y la racionalidad en la interpretación de la ley y la aplicación de la justicia, mientras que se desvalora la emotividad o la sensibilidad en este tipo de labor, asumiéndose que los primeros son atributos masculinos y los segundos femeninos.

“una mujer que es muy sensible para los delitos sexuales y puede ser muy ruda para imponer sanciones y no es clara porque se nubla su pensamiento cuando se trata de un delito, no lo sé, puede ser, no lo dudo...” (Hombre, grupo focal, labor jurisdiccional)

“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).

Como se verá a lo largo de este informe, y quedó de manifiesto en los diagnósticos estatales, la prevalencia de estas visiones de género dentro de los TSJE tiene efectos importantes en la segregación ocupacional por sexo, pues es un elemento que refuerza las divisiones laborales entre

mujeres y hombres, tanto en sentido horizontal, es decir entre diferentes tipos de funciones, como en sentido vertical, entre distintos niveles de responsabilidad y toma de decisión.

En coincidencia con los discursos externados en los grupos focales, los resultados de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* muestran que más de 40% de las y los trabajadores de los tribunales considera que las mujeres son mejores en tareas administrativas y casi 50% que son mejores para las tareas de limpieza; ambas actividades asociadas a las labores del hogar, lo cual devela la fuerza de los roles tradicionales de género en los imaginarios colectivos del personal que labora en la institución respecto de las aptitudes o habilidades laborales de las mujeres.

Como complemento a lo anterior, 70% de las y los trabajadores cree que los hombres son mejores en tareas de mensajería o transporte, y casi 60% que son mejores para labores de mantenimiento.

Estos datos consolidan los hallazgos obtenidos en los grupos focales respecto de la existencia de creencias altamente estereotipadas acerca de las habilidades de cada sexo y su vinculación con los roles tradicionales de género, siendo más marcado el estereotipo en aquellas actividades prototípicas masculinas, lo cual puede expresar una mayor dificultad para revertir la exclusión de mujeres en tareas tradicionalmente masculinizadas.

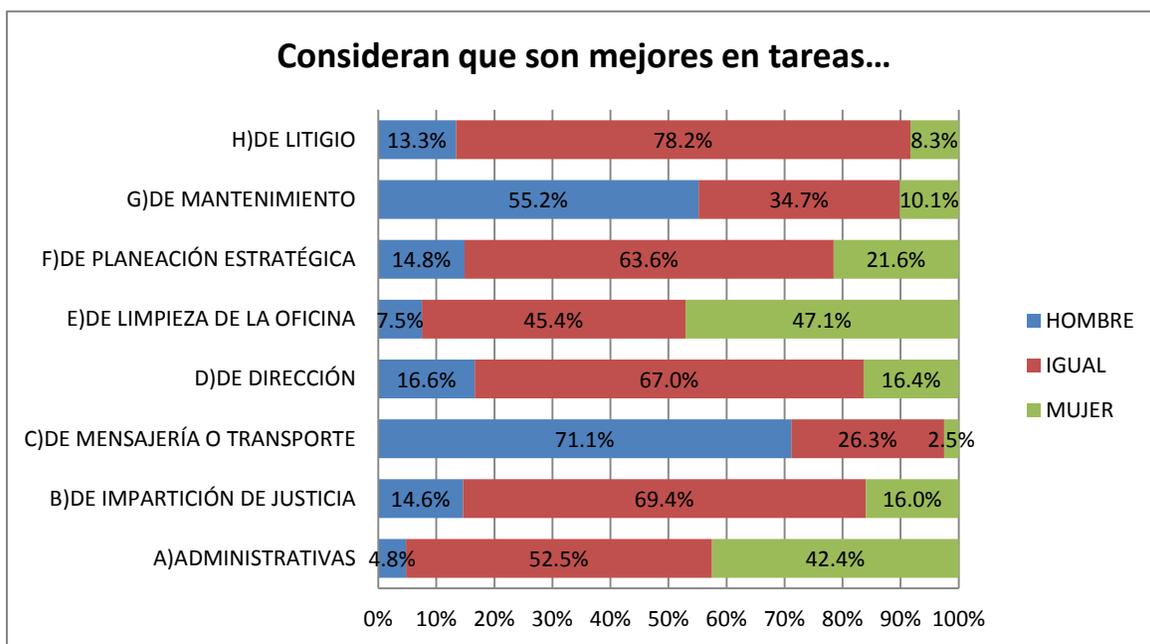
Estas creencias compartidas contribuyen a perpetuar la desigualdad de género en la organización interna de los tribunales a partir de justificar y fomentar la división y segregación laboral por sexo, pues una creencia que en principio se puede considerar descriptiva respecto de las aptitudes laborales de las mujeres y los hombres en la práctica se convierte en factor que prescribe el comportamiento esperado de las personas en función de su sexo, lo que limita de facto las oportunidades de trabajo y movilidad horizontal y vertical dentro de la organización, tanto de mujeres como de hombres.

En contraste, es importante destacar que los resultados de la encuesta muestran que en actividades en las cuales el vínculo con los roles tradicionales de género es menos explícito, como son las funciones directivas, de litigio, impartición de justicia y planeación estratégica, la mayor parte del personal (en promedio siete de cada 10) expresa que pueden ser realizadas por ambos sexos. Aunque es importante señalar que entre las personas que sí opinan que hay diferencias en las habilidades por sexo para la realización de estas tareas se observan algunas interesantes por actividad: en las actividades de litigio una mayoría opina que son mejores los hombres, mientras

que en las de planeación estratégica, pero sobre todo en las administrativas una mayoría opina que son mejores las mujeres; por su parte, en las tareas de dirección e impartición de justicia, las opiniones de quienes toman partido están equilibradamente distribuidas entre hombres y mujeres.

Sin embargo, es importante matizar estas expresiones de supuesta indiferencia o neutralidad del personal sobre un mejor desempeño en funciones específicas de acuerdo con el sexo, a partir de la información obtenida en los grupos focales, en los cuales, como ha sido mencionado con anterioridad, se devela con mayor intensidad la prevalencia de apreciaciones diferenciadas respecto de las capacidades y estilos de mujeres y hombres. Lo cual nuevamente remite a la existencia de un discurso “políticamente correcto”, existente en un nivel de deseabilidad, que no necesariamente refleja una visión real más igualitaria e incluyente respecto de las capacidades laborales de las mujeres y los hombres.

Gráfica 11

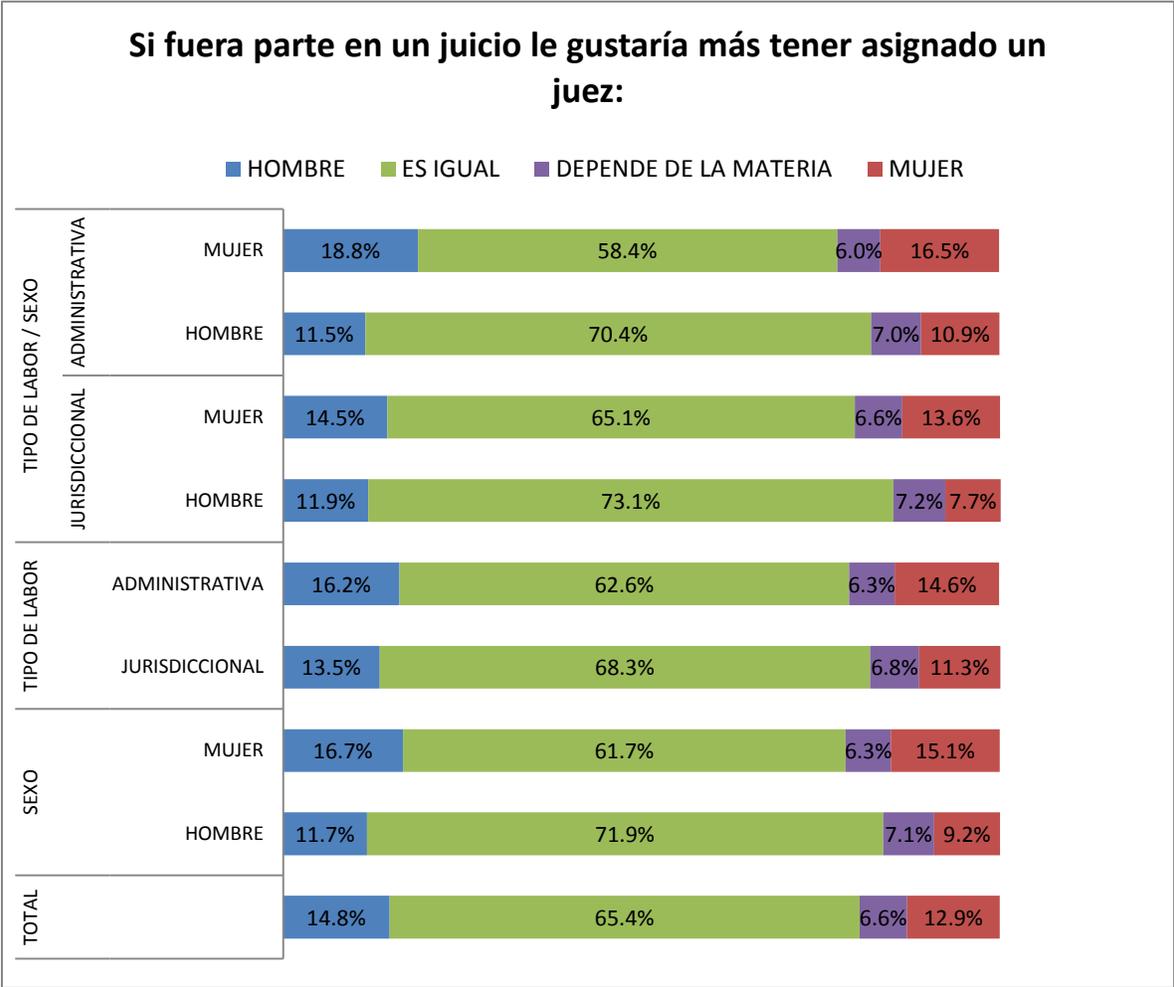


Como complemento de lo anterior, con el fin de profundizar en el conocimiento de las opiniones del personal de los Tribunales Superiores de Justicia Estatales (TSJE) respecto de las capacidades de las mujeres y los hombres en las labores de impartición de justicia, se les consultó directamente si preferirían tener un juez o una jueza en caso de ser parte de un proceso judicial. Prácticamente dos terceras partes del personal asumió una posición indiferente, mientras que la tercera parte

restante mostró alguna preferencia: 14.8% por un hombre, 12.9% por una mujer y 6.6% consideró que dependía de la materia.

Es importante resaltar que las mujeres se muestran menos imparciales respecto de su preferencia por el sexo de las o los jueces, pues casi 40% de ellas tienen alguna predilección, ya sea por un hombre, por una mujer, o dependiendo de la materia preferirían a uno o a otra.

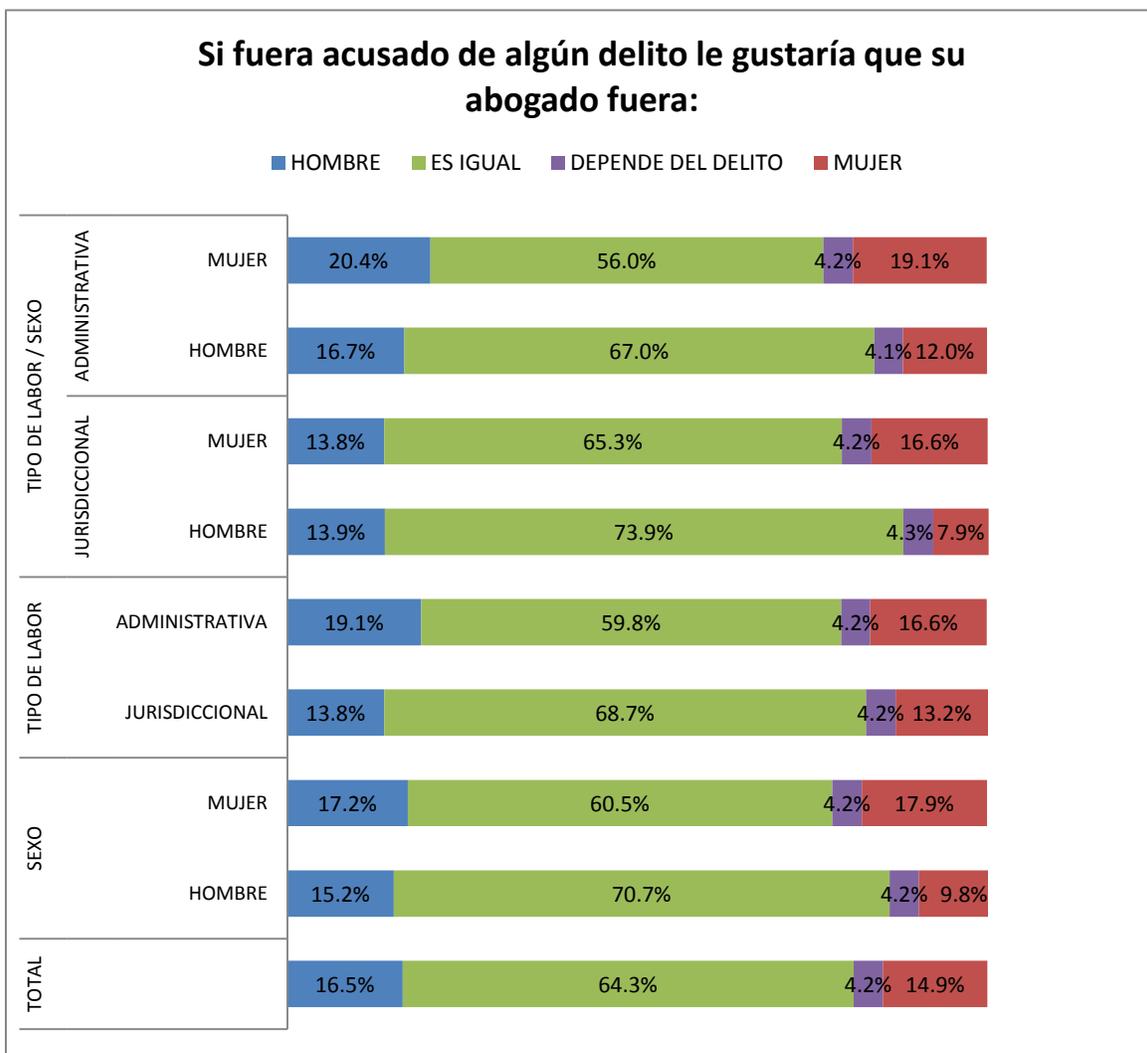
Gráfica 12



Estas preferencias se presentan de manera muy similar al consultar al personal por el sexo del abogado en caso de participar en un proceso judicial, aunque es importante destacar dos aspectos específicos: 1. En caso de las preferencias del sexo de abogado se refleja una mayor proporción de personas (casi 1 de cada 5) que preferiría tener asignado a un abogado varón y 2) se muestra una

mayor proporción de mujeres a preferir una abogada de su mismo sexo, sobre todo en el caso de las mujeres del área jurisdiccional.

Gráfica 13



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

Al respecto, en el desarrollo de algunos grupos focales fue reiterada la importancia de estos espacios de interacción que en ocasiones van desde actividades lúdicas (como comidas o

asistencia a centros nocturnos o bares), deportivas e incluso sociales o políticas; las cuales se convierten en la práctica en oportunidades importantes para llegar a ciertos acuerdos, obtener recomendaciones o afianzar relaciones de confianza que facilitan la permanencia o el ascenso en la institución. Esta situación corresponde a una forma prototípicamente masculina de relacionarse en los espacios laborales, de los cuales comúnmente las mujeres son excluidas.

Varias mujeres que participaron en grupos focales opinaron que estas prácticas las sitúan en desventaja respecto de los varones, pues por diversas causas, como costumbres culturales (por ejemplo en el caso de participación en deportes) o disponibilidad de tiempo asociadas a sus roles de género, difícilmente pueden participar en estas dinámicas, lo cual tiene efectos en sus condiciones de trabajo y oportunidades de ascenso.

“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).

“..sí, sí pasa ¿no? Llegan a ocupar puestos compañeros que ya tienen 15 años de experiencia en el departamento, esperando la oportunidad, y pues se quedan truncados porque llega un conocido que juega con el juez y ahí está ¿no?, aunque no sepa nada..

Facilitadora: ¿juega qué?

P: bueno fútbol, es que ahí muchas veces se relacionan” (Hombre, grupo focal, labor administrativa)

“O irse a tomar, es común eso también” (Hombre, grupo focal, labor administrativa)

“hay más favoritismo [para los hombres] por tener tiempo para salir con el juez, y nosotras no tenemos tiempo... por ejemplo, nosotros no tenemos la vida holgada de otro compañero ... en el sentido de que al otro día pueden llegar tarde puesto que el motivo de su retraso es el tiempo que compartieron con el juez”. (Mujer, grupo focal, labor jurisdiccional)

“Entonces al principio era de que los viernes se iban a comer y pues a “conbeber”, entonces yo fui una vez y no me gustó, no me gustó el ambiente, no me sentía bien, porque aparte

tengo una niña, entonces era como así: yo ya me voy porque mi hija me espera ¿no?, y pues todos los demás no tenían hijos, entonces eso como que fue, lo que empezó a empezarme[sic] a tirar, como que ya no entrabas a mi onda, ya después los mismo compañeros me decían, es que sabes qué, aquí o sea si no entras con ella, no vas a crecer.
(mujer, grupo focal, labor administrativa)

Como fue expuesto en el marco conceptual del *Diagnóstico*, estas expresiones simbólicas de dominio masculino también actúan como mecanismos de control y exclusión de las mujeres en las organizaciones laborales.

Recapitulando, en este apartado se da cuenta de la presencia de estereotipos de género asociados a distintos cargos o funciones entre el personal que labora en los tribunales, los cuales son más evidentes en aquellas actividades laborales que se asocian de manera más directa con roles tradicionales de género. También se reflexionó acerca de las distintas valoraciones que se otorgan a estilos asociados a lo masculino o lo femenino, y se develó una tendencia a valorar positivamente los estilos asociados al prototipo masculino. Finalmente, se discutió acerca de la existencia de prácticas de socialización entre varones que fomentan la cohesión y el dominio masculino en la organización; sin embargo, fue claro que en general el personal no hace conscientes estas expresiones de género en la organización.

La presencia del género en el mundo de la organización se expresa no solo en las posiciones, estatus y la autoridad, sino también en los estereotipos que definen cierto tipo de valoración de los estilos de trabajo según atributos de género asignados. Todo ello ha restringido el ingreso de las mujeres al mundo del trabajo y las ha filtrado en un rango o tipo de ocupaciones; al canalizarlas hacia posiciones de menor pago y menor estatus, lo cual refuerza las nociones sobre la inferioridad femenina. El espacio doméstico y la capacidad de reproducción biológica son referencias que constantemente se imponen implícita o explícitamente en los discursos colectivos para restringir y poner en duda las habilidades de las mujeres en el campo laboral.

Relación entre pares y con la autoridad

El propósito de este subapartado es analizar el tipo de interacción que surge entre el personal que forma parte de los tribunales, tanto con la autoridad como entre pares, así como la interacción que se da entre el personal administrativo y el jurisdiccional.

Si se entiende a la organización como un sistema social, es decir, como un conjunto de personas que desarrollan ciertos roles particulares y que a través de su interacción (normalmente formalizada) busca alcanzar (o están cohesionados en torno de) objetivos comunes (Johansen, 2004), la cultura de cada organización es el sello distintivo que caracteriza las relaciones e interacciones de sus integrantes tanto interna como externamente. Los valores, creencias y significados que se comparten afectan el comportamiento y las actitudes de quienes forman parte de la organización, principalmente en lo relacionado con los estereotipos y sesgos de género. En este sentido, hay una serie de mandatos implícitos que son como guías de acción para el desarrollo de comportamientos deseados en las personas que integran la organización, los cuales son un importante instrumento de control capaz de dar dirección y moldear actitudes y comportamientos, lo que facilita y fortalece la reproducción de cierto tipo de relaciones entre pares y con la autoridad que reproducen desigualdades de género.

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

En el análisis de las relaciones de poder debe tenerse presente también que en la sociedad persisten desigualdades entre mujeres y hombres que se expresan con gran claridad en todos los aspectos relacionados con el poder. Estas desigualdades impactan en la vida interna de las organizaciones en distintas formas. Por una parte, como se ha visto en los apartados precedentes y se describe puntualmente en los diagnósticos estatales, las personas tienen internalizado un bagaje cultural que se expresa en visiones estereotipadas de género. Ello, a su vez, se refleja en las valoraciones sobre la autoridad, así como en las relaciones entre pares. Por otra parte, las organizaciones han sido constituidas con un modelo de trabajador masculino, lo que supone un

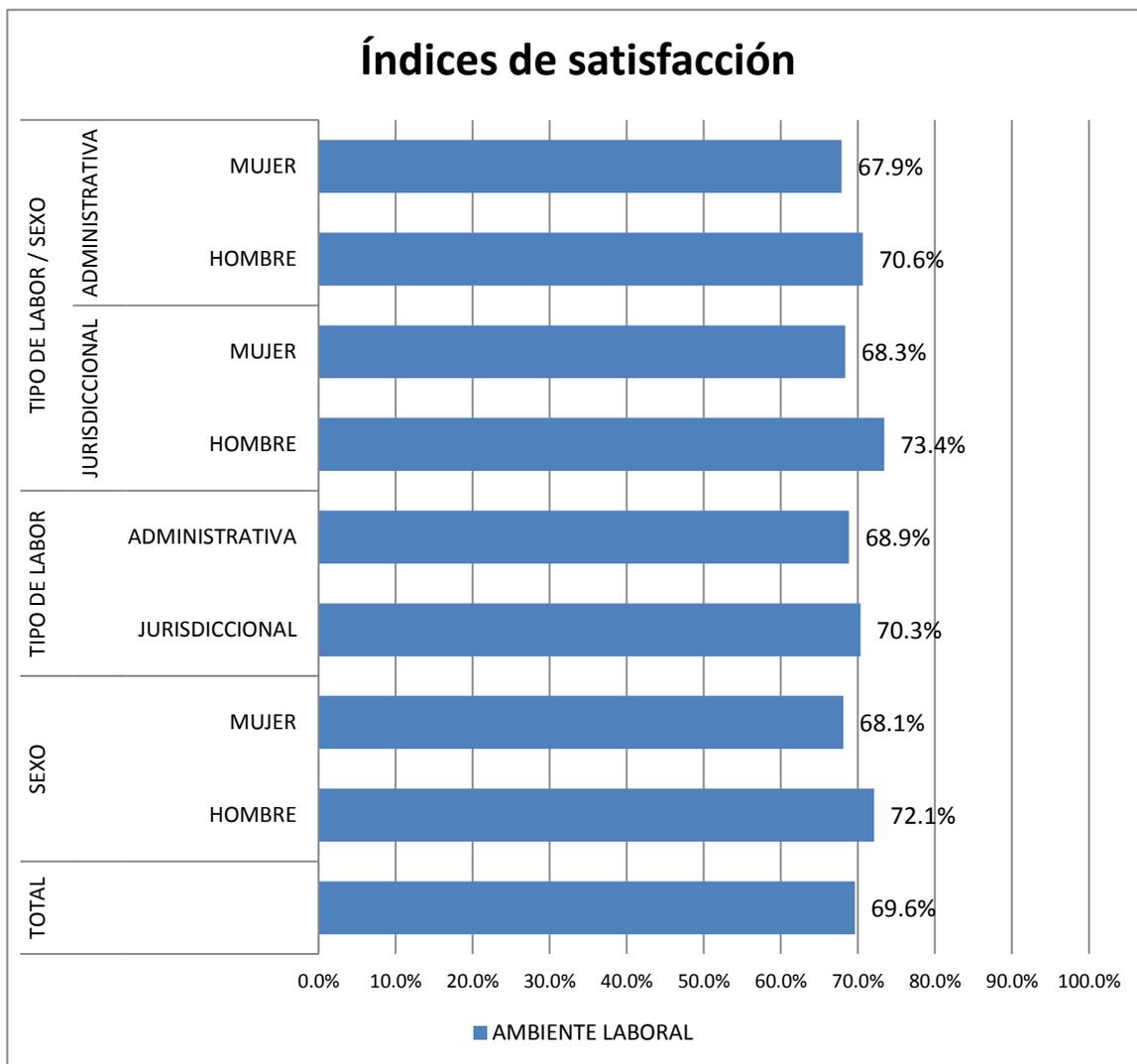
empleado disponible y sin otras responsabilidades (como las domésticas). Todo lo anterior se desliza y entremezcla en las relaciones entre las personas que conforman una organización: las expectativas y juicios que tienen las y los trabajadores de sus jefes o jefas, así como de sus pares, en gran medida están teñidas por concepciones de género.

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

En una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es plena satisfacción, el personal califica su satisfacción con respecto al ambiente laboral con un índice de 69.6%. Al desglosar tal índice por sexo, se observa un mayor nivel de satisfacción en los hombres que en las mujeres. Por tipo de labor, la satisfacción del personal jurisdiccional es ligeramente superior a la que reportó el administrativo, aunque esta diferencia no llega a ser estadísticamente significativa.

Es importante destacar que el índice de satisfacción más alto lo muestra el personal masculino de labor jurisdiccional, el cual, como se ha venido develando, también es el que detenta mayor poder en la institución al encarnar dos aspectos principales que simbolizan estatus y poder en los tribunales: 1. La función sustantiva de impartición de justicia y 2. El prototipo de trabajador/a ideal; en contraste, el menor índice de satisfacción lo muestran las mujeres de labor administrativa, quienes en oposición a los hombres de labor jurisdiccional, detentan las posiciones de menor estatus y reconocimiento, al desempeñar funciones de apoyo poco valoradas.

Gráfica 14



En los grupos focales que se desarrollaron en los 15 tribunales, las y los asistentes manifestaron niveles regulares de satisfacción con el ambiente de trabajo, siendo mayor la satisfacción externada en las áreas jurisdiccionales respecto de las administrativas, pues en las primeras se valora la importancia social de la labor que se desarrolla, lo cual emerge como un factor de satisfacción.

También es preciso tener en cuenta que es más común que el personal jurisdiccional se encuentre motivado para ascender en aquellos estados en los que opera la carrera judicial, en cambio, para el personal administrativo las opciones de ascenso y movilidad son sumamente escasas en todos

los tribunales y, en general, menos reguladas y por tanto más inciertas y sujetas a decisiones discrecionales de sus superiores, lo cual genera mayor insatisfacción.

Dentro de las principales causas de insatisfacción que se expresaron en el ámbito jurisdiccional se encuentran las altas cargas de trabajo, la existencia de discrecionalidad en las decisiones sobre ingresos y ascensos, la dificultad con la que se tramitan permisos laborales y los cambios de sedes, así como ciertos abusos de poder por parte de algunos superiores. Adicionalmente, destaca como un aspecto en el que hay poca satisfacción tanto de jurisdiccionales como de administrativos lo relativo al salario.

En el caso del personal administrativo uno de los aspectos de insatisfacción mayormente resaltados 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 en los TSJE relativo a la preeminencia de la labor jurisdiccional sobre la labor administrativa.

“...y si perteneces a un área donde básicamente es administrativa eres menos que... y las posibilidades han sido menos por ejemplo... a los abogados se le ha dado así, todo el apoyo, y a nosotros que hacemos la parte como... administrativa como que se ha dejado a un lado... (Mujer, grupo focal, labor administrativa)”

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

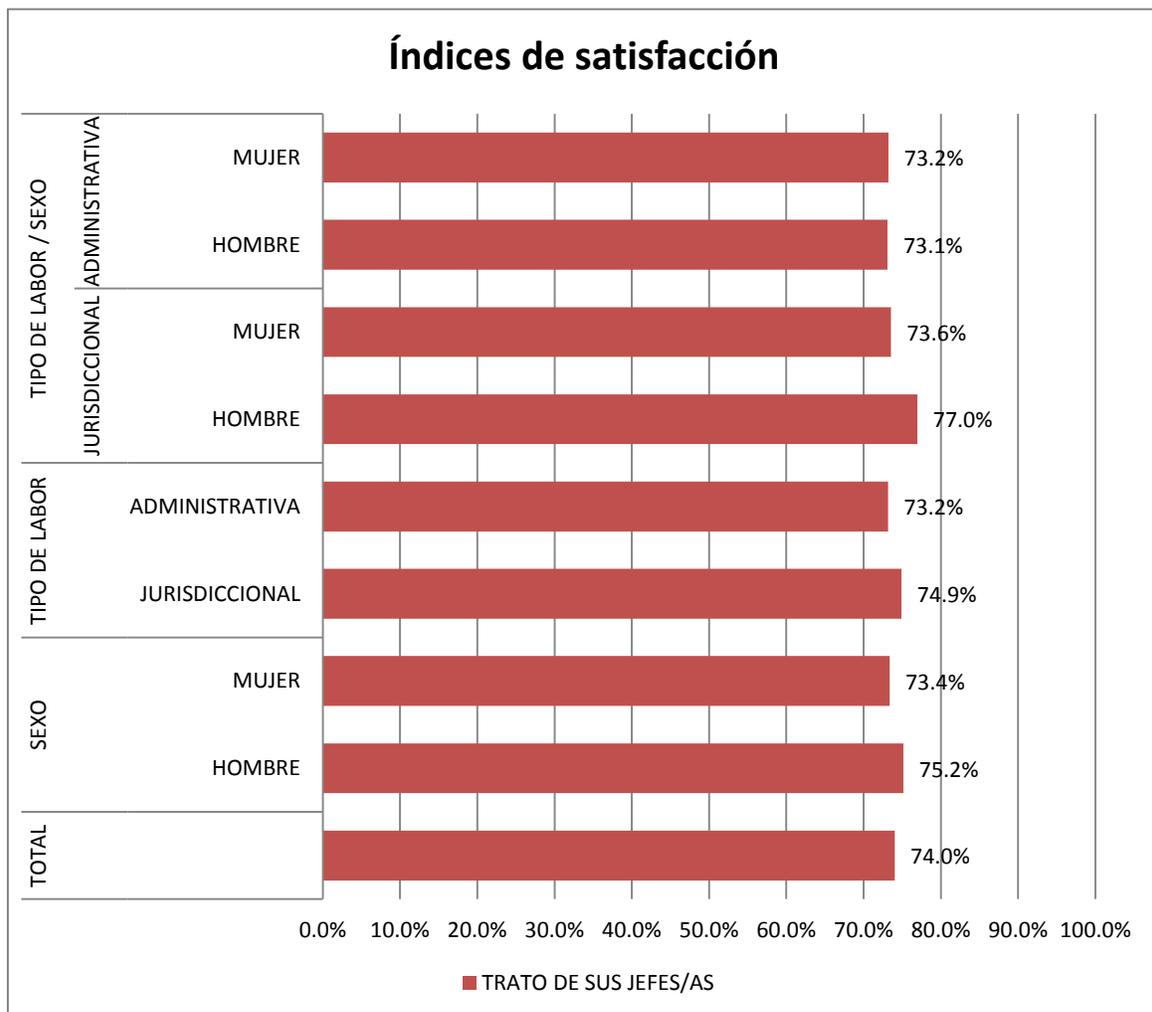
Esta situación es relevante también porque la mayoría del personal administrativo en los tribunales son mujeres (61.7%)¹⁷, de tal forma que se observa, como ha sido señalado con anterioridad, que las mujeres que realizan funciones administrativas y de apoyo, sobre todo aquellas de menor rango o nivel jerárquico como las secretariales u operativas, encarnan las

¹⁷ De acuerdo con las plantillas de personal proporcionadas a esta consultoría por los enlaces de los 15 tribunales.

posiciones con menor reconocimiento y estatus dentro de la institución, al estar atravesadas por dos factores de desvaloración: realizar las funciones con menor reconocimiento y ser mujeres.

Específicamente por lo que respecta a la satisfacción del personal con el trato de jefes y jefas, la encuesta muestra que existe un índice mayor de satisfacción al que se identificó respecto al ambiente laboral. Con la misma escala, dicho índice alcanza un nivel de 74% para el total del personal. La desagregación por sexo muestra una ligera mayor satisfacción por parte de los hombres; por tipo de labor no se observan diferencias significativas. Es importante destacar que también en este caso el índice de satisfacción más alto lo muestra el personal masculino de labor jurisdiccional.

Gráfica 15



Como se dijo previamente, en los TSJE prevalece un estilo de liderazgo directivo, tanto entre jurisdiccionales como entre administrativos. De este modo, pese a la variedad de estilos de dirección asociados a la personalidad de las o los titulares de área, se ubica como característica común cierta proclividad a mostrar relaciones autoritarias entre titulares y subalternos. Es importante resaltar que este tipo de relaciones no se dan en todos los casos y hay situaciones en las que se develaron estilos más consultivos y participativos.

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

“Muchas veces es ver que tu trabajo no es valorado, que te hagan sentir que tú no sirves para nada, pero te das cuenta que sin ti no pueden hacer nada. Ellos no pueden hacer nada sin nosotros. Mi jefa depende mucho de mí, ella pide permiso y ya, yo cuando tengo que pedir permiso lo tengo que dejar todo listo, pero es que en esas áreas donde estoy piensan que nos pasamos el día sentado... Hubo una reunión de proyectistas con el presidente, dijo que iba a visitar las casas de los magistrados para ver cómo vivían y los proyectistas dijeron -para qué ver a los magistrados, que nos vean a nosotros como vivimos- y yo pensé si nos quieren visitar que vayan con nosotros que ni casa tenemos (...) Si llegas tarde -¿por qué llegaste tarde?, ¿por qué te vas temprano?-. Hay veces que por las tardes no tenemos trabajo ¿para qué estamos aquí? Y se cuestionan por qué nos vamos. Si a alguna de ellas se les ocurre pasar a las 8:30 te pregunta por qué te fuiste temprano” (Mujer, grupo focal, labor administrativa).

“En mi caso particular, le pido permiso a mi jefe, porque lo necesito, pues yo ya sé que él siempre me ha apoyado en ese aspecto y pues entonces, cuando él dice -es que hay que terminar el trabajo hoy y hasta terminar nos vamos- pues yo ya sé que es un compromiso que tenemos que terminarlo y así, porque él siempre me ha dado las facilidades.” (Mujer, grupo focal, labor administrativa)

“Nosotros en el juzgado a través de los jefes así como mis compañeros también tengo la fortuna de tener un excelente juez, una persona muy capaz que aparte de que nos deja

trabajar nosotros igual acomodamos nuestro tiempo” (hombre, grupo focal, labor administrativa).

Se debe tener presente que buena parte del personal administrativo trabaja en áreas jurisdiccionales, donde realiza labores de apoyo. Es justamente en estos espacios en donde parecen presentarse más tensiones en vista de que el o la titular de los juzgados o salas ejerce su autoridad sobre el personal administrativo y, en ocasiones, este último percibe malos tratos, autoritarismo o desvaloración de su trabajo.

Al respecto, es importante reiterar que las mujeres que hacen tareas secretariales y de oficiales judiciales son las que más están inmersas en esta situación de mayor tensión al estar ubicadas en puestos administrativos subordinados del personal jurisdiccional.

Entre los principales factores de tensión entre el personal subordinado y las autoridades se encontró el tema de la tramitación de los permisos, la extensión de los horarios, la valoración y reconocimiento al trabajo realizado, así como la toma de decisiones discrecionales que impacta en asuntos laborales.

El personal participante en los grupos focales coincidió en que a pesar de que hay instancias en donde pueden depositar las quejas por el trato de sus jefes/as, en los hechos son pocas las posibilidades de que surtan efecto, pues las sanciones son mínimas o inexistentes. Adicionalmente, se mencionó la existencia de represalias para quienes se quejan, como la negación de permisos, traslados a otras sedes o desarrollo de actitudes hostiles y de exclusión, prácticas que claramente inhiben la presentación de quejas.

“Donde se queja precisamente del trato que tienen los servidores públicos; entonces a veces se les amonesta, o una llamada de atención y ahí queda”. (Hombre, grupo focal, labor administrativa).

“...entonces realmente eso no funciona –quejarse-, eso es así como que está bien, ya no des lata y yo te voy a cambiar...[...] y entre ellos se habla: ¿sabes qué? esta persona se quejó de ti así, así, y así, eso es lo que hacen” (Mujer, grupo focal, labor administrativa).

*“Hay jueces que son muy majaderos, se sienten que el nivel que tienen es superior y les da el derecho de insultar a su personal, sea quien sea y eso no se vale, o sea eso no se vale, por eso te digo, no respetan ni reglas, ni siquiera la persona, entonces yo creo que eso es de actitud, más que nada. Facilitadora: ¿hay espacios por ejemplo donde poder quejarse de eso? P: ¡no! (Mujer, grupo focal, labor jurisdiccional), “para nada” (Mujer, grupo focal, labor jurisdiccional), *jaja* [risas irónicas del resto del grupo] (Mujer, grupo focal, labor jurisdiccional).*

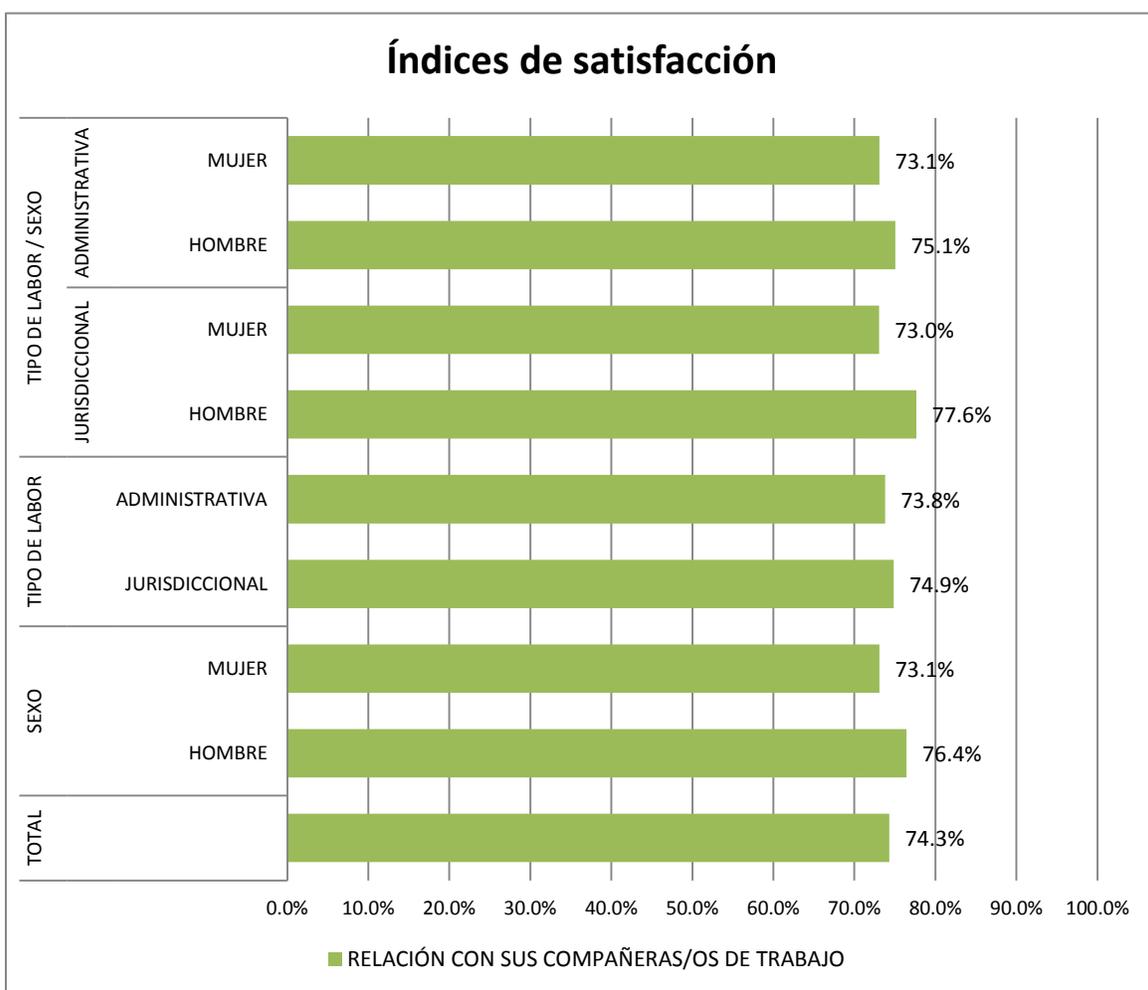
“Yo me he dado cuenta de que no se demandan cosas que están en la Ley Federal del Trabajo; ni los abogados lo hacen, y yo les pregunto ¿por qué no demandas? pues porque no quieren represalias, porque aunque ganen el litigio pues hay mecanismos para relegarlos. Aquí es muy común que te digan pues te vas a tal lugar, una secretaria no quiso irse a otro lugar y promovió en conciliación y arbitraje su demanda y se quedó ahí porque ganó pero la tienen en una orilla y no le pasan nada de trabajo.”(Hombre, grupo focal, labor administrativa)

“Cuando uno manifiesta las ideas, por el solo hecho de manifestarla, ya eres conflictivo y te señalan de grillo. La tendencia es estar conformista y eso lo aprovechan los jefes porque no hay muchas oportunidades de trabajo, es difícil conseguir trabajo y siento que los jefes abusan de las crisis laboral para poder exprimerte más de lo debido o bien mantenerte ahí, y ¿sabes qué? pues te aguantas por necesidad.” (Hombre, grupo focal, personal administrativo)

Sin embargo, pese a este estilo autoritario y a la poca posibilidad de emitir quejas, se observó que en la mayoría de los casos la relación entre superiores y subalternos es internalizada y aceptada por el personal, por lo cual (en general y con sus excepciones) transita en un marco de cordialidad y baja conflictividad.

En la consulta sobre la satisfacción respecto a la relación con compañeros y compañeras de trabajo, esto es, con las y los pares, el índice de satisfacción alcanza un nivel de 74%, para el conjunto del personal. En este caso también es ligeramente superior el índice de satisfacción que reportan los hombres respecto de las mujeres, y por tipo de labor no se observan diferencias significativas. Sin embargo, también se observa que el índice de satisfacción más alto lo muestra el personal masculino de labor jurisdiccional.

Gráfica 16



Desde el punto de vista del personal que participó en los grupos focales resalta que en la mayoría de los casos se considera que la relación entre pares en los tribunales es cordial y respetuosa, tanto de hombres con hombres, como de mujeres con hombres, o mujeres con mujeres.

No obstante, es importante relevar que en los discursos del personal de algunos estados se expresaron algunas fricciones entre el personal femenino y masculino, sobre todo en aquellos en que el personal masculino percibe mayoría de mujeres o la ubicación de ellas en posiciones de poder. En estos casos, algunos varones externaron visiones prejuiciadas respecto de la actitud de las mujeres en el trabajo, mostrando una visión diferenciada de las relaciones personales dentro del ambiente laboral de acuerdo con el sexo.

De esta forma, algunos hombres, ya sea en áreas administrativas o jurisdiccionales, consideraron que las mujeres son más conflictivas, forman grupos al interior de las áreas de trabajo y están en permanente confrontación, sobre todo en aquellas áreas en las cuales existe una mayoría de mujeres. Además, de acuerdo con su percepción, pasan importante parte de su tiempo “platicando o hablando por teléfono”.

“[...] entonces claro que de pronto, pues ya somos menos [hombres] oye, extraño trabajar con alguien de mi mismo sexo para tener la misma forma de diálogo” (Hombre, grupo focal, personal administrativo)

Los hombres refieren que, a diferencia de las mujeres, ellos 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 relaciones de confianza entre ellos, a los que las mujeres difícilmente se integran. Es interesante resaltar que este tipo de comentarios acerca del comportamiento de las personas a partir del sexo fue referido mayoritariamente respecto de las mujeres.

Estas visiones develan dos aspectos importantes respecto de la dinámica de género en el interior de los tribunales. Por un lado que, como ha sido descrito en apartados anteriores, en los tribunales se expresan prácticas que reproducen la exclusión de las mujeres de ciertos espacios tradicionalmente masculinos, como son los espacios laborales de interacción y fortalecimiento de lazos. Por otro lado, la proclividad a caracterizar continuamente a las mujeres a partir de su ser genérico, por lo que comúnmente son valoradas a partir del hecho de ser mujeres, dotándolas de calificativos o características prejuiciadas o estereotipadas que pueden ser discriminatorias, pues reproducen creencias acerca de la falta de capacidad del sexo femenino para insertarse adecuadamente en ambientes laborales.

En esa misma línea, en ciertos grupos de hombres se pudo observar la mención de formas de trato diferenciadas hacia sus pares en función de su sexo. Por ejemplo, algunos mencionaron que “deben de ser muy cuidadosos” cuando se relacionan con sus compañeras mujeres, o bien que no pueden tratar de igual manera a un jefe que a una jefa, porque una actitud de camaradería o buen trato puede “mal interpretarse”. Esto parece estar relacionado con lo que señala Bárbara A. Gutek respecto de la presencia de los roles sexuales en los espacios laborales y el peso que socialmente

se otorga a la mujer como objeto sexual. Como apunta esta autora “frecuentemente las mujeres deciden no ser objetos sexuales, pero son definidas así por sus colegas o supervisores de todos modos, sin tomar en cuenta sus acciones. El comportamiento de las mujeres es clasificado como sexual aun si intenta no serlo” (Epadeq, 2011).

De este modo, en algunos TSJE se emitieron opiniones que muestran desconcierto en alguna parte del personal masculino respecto de cómo tratar a sus colegas mujeres, al ser compañeras de trabajo y no objeto de conquista. En la misma línea, en algunos estados se vertieron opiniones tendientes a vincular éxitos laborales de mujeres con el uso de atributos en el terreno sexual o el aprovechamiento de su imagen de objeto de deseo, lo cual, además de contribuir a recrear prejuicios de género, muestra un mecanismo de exclusión de las mujeres de los espacios de poder por medio de la deslegitimación de sus méritos profesionales. Como fue señalado en el marco conceptual de esta investigación “Los aspectos sexuales también inundan la visión de la capacidad femenina y su compromiso con el trabajo, una mujer que es percibida sexualmente puede borrar otras características, de esta manera los roles sexuales tienen prioridad sobre rol del trabajador” (Epadeq, 2011).

“En la administrativa lo que agarran, pasa eso mismo y al ratito te das cuenta bajo del agua, no pues ya viste fulana cuánto gana y estaba así. Ah! pero hay unas que están con flores todos los días, pero cómo si un ramo de esos es mi salario o cuesta más ...muchas veces no se da tanto el cambio ...sino ¡el cambio de salarios!, o sea puedes estar de secretaria, puedes estar sacando copias pero tu salario es a lo mejor de proyectistas y así hay muchas eh!”(Hombre, grupo focal, labor administrativa)

“Bueno yo también tuve una experiencia de acoso, fue con mi misma directora, fue porque ella decía que yo me acostaba con los jueces, que a mí me buscaban” (Mujer, Grupo focal, labor administrativa)

“Aquí la situación es que sí se ha sabido de cuestiones de acoso o de relaciones sexuales por cuestiones de que bueno, tu eres mujer, tienes buen cuerpo, muy bonita, pues igual puedes, necesitar solicitar trabajo y ya. O luego se ve cuando una persona entró y está de secretaria y le empiezan ahí a echar el ojo y resulta que al rato ya es proyectista. Hay personas que tienen esa decisión, de quienes depende esa toma de decisión, de que la

mujer en ese caso pueda no ascender, sino colocarla en otro puesto mejor” (Hombre, grupo focal, labor administrativa)

“Yo lo he visto, yo tengo los tres años y no he podido ascender, por qué, porque la mayoría de los titulares, lo que te dicen, -híjole, ¿qué crees?, pues ‘ponte la del Puebla mi niña’... o sea, te tienes que acostar conmigo, sino no, y sabes qué, mejor no, ahí muere-” (Mujer, grupo focal, labor jurisdiccional)

“Tenía como una hora que había entrado, y este, y se fue el director [...] y este no sé, al siguiente día me dijo, este, ‘el viernes te quiero que vengas de toda de rojo’, y yo así, ‘¿perdón?, ¿es conmigo?’, dice ‘sí, porque quiero que me acompañes a una cena’, y yo así, todavía bien infantil, ‘no pos es que yo no tengo ropa roja ¿no?’, ‘no pos que te doy dinero’, yo le digo ‘no pos pero yo no puedo ¿no?’, pues no fui obviamente y el martes me dice, ‘sabes qué quiero tu renuncia’, le dije, ‘¿así, no más porque tú dices?’, y dije, ‘¿sí?, pos no te voy a dar nada’ [...]” (Mujer, grupo focal, labor jurisdiccional)

“Cuando se creó la categoría de actuarías, yo acababa de terminar la licenciatura, yo me titulé de inmediato entonces pasé con el Secretario, le entregué mi currículum y le explique que ya llevaba muchos años en el Poder Judicial y que tenía intención de seguir creciendo y me dice: ‘Ay! Está bien pero deberías venir a verme cada 7 u 8 días, una llamada por teléfono’ y le dije ¿cómo para que? Me dijo pues para que no se me olvide que tú presentaste tus documentos. Le dije: si usted espera algo más de mi, créame que no me va a volver a ver, porque yo lo que quiero es creer, si yo quisiera otra cosa en otro lado la busco, pero con usted no’ y no me dieron el nombramiento de actuaría. Es una experiencia personal, no me dieron la plaza pero no me siento mal porque a ese precio conseguir una plaza, no”. (Mujer, grupo focal, labor jurisdiccional)

“Voy a hablar más drásticamente más feo ...ha habido jefes que si usted está buenota [risas] ...si está buenota entra aunque no sepa escribir a máquina o en computadora ...todavía se da ese tipo de circunstancia. Aunque la mujer sea inteligente, inteligentísima, tiene su currículum hablando de papel, no del otro currículum que los jefes quieren, se lo

digo derecho eh, no le dan esa oportunidad y le dan oportunidad a esa muchacha guapa de buen cuerpo y tenerla como parapeto” (hombre, grupo focal, labor jurisdiccional)

En este sentido, el acoso y el hostigamiento son también expresiones de ese marco de relaciones entre los sexos al interior del Tribunal, prácticas que 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 mujeres, tanto de parte de sus superiores como de sus pares.

A reserva de que este tema se abordará con profundidad en el eje 5, el cual se dedica a la violencia de género, es importante mencionar que en el desarrollo de varios de los grupos focales en los estados el tema del hostigamiento y acoso sexual no salió a relucir fácilmente, hasta que se hizo la pregunta expresa, momento en el cual se abordó el tema en mayor o menor extensión y profundidad, particularmente por parte de las mujeres dependiendo del estado. Lo anterior da cuenta de que existe un grado importante de internalización sobre este problema, así como 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.

Adicionalmente, en algunos estados emergieron menciones respecto de las fricciones entre el personal de mayor antigüedad y quienes ingresaron recientemente como un foco de conflicto o tensión, principalmente por la consideración de que a la institución ingresa personal “externo” en posiciones de mayor jerarquía sin que cuenten con trayectoria interna de trabajo.

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

Cabe destacar que el índice de satisfacción que el personal reporta respecto del trato con sus superiores y la relación con sus pares, revisado líneas atrás, no presenta una diferencia sustancial. En cambio, la satisfacción con el ambiente laboral en general es relativamente menor, lo cual es resultado de otros aspectos que serán analizados en el eje 4, referido a las condiciones de trabajo.

En el desarrollo de los grupos focales se observó que la satisfacción del personal que labora en los tribunales con el ambiente laboral interno claramente está atravesada por el tipo de organización que representan. Como se ha señalado, se trata de organizaciones regidas por un modelo de gestión burocrático con tintes de clan, en las cuales coexiste una cultura de roles con una fuerte cultura de poder, lo cual facilita que en la vida laboral interna se observe la existencia de prácticas como la discrecionalidad e incluso ciertos abusos de poder de las y los jefes respecto de las y los subalternos. De manera que, paradójicamente, en esta configuración organizacional que se basa en la formalización y estandarización de procesos, es común que haya prácticas de incumplimiento de la norma, sobre todo en aspectos de la vida laboral interna.

Fue común identificar que en la mayoría de los estados el personal que participó en los grupos focales refirió que, si bien los procedimientos y procesos jurisdiccionales están normados, la dinámica de trabajo al interior de cada área depende en buena medida de la mentalidad y forma de ser de cada superior jerárquico, lo cual resta certeza a la aplicación de criterios generales que regulen efectivamente la vida interna en los TSJE. Esta situación es posible dada la relevancia de la cultura de poder que prevalece en la mayoría de los tribunales.

En ese sentido, la satisfacción del personal con su ambiente de trabajo está dada en alguna medida por el tipo dinámica que asume el proceso de trabajo; si éste se asienta en reglas escritas el personal se encuentra más satisfecho y, por el contrario, muestra mayor inconformidad si las relaciones laborales descansan más en el criterio de las y los superiores.

Desde una óptica de género estas características organizacionales deben ser tomadas en cuenta en los procesos de transformación institucional a favor de mejores condiciones internas para la igualdad, pues la adecuación en la norma en pro de la igualdad de género puede estar continuamente comprometida en su cumplimiento por criterios discrecionales de autoridades que pueden mostrar una mayor o menor sensibilización en género. Así, en este tipo de organizaciones es estratégico que los procesos de adecuación de la norma estén continuamente acompañados por acciones de sensibilización y formación en género.

Disposición a incorporar la perspectiva de género en la organización

La disposición al cambio es un factor importante y revela parte de la “personalidad” de una organización. En la medida que una organización está dispuesta a cambiar está mejor preparada para enfrentar nuevas situaciones y contextos.

La inclusión de los temas de género en una organización no es un asunto fácil, se entrecruza la falta de información, los prejuicios sobre el tema y las imágenes que la organización construye al respecto. En muchos casos, cuando se pone sobre la mesa la discusión sobre el hecho de que las organizaciones afectan de manera diferente a hombres y mujeres, se busca rechazar este enfoque con el argumento de que las actitudes y el comportamiento de género comprometen (y contaminan) las estructuras que en esencia son genéricamente neutras. Es decir, se pone entre paréntesis que la organización está compuesta por personas condicionadas por relaciones de género, tanto en su interior como al exterior.

Decir que una organización tiene género significa que las ventajas y las desventajas, las acciones y las emociones, el control, el significado y la identidad son aspectos modelados por la distinción entre hombres y mujeres, entre lo masculino y lo femenino. De este modo, el género no es algo que se añade a los procesos actuales concebidos como genéricamente neutros, más bien, es una parte integral de esos procesos que no pueden ser comprendidos de manera adecuada sin un análisis de género, lo que echa por tierra la falsa idea de neutralidad de las organizaciones.

La forma normal e incuestionada de trabajar en una organización será un elemento central que condicione la posibilidad de apertura en la organización, es decir, su habilidad y posibilidad para transformarse y hacer suya la igualdad de género como un valor organizacional. Dentro de este proceso es esencial aproximarse al papel que juegan los actores en el mantenimiento de la cultura organizacional, pero también en las posibilidades de cambio. Una transformación organizacional a favor de la igualdad de género solamente es posible si los actores logran ser conscientes de las implicaciones que los mandatos, condiciones y posiciones de género tienen en la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.

Por ello, es sumamente relevante para este estudio explorar la disposición interna a incorporar la perspectiva de género en la cultura organizacional, en el entendido de que se trata de un proceso de transformación que pasa por cambios en la normatividad, pero sobre todo en las prácticas y los

valores institucionalizados, con miras a impactar en las formas de relacionarse y de pensar de las personas que integran los tribunales.

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

En tal sentido, un primer elemento, importante a relevar, es que —como se verá con mayor detalle en el eje 6— entre el personal que labora en los tribunales prevalece la ausencia de reconocimiento respecto de las diferencias y desigualdades de género en la sociedad, y ello es aún más evidente en lo que refiere a la expresión de dichas desigualdades al interior de los mismos tribunales. En ese sentido, fue común encontrar en los estados la percepción generalizada de que la paridad en la distribución de los puestos es un signo inequívoco del logro de la igualdad entre mujeres y hombres dentro de la institución.

“Sí, formalmente tanto hombres, mujeres, como ha dicho el licenciado, existen las mismas oportunidades y así lo reflejan los números, una gran base de mujeres, a nivel de jueces de partido son mujeres creo que la mayoría son mujeres, pero al final de cuentas eso refleja la igualdad de oportunidades al menos desde el punto de vista formal y a nivel de carreras pues ya ni se diga”. (Hombre, grupo focal, labor jurisdiccional)

“¿Perdón, femenino o masculino? y para muestra hay que observar: simplemente ahorita a la cabeza se encuentra una mujer; en la Dirección General hay una mujer; en justicia alternativa hay una mujer; como magistrados la mitad son hombres, la mitad son mujeres; como Secretario General del Poder Judicial está una mujer, o sea ya se ve simplemente. Lo que se ve, lo comprueba.” (Hombre, grupo focal, labor administrativa)

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

Respecto de esta suerte de confusión de términos entre la paridad numérica entre mujeres y hombres, y la igualdad de género, vale recordar el concepto de igualdad entre mujeres y hombres, la cual puede ser definida como “trato idéntico o diferenciado entre hombres y mujeres que resulta en una total ausencia de cualquier forma de discriminación contra las mujeres por ser mujeres, en lo que respecta al goce y ejercicio de todos sus derechos humanos” (Facio, 2011).

De tal forma que puede haber paridad numérica al interior de los TSJE y eso no significa que haya igualdad de género, pues persisten formas de discriminación por género, ya sea directa o indirecta, que generan desigualdades entre mujeres y hombres en el acceso, uso y control de los recursos y las oportunidades al interior de la institución, como lo muestran distintos indicadores o situaciones que se han develado a lo largo de la investigación en los estados y que serán mostradas a detalle en el eje 4 de este informe, como el hecho de que la mayoría de los puestos de máxima decisión están ocupados por varones; que los salarios mensuales promedio de los varones son superiores a los de las mujeres; que las mujeres han tenido menos número de ascensos en su carrera que los varones, lo que evidencia que enfrentan obstáculos para su movilidad vertical en la organización; o que ellas muestran mayores dificultades y costos para cumplir con todas las exigencias que demanda el estilo de trabajo en los tribunales; todo lo cual se encuentra en estrecha vinculación con los mandatos, roles y orden de género hegemónico.

En ese sentido, destaca que los resultados de la encuesta muestran que por parte del personal que labora en los TSJE hay un índice de acuerdo con la afirmación de que “ya existe igualdad entre hombres y mujeres en su organización” de 63%; esto en una escala de cero a 100%, en donde cero es total desacuerdo y 100% es total acuerdo. Este índice es bastante estable entre los distintos grupos considerados en la encuesta, aunque sí se registran ligeras diferencias entre hombres y mujeres, así como entre personal administrativo y personal de labor jurisdiccional: son los hombres y el personal jurisdiccional quienes ligeramente muestran un mayor índice de acuerdo con la afirmación.

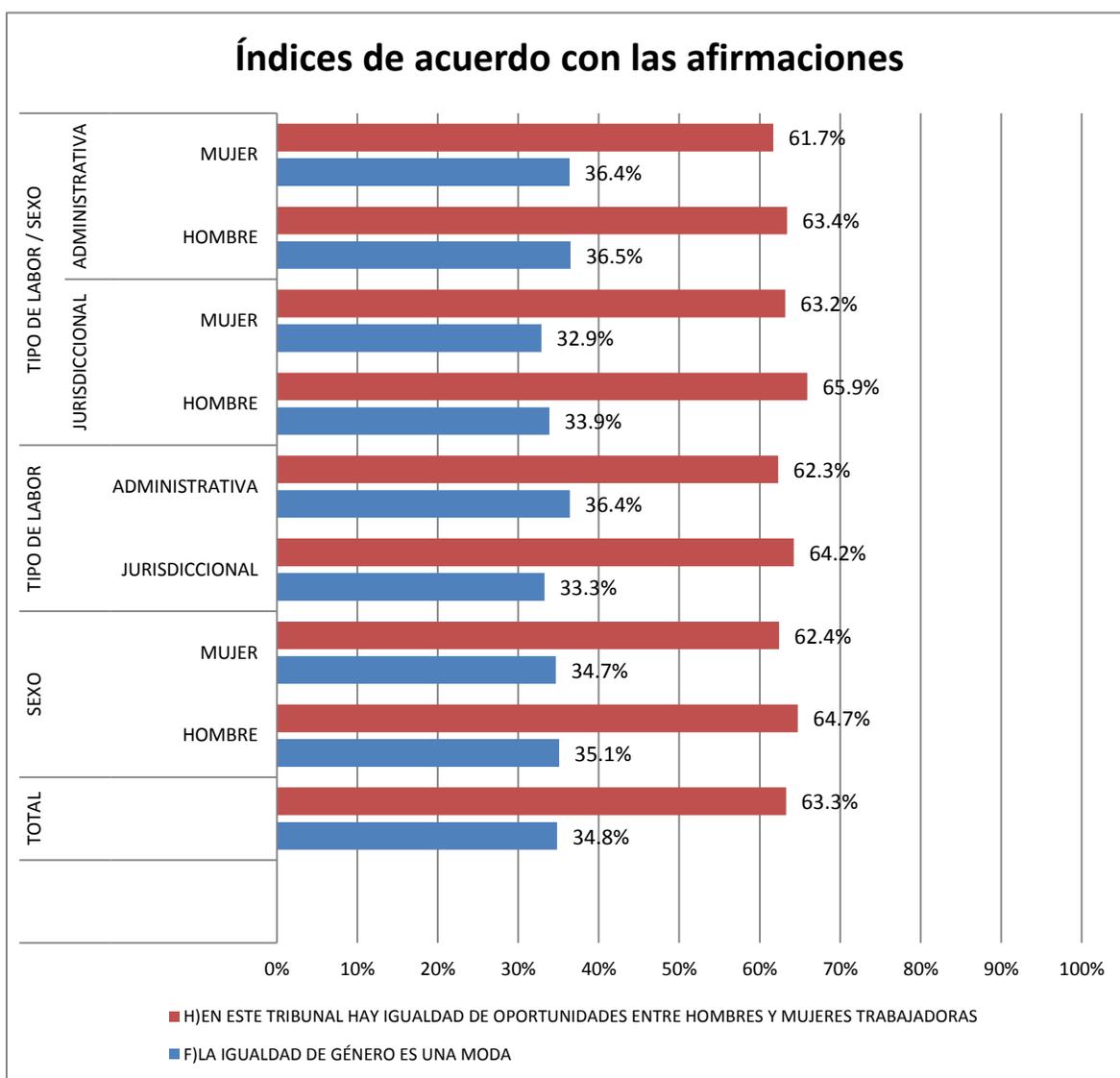
Como se comentó anteriormente, esta visión, más que reflejar una situación real de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres dentro de los tribunales, es reflejo de la falta de sensibilidad respecto de los efectos y repercusiones del orden y mandatos de género sobre las capacidades y oportunidades reales de las mujeres y los hombres. Asimismo, denota el poco conocimiento que tiene el personal de los TSJE sobre las múltiples manifestaciones de la

desigualdad entre los géneros que, como fue señalado anteriormente, más allá de la distribución de tareas o la sola paridad numérica, refiere al acceso a todos los recursos u oportunidades de una organización.

En este sentido, la creencia de que en su organización no hay desigualdad puede conllevar que el personal se muestre resistente ante posibles iniciativas para introducir acciones afirmativas a favor de la igualdad al considerarlas innecesarias, por lo que es preciso desarrollar acciones de sensibilización que abran paso a la superación de esta ginopia y con ello generen un terreno fértil para el desarrollo de una política de igualdad.

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 en función del género, así como las desigualdades de género que hay en todos los ámbitos de la vida, incluida la laboral, difícilmente se valora como importante y necesaria la inclusión de un enfoque que parta de identificar esas diferencias y desigualdades de género para avanzar realmente hacia la igualdad.

Gráfica 17



De manera complementaria, se preguntó a los participantes de la encuesta en qué grado están de acuerdo con que “la igualdad de género es una moda”, en el entendido de que apoyar 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.

El índice de acuerdo con el señalamiento de que la igualdad de género es una moda alcanza casi 35%. Ello podría implicar un margen significativo de rechazo a esta temática que se presta para una fuerte polémica en virtud de que cuestiona patrones culturales tradicionales y privilegios de género que de ellos se desprenden. Adicionalmente, la percepción de que la igualdad de género es

una moda expresa el desconocimiento de la obligación de incorporar de este principio a las políticas públicas en el Estado mexicano y los mandatos que emanan de tratados internacionales que el país ha suscrito, los cuales, como se ha visto en el eje 1, Marco legal y normativo, prescriben incorporar la perspectiva de género en el ámbito de la aplicación de la justicia. De manera positiva, el valor del índice también muestra que la mayoría manifestó estar en desacuerdo con esa afirmación, lo cual muestra una ventana de oportunidad para impulsar acciones.

Con la finalidad de profundizar respecto de la apertura o rechazo por parte del personal que labora en los tribunales para la inclusión de medidas a favor del género, se preguntó en la encuesta el grado de acuerdo en torno a la aplicación de ciertas acciones afirmativas o acciones específicas para el ejercicio de derechos relevantes para avanzar hacia mejores condiciones de igualdad.

Como se muestra en la siguiente gráfica, el personal de los TSJE manifiesta acuerdo mayoritario con la instalación de algunos mecanismos de garantía de derechos específicos que pueden favorecer condiciones de mayor igualdad de oportunidades y no discriminación en el ámbito laboral, lo cual muestra una favorable ventana de oportunidad para impulsar este tipo de acciones.

En contraste, las medidas afirmativas de carácter temporal orientadas a favorecer el acceso y ascenso de las mujeres encuentran posiciones de acuerdo o desacuerdo más divididas entre el personal.

De este modo, el índice de acuerdo supera 78% para la instalación de mecanismos para denunciar la discriminación, el hostigamiento, acoso y violencia laboral, así como para la instalación de espacios para que mujeres y hombres lleven a sus hijos e hijas a los tribunales en caso necesario. Asimismo, hay un índice de acuerdo de 70% para la existencia de licencias de paternidad. En cambio, el índice de acuerdo para el establecimiento de políticas específicas para favorecer el ascenso de mujeres a mandos medios o altos es menor a 56% y para favorecer el ingreso de mujeres a los TSJE es de menos del 60 por ciento.

Es relevante señalar que prácticamente en todas las acciones propuestas los índices de acuerdo de mujeres y hombres son muy similares, salvo en el caso de las políticas afirmativas para favorecer el

ingreso o ascenso de las mujeres, en las cuales se muestra una mayor aceptación por parte de las mujeres.

Gráfica 18



En las opiniones del personal expresadas en el desarrollo de los grupos focales, se confirmó la 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 los tribunales, por lo cual prevalece la percepción de que estas medidas afirmativas son innecesarias porque ya hay paridad en la distribución de los puestos y no hay prácticas discriminatorias que impidan el acceso de mujeres a la institución. Ello pese a que esto no coincide con la realidad, como se verá a detalle en el eje 4, Condiciones laborales.

“Yo digo que no [es necesario incorporar medidas de igualdad de género] porque la igualdad ya está, aquí es que lo que puede avalar, ya sea al hombre o a la mujer, es la preparación” (hombre, grupo focal, labor administrativa).

“Yo en lo particular no haría ninguna [medida], si no existe desigualdad, para qué aplicar una medida?” (Hombre, grupo focal, labor administrativa).

“Yo creo que aquí no hay diferencia de género. La verdad no. Todos tenemos las mismas condiciones, sea hombre o mujer, si tienen los mismos puestos, por eso digo que tenemos las mismas condiciones... yo nunca he visto diferencias, porque tú eres hombre o mujer, no” (Mujer, grupo focal, labor administrativa).

“El Tribunal siempre se ha preocupado porque haya ese equilibrio y siempre se ha preocupado porque la mujer ocupe espacios que le corresponden porque los merece. Entonces yo nunca he visto una marcada inclinación a vetarles su ascenso o su mejoría en cuanto a conocimientos”. (Hombre, grupo focal, labor jurisdiccional)

Sin embargo, también es de relevar que hubo algunas voces que evidenciaron los obstáculos que enfrentan las mujeres para ascender en razón de sus responsabilidades domésticas y de cuidado, mismas que en todos los estados continúan estando más a cargo de las mujeres.

Fueron comunes las expresiones en el sentido de que a ellas les cuesta más trabajo cumplir con todos los requisitos establecidos para ascender laboralmente, por lo cual en muchas ocasiones no aspiran a puestos de mayor nivel jerárquico para no descuidar las labores familiares que socialmente les son asignadas. Existe así una clara ventaja para los varones, quienes socialmente están más condicionados a dedicarse de manera exclusiva al trabajo remunerado sin asumir la carga de las labores domésticas.

Ello explica que algunas mujeres argumenten que “decidieron” no continuar en la carrera judicial para ser juezas o magistradas por dedicarse a su familia, como si esta decisión correspondiera únicamente al ámbito personal y estuviera en un marco de real libre elección, lo cual devela el desconocimiento que prevalece respecto de las restricciones y limitaciones que los mandatos de género imprimen en las personas.

“Yo pasé por una etapa muy bonita, avancé todo lo que pude, llegué a ser incluso juez de primera instancia. En esa etapa tenía dos hijos pequeños y la verdad sí los abandonaba mucho... cuando llegaba, mis hijos ya habían comido, ya estaban bañados... y me reclamaba el más chiquito, me decía ‘es que tú no estás conmigo, ya no te quiero’... yo

sentía muy feo... pero quedé fuera y entonces me dediqué a ellos. Posteriormente tuve la oportunidad de regresar nuevamente a la Judicatura, me lo propusieron y entonces yo tuve que poner en una balanza... me dijeron '¿Quieres regresar? Estás en tiempo'... De momento dije sí, pero platicué con otra persona que me dijo 'mira, ahorita yo creo que tus hijos te necesitan, están en una etapa difícil, por qué no lo piensas mejor? ¿para qué quieres ser una mujer triunfadora con hijos delincuentes, drogadictos, buenos para nada?' Es una persona grande, del sexo opuesto... Me dolió mucho, anduve un buen rato muy afligida, pero sí llegué a tomar la determinación de optar por mi familia... Me sentía yo frustrada, anduve un buen rato así, mucho rato, y llegué hasta llorar de frustración, pero finalmente dije 'bueno, creo que es lo correcto' (mujer, grupo focal, labor jurisdiccional).

"La oportunidad es igual para ambos en lo que corresponde al tribunal. Yo creo que la diferencia consiste en lo que cada quien esté dispuesto (sic) o no a hacer para entrar en esa disputa digamos con el otro sexo. O sea si nosotros (sic) partimos de que como mujeres se está hablando de que cargan con la responsabilidad de una familia, que no es compartida la responsabilidad sino más bien de la mujer, y se toma como que al varón la pareja le ayuda a criar una familia, entonces al compararla con el varón de aquí mismo del Tribunal es donde uno entra en la disputa de si entro o no entro en la oportunidad que se está brindando, pero en sí la oportunidad que se brinda es al mismo nivel, tú decides si entras o no. (Mujer, grupo focal, labor administrativa)

"En el Poder Judicial... concretamente en nuestro centro de trabajo, efectivamente sí se les da la oportunidad a las mujeres yo he visto, por los años que llevo ahí... en un área hay cinco mujeres que comenzamos igual, capaces las chamacas, con 10 con 9 en la escuela de Derecho, a mí me consta que pasan jefes y les dicen 'te doy esta oportunidad' y no la aceptan... pero sí les han dado la oportunidad" (hombre, grupo focal, labor administrativa).

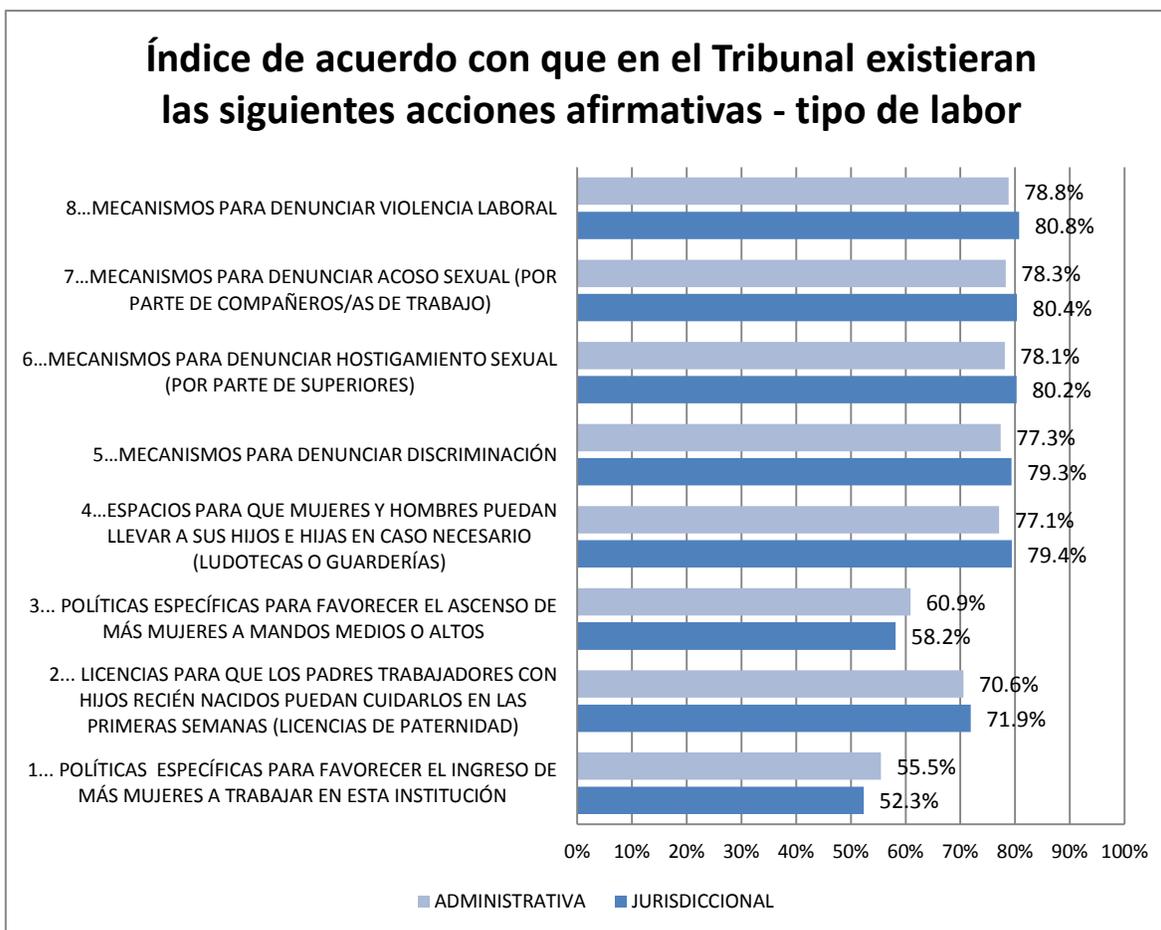
"Ellas no la toman [la oportunidad]... aunque esté soltera no le gusta irse, por ejemplo, ya con un puesto bueno, ganando 15 mil, 20 mil pesos al mes, no se van... aquí en XXX todo mundo piensa que es lo peor si está alejado a cuatro horas y media, no se van las mujeres allá, sin hijos eh, no se van por el solo hecho de que está lejos" (hombre, grupo focal, labor administrativa).

“por los hijos, es que tiene uno que cubrir a veces plazas foráneas y entonces tiene uno que salir fuera porque no te la dan donde tú quieres. Entonces si se te ofrece un cargo, tú dices que no lo aceptas porque es hasta allá y mis hijos se quedan solos. Si es un impedimento para que muchas mujeres ocupen puesto de juez.” (Mujer, grupo focal, labor administrativa)

“yo creo que sí es por ejemplo que la falta de tiempo, como decía ella prefieres estar en un puesto inferior para estar con tu familia, que estar en otro puesto a lo mejor ganando más o teniendo otra aspiración pero descuidando lo que es más importante también”. (Mujer, grupo focal, labor administrativa).

Al desagregar el índice de acuerdo con estas acciones afirmativas con el tipo de labor, se observa que no hay diferencias importantes entre las opiniones al respecto del personal jurisdiccional y administrativo. Como se observa en la siguiente gráfica, las que muestran mayor diferencia son justamente las acciones afirmativas para el acceso y ascenso de mujeres, en las cuales se registra un mayor acuerdo (ligero, de menos de 3 puntos porcentuales) por parte del personal administrativo. Tal vez ello está influido por el hecho de que las áreas administrativas de los TSJE, en general, no cuentan con esquemas de servicio civil de carrera, lo que en los grupos focales se reveló como una fuerte aspiración dada la alta expectativa que tienen respecto de la aplicación observada de la carrera judicial. A ello se suma, probablemente, la percepción del conjunto de personal de que la carrera judicial debe ser “neutral” al género, aunque como se observó en campo y será analizado en el eje 4, esta aparente neutralidad parte del no reconocimiento a las diferencias y desigualdades de género existentes, lo cual de facto ha beneficiado más a los varones y contribuido a la reproducción de las desigualdades de género.

Gráfica 19



La baja disposición a incorporar medidas que faciliten el acceso y ascenso de las mujeres en los tribunales contrasta con comentarios que fueron planteados en algunos estados en el sentido de que sería positivo que haya algunos cambios en cuanto a políticas de equidad de género, pero no a favor de las mujeres, sino a favor de los hombres. La valoración en este sentido es que existe discriminación hacia los hombres, a quienes es más difícil que les otorguen permisos para atender asuntos familiares, ni se les celebra el día del padre.

“...pues si vamos a hablar de igualdad entonces apunte usted lo que dicen los caballeros, ¿no? De un comentario que hicieron los chicos: ¡Oye! ¿Sabes qué? a las mamás les dieron una cantidad extra por el día de las madres, y ¿por qué a nosotros no?...yo no soy partidaria [de los temas de género]... del Instituto de la mujer y de la protección a las mujeres; y te voy a decir porque; porque entonces vamos a crear también un Instituto para los derechos de los hombres; porque entonces entre más hagamos diferencias más

tendríamos que hacer; para mí hombres y mujeres somos iguales y se acabó, las mismas responsabilidades y los mismos derechos. ”. (Mujeres, grupo focal, labor administrativa)

Estas valoraciones ayudan a entender el alto índice de acuerdo con la instauración de licencias de paternidad, las cuales en los grupos focales suscitaron interés, sobre todo entre los hombres, quienes si bien no plantean la necesidad de contar con el mismo número de días de licencia con los que cuentan las mujeres, sí mostraron opiniones en el sentido de que podría ser positivo contar con estas licencias para poder destinar tiempo al cuidado de las y los hijos recién nacidos y “colaborar” con las mamás.

Al respecto, es importante resaltar que emergieron voces de algunas mujeres que mostraron algunas dudas respecto de la licencia de paternidad, con el argumento de que los hombres difícilmente apoyan o ayudan adecuadamente en este tipo de cuidados. Estas visiones reflejan la importante tarea de emprender acciones de sensibilización en género entre el personal que labora en los TSJE, tanto mujeres como hombres.

Si se recapitula lo analizado, se hallaron evidencias de una importante ceguera de género en los tribunales, que deviene en resistencias a instrumentar cambios a favor de la igualdad de género, pues se suponen innecesarios. Sin embargo, como se señaló anteriormente, un aspecto positivo y alentador es que hay un amplio margen de aceptación, tanto de hombres como de mujeres, hacia el establecimiento de algunas políticas que se orienten a favorecer la integración de los hombres en el espacio doméstico, como las licencias de paternidad.

Es relevante también que las políticas afirmativas en las que más se manifestó acuerdo por parte del personal de los TSJE son las que se orientan a generar mecanismos de denuncia a la discriminación, el acoso, el hostigamiento y la violencia laboral. Es importante tomar en cuenta esta suerte de consenso, pues en efecto la mayoría de los tribunales carecen de estos mecanismos.

La aceptación a estas medidas muestra también que parte de las resistencias a la incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones deviene del desconocimiento de su significado, pues cuando se pone sobre la mesa la concreción de algunas de las medidas o acciones específicas en las que se materializa la incorporación de la perspectiva de género, éstas encuentran alta aceptación debido a que en la mayoría de los casos benefician tanto a mujeres como a hombres.

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

La justicia es uno de los derechos esenciales de los seres humanos. Birgin y Kohen (2006: 16) sostienen que: “El acceso a la justicia para ejercer los derechos y defender las libertades es el principal derecho —el más importante de los derechos humanos— en un sistema legal moderno e igualitario que tenga por objeto garantizar, y no simplemente proclamar, los derechos de todos.” Ante esto, 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 y Jiménez 2007: 6).

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

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

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

La aproximación a esta temática, por su propia naturaleza, se realizó a través de la técnica de los grupos focales, lo cual permitió obtener las percepciones del personal. En términos generales se encontró una opinión dividida en las personas que trabajan en los tribunales respecto de la existencia del valor y la práctica de la justicia en la vida interna de estas instituciones.

En algunos discursos de las y los trabajadores de la institución, las expresiones de justicia más reiteradas fueron la existencia de la carrera judicial (en los casos en los que opera); el trato respetuoso o cordial de las y los jefes; las posibilidades de ejercer sus derechos y el tipo de labor que realizan.

“Sí [existe la justicia], lo veo, va en un proceso de mejora continua (...) se ve incluso hasta en las puras instalaciones. Uno visualizaba antes que los juzgados estaban rentando casas y nada apropiadas, nada adecuadas para que se ejerciera bien o se laborara bien, y en cambio ahora están haciendo lo que son los edificios, pero edificios de una tremenda calidad, o sea, en cuestión de mobiliario, de equipo” (Hombre, grupo focal, labor administrativa)

“Al menos es un trabajo estable... en el mercado laboral de la entidad las oportunidades de trabajo son escasas y poco atractivas, quienes han decidido probar suerte fuera de la institución han regresado al Tribunal” (Mujeres, grupo focal, labor administrativa).

En contraste, en la mayoría de los discursos de las personas que participaron en los distintos grupos focales en los estados, surgen algunos ejemplos y casos de prácticas que se consideran injustas al interior de los TSJE; entre las más mencionadas se encuentran: la discrecionalidad con la que se manejan algunas autoridades, sobre todo para decidir los ascensos, reconocimientos y otorgamientos de permisos para el personal; la falta de cumplimiento de la carrera judicial; los bajos niveles salariales; el trato autoritario de algunas autoridades; la falta de efectividad de mecanismos de quejas o denuncias y la existencia de represalias al personal que externa inconformidades.

“Para mi es indignante que los policías que ganan más 4,500 pesos, más un bono de seguridad nacional, más despensas, con un nivel de preparatoria, de secundaria. Y nosotros ya teniendo título, un nivel profesional, maestría, ganando doscientos pesos más, pues como que no se vale. Por ejemplo, en el caso de las sentencias, te dan 50 pesos cada sentencia y con el descuento 36 pesos, en el caso de los secretarios de acuerdo (sic). Ahí sí no es justo” (Mujer, grupo focal, labor jurisdiccional)

“Esa idea que tiene la gente de afuera del Tribunal que ganamos la millonada, la verdad los del Tribunal somos de los peor pagados de los poderes del Estado. En la época del

governador XX, fue el único, que nos mejoró salario, inclusive nos mandó unos formatitos para los que quisieran adquirir vehículo. Definitivamente el salario está mal, bueno yo no lo digo por mí porque afortunadamente no está mal el sueldo, si lo aumentan anualmente, pero los compañeros que tienen un sueldo mínimo, los actuarios, los secretarios de juzgado –nombre como puedes vivir–ganan lo mínimo, 2,200 pesos.” (Mujer, grupo focal, labor jurisdiccional)

“En la casa de la justicia se cometen injusticias, por ejemplo, los permisos no a todas las personas se los otorgan, a veces hay una necesidad apremiante y no lo ven. En cuestiones de préstamos que tiene uno una urgencia y no se lo dan porque dicen que no hay dinero, pero hay otras personas a las que sí se los otorgan” (Mujer, grupo focal, labor jurisdiccional).

“yo siento que hay como injusticia, yo estuve 8 años de contrato y es una incertidumbre, son prestaciones y sin nada. Se hace raro que donde se imparte la justicia no haya..., sin ninguna prestación. Tener la base te da tranquilidad, la persona que está de contrato es muy difícil, más como mujeres y como mamá. (Mujer, grupo focal, labor administrativa)

“Estamos en la casa de la justicia ... cuando me lancé para secretaria del sindicato con una plantilla, ...mi slogan fue, y nunca me olvido y cuando me acuerdo me da risa: “justicia para quienes la imparten”. Porque así era, o sea, estamos dentro de una institución que imparte justicia a externos y dentro de la propia institución no había justicia para quienes la impartían o quienes estamos dentro del área jurisdiccional, ni el área administrativa”. (Mujer, grupo focal, labor administrativa).

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

“... entra mucha gente a trabajar, nueva, y entra con categorías más altas que el que ya tiene doce o trece años” (Hombre, grupo focal, labor Administrativa)

“La justicia no llega al Tribunal desde los planos más altos... me refiero al hecho de que un magistrado no sea nombrado por su carrera judicial, entonces en ese sentido ya no es justo, habrá muchas personas que tratamos de hacer una carrera judicial, y al final del día quien llega aquí como magistrado no es precisamente quien tenga esas características... la institución como tal es noble... el Tribunal provee de herramientas, tiene un fin justo, lícito, loable, pero quien no lo lleva a cabo somos nosotros y ahí es donde ya se vuelve no tan justo ... en estos últimos nombramientos hubo mucha gente ajena al Tribunal (Hombre, grupo focal, labor jurisdiccional).

Es de destacar que se observó cierta tendencia del personal jurisdiccional a estar más identificado y satisfecho con la institución, sobre todo en términos de las condiciones de trabajo (mecanismos de ascensos, salarios, estabilidad laboral, oportunidades de capacitación, etcétera), lo que se asume como una expresión de justicia.

En contraste, como se ha comentado en apartados anteriores, el personal administrativo percibe que se encuentra en desventaja frente al jurisdiccional en cuestiones como las posibilidades de ascenso, estabilidad laboral y capacitación, lo que consideran injusto.

“Sí me gustaría hacer hincapié. Que se les prepara más al área jurisdiccional que a la administrativa. No es equitativo en cuanto a la educación o a la actualización...” (Mujer, Grupo Focal, labor 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, labor administrativa).

Por otra parte, la percepción mayoritaria es que tanto mujeres como hombres tienen posibilidades de ejercer todos sus derechos en los tribunales, de suerte que algunas desigualdades observadas en el logro profesional por parte de las mujeres son asumidas como una decisión personal y no como un asunto que compete a la institución.

En resumen, la idea de justicia que tiene el personal de los TSJE se relaciona directamente con sus derechos, prestaciones y oportunidades laborales, de manera que, en términos muy generales, la percepción de justicia se vincula con la valoración de éstos.

Estas percepciones denotan una concepción poco integral de la justicia como valor y, sobre todo, como práctica. En tal sentido, el amplio desconocimiento de las desigualdades de género se expresa también en esta concepción de la justicia ciega al género. A pesar de que los tribunales son una institución esencialmente impartidora de justicia, en el discurso de las y los trabajadores no se mostraron matices en torno a la aplicación de la justicia y más bien ésta se erige como un valor que debe ser neutral, lo que se sabe que deriva más bien en injusticias en los procesos y procedimientos, tal como se analizará con mayor profundidad en el eje 6.

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 en la sociedad, como consecuencia de las desigualdades de género existentes.

De acuerdo con Anne Marie Goetz (2008), la justicia de género implica acceder y controlar los recursos en combinación con la agencia¹⁸ humana y en tal sentido refiere directamente al “empoderamiento” de las mujeres. Pero de manera adicional, según esta autora, la justicia de género debe verse como un proceso que conlleva la rendición de cuentas. De suerte que la justicia de género requiere que las mujeres sean capaces de garantizar que se pueda exigir cuentas a quienes detentan el poder en cualquier ámbito (hogar, comunidad, mercado, Estado), de modo que las acciones que limiten su acceso a los recursos o la capacidad para tomar decisiones, sean prevenidas o castigadas. Así, el concepto “justicia de género” contiene un elemento de compensación y restitución, que es consustancial al concepto mismo de justicia. Esta noción de justicia de género no se encuentra presente en el discurso organizacional del personal de los tribunales.

Los efectos de esta ausencia en la vida y la cultura organizacionales se han expresado a lo largo de este apartado: la persistencia de un modelo masculino de trabajador y de organización, así como de visiones altamente estereotipadas sobre las tareas y labores de hombres y mujeres; la

18 Entendiendo la agencia como: “la persona que actúa y provoca cambios y cuyos logros pueden juzgarse en función de sus propios valores y objetivos” (Sen, Amartya, 1998).

sobrevaloración del liderazgo masculino; el casi nulo reconocimiento de las desigualdades de género que explica la poca apertura hacia la incorporación de políticas de igualdad.

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

Eje 4. Condiciones laborales

En este eje se informan los hallazgos encontrados en la investigación respecto de la situación de género en las condiciones laborales de los Tribunales Superiores de Justicia Estatales (TSJE), 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 el cumplimiento a la norma con la flexibilidad, el incumplimiento e incluso el desconocimiento de la misma, lo que se expresa en “costumbres” o “tradiciones” que pueden llegar a constituirse en normas informales (no escritas), en ocasiones con mayor aceptación en la cultura organizacional.

En este sentido, en los 15 diagnósticos estatales, el desarrollo del eje 4 se enfocó en analizar tanto lo que establece la norma respecto de las condiciones laborales de las y los integrantes de los tribunales, como las prácticas y percepciones respecto de las condiciones laborales y sus implicaciones en la igualdad de género, esto es, su expresión en brechas o condiciones de desigualdad.

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

El presente capítulo muestra los principales hallazgos identificados a partir de los 15 diagnósticos estatales. Estos hallazgos se destacan por la generalidad o frecuencia con la que se repiten las situaciones encontradas, así como por los contrastes identificados. Es importante señalar que existen particularidades en cada estado que no pueden ser retomadas en el presente informe global, pero que podrán ser encontradas en cada uno de los 15 diagnósticos estatales. Asimismo, las precisiones respecto de lo asentado en la norma también están contenidas en esos diagnósticos estatales y, por la naturaleza del presente informe, únicamente se resaltan aquí los aspectos centrales desde una mirada de conjunto.

Reclutamiento y contratación

Las disposiciones normativas referentes al reclutamiento y contratación del personal en los 15 tribunales analizados contienen particularidades respecto de los requisitos de ingreso para los

diferentes cargos laborales, sobre todo aquellos vinculados a la carrera judicial, así como respecto de la mecánica de contratación y difusión de las convocatorias; las cuales son registradas a detalle en los informes presentados para cada estado.

No obstante estas particularidades, hay algunos rasgos comunes a los tribunales que perfilan la identificación de áreas de oportunidad para incorporar la perspectiva de género en las disposiciones normativas que regulan los procesos de reclutamiento y contratación.

Una primera característica común respecto de estas disposiciones es que ninguno de los requisitos ni descripciones de los cargos están redactados en lenguaje incluyente, por lo que incorporar este lenguaje en la reglamentación constituye un área de oportunidad.

Adicionalmente, los criterios de ingreso no reconocen la condición y posición de género de mujeres y hombres y las necesidades particulares que de ello se desprenden, por lo cual, aunque no contengan criterios explícitamente discriminatorios, salvo en algunas excepciones que serán comentadas a continuación, pueden generar discriminación indirecta al no reconocer las diferencias y desigualdades de género que delimitan las posibilidades reales de las personas para competir en igualdad de oportunidades por algún puesto laboral.

Al respecto, es importante señalar que las disposiciones favorables a la igualdad de género se configuran a partir de la visibilización de relaciones y condiciones de desigualdad que sitúan en desventaja a las mujeres respecto de los varones, es decir, parten del reconocimiento de que las desigualdades de género representan una problemática social que demanda la atención e intervención del Estado y buscan revertir esa desigualdad a partir de responder a las condiciones reales de las mujeres y los hombres y contribuir a superar las desventajas a las que se enfrentan por su condición de género (Zermeño, 2011).

Solo a partir de este reconocimiento es posible imaginar disposiciones específicas que atiendan necesidades de las personas en función de su género, y eliminar preceptos que pueden resultar en factores de exclusión por este motivo.

Por ejemplo, existen diversos estados en los cuales se solicita explícitamente en la norma el requisito de plena disponibilidad para la adscripción de las personas a cualquier plaza territorial de los TSJE, lo cual es más difícil de cubrir en el caso de las mujeres madres de familia.

Como resultado de que en los tribunales no se reconozcan las diferencias y desigualdades de género, la normatividad vigente para el ingreso de personal, tanto administrativo como jurisdiccional, carece de disposiciones afirmativas para promover la inclusión de más mujeres.

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

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

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

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

Adicionalmente, es importante señalar que en la normatividad de algunos TSJE se identificaron disposiciones directamente discriminatorias contra las mujeres, como el requisito establecido de proporcionar *examen de ingravidez con vigencia de 30 días* (Condiciones Generales del Trabajo del Poder Judicial del estado de Guanajuato, art. 15) o el requisito de contar con “buena reputación”, “buena conducta”, “solvencia moral”, entre otros para ingresar a laborar a algún

Tribunal (Baja California Sur, Campeche, Durango, Estado de México¹⁹, Guerrero, Guanajuato, Michoacán, Sonora, Tabasco, Yucatán y Zacatecas).

La solicitud del examen de ingravidez es una medida claramente discriminatoria hacia las mujeres, pues limita su ingreso a la institución y además constituye una violación a los mandatos establecidos en la CEDAW y otros instrumentos internacionales. Esta disposición constituye una expresión de violencia institucional que ha sido objeto de una amplia discusión en el país, por lo que es indispensable eliminarla.

Por su parte, como fue referido en el análisis del eje 1, las disposiciones relacionadas con la “buena reputación” abren amplias posibilidades de interpretación de corte moral que no están vinculadas con el ámbito de trabajo, además, posibilitan que se discrimine a las personas que aspiren al puesto en función de su sexo, con base en las consideraciones diferenciadas que comúnmente existen en torno a lo que define la “buena reputación” de mujeres y de hombres. La interpretación de estos conceptos subjetivos ha tendido a desfavorecer a las mujeres por efecto de los estereotipos y roles de género culturalmente establecidos, lo cual revela la importancia de que las normas cuenten con requisitos claros, objetivos y demostrables, basados en los méritos y la trayectoria profesional de las y los aspirantes.

Otra característica relevante en la normatividad para el ingreso del personal a laborar en los tribunales es la situación diferenciada que se registra entre el personal jurisdiccional y el personal administrativo. En el primer caso es más común que el ingreso se encuentre formalizado por medio de la aplicación de exámenes o concursos de ingreso, en los cuales, en mayor o menor medida en cada estado, se establecen requisitos o criterios de aplicación general que brindan mayor certeza a los procesos, y ofrecen mayor posibilidad de que los méritos y la experiencia profesional sean reconocidos en la selección, por sobre criterios subjetivos.

En el caso del ámbito administrativo, en cambio, la mecánica, los criterios y los requisitos para el ingreso son más difusos y menos formalizados, lo cual da pie a la mayor discrecionalidad en la

¹⁹ En este caso está estipulado solo para algunos puestos en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, pero en algunas convocatorias analizadas [para secretario judicial en materia civil (publicadas en enero y febrero de 2011), así como la de ejecutor judicial (febrero de 2011)] se establece que es necesario “gozar de buena reputación” y “ser de buena conducta”.

selección de personal y las oportunidades de ingreso. En 13²⁰ de las 15 entidades federativas incluidas en el *Diagnóstico* los requisitos y mecanismos para el ingreso del personal administrativo no se encuentran reglamentados.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el método de ingreso más frecuente entre el personal que actualmente labora en los TSJE fue la contratación directa, pues prácticamente una de cada dos personas (45.2%) afirmó que ingresó mediante contratación directa (*contratación directa o recomendación*), mientras que 34.5% del personal que trabaja actualmente en alguno de los 15 tribunales dijo que ingresó mediante un proceso de selección (es decir, prácticamente una de cada tres personas).

Esta frecuencia respecto de los principales métodos de ingreso se observa muy similar entre el personal jurisdiccional y el administrativo: 33.6% del personal jurisdiccional y 35.5% del administrativo manifestó que ingresó mediante un proceso de selección, mientras que el ingreso por contratación directa fue referido por 44.6% del personal jurisdiccional y 45.8% del personal administrativo.

La tercera forma de ingreso más común fue por esquema “meritorio”, reportada por 12.6% de las personas encuestadas. Cabe aclarar que este esquema no refiere a un proceso selectivo basado en los méritos del personal, sino a una práctica a través de la cual las o los aspirantes a un puesto de trabajo se vinculan al Tribunal con la categoría de “meritorio”. En dicha categoría estas personas desarrollan un trabajo sin recibir ningún salario por un periodo no determinado, con la expectativa de acceder a una contratación, ya sea por vía de examen, por vía de escalafón o de contratación directa, dependiendo de la normatividad de cada estado.

Cabe destacar que es mayor la proporción de personal jurisdiccional que administrativo que ingresó por esta vía a los Tribunales (14.6 y 10.6%, respectivamente).

La desagregación por sexo de los mecanismos de ingreso a los tribunales arroja resultados sumamente interesantes. Si bien para ambos sexos la forma de ingreso más frecuente fue la contratación directa, un porcentaje significativa y relevantemente mayor de hombres afirma

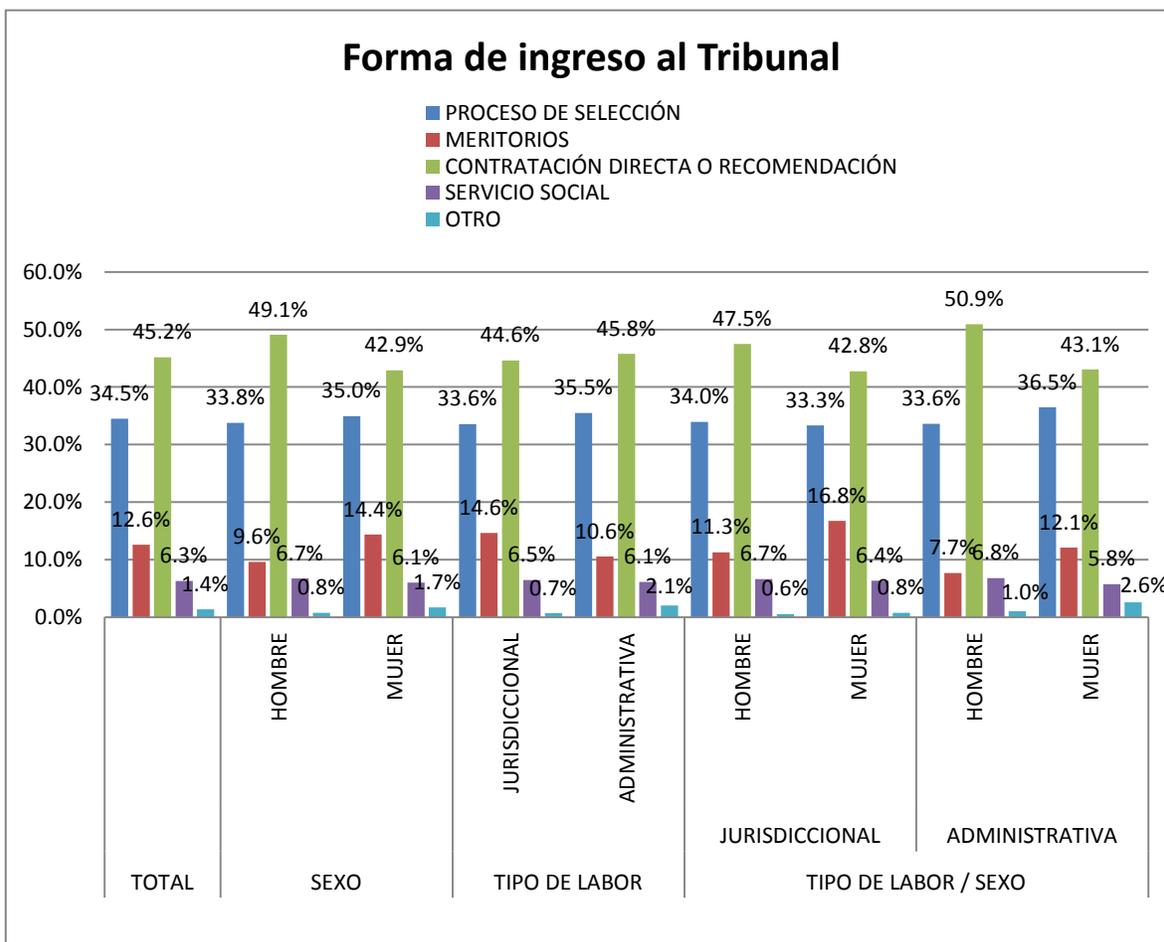
²⁰ Aguascalientes, Campeche, Distrito Federal, Estado de México, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Michoacán, San Luis Potosí, Sonora, Tabasco, Yucatán y Zacatecas.

haber ingresado por esta vía (7 puntos porcentuales más), mientras que las mujeres registran una frecuencia más alta en el ingreso por la vía de proceso de selección o de esquema meritario.

Estos resultados confirman que los esquemas de ingreso mediante procesos de selección, basados en méritos, constituyen mecanismos más favorables a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, pues al incorporar criterios claros y objetivos, contribuyen a disminuir los efectos de los prejuicios de género en los procesos de contratación que tienden a desvalorar las capacidades laborales de las mujeres y preferir el ingreso de varones.

Asimismo, es de resaltar que el hecho de que las mujeres registren una frecuencia significativamente mayor que los varones respecto del ingreso mediante el esquema de méritos, sobre todo aquellas de labor jurisdiccional, tiene una interesante connotación de género, pues este esquema implica pasar largos lapsos sin recibir ingresos y laborando, al menos, medias jornadas diarias de trabajo, con la única recompensa de tener la esperanza de ser posteriormente contratadas. Esto parece ser menos atractivo para los varones, dadas las responsabilidades que se desprenden de su rol de proveedores económicos de las familias, lo cual hace más difícil para ellos aceptar estas condiciones.

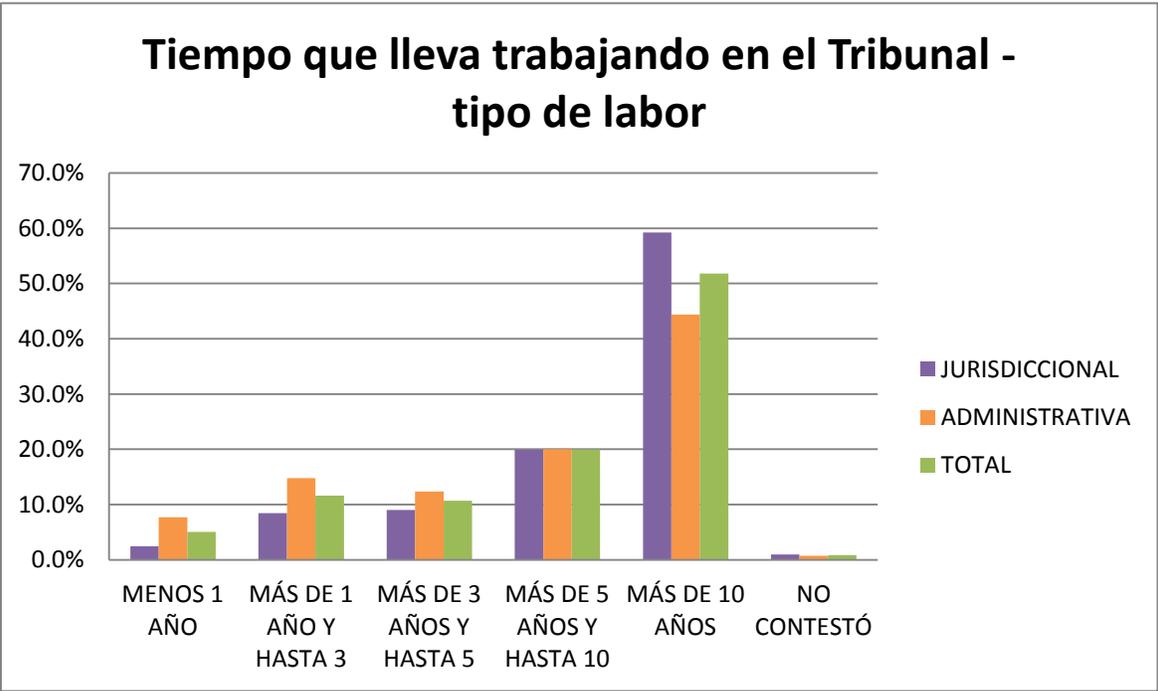
Gráfica 20



Ahora bien, es importante señalar que, de acuerdo con los resultados de la encuesta, 50% del personal que actualmente labora en los TSJE lleva más de 10 años de trabajar en estas organizaciones; casi 60% en el caso del personal jurisdiccional.

Por lo anterior, los resultados mostrados no reflejan necesariamente el comportamiento de los mecanismos de ingreso en el presente, ya que una proporción importante del personal pudo haber ingresado a través de mecanismos que ya no están en uso, sobre todo si se toma en cuenta que la instalación de las carreras judiciales es reciente. En tal sentido, es posible que en la actualidad en algunos tribunales los mecanismos basados en méritos (meritocráticos), sobre todo en el ámbito jurisdiccional, sean mucho más relevantes.

Gráfica 21



Al respecto, en la encuesta se plantearon diversas preguntas a fin de conocer la percepción de las y los trabajadores respecto de los mecanismos actuales de reclutamiento y contratación del personal. Los resultados muestran que para 32.6% de quienes integran dichos tribunales la convocatoria pública es el mecanismo más común para reclutar gente a ocupar una vacante. Al observar las respuesta según ámbito de adscripción, esta respuesta obtuvo 37.6% de frecuencia en el ámbito jurisdiccional y 27.5% en el ámbito administrativo, lo cual refleja una diferencia de 10

puntos porcentuales, que es acorde con la norma actual que brinda mayor formalidad a los procesos de ingreso del personal jurisdiccional.

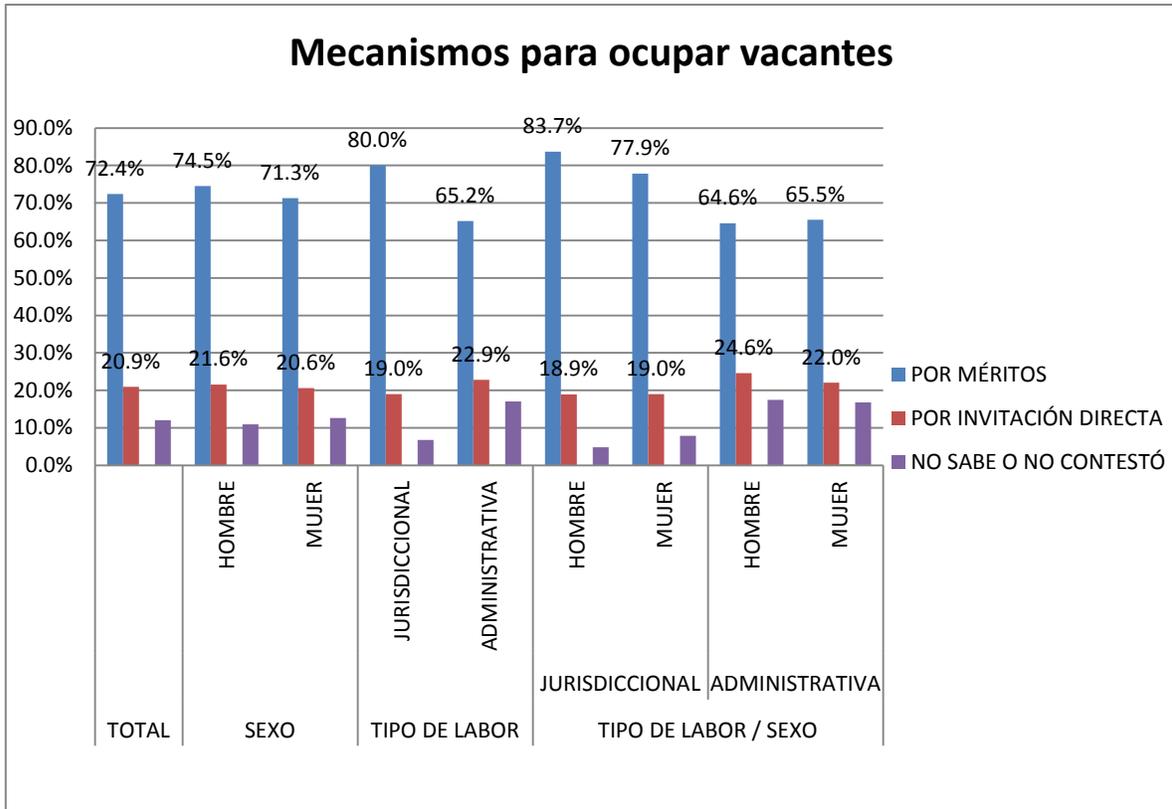
En segundo lugar, como mecanismo más común se encuentra la invitación directa del jefe/a, con 22.8%, sin variaciones relevantes entre áreas. Como tercer mecanismo más mencionado aparece el examen de aptitud, con 20.4% de menciones, también sin diferencias entre áreas.

De este modo, 72.4% del personal mencionó algún tipo de mecanismo de tipo meritocrático (convocatoria pública, examen de aptitud y concurso), por lo que se puede observar una tendencia a dar mayor relevancia a este tipo de mecanismos dentro de los tribunales analizados. Por área de adscripción se muestra una amplia diferencia de 20 puntos porcentuales entre el área jurisdiccional y el área administrativa, mientras casi 80% del personal del ámbito jurisdiccional afirmó que las vacantes son cubiertas mediante mecanismos basados en méritos, 65.2% del personal de áreas administrativas lo dijo. Es claro que el ámbito administrativo se encuentra en una situación de mayor discrecionalidad en sus procesos de ingreso.

También debe mencionarse que una de cada 10 personas encuestadas afirmó no saber cuáles son los mecanismos para ocupar una vacante, lo cual revela que aún falta trabajar en la transparencia y difusión de dichos mecanismos. Este desconocimiento se hace más patente en el caso del personal administrativo que lo señala en 16 por ciento.

La percepción de las y los trabajadores por sexo respecto de los mecanismos para ocupar vacantes, es semejante a lo que se presenta por tipo de labor, lo cual refleja que las distinciones en los mecanismos para el ingreso del personal están en función, principalmente, del tipo de labor.

Gráfica 22



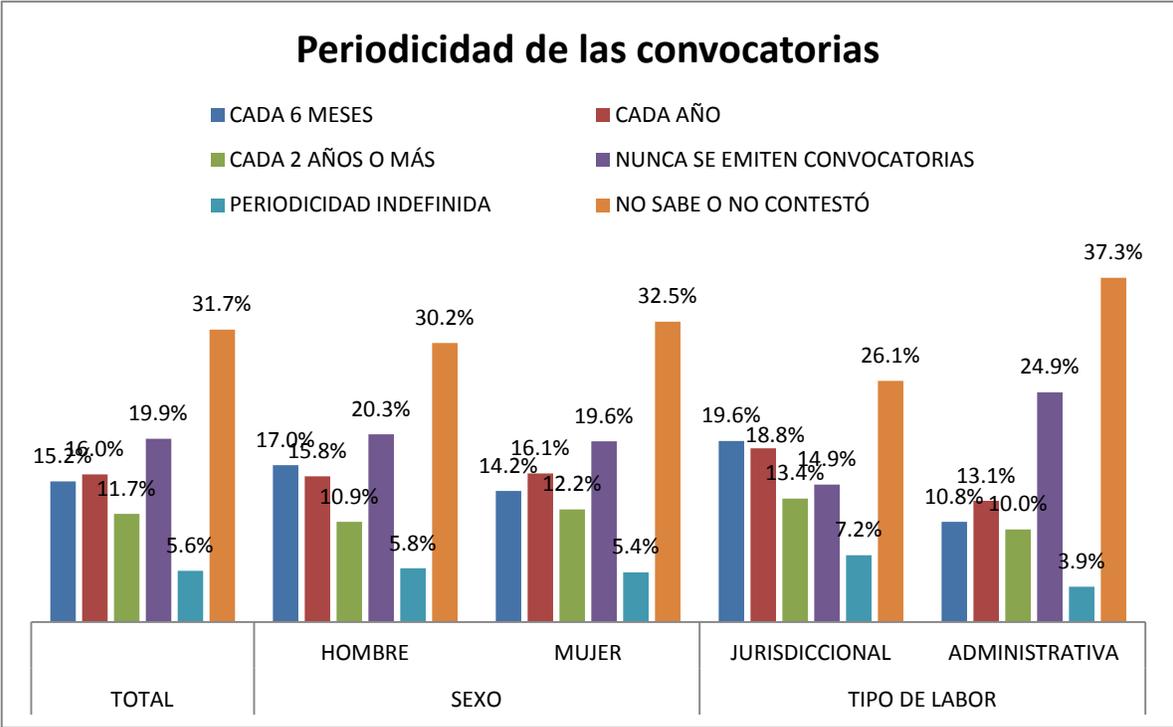
No obstante la alta frecuencia con la que se mencionó la existencia de convocatorias públicas, es interesante que prácticamente uno de cada tres integrantes de los TSJE analizados (31.7%) afirmó no saber con qué periodicidad se emiten estas convocatorias. Se observa una diferencia estadísticamente significativa entre las áreas de adscripción: el área administrativa conoce en menor medida dicha periodicidad, con una diferencia relevante y significativa estadísticamente (11 puntos porcentuales).

La segunda respuesta más común, brindada por una de cada cinco personas, fue que en su Tribunal nunca se emiten convocatorias. Nuevamente esta respuesta es mayor en el ámbito administrativo por 10 puntos porcentuales.

En caso de conocer la periodicidad, la frecuencia más mencionada fue cada año (16%), seguida de cada seis meses (15.2%) y cada dos años o más (11.7%); siendo cada una de ellas mencionada comparativamente más por el personal jurisdiccional por entre tres y nueve puntos porcentuales.

Esta información muestra que a pesar de que una proporción importante del personal conoce la convocatoria como un mecanismo existente de ingreso al Tribunal, se observa un amplio desconocimiento acerca de la frecuencia de su uso, pues además que es alta la proporción de personas que dicen abiertamente desconocerlo, también es indicativa de este desconocimiento la disparidad en la temporalidad que menciona el personal.

Gráfica 23



En síntesis, los resultados anteriores muestran que existe una percepción mayoritaria respecto de la prevalencia actual de métodos basados en méritos para el ingreso del personal a laborar a los TSJE; sin embargo, esta percepción también está cruzada por la relevancia que todavía tienen procesos de ingreso directos, mediante invitación de las y los superiores.

Se observa también que estas percepciones tienen diferencias importantes por tipo de labor, pues el personal jurisdiccional señala con mayor frecuencia la existencia de métodos basados en méritos, mientras que el administrativo muestra mayor desconocimiento de los métodos, así como mayor percepción respecto de la existencia de métodos de acceso directos. Esta situación responde, como se dijo con anterioridad, al hecho de que tanto la normatividad vigente, como la

práctica, brindan mayor claridad al acceso laboral del personal de labor jurisdiccional, sobre todo en la carrera judicial. En este tema es importante comentar que los procesos de selección transparentes y basados en méritos son mecanismos que favorecen la igualdad de oportunidades en el acceso de mujeres y hombres, pues en la contratación directa tiene mayor peso la discrecionalidad y la posibilidad de que prejuicios de género permeen los procesos de contratación.

Estas percepciones coinciden con las que fueron expresadas tanto por las personas que asistieron a los grupos focales como por el personal directivo que fue entrevistado en los diversos estados. Con mayor o menor intensidad, dependiendo de la normatividad de cada estado, así como de la mayor o menor proclividad interna por alinear la práctica con la norma, las personas opinaron que:

1. En la mayoría de los casos (13 de 15 estados)²¹ existe en la norma la carrera judicial, lo cual brinda mayor claridad respecto del proceso formal de selección para el ingreso del personal jurisdiccional.
2. Sin embargo, no en todos los casos (ni en todos los estados) se cumple con lo establecido en la carrera judicial o, aun cumpliéndose, hay un importante margen de posibilidad para que criterios discrecionales tengan peso en la selección de las personas a ingresar a dicha carrera, lo cual genera molestia y desconfianza entre el personal.
3. Este margen de posibilidad resulta del modelo de gestión prevalente en los tribunales, que, como fue señalado en el eje 3, si bien responde a un modelo de gestión burocrático basado en normas, también tiene tintes de un modelo tipo clan en el que funciona una cultura de poder que facilita la relevancia de las relaciones y lealtades personales, así como la presencia de decisiones discrecionales.
4. El personal administrativo muestra menor claridad y formalización en los mecanismos de reclutamiento y selección de personal, por lo cual los márgenes de discrecionalidad son más amplios y el personal externa mayor desconfianza.

²¹ Baja California Sur y Zacatecas son los únicos estados en los cuales la carrera judicial no se contempla en la normatividad interna, aunque en el primer caso tienen un Reglamento de Escalafón que la suple, y en el segundo se rigen por lo establecido en el Servicio Civil del Estado. Es importante relevar los casos de Guerrero y Sonora, los cuales cuentan con la carrera judicial en la Ley Orgánica pero ésta no se encuentra reglamentada, aunque a diferencia de Guerrero en la Ley Orgánica de Sonora sí se incluyen los procesos para la carrera judicial.

Otro aspecto a considerar en el proceso de reclutamiento y contratación, es la opinión de las y los trabajadores de los TSJE en cuanto a los aspectos que en la práctica se valoran más al seleccionar a una persona para trabajar en la institución. Para ahondar en este tema se preguntó al respecto en la encuesta.

Los resultados muestran que los criterios más valorados se relacionan con los méritos como los conocimientos, el nivel de estudios y la experiencia profesional. Si bien puede cambiar el orden de importancia dado a cada aspecto, la prevalencia de los tres criterios meritocráticos es clara; excepto entre los hombres del área jurisdiccional, para quienes la experiencia profesional baja al cuarto lugar y es sustituida por la honradez, el cual corresponde con un valor ético importante en la impartición de justicia. Estos resultados se corresponden con la intención de construir una organización con personal profesional.

Tabla 7

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

Sin embargo, es necesario matizar estos resultados con los hallazgos de la información en campo mediante las técnicas cualitativas de grupos focales, pues como fue señalado en el eje 3, Valores y códigos organizacionales, es importante contrastar la primera descripción de una organización, que forma parte de la “versión oficial” que se quiere mostrar al público y que se expresa con mayor claridad en la encuesta; con otros aspectos más profundos de la cultura organizacional que expresan valores más arraigados, que no siempre son fácilmente discernibles.

En el desarrollo de los grupos focales se hizo énfasis en que ser recomendados de alguien influyente sí tiene peso para ingresar a laborar en los tribunales, así como es relevante la disponibilidad plena de tiempo que se muestre (no solo para cumplir el horario establecido, sino para viajar a las distintas sedes, cambiar de residencia y destinar más tiempo al trabajo del contemplado en la jornada formal). Esto puede develar que si bien hay una preocupación por contar con personal profesional en los TSJE, que se expresa en la incorporación de criterios basados

en el mérito y los conocimientos, lo cual es favorable para avanzar en procesos incluyentes e igualitarios, coexisten criterios que favorecen la exclusión de las personas por razones ajenas a sus méritos profesionales, como las relaciones personales o el género, pues los varones tienen mayores ventajas para cumplir con la expectativa de disponer de tiempo completo, ya sea porque efectivamente disponen de ese tiempo o porque en el imaginario colectivo existe esta percepción.

Al respecto, los resultados de la encuesta muestran que si bien el atributo más valorado por las personas que prefieren como subalterno a un varón es el ser dedicado, lo cual coincide en el caso de la preferencia por una mujer, el segundo atributo que se valora en la preferencia por un varón es la disponibilidad de tiempo, mientras que en el caso de las mujeres, el que “son ordenadas”.

Estas percepciones permean al momento de seleccionar a una persona para ingresar a laborar a los Tribunales, sobre todo en los casos en que las normas de ingreso son menos claras y permiten, por ello, mayor discrecionalidad en la selección. En ellos, los estereotipos de género (que están en la base de estas percepciones) pueden contribuir tanto a la exclusión laboral, como a la segregación, al asignar ciertos puestos a varones y a mujeres, sobre lo cual se abundará posteriormente.

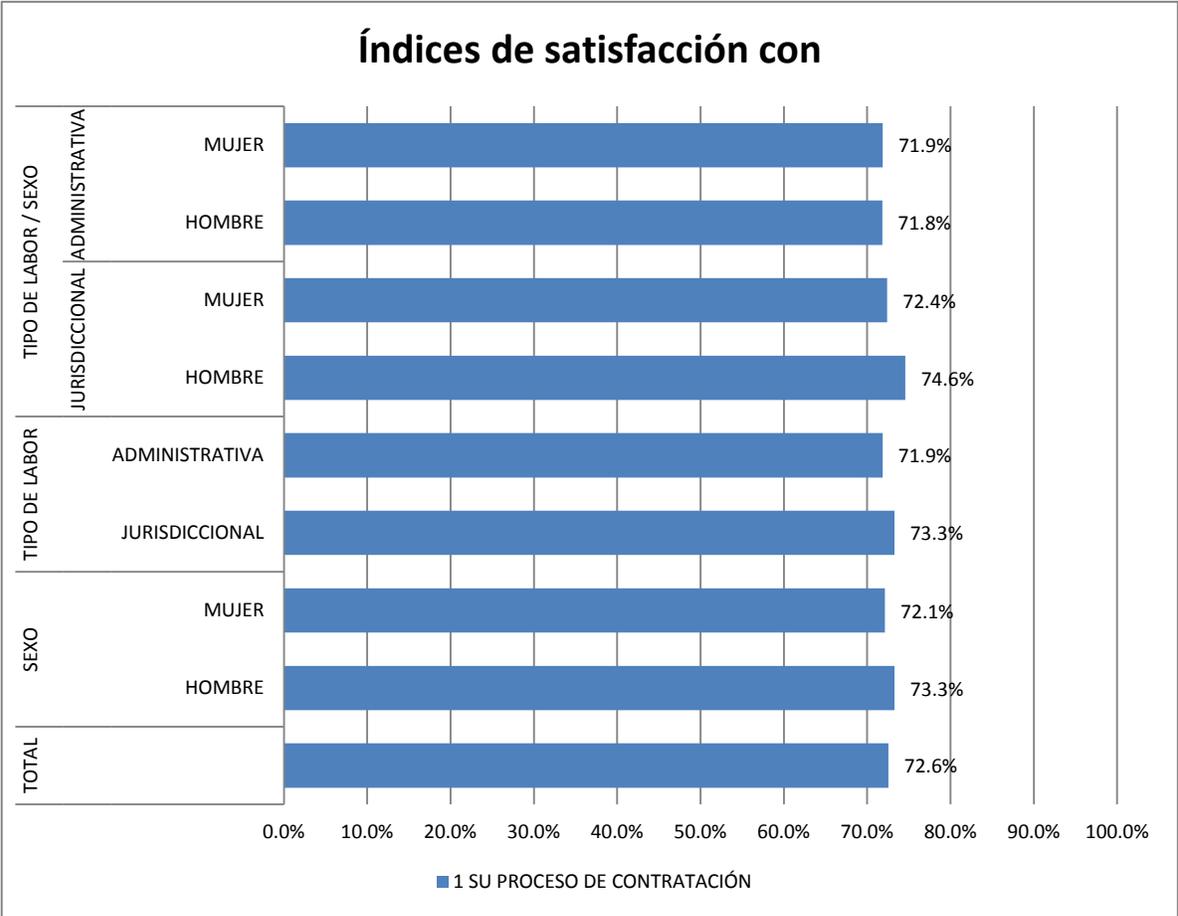
Tabla 8

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

Por otra parte, a partir de los resultados de la encuesta, se realizó la valoración de la satisfacción del personal con relación a los procedimientos actuales de reclutamiento y contratación, mediante la elaboración de un índice en el que cero es total insatisfacción y 100% total satisfacción. En

general, se observa un nivel de satisfacción regular, con un valor de 72.6%, muy similar tanto entre sexos como entre ámbitos de labor.

Gráfica 24



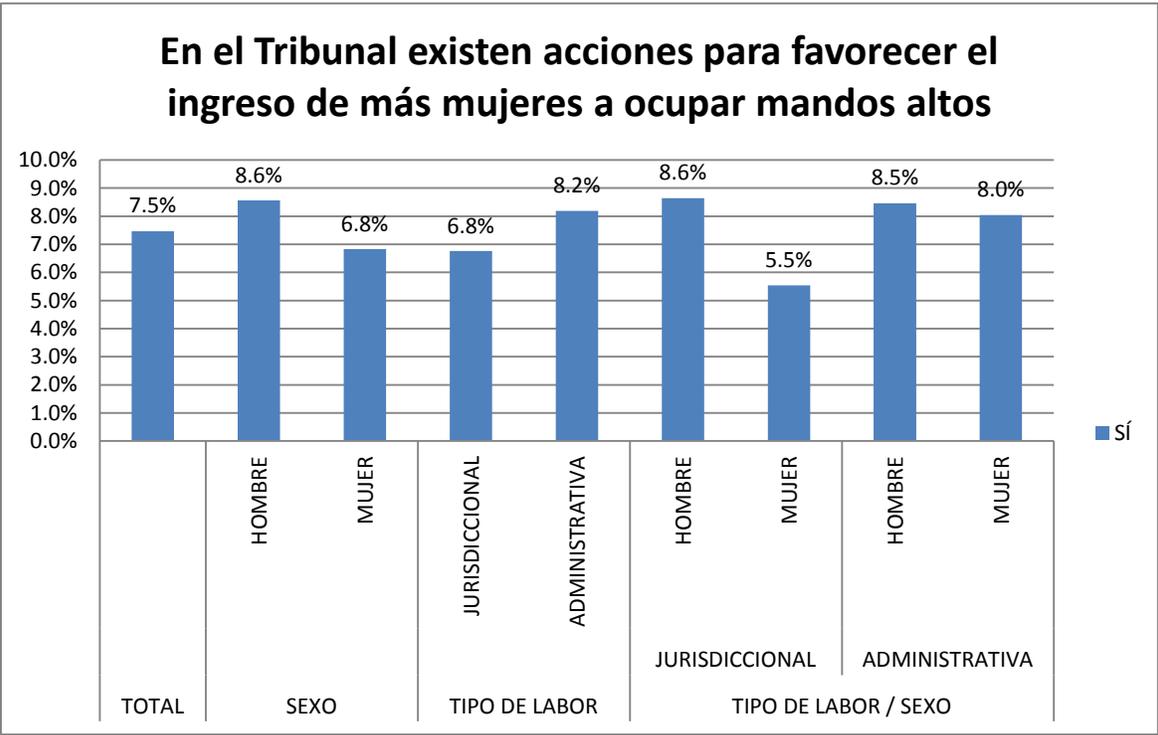
Este nivel de satisfacción puede reflejar lo que fue observado en diversos grupos focales respecto de la aceptación mayoritaria de los procesos de ingreso, sobre todo cuando existen mecanismos claros. Sin embargo, también se observó un importante margen de insatisfacción producto de que no en todos los casos (ni en todos los estados) se cumple con lo establecido en la norma, o aun cumpliéndose hay amplios márgenes de posibilidad para que criterios discrecionales tengan peso en la selección de las personas para ingresar a laborar en el Tribunal, lo cual genera molestia y desconfianza entre el personal.

Como se mencionó al inicio de este apartado, en la normatividad vigente para los procesos de reclutamiento y contratación de personal de los 15 TSJE no se identificaron acciones afirmativas a favor de las mujeres. A criterio de las diferentes personas entrevistadas en los estados, estas

medidas no son necesarias en virtud de que existe igualdad en los tribunales, lo que denota el desconocimiento tanto de las múltiples expresiones de desigualdad entre los géneros en las organizaciones, como del significado y alcances de tales medidas.

Al indagar sobre la existencia de medidas afirmativas en la encuesta aplicada al personal de los TSJE se constata el desconocimiento respecto del significado de las mismas, ya que aunque no hay ninguna medida de este tipo, 7.5% del personal mencionó que en su Tribunal sí existen acciones afirmativas para el ingreso de mujeres a mandos altos, aunque son más los hombres que dicen que sí existen estas acciones. Se podría suponer, con base en algunas percepciones mostradas en grupos focales, que algunas personas opinan que puede existir “favoritismo” para el ingreso de mujeres en algunas áreas, lo cual confunden con la existencia de acciones afirmativas, pero como se ha señalado, estas medidas no existen en la política ni en la normatividad que rige a los tribunales.

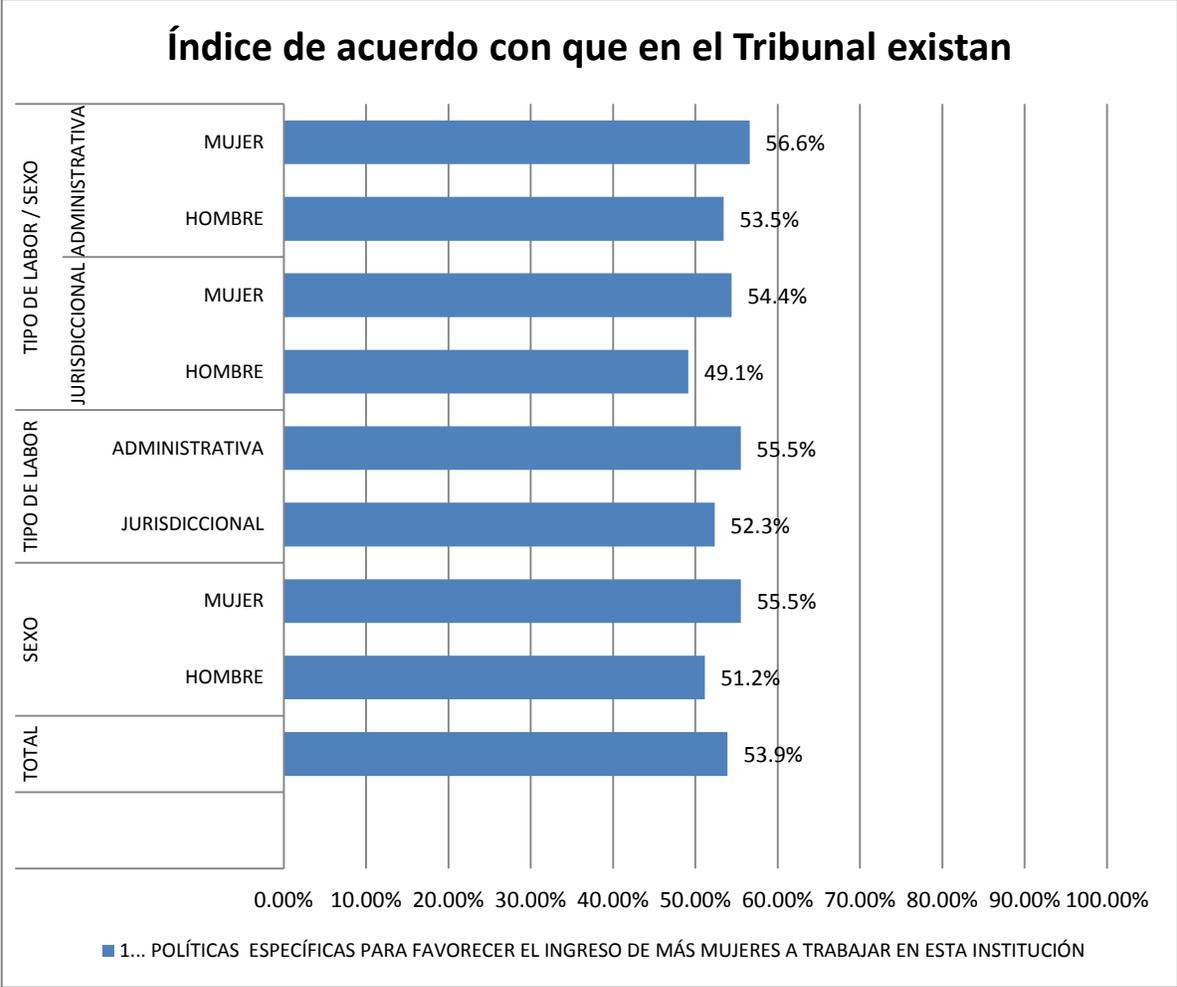
Gráfica 25



En la encuesta también se exploró el acuerdo del personal con la posible instauración de acciones afirmativas, factor importante de cara a la generación de condiciones que permitan aplicar políticas de igualdad en los TSJE. A partir de las respuestas obtenidas se elaboró un índice que va

de cero a 100%, donde el cero es nulo acuerdo y 100% es pleno acuerdo. Los resultados muestran que el acuerdo con la implementación de este tipo de acciones dividen al personal, pues el índice de acuerdo con las acciones afirmativas para el ingreso de más mujeres es de 53.9%. Hay un mayor acuerdo con este tipo de políticas en el área administrativa por tres puntos porcentuales. Las mujeres muestran un mayor acuerdo con este tipo de políticas (cuatro puntos más que los hombres), esta diferencia pudiera obedecer a que ellas reconocen la necesidad de instalarlas con miras a generar un ambiente laboral equitativo.

Gráfica 26

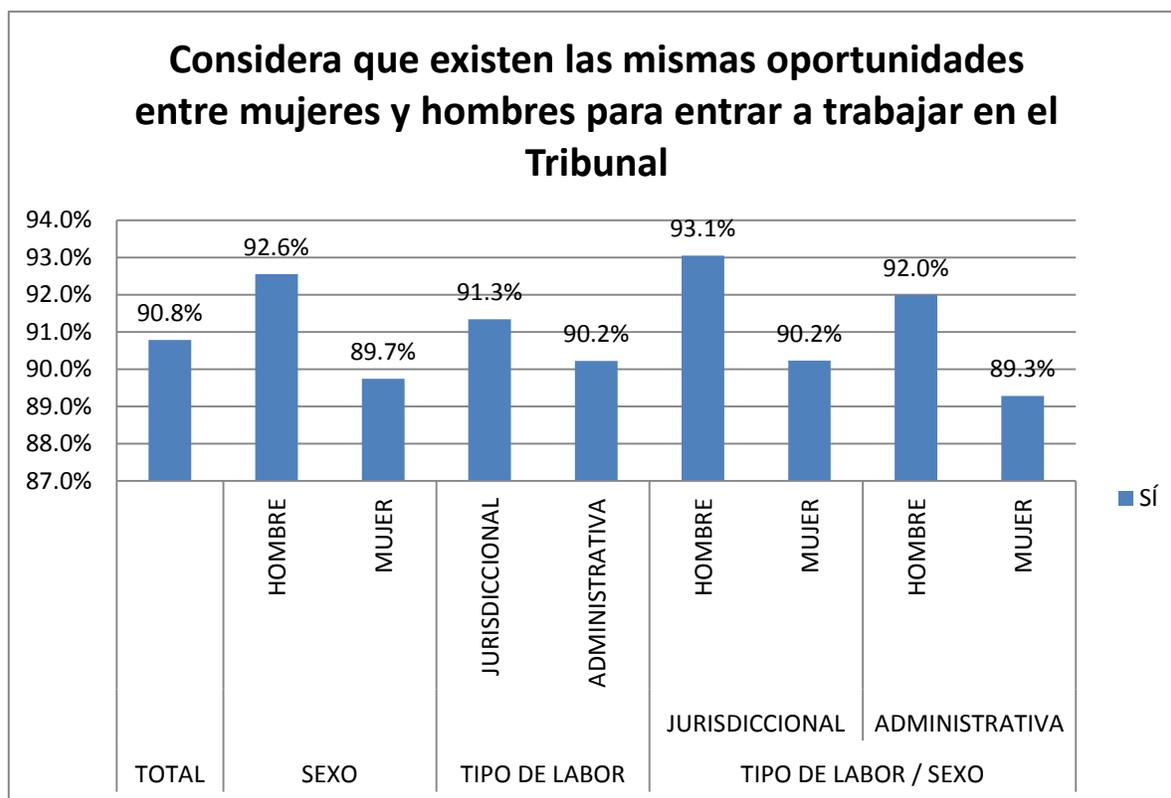


Dicho desacuerdo con las políticas afirmativas de género en materia de ingreso, puede entenderse por la alta percepción de igualdad en el ingreso que manifiesta el personal de los tribunales: 9 de cada 10 afirma que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de ingreso. De hecho,

puede observarse una correlación: entre menor percepción de igualdad en el ingreso mayor acuerdo con las políticas de género, y viceversa.

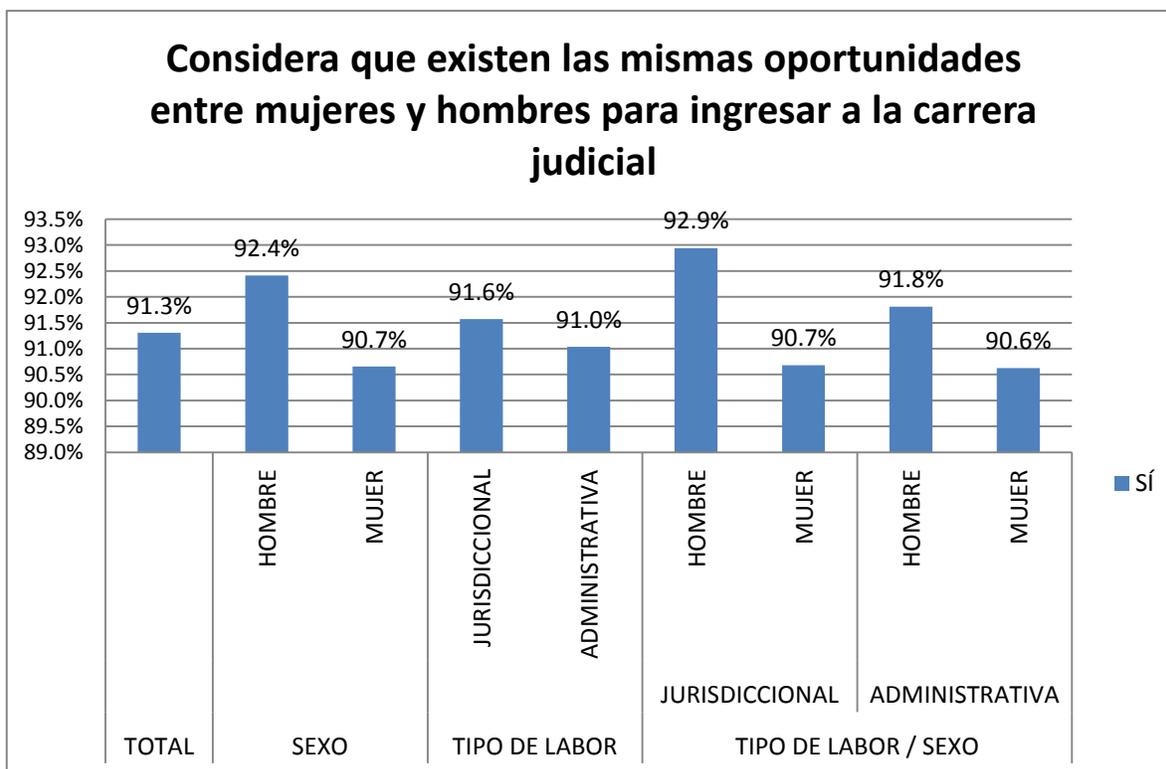
Un mayor porcentaje de hombres consideró que ambos sexos tienen las mismas oportunidades de ingresar a los TSJE (92.6% de hombres contra 89.7% de mujeres); diferencia que se mantiene casi idéntica entre hombres y mujeres tanto del ámbito jurisdiccional como administrativo.

Gráfica 27



La misma correlación se presenta al preguntársele al personal si hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de ingresar a la carrera judicial. La percepción de igualdad en el acceso a la carrera judicial alcanza 91.3%, siendo siempre mayor entre los hombres.

Gráfica 28



Como se señaló en el análisis del eje 3, en el discurso del personal expresado en los grupos focales es mayoritaria 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 los tribunales, por lo cual prevalece la percepción de que las medidas afirmativas son innecesarias porque ya existe paridad en la distribución de los puestos y no hay prácticas discriminatorias que impidan el acceso de mujeres; lo cual no sucede así, como se develará a lo largo de este apartado.

Promociones y ascensos

La norma existente en los TSJE relativa a los criterios y mecanismos de ascenso para el personal jurisdiccional se encuentra definida básicamente en los documentos que regulan la carrera judicial, mientras que en el caso del personal administrativo se ubica en instrumentos específicos como los reglamentos de escalafón o en las Condiciones Generales de Trabajo.

Un primer aspecto a mencionar es que en algunos estados, pese a que la carrera judicial se encuentra establecida en la ley, los criterios, requisitos y procesos para su operación en lo que

respecta a los ascensos no se encuentran reglamentados,²² lo cual es un factor que dificulta su operación y favorece la práctica de procesos discrecionales.

En el caso del personal administrativo, la regulación de los procesos y criterios de ascenso se encuentran menos regulados, pues únicamente en siete de 15 tribunales²³ se encontraron evidencias de marcos normativos relativos a estos procesos. Es importante agregar que, en los casos en los cuales se encontró esta evidencia, las normas aplican generalmente para el personal de base o sindicalizado y quedan abiertos los mecanismos y criterios para el ascenso del personal de confianza.

Ahora bien, es importante resaltar que aunque no se encontró ningún criterio explícitamente discriminatorio hacia las mujeres, las normas que regulan el ascenso del personal no toman en cuenta las diferencias y desigualdades de género, lo cual puede generar discriminación indirecta. Adicionalmente, estas normas omiten lenguaje incluyente y ninguna contempla medidas afirmativas que faciliten el ascenso de las mujeres en los tribunales a partir de reconocer las desigualdades existentes.

Cabe resaltar que en dos estados se identificó un criterio normativo que puede dar por resultado discriminación en contra de las mujeres, sin ser directamente discriminatorio contra ellas. Dicho precepto se refiere a dar preferencia para ascensos, “en igualdad de condiciones, de conocimientos, aptitudes y de antigüedad a quienes representen la única fuente de ingresos familiares” (Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes, art.63 y Ley del Servicio Civil del Estado de Zacatecas, art. 95).

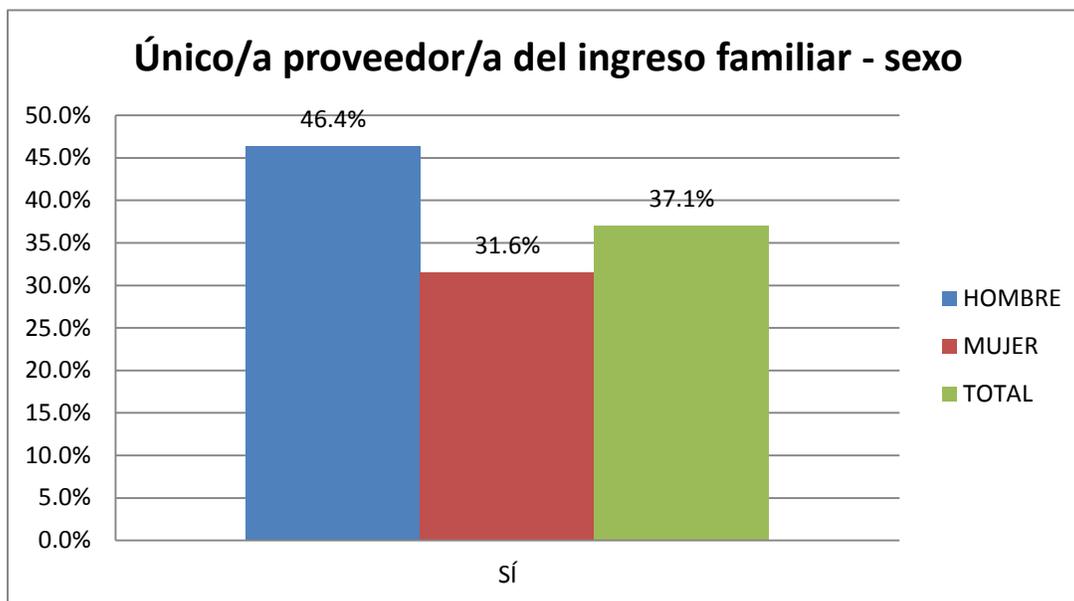
Como se puede observar en la siguiente gráfica, derivado de la división sexual de trabajo tradicional, en los tribunales diagnosticados los hombres son, en mayor proporción que las mujeres, proveedores únicos del ingreso familiar, por lo que una medida como la anterior representa una abierta ventaja para los varones, la cual no responde a aptitudes o méritos

²² En esta situación se encuentran los estados de Guerrero, San Luis Potosí y Sonora, además de los casos de Baja California Sur y Zacatecas, que no cuentan con carrera judicial internamente normada.

²³ Los estados en los cuales no se encontraron estas evidencias fueron: Estado de México, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Michoacán, Sonora, Tabasco y Yucatán.

profesionales, sino a un orden de género que establece roles y patrones de conducta en las mujeres y los hombres.

Gráfica 29

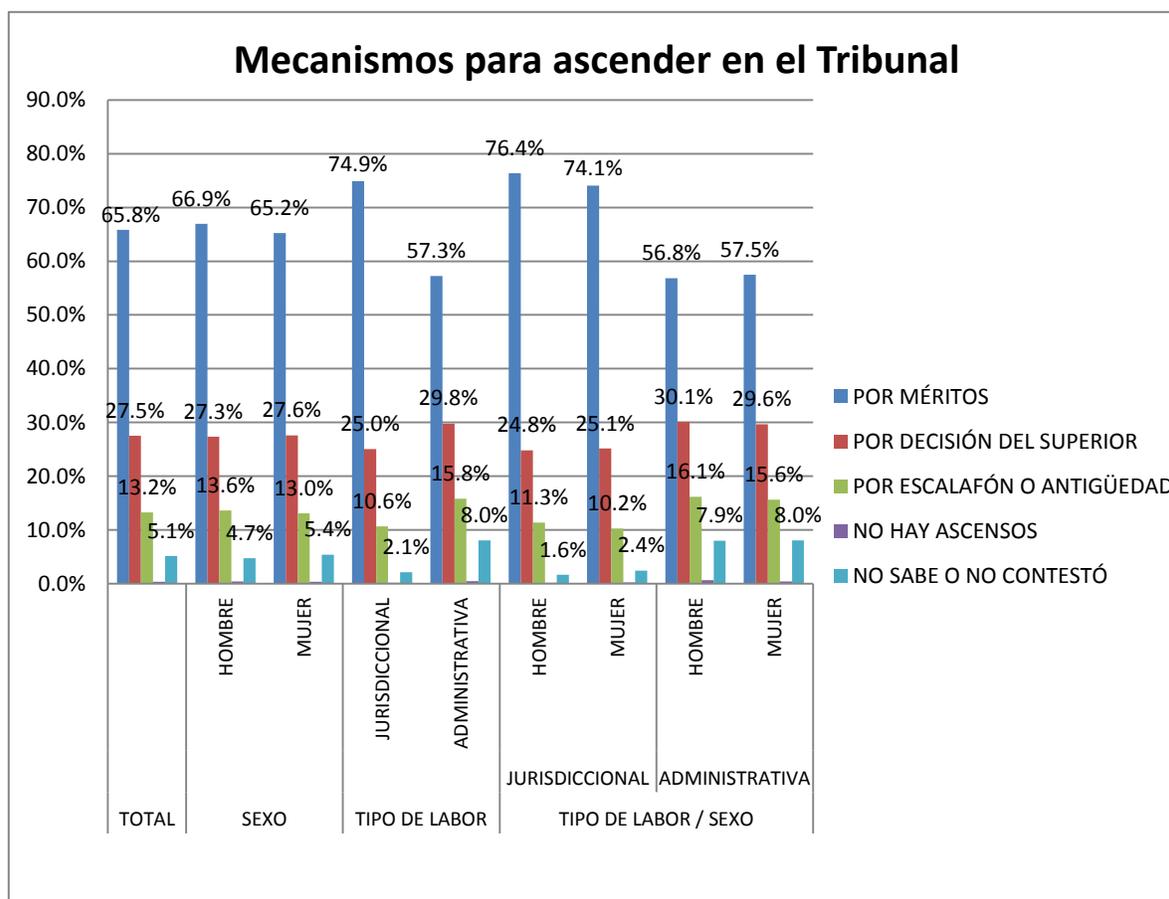


Los resultados de la encuesta muestran que los mecanismos referidos por el personal como más utilizados para ascender en los tribunales diagnosticados fueron: por concurso (32.3%), por decisión de la o el supervisor (27.5%) y por examen de aptitud (26.8%). Estos resultados reflejan que para una mayor proporción del personal que labora en la institución, hay, por lo menos en un plano formal, mecanismos de ascenso basados en méritos. Si se consideran las menciones de mecanismos compatibles con los esquemas *meritocráticos* (concurso, examen de aptitudes, convocatoria, carrera profesional y examen de oposición, entre otros), casi 66% del personal encuestado mencionó por lo menos un mecanismo con estas características. Esta frecuencia es visiblemente más alta entre el personal jurisdiccional, quien lo menciona en 74.9%, 26 puntos porcentuales de diferencia con la frecuencia registrada entre el personal administrativo. Es de resaltar que no obstante esta diferencia, también en el caso del personal administrativo son los mecanismos *meritocráticos* para ascender los más mencionados (57.3 por ciento).

Los mecanismos de tipo discrecional (decisión del superior y recomendación), fueron mencionados por 27.5% del personal, mientras que los ascensos por escalafón o antigüedad fueron

mencionados por 13.2%.²⁴ En ambos casos, el personal administrativo refleja porcentajes de menciones por entre cuatro y ocho puntos porcentuales mayores que el jurisdiccional. Hay que resaltar que la frecuencia en las menciones de mecanismos no reportan diferencias significativas entre sexos.

Gráfica 30



Nota: Los porcentajes suman más de 100% porque cada persona encuestada pudo brindar respuestas múltiples.

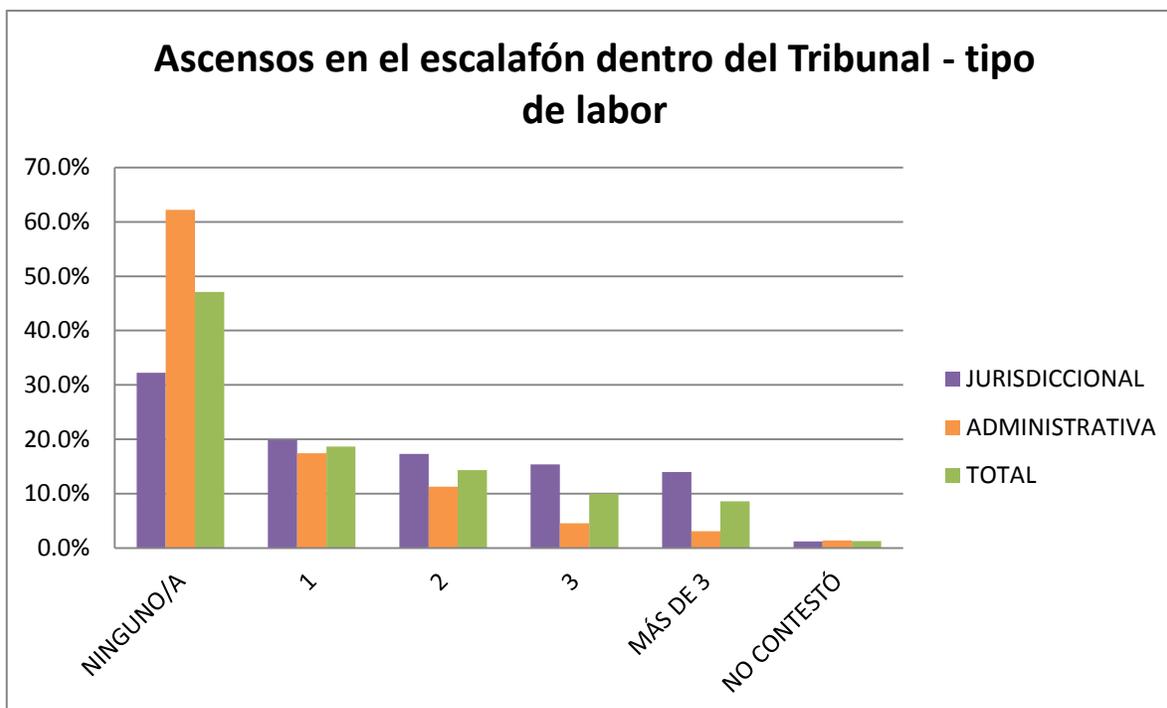
En los grupos focales, aunque se reconoce el concurso y el examen como vías frecuentes de ascenso, se recuperaron percepciones por parte del personal de ambos tipos de labor (jurisdiccional y administrativo) de que hay una relativa incidencia de factores subjetivos en las decisiones vinculadas con los ascensos, no relacionados con los méritos o capacidades, aunque se apliquen concursos y exámenes; lo cual se relaciona con los importantes márgenes de discrecionalidad que se identifican en la gestión interna de los tribunales.

²⁴ Los porcentajes suman más de 100% porque cada persona encuestada pudo brindar respuestas múltiples.

Con respecto a la práctica en el ascenso para hombres y mujeres, en los grupos focales fue común encontrar opiniones que consideran que es igualmente difícil para ambos ascender dentro del Poder Judicial. Sin embargo, en los grupos donde participaron mujeres fue frecuente que se hiciera mención a la dificultad que para muchas de ellas ha representado conciliar su vida laboral con la familiar y las repercusiones que eso ha tenido en su desempeño profesional. Ellas reconocen haber sacrificado tiempos con sus hijos y familiares a cambio de mantener una vida laboral activa y demandante; o, por el contrario, algunas manifestaron que decidieron “sacrificar” su crecimiento profesional para privilegiar la atención a sus familias. En contraste, los hombres por lo general no emitieron comentarios que evidenciaran haberse enfrentado a esta encrucijada. No obstante, esta situación no es reconocida como un obstáculo de género (ni en el caso de los hombres ni de las mujeres). Existe al respecto una naturalización de los roles de género y, por tanto, de las situaciones de desigualdad en que viven hombres y mujeres al interior de los Tribunales que dificultan más el ascenso a las mujeres.

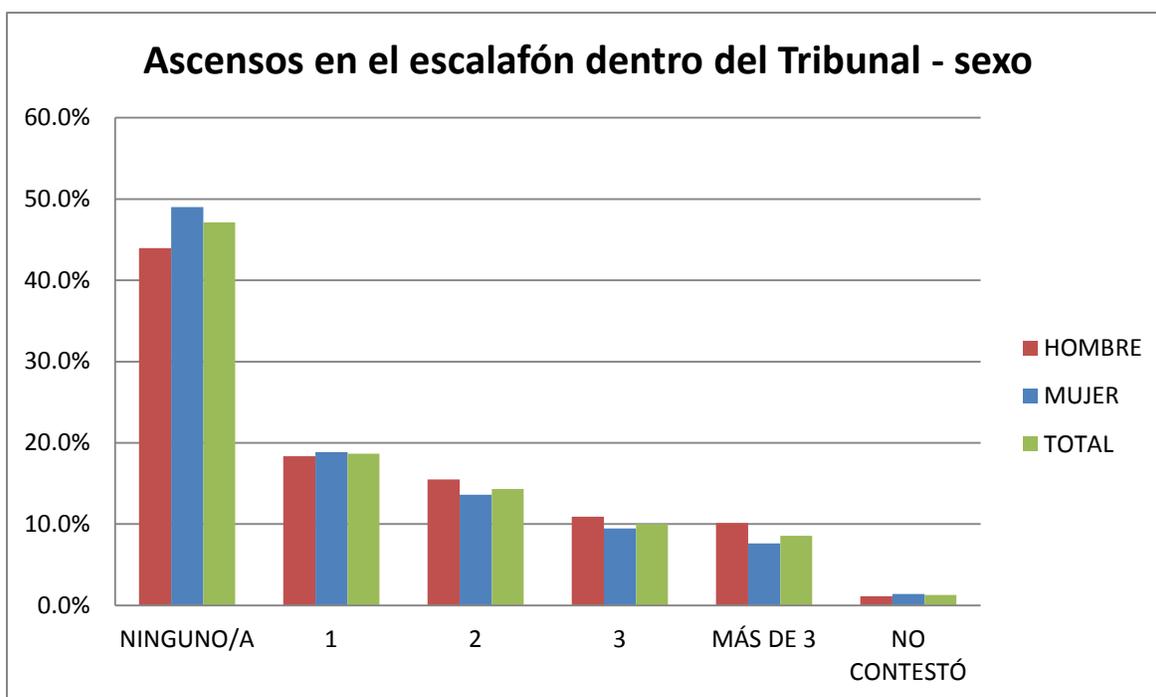
Por otra parte, como se puede observar en la gráfica siguiente, es importante relevar que el personal de labor jurisdiccional tiene una trayectoria profesional con mayor movilidad ascendente respecto del personal administrativo. Según muestra la encuesta, 68% del personal jurisdiccional ha obtenido por lo menos un ascenso en los TSJE, mientras que 38% del personal administrativo lo ha obtenido, lo que se vincula con las posibilidades que ofrece la carrera judicial en los estados en que funciona adecuadamente.

Gráfica 31



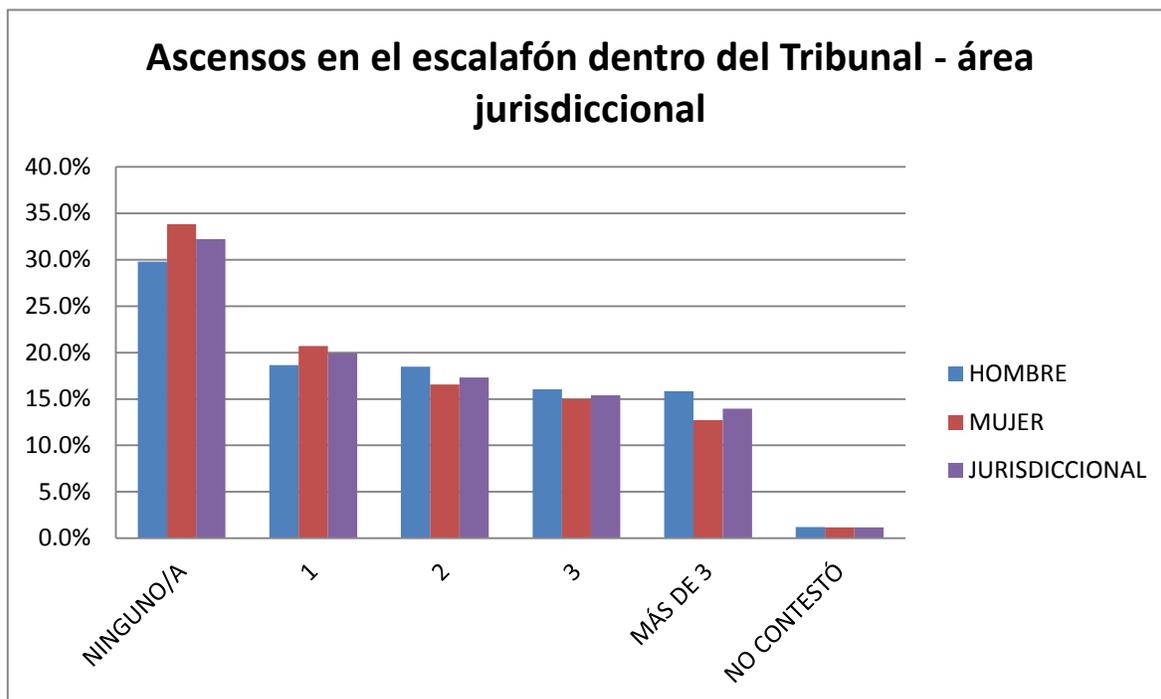
También entre los sexos hay una diferencia relevante de cinco puntos porcentuales, pues 56% de los hombres ha obtenido por lo menos un ascenso en su carrera laboral dentro de los TSJE, mientras que en el caso de las mujeres lo han obtenido 51%. Las diferencias a favor de los hombres aumentan conforme aumenta el número de ascensos. Así, mientras que 15.5% de los hombres han ascendido en dos ocasiones, casi dos puntos porcentuales más que las mujeres (13.6%), la diferencia aumenta a tres y medio puntos porcentuales entre hombres y mujeres en la categoría de personas que han ascendido más de tres veces.

Gráfica 32



Resulta importante analizar la práctica de ascensos en el área jurisdiccional por ser el área con más movilidad y porque en teoría su sistema de carrera judicial podría facilitar la igualdad de género. En el área jurisdiccional se puede observar que es cuatro puntos porcentuales mayor la proporción de mujeres que no ha tenido ningún ascenso (33.8%), respecto de los hombres (29.8%). Entre las personas que sí han tenido ascensos, si bien la proporción de mujeres es mayor (por dos puntos porcentuales), el porcentaje de hombres con dos o más ascensos es superior por entre dos y tres puntos porcentuales.

Gráfica 33



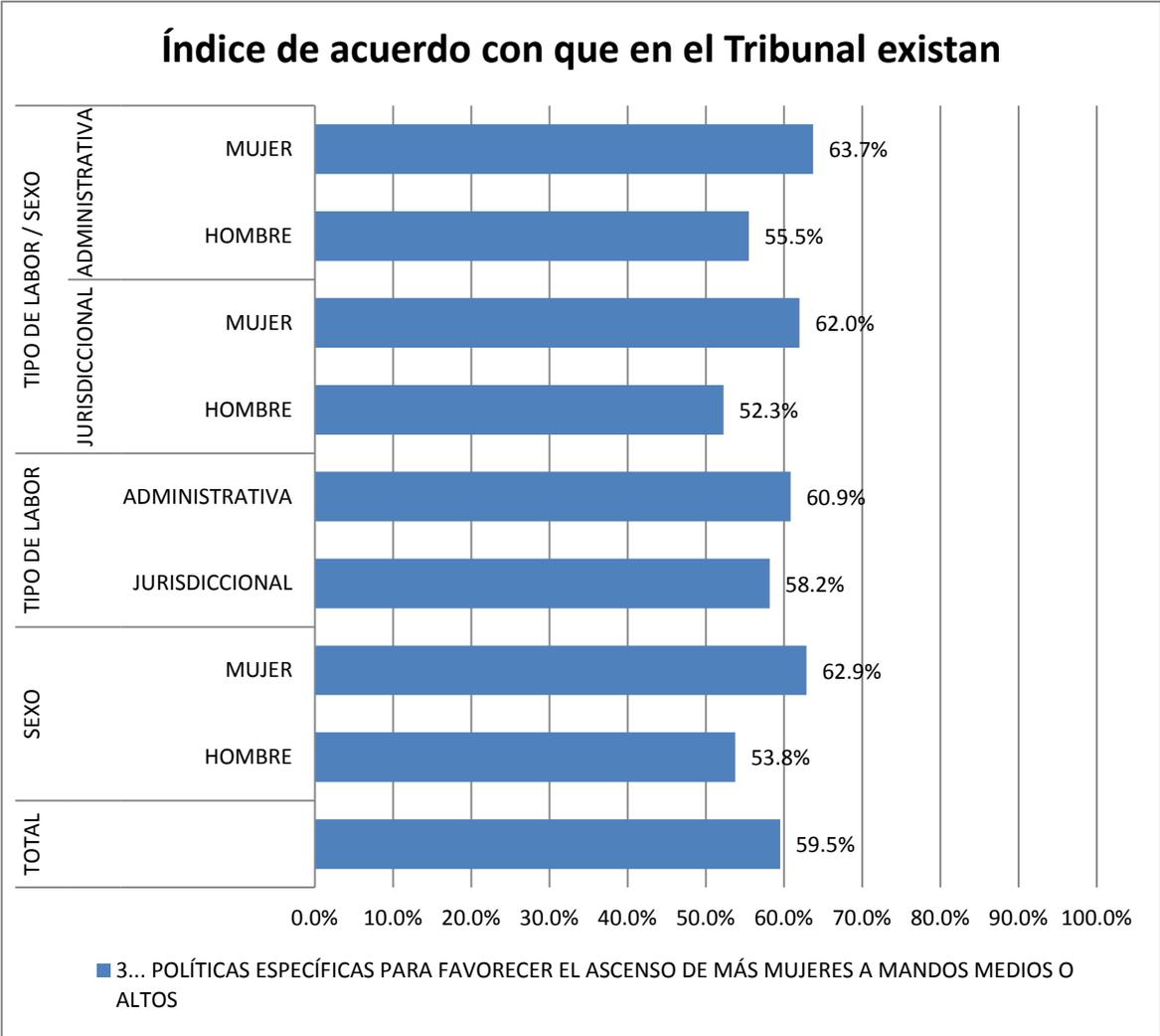
La información anterior muestra dos hallazgos importantes del *Diagnóstico*: por un lado, que la tendencia a consolidar una carrera judicial ha favorecido la movilidad laboral de personal jurisdiccional dentro de los tribunales; sin embargo, el personal administrativo no se ha beneficiado con el impulso de esta tendencia, por lo cual su movilidad laboral interna es más limitada, lo que explica la percepción de que los puestos de mayor nivel son ocupados generalmente por personas “que vienen de afuera”. Y por otro lado, en términos generales, pareciera haber una menor movilidad por parte de las mujeres, la cual es más pronunciada en algunos estados que en otros. Dado que esta menor movilidad no se explica por criterios abiertamente discriminadores en la normatividad, es posible señalar que son las desigualdades de género el factor explicativo.

Al respecto, en los tribunales hay un índice de acuerdo de casi 60% con la existencia de acciones afirmativas que permitan a las mujeres el ascenso a mandos medios o altos. El acuerdo con este tipo de políticas es mayor entre las mujeres por nueve puntos porcentuales. Las mujeres del ámbito jurisdiccional muestran un índice de acuerdo con este tipo de políticas de 62%, prácticamente 10 puntos más de acuerdo que sus compañeros del ámbito jurisdiccional. Por su

parte, las mujeres del área administrativa reflejan en el índice de acuerdo más alto, con 63.7%, ocho puntos más que sus pares hombres.

En tal sentido, parece haber una asociación entre la exclusión y el acuerdo con la instalación de medidas afirmativas, dado que tradicionalmente las mujeres han encontrado más barreras para el ascenso a puestos de toma de decisión.

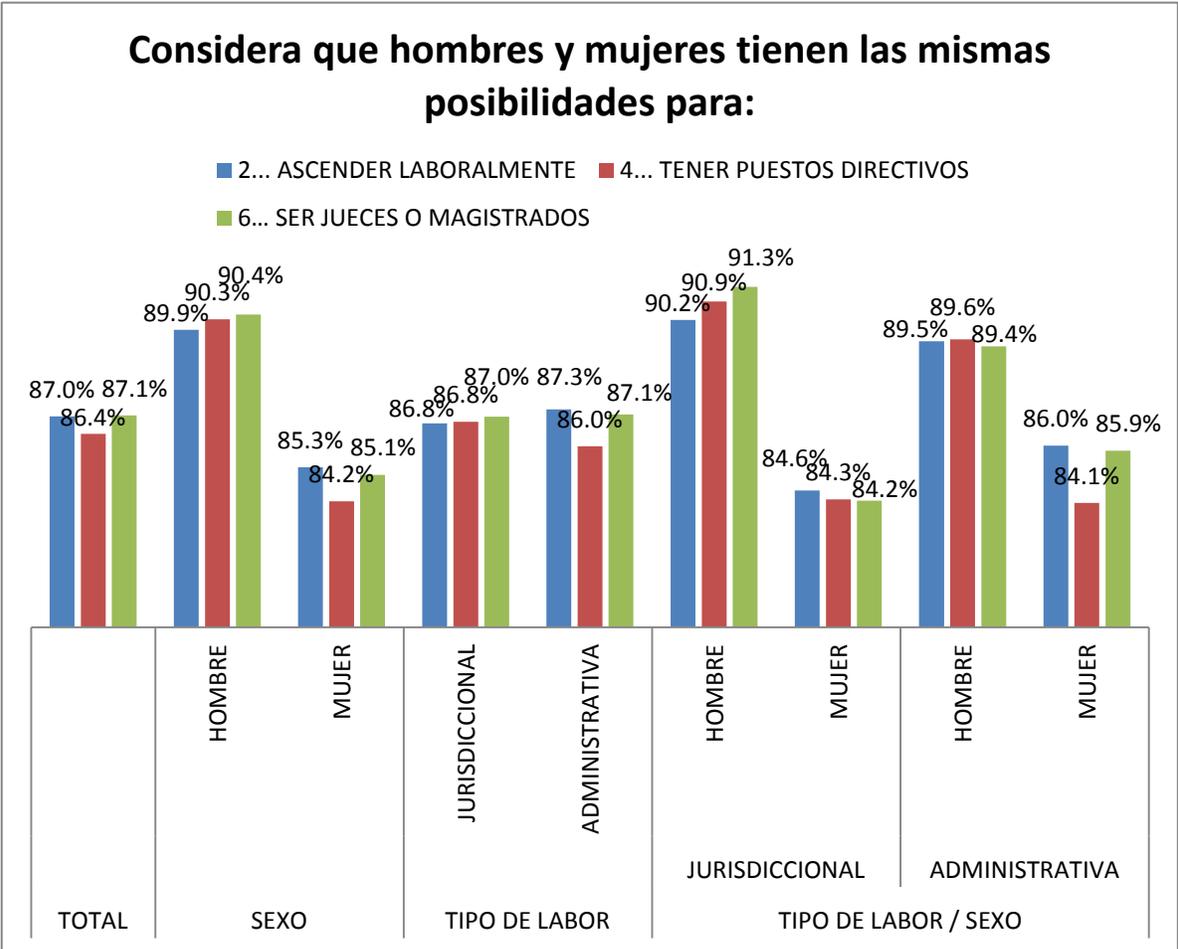
Gráfica 34



La mayor parte del personal de los TSJE opina que hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades para ascender laboralmente, ocupar puestos directivos y ser jueces/zas o magistrados/as, pues más de 85% en cada caso así lo afirma. Dicha percepción es mayor entre los hombres que entre las mujeres por casi cuatro puntos porcentuales.

En los grupos focales las personas asistentes se manifestaron en el mismo sentido, aunque la posibilidad de profundizar en los comentarios permitió que también se establecieran algunos matices, por ejemplo, que muchas mujeres no hacen uso de sus opciones de ascenso por sus responsabilidades domésticas y de cuidado, con lo cual se traslada a una decisión privada lo que en realidad es resultado de factores sociales y culturales que se reproducen en los tribunales. Como se señaló en el eje 3, esta concepción de igualdad invisibiliza las diferencias y desigualdades de género que persisten en nuestra sociedad y, en esa medida, no se contribuye a construir organizaciones con oportunidades realmente iguales para hombres y mujeres.

Gráfica 35



Respecto de las dificultades para ascender dentro de los tribunales, los resultados de la encuesta muestran que la principal dificultad que identifica el personal es la falta de relaciones personales con casi 40% de menciones. Esto resulta grave pues significa que, pese a los esfuerzos por crear servicios de carrera, los amiguismos o compadrazgos siguen siendo observados por el personal

como elementos importantes para poder ascender en los TSJE del país. Esta dificultad es percibida en mayor medida por las mujeres, aunque por tipo de labor no se muestran diferencias relevantes.

Los resultados anteriores confirman lo que se ha develado a lo largo del análisis respecto del peso que eventualmente tiene la discrecionalidad en las decisiones que se toman internamente en la institución, en este caso respecto de los procesos de ascenso.

El segundo elemento considerado por las y los trabajadores como una dificultad para ascender es la falta de capacitación, pues más de una cuarta parte de las y los encuestados la mencionó (27.7%). El personal administrativo (37.7%) lo observa como una dificultad en mucho mayor medida que el jurisdiccional (18.3%), con una amplia diferencia de casi 20 puntos porcentuales. Esto se explica porque la capacitación forma parte de los criterios de ascenso para el personal jurisdiccional, por lo que la mayor parte de los tribunales ha generado procesos de formación continua e incluso una institucionalidad a cargo de los mismos. En cambio, las opciones de capacitación para el personal administrativo son sumamente escasas.

Cabe destacar que las mujeres, en mayor medida que los hombres, consideran la falta de capacitación como una dificultad para ascender, con una diferencia de cuatro puntos porcentuales. Ello puede indicar que éstas perciben mayores obstáculos para capacitarse y así poder ascender, lo que desde una visión de género está relacionado con el tema de la disponibilidad de tiempo asociada a la carga de trabajo y responsabilidad en el ámbito familiar.

En este sentido, la falta de tiempo es el tercer elemento más mencionado como una dificultad para el ascenso (23% de las personas encuestadas). Nuevamente puede observarse que para las mujeres la falta de tiempo representa un obstáculo mayor que para los hombres: 27.7% de ellas lo señalan como una dificultad, frente a 15% de los varones, lo que implica una diferencia de 12 puntos porcentuales.

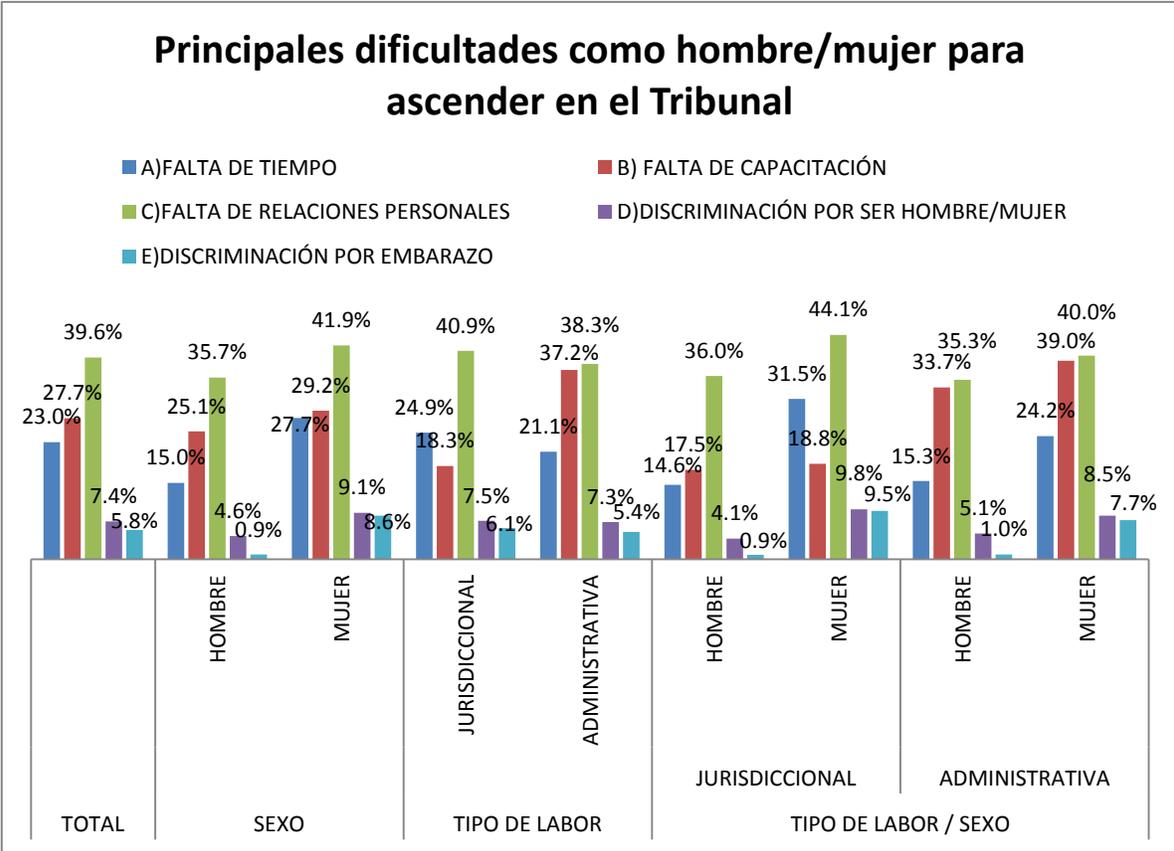
Estos resultados arrojados por la encuesta concuerdan con las percepciones recuperadas de los grupos focales, discutidas en el eje 3, en que fue constante la mención respecto a que la disponibilidad de tiempo es uno de los elementos más valorados por las autoridades e influye en los ascensos.

Este hallazgo debe ser contextualizado a partir de una división sexual del trabajo que asigna a las mujeres las responsabilidades domésticas y de cuidado, que sumadas al trabajo extradoméstico generan la denominada “doble jornada”, misma que claramente limita la disponibilidad horaria y redundante en las posibilidades de ascenso, constituyéndose en un “techo de cristal” para las mujeres.

Finalmente, se debe destacar que 9% de las mujeres mencionaron la discriminación por ser mujer como un obstáculo para ascender en los TSJE, así como 8.6% la discriminación por embarazo, percepciones que deben ser consideradas de gravedad.

Como puede observarse, a pesar de la consideración ampliamente mayoritaria de que hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades para ascender, al indagar en las problemáticas individuales a las que se enfrentan las personas en su proceso de avance profesional, las mujeres perciben mayores dificultades para ascender, mismas que están asociadas a su condición de género.

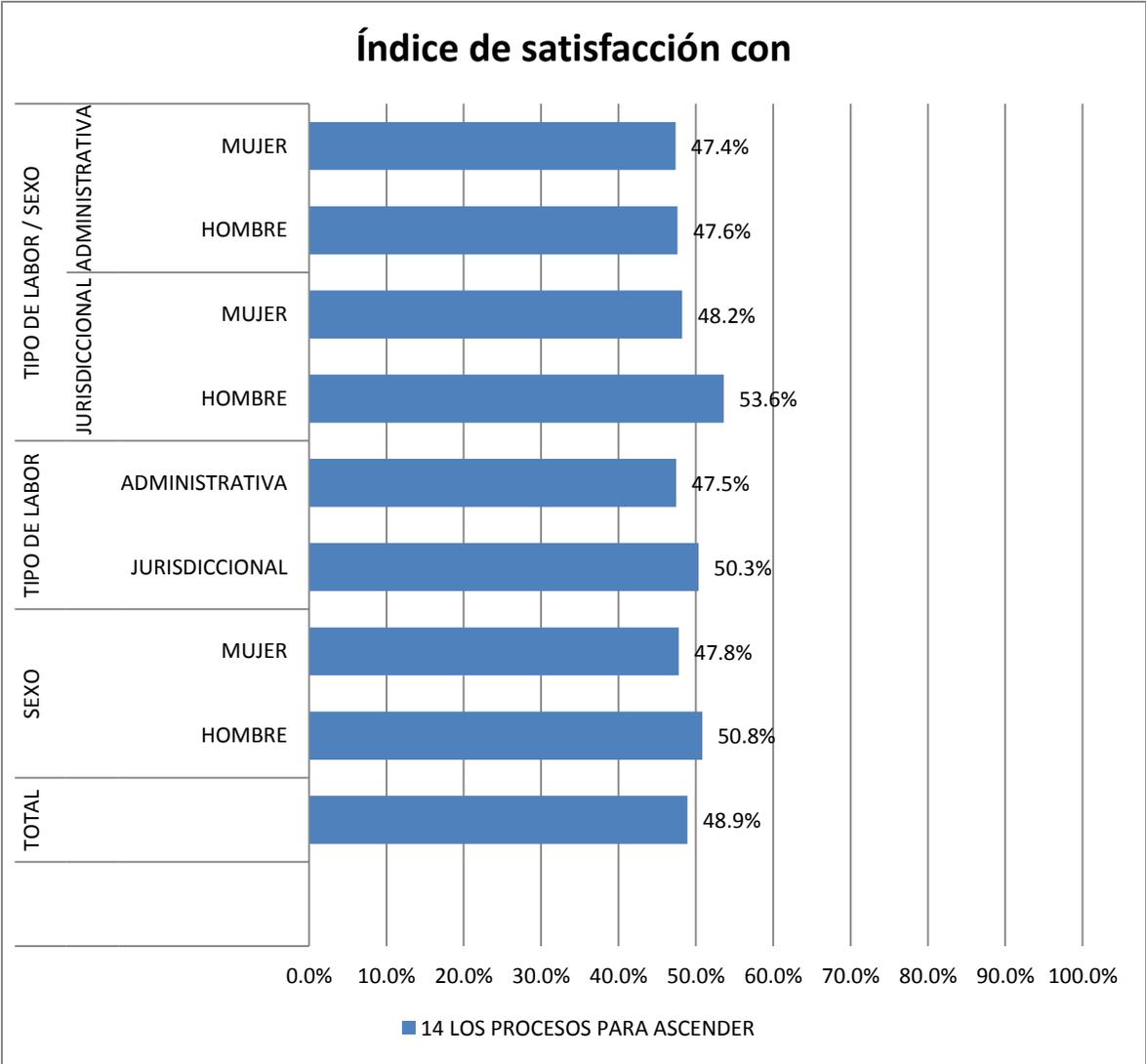
Gráfica 36



De acuerdo con la encuesta aplicada, el personal de los tribunales presenta un índice de satisfacción muy bajo en cuanto a promociones y ascensos. En una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y cien es plena satisfacción, el índice de satisfacción del personal de los TSJE con los procesos para ascender es de 48.9 por ciento.

La baja satisfacción con los procesos de promoción y ascenso puede ser resultado de la escasa movilidad de personal, sobre todo del ámbito administrativo, a lo que se agrega la falta de claridad en los criterios en algunos estados y la discrecionalidad de los procesos de ascenso que se presentan, con mayor o menor intensidad, en las diferentes entidades diagnosticadas.

Gráfica 37



Licencias de maternidad y paternidad

Las licencias de maternidad son un derecho garantizado constitucionalmente (art. 123, fracc. V) y en la Ley Federal del Trabajo (art. 170, fracc. II),²⁵ por lo cual están incluidas en la norma de los 15 Tribunales Superiores de Justicia Estatales (TSJE) diagnosticados; sin embargo, es interesante resaltar que no todas las personas que laboran ahí conocen de su existencia.

Los resultados de la encuesta muestran que nueve de cada 10 personas que laboran en los tribunales diagnosticados afirman que en su Tribunal hay licencias de maternidad; el conocimiento de este derecho es más alto entre las mujeres, beneficiarias directas del mismo, con una diferencia de siete puntos porcentuales respecto del conocimiento expresado por los varones (93.6% contra el 86.1%); esta diferencia se amplía hasta 10 puntos en el caso de las mujeres y hombres del área administrativa.

Lo anterior muestra que hay gran desconocimiento de una parte de los trabajadores (sobre todo varones) acerca de uno de los derechos fundamentales de las mujeres (principalmente en el caso del personal masculino administrativo), el cual si bien no es amplio, sí puede generar reacciones negativas, como la existencia de actitudes desfavorables de dicho segmento de trabajadores hacia las compañeras mujeres que hacen uso de las licencias.

Respecto de las licencias de paternidad resalta que las mismas están contempladas en la normatividad interna de los TSJE en cuatro estados: Aguascalientes, Campeche, Yucatán²⁶ e Hidalgo; en los tribunales de Guerrero, Michoacán y Zacatecas, aunque no están establecidas en la normatividad interna, los trabajadores de base gozan de este derecho al estar establecido en la legislación estatal que regula las condiciones laborales de las y los trabajadores al servicio de Estado, mientras que el resto de tribunales estatales no cuentan con este derecho.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, una de cada cinco personas integrantes de los tribunales señalan que sí hay licencias de paternidad, mientras que una de cada tres no sabe si existen. Las mujeres muestran ligeramente un mayor desconocimiento que los varones respecto

²⁵ Para un comparativo de los diferentes derechos asociados a la maternidad en las leyes federales, véase: <http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/spi/SPI-ISS-12-08.pdf>

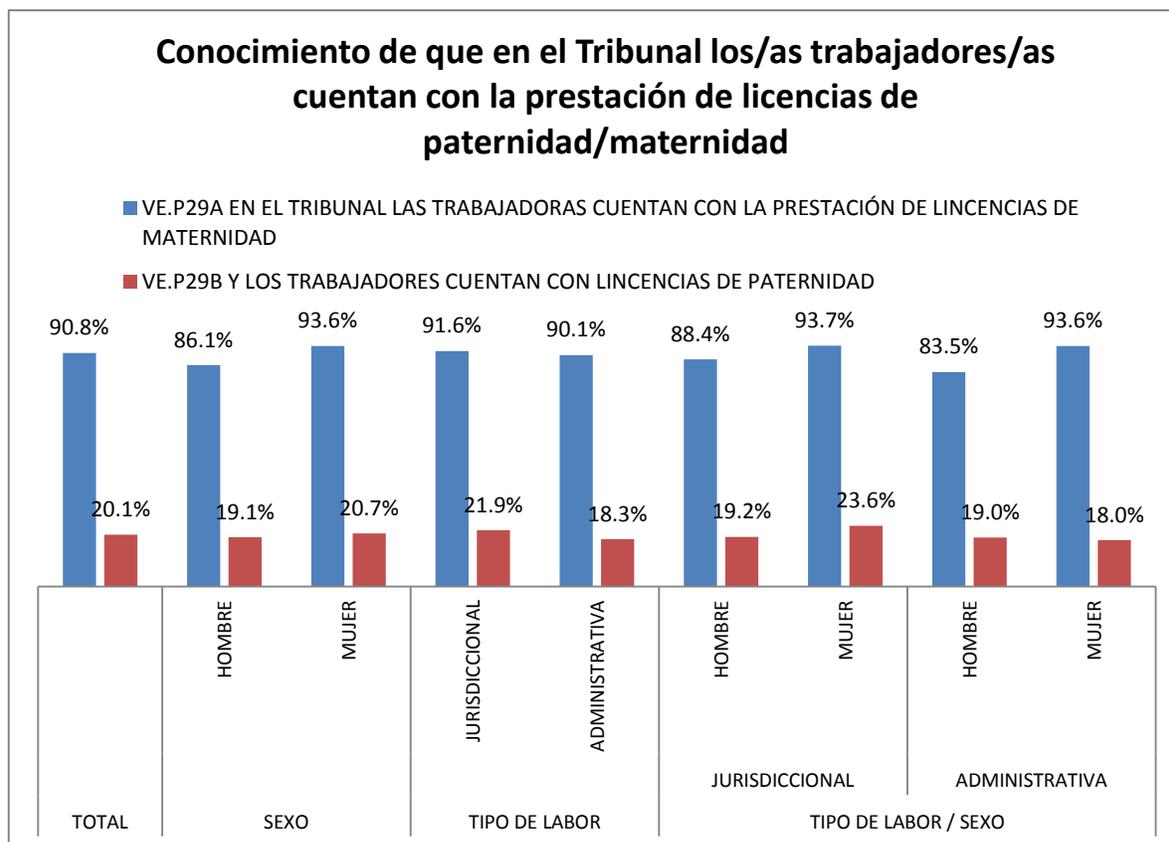
²⁶ En este caso el derecho no está establecido en el Reglamento interior, sino en un Acuerdo del Pleno.

de la existencia de este derecho, así como el personal administrativo muestra mayor desconocimiento en relación con el jurisdiccional.

Esta información es sumamente relevante toda vez que muestra que aunque las licencias de paternidad están contempladas en un porcentaje importante de los TSJE considerados en el estudio, una baja proporción del personal conoce de su existencia.

De manera adicional, como se puede observar en los diagnósticos estatales, en algunos casos el personal de los tribunales que carecen de este derecho dijo que existen las licencias de paternidad, lo que muestra el desconocimiento que hay respecto de su significado, pues muchas veces se confunde con el otorgamiento de permisos para cuidados paternos.

Gráfica 38



Es importante, entonces, subrayar que en más de la mitad de los tribunales existen las licencias orientadas a que los padres obtengan días libres para cuidar tanto a la mujer como al hijo o hija días después del nacimiento. En algunos estados hay la posibilidad de pedir días libres o “permisos

económicos” para esas ocasiones, por lo que se incluyen en el total de los permisos para cuestiones generales, ya que la normatividad no contempla que la atención de asuntos vinculados a la paternidad requiera un permiso particular. Ello deriva en que la autorización esté sujeta a la decisión del superior jerárquico, por lo que no está instaurado como un derecho.

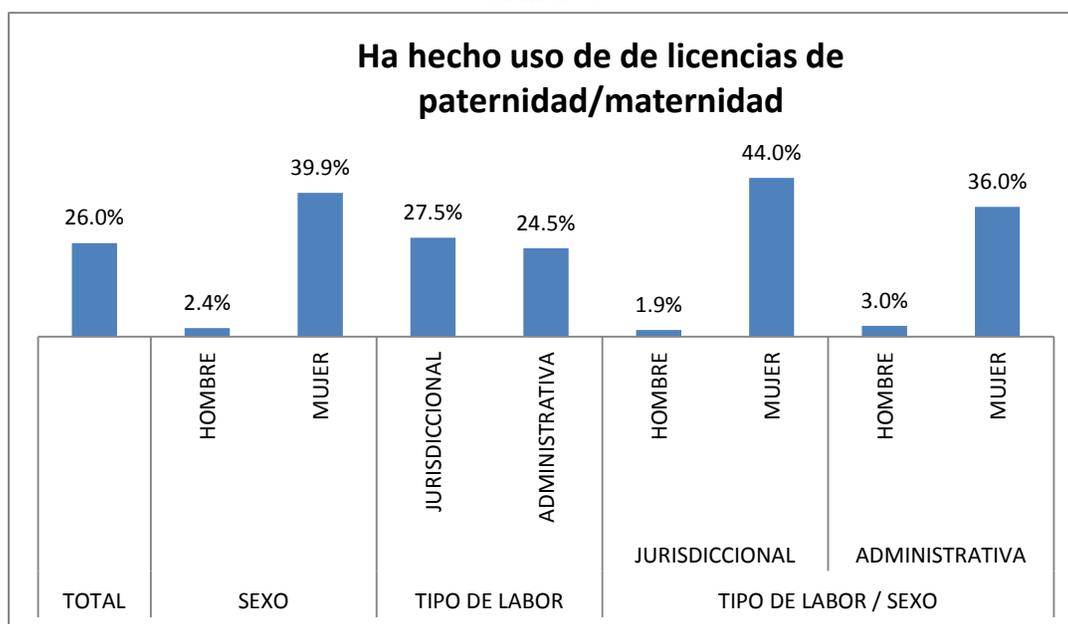
Pese a la existencia de licencias de paternidad en la mayoría de los TSJE, la encuesta refleja que una alta proporción del personal no está enterado de ello, lo cual puede relacionarse con el hecho de que éstas se han instaurado de manera reciente en la mayoría de los estados, así como con la falta de difusión y uso de las mismas.

También es de resaltar que en distintas normativas, la determinación de días para el ejercicio de este derecho queda a criterio de la o el superior jerárquico, lo cual favorece la existencia de prácticas tendientes a inhibir o negar su uso.

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

Respecto del uso de la licencia, los resultados de la encuesta muestran que una cuarta parte del personal ha hecho uso de las licencias de maternidad o paternidad; de este personal prácticamente la totalidad han sido mujeres. De este modo, las licencias de maternidad han sido utilizadas por casi 40% de las mujeres (en mayor medida por las mujeres del ámbito jurisdiccional, 44%). Mientras que las licencias de paternidad han sido utilizadas solo por 2.4% de los hombres; en este caso en mayor medida entre los del ámbito administrativo (3%) que entre los del jurisdiccional (1.9 por ciento).

Gráfica 39



Uno de los objetivos de la encuesta fue indagar sobre las probables consecuencias que se pueden llegar a aplicar a las personas trabajadoras al solicitar los permisos o licencias a los cuales tienen derecho. En el caso de los varones, la información generada en los grupos focales apunta a que la mayoría de ellos no las han solicitado, ya sea por desconocimiento de su existencia o porque las autoridades se los niegan o les solicitan que utilicen menos días de los que tienen derecho, o bien, que se lleven trabajo a casa.

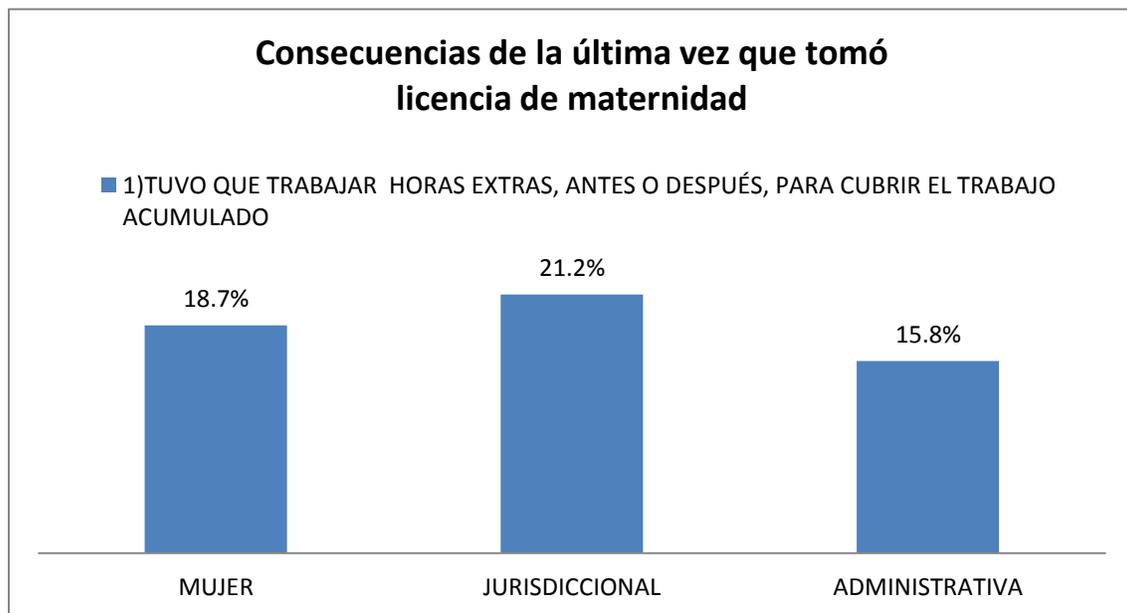
En el caso de las mujeres, la información derivada de la encuesta confirma los hallazgos obtenidos en los grupos focales, en los cuales se hizo constante mención a las dificultades que enfrentan las mujeres para gozar plenamente de los derechos establecidos en la norma. El exceso de carga de trabajo, aunado a ciertas decisiones autoritarias que se muestran en algunos casos, fueron nombrados como factores que pueden repercutir en el uso efectivo de la licencia de maternidad o los permisos de lactancia, pues se suele llegar a una negociación y acordar con las y los jefes los términos en que pueden —o no— gozar de las licencias a que se tiene derecho.²⁷

²⁷ Como los hombres reportan un índice considerablemente menor de uso de las licencias de paternidad, en los párrafos siguientes no se alude los resultados de la encuesta para los varones por la inestabilidad de los datos resultados de la baja incidencia.

El hecho de que haya una proporción de mujeres que dice haber sufrido consecuencias luego de haber hecho uso de su licencia de maternidad es sumamente grave, pues constituye un acto que contraviene los derechos de las mujeres trabajadoras.

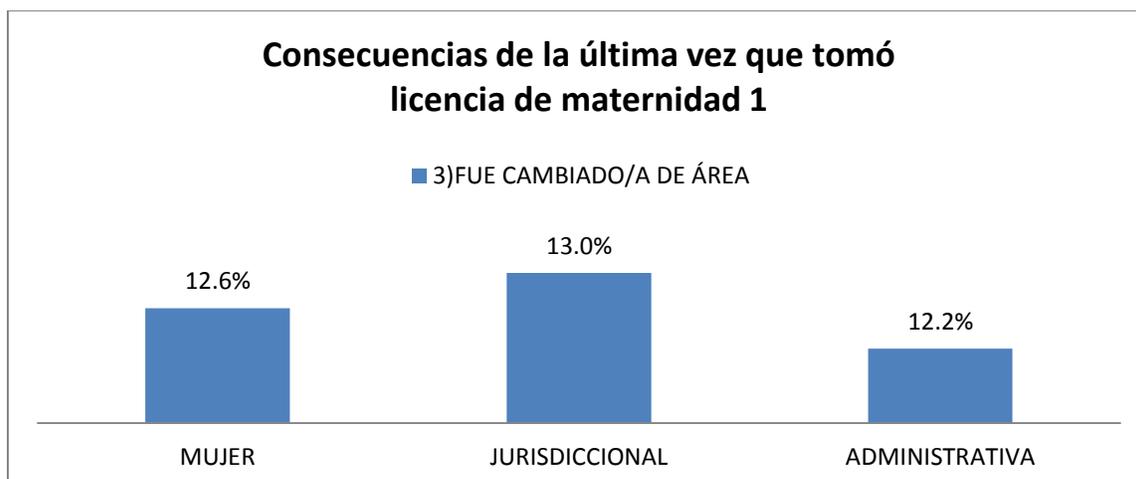
De acuerdo con la encuesta, la consecuencia que presenta una mayor frecuencia es que las mujeres que hacen uso de la licencia de maternidad tengan que trabajar horas extra para cubrir el trabajo acumulado. Las cargas de trabajo del área jurisdiccional redundan en que esta situación se dé en mayor medida en dicha área, de tal forma que una de cada cinco mujeres de labor jurisdiccional reportan en la encuesta que enfrentaron esta consecuencia. En el caso de las mujeres de labor administrativa esta situación se presentó en 15.8% de los casos.

Gráfica 40



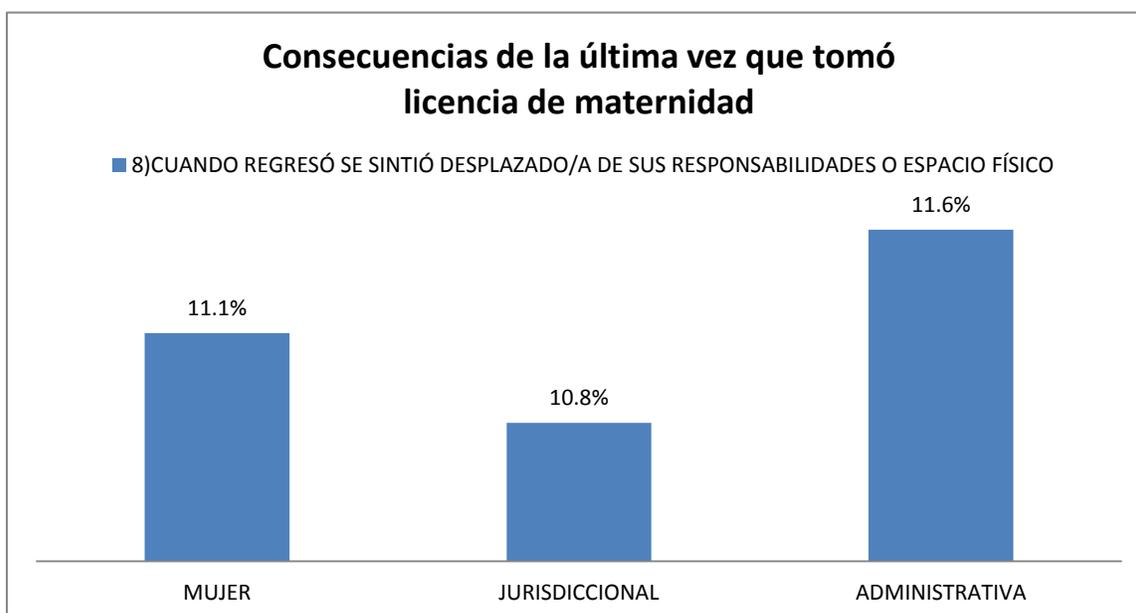
La segunda situación que reporta un mayor porcentaje de menciones es haber sido cambiada de área después de su licencia, esto sucede en 12.6% de las mujeres que tomaron licencias de maternidad. Hay que recordar que constitucionalmente se garantiza el derecho de las mujeres a “conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo” (art. 123, fracc. V) una vez que regresen de su licencia de maternidad, por lo que esta situación no debería suceder a ninguna mujer trabajadora.

Gráfica 41



Asimismo, los resultados de la encuesta muestran que 11% de las mujeres que tomó una licencia de maternidad se sintió desplazada de sus responsabilidades o espacio al regresar a sus actividades y 7.6% fue presionada para regresar antes del tiempo autorizado para su licencia. Las mujeres del ámbito jurisdiccional informan en mayor medida esta situación respecto de las mujeres del ámbito administrativo, y a poco menos de 5% de las que tomaron una licencia de maternidad se le presionó para que trabajara desde su domicilio durante la licencia solicitada.

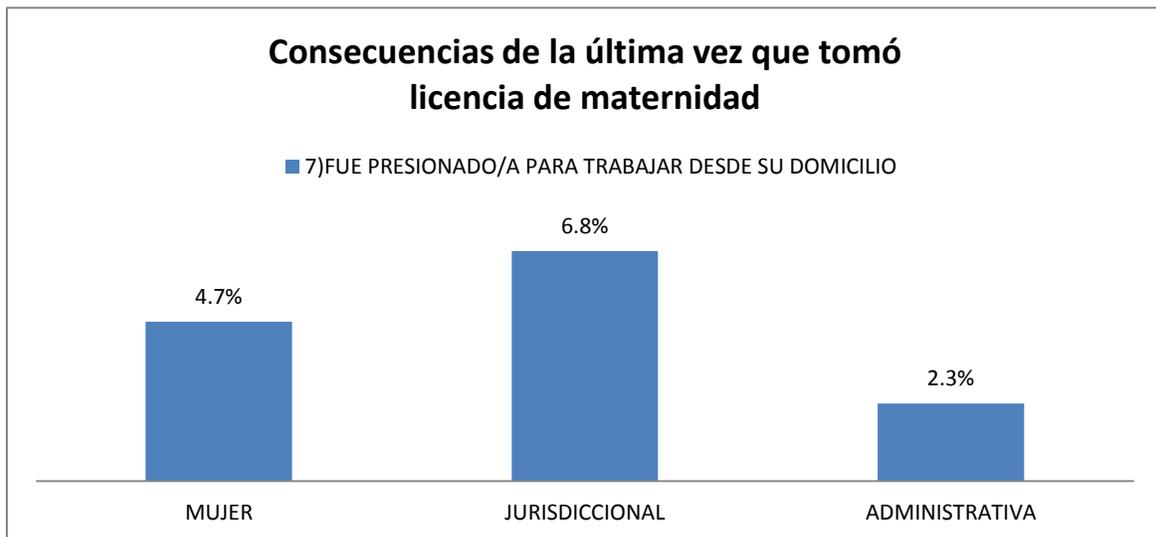
Gráfica 42



Gráfica 43

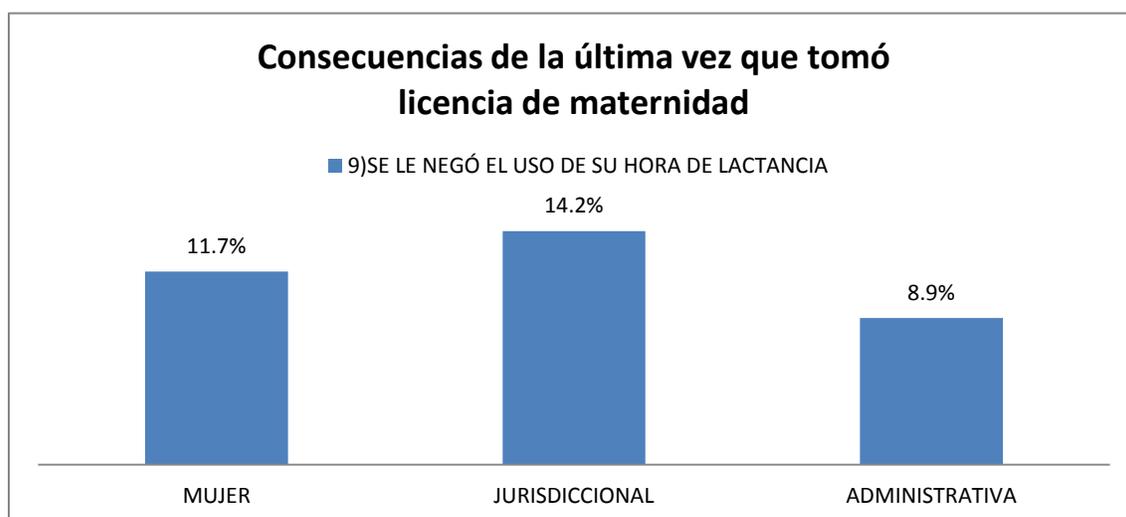


Gráfica 44



La hora de lactancia es un derecho consagrado a constitucionalmente (art. 123, fracc. V) y en la Ley Federal del Trabajo (art. 170, fracc. IV); sin embargo, en los tribunales analizados se observó que a 11.7% de las mujeres les fue negado dicho derecho. Esto ha sucedido en mayor medida en el ámbito jurisdiccional que en el administrativo, pues 14.2% de las mujeres del personal jurisdiccional lo han padecido, en comparación con 8.9% de las mujeres del personal administrativo.

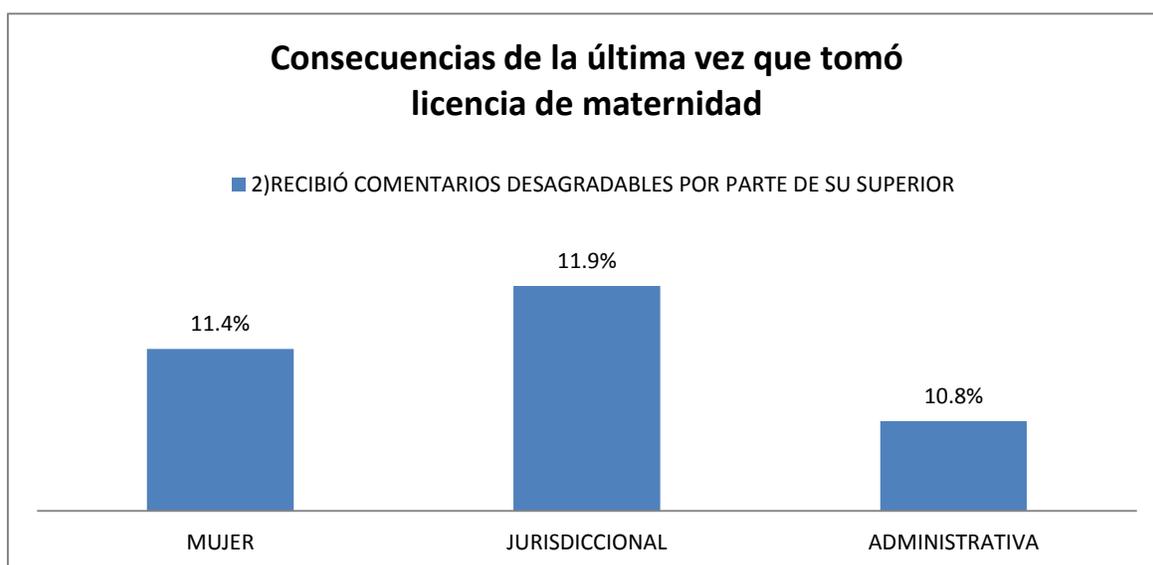
Gráfica 45



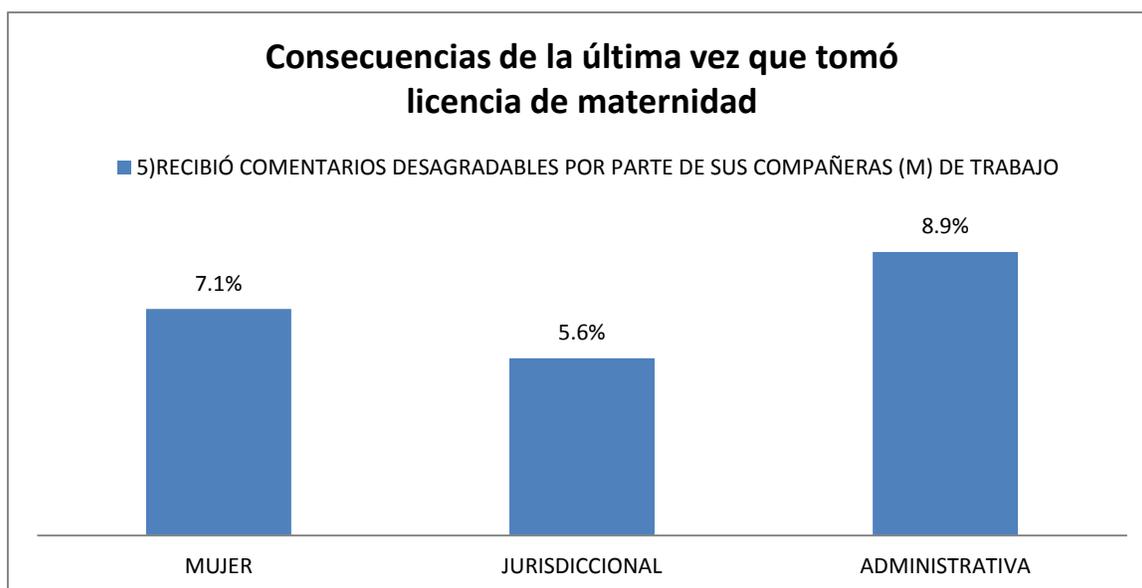
Otro tipo de consecuencias que pueden ser enfrentadas por las mujeres que ejercen su derecho a las licencias de maternidad son las que implican coacción o presiones en forma de comentarios desagradables de superiores, compañeros y compañeras.

Al respecto, es relevante que 11.4% de las mujeres que hizo uso de la licencia de maternidad recibió comentarios desagradables por parte de su superior; 7.1% enfrentó comentarios desagradables de parte de sus compañeras (mujeres) de trabajo, mientras que un porcentaje menor, 5.7%, lo sufrió de parte de sus compañeros varones.

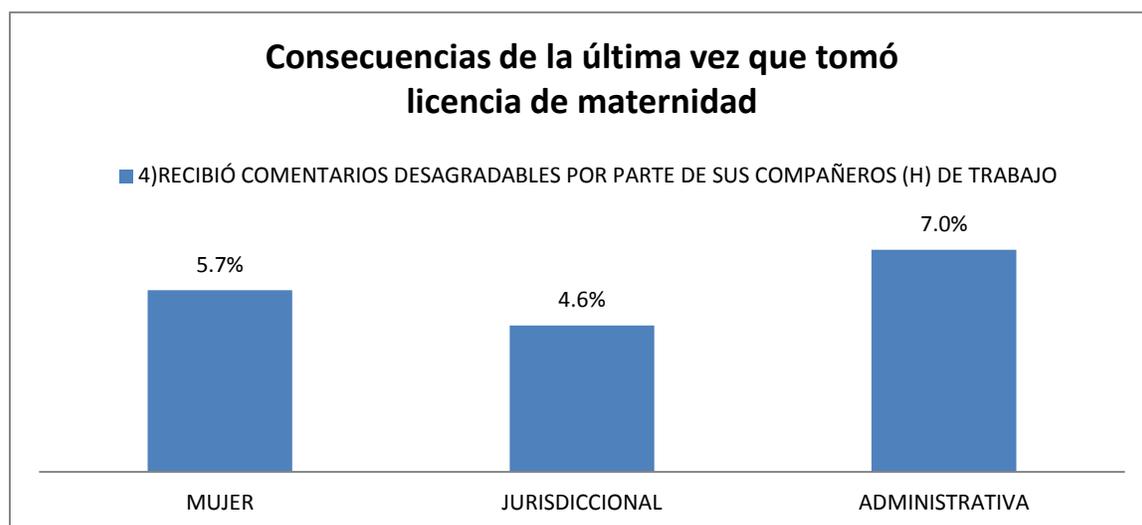
Gráfica 46



Gráfica 47

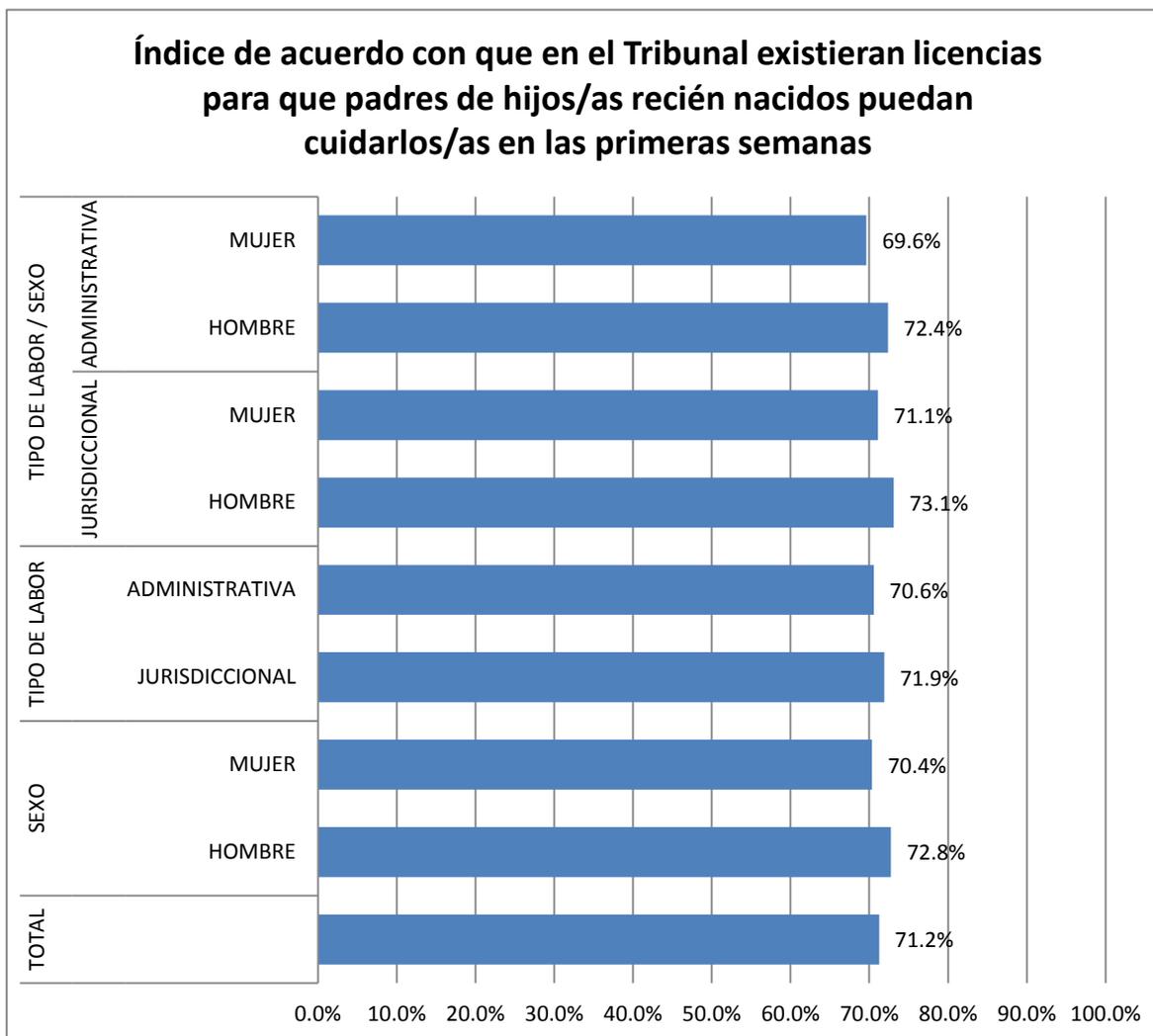


Gráfica 48



En la encuesta también se consultó al personal si estaba de acuerdo con que se instale la licencia de paternidad. En una escala de cero a 100, donde cero representa nulo acuerdo y 100 total acuerdo, el índice fue superior a 70%. Es de resaltar que no se presentan diferencias significativas entre áreas o sexos, lo que muestra que este tipo de licencias goza de una buena legitimidad que facilitará su instauración de manera exitosa en los tribunales del país.

Gráfica 49



Al respecto, es importante recordar, como fue señalado en el apartado anterior, que las licencias de paternidad suscitaron interés en los grupos focales, sobre todo entre los hombres, quienes externaron opiniones en el sentido de que podría ser positivo contar con ellas, o bien, que es importante que cuando ya están estipuladas en la norma se difundan y se cumplan, pues como fue mencionado con anterioridad en varios casos externaron que por las cargas de trabajo y por el arraigo de visiones estereotipadas respecto de los roles masculinos y femeninos éstas no se utilizan.

En contraste, en algunos estados emergieron voces de algunas mujeres que mostraron dudas respecto de la licencia de paternidad, con el argumento de que ellos difícilmente “apoyan o

ayudan adecuadamente” en este tipo de cuidados. Estas visiones reflejan la importancia de emprender acciones de sensibilización en género entre el personal que labora en los TSJE, tanto mujeres como hombres, que contribuya al respeto irrestricto al derecho de contar con licencias de paternidad y maternidad.

Permisos para asuntos personales y familiares

La normatividad relacionada con los permisos para asuntos personales y familiares, en los 15 tribunales diagnosticados es muy diversa y fue analizada a detalle en cada informe estatal. Sin embargo, es posible identificar algunas características generales que ilustran un panorama global. Un primer aspecto a resaltar es que en la mayoría de los casos la normatividad específica para permisos de salida por contingencias relacionadas con los cuidados familiares es escasa o bastante difusa, de manera que en diversos casos la responsabilidad de su otorgamiento queda a juicio de las o los superiores jerárquicos, sin que estén definidos claramente los criterios para ello.

Otra de las características generales es que los permisos relacionados con ausencias programadas (las cuales deben ser tramitadas con días de anticipación) se encuentran más reglamentados y en muchos casos se delimita con precisión quiénes son elegibles, así como los plazos e instancias responsables de autorizarlas; aunque también en este caso sobresale que la norma es en general poco clara respecto de los criterios con los cuales se decide otorgar los permisos o licencias.

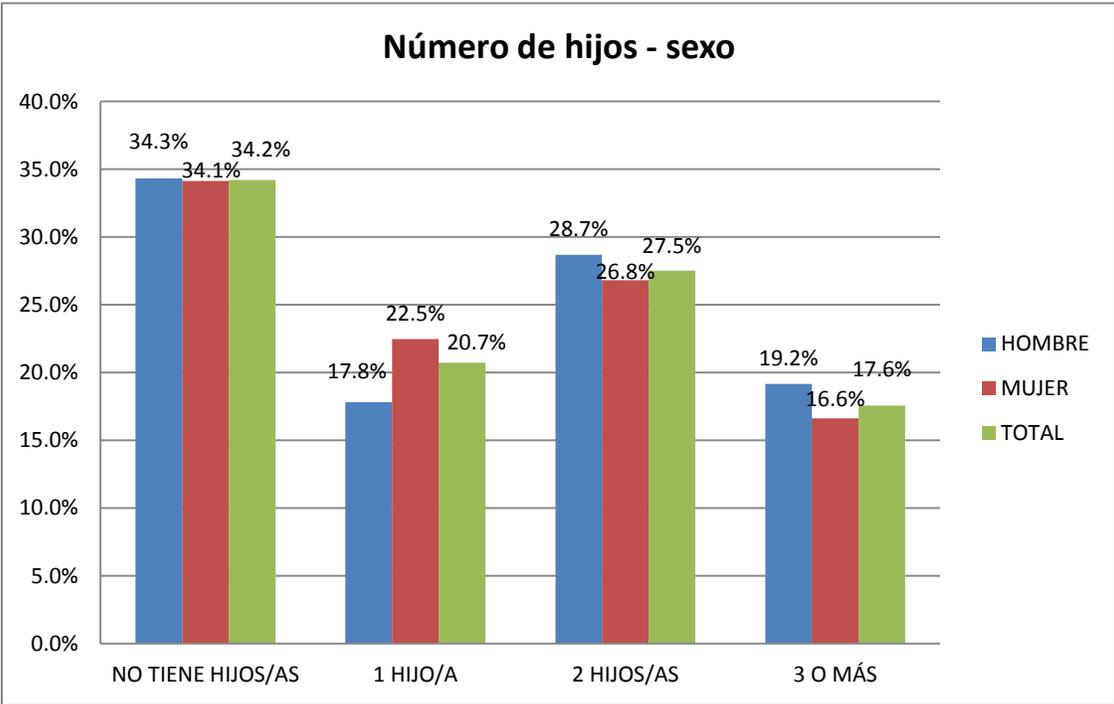
En algunos estados (los menos), este tipo de normas contiene algunas medidas afirmativas que parten de reconocer una situación de género específica, como el hecho de que las madres que tengan necesidad de llevar a sus hijos e hijas a la guardería tienen una tolerancia de media hora para el inicio de la jornada de trabajo. Aunque la perpetuación de esta medida, sin un adecuado proceso de promoción de la corresponsabilidad de los varones en la atención y cuidado de las y los hijos, puede contribuir la permanencia de los roles tradicionales de género y, por consiguiente, de la desigualdad.

Como se observa, esta falta de claridad respecto de los criterios para el otorgamiento de permisos o licencias, aunada a la ausencia en la norma del reconocimiento de los cuidados familiares como una causa justificada y reglamentada para solicitar permisos (tanto en el caso de mujeres como de varones), dificulta que las mujeres y los hombres tengan certeza respecto de sus posibilidades laborales para compatibilizar la atención a las necesidades familiares con el trabajo. De la misma

manera, esta falta de claridad facilita la prevalencia de decisiones discrecionales de autoridades en el otorgamiento de los mismos, lo cual puede contribuir a reproducir estereotipos o roles de género, ya sea porque se niega con mayor frecuencia los permisos a los varones o porque se considera que las mujeres abusan de su condición de género para solicitar reiteradamente permisos, lo cual desestimula la contratación de más mujeres.

Esta situación es particularmente sensible, sobre todo en el caso de las madres o padres de familia que representan más de 65% de las y los integrantes de los TSJE y que comúnmente enfrentan mayor necesidad de contar con facilidades laborales para responder ante requerimientos propios del cuidado y atención a las y los hijos.

Gráfica 50



En los grupos focales el tema de los permisos emergió como uno de los más controvertidos en materia de cultura organizacional dentro de los tribunales. En diversas ocasiones el personal que participó en ellos opinó que pedir un permiso suele representar ciertas dificultades porque, aunque comúnmente estos permisos son otorgados, no perciben que exista un ambiente positivo, pues prevalece la idea de que las y los jefes estiman que no es conveniente que las personas soliciten permisos como resultado que no se reconoce y valora la importancia social del papel de

las mujeres y varones como madres o padres de familia. Ello confirma los señalamientos que se realizaron en el eje 3 respecto a la pretendida escisión de la vida familiar y laboral.

En ese sentido, las personas en puestos de autoridad que participaron en grupos focales mencionaron que cuando tienen personal subordinado, prefieren trabajar con gente que no pida permisos o lo haga de manera extraordinaria. Esto podría tener implicaciones importantes en términos de género, pues como se verá a continuación, las mujeres suelen pedir más permisos para atender las responsabilidades familiares que les son asignadas social y culturalmente. Las preferencias por personal que nunca pida permisos son reflejo de una cultura organizacional basada en códigos masculinos, en la cual impera la imagen de un “trabajador ideal”, que en términos de Acker (1999) “es quien puede viajar y trabajar largas jornadas a expensas de la vida familiar. Esto no solo perpetúa la inequidad sino la creencia de que las mujeres no son una alternativa viable” (Epadeq, 2011: 52).

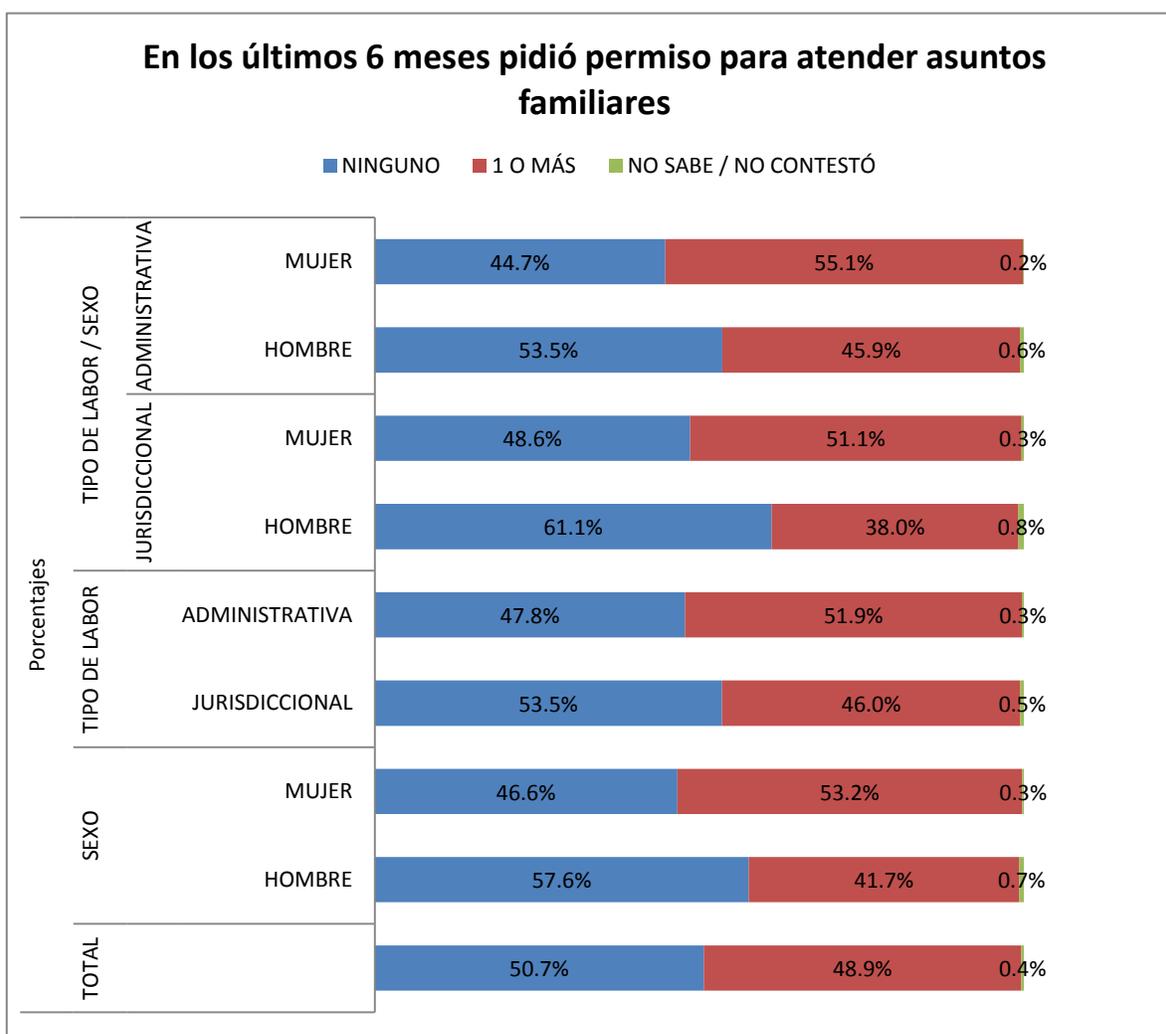
Como muestran los resultados de la encuesta, la mitad del personal de los TSJE analizados indicó no haber pedido algún tipo de permiso para atender asuntos familiares en los últimos seis meses. Poco más de una tercera parte indicó haberlo hecho una o dos veces en ese lapso de tiempo; mientras que una de cada cinco personas encuestadas dijo haber perdido de tres a cinco permisos.

La encuesta confirma que las mujeres piden más permisos que los hombres: 41.7% de los varones y 53.2% de las mujeres dijo haber pedido al menos un permiso en los últimos seis meses. También queda manifiesto que las personas que laboran en áreas jurisdiccionales solicitan menos permisos: 53.5% del personal de este tipo de labor señaló no haber solicitado ningún permiso en los últimos seis meses, lo que indicó 47.8% del personal administrativo.

Las diferencias por sexo se reproducen al interior de cada tipo de labor, principalmente en el ámbito jurisdiccional, en el cual la diferencia entre hombres y mujeres que han solicitado permiso en los últimos seis meses es de más de 13 puntos porcentuales (38% de los hombres y 51% de las mujeres lo han solicitado), mientras en la administrativa es de poco menos de 10 puntos porcentuales (55 y 45%, respectivamente).

Estas diferencias entre mujeres y hombres se explican porque los hombres encuentran mayores facilidades para desprenderse de las responsabilidades de cuidados familiares y pueden dedicarse casi de manera exclusiva al trabajo.

Gráfica 51



En este orden de ideas, al indagar en los motivos que tuvieron las y los trabajadores de los tribunales para pedir permiso, el más mencionado fue enfermedad propia; el segundo, atender trámites personales; en tercer lugar, asistir a eventos escolares de hijos/as y en cuarto lugar, cuidar a las y los hijos. Se observan diferencias notorias en las motivaciones de hombres y mujeres para solicitar permisos: ellas mencionan en los primeros lugares 1. Enfermedad propia, 2. Asistir a eventos escolares y 3. Cuidar a mis hijos/as, en tanto que ellos señalaron: 1. Atender trámites personales, 2. Enfermedad propia y 3. Asistir a eventos escolares de hijas/os. Lo anterior confirma que, derivado de los roles de género, las mujeres piden más permisos para asumir responsabilidades de cuidado de las y los hijos, mientras los hombres los solicitan para cuestiones de índole personal, pues mientras que solo uno de los tres principales motivos de los varones se relaciona con labores de reproducción familiar (asistir a eventos escolares de sus hijos o hijas),

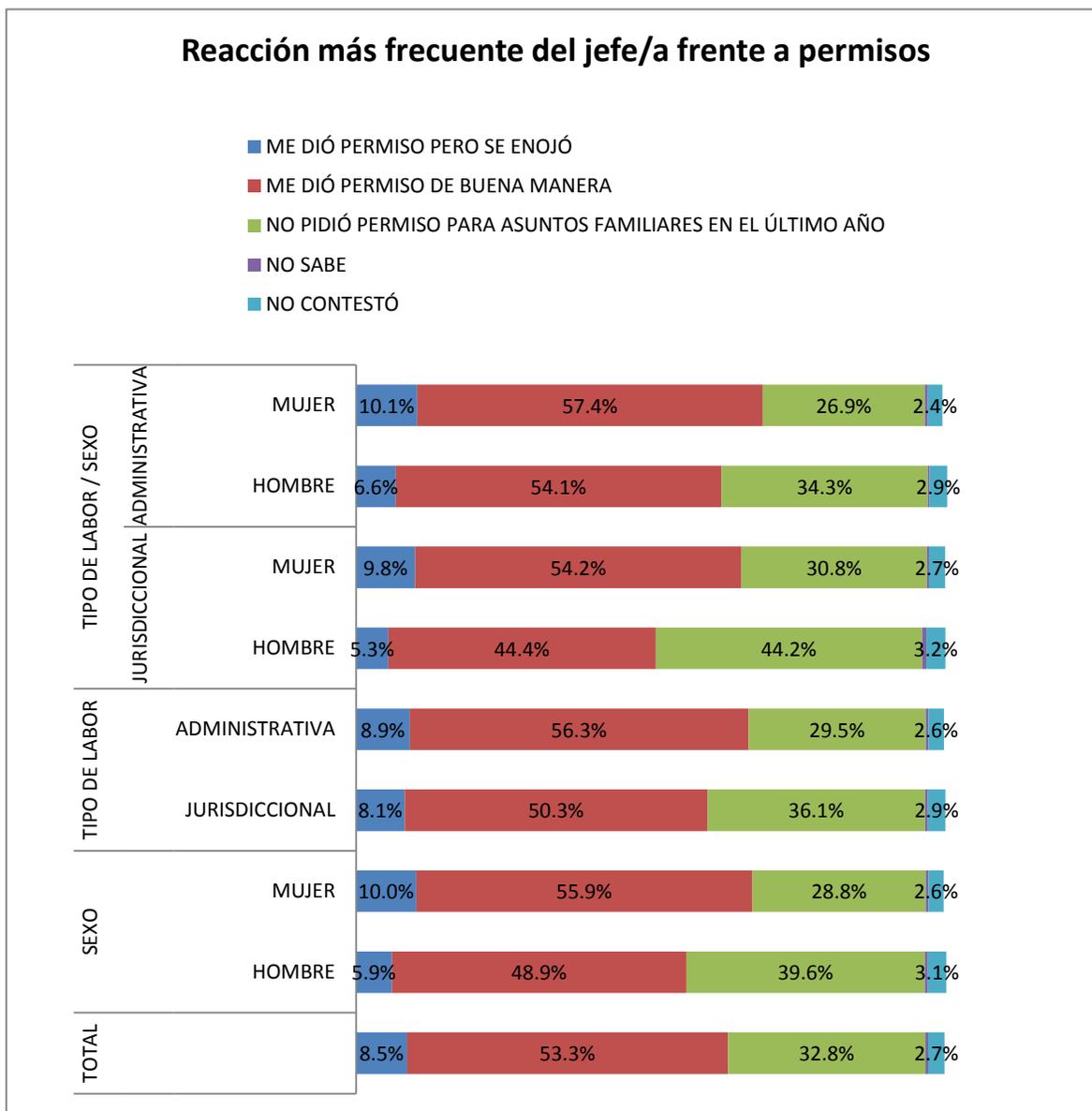
para las mujeres de los tres motivos más mencionados, dos se relacionan con este tipo de labores (asistir a eventos escolares y cuidar de sus hijos o hijas).

Tabla 9

		TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR		TIPO DE LABOR / SEXO			
			HOMBRE	MUJER	JURISDICCIONAL	ADMINISTRATIVA	JURISDICCIONAL		ADMINISTRATIVA	
							HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER
VE. P32 CUÁLES FUERON LOS MOTIVOS MÁS FRECUENTES (a)	CUIDAR A MIS HIJOS/AS	4	4	3	4	4	4	3	4	2
	CUIDAR A OTROS FAMILIARES	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	ENFERMEDAD PROPIA	1	2	1	1	1	1	1	2	1
	ASISTIR A EVENTOS ESCOLARES DE HIJOS	3	3	2	2	3	3	2	3	3
	ATENDER TRÁMITES PERSONALES	2	1	4	3	2	2	4	1	4
	ASISTIR A COMPROMISOS FAMILIARES	7	7	7	7	7	6	7	7	7
	CAPACITACIÓN O ESTUDIOS	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	FALLECIMIENTO DE UN FAMILIAR	6	6	6	6	6	7	6	6	6
	DÍAS POR ANTIGÜEDAD	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	CUESTIONES DE DINERO	13	12	13	11	13	11	11	12	13
	POR OTRO TRABAJO	11	11	12	12	11	12	11	11	12
	NO SABE	12	13	11	13	12	13	11	12	11
	NO CONTESTÓ	9	9	9	9	9	9	9	9	9

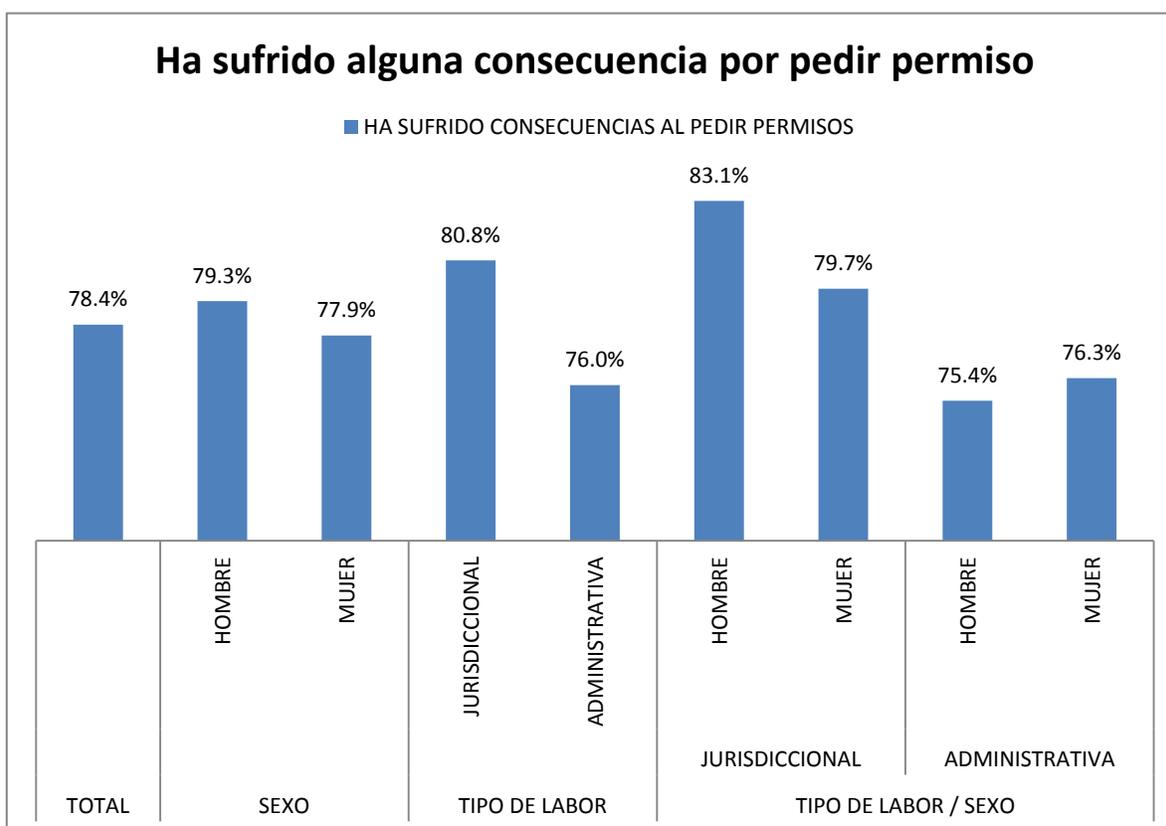
Respecto de las reacciones más frecuentes de las y los jefes frente a las solicitudes de permisos. La encuesta revela que poco más de la mitad del personal consideró que su jefe/a le dio permiso de buena manera. Una de cada 10 mujeres afirma que su jefe/a se molestó al ser solicitado el permiso (10%), mientras que en el caso de los hombres esto lo señala 5.9%. También se ratifica que las mujeres solicitan más permisos, pues 28.8% de ellas afirmó no haber pedido permisos para asuntos familiares en el último año, mientras casi 40% de los hombres contestó en ese sentido.

Gráfica 52



No obstante que en la mayoría de los casos los permisos solicitados fueron otorgados de buena manera, más de 78.4% del personal afirmó que sufrió consecuencias por pedir permisos. Se observa que el personal jurisdiccional menciona en mayor medida que el personal administrativo haber enfrentado consecuencias, siendo los varones de labor jurisdiccional quienes registran una mayor incidencia al respecto. Sin embargo, es necesario resaltar que la magnitud de estas diferencias entre estos grupos de personal es baja, por lo cual lo relevante es que en cualquier caso un amplio porcentaje del personal reporta que ha enfrentado consecuencias.

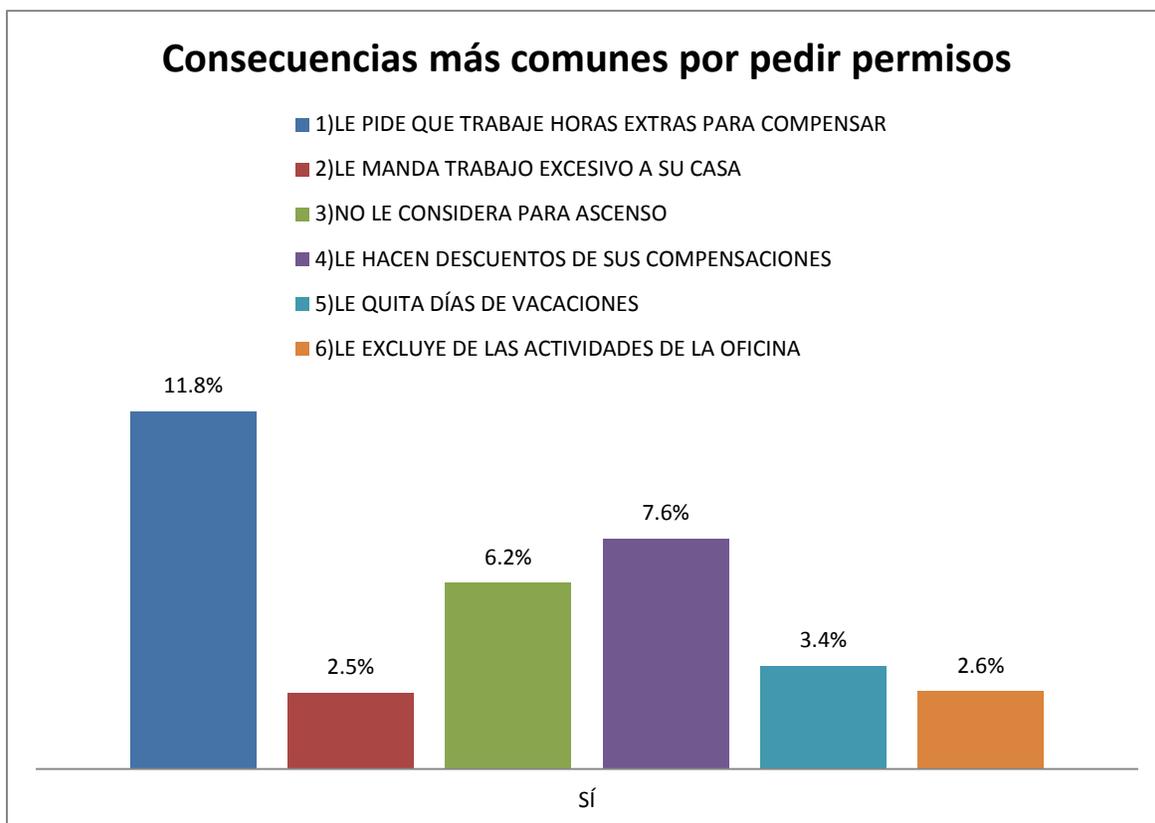
Gráfica 53



Las consecuencias señaladas en mayor medida son:

- Casi 12% del personal aseguró que le han pedido que cubra horas extra para compensar el permiso solicitado. A los hombres del área administrativa se les solicita en mayor medida (15.1 por ciento).
- 7.5% señaló que le descuentan compensaciones. El personal administrativo señala en mayor medida esta consecuencia (9.5%) respecto del personal jurisdiccional (5.6 por ciento).
- 6.2% del personal informa que no se le considera para ascensos. Esta percepción es más frecuente entre las mujeres por prácticamente dos puntos porcentuales.
- Menos de 5% del personal afirma que enfrenta las siguientes consecuencias: les quitan días de vacaciones, se les excluye de las actividades de la oficina o se les manda trabajo excesivo a su casa.

Gráfica 54



De modo que aunque la mayoría del personal percibe que los permisos son otorgados de buena manera por las o los superiores, la combinación de una cultura organizacional que valora más la disponibilidad para el trabajo que la atención a las familias, con normas complejas o poco claras en materia de premios y la existencia de consecuencias por solicitarlos, claramente constituye un desestímulo al uso de este derecho laboral. Ello tiene costos en las posibilidades y capacidades de mujeres y hombres para compatibilizar sus responsabilidades laborales con el cuidado y atención de necesidades familiares y personales.

Como resultado de esta situación, la encuesta revela que el índice de satisfacción para el personal de los TSJE sobre las condiciones para permisos y licencias es relativamente bajo: 62. No hay diferencias significativas entre el índice de varones o mujeres, así como entre personal jurisdiccional o administrativo, excepto al interior del ámbito jurisdiccional, donde los hombres muestran un índice cuatro puntos porcentuales superior al de las mujeres.

Gráfica 55



En resumen, la normatividad, la práctica y las percepciones que prevalecen en los tribunales con respecto a la política de permisos y licencias para tratar asuntos personales tiende a desestimular las solicitudes y a que haya un amplio margen de discrecionalidad en su otorgamiento, lo cual reafirma un modelo de trabajador/a que debe estar 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, al dejar las tareas y responsabilidades de ese espacio exclusivamente a las mujeres.

Es lógico que organizaciones burocráticas con gran responsabilidad social, como son los tribunales, tiendan a orientar sus acciones en el sentido de minimizar el ausentismo del personal a fin de

cumplir con eficiencia sus atribuciones y obligaciones. Sin embargo, este objetivo debe ser compatible con el reconocimiento de que las organizaciones están integradas por mujeres y hombres que además de ser trabajadores/as, son personas con necesidades familiares y personales que atender, por lo cual, desde la visión de género, es fundamental que existan condiciones laborales que faciliten la conciliación entre estos ámbitos de la vida.

Un aspecto importante en esta dirección es que cuenten con una normatividad clara y sencilla que defina los criterios con los cuales las personas puedan ejercer su derecho a contar con permisos o licencias para atender estas necesidades familiares y personales, en un marco de responsabilidad, solidaridad e igualdad de género, pues en el estado actual de cosas las mujeres cargan con mayores consecuencias en su desarrollo profesional en tanto su condición de género deriva en la necesidad de solicitar con más frecuencia estos permisos.

Formación y capacitación

Prácticamente en todos los estados analizados hay una normatividad que establece que los Tribunales Superiores de Justicia Estatales (TSJE) tienen la obligación de instrumentar procesos de formación y capacitación a su personal, sobre todo jurisdiccional, a fin de fortalecer la profesionalización de sus integrantes. En congruencia con ello, el personal, en particular de función jurisdiccional, tiene la obligación de asistir a diversas actividades de capacitación, ya sea como parte de la carrera judicial o del proceso de actualización y especialización. En este sentido, en la mayoría de los tribunales, la formación es indispensable para lograr ascender en las labores jurisdiccionales.

Sin embargo, en términos generales, la normatividad de los 15 TSJE no establece criterios para definir la periodicidad con que debe ser recibida la capacitación, ni las materias o contenidos de la misma. En algunos estados como Aguascalientes, Campeche, Estado de México, Guanajuato, Michoacán, Tabasco, Yucatán y Zacatecas se contó con evidencia de que hay ciertos programas de capacitación formalizados en el marco de instituciones a cargo de la formación del personal jurisdiccional (escuelas o institutos de formación judicial) que eventualmente pueden facilitar una planificación en su impartición.

En la mayoría de los estados la normatividad no define criterios relacionados con la operación o implementación de las capacitaciones o procesos de formación, como los horarios y sedes de

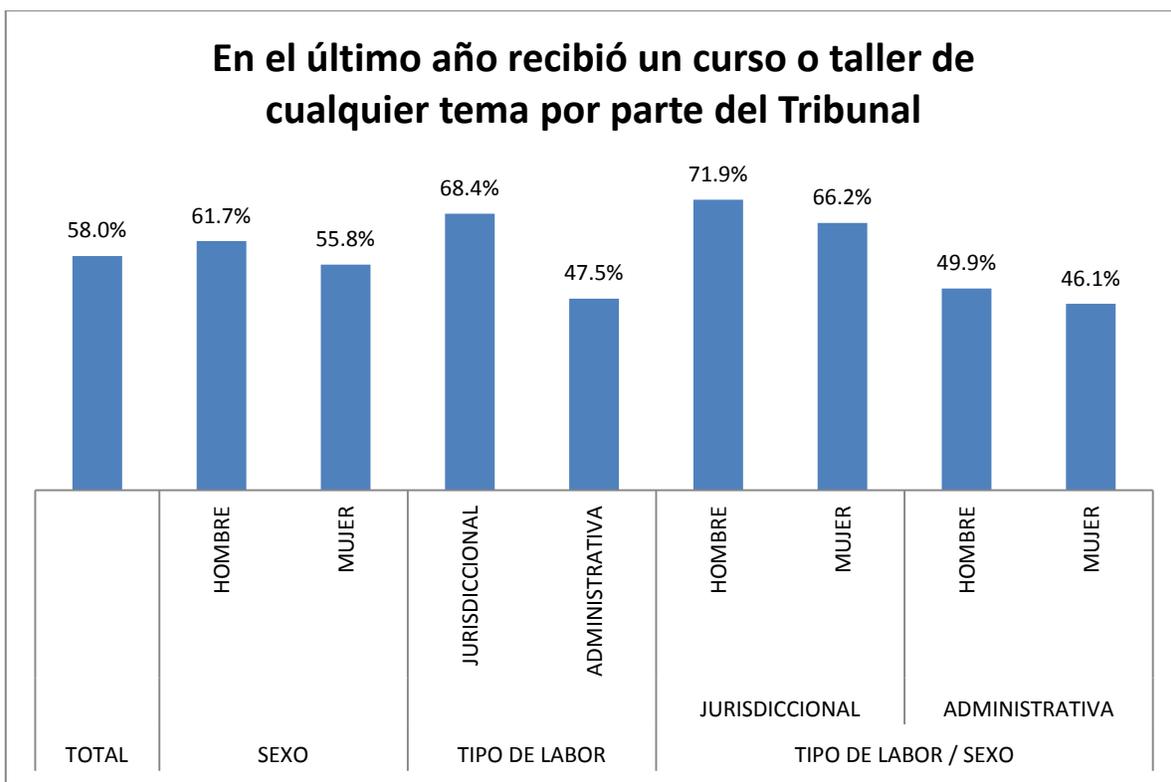
realización, lo que deriva en que estas acciones se lleven a cabo de diversa manera. Únicamente en los casos de los Tribunales Superiores de Justicia de Aguascalientes, Distrito Federal y Zacatecas la norma establece que las capacitaciones deberán realizarse dentro del horario de trabajo.

En congruencia con la conformación del cuerpo normativo laboral, en el caso específico de la normativa vinculada a los procesos de formación y capacitación tampoco se parte de reconocer las posiciones y condiciones diferenciadas de género que pueden afectar la posibilidad de las personas para participar en los procesos de capacitación, así como tampoco se dispone de medidas tendientes a contrarrestarlas.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, 58% del personal de los tribunales afirmó haber recibido en el último año algún curso o taller de capacitación por parte de la institución. Esta capacitación ha estado enfocada principalmente al personal de labor jurisdiccional, pues 68.4% de éste afirmó haber recibido algún curso o taller, en comparación con 47.5% del personal administrativo. Esta diferencia está vinculada a la existencia de la carrera judicial para el personal jurisdiccional, que obliga a que éste reciba cursos, así como al hecho de que en los TSJE predomina una cultura que prioriza al personal encargado de realizar las funciones sustantivas (impartir justicia), por lo que la mayoría de los procesos de formación y capacitación se concentran en este tipo de personal.

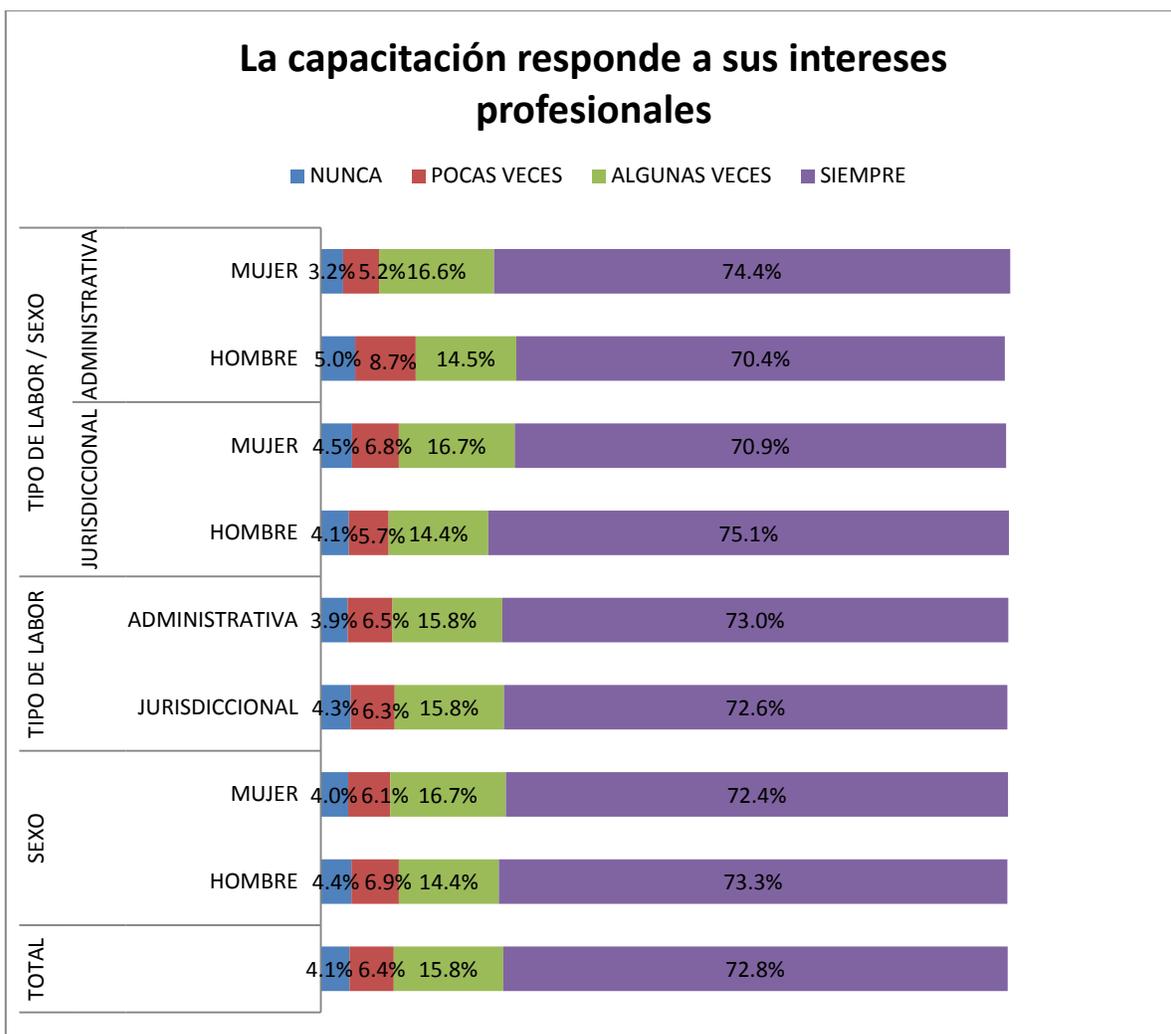
Los hombres reportan en mayor medida que las mujeres haber recibido capacitación, con una diferencia de seis puntos porcentuales: 61.7% de los hombres dice que ha recibido capacitación y en el caso de las mujeres 55.8%. Esta diferencia por sexo se replica en cada tipo de labor.

Gráfica 56



Un elemento fundamental en temas de capacitación es la utilidad que el personal aprecia en términos de sus intereses profesionales. Prácticamente tres cuartas partes del personal de los tribunales considera que las capacitaciones son siempre de su interés profesional, 15% que algunas veces, 6.4% que pocas veces y 4.1% que nunca. No se observan diferencias significativas por ámbito de labor, ni por sexo.

Gráfica 57

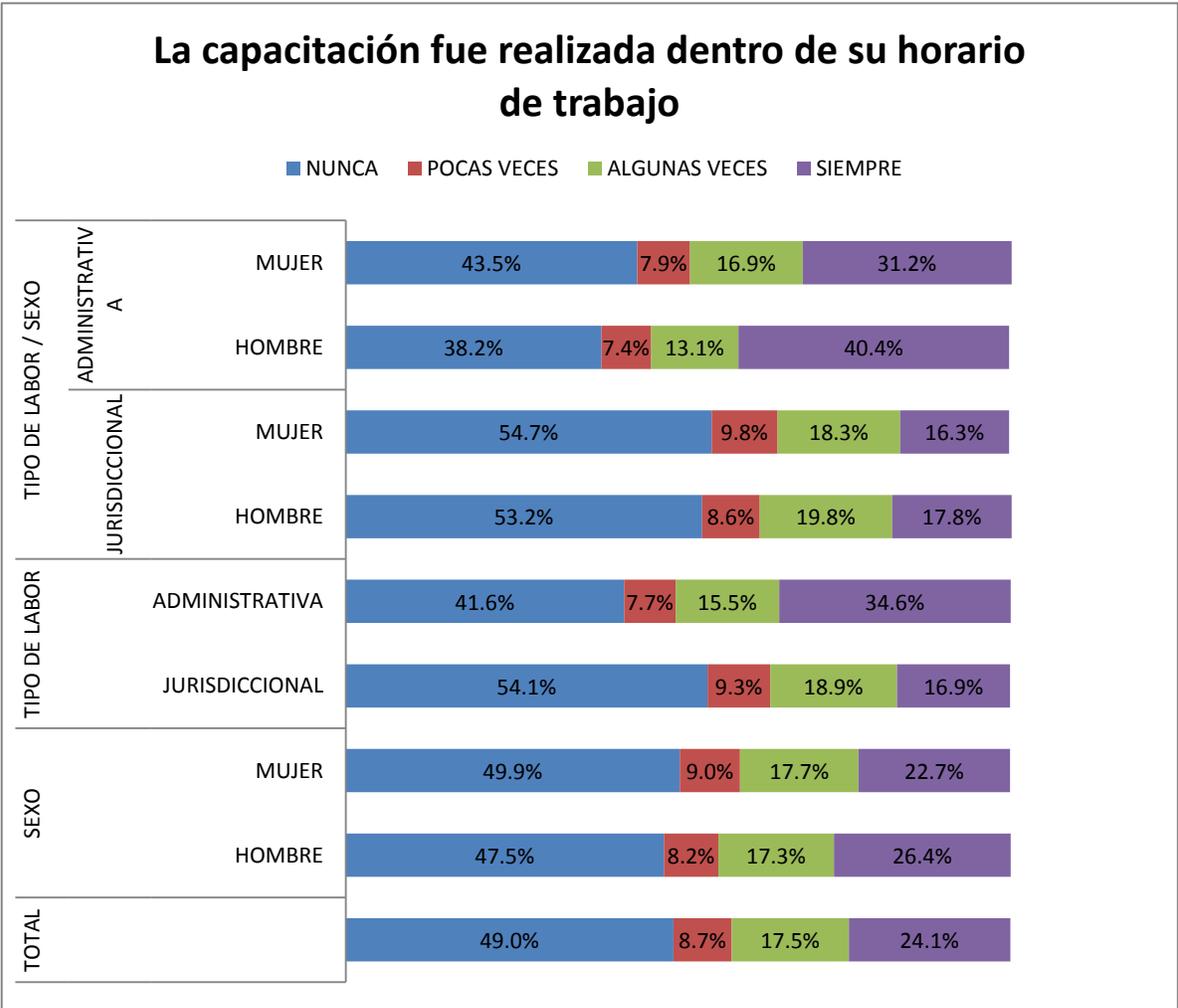


La encuesta muestra que una baja proporción de las capacitaciones se realizó dentro del horario de trabajo (24.1%). En el área administrativa, 34.6% del personal dijo que siempre fue en su horario de trabajo, pero en la jurisdiccional solo lo mencionó 16.9% del personal. Asimismo, la mayoría de las capacitaciones se realizaron en instalaciones de los tribunales, ya que 67% de las trabajadoras y 70% de los trabajadores así lo señaló. Cabe aclarar que en varios casos las capacitaciones se ofrecen en la “sede principal” de los TSJE, lo que demanda el traslado (y la consecuente erogación del gasto respectivo) del personal que labora en otras sedes y juzgados regionales.

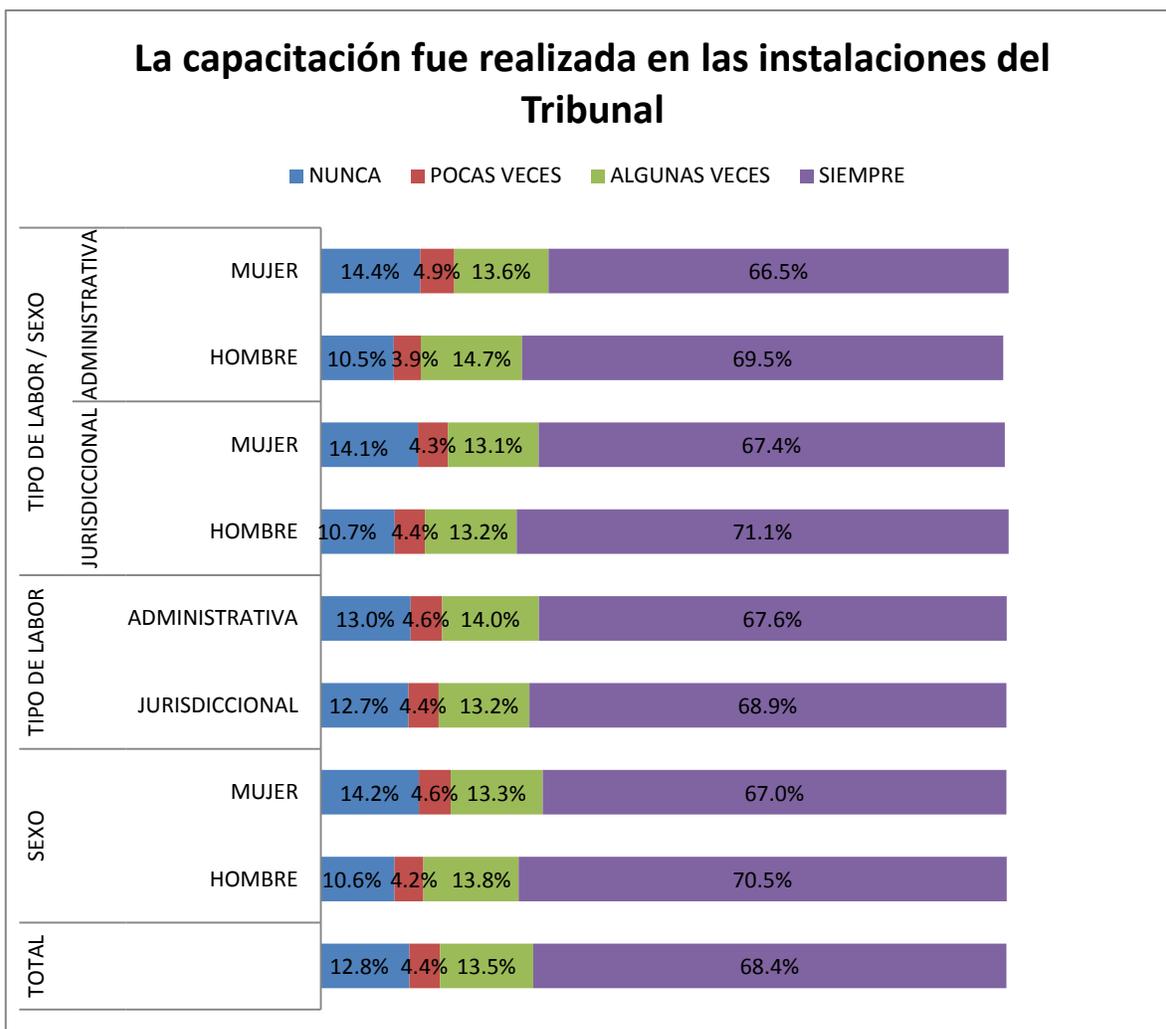
De esta manera, las y los empleados de los tribunales que asisten a capacitaciones, sobre todo en el caso de labor jurisdiccional, necesitan dedicar tiempo fuera de su jornada laboral para ello. Esta situación no se observa con la misma intensidad en el caso del personal administrativo, lo que podría explicarse porque las condiciones laborales, sobre todo en el caso del personal de base, les facilita incorporar la formación en su horario de trabajo.

La impartición de capacitación fuera del horario laboral dificulta la participación, pues a pesar de en varios estados son programas obligatorios, sobre todo para el personal jurisdiccional, no se contemplan facilidades que permitan cumplir con este requisito y en esa medida, la formación profesional termina por ser una ampliación de los horarios que debe cumplir el personal.

Gráfica 58



Gráfica 59



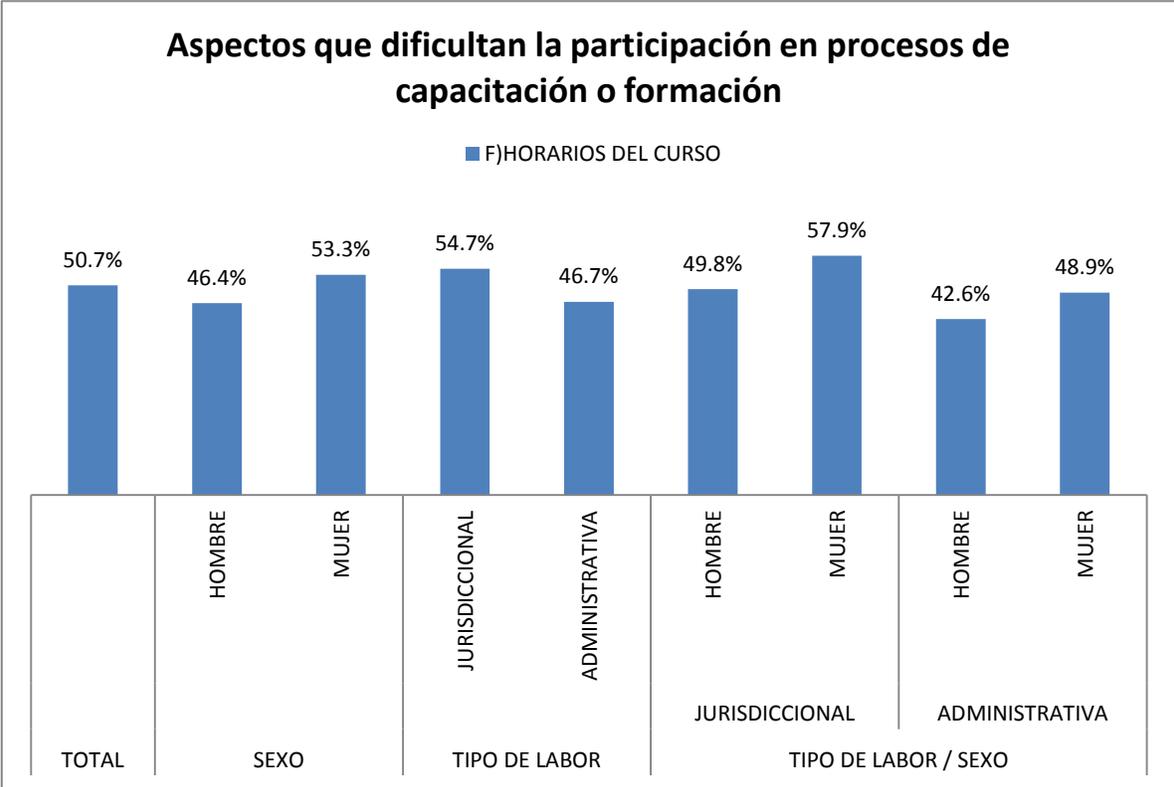
Al consultar directamente al personal por los aspectos que dificultan su participación en los cursos y talleres que ofrecen los tribunales los más mencionados justamente son el horario y la carga de trabajo.

Para una de cada dos personas el horario en que se imparten los cursos representa un problema, siendo mayor entre el personal jurisdiccional la proporción que así lo considera, lo cual es congruente con el hecho de que en ese caso es más frecuente que los cursos se lleven a cabo fuera de su horario de trabajo.

Es importante destacar que hay una diferencia estadísticamente significativa, de casi siete puntos porcentuales, entre la percepción de las mujeres y los hombres al respecto, pues para 53.3% de las

mujeres los horarios son un problema, mientras que en el caso de los hombres la proporción que lo considera así es de 46.4%. Esta diferencia entre sexos es mayor en el área jurisdiccional, lo cual refleja que son las mujeres del área jurisdiccional quienes identifican en mayor medida el horario como una dificultad para participar de los procesos de formación. 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 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 de los TSJE del país.

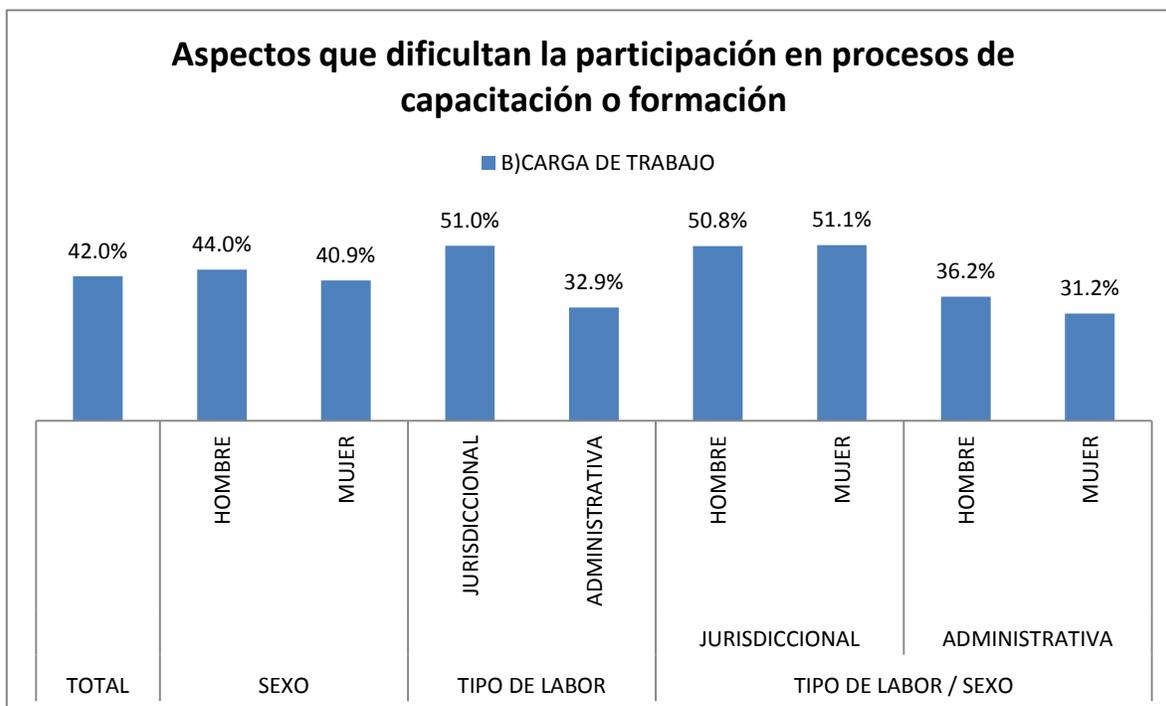
Gráfica 60



La carga de trabajo fue señalada como un aspecto que dificulta la participación en procesos de formación y capacitación por 44.2% del personal. Esta limitación es más significativa para el personal jurisdiccional que para el administrativo, pues, como se observa en la siguiente gráfica, la mitad del personal jurisdiccional considera la carga de trabajo como una dificultad para la capacitación, en comparación con 32.9% del personal administrativo. Por sexo, los hombres mencionan en mayor medida este problema (44%) que las mujeres (40.9%), lo cual se expresa

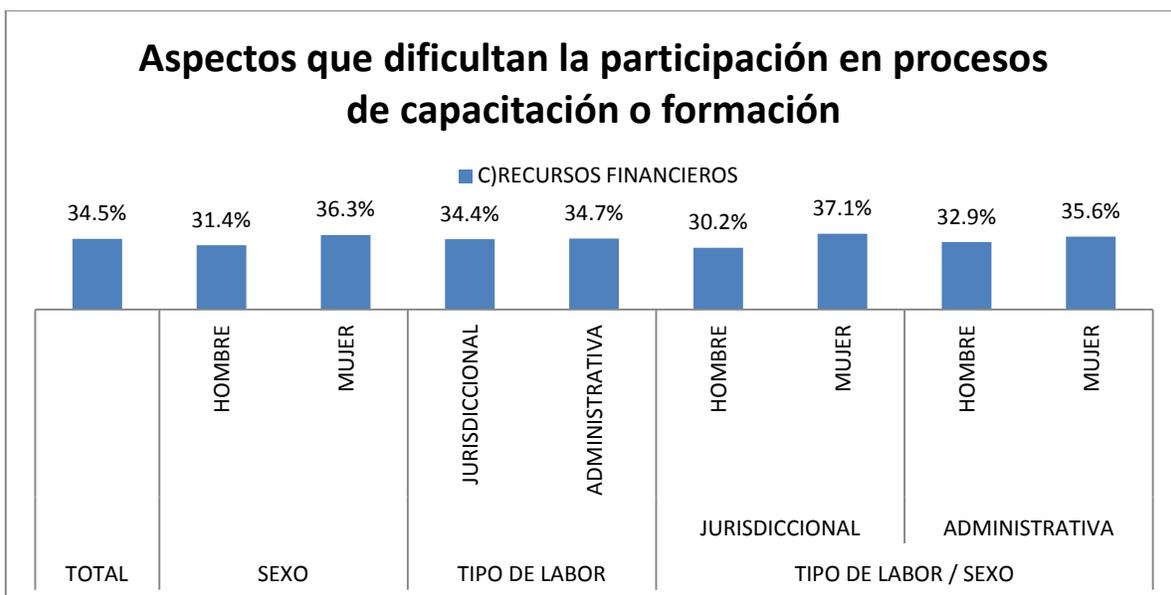
principalmente en el área administrativa, pues en la jurisdiccional se muestra prácticamente paridad en la visión de varones y de mujeres al respecto.

Gráfica 61



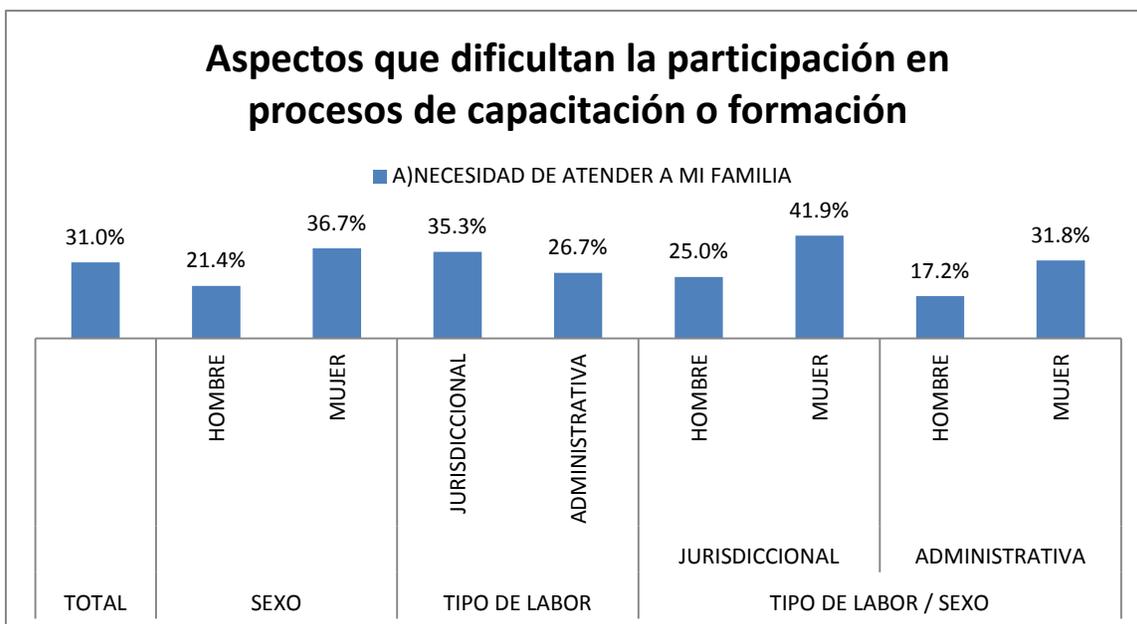
Para una tercera parte del personal de los tribunales los recursos financieros son un problema para capacitarse, lo cual es grave si se considera que son las instituciones las que deben brindar a sus miembros la capacitación sin costo para las personas trabajadoras. Las mujeres identifican en mayor medida los recursos financieros como un problema para capacitarse, con una diferencia de casi cinco puntos porcentuales; dicho margen se amplía en el ámbito jurisdiccional a prácticamente siete puntos porcentuales. Sin duda este elemento afecta en mayor medida al personal ubicado en sedes y juzgados fuera de su lugar de residencia, pues deben asumir los costos del traslado, alimentos y, en algunos casos, hospedaje.

Gráfica 62



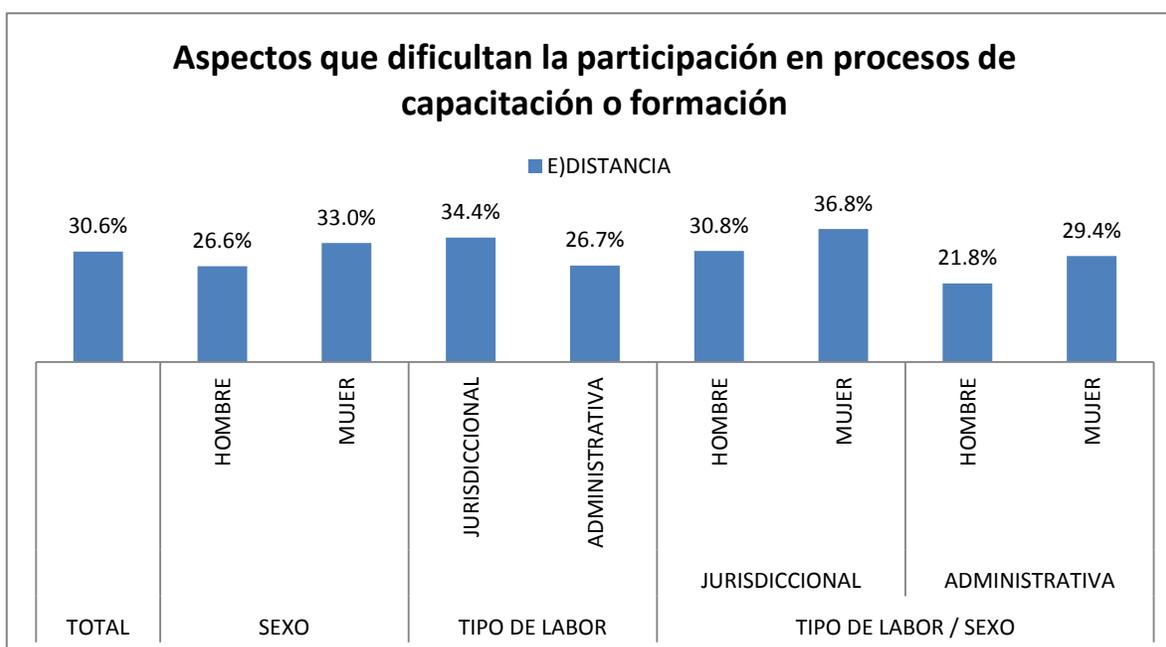
El cuarto aspecto que representa una dificultad para capacitarse es la necesidad de atender a su familia. Esta dificultad fue señalada casi por la tercera parte de los encuestados (31%). Claramente este es un problema para un mayor porcentaje de mujeres (36.7%), quienes reflejan 15 puntos porcentuales más que los hombres (21.4%); principalmente para aquellas que laboran en el área jurisdiccional, en que cuatro de cada 10 mujeres de dicha área indicaron la necesidad de atender a la familia como una dificultad para capacitarse.

Gráfica 63



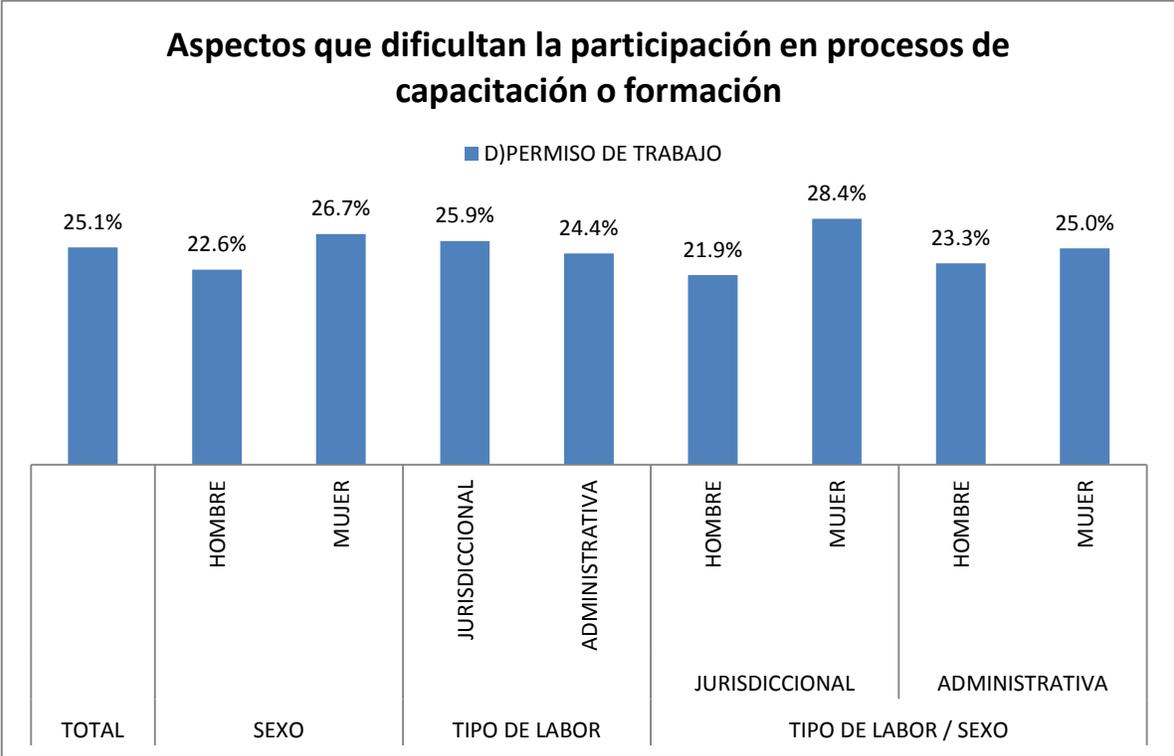
Para 30% del personal de los TSJE la distancia es un aspecto que dificulta su participación en los procesos de capacitación. Nuevamente este es un problema para un mayor porcentaje de mujeres (33%) que de hombres (26.6 por ciento).

Gráfica 64



Es muy significativo que 25.1% del personal mencione como una limitación para asistir a las capacitaciones el permiso de las autoridades, pues significa que una de cada cuatro personas que labora en alguno de los tribunales diagnosticados percibe dificultad para contar con el permiso necesario para acudir a las capacitaciones, las cuales, como establece la norma, son un derecho y una obligación. Al respecto se observa que son las mujeres y el personal de labor jurisdiccional quienes mencionan en mayor porcentaje este obstáculo.

Gráfica 65



Es sumamente revelador que la mayor parte del personal de los TSJE consideró tener algún tipo de dificultad para capacitarse: solo 6.7% dijo no tener ninguna dificultad para participar en los procesos de capacitación de la institución.

Asimismo, es importante subrayar que los obstáculos para participar en procesos de formación y capacitación ubicados con mayor frecuencia por el personal se encuentran articulados y, en la mayoría de ellos (a excepción de las cargas de trabajo), 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. 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.

Finalmente, la disponibilidad de recursos, así como el contar con permisos para asistir a las capacitaciones se muestran como limitaciones por un porcentaje importante del personal, lo cual es relevante toda vez que los tribunales están obligados a generar las condiciones que garanticen la asistencia del personal a las capacitaciones que ellos mismos programan, sin distinciones por sexo, por género o por disponibilidad de recursos o permisos, más aún cuando los procesos de formación y actualización benefician no solo al personal que ahí labora sino al conjunto de la ciudadanía que requiere que las y los funcionarios encargados de la impartición de justicia estén permanentemente actualizados y capacitados para desempeñar sus funciones adecuadamente.

Segregación ocupacional

La segregación ocupacional refiere a la existencia de “una clara distinción entre los sectores de actividad y los puestos de trabajo ocupados por los hombres y por las mujeres, de manera que aparecen como dos colectivos de trabajo, independientes y separados. La segregación laboral de las mujeres se puede manifestar desde dos ángulos distintos, desde la segregación vertical y desde la segregación horizontal.

Mientras que la segregación horizontal significa que las mujeres se concentren en ciertos sectores de actividad y en ciertas ocupaciones, la segregación vertical supone el desigual reparto de hombre y mujeres en la escala jerárquica y por tanto muestra la dificultad que 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.).

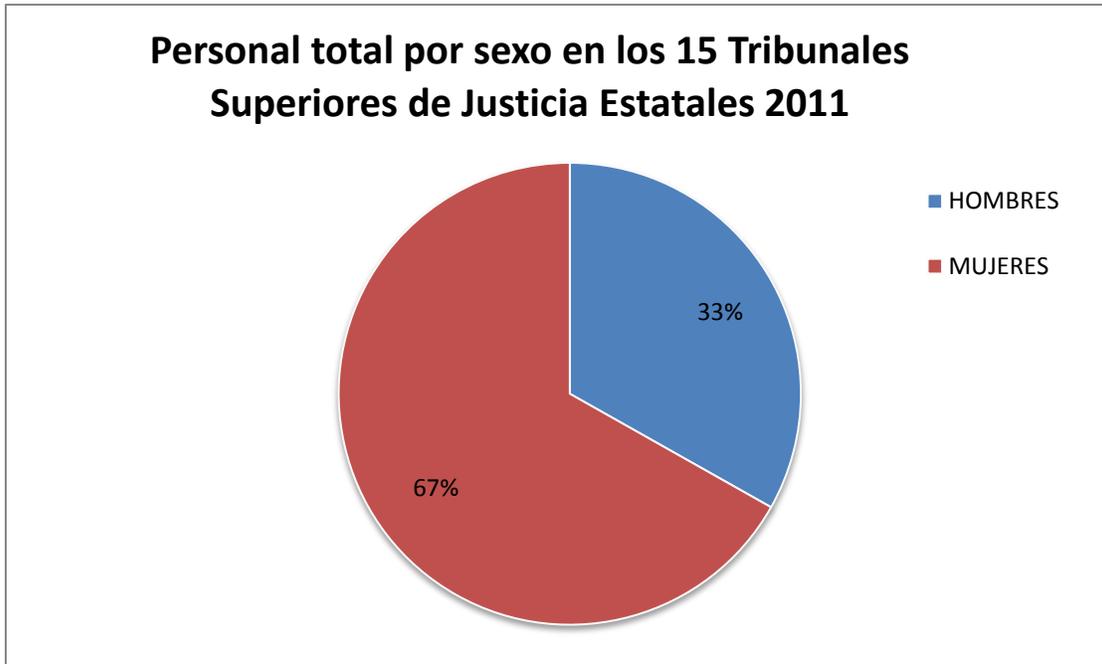
La dificultad que presentan las mujeres para acceder a los puestos más cualificados y mejor remunerados proviene de los prejuicios y estereotipos de género que se reproducen en las organizaciones y que suponen que ellas tienen menores capacidades para desempeñar puestos de responsabilidad, a lo que se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

Un primer elemento a tomar en cuenta en el abordaje de la segregación ocupacional es la proporción de mujeres y hombres que conforman el personal de una organización. Una distribución paritaria supone representación igualitaria respecto del total de población, pero se ha convenido internacionalmente que se requiere de la presencia de 30% de personas de un grupo para que éste constituya una parte integral del conjunto organizacional y logre generar influencia, ello se denomina la “masa crítica”.²⁸

En los tribunales las mujeres representan prácticamente las dos terceras partes del personal. Entre el personal jurisdiccional las mujeres constituyen 59%, mientras en el ámbito administrativo conforman 62 por ciento.

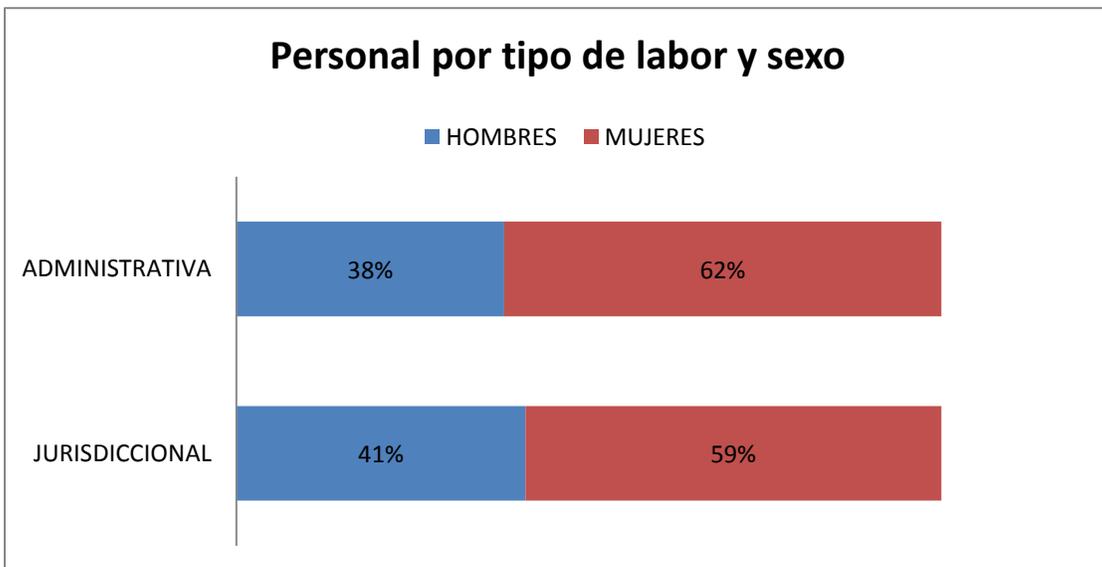
²⁸ El concepto proviene de la física, en que la masa crítica es la cantidad mínima de material necesaria para que se mantenga una reacción nuclear en cadena. Así, para desencadenar las transformaciones en las relaciones de género se requiere de una “masa crítica” que los impulse.

Gráfica 66



Fuente: elaboración propia con base en las plantillas de personal proporcionadas por los enlaces del proyecto en los 15 TSJE, entre marzo y julio de 2011.

Gráfica 67



Fuente: elaboración propia con base en las plantillas de personal proporcionadas por los enlaces del proyecto en los 15 TSJE, entre marzo y julio de 2011.

Ahora bien, no basta con conocer el 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.

La distribución por sexo de los puestos en el área jurisdiccional los TSJE muestra una clara segregación vertical: la proporción de mujeres es amplia en los puestos de menor jerarquía y disminuye conforme aumenta la jerarquía que expresa poder en las organizaciones.

Así, en la labor jurisdiccional, las mujeres representan 35% de quienes ocupan el puesto de mayor jerarquía en los tribunales (magistradas), 40% de quienes ocupan el puesto de jueces/zas y 62% de los restantes puestos de labor jurisdiccional.

Es importante destacar el caso de Hidalgo, en el cual las mujeres ocupan una mayor proporción de los cargos de magistradas (59%) y juezas (67%). También sobresalen Tabasco y Zacatecas, en los cuales se registra una mayoría de mujeres en los cargos de juezas (61% y 51%, respectivamente); en el resto de los estados se replica la tendencia general y es relevante que en todos, la proporción de mujeres en los puestos de menor nivel jurisdiccional es mayor.

Tabla 10

ESTADO	ESTRUCTURA PORCENTUAL DE HOMBRES Y MUJERES POR NIVEL					
	PLANTILLA DE PERSONAL, MARZO 2011					
	TIPO DE LABOR: JURISDICCIONAL					
	Jueces/zas		Magistradas/os		Resto de puestos de labor jurisdiccional	
	HOMBRES %	MUJERES %	HOMBRES %	MUJERES %	HOMBRES %	MUJERES %
AGS	61%	39%	57%	43%	33%	67%
BCS	70%	30%	100%	0%	35%	65%
CAM	68%	32%	57%	43%	32%	68%
DF	61%	39%	55%	45%	45%	55%
DGO	69%	31%	74%	26%	38%	62%
EDOMEX	66%	34%	74%	26%	36%	64%
GRO	63%	37%	85%	15%	46%	54%
GTO	52%	48%	57%	43%	39%	61%
HGO	33%	67%	41%	59%	35%	65%
MICH	59%	41%	78%	22%	34%	66%

SLP	72%	28%	70%	30%	42%	58%
SON	68%	32%	60%	40%	39%	61%
TAB	39%	61%	68%	32%	29%	71%
YUC	NA	NA	55%	45%	36%	64%
ZAC	49%	51%	64%	36%	29%	71%
TOTAL	60%	40%	65%	35%	38%	62%

Fuente: elaboración propia con base en las plantillas de personal proporcionadas por los enlaces del proyecto en los 15 TSJE, entre marzo y julio de 2011.

En el área administrativa, de manera similar, las mujeres conforman 65% del personal de menor nivel jerárquico, mientras que en los puestos de mandos medios y superiores solamente alcanzan 44% y 41%, respectivamente.

En el caso del personal administrativo, son Baja California Sur, Campeche y Guanajuato (en ese orden) quienes destacan por tener una mayor proporción de mujeres en mandos altos y medios. También sobresalen los tribunales de Yucatán y el Estado de México, por ser los únicos en los cuales los hombres son mayoría en los puestos administrativos de menor nivel, siendo esta situación más pronunciada en el caso de Yucatán (65% y 53%, respectivamente, de participación de hombres en estos niveles).

Tabla 11

ESTADO	ESTRUCTURA PORCENTUAL DE HOMBRES Y MUJERES POR NIVEL					
	PLANTILLA DE PERSONAL, MARZO 2011					
	TIPO DE LABOR: ADMINISTRATIVA					
	Mandos altos		Mandos medios		Resto de puestos de labor administrativa	
	HOMBRES%	MUJERES%	HOMBRES%	MUJERES%	HOMBRES%	MUJERES%
AGS	67%	33%	44%	56%	31%	69%
BCS	22%	78%	33%	67%	33%	67%
CAM	43%	57%	36%	64%	40%	60%
DF	59%	41%	50%	50%	42%	58%
DGO	61%	39%	30%	70%	28%	72%
EDOMEX	77%	23%	64%	36%	53%	47%
GRO	80%	20%	75%	25%	24%	76%
GTO	43%	57%	52%	48%	31%	69%

HGO	64%	36%	59%	41%	21%	79%
MICH	70%	30%	37%	63%	50%	50%
SLP	67%	33%	82%	18%	27%	73%
SON	56%	44%	36%	64%	27%	73%
TAB	56%	44%	56%	44%	31%	69%
YUC	50%	50%	56%	44%	65%	35%
ZAC	50%	50%	62%	38%	51%	49%
TOTAL	59%	41%	56%	44%	35%	65%

Fuente: elaboración propia con base en las plantillas de personal proporcionadas por los enlaces del proyecto en los 15 TSJE, entre marzo y julio de 2011.

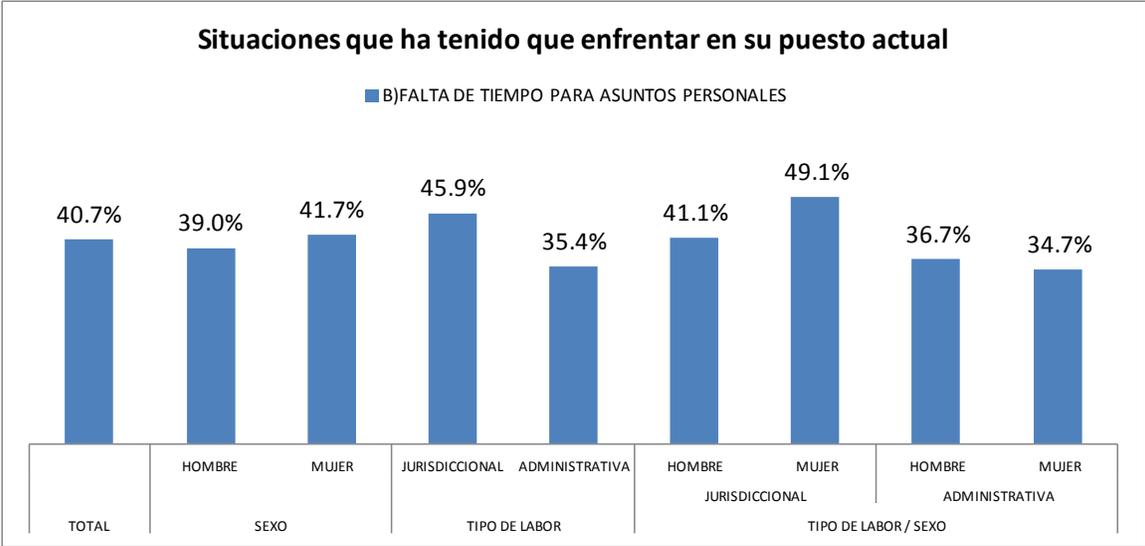
Esta distribución de los puestos por sexo permite señalar que en los TSJE hay una segregación vertical por género, pues la presencia mayoritaria de mujeres no se distribuye proporcionalmente en todos los niveles jerárquicos: ellas están sobrerrepresentadas en la “base” de los tribunales, mientras que los hombres ocupan mayoritariamente los niveles de mayor jerarquía. Lo anterior confirma que pese a una mayor presencia de mujeres en los tribunales, persisten factores asociados al género que influyen en el acceso de las mujeres a las posiciones de poder en la organización.

Asimismo, la información que se detalla en los diagnósticos estatales muestra (en congruencia con los códigos y valores de género presentes en los TSJE, que fueron explorados en el apartado anterior) cómo la presencia de patrones y estereotipos de género influye en la segregación horizontal del personal, pues al seguir mandatos tradicionales de género, en actividades históricamente feminizadas, como las secretariales, existe una evidente mayoría de mujeres mientras que en el caso de actividades de mantenimiento o transporte se encuentran principalmente hombres. Los mandatos de género suelen estar presentes en la cultura organizacional y encasillar a las personas en labores que tradicionalmente se han identificado con determinado sexo.

Con la intención de profundizar en los aspectos que pueden incidir en la segregación ocupacional, se consultó al personal por las situaciones que han tenido que enfrentar en el puesto que desempeñan actualmente, en 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 decisiones de las personas para ocupar puestos de mayor jerarquía.

Los resultados de la encuesta muestran que cuatro de cada 10 personas afirman haber enfrentado en su puesto actual falta de tiempo para atender asuntos personales. Entre las mujeres fue ligeramente mayor el señalamiento de esta situación (41.7%) que entre los hombres (39%); por área de adscripción, se muestran diferencias importantes, 45.9% de las personas de labor jurisdiccional reporta haber tenido que enfrentar falta de tiempo para atender estos asuntos, en contraste con 35.4% del área administrativa. Esto muestra que las personas de labor jurisdiccional tienen mayor presión para disponer de tiempo, y dentro del personal de esta labor las mujeres son las que reflejan mayor presión de tiempo (49.1 por ciento).

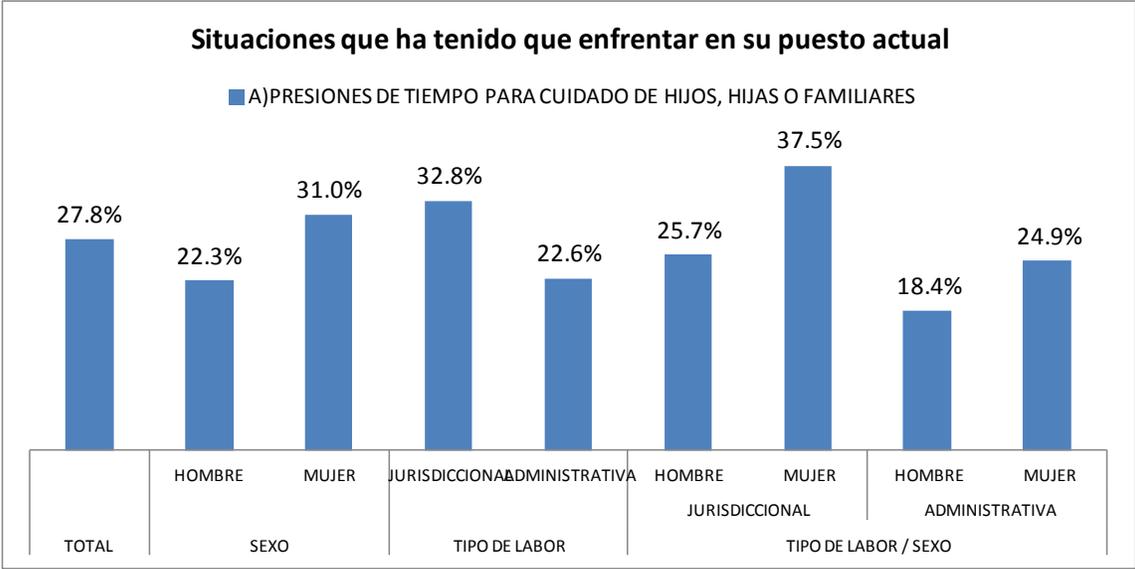
Gráfica 68



Otra de las situaciones relevantes que enfrenta el personal en el cargo que ocupa es la falta de tiempo para el cuidado de hijos, hijas o familiares, así lo expresa 27.8% del personal que labora en los TSJE. Cabe destacar que en este caso sí hay una diferencia significativa y relevante en la percepción al respecto de las mujeres y los hombres, pues más de la tercera parte de ellas afirmó haber tenido que enfrentar en su puesto esta situación (31%), mientras que entre los hombres se trata de poco más de la quinta parte (22%). Es relevante que esta situación se agrava en el caso de las mujeres del área jurisdiccional; 37.5% de ellas indicaron haber enfrentado esta situación (en contraste con 25.7% de los varones del ámbito jurisdiccional). En el área administrativa también las mujeres señalan esta situación en mayor medida que los hombres.

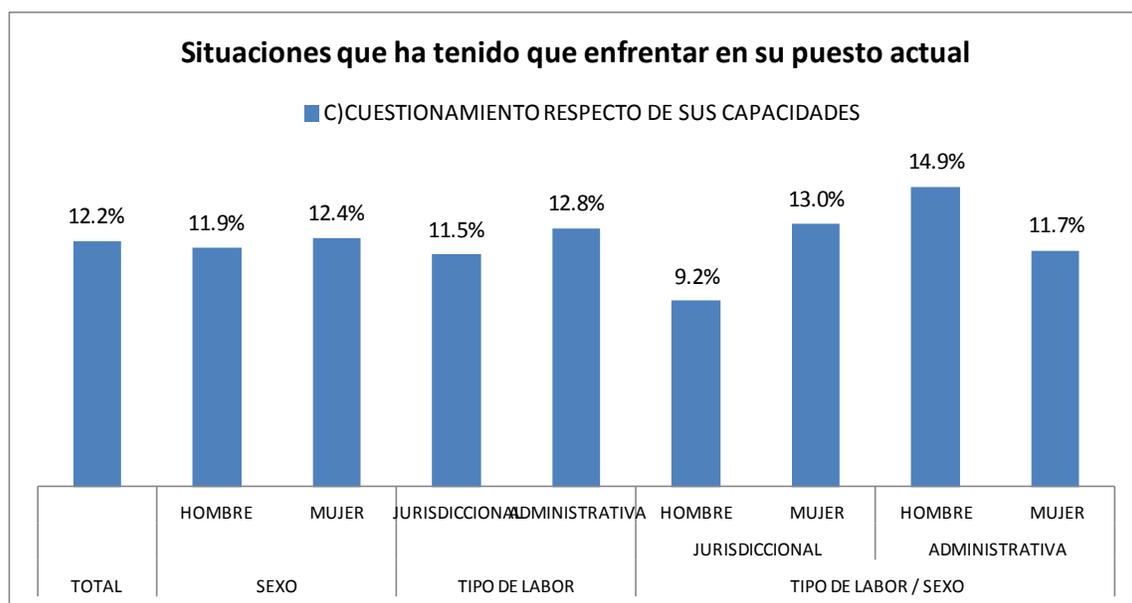
Como se ha mencionado a lo largo de este apartado, ello confirma una condición de género que debe ser objeto de atención por parte de los tribunales, pues es evidente que el señalamiento de la falta de tiempo para el cuidado de familiares genera un mayor costo emocional para ellas y puede limitar el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

Gráfica 69



En orden descendente, la siguiente situación a la que se ha enfrentado con mayor frecuencia el personal en su puesto actual es el cuestionamiento de sus capacidades. Más de la décima parte del personal ha enfrentado esta situación, los varones del área administrativa fueron quienes más dijeron haberse sentido cuestionados por sus capacidades (14.9 por ciento).

Gráfica 70



Finalmente, alrededor de 5% del personal manifestó haber enfrentado situaciones como burlas o comentarios discriminatorios por su sexo, menosprecio a su trabajo por ser hombres o mujeres, así como acoso y hostigamiento y sexual. En todos los casos se debe subrayar que son más las mujeres que los hombres que lo manifestaron y ligeramente mayor la frecuencia en el personal de labor administrativa, lo que debe ser una preocupación institucional con miras a erradicar toda manifestación de discriminación en la organización.²⁹

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

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

²⁹ 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 Valores y códigos organizacionales 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 asociación de la solidaridad y la tranquilidad con los hombres y de la sensibilidad y el orden con las mujeres.

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. Se hace referencia, por ejemplo, a la asociación de los varones con ciertos rasgos como el autocontrol de las emociones y la racionalidad, que parecen ser más valoradas para el liderazgo, que las características femeninas asociadas a la emotividad. Asimismo, la prevalencia de visiones estereotipadas de género respecto a 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.³⁰

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

³⁰ Como se vio en el eje 3, entre el personal de los tribunales prevalece la visión de que las mujeres son mejores en tareas administrativas y 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.

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

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

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

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

En la encuesta se hizo una indagación sobre la frecuencia con la cual las mujeres y los hombres que trabajan en los TSJE 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.

El índice de frecuencia en la realización de estas tareas muestra que las mujeres que laboran en los tribunales efectúan con mayor frecuencia que los hombres, ciertas tareas domésticas cotidianas como: lavar ropa, comprar la despensa, lavar trastes, cuidar familiares y hacer la comida. En estas actividades se muestran diferencias significativas entre la frecuencia de realización de mujeres y hombres. En los tres primeros casos se trata de actividades cuyo índice de frecuencia para el caso de mujeres supera 80%; en una escala de cero a 100%, donde cero es que nunca lo realizan y 100% es que siempre lo realizan. Lo anterior devela que estas tareas las llevan a cabo de manera muy

frecuente las mujeres trabajadoras de los tribunales. También destaca, de manera favorable, que hay algunos varones que participan de estas actividades, aunque con menor frecuencia que las mujeres.

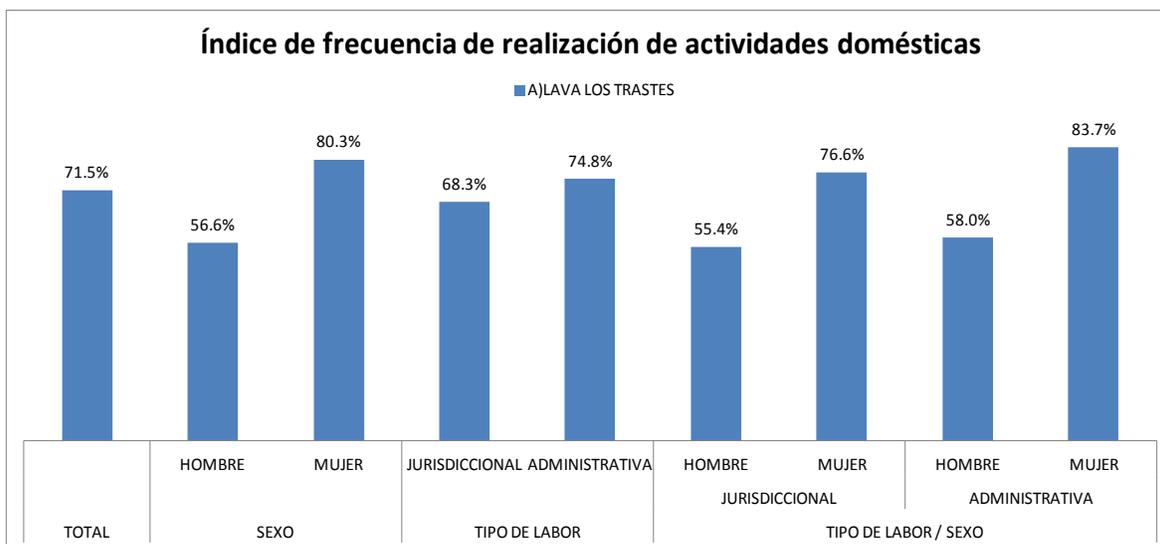
Cabe subrayar que entre las mujeres se observan diferencias por tipo de labor: las que trabajan en las áreas administrativas reportan dedicarse con más frecuencia a la mayoría de estas tareas que las que laboran en áreas jurisdiccionales, lo cual es probable que se asocie al hecho de que las segundas pueden contratar con mayor facilidad económica apoyo externo para la realización de estas tareas. Sin embargo, dados los roles de género, es posible que muchas de ellas aunque no realicen de manera directa estas tareas, estén a cargo de su supervisión. En ese mismo sentido, destaca que hacer la compra de la despensa es la única tarea en la que las mujeres del ámbito jurisdiccional reportan dedicarse con mayor frecuencia que las administrativas.

En el caso de los hombres, las tareas domésticas a las que ellos se dedican con más frecuencia que las mujeres son hacer reparaciones en casa (75.5%) y recoger a sus hijos o hijas en la escuela, (38.3%). Hay que subrayar que los hombres también se dedican con alta frecuencia a hacer la compra de despensa (81%) y cuidar a sus familiares cuando se enferman (58.1%), pero en ambos casos la frecuencia reportada por las mujeres que trabajan en los tribunales es mayor.

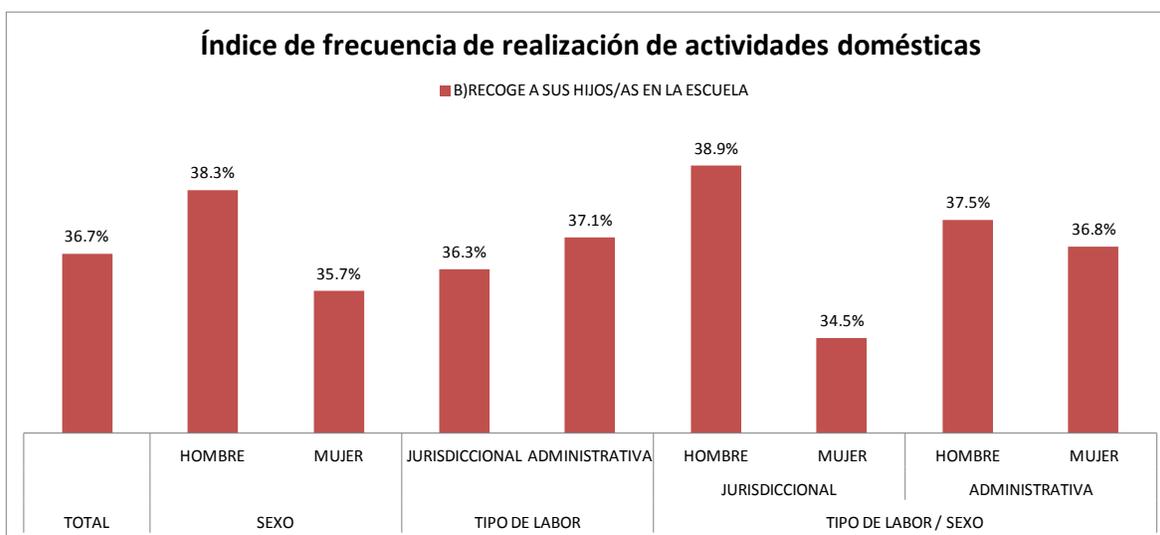
La participación dispar de mujeres y hombres en las actividades domésticas denota la persistencia de una división sexual del trabajo tradicional, en que ellas se dedican con más frecuencia a tareas reproductivas. En cambio, los hombres se dedican con más regularidad a reparaciones de la casa, que se realizan de manera menos frecuente. Ello ayuda a entender que las mujeres que laboran en los TSJE 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 con organización.

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 e involucrarse en otras.

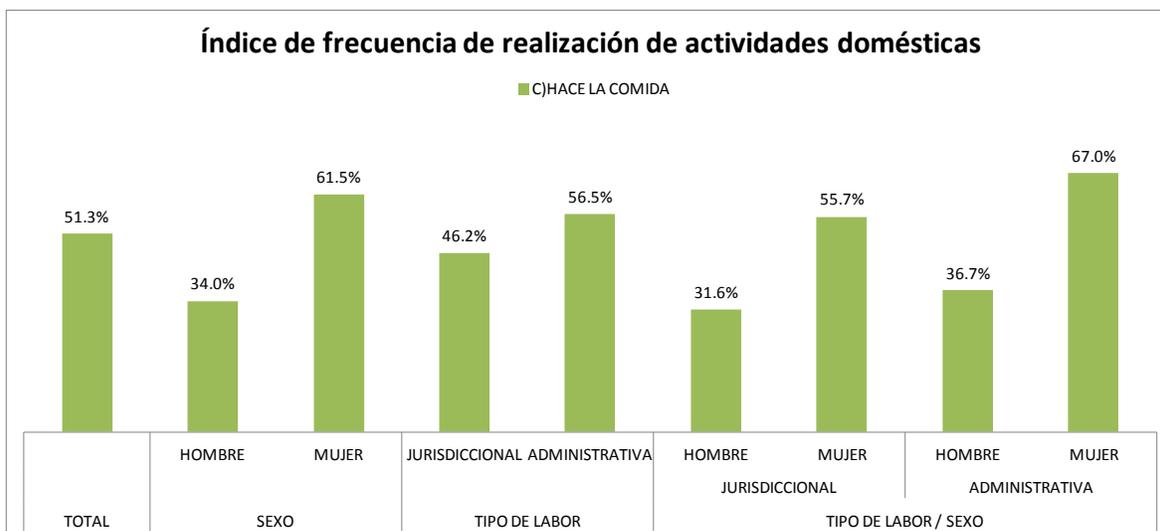
Gráfica 71



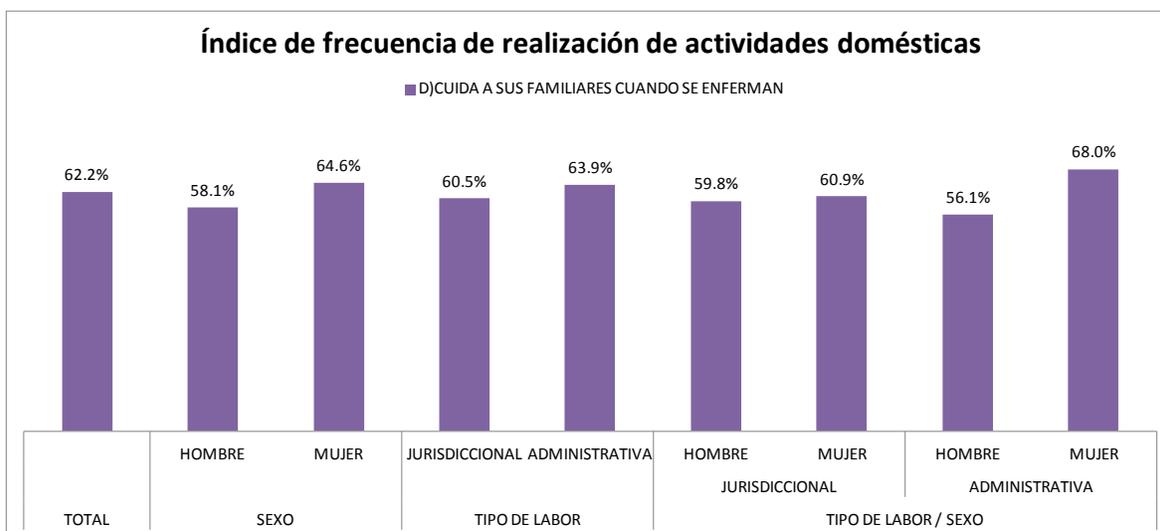
Gráfica 72



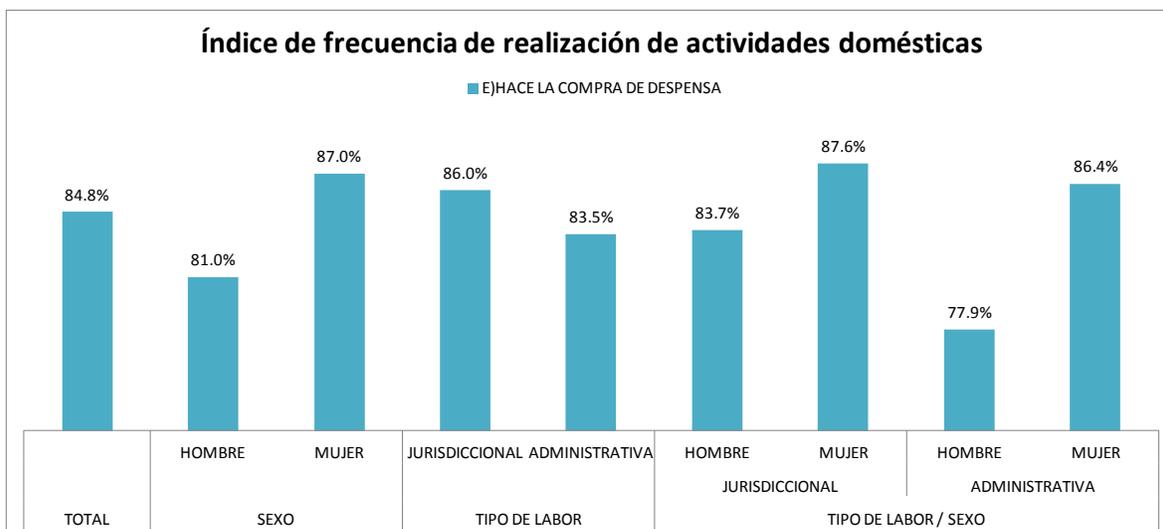
Gráfica 73



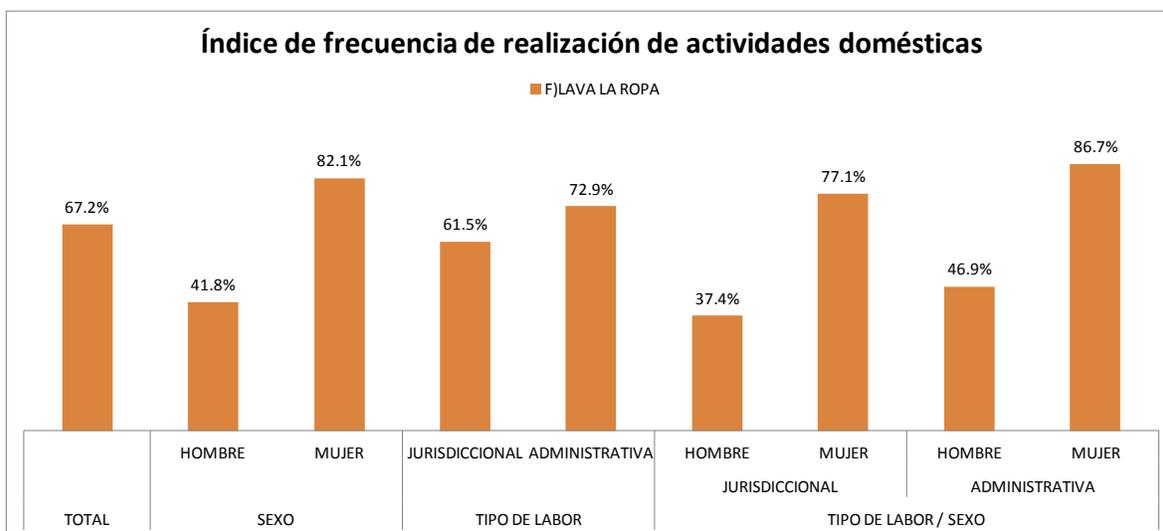
Gráfica 74



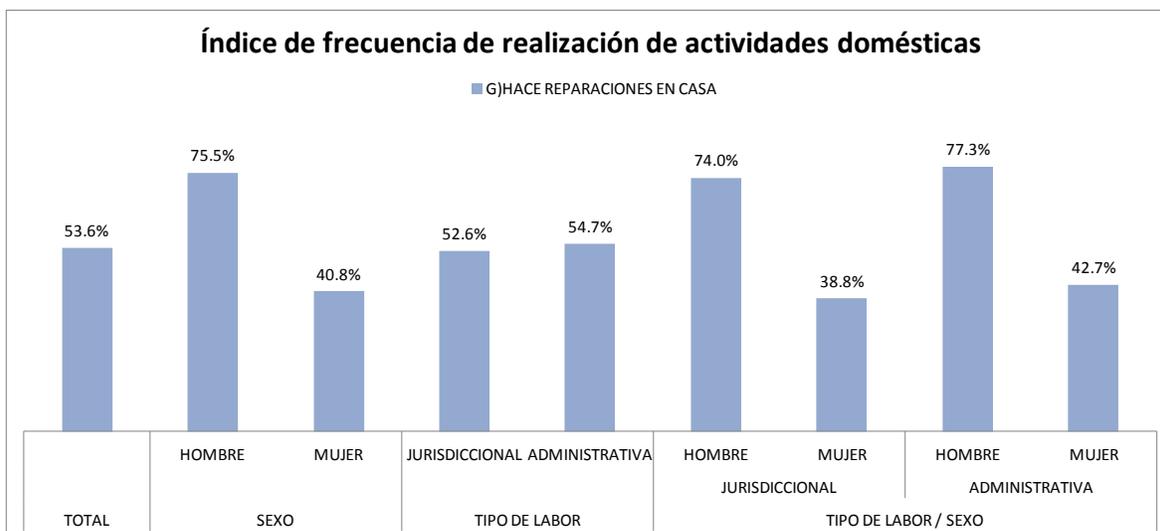
Gráfica 75



Gráfica 76



Gráfica 77



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. La normatividad relativa al establecimiento de la jornada de trabajo para cada Tribunal fue tratada detenidamente en cada uno de los informes estatales; en este informe global se considera pertinente destacar algunos rasgos globales relevantes de la misma:

1. Un primer aspecto a resaltar es que los horarios de trabajo se establecen en la norma, principalmente respecto del personal de base, mientras que en el caso del personal de confianza la norma es menos precisa. En el caso de este último se encontraron dos tipos de reglamentación, aquellos en los cuales se establece una jornada de horario corrido de 8:00 a 15:00 horas, y aquellos en los cuales se establecen tres tipos de jornadas: diurna, nocturna o mixta.
2. Existe una importante disparidad en los horarios formalmente establecidos en los tribunales (sobre todo vinculados a la atención al público); por un lado, existe un grupo de que cuenta con un horario compacto que establece formalmente la salida del personal antes de las 4:30 de la tarde; aquí están los estados de Aguascalientes, Baja California Sur, Campeche, Durango, Guanajuato, Hidalgo, Michoacán, San Luis Potosí, Tabasco, Yucatán y Zacatecas, y por otro lado, otro grupo de Tribunales Superiores de Justicia Estatales (TSJE) cuenta con un horario discontinuo que abarca prácticamente todo el día, sobre todo en el

caso del personal administrativo de confianza y personal jurisdiccional: Distrito Federal, Estado de México, Guerrero y Sonora.

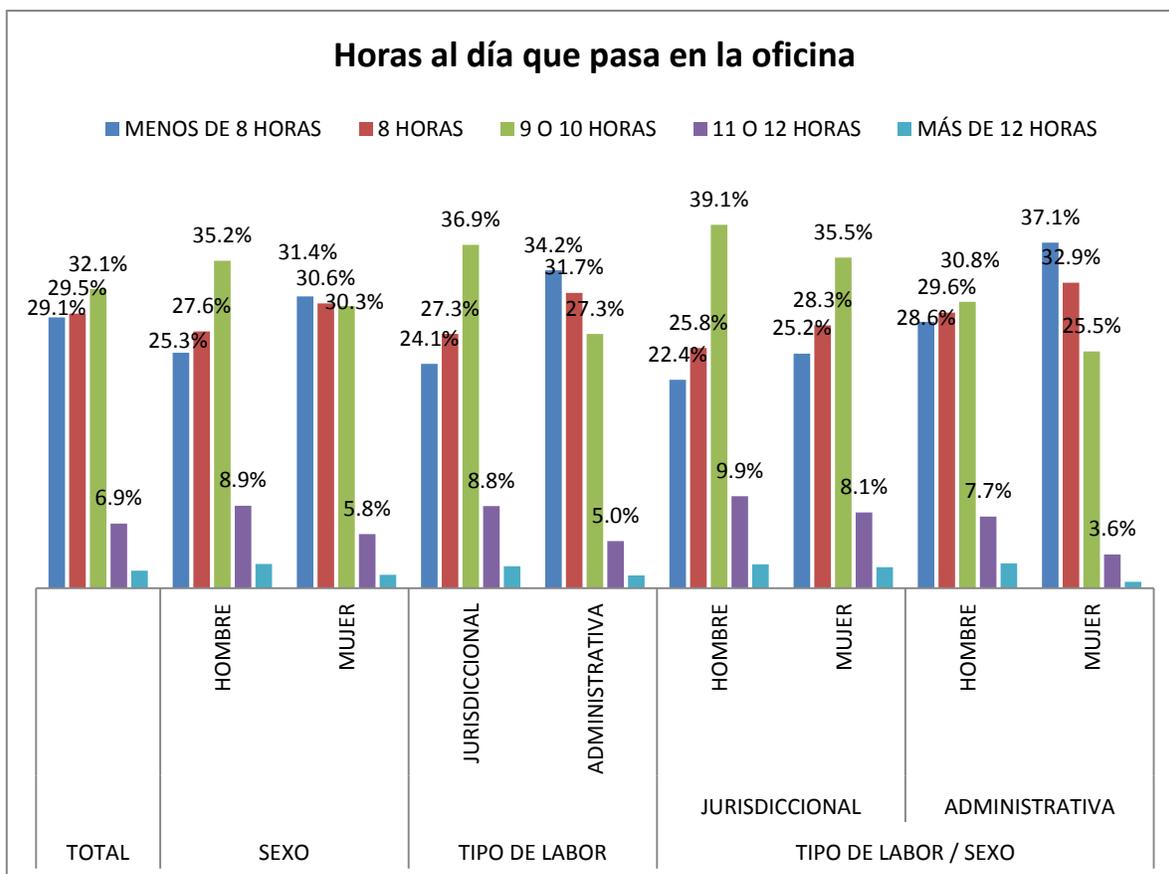
3. El marco normativo en la mayoría de los tribunales establece que el horario podrá modificarse de acuerdo con las necesidades del servicio.

Sin embargo, independientemente de lo que se establece en la norma para cada Tribunal, hay una práctica cotidiana de trabajo que demanda una jornada laboral que en la mayoría de los casos excede lo formalmente establecido. En la encuesta realizada para este *Diagnóstico* más de 40% del personal dijo que trabaja más de nueve horas diariamente. Por tipo de labor, el personal jurisdiccional afirmó en mayor medida tener esta jornada de trabajo, mientras que la mayor parte del personal administrativo reportó trabajar menos de ocho horas al día, no obstante, un porcentaje importante del personal de este tipo de labor (32%) aseveró también que trabaja más de nueve horas al día.

Por sexo, se observa que una mayor proporción de hombres (44%) labora más de nueve horas al día, en comparación con las mujeres (36%), quienes en menor medida, aunque también en un alto porcentaje, dedican más de nueve horas diarias a su trabajo en los TSJE. Es importante resaltar que son los varones de labor jurisdiccional quienes dicen tener más horas de trabajo a la semana.

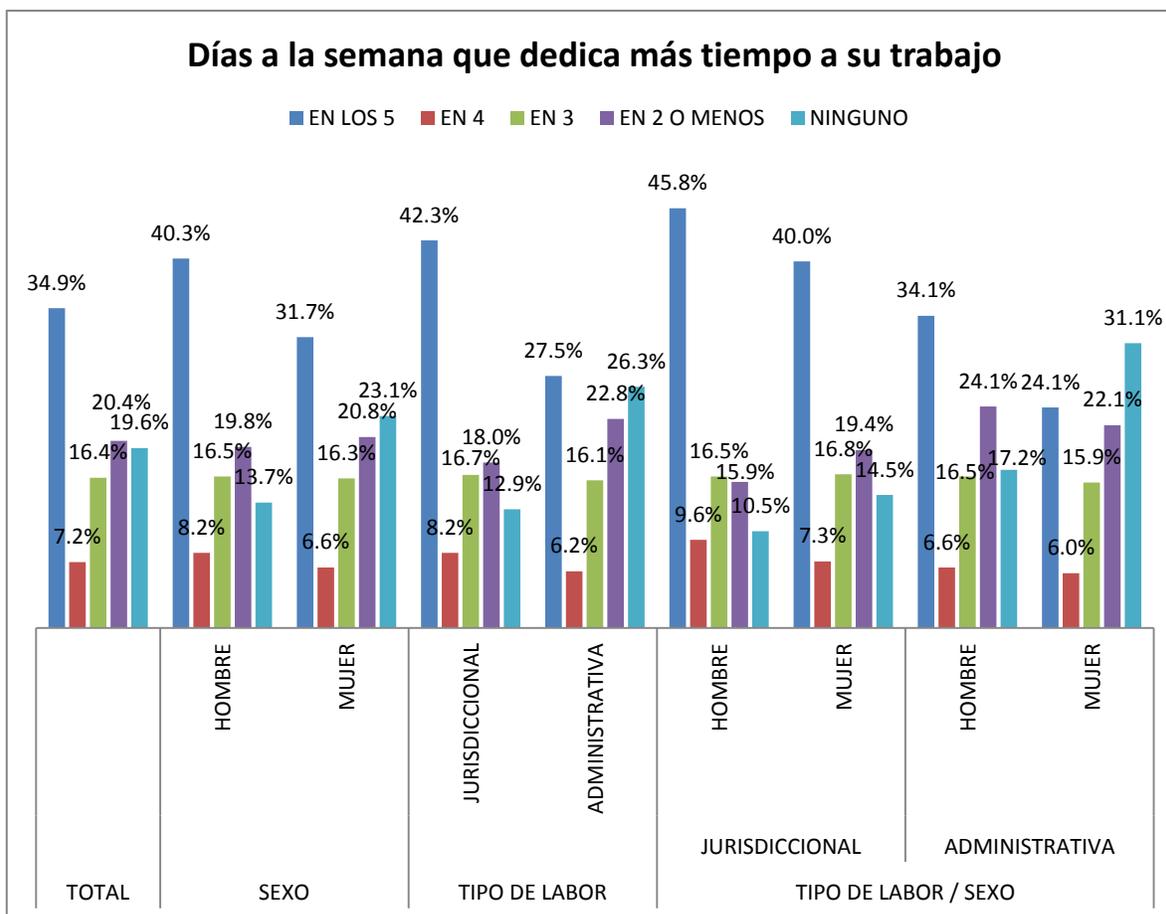
Estos resultados pueden estar asociados a principalmente a dos factores: en el caso de los hombres, la tradicional división sexual del trabajo demanda de éstos una mayor dedicación de tiempo al trabajo remunerado, la cual es factible en virtud de que las mujeres se responsabilizan mayormente del cuidado de las familias, lo que facilita así la mayor disponibilidad de tiempo en ellos; y en el caso del personal de labor jurisdiccional se confirma información obtenida en los grupos focales respecto de que el personal administrativo, sobre todo el de base o sindicalizado, tiene mayor facilidad de hacer cumplir el horario establecido, mientras que en el caso del jurisdiccional el cumplimiento del horario es más incierto, dependiendo de las cargas de trabajo y de las áreas específicas en las cuales se labore.

Gráfica 78



En consonancia con lo anterior, 34.9% de las personas que laboran en los tribunales dijo que los cinco días de la semana dedica más tiempo a su trabajo del que estipula su jornada. En este caso, también se observa que en el área jurisdiccional es más frecuente esta extensión de la jornada. La desagregación por sexo confirma la tendencia de que son los varones los que en mayor proporción dedican más tiempo al trabajo que el establecido en la jornada formal, sobre todo los de labor jurisdiccional.

Gráfica 79



En los grupos focales se discutió este tema y los testimonios apuntan a considerar varios factores que influyen en esta situación:

1. La demanda de servicios por parte de la ciudadanía que desborda, en mayor o menor medida en cada estado, la capacidad actual de los tribunales, por lo cual se responde a esta necesidad con más horas de trabajo por persona.
2. La inadecuada planeación y organización interna del trabajo que se expresa en la ausencia, en varios TSJE, de manuales de operación o de planes anuales de trabajo, lo cual afecta la eficiencia del trabajo y, por consiguiente, amplía las horas destinadas al mismo.
3. La cultura organizacional en la que, como fue señalado en el apartado anterior, coexiste el modelo burocrático con un modelo tipo clan con relaciones de poder autoritarias que facilitan la discrecionalidad en diversos tipos de decisiones, entre ellas el horario efectivo del personal. Por lo cual, en algunos estados se encontraron expresiones del personal en

el sentido de que deben permanecer largas jornadas de trabajo por decisión de la o el superior, independientemente de haber concluido con su carga de trabajo.

La extensión del horario es un factor que limita las posibilidades de conciliar las actividades laborales con la vida personal y familiar. La preocupación de las mujeres que son madres por atender a sus familias se reflejó en los grupos focales de diversos estados, en los cuales las mujeres expresaban el problema que les representa cumplir el horario del Tribunal y atender las necesidades familiares. De tal forma que en los discursos continuamente emergían expresiones de presión, estrés y sentimientos de culpabilidad por no poder atender, sobre todo, a las y los hijos. Esta situación se observó sobre todo en los tribunales que no tienen horario compactado (salida antes de las 4 de la tarde) y laboran cotidianamente mañana y tarde; mientras que en los con horario compactado dichas expresiones, aunque existentes, fueron menos frecuentes o intensas.

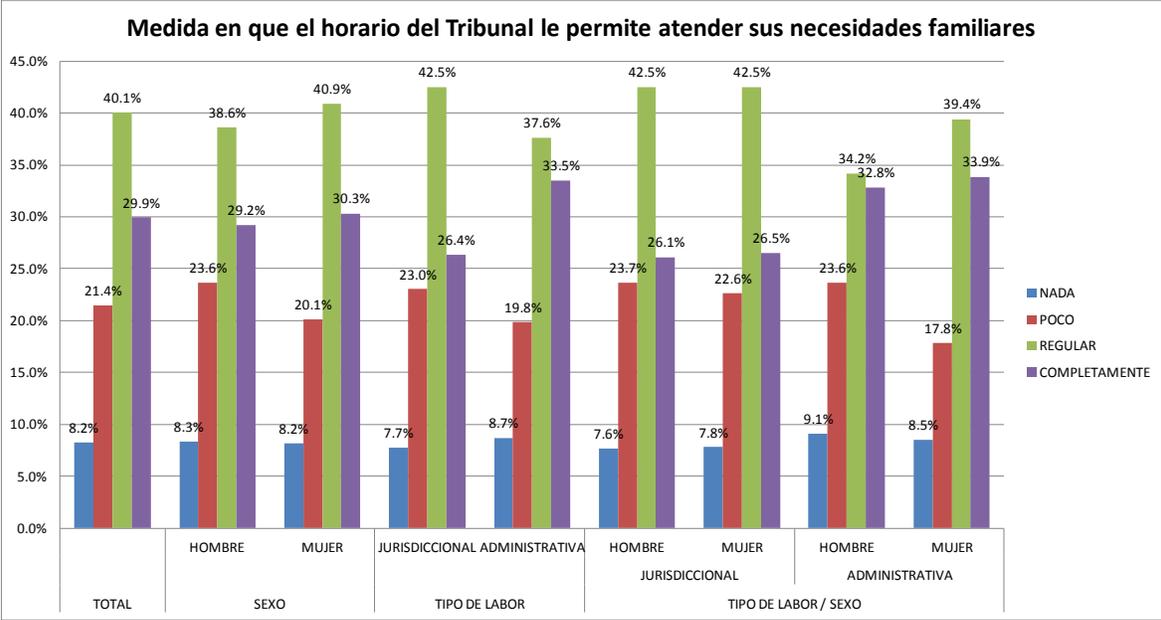
Es interesante el contraste con la percepción de los hombres frente a los horarios y cargas de trabajo, pues si bien reconocen tener horarios pesados, en general no se mostraron angustiados por tener que cumplirlos y por los costos que les representan en materia de atención a sus familias. Por el contrario, en muchos casos argumentaron que el tema de la atención de las responsabilidades familiares es un asunto de “organización del tiempo” y de “apoyar” cuando se puede, lo que refuerza la idea que ellas asumen más costos emocionales y siguen cargando en mayor medida con la responsabilidad principal de estas labores.

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 prácticamente en todas las entidades federativas. Pero además de la vivencia, es fundamental subrayar que el horario limita a las y los trabajadores de los TSJE, particularmente del área jurisdiccional, a participar activamente en las responsabilidades domésticas y de cuidado, lo cual se convierte en un factor que no facilita la transformación del orden de género.

En concordancia con lo que se ha planteado, casi 30% del personal opina que el horario de los tribunales le permite atender sus necesidades familiares poco o nada, respuestas que son aún más frecuentes entre el personal jurisdiccional, y entre los varones, en cuyo caso esta proporción alcanza niveles superiores a 40%. Esto está claramente vinculado con las horas que trabajan cada día las personas que laboran en las áreas jurisdiccionales.

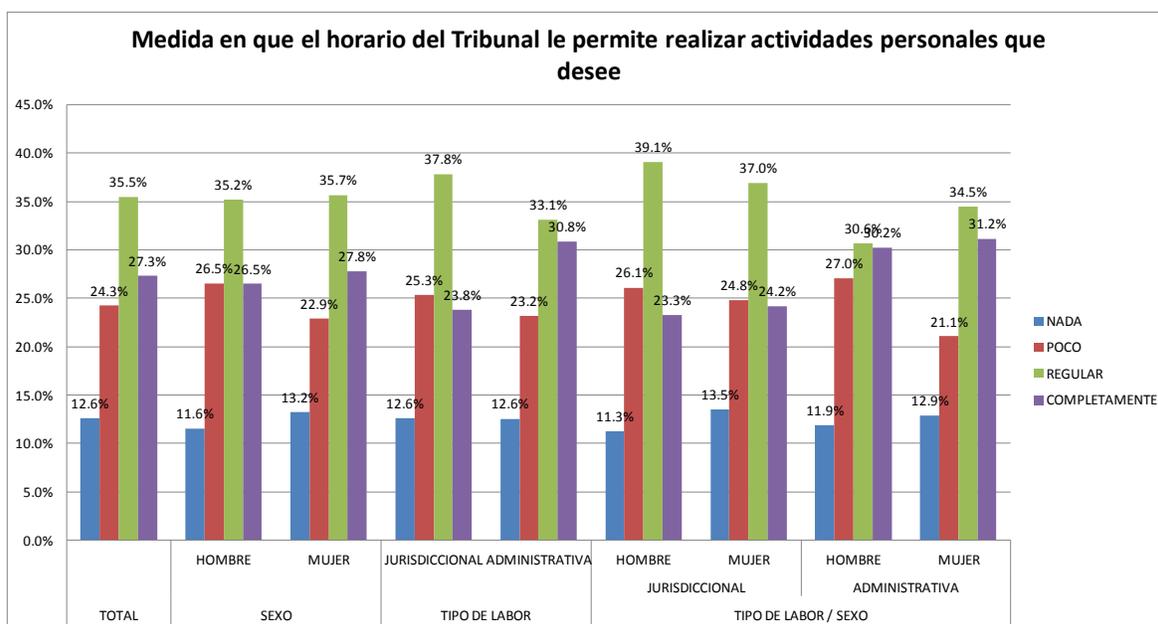
Por su parte, 29.9% del personal de que labora en los tribunales afirma que su horario de trabajo le permite atender necesidades familiares “completamente”. Hay que subrayar que la proporción de mujeres que se manifestó en este sentido es muy similar a la de hombres (30.3% y 29.2% respectivamente).

Gráfica 80



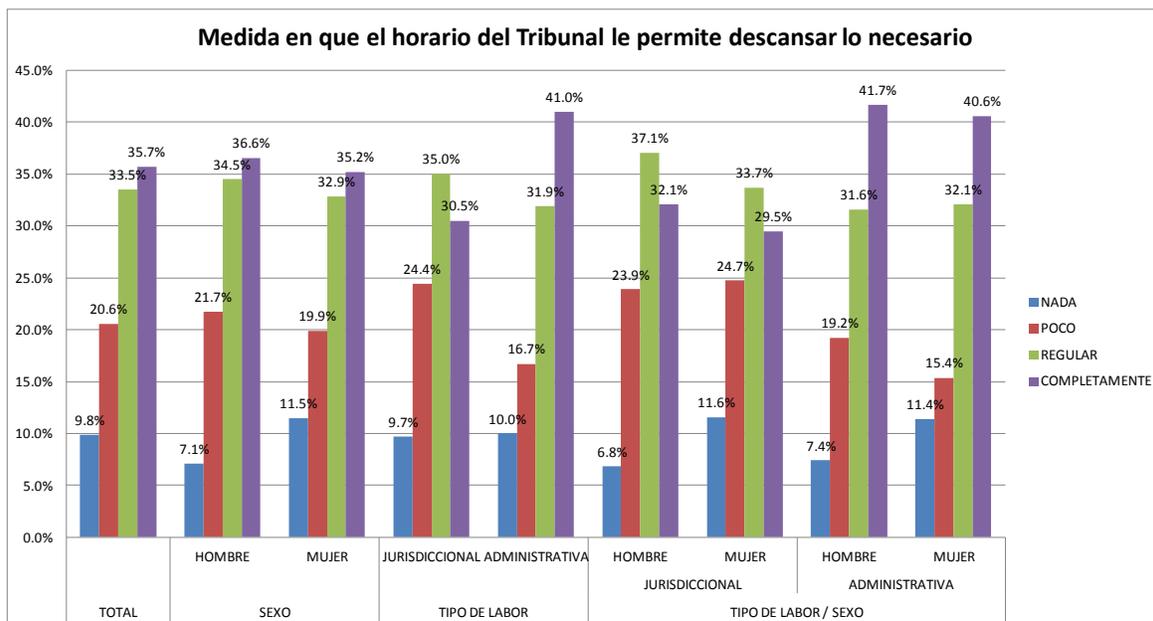
Por otra parte, solo 27.3% del personal dijo que el horario de los tribunales le permite realizar actividades personales “completamente”, mientras que prácticamente 37% considera que el tribunal le permite poco nada realizar actividades personales que desean. Es el personal jurisdiccional el que en menor medida percibe estas facilidades en el horario.

Gráfica 81



Finalmente, poco más de una tercera parte de las personas que trabajan en los TSJE consideran que el horario les brinda completamente facilidades para descansar. Es notablemente superior la percepción de esta facilidad por parte del personal administrativo, en comparación con el personal jurisdiccional. Cabe destacar que las mujeres del área jurisdiccional son las que menos señalaron que el horario les brinda completas facilidades para el descanso (29.5%), percepción que no solamente se articula con su jornada doméstica, sino con la “costumbre” que fue observada en campo de llevarse trabajo a casa, lo cual extiende el número de horas de trabajo efectivo para la institución.

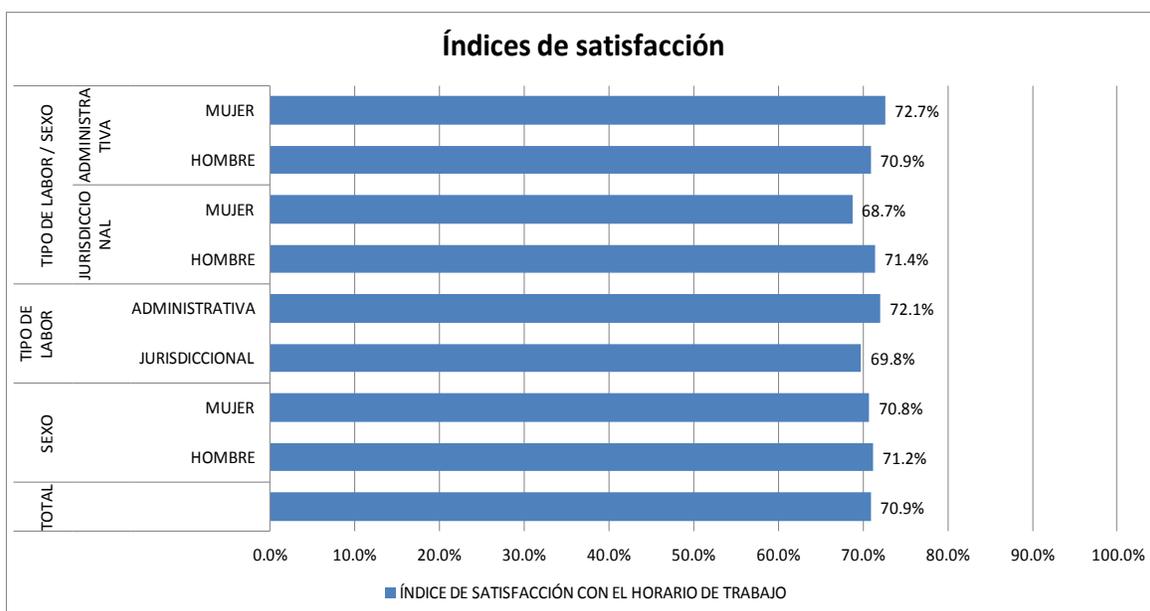
Gráfica 82



La información presentada hasta ahora muestra diferencias en las percepciones de las personas, las cuales probablemente estén asociadas a las diferentes actividades y áreas en las cuales está ubicado el personal, pues en el trabajo de campo se pudo observar que pese a que existen ciertas condiciones estandarizadas, la práctica concreta relacionada con el horario puede ser variable dependiendo incluso de la materia judicial: en penal se reconoce una mayor demanda de horario por los términos procesales establecidos en la ley. No obstante estas diferencias se destaca que en general, hay una amplia proporción del personal que percibe que el horario de trabajo brinda pocas facilidades para atender a las familias, asuntos personales y descansar lo suficiente. Esta situación se muestra más patente en el caso del personal del ámbito jurisdiccional.

En este marco, es importante destacar que el índice de satisfacción del personal con su horario de trabajo es moderadamente bajo. En una escala de cero a 100, en que cero es nula satisfacción y 100 plena satisfacción, el índice en los TSJE alcanza 70.9%. Las mujeres reportan un índice de satisfacción menor que los hombres, sobre todo las del área jurisdiccional.

Gráfica 83



Además de contar con tiempo disponible para dedicarlo a la familia o a actividades personales, otra medida tendiente a promover la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es la instalación de servicios y espacios que permitan a las y los trabajadores disponer de espacios adecuados y seguros para el cuidado de sus hijos e hijas, mientras cubren las necesidades laborales. Al respecto, únicamente en cuatro tribunales (Aguascalientes, Baja California Sur, Distrito Federal y Tabasco) se cuenta con guarderías o espacios de cuidado para las y los hijos del personal. Por ello, menos de 40% del personal afirma que existe esta prestación.

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 mencionó en apartados anteriores, una de las expresiones de la segregación laboral es la distribución de los sueldos y compensaciones, pues refiere de manera directa a la valoración de

los distintos tipos de trabajo. En este sentido, la existencia de brechas salariales entre mujeres y hombres expresa una valoración desigual del trabajo, generalmente en desventaja para las mujeres. Adicionalmente a esta desigual valoración, 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.

En este marco es claro 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, hay una tendencia a que ganen menos. Incluso en ocasiones la disparidad de salarios es aún más marcada en casos de mayor nivel profesional y de instrucción de mujeres (Gutiérrez, 2002).

Al igual que en otras instituciones gubernamentales, las categorías salariales en los TSJE no hacen ninguna distinción por sexo; sin embargo, el análisis de las plantillas salariales entregadas por los tribunales en el mes de marzo de 2011 muestran diferencias por sexo.

Como se observa en la siguiente tabla, en 12 de 14³¹ tribunales diagnosticados los sueldos promedio³² que perciben los varones son mayores a los sueldos promedio que perciben las mujeres, por lo que en estos 12 TSJE existe una brecha salarial de género.

En tal sentido, el sueldo mensual promedio de las mujeres en los 14 tribunales es de \$13,878.33 y el de varones, de \$18,501.03 pesos, lo cual representa una diferencia de 33% a favor de los últimos. Esta situación es consecuencia de que a pesar de haber una alta proporción de mujeres dentro de la organización, es una mayoría de hombres la que ocupa los puestos de mayor nivel y, por tanto, de mayor importancia en la toma de decisiones.

Es relevante mencionar que Campeche y Yucatán son los únicos casos en los cuales el sueldo promedio que perciben las mujeres es mayor (ligemente) al de los hombres. En contraste, resaltan los casos de Tabasco, Durango e Hidalgo, en los cuales la brecha salarial a favor de los varones es de más de 50 por ciento.

³¹ Mención aparte merece el caso del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Guerrero, el cual no proporcionó a esta consultoría su plantilla de personal con sueldos y percepciones.

³² Incluye sueldos y compensaciones.

Tabla 12

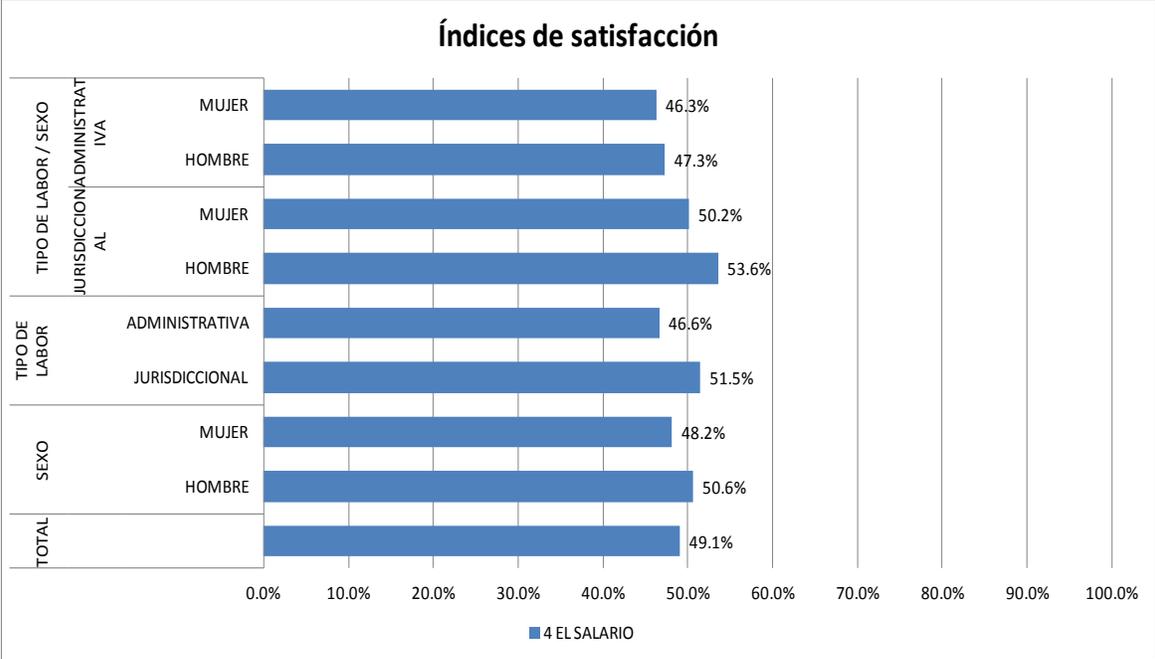
TSJE	SUELDO PROMEDIO DE HOMBRES	SUELDO PROMEDIO DE MUJERES	DIFERENCIA / BRECHA DE GÉNERO		
Aguascalientes	\$21,136.73	\$15,617.36	\$5,519.37	35%	A favor de las hombres
BCS	\$16,261.00	\$12,715.00	\$3,546.00	28%	A favor de las hombres
Campeche	\$8,882.28	\$9,959.81	-\$1,077.53	-11%	A favor de las mujeres
DF	\$17,272.00	\$14,600.00	\$2,672.00	18%	A favor de las hombres
Durango	\$20,028.00	\$12,612.00	\$7,416.00	59%	A favor de las hombres
EDOMEX	\$28,916.00	\$20,732.00	\$8,184.00	39%	A favor de las hombres
Guanajuato	\$16,822.02	\$12,493.32	\$4,328.70	35%	A favor de las hombres
Guerrero	El Tribunal no proporcionó esta información				
Hidalgo	\$13,654.00	\$8,860.00	\$4,794.00	54%	A favor de las hombres
Michoacán	\$19,928.14	\$16,026.06	\$3,902.08	24%	A favor de las hombres
SLP	\$38,815.00	\$25,817.00	\$12,998.00	50%	A favor de las hombres
Sonora	\$18,877.00	\$14,468.00	\$4,409.00	30%	A favor de las hombres
Tabasco	\$15,018.00	\$8,648.00	\$6,370.00	74%	A favor de las hombres
Yucatán	\$7,366.19	\$7,825.12	-\$458.93	-6%	A favor de las mujeres
Zacatecas	\$16,038.00	\$13,923.00	\$2,115.00	15%	A favor de las hombres
TOTAL	\$18,501.03	\$13,878.33	\$4,622.69	33%	A favor de las hombres

Fuente: Elaboración propia con base en las plantillas de personal proporcionadas por los TSJE en marzo de 2011.

Tanto en la encuesta como en los grupos focales fue notoria la insatisfacción del personal con su salario. En una escala de cero a 100, en que cero es nula satisfacción y 100 plena satisfacción, el

índice alcanza apenas 49.1%. Las mujeres presentan un índice de satisfacción salarial ligeramente menor al de los hombres, así como el personal administrativo muestra un índice inferior —casi por 6 puntos porcentuales— respecto del índice que registra el personal jurisdiccional.

Gráfica 84



Como se da cuenta de manera detallada en los diagnósticos estatales, en los grupos focales también fue manifiesta la insatisfacción con los salarios; hubo referencias en el sentido de que el trabajo y la responsabilidad que se desarrolla en los tribunales no se encuentran adecuadamente retribuidos con los montos salariales actuales.

La insatisfacción salarial es un elemento que debe ser tomado en cuenta por los TSJE, 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 varios estados.

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 dedicarse al trabajo laboral y atender las labores de cuidado del ámbito familiar, lo cual 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 estímulos en la organización. Además de generar un mejor ambiente laboral, una adecuada y transparente política de estímulos puede favorecer condiciones más igualitarias de trabajo y motivar ciertas conductas deseables en el personal, como la incorporación del valor de la igualdad en su quehacer sustantivo.

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

En cada uno de los diagnósticos se detalla lo que la norma establece en materia de reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño del personal que labora en los TSJE. En el presente informe interesa resaltar los hallazgos más importantes encontrados en dichos diagnósticos vinculados con su pertinencia para la igualdad de género.

Un primer aspecto a resaltar es la marcada ausencia de una política clara y constante de reconocimientos y estímulos al trabajo del personal en los tribunales; adicionalmente destaca que en general las normas no reconocen las diferencias o desigualdades de género, por lo cual pueden generar discriminación indirecta en su aplicación al establecer criterios que sean más difíciles de cumplir para las personas de uno u otro sexo. Tal es el caso del criterio de “mostrar disposición al trabajo fuera de horario de trabajo” o “haber participado en las actividades de capacitación y actualización internas y externas a las que se la haya convocado en su caso”. Estos criterios para otorgar estímulos dificultan su acceso a las mujeres ya que, como se ha observado a lo largo de los diagnósticos, acudir a capacitación externa o trabajar horas extras es más difícil para ellas dada la doble jornada.

Adicionalmente, los hallazgos muestran que algunos de los criterios de evaluación o recompensas son ambiguos y pueden generar una interpretación subjetiva al no estar adecuadamente acompañados de mecanismos claros para su valoración, como pudieran ser indicadores medibles y

verificables externamente. Ejemplo de ello son criterios como: “la trayectoria profesional”, “el desempeño”, “la asiduidad”, entre otros; lo cual facilita la discrecionalidad en la asignación de las recompensas o estímulos.

En general, los principales criterios para otorgar recompensas o estímulos están orientados a mostrar una alta disponibilidad para el trabajo, por lo cual se contempla en la norma el cumplimiento del horario, la disciplina y la productividad, como aspectos de evaluación. En algunos estados, estos criterios están orientados también a propiciar un ambiente laboral adecuado, por lo cual se recompensan “actitudes positivas y espíritu de colaboración entre compañeros y superiores”.

También existen en algunos estados otro tipo de criterios orientados a impulsar la mejora en la administración de justicia, ante lo cual se recompensa la calidad del trabajo de las y los impartidores de justicia. En este caso los criterios que se valoran son la calidad de las sentencias o resoluciones judiciales, los aportes que se hagan en el terreno de la investigación para la administración de justicia, la realización de actos excepcionales o sobresalientes para mejorar la administración de justicia, entre otros.

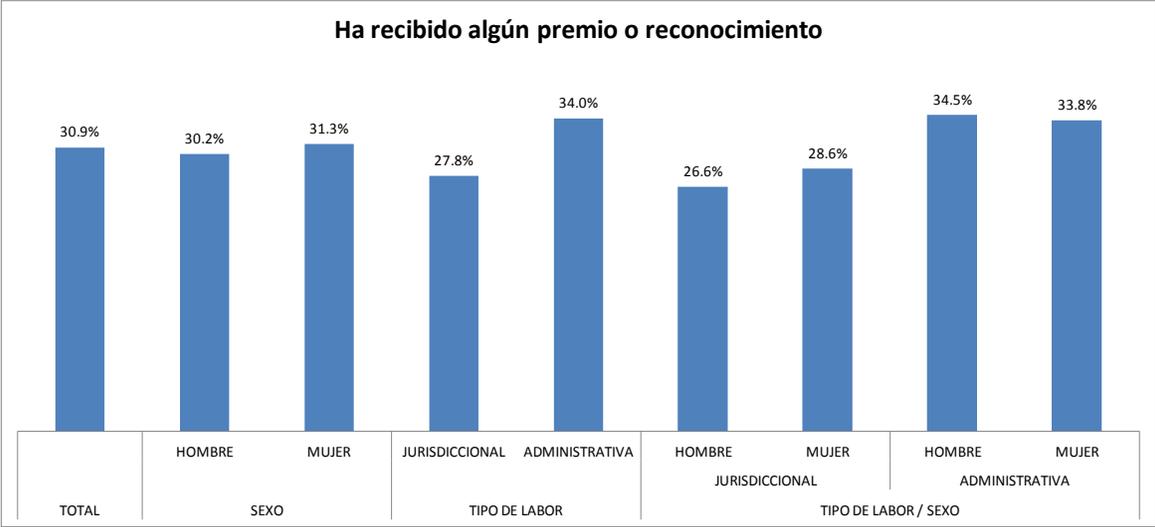
Los estímulos o recompensas al personal establecidos en las normas que rigen a cada uno de los tribunales suelen ser principalmente económicos, en días de asueto o vacaciones, reconocimientos por escrito o en algunos casos puntos para considerar en ascensos.

Al respecto, resalta que ninguno de los criterios establecidos se orienta a promover acciones o conductas a favor de la igualdad de género y el respeto a los derechos de las mujeres; ni en el nivel interno de trabajo ni respecto de la función sustantiva de impartición de justicia. En este sentido, se observa un área de oportunidad en la integración de criterios adicionales para otorgar estímulos o recompensas a quienes realicen de acciones a favor de la incorporación de la perspectiva de género, tanto en el ámbito interno como respecto de la impartición de justicia.

Otro aspecto a resaltar relativo a la norma es que los criterios para la evaluación del desempeño del personal en la mayoría de los casos operan para el personal de carrera judicial, pero para el resto del personal estos criterios son inexistentes o poco claros.

Respecto de la práctica de brindar reconocimientos o estímulos al personal, la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* muestra que la tercera parte del personal de los TSJE afirmó haber recibido algún tipo de reconocimiento o premio por su desempeño laboral. Se observa prácticamente la misma proporción de hombres y mujeres que ha recibido premios o reconocimientos (30.2% y 31.3%, respectivamente). Por tipo de labor, los resultados muestran que el personal administrativo señala en mayor proporción haber recibido algún premio o reconocimiento por su trabajo, con una diferencia de 6.2 puntos porcentuales respecto del personal jurisdiccional.

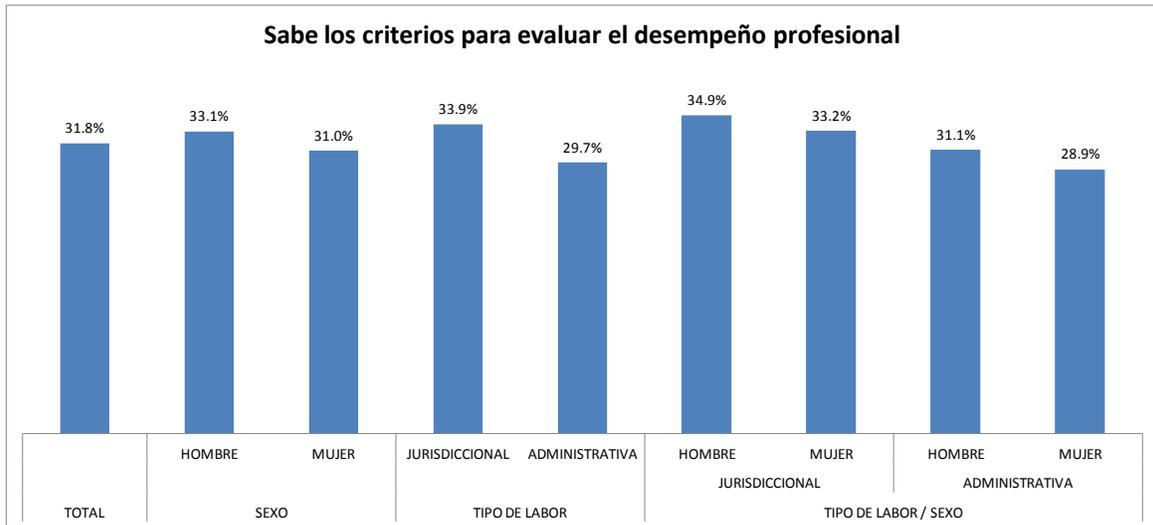
Gráfica 85



En los grupos focales las personas participantes mostraron cierto descontento por la poca frecuencia en la práctica de estímulos y reconocimientos en los tribunales, así como por la falta de claridad respecto de los criterios que se utilizan para reconocer o evaluar el desempeño del personal.

En concordancia con estos planteamientos, los resultados de la encuesta reflejan que casi 70% del personal desconoce los criterios para evaluar su desempeño profesional. Hay que subrayar que este porcentaje es mayor en el caso de las mujeres de labor administrativa.

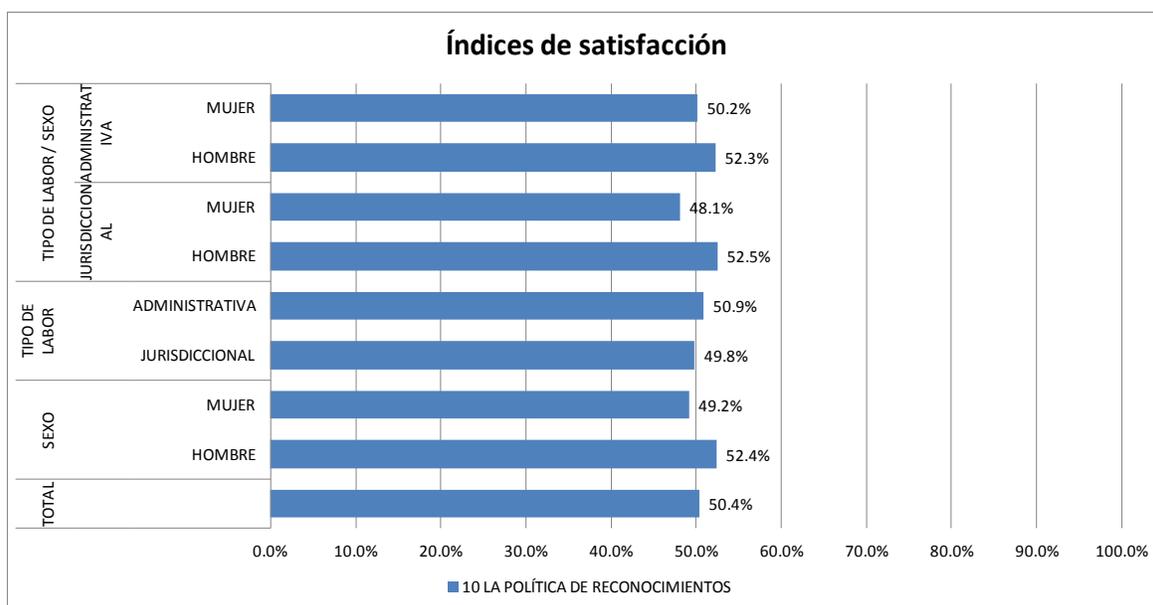
Gráfica 86



Esta falta de conocimiento respecto de los criterios de evaluación del personal genera desconfianza en el personal de los TSJE respecto de la objetividad y transparencia en el proceso, por lo cual fue común encontrar opiniones en el desarrollo de los grupos focales respecto de la existencia de decisiones discrecionales y subjetivas en el otorgamiento de recompensas, estímulos o evaluaciones.

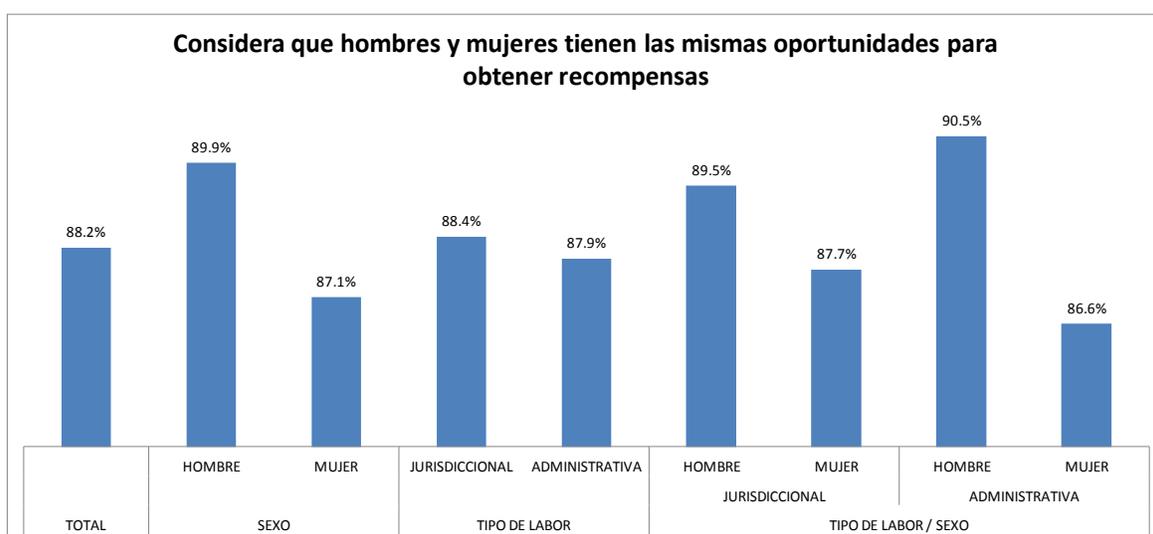
Probablemente derivado de la percepción de que hay poca regularidad, poca transparencia y discrecionalidad en la práctica de reconocimientos, el personal muestra un nivel bajo de satisfacción con los mismos. Lo anterior se observa en el índice de satisfacción que el personal reporta con las políticas de reconocimientos de los tribunales, pues en una escala de cero a 100 el índice de satisfacción es de 50.4%. El índice que reportan las mujeres es de casi tres puntos porcentuales menor al de los hombres y el del personal jurisdiccional ligeramente menor al del administrativo.

Gráfica 87



Finalmente, se consultó al personal si considera que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para obtener recompensas y ocho de cada 10 personas respondieron que sí. Este porcentaje es muy similar entre los varones y las mujeres, con una ligera diferencia de 2.8 puntos porcentuales respecto de los varones que se manifestaron en ese sentido.

Gráfica 88



A partir de estos elementos se puede apuntar que la igualdad de género no es un valor ni una práctica que esté presente en los criterios de evaluación del desempeño del personal de los TSJE, ni

de la política de recompensas o reconocimientos. Ello plantea una importante área de oportunidad con miras a incorporar el género en la impartición de justicia, así como en la cultura organizacional de los tribunales.

También es relevante reconocer que no hay claridad respecto de los criterios de evaluación del personal, ni administrativo ni jurisdiccional. 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.

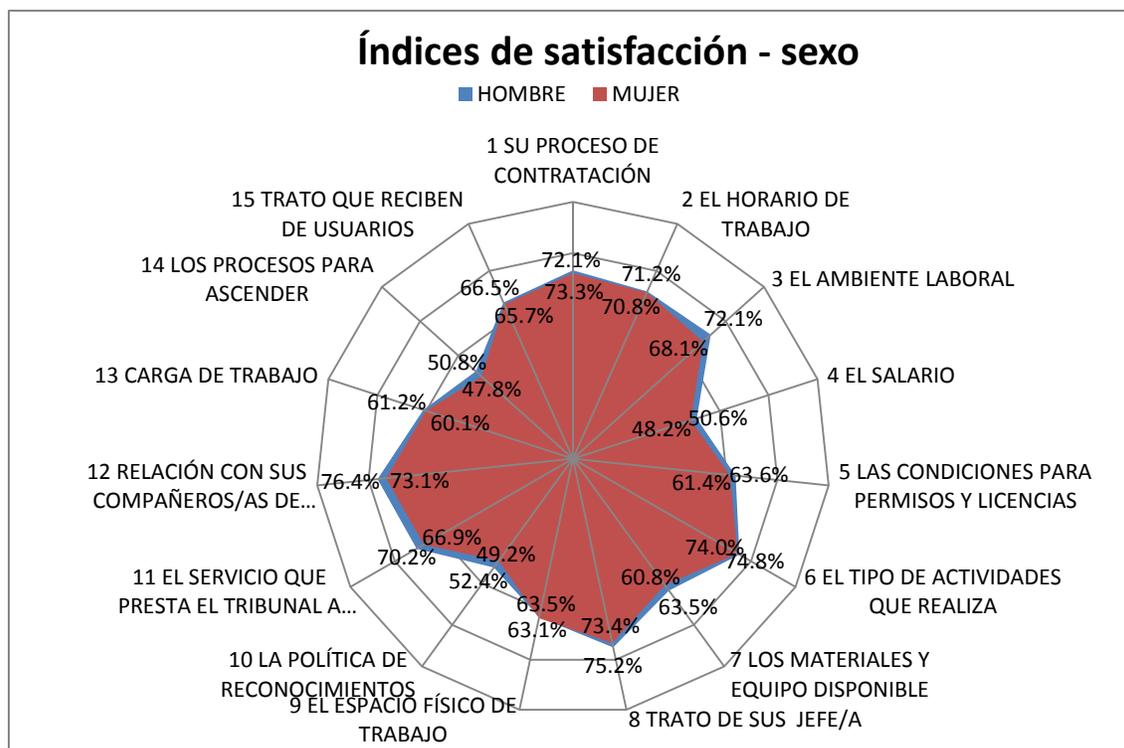
Satisfacción con el trabajo

La satisfacción con el trabajo es un factor fundamental en el análisis de las culturas organizacionales. En un estudio exploratorio como el presente, es importante identificar los niveles de satisfacción del personal con distintos aspectos de las condiciones laborales y la dinámica organizacional interna, a fin de profundizar en el entendimiento de la organización, así como para identificar los principales motivos de disgusto del personal y aportar con ello información útil para emprender acciones institucionales que contribuyan a transformarlos.

Un primer aspecto a resaltar en el tema es que, considerando el promedio de los 15 tribunales diagnosticados, los índices de satisfacción del personal con los distintos aspectos incluidos en el estudio no son muy altos, pues los valores más elevados alcanzan un nivel de 76%, lo cual si bien es un nivel aceptable de satisfacción, refleja una brecha importante respecto de la satisfacción total (100 por ciento).

La siguiente representación gráfica permite observar la dimensión del grado de satisfacción del personal a partir de la dimensión del área sombreada de la figura, conformada por los distintos radiales que representan los tópicos que fueron evaluados. El área no sombreada muestra la brecha existente entre los niveles de satisfacción existentes y la satisfacción plena del personal.

Gráfica 89



Como se observa, los tópicos con mayor índice de satisfacción entre el personal que labora en los 15 tribunales diagnosticados son (todos ellos con valores cercanos a 75 por ciento):

1. La relación con sus compañeros y compañeras de trabajo.
2. El trato de sus jefes.
3. El tipo de actividades que realiza.

Los motivos que mayor satisfacción generan en el personal que labora en los TSJE están enfocados en el ambiente interno de trabajo y el tipo de tareas que se desarrollan, lo cual está vinculado con la dinámica interna de trabajo que se caracteriza por la relación entre las personas que integran la organización y las actividades que se desarrollan.

En contraste, los menores índices de satisfacción (con valores cercanos a 50%) refieren a:

1. Los procesos para ascender.
2. El salario.
3. La política de reconocimientos.

Estos aspectos están claramente vinculados a las condiciones laborales que se desprenden del reconocimiento institucional al trabajo desarrollado. Los ascensos, el salario y la política de reconocimientos son expresiones de la valoración que se hace del trabajo del personal que labora en una organización. De este modo, los resultados de la encuesta reflejan que el personal que labora en los tribunales tiene entre sus principales motivos de insatisfacción la valoración y retribución que se hace institucionalmente respecto de su trabajo desempeñado.

Al respecto, hay que recordar que un porcentaje importante del personal considera que trabaja extensas jornadas laborales y que realiza tareas de gran responsabilidad social que en muchos casos generan costos diversos en sus vidas, como sacrificar tiempo destinado a cubrir sus propias necesidades personales y familiares; por lo que se esperaría un adecuado reconocimiento al trabajo desarrollado. Esta situación es especialmente sensible en el caso de las mujeres, quienes, como se ha reflexionado a lo largo de este informe, experimentan mayores costos asociados al desarrollo de actividades laborales, derivados de la mayor carga de trabajo en sus hogares, por lo que se esperaría que dichos costos fueran correspondidos con un adecuado reconocimiento y retribución.

Asimismo, estos resultados ratifican los hallazgos mostrados en los apartados anteriores respecto de la percepción del personal de que existe poca claridad en los criterios para ascender, pues opinan que todavía tienen mucho peso decisiones discrecionales que ponen en entredicho procesos estandarizados, objetivos y transparentes para ascender laboralmente. Lo anterior es más claro entre el personal administrativo, aunque también está presente en el jurisdiccional, aún en aquellos estados en los que existe por norma la carrera judicial.

Es interesante observar que en la mayoría de los casos, hombres y mujeres reportaron índices de satisfacción muy similares, aunque como muestra la parte sombreada más grande, los niveles de satisfacción de los hombres son ligeramente superiores.

A manera de recapitulación, a lo largo este eje se ha abordado la situación de género en las condiciones laborales de los tribunales, misma que se expresa en un aparato normativo formal que delimita, define y regula las relaciones y condiciones laborales, pero también en una serie de prácticas, valoraciones y condiciones laborales concretas de los hombres y mujeres que laboran en la institución.

Respecto de la norma, uno de los hallazgos relevantes es que en términos generales, ninguno de los preceptos normativos relacionados con las condiciones laborales en los TSJE está redactado en lenguaje incluyente, por lo que incorporar este lenguaje en la reglamentación constituye un área de oportunidad. De igual forma, dichos preceptos carecen de un reconocimiento de las diferencias y desigualdades de género que enfrentan las y los trabajadores, por lo cual adolecen de medidas específicas orientadas a garantizar la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres.

Estas carencias ocasionan que aunque las normas no contengan criterios explícitamente discriminatorios, salvo en algunas excepciones que fueron resaltadas en el capítulo, pueden generar discriminación indirecta al no reconocer las diferencias y desigualdades de género que delimitan las capacidades reales de las personas para competir en igualdad de oportunidades por algún puesto laboral.

Otro de los hallazgos centrales se refiere al hecho de que la norma que regula los mecanismos de ingreso, ascenso y servicio laboral del personal de ámbito administrativo es más difusa y menos formalizada en comparación con la situación del personal jurisdiccional, lo cual favorece la mayor discrecionalidad en la selección de personal y las oportunidades de ingreso y ascenso. Esta situación afecta más a las mujeres que representan un mayor porcentaje del personal administrativo.

Los resultados del estudio confirman la pertinencia de los esquemas de ingreso y ascensos a través de procesos de selección basados en méritos, pues estos mecanismos han mostrado ser más favorables a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, ya que la selección mediante criterios claros y objetivos contribuye a disminuir los efectos de los prejuicios de género en los procesos de contratación que tienden a desvalorar las capacidades laborales de las mujeres y preferir el ingreso de varones. En este sentido, se identifica como un área de oportunidad en los tribunales el fortalecimiento de este tipo de mecanismos de ingreso y ascenso.

En varias de las condiciones laborales analizadas en este eje se identificaron expresiones de la desigualdad de género, entre las que destaca la persistencia de segregación laboral en la mayoría de los TSJE, pues las mujeres están sobrerrepresentadas en los puestos de niveles inferiores (tanto en el ámbito jurisdiccional como en el administrativo), mientras que los varones ocupan mayoritariamente los puestos de mayor jerarquía y, además, la brecha salarial asciende a 33%

entre mujeres y hombres. Asimismo, se identificaron mayores limitaciones por parte de las mujeres para participar en procesos de capacitación y formación profesional. Estas y otras desigualdades que han sido analizadas a lo largo de este apartado, muestran que la mayoría numérica de las mujeres en los TSJE no es sinónimo de igualdad de género; por lo que para avanzar en ese camino es necesario emprender acciones concretas y específicas que partan de reconocer las diferencias y desigualdades existentes.

Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral

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

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

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

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

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

En este eje de análisis el interés se concentró en identificar las normas (mecanismos de denuncia, queja y sanción) generadas para combatir la violencia en el ámbito laboral de los Tribunales Superiores de Justicia Estatales (TSJE), la incidencia de prácticas violentas y discriminatorias, y las percepciones de las manifestaciones de la violencia de género y discriminación en los tribunales.

Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento

De acuerdo con los resultados de la encuesta, la incidencia de expresiones de violencia de género en el ámbito laboral de los TSJE fue alta en el último año (2010- 2011): 40.2% de las personas que laboran en éstos padecieron por lo menos alguna de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio.³³

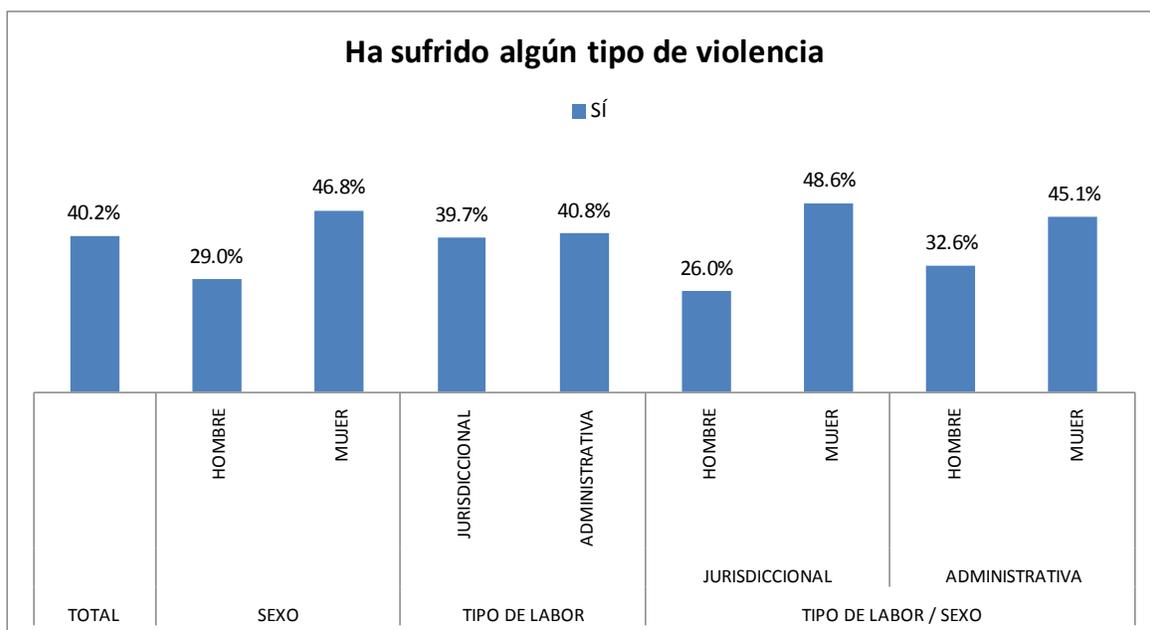
La incidencia de violencia de género es estadísticamente significativa y notablemente mayor en el caso de las mujeres, la cuales reportan un nivel de 46.8% (es decir, casi una de cada dos trabajadoras dice haber experimentado por lo menos una expresión de violencia de género en el último año). Mientras que en el caso de los varones, aunque la incidencia reportada es menor (29%), muestra también un nivel de ocurrencia importante.

La incidencia de violencia de género tiene prácticamente el mismo nivel entre el personal administrativo y el personal del labor jurisdiccional (40.8% vs. 39.7%); sin embargo, en los resultados de incidencia por sexo, según tipo de labor, se repiten las diferencias estadísticamente significativas entre mujeres y varones, siendo relevante que las mujeres que laboran en el ámbito jurisdiccional son las que reportan la incidencia de violencia más alta.

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

³³ Para conocer las manifestaciones de violencia consideradas consultar la metodología del *Diagnóstico*.

Gráfica 90



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

- Petición de la prueba de ingravidez (18.4% de incidencia).
- Miradas lascivas o incómodas de tipo sexual (17.5% de incidencia).
- Piropos o comentarios sexuales que incomodan (12.5% de incidencia).
- Presión u obligación de hacer más trabajo que las personas del sexo opuesto (12.4% de incidencia).
- Menosprecio a ideas y sugerencias por ser mujer (11.6% de incidencia).
- Preguntas o comentarios incómodos acerca de la vida sexual (11.4% de incidencia).
- Acusaciones de dar favores sexuales a cambio de estatus laboral (10.5% de incidencia).

Durante el desarrollo de los grupos focales en los 15 estados, se expresaron de manera constante diversas manifestaciones de violencia de género que suceden en contra de las mujeres que trabajan en los tribunales. La mayoría de situaciones expresadas reflejan casos de violencia de tipo sexual (hostigamiento y acoso sexual), no obstante, en algunos estados también se ubicaron casos de humillación, maltrato, intimidación y descalificación del trabajo realizado.

“(...) el director que tenemos tiene algún problema, el señor, bueno no, el director. Tiene el problema de la prepotencia, nos hostiga, tiene una mirada lasciva. Que dices pues déjame algo encima... bueno a las que están de verse” (Mujer, grupo focal)

“Quiero comentar algo que viví; en nuestro caso salíamos fuera de XXX y el director me dijo: ‘qué usted no encontró a alguien para que la mantenga, usted debe estar en su casa’; me sentí muy mal como mujer porque le comenté a la otra persona, ‘apoco no se le sale XXX en las noches’, y dice ‘no, no se sale’, y dice, ‘si se le ha de salir’; o sea ya tentando contra mi dignidad y yo eso lo sentía como hostigamiento. ¿Qué le puedes decir?, y te lo tienes que comer y no se lo comentas a nadie. Me pasaba que como él era machista pero no podía hacer el trabajo y me decía ‘usted que es rollera...’ yo pienso que es un tipo de educación del mismo sistema mexicano; una idiosincrasia de protección a los hombres.” (Mujer, grupo focal)

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

“yo quisiera hablar de cosas que me han pasado en la función, por ejemplo, este si he palpado la diferencia pero bien cruda, porque siendo juez yo aquí de 1ª instancia en este mismo distrito, había dos jueces hombres y yo era la única mujer, entonces a mí me pagaban menos que a los hombres y eso para mi era violento, era como decir bueno tú eres mujer, te pago menos o tus servicios valen menos o “x” pero ahí hubo agresión” (Mujer, grupo focal)

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

“...sí he visto muchos casos en que el jefe le diga a otra, qué onda mi chiquita, qué vas a hacer en la tarde, unas chelas, o está bien bonito tu vestido. A lo mejor lo que dice no es vulgar ni ofensivo, puede ser, pero lo que siempre se nota es que la mujer está incómoda, es mi experiencia no puedo generalizarlo ni puedo decir que en toda la oficina y somos así, ¿no?” (Hombre, grupo focal)

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

Asimismo, es importante señalar que en algunos grupos focales predominó un discurso que muestra una marcada naturalización de la violencia que acontece en el interior de los TSJE, tanto en mujeres como en hombres, por lo cual fue común que las personas no identificaran las manifestaciones de violencia de género como tales, o las justificaran a partir de la asociación de la violencia, sobre todo sexual, con el comportamiento “normal” de los varones.

Una consecuencia de esta naturalización es que también fue común identificar en los discursos de las personas que participaron en los grupos focales una tendencia a minimizar la gravedad de la ocurrencia ese tipo de manifestaciones, sobre todo en lo que respecta a conductas de acoso y hostigamiento sexual. Ello pese a que fue patente que para algunas mujeres la situación de violencia padecida ha generado efectos laborales, como cambios de área de adscripción o conflictos laborales con superiores o compañeros/as de trabajo.

Adicionalmente, en el desarrollo de los grupos focales se expresaron de manera constante opiniones que reflejan que el dicho de la víctima suele desestimarse a priori y, más aún, se

culpabiliza a las mujeres de las situaciones de hostigamiento o acoso sexual padecido, por considerar que “lo permiten” o “no ponen límites” para evitar tal situación. En esta misma dirección, se presentaron de manera reiterada apreciaciones que tienden a desprestigiar a mujeres que han padecido situaciones de violencia sexual (hostigamiento o acoso) a través de la generación de rumores respecto de su conducta sexual o moral en el trabajo, lo cual deriva en una doble victimización en algunas mujeres, al ser receptoras de violencia sexual y de descrédito o calumnias. Como se verá en líneas posteriores, esta práctica inhibe la denuncia y contribuye a perpetuar la impunidad y las situaciones de violencia.

“Bueno, yo considero que no se puede hablar así de manera general porque nuestra institución está inmersa en una sociedad ¿no? En una sociedad que responde a ciertos cánones, patrones conductuales, culturales ...en ocasiones si es palpable ...Que llega alguna chica guapa y alguna gente así con poder ¿no? Pues anda un poco atrás de ella y al rato la ves con un puesto, son situaciones realmente ahorita muy aisladas pero si se da, como en cualquier lugar ...cada quien habla por su experiencia personal, yo en lo personal a mi si me ha tocado ver” (Hombre, grupo focal)

... “a mí que me diga hasta qué donde le podemos llamar acoso, no. A la mejor si el juez o magistrado o le secretario de acuerdos invita a desayunar o a comer a la señorita, a la muchacha bien, y la otra acepta, no le podemos llamar acoso, o sea, habría que medir hasta dónde es acoso”. (Hombre, grupo focal)

Resalta que en 13 de los 15 tribunales analizados, las mujeres reportan la petición de la prueba de ingravidez para ingresar a laborar en éstos,³⁴ aunque ésta no se encuentre contemplada en la norma, salvo en el caso del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Guanajuato. Esta solicitud es una práctica claramente discriminatoria hacia las mujeres, pues excluye el ingreso a la institución de mujeres embarazadas, lo cual constituye una violación a los mandatos contenidos en la legislación nacional, así como en diversos instrumentos internacionales de derechos humanos. Al ser una práctica discriminatoria, constituye una expresión de violencia institucional que ha sido objeto de una amplia discusión en el país, por lo que es indispensable eliminarla de los

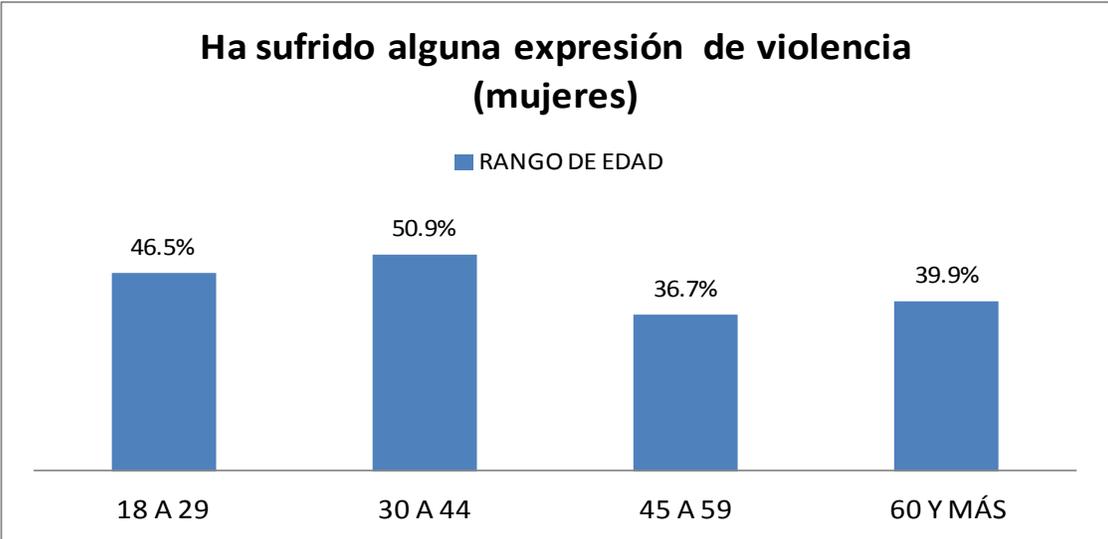
³⁴ En los Tribunales Superiores de Justicia de los Estados de Baja California Sur y Yucatán no se registraron casos en que se haya solicitado a una mujer la prueba de ingravidez.

tribunales que aún la requieren, ya sea de manera práctica o normativa, con miras a generar condiciones que permitan avanzar en la igualdad de género.

Como se puede observar, la mayoría de las manifestaciones de violencia captadas, tanto en la encuesta como en los grupos focales, se corresponden, por un lado, con expresiones de violencia de tipo sexual, las cuales se sustentan en el imaginario del cuerpo de las mujeres como objeto a disposición de los varones y, por el otro, con el uso de la violencia como recurso de control para excluir a las mujeres de ciertos puestos laborales, sobre todo de aquellos con mayor poder y prestigio, pues mediante el menosprecio (menosprecio a ideas y sugerencias por ser mujer) o la calumnia (acusaciones de dar favores sexuales a cambio de estatus laboral) se reproducen prejuicios discriminatorios que tienden a desvalorar las capacidades de las mujeres, lo que contribuye a reproducir creencias profundas que contribuyen a perpetuar la desigualdad.

Por otra parte, la encuesta muestra que las mujeres que registran mayores niveles de violencia de género son las jóvenes de entre 30 y 44 años (50.9% de ellas ha sufrido algún tipo de violencia), seguido de las mujeres entre 18 y 29 años (46.5%). No obstante, es importante subrayar que las mujeres que se ubican en los rangos de edad mayores también reportan niveles altos de violencia.

Gráfica 91



En el caso de los varones, la expresión de violencia con mayores niveles de ocurrencia es la percepción de que son obligados a hacer mayor trabajo que las mujeres (16.2%), lo cual parece

estar vinculado a la existencia de prácticas que tienden a perpetuar los roles de género en algunos tribunales, pues en varios de ellos demandan mayor disponibilidad de tiempo a los varones o les restringen de manera más frecuente los permisos para atender asuntos familiares, lo cual, además de desmotivar una mayor corresponsabilidad de los varones en el ámbito doméstico, genera una percepción de injusticia.

Lo anterior se reflejó en los comentarios vertidos continuamente durante el desarrollo de los grupos focales, en los cuales se ubicaron los siguientes consensos:

- Las y los jefes valoran como un aspecto positivo que los varones muestren una mayor disponibilidad (de tiempo y de movilidad entre las sedes). Se señaló que las y los superiores valoran en los varones que no expresan inconformidad alguna cuando se les solicita laborar en horas que rebasan el horario formalmente establecido, mientras que consideran que las mujeres se niegan a trabajar más tiempo, pues tienen que retirarse del espacio laboral para asumir el cuidado de la familia. Por lo que es común que esta expectativa se materialice en que a ellos se les solicita en mayor medida que dediquen más tiempo al trabajo.
- Los varones que laboran en los TSJE consideran injusto no tener acceso a ciertas prestaciones relacionadas con el cuidado de la familia, como es el acceso de guardería y, en algunos casos, a cuidados paternos, licencias de paternidad y bonos o celebración del día del padre, así como el hecho de que a ellos se les otorgue un menor número de permisos para ausentarse por motivo de responsabilidades familiares.

Al respecto, es importante apuntar que las mujeres generalmente son las que asumen la mayor carga en el cuidado y atención a las familias, lo cual obliga a reconocer y atender las necesidades específicas que de ello se desprende. Por lo cual, la respuesta laboral a las necesidades de tiempo de las mujeres para el cuidado familiar no es una injusticia en contra de los varones, sino el reconocimiento de una situación social de género que todavía hoy existe en muchos lugares. Sin embargo, también es cierto que es importante avanzar en la transformación de estos mandatos de género y emprender acciones orientadas a fomentar la corresponsabilidad de los hombres en estas labores, lo que requiere una mayor participación suya en las tareas domésticas y de cuidado. Todo lo anterior plantea la necesidad de desarrollar procesos de sensibilización del personal, así

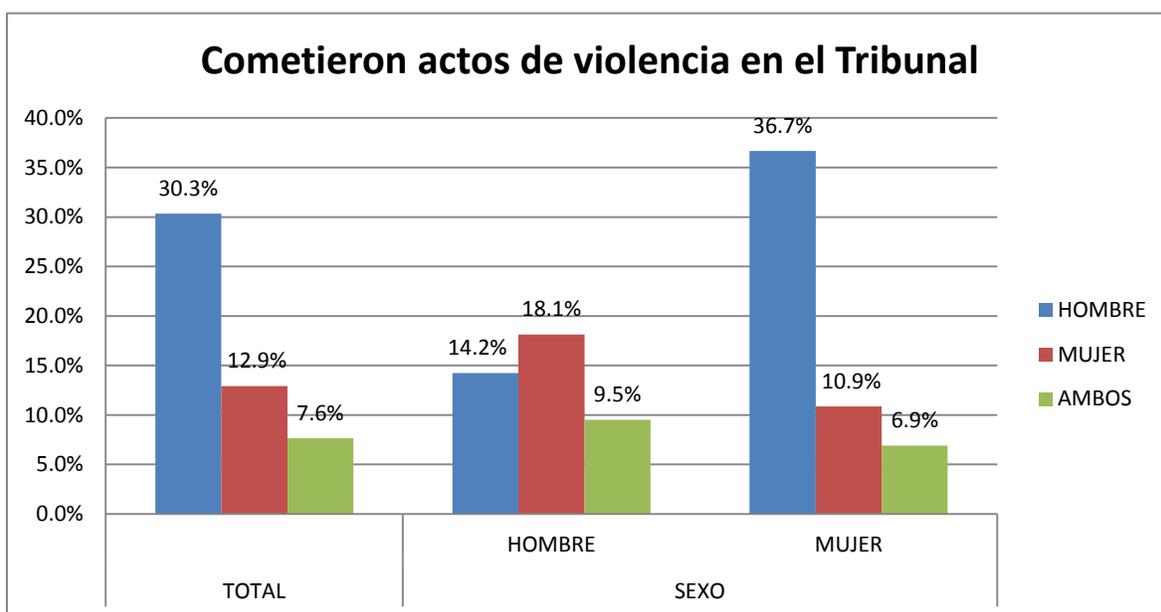
como una política institucional que estimule la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral, tanto para mujeres como para varones.

Personas generadoras de violencia

Respecto de la información relativa a las personas que cometieron los actos de violencia, es importante mencionar que en un amplio porcentaje de los casos (51%), las y los respondientes que dicen haber padecido manifestaciones violentas decidieron omitir contestar las preguntas del cuestionario orientadas a conocer el sexo y relación jerárquica de las o los agresores, lo cual de por sí es un dato interesante, pues en el resto de las preguntas las tasas de no respuesta fueron cercanas a 1%. Será producto de futuras investigaciones profundizar respecto de las causas de esta no respuesta, pero en todo caso en este informe interesa señalar que en virtud de esta alta proporción de no respuesta, la información que se muestra en este apartado es únicamente indicativa y debe ser tomada con cautela por la inestabilidad o sesgo en los datos que genera la alta tasa de no respuesta.

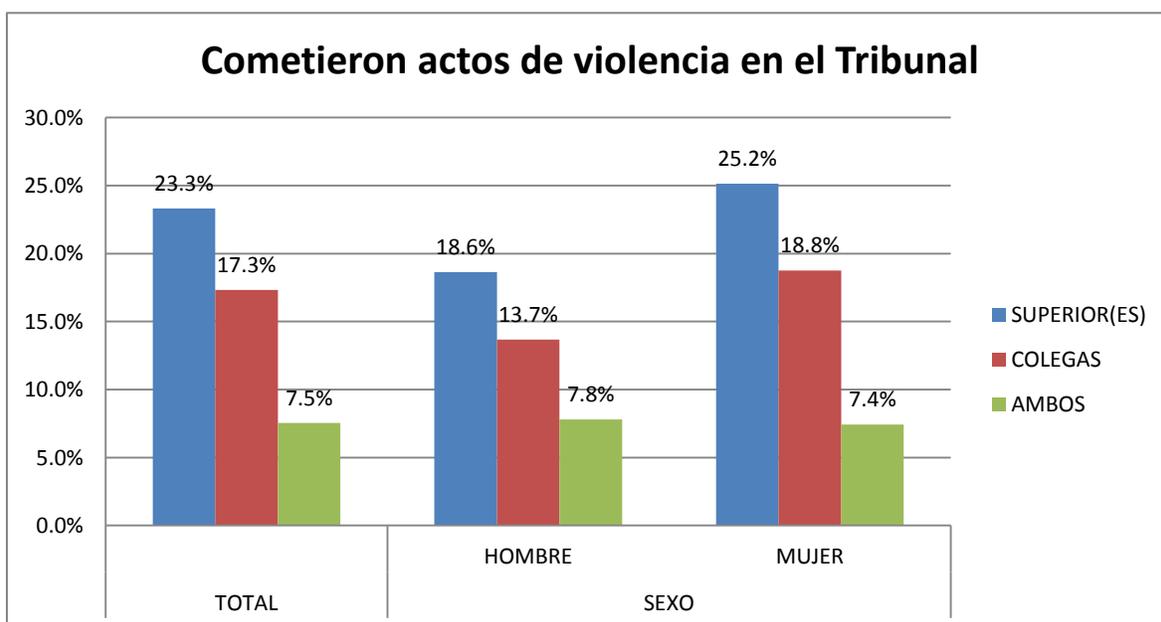
Las personas que contestaron este apartado de la encuesta muestran una tendencia a informar que en mayor medida los agresores son varones, con una frecuencia de 30.3% de los casos, en comparación con las mujeres que son identificadas como agresoras en menos de 13% de los casos. En cuanto a las mujeres que padecieron alguna expresión de violencia y que contestaron este apartado, más de 36% asevera que el o los actos de violencia fueron cometidos por varones y únicamente 10.9% por mujeres. En comparación, los hombres refieren que en mayor medida los actos de violencia contra ellos fueron cometidos por mujeres (18%), aunque 14.2% afirma que fueron cometidos por hombres.

Gráfica 92



Respecto de la relación laboral entre agresores y víctimas de violencia, las personas que respondieron la encuesta indican que en mayor medida (23.3%), los actos de violencia fueron cometidos por superiores jerárquicos, aunque también es relevante el porcentaje de casos (17.3%) que fueron cometidos por colegas o pares.

Gráfica 93



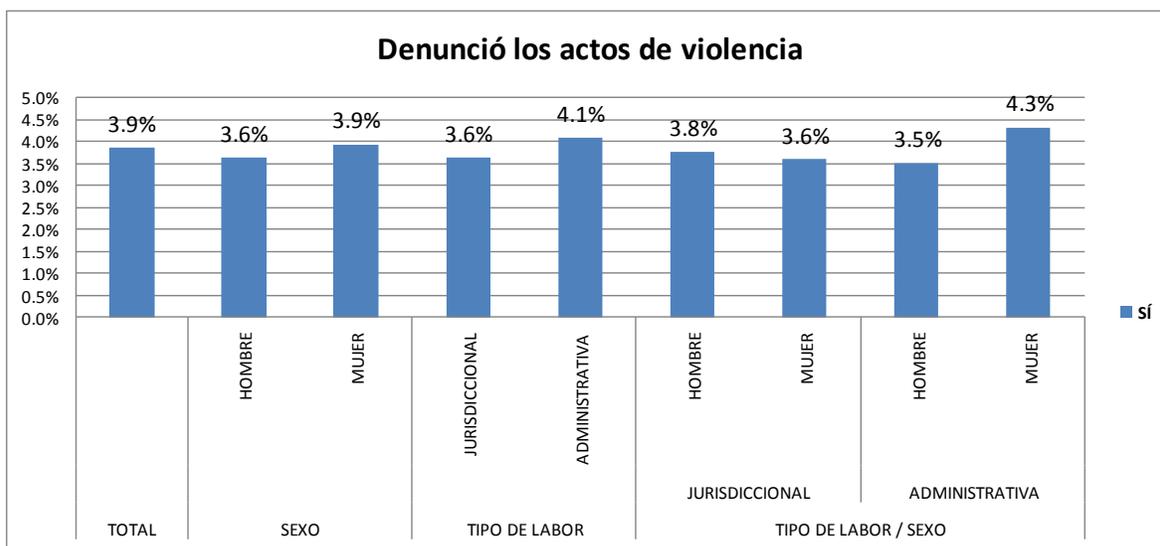
Lo anterior puede ser ilustrativo de que la violencia de género que se configura en el espacio laboral tiene como base principal estereotipos y construcciones de género que colocan a las mujeres en una situación de discriminación y subordinación social, es por eso que los actos de violencia son cometidos mayoritariamente por varones y que tales actos no necesariamente son cometidos por un superior jerárquico, sino que también pueden ser perpetrados por colegas o subalternos.

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

Práctica de denuncia

Respecto de la práctica de denuncia de situaciones de violencia en los tribunales, los resultados de la encuesta son contundentes: la cultura de la denuncia es muy baja. Menos de 4% de las personas agredidas en el último año reportan haber denunciado los actos de violencia padecidos. No se muestran diferencias significativas por sexo o por tipo de labor.

Gráfica 94



Los bajos niveles de denuncia pueden estar relacionados con la inexistencia de un mecanismo adecuado para atender y resolver situaciones de violencia de género, pero también con diversos aspectos que inhiben la denuncia, como revelan algunas opiniones vertidas en forma común durante el desarrollo de los grupos focales. El primero de ellos es el temor a denunciar; existe la percepción de que ello podría implicar represalias tales como que la persona que interpone la denuncia sea transferida a otra área (sede), se le cambie de puesto e incluso que sea despedida.

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

Pregunta: ¿Y se denuncian casos de hostigamiento y acoso sexual?

“Es muy difícil porque aquí cualquier denuncia de esas nos cuesta el puesto. Sólo una vez he oído de ese tipo de problemas y no entre secretarios de acuerdo ni jueces, fue entre personal de base” (Mujer, grupo focal)

... “muchas veces las mujeres tienen miedo a hablar porque puede costarle el trabajo y muchas veces, como dice, el trabajo está aquí muy escaso, entonces prefieren por eso seguir y trabajan a disgusto, a lo mejor”. (Hombre, grupo focal)

“Pero ante esas cosas... y una vez que él esté avisado de que ya lo acusaste, ya no lo va a intentar. Quiero creer que tienen un poco de inteligencia los que lo hacen y no lo van a volver a intentar. Pero ya no puedes comprobar que sí pasó. Y la verdad hay que hablarlo si es una persona que está jerárquicamente por encima de ti ¿cómo te vas a poner en igualdad a la hora de hablar?”(Mujer, grupo focal)

“Cuando eres una mujer sola qué... ¿cómo le haces?, ¿cómo te arriesgas? ¿si a la hora la perjudicada soy yo?”. (Mujer, grupo focal)

“Yo creo que aunque hubiera un procedimiento... ¡chispas!...Como que lo pensaría uno mucho. Por ejemplo, como lo estaban comentando, si uno es madre soltera, y solamente depende de uno el mantener a tus hijos ¿cómo le haces? Si me quedo sin trabajo ¿qué hago?, conseguir un trabajo no es nada fácil” (Mujer, grupo focal)

“Sobre todo si pasa una cosa grave y uno de los dos se tiene que ir, definitivamente no va a ser él”. (Mujer, grupo focal)

También quedó de manifiesto en el desarrollo de los grupos focales que el personal externo desconfianza sobre la posibilidad de que las autoridades en los TSJE apliquen una sanción adecuada a aquellas personas sobre las que se interpone una denuncia por haber cometido un acto de violencia de género. Esta desconfianza comúnmente se funda en el conocimiento de experiencias en las cuales la denuncia de alguna situación de violencia no generó alguna sanción a las personas agresoras, ni una atención adecuada a las víctimas, como tampoco una reparación del daño. Por lo cual se observó que el personal de los tribunales desconfía de la efectividad de la denuncia.

Asimismo, otro aspecto que contribuye a la falta de denuncia es que las personas no identifican las expresiones de violencia de género que ocurren internamente, dada la normalización de este comportamiento, como fue comentado anteriormente. En el desarrollo de los grupos focales fue común que las personas afirmaran inicialmente que no hay casos de acoso u hostigamiento sexual; sin embargo, en el desarrollo de los mismos grupos se develaron expresiones concretas de violencia de género que suceden y tienen repercusiones diversas, sobre todo para las mujeres que las padecen.

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.

El análisis identificó que de los 15 tribunales que comprende el estudio, únicamente el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco (TSJET) dispone de un mecanismo específico para denunciar y sancionar cualquier tipo de discriminación, abuso de poder y hostigamiento sexual. El mecanismo es operado por el Comité de Equidad de Género del Poder Judicial y forma parte del Modelo de Equidad de Género impulsado por el Instituto Nacional de las Mujeres, que fue adoptado para su implementación en el Poder Judicial del Estado de Tabasco.

El Modelo de Equidad de Género asumido por el TSJET expresa de forma clara “el compromiso de prevenir y erradicar cualquier tipo de discriminación, incluido el hostigamiento sexual; no importando la forma en que se manifieste: verbal o física”.

Respecto al tema, en el Tribunal de Tabasco también se realizan acciones de diagnóstico, así como talleres orientados a concientizar al personal respecto a las conductas y situaciones de hostigamiento y acoso que no son permitidas y que son sancionables, entre las que se incluyen chistes, piropos, conversaciones de contenido sexual que incomodan a los presentes, miradas o gestos ofensivos, muecas, etc. (Poder Judicial del Estado de Tabasco, *Manual de equidad de género*, 2009: 32).

El mecanismo para denunciar y sancionar situaciones de hostigamiento y acoso sexual consiste en “[...] un procedimiento documentado que indica la metodología para la atención de quejas por conductas inapropiadas (P-PJETS GEG-04), lo que incluye la discriminación de cualquier naturaleza, el abuso de poder y el hostigamiento sexual, apegado a lo que plasma el MEG: 2003 y de manera tal que los hechos presuntamente irregulares tengan como consecuencia lógica-jurídica una sanción que equivalga a la gravedad de la conducta, para lo cual el Comité se ajusta a los plazos estipulados en el mismo para dar respuesta a las partes interesadas” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2009: 31).

De acuerdo con el *Manual de Equidad de Género del Poder Judicial del Estado de Tabasco*, “el Comité asegura a las víctimas de las situaciones de hostigamiento sexual u otras conductas inapropiadas, la certeza de que toda la información concerniente a su caso se maneja de forma que se protege su privacidad y confidencialidad, que su actuar se ajusta a los hechos que resulte con lo que se garantiza la imparcialidad” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2009: 32).

“Si el motivo de la queja requiere de acciones legales, se toman las medidas necesarias para que la víctima haga uso de su derecho con la interposición de la denuncia ante la autoridad competente” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2009: 32).

Se observa que el mecanismo del TSJET protege la privacidad, confidencialidad y protección de la víctima e incluye acciones de prevención; sin embargo, no define ningún tipo de sanciones en correlación con la gravedad del acto y tampoco establece acciones para garantizar la reparación del daño. No obstante, cabe señalar que el delito de hostigamiento sexual está tipificado en el Código Penal del Estado de Tabasco,³⁵ donde se establece que si éste es cometido por una o un superior jerárquico en contra de algún subordinado/a, se le sanciona con prisión hasta por tres años y se le destituye de su cargo.

En lo que respecta a los 14 tribunales que no disponen de un mecanismo de denuncia, queja y sanción por violencia, acoso y hostigamiento sexual, se ubicó que en algunos hay instancias internas que llegan a tomar conocimiento de los casos y aplicar algún tipo de medidas. Sin embargo, estas instancias atienden asuntos o faltas diversas, sin la inclusión de protocolos específicos para atender y sancionar casos de violencia de género existentes internamente que contemplen, entre otras cosas, la protección a las víctimas, la reparación del daño y la adecuada sanción a los responsables.

En congruencia con ello, en los grupos focales el comentario predominante fue en el sentido de que no existe como tal un área específica en la cual sea posible presentar quejas o denuncias por

³⁵ En el Código, el hostigamiento sexual se define como “al que asedie a una persona con fines sexuales, a pesar de su oposición manifiesta, se le aplicará prisión de tres meses a dos años” (artículo 159 bis adicionado en el sup. ‘c’ al p.o. 6329 de fecha 03 de mayo de 2003). Cuando el hostigamiento lo realice una persona valiéndose de su posición jerárquica o derivada de relaciones laborales, docentes, domésticas, o de cualquier otra, que implique subordinación, se le impondrá sanción de seis meses a tres años de prisión”.

“Si el hostigador fuese servidor público y utilizare los medios o circunstancias que el encargo le proporcione, se le destituirá también de su cargo” (adicionado en el sup. “c” al p.o. 6329 de fecha 03 de mayo de 2003, artículo 159 bis 1. Código Penal para el Estado de Tabasco, 1997: 30).

hostigamiento o acoso sexual; sin embargo, tanto en los grupos como en las entrevistas con personal directivo, se mencionaron diversas áreas que han tenido o que podrían tener conocimiento de casos de acoso u hostigamiento sexual, toda vez que sus atribuciones se relacionan con la vigilancia, disciplina o administración.

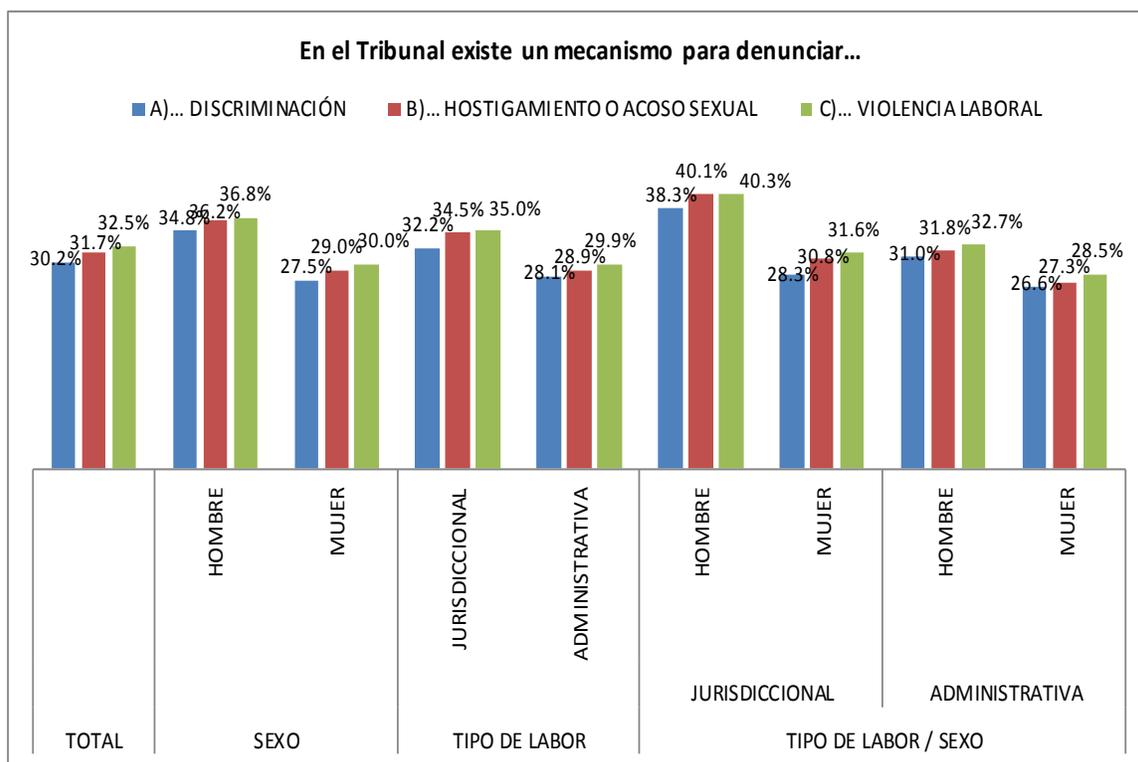
En general, los procedimientos establecidos para interponer quejas y/o denuncias en contra de servidores públicos de los TSJE refieren a cuestiones de tipo administrativo y no contemplan el hostigamiento u acoso sexual. Además, en la mayoría de los casos, los procedimientos implican que la víctima proporcione datos tales como su nombre y domicilio, así como presentar “elementos probatorios suficientes” para que la queja proceda. En ese sentido, los procedimientos no garantizan el anonimato ni la protección de la víctima.

Por lo anterior, se enfatiza la importancia de que los tribunales generen protocolos específicos para atender y sancionar casos de violencia de género existentes en su interior, que contemplen, entre otras cosas, la protección a las víctimas, la reparación del daño y la adecuada sanción a los responsables.

Ahora bien, un aspecto central para fortalecer una cultura de denuncia es que además de haber mecanismos adecuados de denuncia, se contemple una adecuada difusión de los mismos, a fin de que el personal sepa a dónde acudir en caso de enfrentar alguna situación violenta. Al respecto, los resultados de la encuesta muestran que únicamente una de cada tres de las personas que laboran en los TSJE dice que existen mecanismos para denunciar discriminación, violencia laboral, hostigamiento o acoso sexual, lo que muestra un amplio desconocimiento por parte del personal respecto del recurso de queja o denuncia internamente.

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

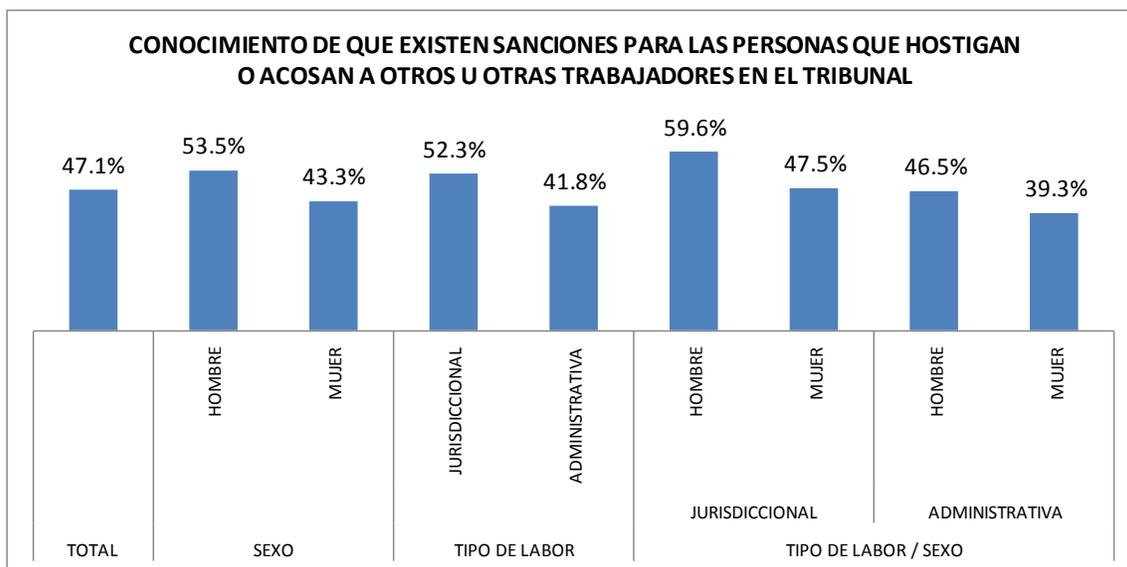
Gráfica 95



Respecto del conocimiento por parte del personal acerca de la existencia de sanciones para las personas que hostigan o acosan sexualmente, prácticamente una de cada dos personas afirma que sí hay este tipo de sanciones en los tribunales.

Como se muestra en la siguiente tabla, este conocimiento es significativamente superior en el caso de los hombres y en el caso del personal de labor jurisdiccional. Es relevante que, también en este caso, quienes en mayor medida conocen de la existencia de sanciones son los varones de labor jurisdiccional.

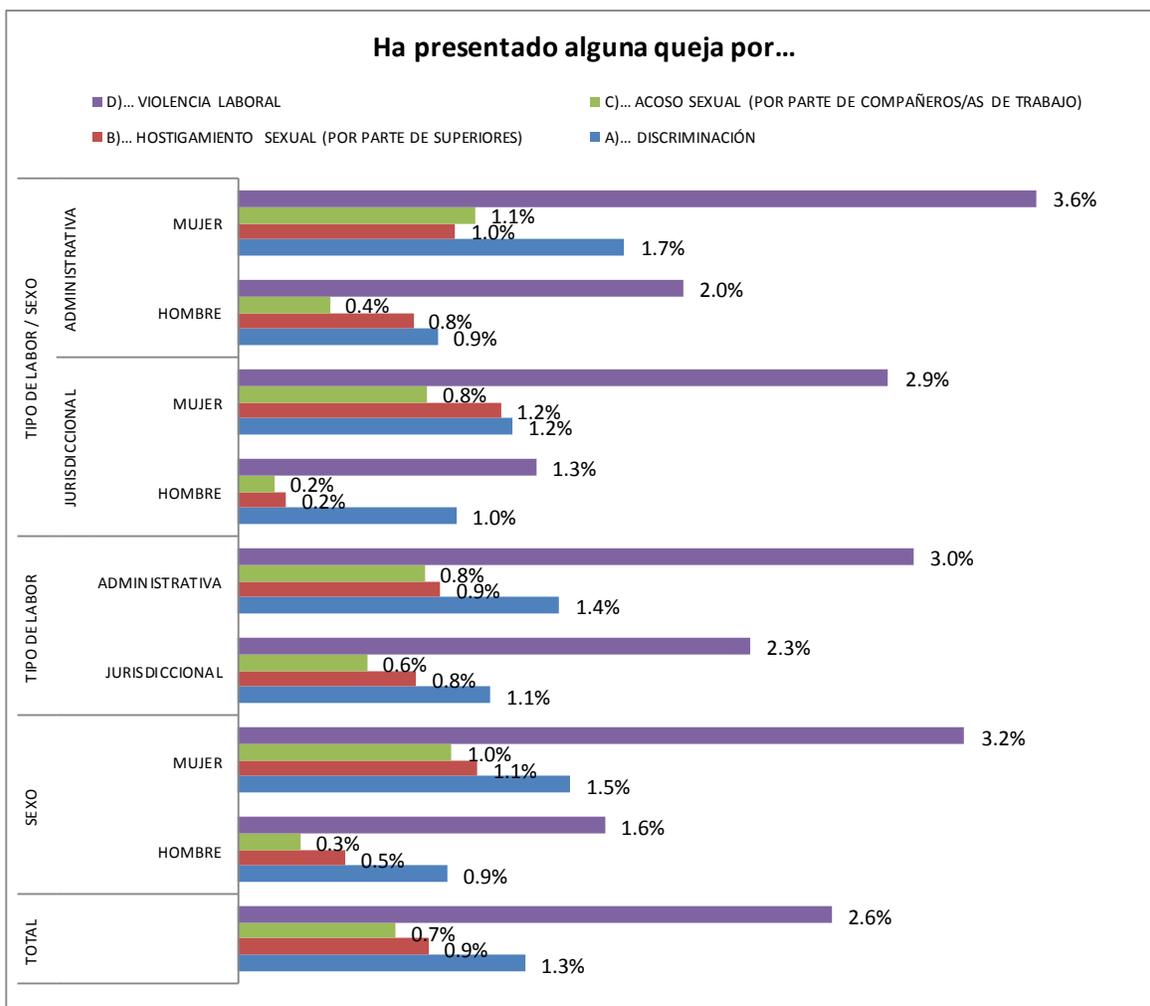
Gráfica 96



Totales por agrupación de respuestas múltiples.

Finalmente, se encontró que la práctica de la queja como recurso ante situaciones de violencia es muy baja entre el personal que labora en los TSJE. Tan solo 2.6% de las personas en los tribunales afirma haber presentado alguna vez el recurso de queja por violencia laboral; 1.3% por discriminación y menos de 1% por manifestaciones de hostigamiento o acoso sexual. En general, las mujeres han interpuesto un mayor número de quejas respecto a los varones y el personal administrativo respecto al jurisdiccional.

Gráfica 97



A manera de recapitulación, en el desarrollo de este eje de análisis se mostró que los actos de violencia que suceden en los TSJE son cometidos mayoritariamente por varones en contra las mujeres, y que tales actos no necesariamente son cometidos mediante una relación laboral de supra-subordinación, sino que también son perpetrados por personas que se ubican en el mismo rango jerárquico que la persona sobre la que se comete el acto de violencia, e incluso por personas que pueden estar en un rango inferior. Lo anterior es resultado de que la configuración de la violencia de género en el espacio laboral tiene como base principal la relación desigual entre hombres y mujeres, instituida a partir de un orden de género que jerarquiza a las personas en función de su género, siendo la violencia al mismo tiempo una expresión y un mecanismo de reproducción de dicha jerarquía.

En términos generales, no existe por parte del personal, mujeres y hombres, una identificación adecuada de las expresiones de violencia de género que acontecen al interior de los tribunales, lo cual es resultado de la normalización social del problema, que se reproduce internamente; sin embargo, sí fue patente en los diversos estados que el personal de la institución reconoce la existencia de ciertas expresiones de violencia sexual, como el acoso y el hostigamiento sexual.

En el conjunto de los tribunales estatales analizados, la violencia de tipo sexual presenta los niveles más altos de ocurrencia y, como expresión prototípica de la violencia de género ésta se ejerce de manera exclusiva contra las mujeres. No obstante, los resultados de este eje de análisis dan cuenta de que también suceden otro tipo de manifestaciones en las que se hace uso de la violencia como recurso de control para excluir a las mujeres de ciertos espacios laborales y, por ende, contribuyen a reforzar internamente un modelo de dominación masculina.

La persistencia de prácticas de discriminación y violencia de género impactan negativamente en el desarrollo profesional y laboral de las mujeres y limitan su derecho a una vida libre de violencia. Por lo que resulta un área de oportunidad importante para los TSJE diseñar e implementar mecanismos específicos para prevenir, atender y sancionar la violencia de género, así como promover estrategias de difusión para visibilizar esta problemática y evidenciar que se trata de una situación inaceptable y sancionable en el marco laboral de los tribunales. 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.

Es preciso impulsar acciones de sensibilización al personal de los tribunales para que se reconozcan las expresiones constitutivas de violencia, de manera relevante de acoso y hostigamiento sexual, se prevenga su comisión, 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.

Asimismo, es indispensable eliminar la petición de la prueba de ingravidez de los TSJE para generar condiciones que permitan avanzar en la igualdad entre mujeres y hombres. Asimismo, es

fundamental tener presente que esta petición constituye una flagrante violación a los derechos de las trabajadoras.

Impulsar la efectiva integración de la perspectiva de género en el funcionamiento diario de la institución contribuye a erradicar las situaciones de violencia en el espacio laboral.

CONCLUSIONES

Este apartado expone las conclusiones generales de la presente investigación diagnóstica, que se orientó a identificar los factores y expresiones de la desigualdad de género al interior de 15 Tribunales Superiores de Justicia Estatales (TSJE), 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 TSJE, que constituye el producto de la segunda etapa de este proyecto.

Cumplir con el objetivo de la investigación requirió recopilar información de distintas fuentes con miras a identificar de qué forma se expresan las relaciones de género en la organización interna de los tribunales, así como la manera en la que el trabajo cotidiano, los valores y las bases normativas favorecen prácticas de desigualdad o discriminación en razón del género. En consecuencia, se analizó la organización interna de los tribunales a partir de sus componentes básicos: estructura, cultura organizacional, normatividad y condiciones laborales de las mujeres y los hombres que la integran.

Como se planteó desde la Metodología de la investigación (Anexo I), 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 los 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 a los apartados analíticos.

Marco legal y normativo

Este apartado 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, lo que incluye a 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, tanto a nivel interno como respecto de la función sustantiva de impartición de justicia.

La revisión del marco legal de los 15 tribunales incluidos en este *Diagnóstico* abarcó el análisis de la Constitución Política de cada entidad federativa, así como de las leyes (y en su caso los reglamentos) que conforman el cuerpo legal básico, en el ámbito local, en materia de igualdad, no discriminación y protección a los derechos de las mujeres. La normatividad estatal revisada fue la siguiente: Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres; Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia; Ley de Creación del Instituto o Secretaría de las Mujeres; Ley para Combatir y Prevenir la Trata de Personas; Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación, y sus respectivos reglamentos.

Los resultados muestran que las Constituciones Políticas de los estados analizados garantizan de forma variada el derecho a la igualdad entre mujeres y hombres, salvo el caso del estado de Guerrero, donde no está considerado. No obstante tal variedad, debido al tipo de disposiciones que contiene el resto de los estados pueden clasificarse en dos grupos.

En primer lugar se ubican aquellos estados cuya Constitución Política no reconoce explícitamente la igualdad entre mujeres y hombres y en la cual este reconocimiento puede darse más bien por sobreentendido, debido a la formal disposición de que “todos los ciudadanos del estado son iguales ante la ley y cuentan con las mismas garantías constitucionales”. A este grupo pertenecen los estados de Aguascalientes, Tabasco y Yucatán. Una característica particular de estas entidades es que a pesar de esa falta de explicitación, en sus articulados prohíben cualquier forma de discriminación, con una especial mención de aquella en razón del género.

En segundo lugar se encuentran aquellos estados cuya Constitución Política reconoce explícitamente la igualdad entre mujeres y hombres, y que además contiene disposiciones a favor de la no discriminación. A este grupo pertenecen los estados de Baja California Sur, Campeche, Durango, Estado de México, Guanajuato, Hidalgo, Michoacán, San Luis Potosí, Sonora y Zacatecas.

El Distrito Federal es un caso particular, dado que no cuenta con una Constitución Política, sino con un Estatuto de Gobierno, cuyos alcances en materia de derechos es más limitada pues no reconoce explícitamente la igualdad entre mujeres y hombres.

Conviene mencionar, además, que ninguna de las Constituciones Políticas revisadas reconoce el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia.

A partir de la aprobación de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, en 2006, las entidades federativas han promulgado legislación estatal armonizada en esta materia. Las leyes para la igualdad entre mujeres y hombres apuntan a regular y garantizar la igualdad entre los géneros, por tanto establecen lineamientos y mecanismos institucionales que permitan avanzar en ese sentido, tanto en el ámbito público como en el privado. Con el fin de lograr tal objetivo disponen la creación de sistemas de coordinación institucional y programas de acción, que orienten a los diferentes poderes estatales hacia el cumplimiento de la igualdad sustantiva al promover el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de oportunidades y resultados.

La existencia de leyes locales de igualdad que dispongan acciones específicas que deben emprenderse en el ámbito de responsabilidad de los poderes judiciales de las entidades federativas facilita la articulación entre los diferentes poderes estatales, de suerte que estas disposiciones constituyen un instrumento clave para favorecer la concreción de los mandatos de igualdad y genera un referente para las labores que en ese sentido se pretende impulsar en los tribunales.

De los 15 estados que forman parte de este *Diagnóstico*, solo tres carecen de una ley estatal de igualdad entre mujeres y hombres (Aguascalientes, Guanajuato y Tabasco). Por lo tanto, los poderes públicos en esos casos no cuentan con un marco legal estatal adecuado para articular estrategias y acciones orientadas a avanzar en la igualdad.

Es importante aclarar que las carencias legales o normativas en materia de igualdad en el ámbito estatal no eximen a los tribunales de estos estados de incorporar acciones específicas para avanzar en la igualdad sustantiva de mujeres y hombres, tanto en su ámbito interno como en la impartición de justicia, pues dicha incorporación es un mandato establecido en instrumentos internacionales firmados y ratificados por nuestro país, como la Convención sobre la Eliminación de Todas las

Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) y la Convención de Belém do Pará.³⁶

Específicamente, la CEDAW en el inciso c) del artículo 2° establece que los Estados Partes se comprometen a: “Establecer la protección jurídica de los derechos de la mujer sobre una base de igualdad con los del hombre y garantizar, por conducto de los tribunales nacionales competentes y de otras instituciones públicas, la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación.” De tal suerte que contar con un marco legal estatal relativo a la igualdad de género y alineado con los instrumentos internacionales y nacionales es un aspecto que facilita la incorporación de la perspectiva de género en los tribunales, pero su carencia o insuficiencia no implica una exclusión de responsabilidades en la materia.

Los restantes doce estados cuentan con leyes locales específicas en materia de igualdad de género. Es importante resaltar que solo en cuatro entidades (Campeche, Estado de México, Guerrero e Hidalgo) estas leyes prescriben con toda precisión la obligación de los poderes judiciales de promover la igualdad entre los sexos en su conformación interior, así como incorporar la perspectiva de género en las labores de impartición de justicia.

En los otros ocho estados las leyes para la igualdad establecen mandatos a los tribunales de manera implícita, mediante su consideración como parte de los “Poderes del Estado”. Sin embargo, no en todos los casos esta legislación establece la promoción de acciones en el ámbito interno de las instituciones ni la incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia.

Cabe destacar también que, a pesar de contar con Ley de Igualdad, un grupo de estados carece de reglamentos que faciliten su eficaz implementación. En este grupo se encuentran los estados de Baja California Sur, Campeche, Distrito Federal, Durango, Estado de México, Hidalgo, San Luis Potosí, Sonora, Yucatán y Zacatecas.

³⁶ Cabe resaltar que en el marco legal nacional se incluyen los tratados internacionales, en razón de que el artículo 133 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos lo hace, al decretar que tanto la Constitución Federal, como las leyes del Congreso que emanen de la misma y todos los tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados y que se celebren con el Presidente de la República con aprobación del Senado, conforman la Ley Suprema de toda la Unión. Además, las recientes reformas al artículo 1° constitucional, publicadas el 10 de junio de 2011, son más contundentes respecto de la obligación del Estado mexicano para garantizar el goce y la protección de los derechos humanos reconocidos por la Constitución y los tratados internacionales de que México sea parte.

Por otra parte, 14 de las entidades federativas revisadas en este *Diagnóstico* cuentan con una institución estatal encargada de promover la incorporación de la perspectiva de género en la política pública de los tres poderes estatales, con el propósito de avanzar en el logro de los objetivos de igualdad, ya sea en su conformación como institutos de las mujeres (Instituto de Equidad de Género, en el caso de Yucatán, Instituto de las Mujeres en el caso del Distrito Federal), o bien secretarías, como son los casos de Michoacán y Guerrero (que tienen un estatus legal y político de mayor relevancia), los cuales están orientados a impulsar el cumplimiento de los objetivos de igualdad y el adelanto de las mujeres, así como a promover la transversalidad de la perspectiva de género en las distintas instancias públicas. Es preciso destacar la excepción del Estado de México, en donde no se cuenta con un instituto o secretaría con las atribuciones mínimas, y en su lugar existe un Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Familiar, un órgano auxiliar de la Secretaría de Desarrollo Social.

En 10 de las 14 entidades federativas que cuentan con Instituto o Secretaría de las Mujeres, la creación de esta instancia se establece en una ley. En las restantes cuatro (Guanajuato, Hidalgo, Sonora y Yucatán) la instauración de dicho instituto está establecida en un decreto del Ejecutivo local. De igual forma, en el caso del Estado de México la creación del Consejo Estatal está definida en este tipo de instrumento legal. La creación por decreto implica un grado de riesgo para la existencia de este tipo de mecanismos (ya sea como secretaría, instituto o consejo), pues un decreto posterior emitido unilateralmente por el Poder Ejecutivo podría eliminarlo.

También se debe subrayar que hay institutos, como el del Distrito Federal, San Luis, Tabasco y Zacatecas, cuyo funcionamiento tampoco está reglamentado, lo que redundará en desventajas normativas y operativas para articular acciones en pro de los objetivos de igualdad de género.

Por otra parte, las 15 entidades federativas consideradas en este *Diagnóstico* cuentan con una Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, mediante la cual se pretende establecer principios, criterios y mecanismos para la coordinación interinstitucional que impulse políticas públicas que se orienten a conocer, prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres.

En siete de esas entidades (Baja California Sur, Durango, Estado de México, Hidalgo, Michoacán, Yucatán y Zacatecas) se establece que el Poder Judicial forma parte de los sistemas estatales para

prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres. En otros dos casos (Campeche y Distrito Federal) se le incluye de manera implícita, y en las restantes seis entidades los poderes judiciales no forman parte de dichos sistemas.

Asimismo, pese a que el Judicial es el poder encargado de impartir justicia, solo en seis leyes locales (Aguascalientes, Campeche, Durango, Guerrero, Hidalgo y Zacatecas) se menciona su participación explícita en las funciones de sanción de la violencia contra las mujeres; en otras seis leyes locales implícitamente se le asignan esas funciones (Baja California Sur, Estado de México, Guanajuato, San Luis Potosí, Tabasco y Yucatán), y en las tres restantes entidades federativas (Distrito Federal, Michoacán y Sonora) no se menciona de manera explícita a los poderes judiciales en las funciones de sanción de ese tipo de violencia.

El panorama anterior muestra que en los marcos legales estatales en materia de violencia contra las mujeres no se contempla de manera clara un pleno involucramiento de los poderes judiciales en las distintas acciones de Estado dirigidas a la prevención, atención y sanción de la violencia contra las mujeres. Esto redundaría en un escenario legal que necesita fortalecerse para favorecer la plena participación de los tribunales en el desarrollo de acciones coordinadas entre los poderes del Estado para combatir la violencia contra las mujeres, así como en la generación de acciones específicas para prevenir y atender la violencia contra las mujeres en el ámbito interno de los propios tribunales.

En cuanto a reglamentos de las leyes de acceso a una vida libre de violencia, se constituyen dos grupos de entidades federativas: uno cuenta con dicha ley y que además con un reglamento que facilita su puesta en práctica (Aguascalientes, Baja California Sur, Distrito Federal, Durango, Guerrero, Hidalgo, Michoacán, San Luis Potosí, Sonora, Tabasco y Yucatán) y otro carece de reglamento (Campeche, Estado de México, Guanajuato y Zacatecas).

Las leyes mencionadas hasta ahora han sido debidas, en parte, su origen a los compromisos que el Estado mexicano ha adquirido en el marco del derecho internacional relativo a los derechos humanos de las mujeres, y cuya instauración ha promovido por medio de diversos instrumentos y mecanismos de seguimiento.

Es esta misma dirección, también las leyes relativas a prevenir, atender, sancionar y erradicar la discriminación deben en parte su origen a los compromisos internacionales en materia de igualdad

de género, pues el logro del objetivo de la igualdad está condicionado a la eliminación de todas las formas de discriminación que aquejan a las mujeres. Once de las 15 entidades federativas contempladas en este *Diagnóstico* cuentan con una ley orientada a prevenir, atender, sancionar y erradicar la discriminación,³⁷ pero en ningún caso esta ley está reglamentada.

Se puede concluir que entre todos los instrumentos normativos analizados en este apartado, las leyes relativas que abordan el problema de la discriminación son las más rezagadas en el conjunto de las entidades federativas analizadas. Esta cuestión, de acuerdo con la estrecha vinculación entre el logro de la igualdad de género y la eliminación de todas las formas de discriminación, en particular de las mujeres, hace que el marco legal local, en la gran mayoría de los tribunales objeto de diagnóstico, no cuente con las mejores bases normativas para desplegar de manera articulada acciones desde los distintos poderes públicos a favor de la igualdad y la no discriminación.

Cabe destacar que los estados de Aguascalientes, Guanajuato y Tabasco presentan el mayor rezago en la tarea de armonizar su marco legal para promover la igualdad de género, pues carecen tanto de Ley de Igualdad como de Ley para prevenir, sancionar y eliminar la discriminación. Este factor coloca a tales entidades en la retaguardia del cumplimiento de las disposiciones contenidas en la legislación nacional y en los instrumentos de derecho internacional ya señalados.

Respecto a la pertinencia de la normatividad interna de los TSJE y su relación con el avance hacia la igualdad de género, es preciso subrayar que en ninguna de las 15 leyes orgánicas que regulan la vida interna de los tribunales se incluyen objetivos o principios orientados a la igualdad de género, no discriminación y a eliminar la violencia contra las mujeres en el ámbito organizacional.

Es preciso resaltar que en el Tribunal de Tabasco se identificaron objetivos orientados a promover la igualdad de género en otras normas internas, como la que regula la carrera judicial y las acciones de capacitación, en la que se señala la intención de que todos los procedimientos que rigen el ingreso, la selección, el ascenso y la capacitación del personal jurisdiccional se garanticen la igualdad y no discriminación por sexo.

En concordancia con el panorama general anterior, en la revisión de los documentos que rigen la vida interna del Tribunal Superior de Justicia de cada estado no se encontraron precisadas algún

³⁷ Los estados que carecen de dicha ley son: Aguascalientes, Guanajuato, Sonora y Tabasco.

tipo de acciones, lineamientos o medidas específicas dirigidas a erradicar las desigualdades de género. Excepto, de nueva cuenta, el Tribunal de Tabasco, pues ha dispuesto medidas para mejorar el ambiente laboral a partir de la promoción de relaciones de trabajo respetuosas entre mujeres y hombres, lo que apunta a prevenir, atender y eliminar formas de violencia contra las mujeres en el ámbito laboral, como el hostigamiento y el acoso sexual.

Se identificaron disposiciones directamente discriminatorias por género en leyes y normas que regulan la vida laboral interna de los tribunales de Aguascalientes, Baja California Sur, Campeche, Durango, Estado de México,³⁸ Guerrero, Guanajuato, Michoacán, Sonora, Tabasco, Yucatán y Zacatecas. Es importante precisar las disposiciones discriminatorias detectadas:

- Las leyes orgánicas del Poder Judicial del Baja California Sur, Campeche, Durango, Estado de México, Guerrero, Guanajuato, Michoacán, Sonora, Tabasco, Yucatán y Zacatecas incluyen entre los requisitos para postular a un cargo “buena conducta”, “buena reputación” o “solvencia moral”. Estas disposiciones abren la posibilidad a que se discrimine a las personas que aspiren al puesto, por la interpretación diferenciada que comúnmente existe de estos conceptos en función de ser mujer u hombre. Con frecuencia la aplicación práctica de lo que se entiende por este tipo de conceptos ha tendido a desfavorecer a las mujeres, por efecto de los estereotipos y roles de género culturalmente establecidos que tienden a sancionarlas en mayor medida si transgreden lo que desde la perspectiva social se espera del comportamiento de las mujeres a partir de la “verdadera feminidad”³⁹ (Brannon, 2007: 162-163).
- Especialmente grave es que en las Condiciones Generales de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Guanajuato se establezca que uno de los requisitos de ingreso es la entrega de examen de ingravidez con vigencia de 30 días. La solicitud de este examen es una medida claramente discriminatoria hacia las mujeres, pues limita su ingreso a la institución y además constituye una violación a los mandatos señalados en la CEDAW y otros

³⁸ En este caso no está estipulado alguno de estos requisitos en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México ni en el Manual General de Organización y Procedimientos Administrativos, pero en convocatorias analizadas [para secretario judicial en materia civil (publicadas en enero y febrero de 2011), así como la de ejecutor judicial (febrero de 2011)] se establece que es necesario “gozar de buena reputación”, así como tener “buena conducta”.

³⁹ El culto a la verdadera feminidad plantea cuatro elementos: las mujeres verdaderas son naturalmente religiosas (la piedad), no tienen interés sexual (la pureza), son débiles, dependientes y tímidas (la sumisión) y el dominio de la mujer verdadera es el hogar (la domesticidad) (Brannon, 2007: 162-163).

instrumentos internacionales. Esta disposición constituye una expresión de violencia institucional que ha sido objeto de una amplia discusión en el país, por lo que es indispensable eliminarla con miras a generar condiciones que abran paso a la igualdad en el Tribunal.

- Finalmente, en el Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes se contempla dar preferencia para ascensos, “en igualdad de condiciones, de conocimientos, aptitudes y de antigüedad a quienes representen la única fuente de ingresos familiares”, lo cual puede generar discriminación sobre las mujeres que en menor medida son proveedoras únicas de los hogares, como muestra la información de la encuesta levantada en el marco del presente *Diagnóstico*.

También es importante resaltar que ninguno de los documentos que norman la vida interna de los tribunales reconoce las desigualdades de género, ausencia que deriva en discriminación indirecta. 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 los tribunales.

Política de género

Este apartado se orientó a identificar las expresiones de la promoción de la igualdad en la política institucional de los TSJE. 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, incluso al pasar por la implementación).

La instauración de una política de género constituye la más clara expresión de la voluntad política institucional para promover la igualdad entre mujeres y hombres, tanto al interior de la organización como en la actividad sustantiva que desarrolla, en este caso la impartición de justicia. Para analizar la presencia de la política de género en la institución se consideraron tres dimensiones: *a)* el mecanismo de género, *b)* el género en la política institucional y *c)* las políticas y

acciones para la igualdad de género que se han desarrollado en los Tribunales Superiores de Justicia Estatales.

De los 15 tribunales analizados solo el Distrito Federal, Tabasco y Zacatecas cuentan con un mecanismo de género dedicado a promover el desarrollo de políticas de género en la institución e impulsar la igualdad entre mujeres y hombres en la cultura organizacional.

Como lo han mostrado 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 desemboca en la falta de impulso a la realización de acciones específicas orientadas a la igualdad de género, la dispersión de aquellas acciones que se puedan implementar con este fin, así como en la dificultad para darles seguimiento y evaluarlas.

En este sentido, la ausencia de mecanismos de género representa un área de oportunidad para los doce tribunales restantes en materia de incorporación de la perspectiva de género, tanto en su ámbito organizacional interno como en la impartición de justicia.

En lo referente al género en la política institucional, esta investigación encontró que pese a que en la mayoría de tribunales existe planeación para un ciclo largo de acción institucional (anual, por ejemplo), en ninguno se considera la igualdad de género como un objetivo, estrategia, programa o proyecto específico. Esto implica que las eventuales acciones con miras a incorporar el género en la política institucional no encuentren una orientación clara, ni sean sistemáticas, por lo que su impacto es por lo general muy limitado.

De este modo, se puede señalar que todos los TSJE analizados comparten la ausencia de una política institucional de inclusión de la igualdad de género como principio, aspiración y objetivo central en sus estrategias políticas y operativas, tanto a nivel interno como respecto de la labor sustantiva que realizan con la ciudadanía, lo cual representa un importante reto.

En consecuencia, ninguno de los 15 tribunales informó de evidencias de que hubiese un presupuesto destinado específicamente a proyectos o actividades de género, ni siquiera en aquellos casos en los cuales el Tribunal de Justicia cuenta con un mecanismo de género (Tabasco, Distrito Federal y Zacatecas).

Asimismo, dada la baja institucionalización de las acciones en materia de género, no existen mecanismos para el seguimiento y la evaluación de su proceso de incorporación a los tribunales superiores de justicia.

Cabe destacar el caso de Tabasco, pues es el que presenta mayor avance en la incorporación del género en la agenda institucional con la adopción del modelo de equidad de género del Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), mediante el cual busca establecer un sistema de gestión que promueva la equidad de género al interior de la organización. No obstante que desde hace varios años dicho Tribunal ha sido certificado por parte del Inmujeres, el género no se ha logrado traducir en una política del Tribunal.

A pesar de las carencias señaladas, los tribunales han emprendido algunas acciones con miras a incorporar esta perspectiva en la impartición de justicia. Básicamente se trata de esfuerzos de sensibilización y capacitación, dirigidos de manera fundamental al personal jurisdiccional. Aunque la capacitación ha sido creciente en los últimos años (en 2008 se capacitó 14% del personal, y en 2010 a 28%, según los resultados de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico*), el número de horas parece ser insuficiente para dotar de un marco mínimo de entendimiento en la materia a los participantes (en promedio se han brindado 12.4 horas de capacitación en género en el último año [2011]).

Es probable que la aprobación de la legislación que tutela los derechos de las mujeres, sobre todo la de acceso a una vida libre de violencia, explique el incremento de la capacitación en género en los tribunales, lo que también puede asociarse con que la mayor parte del personal que la ha recibido señala que la aplica en su trabajo.

Asimismo, los procesos de fortalecimiento y consolidación de las carreras judiciales han contribuido en este sentido, pues muchos de los seminarios, talleres, conferencias y diplomados tienen valor curricular y facilitan la acumulación de puntos para la carrera judicial, asunto de gran relevancia para el personal de las áreas jurisdiccionales.

Los esfuerzos de capacitación sin duda constituyen un avance que abona para el goce y garantía de los derechos humanos y las libertades fundamentales de las mujeres en las entidades federativas, pero son insuficientes para incorporar la perspectiva de género, tanto en el ámbito organizacional interno como en la impartición de justicia, si no son resultado de una estrategia

transversal que se oriente a articular esfuerzos en diferentes direcciones: sensibilización, formación y capacitación. Esta estrategia de capacitación, acorde con los señalamientos de la sentencia que emitió la Corte Interamericana de Derechos Humanos en el Caso González y otras (“Campo Algodonero”) vs. Estado mexicano, debe implementarse de forma continua de suerte que se logre: *a)* desarrollar capacidades para reconocer la discriminación que sufren las mujeres en su vida cotidiana y no solo un aprendizaje de las normas, y *b)* que todos los funcionarios y las funcionarias reconozcan las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas en lo que respecta al alcance y contenido de los derechos humanos (Corte Interamericana de Derechos Humanos, 2009: párr. 531 a 542).

La inexistencia de mecanismos de género, planes de acción y recursos para incorporar la perspectiva de género en la mayoría de los tribunales, 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, pues no reconocen las desigualdades de género al interior de las organizaciones ni la necesidad de que los tribunales desarrollen una política intencionalmente dirigida a promover la igualdad en la impartición de justicia. Por tanto, se manifiesta la necesidad de emprender procesos de sensibilización y capacitación que permitan reconocer las expresiones y efectos del género en estas organizaciones, así como atender el compromiso del Estado mexicano de incorporar la perspectiva de género en las instituciones que lo conforman.

Valores y códigos organizacionales

En este apartado se exploraron los elementos que definen “la forma de ser de la organización”, es decir, los valores, creencias y prácticas compartidas por sus integrantes, las cuales tienen un efecto no solo en la forma de desarrollar el trabajo, sino en las relaciones y condiciones de género al interior de la organización.

Con fines 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 de los tribunales.

En términos del modelo de gestión del trabajo, los hallazgos apuntan a identificar a los tribunales como organizaciones de carácter eminentemente burocrático, las cuales se distinguen 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 cuyo funcionamiento dirige la autoridad encarnada en los consejos del Poder Judicial o de la Judicatura, según se denominen, o en el pleno del Poder Judicial o de los tribunales, que son los órganos responsables de tomar las resoluciones de importancia jurisdiccional en estos entes, pero también toma decisiones de corte administrativo respecto de los recursos humanos y materiales.

A la par de esta estructura burocrática, con límites y funciones claramente establecidos en la norma, en la mayoría de los tribunales se observa cierta dosis de cotos de poder encabezados por jueces, juezas, magistrados y magistradas en su calidad de titulares de los juzgados o salas a su cargo. Es común que esta titularidad no se limite a la función sustantiva, es decir, a las funciones estrictamente vinculadas a la impartición de justicia, sino que también remite a la gestión del funcionamiento de la institución, esto es, a la administración de las relaciones laborales en términos de la tramitación de licencias, permisos y otras solicitudes, ya sea ante el órgano de decisión o directamente al resolver con las y los trabajadores que integran la sala o juzgado. Así, por lo regular el o la titular de cada juzgado o sala es su cabeza jurisdiccional, administrativa y política.

De tal suerte que en la mayor parte de los tribunales se observó que, junto al modelo burocrático de gestión, sobreviven prácticas asociadas al modelo tipo “clan”, que se caracteriza por el predominio de la lealtad, la tradición y el compromiso personal y grupal.

Bajo esta configuración, en el ámbito interno de los tribunales las relaciones de poder se caracterizan por verticales y jerárquicas, tanto en el ámbito jurisdiccional como en el administrativo, con una importante preocupación por el orden y la racionalidad en los procedimientos. Estas características son las que, según Vargas Hernández (2007), configuran una “cultura de roles”. Sin embargo, también se observaron 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, pero también entre las y los titulares de las áreas y el personal a su cargo.

Un factor en el cual repercuten de manera clara estas prácticas asociadas a la cultura de poder es la carrera judicial, pues hay grandes disparidades por estado respecto de la operación real de esta profesión. Así, aunque dicha carrera está contemplada en la normatividad en 13 de los 15 tribunales analizados,⁴⁰ en algunos estados opera de manera más formal y estricta, mientras en otros prácticamente no opera o lo hace con mucha flexibilidad y deja el mayor peso a decisiones directas y discrecionales de las autoridades, sin que medie un proceso estandarizado basado en criterios objetivos, transparentes y de aplicación general.

La cultura de poder también se expresa en otra serie de decisiones correspondientes al ámbito de las condiciones laborales o de la gestión cotidiana del trabajo, que acontecen aunque el personal no tenga claros los criterios que las orientan. En este caso se encuentran sobre todo decisiones como los traslados de sedes, la asignación de reconocimientos por desempeño, los ascensos y los permisos, por mencionar algunas de las más importantes.

La combinación de un modelo de gestión burocrático con tintes de clan, junto con la preponderancia de una mezcla de cultura de roles y de poder, demanda un tipo de trabajador y trabajadora ideal que responda a los requerimientos de estas lógicas, lo cual tiene fuertes implicaciones de género.

Entre las características de este trabajador ideal, descrito por el propio personal que labora en los tribunales, se pueden señalar las de obtener buenos resultados, cumplir siempre con el horario, mostrar alta disponibilidad, brindar buen servicio a la ciudadanía y la honestidad. Cabe destacar algunos matices que reflejan visiones particulares por tipo de labor: el tema de la honestidad (valor vinculado con la impartición de la justicia) aparece como un atributo que se considera relevante solo en el caso del personal jurisdiccional; en cambio, “cumplir siempre con el horario”, aunque se percibe como un atributo altamente reconocido en todo tipo de personal que labora en los TSJE, es más acentuado en el caso del personal administrativo.

⁴⁰ A excepción de Baja California Sur y Zacatecas.

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 solo en términos de los horarios en la oficina y en la casa, sino de los viajes y traslado de residencia) supone la escisión entre la vida laboral y la familiar, patrón al que las mujeres les resulta más difícil acoplarse por las cargas de trabajo doméstico, condicionantes sociales, familiares y de pareja que viven en la actualidad. Vinculado a ello, el valor que se le otorga a los resultados (más que a la labor del equipo para lograrlos) y la disponibilidad plena para el trabajo se acerca al mito del “individualismo heroico”, uno de los factores que contribuye a reproducir las condiciones de desigualdad de género en las organizaciones. Con este mito se propicia reconocer la dedicación exclusiva al trabajo y la consecución de resultados personales como una conducta profundamente deseable en el personal, la cual es más fácil que cumplan los hombres, condicionados por la tradición para ello en su rol de proveedores y agentes económicos enfocados al trabajo para el mercado y, en consecuencia, menos restringidos por las labores de crianza y los cuidados familiares.

En lo referente a los estilos de liderazgo, en esta investigación diagnóstica se identificaron evidencias de uno de corte directivo, en el cual la autoridad establece con claridad, 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 las normatividades estatales (constituciones políticas y leyes orgánicas del Poder Judicial) le asignan a los consejos o plenos, las cuales abarcan desde funciones propias de la impartición de justicia hasta tareas y decisiones en el marco de las relaciones laborales.

Así, en la mayoría de los tribunales 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 las y los trabajadores como a las y los usuarios, aunque deja un escaso margen para construir liderazgos de tipo más participativo o consultivo en los cuales las necesidades e intereses laborales de las y los trabajadores puedan tener cabida.

En contraste, las funciones y tareas del personal administrativo, ya sea que labore en áreas jurisdiccionales o de apoyo, son más difusas. Esto le permite a cada titular organizar el trabajo de

este tipo de personal de acuerdo con lo que estime como las necesidades del trabajo, o con su propio estilo; por lo que en esos casos también es evidente el estilo directivo de liderazgo.

En tal sentido, este estilo de liderazgo directivo también se expresa en la fuerte jerarquía que predomina en la toma de decisiones: cada juez, jueza, magistrado o magistrada asume el control y dirección del personal que forma parte las áreas jurisdiccionales que encabeza (juzgado o sala, respectivamente).

Un importante hallazgo de esta investigación ha sido la identificación de prácticas que permiten caracterizar un liderazgo generizado en las percepciones del personal de los tribunales. Los valores implícitos en el discurso de las personas que los integran 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, asociadas con fuerza al prototipo masculino, por ejemplo: la tranquilidad, la frialdad, la racionalidad e incluso la inteligencia. Adicionalmente, también se encontraron algunas características valoradas en los liderazgos asociadas a la labor sustantiva, como la honestidad y la justicia.

Se devela un vínculo que se establece en el imaginario colectivo entre el estilo de liderazgo predominante y el tipo de labor que se lleva a cabo en los tribunales, encarnada en su máxima responsabilidad en la figura del “juez” (denominada en masculino por casi todas las personas participantes en los grupos focales). En diversos estados emerge la figura “del juez” como una representación masculina de un ser investido de un gran poder, que tiene la capacidad de establecer la verdad jurídica en la sociedad, así como decidir sobre aspectos sustantivos de la vida de las personas, como la libertad, la propiedad, la familia, etcétera.

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 aquéllas son más ordenadas y más responsables, cualidades importantes para el tipo de labores que se desarrollan en esta organización. Sin embargo, también se reitera que son, en el plano emocional, “más intensas” y “conflictivas”, lo que deriva en una fuerte debilidad para un trabajo en el cual es fundamental la racionalidad, tanto para el manejo de las relaciones laborales como para controlar la tensión y presión vinculada con la responsabilidad de impartir justicia.

En particular, es relevante el estereotipo que vincula a las mujeres con la conflictividad, pues ello plantea un fuerte cuestionamiento a sus capacidades de ejercer el liderazgo y el manejo de relaciones interpersonales y laborales. En un espacio organizacional como los tribunales, donde el modelo de liderazgo tiende a ser directivo, esta valoración respecto a las mujeres puede convertirse en un fuerte obstáculo para su movilidad ascendente dentro de la institución.

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 preponderantes es muy marcado. Las organizaciones a menudo son alentadas para ser racionales, analíticas, estratégicas, orientadas a decisiones, con actitud decidida y competitiva, todos esos atributos vinculados a la masculinidad. Esto tiene importantes implicaciones para las mujeres que desean ingresar en este tipo de ambiente, 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 ser aceptadas en un ámbito tradicionalmente de varones, pasan por una suerte de masculinización, proceso que incluso algunas autoras catalogan como alienación, y de la que se obtuvieron algunas experiencias en este *Diagnóstico*.

Así, fue común observar en los tribunales que varias mujeres, sobre todo aquellas en posiciones de mayor poder, minimizaran o negaran sus intereses o necesidades asociadas con el género, trataran de proyectar una imagen de rudeza, racionalidad o disponibilidad absoluta para el trabajo; así como mostrar insensibilidad ante el papel de las mujeres (y de los hombres) como madres y padres encargados del hogar.

Además de la desvalorización de estilos asociados con la feminidad, que prevalezcan estas visiones estereotipadas de género tiene efectos importantes en la segregación ocupacional de mujeres y hombres, pues es un elemento que refuerza las divisiones laborales a partir del género. Los datos de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* muestran que cuatro de cada 10 personas que trabajan en los tribunales consideran que las mujeres son mejores en tareas administrativas, y una proporción levemente mayor (47.1%) que son buenas para las tareas de limpieza; ambas actividades asociadas con las labores del hogar. En cambio, siete de cada 10 personas cree que los hombres son mejores en tareas de mensajería o transporte, y poco más de la mitad, que son

mejores para labores de mantenimiento. Estos datos reflejan una visión muy estereotipada de habilidades de cada sexo para el trabajo.

Otro hallazgo relevante es el amplio desconocimiento, que se mostró en el discurso del personal, acerca de las expresiones de la desigualdad de género en los tribunales. Constantemente se aportó como evidencia de la igualdad de género prevaleciente en los tribunales el número de mujeres que trabajan en ellos. Esta evidencia en sí misma denota, por un lado, que se desconoce la fuerte segregación vertical existente en los tribunales en su conjunto, pues las mujeres están sobrerrepresentadas en los puestos de menor nivel de jerarquía, como se verá en las conclusiones del apartado Condiciones laborales. Por otro lado, también indica el desconocimiento de las implicaciones del género en la dinámica laboral, pues el punto de partida es una irreal separación entre los ámbitos público y privado, que no pondera sus efectos 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 en el plano social han sido relevados 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 los tribunales genera resistencias hacia la incorporación de acciones para la igualdad de género, lo que denota la ceguera de género que prevalece en el ámbito interno, la cual, de acuerdo con el Instituto Nacional de la Mujeres, justamente consiste en que “no se reconocen las desigualdades de género al interior 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, 2007).

Finalmente, en esta investigación se realizó una aproximación exploratoria a las percepciones y valoraciones del personal respecto a la justicia en la vida interna de los tribunales, bajo la premisa de que en una organización que se dedica precisamente 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, en forma cabal, hacer tangible, exigible y verificable este valor.

En términos generales, se encontró una opinión dividida entre el personal de los tribunales respecto de la existencia del valor y la práctica de la justicia en la vida interna de estas instituciones. En algunos discursos de las y los trabajadores, las expresiones de justicia más reiteradas fueron la existencia de la carrera judicial (en los casos en los que opera); el trato respetuoso o cordial de las y los jefes; las posibilidades de ejercer sus derechos y el tipo de labor que realizan. En contraste, surgieron algunos ejemplos y casos de prácticas consideradas injustas al interior de los TSJE; entre las más referidas se encuentran: la discrecionalidad con la que se manejan algunas autoridades, sobre todo para decidir los ascensos, reconocimientos y otorgamientos de permisos para el personal; la falta de cumplimiento de la carrera judicial; los bajos niveles salariales; el trato autoritario de algunas autoridades; la falta de efectividad de mecanismos de quejas o denuncias, y la existencia de represalias hacia el personal que externa inconformidades.

Merece destacarse que se observó cierta tendencia del personal jurisdiccional a estar más identificado y satisfecho con la institución, sobre todo en términos de las condiciones de trabajo (mecanismos de ascensos, salarios, estabilidad laboral, oportunidades de capacitación, etcétera), lo que se asume como una expresión de justicia. En cambio, el personal administrativo percibe que se encuentra en desventaja frente al jurisdiccional en cuestiones como las posibilidades de ascenso, estabilidad laboral y capacitación, lo que consideran injusto.

Por otra parte, la percepción mayoritaria es que tanto mujeres como hombres tienen posibilidades de ejercer todos sus derechos en los tribunales, de suerte que algunas desigualdades observadas en el logro profesional por parte de las mujeres son asumidas como una decisión personal y no como un asunto que compete a la institución.

En resumen, la idea de justicia que tiene el personal de los TSJE se relaciona directamente con sus derechos, prestaciones y oportunidades laborales, de manera que, en términos muy generales, 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 se expresa también en esta concepción ciega al género de la justicia: en el discurso de las y los trabajadores de los tribunales no se advierten matices en torno a la aplicación de la justicia en la vida interna de la organización, y más bien ésta se erige como un valor que debe ser neutral, lo que suele derivar 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 estereotipadas en exceso 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.

Al recapitular, este apartado permitió develar los siguientes aspectos de la estructura profunda de la organización que contribuyen a perpetuar la desigualdad género:

1. *Valoración al individualismo heroico.* Se encontraron elementos que prefiguran un perfil de trabajador/a ideal que se encuentra por completo disponible para la institución, lo que se expresa con claridad en la alta valoración de la disponibilidad horaria, así como en el discurso autoexcluyente que las propias mujeres construyen para justificar su decisión de no acceder a los puestos jurisdiccionales de mayor jerarquía, ya que implican la necesidad de trasladarse a juzgados fuera de su lugar de residencia o bien de no poder dedicarse más tiempo al trabajo. Esta situación excluye y margina a las mujeres pues debido a las responsabilidades de género tradicionales socialmente asignadas no pueden lograr la categoría de un “trabajador real”, la cual ha sido configurada por y para varones, quienes han sido exceptuados tradicionalmente de las tareas de reproducción y el cuidado de las familias.
2. *La separación o escisión entre la esfera del trabajo y de la familia.* En los tribunales prevalece la noción de separación entre las esferas laborales y familiares, y se privilegia a aquellos trabajadores que pueden minimizar otras 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 ni 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 los tribunales, es que los temas relacionados con el avance hacia una mayor igualdad de género, tanto en el ámbito laboral interno como en la impartición de justicia, así como en la defensa de los derechos de las mujeres, no aparecen en la agenda central de los tribunales. Al respecto, vale recordar lo que plantea Acker y que forma parte del marco conceptual del presente diagnóstico: “Las organizaciones están

generizadas y lo que no se pone en la agenda es a menudo lo que no le importa a los hombres, aunque puede ser importante para las mujeres.” Otro aspecto en relación con el manejo de poder en el ámbito interno y su repercusión en la reproducción de las desigualdades de género, es que se mostraron rasgos de un ejercicio discreto del poder, el cual las mujeres no advierten en todas sus implicaciones, por lo que no generan resistencias ni conflictos ante expresiones del modelo de dominación masculina que se reproduce de manera interna. De este modo, la mayoría de las mujeres que laboran en los tribunales y que participaron en este *Diagnóstico* mostraron su inconsciencia de que la desigualdad de género en el plano organizacional interno es un tema problemático en sí. Ciertos prejuicios, ideas y creencias estereotipadas se aceptan como normales y no las cuestionan, e incluso consideran que si no ascienden a mayores niveles jerárquicos o no ejercen derechos consagrados⁴¹ es porque ellas así lo deciden, es decir, ignoran 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 los tribunales 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 lo determina con fuerza el cumplimiento de la función sustantiva, que se estructura a partir de la configuración de un modelo de gestión burocrático que coexiste con un modelo de clan y una cultura de roles y poder. Estas características centrales de su enfoque de gestión, si bien permiten el cumplimiento estandarizado de su función, devalúan aspectos cualitativos importantes del trabajo, como la dinámica en equipo y los acuerdos, lo cual dificulta la incorporación de cambios en favor de la igualdad.
5. *La ceguera de género*. Uno de los hallazgos importantes de esta investigación diagnóstica es que no se reconocen ni visibilizan las desigualdades de género que persisten al interior de los tribunales, ni el impacto de las desigualdades estructurales de género en la organización. A esta invisibilización de las condiciones y posición de desventaja que hoy viven las mujeres con respecto a los hombres se denomina “ceguera de género”, o ginopia, y se deriva en la ausencia de reconocimiento de la necesidad de generar acciones

⁴¹ Como el derecho a la lactancia o las licencias de maternidad, que en algunos casos no han sido ejercidos o son condicionados.

deliberadamente dirigidas a compensar estas desigualdades. Como consecuencia, la organización tiende a reproducir condiciones que colocan en desventaja a las mujeres. En el caso de los TSJE, 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. Esto invisibiliza que por su condición de género las mujeres tienen más dificultades para acceder a puestos de toma de decisión, o asumen mayores costos cuando ocupan estos puestos, sobre todo cuando se les demanda traslados e incremento de la disponibilidad horaria.

6. *Masculinización de la organización.* La exploración de los códigos, valores y representaciones en la cultura organizacional de los TSJE muestra una fuerte asociación de los atributos más valorados con rasgos que tradicionalmente se han considerado masculinos. Esto 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 sea posible generar las condiciones que permitan impulsar procesos y políticas que en verdad se orienten a construir relaciones igualitarias entre las mujeres y los hombres que integran los tribunales.

Condiciones laborales

Este apartado se orientó a analizar la política y las condiciones laborales de los TSJE desde la perspectiva de género. En tal sentido, se analizaron la normatividad y las prácticas y percepciones respecto de las condiciones laborales y sus implicaciones en la igualdad de género; así como la apertura o rechazo a incidir en la transformación de las relaciones de género y su expresión en brechas o condiciones de desigualdad.

Uno de los hallazgos de esta investigación diagnóstica es que en los TSJE las condiciones laborales son sustancialmente distintas según el tipo de labor. Esto se refleja tanto en la normatividad como en la práctica y en las percepciones del personal. Quienes laboran en áreas jurisdiccionales cuentan, por lo general, con un marco normativo mucho más claro que regula tanto su carrera profesional como sus relaciones de trabajo.

Otro de los descubrimientos importantes es que los esquemas de ingreso mediante procesos de selección, basados en méritos, constituyen mecanismos más favorables a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres; pues al incorporar criterios claros y objetivos, basados en la experiencia y formación profesional de las personas, contribuyen a disminuir los efectos de los prejuicios de género en los procesos de contratación que tienden a desvalorizar las capacidades laborales de las mujeres y preferir el ingreso de varones, sobre todo por la disponibilidad de tiempo.

Se debe subrayar que uno de los factores que ha favorecido la mayor presencia de mujeres en los tribunales es que en algunos de ellos persiste la existencia de un esquema de ingreso denominado “meritorio”.⁴² Los resultados de la encuesta aplicada para este diagnóstico muestran que las mujeres registran una frecuencia significativamente mayor que los varones respecto del ingreso mediante este esquema, lo que tiene una interesante connotación de género, pues implica pasar largos lapsos (años incluso) sin recibir ingresos mientras se labora, al menos, medias jornadas diarias de trabajo, con la recompensa de recibir una formación sobre tareas de administración de justicia, pero sobre todo de abrigar la esperanza de que se las contrate después. Esto parece menos atractivo para los varones, dadas las responsabilidades inherentes a su rol de proveedores económicos de las familias, lo cual dificulta más para ellos aceptar estas condiciones.

Respecto de la carrera judicial, es preciso subrayar que 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 las afectan en el ámbito laboral, y que se expresan de diversas maneras: mayores dificultades para ascender y capacitarse, menor valoración de su trabajo y segregación vertical, entre otras.

De este modo, otro de los hallazgos de este *Diagnóstico* es que, a pesar de que en efecto en los tribunales se observa una importante participación de mujeres, en el área jurisdiccional registran a lo largo de su carrera en los TSJE menos ascensos que los hombres. Dado que esta menor movilidad

⁴² Cabe aclarar que este esquema no refiere a un proceso selectivo basado en los méritos del personal, sino a una práctica mediante la cual las o los aspirantes a un puesto de trabajo se vinculan al Tribunal para hacer méritos para una eventual contratación; de ahí la denominación de “meritorio(a)”. En dicha categoría estas personas desarrollan un trabajo sin recibir ningún salario por un periodo no determinado, con la expectativa de acceder a una contratación, ya sea por vía de examen, por vía de escalafón o de contratación directa, dependiendo de la normatividad de cada estado y de tipo de puesto al que aspire.

no se explica por criterios abiertamente discriminadores en la normatividad, es posible señalar que las desigualdades de género son el factor explicativo.

En el caso del personal de labor administrativa es relevante destacar que los ascensos son mucho más escasos respecto del jurisdiccional, pues el personal que ocupa puestos directivos por lo general ingresa directamente a ellos sin la mediación de procesos de ascenso al interior de los tribunales, lo que explica la percepción compartida de que los puestos de mayor nivel los ocupan usualmente personas “que vienen de afuera”.

La distribución de los puestos por sexo permite concluir que existe una clara segregación vertical: la proporción de mujeres es amplia en los puestos de menor jerarquía y disminuye conforme aumenta la jerarquía que expresa poder en las organizaciones. Así, en la labor jurisdiccional, las mujeres representan 35% de quienes ocupan el puesto de mayor jerarquía en los tribunales (magistradas), 40% son juezas y 62% se desempeñan en puestos de labor jurisdiccional.

En el área administrativa, de manera similar, las mujeres conforman 65% del personal de menor nivel jerárquico, mientras que en los puestos de mandos medios y superiores solo alcanzan 44 y 41%, respectivamente.

En lo referente a la distribución de los sueldos y compensaciones, uno de los hallazgos importantes de este diagnóstico es que en 12 de 14⁴³ TSJE diagnosticados, los sueldos promedio⁴⁴ que perciben los varones son mayores a los que devengan las mujeres, por lo que en estos 12 tribunales existe una brecha salarial de género.

En tal sentido, el sueldo mensual promedio de las mujeres en los 14 TSJE de los que se obtuvo información es de \$13,878.33, y el de varones, de \$18,501.03 pesos; lo cual representa una diferencia de 33% a favor del personal masculino. Esta situación es consecuencia de que a pesar de existir una alta proporción de mujeres dentro de la organización, en los puestos de mayor nivel y, por tanto, de mayor importancia en la toma de decisiones y con mayor salario, se ubica una mayoría de hombres.

⁴³ Mención aparte merece el caso del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Guerrero, el cual no proporcionó a esta consultoría su plantilla de personal con sueldos y percepciones.

⁴⁴ Incluye sueldos y compensaciones.

A pesar de estas evidencias, entre el personal y el cuerpo directivo de los tribunales tiende a predominar una concepción ciega al género que desconoce las desigualdades entre mujeres y hombres al interior de los TSJE, así como respecto a los efectos de los roles y condiciones de género que pesan sobre las mujeres y los hombres que ahí laboran, lo que explica sus percepciones sobre la igualdad de oportunidades para el acceso y ascenso.

En cuanto a la conciliación entre la vida familiar, personal y laboral —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 en los TSJE aún se carece de una política en este sentido.

Entre las mujeres y los hombres que trabajan en los TSJE se observa una participación dispar en las actividades domésticas, que denota la persistencia de una división sexual del trabajo tradicional en que ellas se dedican con más frecuencia a tareas reproductivas que requieren ejecución permanente (lavar ropa; hacer la compra de la despensa; lavar trastes; cuidar familiares y hacer la comida), mientras que los hombres se dedican con más frecuencia a realizar tareas domésticas que requieren menos regularidad, como reparaciones de la casa. Ello ayuda a entender que las mujeres trabajadoras de los TSJE se hayan manifestado más preocupadas que los varones 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 resuelve con organización.

Hay que destacar que el estudio muestra la participación importante de los varones en dos actividades vinculadas con el cuidado de hijos e hijas (recogerles en la escuela y atenderles cuando están enfermos/as), lo cual plantea también la necesidad de tener condiciones laborales que les permitan continuar atendiendo estas responsabilidades e involucrarse más en otras.

Existe una importante disparidad en los horarios formalmente existentes de los tribunales (sobre todo vinculados con la atención al público). Un grupo de tribunales cuenta con un horario compacto que establece en forma explícita la salida del personal antes de las 4:30 de la tarde. En este conjunto están los estados de Aguascalientes, Baja California Sur, Campeche, Durango, Guanajuato, Hidalgo, Michoacán, San Luis Potosí, Tabasco, Yucatán y Zacatecas; mientras que otro grupo de tribunales cuenta con un horario discontinuo que abarca prácticamente todo el día,

sobre todo en el caso del personal administrativo de confianza y personal jurisdiccional: Distrito Federal, Estado de México, Guerrero y Sonora.

Sin embargo, sin importar el horario de trabajo formalmente establecido, la práctica cotidiana demanda una jornada laboral que en la mayoría de los casos excede lo que determinan las condiciones de trabajo. En la encuesta realizada para este *Diagnóstico* más de 40% del personal señaló que trabaja más de 9 horas diariamente (ya sea en las instalaciones de los tribunales o llevándose trabajo a casa). Al respecto, cabe señalar que el marco normativo en la mayoría de los tribunales establece que el horario podrá modificarse de acuerdo con las necesidades del servicio. De este modo, la jornada real de trabajo se constituye en un factor que dificulta la conciliación familiar, laboral y personal, tanto para mujeres como para varones.

En cuanto a licencias y permisos, la política de los tribunales no favorece su adecuado ejercicio y tiende a inhibir las solicitudes mediante la complicación de los trámites y requisitos, así como por medio de la aplicación de represalias, directas o indirectas, si se utilizan. Esta política reafirma un modelo de trabajador que esté completamente disponible para la organización, prototipo que no solo es más difícil de alcanzar para las mujeres, sino que además reproduce la escisión entre lo público y lo privado; además, refuerza los estereotipos de género que han excluido a los hombres del espacio familiar, lo que deja las tareas y responsabilidades de ese espacio exclusivamente a las mujeres.

Asimismo, los tribunales carecen de medidas orientadas a brindar facilidades a los padres y madres de familia para estar cerca de sus hijos e hijas, como podría ser la instalación de guarderías y ludotecas.

En tal sentido, el desarrollo de una política institucional que se oriente a brindar condiciones laborales que permitan a las y los trabajadores conciliar su vida laboral con sus actividades domésticas, de cuidado y con su desarrollo personal, constituye una clara área de oportunidad para los tribunales superiores de justicia estatales.

Otra expresión de las desigualdades de género que sobreviven en el ambiente organizacional de los TSJE es la referente a los procesos de capacitación y los obstáculos para participar en ellos. Así, aunque 58% del personal de los tribunales afirmó haber recibido en el último año algún curso o taller por parte del tribunal superior de justicia en el que labora, los hombres reportaron, en

mayor medida que las mujeres, haber recibido capacitación, con una diferencia de seis puntos porcentuales: 61.7 y 55.8%, respectivamente. Esta diferencia por sexo se replica en cada tipo de labor, pero debe destacarse que 68.4% del personal jurisdiccional afirmó haber recibido algún curso o taller, en comparación con 47.5% del personal administrativo.

Es muy revelador que la mayor parte del personal de los tribunales consideró tener algún tipo de dificultad para capacitarse, pues solo 6.7% dijo no tener ningún conflicto para participar en los procesos de capacitación que ofrecen los tribunales.

Asimismo, es importante subrayar que los obstáculos para participar en procesos de formación y capacitación que establece con mayor frecuencia el personal se encuentran articulados y, en la mayoría de ellos (a excepción de las cargas de trabajo), las menciones de las mujeres son significativamente mayores que las de los hombres: necesidad de atender a la familia, disponibilidad de recursos, dificultad para trasladarse y para obtener permisos de las y los jefes. Esta situación devela así una innegable connotación de género en las oportunidades de mujeres y hombres para capacitarse.

Otro hallazgo importante de este *Diagnóstico* es la marcada ausencia de una política clara y constante de reconocimientos y estímulos al trabajo del personal en los tribunales; al mismo tiempo destaca que en general las normas no reconocen las diferencias o desigualdades de género, por lo cual pueden generar discriminación indirecta en su aplicación al establecer criterios que sean más difíciles de cumplir para las personas de uno u otro sexo. Tal es el caso de criterios predominantes en algunos tribunales semejantes a “mostrar disposición al trabajo fuera de horario de trabajo”, o “haber participado en las actividades de capacitación y actualización internas y externas a las que se la haya convocado en su caso”. Estos criterios para otorgar estímulos dificultan el acceso de las mujeres ya que, como se ha observado a lo largo de los diagnósticos, acudir a capacitación externa o trabajar horas extras es más difícil para ellas dada la doble jornada que tienen.

Además, los hallazgos muestran que algunos de los criterios de evaluación o recompensas son ambiguos y pueden generar una interpretación subjetiva al no acompañarse adecuadamente de mecanismos claros para su valoración, como pudieran ser indicadores medibles y verificables de manera externa; por ejemplo, criterios como: “la trayectoria profesional”, “el desempeño”, “la

asiduidad” y “la disposición”, entre otros, lo cual facilita la discrecionalidad en la asignación de las recompensas o estímulos.

La evaluación del desempeño es un proceso de trascendental importancia en una organización excesivamente burocratizada como 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.

La satisfacción con el trabajo es un factor fundamental en el análisis de las culturas organizacionales. Un primer aspecto que debe destacarse es que los índices de satisfacción del personal con los distintos aspectos incluidos en el estudio no son muy altos, pues los valores más elevados alcanzan un nivel de 76%. Los tópicos con mayor índice de satisfacción entre el personal que labora en los 15 TSJE diagnosticados son: la relación con sus compañeros y compañeras de trabajo, el trato de sus jefes o jefas y tipo de actividades que realiza; lo cual está vinculado con la dinámica interna de trabajo, la cual se caracteriza por la relación entre las personas que integran la organización y las actividades que se desarrollan.

En contraste, los menores índices de satisfacción (con valores cercanos al 50%) refieren a: los procesos para ascender, el salario y la política de reconocimientos; aspectos que están claramente vinculados con el reconocimiento institucional al trabajo desarrollado.

Un porcentaje importante del personal considera que trabaja extensas jornadas laborales y que realiza tareas de gran responsabilidad social, por lo que se esperaría un adecuado reconocimiento al trabajo desempeñado. Esta situación es especialmente sensible en el caso de las mujeres, pues éstas, como se ha reflexionado a lo largo de este informe, experimentan mayores costos asociados al desarrollo de actividades laborales, por lo que se esperaría que tales costos fueran correspondidos con un adecuado reconocimiento y retribución.

En varias de las condiciones laborales analizadas en este apartado se identificaron expresiones de la desigualdad de género, las cuales muestran que la mayoría numérica de las mujeres en los tribunales no es sinónimo de igualdad de género; por lo que para avanzar en ese camino es necesario emprender acciones concretas y específicas que partan de reconocer las diferencias y desigualdades existentes.

Violencia de género en el ámbito laboral

La violencia contra las mujeres se define como “cualquier acción u omisión, basada en el 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, art. 5º, fracc. IV).

En su capítulo II, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia señala que la violencia laboral la ejercen las personas con un vínculo laboral con la víctima, independientemente de la relación jerárquica, y consiste en un acto o una omisión en abuso de poder que daña la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, e impide su desarrollo y atenta contra la igualdad. Establece también que puede consistir en un solo evento dañino o en una serie de eventos cuya suma produce el daño. También incluye el acoso o el hostigamiento sexual.

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

En concordancia con lo anterior, esta investigación procuró identificar las normas (mecanismos de denuncia, queja y sanción) generadas para combatir la violencia en el ámbito laboral de los TSJE; la incidencia de prácticas violentas y discriminatorias, las percepciones de las manifestaciones de la violencia de género y discriminación en los tribunales y la práctica de la denuncia.

El primer hallazgo en esta materia es que 40.2% de las personas que trabajan en los TSJE padecieron al menos una de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio durante el último año. La incidencia de violencia de género es notablemente mayor en el caso de las mujeres (46.8) que entre los hombres (29 por ciento).

Las expresiones de violencia más recurrentes en el caso de las mujeres fueron:

- Petición de la prueba de ingravidez⁴⁵ (18.4% de incidencia).
- Miradas lascivas o incómodas de tipo sexual (17.5% de incidencia).
- Piropos o comentarios sexuales que incomodan (12.5% de incidencia).
- Presión u obligación de hacer más trabajo que las personas del sexo opuesto (12.4% de incidencia).
- Menosprecio a ideas y sugerencias por ser mujer (11.6% de incidencia).
- Preguntas o comentarios incómodos acerca de la vida sexual (11.4% de incidencia).
- Acusaciones de dar favores sexuales a cambio de estatus laboral (10.5% de incidencia).

Resalta que en 13 de los 15 TSJE analizados, las mujeres reportan la petición de la prueba de ingravidez para ingresar a laborar en los tribunales,⁴⁶ aunque ésta no esté incluida en la norma, salvo en el caso del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Guanajuato. Esta solicitud es una práctica a todas luces discriminatoria hacia las mujeres, pues excluye su ingreso a la institución si están embarazadas, lo cual constituye una violación a los mandatos señalados en la legislación nacional, así como en diversos instrumentos internacionales de derechos humanos. Al ser una práctica discriminatoria, constituye una expresión de violencia institucional que ha sido objeto de una amplia discusión en el país, por lo que es indispensable eliminarla de los tribunales que aún la requieren, ya sea de manera práctica o por normativa, con miras a generar condiciones que permitan avanzar en la igualdad de género.

En el caso de los actos de violencia que se presentan entre el personal, quienes los ejercen sobre todo 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, aunque los resultados de la exploración de este tema muestran la presencia de otro tipo de expresiones de violencia de género que se presentan en los tribunales y refuerzan un modelo de dominación masculina que encuentra en la violencia una de sus expresiones.

⁴⁵ Esté o no incluida en la norma.

⁴⁶ En los tribunales superiores de justicia de los estados de Baja California Sur y Yucatán no se registraron casos en que se haya solicitado a una mujer la prueba de ingravidez.

Es preciso destacar también que entre el personal no existe una clara conciencia de la violencia de género presente en los tribunales. En algunos grupos focales predominó un discurso que muestra, tanto en mujeres como en hombres, una marcada naturalización de la violencia que acontece en la institución, por lo cual fue común que las personas no identificaran las manifestaciones de violencia de género como tales, o las justificaran a partir de la asociación de la violencia, sobre todo sexual, con el comportamiento “normal” de los varones.

Una consecuencia de esta naturalización es que también fue común identificar en los discursos de las personas participantes en los grupos focales una tendencia a minimizar la gravedad de que ocurran ese tipo de manifestaciones, sobre todo en lo que respecta a conductas de acoso y hostigamiento sexual. Ello pese a que fue patente que para algunas mujeres la situación de violencia padecida ha generado efectos laborales, como cambios de área de adscripción o conflictos laborales con superiores o compañeros de trabajo.

La práctica de la denuncia de la violencia laboral y de género es muy baja: menos de 4% de las personas agredidas en el último año reportan haber denunciado los actos de violencia padecidos. Los bajos niveles de denuncia podrían relacionarse con la inexistencia de un mecanismo adecuado para atender y resolver situaciones de violencia de género, pues solo el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco dispone de un mecanismo específico para denunciar y sancionar cualquier tipo de discriminación, abuso de poder y hostigamiento sexual.⁴⁷

Sin embargo, los bajos niveles de denuncia también los explican factores que la inhiben, como develan algunas opiniones vertidas en forma común durante el desarrollo de los grupos focales. El primero de ellos es el temor a denunciar; existe la percepción de que ello podría implicar represalias, tales como que la persona que interpone la denuncia sea transferida a otra área (sede), se le cambie de puesto, o incluso que sea despedida. También quedó de manifiesto, en el desarrollo de los grupos focales, que el personal manifiesta desconfianza sobre la posibilidad de que las autoridades en los tribunales apliquen una sanción adecuada a aquellas personas sobre las que se interpone una denuncia debido a la comisión de un acto de violencia de género. Esta

⁴⁷ El mecanismo lo realiza el Comité de Equidad de Género del Poder Judicial y forma parte del Modelo de Equidad de Género impulsado por el Instituto Nacional de las Mujeres, y que fue adoptado para su implementación en el Poder Judicial del Estado de Tabasco.

desconfianza comúnmente se funda en el conocimiento de experiencias en las cuales la denuncia de alguna situación de violencia no generó alguna sanción a las personas agresoras, ni una atención adecuada a las víctimas, como tampoco una reparación del daño. Por lo cual se observó que el personal de los tribunales desconfía de la efectividad de la denuncia.

Al respecto es fundamental destacar la importancia de que los TSJE cuenten 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 procedimientos 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 con el 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 los tribunales 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.

Asimismo, es indispensable eliminar la petición de la prueba de ingravidez de los tribunales para generar condiciones que permitan avanzar en la igualdad entre mujeres y hombres. Es fundamental tener presente que esta petición constituye una flagrante violación a los derechos de las trabajadoras.

Impulsar la efectiva integración de la perspectiva de género en el funcionamiento diario de la institución contribuye a erradicar las situaciones de violencia en el espacio laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Acker, Joan (2000). "Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género", *Cambios sociales, económicos y culturales*, Marysa Navarro y Catherine Stimpson (comp.), serie Un nuevo saber. Los estudios de Mujeres, FCE, Argentina, pp. 111-139.
- (1999). "Revisiting class: lessons from theorizing race and gender in organizations", *Working Paper*, N° 5, octubre, Simmons School of Management, Boston, MA.
- (1992). *Gendering Organizational Analysis*, Sage Publications, California.
- (1990). "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations", *Gender and Society*, Vol. 4, año 2, pp. 139-148.
- Alburquerque, Ayuzabet de la Rosa (2002). "Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, en administración y organizaciones", No. 8, año 4, UAM, pp. 13-44.
- Álvarez, Mayda; Melleró, Noelia; Rodríguez Inalvis (2004). *Diagnóstico institucional de género en las agencias de Naciones Unidas en Cuba*, PNUD-CUBA.
- Azaola, Elena (1996). *El delito de ser mujer*, CIESAS, México.
- Baratta, Alessandro (2000). "Mujeres y control social", *Las trampas del poder punitivo: el género en el derecho penal*, Haydee Birgin (comp.), Buenos Aires.
- Bayefsky, Anne (1990). "El principio de igualdad o no discriminación en el Derecho Internacional", *Human Rights Law Journal*, Vol. 11, No. 12, pp. 1-34.
- BERGALLI, Roberto (1983), "La instancia judicial", en Bergalli, R. y Bustos, J., *El pensamiento criminológico II. Estado y control*, Ediciones Península, Barcelona, pp. 73-94.
- Birgin, Haydee & Kohen, Beatriz (comp.) (2006). *Acceso a la justicia como garantía de igualdad*, Buenos Aires.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*, Anagrama, Barcelona.
- Brannon, Linda (2007). *Gender: Psychological Perspectives*, Pearson.
- Brewer-Carías, Allan R. (2006). "La aplicación de los tratados internacionales sobre derechos humanos en el orden interno. Estudio de Derecho Constitucional comparado

latinoamericano”, ponencia preparada para el Curso sobre el sistema interamericano de protección de los derechos humanos y su repercusión en los órdenes jurídicos nacionales, organizado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación de México y la Corte Interamericana de Derechos Humanos, México, 16 de marzo de 2006. Puede consultarse en internet en la siguiente dirección:

http://www.equidad.scjn.gob.mx/IMG/pdf/ALLAN_BREWER_CARIAS_Aplicacion_de_los_Tratados_Internacionales_Derechos_Humanos_en_el_orden_interno- Estudio_de_derecho.pdf

- Broadbridge, A., y Hern, J. (2008). “Gender and Management: New directions in research and continuing patterns in practice”, *British Journal of Management*, No. 19, pp. 38-49. British Academy of Management, Blackwell Publishing Ltd.
- Bustos, Juan (1984), *Manual de Derecho Penal Español, Parte General*, Ariel, España.
- Cabal, Luisa et ál. (2001). *Cuerpo y Derecho. Legislación y jurisprudencia en América Latina*, The Center for Reproductive Law and Policy, editorial Temis, Bogotá.
- Carlen, Pat (1983), *Women’s imprisonment. A study social control*, Reino Unido, sin editorial.
- CEPAL (2010). “¿Qué Estado para qué igualdad? XI Conferencia Regional Sobre la Mujer de América Latina y el Caribe”. Brasilia, 13 a 16 de julio 2010. CEPAL. Naciones Unidas.
- Cerva, Daniela (2006). *Análisis sociopolítico de los procesos de institucionalización de la perspectiva de género en el estado: avances y retrocesos en el contexto de transformación del sistema político mexicano*, tesis de Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales, FCPyS, UNAM, México.
- (2009a). “Cultura organizacional e institucionalización de las políticas de género en México: Notas para el debate”, revista *GénEros*, No. 6, Época 2, Año 16, septiembre de 2009-febrero de 2010. Universidad de Colima-Asociación Colimense de Universitarias A.C.
- (2009b). “Masculinidades y cambio organizacional: Reflexiones sobre varones vinculados al desarrollo de políticas de equidad de género”, en Red Iberoamericana de Masculinidades, www.redmasculinidades.com
- Cook, Rebecca (2008). “Amicus Curiae Campo Algodonero: Claudia Ivette González, Esmeralda Herrera Monreal y Laura Berenice Ramos Monárrez”. The International Reproductive and Sexual Health Law Programme University of Toronto Faculty of Law y El Centro por la Justicia y el Derecho Internacional.
- Copelon, Rhonda (2009). “Expert Testimony of Professor Rhonda Copelon, Professor of International Law & Director, International Women’s Human Rights Law Clinic. City University of New York School of Law.” Before the Inter-American Court of Human Rights.

González, Herrera Monreal and Ramos Monárrez V. The United Mexican States (Campo Algodonero) Cases 496, 497 & 498. Proffered by the Inter-American Commission on Human Rights. Santiago, Chile. April 28, 2009.

- Corte Interamericana de Derechos Humanos (2009). Caso González y Otras ("Campo Algodonero") V. Estado mexicano. Sentencia de 16 de noviembre de 2009. Excepción preliminar, fondo, reparaciones y costas.
- De la cruz, Carmen; Del Barrio, Pilar y Soler, María (2009). *Diagnóstico institucional de género*, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Dirección de Cooperación Sectorial y Multilateral Departamento de Cooperación Sectorial y de Género.
- Epadeq (2011). *Metodología*, México.
- Escalante, F. (1999). "La democracia mafiosa". Reflexiones sobre el cambio, A.C. Serie Política y Sociedad. México.
- Fábregues, S. (2007). "Reconsiderando la teoría de las organizaciones desde una perspectiva de género", en *¿Todas las mujeres podemos?: Género, Desarrollo y Multiculturalidad*, Actas del III Congreso Estatal FIIO sobre Igualdad entre Mujeres y Hombres, Fundación Isonomía para la Igualdad de Oportunidades. Universitat Jaume- I
- Facio, Alda (2011). *¿Igualdad y/o equidad?*, Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament y PNUD.
----- (2004). "Hacia otra teoría crítica del Derecho", revista *Pensamiento Jurídico Feminista*. Reconstruir el derecho, repensar el mundo.
----- (2002), "Con los lentes del género se ve otra justicia", *El Otro Derecho*, número 28, julio de 2002, ILSA, Bogotá, Colombia, pp. 85-102.
----- (1992). *Cuando el género suena cambios trae. Una metodología para el análisis de género del fenómeno legal*, Ilanud, Costa Rica.
----- (1991), "El principio de igualdad ante la ley", *El Otro Derecho*, No. 8, junio de 1991, ILSA, Bogotá, Colombia, pp. 9-20.
- Facio, Alda; Jiménez, Rodrigo (2007). "La igualdad de género en la modernización de la Administración de Justicia". Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible Unidad para la Igualdad de Género en el Desarrollo, Washington D.C.
- Facio, Alda y Fries, Lorena (1999). "Feminismo, género y patriarcado", *Género y Derecho*, editorial La Morada.

- Ferguson, K (1984). *The Feminist Case against Bureaucracy*, Temple University Press.
 - Ferrajoli, Luigi (1999). "Igualdad y diferencia" en *Derechos y garantías. La ley del más débil* (Perfecto Andrés Ibáñez, traductor), editorial Trotta, España.
 - Flores Mancilla, César (2003). "La administración del Poder Judicial Federal en México, un análisis estratégico y comparado", en *Revista de Administración Pública*, No. 108 Mayo-Agosto.
 - Font Playán, I., Gudiño Pérez, P., Sánchez Martínez, A. (2000). "Cambio versus cultura organizacional", en *Gestión y Estrategia*, No. 18, enero julio, UAM.
 - FUNDAR (2009). "Ficha de análisis: Interés Superior de las niñas y las jóvenes. Análisis de la sentencia del expediente 507/04." Corte Constitucional de Colombia. 25 de mayo de 2004. [<http://www.justiciaygenero.org.mx/node/73>] Consulta en línea 17 abril 2011.
 - Gaba, Mariana (2007). *Aportes de la perspectiva de género a la teoría organizacional*, tesis de Maestría en Psicología Organizacional y Empresarial, Universidad de Belgrano, Escuela de Economía y Negocios.
 - Goetz, Anne-Marie (2008). "Justicia de género, ciudadanía y derechos. Conceptos fundamentales, debates centrales y nuevas direcciones para la investigación", en: *Justicia de género, ciudadanía y desarrollo*, Mukhopadhyay, Maitrayee y Singh, Navsharan, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Bogotá.
- (2006). *Gender and Accountability: Challenges for Reform in Developing States*, The Boston Consortium on Gender, Security and Human Rights, Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University.
- (1995). "The Politics of Integrating Gender to State Development Processes: Trends, Opportunities and Constraints in Bangladesh, Chile, Jamaica, Mali, Morocco and Uganda", *Occasional Paper*, Vol. 2, May, United Nations Research Institute for Social Development).
- González Núñez, Denise (2009). "Gender Stereotyping and the Federal Judiciary in Mexico", *Mexican Law Review*, New Series, Vol. III, No. 2.
 - Guillerot, Julie (2009). *Reparaciones con perspectiva de género*, consultoría realizada para la Oficina en México del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, México.
 - Gutek, A. Barbara (1989), "Sexuality in the workplace: key issues in social research and organizational practice", en *The Sexuality of Organization*, Sage Publications, London.
 - Gutiérrez Rodríguez, Ligia y Soto Vásquez, Hermyda (2002). *Gerencia de recursos humanos y equidad de género en la administración pública*, Proyecto de promoción de políticas de

género, GTZ. Nicaragua.

- Hearn, J., Sheppard; D., Tancred-Sheriff; P., Burrell, G., (editors) (1989). *The Sexuality of Organization*, Sage Publications, London.
- INEGI (2006). *Las mujeres en Aguascalientes. Estadísticas sobre desigualdad de género y violencia contra las mujeres*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México.
- Inmujeres (2009). *Protocolo de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual*.
----- (2007). *Modelo de Equidad de Género, MEG: 2003*, Instituto Nacional de las Mujeres, México.
- Johansen Bertoglio, Oscar (2004). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*, Limusa, México.
- Krause, Mariane (1995). “La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos”, en *Revista Temas de Educación*, No. 7, Universidad de La Serena, Chile.
- Lagunas, Raquel; y Bernabeu, Neus (2004). *Diagnóstico Institucional de Género*, PNUD, San Salvador.
- Larrauri, Elena y Varona, Daniel (1995). *Violencia doméstica y legítima defensa*, EUB, S.L., España.
- McDonald, Roderick P. (1999). *Test Theory. A Unified Treatment*. Mahwah, NJ: Lawrence Elbaum Associates.
- Macdonald, Mandy, Sprenger, Ellen y Dubel, Ireen (2000). *Género y cambio organizacional. Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica*, Kit Press, Holanda.
- MacKinnon, Catherine (1995). *Hacia una teoría feminista del Estado*, Ediciones Cátedra, Universitat de Valencia, Instituto de la Mujer, Madrid.
- March, J. y Olsen, J (1993). “El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política”, en *Zona Abierta*, 63/64, Madrid.
- Martínez Herrero, M. (s.f.). “Las mujeres y la segregación laboral en la unión europea”, *Economía aplicada I*, Universidad del País Vasco. Recuperado octubre 19, 2011, de http://www.upo.es/congresos/export/sites/congresos/economiafeminista/documentos/area3/Mjose_Martinez.pdf
- 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 Fuente: Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta XXIII, Enero de 2006. Tesis: 1a./J. 10/94 Página: 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).

La bibliografía fue complementada con las diversas normas y leyes estatales que son referidas en cada uno de los informes estatales.