



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

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

ESTADO DE DURANGO

11/02/2012

Estudios y estrategias para el desarrollo y la equidad

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

Coordinación General:

Martha Fabiola Zermeño Núñez

Subcoordinaciones:

Moisés Domínguez Pérez
Edith Olivares Ferreto

Equipo de investigación:

Rodrigo Bustamante Igartúa
Jorge Alejandro Vázquez Arana

Estadística:

José Ezequiel Soto Sánchez

Coordinación del trabajo en campo:

Mario Yadín Zermeño Núñez

Responsable de logística y administración:

Xitlalli Villanueva Aguilar

Colaboraciones parciales:

Iris Rocío Santillán Ramírez
Andrea de la Barrera

Captura y procesamiento de los datos de la encuesta:

Questudies

Responsable de la corrección de estilo:

Carolina de los Ángeles Varela Hidalgo

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN.....	9
MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL	13
CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL	16
ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL	17
VITRINA METODOLÓGICA	19
EJES DE ANÁLISIS	19
RECuento DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO.....	21
Información documental.....	21
Trabajo de campo.....	26
Encuesta	26
Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas	27
RESULTADOS	30
LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL.....	30
Eje 1. Marco legal y normativo.....	30
Marco legal estatal	30
Normatividad interna	37
Eje 2. Política de género	41
Mecanismo de género.....	42
El género en la política institucional	42
Políticas y acciones para la igualdad de género	43
Gráfica 3	46
LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN	48
Eje 3. Valores y códigos organizacionales	48
Modelo de gestión del trabajo en la organización.....	50
Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones	60
Valoración de los estilos de trabajo	70
Relación entre pares y con la autoridad	78
Disposición a incorporar la perspectiva de género en la organización.....	87
Valoración de la presencia de la justicia en la vida interna de la organización	94

Eje 4. Condiciones laborales.....	98
Reclutamiento y contratación.....	99
Promociones y ascensos.....	116
Licencias de maternidad y paternidad	129
Permisos para asuntos personales y familiares	136
Formación y capacitación.....	145
Procesos de inducción al puesto	157
Segregación ocupacional.....	159
Conciliación laboral-familiar-personal	166
Sueldos y compensaciones.....	180
Reconocimientos, recompensas y evaluación de desempeño	185
Satisfacción con el trabajo	192
Motivos de despido.....	195
Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral.....	201
Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento	202
Mecanismos de denuncia, queja y sanción.....	211
PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA	215
Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las personas encargadas de la impartición de justicia	215
Conocimiento de los derechos de las mujeres.....	216
Reconocimiento de la discriminación de género	223
Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género	228
Factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género.....	234
CONCLUSIONES	236
BIBLIOGRAFÍA.....	259

PRESENTACIÓN

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

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

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

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

“Diagnosticar la medida en que el enfoque de género está o no incorporado en las percepciones y en el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia; así como en la normatividad y en la organización interna de 15 Tribunales Superiores de Justicia de los Estados de la República involucrados.”

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

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

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

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

1. Introducción.
2. Descripción del marco organizacional del Tribunal.

3. Vitrina metodológica que contiene una síntesis del trabajo en campo y documental realizado en el estado.
4. Informe de resultados estructurado de acuerdo con los ejes de análisis definidos en la metodología.
5. Conclusiones.

Antes de presentar los resultados es necesario plantear algunas consideraciones:

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

fueron proporcionadas de manera completa o bien se entregó con inconsistencias o en formatos que impidieron su sistematización, lo cual generó limitaciones en el proceso y alcance de la investigación. En cada informe se especifica la información recibida.

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

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

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL

El ejercicio del Poder Judicial del Estado, se deposita en:

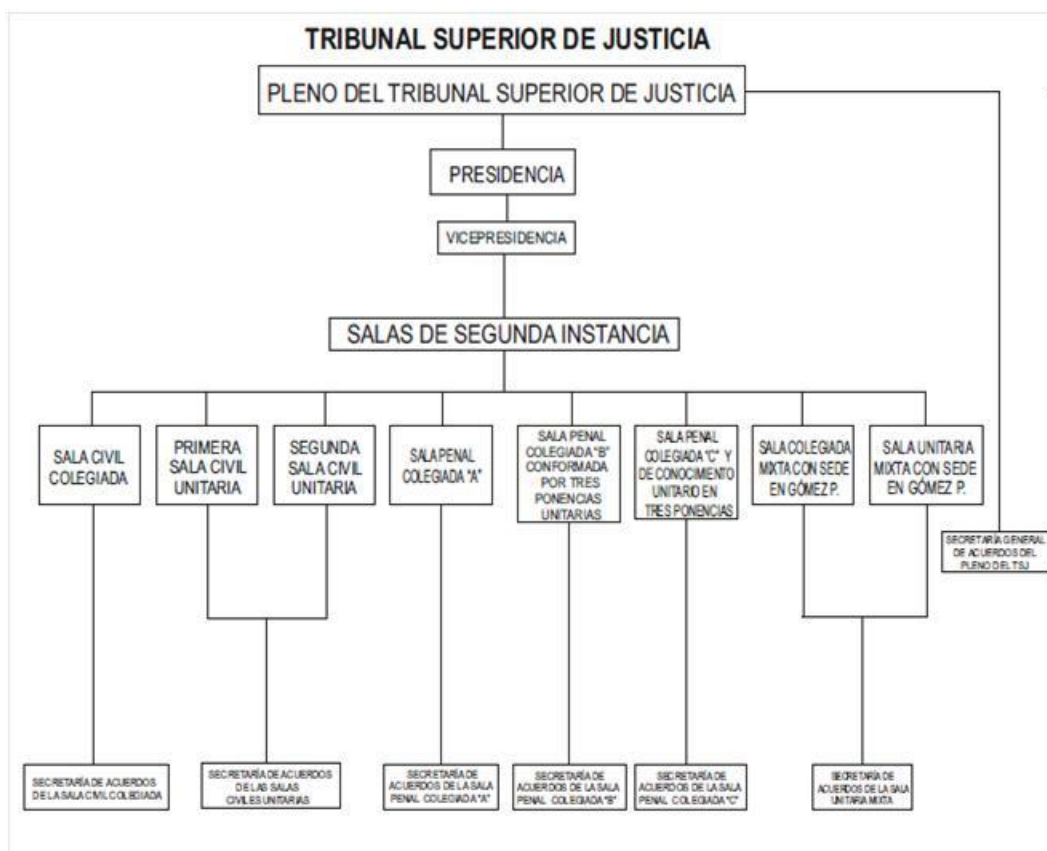
- I. El Tribunal Superior de Justicia.
- II. El Tribunal Electoral.
- III. Los juzgados de primera instancia y auxiliares.
- IV. Los juzgados municipales.

En el Poder Judicial habrá un Consejo de la Judicatura, el cual es un órgano desconcentrado del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango (TSJED) y está encargado de la administración, vigilancia y disciplina del Poder Judicial del Estado, con excepción del Tribunal Superior de Justicia.¹ Se integrará con cinco consejeros, de los cuales uno será, en representación del Pleno del Tribunal Superior de Justicia, el presidente de ese organismo, que también lo será del Consejo; los cuatro restantes serán designados por el Pleno del Tribunal Superior de Justicia. A su mando se encuentran las 19 áreas administrativas del Tribunal, que comprenden el Instituto de Especialización Judicial, el Departamento de Recursos Humanos y la Oficialía de Partes Penal, entre otras áreas. Además de las áreas, el Consejo se divide en cuatro comisiones: de administración, de carrera judicial, de disciplina y de creación de nuevos órganos y adscripción (artículo 1° de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Durango).

El Poder Judicial del Estado contará con un Centro Estatal de Justicia Alternativa, como órgano con autonomía técnica, especializado para conocer e intervenir en la solución de conflictos a través de procedimientos alternativos, en las materias civil, familiar, mercantil y penal que le planteen los particulares, le remita el órgano jurisdiccional u otra institución (artículo 1° de la Ley Orgánica).

¹ H. Congreso del Estado de Durango. (2011, ene 20). Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Durango. Obtenido de: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/DURANGO/Leyes/DGOLEY%6.pdf>

Figura 1. Estructura y composición del Poder Judicial del Estado de Durango



Fuente: <http://www.tsjgo.gob.mx/Documentos/Organigrama.pdf>, enero 2012

El TSJED se integra con los magistrados numerarios y supernumerarios que dispone la Constitución Política del Estado de Durango la que establece el procedimiento y los términos para su designación, el cual funciona en Pleno o en salas, según lo determina la Ley Orgánica y demás ordenamientos legales aplicables. Será presidente uno de los magistrados numerarios designado por el Pleno, quien no integrará Sala durante el tiempo que dure su encargo.

Los magistrados que integren el Tribunal duran en su cargo seis años, al término de los cuales podrán ser ratificados; si lo fueren, tienen el carácter de inamovibles y solo podrán ser privados de sus cargos en los términos y en los casos legalmente aplicables.

El Pleno del Tribunal Superior de Justicia es la máxima autoridad del Poder Judicial del Estado y contra sus resoluciones no procede recurso alguno; se integrará con la totalidad de los

magistrados numerarios. Subordinadas al Pleno se encuentran las salas de segunda instancia y los juzgados de primera instancia.

Entre las principales facultades y obligaciones del Pleno, están las de: Vigilar que la impartición de justicia se realice de manera pronta, completa, imparcial y gratuita; señalar la adscripción de los magistrados para la integración de cada una de las salas; calificar los impedimentos, recusaciones y excusas de sus integrantes; conocer y dirimir las controversias que surjan entre las salas del TSJED, entre los juzgados, entre los órganos administrativos internos y entre sus organismos auxiliares; nombrar y remover a su secretario general de Acuerdos y demás funcionarios y empleados del Tribunal; decidir los asuntos administrativos que no sean de la competencia específica de órganos o dependencias del Poder Judicial; conceder licencias y autorizar las ausencias a determinadas sesiones del Pleno a los magistrados; erigirse en jurado de sentencia en los procedimientos de juicio político e imponer al servidor público las sanciones previstas en la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado; apercibir, amonestar e imponer multas a los abogados, procuradores o litigantes; resolver las demandas que por responsabilidad civil se presenten contra los magistrados del Poder Judicial; realizar los cambios en las salas por razón de materia que sean necesarios entre los magistrados numerarios; determinar los mecanismos para la supervisión e inspección del funcionamiento de las salas del Tribunal Superior de Justicia; designar a los integrantes del Consejo de la Judicatura (artículo 9° de la Ley Orgánica).

El artículo 10 de la Ley Orgánica señala que “El Tribunal Superior de Justicia tendrá un Presidente, que será electo cada tres años por unanimidad o por mayoría de votos de sus miembros, en votación secreta y podrá ser reelecto.² En su elección solo se tomarán en cuenta los méritos que en la administración de justicia o en el ejercicio de la actividad jurídica posean sus integrantes. El magistrado presidente no integrará sala y sus actividades se dirigirán a vigilar el estricto cumplimiento de los acuerdos y las determinaciones del Pleno del Tribunal Superior de Justicia, a representar al Poder Judicial del Estado, a presidir el Consejo de la Judicatura y a cuidar de la administración de justicia, conforme a las facultades y obligaciones que le fijen las leyes.”

² La elección tendrá verificativo en la primera sesión plenaria que habrá de celebrarse el mismo día en que rindan la protesta de ley los magistrados numerarios y dentro de los cinco días hábiles siguientes a la conclusión del periodo ordinario del mandato, respectivamente.

CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL

El TSJED se compone por ocho salas: tres en materia civil, tres en materia penal y dos mixtas con sede en Gómez Palacio. Una sala en materia civil, como las tres de penal y una mixta cuentan con tres ponencias, es decir tres magistrados. En total el Pleno se compone de 19 magistrados o magistradas.

En el estado habrá el número suficiente de juzgados de primera instancia para satisfacer las necesidades de la administración de justicia. Los juzgados de primera instancia conocerán de los asuntos que les turnen las oficialías de partes, en su caso. En cuanto a los juzgados de primera instancia, en el distrito de la capital hay 19 juzgados y 11 jueces de control, quienes forman parte del nuevo sistema acusatoria. En el tercer distrito judicial con sede en Gómez Palacio hay nueve juzgados, en Santiago Papasquiaro hay dos, y en el resto del estado se cuenta con 10 más. De las 51 instancias, 8 son de materia civil, 4 de lo mercantil, 6 de lo familiar, 10 de lo penal, 12 con jurisdicción mixta y 11 jueces de control.

El personal de los juzgados de Primera Instancia se integra con un juez y el número de secretarios, actuarios, oficiales judiciales y empleados que determina el Consejo de la Judicatura y que permita el presupuesto. El personal de los juzgados de Control, del Tribunal de Juicio Oral y de los juzgados de Ejecución de Sentencia, se integra con los jueces y servidores públicos que determina el Consejo de la Judicatura y que permita el presupuesto” (art. 61 de la Ley Orgánica).

Para los efectos de la Ley Orgánica, como se muestra en la siguiente tabla, el estado de Durango se divide actualmente en 13 distritos judiciales, determinados por el Pleno del Tribunal Superior de Justicia, a propuesta del Consejo de la Judicatura, los que incluyen la competencia y especialización de los tribunales de Primera Instancia y auxiliares, así como de los jueces de Control, de Tribunal de Juicio Oral y de Ejecución de Sentencia que deban funcionar en cada Distrito Judicial (artículo 158 de la Ley Orgánica).

Cuadro 1

Distrito	Residencia
1er	Durango
2do	Lerdo

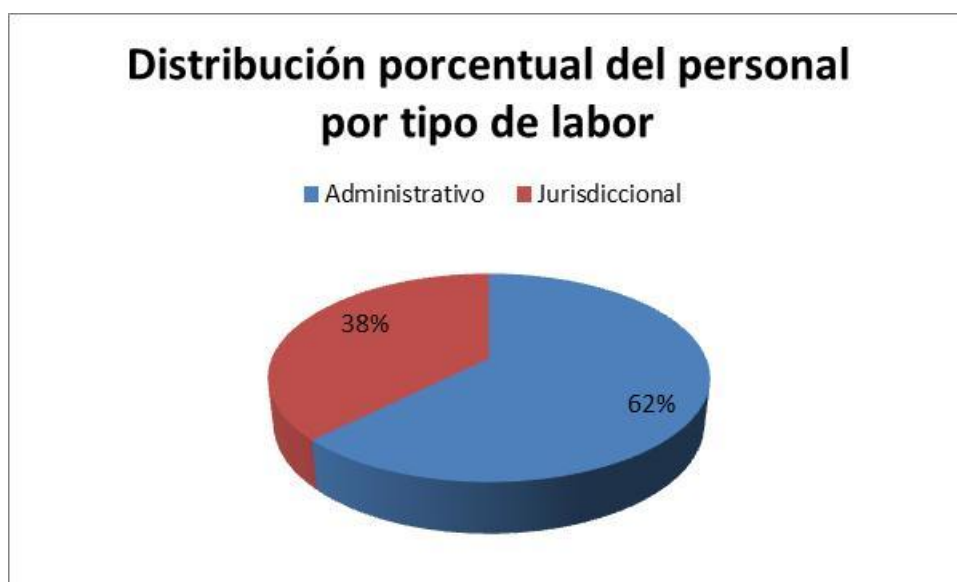
3er	Gómez Palacio
4to	Santiago Papasquiaro
5to	Canatlán
6to	El Salto
7mo	Topia
8vo	Guadalupe Victoria
9no	Cuencamé
10mo	Nazas
11er	San Juan del rio
12do	Santa María del Oro
13er	Nombre de Dios

Fuente: Elaboración propia con base a la información de: <http://www.tsjgo.gob.mx/DistritosJudiciales/index.html> en enero de 2012.

ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL

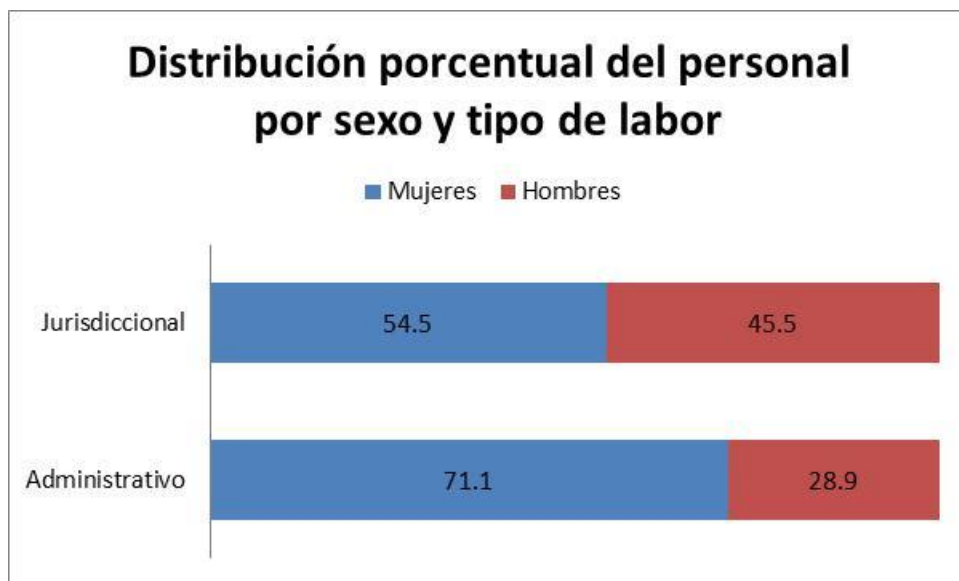
Para marzo de 2011 en el TSJED trabajaban 856 personas, la mayor parte del personal (62%) del Tribunal desarrolla actividades en áreas administrativas.

Gráfica 1



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

Gráfica 2



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

VITRINA METODOLÓGICA

EJES DE ANÁLISIS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cada uno de los ejes fue abordado con base en fuentes de información específica, de acuerdo con su naturaleza y características específicas. En el documento de metodología se ubica la matriz que permite observar de manera sintética cada eje/tema/variable con la fuente de información y el instrumento correspondiente.

RECuento DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO

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

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

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

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

Información documental

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

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

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

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

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

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

Cuadro 2

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

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

5.4. Acuerdos del Pleno de magistrados en relación al impulso de acciones en materia de género o a favor de las mujeres en el tribunal: por ejemplo, prestaciones, licencias de paternidad, permisos; creación de las unidades de género, etc.	✕
5.5. Diagnósticos con perspectiva de género realizados en el Tribunal	✕
6. Manual de Organización	✕
7. Convocatorias para cubrir vacantes, publicadas por el área de Recursos Humanos (solo se requieren a manera de ejemplo, las últimas 3 emitidas)	✕
8. Documento que contenga el Programa del proceso de inducción al puesto	✕
9. Reglamento o normatividad existente sobre Carrera Judicial	✕
10. Reglamento o normatividad que regula el Servicio Civil de Carrera del personal administrativo del Poder Judicial Estatal	✓
11. Código de Ética tanto el del personal jurisdiccional, como el del personal administrativo, en caso de existir.	✓
12. Normatividad en la que se definen los procedimientos y criterios para sueldos y compensaciones	✕
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 se entregó por parte del Tribunal.

✓ Se entregó.

Trabajo de campo

Encuesta

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

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

La encuesta levantada en el marco de este *Diagnóstico* se realizó entre los días 5 al 9 de septiembre, en tres sedes: Durango, Gómez Palacio y Cd. Lerdo. Se validaron en total 420 cuestionarios aplicados.

Como se ilustra en la tabla siguiente, la muestra obtenida es representativa del total de mujeres y hombres que forman parte de las estructuras administrativa y jurisdiccional del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango. Con un error calculado por diseño muestral menor a 4% y representativa de los estratos de labor Jurisdiccional y Administrativa con errores menores a 4% por estrato.³

³ El detalle metodológico respecto de la metodología de la encuesta y el diseño de la muestra se puede consultar en el documento de metodología del Diagnóstico.

Tabla 1

ESTADO	MUESTRA OBTENIDA				PADRONES DE PERSONAL				Margen Error por estado*
	TIPO DE LABOR			TOTAL	ESTRATO			TOTAL	
	Jurisdiccional	Administrativa	Defensoría de oficio		Jurisdiccional	Administrativa	Defensoría de oficio		
DURANGO	179	241	36	420	320	473	51	805	3.31%

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

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

Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas

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

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

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

Grupos focales

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

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

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

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

Tabla 2

GRUPO FOCAL	NÚMERO DE PERSONAS CONVOCADAS	NÚMERO DE PERSONAS ASISTENTES
1 Mujeres mandos operativos	15	12
2 Hombres mandos operativos	15	10
3 Mujeres Abogadas de Oficio	16	11
4 Hombres Abogados de Oficio	15	12
5 Mujeres juezas	16	9
6 Hombres jueces	15	11
7 Mujeres Secretarias de Acuerdos	14	8
8 Hombres Secretarios de Acuerdos	16	12

Entrevistas

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

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

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

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

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

Cuadro 3

ENTREVISTAS PROGRAMADAS	ENTREVISTAS REALIZADAS
Enlace institucional del Proyecto del Diagnóstico	
Lic. León Casillas Shelley, director de la Auditoría Interna	
Lic. Nohemí Samaniego Hernández, jefa de Departamento de Recursos Humanos	Lic. Nohemí Samaniego Hernández, jefa de Departamento de Recursos Humanos
Coordinador(a) del Instituto de Especialización Judicial	Lic. Patricia Fernández Ayala, directora del Instituto de Especialización Judicial
Responsable de acciones de género	

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

RESULTADOS

LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL

Eje 1. Marco legal y normativo

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

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

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

Marco legal estatal

El marco legal estatal es un referente formal que permite entender en el contexto normativo el mandato del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango (TSJED) respecto de la igualdad de género. La revisión del marco legal estatal contempló el análisis de la Constitución Política del estado así como de las leyes (y en su caso los reglamentos) que contienen disposiciones relevantes en materia de igualdad, no discriminación y protección a los derechos de las mujeres. En ese sentido, las leyes que se buscó analizar en el estado fueron las siguientes: Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado; Ley de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado y su reglamento; Ley para Combatir y Prevenir la Trata de Personas para el Estado; y Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación para el Estado.

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

La Constitución Política del estado de Durango consagra la igualdad entre mujeres y hombres. El artículo 16 establece que: “[s]on derechos y obligaciones de los duranguenses los que para todo mexicano consigna la Constitución General de la República”. Esto incluye el artículo cuarto constitucional que establece la igualdad de género. Por su parte, el artículo 12 de la Ley Suprema de Durango señala: “[e]l varón y la mujer, son iguales ante la Ley. Esta [sic] protegerá la organización y el desarrollo de la familia”.

La Constitución de Durango brinda una protección explícita en contra de la discriminación por motivo de género y otras manifestaciones de discriminación. En este sentido el artículo segundo proscribe “toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condición de salud, religión, opinión, estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas”.

En cuanto a la protección de las distintas formas de discriminación en contra de las mujeres en consonancia con la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) y con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución de Durango protege la maternidad voluntaria en el artículo 10 al señalar que “no se podrá impedir a nadie el derecho a decidir de manera libre, responsable e informada sobre el número y espaciamiento de sus hijos”.

La Ley Suprema también contempla disposiciones específicas de protección a los derechos de las mujeres indígenas. En este sentido, establece como derechos de las mujeres indígenas que en la aplicación de sistemas normativos propios, éstos deberán respetar la dignidad e integridad de las mujeres (art. 2º-A, fracc. II) y han de garantizar la participación de las mujeres en condiciones de equidad frente a varones en la elección de autoridades o representantes (art. 2º-A, fracc. III).

La Constitución de Durango carece de disposiciones específicas que proscriban explícitamente la violencia contra las mujeres y la trata de personas.

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

El estado de Durango cuenta con la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango promulgada en 2008. Ésta carece, sin embargo, de un reglamento que la regule. Asimismo, establece en su artículo séptimo que “la igualdad sustantiva o real, es la forma de la igualdad compleja que parte de la necesidad de otorgar derechos y articular políticas públicas de manera fáctica e inmediata para quienes carecen de ello y que se encuentran en desventaja y desigualdad en relación a otros, por lo que requieren dichos derechos y acciones para establecer la igualdad de hecho”. De esta forma establece que son elementos de la igualdad sustantiva: la igualdad jurídica, la igualdad de oportunidades, la igualdad salarial y la igualdad de género. Específicamente, en su artículo 8° indica como objetivos de la igualdad jurídica los siguientes:

- I. La eliminación de tratos diferenciados en las normas y prácticas jurídicas a partir del sexo de las y los ciudadanos.
- II. El acceso a la justicia y la socialización del derecho.
- III. La armonización normativa de la legislación estatal y municipal con los instrumentos internacionales que favorecen los derechos humanos de las mujeres y eliminan la discriminación.
- IV. La armonización judicial, que permita que las resoluciones y determinaciones del Poder Judicial del estado se motiven y fundamenten en los instrumentos internacionales señalados en la fracción anterior.
- V. Privilegiar la suplencia de la queja para las mujeres cuando sea procedente a fin de establecer una igualdad entre desiguales.

La mencionada ley de Igualdad establece como mecanismo de coordinación interinstitucional a la Comisión de Igualdad y No Discriminación. Su conformación incluye a un representante del Tribunal Superior de Justicia del estado (art. 17). Asimismo, establece que la Comisión de Igualdad fomentará la no discriminación de mujeres y hombres en los procesos de selección, contratación y ascenso en el servicio civil de carrera de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial (art. 26).

La misma ley establece una política en materia de igualdad sustantiva en el estado a cargo del ejecutivo estatal, quien la ejercerá a través del Instituto de la Mujer Duranguense (art. 4°).

Además, en su artículo 29 establece como los objetivos de la política de igualdad en el estado de Durango los siguientes:

- I. Diseñar los lineamientos para la accesibilidad a la justicia en igualdad de oportunidades.
- II. Garantizar la asistencia jurídica a quienes presenten desigualdad por motivos de género o que hayan vivido algún tipo de discriminación.
- III. Impulsar la aplicabilidad de la legislación en materia de igualdad y violencia de género.
- IV. Eliminar el trato diferenciado en los sistemas de procuración y administración de justicia.
- V. Garantizar la seguridad pública de las mujeres.

Así, la citada ley carece de modelos de sanción específicos para las transgresiones a las disposiciones y principios que establece; se limita a remitir a aquellos mecanismos de sanción previstos en la Ley de Responsabilidades de Servidores Públicos del Estado y los Municipios del Estado. Por otra parte, la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango señala como responsabilidad del TSJED aplicar los principios de la misma y buscar:

- I. Que en sus resoluciones se realice la armonización judicial en relación con los instrumentos internacionales aplicables favoreciendo la igualdad real.
- II. Que se institucionalice al interior del Poder Judicial la perspectiva de género para favorecer las prácticas igualitarias (art. 14).

A través de la ley que crea el Instituto de la Mujer Duranguense, que data de 2010, se encuentra legislada la existencia de una instancia gubernamental promotora de los derechos de las mujeres. Ésta establece en su artículo 4° como responsabilidad del Instituto la coordinación y promoción de la planeación estatal con enfoque de género (fracc. III). Se responsabiliza también al Instituto de promover la creación de instancias de atención integral de la mujer en los aspectos jurídicos asistenciales, médicos y psicológicos dirigidas a combatir y eliminar toda forma de violencia (fracc. XVII). No existen más previsiones en dicha ley que involucren al Poder Judicial. Es importante señalar que no existe un reglamento que regule el funcionamiento del Instituto.

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

La Ley de las Mujeres para una Vida Sin Violencia, promulgada en 2011, señala al TSJED como integrante del Sistema Estatal para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las

mujeres. El Programa Estatal en el que se articulan las acciones planeadas para la erradicación de la violencia contra las mujeres en Durango, según el artículo 29 de la mencionada ley, tiene entre sus fines:

- III. Sancionar la violencia de género, permitiendo al agresor su recuperación mediante la reeducación y la asistencia psicológica que le permita reincorporarse a una vida plena.
- IX. Educar y capacitar, en materia de derechos humanos, al personal encargado de la procuración de justicia, policías y demás funcionarios encargados de la aplicación de las políticas de prevención, atención, sanción y eliminación de la violencia contra las mujeres.
- X. Educar y capacitar, en materia de derechos humanos de las mujeres, al personal encargado de la impartición de justicia a fin de dotarles de instrumentos que les permita juzgar con perspectiva de género.
- XVIII. Promover la cultura de denuncia de la violencia de género en el marco de la eficacia de las instituciones.

El artículo 4° de la mencionada ley, señala como un fin asegurar el acceso rápido, transparente y eficaz de la víctima a la procuración e impartición de justicia así como a las medidas y medios de protección legales que salvaguarden los derechos protegidos en la ley. El artículo 6°, por su parte, establece como derechos de las víctimas de violencia de género:

- I. La protección inmediata y efectiva por parte de las autoridades, para sus hijos y para sí mismas.
- II. La asistencia legal, médica, psicológica y social especializada, gratuita e inmediata para la atención de las consecuencias generadas por la violencia de género.
- IV. La emisión de órdenes de protección cuando se soliciten.

En este sentido, esta ley establece como mandato del Poder Judicial extender las órdenes de protección a las mujeres víctimas de violencia de género. La ley señala que las órdenes deberán ser inmediatas tras el conocimiento de hechos probablemente constitutivos de este tipo de violencia (art. 41). Establece además que corresponde a las autoridades jurisdiccionales competentes valorar las órdenes y determinar medidas similares en sus resoluciones o sentencias (art. 47). Además, indica que si la víctima es mayor de 12 años podrá solicitar a las autoridades

representación para la obtención de las órdenes; si es menor de 12 años, cualquier persona podrá solicitarlas.

En el estado de Durango no existe un reglamento que regule dicha ley, y ésta no contempla mecanismos o modelos de sanción. Tampoco se encuentra legislada en el estado de Durango la proscripción de la trata de personas de forma explícita en el marco legal.

d) Normatividad referida al derecho a la no discriminación

El estado de Durango cuenta también con la Ley Estatal de Prevención y Eliminación de la Discriminación, la cual carece de reglamento. Ésta protege desde 2011 el derecho de igualdad de las personas. De acuerdo con ésta son consideradas como discriminatorias las acciones que tengan por efecto:

- XIV. Impedir, evadir, negar u obstaculizar la procuración e impartición de justicia.
- XV. Negar la atención a las víctimas del delito.
- XVI. Impedir, negar, evadir o restringir que se les escuche en todo procedimiento jurisdiccional o administrativo en que se vean involucrados, incluyendo a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, observando lo que establecen diversos ordenamientos relativos a la asistencia legal.
- XVII. Negar, evadir o restringir el derecho a la defensa así como de la asistencia de intérpretes o tutores en procedimientos de averiguación previa, jurisdiccionales o administrativos (art. 18).

Esta ley obliga a las autoridades estatales y municipales a proporcionar a niñas y niños asistencia legal y psicológica gratuita e intérprete en los procedimientos judiciales o administrativos (art. 23). Según la misma, se ha de garantizar a las personas mayores a 60 años asesoría jurídica gratuita y asistencia de un representante legal cuando el afectado lo requiera (art. 24). En un artículo posterior, ésta exige a los órganos públicos y a las autoridades estatales medidas compensatorias que busquen tomar en cuenta necesidades específicas de miembros de grupos indígenas en juicios y procedimientos (art. 26). De esta forma, contempla medidas de adelanto para grupos específicos como infancia, comunidades indígenas y personas mayores. Sin embargo, a pesar de contar con un lenguaje incluyente no señala medidas específicas para atender la discriminación de género que atraviesa las diversas identidades.

Asimismo, esta ley carece de mecanismos de sanción para casos de discriminación cometidos dentro del TSJED. Sin embargo, establece en el art. 28 el procedimiento judicial de denuncia de discriminación que depende del TSJED de la siguiente forma: “La persona o grupo de personas afectadas con motivo de un acto discriminatorio realizado por un particular o servidor público podrán acudir ante los jueces del orden civil o al Centro de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia del estado para exigir el respeto de su derecho de igualdad así como el cumplimiento de las consecuencias legales que de ello se deriven, las cuales podrán ser declarativas, de hacer o de no hacer, e inclusive de carácter económico.”

La disposición del artículo 32 establece que quien resulte afectado o afectada por un acto de discriminación, puede optar por acudir ante “un juez del orden civil” y deberá iniciar el procedimiento acorde a lo establecido en el Código de Procedimientos Civiles para el estado de Durango.

Los artículos 38, 39, 40 y 49 señalan las atribuciones que corresponden a las distintas instancias del TSJED para atender a las personas afectadas por discriminación. El artículo 39 establece el deber de los jueces y las juezas del orden civil de aplicar la suplencia de queja. Por su parte, el artículo 38 establece las atribuciones de los Centros de Justicia Alternativa del Tribunal en cuanto a la identificación de errores y su corrección de forma oficiosa. Finalmente, el artículo 40 remite al Código de Procedimientos Civiles para la resolución de demandas por casos de discriminación presentadas ante el juez del Orden Civil.

El marco legal y normativo del estado de Durango establece algunas de las disposiciones de los derechos de las mujeres en armonía con los compromisos internacionales del país. La protección de la igualdad de género se encuentra consagrada en la Ley Suprema del estado duranguense y normada de forma adecuada en la Ley de Igualdad. El estado de Durango cuenta con dos instrumentos legales relacionados con la erradicación de la discriminación y de la violencia contra las mujeres. En la segunda establece con claridad y precisión las obligaciones y facultades específicas con las que cuenta el TSJED dirigidas a incorporar la perspectiva de género en la institución como una estrategia para acercarse a la igualdad compleja, a la igualdad sustantiva y a la igualdad jurídica. El marco normativo del estado de Durango incluye preceptos básicos dirigidos tanto al personal jurisdiccional como al administrativo del Poder Judicial para incorporar la

perspectiva de género en su labor sustantiva para combatir la discriminación de género, tanto en la estructura organizacional como en el quehacer sustantivo del Tribunal Superior de Justicia.

Normatividad interna

Para valorar la congruencia de la normatividad interna del TSJED con la igualdad de género y la no discriminación contra las mujeres se buscó encontrar y analizar los siguientes documentos: la Ley Orgánica del Poder Judicial Estatal, el Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial, el Reglamento del Consejo de la Judicatura y el Código de Ética, que son los documentos normativos que rigen la vida interna del Tribunal. En este sentido se logró, como se señala en la vitrina metodológica, revisar los siguientes documentos: la Ley Orgánica del Poder Judicial de Durango, el Reglamento Interior de Trabajo del Personal Administrativo del Poder Judicial del estado de Durango y el Código de Ética del Poder Judicial del estado de Durango, que son los documentos normativos que rigen la vida interna del Tribunal.

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

La inclusión explícita de objetivos o principios orientados a la igualdad de género y no discriminación no se encontró en los distintos documentos revisados, aunque en la Ley Orgánica del Poder Judicial de Durango y en el Código de Ética del Poder Judicial de Durango se encontraron disposiciones que pueden reinterpretarse en el sentido buscado. Sin embargo, esto no satisface el criterio de la variable analizada.

Por ejemplo, en la Ley Orgánica del Poder Judicial de Durango no se encuentran disposiciones que explícitamente señalen objetivos o principios orientados a la igualdad de género y la no discriminación. Sin embargo, en el artículo 143 se señalan como causas de responsabilidad para los servidores públicos del Poder Judicial del estado: impedir en los procesos judiciales que las partes ejerzan los derechos que legalmente les corresponden; y no preservar la imparcialidad

propia de la función judicial. Esta disposición interpretada a partir de las definiciones que prevé el marco legal de Durango en la LIMHED protege en contra de la discriminación a quienes son partes en un proceso jurídico.

Por su parte, el Código de Ética del Poder Judicial del estado de Durango, aunque no hace mención explícita de la desigualdad de género, en su artículo 13 menciona que los servidores públicos del Poder Judicial han de tener “presentes las condiciones de iniquidad [sic] que han afectado a una gran parte de la sociedad a lo largo de nuestra historia”, y varias veces en el cuerpo del documento hace énfasis en la imparcialidad y el apego al derecho. Al no establecer disposiciones orientadas explícitamente a la igualdad de género y a la no discriminación, deja sin elementos objetivos al personal de cómo se expresa la inequidad de género en cuestiones relevantes a su labor, dejando irónicamente a la subjetividad y la percepción individual su interpretación.

Los siguientes documentos no contienen tampoco una inclusión explícita de objetivos o principios orientados a la igualdad de género y la no discriminación en contra de las mujeres: el Reglamento Interior de Trabajo del Personal Administrativo del Poder Judicial del estado de Durango y el Acuerdo general número 08/2006 que reglamenta la organización y el funcionamiento del Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del estado de Durango.

En cuanto a medidas que señalan el reconocimiento de las condiciones y posiciones diferentes de mujeres y hombres y sus implicaciones en la igualdad no se encontraron en los siguientes documentos analizados: Ley Orgánica del Poder Judicial de Durango, en el Acuerdo general número 08/2006 que reglamenta la organización y el funcionamiento del Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del estado de Durango o en el Código de Ética del Poder Judicial del estado de Durango.

Sin embargo, resalta el artículo 22 del Reglamento Interior de Trabajo del Personal Administrativo del Poder Judicial del estado de Durango que señala que se considerará como falta por causa de fuerza mayor “cuando los hijos de la trabajadora no sean recibidos por enfermedad en la guardería.” Esta medida, si bien atiende necesidades prácticas, al no asignar esta prerrogativa tanto a hombres como a mujeres termina replicando la noción de que la labor de cuidado de los hijos es responsabilidad exclusiva de las mujeres, con lo que simultáneamente se asigna a ellas una carga y se limitan las posibilidades de los hombres en el ejercicio de la paternidad.

En esta variable resalta la ausencia en los documentos de mecanismos que garanticen el suministro de servicios sociales de apoyo necesarios para permitir que los padres combinen las obligaciones familiares con las responsabilidades del trabajo, especialmente en el desarrollo de una red de servicios destinados al cuidado de los niños y de familiares que requieren cuidados especiales. Por ejemplo, no se contemplan licencias parentales o de cuidados familiares que consideren que la educación de los niños exige la responsabilidad compartida entre hombres y mujeres y la sociedad en su conjunto.

Es importante señalar que al no reconocerse estos elementos explícitamente y establecer medidas especiales para revertir los efectos discriminatorios que conllevan las condiciones y posiciones diferentes entre mujeres y hombres se preservan los roles estereotipados que afectan negativamente a la igualdad de género.

La carencia de acciones, lineamientos o medidas específicas dirigidas a erradicar desigualdades de género se encontraron en cada uno de los siguientes documentos revisados: la Ley Orgánica del Poder Judicial de Durango, el Reglamento Interior de Trabajo del Personal Administrativo del Poder Judicial del estado de Durango, el Acuerdo general número 08/2006 que reglamenta la organización y el funcionamiento del Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del estado de Durango y el Código de Ética del Poder Judicial del estado de Durango.

La omisión de estas disposiciones afecta de forma negativa a la igualdad de género, ya que el Tribunal no cuenta con medidas encaminadas a acelerar la igualdad de facto entre el hombre y la mujer dirigidas a “modificar los patrones socioculturales de conducta del personal con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que están basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres” (CEDAW, art. 5°). La ausencia de estas disposiciones tiene efectos graves en la perpetuación de la discriminación por motivo de sexo y de género en el Tribunal en los distintos ámbitos que regulan cada uno de estos documentos de la vida interna del Tribunal.

En contraste, las disposiciones discriminatorias por género no son ausentes en la normativa interna del Tribunal como ilustramos en los siguientes párrafos. Solo, en el Código de Ética del

Poder Judicial del estado de Durango no se encontraron disposiciones que fueran explícitamente discriminatorias por género.

En los artículos 29, 63, 91, 92, 93, 114, 233 y 234 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Durango se exige a los aspirantes, entre otras cosas, a “gozar de buena reputación”, lo que abre la posibilidad de discriminación por la interpretación diferenciada del concepto de reputación para varones y mujeres que tradicionalmente ha redundado en un doble estándar impuesto a ellas.

Por su parte, el Reglamento Interior de Trabajo del Personal Administrativo del Poder Judicial del estado de Durango, en su artículo noveno, señala que los trabajadores han de observar las “buenas costumbres” sin especificar qué constituye buenas costumbres, con lo que se crea la oportunidad de una interpretación y juicio diferenciados para hombres y mujeres.

El Acuerdo General número 08/2006 que reglamenta la organización y el funcionamiento del Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del estado de Durango muestra disposiciones discriminatorias por género en dos aspectos: uno es en la definición del procedimiento para calcular la antigüedad laboral para adquirir nombramientos, descrito en el artículo 115, en el que no son tomadas en cuenta las situaciones que requieren la presencia de las personas fuera del trabajo, que son asignadas principalmente a mujeres como el cuidado de enfermos, de personas mayores y de infantes; el segundo aspecto es en el proceso de resolución de quejas, descrito en el artículo 186. Para el inicio del proceso se requiere la presentación de pruebas, que son casi imposibles de presentar en casos de hostigamiento, acoso o violencia. Asumiendo que se logre iniciar el proceso, en un momento posterior existe una audiencia en la que las partes presentan pruebas. Este se convierte en un posible espacio de confrontación entre la víctima y el agresor para el cual no se ofrecen mecanismos que garanticen la equidad de condiciones ni la protección a la parte afectada, lo que constituye un obstáculo adicional para que la víctima denuncie.

En la normatividad interna del TSJED (el Reglamento Interior de Trabajo del Personal Administrativo del Poder Judicial del estado de Durango, en el acuerdo general número 08/2006 que reglamenta la organización y el funcionamiento del Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del estado de Durango y Código de Ética del Poder Judicial del estado de Durango) no se determinó el uso de lenguaje incluyente.

De forma más precisa, en la Ley Orgánica del Poder Judicial de Durango se detectó la ausencia de lenguaje incluyente. Esto se refleja en que los sustantivos usados para referirse a cargos y roles desempeñados dentro del Poder Judicial son escritos en forma masculina, asumiendo trabajadores varones. Para referirse a trabajadores en grupo se usa “el personal”, pero en todos los casos en los que se aclara un puesto en particular se usa un sustantivo masculino. Así, son solo los puestos de menor nivel en la jerarquía del Poder Judicial los que quedan descritos únicamente por “el personal”.

En estos párrafos se ha reflejado la carencia de la igualdad de género en el marco normativo interno del Tribunal Superior de Justicia de Durango. En los documentos encontrados y analizados destaca la ausencia de la perspectiva de género y la carencia de disposiciones encaminadas a la incorporación de la perspectiva de género, misma que es mandatada para el Poder Judicial de Durango en las distintas normas que se han revisado en la primera parte de esta sección. Resulta alarmante que no estén normadas incluso las necesidades prácticas que tienen que ver con la atención a la maternidad del personal. El mandato de la inclusión de la perspectiva de género en los documentos oficiales del Tribunal debería reflejarse en la definición de objetivos y principios orientados a la igualdad de género y a la no discriminación, en el reconocimiento de las condiciones y posiciones diferentes de mujeres y hombres, y en el señalamiento claro de acciones, lineamientos y medidas específicas dirigidas a erradicar desigualdades de género en el ámbito que regula cada uno de dichos instrumentos normativos. Además, es importante señalar que la ausencia de un lenguaje incluyente se encontró a lo largo de los documentos analizados, en los que se apela a la falsa neutralidad del masculino. Finalmente, la permanencia de las disposiciones discriminatorias que se han señalado en los distintos documentos analizados agudiza el carácter discriminatorio de la normatividad interna que rige la vida laboral del Tribunal en tanto no sean atendidas y modificadas.

Eje 2. Política de género

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

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 son expresiones fundamentales de la promoción institucional de la igualdad entre los géneros.

En congruencia con lo anterior, para el análisis de la política de género se han considerado tres dimensiones: 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 el Tribunal Superior de Justicia.

Mecanismo de género

El TSJED no cuenta con un mecanismo de género. La ausencia de un mecanismo encargado del desarrollo de políticas de género en la institución representa un gran obstáculo para que se genere un cambio organizacional a favor de la equidad de género. Una de las condiciones necesarias para que las organizaciones garanticen la igualdad es la inclusión de una agenda de género en dichas organizaciones.

El género en la política institucional

La política institucional se expresa en los documentos oficiales de planeación que estipulan los objetivos, misión y visión de una determinada organización. En este apartado se planteó analizar la inclusión de la perspectiva de género en la política institucional a partir de la revisión los siguientes documentos de planeación oficiales en caso de ser existentes: los programas operativos anuales correspondientes a los años 2009, 2010 y 2011, los programas de trabajo del mecanismo de género, los documentos de planeación institucional, el documento que refleje el presupuesto de la institución, los informes de trabajo y otros documentos relevantes de evaluación y seguimiento del Tribunal.

El TSJED reportó la ausencia de procesos formales de planeación estratégica y operativa en la institución, por lo cual el análisis no pudo realizarse a partir del análisis de documentos oficiales. Sin embargo, la información brindada por las personas entrevistadas da cuenta de nociones importantes sobre el género en la política institucional.

En las distintas entrevistas que se realizaron con personal clave de distintas áreas del Consejo de la Judicatura se constató que no existe una planeación estratégica. Por lo tanto, tampoco se encontró la existencia de objetivos de igualdad de género en este ámbito. Esta carencia muestra, por un lado, que la institución no tiene definido un mecanismo formal para asentar sus prioridades y orientación estratégica, y por otro, que la igualdad de género como principio y aspiración no forma parte de manera central de política institucional.

Políticas y acciones para la igualdad de género

Como resultado de lo anterior se concluye que el Tribunal no cuenta con políticas y acciones dirigidas a lograr la igualdad de género. La ausencia encontrada en el análisis documental fue constatada en distintas entrevistas con personal clave de las distintas áreas del Consejo de la Judicatura.

Por ejemplo, el personal entrevistado señaló que no existen políticas que promuevan la igualdad laboral entre hombres y mujeres. Acotó que *“aun cuando no se ha hecho de manera oficial, el presidente del Tribunal siempre ha pugnado por eso”* (entrevista, personal clave de las áreas del Consejo de la Judicatura).

Otra percepción que se recogió del personal entrevistado es que normativamente no existen políticas para promover la igualdad laboral entre mujeres y hombres debido a que la normatividad que rige la vida interna del Tribunal no hace distinciones entre varones y mujeres: *“normativamente, yo no [...] conozco [las políticas que promuevan la igualdad laboral entre hombres y mujeres]. Conozco lo que es la Ley Orgánica del Poder Judicial aquí de Durango, pero no habla sobre la distinción entre hombres y mujeres, sino simplemente se nos da la categoría de servidores públicos, pero no distinguiendo entre hombres y mujeres. Está el reglamento interno de algunas de las áreas y también al igual que cualquier reglamento es de observancia general pero tampoco distingue entre hombres y mujeres”* (entrevista, personal clave de las áreas del Consejo de la Judicatura).

La misma percepción se repitió en otra de las entrevistas realizadas: *“yo entiendo que aquí la cuestión de equidad de género no es que se nos dé mejor trato a las mujeres sino por igual a hombres y mujeres”* (entrevista, personal clave de las áreas del Consejo de la Judicatura).

En las nociones que derivan de estas respuestas es posible observar la ceguera institucional ante la necesidad de implementar cambios organizacionales a favor del género. En general el personal entrevistado percibe que no es necesario intencionar acciones dirigidas a corregir las discriminaciones de género con el argumento de que en la organización algunos de los cargos estratégicos recaen en personal femenino.

“Aunque por nuestra misma condición de género, pues sí presentamos a lo largo de nuestra vida situaciones que impactan en el ambiente laboral de manera diferenciada. Entiendo que la propia Ley del Trabajo y la propia Ley de los Trabajadores al Servicio del estado contemplan algunas situaciones que son de aplicación genérica como las cuestiones de incapacidades por maternidad, la cuestión de periodos de lactancia; pero algo específico aplicable al Tribunal no lo conozco” (entrevista, personal clave de las áreas del Consejo de la Judicatura).

En este caso además se denota la ceguera que existe en la organización al impacto diferenciado que genera en varones y mujeres y cómo la supuesta neutralidad de las normas que rigen la vida interna del Tribunal se convierte en un obstáculo para atender necesidad prácticas de género.

En estas respuestas también encontramos la falta de claridad y reconocimiento de que la perspectiva de género debe institucionalizarse de forma transversal para que no quede a voluntad de quien dirige la organización. La justificación ante la ausencia de políticas de género que se recogió en estas entrevistas muestra reiteradamente el argumento de la voluntad del titular de la institución: *“la prueba es que las contadoras de aquí del Tribunal son mujeres, el presidente siempre toma en cuenta el trabajo de la mujer. Y lo califica alto porque sí le da la confianza para darle un cargo gerencial a una mujer”* (entrevista, personal clave de las áreas del Consejo de la Judicatura).

Los argumentos presentados ante la carencia de acciones dirigidas a incorporar la perspectiva de género no problematizan el porcentaje de mujeres en puestos de decisión en la organización ni si las mujeres que acceden a cargos de toma de decisión están en realidad comprometidas con la igualdad de género y tienen las herramientas y recursos necesarios para realizar acciones con este fin. En estas respuestas también encontramos la falta de claridad y reconocimiento de que el género no puede ser añadido a una organización en función de acciones aisladas, como las capacitaciones o la voluntad y disposición de quienes tienen a cargo personal.

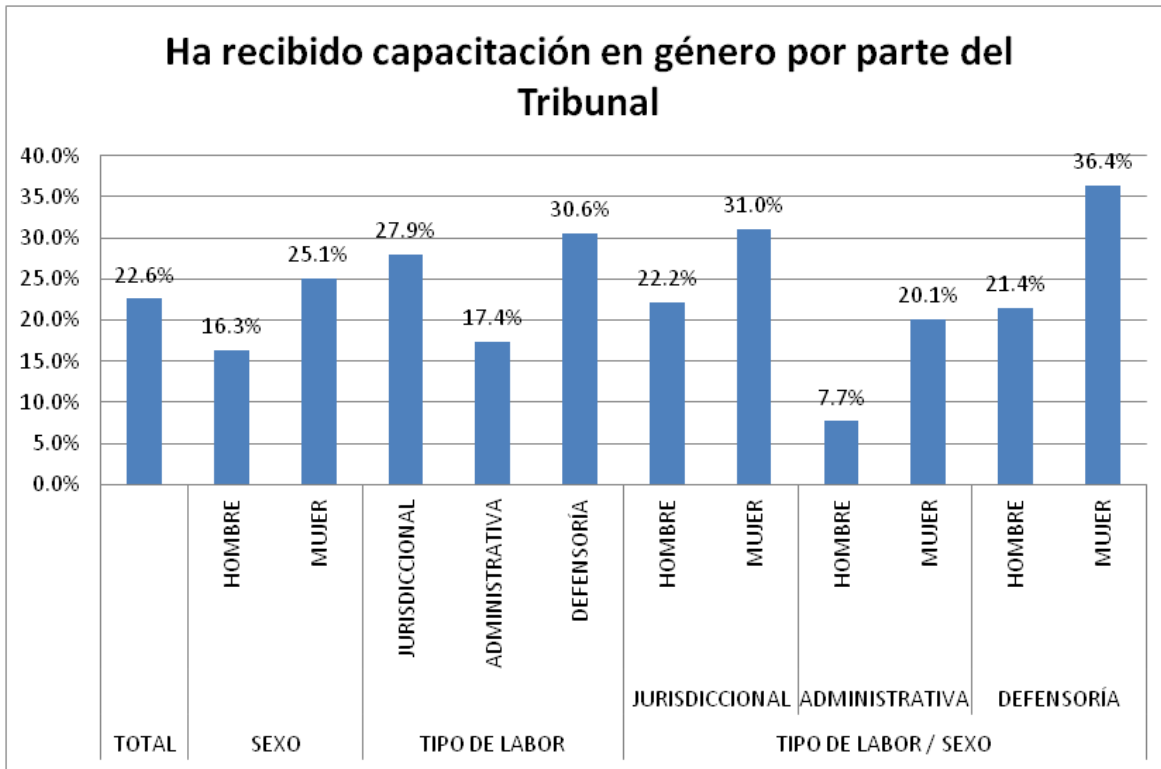
En congruencia con la ausencia de programas o políticas específicas de género el TSJED no cuenta con presupuesto específico en la materia.

El Poder Judicial de Durango reporta como único antecedente un seminario realizado en 2009 que se llevó a cabo en coordinación con el Instituto de la Mujer Duranguense (IMD) titulado: La perspectiva de género en la impartición de justicia. El reporte de actividades no señala el número de participantes de esta actividad, mientras que en las entrevistas realizadas se precisó que no se han desarrollado específicamente capacitaciones de género por parte del Tribunal: *“No. Ha habido conferencias, sí, pero por parte de otras instituciones. Por ejemplo, el IMD ha estado aquí impartiendo conferencias y asisten personas integrantes del Tribunal. Eso sí”* (entrevista, personal clave de las áreas del Consejo de la Judicatura).

En este sentido se observa que las actividades que se han realizado en el TSJED para dar a conocer temas de género no se asumen como iniciativa del propio Tribunal, sino como acciones impulsadas por el Instituto de la Mujer Duranguense.

Los datos cuantitativos muestran que 23% de las personas que trabaja en el TSJED ha participado en alguna capacitación en el tema de perspectiva de género. Separando las respuestas en esta pregunta por sexo se encuentra una diferencia estadísticamente significativa a favor de las mujeres (25% de las mujeres han recibido capacitación sobre género en contraste con 16% de los hombres). Al mismo tiempo existen también diferencias relacionadas con el tipo de personal: el porcentaje (17%) de las personas en puestos administrativos que han participado en una capacitación en los temas de género es significativamente menor que el porcentaje correspondiente en el personal jurisdiccional (28%) y de Defensoría (31%). No existe una interacción significativa, lo cual quiere decir que la diferencia entre hombres y mujeres se mantiene (aproximadamente) igual en los tres grupos del personal, o bien, que la diferencia entre el personal administrativo, por un lado, y el personal jurisdiccional y de Defensoría, por otro, es similar en el grupo de hombres y el grupo de mujeres. La gráfica 1 muestra gráficamente los resultados descritos.

Gráfica 3



Si se analiza con más detalle, dentro del grupo de personas que han participado en capacitaciones sobre la perspectiva de género el volumen (cantidad de horas), las fechas y el impacto de las capacitaciones, se llega a las siguientes conclusiones: el promedio de horas de capacitación recibida es de casi 19. No existen diferencias importantes relacionadas con el sexo. Por otro lado, el tipo de labor sí es un factor determinante en la cantidad de horas de capacitación en género: el personal de Defensoría recibe casi el doble de horas de capacitación en género que el personal administrativo (27 horas vs. 15 horas en promedio). Si se considera este resultado en conjunto con los datos de la gráfica 1 se llega a la conclusión de que el personal de Defensoría tiene una ventaja doble: primero, más gente perteneciente a este grupo participa en talleres sobre género, y segundo, la gente que participa recibe capacitaciones más extensas.

Casi la mitad de las personas que participaron en una capacitación sobre perspectiva de género lo hicieron recientemente, es decir, en este año o el año el pasado. Otra vez, se delinea una ventaja para el personal de Defensoría comparándolos con el personal administrativo: en el primer grupo, 72% recibió capacitación reciente, mientras que solo 36% del personal administrativo participó en talleres durante los dos últimos años.

A decir del personal, los aprendizajes recibidos en los procesos de capacitación son incorporados a las labores del Tribunal, pues 76.1% de quienes recibieron capacitación utilizan lo aprendido en su trabajo cotidiano. Es importante subrayar que si bien el personal de Defensoría (90.9%) lo utiliza en mayor medida, una proporción importante del personal administrativo (75.6%) y del personal jurisdiccional (73.6%) también hace uso de lo aprendido para realizar su trabajo. Respecto a este punto es importante subrayar que los datos son indicativos, dado el relativamente bajo número de personas que participaron en las capacitaciones.

Por otro lado, en congruencia con la inexistencia de un mecanismo para la incorporación del género en el TSJED las personas entrevistadas reportan también la inexistencia de mecanismos para seguimiento. Lo anterior da cuenta de la falta de institucionalidad en los procesos de género en el Tribunal, las consecuencias de ello en la continuidad y seguimiento de los mismos e indudablemente en el potencial de impacto de las acciones.

La coordinación del TSJED, con otras instancias públicas en materia de género, se ha limitado al IMD en la realización de seminarios, talleres y pláticas. En las entrevistas realizadas y la documentación revisada del TSJED tampoco se reportó coordinación con otras entidades públicas en materia de género y políticas institucionales dirigidas a generar un cambio organizacional relevante para la dinámica laboral al interior del Tribunal, como podrían ser: la incorporación de la perspectiva de género en diagnósticos organizacionales, procesos de planeación estratégica, operativa y presupuestal, administración del personal, medidas para conciliación, responsabilidades familiares y laborales, procesos de evaluación, etcétera.

En este apartado se identificó que las expresiones de la promoción de la igualdad en la política institucional del Tribunal son inexistentes. Esto se refleja en la ausencia de la perspectiva de género en la orientación de la política de la institución en sus diferentes etapas. A pesar de la capacitación que se ha brindado sobre género y derechos de las mujeres dirigida al personal jurisdiccional, el TSJED presenta la carencia de expresiones fundamentales de la promoción institucional de la igualdad entre los géneros como 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 a erradicar la discriminación por sexo o género.

LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN

Eje 3. Valores y códigos organizacionales

En este apartado se exploran los principales elementos que definen “la forma de ser de la organización”, es decir los valores, creencias y prácticas compartidas por sus integrantes y que tienen un efecto no solo en la forma de desarrollar el trabajo, sino en las relaciones y condiciones de lo femenino y lo masculino, al interior de la organización.

Aun cuando los mandatos, expresiones y relaciones de género forman parte del día a día de la organización, no son identificables dado el poder que ejerce su naturalización. Por ello, este apartado analiza las creencias y expectativas de las personas que integran la organización, puesto que reflejan aquello que se considera como lo deseable o “normal” Los valores de la organización, derivados en principios y creencias, subyacen a la práctica y determinan lo que se considera importante y deseable, así como lo que está devaluado en ella. En este sentido, los valores integrados son los valores reales: el corazón de la cultura. Puede haber una gran brecha entre los valores a los que se aspira y los valores integrados y esto ocurre cuando se trata de género (MacDonald, 2000: 114). Por ejemplo, el contraste entre la retórica de la organización con sus prácticas. Esta brecha también se da en distintos sectores de la organización o con distintos actores.

El objeto de analizar a las organizaciones desde un enfoque de género es develar la naturaleza de la desigualdad que se reproduce en el lugar de trabajo y sus implicaciones tanto para mujeres como para hombres.

La premisa de la cual parte el análisis sobre género y organizaciones, es que cualquier organización establece y reproduce las relaciones de género y, a su vez, contribuye a transformarlas. Esto es, la organización reproduce en su interior los estereotipos, roles y estructuras que sustentan el orden de género de la sociedad, los recrea y da lugar a nuevas formas de expresión y relación.

Analizar la cultura organizacional del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango (TSJED) implica partir del reconocimiento del carácter singular que este tipo de organización encarna. El Tribunal tiene la característica esencial de ser la organización del Estado encargada de impartir justicia; esto significa que persigue un fin público que representa un alto valor social, para cuya

consecución cuenta con una estructura y funcionamiento que están reguladas por leyes específicas.

Lo anterior implica que el fin y medios de la organización no son determinados en principio por su propia voluntad, puesto que necesita de 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 implementó un aparato normativo que establece las jerarquías de las figuras, puestos y órganos que imperan al interior de los Tribunales. Así, determinadas personas cuentan con la autoridad para interpretar la ley, por lo que son investidas por el poder público como jueces, juezas, magistrados y magistradas. Ellos y ellas, ungidas idealmente en virtud de su conocimiento, experiencia, trayectoria y catadura moral, son quienes tienen la capacidad de dictar la verdad jurídica. De ahí la gran responsabilidad y poder que tienen en el conjunto social, pero también, de ahí el poder que ejercen al interior de la organización que encabezan y gobiernan, tanto en lo jurisdiccional, como en lo administrativo.

Un conjunto de leyes, al que complementan algunas normas internas, establecen una estructura que ordena el proceso de interpretación de la ley mediante 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 servidores/as públicos investidos por ley de atribuciones para apoyar la instauración de la realidad jurídica que derivan de sus fallos.

En el ámbito interno de la organización también se observan implicaciones de esta norma legal, que constituye una característica central en la estructura y funcionamiento de los tribunales. De este modo se configuran dos ámbitos de gestión, delimitados pero en continua interacción, en razón del tipo de participación en el cumplimiento del objeto estructurante, a saber: el jurisdiccional, que resulta sustancial en tanto procesa y da forma al dictado de la justicia, y el

administrativo, que existe en función de aquel y se encuentra a su pleno servicio, con base en las decisiones que toma el Pleno del TSJED, órgano de gobierno interno de los tribunales.

Modelo de gestión del trabajo en la organización

La organización sistémica que describe Isabel Font Playán (2006: 67) señala que tanto “la naturaleza de sus fines, así como la dinámica organizacional y el comportamiento de quienes participan en ellas, se encuentran estrechamente vinculadas al medio que la rodea”. Desde este punto la autora propone una tipología para clasificar las distintas emanaciones de la cultura organizacional y que ayuda a entender el modelo de gestión que en ella se desarrolla.

A partir de la información recopilada durante el trabajo de campo en el Tribunal, y de acuerdo con esta categorización, se clasifica la cultura organizacional como “burocrática” con algunos elementos propios de la cultura de “clan”.

Lo anterior se describe de acuerdo con la propuesta de Font Playán:

La “cultura organizacional burocrática” le asigna un alto valor 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. En este tipo de organizaciones las funciones, la responsabilidad y la autoridad de cada integrante están claramente establecidas y definidas.

El TSJED cuenta con una “cultura organizacional burocrática” debido al alto valor que da a los procesos formales, las reglas, procedimientos, estándares de actuación, al cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas. Condiciones propias de los fines de impartición de justicia que la organización tiene.

También se le da mucha importancia al respeto a las jerarquías, como se observa en la siguiente cita:

“En la relación con el subalterno algunas veces se confunde la jerarquía con la subordinación, que suena despectiva, pero es propio del área laboral. Cuando el subalterno no entiende esa cuestión, se genera el conflicto, a veces cuando se les habla con una orden creen que se les está dando un

trato rudo. Pero, recalco, la subordinación implica obedecer órdenes” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Por otra parte, la denominación de “clan” dentro de la cultura organizacional establece el predominio de la lealtad, el compromiso personal y grupal, la tradición, el trabajo en equipo, la formación de grupos, y la socialización. Se comparte una fuerte identidad y sentimiento de pertenencia por parte de las personas que componen la organización. Este tipo de cultura organizacional es reproducida por sus integrantes más antiguos, mediante las metas colectivas que facilitan la coordinación, la comunicación y la integración organizacional.

“¿cómo identificarían al trabajador ideal del Tribunal?”

- *“Hay que ponerse la camiseta.”*

- *“Porque a veces tratamos con personal que no valora su trabajo en el Tribunal.”*

- *“Y si trabajamos no es por hobby. De aquí vivimos, de aquí comemos”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Dentro del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango se observan ambas culturas organizacionales, debido a que las/los superiores jerárquicas/os, en este caso juezas y jueces, magistradas y magistrados, encabezan jurisdiccional y administrativamente las salas y juzgados con un importante grado de autonomía, lo que da lugar a que en el Tribunal existan cotos de poder con cierto grado de independencia en la gestión cotidiana del funcionamiento de la institución. En esa tesitura, son ellas y ellos quienes vigilan la generación de los bienes jurídicos en tiempo y forma, así como administran al personal a su cargo, otorgan licencias, permisos, solicitan cambios o participan en el proceso de ascensos que en ese ámbito tienen lugar.

La cultura de “clan” se consolida, ya que el personal se identifica en principio como parte de una sala o juzgado, y ubica su principal dinámica cotidiana en los límites de esta. Además, su principal encomienda es cumplir con el trabajo asignado de acuerdo con su rol y los productos que logre resultan importantes en tanto forman parte de los proyectos de sentencia sobre los cuales resuelve la cabeza de dicho órgano.

Otros aspectos a considerar para determinar la orientación cultural de la organización son las expresiones de poder. De acuerdo con Vargas Hernández las relaciones de poder dentro de las organizaciones se describen en función de la dependencia de las personas subordinadas respecto de sus superiores, los énfasis, y la forma en la que se toman las decisiones relevantes (Vargas Hernández, 2007). En este sentido, la autora ha propuesto una clasificación de orientaciones culturales de las organizaciones que incluye cuatro tipos: la “cultura de poder”, la “cultura de los roles”, la “cultura de la tarea” y la “cultura personal”. Como verá a continuación, en los valores integrados del TSJED se distingue una “orientación cultural de poder”, además de que emergen nociones relacionadas con la “orientación cultural de la tarea”.

En cuanto a la “cultura del poder”, se observan situaciones que indican que los cambios y las decisiones dependen de la voluntad de un pequeño grupo de personas, quienes orientan las políticas institucionales y ejercen el control de sus subordinados, una elite organizacional cuya decisión es determinante y que por lo general no está abierta al diálogo. Ejemplo claro de ello es la relevancia del valor de la jerarquía y el respeto al superior que se vive a nivel del Tribunal y en cada uno de los juzgados, así como en el alto nivel de discrecionalidad con el que se ejecutan los procesos de ingreso, ascenso y reconocimiento del personal.

Como ya se mencionó, estos rasgos de la “orientación cultural del poder” identificados en el TSJED conviven con otros distintivos de la “orientación cultural de la tarea”. Esta orientación se distingue en las organizaciones cuando se le da más valor al trabajo bien hecho y todo aquello que se interpone en este camino tiene menos importancia.

“La cultura de la tarea” incide más al interior del personal jurisdiccional, ya que tienen más facilidades para organizar sus tiempos de acuerdo con los objetivos planteados en sus juzgados y salas. Lo cual les permite conciliar en mayor medida su vida familiar-personal con la laboral, aspecto que se verá en los párrafos siguientes.

“Entonces tienes la facilidad de que si terminas tu trabajo te puedes ir” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Depende de cómo cada uno de nosotros tenemos organizados nuestro trabajo” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

El modelo de gestión y la cultura organizacional delinean la estructura profunda de la organización del TSJED, la cual refiere a los valores implícitos dentro de la institución y que afectan su habilidad y posibilidad para transformarse, es decir, los valores y las creencias profundas acerca de la forma de hacer las cosas (Aruna Rao, Rieky Stuart y David Kelleher, Epadeq 2011). Bajo este entramado de valores y creencias se caracteriza al/a trabajador/a ideal y se define cómo se mide el éxito dentro de la organización.

En las siguientes líneas se muestra que en la caracterización del trabajador ideal y la forma en que se mide el éxito en el TSJED, existen aspectos clave que, de acuerdo con la autora, contribuyen a perpetuar la inequidad de género, tales como la separación o escisión entre el trabajo y la familia, la exclusión del poder, la valoración al individualismo heroico y el instrumentalismo.

En sintonía con lo mencionado, en la encuesta aplicada en el Tribunal para este Diagnóstico se preguntó a las y los entrevistados sobre los aspectos que más se premian o reconocen en su área. En orden de importancia se mencionaron *cumplir siempre con el horario, obtener buenos resultados y brindar un buen servicio a la ciudadanía*.

Tanto hombres como mujeres coincidieron en los primeros dos resultados, sin embargo al hacer el análisis por tipo de labor encontramos diferencias interesantes: el personal administrativo mencionó *cumplir siempre con el horario, obtener buenos resultados, y dedicarle todo el tiempo al trabajo*, mientras que los de labor jurisdiccional expresaron *obtener buenos resultados, cumplir siempre con el horario y brindar un buen servicio a la ciudadanía*. Así, en percepción del personal administrativo el tiempo invertido en la esfera laboral es el factor más importante, mientras que para el personal jurisdiccional es obtener buenos resultados, lo cual concuerda con lo apuntado anteriormente sobre la “cultura de la tarea”.

Tabla 3

VC.P10 LOS ASPECTOS QUE MÁS SE PREMIA O RECONOCEN EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS O JURISDICCIONALES	TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR		TIPO DE LABOR / SEXO			
		HOM	MUJ.	JURISDICCIONAL	ADMINISTRATIVA	JURISDICCIONAL		ADMINISTRATIVA	
						HOM.	MUJ.	HOM.	MUJ.
A) DEDICARLE TODO EL TIEMPO AL TRABAJO	4	3	4	5	3	5	4	3	4
B) CUMPLIR SIEMPRE CON EL	1	1	1	2	1	2	1	1	1

HORARIO									
C)OBTENER BUENOS RESULTADOS	2	2	2	1	2	1	2	2	2
D)SER HONESTOS/AS	5	4	5	4	5	4	5	4	5
E)DEMOSTRAR LEALTAD HACIA EL JEFE O LA JEFA	6	6	6	6	6	6	6	6	6
F)TRABAJAR HORAS EXTRAS	7	7	7	7	7	7	7	7	7
G)BRINDAR UN BUEN SERVICIO A LA CIUDADANÍA	3	5	3	3	4	3	3	5	3

Así, es de resaltar que un factor fundamental que configura el prototipo del trabajador ideal es cumplir siempre con el horario de trabajo y dedicar, incluso, más tiempo al Tribunal. Lo cual tiene como una de sus consecuencias que el personal sacrifique momentos destinados al ámbito familiar o personal.

“Sí, de repente es tanto el tiempo que pasa uno aquí, que la rutina diaria de la casa se ve afectada” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“No siempre hay un horario de salida. Si toca estar de guardia, hay que atender” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“Yo estoy en lo mismo, nuestro horario es de 9:00 a 16:00 y regresar a las 18:00 y salir a las 22:00. Jueves y viernes agarre horario corrido de 9:00 a 18:00, y los sábados no me ha tocado venir; pero si tengo que salir sola a los municipios, en colectivo, es peligroso” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Un aspecto que resalta de los grupos focales de personal masculino, es que encuentran menos complicaciones para conciliar la vida familiar con la laboral, tienen posibilidades de organizar sus tiempos para compaginarla.

“Pues como decían, si uno se organiza, puede dedicar el tiempo necesario a la familia. Yo siempre trato de darle a mi familia cierto espacio, repito, hacemos tarea y ese espacio lo dedicamos exclusivo para eso, mi esposa, mis hijas y yo” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Me llevo trabajo a mi casa. Hacemos tarea juntos, ellos tarea y yo mi trabajo” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Nos permite formar a nuestros hijos con las experiencias que se nos presentan en el trabajo. Compaginamos las experiencias del trabajo con la familia para poder mantenerla unida” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Este esquema que exige plena disponibilidad de tiempo para el Tribunal sitúa de diferente manera a hombres y mujeres. Ya que ellos, con base en los roles y estereotipos de género tradicionales, asumen responsabilidades marginales en las labores del hogar y en el cuidado de los hijos, por lo que pueden dedicar todo el tiempo al trabajo y, con ello, convertirse en ese trabajador ideal despojado de vida personal y familiar. En el caso de las mujeres, por la forma en que viven su dedicación a las y los hijos y al hogar, es que terminan por no encontrar acomodo en dicho modelo de gestión, por lo que viven con tensión y conflicto el ámbito familiar y laboral, esto configura una situación de desigualdad entre mujeres y hombres.

Ejemplos de ello se presentaron en los grupos focales, en los siguientes comentarios se observa que la intensidad del conflicto entre vida laboral y doméstica se vive diferente de acuerdo con el sexo.

“Es muy desgastante, me levanto a las cinco de la mañana y en la noche llego al quehacer y me duermo a la una de la mañana, duermo cuatro o cinco horas al día. De hecho ya perdí como 10 kilos de peso” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

“Me fui a otro distrito, con poca carga de trabajo, iba y venía todos los días, llegaba a revisar tareas. Mi hija siempre me reclamaba que dejara el trabajo para estar con ella. Me volvieron a trasladar, y aunque está más cerca, ahí sí tengo una carga de trabajo excesiva, nunca llego y prácticamente estuve ahí las vacaciones de diciembre y las de semana santa. Se me complicó porque ya no podía ni llevarla al cine, ni al parque, no la pude sacar de vacaciones. Ahora me adscriben más lejos, es complicado ir y venir y además el gasto, entonces mi hija no se quiso ir. Ahorita está muy complicado” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Entonces uno duplica el esfuerzo en el horario laboral para no tener que llevar trabajo a casa. Como juez foráneo sí es mucho más limitada la atención que uno le puede dar a la familia, aunque uno se organice y le dé cierto espacio” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“También resalta mucho la parte femenina que es la parte del apoyo en casa. Es lo que hace que nosotros redoblemos el esfuerzo para poder atender a la familia. El niño no entiende de sentencias o expedientes, él lo que quiere es que lo abracés, que lo apapaches, que lo escuches. La esposa juega un papel fundamental y cuando se tiene ese apoyo en casa es muy bueno” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

La diferencia en las posibilidades para conciliar la vida familiar con la laboral, tiene un alto impacto en el desarrollo de las carreras profesionales de hombres y mujeres, por ejemplo, existe la percepción de que las mujeres deben esperar el momento adecuado, en cuanto a su situación familiar, para participar en los procesos de ascenso, en el entendido que subir en el escalafón implicaría mayores responsabilidades y más tiempo, por lo que tendría complicaciones de conciliación si por ejemplo tuviera un hijo/a pequeño.

En ningún momento de los grupos focales se consideró que esta fuera una problemática del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango, sino que es percibida como un obstáculo propio de las mujeres, por “naturaleza”; sin embargo, como se mencionó, la ceguera de género dentro de la organización provoca la reproducción de estereotipos y desigualdades de género a nivel interno.

“Supuestamente somos 80 juezas y magistradas tres, presidentes solo han sido hombres. Me llama la atención, me pregunto por qué. Cando fueron los concursos me di cuenta que ellas se cerraban el panorama porque tienen familia e hijos, es una situación que afecta para llegar al puesto final” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“la misma mujer se descarta porque tiene otras prioridades” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Ahorita se da un fenómeno de que la mayoría de la población es femenina y también son las de mejores calificaciones. ¿Pero porque no acceden a puestos? Pues porque se quieren casar, tener hijos, sacrifican años de su vida para tener hijos. Tienen que trabajar horas extras para mantener a sus hijos, se nos olvida que hay mujeres que merecían estar en otros lugares pero su proyecto de vida las fue limitando” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Estos testimonios, al interpretarse en conjunto, ilustran no solo la “escisión entre familia y trabajo”, uno de los factores de la estructura profunda de la organización que impiden un cambio positivo en la organización a favor de la igualdad de género, también muestran la presencia de la “valoración al individualismo heroico” en el centro de la cultura organizacional del Tribunal. Como se señala en el marco teórico que sustenta este diagnóstico (Epadeq, 2011) la "valoración al individualismo heroico" se expresa en imágenes, lenguaje y comportamiento cotidianos en la organización.

La caracterización que realiza Aruna Rao et ál. (Epadeq, 2011) de este aspecto es que la organización valora al héroe que trabaja día y noche. En este sentido, la organización demanda un tipo de trabajador ideal que tiene una “familia” que está a cargo de otra persona, mujer, quien se encarga de las labores reproductivas necesarias para mantener al trabajador. Esta valoración propicia y reconoce la dedicación exclusiva al trabajo como una conducta altamente deseable en el personal, la cual es más fácil que cumplan los hombres, por tradición más condicionados para ello y menos restringidos por las labores de crianza y cuidados familiares.

Como se pudo observar, el aspecto que más se reconoce o premia en el Tribunal, *cumplir siempre con el horario*, conlleva importantes implicaciones de género, de la misma forma que también se ven implicaciones en otras características recompensadas como *obtener buenos resultados* y *brindar un buen servicio a la ciudadanía*.

Obtener buenos resultados es un elemento relacionado con el factor que Acker denomina “instrumentalismo”, que refiere a un enfoque de gestión dirigido a lograr los objetivos cuantitativos, y estos se convierten en la prioridad fundamental de la organización. Como se muestra en el marco teórico que sustenta esta investigación, las autoras han determinado que este enfoque de gestión es uno de los elementos de la estructura profunda de la organización que dificultan el cambio de valores favorable a la igualdad de género (Epadeq, 2011), pues el enfoque en la obtención de resultados cuantitativos limita la capacidad de la organización para destinar tiempo y esfuerzos suficientes en reflexionar acerca de cómo se hacen las cosas y las implicaciones para el conjunto del personal.

Respecto a las opiniones vertidas en los grupos focales sobre las características que son más reconocidas en el Tribunal, la disponibilidad permanente al trabajo, la honestidad y tener las capacidades y conocimientos necesarios para el puesto que se ocupa fueron las de consenso.

“Tener disponibilidad en el trabajo” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“disponibilidad de todo” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

En los grupos focales de personal masculino, se mencionaron características como la responsabilidad con el trabajo, liderazgo en su área y disciplina, valores que caracterizan a la cultura organizacional orientada al poder y al modelo burocrático de gestión, como se mencionó anteriormente. Además son valores que suelen ser atribuidos a liderazgos masculinos.

“Tener un alcance de responsabilidad enorme. Porque muchas cosas al parecer muy simples no las toma uno mucho en cuenta, pero pueden terminar afectando otra áreas. Como los oficios, si yo tengo muy mala redacción u ortografía, y termino cambiando un nombre o algo, puedo afectar gravemente” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“¿Qué características deben tener las personas para ser más reconocidas por su trabajo en el Tribunal?”

- *Disciplina.*

- *Liderazgo en su área”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Otro aspecto en el que coincidieron tanto hombres como mujeres es que para ser reconocido/a en el Tribunal es necesario contar con contactos o amistades.

“Tal vez la persona es excelente y trabaja muy bien, pero no tiene a quién decirle. También hay que hablar y pedir ayuda” (hombre, grupo focal, personal administrativo)

“Muchas entramos por recomendación, pero luego se va el jefe que te recomendó y ya tienes que hacer tu mérito” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Al respecto, la jerarquía estricta es una situación que tiene implicaciones importantes tanto en el modelo de gestión, como en las relaciones interpersonales, ya que si bien permite dar orden a los procesos y actividades de la organización, también limita la participación de los trabajadores/as y amplía los espacios discrecionales de toma de decisiones.

En esa misma línea, las vías discrecionales de ascenso, si bien no fueron señaladas dentro de las tres más usuales, sí ocupan un lugar relevante. De acuerdo con los resultados de la encuesta, los aspectos que se valoran más para ascender son *conocimiento sobre la materia de trabajo, resultados en el trabajo y formación personal*, en cuarto lugar de importancia *ser amigo/a o recomendado/a de alguien*.

A pesar de que hombres y mujeres opinan de igual manera sobre los elementos mejor valorados para ascender, como se ha podido apreciar en el presente apartado, lograr los reconocimientos suficientes para ello requiere de un mayor esfuerzo para el personal femenino. Esta es una de las causas por las cuales el porcentaje de hombres que ocupan mandos medios y altos es mayor que el de mujeres, aspecto sobre el que se profundiza en el siguiente apartado.

Por otro lado, para comprender el modelo de gestión que prevalece en el Tribunal, es importante mencionar que existe la concepción de que el personal administrativo se encuentra relegado frente al jurisdiccional, ya que se percibe que su trabajo no es suficientemente reconocido, ni tampoco son apoyados en temas como capacitación o ascensos.

“Sí, también veo que en el sistema judicial está muy bien, pero en lo administrativo no se ha puesto atención. Realmente se enfocan mucho en lo jurídico” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“A los administrativos no nos dan el valor que merecemos. Les dan mucho a las personas en el trabajo jurisdiccional y la cuestión administrativa la dejan de lado” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

En resumen, en el TSJED prevalece un modelo de gestión burocrático con elementos de clan, los rasgos identificados en la organización se relacionan con las distintas orientaciones culturales de poder y de la tarea. El aterrizaje en la gestión cotidiana del trabajo es que la organización reconoce y en ese sentido prescribe determinados comportamientos a sus integrantes con un esquema de

funcionamiento interno que demanda mucha disciplina, disponibilidad de tiempo y sacrificio para un cumplimiento eficaz y eficiente de su fin social. La valoración en la organización del individualismo heroico, así como la escisión entre el trabajo y la familia están presentes en la estructura profunda de la organización. Ello se expresa con toda claridad, como se vio en las líneas anteriores, en los aspectos que las personas que laboran en el Tribunal consideran que son premiados o reconocidos en esta organización.

En este sentido, el tipo de trabajador/a ideal que impera en el Tribunal supone una serie de características que, vistas desde la perspectiva de género, perpetúan un modelo masculino de empleado y de organización que no solo reproduce la desigualdad sino la creencia de que las mujeres no son una alternativa.

Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones

La valoración de los estilos de liderazgo y el proceso de toma de decisiones resulta relevante para este Diagnóstico, en tanto que el estilo de gerencia es una determinante de la manera en que una organización alcanza su misión con equidad de género: “No se trata solamente de la actitud de la gerencia hacia la equidad de género, sino de las acciones que emprenda para el cambio” (Gutiérrez y Soto, 2002).

De acuerdo con la tipología propuesta en la Guía Metodológica Haciendo Realidad la equidad de Género en las Organizaciones (2010), podemos señalar que en el TSJED predomina un estilo de liderazgo directivo, ya que un rasgo común es que quien está en un puesto de toma de decisión determine los roles de sus empleados: cuándo y cómo se deben hacer las cosas; resuelva y tome las decisiones por sí mismo/a; y supervise de cerca al personal. Este tipo de liderazgo se consolida, además, por el patrón de comunicación entre las y los jefes y el personal subordinado, mismo que se caracteriza por una comunicación vertical y unilateral mediante la cual la autoridad informa lo que espera del personal.

A pesar de la fuerte estructura vertical, un rasgo fundamental que emergió en los grupos focales respecto de los estilos de liderazgo que prevalecen en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango, es que dependen de la personalidad de cada autoridad, en ese sentido un sector del personal opina que la relación con sus superiores es buena y cordial.

“a mi si me tocó una jefa muy humanista” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

“porque él si nos apoya, nos da permisos y venimos con gusto a trabajar. Me habla el sábado que si puedo venir, pero no nos tiene estresadas” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

“Yo nunca he estado en conflicto con mi jefe inmediato” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Por otro lado, un sector importante del personal hizo hincapié en que la mayoría de las resoluciones se toman a criterio del o la superior jerárquico/a, así como en la ausencia de procesos estandarizados en la organización para la toma de decisiones. Una de las consecuencias del amplio margen de discrecionalidad con el que cuentan los y las jefas, es el poco espacio para la participación de los trabajadores/as en la toma de decisiones respecto de asuntos de la organización interna del trabajo que les afecta, lo cual repercute en la posibilidad de generar mejores condiciones para avanzar en la igualdad entre las mujeres y los hombres. Asimismo, los espacios de participación o diálogo en donde unas y otras puedan plantear sus necesidades, intereses, inquietudes o quejas son inexistentes, de tal forma que la visibilización y atención de las mismas está permanentemente comprometida.

“Creo que es unilateral, uno da una opinión pensando en agilizar y mejorar el trabajo, si no coinciden con sus opiniones no está de acuerdo. Las diferentes opiniones no cuentan mucho y, claro, es el jefe y hay que respetar sus decisiones, pero no permite ni acepta ninguna otra opinión. Es completamente unilateral” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Así, el estilo de liderazgo en el TSJED se configura en términos generales por los siguientes elementos: una cultura autoritaria y jerárquica, un alto nivel de discrecionalidad y, un tercer elemento, que es la flexibilidad de las/los superiores para que sus subordinados/as puedan atender necesidades personales. De tal forma que, a la vez que las jefas y jefes dominan sus áreas de acuerdo con sus criterios, también son conscientes de que según la forma en que dirijan sus espacios crearan ambientes laborales más cordiales y eficientes.

“Me ven con confianza, es la relación y confianza que se le dé al personal” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Un mal trato dentro de un juzgado influye en el trabajo; se va a sentir inmediatamente, se va a atrasar ese juzgado. Si uno como juez pone ejemplo de cómo es un buen trato, uno mismo va a sentir en su beneficio ese trato. Si uno le pide cierta cuestión, la otra persona seguramente le va a decir que sí, por el mismo trato que uno le da” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En esta misma perspectiva, las subordinadas/os aprecian la influencia que puede ejercer la jefa o el jefe en el área.

“Muchas veces el trato del jefe y la convivencia que tengas con él te ayuda mucho y te motiva a venir; te equivocas menos, porque si tienes esa tensión espantosa, te equivocas mucho, por la misma tensión” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

“Aunque muchas veces uno hace bien su trabajo, pero si ellos traen problemas y presiones no les parece. A veces se quieren desahogar con uno y uno tiene que volver a hacer el trabajo varias veces, porque no les parece” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Otra característica central del estilo de liderazgo predominante es su generización masculina, lo cual aunque no es exclusivo del Tribunal, ni es reconocido conscientemente por sus integrantes, sí se reproduce. El vínculo entre los estereotipos y códigos asociados a la masculinidad y los valores de muchas de las ideas dominantes sobre la naturaleza de las organizaciones y los tipos de liderazgos prevalecientes es muy marcado. Las organizaciones a menudo son alentadas para ser racionales, analíticas, estratégicas, orientadas a decisiones, con actitud agresiva y competitiva, todos esos atributos vinculados a la masculinidad. Esto tiene importantes implicaciones para las mujeres que desean ingresar en este tipo de mundo, ya que deben imbuirse de todos estos valores y a menudo esto supone una ruptura forzada de sus propios patrones de conducta ligados a lo femenino y una autonegación de su condición de género. En este sentido, muchas de las mujeres exitosas en el mundo laboral, para ser aceptadas en un ámbito de varones, pasan por una suerte de masculinización que incluso ha sido asumida por algunas autoras como alienación.

Esta hegemonía en la valoración de rasgos masculinos de liderazgo está presente en el TSJED, es internalizada y naturalizada por el personal, por lo cual, como se ilustra en los siguientes párrafos, se manifiesta un discurso en el que el personal por un lado externa indiferencia con el sexo de las personas a cargo de mandos superiores, pero devela visiones estereotipadas en las cuales se valora de mejor manera cualidades tradicionalmente masculinas.

La percepción de la neutralidad es uno de los elementos que nos permiten develar dicha contradicción entre la retórica (que muestra la naturalización de prácticas sesgadas por género) y la práctica (que conlleva resultados inequitativos o discriminatorios).

Otro elemento que contribuye a perpetuar la idea de liderazgos neutrales es que en la vida cotidiana del Tribunal es común encontrar mujeres al mando (en una proporción mucho menor que liderazgos masculinos); esto es, se ha normalizado la presencia de liderazgos femeninos. Esta normalización en primer término pareciera brindar condiciones propicias para el reconocimiento y legitimación de los liderazgos femeninos, dado que el Tribunal tiene un tipo de organización burocrática que implica el reconocimiento del liderazgo proveniente de la aplicación de la norma, la cual es aparentemente neutral al género. Además, se debe considerar que las relaciones de subordinación son jerárquicas e impersonales, no importa, en apariencia, si quien ostenta el liderazgo es mujer u hombre, sino si cumple con los requisitos del puesto y es capaz de conducir al equipo de trabajo al logro de los objetivos de la organización.

Sin embargo, predominan visiones estereotipadas. En el caso de los grupos focales de personal masculino emergieron opiniones que señalan que los liderazgos femeninos se caracterizan por ser más perfeccionistas, y que al mismo tiempo suelen ser más débiles y soportan menos la presión de los cargos de toma de decisión.

“Pues sí, yo he visto que las mujeres tienden más al perfeccionismo. Así como si quisieran arreglarse las uñas y que les queden bien, así con el trabajo” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“Alguna vez me tocó ver a una jefa llorando y muy nerviosa, y a los jefes hombres que tuve nunca los vi así. Esa es la única diferencia que yo he visto” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Dentro de los grupos focales de personal femenino también se encontraron estereotipos de género, según los cuales el liderazgo masculino se caracteriza por ser más tranquilo, a diferencia del liderazgo femenino el cual está definido por ser más conflictivo, en especial si la subordinada es mujer. En ese sentido, se refuerza uno de los estereotipos patriarcales más arraigados en la sociedad, el conflicto entre mujeres.

“Pues con los hombres te la llevas bien, como que son menos pesados, las mujeres son más histéricas y más si no tienen marido” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

“Una observación. En un equipo de una jefa, si dentro de su equipo hay más personal masculino trabajan muy bien; pero si tiene más equipo femenino, hay más conflictos entre ellas” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

También se espera que las jefas sean más comprensivas y sensibles hacia los asuntos familiares, por lo tanto más flexibles a las situaciones que vive el personal, principalmente femenino, ya que su experiencia como madre las debería hacer más empáticas ante dichas situaciones. En ese sentido, se puede hablar de exigencias diferenciadas por género para superiores jerárquicos y se develan en los atributos que se resaltan sobre un tipo de liderazgo. Sin embargo, en los mismos grupos focales se aprecia que no hay una relación entre la sensibilidad hacia asuntos familiares y el sexo de la o el superior.

“Ha habido muy buena relación, sobre todo cuando las jefas son mujeres; hay más comprensión: que si el niño, que me lo regresaron, que tiene calentura” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Son más comprensivas las jefas mujeres, porque el hombre no comprende” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

En ese sentido existe la impresión de que la accesibilidad y flexibilidad de las y los superiores está relacionada con su experiencia como madre o padre, principalmente como madre.

“¿Sabes qué tiene que ver mucho? que la persona, hombre o mujer, sea papá o mamá porque cuando no tienen hijos es un hostigamiento horrible” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

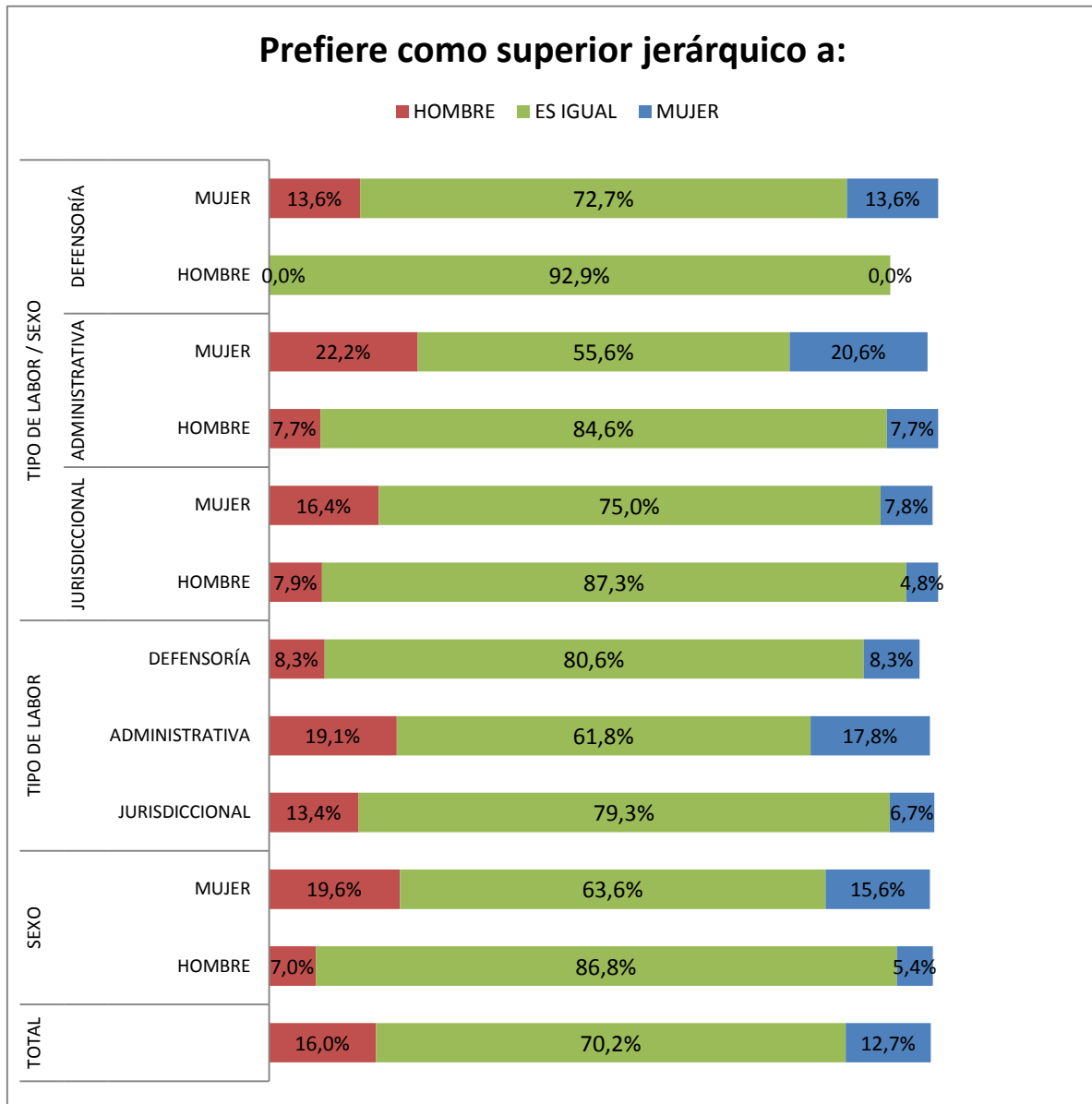
Los datos de la encuesta confirman lo señalado: la prevalencia de la idea de neutralidad, pero la existencia de estereotipos de género para la valoración de liderazgos, articulados dentro de la estructura profunda de la organización.

La mayoría del personal (70%) expresa que no tiene preferencia por el sexo de su superior jerárquico o sus subalternos (72%), sin embargo el porcentaje de los que sí la tienen es relevante, 30% y 28% respectivamente. En caso de que sí haya preferencias, 16% del personal prefiere tener

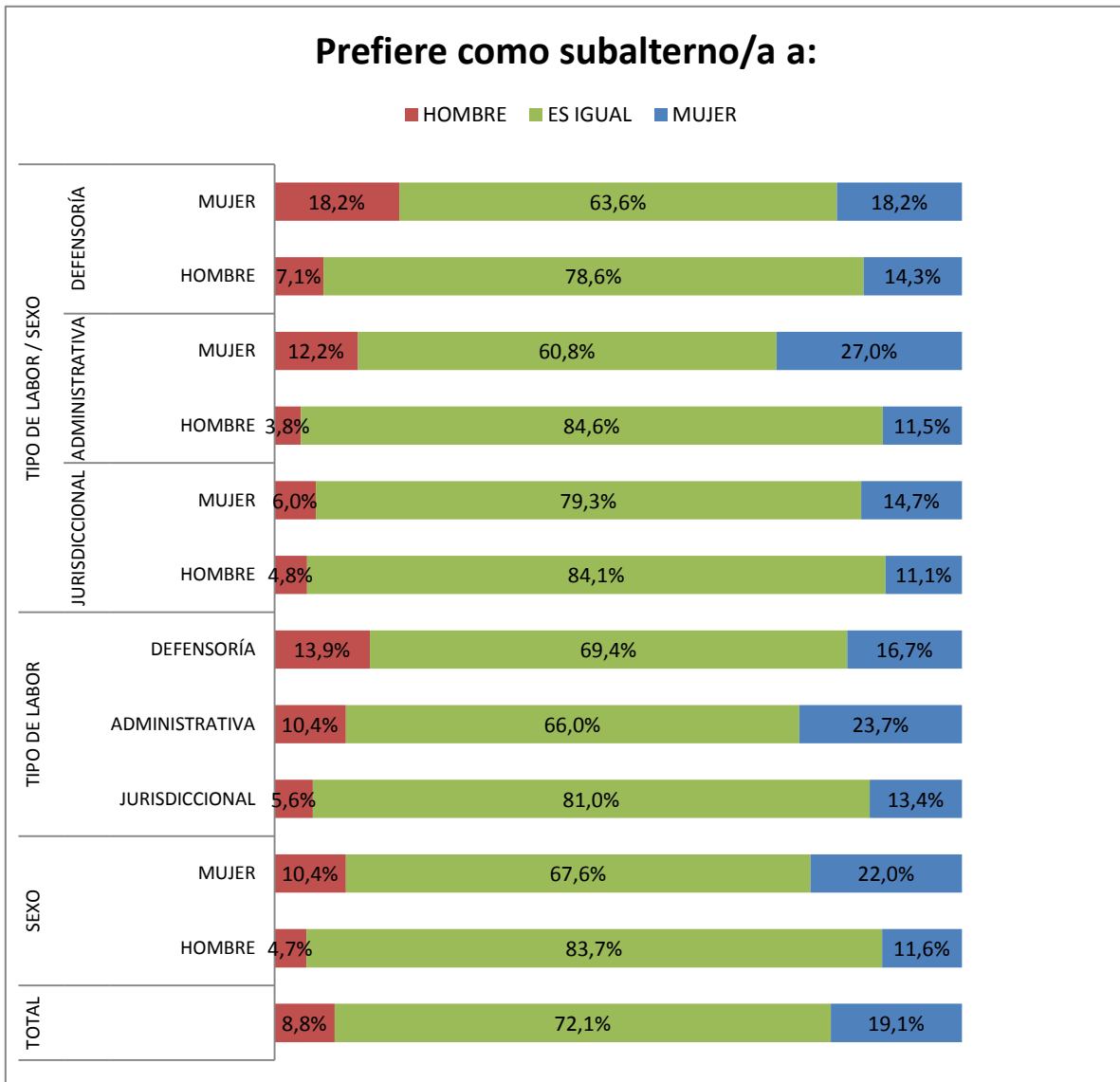
a hombres y 13% a mujeres. En contraste, para los subalternos, las preferencias se cargan hacia las mujeres, 19% las prefiere, contra 9% que seleccionarían a un hombre. Fueron las mujeres quienes en mayor medida señalaron que de tener preferencia sobre el sexo de sus subordinados/as sería femenino, no obstante que en los grupos focales el consenso es que son relaciones conflictivas.

Al examinar estos porcentajes por separado para los diferentes subgrupos del personal, se observa que hombres y mujeres responden de forma diferente. Los hombres expresan más imparcialidad que las mujeres: 87% de los hombres señalan que no les importa el sexo de su superior en comparación con 63.5% de las mujeres y 84% de los hombres no muestra preferencia porque sus subalternos sean hombres o mujeres, en comparación con 67.5% en las mujeres. También entre el tipo de labor existen visiones diferentes: el personal jurisdiccional es más imparcial que el administrativo, con una diferencia de prácticamente 20 puntos porcentuales tanto hacia su superior jerárquico como hacia los subalternos.

Gráfica 4



Gráfica 5



Al analizar las características que se valoran más en un superior al expresar alguna preferencia por su sexo, se observa que prefieren una jefa “justa”, “inteligente” y “solidaria”, mientras que quienes prefieren a los hombres coincidieron con “justo”, pero como segundo atributo se señaló “solidario” y finalmente “tranquilo”.

Este resultado global se matiza si consideramos a los hombres y mujeres por separado. Al valorar las características de sus superiores mujeres los varones señalan los atributos de inteligente, ordenada y justa, mientras que las mujeres señalan los atributos de justa, inteligente y solidaria.

En cambio, al valorar las características de sus superiores hombres, las mujeres señalan los atributos de justo, tranquilo y solidario, mientras los hombres los de justo, solidario e inteligente.

En general, se observa que se consideran los mismos atributos para ambos sexos, pero es notorio que se interpreta la tranquilidad como una característica masculina, y que fue mencionada en repetidas ocasiones en los grupos focales. Además llama la atención que los hombres mencionaron la característica de ordenada para una mujer y que el atributo de justa no apareció en los hombres de labor jurisdiccional.

Tabla 4

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

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

Por otra parte, el valor que más se aprecia en los subalternos es ser dedicado/a, independientemente de que sean hombres o mujeres. Llama la atención que las características que siguen a la dedicación en la lista de las más valoradas difieren mucho para subalternos hombres y mujeres: Por un lado, en las mujeres subalternas se aprecia que sean ordenadas e

inteligentes; por otro, los valores más apreciados en los subalternos hombres son su disponibilidad de tiempo y su puntualidad. El aprecio por la disponibilidad de tiempo en los hombres subalternos (y el hecho que este aspecto no entra en juego al valorar a las mujeres subalternas) apunta a una desigualdad relacionada con los estereotipos de género. Por tradición las mujeres, dadas las responsabilidades en el hogar, tienen más dificultades para mostrarse disponibles todo el tiempo. El orden, como atributo depositado en las mujeres alude a la extensión de sus responsabilidades en la esfera del hogar y a la expectativa de que se ocupen de funciones de apoyo a las labores sustantivas, como las administrativas o secretariales.

Tabla 5

PREFIERE COMO SUBALTERNA JERÁRQUICO A UNA MUJERPORQUE		Jerarquía								
		TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR		TIPO DE LABOR / SEXO			
			HOMBRE	MUJER	JURIS.	ADMINIS.	JURISDICCIONAL		ADMINISTRATIVA	
							HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER
A)OBEDIENTE	6	6	6	5	7	5	4	6	7	
B)ORDENADO/A	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
C)DEDICADO/A	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
D)INTELIGENTE	3	5	3	3	3	6	3	3	3	
E)CON TIEMPO DISPONIBLE	7	7	7	7	6	6	7	7	6	
F)PUNTUAL	5	3	5	6	5	4	6	5	5	
G)HONESTO/A	4	3	4	4	4	3	5	3	4	

PREFIERE COMO SUBALTERNA JERÁRQUICO A UN HOMBREPORQUE		Jerarquía								
		TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR		TIPO DE LABOR / SEXO			
			HOMBRE	MUJER	JURIS.	ADMINIS.	JURISDICCIONAL		ADMINISTRATIVA	
							HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER
A)OBEDIENTE	7	2	7	2	7	1	6	2	7	
B)ORDENADO/A	5	4	6	7	6	6	4	2	6	
C)DEDICADO/A	1	1	1	1	1	3	1	1	1	
D)INTELIGENTE	6	7	5	5	5	6	2	5	5	
E)CON TIEMPO DISPONIBLE	3	5	3	4	4	3	3	6	4	
F)PUNTUAL	2	3	2	2	2	2	4	2	3	
G)HONESTO/A	4	5	4	6	3	5	7	6	2	

En resumen, en el análisis de los estilos de liderazgo prevalece un estilo directivo que deja escaso margen a la participación y consulta entre el personal, lo cual es poco favorable para la generación de mejores condiciones para la igualdad de género.

Asimismo, se observó que pese a la noción de neutralidad respecto al género en el liderazgo, en la práctica son más valorados atributos tradicionalmente masculinos.

También se distingue como particularidad la exigencia de sensibilidad a las mujeres que ocupan puestos de jerarquía.

Por último, en los estilos de liderazgo descritos por el personal en los grupos focales y en la encuesta encontramos manifestaciones de la estructura profunda de la organización que perpetúan la inequidad de género, pero que el propio personal no logra distinguir como estereotipos de género o como formas de discriminación. Se encontró, además, una brecha entre los “valores a los que se aspira” y los “valores integrados” (MacDonald) en los estilos de liderazgo, sobre todo en la creencia de que no hay diferencia en la organización entre hombres y mujeres, pero en la práctica se muestra un estilo de liderazgo generizado, lo cual contribuye a perpetuar la inequidad de género.

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 se dan al interior de las organizaciones, a través de las cuales los estereotipos de género, creencias y expectativas son transmitidas dentro del Tribunal. Como señala Acker (2000:117) la reproducción del género en las organizaciones ocurre mediante una serie de procesos enraizados en la organización en términos de la distinción entre lo masculino y lo femenino. Esos procesos de género se ubican en actividades concretas, pensamientos y creencias de los individuos, que a partir de la interacción personal, el uso del lenguaje y los símbolos representan y reproducen comportamientos que refuerzan las estructuras generizadas dentro de la organización y fuera de ella.

Para esta autora la generización se da por lo menos en cinco procesos de interacción que son distintos desde el punto de vista analítico, pero parte de una misma realidad: (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; (5) la creación y conceptualización de las estructuras sociales.

A partir de dichas estructuras generizadas es que se asignan ciertos roles o funciones a grupos de población de acuerdo con su sexo, con base en juicios, prejuicios y estereotipos de diverso tipo que sobre ellas y ellos se tienen. Por ejemplo, con base en determinados valores sociales, existen nociones sobre las ventajas que conlleva ser de determinado sexo para desarrollar cierta actividad, y en virtud de ello es que se destinan algunos espacios o funciones dentro de la organización a las personas que cuentan con esos atributos y otros a quienes no cuentan con ellos. Cuestión que a veces constituye una forma de discriminación, dado que es una manera de diferenciar a unas personas sobre otras, con el supuesto o prejuicio de que cuentan o no con determinadas habilidades, dadas características no de su trayectoria sino de su persona, de su sexo (como también podría ser por su edad, condición económica, origen étnico, etcétera).

En ese sentido Nieva y Gutek usan el término “sex role spillover” para referirse a los mandatos basados en el género, enraizados en estereotipos acerca de hombres y mujeres. En el caso de las mujeres relacionadas con la feminidad (pasividad, amorosidad, emocionalidad, cuidado) o con ser un objeto sexual disponible. Estos estereotipos han aparecido en distintos testimonios mostrados aquí, referentes a la valoración del liderazgo femenino a partir de la sensibilidad, y a la propensión al conflicto entre las mujeres, entre otros elementos de la forma en que se define al personal femenino del Tribunal. Las características asociadas con los varones refieren a que son racionales, analíticos, asertivos, pensantes, competitivos y líderes. Cabe destacar que entre las características tradicionalmente asociadas a lo masculino no se incluye la sexualidad, pese a que se espera que ellos inicien un encuentro sexual. Así, el estereotipo del hombre dibuja una perfecta foto de asexualidad, lo que no ocurre en realidad.

Es importante señalar el desconocimiento de la mecánica que propicia que los estereotipos descriptivos se conviertan en estereotipos prescriptivos. Esto implica que dichas características, aun si se usan para describir ciertas situaciones, terminan por encasillar y limitar el comportamiento de miembros de un grupo o un género.

En el TSJED se encontró un discurso que refleja una naturalización e internalización de los mandatos, expresiones y relaciones de género que forman parte del día a día de la organización, así como una orientación a externar posiciones neutrales al género, en las cuales se da por sentado que no se expresan o valoran de distinta manera los estilos y maneras de trabajo según el sexo de las personas, a pesar de que emergen continuamente a lo largo de los mismos discursos y

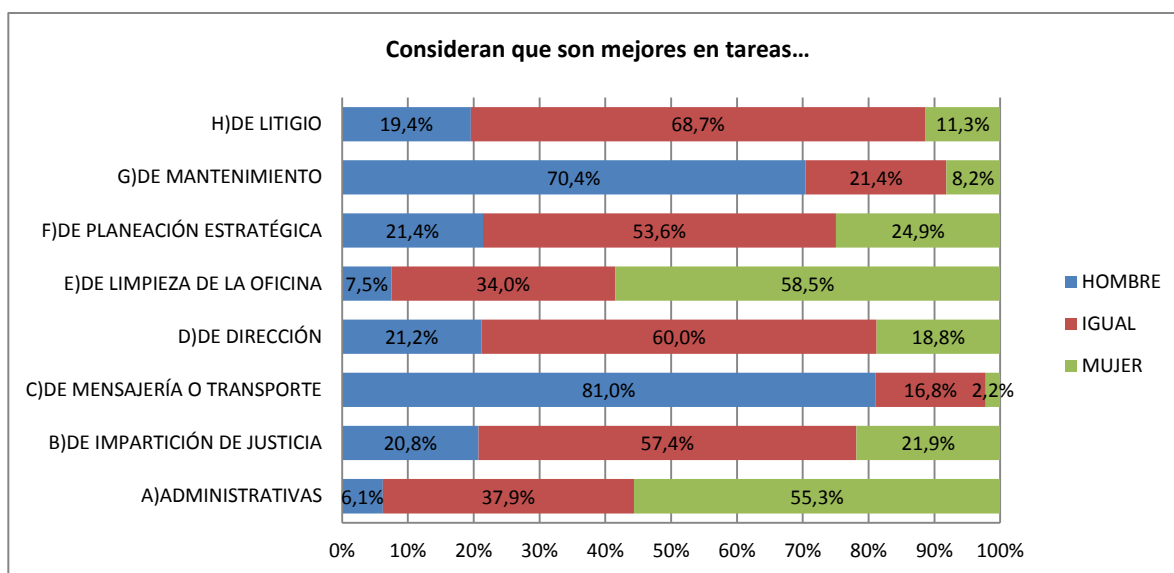
posiciones, contradicciones que develan estereotipos, creencias y expectativas diferenciadas por género.

En la encuesta a las y los entrevistados se les presentó una serie de actividades y se les preguntó si creían que sería mejor que un hombre o una mujer la realizara. Es interesante observar que se asignan cargas valorativas distintas a diferentes trabajos según un patrón que reafirma los estereotipos de género.

Respecto de las actividades que por tradición se asignan a las mujeres tales como administración y de limpieza, un porcentaje muy importante del personal (61.5% y 66% respectivamente) muestra una preferencia por uno de los dos sexos para realizar estas dos tareas y prácticamente todos aquellos reafirman el estereotipo de género con la opinión de que las mujeres las realizan mejor.

Se incluyeron también algunas actividades típicas masculinas: mensajería o transporte, y mantenimiento. Lo que llama la atención con estas tareas es que una minoría señala que les da igual que sea un hombre o una mujer quien lo haga; casi todo el resto del personal (81% para mensajería o transporte y 70.5% para mantenimiento) cree que es mejor asignar la tarea a un hombre.

Gráfica 6



Como elementos que refuerzan estas expresiones, en los grupos focales se constató la presencia de visiones generizadas sobre las capacidades y habilidades laborales de las mujeres y los

hombres. Principalmente para aquellos trabajos en los que se señala que los hombres son mejores dado que involucran fuerza física y riesgo.

“en mantenimiento tienen que ser hombres; que anden moviendo bocinas. Por ejemplo ayer vi que estaban arreglando banderas y es mucho riesgo para la mujer. Quitando los trabajos de fuerza se valoran igual las capacidades de hombres y mujeres” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Yo diría que sí hay puestos nada más para hombres. No hay veladoras y no creo que vaya a haber; no hay mensajeras y no creo que vaya a haber. Uno como hombre la desconecta y se la lleva. Sí hay limitantes físicas que a la mujer le entorpecen para hacer su trabajo” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

En ese sentido, un elemento que emergió con fuerza dentro del Tribunal es la diferencia corporal entre hombres y mujeres, una primera expresión como ya se pudo ver es la de la fuerza física, por lo cual se considera que los hombres son mejores para tareas de intendencia y mensajería; otro aspecto es la noción de que a las mujeres por ser más débiles hay que protegerlas, sobre todo en labores que impliquen salidas del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango o guardias nocturnas. Si bien el personal considera que la protección a las mujeres implica una diferencia de género, también la justifica apelando a la ética y a la caballerosidad.

“Donde estoy yo, cuando hay que salir a juzgados foráneos vamos cualquiera de los varones, la contadora no va” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“Sí, se protege a las damas. A veces es riesgoso para ellas ir de noche, nosotros no tenemos ningún problema en que nos acompañen, pero es ser un poquito caballeroso. Porque en todo lo demás ellas trabajan perfectamente” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Por otro lado, se encontraron opiniones que caracterizan al personal femenino como más responsables, ordenadas y organizadas, cualidades que podrían ser más deseables para el desempeño de labores administrativas, mientras que al personal masculino se le relaciona con una actitud práctica, que permite resolver los problemas del área de trabajo y por lo tanto más deseable para tareas de dirección.

“Pues, se complementan. Por ejemplo, las mujeres para organizar, nosotros para cargar cosas” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“De hecho es más ordenada una mujer que uno” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Más bien tenemos la idea de que la mujer es más responsable, preferimos trabajar con mujeres” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Uno como hombre es más práctico. Uno como hombre piensa más en que se resuelva el trabajo de la mejor manera, y creo que las mujeres meten mucho su estilo personal” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

En esa misma línea, en el Tribunal existe la idea de que ellas son más dóciles, y por tanto más manejables como subalternas, lo que puede tener implicaciones en el acceso de mujeres a puestos directivos, en los que la iniciativa es una cualidad deseable.

“Tengo nada más un notificador y todo el personal es femenino. Y yo siento que se maneja mejor el personal femenino, el trato es más cordial, las mujeres son más dóciles, los hombres quieren venir a cambiar todo y a inventar el hilo negro” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En relación con ello, si bien se considera que es más fácil ser superior de una mujer, también existe la impresión de que algunas trabajadoras suelen usar su “condición de mujer” para lograr mejor trato. Se aprecia que la idea de “condición de mujer” encierra estereotipos como debilidad, maternidad, sumisión, entre otros, que terminan por establecer condiciones diferentes para el personal femenino y masculino dentro del Tribunal.

“en los otros dos juzgados, los dos secretarios de Acuerdo eran mujeres y era un juzgado de cuatro materias. Ahí había que buscarle el modo para tratar de que estuviéramos al ritmo. Había unas cuestiones de retraso en las resoluciones y había que ponerse al día, pero la manera en la que se le podía exigir era completamente distinta. A veces llegaba con mis neuras y ellas con las de ellas y tratar de evitar el choque porque la forma, recalco, sí debe de ser distinta. Porque la mujer, independientemente de todos los tratados y de su condición profesional, no deja a un lado su condición de mujer. Quiere que se le trate como mujer, no como profesional, como mujer” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Hay algunas mujeres que abusan de su condición, al momento de exigirles el trabajo. Me pasó con una” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

También se aludió a cuestiones culturales para justificar la asignación de ciertos puestos por sexo, por ejemplo el de escribientes (secretario/a o capturista) para mujeres, lo que refleja la naturalización de roles estereotipados de género dentro del Tribunal.

“Yo creo que se da desde el punto de vista de la preparación. Los escribientes son mujeres, son pocos los hombres cursan una carrera de secretaria. Propiamente la mujer es la que es secretaria, capturista, etcétera. Por la misma cultura y la misma circunstancia de ser mujer, es más propicia la carrera de secretaria para las mujeres. Y lo decían ahorita, de que una mujer es más propia y rápida para manejar la máquina de escribir o la computadora” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

También, se observa que con el argumento de la cultura, se presentan situaciones que segregan a las mujeres en la estructura jerárquica del Tribunal. Por ejemplo, no son convocadas a capacitaciones porque se considera que deben cuidar a sus hijos, o bien, no aplican a procesos de ascenso para cumplir con sus obligaciones familiares. Estas consideraciones permanecen en las percepciones del personal y configuran una profunda estructura discriminatoria.

“Por ejemplo yo me acabo de enterar del curso, tengo un bebé y les pregunté porque no me invitaron” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

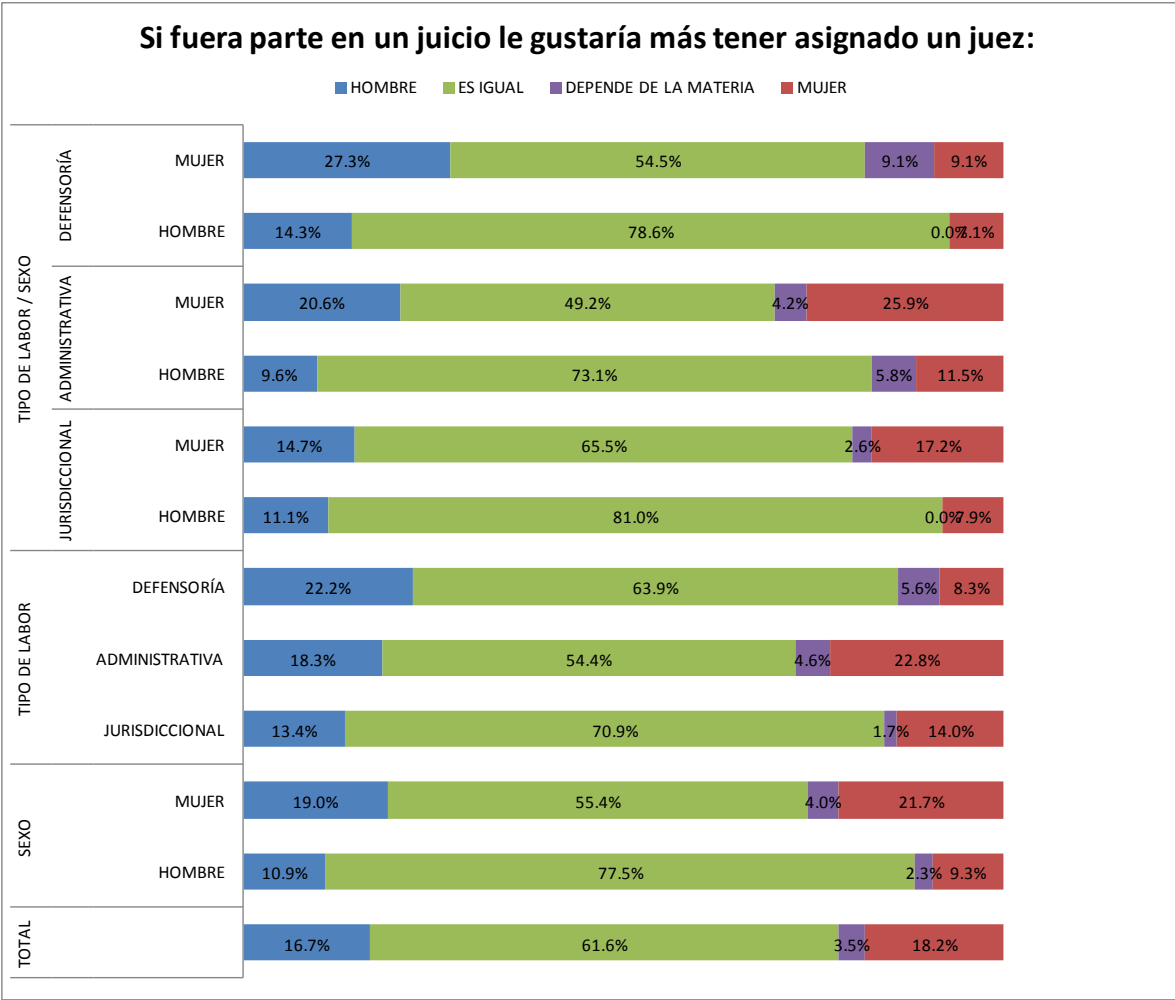
“Es más bien cultural, las mujeres cuidan a los niños. Yo tengo tres proyectistas, con mucha capacidad, pueden concursar, pero dicen que ser proyectista es cómodo, en cuanto al horario y la estabilidad, entonces es cuestión cultural. Aquí es un mundo de trabajo, habrá quien diga que no quiere ser jueza porque quiere estar con sus hijos, prefieren la estabilidad” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Ahora bien, con el fin de conocer las percepciones del personal del Tribunal respecto de las capacidades de las mujeres y los hombres en las labores de impartición de justicia, se les consultó si preferirían tener un juez o una jueza en caso de ser parte de un proceso judicial, la encuesta muestra que a la mayoría (61.5%) le daría igual tener a un hombre o una mujer como juez o jueza,

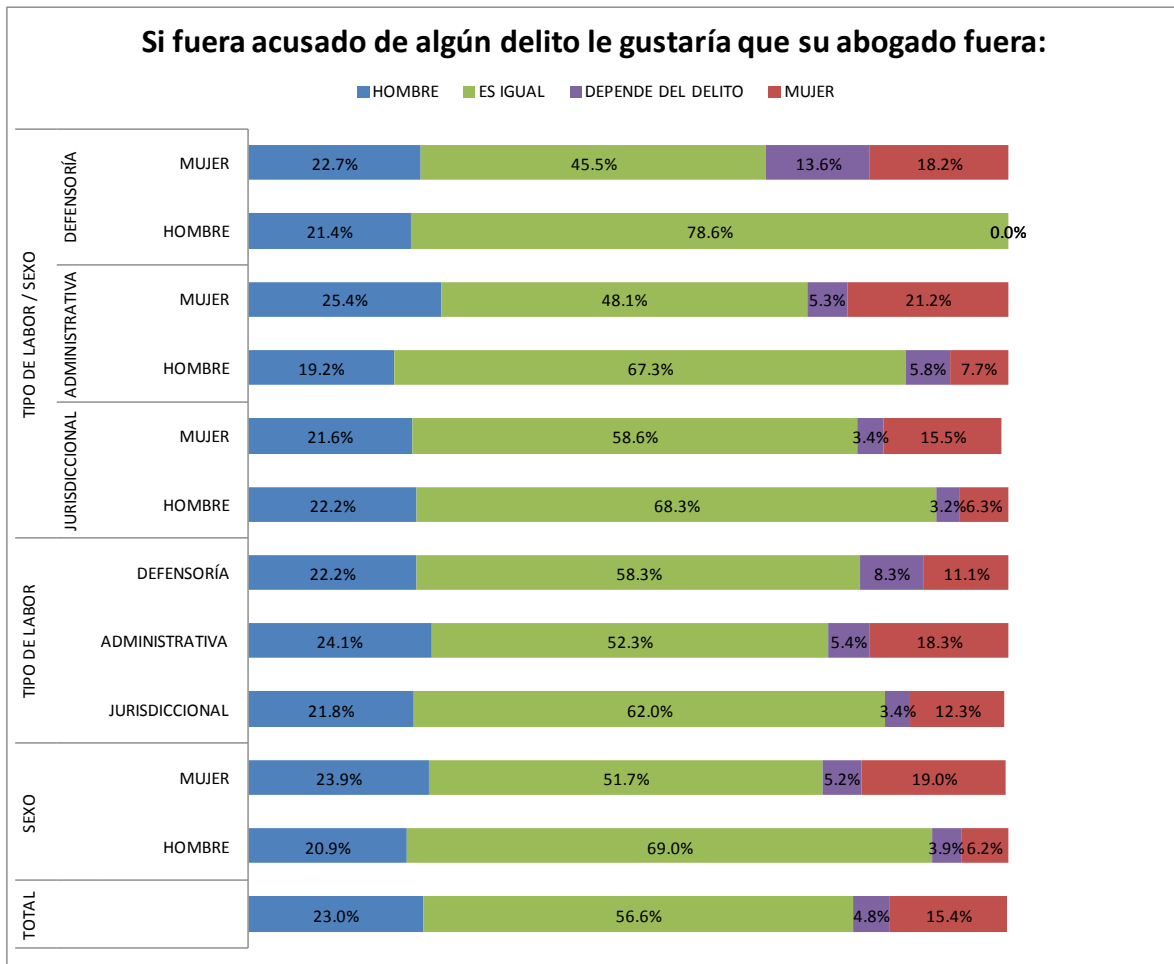
o como abogado o abogada (56.5%), sin embargo, la proporción que sí tiene una preferencia es muy alto.

También en estas preguntas, el personal de labor jurisdiccional se muestra más imparcial que el personal administrativo. En el grupo de personas que muestran una preferencia para hombres o mujeres, llama la atención que la tendencia es que los hombres prefieren a un juez, mientras que las mujeres prefieren a una jueza, sin embargo ambos sexos prefieren contar con un abogado.

Gráfica 7



Gráfica 8



La información anterior descubre las contradicciones que se expresan en el discurso de género del personal del Tribunal, se manifiestan posiciones neutrales al género que no reflejan una visión más igualitaria e incluyente respecto de las capacidades laborales de las mujeres y los hombres para asumir puestos de dirección. Lo cual refleja un discurso de género “políticamente correcto” que ha permeado en ciertos niveles de conciencia, pero que aún no logra romper esas estructuras de valores que reproducen estereotipos de género jerarquizantes y discriminatorios.

Así, se asume que los distintos aspectos de la estructura profunda de la organización que perpetúan la discriminación pasan desapercibidos para el personal, ya que se considera como un “asunto” más del trabajo y no como una cuestión o problema estructural que viene desde lo cultural y que desemboca en las relaciones de género, donde predomina la hegemonía masculina.

De tal manera que no se entienden los comportamientos discriminatorios en su nivel estructural y organizacional, sino como acciones personales inconexas con la subestructura de género organizacional.

Relación entre pares y con la autoridad

Las organizaciones constituyen espacios sociales cuya finalidad es ordenar la actividad humana para conseguir objetivos y metas comunes. Su funcionamiento y configuración se sostienen en un orden normativo, pero también en una estructura de autoridad que se orienta a coordinar a las y los integrantes de la organización.

Esta estructura y funcionalidad están influidas por un entorno o ambiente que a su vez condiciona la sociabilidad en un determinado espacio o contexto sociocultural. Además es fundamental tener presente que las organizaciones tienen la capacidad para influir en todos los ámbitos de la vida de las personas.

En este sentido, una aproximación a las relaciones entre las personas (tanto de manera vertical como horizontal) que integran una organización permite acercarse a la “personalidad” de la misma. Además, es sumamente reconocido que un buen ambiente de trabajo reditúa en el logro de los objetivos.

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 bueno ni malo, es solo eso: poder. Lo interesante es conocer las formas institucionalizadas como se ejerce, su relación con las jerarquías sexuales y las posibilidades que ofrece para facilitar la igualdad de género.

En este sentido, hasta ahora hemos avanzado en los estilos de liderazgo prevalentes y algunas características de las personas en puestos superiores jerárquicos, en esta sección profundizaremos en el tipo de relación que se manifiesta entre pares y con la autoridad.

Respecto de la relación del personal que labora en el Tribunal con la autoridad, es importante volver a mencionar que la misma se encuentra permeada por el estilo de liderazgo directivo que prevalece en la organización, así como por un importante margen de discrecionalidad de las

autoridades en la definición de criterios laborales, la cual es sostenida y respetada por el conjunto del personal por el alto valor asignado a la jerarquía.

En este orden de ideas, la dinámica laboral entre autoridades y subordinados está marcada por tres rasgos relevantes. En primer término, el tipo de relación con las autoridades, así como la forma de dirimir y atender conflictos internos la determina la personalidad específica del jefe o la jefa en turno, en ese sentido, más allá del marco normativo la relación con los/las superiores está fincada en percepciones subjetivas y en importantes espacios de discrecionalidad. Como se puede ver en el siguiente argumento, se expresa una diferencia entre el imaginario deseable y lo que sucede en la práctica.

“sucede como en todo, están reglamentadas tus facultades, tus derechos; pero una cosa es la escritura y otra es la práctica. Hay personas que traen tanta amargura que quieren repartir. Hay personas que no llenan los perfiles” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Es parte de los derechos que tenemos, pero también como comentaba ahorita, depende del jefe. Hay jefes que son más accesibles que otros” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

El segundo aspecto que marca la dinámica laboral entre autoridades y subordinados, es la percepción de que los conflictos se pueden evitar si trabajan para cumplir con las expectativas de los superiores jerárquicos, en ese sentido se justifican, de cierta forma, actitudes autoritarias que podrían tener las jefas y los jefes, y se confirma el prototipo del individualismo heroico como trabajador ideal.

“Pues como con todos los jefes, hay conflictos cuando no trabaja uno, cuando no hay resultados es cuando hay problemas. Y mientras uno responda al trabajo yo creo que no hay ningún problema; no debe de afectar” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“Es general en el trabajador, primero se tiene la confianza de que se pueden hacer las cosas, por eso la importancia de la capacitación. Si uno trae un esquema de cómo hacer las cosas a veces es difícil romper esos esquemas, aun cuando sea incorrecta la aplicación. Y eso trae el retraso del trabajo en el propio juzgado. Sí es muy difícil, yo considero que ninguno de nosotros les hemos faltado al respeto, pero sí podemos exigir que desarrollen sus labores” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En tercer lugar se aprecia que está generalizada en el Tribunal una actitud autoritaria y rígida de las y los superiores hacia sus subordinados/as, que genera un ambiente de inseguridad, estrés y miedo en algunas áreas de trabajo, en donde el diálogo es muy escaso y el personal se siente limitado.

“Ella es la jefa pero yo soy la afectada, porque ya te van tachando. Te lo tienen acumulado para el día que te hablan te sacan tu historial y ni cuenta te das. Por eso es el problema. Por eso cuando te hablan siempre piensas que hiciste algo” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

“Ya no venimos contentas, si comes ahí se enojan, si te sales se enojan. Yo siempre llego sin desayunar y tengo que checar. El otro día compré una hamburguesa, a veces no te puedes comer tu lunch” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

“Yo creo que es uno de los paradigmas que tienen casi todos los jefes. No toman mucho en cuenta las opiniones de los que estamos haciendo el trabajo, hay veces que nosotros sabemos mejor, porque estamos más metidos en ciertos procesos. Y tal vez nomás por decir yo soy el jefe y así se hace” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

En ese sentido, en varios de los grupo focales se mencionó que las y los trabajadores no tienen oportunidades para inconformarse con las decisiones de las y los superiores jerárquicos/as, ya que si lo hacen pueden sufrir represalias como exclusión de las actividades laborales, cambio de adscripción o de puesto. Así, en la resolución de conflictos se aprecia un doble discurso, en el que se enarbola el diálogo, la comprensión y la cordialidad como primer mecanismo de resolución, y en segunda instancia el medio para solucionar sería el Consejo de la Judicatura, sin embargo, hay represalias. Esto se agrava con el alto grado de discrecionalidad existente, y la falta de procedimientos estandarizados y generales para atender los desacuerdos, por lo cual los medios específicos de resolución de conflictos dependen de la voluntad y personalidad de cada autoridad.

“Cada vez que alguien habla nos amenaza diciendo que hay gente que por menos haría nuestro trabajo. Si dices algo, mejor salte, hay muchos que quieren tu trabajo” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

“Si te defiendes eres conflictiva, rebelde” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

“Cuando el canal de comunicación se rompe puede llevar a varios conflictos, para resolverlos lo primero es el diálogo, pero si el diálogo no funciona entonces tendremos que aplicar la normativa” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Bajo este esquema vertical y unidireccional de liderazgo, se presenta un aspecto clave para comprender la relación del personal con sus superiores: la administración de permisos para atender asuntos personales o familiares. Dentro de la norma su otorgamiento depende del criterio y voluntad de la autoridad respectiva en cada área o juzgado, lo cual afecta en mayor medida a las mujeres quienes solicitan con mayor frecuencia permisos, pues cargan con el mayor peso en la atención de necesidades familiares y enfrentan la incertidumbre y discrecionalidad del o la jefa en turno. Como se ilustró con testimonios, depende de la personalidad de quien está a cargo del despacho y las trabajadoras identifican el hecho de que tenga familia o no como un factor determinante para que otorgue este tipo de permisos.

“Antes teníamos una persona no muy humana, tenía algo que no checaba conmigo. Ahora el licenciado trae muchas innovaciones, nos entiende porque tienen hijos” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Además del gran espacio de discrecionalidad, el personal suele encontrar otros obstáculos para acceder a los permisos, lo cual acarrea diferentes consecuencias: dificultad para conciliar la vida familiar y laboral, con las implicaciones de género señaladas, por ejemplo para los ascensos; conflictos en la relación subordinado/a-autoridad, al ser los permisos un motivo de disputa; segregación del personal masculino de las obligaciones familiares y por tanto consolidación de estereotipos de género; y reafirmación del modelo del individualismo heroico.

En general el personal menciona que “batalla” para que les otorguen los permisos, situación que se agrava ya que se disminuyeron los permisos económicos.

“Pedí mis tres días y me dieron dos. En una ocasión que mi hija se enfermó de varicela, duró quince días y cuando mi esposa ya no podía cuidarla, también pedí tres días económicos y solo me dieron dos” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“a los de confianza se nos enferma el hijo y ahí venimos, no más sales corriendo a ver a quién se lo arrimas. Nuestros hijos no se pueden enfermar” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

“Nos quitaron un permiso económico de tres días y nos dejaron uno, y eso si amerita, solo sí es urgente, sino no te lo dan” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

De esta manera, en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango se mantiene la visión de que los permisos deben ser “ganados” por él o la solicitante, a través del cumplimiento de sus tareas. Lo que tiene como resultado el crispamiento de las relaciones al interior del área de trabajo.

“yo he tenido dos jefas mujeres, con una nunca batalle, con otra cuando pasaba algo con el niño era un viacrucis, ahorita con mi actual jefe no hay ningún problema, es muy humano, confía ciegamente en nosotros. Cuando no deja a alguna compañera es porque no tienen su trabajo al día” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Mientras cumpla uno con su responsabilidad, no hay ningún problema para acceder a los permisos” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

También existe la percepción entre las y los trabajadores de que no solicitar permisos es una forma para lograr tener un reconocimiento dentro del Tribunal, fomentan el modelo del individuo heroico que termina por permear la valoración que pesa sobre quien pide permisos (ya sea por enfermedad o para atender asuntos familiares) ya que se relacionan principalmente con la de ausencia laboral.

“Se supone que los reconocimientos son por venir y por no agarrar tus permisos, tus días económicos con derecho” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Por otro lado, también emergen estereotipos de género para el otorgamiento de permisos, es notoria la dificultad de los hombres para acceder a este derecho, con el supuesto de que las mujeres son las que mayor responsabilidad tienen en el ámbito familiar. Lo que causa malestar en trabajadores y trabajadoras.

“Es que sí falta mucha sensibilidad por parte de los jefes. Tenemos derechos que están en el reglamento y aun así se batalla. Y suceden ese tipo de cuestiones familiares y los jefes creen que son las mujeres quienes deben solucionar esas cuestiones, y a nosotros no nos dan un permiso tan

fácil. Como que el hombre no es para andar cuidando a los hijos” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

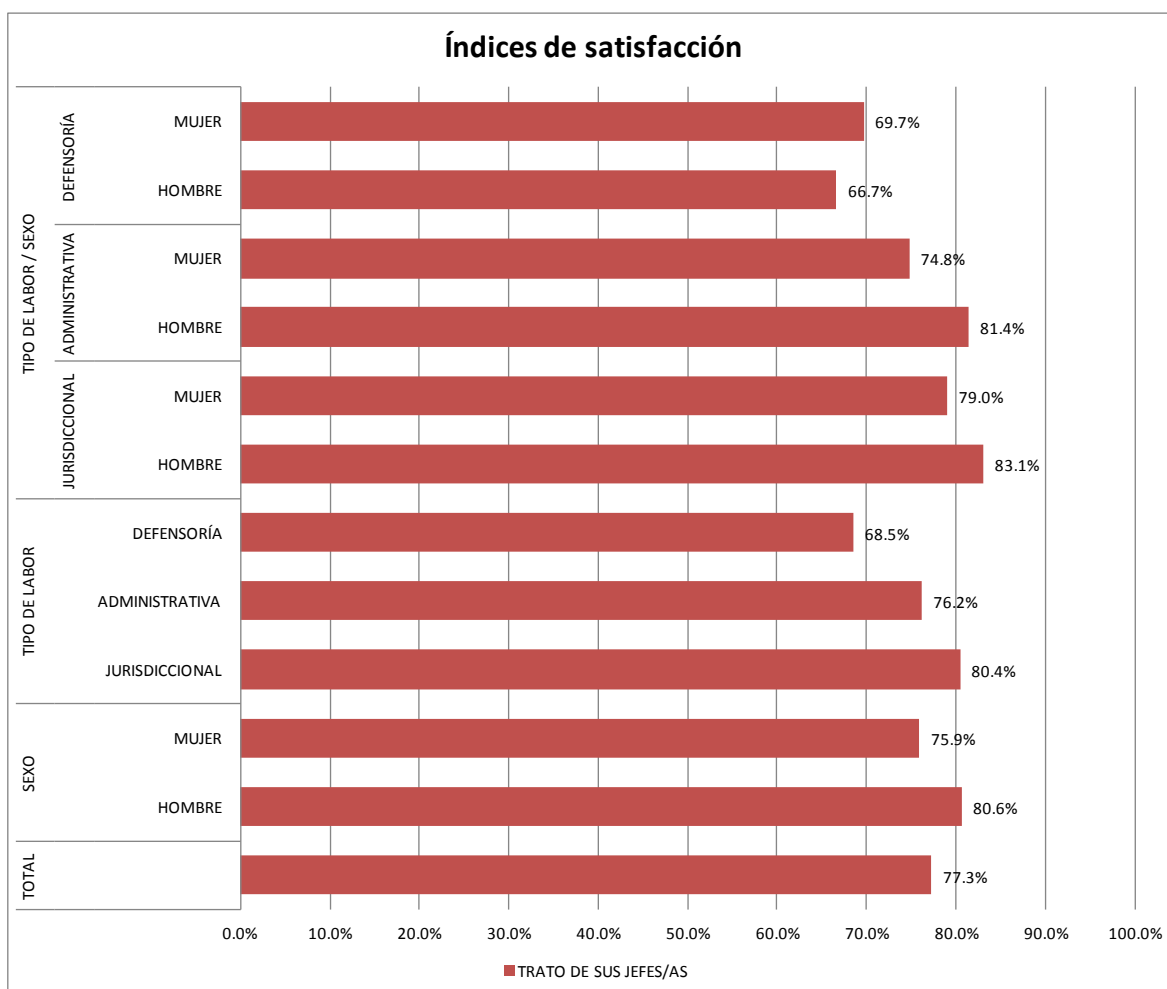
“pero el papá, si se enfermó el hijo, él viene a trabajar” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Por último, en lo que concierne a los permisos, se aprecian consecuencias por solicitarlos, sobre lo cual se profundiza en el siguiente apartado.

“porque a pesar de que lo apoyábamos él no nos apoyaba, y me iba y decía que viniera a pagarle el día, y tuvimos mucho roce al final” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Estas condiciones adversas para los trabajadores/as no se reflejan del todo en índice de satisfacción con el trato de sus jefes/as, debido a que a la par de estas situaciones también hay cordialidad y solidaridad en el ambiente laboral. En una escala de 0 a 100%, en donde 0 es total insatisfacción y 100% es total satisfacción, se observa un índice de satisfacción aceptable de 77%. Los hombres y el personal jurisdiccional se muestran ligeramente más satisfechos que las mujeres y el personal administrativo, respectivamente.

Gráfica 9



En lo que respecta a la relación entre pares, se observa que en términos generales es percibida como satisfactoria, sin muchos conflictos, cordial y respetuosa. Esta opinión fue un acuerdo generalizado en los grupos focales.

“En general todos somos cordiales, nos tratamos con respeto” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

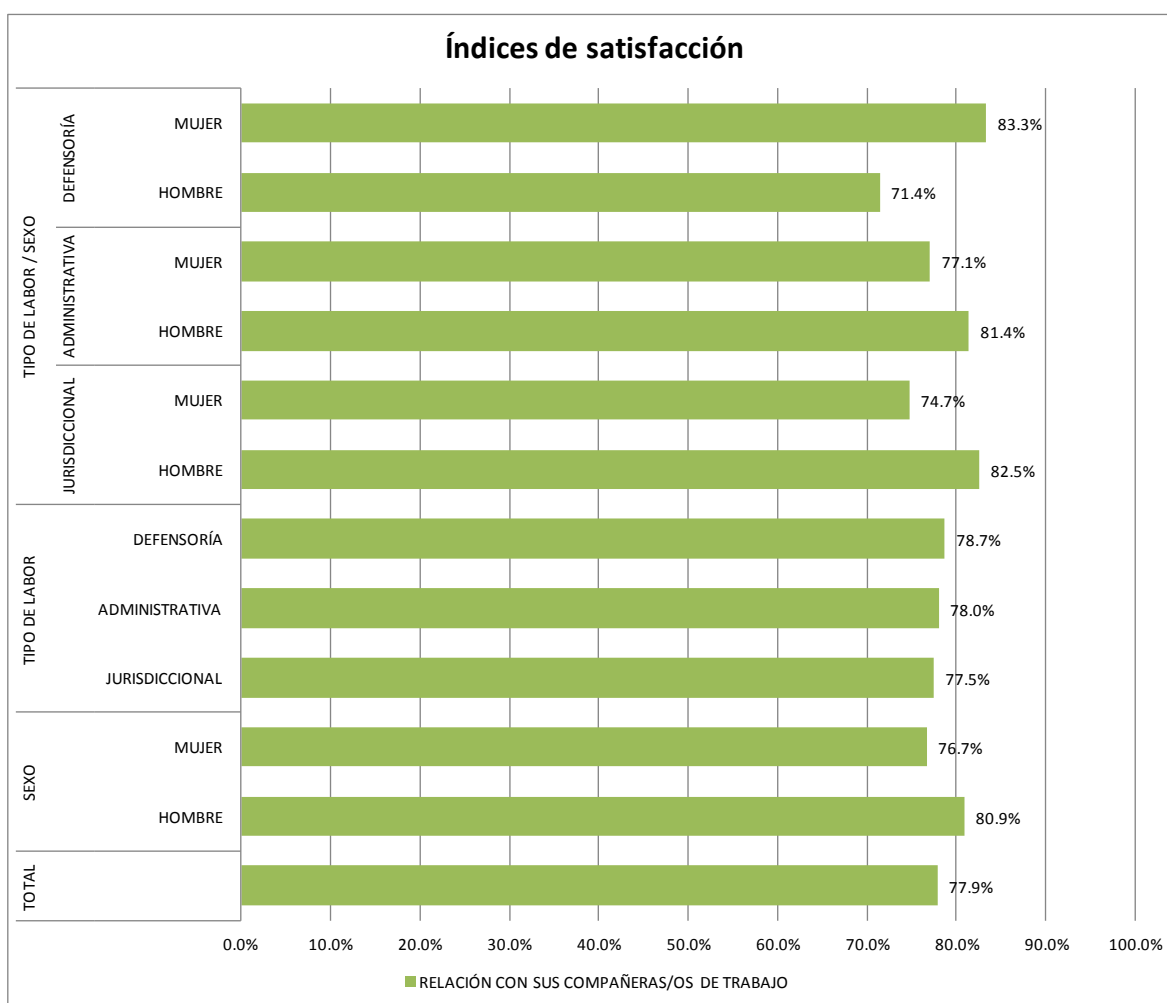
Uno de los valores que entre compañeros/as se considera como muy importante es el de la solidaridad y apoyo: cuando alguien tiene que pedir permiso sus compañeros/as cubren sus actividades, y de manera inversa, cuando el comportamiento no es solidario las personas son criticadas.

“Por ejemplo, en el juzgado todo les pasa, cuando falta una ya sabemos que otra lo va a hacer” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Me he fijado que las personas nuevas que llegan con un sueldazo, les pides ayuda y te dicen que no les corresponde, porque vienen recomendados” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

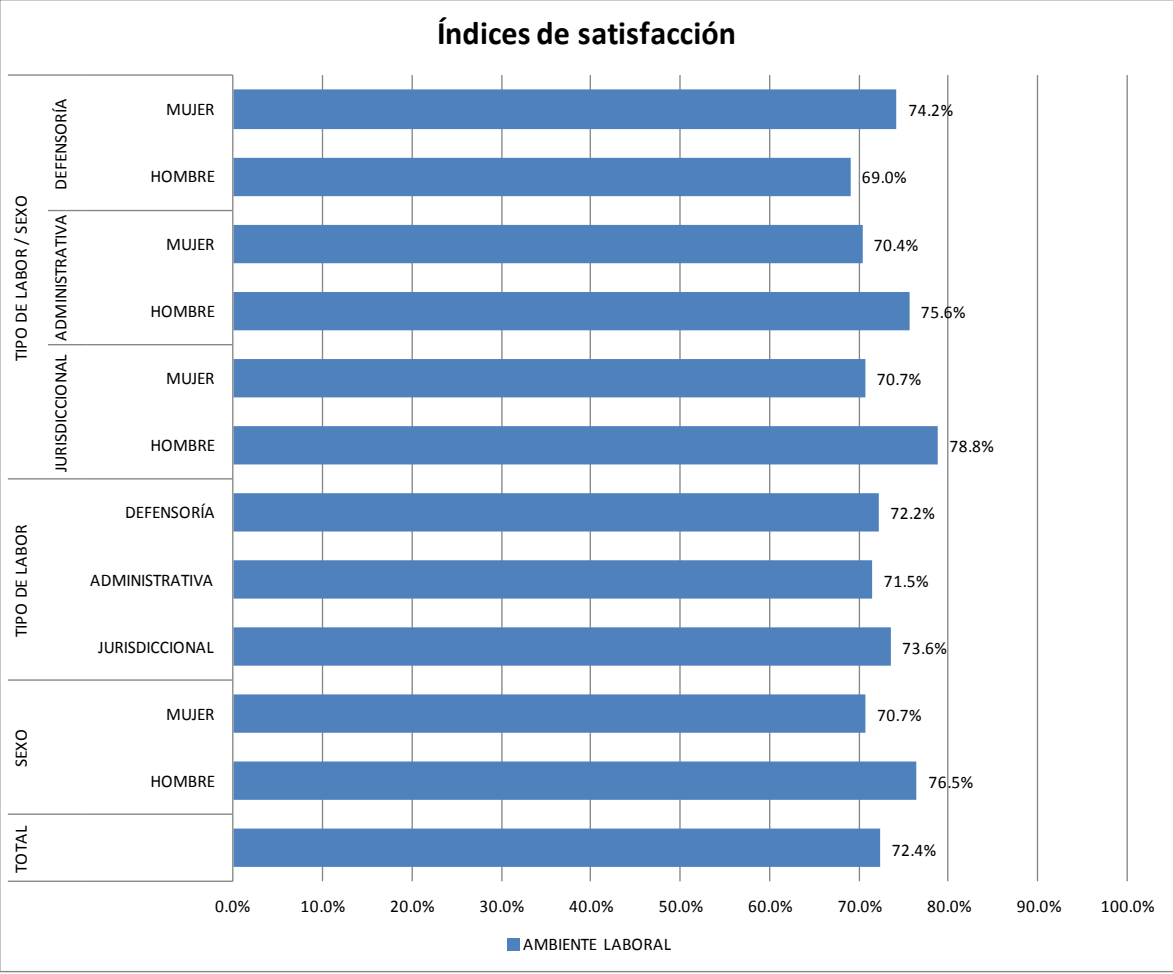
Aunque en términos generales la relación entre pares es buena, también se mencionó que existen conflictos entre el personal, esto se refleja en el índice de satisfacción en la relación con sus compañeros/as de trabajo, el cual llegó a 78%. Se aprecia que los hombres y el personal administrativo se encuentran ligeramente más satisfechos.

Gráfica 10



Con la finalidad de complementar la aproximación de las percepciones sobre las relaciones entre pares y con la autoridad en el Tribunal (las cuales se sintetizan en un clima laboral específico) en la encuesta se consultó al personal acerca de su satisfacción con el ambiente laboral. Los resultados permiten señalar que, en general, existe un índice de satisfacción medio en lo que se refiere al ambiente laboral.

Gráfica 11



La distancia de casi 30 puntos porcentuales entre la satisfacción total con el clima laboral y la satisfacción actual que muestra el índice (72%) confirma los hallazgos obtenidos en los grupos focales, reafirma la falta de claridad e institucionalidad respecto de otorgar permisos, conceder ascensos y mecanismos para dirimir conflictos, así como la prevalencia de estereotipos de género y condiciones de desigualdad que merman el nivel pleno de satisfacción entre el personal, pero sin representar una situación de franca insatisfacción.

En esta sección es claro cómo los códigos y valores que subyacen al tipo de relación entre pares y con la autoridad confirman la cultura organizacional burocrática, el estilo de liderazgo directivo y los aspectos de la estructura profunda de la organización comentados con anterioridad: el alto valor dado a la jerarquía, la valoración del individualismo heroico, el flujo de decisiones unidireccionales y verticales así como la exclusión y uso discrecional del poder sobre el personal.

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 se encuentra mejor preparada para enfrentar nuevas situaciones y contextos.

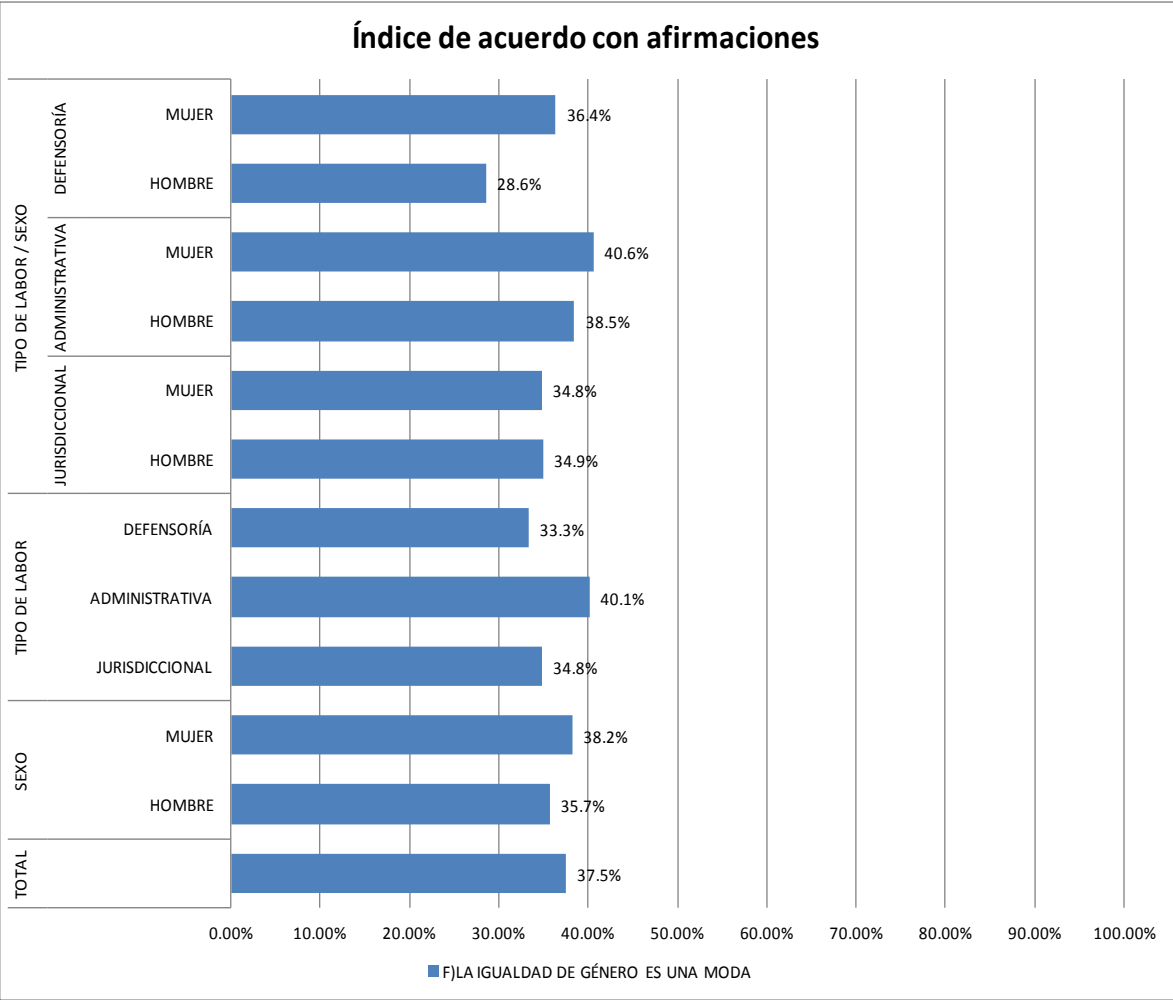
La incorporación de la perspectiva de género en las culturas organizacionales supone revisar el proceso organizacional desde dentro: cómo se toman las decisiones, dónde se localiza el poder, cómo se hace uso del tiempo, cómo y con base en qué criterios se distribuyen las recompensas e incentivos, cómo se mide del éxito, entre otros aspectos (Rao y Kelleher, 1993). En tal sentido, no solamente implica poner atención a la forma en que se expresan las desigualdades de género, sino pensar cuáles pueden ser los cambios que requiera una organización para ser más igualitaria desde el punto de vista de género, al interior de sí misma y en relación con los resultados que produce hacia el exterior, así como identificar cuáles son los mecanismos y vehículos adecuados para impulsar los cambios y cuáles los principales retos a atender.

Por ello, es de suma relevancia 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 el Tribunal.

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

Como se observa en la siguiente gráfica, el índice de acuerdo con dicha afirmación es de 37.5%, en una escala de 0 a 100%, en donde 0 es total desacuerdo y 100% es total acuerdo. No existen diferencias significativas entre hombres y mujeres, pero el personal administrativo mostró un mayor acuerdo que el personal de labor jurisdiccional.

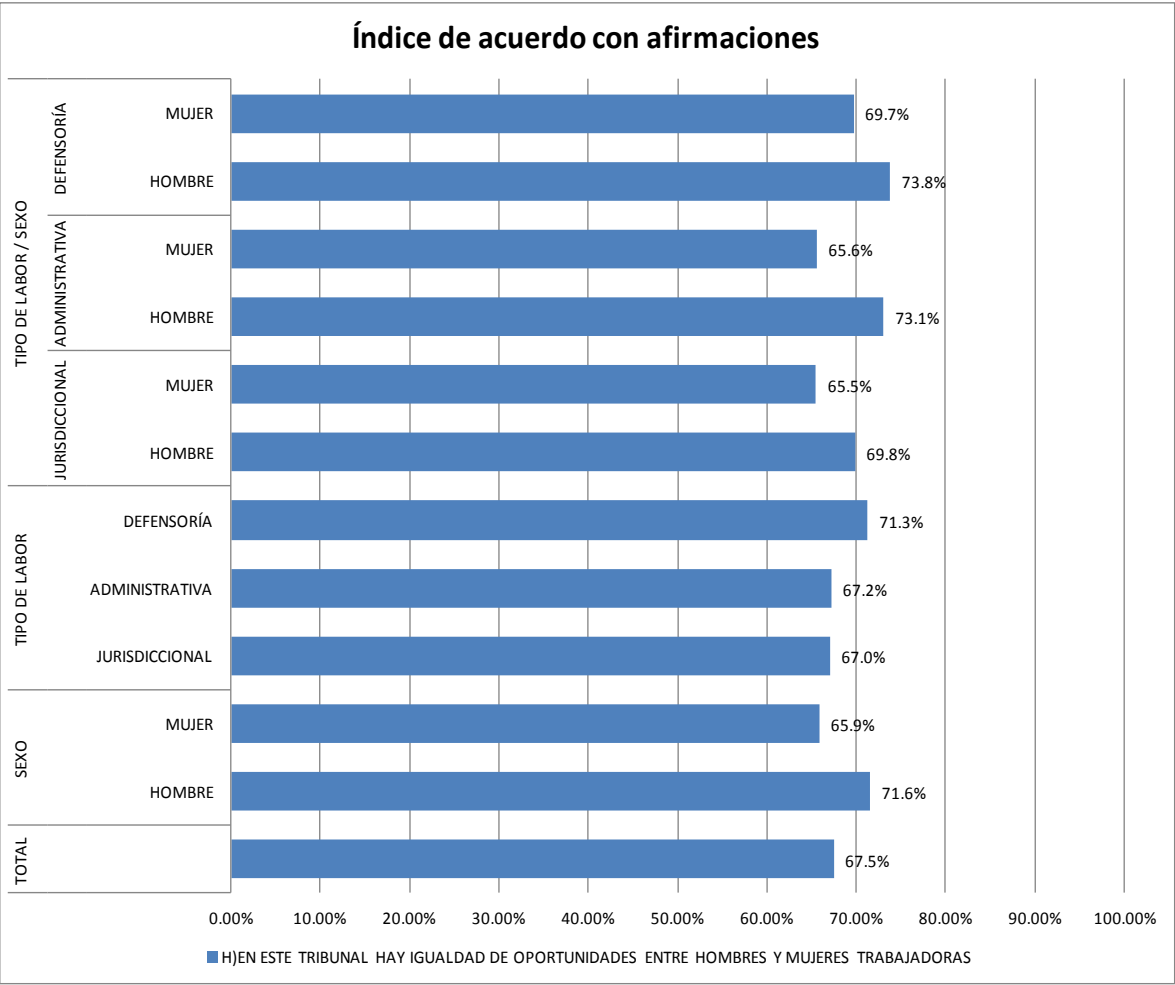
Gráfica 12



El resultado del índice es una señal de que la mayoría considera importante el tema de la igualdad de género, ya que el nivel está más cercano al desacuerdo que al acuerdo, lo que muestra una ventana de posibilidades para incorporar la perspectiva género en la organización. Sin embargo, también refleja un importante nivel de acuerdo con la afirmación, lo cual muestra la existencia de rechazo de algunas personas en el Tribunal a la importancia de la igualdad de género como una aspiración relevante y legítima.

De manera complementaria, se preguntó a los participantes de la encuesta cuán de acuerdo estaban con la afirmación de que “ya existe igualdad entre hombres y mujeres en su organización”, en este caso el índice de acuerdo con la afirmación es de 67.5%. Este índice de acuerdo con la afirmación es un poco mayor en el personal masculino. Esta visión lejos de reflejar una real condición y posición de igualdad entre mujeres y hombres en el Tribunal muestra la ceguera que prevalece respecto de la desigualdad de oportunidades que tienen las mujeres y los hombres dentro del Tribunal y puede conllevar a que el personal rechace posibles iniciativas a favor de la igualdad, pues las consideran innecesarias.

Gráfica 13



Si bien en los resultados de la encuesta acerca del acuerdo con estas afirmaciones, hombres y mujeres mostraron índices similares, en los grupos focales las opiniones fueron divergentes. El personal masculino de labor jurisdiccional y administrativa considera que no es necesario

implementar medidas que favorezcan la igualdad entre sexos, ya que esta se encuentra instalada en el Tribunal.

“la verdad en el Tribunal creo que estamos parejos. Aquí se protege mucho a las damas y está bien, como debe ser” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“Nunca he visto que a una mujer no la apoyen, mis respetos” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Incluso los hombres llegan a considerar que las mujeres cuentan con mayores ventajas al interior del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango, aunque afuera la situación se invierte, y las mujeres se ven en desventaja.

“Dentro del Tribunal yo creo que sí hay igualdad. Ya fuera del Tribunal tengo entendido que hay mucha diferencia, pero aquí dentro yo creo que sí se valoran igual” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

De acuerdo con los grupos focales de personal masculino, las mujeres tendrían ventaja en el acceso a la guardería, en las salidas de trabajo, guardias nocturnas y en el marco legal.

“legalmente sí, ya hay muchas leyes para la mujer y para nosotros no” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“¿Tienen acceso a guardería o ludoteca para sus hijos?”

- *Las damas sí, nosotros no.*

- *Pero no propiamente el Tribunal, es general del gobierno.*

- *Pero generalmente se les da a las damas. No sé si haya para los padres.*

- *No, es para madres trabajadoras”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“Pues legalmente sí, ya hay muchas leyes para la mujer y para nosotros no” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Si bien los hombres consideran que no es necesario implementar medidas afirmativas, las mujeres tienen una opinión contraria, principalmente en dos sentidos: en términos de ingreso y ascenso para las mujeres y en transparentar dichos procesos y disminuir la discrecionalidad.

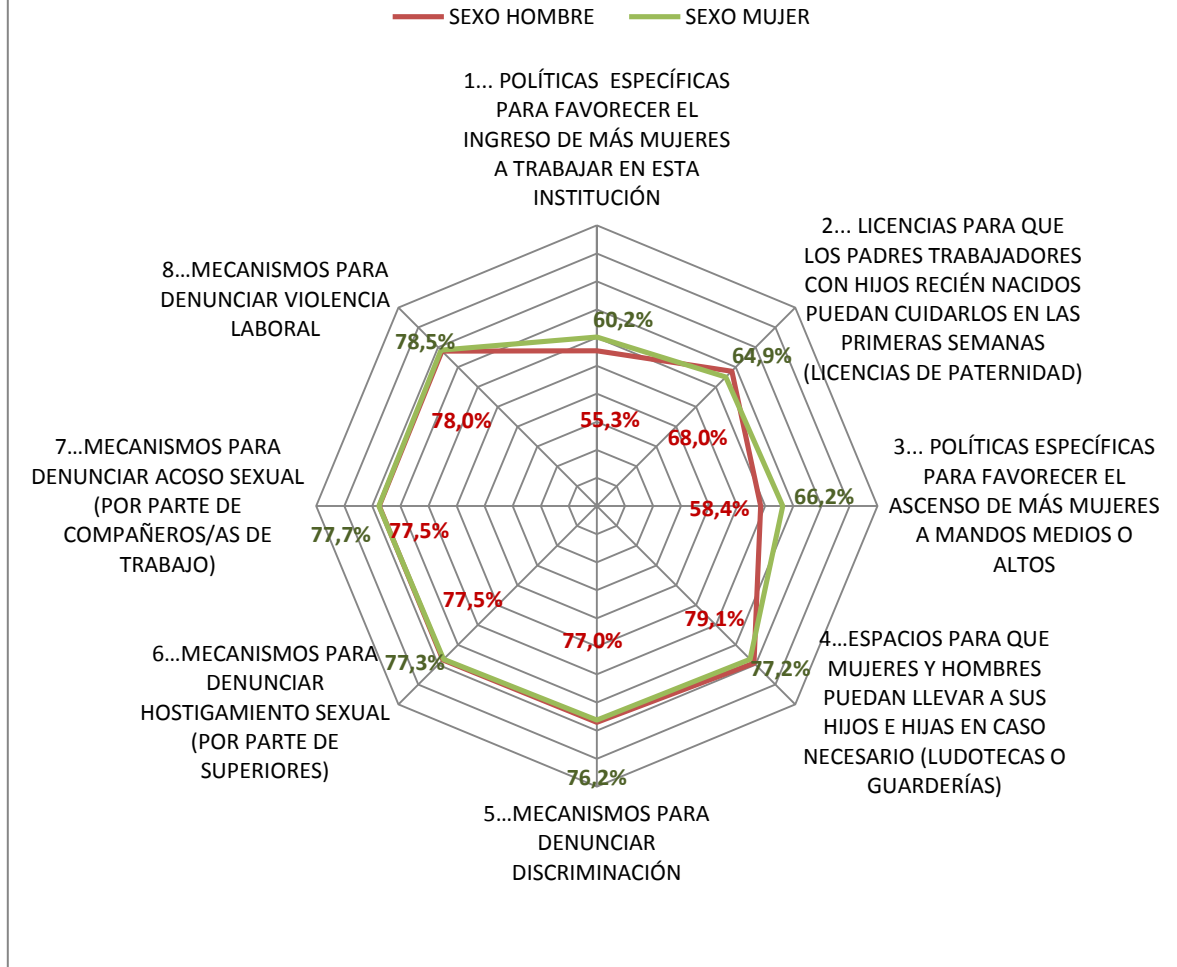
“Por ejemplo, si un hombre y una mujer tienen la misma calificación y el mismo número de puntos para ascender, escoger a la mujer, de manera que se nivele el número de mujeres y hombres como jueces” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Más transparencia, menos favoritismo, menos recomendación, que realmente fuera un escalafón; no nada más porque es un conocido, es que a veces no tienen ni idea de lo que nos piden” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

En relación con estas expresiones, en la encuesta se incluyó una serie de preguntas para conocer el grado de acuerdo del personal con unas acciones afirmativas. La siguiente figura muestra el resultado principal del análisis de estos datos.

Gráfica 14

Índice de acuerdo con que en el Tribunal existieran las siguientes acciones afirmativas - sexo



En concordancia con los grupos focales, se observa que el nivel de acuerdo con políticas que favorezcan el ingreso y ascenso de mujeres son las que menor coincidencia generan, pero también resalta que el personal femenino está más a favor de ellas que el personal masculino.

En contraste, las políticas para implementar mecanismos de denuncia por discriminación, hostigamiento y acoso sexual y violencia laboral, son las que generaron más acuerdo, con índices de alrededor de 77%, tanto en hombres como mujeres, como en el personal administrativo y jurisdiccional.

Con un índice similar de acuerdo se favoreció la apertura de espacios para que mujeres y hombres puedan llevar a sus hijos e hijas en caso necesario (ludotecas o guarderías). Propuesta que también generó consenso al interior de los grupos focales, principalmente en los de sexo femenino.

“Sí, porque en las tardes queda el estacionamiento solo, ahí se podrían poner actividades de deporte o algo para los niños.

- Simplemente que hubiera un lugar para hacer la tarea” (mujeres, grupo focal, personal administrativo).

“- ¿Y en ese sentido consideran que sería bueno que hubiera una guardería?

- Es que vienen de la guardería...

- No, pero sí sería bueno.

- Es que es hasta peligroso, porque ahí andan los niños corriendo y demás” (hombres, grupo focal, personal jurisdiccional).

Otra medida consultada fue el establecimiento de licencias de paternidad, en este caso el índice de acuerdo no fue tan amplio, alcanzó 66%, los hombres se mostraron más a su favor con un índice de 68% por 65% de las mujeres. En ese sentido, si bien en los grupos focales se mostró un acuerdo, también se apreciaron resistencias culturales que limitan la solicitud de las mismas, generan dudas y propician reacciones inhibitorias como formas de control social para mantener el orden y estructura de género establecidas.

“Sí yo creo que sí, si fuera un caso meritorio sí. Tampoco para abusar de eso, pero sí para establecer bien en qué casos cabría la posibilidad” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“pero que pasa, esa licencia es para que ayuden, pero nuestra cultura dice que no van a ayudar. Es cierto que hay que sacarlas del hospital, pero por otro lado volvemos a nuestra cultura, es cierto que la ayude, pero no va a estar de acomedido. Por eso pues dos o tres días, porque como que vivimos bajo el sistema de que la mujer a cuidar a los hijos y los hombres a trabajar; claro que hay hombres muy buenos, pero la mayoría no” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Al respecto vale la pena resaltar la violación de derechos laborales básicos como la garantía de la licencia de maternidad para todo el personal, con graves implicaciones discriminatorias, sobre lo cual se profundiza en el siguiente apartado de este Diagnóstico.

“Simplemente el caso de esa niña, se alivió y a los quince días ya estaba de regreso, a nosotros nos dan tres meses, ella a los quince días ahí viene” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Esto es relevante ya que si no se afecta el núcleo genérico de las organizaciones, el producto o resultado de su trabajo seguirá siendo generizado y por tanto se reproducirán los patrones de discriminación que se han señalado a lo largo del Diagnóstico.

En resumen, en el TSJED la mayoría de las personas no está de acuerdo en que la igualdad de género sea una moda, aunque todavía existe un cierto nivel de acuerdo, permea la noción de que la igualdad entre mujeres y varones está instalada en la organización, sobre todo en el personal masculino. Esta noción se traduce en una resistencia a incorporar acciones para favorecer la igualdad de género por considerarlas innecesarias, redundantes y en algunos casos incluso discriminatorias. El personal del TSJED no es consciente de los elementos de la estructura profunda de la organización que generan discriminación de género y que se reproducen constantemente en la organización, y este puede ser uno de los factores que les lleven a mostrar rechazo en distintos niveles a estas medidas.

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

En ese sentido, el derecho a la justicia se ha convertido también en una garantía de igualdad y cuando el acceso a ella se dificulta, esto se vuelve una forma de discriminación, de la cual es responsable directo el Estado (Epadeq, 2011).

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

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

La aproximación a esta temática, por su propia naturaleza, se realizó a través de la técnica de los grupos focales, lo cual permitió obtener las percepciones del personal. En términos generales se encontró que las personas que trabajan tienen una reticencia a hablar del tema, se intuye que por temor a represalias.

De esta forma, en los grupos focales se puede encontrar que un sector del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango considera que en la vida interna de la organización el valor de la justicia está vigente, basados principalmente en que cuentan con prestaciones de Ley:

“- Yo creo que en general sí.

- Pues si nos pagan cada quincena.

- Nos dan vacaciones, aguinaldo, etcétera” (hombres, grupo focal, personal jurisdiccional).

Sin embargo, el resto de las opiniones se dirigen a que existen situaciones de injusticia, en aspectos como privilegios a algunas personas, trato de los/las superiores, sueldos y cumplimiento de derechos laborales.

“Pienso que en cualquier ámbito hay privilegios, ese es un hecho. No podemos decir que a todos se nos trata igual, en determinadas situaciones hay privilegios. Lo queramos o no, hay personas que tienen más facilidades que otras, pero en general sí estamos bien” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Pues, de repente se ven privilegios hacia ciertas personas. Sí se ven esos favoritismos e injusticias, porque no hay un equilibrio” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“Y es paradójico porque es el Tribunal Superior de Justicia, pero no siempre se da eso. Hay trabajadores que no pueden hacer algo contra un superior, simplemente porque es el superior y no se puede, aun cuando ellos tengan la razón” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

En relación con el ejercicio del poder por parte de las/los superiores, se considera una injusticia el manejo discrecional que se da en los procesos de ingreso y ascenso en el Tribunal, por ejemplo, se tiene la impresión de que si no es a través del compadrazgo no es posible subir en el escalafón.

“Aparte lo que me he fijado y pienso que es discriminación, si no eres hija de nadie laboralmente no tienes oportunidad, la que es hija de tal como sea, se queda, sea bruta o lista se queda y la que anduvo pepenando, jamás” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Por otro lado, el personal operativo considera una injusticia que no siempre se le respeten sus tres días económicos de permiso:

“Simplemente el caso de los tres días económicos, están marcados en la ley orgánica del Tribunal y el superior puede decir que no, solo dos” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Del mismo modo que no se cumplan cabalmente sus derechos laborales:

“No, pues empezando por los contratos de un mes; les hacen contrato de mes a mes, y ahorita está embarazada y no tiene seguridad social, y de dónde va a sacar una incapacidad, eso no es justo” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Resulta relevante que en los grupos surgió el tema del acoso sexual. En algunos casos señalan que los varones lo realizan “por tradición”. En otras ocasiones el personal femenino señaló la molestia que implica ser asediadas por sus compañeros varones. También, resulta relevante la impunidad

comentada ante casos conocidos de acoso sexual dentro del TSJED y cómo la respuesta organizacional ha sido nula, con represalias contra quienes han denunciado. Las implicaciones estructurales que tiene la tolerancia a la violencia institucional se profundiza en el apartado 5 de este Diagnóstico.

En este sentido, la amplia gama en que el personal tanto femenino como masculino caracteriza la presencia de la injusticia en la dinámica interna de la organización contrasta con la misión sustantiva de la institución de impartir justicia. Resulta relevante para este Diagnóstico, la desconexión que se manifiesta entre los valores externos a los que aspira la organización, con la dinámica que se vive a su interior. Y este ha sido un rasgo de la cultura de trabajo característico de las organizaciones generizadas, que ha sido identificado por diversas autoras como Acker, Goetz, Rao, Kelleher. Esto implica que las metas externas de la organización no confluyen con su propia dinámica interna. Lo que la organización quiere lograr hacia fuera, en el caso del TSJED la impartición de la justicia, como expresión del principal valor por el que la organización se compromete a trabajar, entra en contradicción con las metas internas e impacta a la gente que trabaja en ella.

En los párrafos anteriores se describieron distintas prácticas y proceso que reproducen la subestructura de género relacionadas con la presencia de la justicia en la vida interna de la organización. A pesar de que el personal ubica que el valor de la justicia está presente en cuestiones relacionadas con el género, en los grupos focales se transmitió la existencia de estereotipos de género, creencias y expectativas 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. A pesar de estar presente la estructura de género en el TSJED, el personal no necesariamente la hace consciente. Así, se valora que la presencia de la justicia en la vida interna del Tribunal es un valor de la organización deseado. Sin embargo, existe una gran brecha entre la expectativa de vivir la justicia dentro del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango y en que realmente forme parte de los valores integrados del TSJED.

Para sintetizar, el presente apartado mostró cómo las dinámicas que se tejen en la organización del TSJED no escapan a los mandatos de género en sus composiciones y relaciones. Resalta que entre los valores que integran la cultura organizacional se encuentra el respeto a la jerarquía y el

estilo de liderazgo directivo. El personal también asume que en el TSJED está presente y se vive la neutralidad. Sin embargo, se detectaron diversos aspectos de la estructura profunda de la organización que reproducen la inequidad de género en los distintos aspectos de la cultura organizacional analizados. Es importante señalar que el modelo del burócrata eficiente, profesional, que razona y su regla de legitimidad, son el mismo ideal como constructo de una masculinidad concreta idealizada. La referencia recurrente al individualismo heroico es uno de los elementos que constatan que esta organización no es neutral al género y en su base se producen y reproducen relaciones de poder que tienen efecto en las desigualdades de género.

Por último, en estos párrafos se describieron las distintas formas en las que el TSJED se manifiesta como un espacio generizado. El reconocimiento de los distintos elementos analizados es necesario para que se supere la noción de que el género es algo que se añade a los procesos actuales concebidos como genéricamente neutros, forma parte integral de las prácticas y los procesos organizacionales que no se pueden comprender de forma cabal sin un análisis de género. Incluso este punto debería ser guiado por la noción de que así como toda institución u organización está implicada en el establecimiento y reproducción de las relaciones de género, a su vez, puede contribuir a transformarlas.

Eje 4. Condiciones laborales

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

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

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

En el caso particular del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango (TSJED) es importante detenerse a analizar lo que sucede con la Defensoría de oficio, un área incorporada a la estructura institucional (Durango es la única entidad que la integra en su organigrama) que tiene la particularidad de estar regida por la normatividad propia del personal administrativo, pero con actividades eminentemente jurisdiccionales. Esta dicotomía le hace tener una dinámica muy especial, por ello es significativo observar las prácticas del personal en ese espacio.

De acuerdo con esa línea, en la encuesta realizada para el *Diagnóstico*, además de inquirir al personal administrativo y jurisdiccional, se hizo lo propio con el de la Defensoría de oficio, esta especificidad se verá reflejada en el análisis de los datos a lo largo de este apartado.

Reclutamiento y contratación

Dentro del marco normativo que regula al TSJED se establecen las pautas sobre los procedimientos y requisitos para el reclutamiento y la contratación del personal tanto jurisdiccional como administrativo. En el caso de estos últimos el Reglamento Interior de Trabajo del Personal Administrativo del Poder Judicial del Estado de Durango en su artículo 5° señala que el ingreso será de acuerdo con el Reglamento de Admisión y Escalafón, de conformidad con lo dispuesto en artículo 68 la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Tres Poderes del Estado:

“Artículo 68. En cada uno de los Poderes del Estado se expedirá un Reglamento de escalafón conforme a las bases establecidas en este Título, el cual se formulará de común acuerdo con el Sindicato respectivo.”

De acuerdo con dicha ley cada uno de los tres Poderes del Estado debe contar con una Comisión mixta de escalafón, encargada de expedir el Reglamento de Escalafón y dar a conocer las vacantes existentes mediante convocatorias. Como se puede apreciar, estas determinaciones también son aplicables en el caso de los ascensos.

“Artículo 77. Al tener el conocimiento de las vacantes, las Comisiones Mixtas de Escalafón procederán desde luego a hacer los movimientos correspondientes entre los trabajadores de la categoría inmediata inferior, en caso de inconformidad, se procederá a convocar desde luego a un concurso, mediante circulares que se fijarán en lugares visibles del centro del trabajo correspondiente.”

“Artículo 78. Las convocatorias señalarán los requisitos para aplicar derechos, plazos para presentar solicitudes de participación en los exámenes de oposición y demás datos que determinen los Reglamentos correspondientes.”

Dentro del TSJED la instancia responsable de expedir dichos reglamentos es el Consejo de la Judicatura; sin embargo, esta norma no ha sido del conocimiento del equipo que elabora el *Diagnóstico*, como tampoco lo han sido las convocatorias que menciona el artículo 78.

“Artículo 87. Son facultades y obligaciones del Consejo de la Judicatura, las siguientes:

- IV. Expedir los reglamentos interiores en materia administrativa; los de carrera judicial, de escalafón y de régimen disciplinario así como aquellos acuerdos generales que fueren necesarios para el adecuado ejercicio de sus facultades y obligaciones (...)
- XVII. Establecer las disposiciones generales necesarias para el ingreso, estímulos, capacitación, ascensos, promociones y remoción del personal administrativo de los juzgados.

Es importante mencionar que en la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Tres Poderes del Estado se encuentra claramente estipulado que no se puede condicionar el ingreso de mujeres trabajadoras a la presentación de una prueba de embarazo, lo cual aplica tanto a personal de labor jurisdiccional como administrativa, y es una regulación que aporta a lograr condiciones igualitarias entre mujeres y hombres.

“Artículo 3. El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, estado civil, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Por tanto, ante ninguna circunstancia, tratándose de mujeres trabajadoras, se condicionará su contratación a la presentación de certificado de no embarazo.”

En lo que toca a las/los trabajadoras/es labor jurisdiccional, tanto en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Durango, como en la Constitución Política del Estado de Durango, se señalan los requisitos y procedimientos necesarios para ocupar una plaza.

En el caso del personal que conforma las salas de segunda instancia, según la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Durango éstos serán designados por el Pleno del Tribunal a propuesta de su titular.

“Artículo 29. Las secretarías de Acuerdos de las salas contarán con secretarios auxiliares, actuarios, archivistas y personal administrativo de apoyo. Los secretarios de acuerdos, los proyectistas y auxiliares, así como los actuarios, serán designados por el Pleno a propuesta del titular de la Sala correspondiente. Una vez aprobados estos movimientos, se informará a la Secretaría Ejecutiva de Administración del Consejo de la Judicatura para los efectos legales a que haya lugar.

Para ser Secretario o Actuario en segunda instancia, se requiere:

- I. Ser ciudadano mexicano, de preferencia duranguense, en pleno ejercicio de sus derechos.
- II. Ser licenciado en derecho, con título registrado en la Dirección General de Profesiones y en el Tribunal Superior de Justicia, con antigüedad mínima en la titulación de tres años para Secretario de Acuerdos; y de un año para Secretario Proyectista, salvo los actuarios, quienes solo deberán ser titulados.
- III. Gozar de buena reputación y no haber sido condenado por delito que amerite pena privativa de la libertad de más de un año de prisión, excepto en el caso de delito por culpa; pero si se tratare de robo, falsificación, abuso de confianza u otro que lastime la buena fama en el concepto público, inhabilitará para el cargo cualquiera que sea la pena.
- IV. Cumplir con los demás requisitos que señalen las leyes.”

Los requisitos para los secretarios/as y actuarios/as de primera instancia son similares a los solicitados para los mismos puestos, pero de segunda instancia, con la salvedad que se exige ser ciudadano duranguense en pleno ejercicio de sus derechos, así como tener más de 25 años de edad al día de la designación (con excepción de los actuarios).

De acuerdo con la Ley Orgánica para el ingreso a estos puestos de segunda y primera instancia, será necesario acreditar un examen de aptitud o bien un curso que se equipare a dicho examen.

“Artículo 131. Se requerirá el acreditamiento de un examen de aptitud, que estará a cargo del Instituto de Especialización Judicial, que se sujetará a las bases que determine el Consejo de la Judicatura, de conformidad con lo que disponen esta ley y el Reglamento respectivo. Este último órgano podrá determinar en el Reglamento respectivo, que el llevar a cabo el curso que realice el citado Instituto correspondiente a la categoría inmediata superior de la carrera judicial, se equipara al examen de aptitud.

Los exámenes de aptitud se realizarán a convocatoria del Consejo de la Judicatura o a petición del titular del órgano que deba llevar a cabo la correspondiente designación, debiendo preferir a quienes se encuentren en las categorías inmediatas inferiores.”

De lo observado dentro de la normatividad, llama la atención que uno de los requisitos solicitados sea “gozar de buena reputación”, concepto que al no ser especificado con claridad, puede abrir una ventana de discrecionalidad, en cuanto a sus interpretación de acuerdo con cada sexo.

Por otro lado, si bien dentro de la ley se requiere realizar un examen de aptitud o un curso que lo equipare para acceder a un plaza, lo que supone un filtro de ingreso, la decisión final queda en manos de las/los magistradas/os, así como de jueces y juezas. En ese sentido en la norma hay un importante espacio de discrecionalidad para el ingreso del personal.

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

Como resultado de la falta de reconocimiento a las condiciones específicas de las personas en función del género, en la normatividad vigente para el ingreso del personal al Tribunal, tanto administrativo como jurisdiccional, no se ubicó ninguna acción afirmativa a favor de las mujeres.

Al respecto, el artículo 4° de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) (1979) 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 CEDAW, referente a medidas especiales de carácter temporal, explicita que la aplicación de estas medidas es parte de una estrategia necesaria de los Estados Partes para lograr la igualdad sustantiva o de facto de la mujer y el hombre en el goce de sus derechos humanos y libertades fundamentales.

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

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

En lo que refiere a jueces/zas y magistrados/as, los requisitos para acceder a dichos puestos se encuentran establecidos en la Constitución Política estatal, entre los que se encuentra ser ciudadano duranguense; tener 28 años cumplidos y 5 de experiencia con título profesional, en el primer caso, y 35 años cumplidos y 10 de experiencia en el segundo caso; así como gozar de buena reputación y buena fama (Constitución Política del Estado de Durango, artículos 93 y 99). En el caso específico de las y los magistrados el artículo 99 de la Constitución aclara:

“Estos nombramientos, deberán recaer preferentemente entre aquellas personas que hayan servido con eficiencia, capacidad y probidad en la impartición de justicia o que se hayan

distinguido por su honorabilidad, competencia y antecedentes profesionales, en el ejercicio de la actividad jurídica.”

Es importante comentar que estas valoraciones tienen implicaciones diferentes para hombres y mujeres, como se menciona en el eje 3, Valores y códigos organizacionales.

En cuanto a los concursos de oposición y de oposición libre (abierto a personas que no laboran en el Tribunal) para ingresar a la plaza de juez/a, se establece el siguiente procedimiento: un primer momento es la emisión de una convocatoria por parte del Consejo la Judicatura, la cual circulará en los diarios de mayor circulación de la entidad y especificará “si el concurso es de oposición libre o interno de oposición; señalará el número y especialidad, en su caso, de los jueces a nombrar; lugar, día y hora en que se llevarán a cabo los exámenes parciales; el plazo, lugar de inscripción y demás elementos de información” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Durango, art. 128).

Aquellos/as aspirantes que cumplan con los requisitos solicitados en la convocatoria inician un proceso de selección que consta de cuatro etapas:

“Artículo 128, fracción III: La primera etapa consistirá en la valoración de los méritos de los aspirantes para dar cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 116 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el sentido de que los nombramientos de los jueces serán hechos preferentemente entre aquellas personas que hayan prestado sus servicios con eficiencia y probidad en la administración de justicia o que lo merezcan por su honorabilidad, competencia y antecedentes en otras ramas de la profesión jurídica.

”Para efecto de la ponderación de méritos, el Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del Estado tomará en consideración los siguientes criterios:

- a) El desempeño en el Poder Judicial del Estado, tanto en la función jurisdiccional como en los cargos administrativos.
- b) La antigüedad en cargos jurisdiccionales y/o administrativos.
- c) Los cursos que haya realizado o impartido el sustentante en el Instituto de Especialización Judicial, así como en otras universidades e instituciones en el área de derecho.

- d) El desempeño profesional general, el que incluirá, entre otros aspectos, las actividades docentes y de investigación, así como la obra publicada.
- e) El grado académico que haya alcanzado o los estudios de posgrado realizados.
- f) Otros méritos que el Consejo de la Judicatura considere pertinentes.

“El contenido de las resoluciones de las quejas administrativas promovidas en contra del aspirante se valorará según corresponda.”

En la segunda etapa las y los aspirantes deberán resolver un cuestionario que les presenta el jurado; en la tercera, los casos prácticos que se le soliciten; y en la cuarta, se someterán a un examen oral y público. La calificación de cada una de las etapas equivale a veinticinco por ciento de la calificación final. Si en su momento no hay vacante que pueda ser ocupada, los aspirantes que hayan aprobado el proceso conservarán el derecho y se les pondrá asignar un cargo el año siguiente. Este periodo puede ser prorrogado por un año más por el Consejo de la Judicatura (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Durango, art. 128).

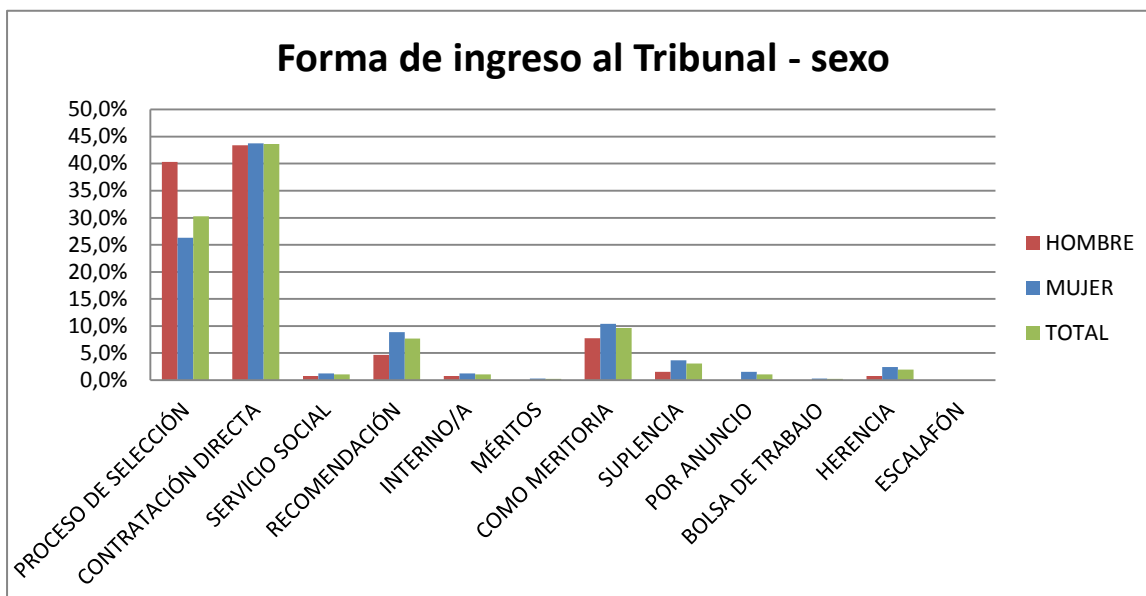
En la norma que rige al TSJED se observa que se encuentran estipulados algunos de los procedimientos de ingreso, no obstante aún existen espacios de discrecionalidad. Ejemplo de ello es lo reflejado en los grupos focales, en los cuales, el personal dijo que más allá de los procedimientos, las plazas ya están asignadas de antemano.

“Es por demás el curso y los exámenes; los puestos ya están asignados” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

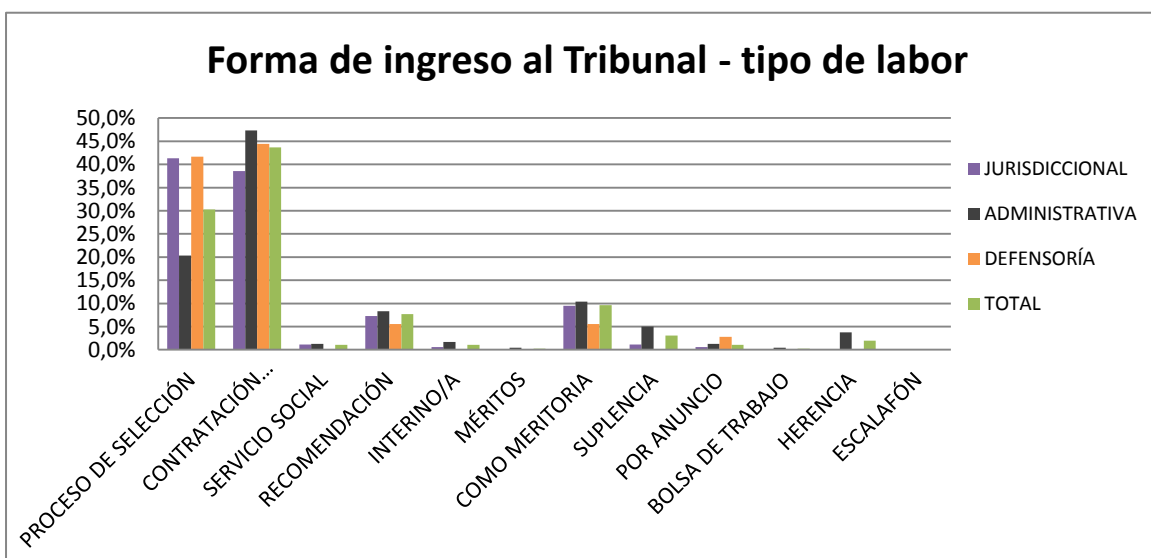
“Incluso hacen cursos para jueces, secretario y todo, pero ya sabemos que ya están los nombres” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

El predominio de vías discrecionales para el ingreso del personal, como la contratación directa y la recomendación también se pueden apreciar en los resultados de la encuesta realizada para este *Diagnóstico*: 43% del personal se incorporó al Tribunal por contratación directa y 10%, por recomendación. Estos porcentajes son muy similares entre hombres y mujeres, sin embargo, en la labor administrativa el porcentaje de personas que ingresó por estas vías es casi 10 puntos porcentuales mayor que en el área de labor jurisdiccional.

Gráfica 15



Gráfica 16

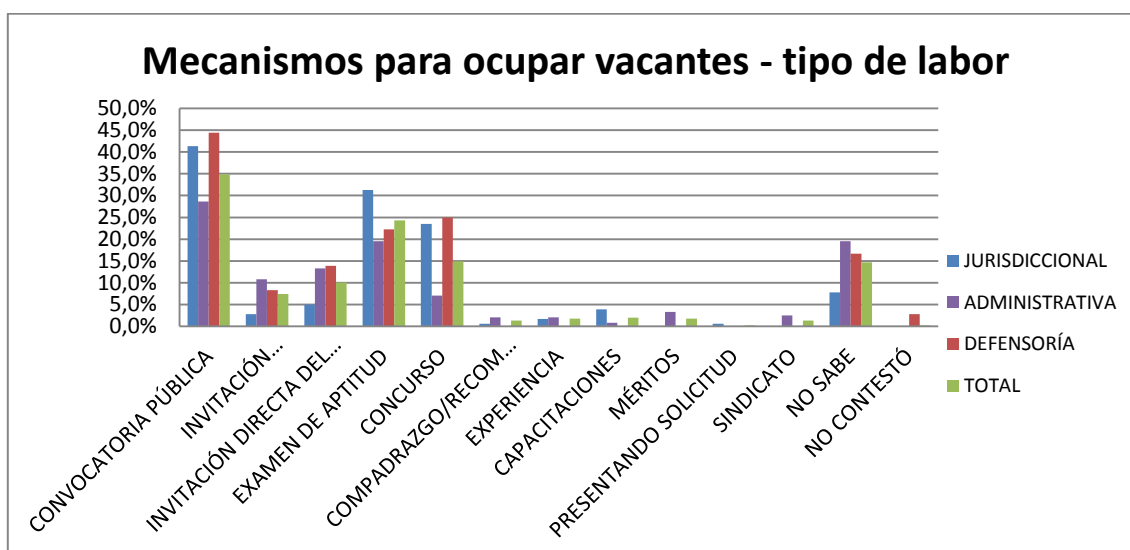


Las vías por las cuales ingresó el personal no coinciden con la percepción de las trabajadoras y trabajadores sobre cuáles son los mecanismos más comunes para el ingreso, pues siete de cada 10 personas consideran que las formas más comunes tienen que ver con el mérito de los individuos, como convocatoria pública, exámenes de aptitud o concursos.

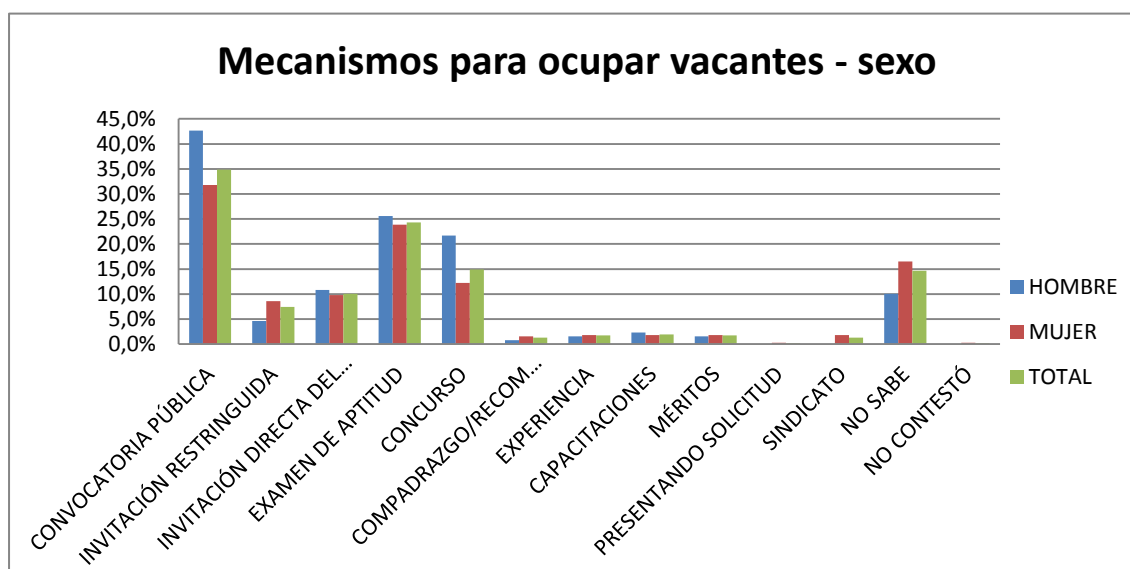
Asimismo, 35% de las y los empleados del TSJED considera que la vía más común de ingreso es por convocatoria, 24%, por examen de aptitud y 15%, por concurso. Llama la atención que estos

mecanismos fueron nombrados en mayor medida por el personal jurisdiccional que por aquellos/as que laboran en áreas administrativas y de Defensoría pública. Tan solo en la Defensoría pública 20% del personal entró al Tribunal por invitación restringida o invitación directa del o la jefa. Al hacer el análisis por sexo, se observan pocas variaciones, tanto para hombres como para mujeres, las convocatorias, los exámenes de actitud y los concursos son los mecanismos de ingreso más mencionados.

Gráfica 17



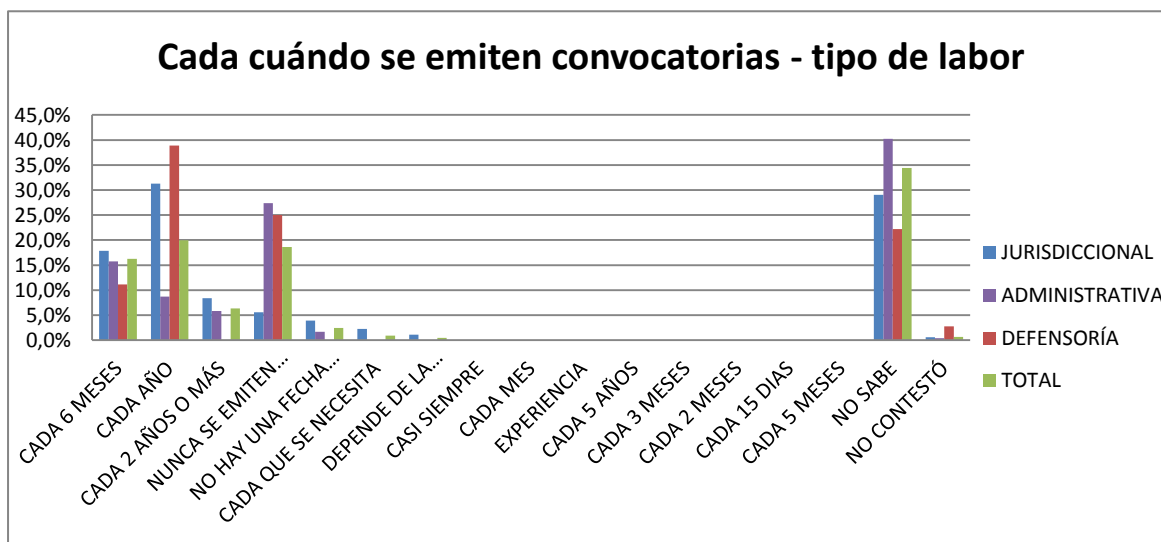
Gráfica 18



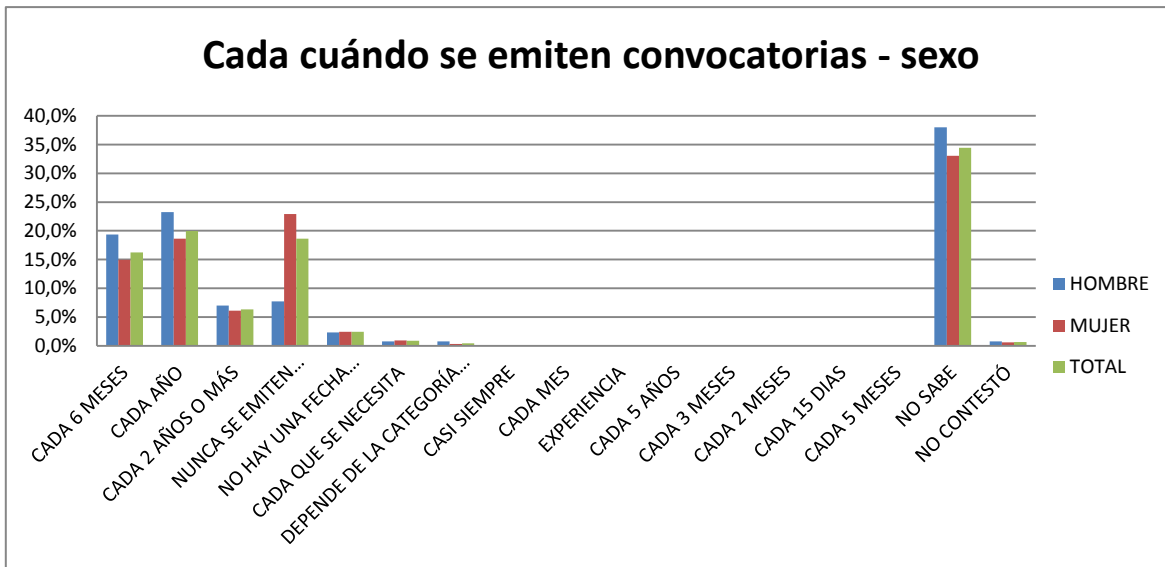
Es importante destacar que 14.7% contestó que no sabe cuáles son los mecanismos para ocupar una vacante dentro del TSJED. Una de las posibles causas de este desconocimiento puede ser atribuida al proceso de las convocatorias.

En concordancia con ello, 40% del personal administrativo, 30% del jurisdiccional y 22% de la Defensoría dijeron no saber cada cuándo se emiten convocatorias en el Tribunal y prácticamente 20% del total del Tribunal respondió que nunca se emiten. Una de cada cuatro personas de labor administrativa y de la Defensoría de oficio está de acuerdo con esta opinión, lo que refleja las diferencias existentes en términos de ingreso y ascenso entre el personal jurisdiccional (que cuenta con la carrera judicial) y el resto del Tribunal. En el análisis por sexo, 33% de las mujeres considera que nunca se emiten las convocatorias, en los hombres este porcentaje aumenta a 38 por ciento.

Gráfica 19



Gráfica 20



Otro aspecto a considerar en el proceso de reclutamiento y contratación, es la opinión de las y los trabajadores del TSJED en cuanto a los criterios de selección. Para ahondar en este tema se preguntó al respecto en la encuesta. El nivel de estudios fue considerado el aspecto que tiene mayor relevancia al momento de seleccionar a una persona para que trabaje en las áreas jurisdiccional, administrativa o en la Defensoría. Le siguió el conocimiento y en tercer lugar, la experiencia profesional. Esos tres aspectos fueron señalados tanto por hombres como por mujeres, pero con prioridades diferentes. Por ejemplo, para estas últimas es más relevante el nivel de estudios que el conocimiento, caso contrario que los varones, lo cual, como se menciona en el capítulo anterior significa una diferencia de género.

Tabla 6

ASPECTOS QUE EN LA		Jerarquía											
PRÁCTICA SE VALORAN MÁS AL SELECCIONAR A UNA PERSONA PARA TRABAJAR EN LAS ÁREAS ADMIN./JURISDICCIONALES	TO TAL	SEXO		TIPO DE LABOR			TIPO DE LABOR / SEXO						
							JURISD.		ADMIN.		DEFENS.		
		H.	M.	JURIS.	ADMIN	DEFENS.	H.	M.	H.	M.	H.	M.	
		A) DISPONIBILIDAD DE TIEMPO COMPLETO	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4
B) NIVEL DE ESTUDIOS	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	
C) EXPERIENCIA	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	

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

Se valoró la satisfacción que tiene el personal respecto del procedimiento de reclutamiento y contratación, mediante la estimación de un índice con valores de cero a 100%; donde cero es total insatisfacción y 100% se refiere a total satisfacción.⁴ Se observa un índice de satisfacción alto en el personal, de 71%. Los hombres del área administrativa presentan el mayor índice de satisfacción con 78%, mientras que el nivel más bajo aparece entre los hombres de la Defensoría de oficio con 57 por ciento.

⁴ Los índices se valoran de la siguiente forma: de cero a 20.0% como muy bajo, de 20.1% a 40.0% como bajo, de 40.1% a 60.0% como regular, de 60.1% a 80.0% como alto y de 80.1% a 100.0% como muy alto.

Gráfica 21

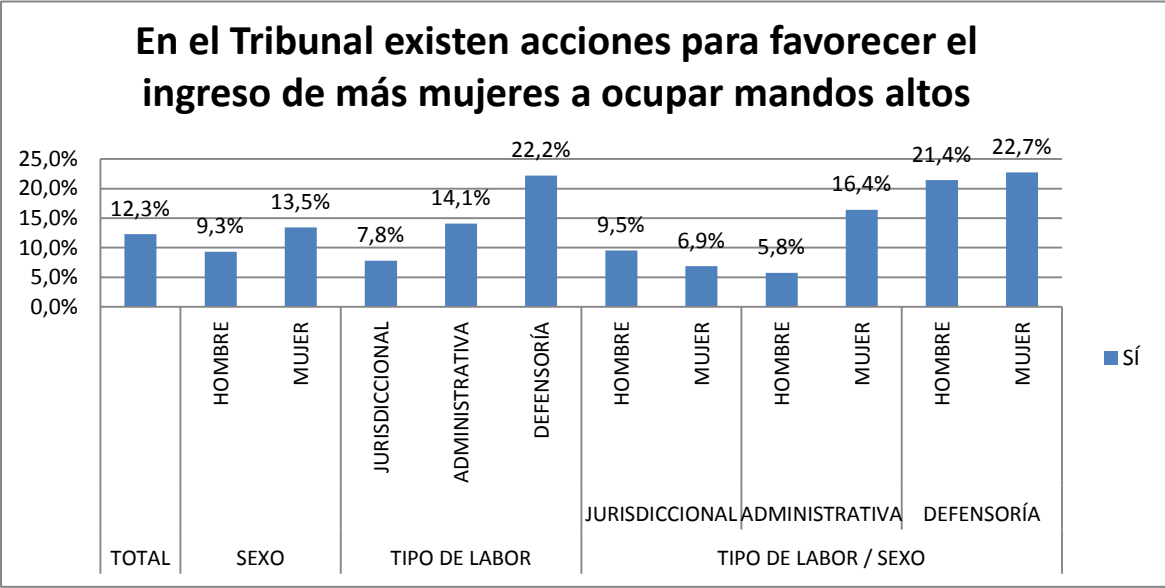


Como se dijo al inicio de este apartado, en la normatividad vigente para los procesos de reclutamiento y contratación de personal no se identificaron acciones afirmativas a favor de las mujeres.

Al indagar sobre la existencia de medidas afirmativas, 74% del personal, piensa que en el Tribunal no hay acciones que favorecer el ingreso de las mujeres a ocupar mandos altos en la organización, 12% no sabe y 12% opina que éstas sí existen. Proporciones que cambian según el tipo de labor, pues el porcentaje del personal de la Defensoría de oficio que considera que sí hay estas acciones

es de 22%, siete puntos más que en el área administrativa y 14 puntos de diferencia con el personal jurisdiccional.

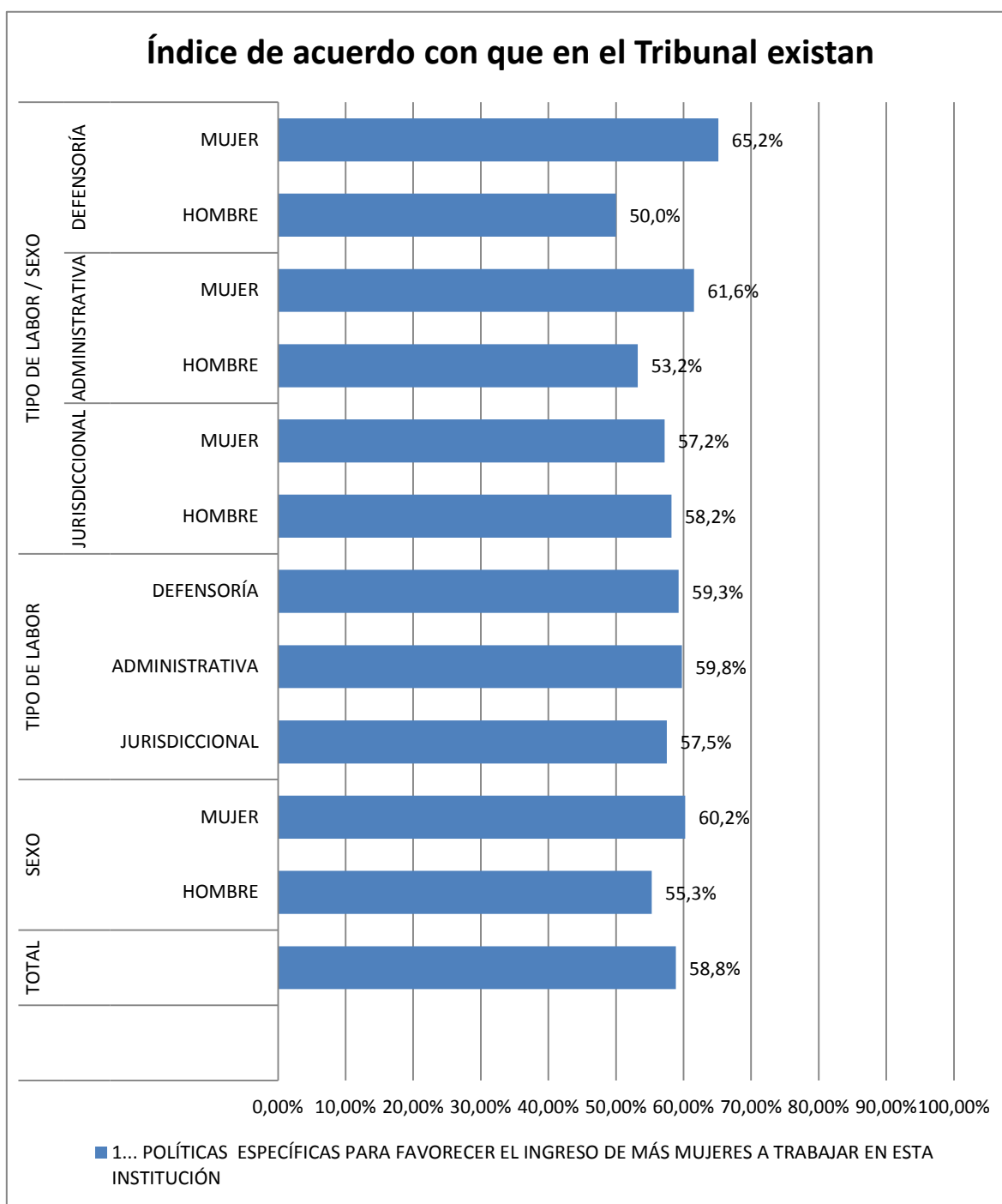
Gráfica 22



Siguiendo con el tema de las medidas afirmativas, en la encuesta se exploró el acuerdo del personal con la posible instauración de las mismas, factor importante de cara a la generación de condiciones que permitan aplicar políticas permanentes de igualdad en el Tribunal.

En una escala de cero a 100, donde cero es nulo acuerdo y 100 es pleno acuerdo, el índice de acuerdo del personal con respecto a políticas para favorecer el ingreso de más mujeres al TSJED es de apenas 59%, lo que refleja un desacuerdo amplio con estas políticas. En general, no se observan diferencias importantes en el índice de acuerdo entre el personal según su tipo de labor; sin embargo, se aprecia que las mujeres están más de acuerdo que el personal masculino, diferencia que es más notoria al interior del área administrativa y de la Defensoría de oficio.

Gráfica 23



Las distintas posiciones que tiene el personal masculino y el femenino respecto a estas medidas afirmativas se expresaron en los grupos focales. No obstante de que en la encuesta se observa un alto desacuerdo, en los grupos focales de mujeres se comentó que sí es necesario implementar

medidas de este tipo, mientras que en los de hombres se juzgó que no era necesario, ya que se tiene la visión de que la igualdad ya es una realidad en el Tribunal.

“Realmente hay igualdad de las mujeres hacia los hombres” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

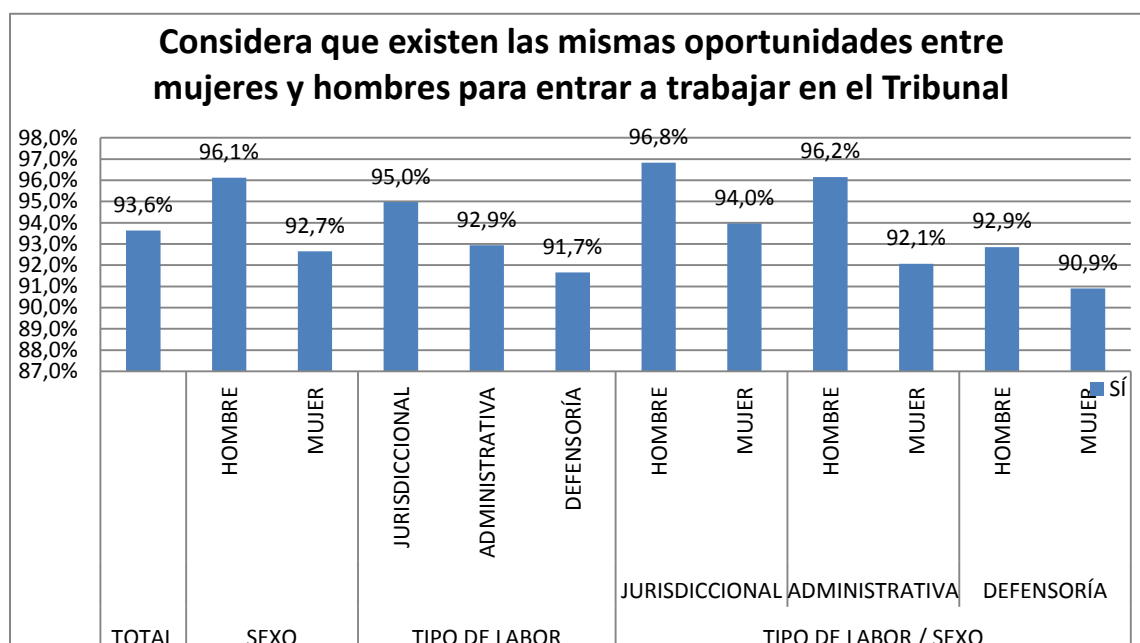
Entrevistadora: *“¿Creen que sería positivo tener medidas afirmativas para que haya más mujeres en puestos de dirección?”*

“Sí, porque hay muchas mujeres preparadas, pero esos puestos ya vienen etiquetados, aunque tengas todas las capacidades, a las personas que ponen aunque no tengan la carrera ya están los nombres”(mujer, grupo focal, personal administrativo).

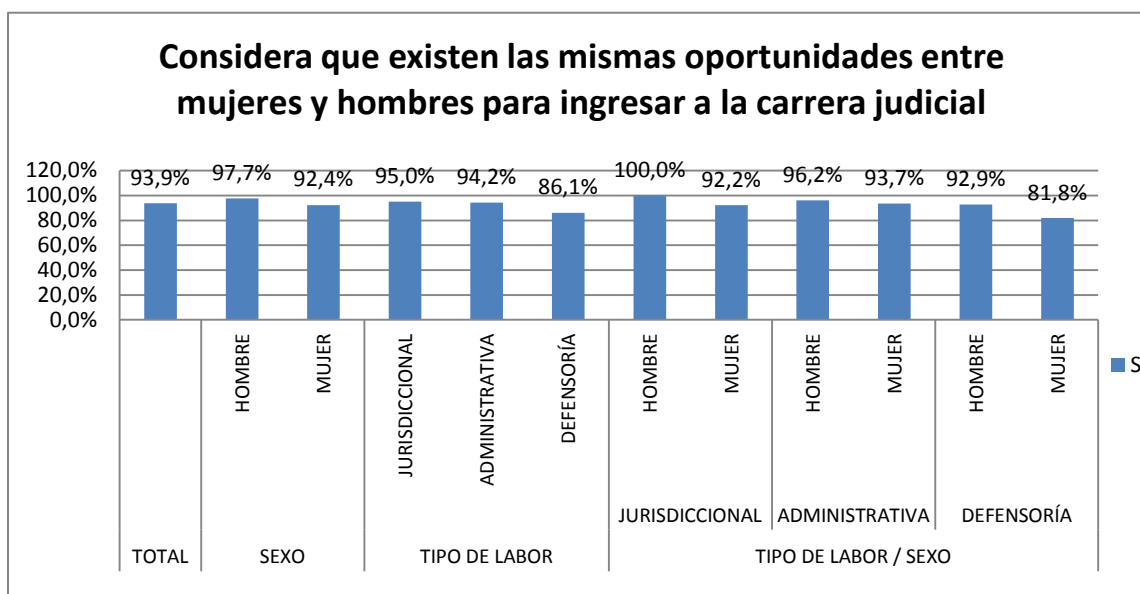
En concordancia con lo anterior, 94% del personal considera que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para ingresar a trabajar en la institución; sin embargo, es mayor el porcentaje de mujeres (7% contra 3% de los hombres) que piensan que las condiciones de ingreso son diferentes de acuerdo con el sexo de las personas. Asimismo, el personal de labor jurisdiccional opinó en mayor medida que mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades, seguida del personal administrativo y del personal de Defensoría pública.

Una situación similar se presentó al inquirir al personal si considera que las oportunidades para ingresar a la carrera judicial son iguales para hombres que para las mujeres. De nueva cuenta el porcentaje de mujeres que consideró que no es así fue más elevado. En ese sentido llama la atención que 100% de los hombres de labor jurisdiccional expresó que sí existen las mismas oportunidades.

Gráfica 24



Gráfica 25



Como se señaló en el eje 3, y se ratifica en la presente sección, en el discurso del personal expresado en los grupos focales prevalece una visión desconocedora de los efectos de los roles y condiciones de género que pesan sobre las mujeres y los hombres que laboran en el TSJED, por lo cual predomina la percepción de que las medidas afirmativas son innecesarias porque ya existe

paridad en la distribución de los puestos y no hay prácticas discriminatorias que impidan el acceso de mujeres.

Promociones y ascensos

Como se menciona en la sección anterior, la responsabilidad de ejecutar y regular los procesos de ascenso al interior del Tribunal recae en el Consejo de la Judicatura, el cual se debe regir por lo establecido en la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Tres Poderes del Estado de Durango y la Ley Orgánica del Poder Judicial.

De acuerdo con dicho marco normativo, los ascensos y promociones se realizarán conforme a un sistema organizado de escalafón, que debe regir tanto al personal de labor administrativa como de labor jurisdiccional. En el caso específico del personal jurisdiccional este sistema es el de carrera judicial, en el caso del personal administrativo podrán participar en el sistema de escalafón las/los trabajadoras/es que:

“Artículo 67. Tendrán derecho a participar en los concursos y exámenes de oposición para ser ascendidos, todos los trabajadores de base con un mínimo de seis meses en la plaza del grado inmediato inferior” (Ley de los Trabajadores al Servicio de Tres Poderes del Estado de Durango).

Según el artículo 69 de la misma ley, las vacantes deberán ser asignadas a la persona de la categoría inmediata inferior que tenga la mayor puntuación de acuerdo con los factores escalafonarios, los cuales son:

“Artículo 69. Son factores escalafonarios:

- I. Los conocimientos.
- II. La aptitud.
- III. La antigüedad.
- IV. La disciplina y puntualidad.

Se entiende:

a) Por conocimiento: la posesión de los principios teóricos, prácticos o título legalmente expedido que se requiere para el desempeño de su trabajo.

- b) Por aptitud: la suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y la eficiencia para efectuar una actividad determinada.
- c) Por antigüedad: el tiempo de servicios prestados a la Dependencia correspondiente.”

No obstante estas disposiciones, es posible encontrar algunos vacíos en el marco normativo que rige al Tribunal y que pueden permitir márgenes para la discrecionalidad, como por ejemplo, el hecho que no estén señalados los procedimientos para definir los ascensos; no queda claro si es por examen, concurso u asignación directa, así como tampoco se estipulan los tabuladores para cada factor.

Al respecto cabe mencionar algunos elementos emergidos en el análisis del eje 3, Valores y códigos organizacionales, como es la percepción del alto nivel de discrecionalidad con que se designan los ascensos, y que para las mujeres significa una mayor dificultad cumplir con algunos criterios de los aquí mencionados.

Dichas disposiciones escalafonarias son aplicables para el personal administrativo de base, pero aquellos/as contratados/as por un régimen de confianza quedan a disposición de lo que los titulares de las dependencias consideren.

Como se puede observar en el artículo 55 de la Ley de Trabajadores, en caso de empatar en el tabulador para ascensos se le dará preferencia al personal sindicalizado, asimismo si una trabajadora o un trabajador asciende a un puesto de confianza se le ven suspendidas su prerrogativas sindicales. Esto tiene relevancia ya que 46.5% de las mujeres del Tribunal es de base, y en algunos casos reciben importantes apoyos por ser sindicalizadas.

“Artículo 55. Son obligaciones de las Dependencias y Entidades Administrativas, a que se refiere el Artículo 1° de esta Ley:

- I. Preferir, en igualdad de conocimientos aptitudes y antigüedad, a los trabajadores sindicalizados, respecto de quienes no lo estuvieran; a los que con anterioridad hubieren prestado satisfactoriamente servicios y a los que acrediten tener mejores derechos conforme al escalafón.

” (...) Los Titulares de las Dependencias y Entidades Administrativas del Estado, con capacidad para ello, nombrarán y removerán a los empleados de confianza de acuerdo con sus respectivos Reglamentos Interiores.

”Un trabajador de base podrá ser ascendido a un puesto de confianza, pero en este caso, mientras conserve esta calidad quedarán en suspenso todas las prerrogativas que tuviere conforme a esta Ley, así como los vínculos con el Sindicato al cual perteneciere” (Ley de los Trabajadores al Servicio de Tres Poderes del Estado de Durango).

En lo que refiere al personal de labor jurisdiccional, éste se rige a través de la carrera judicial, tal como lo sostiene la Ley Orgánica del Poder Judicial:

“Artículo 126. El ingreso y la promoción de los servidores públicos de carácter jurisdiccional del Poder Judicial del Estado, se hará mediante el sistema de carrera judicial a que se refiere el presente Título, la cual se regirá por los principios de excelencia, objetividad, equidad, profesionalismo, imparcialidad, independencia y antigüedad, en su caso.”

“Artículo 127. La carrera judicial estará integrada por las siguientes categorías:

- I. Juez.
- II. Secretario General de Acuerdos del Pleno del Tribunal Superior de Justicia o de los tribunales electorales y para menores infractores del Poder Judicial del Estado.
- III. Secretario de Acuerdos de Sala.
- IV. Secretario Proyectista de Sala e instructores de estudio y cuenta del Tribunal Electoral del Poder Judicial del Estado y del Tribunal para Menores Infractores del Poder Judicial del Estado.
- V. Secretario de Juzgado.
- VI. Actuario Judicial.”

En el apartado anterior se profundizó en lo concerniente al procedimiento para ocupar la plaza de juez, en lo que a las otras categorías de la carrera judicial respecta, la Ley Orgánica sostiene lo siguiente:

“Artículo 131. Para acceder a las categorías señaladas en las fracciones de la III a la VI del artículo 127 de esta ley, se requerirá el acreditamiento de un examen de aptitud, que estará a cargo del Instituto de Especialización Judicial, que se sujetará a las bases que determine el Consejo de la Judicatura, de conformidad con lo que disponen esta ley y el Reglamento respectivo. Este último órgano podrá determinar en el Reglamento respectivo, que el llevar a cabo el curso que realice el citado Instituto correspondiente a la categoría inmediata superior de la carrera judicial, se equipara al examen de aptitud.

“Los exámenes de aptitud se realizarán a convocatoria del Consejo de la Judicatura o a petición del titular del órgano que deba llevar a cabo la correspondiente designación, debiendo preferir a quienes se encuentren en las categorías inmediatas inferiores. Igualmente podrán solicitar que se practique un examen de aptitud a las personas interesadas en ingresar a las categorías señaladas en el primer párrafo de este artículo, quienes de aprobarlo, serán consideradas en la lista que deba integrar el Consejo de la Judicatura, para ser tomados en cuenta en caso de presentarse una vacante en alguna de las categorías contempladas en las propias fracciones de la III a la VI del artículo 127 de esta ley. Cuando haya dicha vacante el propio Consejo de la Judicatura dispondrá se ponga en conocimiento del titular del órgano donde ésta se presente. En el caso del curso que se equipara al examen de aptitud, solo integrarán la lista a que se refiere con antelación los aspirantes que obtengan las calificaciones aprobatorias que se establezcan en la convocatoria.

“El Consejo de la Judicatura establecerá, mediante acuerdos generales, el tiempo máximo en que las personas aprobadas en los términos del párrafo anterior, permanezcan en dicha lista.

“Antes de designar a la persona que deba ocupar el cargo, el Pleno del Tribunal Superior de Justicia, su Presidente, las salas, el Magistrado o el Juez respectivo, este último para los efectos del artículo 40 de esta ley, deberán solicitar al Consejo de la Judicatura que le ponga a la vista la relación de las personas que se encuentren en aptitud de ocupar la vacante.”

Como se puede observar, uno de los requisitos para ascender en la carrera judicial es el examen de aptitud o cursar las capacitaciones correspondientes, en ambos casos puede participar tanto el personal que labora en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango (TSJED) como otras personas interesadas. Al igual que lo que ocurre con el personal administrativo, para estos puestos jurisdiccionales no son claros qué otro tipo de criterios entran en juego para definir el ascenso del

personal y cómo éstas son valoradas. Además, son las y los titulares de los juzgados o salas quienes en última instancia definen quién ocupa la vacante en disputa. En el apartado anterior se señaló que estos espacios de discrecionalidad si bien permiten al o a la titular tener mayores elementos para promover al personal a su cargo, también abren la puerta a posibles injusticias y a que se hagan consideraciones a partir de prejuicios de género.

“Artículo 40. Los jueces podrán designar y remover provisionalmente al personal jurisdiccional de su Tribunal, dando aviso inmediato al Consejo de la Judicatura, tal designación o remoción será definitiva cuando así lo sancione el propio Consejo, considerando las disposiciones de esta ley respecto de la carrera judicial” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Durango).

Así pues, en la norma se pueden observar dos componentes de la dinámica de ascenso del personal; por un lado una tendencia a apuntalar los méritos como forma de subir en escalafón, y por otro lado una estructura en la que los/las superiores jerárquicos/as tienen la posibilidad de seleccionar el personal sin que queden claros los criterios que utilizan para ello. Esta situación es igual para personal de labor jurisdiccional y de labor administrativa.

Por otra parte, en la encuesta se indagó sobre la percepción que tienen las y los trabajadores de la institución respecto de los mecanismos más comunes de ascenso, y los resultados que arrojó muestran algunas diferencias según el sexo del personal, pero principalmente por el tipo de labor. Las mujeres afirman que la principal vía de ascenso es el examen individual de aptitud con 31% de menciones, seguido del concurso con 25.5% y en tercer lugar a que se deben a la decisión de la o el supervisor con 18%. El personal masculino mencionó los mismos mecanismos: examen individual de aptitud con 38%, concurso 35% y decisión de la o el supervisor 20%. Es decir, los hombres le asignan un mayor peso a las vías meritorias, a diferencia de lo que dice el personal femenino del Tribunal.

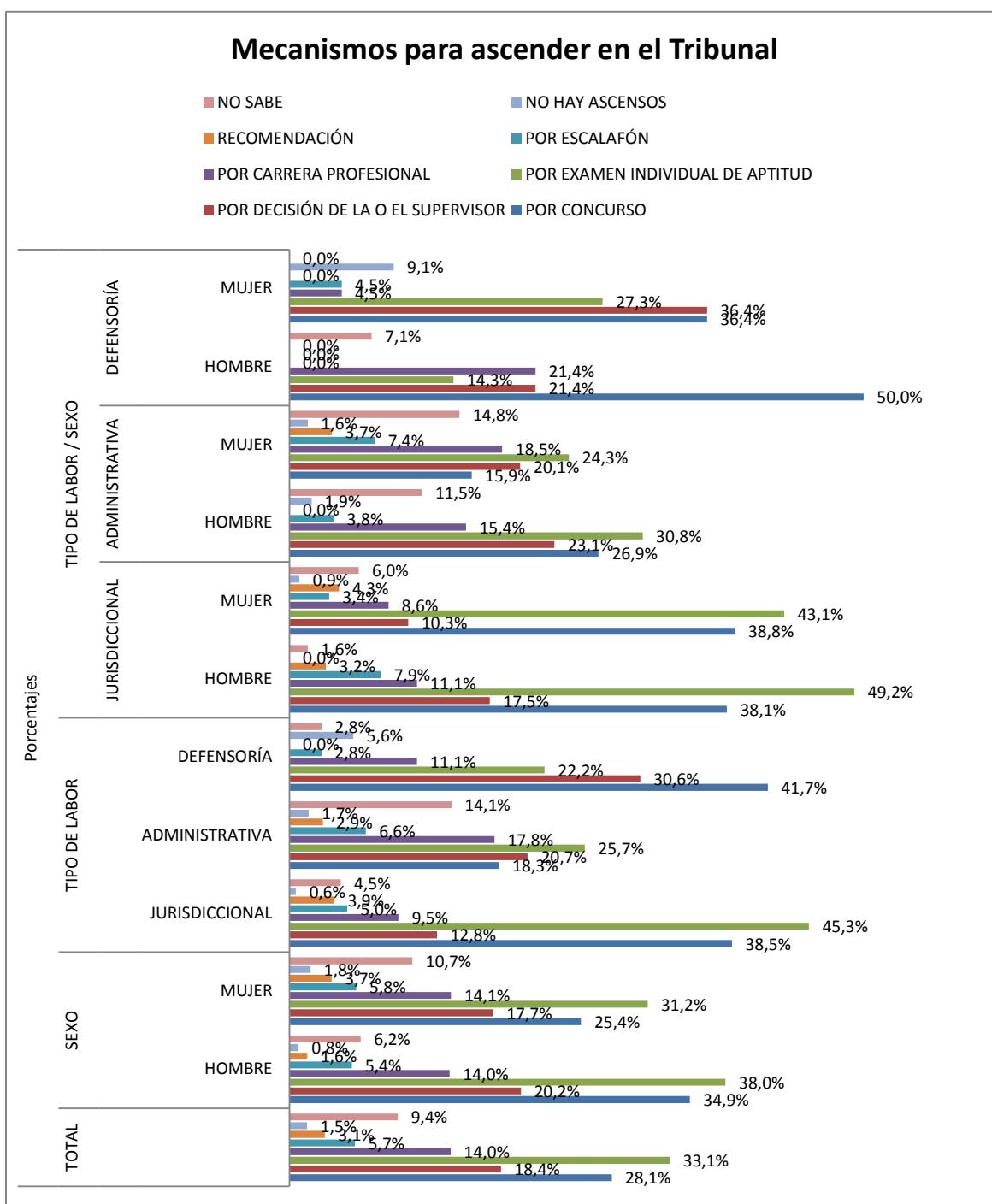
Se observa que la percepción sobre los ascensos es similar en ambos sexos, donde predominan mecanismos basados en los méritos individuales, pero también se aprecian otros mecanismos discrecionales como la decisión de la o el superior.

Al analizar por tipo de labor, lo opinado por el personal jurisdiccional referente a los mecanismos de ascenso en el TSJED son: examen individual de aptitud 45%, concurso 38.5%, decisión de la o el superior 13% y carrera profesional 9.5%; una visión diferente prevalece en el personal

administrativo, pues solo 26% coincide en que el mecanismo más común para ascender es el examen de aptitud, además de la decisión de la o el supervisor con 21%, y finalmente carrera profesional y concurso con 18%, es decir, el personal administrativo hace una mayor alusión a las vías discrecionales. Caso diferente es el de la Defensoría de oficio, ya que en esa área los mecanismos más señalados son, en orden de importancia: concurso, decisión de la o el supervisor, examen individual de aptitud y carrera profesional.

Por último, llama la atención que un segmento pequeño, principalmente de la Defensoría de oficio, dijo que no hay ascensos en el Tribunal.

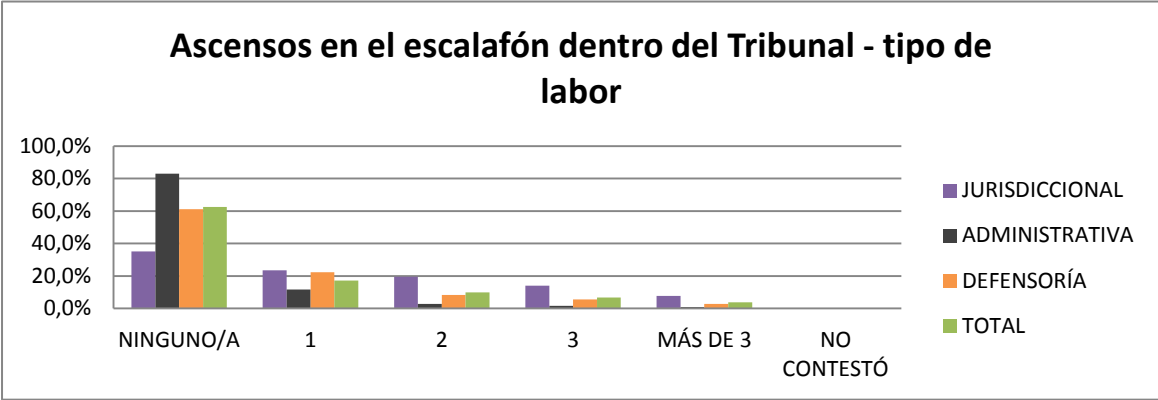
Gráfica 26



Es importante mencionar que en el Tribunal hay muy poca movilidad ascendente, pues solo 37.5% del personal ha subido en el escalafón por lo menos una vez. La diferencia entre áreas es muy notoria, pues 65% del personal del área jurisdiccional ha ascendido por lo menos una vez (8% lo ha

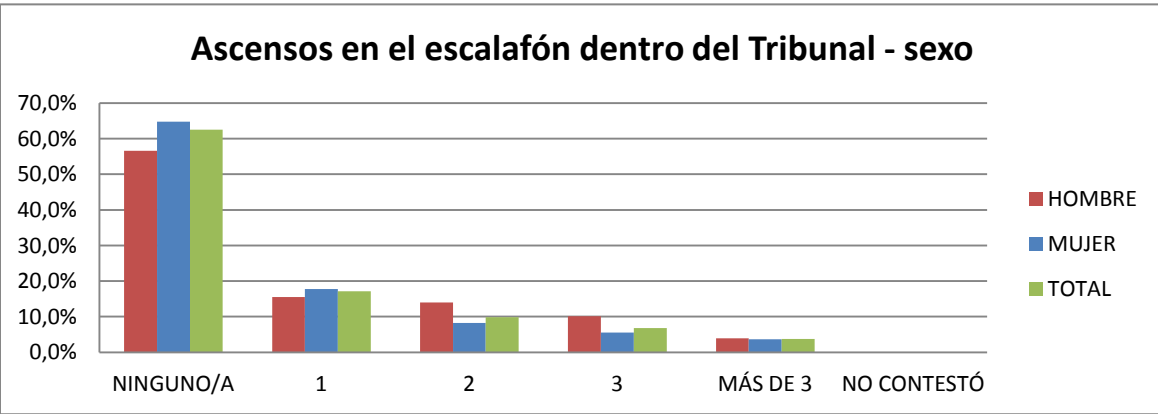
hecho tres veces), mientras que solo 17% del personal del área administrativa ha tenido esa experiencia y 39% en la Defensoría de oficio.

Gráfica 27



Respecto del número de ascensos por sexo, la encuesta refleja que los hombres llegan a tener una mayor movilidad ascendente, pues 43.5% de ellos han vivido por lo menos un ascenso dentro del Tribunal, contra 35% de ellas. Hay que destacar que la proporción de varones que han ascendido más de dos veces, es de 30%, contra 17.5% de las mujeres, lo cual representa una diferencia estadística importante.

Gráfica 28

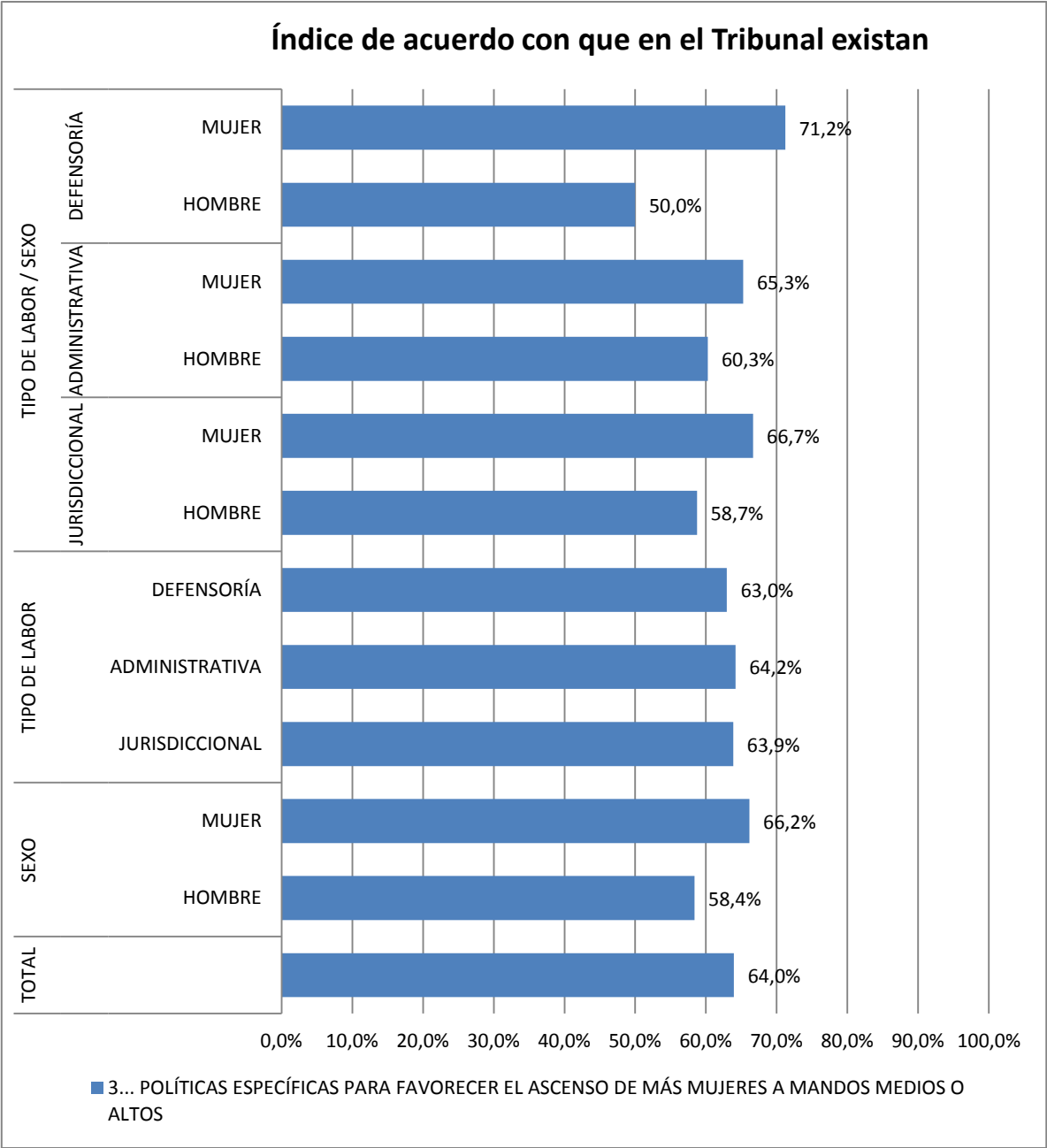


En este contexto, es importante observar el índice de acuerdo del personal del TSJED con la instalación de medidas afirmativas que faciliten el ascenso de las mujeres, pues en términos generales es de 64%, aunque se pueden apreciar diferencias entre sexos. En el caso de los trabajadores el índice es de 58.5%, mientras que en las trabajadoras es de 66.7%. Estas diferencias

se mantienen en las áreas laborales, las mujeres presentan un índice alto, incluso se amplía a 20 puntos dentro de la Defensoría de oficio.

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 29

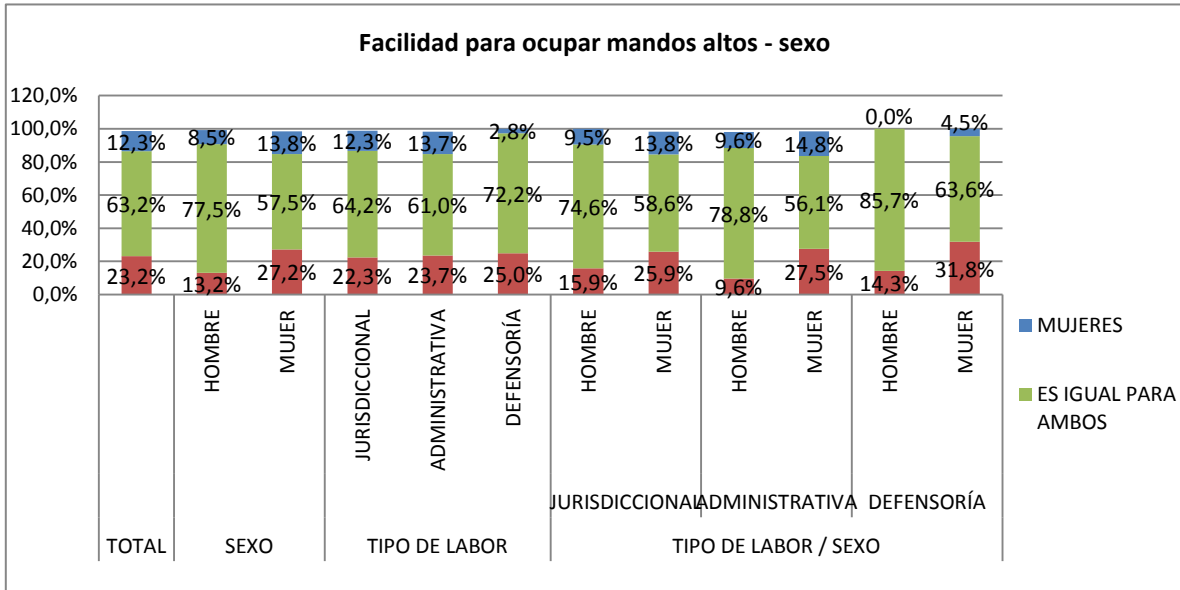


La implementación de medidas afirmativas para favorecer el ascenso de más mujeres fue un tema que se abordó en los grupos focales y que fue objeto de análisis del apartado Valores y códigos organizacionales, donde se ratificó la idea de que no son necesarias, porque se considera que hay una distribución paritaria en el acceso a puestos de toma de decisión, aunque el número de mujeres y hombres no sea similar. Esas posiciones denotan desconocimiento de las múltiples expresiones de la desigualdad de género, más allá de lo que se denomina la “falacia de los números”, que minimiza o niega las desigualdades de género a partir de resaltar la paridad numérica. Esta visión prevalece principalmente en el personal masculino.

“Aquí hay oportunidad para todos, incluso de los últimos que han ascendido la mayoría son mujeres. Magistradas son 5 de 19” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Al respecto, un alto porcentaje del Tribunal (35%) considera que hay más facilidad para ocupar mandos altos según el sexo del o la solicitante, mientras que 63% opina que es igual para ambos sexos. Destaca que 23% del personal cree que es más fácil para los hombres y 12% para las mujeres. En ese tenor, 27% de estas últimas sostiene que más fácil para los hombres y 57.5% de ellas piensa que es igual para ambos sexos.

Gráfica 30



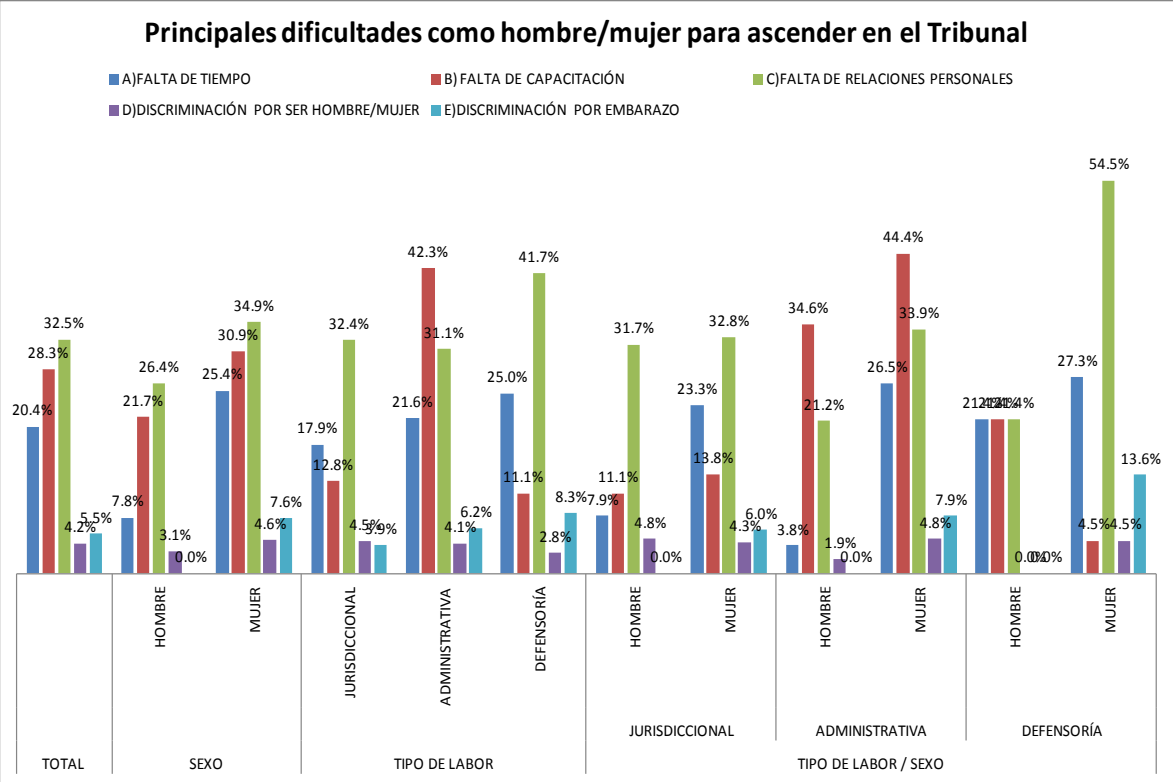
En relación con las principales dificultades como hombre/mujer para ascender en el TSJED, las relaciones personales son señaladas por 32.5% del personal como una de ellas, para 28% es la

falta de capacitación y 20.5% respondió que es por falta de tiempo. Llama la atención que casi 10% del personal mencionó como una causa la discriminación: 4.2% por ser hombre o mujer y 5.5% por embarazo.

En el análisis por sexo se aprecia que en todos los casos el porcentaje de mujeres que enfrentan alguna dificultad es mayor que el de hombres. En los obstáculos que se percibe mayor diferencia entre sexos son: la falta de tiempo (25.5% de las mujeres lo mencionaron contra 8% de los hombres), falta de capacitación (40% contra 22%), discriminación por embarazo (7.5% contra 0%) y falta de relaciones (35% contra 26.5%). El hecho de que un número mucho mayor de mujeres que de hombres mencionó la falta de tiempo como una dificultad para ascender, implica una diferencia de género, ya que esto se debe, principalmente, a los roles estereotipados que las mujeres deben cumplir en el ámbito familiar.

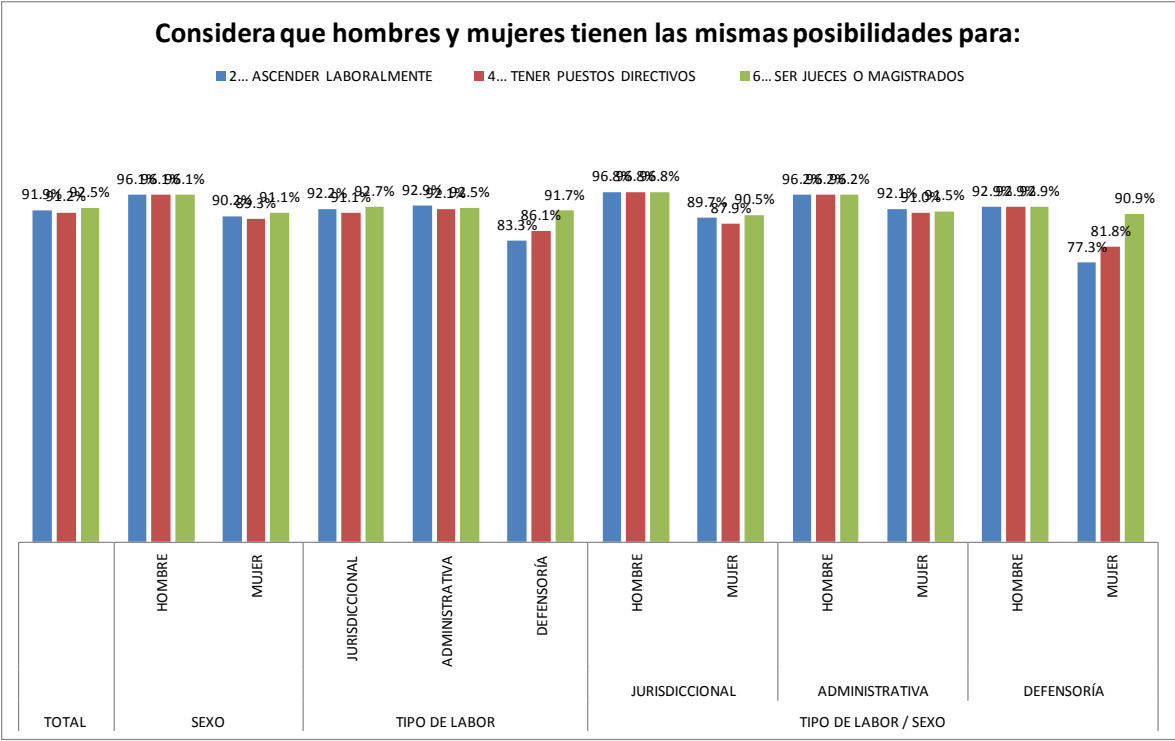
Es importante resaltar los casos de discriminación directa, ya que si bien no es una actitud generalizada, son estos tipos de actos los que con mayor intensidad afectan los derechos humanos de las mujeres, por lo que el Tribunal debe erradicar estos comportamientos.

Gráfica 31



No obstante esta situación que muestra diferencias de género importantes, el personal en el TSJED opina mayoritariamente que hay las mismas posibilidades entre mujeres y hombres para ascender laboralmente, tener puestos directivos y ser jueces/zas o magistrados/as; ya que más de 90% del personal así lo manifestó en la encuesta.

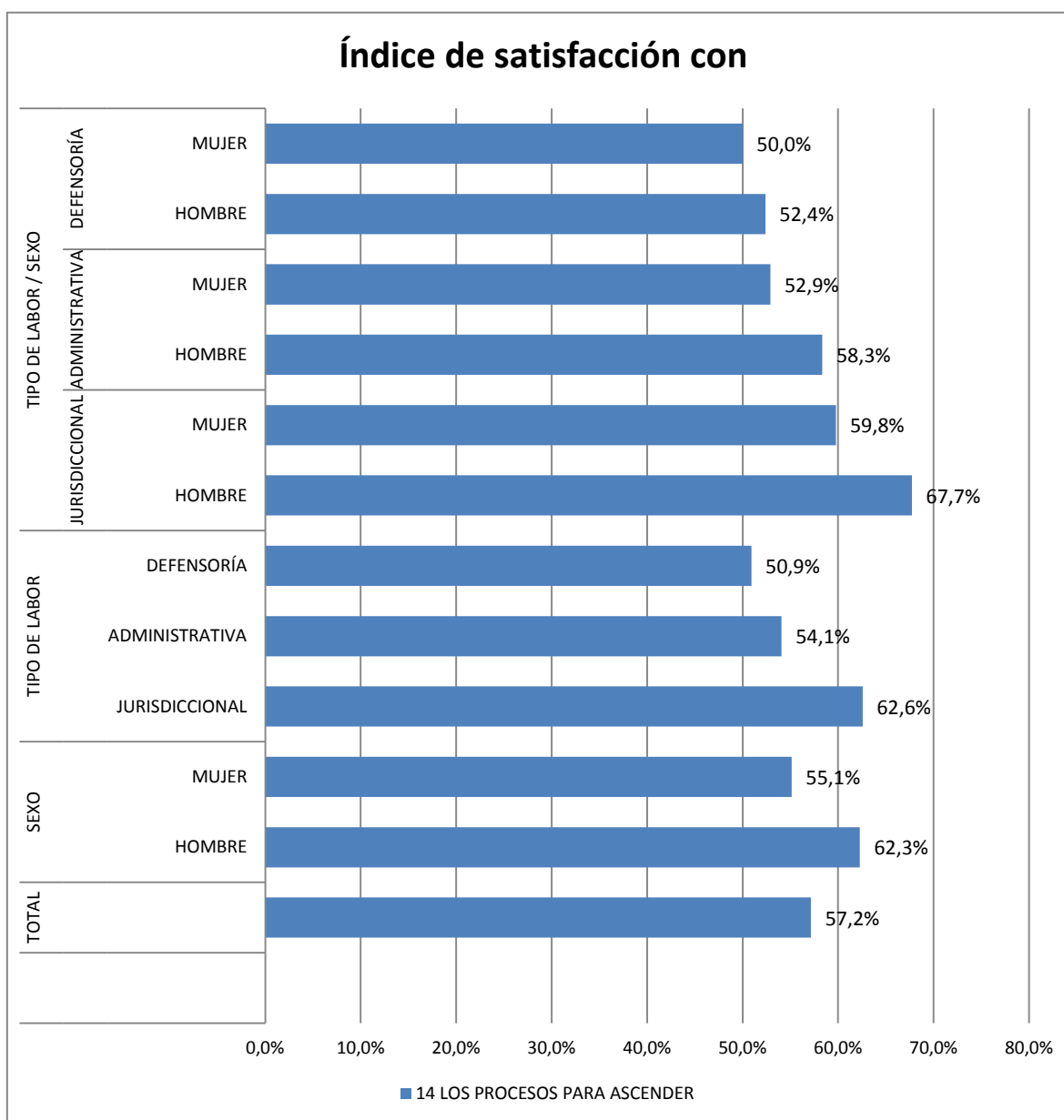
Gráfica 32



Para medir la satisfacción del personal respecto de los mecanismos de promociones y ascensos en el Tribunal, con base en los resultados de la encuesta se estimó un índice, con rango de cero a 100%, donde cero es nula satisfacción y 100% es total satisfacción. En el análisis por sexo, son los hombres los que tienen un mayor nivel de satisfacción con los procesos (62%), mientras que en las mujeres es de 55%, diferencias que se mantienen por tipo de labor, donde el personal del área jurisdiccional con 62%, es el que presenta los mayores índices, a diferencia de las otras áreas (labor administrativa 54% y Defensoría pública 51 por ciento).

En el análisis por área de labor también se aprecia que en todos los casos las mujeres, de las diferentes áreas, son las que se muestran más insatisfechas con los procesos de ascenso y promoción.

Gráfica 33



La diferencia entre el personal administrativo y judicial también se refleja en los grupos focales, pues se considera que es más fácil en el área judicial escalar peldaños en el escalafón, incluso el personal de labor administrativa no reconoce los procedimientos de escalafón que señala la ley, no así el de labor judicial.

“En lo administrativo no creo que haya un método [de ascenso], depende mucho de los méritos de cada quien. Pudiera también influir la cuestión académica, pero no creo que haya un método o algo así” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

“Haces un examen, quedan diez personas [con calificación de 8.5 para arriba]; esas personas pueden cubrir las vacantes. Ya que salen, tienes que llamar a los que están en la lista. Entonces ella tuvo que esperar dos años para que pudieran llamarle” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Licencias de maternidad y paternidad

En la Ley de los Trabajadores al Servicio de Tres Poderes del Estado de Durango se encuentra estipulada la licencia de maternidad, la cual considera el disfrute de tres meses de descanso, uno antes y dos después del parto, además, dos recesos de media hora al día durante la lactancia.

“Artículo 30. Las mujeres disfrutarán de un mes de descanso antes de la fecha que aproximadamente se fije para el parto y de otros dos después del mismo; durante la lactancia tendrá dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno para alimentar a sus hijos.”

En el caso de las licencias de paternidad, éstas no se encuentran normadas, lo más próximo a éstas es lo señalado en el Reglamento Interior de Trabajo del Personal Administrativo del Poder Judicial del Estado de Durango, en donde se establece que el nacimiento de los hijos/as es una causa de fuerza mayor para faltar a las labores. Al respecto hay que considerar que únicamente es aplicable al personal de labor administrativa, por lo que no abarca a toda la plantilla del personal, y que es una disposición a todas las luces insuficiente.

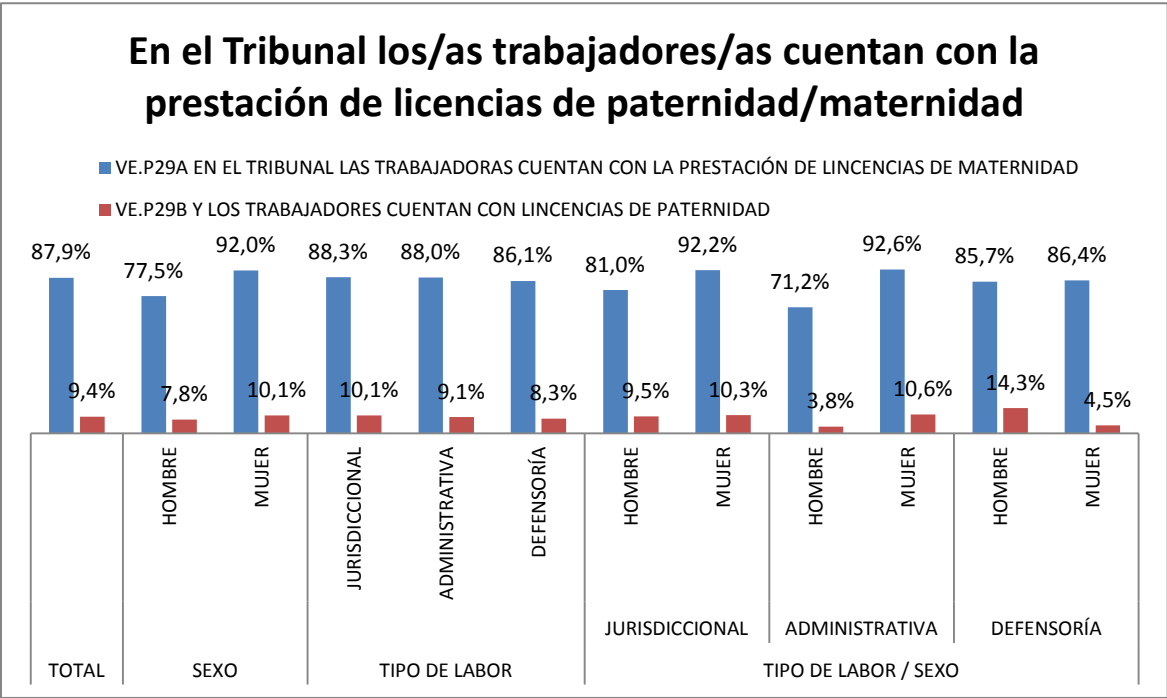
“Artículo 22. Se considerarán como faltas por causas de fuerza mayor las siguientes:

f) Por nacimiento de hijos del trabajador, habidos con su cónyuge o concubina.”

Cabe señalar que a pesar de que en el TSJED no existe la prestación de una licencia de paternidad, en la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* casi 10% del personal respondió que sí existe. La información recopilada a través de los grupos focales permite señalar que los trabajadores del Tribunal que desean brindar cuidados a su pareja y a su hijo o hija recién nacida recurren a sus días de “permiso económico”, situación que puede ser asociada a la existencia de una especie de “licencia de paternidad”, aunque ello no es así:

“Yo me acuerdo hace años... [se dirige a un compañero] ¿Te acuerdas que estabas batallando para que te dieran tus tres días económicos cuando tu esposa se alivió? Son tres días económicos que son por ley” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Gráfica 34

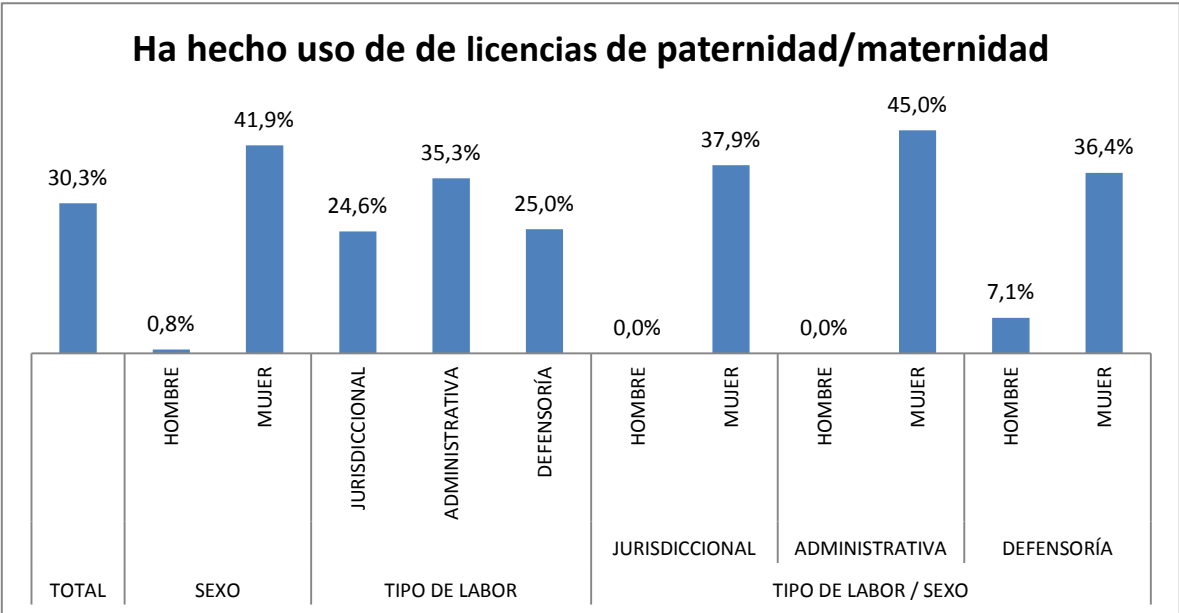


Cabe señalar que la licencia de paternidad es una medida que se ha instaurado en otras organizaciones con varios objetivos. Por una parte, procura fomentar la interacción de los padres con sus hijos e hijas y así promover la corresponsabilidad de los hombres en las tareas domésticas y de cuidado. Otra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

En la siguiente gráfica se puede observar que menos de la mitad de las mujeres dijeron haber utilizado la licencia de maternidad. En el área administrativa son más las mujeres que han hecho uso de esta licencia que en el área jurisdiccional o en la Defensoría de oficio.

En el caso de los hombres, la proporción que afirma haber utilizado una “licencia de paternidad” denota el desconocimiento respecto de su inexistencia. Es probable que, como se indicó anteriormente, se trate de padres que solicitaron un permiso para tal efecto.

Gráfica 35

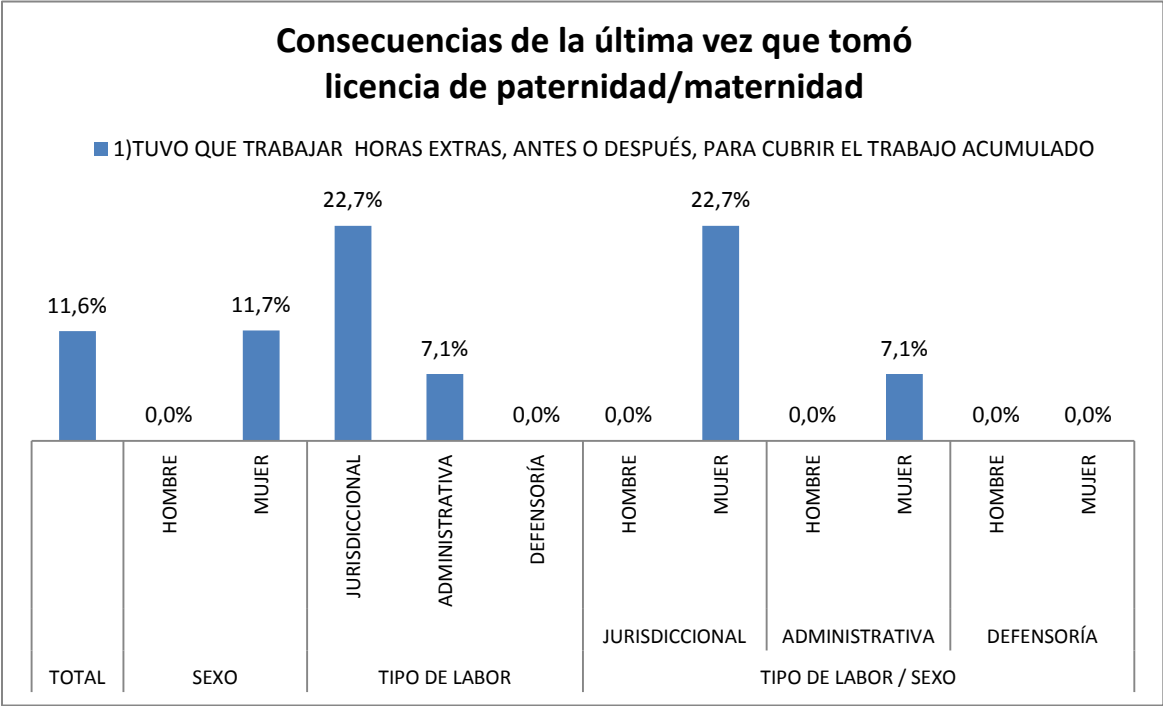


Ahora bien, el hecho de que haya una proporción de mujeres que dice haber sufrido consecuencias luego de haber hecho uso de su licencia de maternidad es sumamente grave, pues esto constituye un acto de discriminación que contraviene los derechos de las mujeres trabajadoras. En tal sentido, 11.5% de las mujeres que han tomado licencia de maternidad comentaron que tuvieron que trabajar horas extras a su regreso; un poco más de 7% aseveró haber escuchado comentarios desagradables por parte de su superior; y 5% fueron cambiadas de área o recibieron comentarios desagradables por parte de sus compañeras de trabajo. Es importante mencionar que ningún hombre de los que tomó su “licencia de paternidad” sufrió alguna de estas consecuencias.

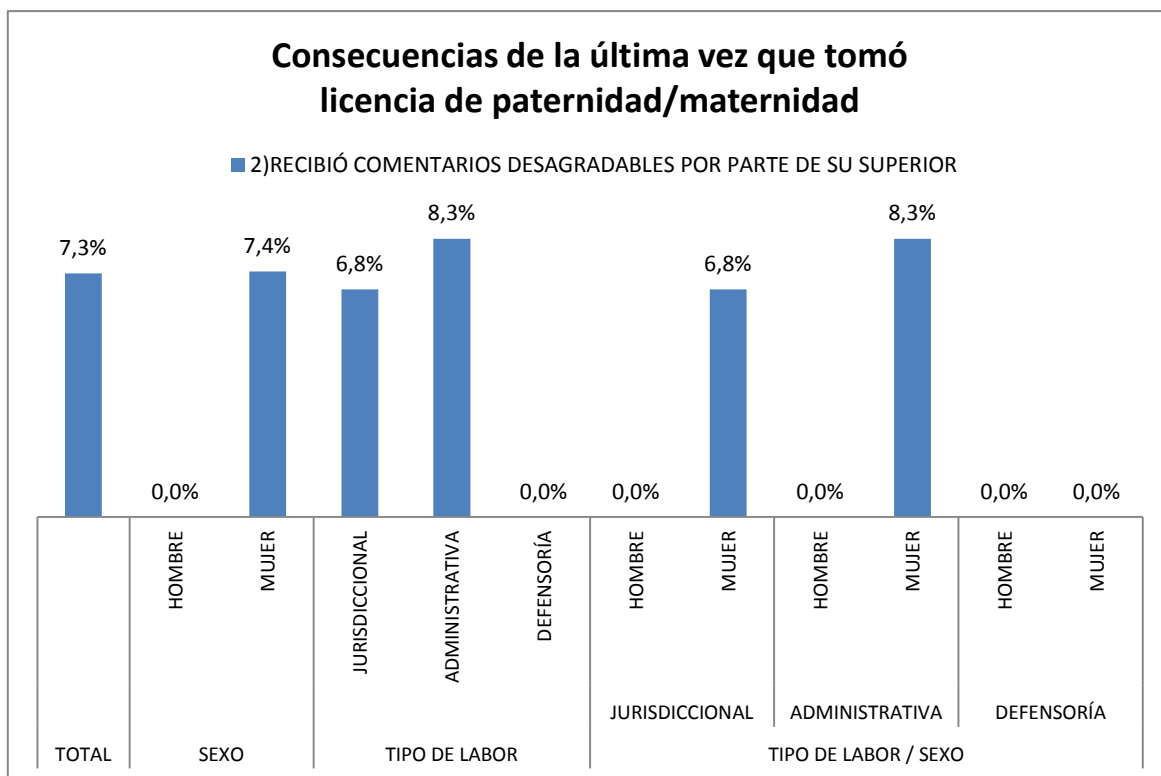
En cuanto al análisis por tipo de labor, es importante destacar que las empleadas jurisdiccionales que han hecho uso de la licencia de maternidad sufrieron en mayor medida consecuencias, a diferencia de sus pares del área administrativa y de la Defensoría de oficio. En este aspecto, como se muestra en las gráficas que siguen, es relevante que casi una de cada cinco mujeres de labor jurisdiccional tuvo que trabajar horas extras, y que un poco más de 10% fue presionada para

trabajar desde su domicilio. También resalta que en el área de Defensoría de oficio no se reportó ninguna consecuencia por el uso de las licencias de maternidad.

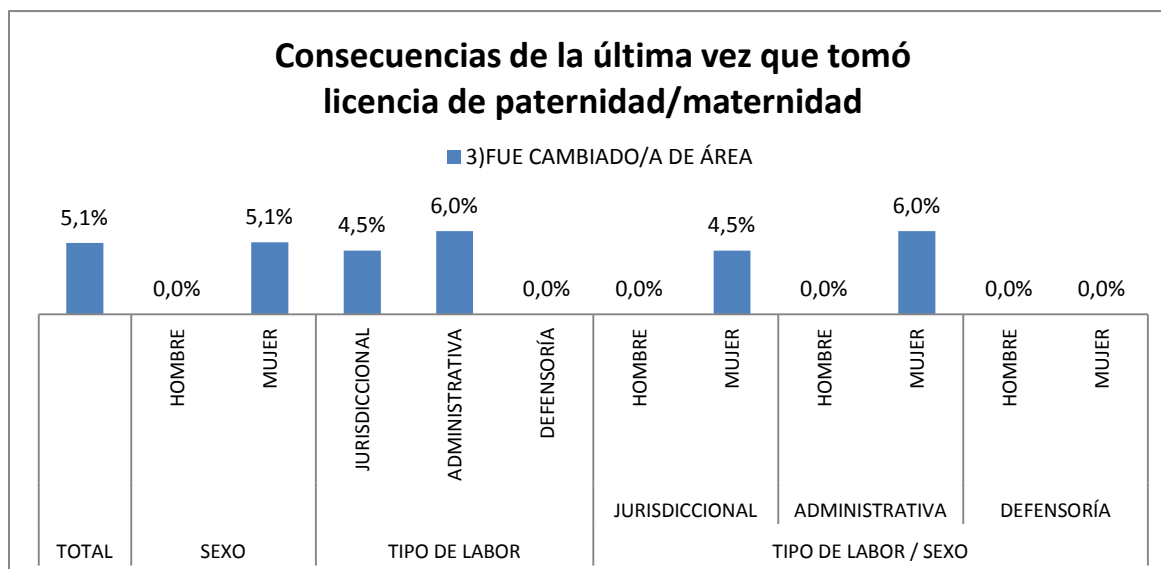
Gráfica 36



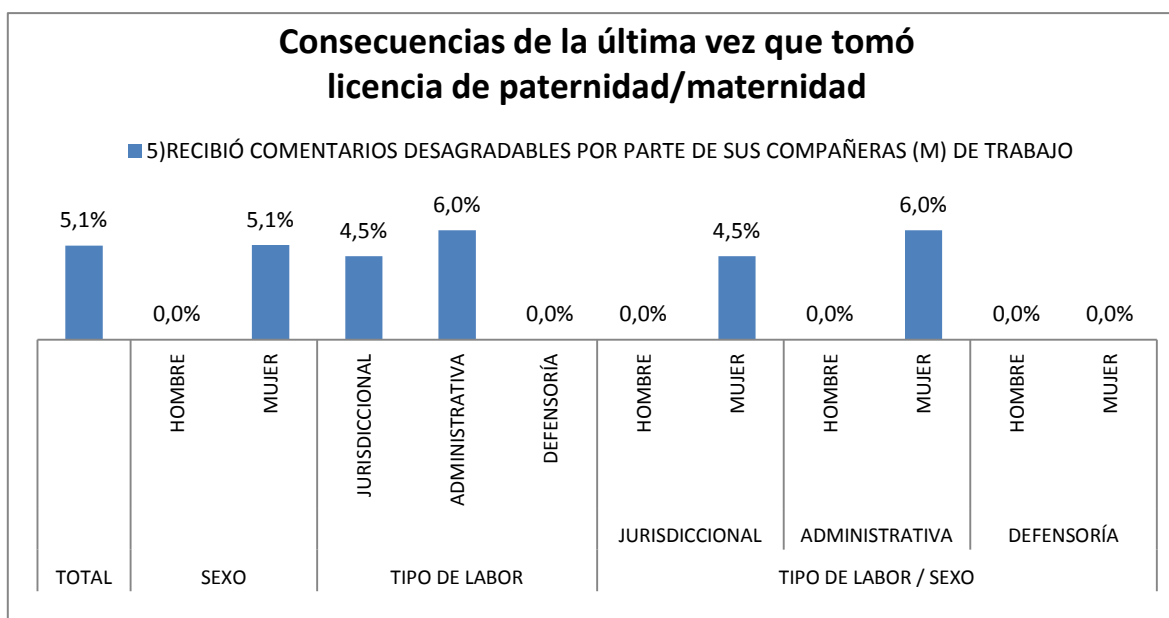
Gráfica 37



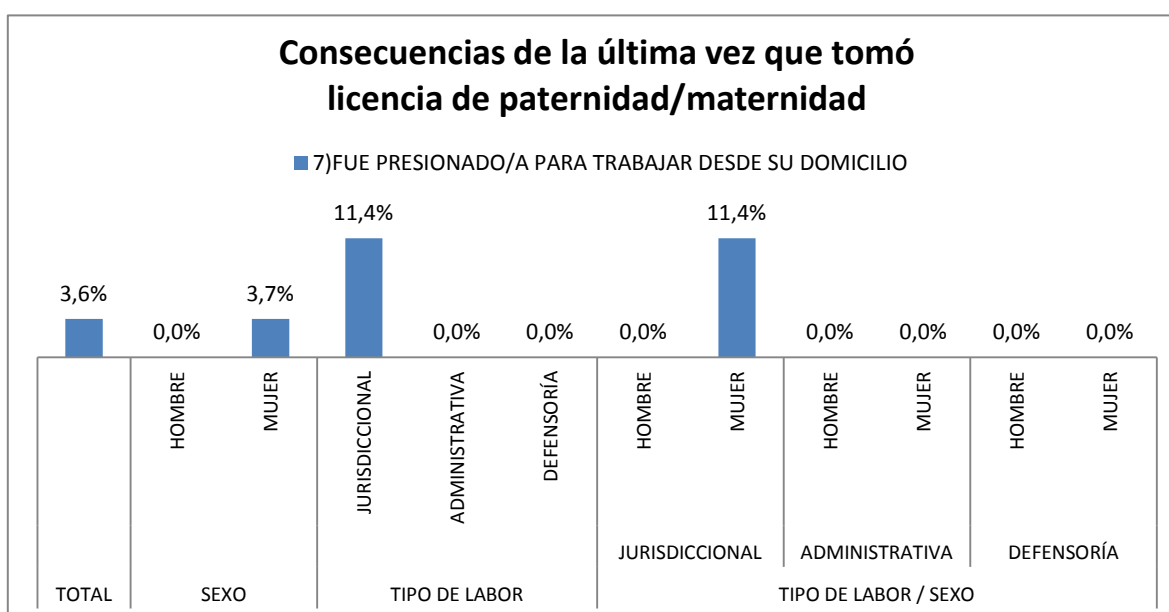
Gráfica 38



Gráfica 39



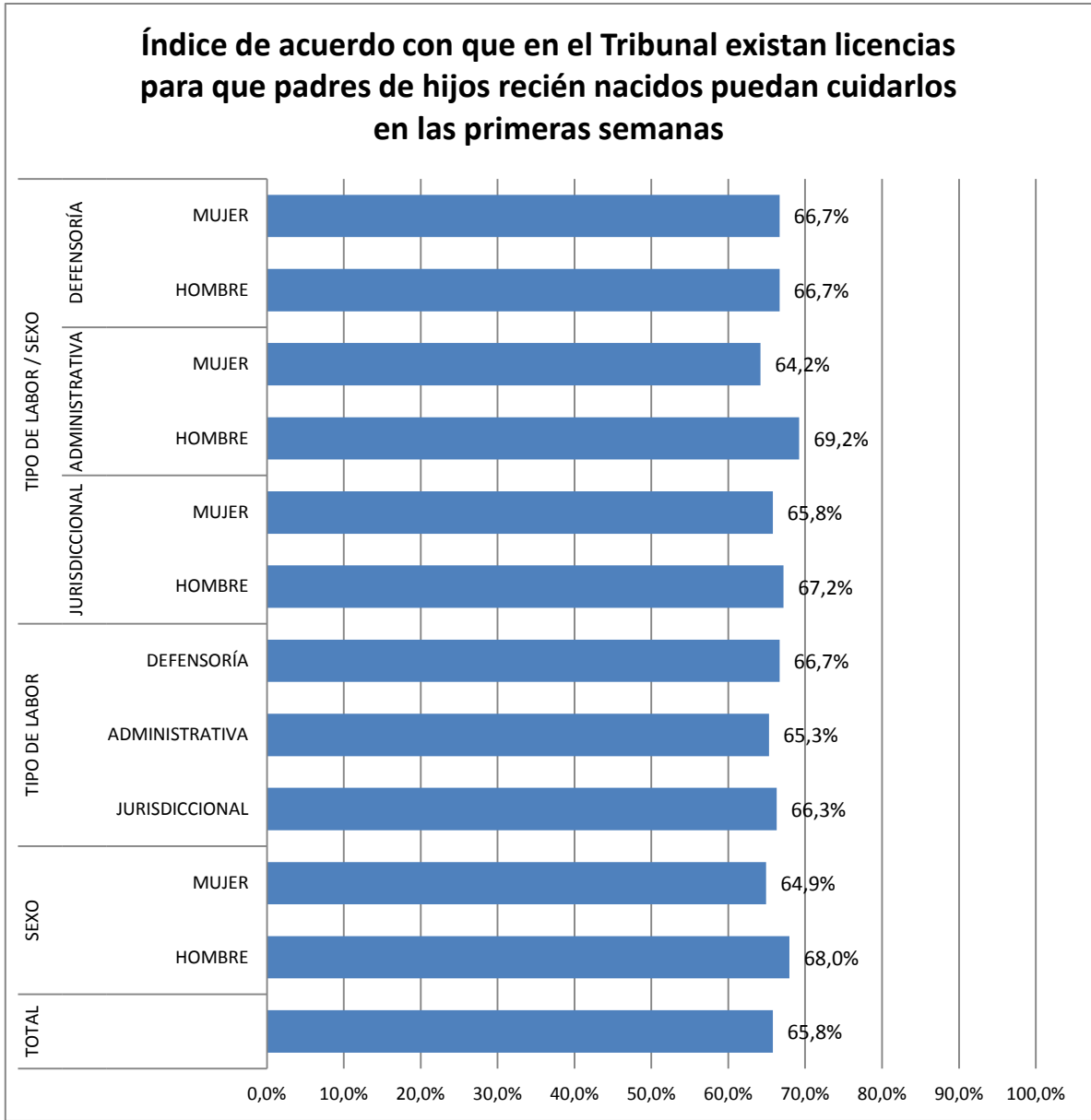
Gráfica 40



Si bien la principal consecuencia de solicitar una licencia de maternidad/paternidad es la de tener que hacer horas extras, se observa una importante presión de los pares y superiores hacia el/la solicitante, lo que refuerza la idea de que los principales obstáculos del uso de las licencias no están en su instrumentalización, sino en el ideal de trabajador/a del Tribunal, que, como se menciona anteriormente, tiene implicaciones de género.

En la encuesta también se consultó al personal qué tan de acuerdo está con la implementación de la licencia de paternidad. En una escala de cero a 100, donde cero representa nulo acuerdo y 100 total acuerdo, el índice de acuerdo resulta regular (65.8%), sin que se ubicaran diferencias importantes por el tipo de labor o sexo.

Gráfica 41



En tal sentido, también en los grupos focales los hombres se manifestaron de acuerdo con que se instale la licencia de paternidad en el Tribunal, así como con la necesidad de que se les otorguen permisos para atender asuntos familiares, lo que pudiera ser interpretado como un elemento

favorecedor de la intención de tener una mayor corresponsabilidad de los padres en las tareas de cuidado.

“Sí, yo sí creo que hacen falta esos permisos, sería muy buena idea, licencia por paternidad por ejemplo” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Sin embargo, también en los grupos focales emergieron opiniones contrarias a otorgar este tipo de licencias a los varones, lo cual significa un obstáculo para su implementación.

“Pero qué pasa, esa licencia es para que ayuden, pero nuestra cultura dice que no van a ayudar. Es cierto que hay que sacarlas del hospital, pero por otro lado volvemos a nuestra cultura, es cierto, que la ayude, pero no va a estar de acomedido. Por eso dos o tres días, porque como que vivimos bajo el sistema de que la mujer a cuidar a los hijos y los hombres a trabajar; claro que hay hombres muy buenos, pero la mayoría no” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Se considera que las licencias de paternidad tienen una adecuada aceptación entre las trabajadoras y los trabajadores del TSJED. Sin embargo, vale la pena considerar que aún hay un porcentaje significativo de personas que no está de acuerdo con la introducción de dicha política, por lo cual es importante la realización de procesos de sensibilización mediante los cuales se resalte la importancia de esta medida tanto para hombres como para mujeres.

Permisos para asuntos personales y familiares

Dentro de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Durango se enmarcan los procedimientos y criterios para el otorgamiento de licencias y permisos para asuntos personales. De acuerdo con lo ahí señalado, las y los trabajadores tienen acceso a licencias económicas por tres días, así como permisos económicos, además de que podrán solicitar licencias hasta por seis meses sin goce de sueldo para formación y capacitación.

“Artículo 176. Los servidores públicos del Poder Judicial del Estado tienen derecho a que se les conceda licencia económica por tres días al año con goce de sueldo, así como a que les otorguen permisos con goce de sueldo por enfermedad, en términos de las leyes de la materia, o por causa justificada, a criterio de los plenos del Tribunal Superior de Justicia, del Consejo de la Judicatura y de su Presidente, según corresponda, hasta por quince días en el año.”

“Artículo 177. Los servidores públicos del Poder Judicial del Estado, tienen derecho a licencia no remunerada hasta por seis meses en el año o por más, cuando se solicite por cuestiones de superación profesional, por causa del servicio público o por algún otro motivo justificado. Una vez concedida ésta, no podrá el funcionario incorporarse hasta su conclusión.

“Las licencias mayores a seis meses se otorgarán de manera extraordinaria y ninguna licencia podrá exceder de un año.”

Como se puede apreciar, en estos artículos no se incorporan elementos como el cuidado de hijos/as o asuntos familiares como causales de permiso, únicamente la enfermedad del o la trabajadora, separando así las esferas familiar y laboral. Estos lineamientos rigen de manera particular al personal jurisdiccional, ya que el del área administrativa cuenta con un reglamento interno en el que se señalan como causas de fuerza mayor para ausentarse asuntos familiares; el Reglamento Interior de Trabajo del Personal Administrativo del Poder Judicial del Estado de Durango:

“Artículo 22. Se considerarán como faltas por causas de fuerza mayor las siguientes:

- a) Por fallecimiento de padres, hijos, hermanos, cónyuge o concubina.
- b) Por accidentes, enfermedades graves y/o intervenciones quirúrgicas a padres, hijos, cónyuge, concubina o hermano.
- c) Por privación de la libertad del trabajador, de su cónyuge o concubina.
- d) Por asistir el trabajador a diligencias de carácter legal para las que haya recibido cita, siempre que ésta coincida con sus horarios de trabajo.
- e) Por incendio o inundación del hogar del trabajador.
- f) Por nacimiento de hijos del trabajador, habidos con su cónyuge o concubina.
- g) Por traslado a población distinta a la del domicilio del trabajador, para asistencia médica de hijos, cónyuge o concubina.
- h) Por examen profesional del trabajador.
- i) Cuando los hijos de la trabajadora no sean recibidos por enfermedad en la guardería.”

Respecto a este artículo, en el análisis del lenguaje es posible encontrar estereotipos de género, ya que si bien se refiere al trabajador en todos los incisos, cuando habla del cuidado de los hijos/as (inciso i) hace una distinción de género, para referirse a la trabajadora.

Esta normatividad aporta a la conciliación de las esferas familiares y laborales de un sector del personal, ya que incorpora en las causales de ausencia algunos motivos de índole familiar y de cuidado de hijos/as.

Sin embargo, no se aprecia un mecanismo independiente y transparente para la concesión de los permisos y licencias, sino que éstos deben ser concedidos por escrito por el titular del área, el Consejo de la Judicatura o el Pleno del Tribunal, según el espacio donde se desempeña la o el solicitante, de tal manera que los permisos quedan sujetos a las relaciones que tienen las/los subordinadas/os con sus superiores.

En ese sentido, el personal negocia directamente con el o la inmediata superior permisos en temas como salir antes del horario establecido o bien atender asuntos de la escuela o familiares. Esta situación de discrecionalidad afecta principalmente a las mujeres, ya que son ellas quienes piden más permisos, en el entendido de que tradicionalmente tienen más responsabilidades del cuidado familiar, como se señaló en el apartado anterior.

La Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Durango establece:

“Artículo 178. Las licencias económicas de los magistrados, de los consejeros, del Secretario General del Pleno del Tribunal Superior de Justicia y del personal de la Presidencia de este órgano colegiado, serán concedidas por el Presidente.”

“Artículo 179. Las licencias económicas del Secretario Ejecutivo del Pleno y Carrera Judicial, del Secretario Ejecutivo de Disciplina y del Secretario Ejecutivo de Administración del Consejo de la Judicatura, serán concedidas por su Presidente.”

“Artículo 180. Las licencias económicas del personal de confianza que labora en las salas del Tribunal Superior de Justicia, serán concedidas por los titulares de las mismas.”

“Artículo 181. Las licencias económicas del personal del Consejo de la Judicatura serán concedidas por el Consejero al que estén adscritos; las de los jueces por el propio Consejo de la Judicatura, a través de la Comisión de Administración; las de los actuarios ejecutores adscritos al Departamento de Actuaría de Ejecución, por la Comisión de Administración del Consejo de la Judicatura; y las del

personal de los juzgados, por el Juez correspondiente, quien deberá dar aviso inmediato a la citada Comisión.”

Al respecto, en los grupos focales se aprecia que las y los trabajadores del Tribunal se reservan la solicitud de permisos, y los piden únicamente cuando los consideran estrictamente necesarios, lo que concuerda con lo señalado en el eje 3, Valores y códigos organizacionales, sobre la implementación del individualismo heroico como componente del trabajador ideal.

“Y sé que es por el área [el otorgamiento de permisos], porque somos pocos y hay mucho trabajo, pero sí cuando son situaciones necesarias una batalla. A veces dura uno muchos años sin pedir un permiso, entonces si lo pido es porque lo necesito” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Incluso, existe la impresión de que no pedir permisos es un factor de reconocimiento.

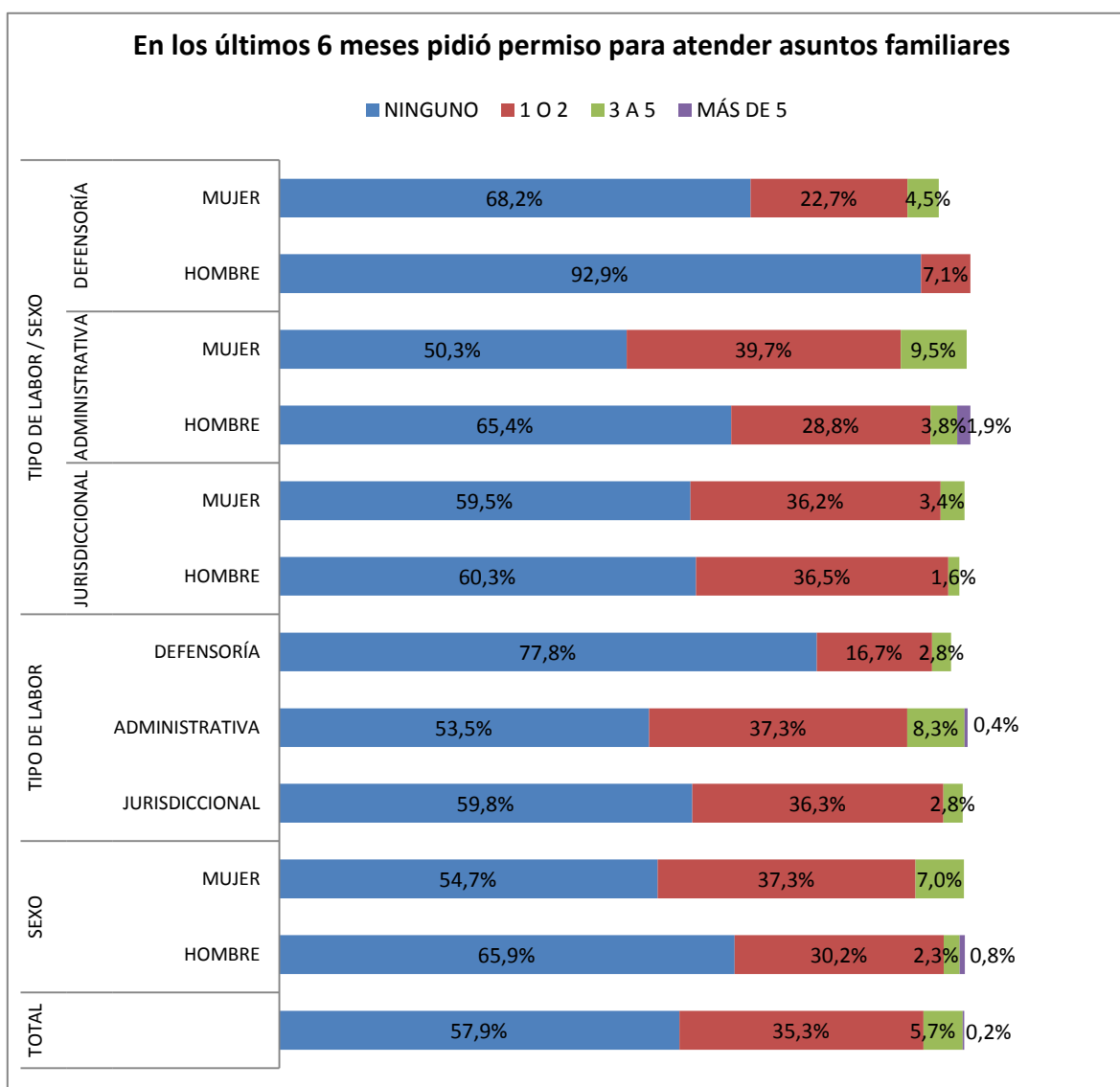
“A veces dices ‘no voy a agarrar mis permisos a ver si me llega’ [el reconocimiento], pero nada” (mujeres, grupo focal, personal administrativo).

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

Con base en los resultados de la encuesta aplicada al personal del TSJED, se puede observar que aproximadamente 58% de las y los trabajadores no pidió permiso en los últimos seis meses para atender asuntos familiares, 35% los solicitó una o dos veces y 6% de tres a cinco veces. Estos porcentajes varían al analizar la información por sexo, pues es notorio que las mujeres piden más permisos que los hombres, ya que 37% de las trabajadoras y 30% de los trabajadores los han solicitado por lo menos en una ocasión. También son ellas quienes más continuamente acuden a este derecho, pues 7% del personal femenino lo hizo más de tres veces en los últimos seis meses, contra 2% del personal masculino.

Al revisar la información por tipo de labor y sexo, las diferencias se amplían en el área de la Defensoría pública, pues 27% de las mujeres han pedido por lo menos algún permiso, contra 7% de los hombres. Llama la atención que para el personal jurisdiccional las proporciones son muy similares, ya que 40% de las mujeres los han solicitado al igual que 38% de los hombres.

Gráfica 42



Al indagar en los motivos que tuvieron las y los trabajadores del Tribunal para pedir permiso, se encontró que el principal es “atender trámites personales”, seguido de “cuidar a mis hijos/as” y en tercer sitio por “enfermedad propia”. Al analizar por sexo, los motivos cambian, ya que para los varones la principal causa fueron los trámites personales, mientras que para las mujeres fue “cuidar a mis hijos/as”.

En concordancia con los señalado anteriormente, los motivos “cuidar a mis hijos/as y cuidar a otros familiares” son más comunes entre el personal femenino que el masculino, incluso llega a

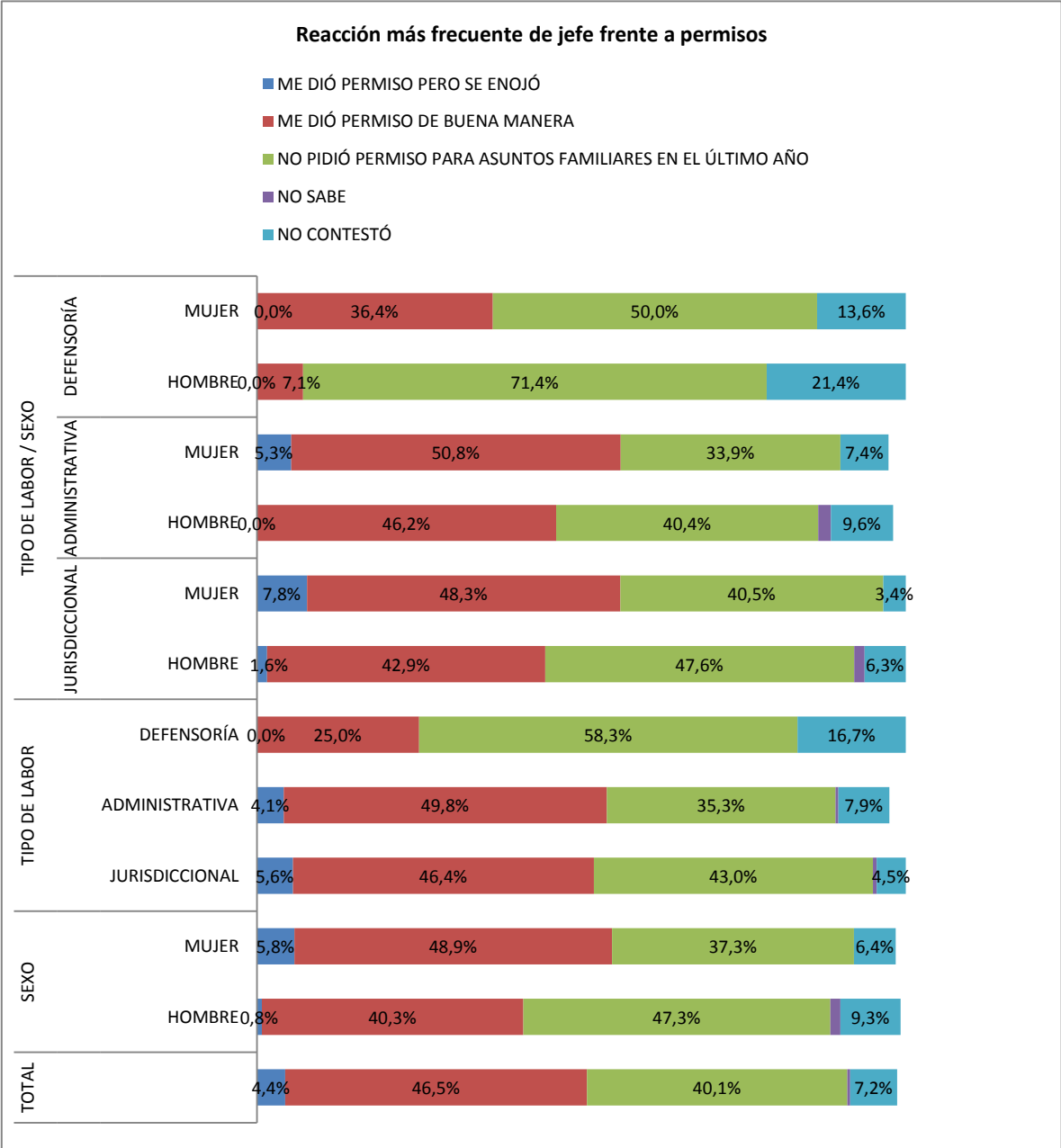
ser la principal causa de solicitud para las mujeres dentro de las áreas jurisdiccional y Defensoría de oficio.

Tabla 7

CUÁLES FUERON LOS MOTIVOS MÁS FRECUENTES	Frecuencias											
	TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR			TIPO DE LABOR / SEXO					
							JURISDICC		ADMIN.		DEF. OFICIO	
		H	M	JURIS DICC.	ADMIN.	DEF. OFIC.	H	M	H	M	H	M
CUIDAR A MIS HIJOS/AS	2	5	1	1	4	1	3	1	6	3	2	1
CUIDAR A OTROS FAMILIARES	5	2	5	3	5	3	2	2	4	5	1	3
ENFERMEDAD PROPIA	3	4	2	4	1	5	4	3	3	1	2	5
ASISTIR A EVENTOS ESCOLARES DE HIJOS/AS	4	3	3	5	3	1	4	5	2	2	2	1
ATENDER TRÁMITES PERSONALES	1	1	4	2	1	5	1	3	1	3	2	5
ASISTIR A COMPROMISOS FAMILIARES	7	7	7	6	7	5	7	6	6	7	2	5
CAPACITACIÓN O ESTUDIOS	8	5	9	7	8	5	4	8	4	10	2	5
FALLECIMIENTO DE UN FAMILIAR	6	8	6	7	6	5	7	7	8	6	2	5

Fue objeto de análisis conocer las reacciones de las y los jefes frente a las solicitudes de permisos, a lo cual el personal del TSJED señaló que la reacción más frecuente de la jefa o jefe al frente fue otorgarlo de buena manera, así lo señaló 46.5% del personal, solo 4.5% del personal dijo que se lo dieron y la jefa o el jefe se enojó y a un bajo porcentaje le fue negado el permiso (1.3%). Resalta que la proporción de mujeres que mencionó que su superior se enojó fue de casi 6%, mientras que la de hombres con la misma percepción de 0.8 por ciento.

Gráfica 43



Buscando indagar sobre las consecuencias que comúnmente afectan al personal después de obtener un permiso, la más común, con 12.5% fue que le hacen descuentos en sus compensaciones. Esta consecuencia resultó ser mucho mayor en mujeres que en hombres, prácticamente el doble. En general se aprecia que las mujeres sufren mayores consecuencias en comparación con los varones, lo que puede ser atribuido a que ellas solicitan más permisos, por lo que resienten más sus consecuencias.

Por ejemplo, una consecuencia que está directamente vinculada con los roles de género tradicionales, es que la percepción de que no serán consideradas para ascensos por solicitar permisos, 5.5% de las mujeres la señalaron, mientras que 1.5% de los hombre manifestó esa consecuencia.

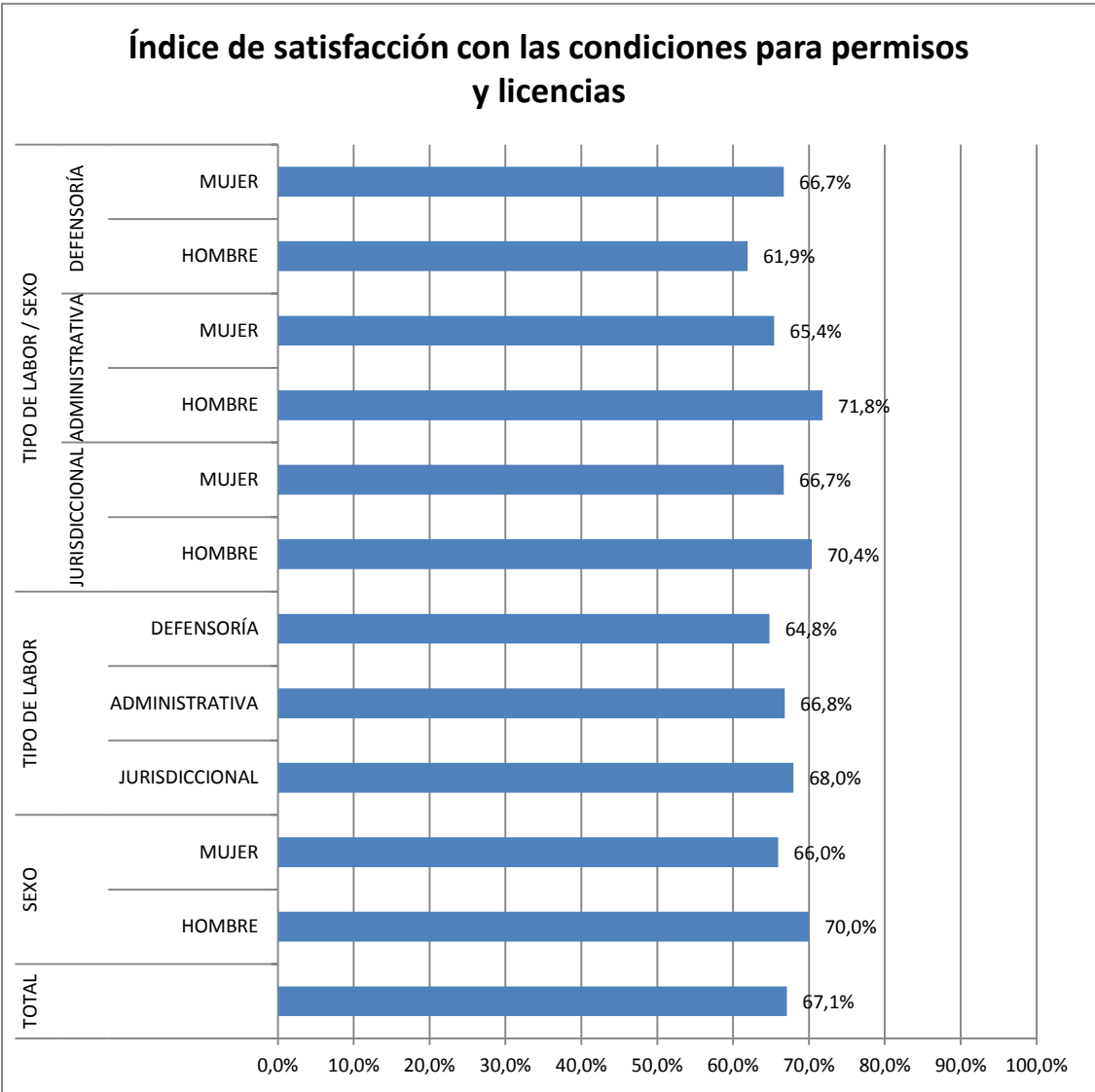
Tabla 8

CUANDO LE DAN PERMISO PARA ATENDER ASUNTOS FAMILIARES, COMÚNMENTE SU JEFE O JEFA LE APLICA ALGUNAS DE LAS SIGUIENTES CONSECUENCIAS	TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR		
		H	M	JURISDIC- CIONAL	ADMINIS- TRATIVA	DEFENSO- RÍA DE OFICIO
1)LE PIDE QUE TRABAJE HORAS EXTRAS PARA COMPENSAR	6.4%	4.5%	7.0%	7.8%	6.0%	0.0%
2)LE MANDA TRABAJO EXCESIVO A SU CASA	1.5%	1.5%	1.5%	1.0%	2.0%	0.0%
3)NO LE CONSIDERA PARA ASCENSO	4.5%	1.5%	5.5%	4.9%	4.0%	6.7%
4)LE HACEN DESCUENTOS DE SUS COMPENSACIONES	12.4%	7.5%	14.0%	11.8%	14.0%	0.0%
5)LE QUITAN DÍAS DE VACACIONES	1.1%	0.0%	1.5%	1.0%	1.3%	0.0%
6)LE EXCLUYE DE LAS ACTIVIDADES DE LA OFICINA	0.7%	0.0%	1.0%	2.0%	0.0%	0.0%

Como reflejo de estas consecuencias y de la alta discrecionalidad, el nivel de satisfacción con las condiciones existentes para la solicitud de licencias y permisos es de 67% en una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es total satisfacción. Los datos de la encuesta indican que las mujeres se muestran ligeramente más insatisfechas, así como el personal de la Defensoría de oficio.

El porcentaje de satisfacción mostrado por todo el personal se puede catalogar como regular, y en todo caso es probable que las personas que tengan más opciones de que dichos permisos les sean otorgados se encuentren más satisfechas con las condiciones y requisitos que se establecen; mientras que las inconformidades pueden derivar de la discrecionalidad con la que son otorgados.

Gráfica 44



En resumen, la normatividad, la práctica y las percepciones que privan en el TSJED con respecto a la política de permisos y licencias para tratar asuntos personales es congruente, pues se orienta, por un lado a mantener la discrecionalidad existente, y por otro, a restringir y desestimular las solicitudes. Se trata de una política que reafirma un modelo de trabajador que está completamente disponible para la organización, modelo que no solamente es más difícil de alcanzar para las mujeres, sino que además reproduce la escisión entre lo público y lo privado y los estereotipos de género que han excluido a los hombres del espacio familiar, al dejar las tareas y responsabilidades de ese espacio exclusivamente a las mujeres.

Formación y capacitación

Conforme a lo estipulado en la Ley de los Trabajadores al Servicio de Tres Poderes del Estado de Durango, las dependencias de la entidad tienen la obligación de brindar capacitación a las y los trabajadores con el objetivo de que cumplan con sus tareas de la mejor manera posible, así como de que asciendan en el escalafón.

“Artículo 55. Son obligaciones de las Dependencias y Entidades Administrativas, a que se refiere el artículo 1° de esta Ley: (...)

- f) Realización de cursos de adiestramiento en los que se impartan los conocimientos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los elementos para obtener ascenso conforme al escalafón, y procurar el mantenimiento y superación de sus aptitudes profesionales.”

Sin embargo, esta disposición no se cumple de la misma forma con todo el personal del Tribunal; como se podrá ver en esta sección, el acceso a las actividades de capacitación es diferente de acuerdo con el tipo de labor y el sexo de las personas.

De acuerdo con el Reglamento Interior de Trabajo del Personal Administrativo del Poder Judicial del Estado de Durango una obligación de las trabajadoras y trabajadores adscritos a esta área es: “asistir a los Institutos de Capacitación para mejorar su preparación y eficiencia” (art. 33, fracc. VIII); sin embargo, conforme lo comentado en los grupos focales, los espacios de formación para este sector del Tribunal son muy escasos o nulos.

“Cuando entramos se daban cursos de Excel, capacitaciones, y jamás en la vida, una sola vez hace diez años, jamás se ha vuelto a dar” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

“En lo jurídico me parece que sí es continuo el impulso. En lo administrativo, salvo en informática, a mí no me parece que haya impulso, honestamente. Las capacitaciones son esporádicas y para seguir estudiando los horarios son difíciles” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

En el marco normativo es notorio que existe una mayor disposición del TSJED a enfocar sus esfuerzos de capacitación en el personal de labor jurisdiccional, la cual, se debe mencionar, es su labor sustancial. No obstante se ha relegado a otras áreas indispensables para el funcionamiento integral de institución.

De acuerdo con la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Durango, el Consejo de la Judicatura, a través del Instituto de Especialización Judicial, es el órgano responsable de las acciones de capacitación. En general, los cursos impartidos no tienen el carácter de obligatoriedad para todo el personal del Tribunal, salvo cuando el Consejo de la Judicatura así lo determine.

“Artículo 98. El Instituto de Especialización Judicial es el órgano encargado de la formación, capacitación y actualización de los integrantes del Poder Judicial del Estado y de quienes aspiran a pertenecer a éste; su funcionamiento, facultades y obligaciones se regirán por las normas o acuerdos que expida el Consejo de la Judicatura y las que dicte el Tribunal Superior de Justicia. (...)”

“Para los aspirantes a ingresar a la carrera judicial, así como para los servidores públicos del Poder Judicial, en los casos que así lo determine el Consejo de la Judicatura, será obligatoria la asistencia a los cursos que imparta el Instituto de Especialización Judicial.”

En relación con esto es importante mencionar que es una facultad y una obligación de jueces/zas y magistrados/as participar en los cursos de capacitación y actualización que implemente el Instituto de Especialización, conforme a lo señalado en los artículos 5° y 44 de la citada Ley Orgánica.

Además, el Instituto de Especialización contará con un Comité Académico encargado de desarrollar un programa de formación y actualización para el personal jurisdiccional, el del área de defensoría y de asesoría jurídica del Poder Judicial. Asimismo, tendrá a su cuidado la biblioteca, dirigida al público en general, pero solo podrán contar con el servicio de préstamos las/os

magistradas/os, juezas/ces y las/los secretarios/as de la administración de justicia. Claramente estas disposiciones favorecen al personal jurisdiccional sobre el administrativo en el tema de capacitación.

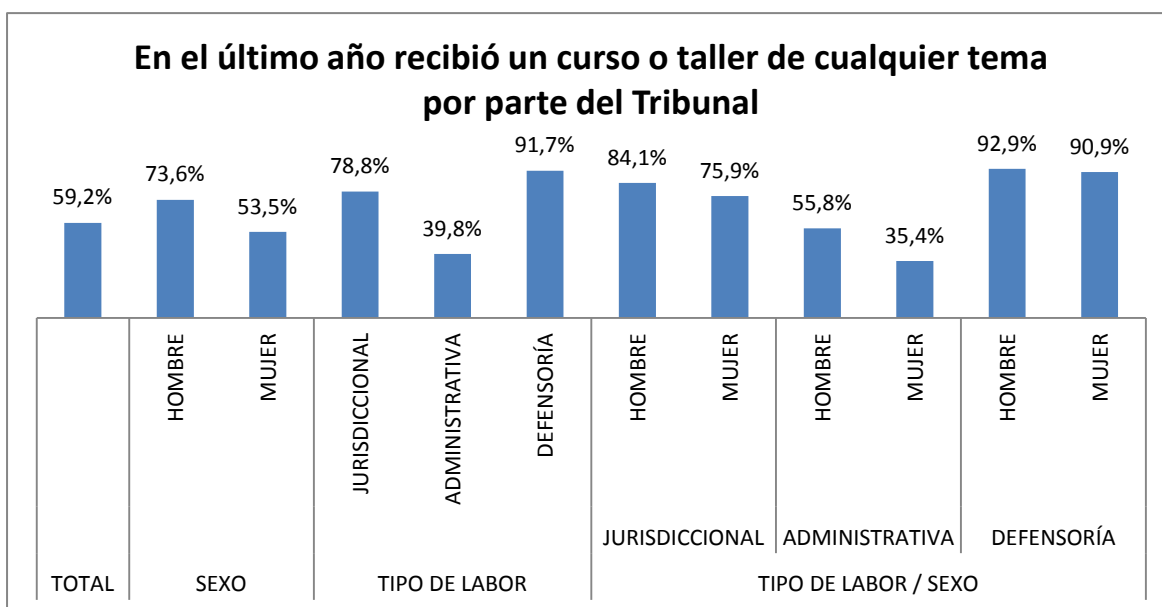
En contraparte, una disposición que impulsa la capacitación de todo el personal es la posibilidad de acceder a becas o apoyos económicos para realizar posgrados o asistir a eventos académicos. El apoyo depende de la capacidad presupuestaria que en su momento tenga el Tribunal.

“Artículo 144. De acuerdo a la disponibilidad presupuestal, el Consejo podrá determinar el otorgamiento de apoyos económicos para estudios de posgrado o asistencia a eventos académicos o reuniones interinstitucionales, por única ocasión en cada ejercicio presupuestal, a los servidores públicos comprendidos en la carrera judicial, así como a los Consejeros y a los Secretarios Técnicos del Consejo. Lo propio podrá hacer el Presidente respecto del demás personal directivo y de apoyo profesional a la Presidencia, a los Órganos Administrativos y Jurisdiccionales del Poder Judicial” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Durango).

Las diferencias entre los tipos de labor que, a lo largo de este apartado y anteriormente en el análisis del eje 3, Valores y códigos organizacionales, se han venido mencionando, también se ven reflejadas en los resultados de la encuesta. En términos generales, 60% del personal ha recibido alguna acción de capacitación por parte del TSJED; sin embargo, al hacer el examen por tipo de labor casi 80% del personal jurisdiccional ha participado en algún curso impartido por el Tribunal, lo mismo que 92% del personal del área de Defensoría de oficio, pero únicamente 40% de quienes laboran en áreas administrativas. En la comparación por sexo se aprecia que 73.6% de los hombres ha tenido esta oportunidad, 20 puntos porcentuales más que el personal femenino (53.5 por ciento).

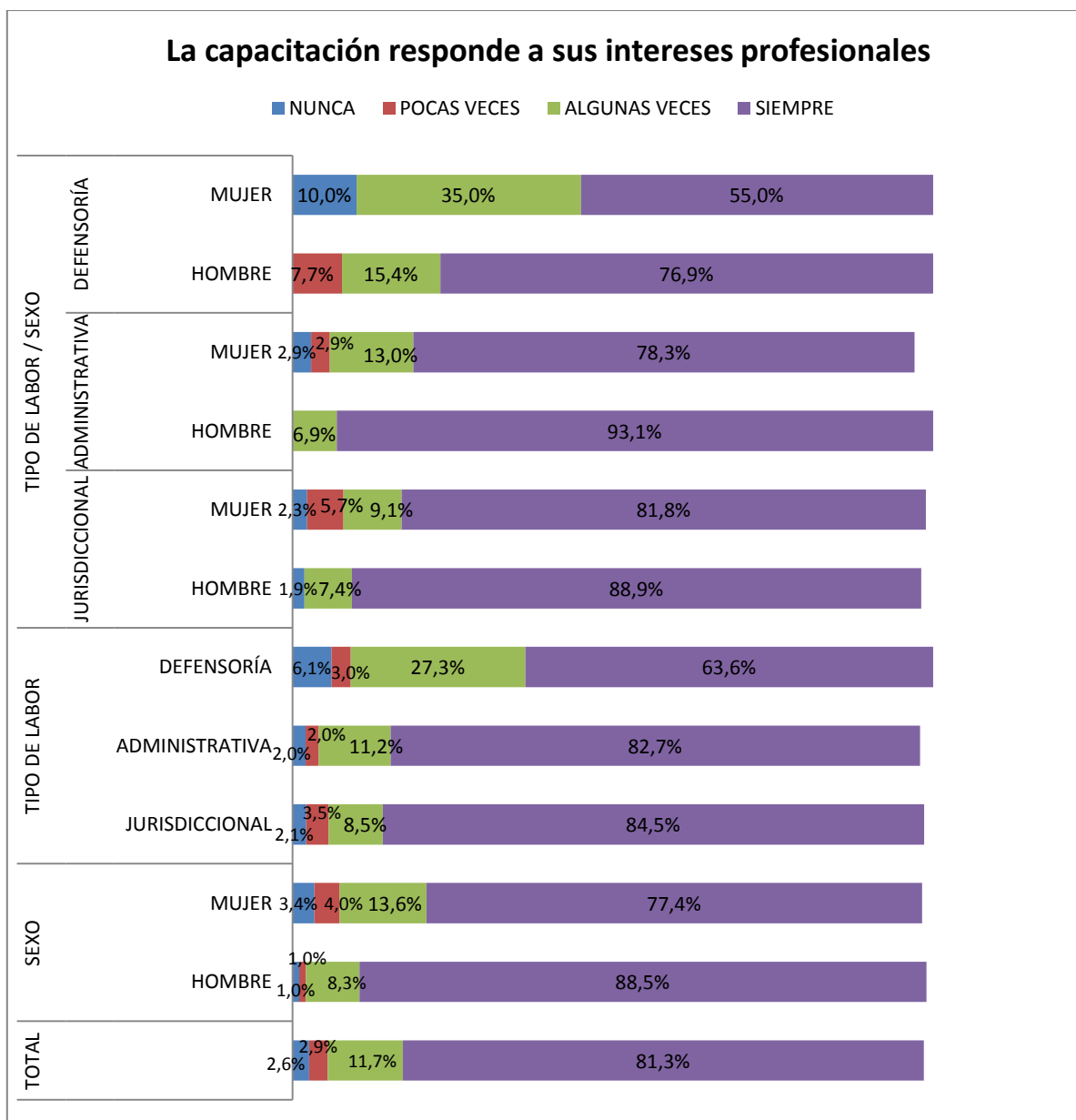
Es decir, son los hombres quienes en mayor medida ingresan a las actividades de capacitación, lo cual tiene importantes consecuencias de género dentro del Tribunal, por ejemplo, en los ascensos. Una de las causas por las cuales existe esta diferencia es en los horarios establecidos para la capacitación, los cuales dificultan la conciliación entre la esfera familiar y laboral, situación que recienten más las mujeres. Como ya se mencionó en el eje 3, estas condiciones reproducen estereotipos de género y estructuras laborales diferenciadas.

Gráfica 45



Un elemento fundamental en temas de capacitación es la utilidad que el personal aprecia en términos de sus intereses profesionales, en el caso del TSJED se encuentra que a la gran mayoría de las y los participantes en las actividades de capacitación les parece que los temas son adecuados; sin embargo, un sector de la Defensoría de oficio (36.5%) opina que esto no siempre es así.

Gráfica 46

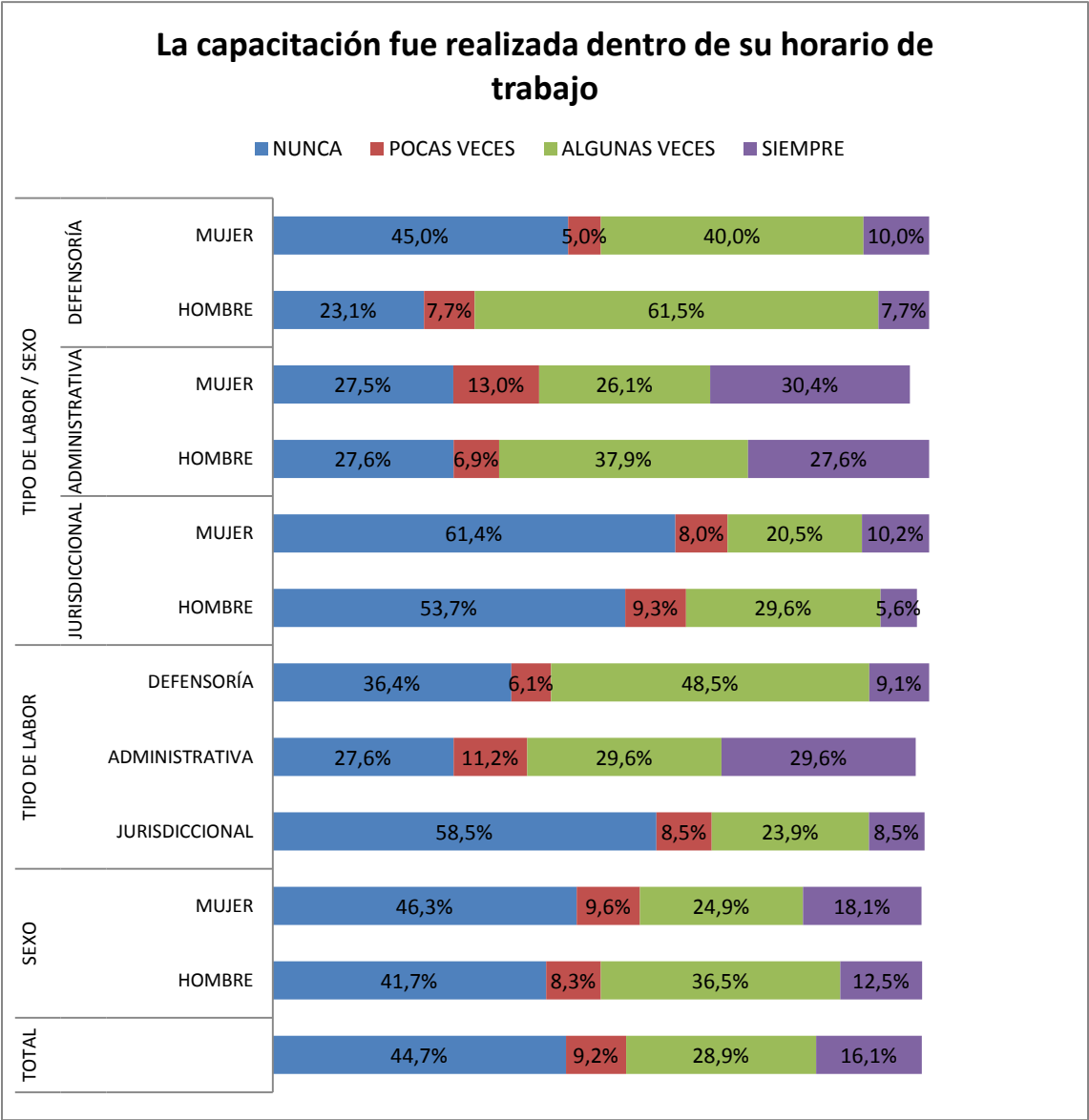


Respecto a las condiciones para participar en los procesos de capacitación, en la encuesta se indagó sobre varios elementos. En primer lugar se consultó respecto de los horarios en que se ofrecen los cursos y talleres, y los resultados perfilan que los mismos no facilitan el acceso a las personas que tienen responsabilidades fuera del ámbito laboral, quienes en mayor medida son mujeres. 45% del total del personal dijo que la capacitación nunca se realiza dentro del horario de trabajo y entre el personal jurisdiccional la proporción bordea 60%, mientras que en el de la Defensoría de oficio 36.5% y en administrativo, 27.5 por ciento.

En cuanto la percepción de mujeres y hombres, se pueden encontrar ligeras diferencias, ya que las primeras consideran en casi 46.5% que las capacitaciones se desarrollan fuera del horario laboral, mientras que 42% de los hombres piensa de la misma manera. Esta separación se mantiene en el personal jurisdiccional y se hace muy evidente al interior de la Defensoría de oficio.

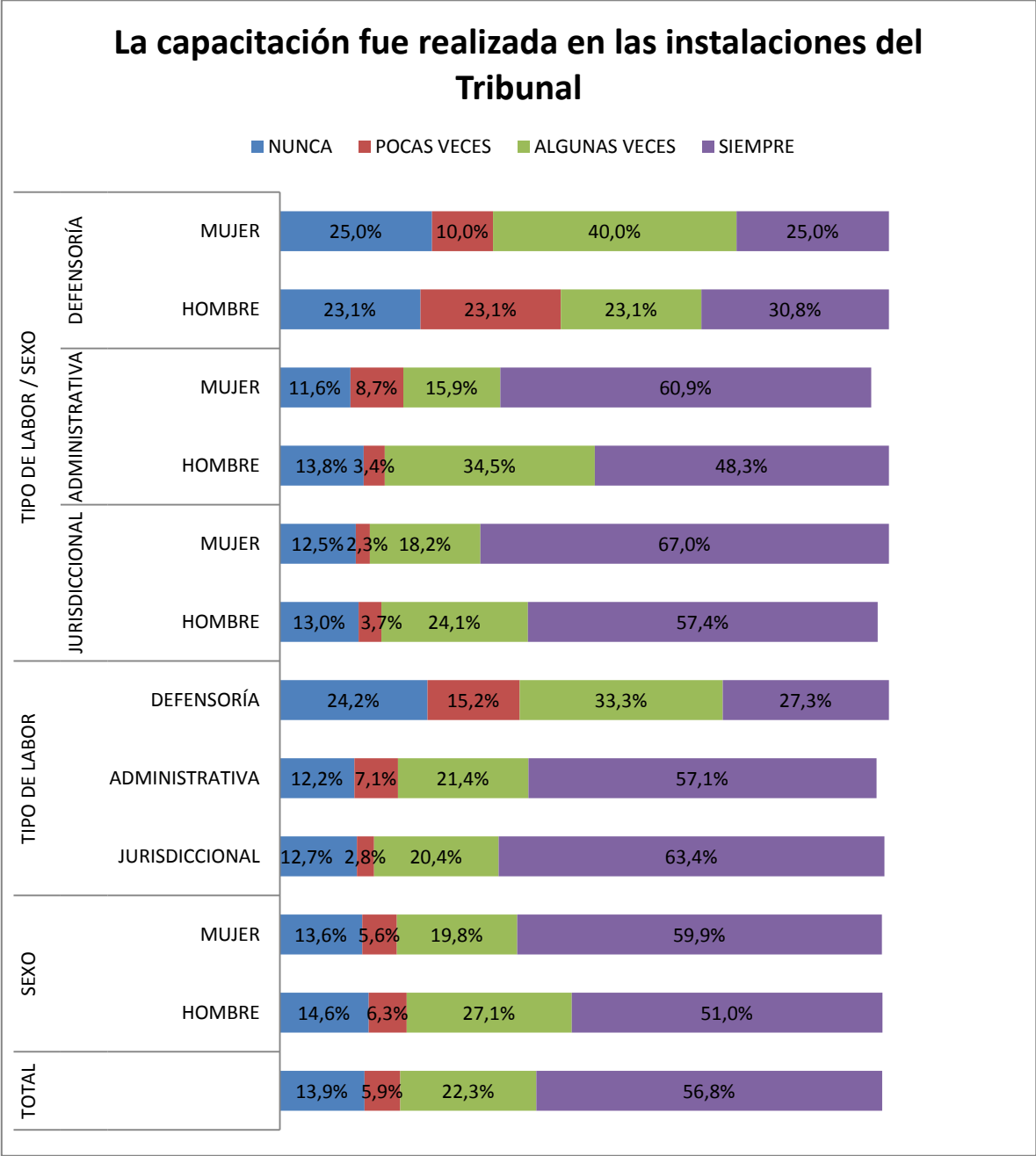
Es preciso mencionar que ofrecer oportunidades formativas dentro del horario de trabajo debe ser contemplado como una posibilidad con miras a generar condiciones que permitan cumplir con este requerimiento a todas las personas en su calidad de trabajadores y trabajadoras de la organización.

Gráfica 47



Con respecto al lugar en que se realizan los cursos y talleres, casi 57% del personal señaló que siempre se realizan en instalaciones del Tribunal, pero una proporción de 14% opina que esto nunca es así. En la desagregación por labor se observa que la proporción que piensa que las capacitaciones nunca se realizan en el Tribunal crece a 24% en la Defensoría de oficio.

Gráfica 48



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

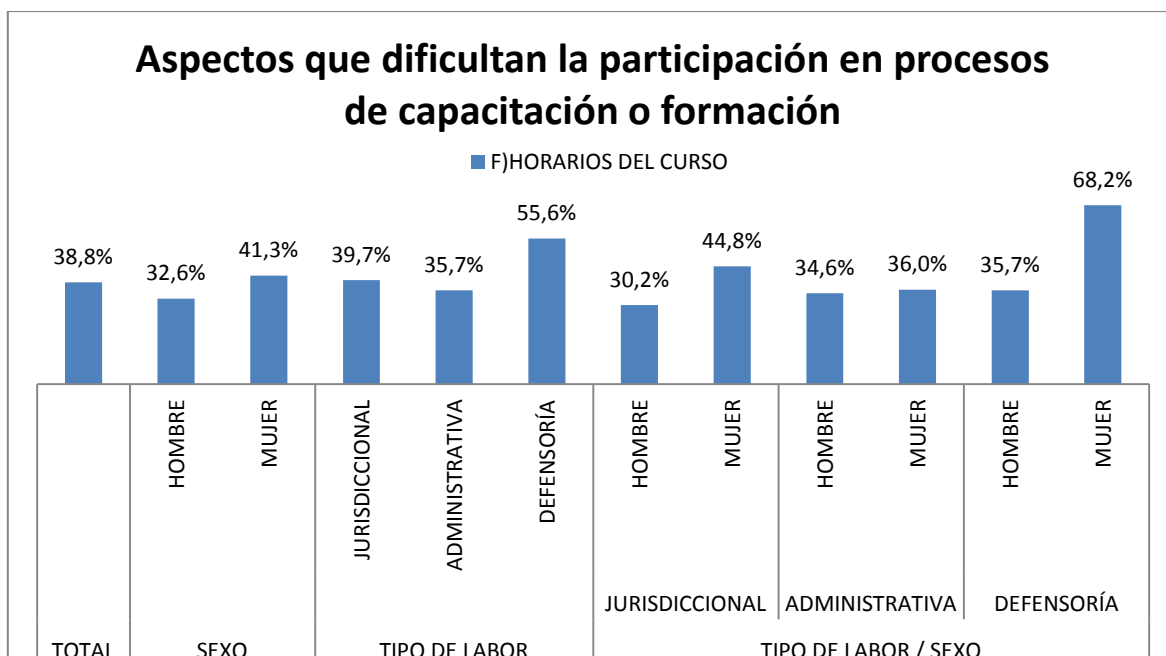
Prácticamente 40% del personal dijo que los horarios en que se imparten los cursos les representan un problema. En el área de Defensoría, más de la mitad opinó en este sentido, con lo que se situó casi 20 puntos porcentuales por arriba del área administrativa y 15 sobre la jurisdiccional. Es importante destacar que hay una diferencia de 10 puntos porcentuales, entre la percepción de las mujeres y los hombres al respecto, pues para 41.3% de las mujeres los horarios son un problema, mientras que en el caso de los hombres la proporción que lo considera así es de 32.6%, esta diferencia entre los sexos es mayor en el área jurisdiccional y aún más amplia en la Defensoría de oficio. Ello confirma que para las mujeres el horario en que se imparten los cursos y talleres representa un mayor obstáculo que para los hombres, lo que muy probablemente se vincule con sus responsabilidades domésticas y de cuidado que derivan en la reconocida doble jornada laboral. Este elemento constituye un área de oportunidad en términos de políticas encaminadas a promover la igualdad entre mujeres y hombres al interior del Tribunal.

La carga de trabajo fue señalada como un aspecto que dificulta la participación en procesos de formación y capacitación por 30% del personal. Al respecto no se encuentran diferencias significativas por sexo, pero es notablemente superior la proporción de personal jurisdiccional y de la Defensoría de oficio que administrativo que opina en tal sentido.

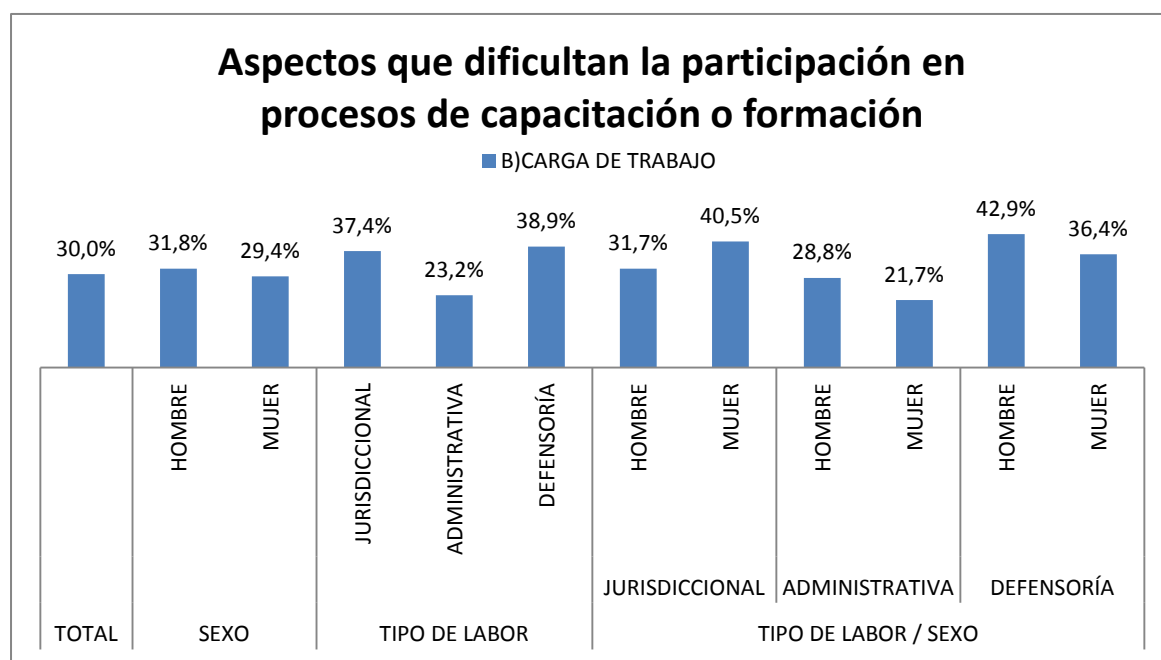
Al interior del personal jurisdiccional —que es el que más accede a capacitación— cuatro de cada 10 mujeres y tres de cada 10 hombres manifestaron que la carga de trabajo obstaculiza su participación en procesos formativos, lo cual es particularmente preocupante, porque la capacitación es un requisito indispensable para poder ascender en la carrera judicial.

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

Gráfica 49



Gráfica 50

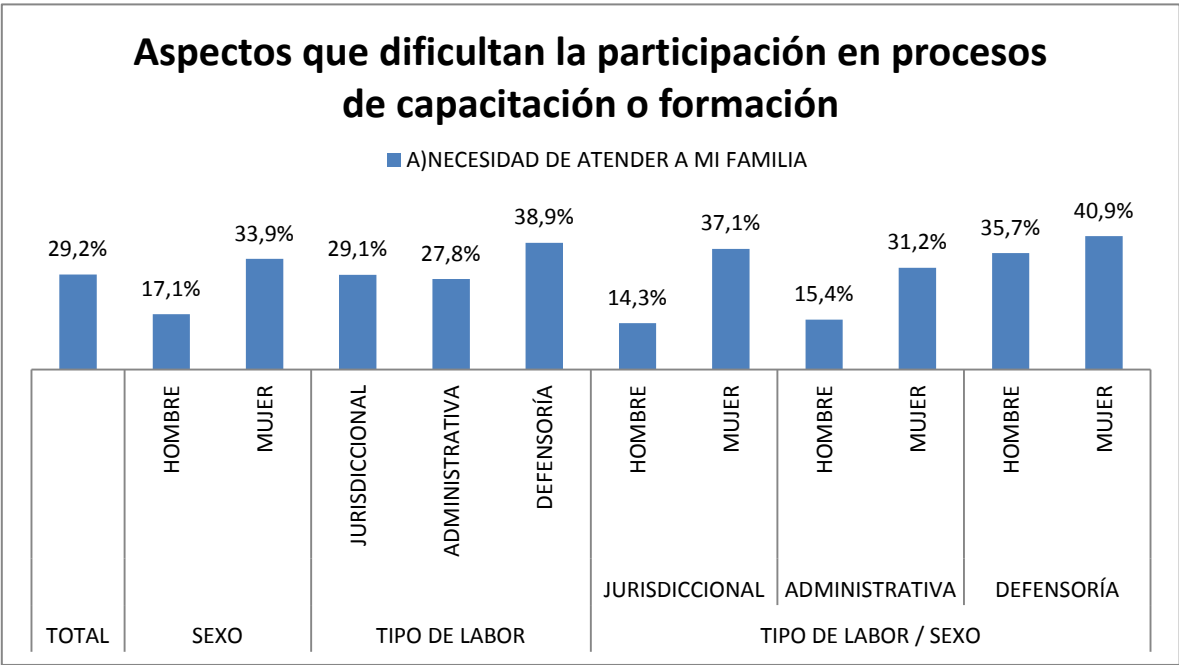


Estrechamente vinculada con los horarios de los cursos, la necesidad de atender asuntos familiares fue nombrada por 29% del personal como un obstáculo que dificulta la participación en procesos de formación y capacitación. Son más las mujeres que identificaron dicho impedimento, en una

diferencia significativa, de prácticamente el doble, con sus compañeros de trabajo, ya que 34% de las mujeres piensa de esa forma, contra 17% del personal masculino.

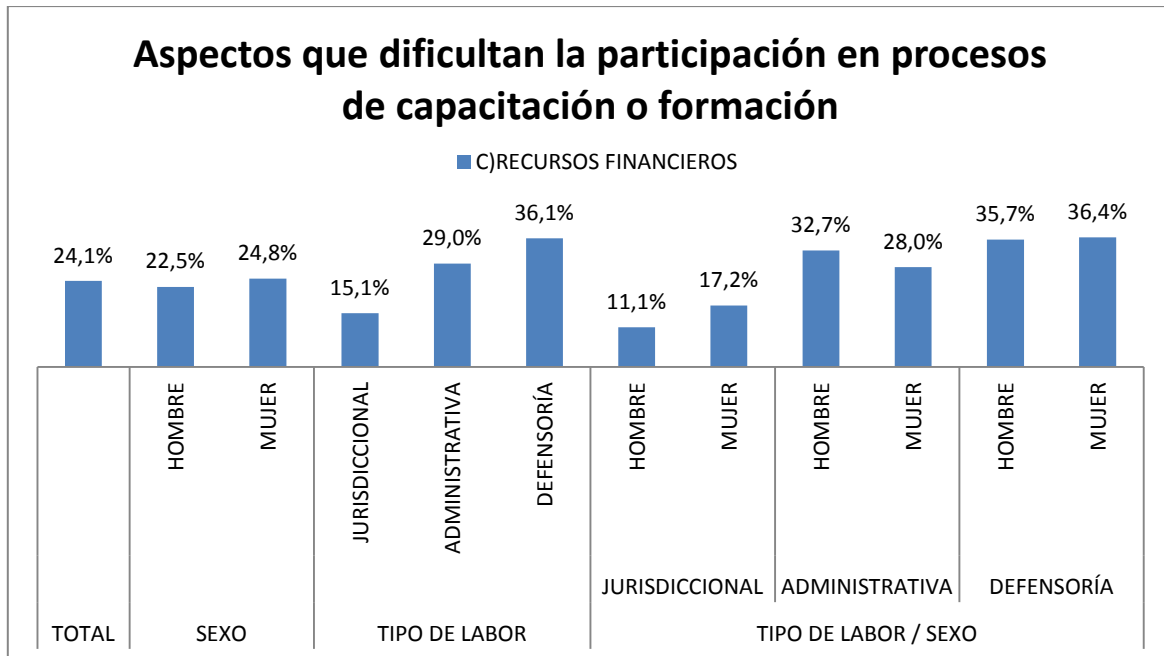
Lo anterior es sumamente revelador de los efectos de la distribución de las responsabilidades domésticas y de cuidado entre el personal en las capacidades reales de las personas para aprovechar las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, lo que muestra con toda claridad que la condición de género es un factor fundamental a tomar en cuenta para generar condiciones de igualdad en el Tribunal.

Gráfica 51



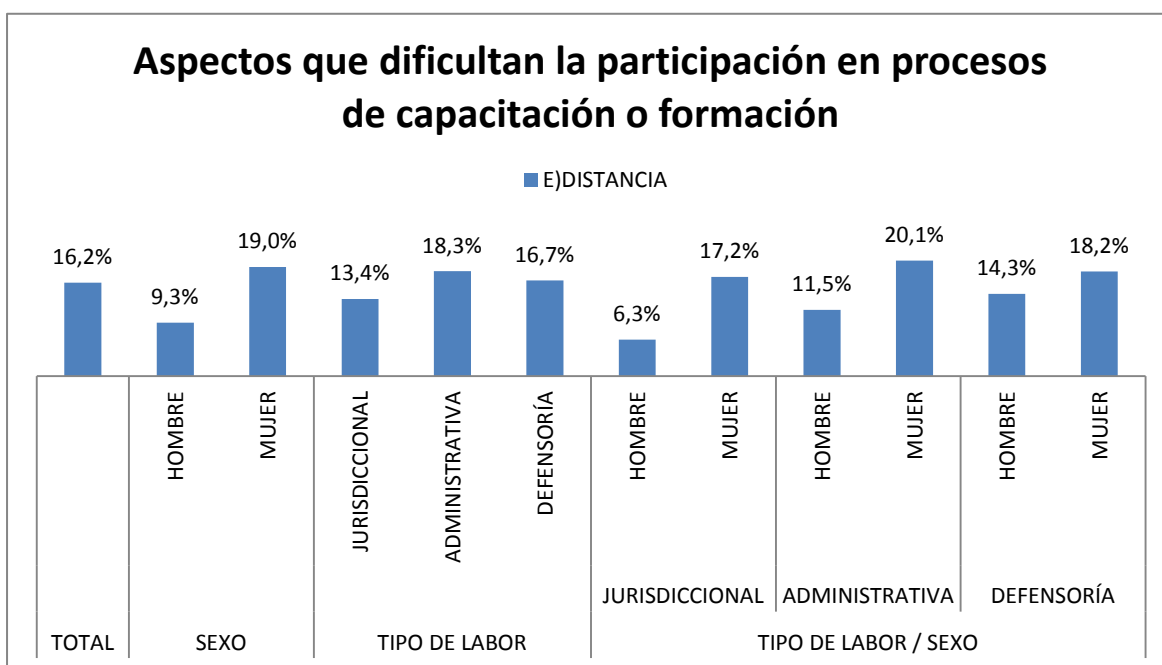
El cuarto aspecto más nombrado que complica al personal a asistir a los cursos de capacitación son los recursos financieros; 24% del total del personal así lo refiere. Esta limitante fue mencionada por 24.8% de las mujeres y 22.5% de los hombres del TSJED, situación que se intensifica al interior del área de Defensoría de oficio, ya que 36% de las/los trabajadoras/es tiene esa consideración.

Gráfica 52



Aunque se identificó que la mayoría de las capacitaciones se realizan en el Tribunal, 16.2% del personal dijo que la distancia es una dificultad para estos procesos de capacitación o formación. Las mujeres fueron quienes más los mencionaron, ya que 19% de las trabajadoras y 9.3% de los trabajadores lo indicaron. En el área jurisdiccional, es donde más se enfatiza esta percepción femenina, porque lo respondieron 17% de las mujeres, frente a 6.3% de los hombres.

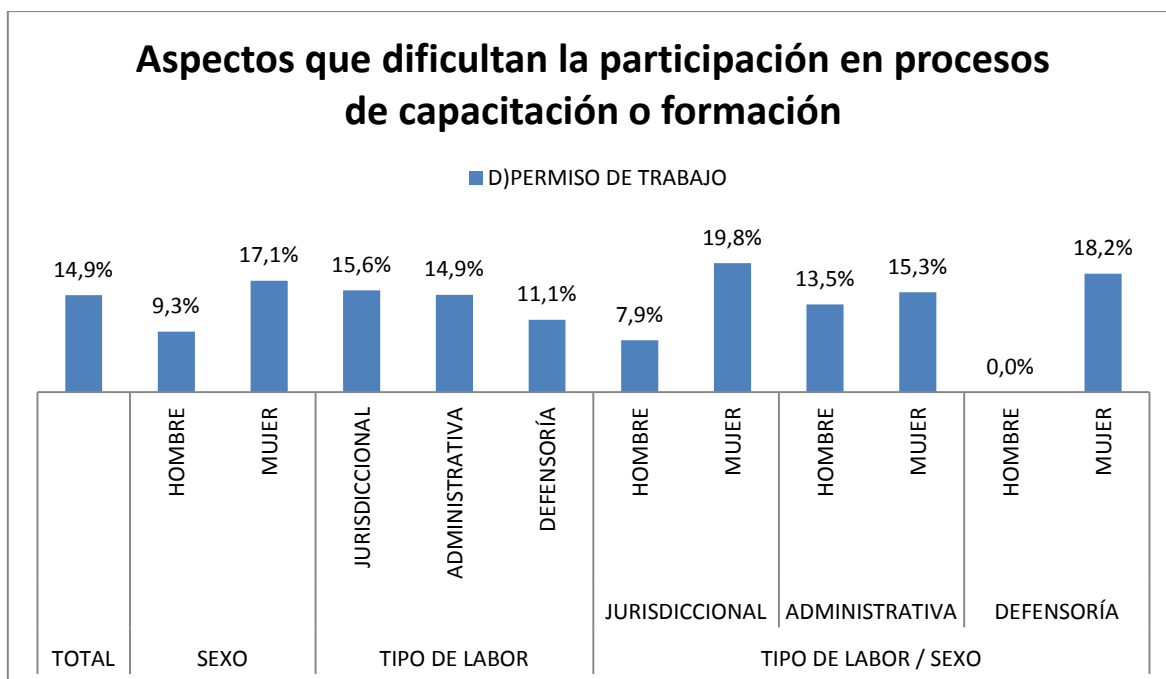
Gráfica 53



Finalmente, menos de la quinta parte del personal mencionó como dificultad para capacitarse el acceso a permisos para asistir a los cursos y talleres. Es un aspecto positivo que no se nieguen solicitudes para ello, sobre todo si se tiene en cuenta que la capacitación no solo es un derecho, sino una obligación del personal. Pero también se debe recordar que la mayor parte de los cursos y talleres se ofrece fuera del horario de trabajo, por lo que el personal no requiere que le autoricen a ausentarse de sus labores.

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

Gráfica 54



Es importante acentuar que los tres obstáculos para participar en procesos de formación y capacitación ubicados con mayor frecuencia por el personal, se encuentran articulados y, en todos ellos, las menciones de las mujeres son significativamente mayores que las de los hombres. La necesidad de atender a la familia evidentemente consume tiempo que limita la disponibilidad horaria y plantea un obstáculo para los traslados. La carga de trabajo, en el mismo sentido, deriva en una extensión de la jornada laboral que reduce el tiempo disponible para atender a la familia y para la capacitación. Todos estos factores claramente están vinculados con la condición de género que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres, por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión.

Procesos de inducción al puesto

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

“Si, de hecho, se les da la parte de lo que precisamente es el Reglamento Interior del Trabajo; misión, visión del poder judicial; valores institucionales. El área de capacitación les da la parte de la historia, de cómo se conforma el poder judicial, entonces, sí les damos cursos. Se contempla la cuestión general y en función, obviamente, del puesto que desarrollan. Por ejemplo, se les entregan las actividades que ellos deben realizar. También se les informa sus prestaciones, sus derechos, sus obligaciones, la seguridad. Se les da más que nada la inducción en cuanto a dónde están y las funciones que deben realizar y dónde te encuentras en la estructura orgánica” (mujer, entrevista, Dirección de Administración de Personal).

A pesar de estas actividades de inducción, al no haber un proceso formal instituido en la norma, se puede deducir que las personas de nuevo ingreso se enteran de sus funciones “sobre la marcha”, es decir, a medida que se interiorizan del trabajo y gracias al apoyo de sus compañeros y compañeras de labor, que son quienes generalmente les dicen qué hacer y cómo. Lo mismo sucede con las personas que cambian de área de trabajo, como se aprecia en la siguiente participación:

“Te mandan a otra área y dicen: ‘A ver si aprende’” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Esta práctica deviene de la cultura de gestión organizacional tipo “clan” que aún subsiste en el Tribunal, una de cuyas características centrales es que la forma de hacer las cosas es transmitida principalmente por sus integrantes más antiguos, lo cual genera una fuerte prevalencia de tradiciones y una limitada capacidad de cambio institucional.

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

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

Segregación ocupacional

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

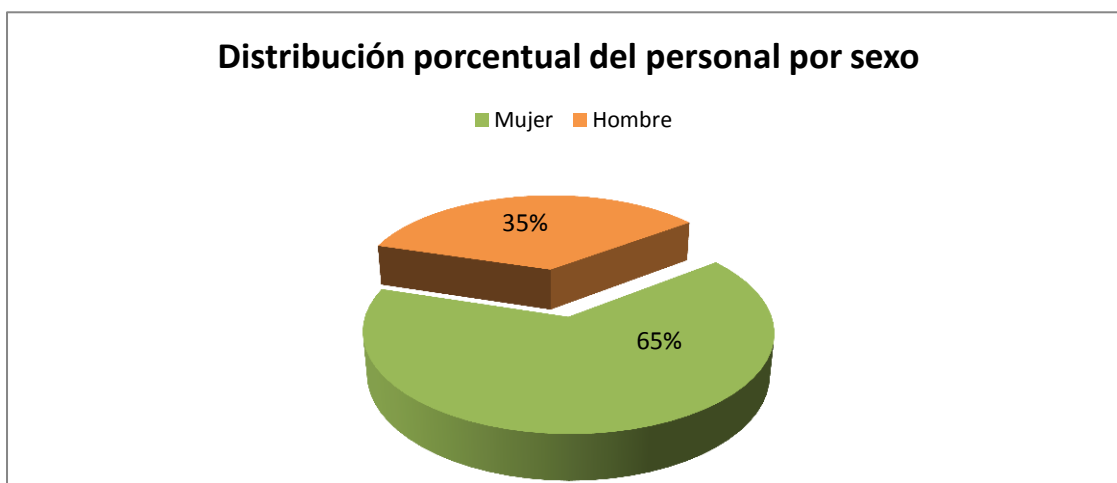
La dificultad que presentan las mujeres para acceder a los puestos más cualificados y mejor remunerados proviene de los prejuicios y estereotipos de género que se reproducen en las organizaciones y que suponen que ellas tienen menores capacidades para desempeñar puestos de responsabilidad, a lo que se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

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

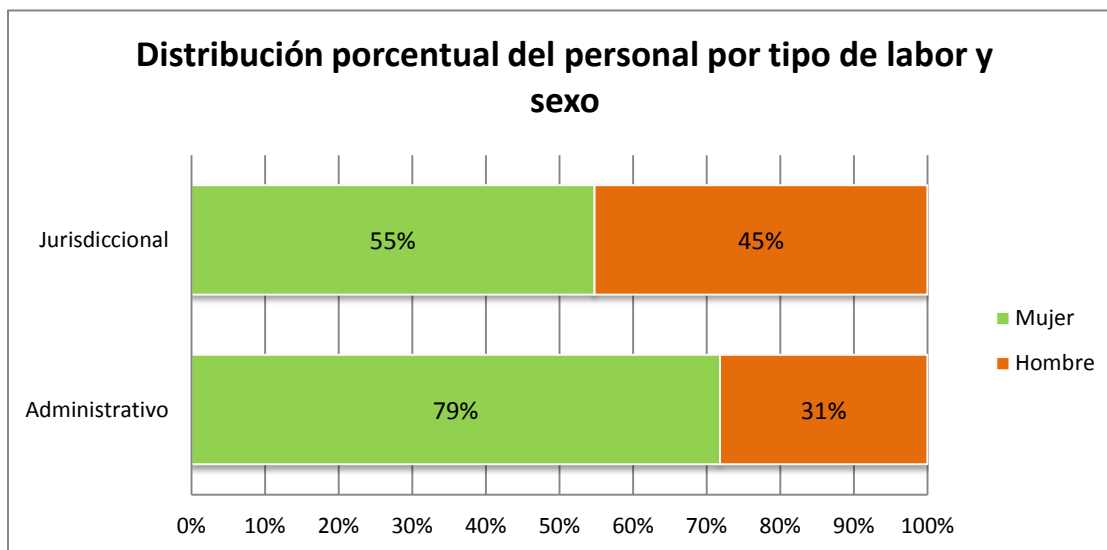
Un primer elemento a tomar en cuenta en el abordaje de la segregación ocupacional es la proporción de mujeres y hombres que conforman el personal de una organización. Una distribución paritaria supone representación igualitaria respecto del total de población, pero se ha convenido internacionalmente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

ello se denomina la “masa crítica”.⁵ En el Tribunal, las mujeres representan prácticamente las dos terceras partes del personal. Se observa una mayor prevalencia de mujeres en las áreas administrativas, mientras en el ámbito jurisdiccional un poco más de la mitad de las trabajadoras/es son de sexo femenino.

Gráfica 55



Gráfica 56



⁵ 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.

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

La distribución por sexo de los puestos en el área jurisdiccional del TSJED muestra variaciones importantes. En los puestos de mayor jerarquía se observa la tendencia a que sean ocupados por hombres, incluso en porcentajes mayores a 200%. Por ejemplo, en la estructura se encuentran 17 magistrados y 5 magistradas, y 38 jueces y 17 juezas. En puestos de niveles más bajos, como secretarías/os de Acuerdos o actuarios/os las proporciones cambian, siendo mayor el número de personal femenino que masculino.

También cabe mencionar que nunca se ha dado el caso de que el Tribunal sea presidido por una mujer.

Tabla 9
PERSONAL JURISDICCIONAL

Puesto	Mujeres	Hombres	Total	% Mujeres	% Hombres
Magistrado/a	5	14	19	26.32	73.68
Juez/jueza	17	38	55	30.91	69.09
Secretario/a					
(Secretario/a de Asuntos Penales, Secretario/a de Acuerdos, Secretario/a de Asuntos Penales Unitarios, Secretario/a proyectista)	94	43	137	68.61	31.39
Actuario/a					
(Actuario/a ejecutor, Actuario/a Notificador, Actuario/a notificador ejecutor)	59	45	104	56.73	43.27

Personal auxiliar

(Asistente Presidencia, Auxiliar de Causa, Auxiliar de secretario proyectista, Mensajero notificador)	0	6	6	0.00	100.00
TOTAL	175	146	321	54.52	45.48

Por su parte, en el área administrativa se encuentra una tendencia similar a la vista en el sector jurisdiccional, en la que el porcentaje de mujeres es mayor, pero en los puestos directivos hay más representatividad del sexo masculino. Llama la atención que en los puestos operativos el número de mujeres sea tan elevado, debido a que se consideran a 234 secretarías.

Al analizar la estructura jerárquica salen a relucir los estereotipos de género que condicionan a las personas a determinada labor según sexo, y que acaban por segregar al personal femenino. Al respecto se profundizó en el eje 3.

Tabla 10

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Puesto	Mujeres	Hombres	Total	% Mujeres	% Hombres
Personal operativo	238	38	276	86.23	13.77
Archivo	6	7	13	46.15	53.85
Administración y contabilidad	21	12	33	63.64	36.36
Servicios y mantenimiento	22	22	44	50.00	50.00
Apoyo judicial	62	48	110	56.36	43.64
Secretarías especializadas	10	11	21	47.62	52.38
Mandos medios	14	6	20	70.00	30.00
Mandos altos	7	11	18	38.89	61.11
Total	380	155	535	71.03	28.97

En esta distribución de los puestos por sexo se puede observar una abierta segregación vertical, pues los hombres ocupan cargos directivos en mayores proporciones. No obstante la presencia mayoritaria de las mujeres en el total de la organización, ellas no se distribuyen en proporciones

similares en todos los puestos; en aquellos de menor jerarquía es donde se observa una sobrerrepresentación de mujeres que no se refleja en los niveles superiores. Lo anterior confirma que pese a una mayor presencia de mujeres en el Tribunal, persisten factores asociados al género, que en algún punto de la trayectoria profesional afectan el ascenso de las mujeres, como fue reflejado en el capítulo anterior.

Esta tendencia también fue mencionada en los grupos focales de personal femenino:

“La mayoría somos mujeres” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

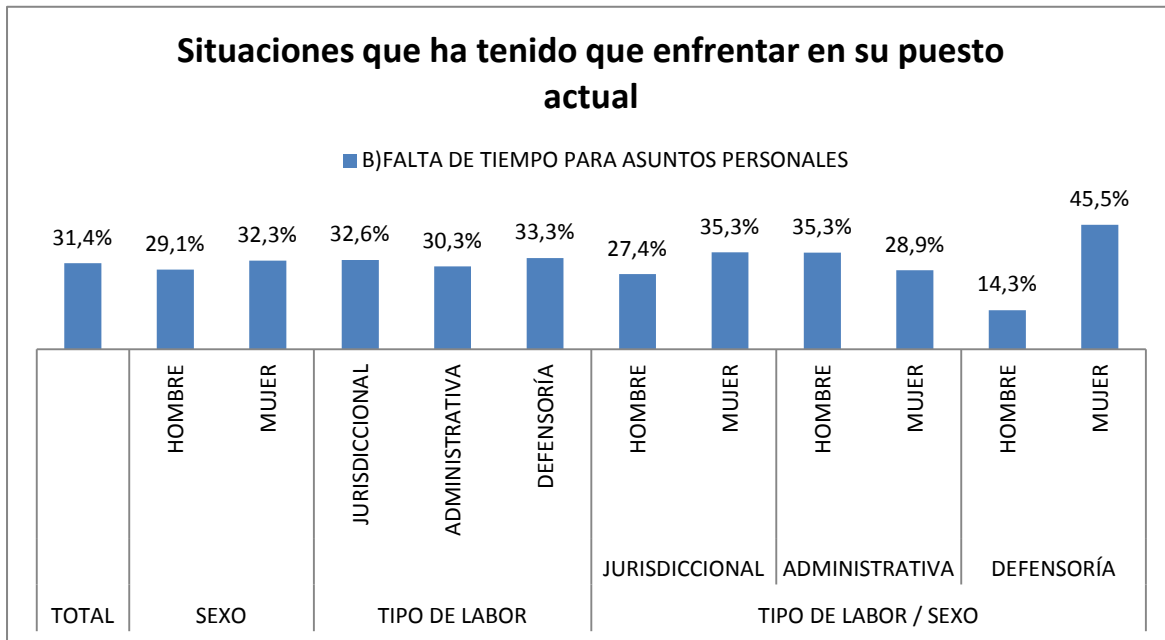
“Sí, pero la mayoría está a nivel operativo” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Al respecto, es importante considerar que el horario de trabajo que existía en el TSJED (de 9:00 a.m. a 3:00 p.m.) había sido un factor tradicionalmente atractivo para las mujeres, pues les permite combinar esta labor con la jornada doméstica. Este elemento muy probablemente contribuya a explicar la amplia mayoría de mujeres que conforman la estructura del Tribunal; sin embargo, debe tenerse presente que las cargas de trabajo han venido aumentando en los últimos años por lo que la conciliación trabajo-familia, como se verá más adelante, ahora enfrenta mayores dificultades. También se debe tener presente que hasta hace algunos años, los Tribunales no constituían un espacio laboral atractivo para los hombres, pues los salarios no eran muy altos, lo que hacía que los abogados prefirieran dedicarse a la actividad privada.

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

En tal sentido, casi una tercera parte del personal afirmó haber enfrentado en su puesto actual falta de tiempo para atender asuntos personales. La percepción al respecto entre hombres y mujeres no muestra diferencias significativas, como tampoco lo es por tipo de labor, es decir, que es una situación generalizada en el Tribunal.

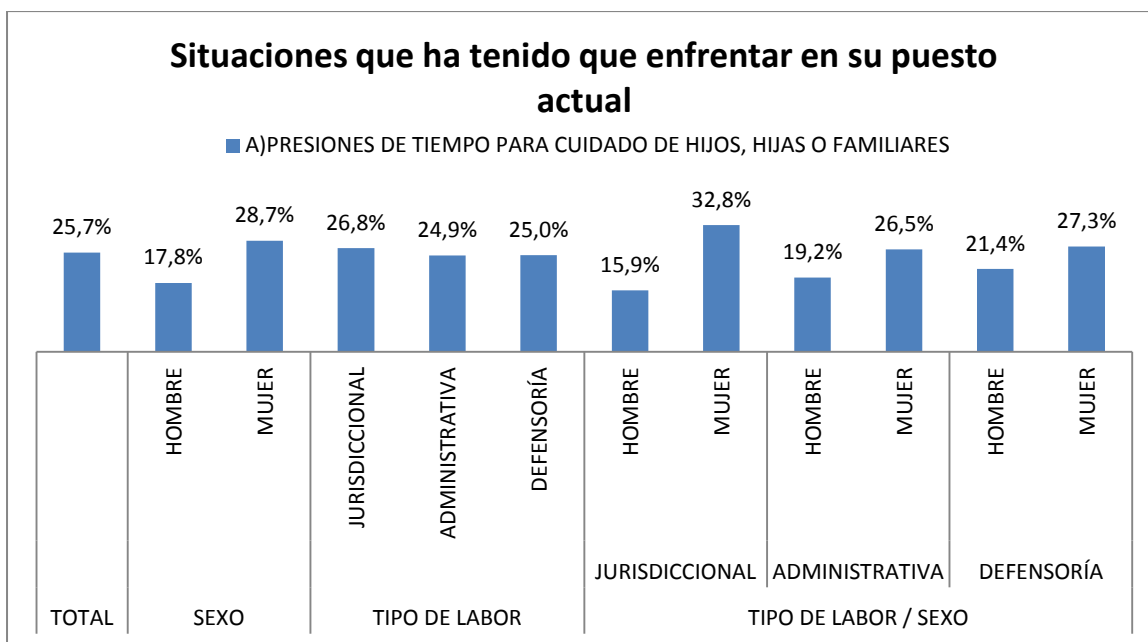
Gráfica 57



Otra de las situaciones que enfrenta el personal es la falta de tiempo para el cuidado de hijos, hijas o familiares, así lo expresan una de cada cuatro personas que labora en el TSJED. Cabe destacar que en este caso sí existe una diferencia relevante en la percepción de mujeres y hombres, pues 29% de ellas dijo haber tenido que enfrentar en su puesto esta situación, mientras que entre los hombres se trata de 18%, situación que permanece tanto en el personal de labor jurisdiccional como en el de administrativa y Defensoría de oficio, siendo más intensa en la primera.

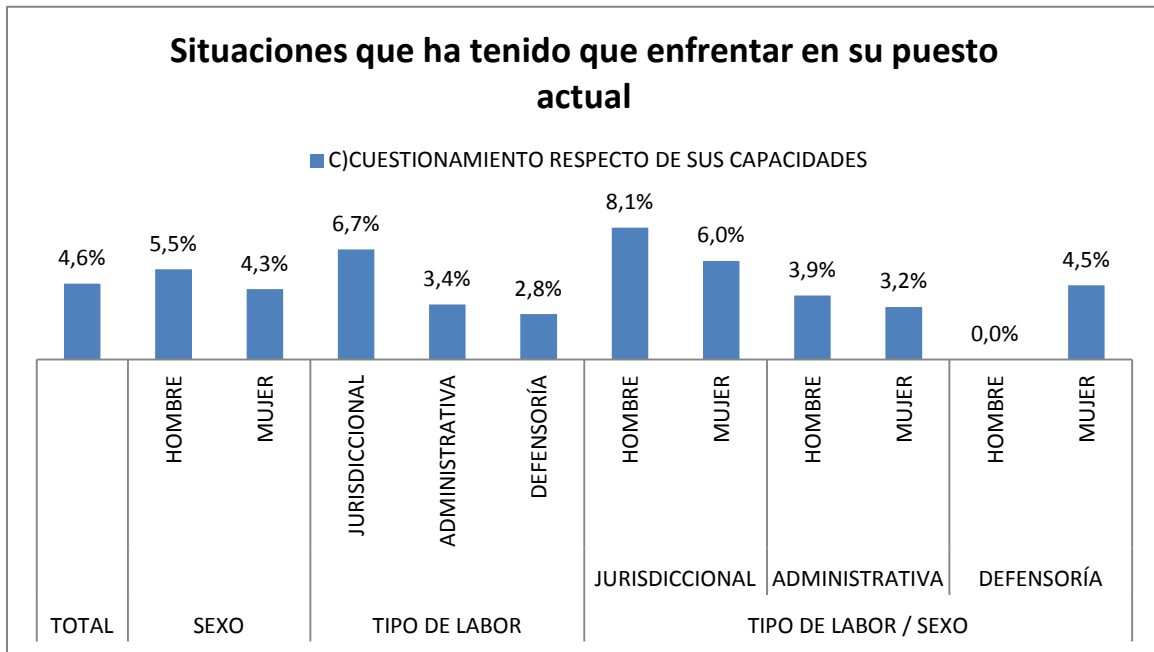
Esta situación debe ser objeto de atención por parte de la institución, pues es evidente que el señalamiento de la falta de tiempo para el cuidado de familiares genera un mayor costo emocional para ellas y puede limitar el aprovechamiento de oportunidades de ascenso, contribuyendo a la segregación vertical.

Gráfica 58



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. En este caso se debe resaltar que casi 5% del personal se ha enfrentado a esta situación, misma que se presenta con mayor frecuencia entre los hombres que entre las mujeres, pero sobre todo, entre el personal jurisdiccional.

Gráfica 59



Finalmente, una proporción inferior a 3% del personal manifestó haber enfrentado situaciones como menosprecio a su trabajo por ser hombres o mujeres u acoso y hostigamiento sexual. En todos los casos se debe subrayar que son más las mujeres que los hombres que lo manifestaron, lo que debe ser una preocupación institucional con miras a erradicar toda manifestación de discriminación en la organización.⁶

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

⁶ En el anexo estadístico se incluyen los resultados. Adicionalmente, en el eje 5 se abordará el tema de la violencia de género.

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

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

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

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

En la encuesta se hizo una indagación sobre la frecuencia con la cual las mujeres y los hombres que trabajan en el Tribunal realizan algunas actividades domésticas. Se consideraron únicamente siete tareas domésticas, 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.

Al respecto se construyó un índice de frecuencia en la realización de actividades domésticas, en una escala de cero a 100%, en donde cero es que nunca lo realizan y 100% es que siempre lo realizan. Aquí se muestra que las mujeres que laboran en el Tribunal efectúan con mayor frecuencia, en comparación con los hombres, ciertas tareas domésticas cotidianas como: 1. Lavar la ropa, 2. Lavar los trastes y 3. Hacer la comida. En estas actividades se muestran diferencias significativas mayores a 30%, entre la frecuencia con la que las realizan mujeres y hombres. En los primeros casos se trata de actividades cuyo índice de frecuencia respecto a las mujeres supera

80%, y en el tercero llega a 74%. Lo anterior revela que estas actividades las llevan a cabo de manera muy frecuente las mujeres trabajadoras del Tribunal.

Una actividad que realizan con una bastante frecuencia tanto hombres como mujeres es comprar la despensa, aunque sigue siendo mayor el índice del personal femenino (91% contra 79%). Otra actividad que efectúan con una frecuencia similar ambos sexos es el cuidado de familiares cuando se enferman, con un índice de alrededor de 73% para las mujeres y de 63% para los varones.

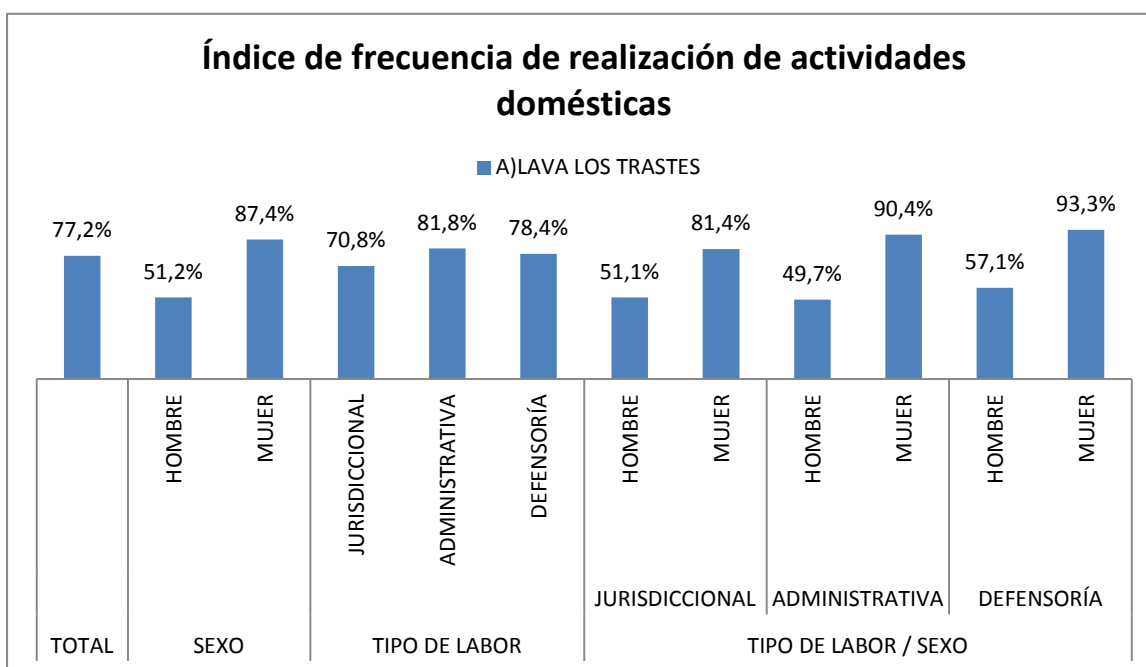
En el caso de los hombres, las tareas domésticas a las que ellos se dedican con más frecuencia, en comparación de las mujeres, son: hacer reparaciones en la casa, con un índice de 80%, y recoger a sus hijos/as en la escuela (43%). Hay que subrayar que hacer la compra de la despensa fue la única actividad realizada por varones que alcanzó una frecuencia mayor a 70 por ciento.

En cuanto a las diferencias por tipo de labor, las mujeres de las áreas administrativas reportan dedicarse con un poco más de frecuencia a estas tareas en comparación con las que laboran en áreas jurisdiccionales, lo cual es probable que se asocie al hecho de que las segundas pueden contratar con mayor facilidad apoyo externo para la realización de estas tareas. 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.

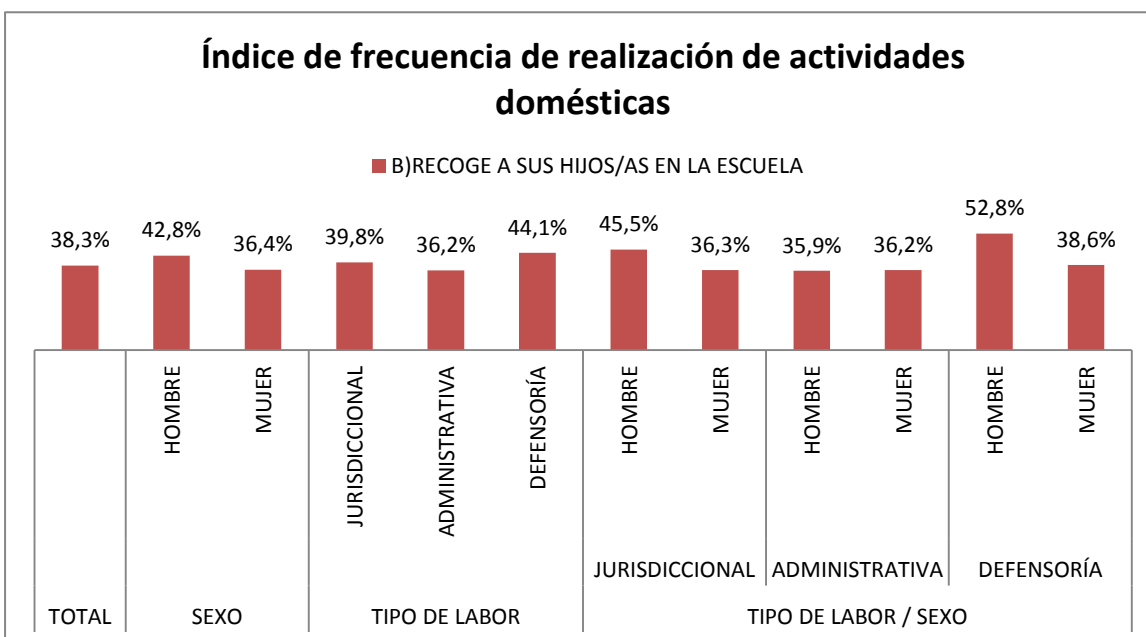
La participación dispar de mujeres y hombres en las actividades domésticas denota la persistencia de una división sexual del trabajo tradicional, en la que ellas realizan más comúnmente las tareas familiares. Como se mostró anteriormente, las mujeres se dedican con más regularidad a tareas que, a su vez, se realizan de forma cotidiana como lavar trastes, lavar ropa y preparar alimentos. En cambio, los varones se dedican en mayor medida a la reparación de la casa, actividad que se realizan de manera menos frecuente. Ello ayuda a entender que sean las mujeres que laboran en el TSJED las que se hayan manifestado más preocupadas por la extensión de los horarios a consecuencia de la sobrecarga de trabajo, mientras para los hombres el asunto de la participación en las tareas domésticas se resuelve con organización.

Hay que destacar que la importante participación de los varones en dos actividades vinculadas al cuidado de hijos e hijas (recogerles en la escuela y atenderles cuando están enfermos/as), plantea también su necesidad de contar con condiciones laborales que les permitan continuar atendiendo estas responsabilidades.

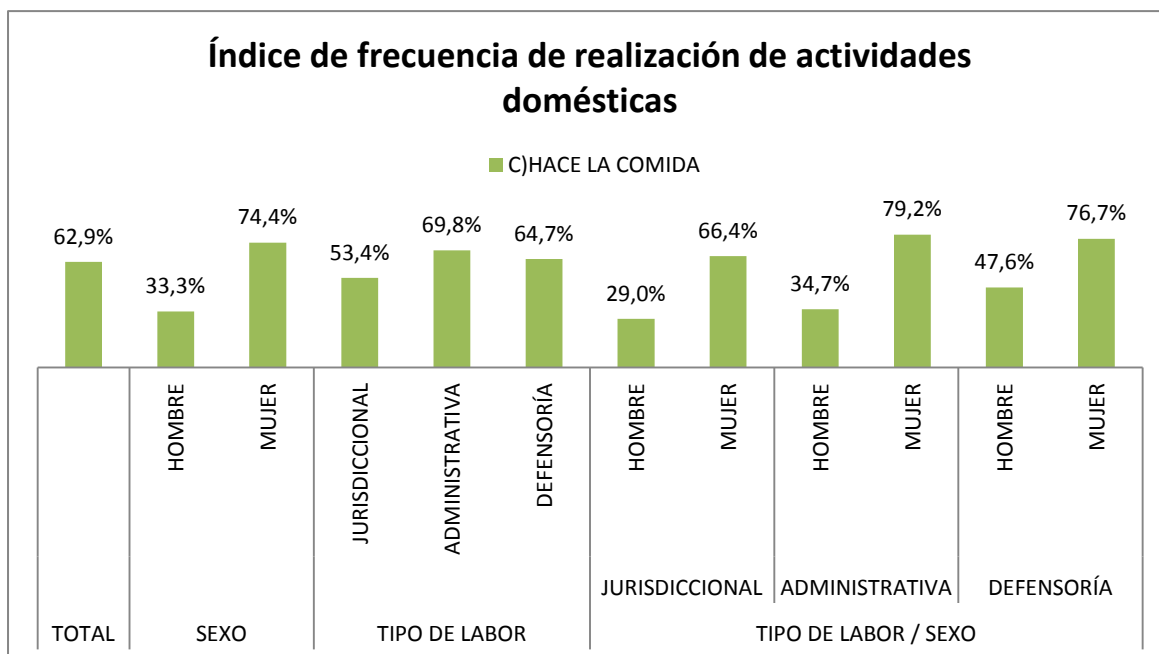
Gráfica 60



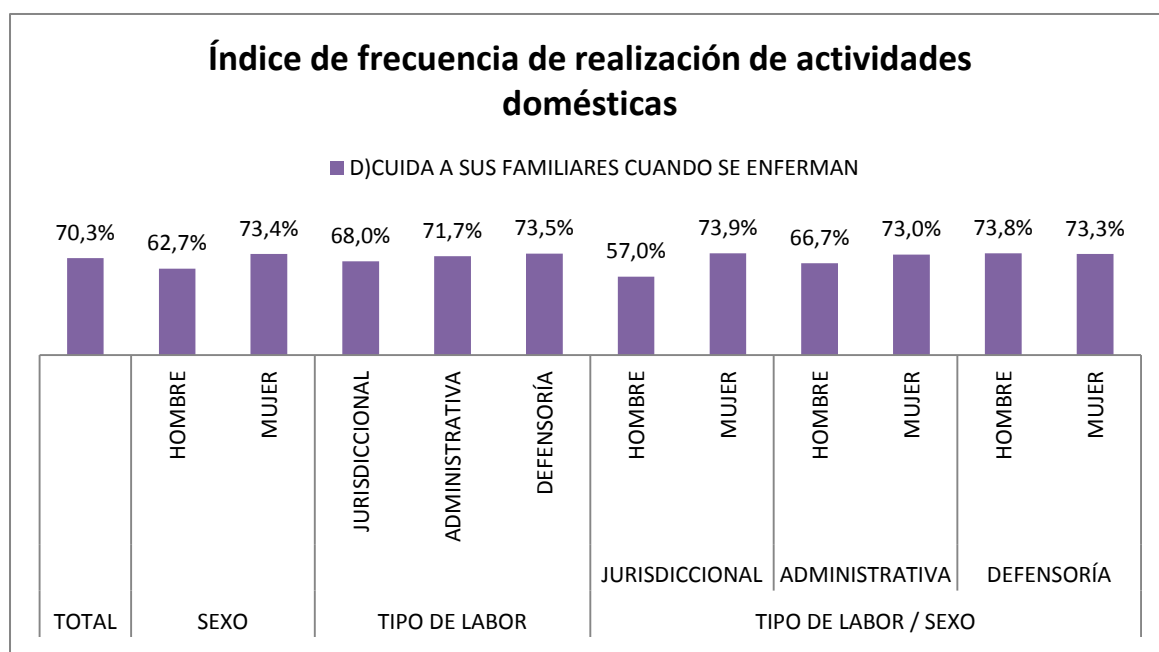
Gráfica 61



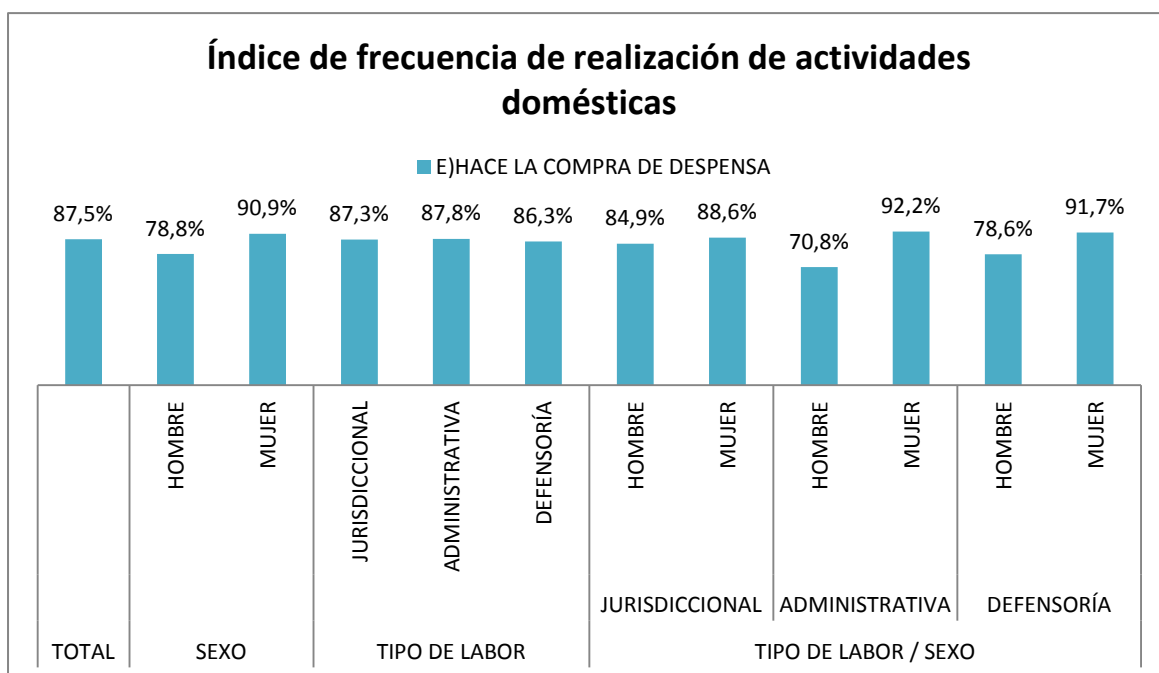
Gráfica 62



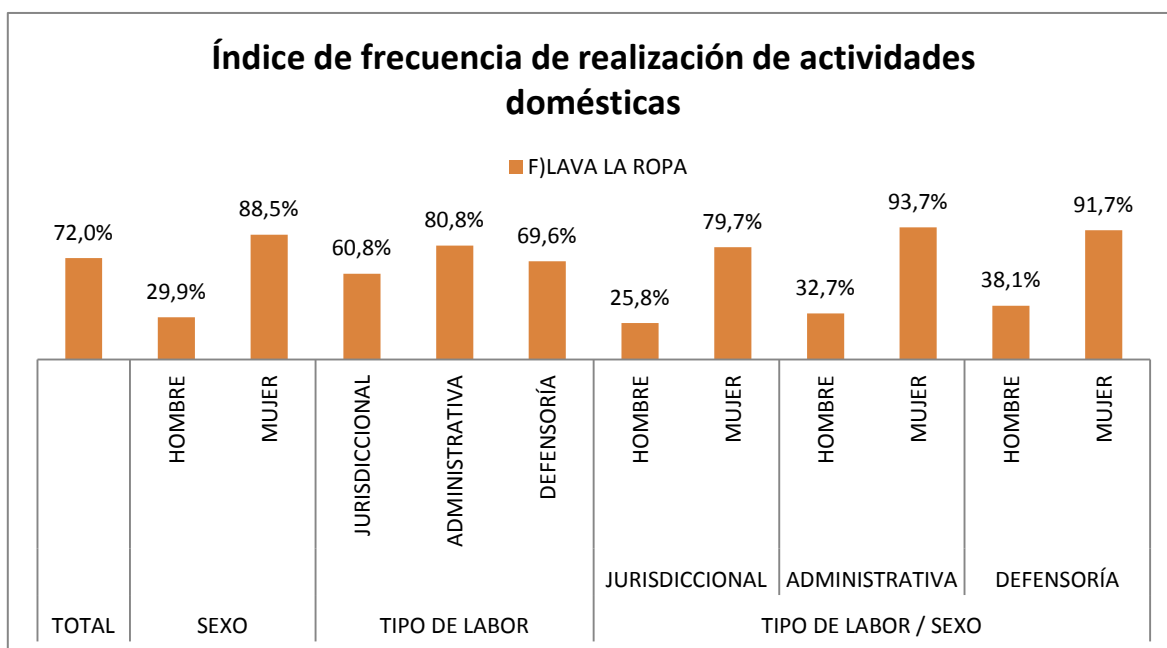
Gráfica 63



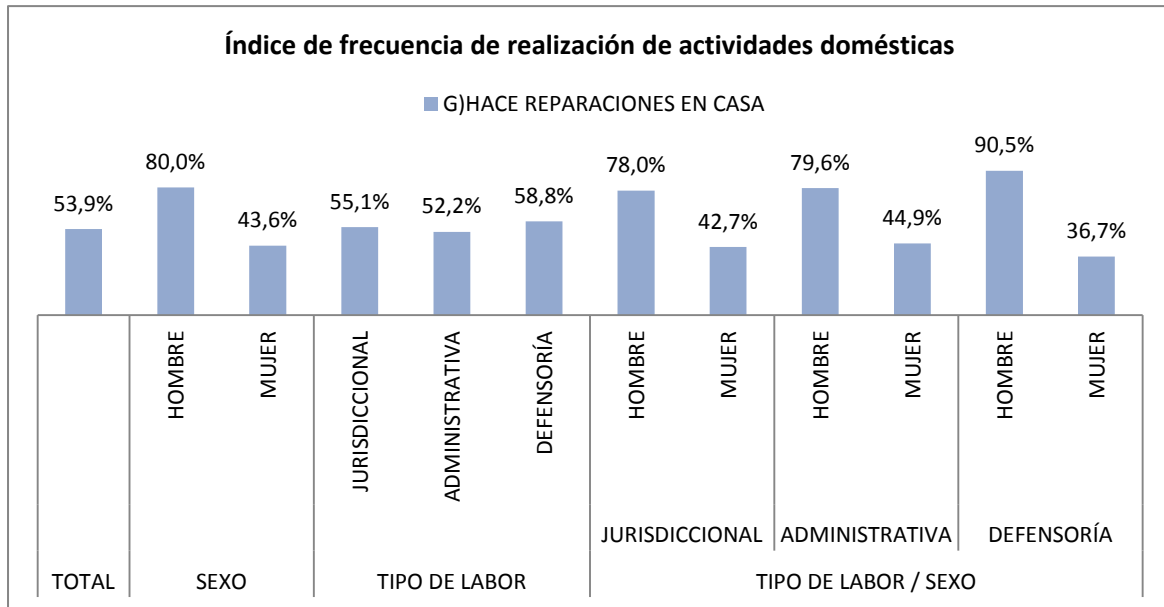
Gráfica 64



Gráfica 65



Gráfica 66



En este marco, es claro que el horario de trabajo es un factor fundamental para lograr hacer conciliable la vida laboral con la familiar y la personal. En la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Durango está plasmado que el horario que rige el Tribunal será estipulado por el Pleno del Consejo de la Judicatura, y será fijado anualmente.

“Artículo 202. El horario de labores del Poder Judicial del Estado será fijado anualmente por el Pleno del Consejo de la Judicatura, sin perjuicio de las diligencias que deban continuarse fuera del horario establecido, por así requerirlo su naturaleza urgente o porque así lo dispongan otras leyes.

“Las horas hábiles para actuaciones judiciales, son las comprendidas entre las siete y las diecinueve horas.”

Si bien no hay una norma que establezca el horario para todo el personal, en el Reglamento Interior de Trabajo del Personal Administrativo del Poder Judicial del Estado de Durango se establece que el horario que tradicionalmente se ha usado es de las 9:00 a las 15:00 horas. De acuerdo con este reglamento el personal administrativo tiene la obligación de estar en sus puestos de trabajo al momento de iniciar la jornada, mas no de retirarse cuando ésta termina.

“Artículo 7. A la hora señalada en este reglamento para que principie la jornada de trabajo, todo el personal administrativo del Poder Judicial, deberá encontrarse en sus respectivos puestos para dar comienzo a sus labores, y no podrán separarse de ellos si no es por atenciones inherentes a su trabajo.”

“Artículo 13. La jornada de trabajo para el personal administrativo del Poder Judicial, será la estipulada en la Ley Orgánica; sin embargo, respetándose los usos y costumbres establecidos, la hora de entrada será a las 9:00 horas y la de salida a las 15:00 horas.”

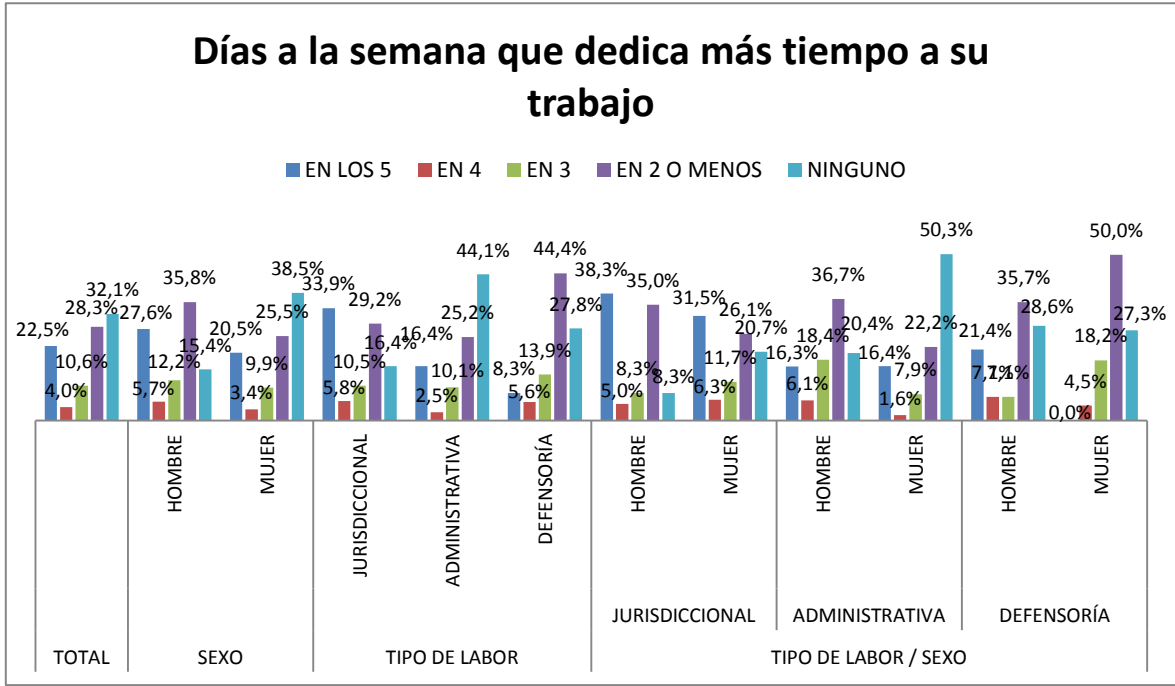
Si bien el horario de acuerdo con la normatividad es el antes señalado, en los grupos focales emergió que en algunas áreas este se extiende en las tardes, y dependiendo del área en la que se encuentre el o la trabajadora es que se define la extensión del horario. Incluso algunas tienen labores los días sábados. Cabe mencionar que la extensión de la jornada es una medida relativamente nueva, que por lo que se aprecia, tiene aproximadamente un año de haberse implementado, no obstante el consenso respecto a la hora de ingreso y salida es que es de 9:00 a 15:00 horas.

En relación con ello, en la encuesta realizada para el *Diagnóstico*, 87% del personal mencionó que su horario de trabajo formalmente establecido es matutino, 8% discontinuo todo el día, 2.5% corrido y 2.5% considera que no tiene horario fijo. Llama la atención que nadie mencionó el horario vespertino.

Además, en la encuesta se indagó sobre la medida en que los horarios del personal son cumplidos, al respecto únicamente 32% de las/los empleadas/os del Tribunal cumple con su hora de salida todos los días, 28% se queda más tiempo del establecido dos o menos días a la semana y 22.5%, es decir, casi la cuarta parte del personal, permanece más tiempo los cinco días de la semana. Quienes viven con mayor intensidad esta situación son los hombres, pues 81% de ellos extiende su jornada laboral por lo menos un día, al igual que 59% de las mujeres. Esta diferencia también refleja patrones de género, pues en la mayoría de los casos los hombres tienen más facilidades para dedicar más tiempo a sus actividades laborales, pudiendo con ello cumplir con los parámetros establecidos para el trabajador ideal del Tribunal.

En el análisis de esta información por tipo de labor, es notorio que el personal jurisdiccional es el que en mayor medida trabaja tiempo extra, pues 79.5% se queda por lo menos un día a la semana, seguido del área de Defensoría de oficio (72%) y del área administrativa (54 por ciento).

Gráfica 67



La extensión del horario es un factor que limita las posibilidades de conciliar las actividades laborales con la vida personal y familiar. En ese sentido en los grupos focales emergieron algunas situaciones que hacen patente la dificultad de compaginar ambas esferas.

“(…) por decir, antes a las tres ‘adiós’, pero los últimos dos años han estado muy pesados, vengo toda la semana en la tarde. Antes venía martes y jueves, pero como ha aumentado el trabajo, vengo en la tarde” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Depende mucho del área en que nos desempeñamos, porque hay necesidades que no pueden esperar. Y hay ocasiones que independientemente del horario de trabajo nos han dicho ‘Hay hora de entrada pero no hay hora de salida’ y eso sí dificulta mucho nuestra convivencia con la familia. Tener un buen desempeño se logra con los momentos de calidad, pero sí, a veces son muy reducidos los tiempos personales” (hombre, grupo focal, personal administrativo).

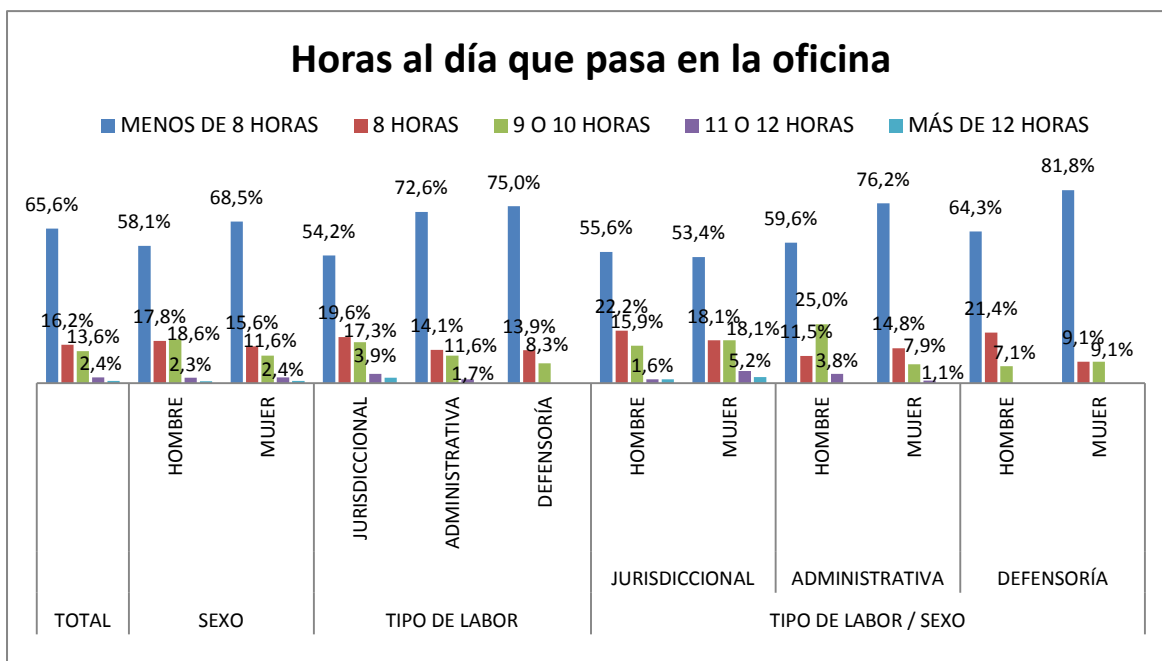
“Soy personal de confianza y ahorita sí estamos en un procesos difícil, tenemos un horario de 9 a tres y de 6 a 8 y también los sábados hasta las dos de la tarde. Tengo hijos adolescentes y les estoy perdiendo el control, mis hijos ya no hacen la tarea, ya no los llevo a sus clases, ya presentan sobrepeso; se quedan dormidos toda la tarde” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

La extensión de los horarios de trabajo se confirma al consultar al personal por su jornada de trabajo: 65.5% del personal afirma trabajar menos de ocho horas diarias (probablemente en el horario formal de 9:00 a.m. a 3:00 p.m.) y 16% labora ocho horas diarias. Destaca que 16% del personal tiene una jornada de nueve o más horas, que claramente excede lo que establece la normatividad. Se reafirma que los hombres son quienes viven la jornada laboral de manera más extensa, lo mismo que quienes laboran en el área jurisdiccional.

Una práctica constante, que se concibe como una “costumbre” en el personal jurisdiccional es la de llevarse trabajo a casa, lo que representa una extensión no visible de la jornada de trabajo y una reducción del tiempo libre efectivo:

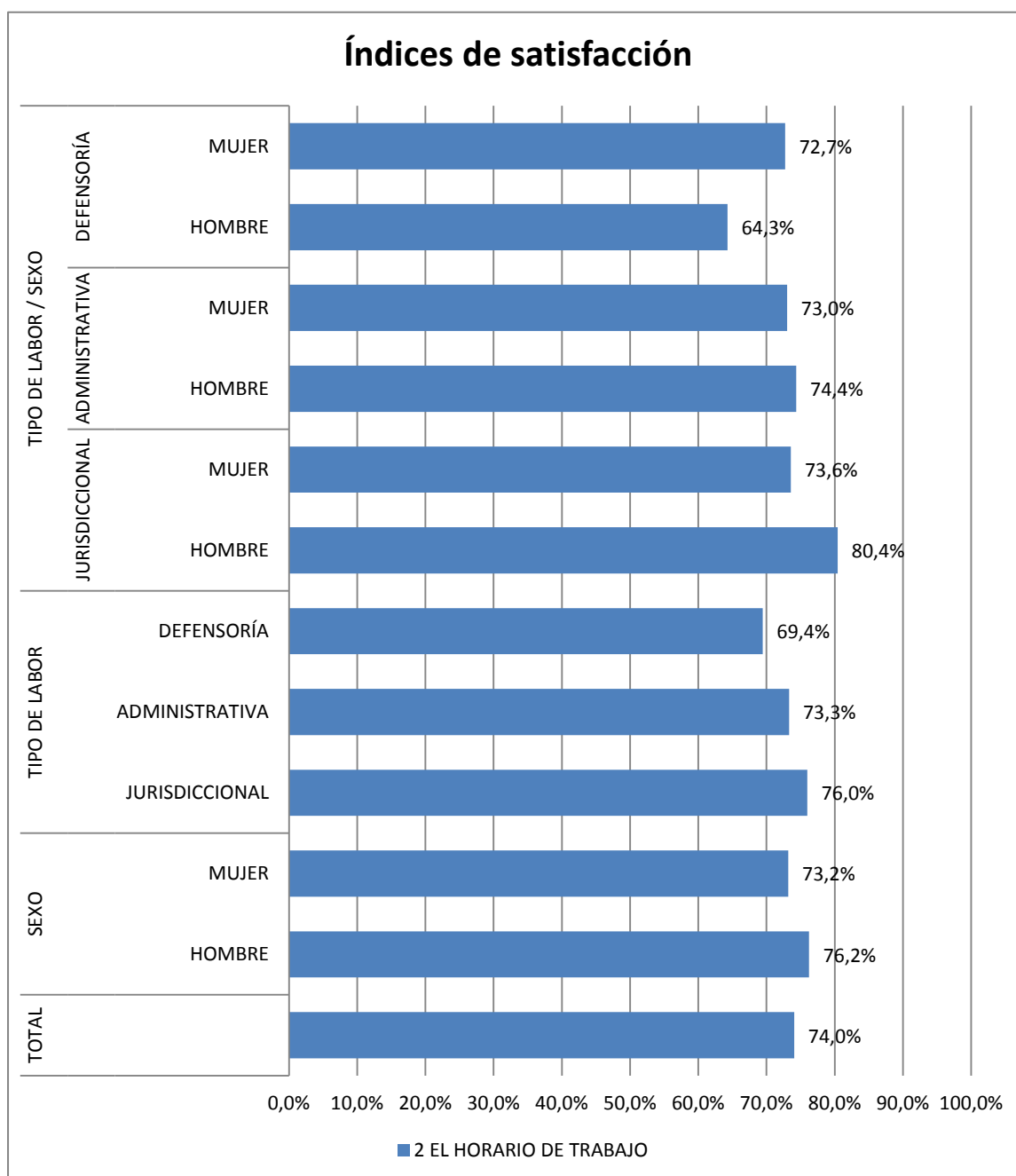
“Como juez foráneo yo estuve cuatro años y como experiencia personal tiene uno que duplicar el esfuerzo para tener la oportunidad de verlos [a la familia] el fin de semana, porque a veces hay que llevar trabajo a casa y eso generaba ciertos conflictos con la familia” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Gráfica 68



Es de destacar que el índice de satisfacción del personal con su horario de trabajo se puede considerar regular. En una escala de cero a 100, en que cero es nula satisfacción y 100 plena satisfacción, el índice en el TSJED alcanza 74%, si bien en términos generales no se aprecian diferencias importantes por sexo o por tipo de labor, resalta que el personal jurisdiccional sea el más satisfecho a pesar de llevar a cabo jornadas más extensas, una posible razón de ello es que pueden llevar trabajo a casa y tienen más facilidad para organizar sus tiempos de acuerdo con el cumplimiento de sus labores, como se aprecia en el análisis del eje 3.

Gráfica 69



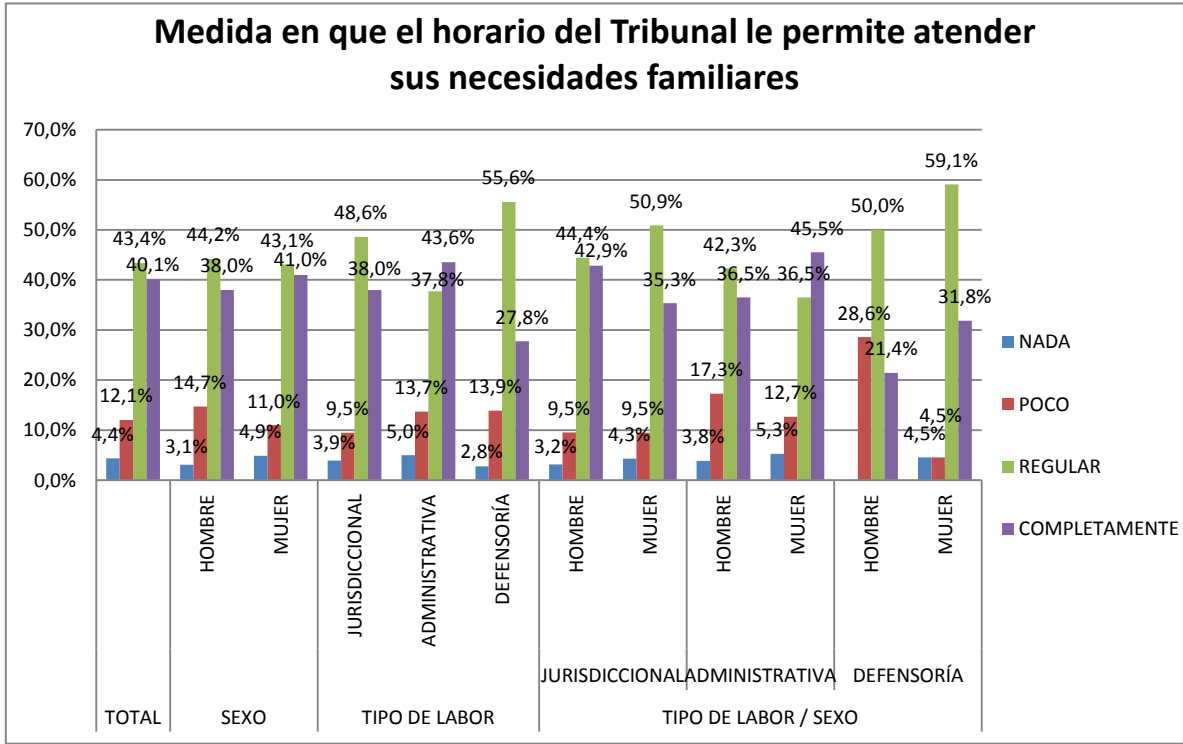
Además de contar con tiempo disponible para dedicarlo a la familia o a actividades personales, otra medida tendiente a promover la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es la instalación de servicios y espacios que permitan a las y los trabajadores estar cerca de sus hijos e hijas, lo que facilita la convivencia. Al respecto, en el Tribunal no hay guarderías o lugares similares. Por ello, cerca de 63.5% del personal respondió en tal sentido en la encuesta. Cabe

destacar que 19% afirma que existe esta prestación, pero probablemente se refieren a otro servicio gubernamental o privado.

En concordancia con lo que se ha planteado, 40% del personal del TSJED afirma que su horario de trabajo le permite atender necesidades familiares “completamente”; sin embargo 16% del personal señala que el horario del Tribunal le permite atender sus necesidades familiares “poco” o “nada”.

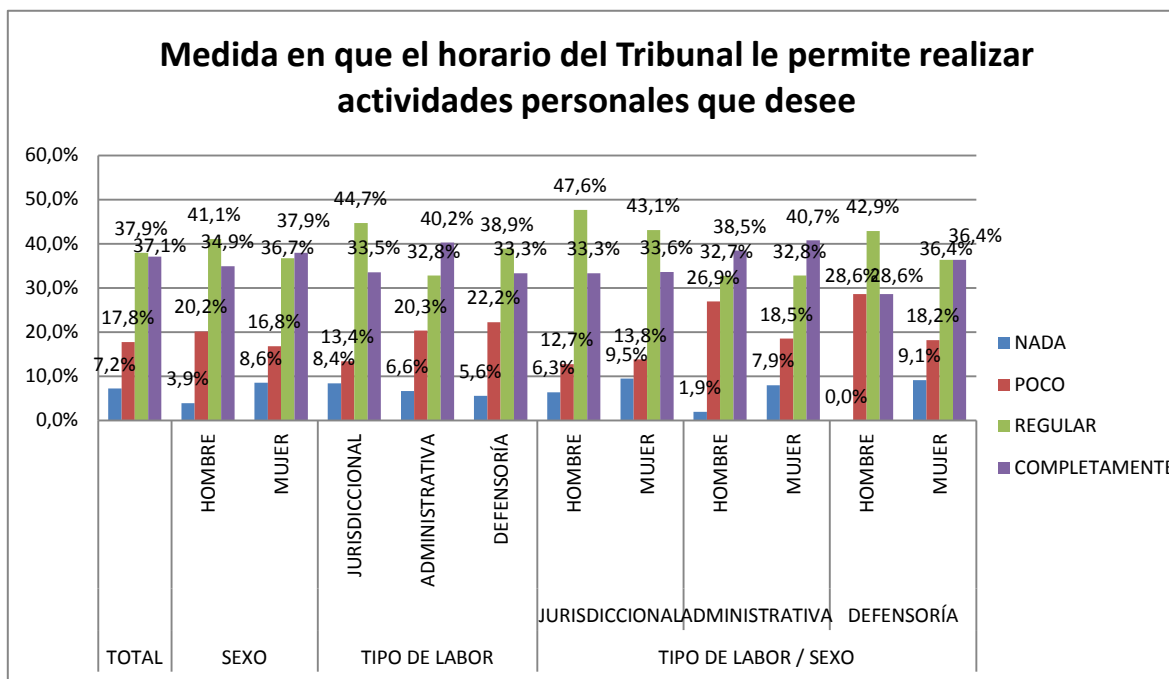
En términos generales, no se encontraron diferencias importantes por sexo, pero destaca que el área administrativa fue la que manifestó mayor dificultad para compaginar estas esferas.

Gráfica 70



Por otra parte, un porcentaje similar del personal (37%) dijo que el horario del Tribunal le permite realizar actividades personales, 38% que de manera regular y 25% que poco o nada. Estas proporciones se mantienen similares tanto por sexo como por tipo de labor.

Gráfica 71



Finalmente, casi cinco de cada 10 personas que trabajan en el TSJED consideran que el horario les brinda completamente facilidades para descansar. En este caso es particularmente relevante la diferencia entre mujeres y hombres que consideran que les permite “poco” o “nada”, 20% y 14% respectivamente, lo que denota que más varones perciben que su horario les facilita tiempo para el descanso. Ello muy probablemente se vincule con la menor frecuencia de participación en las tareas domésticas, como se hizo referencia anteriormente, lo que disminuye su jornada completa de trabajo.

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

Sueldos y compensaciones

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

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

De conformidad con la ley de los Trabajadores al Servicio de Tres Poderes del Estado de Durango, el salario para el personal de base será uniforme para cada una de las categorías, asimismo se estipula que por igual trabajo y condiciones de eficiencia será igual el salario; sin embargo, en la normatividad no se establecen esas condiciones de eficiencia, ni se hacen consideraciones al respecto del personal jurisdiccional.

“ARTÍCULO 41. El salario será uniforme para cada una de las categorías de trabajadores de base y será fijado en los presupuestos de egresos de las Entidades Públicas correspondientes.”

“ARTÍCULO 43. A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y en condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.”

Además, en la misma legislación, el artículo 55 sostiene que las horas extras deben ser remuneradas; sin embargo, de acuerdo con los grupos focales esto no sucede así:

“Sí (hacen horas extras) y no se toman como horas extras, porque no son remuneradas. Sí porque el trabajo tiene que salir, cumpliendo con los términos (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En el TSJED existen 52 categorías salariales, cada sueldo se compone por —además del ingreso correspondiente a cada puesto— las prestaciones y retenciones específicas de esa categoría, debido a lo cual, independientemente de las características del/la trabajador/a (la antigüedad, por ejemplo), el total bruto mensual es igual para todas las personas en cada categoría.

Si bien se aprecia esta igualdad salarial por categoría, al analizar la plantilla salarial es posible encontrar condiciones de segregación laboral por género, por ejemplo, el porcentaje de mujeres que ocupan puestos con menores ingresos es mayor que el porcentaje de hombres.

Para obtener una comparación de salarios según puesto y sexo, se realizó una agrupación de salarios por deciles del total del personal incluido en la plantilla proporcionada por el Tribunal. Para ello se tomó el sueldo más alto y se le restó el más bajo y con esa proporción se crearon diez grupos de personal con base en un rango de ingreso mensual neto.

De las 563 mujeres que laboran en el TSJED, 52.5% de ellas se concentran en el primer decil de ingresos, al igual que 20.8% de los hombres. En la siguiente tabla, se puede observar que conforme suben los deciles, el porcentaje de hombres es mayor que el de mujeres, de tal forma que en los últimos dos rangos (de mayor ingreso), el porcentaje de los hombres que se ubican ahí es de 4.78%, y el de mujeres es de 0.89%; si se amplía más el rango y se toma en cuenta del decil V al X, el porcentaje de personal masculino en esos niveles es de 20.14% y el de personal femenino de 4.62 por ciento.

Tabla 11

Distribución del personal por decil de ingresos y sexo, por porcentaje de trabajadoras y trabajadores					
			Total de mujeres en el TSJED: 563	Total de hombres en el TSJED: 293	
Decil	Ingreso mínimo	Ingreso máximo	% de mujeres	% de hombres	% Total
I	-	\$8,611.35	52.58	20.82	41.71
II	\$8,612.35	\$17,222.70	22.38	38.23	27.80

III	\$17,223.70	\$25,834.05	19.72	19.45	19.63
IV	\$25,835.05	\$34,445.40	0.71	1.37	0.93
V	\$34,446.40	\$43,056.75	3.37	14.33	7.13
VI	\$43,057.75	\$51,668.10	0.00	0.34	0.12
VII	\$51,669.10	\$60,279.45	0.36	0.68	0.47
VIII	\$60,280.45	\$68,890.80	0.00	0.00	0.00
IX	\$68,891.80	\$77,502.15	0.89	4.10	1.99
X	\$77,503.15	\$86,113.50	0.00	0.68	0.23

En esa misma línea, al hacer el análisis de cada uno de los deciles se corrobora la idea de que los hombres suelen ingresar al Tribunal a puestos de mayor nivel, mientras las mujeres se mantienen en aquellos de menor ingreso: El decil I está compuesto por 83% de mujeres, el II por 53% y el III por 66%; sin embargo, en los niveles siguientes los porcentajes se equilibran, hasta el IX nivel en que hay 70.5% de hombres. Esta disparidad se refleja en el ingreso promedio, pues el de las mujeres es de 12,612 pesos, mientras que el de los hombres es de 20,028 pesos, lo que significa una brecha salarial de 7,415 pesos.

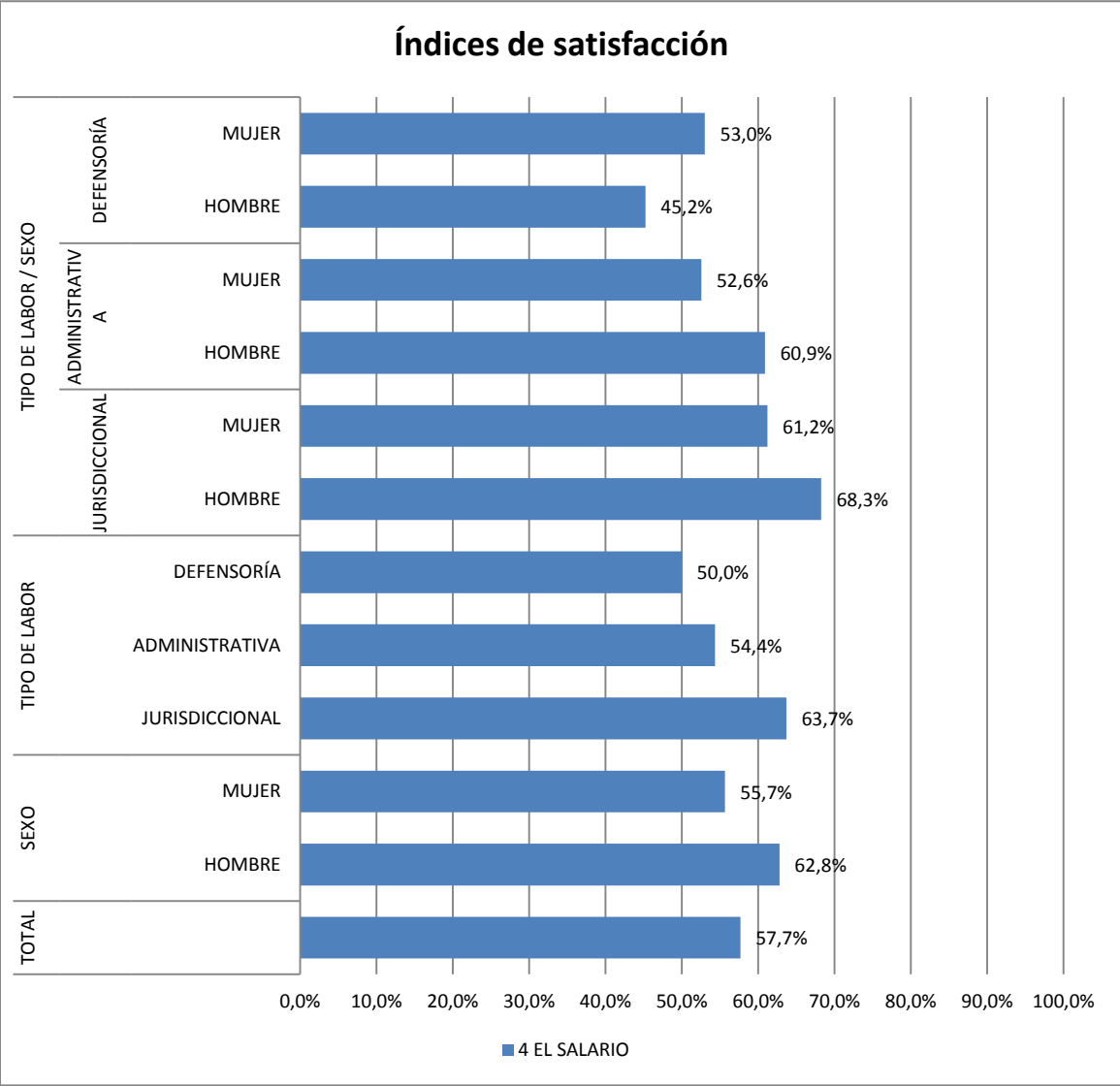
Tabla 12

Porcentaje de mujeres y hombres por decil, y sueldo promedio

Decil	Mujeres	% por nivel	Hombres	% por nivel	Total	Ingreso mujeres	Ingreso hombres	Ingreso total	Promedio mujeres	Promedio hombres	Promedio total
I	296	82.91	61	17.09	357	2,004,467.60	372,090.74	6,771.85	6,099.85	6,657.03	-672.00
II	126	52.94	112	47.06	238	1,438,072.88	1,326,536.91	11,413.28	11,844.08	11,616.01	430.80
III	111	66.07	57	33.93	168	2,322,211.74	1,194,891.18	20,920.83	20,963.00	20,935.14	42.18
IV	4	50.00	4	50.00	8	109,165.33	108,631.95	27,291.33	27,157.99	27,224.66	-133.35
V	19	31.15	42	68.85	61	756,712.42	1,674,587.90	39,826.97	39,871.14	39,857.38	44.17
VI	0	0.00	1	100.00	1	0.00	44,881.13	0.00	44,881.13	44,881.13	0.00
VII	2	50.00	2	50.00	4	110,199.73	110,199.73	55,099.87	55,099.87	55,099.87	0.00
VIII	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IX	5	29.41	12	70.59	17	359,999.84	863,999.32	71,999.97	71,999.94	71,999.95	-0.02
X	0	0.00	2	100.00	2	0.00	172,427.34	0.00	86,213.67	86,213.67	0.00
TOTAL	563	65.77	293	34.23	856	7,100,829.53	5,868,246.18	12,612.49	20,028.14	15,150.79	7,415.66

La encuesta muestra que el personal del TSJED está poco satisfecho con su salario, pues el índice de satisfacción alcanza 57.7%. En concordancia con el hecho de que las mujeres se encuentran en mayor medida en los deciles más bajos, ellas son quienes se expresaron más insatisfechas con sus salarios, con un puntaje de 55.7%. En el análisis por tipo de labor, el personal jurisdiccional se mostró más satisfecho, con 63.7%, a diferencia del que labora en la Defensoría de oficio, que alcanzó solamente 50 por ciento.

Gráfica 72



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

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

Reconocimientos, recompensas y evaluación de desempeño

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

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

En el Reglamento Interior de Trabajo del Personal Administrativo del Poder Judicial del Estado de Durango, se establecen las actitudes que se verán premiadas, así como los estímulos y recompensas que se darán a las personas reconocidas.

“Artículo 38. El poder judicial estimulará y recompensará a los trabajadores administrativos que se distinguen por la eficiencia en el ejercicio de su trabajo, espíritu de servicio, asistencia y puntualidad.”

“Artículo 39. Los estímulos consistirán en: I.- Notas de mérito; II.- Diplomas; III.- Consideraciones para mejores cargos.”

“Artículo 40. Las recompensas consistirán en: I.- Premios en efectivo; II.- Días de descanso; III.- Vacaciones extraordinarias; y IV.- Becas.”

Como se puede apreciar en estas normas, que rigen únicamente al personal administrativo, no se establecen los criterios por los cuales se otorgan dichos reconocimientos. De acuerdo con la Ley Orgánica son los jueces/zas y magistrados/os los que proponen al Consejo de la Judicatura el personal con los méritos suficientes para recibir un reconocimiento, y este órgano es el responsable de otorgar y definir los lineamientos a través de los cuales se conceden los reconocimientos.

Sin embargo, estos lineamientos no son claros, por lo que el personal tiene la impresión de que son otorgados con un alto nivel de discrecionalidad y que, más que por méritos en el trabajo, se dan por puntualidad y asistencia.

“No es un premio por reconocimiento, se supone que por asistencia. No es por trabajo” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

“No te reconocen nada, yo venía en las tardes y nunca me dieron ni un peso” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

En el caso del personal jurisdiccional, se encuentra el Premio al Mérito Judicial, que se entrega a los jueces y las juezas que han sido ratificados dos veces en su puesto, y consta de una remuneración económica y un diploma y, en caso de tener 25 años de laborar en el Poder Judicial, una medalla.

Además de este premio, según el artículo 123 del Reglamento del Consejo de la Judicatura, se pueden otorgar otros al personal jurisdiccional:

“Asimismo podrá el Consejo entregar otros premios a los demás Jueces, al secretario general de acuerdos del Pleno, a los secretarios de acuerdos de Salas, a los secretarios proyectistas de Sala, a los secretarios de juzgado y a los actuarios de Sala, de Juzgado y del Departamento de Actuaría de Ejecución. Al ganador del primer lugar, el premio consistirá en diploma y remuneración económica cuando lo permita el Presupuesto de Egresos y diploma a los demás finalistas. Para ello se tomará en cuenta exclusivamente, o en conjunto, el desempeño en un determinado lapso, la antigüedad

en el Poder Judicial u otros factores. También podrá entregarse premio a un Especialista Institucional.”

Para que el personal jurisdiccional acceda a dichos reconocimientos tendrán que reunir los siguientes requisitos:

- I. Gozar de buena reputación.
- II. No haber sido sancionados por falta grave con motivo de un procedimiento administrativo disciplinario.
- III. Tener la antigüedad dentro del Poder Judicial que se determine en la convocatoria respectiva.

“Además de que se cumpla con lo anterior, el Consejo tomará en cuenta los puestos desempeñados en la carrera judicial, su preparación académica, su desempeño sobresaliente y honorable, así como su colaboración con el Poder Judicial” (art. 124).

Como se puede observar, en el caso del personal jurisdiccional, a diferencia del de labor administrativa, el acceso a los reconocimientos se encuentra muy regulado; sin embargo, no se menciona la periodicidad con que se otorgan. En cuanto al procedimiento, queda estipulado en el citado reglamento que será una comisión la responsable de designar a los/las acreedores/as de la distinción.

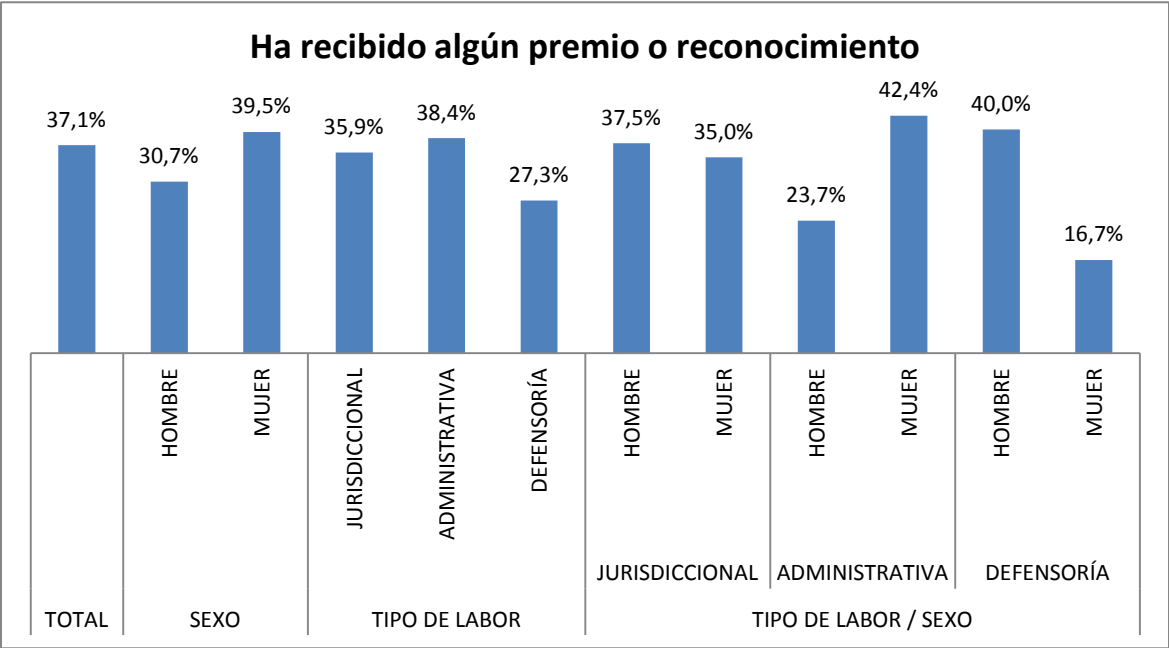
“Artículo 125. La Comisión Organizadora estará integrada por los titulares de las Comisiones de Carrera Judicial, Administración y de Disciplina, así como por el Director del Instituto de Especialización Judicial. Para la entrega de los premios, con excepción del Premio al Mérito Judicial, elegirá hasta cinco candidatos que reúnan los requisitos anteriores de acuerdo con las bases fijadas en la convocatoria, para cada una de las categorías, y los someterá a la consideración del Pleno, para que éste designe, por unanimidad o por mayoría calificada de cuatro Consejeros, a los servidores públicos que se hagan acreedores a la distinción, misma que será entregada en una ceremonia solemne, en la fecha y hora que para tal efecto señale el mismo Pleno.”

Al analizar la normatividad se puede deducir que más que un reconocimiento a la labor cotidiana del personal, o un estímulo para desarrollar mejor las labores, se trata de un reconocimiento entre pares a la carrera de las personas, a su experiencia y sus conocimientos.

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

Otro aspecto importante en el análisis de las recompensas y estímulos, es la frecuencia con que se otorgan y qué tan extendidos están en la organización. Al respecto, llama la atención que 37% del personal del Tribunal haya recibido algún premio o reconocimiento, porcentaje que se incrementa en el caso de las mujeres (39.5%) y del personal administrativo (38.4 por ciento).

Gráfica 73



En el tema de la evaluación el Tribunal con normatividad específica al respecto, simplemente se instruye al Consejo de la Judicatura a desarrollar los sistemas pertinentes y ejecutarlos; sin embargo, no se mencionan los elementos a evaluar, los criterios para hacerlo o los procedimientos para ello, lo que abre un espacio muy importante a la discrecionalidad, ya que el personal no puede tener conocimiento de la forma en que es medido su desempeño.

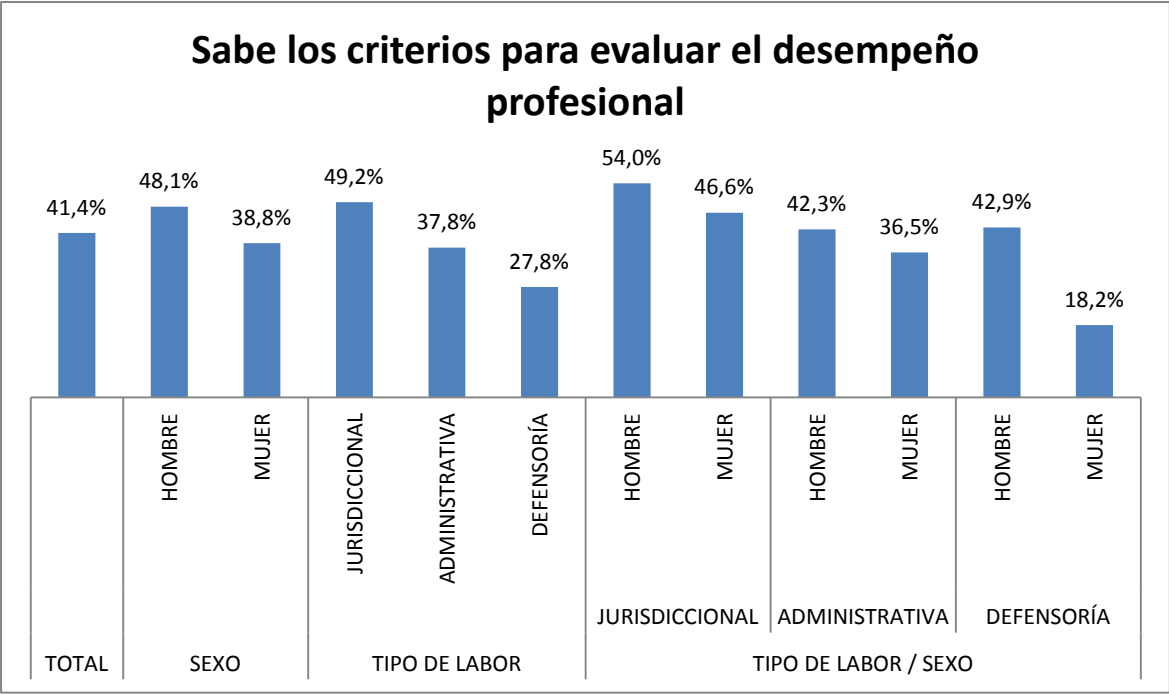
Al respecto, la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Durango establece:

“Artículo 87. Son facultades y obligaciones del Consejo de la Judicatura, las siguientes:

VIII. Evaluar el desempeño y, en su caso, nombrar al personal jurídico de los juzgados, conforme a las reglas de la carrera judicial.”

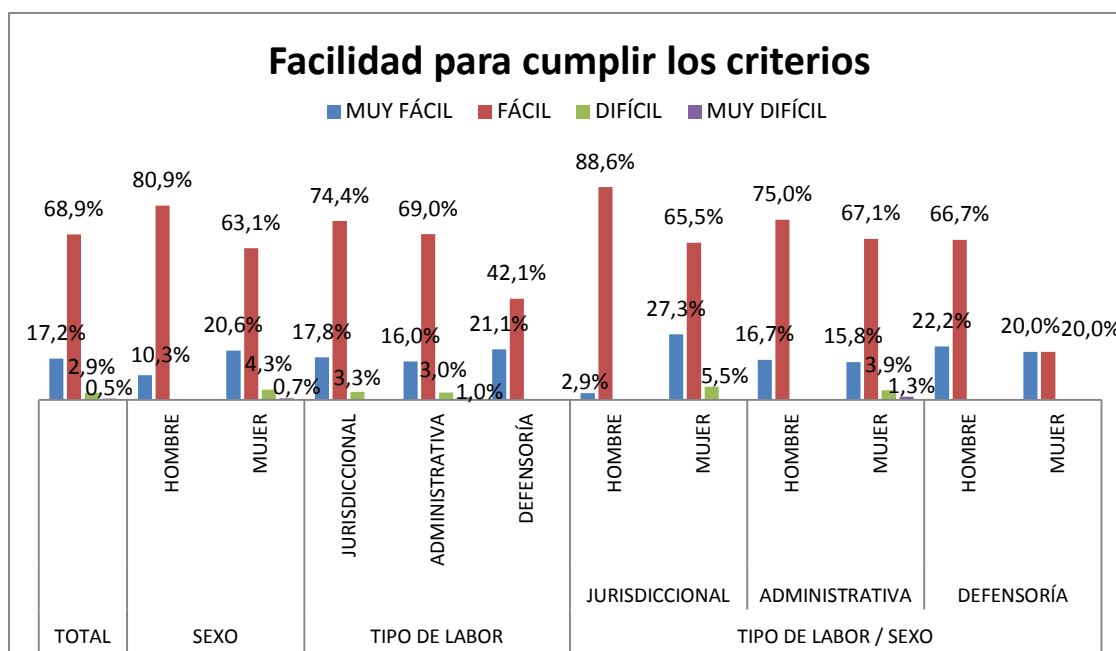
En concordancia con estos planteamientos, seis de cada 10 personas del Tribunal desconocen los criterios para evaluar su desempeño profesional. Este porcentaje es 8% mayor en mujeres que en hombres. Asimismo, por tipo de labor, quienes indicaron tener mayores conocimientos de estos criterios son quienes laboran en el área jurisdiccional, enseguida las y los administrativos y personal de la Defensoría de oficio. Una condición que puede ser útil al personal para conocer los criterios de evaluación es pertenecer a la carrera judicial.

Gráfica 74



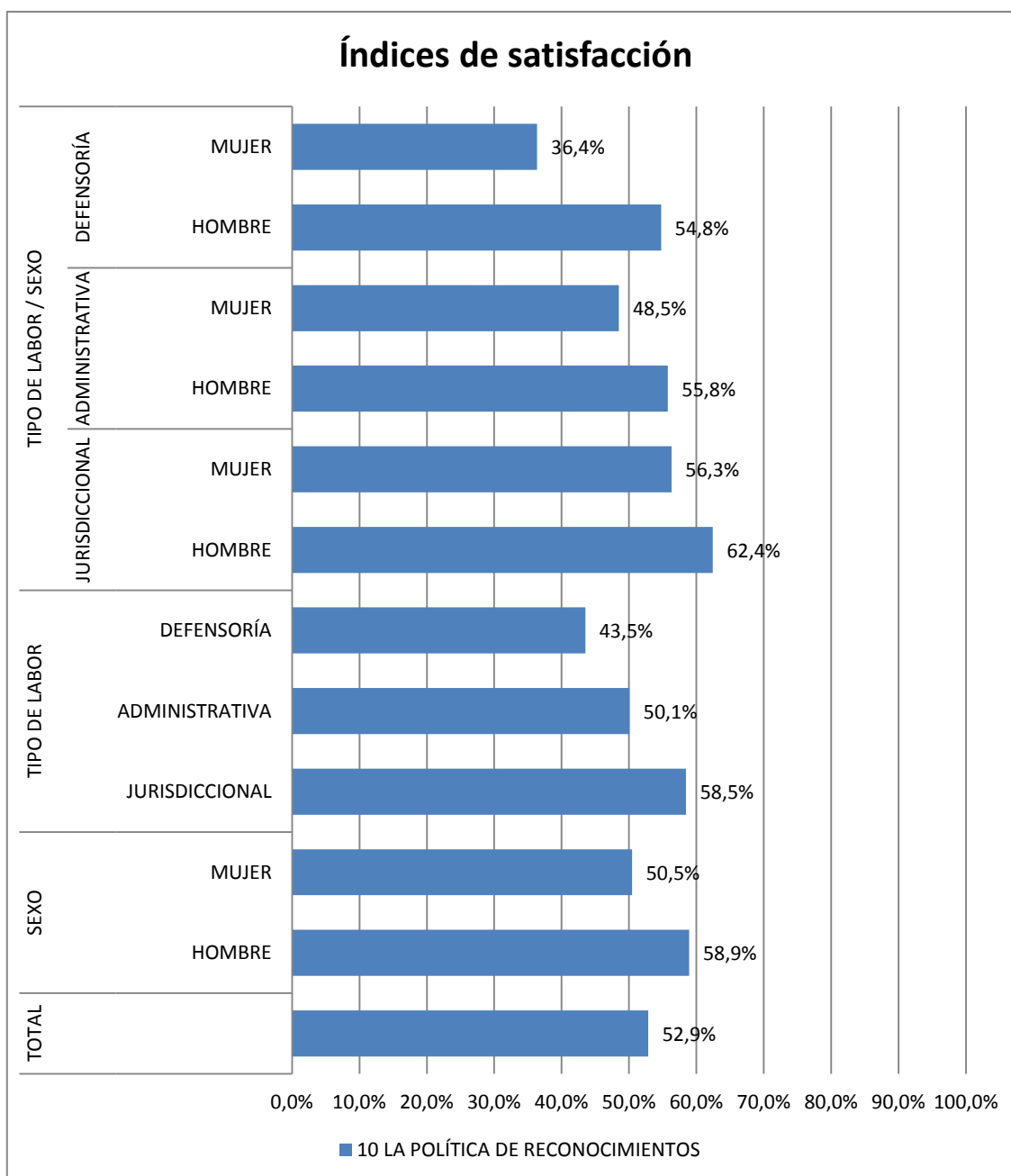
Sin embargo, la mayor parte de personas afirma que le fue “fácil” cumplir con los criterios establecidos para la evaluación. Destaca que 81% de los hombres expresó que le fue “fácil” y otro 10% “muy fácil”, mientras que 63% de las mujeres opinó que le fue “fácil” y 20.5% “muy fácil”.

Gráfica 75



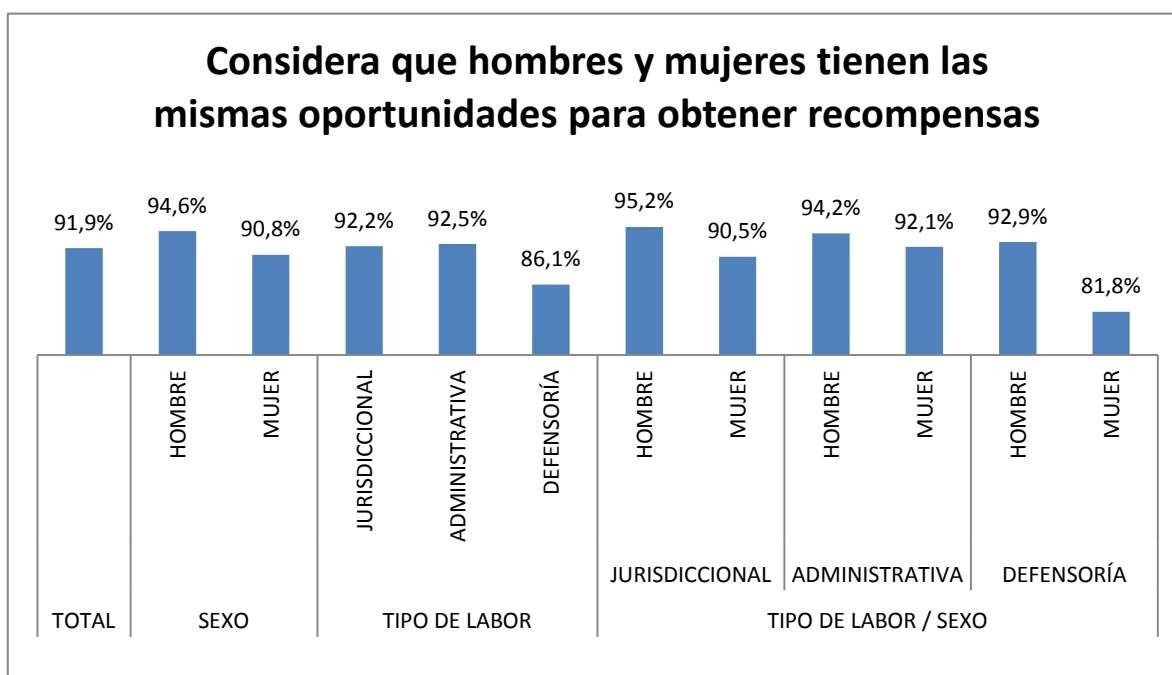
El desconocimiento de los criterios de evaluación y otorgamiento de recompensas, la falta de normatividad en la materia y el alto grado de discrecionalidad mencionado, se reflejan en el bajo índice de satisfacción del personal con la política de reconocimientos, pues en una escala de cero a 100 el índice de satisfacción es apenas de 53%, siendo mayor la insatisfacción en el personal femenino y en el del área de Defensoría de oficio.

Gráfica 76



Finalmente, se consultó al personal si considera que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para obtener recompensas y nueve de cada 10 personas dijeron que sí las tienen, pero llama la atención que fueron ligeramente más los hombres que las mujeres quienes se manifestaron en ese sentido, tendencia que se expresó con mayor fuerza al interior de la Defensoría de oficio.

Gráfica 77



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

También es relevante reconocer que no hay claridad respecto a los criterios de evaluación del personal. En ese sentido sería importante que los criterios se establecieran en la norma, lo que debe considerarse un área de oportunidad con miras a generar una evaluación más transparente que recompense tanto la calidad del trabajo como el trato igualitario entre compañeros y compañeras.

Satisfacción con el trabajo

La satisfacción con el trabajo es un factor fundamental en el análisis de las culturas organizacionales. En el TSJED el aspecto que tiene un mayor índice de satisfacción es la relación con los/as compañeros/as de trabajo, pues alcanza un índice de satisfacción de 78%, en esa misma línea. Otros elementos vinculados al ambiente laboral que también han sido bien puntuados en el índice son: el trato con sus jefes/as (77%) y 72.5% de satisfacción con el ambiente laboral en

general. Llama la atención que en este último tópico el índice disminuye alrededor de 5% en el caso de las mujeres frente a los hombres, y en lo referente al trato con su jefes/as la diferencia entre el personal jurisdiccional y el de la Defensoría de oficio es de 12%, de manera que están más satisfechos los primeros.

En lo que concierne a las condiciones que permiten la conciliación entre las esferas laboral y personal-familiar, los índices de satisfacción son de buenos a regulares: El horario de trabajo tiene una satisfacción de 74%, las condiciones para permisos y licencias 67% y las cargas de trabajo 66.5%. En estos temas no se aprecian diferencias importantes por sexo o tipo de labor.

En contraparte, aspectos vinculados al reconocimiento laboral de las/los trabajadoras/es son aquellos con los que el personal ha mostrado los índices más bajos: el salario tiene un índice de apenas 58%, los procesos para ascender 57% y la política de reconocimientos 52%. La insatisfacción con estos rubros fue expresada en mayor medida por las mujeres, al igual que por el área de Defensoría de oficio.

Hay otras condiciones que influyen en la satisfacción con el trabajo, como son el espacio en el que se realiza, las actividades que se llevan a cabo y las condiciones materiales para realizarlo. Al respecto, los índices de satisfacción que se presentan en el Tribunal son de 63%, 76% y 63% respectivamente. Cabe mencionar que el personal jurisdiccional se mostró más satisfecho con todos estos rubros.

Es interesante observar que en casi todos los casos, hombres y mujeres reportaron índices de satisfacción similares; sin embargo, entre los factores en los que la diferencia porcentual es superior a los 5% se encuentran: el ambiente laboral, el salario, la política de reconocimientos y los procesos para ascender. En todos los casos se encuentran más insatisfechas ellas que ellos.

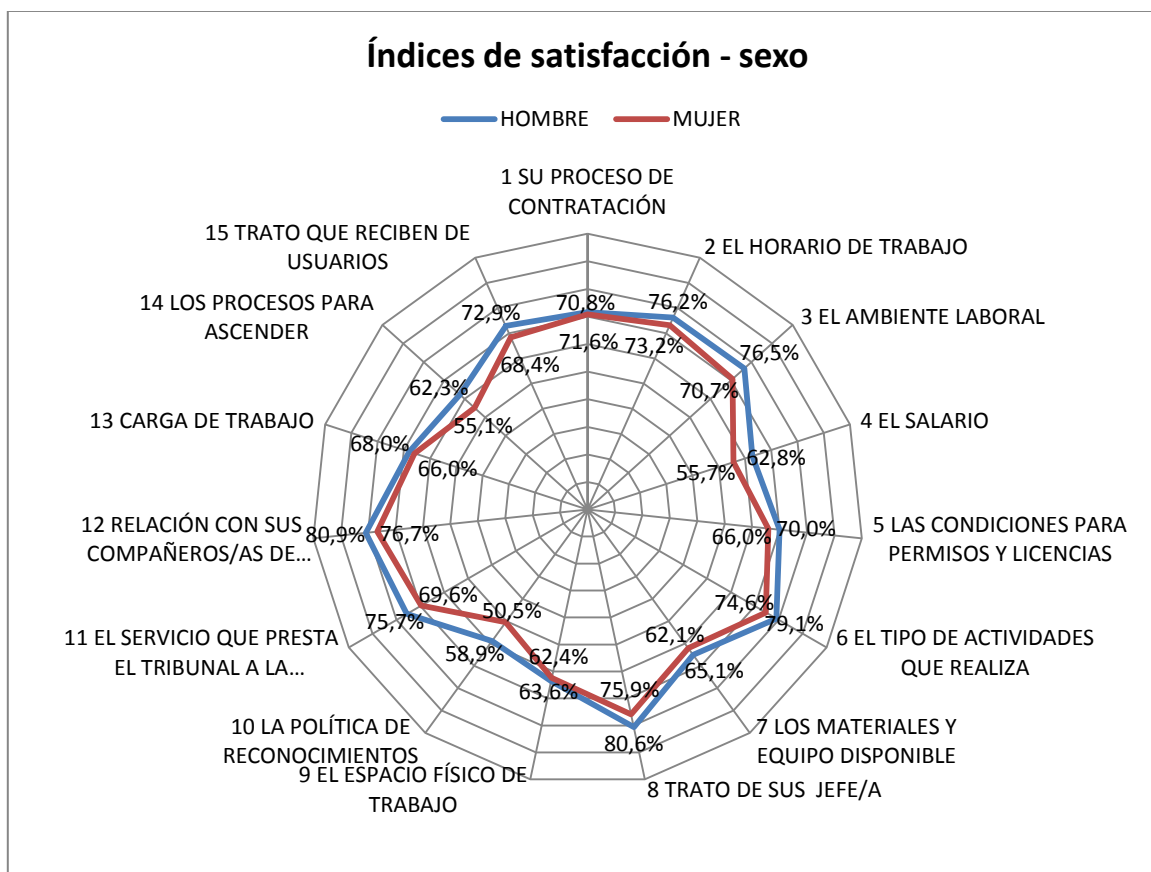
Tabla 13

ÍNDICES DE SATISFACCIÓN	Porcentajes					
	TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR		
		H	M	JURISDIC- CIONAL	ADMINIS- TRATIVA	DEFEN- SORÍA DE OFICIO
1 SU PROCESO DE CONTRATACIÓN	71.1%	71.6%	70.8%	73.0%	70.5%	64.8%

2 EL HORARIO DE TRABAJO	74.0%	76.2%	73.2%	76.0%	73.3%	69.4%
3 EL AMBIENTE LABORAL	72.4%	76.5%	70.7%	73.6%	71.5%	72.2%
4 EL SALARIO	57.7%	62.8%	55.7%	63.7%	54.4%	50.0%
5 LAS CONDICIONES PARA PERMISOS Y LICENCIAS	67.1%	70.0%	66.0%	68.0%	66.8%	64.8%
6 EL TIPO DE ACTIVIDADES QUE REALIZA	75.9%	79.1%	74.6%	78.4%	74.4%	73.1%
7 LOS MATERIALES Y EQUIPO DISPONIBLE	62.9%	65.1%	62.1%	67.2%	61.1%	53.7%
8 TRATO DE SUS JEFE/A	77.3%	80.6%	75.9%	80.4%	76.2%	68.5%
9 EL ESPACIO FÍSICO DE TRABAJO	62.7%	63.6%	62.4%	65.0%	63.1%	49.1%
10 LA POLÍTICA DE RECONOCIMIENTOS	52.9%	58.9%	50.5%	58.5%	50.1%	43.5%
11 EL SERVICIO QUE PRESTA EL TRIBUNAL A LA CIUDADANÍA	71.3%	75.7%	69.6%	71.7%	71.4%	69.4%
12 RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS/AS DE TRABAJO	77.9%	80.9%	76.7%	77.5%	78.0%	78.7%
13 CARGA DE TRABAJO	66.5%	68.0%	66.0%	68.2%	65.7%	63.9%
14 LOS PROCESOS PARA ASCENDER	57.2%	62.3%	55.1%	62.6%	54.1%	50.9%
15 TRATO QUE RECIBEN DE USUARIOS	69.7%	72.9%	68.4%	70.9%	69.7%	63.0%

En la siguiente gráfica se puede observar un panorama general del índice de satisfacción de las condiciones laborales del personal por sexo en el Tribunal:

Gráfica 78



Es interesante constatar que la satisfacción del personal se vincula con elementos de lo que en el eje 3 se definió como la “personalidad de la organización”: la labor que realiza y las relaciones interpersonales. En tal sentido, se percibe una fuerte lealtad hacia la institución. En contraste, los aspectos de menor satisfacción parecen relacionarse con las condiciones laborales, lo que constituye un área de oportunidad para la organización.

Motivos de despido

Una de las sanciones aplicables al personal del Tribunal en caso de incurrir en responsabilidad es la destitución de su cargo e incluso la inhabilitación para ejercer puesto públicos. Las causales de responsabilidad se encuentran establecidas tanto en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Durango, como en la Ley de los Trabajadores al Servicio de Tres Poderes del Estado de Durango y en la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y de los Municipios. Entre

las causales en las que podrían caer los servidores públicos que tienen implicaciones de género, de violencia laboral o vinculadas a la discrecionalidad en la organización se encuentran las siguientes:

“Artículo 143. Serán causas de responsabilidad para los servidores públicos del Poder Judicial del Estado, las siguientes: X. Abandonar la residencia del Tribunal o Juzgado al que esté adscrito, o dejar de desempeñar las funciones o las labores que tenga a su cargo; (...) XX. Faltar al respeto a los integrantes del Poder Judicial en su presencia, por escrito o por medio de publicidad o por cualquier medio electrónico” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Durango).

“ARTÍCULO 62. Son causas de rescisión de la relación del trabajo, sin responsabilidad para la Dependencia o Entidad Administrativa, las siguientes: I.- Incurrir el empleado en faltas de probidad u honradez o en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratos contra los jefes o compañeros, o contra los familiares de unos u otros, ya sea dentro o fuera de las horas de servicio. (...) IV.- Cometer el trabajador actos inmorales durante el trabajo. (...) VII.- Desobedecer el trabajador reiteradamente y sin justificación, las órdenes que reciba de sus superiores” (Ley de los Trabajadores al Servicio de Tres Poderes del Estado de Durango).

“Artículo 47. Todo servidor público tendrá las siguientes obligaciones para salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben ser observadas en el desempeño de su empleo, cargo o comisión y cuyo incumplimiento dará lugar al procedimiento y las sanciones que correspondan, según la naturaleza de la infracción en que se incurra, y sin perjuicio de sus derechos laborales: V.- Observar buena conducta en su empleo, cargo o comisión, tratando con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con las que tenga relación con motivo de este; VI.- Observar en la dirección de sus inferiores jerárquicos las debidas reglas del trato y abstenerse de incurrir en agravio, desviación o abuso de autoridad; VII.- Observar respeto y subordinación legítimas respecto a sus superiores jerárquicos inmediatos o mediatos, cumpliendo las disposiciones que éstos dicten en el ejercicio de sus atribuciones; (...) X.- Abstenerse de disponer o autorizar a un subordinado, a no asistir sin causa justificada a sus labores contraviniendo los términos de las Leyes y Reglamentos respectivos” (Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y de los Municipios).

Si bien se encuentran claramente expresadas las causales de responsabilidad de los servidores públicos, en la Ley Orgánica se encuentran disposiciones arbitrarias en el caso de los despidos, que

otorgan al presidente del Tribunal y a los jueces/zas la facultad de decidir, lo que se constituye en una herramienta muy poderosa que deja en situación de desventaja a sus subalternos.

“Artículo 12. Son facultades y obligaciones del Presidente del Tribunal Superior de Justicia, las siguientes: XXII. Designar y remover libremente a los servidores públicos que sean necesarios para el despacho de los asuntos de la presidencia del Tribunal Superior de Justicia, de acuerdo con las posibilidades que permita el presupuesto.”

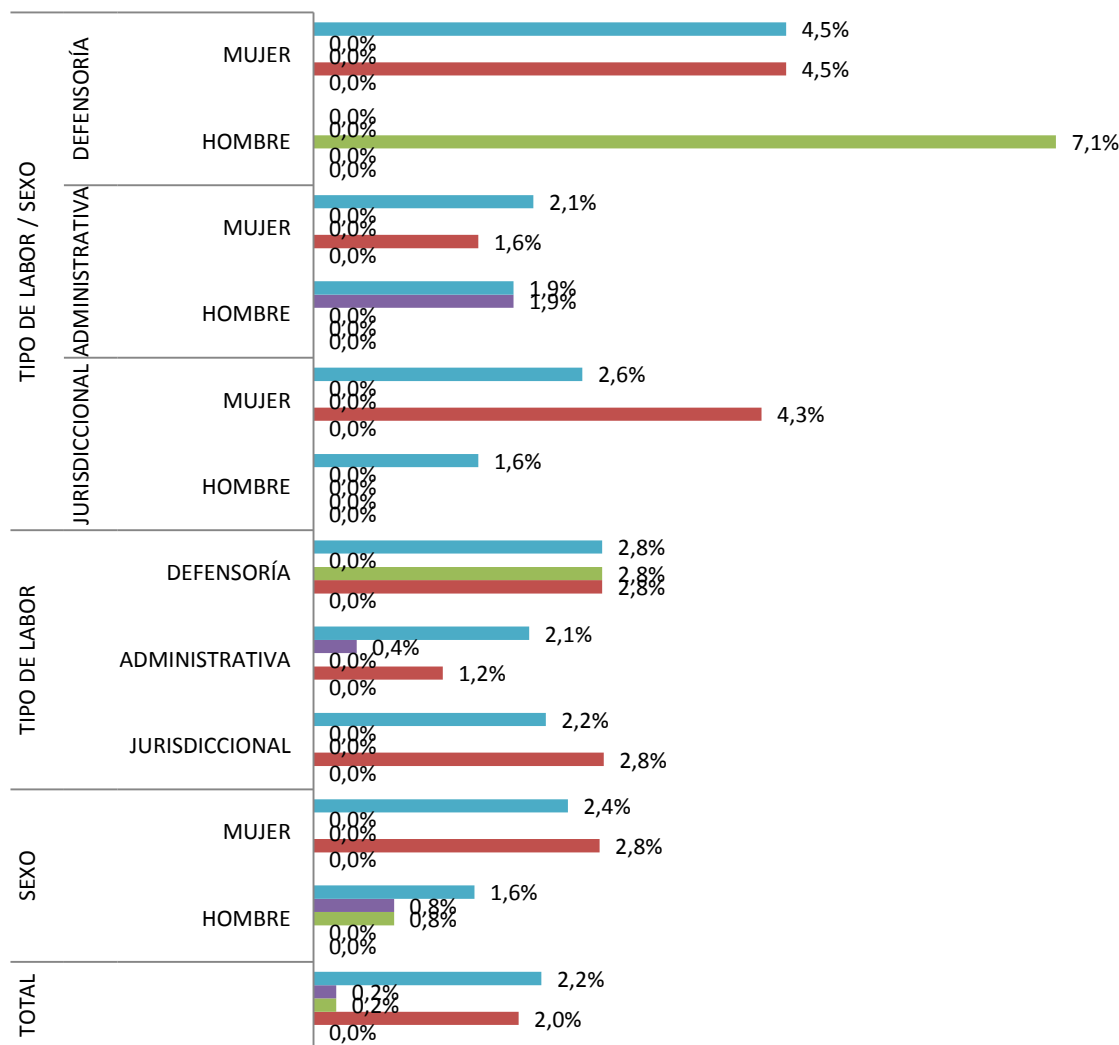
“Artículo 40. Los jueces podrán designar y remover provisionalmente al personal jurisdiccional de su Tribunal, dando aviso inmediato al Consejo de la Judicatura, tal designación o remoción será definitiva cuando así lo sancione el propio Consejo, considerando las disposiciones de esta ley respecto de la carrera judicial.”

En cuanto a la experiencia del personal sobre el cese laboral de las y los trabajadoras/es, en la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* se consultó por algunos motivos de despido que podrían significar situaciones de discriminación, violencia laboral o violencia de género. Resulta positivo que fueron muy pocas personas quienes reconocieron la existencia de despidos por estos motivos; sin embargo, es sumamente grave que en la encuesta emergieron casos de despido por solicitar permiso para negarse a trabajar horas extras o por denunciar situaciones de hostigamiento y acoso sexual. Esta situación se vive con mayor intensidad en el área de Defensoría de oficio, como se puede apreciar en la siguiente gráfica.

Gráfica 79

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

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



En relación con el párrafo anterior, cabe mencionar, que en los grupos focales se mencionaron experiencias de personas que han sufrido represalias por denunciar violaciones a sus derechos laborales, situación que se analizó en el eje 3.

En el eje 5 se explora con más detalle el tema de la violencia de género en la cultura organizacional, pero baste señalar que aunque se trate de casos aislados, es importante que el Tribunal desarrolle mecanismos que permitan tener control sobre los despidos de suerte que no se cometa ninguna clase de abusos.

En este apartado se realizó un análisis de género de las condiciones laborales del TSJED, al identificar tanto los elementos normativos como las prácticas y percepciones del personal respecto de dichas condiciones.

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

Más aún, aspectos como el ingreso de personal, los ascensos o la evaluación no están reglamentados a profundidad, además, las resoluciones últimas en estos rubros están en las manos de las y los superiores jerárquicos, sin que el personal conozca en la mayoría de los casos los criterios y razonamientos con los cuales se toman estas decisiones, lo cual abre grandes espacios de discrecionalidad.

Se aprecia segregación ocupacional, ya que los puestos operativos son ocupados principalmente por mujeres, mientras que en los mandos altos y directivos la mayoría son hombres, esta misma distribución se presenta a nivel salarial: en los deciles de menor ingreso el porcentaje de mujeres es mayor, situación que no se repite en los deciles de mayor ingreso, donde son los hombres los que predominan.

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

En relación con el ingreso y ascenso del personal, hay una gran resistencia a la implementación de acciones afirmativas para el ingreso y ascenso de mujeres en la estructura, en aras de que el porcentaje de mujeres que trabajan en el TSJED es mayor que el de hombres, además de que permea la impresión de que ya existen condiciones de igualdad en la institución, por lo cual no es necesario. No obstante de que se puede percibir que el personal de sexo femenino debe hacer un mayor esfuerzo para conseguir un lugar alto en el escalafón o ascender en la carrera judicial. Esto es debido, en gran medida, a la dificultad que tienen, principalmente las mujeres, de conciliar la vida laboral con la personal y la familiar, por ejemplo, para asistir a las actividades de capacitación.

Algunas áreas de oportunidad para el Tribunal, que es importante resaltar, son las siguientes:

- Un aspecto clave a considerar es la capacitación del personal, ya que las acciones de capacitación se realizan en horarios que representan un conflicto para la conciliación de la vida laboral y la familiar. Al respecto, es relevante que dos de los obstáculos principales que mencionó el personal para acceder a estos procesos están vinculados con la condición de género que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres (horarios del curso y necesidad de atender a la familia), por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión.
- En lo que a licencias y permisos se refiere, es preciso que el Tribunal establezca una normatividad clara y que acote los espacios de discrecionalidad, ya que las condiciones actuales para otorgar permisos y licencias consolidan un modelo de trabajador que está

completamente disponible para la organización, modelo que no solamente es más difícil de alcanzar para las mujeres, sino que además reproduce la escisión entre lo público y lo privado y los estereotipos de género que han excluido a los hombres del espacio familiar, al dejar las tareas y responsabilidades de ese espacio exclusivamente a las mujeres.

Dentro de este rubro un aspecto a incorporar es la implementación de la licencia de paternidad, para lo cual es necesario hacer los cambios en la normatividad necesarios, pero también es preciso sensibilizar al personal sobre su importancia.

- La insatisfacción salarial es un elemento que debe ser tomado en cuenta por el TSJED, sobre todo en un contexto en que se han incrementado las cargas de trabajo y ello redundaría en la ampliación de la jornada laboral.
- No existe claridad respecto a los criterios de evaluación del personal. 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. Además de que permitiría impulsar la incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia, así como en la cultura organizacional del Tribunal.

Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral

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

Este concepto supone la inclusión de las mujeres como víctimas de las prácticas de agresión, pero lo amplía al incorporar los alcances analíticos de la categoría “género” y hacer visibles en la definición del fenómeno un conjunto de dimensiones estructurales, políticas, institucionales, normativas, simbólicas y subjetivas que sostienen, legitiman y detonan los actos violentos entre las personas basados en el género. En este sentido, complejiza la definición del problema y

diversifica a los actores que forman parte de él, pues no se restringe a la violencia contra las mujeres, sino que puede incluir violencia entre hombres y entre mujeres basada en los mandatos, roles, estereotipos y hegemonías de género.

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

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

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

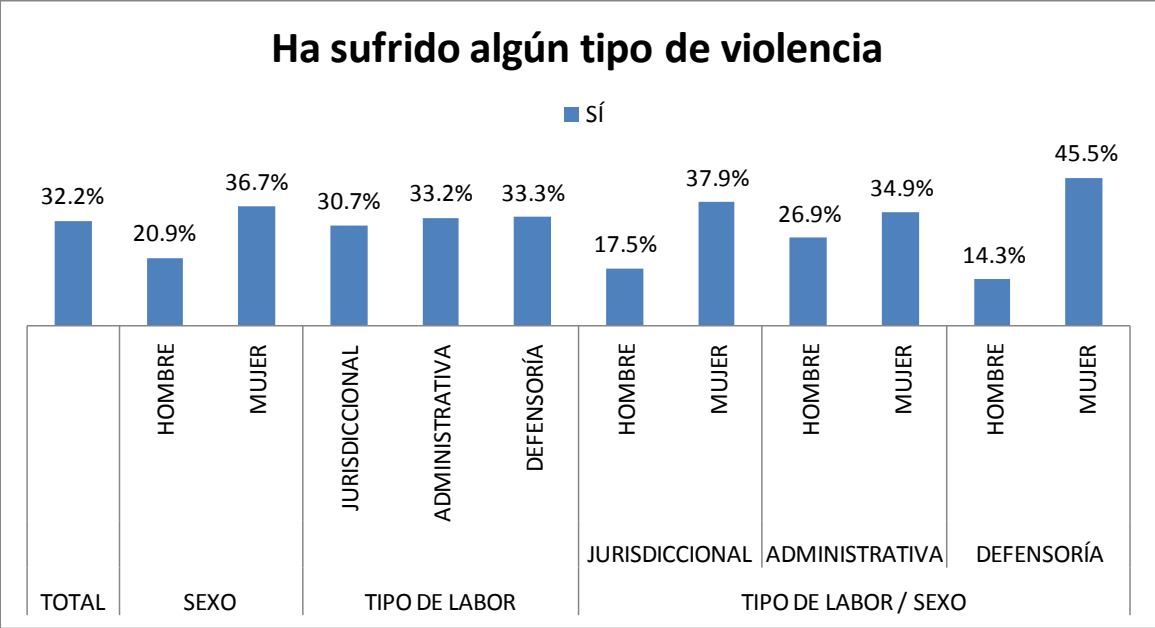
En este apartado el interés se concentra en identificar la incidencia y percepción sobre las prácticas violentas y discriminatorias por género que acontecen en los tribunales así como las normas (mecanismos de denuncia, queja y sanción) generadas para combatir, atender o sancionar esa violencia en el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

Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento

Como se observa en la siguiente tabla, la incidencia de expresiones de violencia de género en el ámbito laboral del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango (TSJED) fue relativamente alta en el último año (2010-2011). De acuerdo con los resultados de la encuesta, 32.2% del

personal que labora en el Tribunal señaló que padeció por lo menos alguna de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio.⁷

Gráfica 80



La incidencia de violencia de género es significativa y relevantemente mayor en el caso de las mujeres, la cuales reportan un nivel de 36.7% (es decir que más de una tercera parte de las trabajadoras reportan haber experimentado por lo menos una expresión de violencia de género), mientras que en el caso de los varones la incidencia reportada, aunque es alta, es menor en un amplio margen al registrar una incidencia de 20.9% en el último año.

Por tipo de labor no se registran diferencias significativas en los niveles de violencia (30.7% en jurisdiccionales vs. 33.2% en administrativos), y tampoco se encontraron diferencias importantes respecto a los reportado por el personal de Defensoría (33.3 por ciento).

Las diferencias entre mujeres y hombres se repiten en los tres tipos de labor. Si bien en todos ellos las mujeres reportan niveles de incidencia significativamente mayores, la diferencia sobresale en el caso del personal de Defensoría, pues se registra una diferencia de 31.2 puntos porcentuales.

⁷ Para consultar las manifestaciones de violencia consideradas consultar la metodología del Diagnóstico.

De esta forma, las mujeres que laboran en Defensoría pública son las que reportan la incidencia más alta (45.5 por ciento).

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

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

- Petición de la prueba de ingravidez (esté o no contemplada en la norma, 17.1%).
- Miradas lascivas o incómodas (de tipo sexual, 11.6%).
- Piropos o comentarios sexuales que incomodan (8.3%).
- Menosprecio a sugerencias o ideas por ser mujeres (8.3%).
- Acusar de la obtención de logros laborales por acostarse con alguien (7.0%).
- Impedir la toma de decisiones correspondientes por ser mujer (6.7%).
- Presión para hacer más trabajo que el sexo opuesto (6.7%).
- Preguntas o comentarios incómodos acerca de la vida sexual (5.2%).

En el desarrollo de los grupos focales también se manifestaron algunos casos de situaciones específicas de violencia que han tenido lugar en el TSJED de Durango. Los siguientes extractos ilustran lo anterior:

“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” (grupo focal).

“Quiero comentar algo que viví; en nuestro caso salíamos fuera de Durango 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 comentó a la otra persona [...] ya atentando 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. Nos fijamos en los juzgados, la mujer lleva el empuje y la fuerza” (grupo focal).

Asimismo, se ubicaron consensos que reflejan que la violencia de tipo sexual no solo se ejerce en contra de las mujeres que laboran en el TSJED, sino que también suceden prácticas de violencia de género en contra de las mujeres usuarias del Tribunal.

Entrevistadora: *“¿Les ha tocado ver casos de acoso sexual?”*

“Sí es una realidad, sí es algo que existe. Simplemente, a veces llegan clientas y desde la entrada se ve el morbo del personal del mismo juzgado, que hasta dejan lo que están trabajando y salen a verles las piernas. Situación que ellas notan porque es demasiado evidente y sí las cohibe a andar en esos problemas. Estoy hablando en materia familiar, en materia penal pues no se diga, desde la entrada el guardia que está ahí: ‘a dónde va chiquita’ y les dicen cosas y demás...”

“[...] Hay varios factores, la educación del personal, que deben respetar a todas las personas. Pero también si va una mujer muy guapa y muy provocativa, pues es inevitable que atraiga todas las miradas y todo, pero claro que a esa persona se le tiene que respetar.”

“En un asunto de una mujer, la cual buscaba que se reconociera la paternidad de su hijo, se concertó entre las partes designar un perito para que llevara la prueba de ADN de su ex compañero. Un perito que se escogió de la lista del Tribunal, para que las partes no escogieran. Y resulta que vienen a hacerse las pruebas, y después con el tiempo me dice la mujer que el perito le propuso que saliera con él y que por los resultados no se preocupara, que él se encargaba de que los resultados salieran a favor de ella. Lógicamente que es una situación que yo externé ante el juez, porque cómo es posible que el Tribunal no seleccione mejor a los peritos; no les haga un estudio mejor. Afortunadamente la otra parte no llevó bien el asunto. Yo le pedí al señor juez que hiciera un oficio para que de menos, lo sacaran de la lista de peritos. Después ya no tuve conocimiento qué pasó con él. En el caso el resultado salió favorable hacia él, resultó que no era su hijo, pero el caso no era, o sea, estaba mal planteado por la otra parte [...] El caso está ahorita en apelación. Y en mis alegatos yo expuse ahí la situación del perito, qué cómo era posible que ella se viera envuelta en esa situación” (grupo focal).

Como se observa, la mayoría de las manifestaciones 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 se reproducen prejuicios discriminatorios que tienden a desvalorar las capacidades de las mujeres, lo que contribuye a reproducir creencias profundas que perpetúan la desigualdad.

Mención especial merece el hecho de que casi 17.1% de las mujeres que laboran en el Tribunal de Durango señalan que les pidieron la prueba de ingravidez para ingresar a laborar al mismo; esta solicitud es una práctica claramente discriminatoria hacia las mujeres, pues restringe su ingreso a la institución y constituye una violación a los mandatos señalados en el Comité sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) y otros instrumentos internacionales. Al ser una práctica discriminatoria, constituye una expresión de violencia institucional que ha sido objeto de una amplia discusión en el país, por lo que es indispensable eliminarla de los tribunales que aún la requieren, con miras a generar condiciones que permitan avanzar en la igualdad de género.

En el caso de los varones, la expresión de violencia con mayor ocurrencia es la percepción de que los obligan a vestir de una manera que les incomoda (8.3%), seguida de la percepción de que son obligados a hacer más trabajo que las mujeres (5.4%). Sobre esta última conviene anotar que parece estar vinculada a la existencia de ciertas prácticas internalizadas en las organizaciones públicas que tienden a perpetuar los roles de género, pues es una práctica común que a los varones se les demande mayor disponibilidad de tiempo. Lo anterior podría tener efectos discriminatorios, por ejemplo, que se les restrinjan de manera más frecuente los permisos para atender asuntos familiares, lo cual, además de desmotivar una mayor corresponsabilidad de hombres en el ámbito doméstico, genera una percepción de injusticia por parte de los mismos.

Efectivamente, en los grupos focales⁸ de varones se ubicaron algunos consensos al respecto:

“Es que sí falta mucha sensibilidad por parte de los jefes. Tenemos derechos que están en el reglamento y aun así se batalla. Y suceden ese tipo de cuestiones familiares y los jefes creen que son las mujeres quienes deben de solucionar esas cuestiones, y a nosotros no nos dan un permiso tan fácil. Como que el hombre no es para andar cuidando a los hijos” (grupo focal).

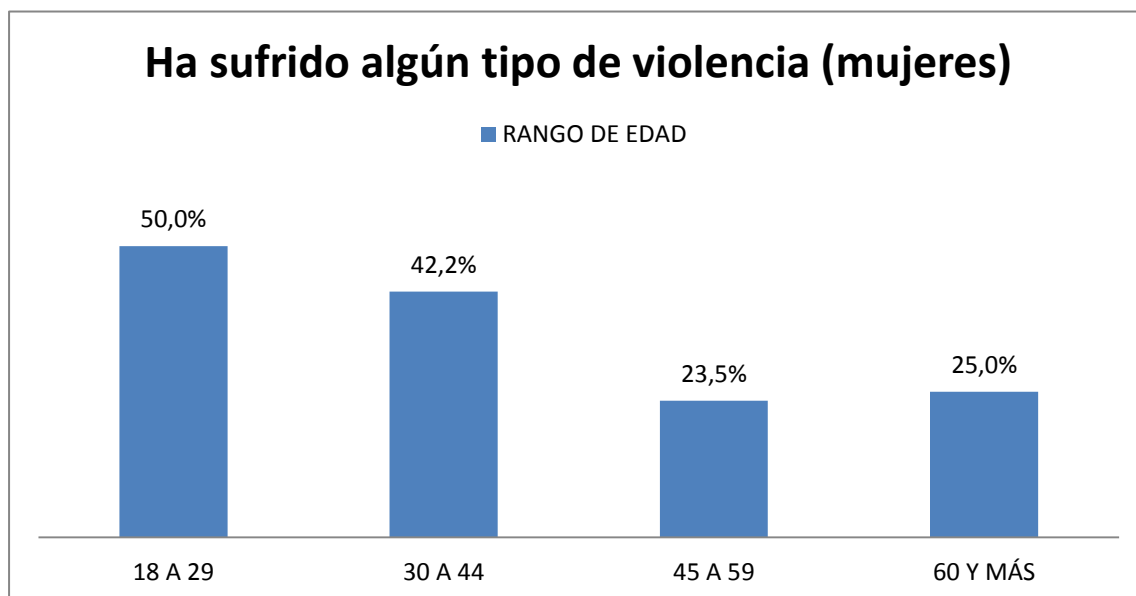
⁸ Es importante señalar que el tema de violencia de género en el ámbito laboral, y acoso u hostigamiento sexual en particular, en los grupos focales, es un tema emergente que surgió espontáneamente en los mismos. Dado lo delicado del tema, con el fin de proteger la confidencialidad de las personas informantes no se identifican con citas los grupos focales a los que corresponden los testimonios obtenidos.

“Es parte de los derechos que tenemos, pero también como comentaba ahorita, depende del jefe. Hay jefes que son más accesibles que otros. Le soy honesto, ahorita que me salí para venir me dijeron ‘¿qué?’. Y sé que es por el área, porque somos pocos y hay mucho trabajo, pero sí, cuando son situaciones necesarias una batalla. A veces dura uno muchos años sin pedir un permiso, entonces si lo pido es porque lo necesito” (grupo focal).

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

Por rango de edad, la encuesta muestra que las mujeres que registran mayores niveles de violencia de género son las jóvenes de entre 18 a 19 años (50% de ellas ha sufrido algún tipo de violencia), seguido de las mujeres entre 30 y 44 años (42.4%). No obstante, es importante subrayar que las mujeres que se ubican en los rangos de edad mayores también reportan niveles altos de violencia.

Gráfica 81

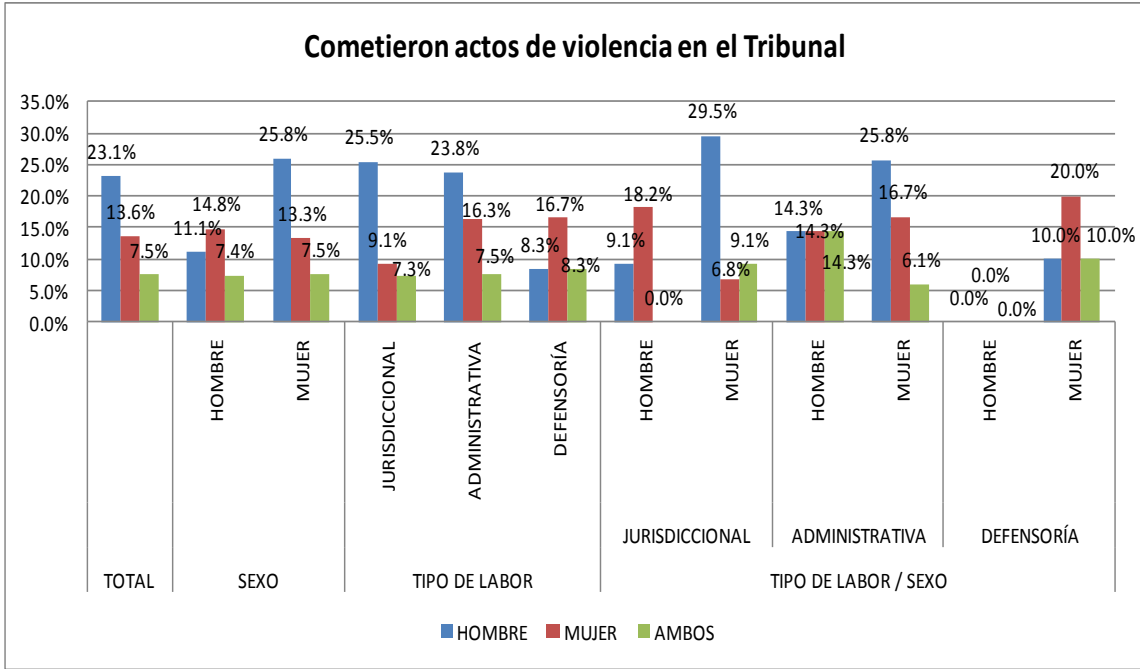


Respecto de la información relativa a las personas que cometieron los actos de violencia, es importante señalar que (en contraste con el comportamiento de la encuesta, en todas las demás

preguntas en las cuales la tasa de no respuesta fue de alrededor de 1%), en un amplio porcentaje de los casos (alrededor de 60%), las y los respondientes que dicen haber padecido manifestaciones violentas omitieron contestar las preguntas del cuestionario orientadas a conocer el sexo y relación jerárquica de las o los agresores, por lo cual la información que se muestra a continuación es únicamente indicativa y debe ser tomada con cautela por la inestabilidad y sesgo en los datos que puede generar la alta tasa de no respuesta.

La información refleja la tendencia de que en mayor medida los agresores son varones, con una frecuencia de 23.1% de los casos, en comparación con las mujeres que son identificadas como agresoras en menos de 13.6% de los casos. En el caso de las mujeres que padecieron alguna expresión de violencia, más de 25.8% señala que el o los actos de violencia fueron cometidos por varones y únicamente 13.3% por mujeres. Respecto a los varones, se registra que los actos de violencia contra ellos son cometidos en mayor medida por mujeres (14.8%). Lo anterior puede reflejar que la mayor incidencia de violencia de género registrada en el TSJED se comete de varones hacia mujeres, aunque hay una percepción de que estas últimas violentan a los hombres.

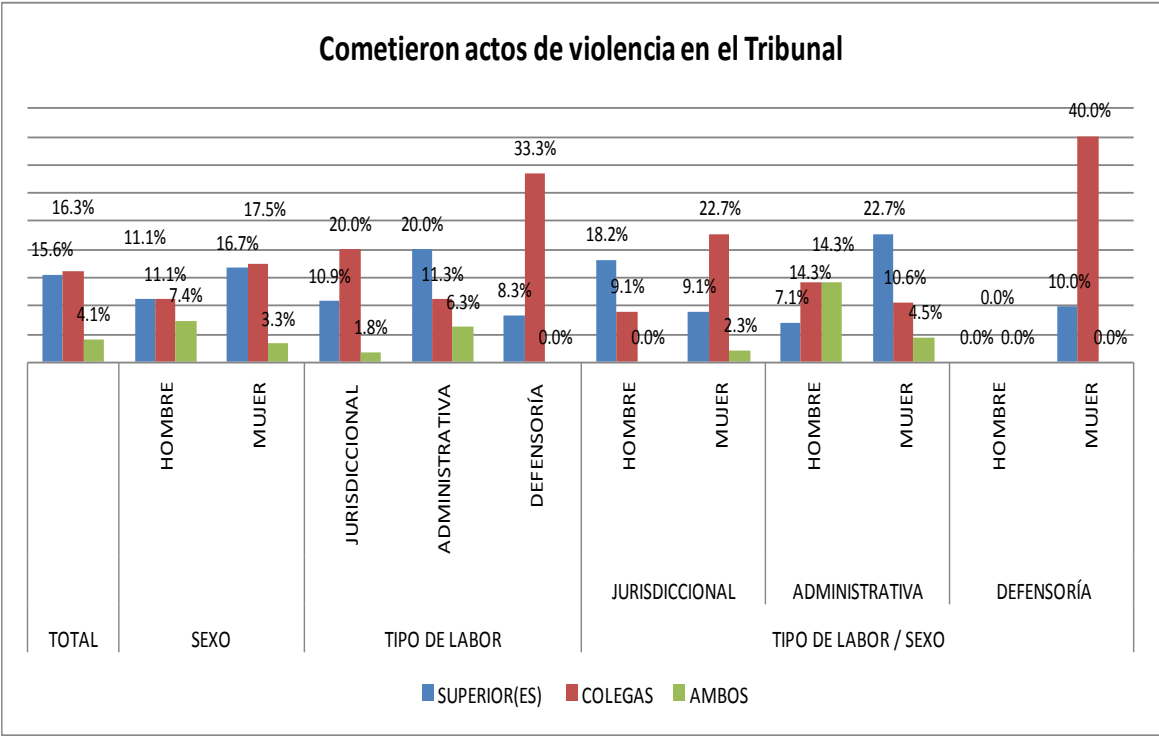
Gráfica 82



Respecto de la relación laboral entre agresores y víctimas de violencia, los resultados de la encuesta muestran que los actos violentos fueron cometidos en mayor medida por colegas

(16.3%), aunque no se registra una diferencia importante con el porcentaje de casos (15.6%) que fueron cometidos por superiores jerárquicos. Si se observan los resultados por sexo, es de destacar que en el caso de las mujeres que padecieron por lo menos una manifestación de violencia, la mayoría de ellas fueron cometidas por colegas (17.5% vs. 16.7% cometidas por superiores jerárquicos); mientras que en el caso de los hombres los actos de violencia fueron cometidos por superiores jerárquicos y colegas en la misma medida (11.1%).

Gráfica 83

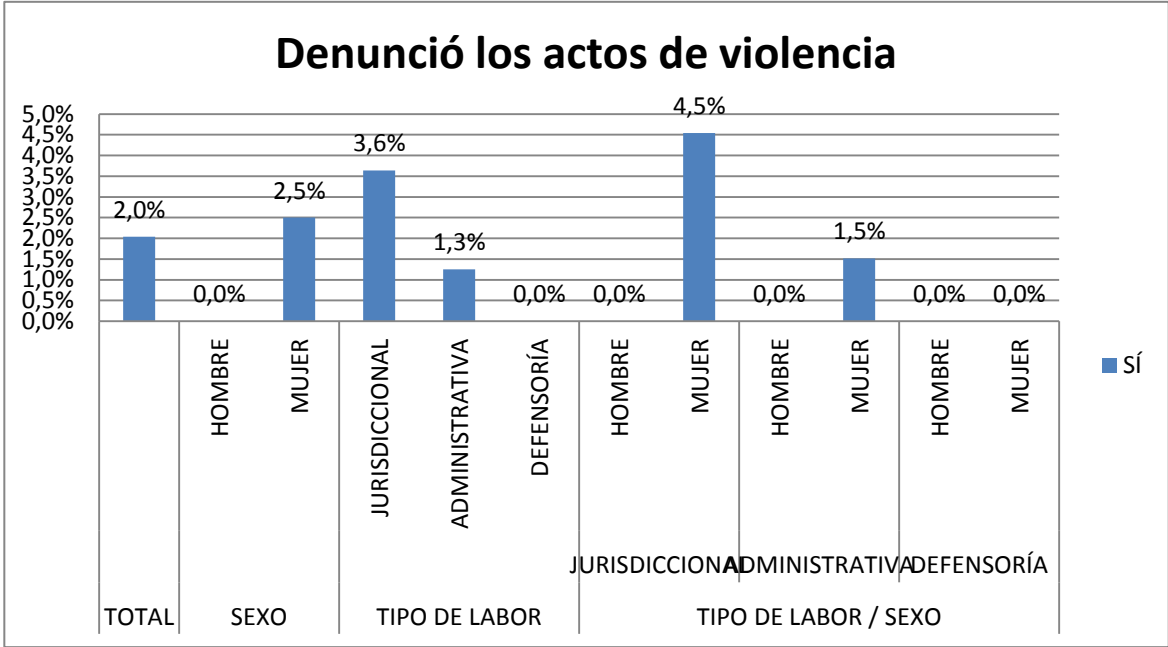


Lo anterior refleja que la configuración de la violencia de género en el espacio laboral tiene como base principal las relaciones entre hombres y mujeres, en las cuales estas últimas resultan más afectadas por su situación de discriminación y subordinación social. De ahí que los actos de violencia sean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

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

Respecto de la práctica en los Tribunales de la denuncia de situaciones de violencia, los resultados de la encuesta son contundentes: la cultura de la denuncia es casi nula. Solo 2% de las personas agredidas reportan haber denunciado los actos de violencia padecidos en el último año. No se registran diferencias significativas por sexo o por tipo de labor.

Gráfica 84



A manera de hipótesis, se considera que los bajos niveles de denuncia podrían estar relacionados con dos elementos: el primero de ellos es el desconocimiento de los mecanismos de denuncia y la percepción que no se sanciona, incluso se percibe que denunciar podría implicar represalias tales como que la persona que denuncia sea transferida a una sede de trabajo muy alejada.

Entrevistadora: “¿Hay algún tipo de mecanismo para denunciar esto?”

“Dime en dónde” [risas] (grupo focal).

Entrevistadora: “¿Mecanismos para denunciar acoso?”

“No hay; te callas o te callas” (grupo focal).

“El acoso laboral es también delicado, uno no puede protestar porque te mandan lejos” (grupo focal).

El segundo elemento que puede contribuir a inhibir la denuncia y la falta de sanción es que las personas no conceptualizan las situaciones de violencia de género como tales. En el siguiente extracto de un grupo focal se expresa claramente una manifestación de violencia de tipo sexual, sin embargo, la persona que lo comenta no la percibe como una situación que debe ser denunciada y sancionada, sino solo “superada”.

“Conocemos que los hombres tradicionalmente te ven grosero o te dicen cosas, sobre todo las que tenemos que subir por la escalera; incluso hay abogados que vienen alcoholizados y te dicen cosas, pero hay que tener la madurez para superarlo” (grupo focal).

Mecanismos de denuncia, queja y sanción

En el análisis documental realizado por el equipo investigador se indagó sobre la existencia y, en su caso, operación y difusión de mecanismos internos de denuncia, queja y sanción por violencia, discriminación hostigamiento o acoso sexual laboral en términos de su transparencia, accesibilidad, garantía del anonimato y protección de la víctima.

Al respecto, es importante señalar que ninguno de los 15 tribunales analizados cuenta con mecanismos específicos de denuncia, queja y sanción de violencia, discriminación, hostigamiento o acoso sexual que acontezca internamente.

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

En el caso del TSJED, el Consejo de la Judicatura es el órgano obligado de conocer y dar respuesta a las quejas y denuncias sobre servidoras y servidores públicos, excepto de quienes sean

magistradas/os o consejeras/os, en cuyo caso la obligación recaerá sobre el Pleno (art. 87, fracc. IX).

De manera más específica, en el Reglamento del Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del estado de Durango se define que “la Comisión de Administración del Consejo es el órgano administrativo encargado de atender los conflictos que se susciten entre el Poder Judicial y sus servidores públicos, auxiliándose del Departamento de Recursos Humanos y de la Secretaría Ejecutiva de Administración, en su caso, así como de elaborar, con absoluta independencia, los dictámenes correspondientes, los que pondrá a consideración del Pleno en caso de conflicto” (art. 256).

Sin embargo, no existe en el Tribunal un protocolo o mecanismo especializado para tratar asuntos relativos a la violencia de género tales como acoso u hostigamiento sexual. Lo anterior se confirmó en entrevista con personal directivo del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango:

Entrevistadora: *“¿Existen mecanismos para la denuncia y queja por hostigamiento y acoso sexual en el Tribunal?”*

“No, yo no lo conozco. Ahora sí esto, jurídicamente ya está considerado y configurado dentro del código penal o de alguna ley, en general el ciudadano se puede quejar ante el Consejo, pudiese ser ante los órganos de gobierno, pero no que exista un buzón o que se acuda con tal o cual funcionario que tiene esas funciones a cargo” (entrevista a personal de Auditoría Interna).

En congruencia con lo anterior, en los grupos focales quedó de manifiesto que no todo el personal del TSJED reconoce al Consejo de la Judicatura como órgano responsable de resolver conflictos y atender quejas o denuncias, en tanto que se señaló expresamente que no existe un mecanismo para denunciar situaciones de hostigamiento u acoso sexual,

Entrevistadora: *“¿Y cómo son los mecanismos para resolver conflictos?”*

“No los hay.”

“A través del Consejo de la Judicatura. Si hay algo grave, debe ser a través del Consejo o a través de los jefes directos” (grupo focal).

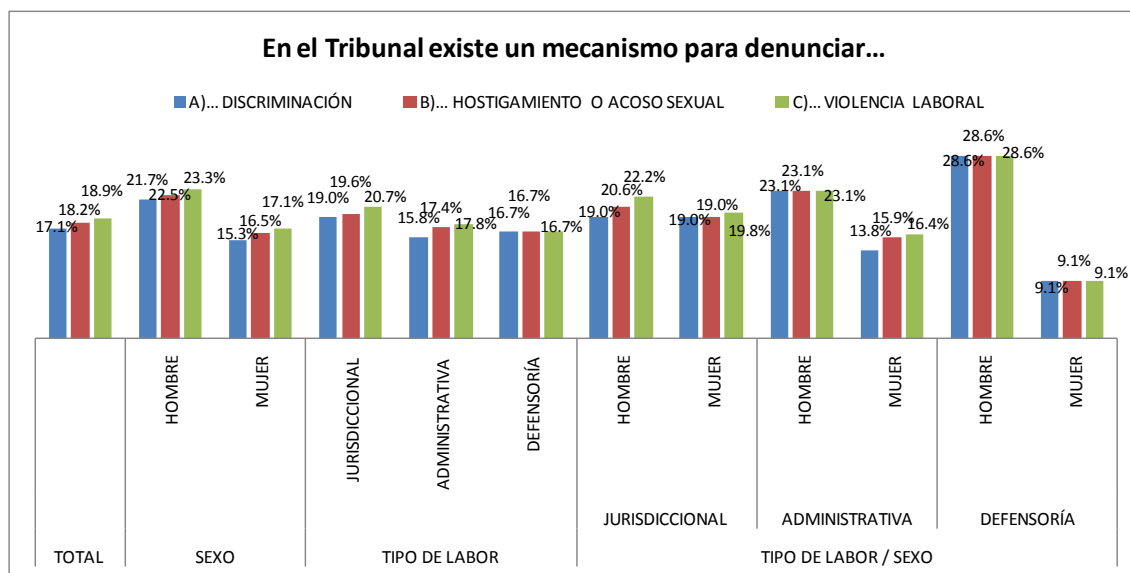
El proceso para fincar sanciones inicia con un escrito de queja o denuncia entregado directamente al Consejo, o bien, hacerlo llegar a través del buzón de quejas o de los visitantes de los juzgados. El escrito, por ley, debe llevar el nombre y domicilio del quejoso, sin embargo, también se contemplan denuncias anónimas, las cuales solo se aceptarán si van acompañadas de las pruebas suficientes. En ese sentido, la ley no garantiza anonimato ni protección a la víctima.

Al respecto es importante precisar que los procedimientos de queja o denuncia no contemplan explícitamente la violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento. En correspondencia no existen instancias exclusivas ni protocolos específicos para atender y sancionar casos de violencia de género que se presenten en el ámbito interno del Tribunal ni que contemplen, entre otras cosas, la protección a las víctimas, la reparación del daño y la adecuada sanción a los responsables.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, en el TSJED tan solo 17.1% del personal conoce la existencia de dichas instancias en el interior, lo cual confirma que existe un amplio desconocimiento por parte del personal respecto de un mecanismo de queja o denuncia a nivel interno.

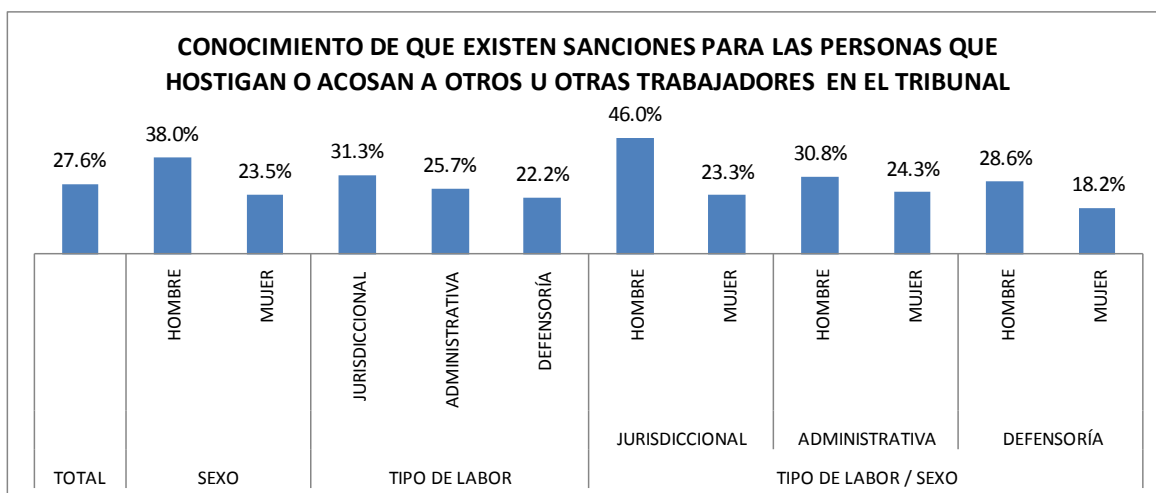
En general, los hombres afirman un mayor conocimiento que las mujeres respecto de los mecanismos para denunciar, y el personal jurisdiccional un mayor conocimiento respecto del personal de labor administrativa y de defensoría pública. No obstante, es relevante que los hombres de Defensoría pública son los que refieren un mayor conocimiento respecto de la existencia de este mecanismo.

Gráfica 85



Respecto al conocimiento de la existencia de sanciones para las personas que hostigan o acosan sexualmente, 27.6% del personal afirma que existen 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 mayormente conocen de la existencia de sanciones son los varones de labor jurisdiccional.

Gráfica 86



Nota: totales por agrupación de respuestas múltiples.

La práctica de la queja es nula entre el personal que labora en los Tribunales. De las personas que participaron en la encuesta solo se registró una que señaló haber presentado alguna queja por violencia laboral, acoso sexual, hostigamiento sexual o discriminación vivida a nivel interno.

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

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

PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA

Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las personas encargadas de la impartición de justicia

Este eje explora la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal encargado de labores jurisdiccionales en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango (TSJED). La incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia se expresa en el conocimiento que tienen las y los encargados de la administración de justicia sobre las normas dirigidas a la igualdad de género; en las capacidades y sensibilidad para reconocer la discriminación y desigualdad que enfrentan las mujeres en su vida

cotidiana y; en las capacidades para reconocer las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas.⁹

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

Finalmente, este eje también está orientado a obtener información acerca de la percepción de las y los encargados de labores jurisdiccionales respecto de los factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género, ya sea desde el mismo marco jurídico, desde la práctica procesal o desde el marco cultural y de valores en el cual están insertas.

Conocimiento de los derechos de las mujeres

Las leyes¹⁰ constituyen así las herramientas más importantes para desarrollar la función jurisdiccional, y es indispensable que quienes la ejercen conozcan de manera integral el marco legal al que está sometida su labor.

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

⁹ “La Corte Interamericana de Derechos Humanos señala que una capacitación con perspectiva de género implica no solo un aprendizaje de las normas, sino el desarrollo de capacidades para reconocer la discriminación que sufren las mujeres en su vida cotidiana. En particular, las capacitaciones deben generar que todos los funcionarios y funcionarias reconozcan las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas en lo que respecta al alcance y contenido de los derechos humanos”. (Corte Interamericana de Derechos Humanos, *Caso González y otras (“Campo algodonero”) vs. México*. Sentencia 16 de noviembre de 2009, párrafo 540).

¹⁰ En la categoría de leyes, se incluyen los tratados internacionales, en razón de que el artículo 133 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos lo hace, decreta que tanto la Constitución Federal, las leyes del Congreso que emanen de la misma y todos los tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados y que se celebren con el Presidente de la República con aprobación del Senado, conforman la Ley Suprema de toda la Unión.

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

El desconocimiento de las leyes implica necesariamente su aplicación parcial, con lo que se pone en entredicho la vigencia de los derechos humanos de las mujeres,¹¹ como el relativo a un juicio justo, pero además vulnera la capacidad de las mujeres¹² para ejercer plenamente otros derechos en los cuales la aplicación de la justicia resulta medular y por lo tanto son objeto de una doble victimización.

Con el fin de tener una primera aproximación sobre el conocimiento que prevalece en las áreas jurisdiccionales del Tribunal respecto al marco jurídico internacional y nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, se formularon en la encuesta dos preguntas.¹³ La primera orientada a indagar sobre cuáles instrumentos jurídicos internacionales de protección de derechos humanos conocían, y la segunda relacionada a cuáles leyes o artículos constitucionales (nacionales o locales) que promuevan o protegen los derechos de las mujeres conocían. Ambas preguntas eran abiertas y se limitaron a evaluar el conocimiento de la existencia de este tipo de normas jurídicas, mas no sus alcances, contenidos y consecuencias de la aplicación de las mismas, para lo cual los grupos focales aportaron mayores elementos de análisis.

De acuerdo con la muestra, prácticamente 26.8% de las y los impartidores de justicia manifestaron no conocer ningún instrumento internacional de protección a los derechos de las mujeres. Si se agrega quiénes no contestaron la pregunta, dado que la no respuesta puede interpretarse como

¹¹ Considérese que entre las características de los derechos humanos está su indivisibilidad, es decir, están articulados y la violación de uno conlleva a la de todos los demás.

¹² No importando cuál sea el papel que ocupe en la tríada jurídica: como demandante o demandada en el ámbito civil, familiar, mercantil, electoral o como víctima o responsable en el ámbito penal.

¹³ Cabe aclarar que estas preguntas de la encuesta fueron contestadas por personal de áreas jurisdiccionales, en los cuales se incluyeron algunos jueces/zas o magistrados/as. Con estos últimos se abordó, además, el tema en grupos focales.

evasiva para no denotar franco desconocimiento, y además, se le suma el grupo que señaló conocer instrumentos legales que son inexistentes, se tiene que el desconocimiento por parte del personal jurisdiccional de al menos un instrumento legal del marco internacional de protección de los derechos de las mujeres se eleva hasta 54.3%, situación que evidencia la grave ignorancia de instrumentos que, en algunos casos, tienen vigencia desde hace varias décadas, lo cual alerta sobre el reto que implica profesionalizar y actualizar en la materia a las y los responsables de la impartición de justicia.

El hecho de que las personas del sexo femenino exhibieran mayor nivel de desconocimiento que el mostrado por los hombres, revela que las mujeres no por serlo tienen un mayor conocimiento que los hombres acerca los derechos de las mujeres y los mandatos de incorporación de la perspectiva de género en la impartición de la justicia, como podría pensarse por una cuestión de empatía o solidaridad con sus congéneres, por lo que la necesidad de capacitar al respecto aplica tanto para los hombres como para las mujeres.

El instrumento más conocido (29.6%), fue la “Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer”, cuestión que, aunque valorativamente positiva, resulta un tanto inocua en razón de no ser un instrumento vinculante para nuestro sistema legal. Sí es vinculante en cambio la “Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres”, pero solo 25.7% del personal jurisdiccional manifestó conocerlo. El mismo estatus vinculante en el marco del Sistema Interamericano tiene la Convención de Belem do Pará, instrumento de suma importancia para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, pero solo 10.1% dijo conocerla, porcentaje por debajo de otros instrumentos no vinculantes.

Llama la atención que sean las Declaraciones sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer (29.6%), sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (16.8%) y sobre la Protección de la Mujer y el Niño en Estados de emergencia o de conflicto armado (14%), los instrumentos internacionales que más operadoras y operadores del sistema de justicia en Durango manifestaron conocer, los cuales además de no ser instrumentos vinculantes, tampoco son reconocidos jurídicamente como los más importantes en materia de derechos humanos, ni los más utilizados en razón de su propia naturaleza, como sería el caso de la Declaración relacionada a Estados de Emergencia o Conflicto Armado.

También llama la atención que 10.2% de funcionarios/as judiciales hagan referencia a normas jurídicas internacionales inexistentes como las, por ellas y ellos denominada, “Defensa de la Mujer” (4.5%), “Comisión Nacional de Derechos” (2.2%) o “Instituto de la Mujer Duranguense” (.6%) entre otros, lo cual evidencia, una vez más, el desconocimiento respecto al marco legal internacional.

En los grupos focales con jueces/zas y magistrados/as se formuló la pregunta respecto a si aplican el marco internacional en su función jurisdiccional y contestaron de manera afirmativa; sin embargo, en el desarrollo de las entrevistas realizadas en ambos grupos focales, los discursos de las y los participantes constataron poco conocimiento del mismo, ya que a pesar de que durante las entrevistas manifestaron que, a partir de las reformas constitucionales de junio de 2010, son de aplicación obligatoria. En ninguno de los grupos focales se citó el nombre de alguna Declaración, Convención o Tratado, lo cual puede inferir su casi nula aplicación, sobre todo si se considera el comentario que un juzgador hizo en el sentido de que *el marco legal internacional está descontextualizado de la realidad mexicana*.

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

Efectivamente, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, conforme al artículo 133 ha determinado, desde 1917, que todos los Tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados o que se celebren por el Presidente de la República y sean ratificados por el Senado, serán ley suprema de toda la Unión. Es decir, no solo reconoce a estos instrumentos internacionales como parte del sistema jurídico mexicano, sino que los ubica en un plano de ley suprema. No obstante el mandamiento constitucional, en la práctica se ha mostrado rechazo y reticencia por parte de quienes integran los Poderes Judiciales para la aplicación de la legislación internacional, dándose con esto una flagrante violación a los derechos humanos de las personas y, más específicamente, de las mujeres, si consideramos que la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, en el inciso c) del artículo 2 establece que los

Estados Partes se comprometen a: “Establecer la protección jurídica de los derechos de la mujer sobre una base de igualdad con los del hombre y garantizar, por conducto de los tribunales nacionales competentes y de otras instituciones públicas, la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación.”

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

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

Legalmente, son los tribunales los órganos encargados de garantizar la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación y, sin embargo, de acuerdo con la encuesta en Durango, únicamente 45.7% de quienes ejercen la función jurisdiccional saben que existen algunos de estos instrumentos. Ahora bien, es importante señalar que el hecho de que los conozcan no significa que los comprendan en términos jurídicos, esto es, que los apliquen, lo que implicaría su responsabilidad de analizar las circunstancias sociales y materiales de las mujeres que, de una u otra manera, intervienen en los diferentes tipo de juicios, además de considerar su ámbito de autodeterminación, su situación concreta y aplicar medidas legales que permitan corregir desequilibrios que redunden en actos sexistas y discriminatorios.

Desde finales de la década de 1990 se han reformado o elaborado leyes a nivel nacional, a favor de los derechos de las mujeres, sobre todo, orientadas a protegerlas de la violencia familiar y social. A partir de éstas los congresos locales han venido homologando sus legislaciones.

La Constitución de Durango introduce en el artículo 12 el Principio de igualdad entre hombres y mujeres, aunque su redacción es confusa, ya que puede derivar en interpretaciones de carácter sexista, al no quedar claro si es la ley la que protegerá la organización y el desarrollo de la familia, o lo es la mujer.¹⁴

El marco legal estatal en materia de protección de derechos humanos de las mujeres y niñas con que cuenta Durango se conforma de la Ley para la Atención, Prevención y Erradicación de la Violencia Familiar promulgada en diciembre del año 1999, la Ley Estatal de Prevención y Eliminación de la Discriminación promulgada desde diciembre de 2009, la Ley para la Protección de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes promulgada en abril de 2002, la Ley de las Mujeres para una Vida sin Violencia cuya vigencia inició en abril de 2008 y, finalmente, en abril de 2008 entró en vigor la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres.

Al indagar sobre el conocimiento del personal jurisdiccional del Tribunal del estado de Durango de leyes nacionales en la materia, la encuesta da cuenta que 11.2% del personal jurisdiccional conoce ninguna, 5% no sabe y 12.3% definitivamente no respondió. Si a esto se agrega el porcentaje de referencias ambiguas o no específicas a los derechos de las mujeres como Artículo 16 (.6%) o garantías individuales¹⁵ (3.4%) entre otras, el índice de desconocimiento se eleva a un rango de 36.5% de impartidores e impartidoras de justicia, que al momento de dictar un acuerdo, proyectar o dictar una sentencia no toman en cuenta el conjunto del marco legal nacional relativo a los derechos de las mujeres —que por supuesto incluye a los instrumentos internacionales firmados por el Ejecutivo Federal y ratificados por el Senado mexicano—, por lo que no garantizan con sus resoluciones justicia plena a las mujeres que están involucradas en los asuntos legales que desahogan. Destaca que es el personal jurisdiccional de sexo femenino, el que más desconoce la existencia de estos ordenamientos jurídicos, pues 37.2% de ellas ignora la existencia de estas leyes

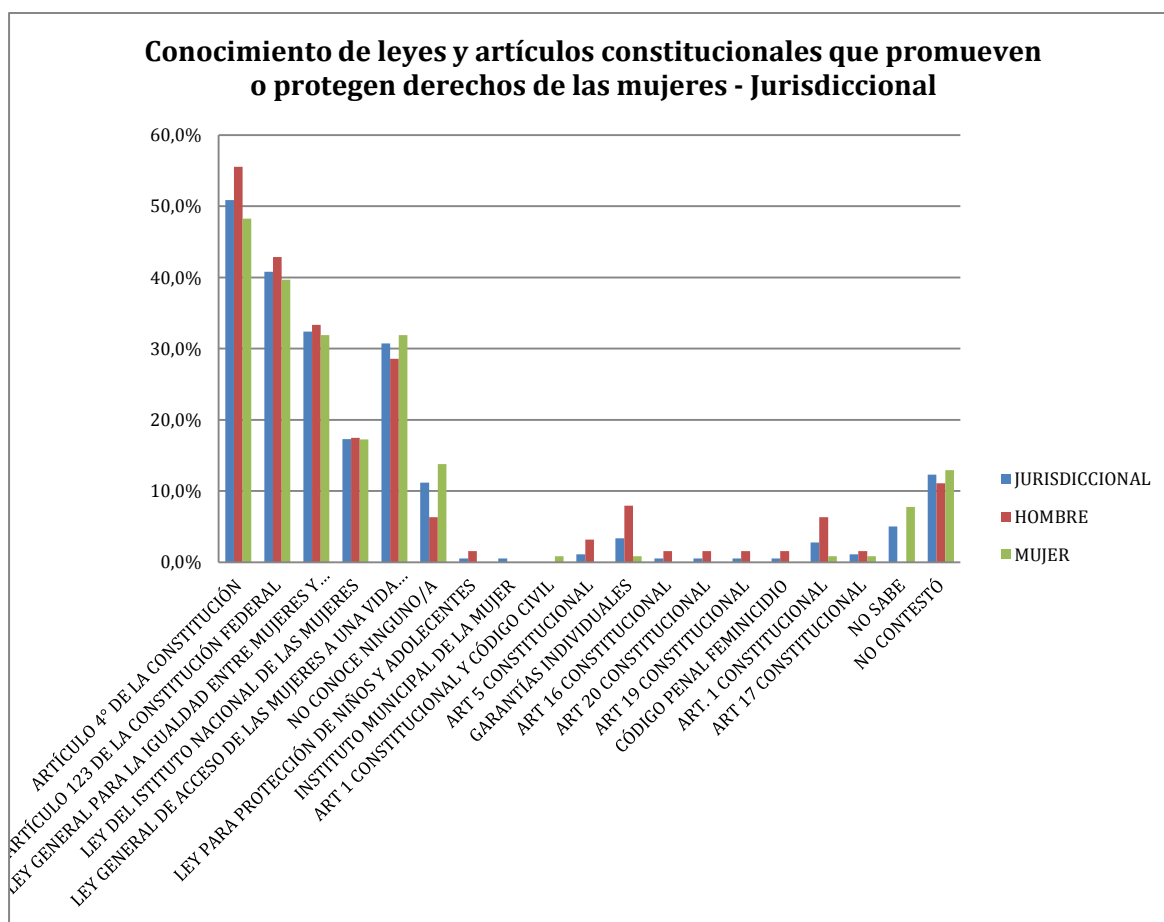
¹⁴ Artículo 12. “El varón y la mujer son iguales ante la ley. Esta protegerá la organización y el desarrollo de la familia”.

¹⁵ A partir de la reforma constitucional de junio de 2011, la categoría legal “garantías individuales” desapareció, dando paso al de “derechos humanos”.

o artículos constitucionales, mientras que 34.9% de los varones están en esta situación. Esto refuerza la idea planteada en el apartado anterior, en el sentido de que las mujeres no necesariamente tienen mayor compromiso que los hombres en la tarea de incorporar la igualdad de género en la impartición de justicia, como a menudo se presupone. El porcentaje de personas que desconocen estos instrumentos legales, podría aumentar si se considera que quienes fueron encuestados/as podían anotar más de una opción.

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

Gráfica 87



De lo anterior, también se puede inferir que los planes y programas de capacitación, formación y profesionalización que actualmente se ofrecen en el TSJED, así como en universidades públicas y privadas, carecen de perspectiva de género y se muestra poco interés en enseñar e investigar

sobre derecho internacional, derechos humanos de las mujeres y lo referido al marco nacional de derechos de las mujeres.

En conclusión, se observa un importante desconocimiento por parte de los/as funcionarios/as judiciales del Tribunal de los instrumentos internacionales, así como de la legislación nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, cuestión que resulta básica para la impartición de justicia con perspectiva de género y, con ello, estar en condiciones de contribuir a la vigencia plena de esos derechos.

Reconocimiento de la discriminación de género

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

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

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

En el trabajo en campo desarrollado en el marco de esta investigación se identificó que, aunque la mayoría aseguraba contar con cierta información sobre el tema por haber asistido a cursos, talleres o foros organizados por el TSJED e instancias distintas a él como la Procuraduría General de Justicia y el Instituto de la Mujer, en los discursos de las juezas y los jueces se notó de manera predominante la falta de sensibilidad y conocimiento respecto a qué es el género y la perspectiva de género, llegando inclusive a hacer estereotipos de las mujeres que ejercen la función jurisdiccional.

“Yo lo había escuchado más bien como igualdad de género. Cuando inicié de proyectista nos llamó la magistrada y quería saber entre las proyectistas qué era lo que teníamos o cómo sentíamos, si había o no igualdad de género. Después fuimos a una conferencia donde se habló de estadísticas; de cómo en el terreno laboral hay discriminación porque piensan que tenemos menos capacidad por el hecho de que tenemos hijos. También se habló de que tenemos muchas capacidades, como la honestidad. Más que perspectiva de género era igualdad” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

“Es reconocer igualdad de oportunidades que deben tener tanto en lo laboral, administrativo como en lo personal, en su casa. Que puedan acceder fácilmente” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

“Siento que es cuestión de cultura, del machismo; que la distinción empezó en la administración federal pasada cuando se comenzó con eso de los chiquillos y las chiquillas, pero que antes ni se daba” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

En el grupo focal masculino hicieron mención que anteriormente las leyes contenían artículos que discriminaban a las mujeres, como el caso del Código Civil en el que las mujeres necesitaban autorización de sus esposos para contratar o vender, y que gracias a la perspectiva de género este tipo de ordenamientos se habían derogado. Entienden la perspectiva de género como lograr la igualdad entre desiguales, y aunque reconocen que ha habido importantes avances en materia de derechos humanos de las mujeres, también saben que el machismo ha representado un obstáculo para el pleno respeto de los mismos.

Con el fin de ubicar el grado de conocimiento de las y los participantes en los grupos focales, se les preguntó respecto a si consideraban que existía igualdad entre hombres y mujeres. En el grupo conformado por los jueces/as, en un primer momento afirmaron que no, y que era común encontrar la desigualdad en zonas rurales y en zonas urbanas marginales; posteriormente reconocieron que la sociedad duranguense todavía es muy conservadora, por lo que persiste la idea de que las mujeres deben mantenerse en el hogar y el hombre aportar el sustento económico. Congruentes con este planteamiento, durante el desarrollo de la entrevista se expresaron comentarios en el sentido de que a partir de la globalización se ha dado la incorporación de las mujeres al ámbito laboral, lo cual, afirman, ha provocado la pérdida de los valores en la familia y que incluso los niños venden droga y confinan ellos mismos a las personas del sexo femenino en su rol de madres-esposas (Lagarde, 2003) que, desde su visión, en el

momento de no cumplirlo de manera eficaz resulta en graves consecuencias no solo al interior de la familia, sino en el plano social. Varios juzgadores/as manifestaron sentirse tranquilos porque “sus mujeres” se encargaban exclusivamente de la educación y crianza de sus hijos.

En el grupo focal conformado por juezas hubo quienes afirmaron que las mujeres discriminaban a las mujeres y que dicha actitud es parte del pueblo mexicano, pero que puede revertirse.

Hubo referencias sobre la situación de mujeres y hombres que, a su propio decir, se vivía dentro de la institución, la cual en el grupo focal conformado por jueces afirmaron que era de igualdad. Al respecto se afirmó, al igual que el conjunto del personal de la institución como ya se vio con detalle en el eje 3 de análisis, que la mejor prueba de que las mujeres eran tratadas igual que los hombres era que había mayor número de ellas laborando en el Tribunal.

La anterior visión, muy propagada entre impartidoras e impartidores de justicia, revela cómo se asume una visión estereotipada de la perspectiva de género, ubicándola solo como acciones a favor de las mujeres, asimismo muestra la confusión que existe entre paridad e igualdad de género. En este sentido, es una visión compartida la idea de que hay condiciones de igualdad y que no hay ningún obstáculo institucional para que las mujeres o los hombres se superen, y que en todo caso, son las mujeres quienes libremente deciden acceder a laborar en la institución o a concursar por mejores cargos, por consiguiente, se opta por ser esposas y madres o desarrollarse profesionalmente.

“Hay mujeres que son secretarias de Acuerdo, con todas las capacidades para ascender a juezas, pero la parte familiar es lo que las detiene, sus obligaciones familiares no les permite avanzar porque sienten que si suben de puesto ya no tendrían tanto tiempo para la familia. Esto pasa mucho en el Poder Judicial Federal, pero también en el Tribunal” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

“Me llama la atención que parece una pirámide; en los puestos iniciales, la mayoría son puras mujeres y va ascendiendo y siempre se van haciendo menos las mujeres. Supuestamente somos 80 juezas y magistradas creo que tres y presidentes pues solo han sido hombres. Me llama la atención y me pregunto por qué. Cuando fueron los concursos me fijaba que ellas solas se cerraban el panorama y decían que porque tienen familia e hijos, pero es una situación que veo que se va presentando” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

De hecho, en particular, en el grupo con hombres impartidores de justicia se argumentó que en el TSJED no solo no hay un trato discriminatorio sino por el contrario, que ese desequilibrio numérico entre mujeres y hombres revela una situación en donde el sexo masculino vive cierta discriminación.

Y aunque efectivamente 54.5% del personal jurisdiccional son mujeres, muchas de ellas con altos cargos como las magistraturas (23.6%) y la titularidad de juzgados (31%), debe identificarse que esta presencia no deriva de una política institucional orientada a incorporar al género femenino al Tribunal, sino que ha sido efecto de la incorporación masiva de ellas a los puestos de más baja jerarquía dentro de la estructura, tal y como se ha documentado en el eje 4 del presente análisis.

Parten, además, de una falsa idea al considerar que la mayoría numérica de las mujeres en el Tribunal, significa *per se* que existe igualdad y eliminación de prácticas discriminatorias de género, lo cual no es así, como se da cuenta a lo largo de este *Diagnóstico* y como ha sido documentado en diversos estudios (Facio, 2002), ya que subsisten diversas expresiones de discriminación y desigualdad por género.

Una jueza relató su experiencia al ingresar al TSJED, y cómo el conocimiento sobre la perspectiva de género permite visualizar la discriminación que persiste en algunas instituciones.

“A mí me pasó que cuando nos habló la magistrada, como yo estaba cumpliendo un interinato, me preguntó qué papeleo me pidieron y uno de ellos era el certificado de no embarazo, y la magistrada se molestó. Entre más empapado estés en el tema, más se puede detectar una falta; si yo hubiera estado embarazada tenía otros derechos. A lo mejor ella buscaba un equilibrio. Ahora se está en una lucha permanente por disminuir esa desigualdad” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

En ningún momento ni juezas ni jueces consideraron la posibilidad de que la organización al interior del Tribunal o de sus familias (roles) pudieran modificarse para dar oportunidades a que las mujeres accedieran a cargos de mayor jerarquía.

Un par de juzgadoras expusieron lo difícil de su experiencia al ejercer su cargo en municipios con tradiciones patriarcales muy arraigadas.

“La cultura mexicana es machista; si vas a un órgano jurisdiccional, siendo mujer u hombre, nunca piensas ‘me va a tratar de igual’. Pero el hombre sí ve que hay una desventaja, incluso la misma mujer. Por eso tienes que ser prudente, para no generar un problema, sobre todo en los juzgados de los municipios, en donde incluso en puestos clave, intervienen hombres, porque a las mujeres no le ceden esos espacios. Entonces se preguntan ¿cómo entra una mujer de jueza? A mí me pasó que todos me iban a ver para conocer a la jueza; eso les creó a ellos noticia, decían, ‘¿cómo nos va a ir?’. Ahí tenemos un doble trabajo las mujeres, aparte del hecho de que a tu propio personal le vas a generar confianza, también al exterior tenemos una doble tarea porque tenemos que estar cuidando el cómo tomar decisiones al interior y al exterior y que no sientan que estamos rompiendo sus dinámicas. Tenemos que cuidar esos aspectos, incluso en la ciudad, hacerlo en forma prudente” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

“A mí me tocó luchar con la misma convicción del Tribunal. El mismo cronista lo dijo, ‘la voy a inscribir porque es la primera mujer’. Yo tuve que batallar con lo mismo, me pasó en dos municipios. El dato histórico es que siempre habían llegado hombres y cuando llego yo, el actuario y el secretario, con una mentalidad machista de que sea una mujer su jefa, me dijeron, ‘no se atreven a hacerle propuestas indecorosas de corrupción porque usted es mujer’. Entre hombres sí se tenían más confianza. Son municipios, en los que es un doble esfuerzo del juez de convencer al justiciable” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

En términos de la teoría de Derecho, en particular de su afluente feminista, se considera que la falta de sensibilización en género, así como el apego a estereotipos y prejuicios de género por parte de las y los agentes impartidores de justicia, se traduce en diferentes manifestaciones como la *ginopia* (forma del androcentrismo que implica incapacidad, imposibilidad de ver lo femenino, que invisibiliza la experiencia femenina), el familiarismo (que consiste en la identificación de la persona humana con mujer-familia), el doble parámetro (valorar la conducta de las personas dependiendo del sexo de las personas) y la insensibilidad ante los efectos del género sobre las personas.

Como se ha podido apreciar, la mayoría de las juzgadas y juzgadores del TSJED no están sensibilizados/as aún en el enfoque de género que les permita ampliar su criterio sobre las condiciones específicas de las mujeres que llegan a los tribunales, así como reconocer plenamente las desigualdades de género en la sociedad y sus implicaciones; situaciones que por supuesto

deben ser consideradas al momento de dictar una resolución o sentencia, a efecto de que, a través de éstas no se sobrevictimice a las mujeres que ya previamente han sido víctimas, por ejemplo de violencia social o familiar, convirtiéndola ahora en víctima de violencia institucional. Solo a manera de ejemplo, conviene referir las investigaciones realizadas por Elena Larrauri (1995) y Elena Azaola (1996), en donde se muestra cómo estas manifestaciones de sexismo por parte de las juezas y los jueces al momento de dictar sentencias penales en casos en que la mujer priva de la vida a su pareja y agresor consuetudinario, resulta en un incremento de 30% en el tiempo de las condenas privativas de la libertad en relación con las penas que reciben los hombres que cometen el delito de homicidio en contra de sus parejas mujeres.

Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género

En cierto grado las y los juzgadores aceptan vivir inmersos en una sociedad patriarcal que discrimina y violenta a las mujeres. Frente a ello la mayoría, particularmente las mujeres, consideran necesario tomar en cuenta la perspectiva de género para impartir justicia, aunque con algunas resistencias.

A quienes ejercen la impartición de justicia no les es fácil identificar cómo puede aplicarse la perspectiva de género en su función o cómo la aplicación dogmática de leyes puede discriminar a las mujeres. Fue en el grupo focal conformado por juezas en el cual, si bien se mostró un grado mayor de sensibilidad respecto a las diferentes condiciones en que se realizan ciertas conductas por parte de hombres y mujeres, y que las oportunidades de tener una defensa de calidad, depende directamente del nivel económico que se tenga, terminan por estereotipar a las mujeres que cometen ilícitos bajo las viejas, pero aún vigentes ideas provenientes del positivismo criminológico, en el que por una parte se planteaban explicaciones como las de Pollack, quien afirmaba que la naturaleza propia de las mujeres era el de ser tramposas, manipuladoras, acostumbradas a ser escurridizas. El mismo autor afirmaba: “durante la menstruación, la mujer comete ‘actos de venganza’ al sentirse en un estatus inferior al hombre ya que la menstruación le recuerda su fracaso de no poder ser hombre. Estos ‘actos de venganza’ pueden ser delitos de acusaciones falsas, perjurio, incendio, asesinato, robos” (cit. en Leganés y Ortolá, 1999).

“Pues que llegan por delito, por agresiones. La forma en que las lastiman es aprovechándose de que son más fuertes y muchas veces la malicia con la que las atacan” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

“Aquí en la ciudad es la capacidad económica lo que no les permite contratar a un abogado para los juicios” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

“Además, la forma de conducirse en los juicios. Las mujeres tienden a conducirse de una forma y los hombres de otra. Se habla de violencia pero esa está de un lado y del otro. Los hombres tienden a hacerlo en lo físico, con una pistola o a golpes, y las mujeres imponen violencia a través de la palabra, violencia psicológica. Yo siento que la mujer es la inteligente y el hombre es fuerte; pero esa inteligencia de las mujeres nos hace, a veces, cuando se está en una posición de desventaja, de que puede discriminar al hombre o agredirlo de manera verbal. Por ejemplo, tendemos mucho a las venganzas de, ‘no me das dinero, pues no te presto a los hijos’. Una mujer busca los caminos para la agresión; son conductas que no aprecia en estas materias, tanto en la penal como en la familiar; en cuanto a lo mercantil y civil, pues las mujeres que acuden es porque tienen capacidad económica o interés, entonces buscan la forma de asesorarse. En materia familiar la mujer va menos protegida jurídicamente” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Asimismo, fueron las juezas quienes aportaron ejemplos del sexismo, manifestado como doble parámetro, con el que se valora de manera negativa ciertas conductas de las mujeres, relacionadas sobre todo con el ejercicio de su sexualidad y cómo no sucede lo mismo si es hombre quien las realiza.

“También un fenómeno que se da mucho es que jovencitas o mujeres se toman fotografías para el novio y esta fotografía se manda a través de celulares. De hecho, se dio una prueba en un juicio de pérdida de patria potestad. Una fotografía de la mamá en tanga y con un tatuaje. Me lo presentan, ‘es que esta fotografía anda navegando’. Me puse a reflexionar ¿qué tanto me consta que esas fotos fueron tomadas cuando era su relación con ella? El hombre siempre critica a las mujeres: ‘es que ella sale con otros’. Yo siempre le pregunto: ‘¿y usted señor, no sale?, pues tanto hombres como mujeres tenemos derecho a la diversión’ Un hombre siempre critica por eso, porque anda con las amigas. Y si anduviera una fotografía de él, ¿ella también lo diría? Se está dando más

la agresión ‘tecnológica’ contra las mujeres que contra el hombre” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

“Pero nos llegan las fotografías de la mujer, que la denigran. Alguna vez supe de la fotografía de un hombre, pero estaba con otra mujer. Siempre es del comportamiento de la mujer” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

A varias y varios impartidores de justicia parece conflictuarles la pretensión de incorporar la perspectiva de género en sus actuaciones y al momento mismo de dictar una sentencia. Hay quienes consideran que el observar la situación concreta de la persona y resolver de manera diferente a como tradicionalmente venían haciéndolo, estarían violentando el principio de igualdad, sobre todo en materias ajenas al Derecho familiar. La carencia de una formación básica en materia de Derecho con perspectiva de género que les permita cuestionarse sobre la neutralidad y objetividad de la norma jurídica, es campo fértil para dar acceso a la ideología dominante que afirma que el Derecho es racional, objetivo, abstracto y universal (Olsen, 2000). El componente estructural señalado por Facio (1991), se hace presente cuando las y los juzgadores le dan contenido a dicho principio de igualdad en el sentido de tratar exactamente igual a hombres y a mujeres, sin identificar que dicha interpretación es androcéntrica en razón de que tanto su definición como su contenido han sido decididos históricamente por el género masculino (Facio, 1991). Este tipo de prácticas se ubican en lo que Ferrajoli denomina la homologación jurídica de las diferencias, en el cual éstas son ignoradas en nombre de una abstracta afirmación de igualdad (Ferrajoli, 1999), ya que es una visión muy común entre las y los juzgadores, quienes inclusive hacen valoraciones negativas y prejuiciosas totalmente contrarias a la teoría feminista y los objetivos que persigue la aplicación de la perspectiva de género en la impartición de justicia.

“Nosotros aplicamos la ley. Por ejemplo, en una audiencia yo no me dejo llevar, sino que para mí son iguales” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Yo creo que es la base, respetar la imparcialidad y aplicar la ley. Porque parte uno de la propia perspectiva de uno mismo, si uno parte con base en la desigualdad, pues no estamos siendo imparciales” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

“Manejo materia mercantil y civil. Es lo económico, a diferencia de mis compañeras, acá son problemas más que nada económicos y en desigualdad lo que opino es que no hay. Porque aquí se

ven de la misma manera, con los mismos derechos. En un juicio tal vez fuera no se ve así, pero dentro de un juicio se dan las mismas oportunidades. Se trata de que haya una igualdad, ya no vemos el género, ya sea masculino o femenino, no lo vemos así, sino vemos el comportamiento como ser individual, pero no como... por sus experiencias. Yo creo que no hacemos distinción, la justicia se imparte al igual” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

“Yo sí quisiera precisar o aclarar, creo que no debe confundirse que para el desempeño de nuestra actividad estamos cuidando la cuestión de género. Porque si estuviéramos cuidando que nos van a tratar así solo por ser mujeres; en mi caso no hay conflicto si es hombre o mujer, creo que nos tratamos igual; nunca he analizado que si es hombre tengo que hablarle de esta manera, o si son mujeres tengo que hablarles de esta forma. Nos conducimos de manera imparcial. Creo yo, corresponde a nuestro trabajo, pero nunca analizamos si es mujer u hombre. Pero sí tenemos que colocar a la mujer en el mismo parámetro del hombre; pero no es que les esté dando prioridad por ser mujeres. De hecho, si fueran dos hombres y uno no está en igualdad tengo que asignarle un defensor. No quisiera que se confundiera que por el hecho de que apoyamos a una mujer no les damos un trato preferencial. Los tratamos igual, en el caso de que no vengan con abogado sea hombre o mujer se les da, no por ser hombre o mujer sino porque es un derecho” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Este último comentario devela la insensibilidad, sexismo (la jueza toma como parámetro de lo humano al hombre) y enorme desconocimiento no solo en materia de género, sino además lo relativo a la legalidad y su obligatoriedad, como impartidores/as de justicia, de respetar el marco legal internacional y nacional en materia de derechos humanos, en este caso específico, de las mujeres, que obliga a quienes imparten justicia a aplicar la perspectiva de género y por tanto, contrario a su discurso, mirar y considerar las diferencias que, justo por su género, las partes implicadas en un juicio, cualquiera que sea la materia, tienen.

Los jueces hicieron comentarios en ese mismo sentido y manifestaron que las actuales leyes privilegian a las mujeres, y aunque en un primer momento de la entrevista se congratularon de que sus esposas se quedaban al cuidado de sus hijos e hijas, finalmente emitieron juicios que delatan la poca valoración que le dan a este tipo de actividades a las que ellos mismos las confinan.

“Las señoras nunca trabajan pero siempre les debemos” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

“Pues ni trabajan, pero bien que les tenemos que pagar, bien que quieren sus alimentos” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Alda Facio explica el contenido del principio de igualdad desde la perspectiva de la teoría crítica feminista, cuya aplicación garantizaría el acceso efectivo de las mujeres a la justicia.

“Quienes creemos y queremos una igualdad real, tenemos que partir de que el hombre es tan diferente de la mujer, como la mujer del hombre, pues somos igualmente diferentes. En otras palabras, quienes queremos la igualdad tenemos que darle otro contenido a ese concepto porque si somos igualmente diferentes las leyes deben tomar esas diferencias en cuenta... Quienes estamos por una igualdad en la diferencia, entendemos que para que se cumpla el principio de igualdad, lo que se tiene que hacer es eliminar la desigualdad y jerarquización entre hombres y mujeres, no sus diferencias” (Facio, 1991: 18).

Aunque prevalecen las ideas androcentristas, una de las juzgadas mostró tener una visión diferente y dispuesta a considerar las diferencias que existen entre las personas, con el fin de equilibrar las condiciones, aunque solo se limita al ámbito procesal y no sustantivo de los casos jurisdiccionales.

“Es importante que desde el personal de Ministerio Público... y se deberá juzgar con base en una igualdad de circunstancias. La reparación del daño está garantizada por tratados internacionales. La víctima puede estar acompañada por abogado coadyuvante. En materia familiar cambia un poquito. Lo que la ley nos marca es que cuando haya una diferencia en el aspecto procesal entre las partes, el juez tiene la obligación de colocarlos en igualdad jurídica. Tratamos sin perder la imparcialidad de decir, ‘estos son los derechos que usted tiene, ¿sabía de ello?’ Y también a él. Tratar de colocarlos en el mismo plano, para que, si bien es cierto que hay una desventaja económica en 90% de los casos, que no se dé diferencia y que la otra persona tenga conocimiento de que no podemos hacerlo sin decírselo a la otra persona porque vulneraríamos su derecho. Lo único es que se les hace del conocimiento a ambos y también qué derechos dejaron de tener cuando hay hijos menores de edad. Ahí sí hay una diferencia, tratamos de hacerlo del conocimiento de los dos en su derecho de audiencia” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

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

Observar al Derecho desde la perspectiva de género permite visualizar el sexismo que en las leyes existe, pero sobre todo, el que se da en la práctica jurisdiccional, en la que imperan los valores patriarcales de los cuales muchas mujeres, que ejercen el poder hoy, también comparten y reproducen de manera consciente o inconsciente, como el que se devela en lo manifestado a través de los grupos focales.

En dichos grupos se observó que casi la única herramienta de la que se valen quienes ejercen la justicia en Durango es la legislación estatal y dejan de lado fuentes como los estudios doctrinales, filosóficos o sociológicos del Derecho, los cuales les permitiría entender qué es la igualdad o equidad al momento de aplicar la norma, y que ésta al imponerse a rajatabla para hombres y mujeres, deviene en discriminación para estas últimas.

Congruentes con su discurso, a la pregunta respecto a si consideraban necesaria la incorporación de la perspectiva de género a su labor, juezas y jueces manifestaron que no, en razón de que ya está implícita en las leyes.

“Los ordenamientos que más contemplan la perspectiva de género son los tratados internacionales y como ya son parte constitucional (sic) los derechos fundamentales protegidos por tratados internacionales, me parece que con el pacto de derechos humanos, etc., ya está contemplado” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

En ambos grupos focales interpretaron la pregunta en el sentido de aplicar la perspectiva de género en la organización del TSJED y afirmaron los jueces que ya estaba incorporada en razón del número de mujeres que laboran en el Tribunal al decir que se contrata preferentemente a mujeres para los cargos de escribanas y secretarias de Acuerdo; también afirman que estas actividades son propias y naturales para ellas. Las juezas, en cambio, mostraron su aprobación de incorporar dicha

perspectiva al interior de la institución y confundieron de nueva cuenta la perspectiva con la paridad de género.

“Sí, de magistrada para arriba, porque entre más alto el puesto disminuyen las posibilidades para las mujeres” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

En conclusión, de manera general, pese a que algunos/as de las y los impartidores de justicia afirman conocer la perspectiva de género, resulta evidente que no es así. Y a pesar de que manifiestan su acuerdo con incorporarla en el ejercicio de sus actuaciones, queda claro que están capturados por el modelo androcéntrico de justicia, cuya visión igualitarista se centra en la igualdad formal plasmada en el marco legal que no deriva por sí misma en igualdad sustantiva. Su poca sensibilidad y conocimientos respecto a la perspectiva de género, derivan muy probablemente en resoluciones y sentencias que discriminan a las mujeres que, como partes actoras o pasivas, denunciantes o denunciadas, participan en la tríada judicial. El desconocimiento a profundidad de lo que implica la perspectiva de género y juzgar con perspectiva de género deriva en un rechazo o resistencia para llevar a cabo ese ejercicio y genera contradicciones entre el discurso y la práctica en esta materia.

Factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género

El análisis anterior devela que en el Tribunal existe un margen importante de desconocimiento de quienes imparten justicia sobre convenios y acuerdos internacionales, así como de legislación nacional en materia de derechos humanos de las mujeres. Asimismo, ese estrato de personal jurisdiccional, está poco sensibilizado hacia el tema de género; igualmente muestra apego a estereotipos y prejuicios de género para valorar la situación de igualdad de mujeres y hombres imperante en la sociedad. Como resultado de su desconocimiento sobre lo que es la perspectiva de género, aunque muestran disposición, no cuentan con los conocimientos y herramientas para incorporarla en la impartición de justicia. Situación que en términos de la teoría de derecho, en particular de su afluente feminista, se traduce en diferentes manifestaciones contrarias a las tareas de la igualdad de género, como la ginopia y la insensibilidad al género femenino, entre otras.

Esto a pesar de que en los últimos años se han desplegado esfuerzos por formar y capacitar en esta materia al personal con funciones jurisdiccionales, particularmente 20 horas en promedio en el último año.

Juezas y jueces se muestran ajenos/as al compromiso de lograr una justicia igualitaria entre hombres y mujeres, en razón de que en sus conciencias ésta ya es así, por lo que no reconocen que haya retos jurídicos para su logro, sí en cambio de orden social.

Ambos grupos focales coincidieron en manifestar que será a través de la educación en la familia, la escuela y de diversas instituciones, como podrá modificarse la cultura patriarcal, todavía vigente en algunas zonas de Durango, sin embargo, no reconocen la trascendencia que reviste el hecho de que el ejercicio de sus funciones jurisdiccionales se fundamenten en la perspectiva de género, con el fin de lograr que la justicia sea más igualitaria entre hombres y mujeres.

En conclusión, el reto sigue aún la sensibilización respecto a las desigualdades que todavía viven las mujeres en la sociedad duranguense, así como la capacitación en la perspectiva de género y hacer especial énfasis en valores como la justicia y la igualdad al darle a éstos los contenidos que la teoría del Derecho, en particular la construida desde la crítica feminista ha venido definiendo.

CONCLUSIONES

En este apartado se presentan las conclusiones generales de esta investigación diagnóstica, que se orientó a identificar los factores y expresiones de la desigualdad de género al interior del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Durango (TSJED), así como las áreas de oportunidad que permitan la definición de lineamientos y estrategias para incorporar la perspectiva de género en esta organización, mediante un Programa de Igualdad de Género para todos los Tribunales Superiores de Justicia Estatales, que constituye el producto de la segunda etapa de este proyecto.

Este *Diagnóstico* forma parte del producto final de la Etapa 1 del Proyecto “Diagnóstico e implementación de acciones básicas sobre equidad de género en la impartición de justicia, la normatividad y la cultura organizacional en 15 Tribunales Superiores de Justicia de los Estados de la República”, cuyo objetivo general es:

Diagnosticar la medida en que el enfoque de género está o no incorporado en las percepciones y en el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia, así como en la normatividad y en la organización interna de 15 Tribunales Superiores de Justicia de los Estados de la República involucrados.

Para contribuir a su logro, los objetivos establecidos para la Etapa 1 fueron:

General:

Ubicar las pautas para definir e impulsar estrategias de incorporación de la perspectiva de género en los 15 Tribunales Superiores de Justicia de los Estados de la República.¹⁶

Particulares:

1. Valorar la visión, conocimientos y apertura al tema de la equidad de género en la impartición de justicia, tanto de los servidores/as públicos/as de los órganos jurisdiccionales (magistrados/as, jueces, y juezas y secretarios/as), como del personal

¹⁶ Para fines de la presente investigación por “ubicar las pautas” se entenderá la identificación de factores de desigualdad de género al interior de los Tribunales así como de las áreas de oportunidad que permitan la definición de lineamientos y las estrategias para introducir la perspectiva de género en los Tribunales Superiores de Justicia Estatales.

adscrito a las áreas administrativas de 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados, y en los estados que aplique, al órgano de la Defensoría pública.

2. Identificar la percepción de los servidores/as públicos/as de los órganos jurisdiccionales respecto de la equidad de género al impartir justicia, ubicando los factores que inciden en ello, tanto en el ámbito del marco legal a nivel estatal como de su práctica local.
3. Evaluar la equidad y relaciones de género en el ámbito laboral y la cultura organizacional de las instituciones de los 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados.
4. Analizar la medida en la cual la normatividad interna de las instituciones de los 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados es congruente con la igualdad de género.
5. Identificar los principales obstáculos a solventar y áreas de oportunidad para incorporar la perspectiva de género en la normatividad, los esquemas y la cultura organizacional de los 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados.

Para alcanzar los objetivos planteados en este *Diagnóstico* se recopiló información de distintas fuentes con miras a identificar de qué forma se expresan las relaciones de género en la organización, así como la manera en la que el trabajo cotidiano, los valores y las bases normativas de la institución favorecen prácticas de desigualdad y/o discriminación en razón del género. Para ello, se realizó un análisis de la organización interna de la institución a partir de sus componentes básicos: la estructura, la cultura organizacional, la normatividad y las condiciones laborales de las mujeres y los hombres que la integran.

Para alcanzar el objetivo 2, también se recopiló información de distintas fuentes con la finalidad de aproximarse a la forma en que las personas a cargo de la impartición de justicia en el TSJED conciben el género y las desigualdades de género, así como sus valoraciones sobre la pertinencia de incorporar esta perspectiva a la labor que desarrollan.

Como se planteó desde la Metodología de la investigación, una de las premisas del *Diagnóstico* es que para avanzar en la incorporación de la perspectiva de género en la labor sustantiva de las instancias encargadas de impartir justicia, es necesario transformar también su ámbito organizacional interno, pues tribunales con igualdad de género en su interior contarán con mayor capacidad para identificar y contrarrestar factores de discriminación e inequidad social que restringen el acceso de las mujeres a la justicia.

Las conclusiones se presentan, al igual que los resultados, agrupadas de acuerdo con los ejes analíticos.

Eje 1. Marco legal y normativo

Este eje refiere a la pertinencia del marco legal estatal y el marco normativo interno para la igualdad de género en la cultura organizacional de los tribunales. El supuesto básico es que un marco legal estatal que establezca efectivamente los derechos de las mujeres, en armonía con los compromisos internacionales, presenta un contexto favorable a la igualdad en las organizaciones e instituciones locales, incluidas las encargadas de impartir justicia. Asimismo, un marco normativo interno que promueva la igualdad es condición básica para el diseño e implementación de una política que permita el adelanto de las mujeres y la promoción de la igualdad de género.

En México el cuerpo normativo armonizado con los tratados internacionales que tutelan el derecho a la igualdad de género y a la vida libre de violencia se expresa en la incorporación del principio de igualdad en la Constitución, y la existencia de, al menos, tres instrumentos jurídicos: una ley de igualdad entre mujeres y hombres, una ley de creación del mecanismo para el adelanto de las mujeres y una ley de acceso de las mujeres a una vida libre de violencia.

En el estado de Durango, el marco legal y normativo establece algunas de las disposiciones de los derechos de las mujeres en armonía con los compromisos internacionales del país. La protección de la igualdad de género se encuentra consagrada en la Ley Suprema del estado duranguense y normada de forma adecuada en la Ley de Igualdad. El estado de Durango cuenta con dos instrumentos legales relacionados con la erradicación de la discriminación y de la violencia contra las mujeres: la Ley de Acceso de las Mujeres para una Vida Sin Violencia y la Ley Estatal de Prevención y Eliminación de la Discriminación.

Es preciso señalar que ninguna de estas leyes cuenta con su respectivo reglamento, por lo que se corre el riesgo que el espíritu de la misma no se vea concretado en disposiciones efectivas.

De este modo, se identifica que el marco legal estatal en materia de igualdad de género debe fortalecerse para el impulso de acciones en pro de la igualdad de género y la garantía de los derechos de las mujeres, pues es necesario establecer los reglamentos que regulen la acción del Estado en esas tareas.

En lo que se refiere a la pertinencia de la normatividad interna del TSJED y su relación con el avance hacia la igualdad de género, es preciso subrayar que en ninguno de los documentos que regulan la vida interna del Tribunal se contemplan principios u objetivos orientados a promover la igualdad de género y la no discriminación en su ámbito organizacional, así como tampoco contemplan el reconocimiento de las condiciones y posiciones diferentes de mujeres y hombres y sus implicaciones en la igualdad laboral, y por ende, carecen de la inclusión de acciones, lineamientos o medidas específicas dirigidas a erradicar desigualdades de género en el ámbito que regula. Adicionalmente todos ellos están escritos con lenguaje androcéntrico que invisibiliza a las mujeres.

Es importante resaltar que la ausencia de preceptos que reconozcan las desigualdades estructurales de género deriva en discriminación indirecta y, en esa medida, no se contribuye a transformar las condiciones de desigualdad. En tal sentido, debe recordarse que la discriminación puede ser directa (cuando las normas y prácticas son abierta o explícitamente excluyentes) o indirecta (cuando las normas y prácticas pretenden ser neutras pero al no tomar en cuenta las desigualdades el resultado es su reproducción). Por ello, la incorporación de un lenguaje que visibilice a las mujeres, así como la instauración de medidas que propicien una organización equitativa e igualitaria, constituyen áreas de oportunidad para el Tribunal.

Vale la pena hacer mención que se identificó un precepto explícitamente discriminatorio por razones de sexo en el artículo 22 del Reglamento Interior de Trabajo del Personal Administrativo del Poder Judicial del Estado de Durango (1998), ya que considerará como falta por causa de fuerza mayor “cuando los hijos de la trabajadora no sean recibidos por enfermedad en la guardería.” Esta medida, si bien atiende necesidades prácticas, al no asignar esta prerrogativa tanto a hombres como a mujeres, termina replicando la noción de que la labor de cuidado de los hijos es responsabilidad exclusiva de las mujeres, con lo que simultáneamente se asigna a ellas una carga y se limitan las posibilidades de los hombres en el ejercicio de la paternidad.

Eje 2. Política de género

Este eje se orientó a identificar las expresiones de la promoción de la igualdad en la política institucional del TSJED. Esto es, la presencia de la perspectiva de género en la orientación de la política de la institución en sus diferentes etapas (desde la planeación hasta la evaluación, pasando por la implementación).

La instauración de una política de género constituye la más clara expresión de la voluntad política institucional para promover la igualdad entre mujeres y hombres, tanto al interior de la organización como en la actividad sustantiva que desarrolla, en este caso la impartición de justicia. Para analizar la presencia de la política de género en la institución se consideraron tres dimensiones: *a)* el mecanismo de género, *b)* el género en la política institucional y *c)* las políticas y acciones para la igualdad de género que se han desarrollado en el Tribunal.

El TSJED carece de un mecanismo de género que se encargue de impulsar y dar seguimiento a la incorporación de la perspectiva de género tanto en la cultura organizacional como en su actividad sustantiva.

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

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

En lo que refiere al género en la política institucional, esta investigación encontró que ni la promoción de la igualdad de género ni la erradicación de la discriminación por género, forman parte de los principios, objetivos o valores que orienta la política institucional del TSJED, y por consiguiente no se han asignado recursos a tal objetivo.

No obstante estas ausencias, el Tribunal ha desarrollado algunas acciones con miras a incorporar esta perspectiva en la impartición de justicia, aunque ellas han sido aisladas y dispersas. Básicamente se trata de esfuerzos de capacitación y participación en conferencias y seminarios para que el personal acceda a información sobre los derechos de las mujeres.

Los esfuerzos de capacitación, sin duda, constituyen un avance que abona para el goce y garantía de los derechos humanos y las libertades fundamentales de las mujeres en el estado, pero son insuficientes para incorporar la perspectiva de género, tanto en el ámbito organizacional interno

como en la impartición de justicia, si no son resultado de una estrategia transversal que se oriente a articular esfuerzos en diferentes direcciones: sensibilización, formación y capacitación. Esta estrategia de capacitación, acorde con los señalamientos de la sentencia que emitió la Corte Interamericana de Derechos Humanos en el Caso González y Otras ("Campo Algodonero") vs. Estado mexicano, debe implementarse de forma continua de suerte que se logre: *a)* desarrollar capacidades para reconocer la discriminación que sufren las mujeres en su vida cotidiana y no solo un aprendizaje de las normas y *b)* que todos los funcionarios y las funcionarias reconozcan las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas en lo que respecta al alcance y contenido de los derechos humanos (COIDH, 2009: párr. 531 a 542).

Esta ausencia de mecanismos de género, planes de acción y recursos para incorporar la perspectiva de género en el Tribunal, tanto en el ámbito organizacional interno como en la función sustantiva de impartición de justicia, puede estar vinculada con el hecho, identificado en esta investigación, de que el personal (tanto directivo como jurisdiccional) no percibe la necesidad de desarrollar una política de igualdad de género en el TSJED, pues no se reconocen las desigualdades entre hombres y mujeres al interior de la organización ni la necesidad de que el Tribunal desarrolle una política intencionalmente dirigida a promover la igualdad en la impartición de justicia. Por lo que se pone de manifiesto la necesidad de emprender procesos de sensibilización y capacitación que permitan reconocer las expresiones y efectos del género en la organización, así como atender el compromiso del Estado mexicano de incorporar la perspectiva de género en las instituciones que lo conforman.

Eje 3. Valores y códigos organizacionales

En este eje se exploraron los elementos que definen "la forma de ser de la organización", es decir, los valores, creencias y prácticas compartidas por sus integrantes, mismas que tienen efecto no solo en la forma de desarrollar el trabajo, sino en las relaciones y condiciones de género al interior de la organización.

Para efectos analíticos, en esta investigación diagnóstica se realizó una aproximación a diferentes componentes de los valores y códigos organizacionales desde la perspectiva de género: modelo de gestión del trabajo; estilos de liderazgo y toma de decisiones; valoración de los estilos de trabajo; relación entre pares y con la autoridad; disposición a incorporar la perspectiva de género en la

cultura organizacional y valoración de la presencia del valor de la justicia en la vida interna del Tribunal.

En términos del modelo de gestión del trabajo, los hallazgos apuntan a identificar al Tribunal como una organización de carácter eminentemente burocrático, la cual se distingue por el alto valor asignado a la jerarquía, la formalización, las reglas, los procedimientos, los estándares de actuación, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas y reglamentos establecidos. Esta orientación burocrática se expresa en una estructura formal dirigida en su funcionamiento por la autoridad encarnada en el Pleno del Tribunal Superior de Justicia y en el Consejo de la Judicatura. Órganos a cargo de tomar las resoluciones de importancia jurisdiccional en el Tribunal, pero también toma decisiones de corte administrativo respecto de los recursos humanos y materiales.

La investigación diagnóstica también encontró que esta estructura burocrática coexiste en el TSJED con cotos de poder que representan jueces, juezas, magistrados y magistradas en su calidad de titulares de los juzgados o salas a su cargo. Esta titularidad no se limita a la función sustantiva de impartir justicia, sino que se amplía a la gestión del funcionamiento cotidiano de los juzgados y salas. Así, se observa que junto al modelo burocrático de gestión sobreviven prácticas asociadas al modelo de organización tipo “clan”, que se caracteriza por el predominio de la lealtad, la tradición y el compromiso personal y grupal.

Ante esta configuración, a lo interno del Tribunal las relaciones de poder se caracterizan por ser verticales y jerárquicas, tanto en el ámbito jurisdiccional como en el administrativo. Estas características son las que, de acuerdo con Vargas Hernández (2007), configuran una “cultura de poder”, en donde los cambios y las decisiones dependen principalmente de la voluntad de un pequeño grupo de personas, que orientan las políticas institucionales y ejercen el control de quienes están a su cargo, una élite organizacional cuya decisión es determinante y que por lo general no está abierta al diálogo.

Estos rasgos de la “orientación cultural del poder” identificados en el TSJED conviven a su vez con otros distintivos de la “orientación cultural de la tarea”. Esta orientación cultural se distingue en las organizaciones cuando se le da más valor al trabajo bien hecho y todo aquello que se interpone en este camino tiene menos importancia. “La cultura de la tarea” se da principalmente al interior

del personal jurisdiccional, ya que tienen más facilidades para organizar sus tiempos de acuerdo con los objetivos planteados en sus juzgados y salas.

La combinación de un modelo de gestión burocrático con tintes de clan, junto con la prevalencia de una mezcla de cultura de poder y de la tarea, demanda un tipo de trabajador y trabajadora ideal que responda a los requerimientos de estas lógicas, lo cual tiene fuertes implicaciones de género.

Entre las características de este trabajador/a ideal, descrito por el propio personal que labora en el Tribunal, se puede señalar la de obtener buenos resultados, cumplir siempre con el horario y mostrar siempre disponibilidad para el trabajo. Este tipo de trabajador/a ideal que impera en el Tribunal supone una serie de características que, vistas desde la perspectiva de género, tienden a perpetuar un modelo masculino de empleado y de organización. La alta valoración que se otorga a la disposición para el trabajo (no solamente en términos de los horarios en la oficina y en la casa, sino de 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 que socialmente se les ha asignado.

Sumado a lo anterior, el valor que se le otorga a los resultados más que a la labor del equipo para lograrlos, se acerca al mito del individualismo heroico, que es uno de los factores que contribuyen a reproducir las condiciones de desigualdad de género en las organizaciones. Con este mito se propicia reconocer la dedicación exclusiva al trabajo como una conducta altamente deseable en el personal, la cual es más fácil que cumplan los hombres, tradicionalmente más condicionados para ello y menos restringidos por las labores de crianza y cuidados familiares.

En lo que refiere a los estilos de liderazgo, en esta investigación diagnóstica se identificaron evidencias de un estilo de liderazgo directivo, en el que la autoridad establece claramente, mediante una comunicación unilateral, los roles y funciones de las y los empleados: qué, cuándo y cómo deben hacer las cosas. Este estilo de liderazgo se sustenta en las atribuciones que el marco normativo les asigna a las autoridades del Tribunal, mismas que abarcan desde funciones propias de la impartición de justicia hasta tareas y decisiones en el marco de las relaciones laborales.

Así, las funciones, tareas, procedimientos y plazos del personal jurisdiccional están estrictamente establecidos en un marco normativo y legal que brinda una estructura clara de actuación, tanto a

servidores y servidoras del Tribunal como a las y los usuarios, aunque deja un escaso margen para construir liderazgos de tipo más participativo o consultivo en los que las necesidades e intereses laborales de las y los trabajadores puedan tener cabida.

Este estilo de liderazgo directivo también se expresa en la fuerte jerarquía que prevalece en la toma de decisiones: cada juez, jueza, magistrado o magistrada supervisa al personal a su cargo (en el juzgado o sala, respectivamente) y sobre ese nivel se erige la autoridad del Pleno del Tribunal y del Consejo de la Judicatura.

Una característica central de los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones es su generización masculina, lo cual si bien no es exclusivo del Tribunal sí se reproduce internamente a pesar de la presencia relevante de mujeres en puestos de decisión. En ese sentido, un importante hallazgo de esta investigación ha sido la identificación de prácticas que permiten caracterizar, además, un liderazgo generizado en las percepciones del personal del TSJED. Los valores implícitos en el discurso de las personas que integran la organización tienden a reproducir una forma de percibir el liderazgo en la impartición de justicia y los servicios de apoyo como labores en que se requiere de determinadas características fuertemente asociadas al prototipo masculino tales como la tranquilidad, la racionalidad y fortaleza. Adicionalmente, también se encontraron algunas características valoradas en los liderazgos asociadas a la labor sustantiva, como la honestidad y la justicia.

En ese mismo tenor, se observó la persistencia de estereotipos tradicionales de género entre el personal del Tribunal respecto de las capacidades de liderazgo de mujeres y hombres. Se reproduce la idea de que las mujeres son más ordenadas y más responsables, que son dos cualidades importantes para el tipo de labores que se desarrollan en esta organización. Sin embargo, también se reitera que son emocionalmente “más volubles”, lo que deriva en una fuerte debilidad para un trabajo en el que es fundamental la racionalidad, tanto para el manejo de las relaciones laborales como para manejar la tensión y presión vinculada con la responsabilidad de impartir justicia.

Es particularmente relevante el estereotipo que vincula a las mujeres con la conflictividad, pues ello plantea un fuerte cuestionamiento a sus capacidades de ejercer el liderazgo y el manejo de relaciones interpersonales y laborales. En un espacio organizacional como el TSJED, en que el

modelo de liderazgo tiende a ser directivo, esta valoración respecto a las mujeres puede convertirse en un fuerte obstáculo para su ascenso.

El vínculo entre los estereotipos y códigos asociados a la masculinidad, los valores dominantes sobre la naturaleza de las organizaciones y los tipos de liderazgos prevalentes, es sumamente marcado. Las organizaciones a menudo son alentadas para ser racionales, analíticas, estratégicas, orientadas a decisiones, con actitud agresiva y competitiva, todos esos atributos vinculados a la masculinidad. Esto tiene importantes implicaciones para las mujeres que desean ingresar en este tipo de mundo, pues deben imbuirse de todos estos valores y a menudo esto supone una autonegación de su condición de género o una ruptura forzada de sus propios patrones de conducta femeninos. En este sentido, muchas de las mujeres exitosas en el mundo laboral, para adaptarse o para ser aceptadas en un ámbito tradicionalmente de varones, pasan por una suerte de masculinización, proceso que incluso algunas autoras catalogan como alienación, y del cual se obtuvieron algunas experiencias en este *Diagnóstico*.

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

Además de la desvaloración de estilos asociados a la feminidad, la prevalencia de estas visiones estereotipadas de género tiene efectos importantes en la segregación ocupacional de mujeres y hombres, pues es un elemento que refuerza las divisiones laborales a partir del género. Los datos de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* muestran que más de la mitad de las y los trabajadores del TSJED considera que las mujeres son mejores en tareas administrativas y en las tareas de limpieza; ambas actividades asociadas a las labores del hogar. En cambio, ocho de cada 10 personas creen que los hombres son mejores en tareas de mensajería o transporte, y siete de cada 10 que son mejores para labores de mantenimiento. Estos datos reflejan una visión altamente estereotipada de habilidades de cada sexo para el trabajo.

Otro hallazgo relevante es el amplio desconocimiento de las expresiones de la desigualdad de género en el Tribunal que se mostró en el discurso del personal. Constantemente se aportó como

evidencia de la igualdad de género el número de mujeres que ocupan cargos como juezas, magistradas y directoras. Esta evidencia en sí misma denota el desconocimiento de las implicaciones del género en la dinámica laboral, pues el punto de partida es una irreal separación entre los ámbitos públicos y privados, que no pondera los efectos que tienen sobre las capacidades y oportunidades laborales de las mujeres los roles sociales que cumplen en sus familias, y la desigualdades que ello genera respecto de los varones, quienes socialmente han sido exceptuados de estas responsabilidades y por ello tienen mayores ventajas para dedicarse casi de manera exclusiva al trabajo, con los costos de toda índole (emocionales, económicos, profesionales, etc.) que estos mandatos y patrones tradicionales generan sobre unas y otros.

Este desconocimiento de las desigualdades de género que se reproducen en la institución generan resistencias hacia la incorporación de acciones para la igualdad de género, lo que denota de este modo la ceguera de género que prevalece a nivel interno, la cual, de acuerdo con el Instituto Nacional de la Mujeres, consiste en que “no se reconocen las desigualdades de género al interno de la organización, ni la importancia de solucionarlas. Se presenta una actitud defensiva frente al tema, en la que se trata de justificar, como suficiente, lo que hace la organización” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2006).

Finalmente, en esta investigación se realizó una aproximación exploratoria a las percepciones y valoraciones del personal respecto a la justicia en la vida interna del Tribunal, con la premisa de que en una organización que se dedica justamente a impartir justicia, se espera que este valor forme parte de los elementos que definen la cultura institucional, y que además se exprese en prácticas concretas que permitan, justamente, hacer tangible, exigible y verificable este valor.

En términos generales se encontró que las personas que trabajan en el TSJED consideran que sí existe justicia en la vida interna de la institución, aunque también se ubicaron varias expresiones de prácticas o actos injustos. Un sector del Tribunal identifica la presencia de la justicia en el cumplimiento de las prestaciones de ley como el pago quincenal, vacaciones y aguinaldo. Con respecto a las prácticas injustas que fueron identificadas se encuentran aspectos como privilegios a algunas personas, el trato de los/las superiores, sueldos bajos e incumplimiento de derechos laborales, como el respeto total a la licencia de maternidad.

Estas percepciones denotan una concepción poco compleja de la justicia como valor, y sobre todo, como práctica. Así, el amplio desconocimiento de las desigualdades de género ya anotado, se expresa también en esta concepción ciega al género de la justicia: en el discurso de las y los trabajadores del TSJED no se advierten matices en torno a la aplicación de la justicia en la vida interna, y más bien ésta se erige como un valor que debe ser neutral, lo que más bien deriva en injusticias en los procesos y procedimientos, pues reproduce las desigualdades estructurales.

Los efectos de esta visión en la vida y la cultura organizacionales se expresan en la persistencia de un modelo masculino de trabajador y de organización, así como de visiones altamente estereotipadas sobre las tareas y labores de hombres y mujeres; la sobrevaloración del liderazgo masculino; el casi nulo reconocimiento de las desigualdades de género, que explica la poca apertura hacia la incorporación de políticas de igualdad.

Recapitulando, este eje permitió develar los siguientes aspectos de la estructura profunda de la organización que contribuyen a perpetuar la desigualdad género:

1. *La valoración al individualismo heroico:* Se hallaron elementos que prefiguran un perfil de trabajador/a ideal que se encuentra plenamente disponible para la institución, lo que se expresa claramente en la alta valoración de la disponibilidad horaria, así como los conflictos que representa para que el personal jurisdiccional pueda acceder a las acciones de capacitación, debido a los horarios en los que se realizan. Esta situación excluye y margina a las mujeres, quienes por las responsabilidades de género tradicionales socialmente asignadas no pueden lograr la categoría de un “trabajador real” que ha sido configurada por y para varones, quienes han sido exceptuados tradicionalmente de las tareas de reproducción y cuidado de las familias.
2. *La separación o escisión entre el trabajo de la familia:* En el Tribunal prevalece la noción de separación entre las esferas laborales y familiares, y se privilegia a aquellos trabajadores que pueden minimizar sus obligaciones familiares y dedicar tiempo exclusivo al trabajo. En este sentido, existe una cultura del trabajo que no reconoce la importancia social del papel de las mujeres (y de los hombres) como madres y padres encargados del hogar y la necesidad de incorporar medidas que permitan conciliar ambas esferas de la vida.
3. *Exclusión del poder:* Un aspecto central identificado en esta investigación, que muestra la exclusión del poder de las mujeres en el Tribunal, es que los temas relacionados con el

avance hacia una mayor igualdad de género, tanto en el ámbito laboral interno del Tribunal como en la impartición de justicia, así como la defensa de los derechos de las mujeres, no se encuentran posicionados en la agenda central del Tribunal. Vale recordar lo que plantea Acker al respecto y que forma parte del marco conceptual del presente *Diagnóstico*: “Las organizaciones están generizadas y lo que no se pone en la agenda es a menudo lo que no le importa a los hombres, aunque puede ser importante para las mujeres.”

Otro aspecto en relación con el manejo de poder a nivel interno y su repercusión en la reproducción de las desigualdades de género, es que se mostraron rasgos de un ejercicio discrecional del poder, del cual las mujeres no perciben del todo sus implicaciones, por lo que no generan resistencias ni conflictos. De este modo, la mayoría de las mujeres que laboran en el Tribunal y que participaron en este *Diagnóstico* mostraron que no son conscientes de que la desigualdad de género a nivel organizacional interno es un tema problemático en sí. Ciertos prejuicios, ideas y creencias estereotipadas son aceptadas como normales y no las cuestionan, e incluso consideran que si no ascienden a mayores niveles es porque ellas así lo deciden, ignorando los mandatos de género que las delimitan. “La experiencia demuestra que no cuestionar los supuestos es una forma muy poderosa de mantener el sistema de desigualdad” (Epadeq, 2011).

4. *Instrumentalismo*: En el Tribunal prevalece un enfoque de gestión dirigido a lograr resultados cuantitativos mediante la aplicación de procedimientos estandarizados que permitan el cumplimiento en tiempo y forma de los procesos judiciales; lo anterior está fuertemente determinado por el cumplimiento de la función sustantiva del Tribunal, que es estructurada a partir de la configuración de un modelo de gestión burocrático que coexiste con un modelo de clan y una cultura de roles y poder. Estas características centrales de su enfoque de gestión, si bien permite el cumplimiento estandarizado de su función, devalúa aspectos cualitativos importantes del trabajo, como son el trabajo en equipo y los acuerdos, lo cual dificulta la incorporación de cambios a favor de la igualdad.
5. *La ceguera de género*: Uno de los hallazgos importantes de esta investigación diagnóstica es que en el TSJED no se reconocen ni visibilizan las desigualdades de género que persisten al interior del Tribunal, ni el impacto que tienen las desigualdades estructurales de género en la organización. A esta invisibilización de las condiciones y posición de desventaja que actualmente viven las mujeres con respecto a los hombres se denomina “ceguera de

género” y deriva en la ausencia de reconocimiento de la necesidad de generar acciones deliberadamente dirigidas a compensar estas desigualdades. Como consecuencia, la organización tiende a reproducir condiciones que colocan en desventaja a las mujeres. En el caso del TSJED uno de los ejemplos más claros es la consideración de que la “neutralidad” de la carrera judicial garantiza la igualdad de mujeres y hombres en el ascenso, invisibilizando que por su condición de género, las mujeres tienen más dificultades para acceder a puestos de toma de decisión o asumen mayores costos cuando los ocupan, sobre todo cuando se les demanda traslados e incremento de la disponibilidad horaria.

6. *Masculinización de la organización:* La exploración de los códigos, valores y representaciones en la cultura organizacional del TSJED muestran una fuerte asociación de los atributos mayormente valorados con rasgos que tradicionalmente se han considerado masculinos. Lo anterior genera creencias compartidas que cuestionan abierta o veladamente las capacidades de las mujeres para dirigir o cumplir con las funciones que demanda la organización.

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

Eje 4. Condiciones laborales

Este eje se orientó a analizar la política y condiciones laborales del TSJED desde la perspectiva de género. En tal sentido, se realizó un análisis de la normatividad, pero también de las prácticas y percepciones respecto de las condiciones laborales y sus implicaciones en la igualdad de género, así como la apertura o rechazo a incidir en la transformación de las relaciones de género y su expresión en brechas o condiciones de desigualdad.

Uno de los hallazgos a los que arribó esta investigación diagnóstica es que en el TSJED las condiciones laborales son sustancialmente distintas según el tipo de labor. Esto se refleja tanto en la normatividad como en la práctica y las percepciones del personal. Quienes laboran en áreas jurisdiccionales cuentan con un marco normativo mucho más claro que regula tanto su carrera profesional como sus relaciones de trabajo.

Desde la perspectiva de género, sin embargo, se debe relevar que la pretendida neutralidad de la carrera judicial, aunque en efecto ha permitido el acceso de más mujeres a las áreas jurisdiccionales, por sí misma no logra resolver las desigualdades estructurales de género que afectan a las mujeres en el ámbito laboral y que se expresan de diversas maneras: mayores dificultades para ascender, menor acceso a las actividades de capacitación, dificultad para conciliar la vida laboral con la personal, entre otras.

En lo que a los ascensos respecta, un hallazgo importante es que los hombres tienen una mayor movilidad ascendente, pues 43.5% de ellos han vivido por lo menos un ascenso dentro del Tribunal, frente a 35% de las mujeres, además de que el personal masculino suele ascender en mayor número de ocasiones, lo que denota que las condiciones para ascender no son iguales para ambos sexos.

En ese orden de ideas, la distribución de los puestos por sexo permite concluir que en el TSJED se presenta una abierta segregación vertical, pues mujeres y hombres ocupan puestos directivos y de mando medio en proporciones dispares. No obstante la presencia mayoritaria de las mujeres en el total de la organización no se distribuye en proporciones similares en todos los puestos, pues en aquellos de menor jerarquía se observa que tienen una sobrerrepresentación que no se mantiene en los niveles superiores. Así, en el área jurisdiccional mientras que en puestos de impartición de justicia se encuentran 17 magistrados y 5 magistradas, y 38 jueces y 17 juezas, en puestos de niveles más bajos como secretarías/os de Acuerdos o actuarios/os las proporciones cambian, siendo mayor el número de personal femenino que masculino. Lo anterior confirma que pese a una mayor presencia de mujeres en el Tribunal, persisten factores asociados al género que en algún punto de la trayectoria profesional afectan el ascenso de las mujeres, como se evidenció en el *Diagnóstico*.

Asimismo, el puesto de secretarías de Acuerdo parece erigirse en el “techo de cristal” al que logran acceder las mujeres en las áreas jurisdiccionales. El acceso a las capacitaciones y las dificultades para trasladarse a juzgados ubicados fuera de su lugar de residencia, asociados claramente a su condición de género, se constituyen en uno de los principales obstáculos para que las mujeres logren continuar ascendiendo en la carrera judicial.

En el área administrativa, de manera similar, se observa que en general el porcentaje de mujeres es mayor, pero en los puestos directivos hay más representantes de sexo masculino.

En lo que refiere a la distribución de los sueldos y compensaciones, de las 563 mujeres que laboran en el TSJED, 52.5% de ellas se concentran en el primer decil de ingresos, al igual que 21% de los hombres; sin embargo, conforme suben los deciles, el porcentaje de hombres es mayor que el de mujeres, de tal forma que en los últimos dos rangos (los de mayor ingreso) el porcentaje de hombres que se ubican ahí es de 4.78%, y el de mujeres, de .89%; si se amplía más el rango y se toma en cuenta del decil V al X, el porcentaje de personal masculino en esos niveles es de 20.14%, en tanto que el de personal femenino, de apenas 4.62 por ciento.

La agrupación por deciles de ingresos corrobora la idea de que los hombres suelen ingresar al Tribunal a puestos de mayor nivel, mientras las mujeres se mantienen en aquellos de menor ingreso: El decil I está compuesto por 83% de mujeres, el II por 53% y el III por 66%; sin embargo, en los niveles siguientes los porcentajes se equilibran, hasta el decil IX, en que hay 70.5% de hombres y el decil X dónde únicamente hay hombres. En términos de promedio de ingresos por sexo, el de las mujeres es menor por 7,415 pesos, esto debido a la prevalencia masculina en los rangos salariales más altos.

A pesar de estas evidencias, entre el personal y el cuerpo directivo del Tribunal prevalece una concepción ciega al género que desconoce las desigualdades entre mujeres y hombres al interior del TSJED, así como respecto a los efectos de los roles y condiciones de género que pesan sobre las mujeres y los hombres que ahí laboran, lo que explica sus percepciones sobre la igualdad de oportunidades para el acceso y ascenso.

Así, aunque la opinión generalizada del personal es que hombres y mujeres tienen iguales oportunidades de acceso, ascenso, recompensas, salarios, etc., un análisis más profundo evidencia que persisten algunas prácticas discriminatorias que obstaculizan el ascenso de las mujeres, sobre todo en el ámbito administrativo. Debe recordarse que la discriminación indirecta refiere a la invisibilización de las condiciones de desigualdad que repercuten en el acceso de ciertos grupos a determinados espacios.

Es también relevante señalar que este *Diagnóstico* permitió evidenciar la ausencia de la perspectiva de género en la normatividad que regula las condiciones y relaciones laborales en este

Tribunal. En ese sentido, en una organización que carece de políticas y mecanismos explícitamente orientados a promover la igualdad, se incrementa el riesgo de que las visiones estereotipadas de género influyan en la toma de decisiones sobre acceso y ascensos, pero también en otras prácticas como el otorgamiento de permisos y licencias.

Más aún, aspectos como el ingreso de personal, los ascensos, la evaluación del desempeño o los despidos, no están reglamentados a profundidad; además, las resoluciones últimas en estos rubros están en las manos de las y los superiores jerárquicos, sin que el personal conozca en la mayoría de los casos los criterios y razonamientos con los cuales se toman estas decisiones, abriendo por tanto grandes espacios de discrecionalidad.

En lo que refiere a la conciliación entre la vida familiar, personal y laboral, que es una estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres, al tiempo que contribuye a construir sociedades en que la calidad de vida de las personas sea un asunto prioritario, el hallazgo principal de este *Diagnóstico* es que el TSJED aún carece de una política en este sentido.

Cabe señalar que uno de los hallazgos de este estudio es que entre las mujeres y los hombres que trabajan en el Tribunal se observa una participación dispar en las actividades domésticas que denota la persistencia de una división sexual del trabajo tradicional, en que ellas se dedican con más frecuencia a tareas reproductivas. De manera adicional, las actividades que realizan las mujeres en sus hogares requieren ser ejecutadas con mayor frecuencia (lavar trastes, lavar ropa y preparar alimentos) mientras que los hombres se dedican con más regularidad a reparaciones de la casa, que se realizan de manera menos frecuente. Ello ayuda a entender que sean las mujeres las que se hayan manifestado más preocupadas por la extensión de los horarios a consecuencia de la sobrecarga de trabajo, mientras para los hombres el asunto de la participación en las tareas domésticas se resuelva organizándose.

Hay que destacar que la participación importante de los varones en dos actividades vinculadas al cuidado de hijos e hijas (recogerles en la escuela y atenderles cuando están enfermos/as), plantea también su necesidad de contar con condiciones laborales que les permitan continuar atendiendo estas responsabilidades.

Con este antecedente, es relevante señalar que el horario de trabajo del TSJED (de 9:00 a 15:00 h.) es percibido por el personal, particularmente el femenino, como una facilidad para conciliar el

trabajo con las responsabilidades familiares. Sin embargo, en los últimos años esta jornada laboral se ha venido ampliando en razón del incremento de las cargas de trabajo.

En lo que a licencias y permisos refiere, la política del Tribunal parece estar orientada a restringirlas y a desestimular las solicitudes por la vía de la complicación de los trámites y requisitos. Esta política reafirma un modelo de trabajador que esté completamente disponible para la organización, modelo que no solamente es más difícil de alcanzar para las mujeres, sino que además reproduce la escisión entre lo público y lo privado y los estereotipos de género que han excluido a los hombres del espacio familiar, dejando las tareas y responsabilidades de ese espacio exclusivamente a las mujeres.

Asimismo, el TSJED carece de medidas orientadas a brindar facilidades a los padres y madres de familia para estar cerca de sus hijos e hijas, como podrían ser la instalación de guarderías y ludotecas.

En tal sentido, el desarrollo de una política institucional que se oriente a brindar condiciones laborales que permitan a las y los trabajadores conciliar su vida laboral con sus actividades domésticas, de cuidado y con su desarrollo personal, constituye una clara área de oportunidad para este Tribunal.

Otra expresión de las desigualdades de género que sobreviven en el ambiente organizacional del TSJED es la que refiere a los procesos de capacitación y los obstáculos para participar en ellos. Es relevante en este aspecto que todos los obstáculos que mencionó el personal para acceder a estos procesos están vinculados con la condición de género que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres (horario de los cursos, carga de trabajo, necesidad de atender a la familia), por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión. En el caso del personal jurisdiccional es fundamental revisar este aspecto porque el acceso a procesos de capacitación es condición básica para los ascensos.

Otro hallazgo importante de este *Diagnóstico* es que no hay claridad entre el personal respecto a los criterios de evaluación del desempeño, así como de los de entrega de estímulos y reconocimientos. La evaluación del desempeño es un proceso de trascendental importancia en una organización altamente burocratizada como es un Tribunal, por lo que este elemento también debe considerarse un área de oportunidad con miras a contar con una valoración más justa y

transparente del trabajo, que recompense tanto la calidad de los resultados como el trato igualitario entre compañeros y compañeras.

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

Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral

La violencia contra las mujeres se define como “cualquier acción u omisión, basada en su género, que les cause daño o sufrimiento psicológico, físico, patrimonial, económico, sexual o la muerte, tanto en el ámbito privado como en el público” (Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, artículo 5°, fracción IV).

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

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

En concordancia con lo anterior, esta investigación procuró identificar las normas (mecanismos de denuncia, queja y sanción) generadas para combatir la violencia en el ámbito laboral; la incidencia de prácticas violentas y discriminatorias, las percepciones de las manifestaciones de la violencia de género y discriminación en el TSJED y la práctica de la denuncia.

El primer hallazgo en esta materia es que en el Tribunal casi un tercera parte de las y los trabajadores padecieron al menos una de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio durante el último año. La incidencia de violencia de género es notablemente mayor en el caso de las mujeres (36.7%) que entre los hombres (20.9%). La solicitud de la prueba de ingravidez (a pesar de no estar contemplada en la norma), que constituye una manifestación de violencia institucional, aporta notablemente a esta alta incidencia.

En el caso de los actos de violencia que se dan entre el personal, quienes los ejercen mayormente son los hombres hacia las mujeres, incluso cuando mantienen una relación laboral de pares. La violencia sexual, como expresión prototípica de la violencia de género se muestra casi de manera exclusiva contra las mujeres. Asimismo, los resultados de la exploración de este tema muestran que existen otro tipo de expresiones de violencia de género que se presentan en el Tribunal y abonan a reforzar un modelo de dominación masculina que encuentra en la violencia una de sus expresiones.

Es de destacar también que entre el personal no hay una clara conciencia de la violencia de género que se manifiesta en el Tribunal. A pesar de que en la encuesta se puede encontrar casos de violencia, dentro de los grupos focales afirmaron no conocer algún caso de acoso u hostigamiento dentro de la institución.

En ese sentido, en la normatividad interna del Tribunal no están explícitamente enunciados ni el mecanismo ni el procedimiento para denunciar este tipo de violencia. El personal en general no sabe si existe dicho mecanismo y procedimiento y de hecho el personal directivo asume que los casos de violencia deben seguir el procedimiento de una falta administrativa o de una denuncia.

La práctica de la denuncia de la violencia laboral y de género es muy baja. Son muy relevantes las consideraciones expresadas por el personal de los dos tipos de labor, sobre la posibilidad de que quienes hayan sido víctimas de violencia no denuncien por temor a represalias, lo que constituye una ventana de oportunidad para el tratamiento del tema desde la normatividad del Tribunal.

A este respecto es fundamental destacar la importancia de que el TSJED cuente con mecanismos específicos que permitan a las y los trabajadores presentar denuncias por violencia de género, específicamente de hostigamiento y acoso sexual (que se develan como las expresiones de violencia con mayor incidencia, después de la solicitud de prueba de ingravidez). Es preciso que

estos mecanismos se difundan entre el personal con miras a visibilizar esta problemática y evidenciar que la política institucional se opone a la comisión de actos violentos al interior de la organización. Asimismo, es preciso desarrollar protocolos específicos para la atención de las víctimas a fin de brindar una adecuada atención e investigación de los casos, así como establecer las sanciones a las personas responsables y la reparación del daño en las víctimas.

También es necesario sensibilizar al personal de Tribunal para que se reconozcan las expresiones, manifestaciones y tipos de violencia con miras a que se incremente la cultura de denuncia y se evite la doble victimización de las personas receptoras de violencia.

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

Este eje se orientó al logro del objetivo 2 de este *Diagnóstico*:

Identificar la percepción de los servidores/as públicos/as de los órganos jurisdiccionales respecto de la equidad de género al impartir justicia, ubicando los factores que inciden en ello, tanto en el ámbito del marco legal a nivel estatal como de su práctica local.

Por tanto, exploró la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal encargado de labores jurisdiccionales en el TSJED. La aproximación al tema se realizó a partir de indagar acerca del conocimiento que tienen las personas encargadas de la administración de justicia sobre las normas dirigidas a la igualdad de género; de las capacidades y sensibilidad para reconocer la discriminación y desigualdad que enfrentan las mujeres en su vida cotidiana y de las capacidades para reconocer las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas.

Una importante conclusión de este *Diagnóstico* es que se observó un amplio desconocimiento por parte del personal jurisdiccional del TSJED de los instrumentos internacionales, así como de la legislación nacional, en materia de derechos humanos de las mujeres, cuestión que resulta básica para la impartición de justicia con perspectiva de género y con ello estar en condiciones de contribuir a la vigencia plena de esos derechos. Así, los resultados de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* muestran que 54% del personal jurisdiccional no conoce ningún instrumento

internacional de protección de los derechos de las mujeres y 36% no conoce el marco normativo nacional en esta materia.

Asimismo, la mayoría de los juzgadores y juzgadas del TSJED no están sensibilizados en el enfoque de género, lo que les permitiría ampliar su criterio sobre las condiciones específicas de las mujeres que llegan a los tribunales, así como reconocer plenamente las desigualdades de género en la sociedad y sus implicaciones. Estas condiciones deben ser consideradas al momento de dictar una resolución o sentencia, a efecto de evitar la sobrevictimización.

En el mismo orden de ideas, pese a que algunos de las y los impartidores de justicia afirman conocer la perspectiva de género, la evidencia que arrojan los grupos focales denota que no es así. Asimismo, se compiló evidencia que indica la ausencia de reconocimiento de las múltiples expresiones de discriminación por motivos de sexo. Así, de manera general jueces, juezas, magistrados y magistradas afirmaron que hombres y mujeres han sido tratados de manera diferente en el ámbito social, familiar y laboral en Durango, e incluso que tradicionalmente se ha valorado más al género masculino que al femenino. Sin embargo, se considera que estas prácticas y expresiones son exclusivas de los estratos de menores ingresos, las zonas rurales y poblaciones indígenas, lo que evidencia el desconocimiento de las múltiples manifestaciones de la discriminación, así como de la complejidad de esta práctica.

Por el contrario, persiste una visión igualitarista que se centra en la igualdad formal plasmada en el marco legal que no deriva por sí misma en igualdad sustantiva. La carencia de conocimientos en la materia incide en que las y los juzgadores emitieran en los grupos focales interpretaciones tergiversadas de lo que es la perspectiva de género y la aplicación del principio de igualdad desde esta categoría. Hay quienes consideran que el principio de igualdad significa tratar de manera idéntica a hombres y a mujeres, sin identificar que dicha interpretación es androcéntrica, en razón de que tanto su definición como su contenido han sido decididos históricamente por el género masculino (Facio, 1991). Este tipo de prácticas se ubican en lo que Ferrajoli denomina la “homologación jurídica de las diferencias”, en la cual las diferencias son ignoradas en nombre de una abstracta afirmación de igualdad (Ferrajoli, 1999).

En tal sentido, la poca sensibilidad y conocimientos respecto a la perspectiva de género y sus implicaciones en la impartición de justicia, derivan muy probablemente en resoluciones y

sentencias que discriminan a las mujeres que participan en la tríada judicial. El desconocimiento a profundidad de lo que implica la perspectiva de género y juzgar con perspectiva de género deriva en un rechazo o resistencia para llevar a cabo ese ejercicio y genera contradicciones entre el discurso y la práctica en esta materia.

Por lo anterior, el TSJED tiene una gran área de oportunidad en términos de la sensibilización respecto a las desigualdades de género que viven las mujeres en la sociedad duranguense, así como de instaurar procesos formativos orientados a incorporar el género en la impartición de justicia. La carrera judicial presenta una importante oportunidad en esta materia.

BIBLIOGRAFÍA

- Acker, Joan (2000). "Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género", *Cambios sociales, económicos y culturales*, Marysa Navarro y Catherine Stimpson (comp.), serie Un nuevo saber. Los estudios de Mujeres, FCE, Argentina, pp. 111-139.

----- (1999). "Revisiting class: lessons from theorizing race and gender in organizations", *Working Paper*, N° 5, octubre, Simmons School of Management, Boston, MA.

----- (1992). *Gendering Organizational Analysis*, Sage Publications, California.

----- (1990). "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations", *Gender and Society*, Vol. 4, año 2, pp. 139-148.

- Alburquerque, Ayuzabet de la Rosa (2002). "Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, en administración y organizaciones", No. 8, año 4, UAM, pp. 13-44.
- Álvarez, Mayda; Melleró, Noelia; Rodríguez Inalvis (2004). *Diagnóstico institucional de género en las agencias de Naciones Unidas en Cuba*, PNUD-CUBA.
- Azaola, Elena (1996). *El delito de ser mujer*, CIESAS, México.
- Baratta, Alessandro (2000). "Mujeres y control social", *Las trampas del poder punitivo: el género en el derecho penal*, Haydee Birgin (comp.), Buenos Aires.
- Bayefsky, Anne (1990). "El principio de igualdad o no discriminación en el Derecho Internacional", *Human Rights Law Journal*, Vol. 11, No. 12, pp. 1-34.
- Bergalli, Roberto (1983), "La instancia judicial", en Bergalli, R. y Bustos, J., *El pensamiento criminológico II. Estado y control*, Ediciones Península, Barcelona, pp. 73-94.
- Birgin, Haydee & Kohen, Beatriz (comp.) (2006). *Acceso a la justicia como garantía de igualdad*, Buenos Aires.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*, Anagrama, Barcelona.
- Brannon, Linda (2007). *Gender: Psychological Perspectives*, Pearson.
- Brewer-Carías, Allan R. (2006). "La aplicación de los tratados internacionales sobre derechos humanos en el orden interno. Estudio de Derecho Constitucional comparado latinoamericano", ponencia preparada para el Curso sobre el sistema interamericano de

protección de los derechos humanos y su repercusión en los órdenes jurídicos nacionales, organizado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación de México y la Corte Interamericana de Derechos Humanos, México, 16 de marzo de 2006. Puede consultarse en internet en la siguiente dirección:

http://www.equidad.scjn.gob.mx/IMG/pdf/ALLAN_BREWER_CARIAS_Aplicacion_de_los_Tratados_Internacionales_de_Derechos_Humanos_en_el_orden_interno-Estudio_de_derecho.pdf

- Broadbridge, A., y Hern, J. (2008). "Gender and Management: New directions in research and continuing patterns in practice", *British Journal of Management*, No. 19, pp. 38-49. British Academy of Management, Blackwell Publishing Ltd.
- Bustos, Juan (1984). *Manual de Derecho Penal Español, Parte General*, Ariel, España.
- Cabal, Luisa et ál. (2001). *Cuerpo y Derecho. Legislación y jurisprudencia en América Latina*, The Center for Reproductive Law and Policy, editorial Temis, Bogotá.
- Carlen, Pat (1983), *Women's imprisonment. A study social control*, Reino Unido, sin editorial.
- CEPAL (2010). "¿Qué Estado para qué igualdad? XI Conferencia Regional Sobre la Mujer de América Latina y el Caribe". Brasilia, 13 a 16 de julio 2010. CEPAL. Naciones Unidas.
- Cerva, Daniela (2006). *Análisis sociopolítico de los procesos de institucionalización de la perspectiva de género en el estado: avances y retrocesos en el contexto de transformación del sistema político mexicano*, tesis de Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales, FCPyS, UNAM, México.
- (2009a). "Cultura organizacional e institucionalización de las políticas de género en México: Notas para el debate", revista *GénEros*, No. 6, Época 2, Año 16, septiembre de 2009-febrero de 2010. Universidad de Colima-Asociación Colimense de Universitarias A.C.
- (2009b). "Masculinidades y cambio organizacional: Reflexiones sobre varones vinculados al desarrollo de políticas de equidad de género", en Red Iberoamericana de Masculinidades, www.redmasculinidades.com
- Cook, Rebecca (2008). "Amicus Curiae Campo Algodonero: Claudia Ivette González, Esmeralda Herrera Monreal y Laura Berenice Ramos Monárrez". The International Reproductive and Sexual Health Law Programme University of Toronto Faculty of Law y El Centro por la Justicia y el Derecho Internacional.
- Copelon, Rhonda (2009). "Expert Testimony of Professor Rhonda Copelon, Professor of International Law & Director, International Women's Human Rights Law Clinic. City University of New York School of Law." Before the Inter-American Court of Human Rights. González, Herrera Monreal and Ramos Monárrez V. The United Mexican States (Campo

Algodonero) Cases 496, 497 & 498. Proffered by the Inter-American Commission on Human Rights. Santiago, Chile. April 28, 2009.

- Corte Interamericana de Derechos Humanos (2009). Caso González y Otras ("Campo Algodonero") V. Estado mexicano. Sentencia de 16 de noviembre de 2009. Excepción preliminar, fondo, reparaciones y costas.
 - De la cruz, Carmen; Del Barrio, Pilar y Soler, María (2009). *Diagnóstico institucional de género*, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Dirección de Cooperación Sectorial y Multilateral Departamento de Cooperación Sectorial y de Género.
 - Epadeq (2011). *Metodología*, México.
 - Escalante, F. (1999). "La democracia mafiosa". Reflexiones sobre el cambio, A.C. Serie Política y Sociedad. México.
 - Fábregues, S. (2007). "Reconsiderando la teoría de las organizaciones desde una perspectiva de género", en *¿Todas las mujeres podemos?: Género, Desarrollo y Multiculturalidad*, Actas del III Congreso Estatal FIIIO sobre Igualdad entre Mujeres y Hombres, Fundación Isonomía para la Igualdad de Oportunidades. Universitat Jaume- I
 - Facio, Alda (2011). *¿Igualdad y/o equidad?*, Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament y PNUD.
- (2004). "Hacia otra teoría crítica del Derecho", revista *Pensamiento Jurídico Feminista*. Reconstruir el derecho, repensar el mundo.
- (2002). "Con los lentes del género se ve otra justicia", *El Otro Derecho*, número 28, julio de 2002, ILSA, Bogotá, Colombia, pp. 85-102.
- (1992). *Cuando el género suena cambios trae. Una metodología para el análisis de género del fenómeno legal*, Ilanud, Costa Rica.
- (1991), "El principio de igualdad ante la ley", *El Otro Derecho*, No. 8, junio de 1991, ILSA, Bogotá, Colombia, pp. 9-20.
- Facio, Alda; Jiménez, Rodrigo (2007). "La igualdad de género en la modernización de la Administración de Justicia". Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible Unidad para la Igualdad de Género en el Desarrollo, Washington D.C.
 - Facio, Alda y Fries, Lorena (1999). "Feminismo, género y patriarcado", *Género y Derecho*, editorial La Morada.

- Ferguson, K (1984). *The Feminist Case against Bureaucracy*, Temple University Press.
 - Ferrajoli, Luigi (1999). "Igualdad y diferencia" en *Derechos y garantías. La ley del más débil* (Perfecto Andrés Ibáñez, traductor), editorial Trotta, España.
 - Flores Mancilla, César (2003). "La administración del Poder Judicial Federal en México, un análisis estratégico y comparado", en *Revista de Administración Pública*, No. 108 Mayo-Agosto.
 - Font Playán, I., Gudiño Pérez, P. y Sánchez Martínez, A. (2000). "Cambio versus cultura organizacional", en *Gestión y Estrategia*, No. 18, enero julio, UAM.
 - FUNDAR (2009). "Ficha de análisis: Interés Superior de las niñas y las jóvenes. Análisis de la sentencia del expediente 507/04." Corte Constitucional de Colombia. 25 de mayo de 2004. [<http://www.justiciaygenero.org.mx/node/73>] 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/a_rea3/Mjose_Martinez.pdf

- Martins, D. y Heisler, G. (1995). "Desarrollo institucional, género y ONG: Un debate posible", en *Género y desarrollo institucional en ONG*, Ribeiro das Neves, María da Graca y Martins, Delaine (organizadoras), Núcleo de Estudios Mujer y Políticas Públicas, IBAM/Instituto de la Mujer, Madrid.
- Meijer, Sigrid; Lindo, Patricia & Siú, Ivonne (2006). *Haciendo realidad la equidad en las organizaciones: guía metodológica*, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, Managua.
- Merrill-Sands, Deborah; Joyce K. Fletcher, Anne Starks Acosta, Nancy Andrews, Maureen Harvey (1999). "Engendering organizational change: a case study of strengthening gender equity and organizational effectiveness in an international agricultural research institute", *Working Paper*, No. 21, Center for Gender in Organizations, Secretariat Simmons Graduate School of Management World Bank, Boston, MA, USA, Washington, D.C.
- Navarro, Natalia (2007). *Desigualdades de género en las organizaciones. Procesos de cambio organizacional pro-equidad*, PNUD.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Nussbaum, (2000). *Las mujeres y el desarrollo humano*, Universidad de Cambridge, Nueva York.
- ONU, *Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos E/C.12/2005/4*.
- Ortí, A. (1990). "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo", en *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Alianza Universidad, Madrid.
- Payne, Lindsay (2002). *'Gendered Jobs' and 'Gendered Workers': Barriers to Gender Equality in Gendered Organizations*, College of Social and Applied Human Sciences, University of Guelph, Canadá.
- Perdomo, S. & Perrotta, V. (2009). *Diagnóstico organizacional con perspectiva de género OSE*, Programa de Gestión de Calidad con Equidad, PNUD / UNIFEM / OPP / Inmujeres: Uruguay.
- Porta, Luis y Miriam Silva (s.f.) "La investigación cualitativa: El análisis de contenido en la investigación educativa". Disponible en: <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>
- Poder Judicial (2006). *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Violación. Se integra ese delito aun cuando entre el activo y pasivo exista el vínculo matrimonial. No.

Registro: 176,065 Jurisprudencia Materia(s): Penal Novena Época Instancia: Primera Sala
Tesis: 1a./J. 10/94, p. 658.

- Powell, W. y Dimaggio, P. (comp.) (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-Universidad Autónoma del Estado de México. Fondo de Cultura Económica, México.
- Ramos, Luz (2000). "Promoción de la doctrina y jurisprudencia con perspectiva de género, para una sólida argumentación en la redacción de la sentencia", 4 al 6 de diciembre, San José.
- Rao, Aruna y Kelleher, David (2003). "Institutions, organizations and gender equality in an era of globalization", *Gender and Development*, Mayo, Vol. 11, No. 1.
----- (2002). "Unraveling Institutionalized", *Occasional Paper*, No. 8, Association for Women's Rights in Development, Canadá.
- Rao, Aruna, Stuart, R. y Kelleher, D. (1999). *Gender at work. Organizational Change for Equality*, Kumarian Press, Connecticut, USA.
- Rubio, Ana (2007). *Feminismo y ciudadanía*, PUEG, UNAM.
----- (2004). "Inaplicabilidad e ineficacia del Derecho en la violencia contra las mujeres: un conflicto de valores", en *Análisis jurídico de la violencia contra las mujeres. Guía de argumentación para operadores jurídicos*, Instituto Andaluz de la Mujer, Sevilla.
- Salamanca, Ana Belén y Martín-Crespo Blanco, Cristina (2007). "El diseño en la investigación cualitativa", *Nure Investigación*, No. 26, Enero-Febrero consultada en <http://www.nureinvestigacion.es>
- Sampieri Hernández, Roberto; Collado Fernández, Carlos y Lucio Baptista, Pilar (2003). *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill Interamericana, México.
- Sen, Amartya (1998), *Desarrollo y libertad*, Planeta.
- Serbia, José María (2007). "Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa", en *Hologramática*, Facultad de Ciencias Sociales Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año IV, No. 7.
- Schein, E. H. (1991). "¿What is culture?" en *Reframing organizational culture*, P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (eds.), Newbury Park, CA. Sage.
- Scott, J. (1996): "El género: Una categoría útil para el análisis histórico", en *El Género: La construcción cultural de la diferencia sexual*, Marta Lamas (compiladora), PUEG, Porrúa, México.

- Soledad García Muñoz (2001). “La progresiva generización de la protección internacional de los derechos humanos”, *Revista Electrónica de Estudios Internacionales*, www.reei.org
- Taylor, S. J., Bogdan, R., (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*, Paidós, Buenos Aires.
- Vargas Hernández, J.G (2005). “Culturocracia organizacional en México”, en *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, enero-abril, Año 11, No. 29.
- Walker, Leonore (1979). *The battered woman*, Harper and Row, USA.
- Weber, M. (1993). *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Zaffaroni, Eugenio Raúl (2010). *Manual de Derecho Penal. Parte General*, 2ª edic., Ediar, Argentina.
- Zermeno Núñez, Martha Fabiola (2011). *Ruta para la gestión de evaluaciones de las políticas de igualdad de género*. PNUD. Panamá.
- ----- (2010). *Género, desarrollo y política social, el caso del Programa Fomento y Desarrollo de las Culturas Indígenas*. Tesis para obtener el grado de Maestría, UNAM, México.

MARCO LEGAL Y NORMATIVO CONSULTADO

- Asamblea General de la ONU el 18 de diciembre de 1979.
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres “Convención Belem do Pará”.
- Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, aprobada por la Asamblea General en 1979.
- Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer, 1952.
- Corte Interamericana de Derechos Humanos, *Caso González y Otras (“Campo Algodonero”) Vs. México*, Sentencia de 16 de Noviembre de 2009.
- *Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer*, aprobada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas el 7 de noviembre de 1967.

- Declaración y Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995). *Resolución Aprobada por la Conferencia*, Instituto Nacional de las Mujeres, México, 2004.
- Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, artículo 4°, Diario Oficial de la Federación, 12 de enero de 2001.
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, Diario Oficial de la Federación, 1 de febrero de 2007.
- OACNUDH y Unión Interparlamentaria, *Derechos Humanos: manual para parlamentarios*, núm. 8-2005, Citado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal.
- ONU, Directrices de Maastricht sobre Violaciones a los DESC, punto 6. Citado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal, p. 54.
- Programa Nacional de para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2008-2012) (PROIGUALDAD), Inmujeres, 2009.
- Protocolo Facultativo de la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación de la Mujer, aprobado por la Asamblea General de la ONU el 15 de octubre de 1999 y que entró en vigor en México el 15 de junio de 2002.
- Resolución 32/130 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (16 de diciembre de 1977).