



EPADEQ

Diagnóstico e implementación de acciones básicas sobre equidad de género en la impartición de justicia, la normatividad y la cultura organizacional de 15 Tribunales Superiores de Justicia

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

ESTADO DE GUERRERO

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:

Anita María Consuelo Suárez Valencia

Colaboración Parcial

Iris Rocío Santillán Ramírez

Estadística:

José Ezequiel Soto Sánchez

Coordinación del trabajo en campo:

Mario Yadín Zermeño Núñez

Coordinación regional para el levantamiento de la encuesta:

Yoali Pérez Montesinos

Responsable de logística y administración:

Xitlalli Villanueva Aguilar

Captura y procesamiento de los datos de la encuesta:

Questudies

Responsable de la corrección de estilo:

Carolina de los Ángeles Varela Hidalgo

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	4
MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL	12
CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL	14
ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL	15
VITRINA METODOLÓGICA	18
EJES DE ANÁLISIS	18
RECUESTO DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO	20
Información documental.....	20
Trabajo de campo.....	24
Encuesta	23
Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas	26
RESULTADOS	29
LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL.....	29
Eje 1. Marco legal y normativo.....	29
Marco legal estatal	30
Normatividad interna	37
Eje 2. Política de género	39
Mecanismo de género.....	40
El género en la política institucional	41
Políticas y acciones para la igualdad de género	42
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	56
Valoración de los estilos de trabajo	65
Relación entre pares y con la autoridad	70
Disposición a incorporar la perspectiva de género en la organización.....	77
Valoración de la presencia del valor de la justicia en la vida interna de la organización	87
Eje 4. Condiciones laborales.....	90

Reclutamiento y contratación	91
Promociones y ascensos.....	105
Licencias de maternidad y paternidad	116
Permisos para asuntos personales y familiares	127
Formación y capacitación.....	133
Procesos de inducción al puesto	141
Segregación ocupacional.....	142
Conciliación laboral-familiar-personal	151
Sueldos y compensaciones.....	165
Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño	168
Satisfacción con el trabajo	173
Motivos de despido.....	174
Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral.....	181
Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento	182
Mecanismos de denuncia, queja y sanción.....	191
PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA	
Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia.....	198
Conocimiento de los derechos de las mujeres.....	199
Reconocimiento de la discriminación de género	206
Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género	211
Factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género.....	215
CONCLUSIONES	216
BIBLIOGRAFÍA	239

PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Antes de presentar los resultados es necesario plantear algunas consideraciones:

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

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

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

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

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

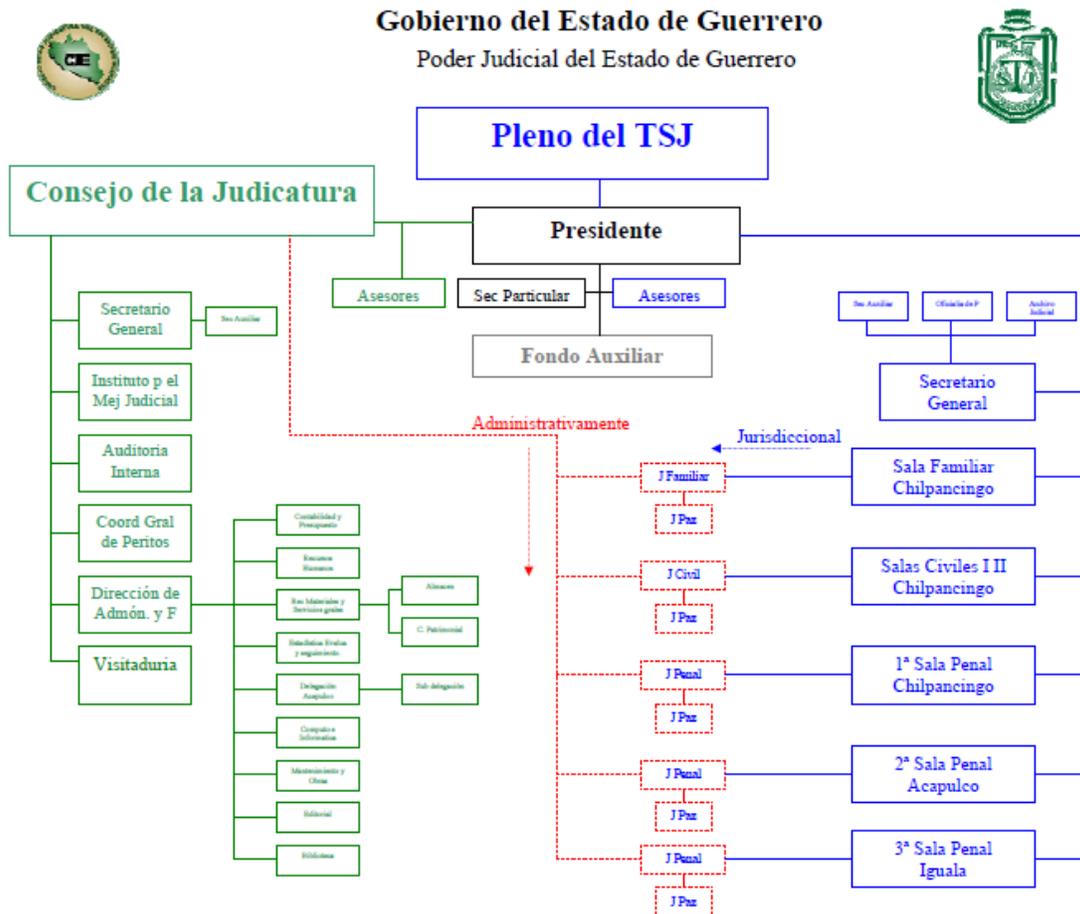
La Comisión Interamericana de Derechos Humanos sostiene que los Estados están obligados a no impedirle a la ciudadanía el acceso a los recursos judiciales, además de organizar el aparato judicial para garantizar el acceso de todas las personas a tales recursos. En ese sentido, el Estado debe facilitar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

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

MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL

El Poder Judicial de Guerrero es el órgano a través del cual el Estado cumple con la función de administrar justicia. Se integra por el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Guerrero (TSJEG), el Consejo de la Judicatura, los Juzgados de Primera Instancia, los Juzgados de Paz y demás órganos relativos a la administración de justicia que establece la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado (artículo 2° de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado Libre y Soberano de Guerrero Número 129). Le corresponde, por tanto, interpretar y aplicar las leyes en asuntos civiles, familiares y penales del fuero común, así como en materia federal cuando la Constitución Federal y demás leyes lo faculten; y, ejerce, además, las atribuciones de carácter administrativo.

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



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

El TSJEG se compone de 19 magistrados numerarios y tres supernumerarios. Funciona en Pleno y en salas. El Pleno del Tribunal es el máximo órgano de gobierno del Poder Judicial (artículo 14 de la Ley Orgánica). Entre sus principales atribuciones están las de velar por la autonomía del Poder Judicial y garantizar siempre su independencia, inviolabilidad e imparcialidad; proveer lo conducente para la debida observancia de la ley en la administración de justicia, procurando que ésta sea pronta, completa, imparcial y gratuita; adscribir a los magistrados numerarios a las salas; nombrar y remover a los secretarios general y auxiliar de Acuerdos del Tribunal y demás personal necesario; determinar el número, creación o supresión, organización y funcionamiento de los juzgados; crear y suprimir plazas de servidores públicos del Poder Judicial; nombrar, ratificar, suspender o destituir a los jueces de Primera Instancia y de Paz del Estado, secretarios de Acuerdos, auxiliares, proyectistas, actuarios y demás personal de confianza de las salas del TSJEG y de los juzgados; designar a las y los integrantes del Consejo de la Judicatura Estatal; adscribir y cambiar la adscripción al personal de confianza del Poder Judicial; resolver sobre las licencias con o sin goce de sueldo de los magistrados, presidente del Tribunal y jueces de Primera Instancia y de Paz; aprobar, modificar o revocar las resoluciones que emita el Consejo de la Judicatura, en caso de faltas e incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos del Poder Judicial; conocer y resolver los conflictos laborales suscitados entre el Poder Judicial y sus servidores públicos; solicitar al Consejo de la Judicatura que se investigue la conducta de los jueces; inhabilitar de manera temporal para desempeñar empleos, cargos o comisiones en el servicio público, a los servidores públicos que incurran en faltas administrativas (artículo 16 de la Ley Orgánica).

Uno de los magistrados numerarios funge como presidente del TSJEG y tiene como función principal la conducción de la política en materia de administración de justicia y de representación del Poder Judicial ante los demás poderes del Estado, entidades públicas y privadas.

La Ley Orgánica establece que “El Presidente del Tribunal Superior de Justicia, será electo por el Pleno en la última sesión de cada año judicial, excepto en el primer año del sexenio gubernamental, que será en la sesión del día uno del mes de mayo; pudiendo ser reelecto” (artículo 10). También sostiene, en su artículo 11, que las y los magistrados deben reunir los requisitos que exige la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero y que serán nombrados en la forma y términos que la misma establece.

CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL

Las atribuciones de carácter jurisdiccional son ejercidas por los órganos jurisdiccionales, que están conformados por dos Salas Civiles, tres Salas Penales y una Sala Familiar.

Para la administración de justicia, el Estado se divide en 18 distritos judiciales, con la denominación, cabecera y comprensión territorial, que a continuación se señala:

Cuadro 1

Denominación	Cabecera	Comprensión territorial
ABASOLO	Ometepec	Cuajinicuilapa, Iguala, Ometepec, Tlacoachistlahuaca y Xochistlahuaca
ALARCÓN	Taxco de Alarcón	Ixcateopan de Cuauhtémoc, Pilcaya, Taxco de Alarcón y Tetipac
ALDAMA	Teloloapan	Apaxtla, Cuetzala del Progreso, General Canuto A. Neri, Pedro Ascencio Alquisiras y Teloloapan
ALLENDE	Ayutla de los Libres	Ayutla de los Libres, Florencio Villarreal y Tecoaapa
ALTAMIRANO	San Luis Acatlán	Azoyú, Copala, Cuauhtepic y San Luis Acatlán
ÁLVAREZ	Chilapa de Álvarez	Ahuacuatzingo, Atlixac, Chilapa de Álvarez, y Zitlala
AZUETA	Zihuatanejo	José Azueta y Petatlán
CUAUHTÉMOC	Arcelia	Ajuchitlán del Progreso, Arcelia, San Miguel Totolapan y Tlapehuala
DE LOS BRAVO	Chilpancingo de los Bravo	Chilpancingo de los Bravo, Eduardo Neri, General Heliodoro Castillo, Juan R. Escudero, Leonardo Bravo, Mochitlán y Quechultenango
GALEANA	Tecpan de Galeana	Atoyac de Álvarez, Benito Juárez y Tecpan de Galeana
GUERRERO	Tixtla de Guerrero	Mártir de Cuilapan y Tixtla de Guerrero
HIDALGO	Iguala de la Independencia	Atenango del Río, Buenavista de Cuéllar, Cocula, Copalillo, Huitzaco de los Figueroa, Iguala de la Independencia y Tepecoacuilco de Trujano
LA MONTAÑA	Malinaltepec	Atlamajalcingo del Monte, Malinaltepec y Tlacoapa
MINA	Coyuca de Catalán	Coyuca de Catalán, Cutzamala de Pinzón, Tlalchapa, Pungarabato y Zirándaro
MORELOS	Tlapa de Comonfort	Acatepec, Alcozauca de Guerrero, Copanatoyac, Metlatónoc, Olinalá, Tlaxiataquilla de Maldonado, Tlapa de Comonfort, Xalpatáhuac y Zapotitlán Tablas
MONTES DE OCA	La Unión	Coahuayutla de José María Izazaga y La Unión de Isidoro Montes de Oca

TABARES	Acapulco de Juárez	Acapulco de Juárez, Coyuca de Benítez y San Marcos
ZARAGOZA	Huamuxtitlán	Alpoyeca, Cualác, Huamuxtitlán y Xochihuehuetlán

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Guerrero No. 129.

En total, en todo el estado existen 57 juzgados de Primera Instancia.¹ Las salas están integradas por tres magistrados cada una, y la Sala Auxiliar, que funciona solo durante los periodos que acuerde el Pleno del Tribunal y para conocer los asuntos que éste determine, se integra por tres magistrados supernumerarios (artículo 5° de la Ley Orgánica).

ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL

Para marzo de 2011 en el Tribunal trabajaban 1,480 personas, distribuidas en las 83 sedes como se observa en la siguiente tabla:

¹ De éstos, 26 conocen de la materia penal exclusivamente (juzgados penales); 19, de la materia civil (juzgados civiles); 5, de la materia familiar (juzgados familiares), y 7, son juzgados mixtos, es decir, que conocen de las materias penal, civil y familiar. Asimismo, hay 80 juzgados de Paz; de éstos, 2 conocen de la materia penal exclusivamente y 2, de la materia civil; los restantes son juzgados mixtos.

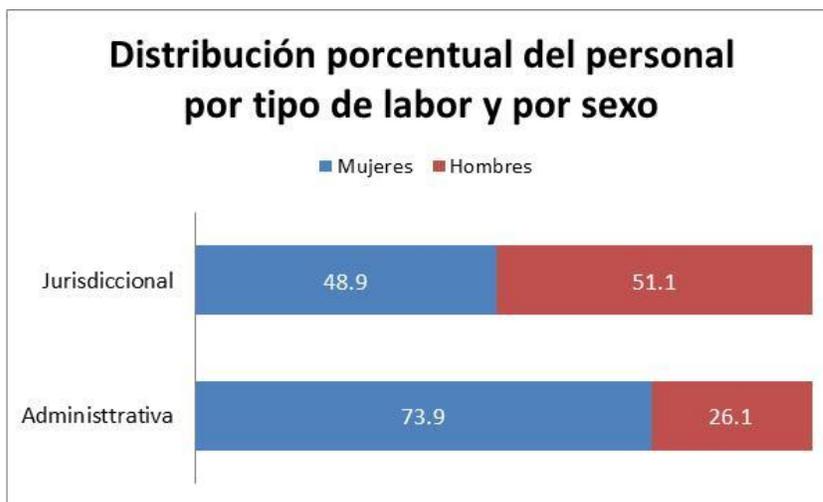
Tabla 1

NÚMERO DE EMPLEADOS Y EMPLEADAS POR SEDE			
No. De Empleados(as)	Municipio	No. De Empleados(as)	Municipio
1	ABASOLO	2	IXCATEOPAN DE CUAUHEMOC
355	ACAPULCO DE JUAREZ	45	JOSE AZUETA (ZIHUATANEJO)
3	ACATEPEC	3	JOSE JOAQUIN DE HERRERA
3	AHUACUOTZINGO	3	JUAN R. ESCUDERO
3	AJUCHITLAN DEL PROGRESO	3	JUCHITAN
2	ALCOZAUCA DE GUERRERO	11	LA UNION DE ISIDORO MONTES DE
4	ALPOYECA	3	LEONARDO BRAVO (CHICHIHUALCO)
3	APAXTLA	8	MALINALTEPEC
24	ARCELIA	3	MARTIR DE CUILAPAN
3	ATENANGO DEL RIO	3	METLATONOC
3	ATLAMAJALCINGO DEL MONTE	3	MOCHITLAN
2	ATLIXTAC	3	OLINALA
3	ATOYAC DE ALVAREZ	31	OMETEPEC
15	AYUTLA DE LOS LIBRES	1	PEDRO ASCENCIO ALQUISIRAS
3	AZOYU	3	PETATLAN
1	AZUETA	4	PILCAYA
6	BENITO JUAREZ (SAN JERONIMO)	3	PUNGARABATO
3	BUENAVISTA DE CUELLAR	3	QUECHULTENANGO
3	COAHUAYUTLA DE JOSE MARIA	14	SAN LUIS ACATLAN
3	COCULA	3	SAN MARCOS
4	COCHOAPA EL GRANDE	3	SAN MIGUEL TOTOLAPAN
3	COPALA	1	TABARES
3	COPALILLO	39	TAXCO DE ALARCON
2	COPANATOYAC	3	TECOANAPA
3	COYUCA DE BENITEZ	29	TECPAN DE GALEANA
31	COYUCA DE CATALAN	12	TELOLOAPAN
3	CUAJINICUILAPA	3	TEPECOACUILCO DE TRUJANO
2	CUALAC	3	TETIPAC
3	CUAUTEPEC	14	TIXTLA DE GUERRERO
3	CUETZALA DE PROGRESO	3	TLACOACHISTLAHUACA
3	CUTZAMALA DE PINZON	3	TLACOAPA
30	CHILAPA DE ALVAREZ	3	TLALCHAPA
486	DE LOS BRAVO	3	TLALIXTAQUILLA DE MALDONADO
3	EDUARDO NERI (ZUMPANGO)	25	TLAPA DE COMONFORT
3	FLORENCIO VILLAREAL (CRUZ)	4	TLAPEHUALA
2	GRAL. CANUTO A. NERI	3	XALPATLAHUAC
3	GRAL. HELIODORO CASTILLO	3	XOCHIHUEHUETLAN
13	HUAMUXTITLAN	3	XOCHISTLAHUACA
3	HUITZUCO DE FIGUEROA	3	ZAPOTITLAN TABLAS
110	IGUALA DE LA INDEPENDENCIA	3	ZIRANDARO
3	IGUALAPA	3	ZITLALA
3	ILIATENCO		
TOTAL DE EMPLEADOS Y EMPLEADAS		1,480	

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Tribunal en marzo de 2011.

La mayor parte del personal (61%) del TSJEG es administrativo. La distribución por sexo del personal muestra que en las áreas administrativas existe una notable mayoría de mujeres (74%). En las áreas jurisdiccionales, en cambio, hay un número similar de hombres y mujeres (51% y 49 % respectivamente).

Gráfica 1



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 TSJEG, 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 a la organización. En el marco normativo se integra el marco legal en la entidad en materia de igualdad de género y adelanto de las mujeres, así como el andamiaje normativo interno que define y regula formalmente el trabajo del Tribunal Superior de Justicia en el estado.

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

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

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

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

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

RECUESTO DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO

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

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

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

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

Información documental

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

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

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

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

Cabe aclarar que la información documental se obtuvo de manera oficial, por conducto de la enlace de Conatrib para este proyecto en el Tribunal. Aunque parte de los documentos se encontraban a disposición del público en el portal de Internet del Tribunal, se decidió por parte del 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 envió 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 Tribunal. Es necesario comentar que el TSJEG no entregó la plantilla de personal con la información salarial necesaria para poder realizar el análisis requerido para este *Diagnóstico*, como se podrá observar en el eje 4.

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 TSJE:	
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	x
1.6 Demás normatividad existente en el Tribunal relacionada con los recursos humanos (por ejemplo, el Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura o de la Defensoría de oficio, entre otra normatividad que regule las condiciones laborales del personal y no esté contemplada en los puntos anteriores)	x
2. Documentos con la planeación estratégica del Tribunal	
2.1. Plan de trabajo vigente	x
2.2. Planes estratégicos sexenales o trianuales	x
2.3. Informes de trabajo de los últimos 3 años	✓
3. Directorio de sedes del Tribunal	
3.1. Directorio de juzgados y salas por materia.	✓
3.2. Plantilla de personal (tanto jurisdiccional, administrativo, como apoyo judicial) con la siguiente información:	✓

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

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

x No se entregó por parte del Tribunal.

✓ Se entregó.

Trabajo de campo

Encuesta

Los métodos cuantitativos de obtención de información en campo sirven para medir estadísticamente la regularidad o frecuencia de los atributos de las variables estudiadas. Por ejemplo: porcentaje de trabajadores y trabajadoras que se sienten satisfechos con el trato recibido por parte de sus superiores jerárquicos. Esta información generada facilita el

conocimiento de la magnitud, incidencia, frecuencia o prevalencia de las situaciones o aspectos de la realidad que se están investigando, así como sus cambios en el tiempo y en el espacio.

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

La encuesta levantada en el marco de este *Diagnóstico* se realizó entre los días 22 y 25 de agosto, en tres sedes: Chilpancingo, Iguala y Acapulco. Se validaron en total 496 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 Guerrero. 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.²

Tabla 2

ESTADO	MUESTRA OBTENIDA			PADRONES DE PERSONAL			Margen Error por estado*
	TIPO DE LABOR		TOTAL	ESTRATO		TOTAL	
	Jurisdiccional	Administrativa		Jurisdiccional	Administrativa		
GUERRERO	236	260	496	566	886	1461	3.58%

*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 del primer informe de actividades presentado por Epadeq S.C. a Conatrib en septiembre de 2011 (Anexo III).

² El detalle metodológico respecto de la metodología de la encuesta y el diseño de la muestra se puede consultar en el documento de metodología del *Diagnóstico*.

Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas

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

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

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

Grupos focales

El objetivo del grupo focal fue propiciar una reunión entre un grupo de personas seleccionadas previamente, 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 pusieran 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 22 y el 25 de agosto de 2011. Éstos pudieron efectuarse de manera satisfactoria y con garantía de las condiciones requeridas para la confidencialidad y el buen desarrollo de los mismos.

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

Tabla 3

GRUPO FOCAL	NÚMERO DE PERSONAS CONVOCADAS	NÚMERO DE PERSONAS ASISTENTES
JUECES Y MAGISTRADOS	18	11
JUEZAS Y MAGISTRADAS	12	11
SECRETARIAS DE ACUERDO	17	10
SECRETARIOS DE ACUERDO	20	8
ADMINISTRATIVOS MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES (HOMBRES)	20	6
ADMINISTRATIVAS MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES (MUJERES)	20	4
ADMINISTRATIVAS OPERATIVAS (MUJERES)	20	13
ADMINISTRATIVOS OPERATIVOS (HOMBRES)	20	5

Entrevistas

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

Se tomó en cuenta el tipo de información requerida y la correlación entre ejes y fuentes de información, y 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 los principales obstáculos y áreas de oportunidad para avanzar en la transversalización de la perspectiva de género en las instancias de impartición de justicia.

Durante la semana del 22 al 26 de agosto se efectuaron todas las entrevistas programadas, incluso fue posible agendar citas con personal que *in situ* se consideró importante entrevistar.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las entrevistas realizadas:

Cuadro 3

ENTREVISTAS PROGRAMADAS	ENTREVISTAS REALIZADAS
Director general de Administración y Finanzas, Lic. Alberto Gómez Ramírez	Director general de Administración y Finanzas, Lic. Alberto Gómez Ramírez
Jefe del Departamento de Recursos Humanos, Lic. Jesús Fernando Naimé Serrano	Directora del Instituto para el Mejoramiento Judicial, Lic. Lilia Nava Gregorio
	Asesor de Presidencia y enlace institucional del proyecto, Lic. Adrián Vega Cornejo
	Miembro de la Asociación de Proyectistas, Lic. Margarito García González
	Secretario particular de la Presidencia, Lic. Roberto Galeana Galeano
	Lic. Gonzalo Nicolás, delegado administrativo de Acapulco

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

RESULTADOS

LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL

Eje 1. Marco legal y normativo

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

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

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

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

En relación a los objetivos de este diagnóstico, las normas externas al Tribunal Superior de Justicia del Estado de Guerrero (TSJEG) que enmarcan su actuar son las leyes estatales y nacionales, así como las disposiciones del derecho internacional de derechos humanos que mandatan aplicar los principios de igualdad y no discriminación de las mujeres, tanto en el ámbito de su función sustantiva —la aplicación de la justicia— como hacia la estructura y funcionamiento interno de la institución, en tanto órgano que forma parte del Estado mexicano.

Las disposiciones internacionales y nacionales que consagran el derecho a la igualdad y a la no discriminación han quedado consignadas previamente y constituyen el marco de referencia con el cual se revisan a continuación el marco legal estatal y la normatividad interna del Tribunal.

Marco legal estatal

La revisión del marco legal estatal contempló el análisis de la Constitución Política del estado así como de las leyes (y en su caso los reglamentos) que contienen disposiciones relevantes en materia de igualdad, no discriminación y protección a los derechos de las mujeres. Las leyes revisadas son las siguientes: Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado, Ley de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado, Ley para Combatir y Prevenir la Trata de Personas para el Estado, 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 es la norma fundamental de un Estado, en ella se delimitan las relaciones entre los poderes del Estado y la ciudadanía, al tiempo que se establecen los derechos y las garantías de las personas que habitan en determinado territorio.

En la Constitución Política del Estado de Guerrero no se establece de manera explícita la igualdad entre mujeres y hombres, no se prohíbe la discriminación, no se consagra el derecho a una vida libre de violencia ni se hace mención alguna a la trata de personas.³ Ello limita la exigibilidad de estos derechos en términos de su incorporación en el Poder Judicial y presenta una importante área de oportunidad de cara a la armonización del marco constitucional del estado con los instrumentos internacionales que tutelan estos derechos.

En cambio, el artículo 16 tiene un contenido discriminatorio al vincular la ciudadanía con los modos de vida, pues señala que son ciudadanos del estado, los guerrerenses de 18 años o más y que tengan un “modo honesto” de vivir.

³ El único artículo de la Constitución Política del estado de Guerrero que alude a la igualdad es el 25, que señala que “los partidos políticos tienen la obligación de garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la postulación a cargos de elección popular de mayoría relativa y en la integración de los órganos internos, y asegurar la paridad en la postulación de candidatos de representación proporcional” (adicionado último párrafo, P.O. 28 de diciembre de 2007). Así, la igualdad parece restringirse al ámbito de la participación política.

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

En México se ha generado un cuerpo normativo, armonizado con los tratados internacionales, que tutela el derecho a la igualdad y que se expresa en dos instrumentos mínimos: una ley de igualdad entre mujeres y hombres y una ley de creación del mecanismo para el adelanto de las mujeres. Ambas deben contar con su respectivo reglamento, de suerte que se garantice la adecuada implementación.

El estado de Guerrero cuenta con una Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres que establece en su artículo 17 que su aplicación y seguimiento corresponde, entre otros, al Poder Judicial, a través de sus respectivos órganos de coordinación y administrativos, así como de sus representantes.

Además, el capítulo III de la mencionada ley crea el Sistema Estatal y Sistemas Municipales para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, al que pertenece el Poder Judicial, “representado por la/el Magistrada/o Presidente del Tribunal Superior de Justicia y una o un Consejera/o de la Judicatura Estatal” (art. 29).

El artículo 14 de la citada ley señala mandatos para los órganos y dependencias estatales en materia de igualdad, entre ellos el Poder Judicial:

Artículo 14. Los Poderes del Estado, los Municipios y los Órganos Autónomos, Desconcentrados y Descentralizados ejercerán sus atribuciones en materia de esta Ley, de conformidad con la distribución de competencias previstas en la misma y demás ordenamientos aplicables y establecerán las bases de coordinación para la integración y funcionamiento del Sistema Estatal; y específicamente deberán:

- I. Ceñir sus actuaciones y comprometerse con la efectividad del derecho de igualdad entre mujeres y hombres;
- II. Integrar el principio de igualdad de trato y oportunidades en el conjunto de políticas económicas, laborales, sociales, culturales, civiles y de cualquier otra índole que desarrollen, a fin de evitar la segregación de las personas por razón de su sexo;
- III. Diseñar, implementar y evaluar mecanismos que permitan la colaboración y cooperación entre los órganos que integran el poder público, en la aplicación efectiva del derecho de igualdad entre mujeres y hombres;

- IV. Promover la participación equilibrada de mujeres y hombres en las candidaturas electorales y en los puestos de toma de decisiones;
- V. Desarrollar, implementar y evaluar mecanismos que permitan la erradicación de la violencia de género, así como la discriminación por razón de sexo;
- VI. Fomentar instrumentos de colaboración entre los diferentes órganos de poder, las organizaciones no gubernamentales y otras entidades privadas, para la implementación efectiva del derecho de igualdad;
- VII. Fortalecer la efectividad del principio de igualdad entre mujeres y hombres en las relaciones entre particulares;
- VIII. Asegurar el uso de un lenguaje no sexista en el ámbito administrativo y su fomento en todas las relaciones sociales;
- IX. Transversalizar el principio de igualdad de trato y de no discriminación por razón de sexo en todas las relaciones sociales;
- X. Atender al principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres en los nombramientos y designaciones de los cargos de responsabilidad que les correspondan; y
- XI. Mantener y preservar los derechos adquiridos a favor de las mujeres en el Estado.

A partir del capítulo II, la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres dispone objetivos y acciones de la igualdad en diferentes ámbitos (educación, vida económica y laboral, participación y representación política), entre los que no se incluye el acceso y la impartición de justicia. Empero, en el capítulo IV, dedicado a la participación y representación política equilibrada entre mujeres y hombres, indica acciones que atañen al Poder Judicial:

Artículo 53. Para los efectos de lo previsto en el artículo anterior,⁴ las autoridades y entes públicos desarrollarán las acciones siguientes:

- IV. Garantizar la participación equitativa de mujeres y hombres en altos cargos públicos;
- V. Desarrollar y actualizar estadísticas desagregadas por sexo, sobre puestos decisorios y cargos directivos en los sectores público, privado y de la sociedad civil; y

⁴ Artículo 52. La política estatal generará los mecanismos que garanticen la participación equitativa entre mujeres y hombres en la toma de decisiones políticas y socioeconómicas.

- VI. Garantizar la participación equilibrada y sin discriminación de mujeres y hombres en los procesos de selección, contratación y ascensos en el servicio civil de carrera de los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial del Estado, así como en los Organismos Públicos Autónomos del Estado.

Esta ley enuncia algunas sanciones para las y los servidores públicos que incumplan las funciones y atribuciones que les asigna, e incluso estipula que la trasgresión de los principios y programas que prevé “será sancionada de acuerdo a lo dispuesto por la Ley número 674 de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Guerrero y, en su caso, por las leyes aplicables en el estado”, lo anterior sin perjuicio de las penas que resulten aplicables por la comisión de algún delito previsto por el Código Penal del Estado de Guerrero (art. 67).

Cabe subrayar que no se ha reglamentado aún la operación del Sistema de Igualdad ni la implementación de los principios, políticas y acciones que la ley mandata.

Por otra parte, en el estado de Guerrero el mecanismo estatal para el adelanto de las mujeres es la Secretaría de la Mujer, que auxilia al titular del Poder Ejecutivo, según el artículo 18 fracción XV de la Ley Orgánica de la Administración Pública. La Secretaría de la Mujer es el órgano encargado de establecer y ejecutar las políticas y acciones que favorezcan el bienestar y la incorporación de las mujeres al desarrollo integral del estado.⁵

Entre las atribuciones de esta dependencia, establecidas en el artículo 32 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero número 433, ninguna se refiere al TSJEG ni a la impartición de justicia, lo que parece plantear una contradicción respecto a las atribuciones que se le establecen en la citada Ley de Igualdad.

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

En febrero de 2008 se publicó la Ley número 553 de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del estado libre y soberano de Guerrero. En su artículo 3° se señala que “El poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial y los Gobiernos municipales, en el ámbito de sus respectivas competencias, expedirán las normas legales y tomarán las medidas presupuestales y

⁵ Información tomada del sitio Web de la Secretaría de la Mujer del estado de Guerrero (<http://guerrero.gob.mx/dependencias/secretaria-de-la-mujer/> consultado por última vez el 1 de octubre de 2011).

administrativas correspondientes, para garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia”.

En lo que refiere a recursos para implementar estas medidas, en el transitorio del artículo 7° se señala que éstos se cubrirán “con cargo al presupuesto autorizado a las dependencias y órganos desconcentrados del Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial, órganos autónomos y municipios, para el presente ejercicio fiscal y los subsecuentes, asimismo, no requerirán de estructuras orgánicas adicionales por virtud de los efectos de la misma.”

Así, según lo que estipula la mencionada ley, desde 2008 el Poder Judicial debe haber iniciado el proceso de expedición de normas, políticas y acciones encaminadas a garantizar el derecho de las mujeres guerrerenses a una vida libre de violencia.

Adicionalmente, esta ley establece algunas atribuciones y funciones específicas en materia de impartición de justicia que conciernen directamente al Poder Judicial:

- En el artículo 8° se señala que es responsabilidad del Estado, de los poderes legalmente constituidos y de los municipios, buscar los mecanismos para eliminar las desigualdades entre hombres y mujeres. La fracción VIII señala que para ello se deberán implementar estrategias en materia penal, civil, administrativa y familiar que contengan y sancionen a quienes ejercen violencia contra las mujeres.
- En el artículo 12 se establece que para los efectos de la violencia familiar, las estrategias de atención y erradicación deben estar enfocadas por la normatividad federal y local que la regula y sanciona.
- El artículo 35 plantea que el Estado garantizará la reparación del daño a las víctimas de la violencia de género, dentro de un marco de transparencia e imparcialidad. Aclara que se considera reparación del daño el derecho a la justicia pronta, expedita e imparcial. Así, explicita que se deben investigar las violaciones a los derechos de mujeres y sancionar a las personas responsables.
- En el artículo 28 se define la violencia institucional como “acciones u omisiones que realicen autoridades, funcionarios, personal y agentes pertenecientes a cualquier institución pública, que dilaten, obstaculicen o impidan el goce y ejercicio de los derechos de las mujeres, así como su acceso a los medios y/o políticas públicas para eliminar la

violencia y discriminación.” Entre las conductas “típicas” de esta modalidad de violencia señala algunas competencias del Poder Judicial tales como la negligencia en la procuración y administración de justicia; los abusos sobre las mujeres que están en reclusión; las arbitrariedades hacia las mujeres durante su detención; y la emisión de criterios en resoluciones o sentencias que emita el Poder Judicial, que preserven la discriminación o refuercen roles sexuales de sumisión predeterminados socialmente, entre otras.

- En el artículo 30 se indica que “los jueces y magistrados adscritos al Poder Judicial deberán, al emitir sus acuerdos y sentencias interlocutorias o definitivas, observar irrestrictamente el contenido de la presente Ley, y abstenerse de: I. Extralimitarse en la interpretación de la norma jurídica que estén aplicando, y utilizar criterios de discriminación en contra de las mujeres; II. Emitir juicios valorativos u opiniones personales que no estén debidamente consagradas en un ordenamiento aplicable al caso concreto y en vigencia; III. De emplear la hermenéutica jurídica, para evadir funciones o atribuciones legislativas o de investigación ministerial.

En otras palabras, la Ley 553 mandata directa y claramente la incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia en casos de violencia contra las mujeres. Para cumplir este mandato, en el artículo 56 se señala que corresponde al Tribunal Superior de Justicia:

- I. Capacitar a los Jueces de Primera Instancia y de Paz, así como a los Secretarios de Acuerdos, para atender los casos de violencia contra las mujeres;
- II. Coadyuvar en la difusión del procedimiento judicial en materia de violencia contra las mujeres;
- III. Tomar medidas y realizar las acciones necesarias en coordinación con las demás autoridades para alcanzar los objetivos de la presente ley.

El reglamento de esta ley, por su parte, dispone en su artículo 4° que “el Tribunal Superior de Justicia, en concordancia a las facultades que le confiere su Ley Orgánica, tomará las medidas necesarias para cumplir con los contenidos de la Ley de Acceso y con los tratados internacionales que protegen los derechos humanos de las mujeres, en los términos del artículo 133 Constitucional.”

En el mismo orden de ideas, el reglamento mandata la coordinación del Poder Judicial con la Procuraduría de la Defensa de los Derechos de la Mujer, para lo cual ésta deberá capacitar a integrantes de este Poder sobre “los contenidos de los tratados internacionales y los mecanismos para su aplicación, así como sobre las disposiciones de la Ley de Acceso y la aplicación de la misma” (art. 18).

Asimismo, se señala que para la aplicación de las órdenes de protección para las mujeres víctimas de violencia, las personas que integran el Poder Judicial, la Procuraduría General de Justicia del Estado, la Secretaría de Seguridad Pública y Protección Civil, así como las autoridades municipales, deberán capacitarse en el ámbito civil y penal. Adicionalmente, plantea que los integrantes del Poder Judicial deberán informar sobre el derecho que tienen las mujeres a la protección y amparo de la ley y sobre los procedimientos civiles y penales que las benefician (art. 40).

Otras menciones al Poder Judicial refieren a informarle sobre el avance de la ejecución de la alerta de violencia de género (art. 39) y a que entregue información sobre las mujeres víctimas de violencia para el Banco Estatal de Datos e Información sobre casos de violencia contra las mujeres (art. 45).

Como se puede observar, el reglamento agrega funciones y atribuciones al Poder Judicial y mandata de manera explícita la necesidad de que las y los impartidores de justicia se capaciten para poder incorporar la perspectiva de género en sus funciones.

d) Normatividad referida al derecho a la no discriminación

La Ley número 375 para Prevenir y Eliminar la Discriminación en el Estado de Guerrero tiene como objeto “prevenir y eliminar todas las formas de discriminación que se ejerzan contra cualquier persona en los términos de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero, así como promover la igualdad de oportunidades y de trato” (art. 1°).

Este instrumento normativo no detalla atribuciones o funciones específicas al Poder Judicial, pero menciona repetidamente que “los órganos públicos estatales” están obligados a hacer cumplir esta norma.

Es de destacar que en el artículo 3° señala que “cada una de las autoridades y de los órganos públicos estatales y municipales adoptará las medidas que estén a su alcance, tanto por separado como coordinadamente, de conformidad con la disponibilidad de recursos que se haya determinado para tal fin en el Presupuesto de Egresos del Estado de Guerrero, para que toda persona goce, sin discriminación alguna, de todos los derechos y libertades consagrados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en los Tratados Internacionales de los que México sea parte, y en la Constitución Política del Estado de Guerrero.” Con ello, se explicita claramente la obligación de garantizar el pleno ejercicio de todos los derechos reconocidos en normatividad de todos los órdenes (estatal, federal y en tratados internacionales).

Esta ley carece aún de un reglamento que facilite su aplicación y la operación del Consejo Ciudadano para la prevención y eliminación de la discriminación, órgano competente para conocer de las infracciones y/o violaciones a dicha ley (art. 7°).

Finalmente, el estado de Guerrero no cuenta todavía con una ley que sancione la trata de personas.

En resumen, el marco normativo estatal presenta importantes avances en términos de los derechos a la igualdad, la no discriminación y el derecho de las mujeres a vivir libres de violencia en el marco legal, aunque está aún pendiente su incorporación al marco constitucional que es la norma fundamental del Estado.

Además, la legislación estatal otorga funciones y atribuciones concretas y directas al Poder Judicial para la garantía de los derechos de igualdad y vida libre de violencia, lo que constituye una expresión de la importancia que se le concede a la impartición de justicia en el Estado.

Normatividad interna

Para analizar la medida en la que la normatividad interna del TSJEG es congruente con la igualdad de género se trabajó con la Ley Orgánica y el Reglamento interior del Tribunal Superior de Justicia y los Juzgados de Primera Instancia y de Paz del estado, pues no existen otros documentos normativos que rijan la vida interna.

Para efectos metodológicos se seleccionaron los siguientes instrumentos que rigen la vida interna del Tribunal: la Ley Orgánica del Poder Judicial, el Reglamento de dicha ley, el Reglamento de la Carrera Judicial, el Código de Ética y otros reglamentos que establezcan normas que incidan en la cultura organizacional. Sin embargo, el TSJEG carece de un reglamento para su ley orgánica y para la carrera judicial, así como de un Código de Ética.

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)* objetivos o principios orientados a la igualdad de género y no discriminación; *b)* reconocimiento de condiciones y posiciones diferentes de mujeres y hombres; *c)* acciones, lineamientos o medidas específicas dirigidas a erradicar desigualdades de género en el ámbito que regula; *d)* ausencia de disposiciones discriminatorias por género y *e)* utilización de lenguaje incluyente.

La Ley Orgánica de Poder Judicial del Estado Libre y Soberano de Guerrero número 129 se emitió en 2000 y contempla una nueva estructura orgánica del Poder Judicial, en que se incrementan el número de magistrados numerarios y salas, al tiempo que se crea el Consejo de la Judicatura Estatal, que tiene a cargo la administración, vigilancia y disciplina del Poder Judicial (art. 79). En esta ley se regula la estructura orgánica y funcionamiento del Poder Judicial, inclusive la carrera judicial.

En términos generales, se puede señalar que tanto esta ley como el Reglamento Interior del Tribunal Superior de Justicia, Juzgados de Primera Instancia y de Paz del Estado son incongruentes con la igualdad de género, pues en ningún capítulo ni artículo se establecen objetivos o principios orientados a lograr tal fin ni a erradicar la discriminación. Tampoco se hace mención de las condiciones y posiciones diferenciales que ocupan las mujeres y los hombres en la sociedad ni en el interior del Poder Judicial. Consecuentemente, no se establece ninguna acción, lineamiento o medida dirigida a erradicar las desigualdades de género en su ámbito de regulación.

Adicionalmente, estos dos instrumentos no están elaborados con lenguaje incluyente, con lo que se invisibiliza a las mujeres. En este sentido, debe tenerse presente que el uso de un lenguaje que invisibiliza a éstas es una expresión de convenciones sociales que han sido construidas en torno a las experiencias, mensajes y discursos masculinos. Estas concepciones generalmente son recreadas y reproducidas sin tener conciencia de lo anterior, es decir, circulan como expresiones

del sentido común y son asumidas como parte de los usos comunes del lenguaje⁶ (Inmujeres, 2009).

A pesar de lo anterior, se debe señalar que tampoco se ubicaron disposiciones que discriminen explícitamente a las mujeres.

Es preciso tener en cuenta que un marco normativo interno que promueva la igualdad es condición básica para el diseño e implementación de una política que permita el adelanto de las mujeres y la promoción de la igualdad de género. Por el contrario, un marco normativo ciego al género —es decir, que no visibiliza las desigualdades entre mujeres y hombres— tiende a contener disposiciones o medidas discriminatorias, en tanto preserva las condiciones de desigualdad. En este sentido, debe recordarse que la discriminación puede ser directa (cuando las normas y prácticas son abierta o explícitamente excluyentes) o indirecta (cuando las normas y prácticas pretenden ser neutras pero al no tomar en cuenta las desigualdades el resultado es su reproducción).

Así, aunque no se identificaron disposiciones normativas que discriminen de manera explícita a las mujeres, 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.

Eje 2. Política de género

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

Expresiones fundamentales de la voluntad política de promover la igualdad entre los géneros son la constitución de un mecanismo de género (área, unidad, comité, etc.) y la asignación de recursos

⁶ En este sentido, eliminar el sexismo en el lenguaje persigue dos objetivos fundamentales: visibilizar a las mujeres y la diversidad social, y equilibrar las asimetrías de género. El primer objetivo remite a la importancia de explicitar que las mujeres son sujeto social y de derechos, y el segundo corresponde a la función modeladora que tiene el lenguaje, en la medida en que incide en las formas en que se concibe la realidad.

orientados a implementar las tareas del caso, pero también la incorporación transversal de políticas y acciones concretas tendientes a promover la igualdad y erradicar la discriminación.

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

Mecanismo de género

El TSJEG carece de un mecanismo de género, que estaría a cargo de la incorporación de la perspectiva de género tanto en la cultura organizacional como en la actividad sustantiva del Tribunal, esto es, en la impartición de justicia.

El personal directivo entrevistado para la elaboración de este Diagnóstico desconoce los motivos por los que no se ha creado un mecanismo de género en la estructura institucional, pero argumenta que sí existe voluntad política para incorporar esta perspectiva en las funciones de administración de justicia y en la cultura organizacional, lo que se expresa en el creciente número de mujeres que integran el Tribunal.

Así, no se percibe la necesidad de contar con un mecanismo explícitamente dedicado a promover la igualdad de género al interior de la institución porque se considera que se ha incrementado de manera gradual el número de mujeres e incluso han logrado acceder a puestos de toma de decisión tales como juezas y magistradas. Además, se señala de manera recurrente que el actual magistrado presidente tiene un gran interés en generar medidas que favorezcan el desarrollo de las mujeres en el Tribunal. En tal sentido, coincidieron el Lic. Alberto Gómez Ramírez, director General de Administración y Finanzas; Lic. Adrián Vega Cornejo, asesor de la Presidencia; y Lic. Roberto Galeana Galeano, secretario particular de la Presidencia.

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.

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. El TSJEG carece de documentos de planeación con estas características, aunque emite anualmente informes de labores y publica un Programa de Trabajo que se desagrega en algunas acciones. En el sitio Web del Poder Judicial⁷ se detallan cinco ejes del Programa 2011-2012, a saber:

1. Dignificación del servidor público.
2. Profesionalización judicializada comparada.
3. Modernización informático judicial.
4. Reforma legislativa judicial.
5. Reformas del Estado.

En ninguno de estos ejes se hace alusión a la promoción de la igualdad de género y la erradicación de la discriminación, a pesar de que en entrevista el secretario particular del magistrado presidente dijo que existe un gran interés por mejorar las condiciones de trabajo de las personas que brindan servicios en el Poder Judicial, en particular de las mujeres. En tal sentido, la única mención a las mujeres en el Programa 2011-2012 se encuentra justamente en el eje “Dignificación del servidor público”, en que se propone un programa sobre prestaciones que incluye a “madres solteras, divorciadas o con problemas de desintegración familiar”. Cabe subrayar que parece ubicarse a las mujeres con estas características en una situación de vulnerabilidad más que como sujetas de derecho.

En los informes de trabajo revisados (2007-2008, 2008-2009 y 2009-2010) tampoco se identifica un interés por incorporar la perspectiva de género en la política institucional, ya que no se reportan avances en este sentido. Aunque sí se señala: “La modernización del Consejo de la Judicatura es uno de nuestros objetivos determinantes; por ello, la dinámica de la presupuestación

⁷<http://www.tsj-guerrero.gob.mx/tribunal/programa-2011.html>. Revisada por última vez el 29 de septiembre de 2011.

sentará las bases para alcanzar un proceso que dé prioridad a la programación estratégica con enfoque a resultados, a género e interculturalidad, al fortalecimiento de la evaluación del desempeño y al desarrollo de un presupuesto participativo” (Informe 2008-2009, apartado G. Contabilidad: 20). Sin embargo, no se detallan las acciones a través de las cuales se hará operativo este objetivo ni se muestra la forma en que se reestructuró la presupuestación.

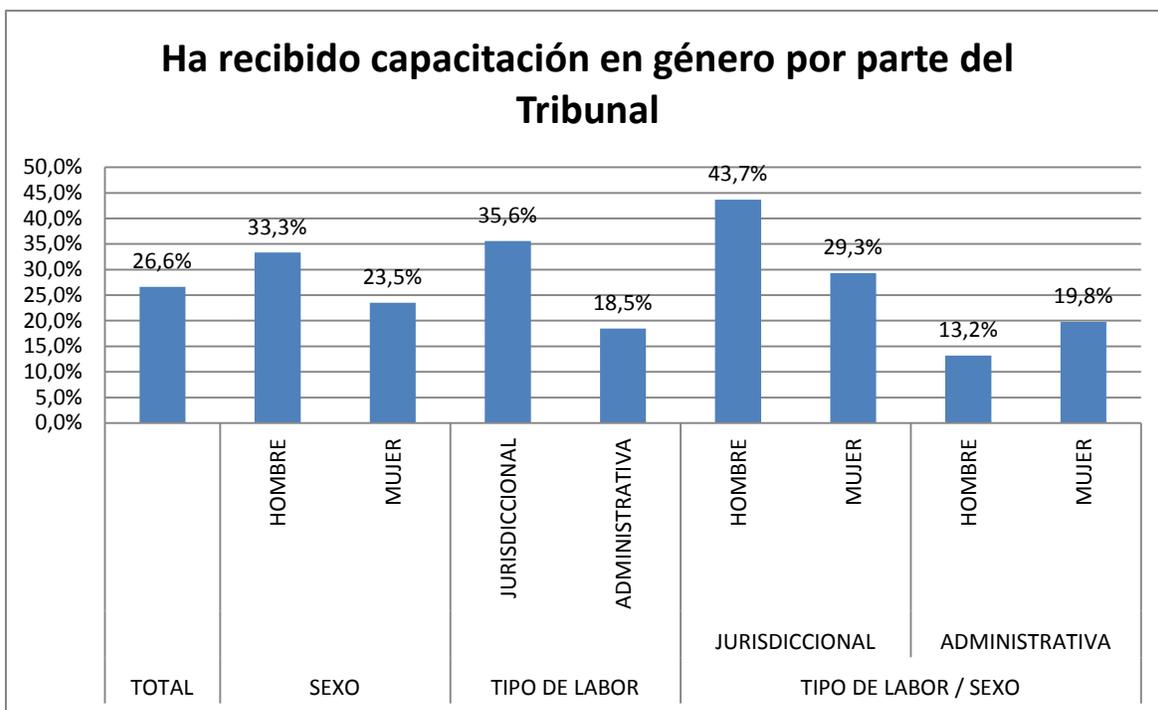
Las únicas actividades que pudieran vincularse a una política de género en la institución refieren a la capacitación del personal en la materia a las que se hará referencia en el siguiente apartado, así como a acciones aisladas tales como una erogación de \$2,045 para el bono a las madres trabajadoras en el periodo 2007-2008.

Políticas y acciones para la igualdad de género

A pesar de que el género no está incorporado de manera explícita en la política institucional, el TSJEG ha desarrollado algunas acciones con miras a incorporar esta perspectiva en la impartición de justicia. Las iniciativas para la igualdad de género básicamente refieren a la capacitación y la participación en conferencias y seminarios orientados al personal a cargo de la impartición de justicia, en particular magistrados y magistradas.

Así, los datos de la encuesta aplicada para este Diagnóstico indican que más de la cuarta parte del personal ha recibido capacitación en género por parte del Tribunal. Cabe destacar que es mayor la proporción de hombres que de mujeres que se ha capacitado en este tema, lo que puede explicarse porque la mayor parte de los puestos de mayor jerarquía en el TSJEG están ocupados por hombres.

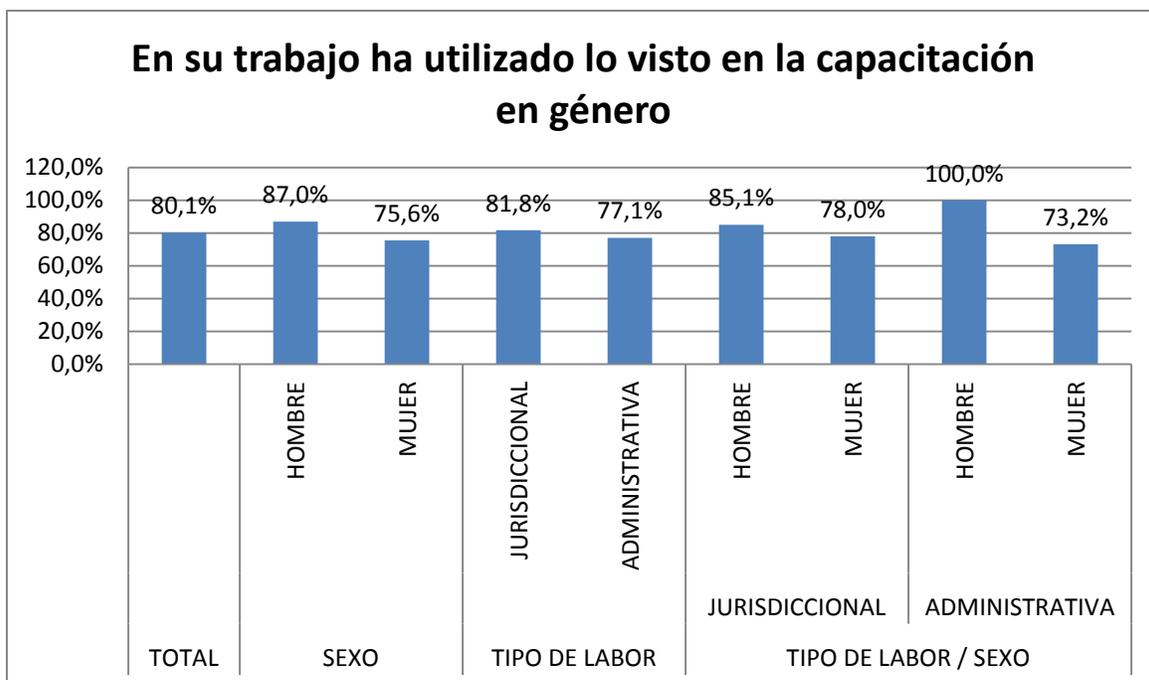
Gráfica 2



Asimismo, es notablemente mayor la proporción de personal jurisdiccional que ha recibido capacitación en género, lo que expresa el interés del Tribunal por capacitar en esta temática a quienes trabajan en las labores de impartición de justicia más que a quienes lo hacen en las de corte administrativo.

Es relevante también la utilidad que el personal capacitado asigna a las capacitaciones recibidas, ya que una amplia mayoría ha utilizado los conocimientos adquiridos en su trabajo, incluso en las áreas administrativas.

Gráfica 3



A este respecto se debe destacar que entre la información enviada por el TSJEG sobre actividades de capacitación en género, se reportaron cursos de desarrollo humano (Sensibilización, Desarrollo Personal, Cooperación Laboral y Estrés Laboral) cuyos contenidos no corresponden a la promoción de la igualdad, lo cual remite a una falta de claridad respecto de los objetivos de una política de género.

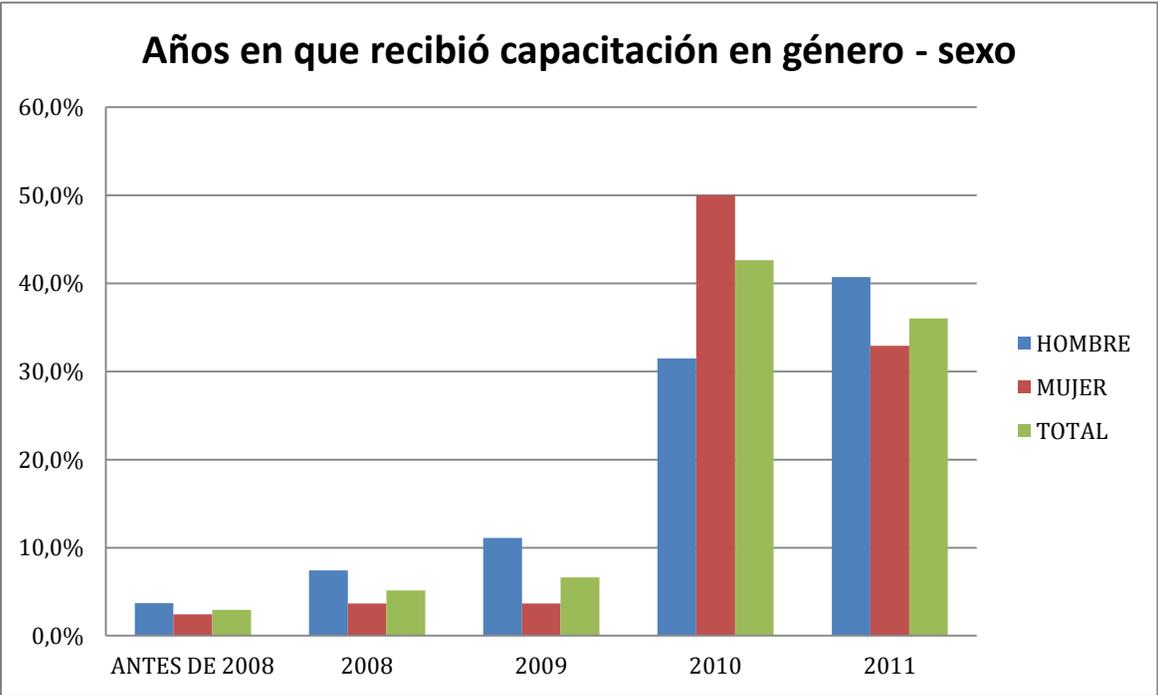
En el Informe de Trabajo 2008-2009 solamente se identificaron dos actividades de capacitación, que están directamente vinculadas con el género:

- El Taller de Sensibilización y Capacitación a personal jurisdiccional los “Derechos Humanos de las Mujeres, Legislación y Práctica” dirigido a jueces de Primera Instancia, jueces de Paz, secretarios de Acuerdos y proyectistas de Sala y de Juzgados en la ciudad de Iguala de la Independencia.⁸
- La conferencia “El impacto psicológico de la violencia hacia las mujeres”, impartida en noviembre de 2008 en la ciudad de Chilpancingo por la psicóloga Norma Eugenia Medina Pita.

⁸ Este taller se impartió en el mes de junio de 2008, pero no se detalla el número de participantes, el número de horas de capacitación ni los ponentes.

En la consulta sobre los años en que se recibió la capacitación en género, se observa una tendencia creciente. Así, cuatro de cada 10 personas dijeron haber asistido a cursos en esta materia en 2010 y una proporción levemente menor se ha capacitado en este tema en 2011.

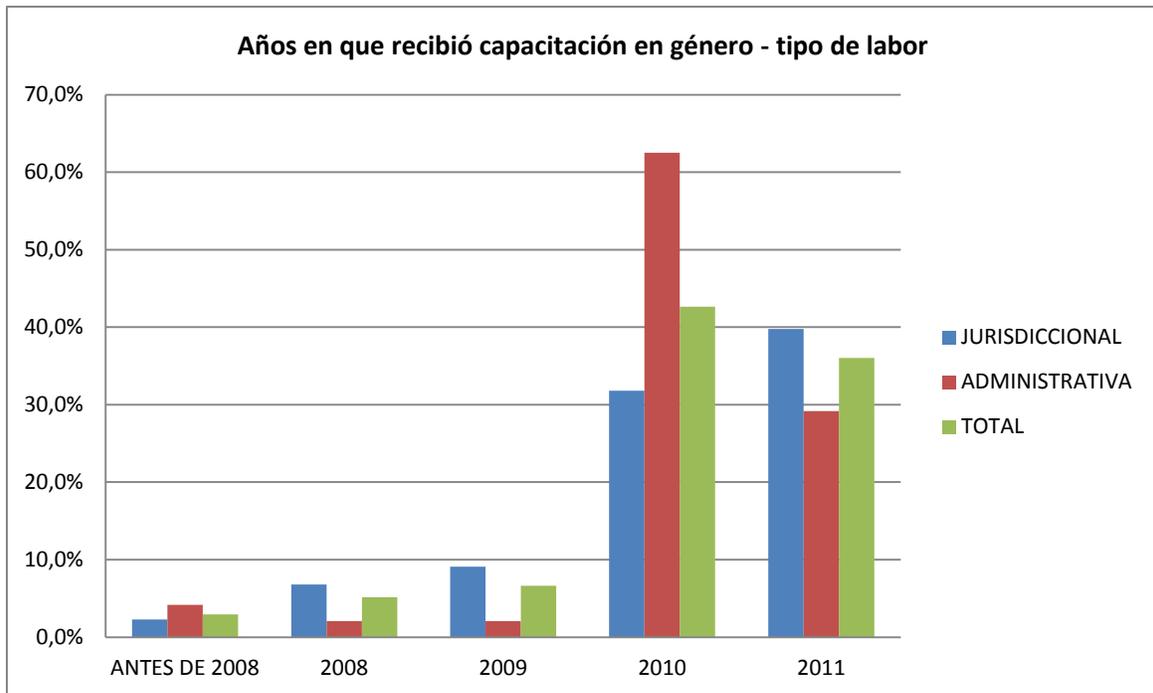
Gráfica 4



En el detalle por sexo se aprecia la misma tendencia creciente por año entre los hombres, pero entre las mujeres 2010 fue el año en que se concentró la capacitación en género por parte del Tribunal.

De igual forma se identifican diferencias importantes por tipo de labor: entre el personal administrativo que ha recibido capacitación en género, la gran mayoría (62.5%) la cursaron en 2010, mientras que entre el personal jurisdiccional se observa una tendencia creciente incluso hasta 2011.

Gráfica 5



Es importante mencionar que hasta 2010, la coordinación con la Secretaría de la Mujer y otras dependencias para la gestión de la sensibilización y capacitación en género estuvo a cargo de la Asesoría de la Presidencia. Actualmente, es el Instituto para el Mejoramiento Judicial el responsable de estos procesos, pero no ha incluido el género entre sus temas de trabajo, según lo señaló una persona informante.

En esta transición en la distribución de las funciones, durante 2011 la Asesoría de la Presidencia ha coordinado algunas actividades vinculadas a temas de género, la más reciente fue un foro de discusión sobre la tipificación del feminicidio en el estado de Guerrero.

Así, no se observa una estrategia articulada que se oriente a sensibilizar en género al personal jurisdiccional, a dar a conocer el marco normativo internacional y nacional que tutela los derechos de las mujeres ni a brindar herramientas que permitan aplicarlo, a pesar de los mandatos que la legislación local establece al Poder Judicial.

De manera complementaria, personal jurisdiccional ha asistido a algunos cursos, seminarios, talleres y conferencias en materia de género que ha ofrecido la Secretaría de la Mujer o que se

han generado en el marco del Sistema Estatal para la Prevención, Atención, Sanción y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres.

Estos esfuerzos en capacitación sin duda constituyen un avance que abona para el goce y garantía de los derechos humanos y las libertades fundamentales de las mujeres en el estado. Sin embargo, también es preciso señalar que no se identificaron acciones ni mecanismos que permitan evaluar el impacto de estos procesos de formación en la práctica jurídica.

Así, la información recopilada no permite dar cuenta de una estrategia transversal que se oriente a articular los esfuerzos de sensibilización en género, formación sobre el marco normativo internacional y nacional que tutela los derechos de las mujeres, y capacitación en herramientas que faciliten aplicar estos conocimientos en los procesos de impartición de justicia.

Por otra parte, no se identificaron acciones tendientes a incorporar la perspectiva de género en la cultura organizacional del Tribunal. En esta materia es notable la ausencia de acciones que se orienten intencionalmente a construir un ambiente laboral igualitario en la institución, pues constituyen una expresión de la falta de reconocimiento de las condiciones de desigualdad que históricamente han caracterizado los espacios laborales.

En tal sentido, como ya se ha dicho, el argumento para explicar esta ausencia es que no hay necesidad de generar este tipo de medidas ya que no se percibe que existan políticas discriminatorias en el Tribunal.

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

LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN

Eje 3. Valores y códigos organizacionales

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

Cabe aclarar que aun cuando los mandatos, expresiones y relaciones de género forman parte del día a día de la organización, estos elementos no son identificables de manera directa dado el poder que ejerce su naturalización. Por ello, este apartado se construye con base en el análisis de las creencias y expectativas de las personas que la integran, al asumir que son los aspectos que reflejan aquello que se considera como lo deseable o “normal” dentro de la organización. Los valores de la organización, derivados en principios y creencias, subyacen a la práctica y determinan lo que se considera importante y deseable, así como lo que está devaluado en ella.⁹

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

La premisa de la cual parte el análisis sobre género y organizaciones es que toda organización está implicada en el establecimiento y reproducción de las relaciones de género, y a su vez puede contribuir a transformarlas. Esto es, la organización reproduce en su interior los estereotipos, roles y estructuras que sustentan el orden de género de la sociedad, al recrearlo y darle lugar a nuevas formas de expresión y relación.

Analizar la cultura organizacional del Tribunal Superior de Justicia del Estado implica partir del reconocimiento del carácter singular que este tipo de organización encarna. El Tribunal tiene la característica esencial de ser la organización del Estado encargada de impartir justicia; esto

⁹ Los valores integrados son los valores reales; el corazón de la cultura. Puede haber una gran brecha entre los valores a los que se aspira y los valores integrados y esto ocurre principalmente cuando se trata de género (Macdonald, 2000: 114). Ejemplo: retórica vs. práctica en la organización. También puede darse esta brecha en distintos sectores de la organización o con distintos actores.

significa que persigue un fin público que representa un alto valor social, para cuya consecución cuenta con una estructura y funcionamiento regulados por leyes específicas.

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

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

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

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

estructurante: el jurisdiccional, que resulta sustancial en tanto procesa y da forma al dictado de la justicia, y el administrativo, que existe en función de aquel y se encuentra a su pleno servicio, con base en las decisiones que toma el Pleno de Magistrados, órgano de gobierno interno de los tribunales.

Modelo de gestión del trabajo en la organización

El TSJEG es una organización cuyo modelo de gestión presenta características de las culturas organizacionales burocrática y de clan, descritas por Font Playán, et ál. (2000):¹⁰

- Burocrática: se caracteriza por el alto valor asignado a la jerarquía, la formalización, las reglas, los procedimientos, los estándares de actuación, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas y reglamentos establecidos. Los bienes o servicios prestados a clientes o personas usuarias siguen una rigurosa estandarización. Las funciones, la responsabilidad y la autoridad de cada integrante están claramente establecidas y definidas.
- El clan: se caracteriza por predominar la lealtad, el compromiso personal y grupal, la tradición, el trabajo en equipo y grupo y la socialización. Se comparte una fuerte identidad y sentimiento de pertenencia por parte de las personas que componen la organización. La cultura de la organización es transmitida principalmente por sus integrantes más antiguos. Las metas colectivas facilitan la coordinación y la comunicación y la integración organizacional.

En el ámbito formal, el TSJEG cumple con las características de la cultura burocrática, en tanto el Consejo de la Judicatura Estatal junto con las juezas, jueces, magistradas y magistrados encarnan el poder y lo ejercen de acuerdo con la normatividad vigente.¹¹ Pero en la práctica, las dinámicas de funcionamiento interno, así como las relaciones entre las y los integrantes del Tribunal, corresponden más al funcionamiento del modelo tipo clan, en el que priman las lealtades, compromiso y favores personales.

¹⁰ Hay que considerar que las organizaciones no son instancias homogéneas ni estáticas “la naturaleza de sus fines, así como la dinámica organizacional y el comportamiento de quienes participan en ellas, se encuentran estrechamente vinculados a las características sociales, políticas, económicas y culturales del medio que la rodea” (Font Playán, et ál. 2000: 67).

¹¹ En los capítulos I y II de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Guerrero se establecen las funciones y atribuciones del Consejo de la Judicatura Estatal.

En este sentido es preciso subrayar que las características que definen a la organización burocrática se expresan en el TSJEG básicamente en la función sustantiva, es decir, en la impartición de justicia, pues los plazos y procedimientos están debidamente establecidos en una normatividad que incluso se percibe como externa. En cambio, a nivel interno son incipientes los esfuerzos tendientes a formalizar las relaciones laborales por lo que aún prevalecen las prácticas asociadas al modelo de clan.

Una clara expresión de la debilidad del modelo burocrático es la fragilidad de la carrera judicial. Aunque en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Guerrero se establecen las condiciones de esta carrera, no existe aún un reglamento que permita su operación, por lo que permanece la práctica del llamado “dedazo” en los nombramientos y ascensos, lo que alimenta una cultura de poder en que la lealtad personal continúa siendo fundamental:

“Yo siento que la carrera judicial no se lleva a cabo” (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

“No tiene su reglamento, cada quien va ascendiendo dependiendo de su relación con otras personas, de su desempeño de trabajo” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“Yo veo que mucha gente, cuando aspira a hacer exámenes, como que muchos van de relleno y otros como que ya van tras el huesito, o sea, como que ya se sabe, eso es un secreto a gritos, como que cada magistrado apoya a un fulano, entonces sí, yo en ese aspecto sí veo diferencia” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

Ante esta configuración de responsabilidades, al interior del Tribunal las relaciones de poder se caracterizan por ser verticales y jerárquicas, tanto en el ámbito jurisdiccional como en el administrativo. Estas características son las que de acuerdo con Vargas Hernández (2007) configuran una “cultura de poder”, donde los cambios dependen de la voluntad de un pequeño grupo de personas poderosas, quienes generalmente manejan un estilo autoritario que orienta las políticas institucionales y controla a los subordinados/as.

En el caso del TSJEG, magistradas y magistrados son percibidos como detentadores/as del poder por parte del personal subordinado y su voluntad excede incluso las funciones y atribuciones que

la normatividad establece. Esto se expresa en los procesos de reclutamiento, selección y ascenso del personal, en que incluso el gobernador del estado tiene injerencia:

“También el gobernador está mandando gente al Tribunal, entonces estamos recibiendo gente nueva” (hombre, grupo focal, mando medio superior).

“Las personas que detentan el poder para darle la oportunidad a alguien de que sea juez, no importa que sea hombre o que sea mujer, es cuestión de lo que comentaba el licenciado, el dedazo” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

“Hay personas que están por dedazo y que son hijos de magistrados, sobrinos, familiares, amantes, novias, esposas” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

“Cada presidente que pasa mete su gente” (hombre, grupo focal, mando medio superior).

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

“Aquí [...] si tú tienes conocidos o padrinos, o compadres, o algún familiar dentro del Poder Judicial, pues entras más rápido, aunque hayas llegado hace un mes” (hombre, grupo focal, mando medio superior).

“Yo ingresé al Poder Judicial porque tengo un familiar que es magistrado. En su ponencia uno de sus proyectistas hizo examen para juez de primera instancia y, acreditado el examen y asignándole una plaza, dejó vacante una de las proyecciones que contaba mi familiar y él fue el que me dio la oportunidad de que yo ingresara como proyectista” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

Este modelo de gestión autoritario y vertical requiere de un tipo de trabajador y trabajadora que se oriente por esta lógica. Ello se expresa con toda claridad en la idea que tiene el personal del Tribunal respecto al “trabajador ideal”, pues, en general, tanto hombres como mujeres, de las áreas administrativa y jurisdiccional, opinan que este modelo ideal es el de alguien responsable y que cumpla con su trabajo, pero también coinciden en que más importante aún que sea una persona obediente, que no cause problemas, es decir, no se queje de los horarios, ni exija permisos; un trabajador o trabajadora cuya entrega a la institución sea total. En tal sentido, frente

a la pregunta de cómo es el trabajador o trabajadora ideal del Tribunal las respuestas en los grupos focales fueron contundentes:

“El que ahí viva” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

“Yo veo muchos jefes que para ellos el trabajador ideal es el que les sirve, obedece ciegamente sus instrucciones aun cuando se trate de hacer cosas que no son su obligación, cuando eres de esos empleados ellos dicen ‘sirve’, aunque no hagas nada” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

“La responsabilidad [es la característica del trabajador ideal], porque, por ejemplo, en mi caso, que soy secretaria de Acuerdos de Sala, casi la mayoría son proyectistas. Aquí sábados, domingos y días festivos tengo que estar trabajando ¿Por qué? Porque en las horas que yo estoy en la oficina estoy atenta al público, entonces es imposible el trabajo que yo realizo. Claro, tengo auxiliares, hay trabajo que yo realizo y ese lo tengo que hacer en sábado, domingo o días festivos y prácticamente es la responsabilidad [...] ahí en la Secretaría no hay un horario” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“Cuando recién ingresé acá a trabajar al Tribunal, han circulado varios jefes, uno de ellos a cada rato me presionaba ‘si no me sirves te voy a correr’, entonces me digo ‘tengo que ponerme las pilas, algo tengo que hacer’ y me puse y lo hacía todo, a la esposa y ‘es su aniversario y llévale flores’ y ya después [mi jefe] me decía: ‘te estás pasando de oficiosa” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

En concordancia con estas percepciones, los resultados de la encuesta aplicada para este Diagnóstico indican que para el total del personal cumplir siempre con el horario, brindar buen servicio a la ciudadanía y obtener buenos resultados son los aspectos más reconocidos en el Tribunal.

Sin embargo, al indagar por área de adscripción, el personal jurisdiccional considera que tener buenos resultados y dar buen servicio a la ciudadanía son los dos aspectos más reconocidos. En tanto, el personal administrativo consideró que cumplir siempre con el horario, brindar un buen servicio a la ciudadanía y la honestidad son los tres aspectos más importantes.

Cabe destacar que la coincidencia en la percepción de las mujeres y los hombres que trabajan en el Tribunal en torno a los aspectos del trabajo que se reconocen en esta organización es parcial; ellas señalan lo siguiente: 1. Cumplir el horario, 2. Dar buen servicio a la ciudadanía y 3. Dedicarle todo el tiempo al trabajo, en tanto ellos: 1. Obtener buenos resultados, 2. Dar buen servicio a la ciudadanía y 3. Cumplir el horario. Así, para ellas el tema del tiempo se reitera (cumplir con el horario y dedicarle todo el tiempo al trabajo) y la obtención de buenos resultados no destaca como un aspecto de reconocimiento en su trabajo.

Tabla 4

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

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

De lo anterior se puede inferir que las mujeres se sienten más presionadas por el tiempo que deben dedicar al trabajo, lo que muestra claramente su desventaja cuando desean acceder a cargos de mayor responsabilidad, pues continúan a cargo de las responsabilidades domésticas y de cuidado:

“Yo, sinceramente, hace muchos años pude irme y me siento afortunada, porque tuve invitaciones de irme al federal y yo nunca acepté, porque el Tribunal federal te absorbe mucho tiempo, a lo mejor tienes horario de entrada pero no de salida, entonces, yo nunca acepté. Cuando se formaron aquí los tribunales federales, las compañeras no me dejarán mentir, la mayoría del personal, incluso administrativo, se formó para irse, porque tienes mejor salario o es lo que percibes, uno quiere ganar más, pero yo para irme de secretaria la pensé mucho. Y a los amigos que me invitaron les dije que no, porque yo dije ‘voy a estar allá en la dichosa jaula de oro y no, yo con mis hijos’ (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“En el caso mío yo estoy en todo el horario completo, entonces con la familia básicamente tenemos dos horas y media, ya en la noche. Yo, por ejemplo, tengo niños pequeños, entonces siempre he sugerido que el horario sea compacto, salir más temprano, un horario donde nos permitiera aparte de tener tiempo para lo familiar también para una como persona” (mujer, grupo focal, mando medio superior).

“Yo no soy mamá, pero también me gusta convivir con mi familia. En el horario que tenemos de 9 a 3 y de 6 a 9, pues realmente no se logra. Y también yo soy de la idea de que se compactara el horario, para así tener tiempo de hacer ejercicio o en mi caso, de estar con mis papás, con mis hermanos que a veces también por los horarios de ellos no nos vemos” (mujer, grupo focal, mando medio superior).

“Yo trabajo de 9 a 5 de la tarde, tengo que estar a las 6 de nuevo en mi oficina hasta las 9 de la noche. Ese horario para salir a comer no importa, si tienes que sacar el trabajo y te quedas sin comer, no importa” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

“[...] a mí en lo personal se me hace muy difícil dedicarme tiempo a mí, hacer ejercicio o hacer otras cosas, a mí me gustaría estudiar otra situación, otra carrera u otra materia, pero es que el tiempo, la verdad, es muy absorbente” (mujer, grupo focal, mando medio superior).

Debe señalarse que el 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, sino también de los viajes y traslado de residencia) supone la escisión entre la vida laboral y la familiar, patrón al que las mujeres difícilmente pueden acoplarse. 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. Bajo este mito se propicia reconocer la dedicación exclusiva al trabajo como una conducta altamente deseable en el personal, la cual es más fácil que cumplan los hombres, tradicionalmente más condicionados para ello y menos restringidos por las labores de crianza y cuidados familiares.

Adicionalmente, desde la perspectiva de género es preciso tener en cuenta que el alto margen de discrecionalidad en los nombramientos y ascensos, que constituye uno de los rasgos de la cultura de poder, tiende a excluir a las mujeres, quienes históricamente han tenido menos presencia y participación en el ámbito público y por ello cuentan con menos “contactos” y relaciones personales.

Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones

Los estilos en que se ejerce el liderazgo son determinantes para conocer las formas en que se pretende alcanzar la misión de la organización. De acuerdo con la tipología propuesta en la *Guía metodológica haciendo realidad la equidad de género en las organizaciones* (2010), en el TSJEG predomina un estilo de liderazgo directivo, en el que se establecen claramente los roles y funciones de las y los empleados: qué, cuándo y cómo deben hacer las cosas. La comunicación se limita a decir lo que se espera que haga el personal.

Las funciones, tareas, procedimientos y plazos del personal jurisdiccional en las funciones de impartición de justicia están estrictamente establecidos en un marco normativo y legal. Aunque ello brinda una estructura clara de actuación tanto a servidores y servidoras del Tribunal como a las y los usuarios, deja un escaso margen para construir liderazgos de tipo más participativo o consultivo. Pero además, debe tenerse presente que, como se señaló en el anterior apartado, el apego a la normatividad en el ámbito interno es sumamente débil y persiste una cultura organizacional mucho más laxa, en que un estilo directivo se tiñe de prácticas de corte autoritario en los procesos de toma de decisiones.

En los grupos focales se observó un gran consenso frente a la percepción de que en el Tribunal predomina un liderazgo directivo que se expresa en prácticas autoritarias y de control, así como en la verticalidad en la toma de decisiones:

“Yo dependo de Secretaría de Acuerdos directamente, a él [el jefe] se le tiene que avisar si uno va al baño ¿por qué? Porque dice ‘es que luego la busco por cuestiones de trabajo’, pero si el señor está ocupado no puedo entrar [a su oficina] y decirle ‘oiga, me permite, voy al baño’” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“Me siento vigilada, presionada y yo creo que eso no es sano” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“Eso no existe, no es como muy cotidiano, muy común aquí. Lo que sí me he dado cuenta es que dentro, la comunicación no fluye, no fluye dentro del Poder Judicial” (hombre, grupo focal, mando medio superior).

Otra expresión de este estilo de liderazgo directivo en los juzgados refiere a la distribución de las responsabilidades, pues como se ha señalado previamente, las y los jueces y magistrados parecen gozar de un amplio margen de maniobra, incluso para contratar personal sin que se verifiquen ni las necesidades ni los perfiles, lo que tiene serios efectos en la organización del trabajo:

“Hay una persona que es ingeniero y está en una sala, yo desde que lo conocí pensé que era licenciado y está en una sala penal y apenas fue y me dijo ‘oye ¿me puedes dar la relación de las labores que hacen?’, le digo ‘sí ¿con qué finalidad?’ y me dice ‘es que me da pena, pero soy ingeniero civil’. ‘¿Eres ingeniero civil?’ Pero si yo lo he visto toda la vida en la sala y así como él hay psicólogos que están en juzgados, hay licenciados que están en administración” (hombre, grupo focal, mando medio superior).

“Posiblemente hay quien está pasando expedientes o sacando copias, la verdad desconozco, pero los perfiles no son, como que toda esa situación se desvirtuó de lo que era realmente la institución, de lo que era el Tribunal, ya todo se está saliendo fuera de control” (hombre, grupo focal, mando medio superior).

“Yo tengo dos abogados que no tienen nada que hacer en Estadística” (hombre, grupo focal, mando medio superior).

“El mismo presidente del Tribunal comentó que en labores de intendencia había titulados, con maestría, pero no necesitaba ser presidente para saberlo, porque ahora viene con el cuento de que ‘me acabo de enterar’, no se acaba de enterar señor, ya lo sabía” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

“Pero también hay juzgados donde hay secretarios de Acuerdos y no son abogados y están ganando como secretarios de Acuerdo o no se han titulado, porque han venido a preguntar cómo se hace algo” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

Hay que agregar que aunque gran parte del personal observa esta situación de verticalidad, falta de comunicación y participación, consideran que desde hace unos años parte del personal directivo ha hecho un esfuerzo por empezar a cambiar esta situación:

“Anteriormente había jefes, incluso hay magistrados [...] que dicen ‘sí, éramos de un carácter más fuerte, más inaccesibles, no reconocíamos al personal’ y ahora uno tiene más contacto directo con los magistrados, porque pasa uno a cada rato [...] tenemos más contacto” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“Gente que nunca había tenido un acercamiento con el magistrado presidente o con su servidor, el director, ahorita hay puertas abiertas. Son otras políticas, se les está atendiendo directamente a los jueces, secretarios, magistrados, a través de una llamada. No precisamente un oficio, aquel burocratismo eran pasos ‘yo te firmo, te recibí’, no, todo esto de acuerdo con, si tenemos las cosas que nos están pidiendo en almacén o archivo rápidamente se le da respuesta; en caso de que no tengamos lo que se está pidiendo efectivamente vamos, compramos las cosas y se las hacemos llegar, pero son otras políticas” (hombre, entrevista, director general de Administración).

“Aquí debemos ser participativos, más humanos, más sencillos, eso de que porque yo soy el director yo soy el que mando y decido [ya no es así]. Aquí les pido opinión, si yo estoy mal, siéntense conmigo a ver si lo vemos, yo no soy perfecto, tengo mis defectos como cualquier ser humano. Puedo tener errores, pero es de sabios reconocer sus errores, si yo tengo un error, yo trato de subsanar, si la persona me corrige no quiere decir que voy a agarrar un revanchismo en contra de él” (hombre, entrevista, director general de Administración).

Cabe destacar que, desafortunadamente, estos esfuerzos parecen inscribirse en una decisión personal de las y los directivos. Al menos en el discurso del personal parece percibirse como un “sello” de la gestión del nuevo magistrado presidente, lo que se constata en la ausencia del establecimiento de mecanismos que garanticen la permanencia de estos esfuerzos. En otras palabras, no se registran cambios en la normatividad (legislación o reglamentos internos) o prácticas (por ejemplo, de sanción o regulación de las relaciones laborales) que evidencien la intención de formalizar esta transformación en los estilos de liderazgo y toma de decisiones.

El estilo de liderazgo directivo deja poco margen de maniobra a la participación de las y los trabajadores en la toma de decisiones respecto de asuntos de la organización interna del trabajo que les afectan, lo cual repercute en la posibilidad de generar mejores condiciones para avanzar en la igualdad entre las mujeres y los hombres. Asimismo, los espacios de participación o diálogo en donde unos y otras puedan plantear sus necesidades, intereses, inquietudes o quejas son

inexistentes, de tal forma que la visibilización y atención de las mismas está permanentemente comprometida.

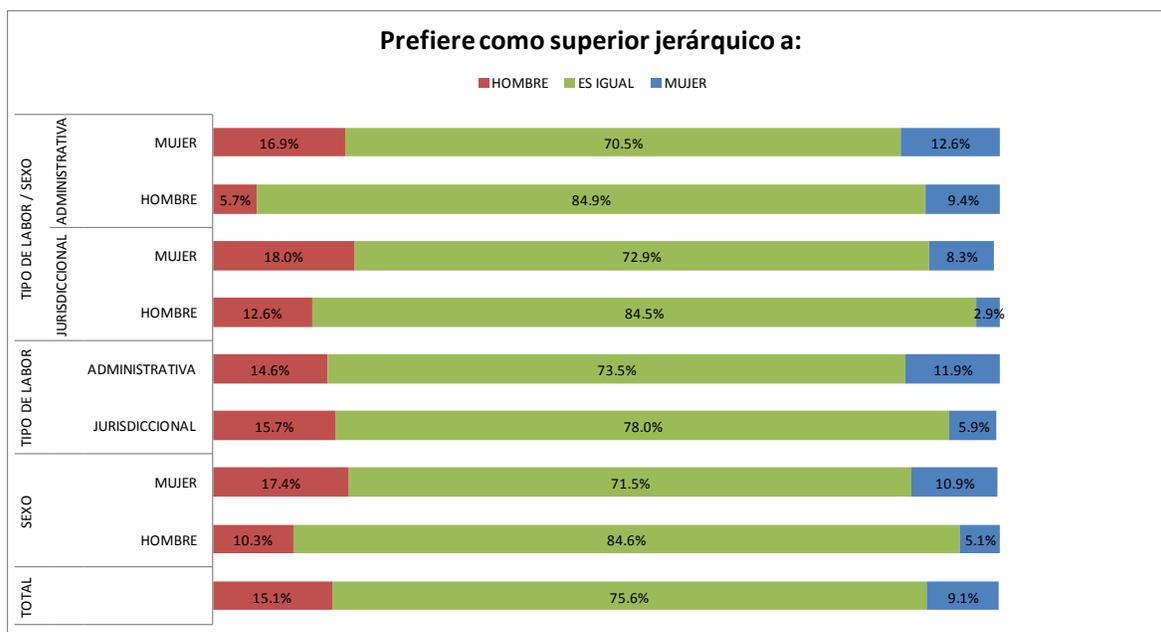
Otra característica central del estilo de liderazgo predominante es su generización masculina, lo cual si bien no es exclusivo del Tribunal sí se reproduce internamente. El vínculo entre los estereotipos y códigos asociados a la masculinidad y los valores de muchas de las ideas dominantes sobre la naturaleza de las organizaciones y los tipos de liderazgos prevalentes es sumamente marcado. Las organizaciones a menudo son alentadas para ser racionales, analíticas, estratégicas, orientadas a decisiones, con actitud agresiva y competitiva, todos esos atributos vinculados a la masculinidad. Esto tiene importantes implicaciones para las mujeres que desean ingresar en este tipo de mundo, pues deben imbuirse de todos estos valores y a menudo esto supone una ruptura forzada de sus propios patrones de conducta femeninos y una autonegación de su condición de género. En este sentido, muchas de las mujeres exitosas en el mundo laboral, para adaptarse o ser aceptadas en un ámbito tradicionalmente de varones, pasan por una suerte de masculinización que incluso ha sido asumida por algunas autoras como alienación. De igual forma, los hombres que incursionan en espacios o actividades tradicionalmente feminizadas son objeto de sanción social explícita o velada. La resistencia a otorgar permisos y licencias para asuntos personales es una muestra de lo anterior, tal como se pudo constatar en los testimonios recopilados en los grupos focales:

“Yo tuve problemas con mi jefe directo inmediato, hace dos años nació mi bebé y yo pedí dos días de los que yo estoy enterado que tenemos por ley, que ahora ya sé que son 15. Entonces yo se los solicité a mi jefe [...] ‘ya metí oficio, traigo todo’, incluso algo así como incapacidad por atención a pacientes, de cuidados [...] le pedí un día más, o sea, serían tres, dos que tenía derecho y uno que me lo otorgara él y me dijo ‘no, sabes qué, nada más que nazca tu bebé y te regresas’ y no me los dio. Entonces fui mejor a hablar con el licenciado y él me comentó ‘sabes qué, tienes derecho hasta cinco días, hazlo saber al licenciado’ [...]. Entonces le digo al licenciado —yo no había faltado ningún día en el año— y me dijo ‘te doy un día si quieres, yo no te puedo dar más’ y me dijo ‘habla con el secretario de Acuerdos y él que te lo asigne’. Así le iba a hacer cuando me habló el licenciado y me dijo, ‘sabes qué, tómate dos días nada más, punto’ [...] y así me quedé, tuve que presentarme al tercer día” (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

“Yo con mi jefa no me siento mal cuando ella me dice ‘quiero que me apoyes’. Me siento bien porque sé que cuando yo necesito un tiempo para llevar a mi hijo al doctor o algo, me dice ‘no hay problemas, ve con tu familia’ [...] Incluso con mi esposo, le digo ‘mi jefa me dijo que fuera este fin de semana’ y él me dice ‘¡ah! te está cobrando’, pero yo le que digo no, es simplemente que si hay trabajo y no voy en todo el día, voy un rato. Insisto, no me siento mal, me siento bien. Sé que necesito los permisos y sé que en muchas áreas no es así, igual si yo estuviera en otra área no habría esa consideración o esa facilidad” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

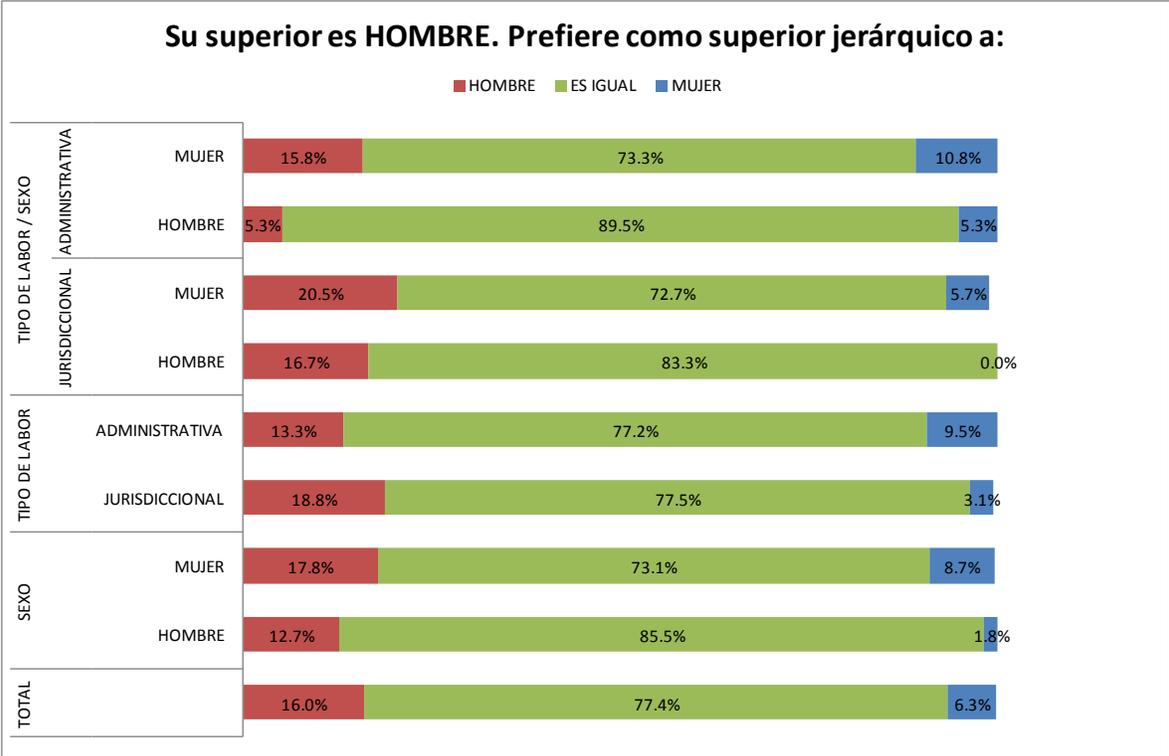
En la encuesta aplicada para este Diagnóstico menos de 10% del personal señaló que prefiere como superior jerárquico a una mujer, mientras que el porcentaje que prefiere a un hombre en esta posición bordea 15%. Cabe destacar que más mujeres que varones se inclinaron por señalar que prefieren a un hombre como superior jerárquico. Asimismo, llama la atención que entre el personal jurisdiccional la preferencia por una mujer como superior jerárquica es mucho menor que entre el personal administrativo. Entre las mujeres del área jurisdiccional es donde se registra la mayor proporción de personas que prefiere a un hombre como superior jerárquico y, en contraste, entre las mujeres del área administrativa se observa la mayor preferencia por mujeres como superiores jerárquicas.

Gráfica 6

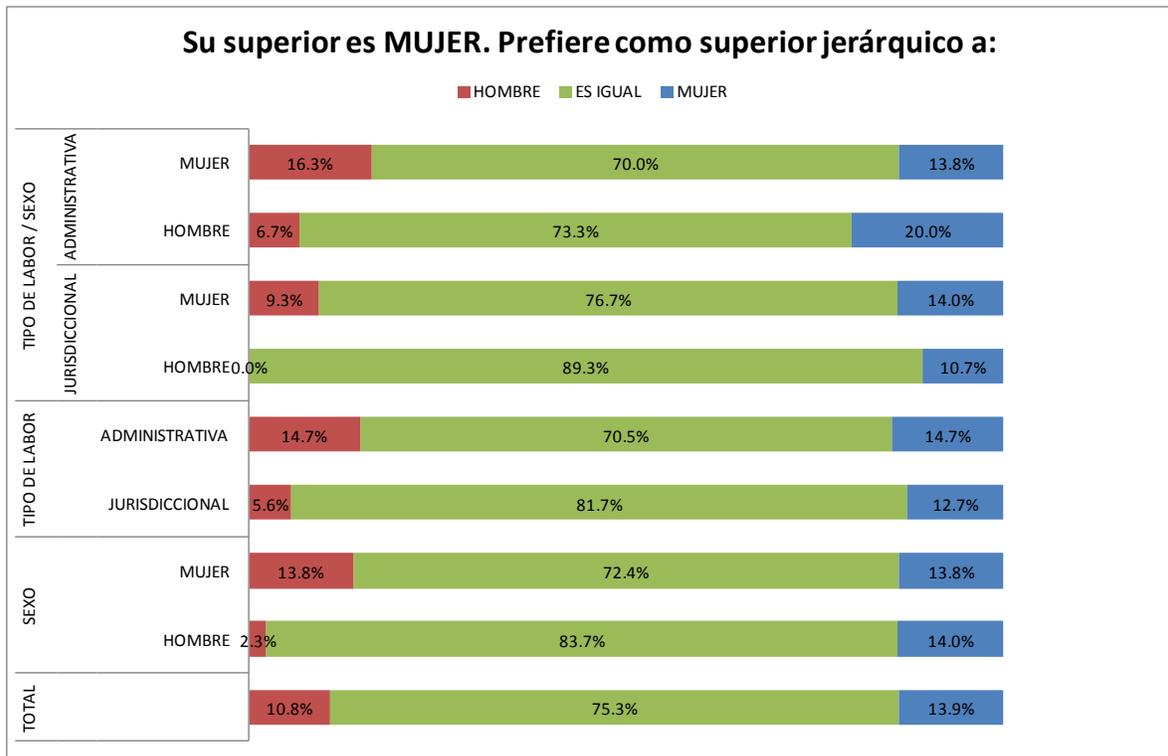


Hay que destacar algunas especificidades que presenta la preferencia por uno u otro sexo como superior jerárquico en relación con el sexo de quien actualmente es el jefe o jefa. Así, entre quienes tienen un superior jerárquico varón, 16% prefiere ese sexo en ese puesto, mientras entre quienes tienen una jefa, 13.9% prefiere una mujer como superior jerárquica. Ahora bien, es mayor la proporción de personas que tienen una jefa y prefieren un superior del sexo opuesto que la de quienes tienen un jefe y prefieren a una mujer en ese puesto.

Gráfica 7



Gráfica 8



Sin embargo, también es importante revelar que la mayor parte del personal, independientemente del sexo y del tipo de labor, dijo explícitamente no tener preferencia por uno u otro sexo como superior jerárquico, ello pese a que, como se verá más adelante, en los discursos de los grupos focales emergieron estereotipos que valoran de mejor manera estilos de liderazgo masculinos. Lo cual nos permite aventurar como hipótesis, que aunque en el plano consciente existen posiciones “imparciales” o “igualitarias” en torno a la preferencia en el sexo de las jefaturas, en otro nivel de pensamiento más profundo persisten estereotipos discriminatorios que desvaloran estilos asociados con lo femenino. Lo cual puede ser reflejo de que existe un discurso de género “políticamente correcto” que ha permeado en ciertos niveles de conciencia, pero que no logra aún romper esas estructuras de valores que reproducen estereotipos de género jerarquizantes y discriminatorios.

Respecto de las características que valoran las personas que prefieren a una mujer como superior, ubican en los tres primeros lugares el que son sensibles, solidarias y honestas. En cambio, quienes prefieren a un hombre señalaron en estos tres lugares como características que valoran que son inteligentes, justos y solidarios. Destaca el que la solidaridad figure como característica valorada

para ambos sexos, pero también la distinción en los otros rasgos, especialmente porque la inteligencia fue algo reservado para los varones y en ellas se destaca la sensibilidad.

Tabla 5

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

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

Asimismo, los varones que dijeron preferir a una mujer como superior jerárquica valoran las características 1. Sensible, 2. Honesta y 3. Solidaria. Las mujeres señalaron idénticas características, incluso la sensibilidad mantiene el primer lugar, pero la honestidad y la solidaridad cambiaron al lugar 3 y 2, respectivamente.

Por otra parte, las mujeres que afirmaron preferir a un hombre como superior jerárquico valoran las características de: 1. Justo, 2. Inteligente y 3. Solidario, y los hombres 1. Inteligente, 2. Honesto y Solidario.

También son relevantes las diferencias vinculadas al tipo de labor. El personal jurisdiccional que manifestó preferir a una mujer como superior jerárquica valora las características de 1. Sensible, 2. Honesta y 3. Solidaria, mientras el personal administrativo que prefiere a una superior jerárquica valora los rasgos de sensible, solidaria y honesta.

El personal jurisdiccional que prefiere hombres como superiores jerárquicos le otorga valor a las características de 1. Justo, 2. Honesto y 3. Tranquilo; mientras el administrativo señaló 1.inteligente, 2. Solidario y 3. Justo.

Una mirada de conjunto de estas percepciones permite identificar como uno de los hallazgos relevantes la expectativa de solidaridad entre géneros, así como la honestidad, que emerge como una característica altamente valorada en las jefaturas, pero que no está asociada de manera explícita con el sexo de las personas.

Por el contrario, se observa la identificación de las características como la justicia, la inteligencia y la tranquilidad asociadas exclusivamente a los varones. En contraste, la característica de sensibilidad asociada exclusivamente a las mujeres. Es de destacar que la justicia es un valor fundamental en una institución que se encarga justamente de impartirla y por ello su asociación exclusiva con las jefaturas masculinas tiene una importante carga valorativa. Asimismo, la inteligencia y la tranquilidad (entendida como control de las emociones) son características que tradicionalmente se vinculan a la masculinidad, mientras la sensibilidad es uno de los rasgos típicamente asociados a la feminidad.

Cabe hipotetizar que las características que se valoran de los jefes varones son más acordes con la labor de impartición de justicia y con un modelo de liderazgo directivo, mientras la sensibilidad que se valora entre las jefas podría incluso percibirse como una desventaja o un inconveniente. Como se verá en el apartado “Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las personas encargadas de la impartición de justicia”, la empatía y la sensibilidad son fundamentales para la impartición de justicia con perspectiva de género, pero entre las y los juzgadores del TSJEG existe un amplio desconocimiento respecto de estas condiciones y, por el contrario, persiste una concepción pretendidamente “neutral” de su labor.

En este orden de ideas, se pueden identificar evidencias de un liderazgo generizado en las percepciones del personal del TSJEG. 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. Entre éstas se encuentran algunas asociadas a la labor sustantiva (honestidad y

justicia), pero también otras claramente vinculadas con rasgos que tradicionalmente se han considerado masculinos, tales como la tranquilidad e incluso la inteligencia.

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 dentro 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 a través de una serie de procesos que están enraizados en la organización en términos de la distinción entre lo masculino y lo femenino. Esos procesos genéricos se ubican en actividades concretas, pensamientos y creencias de los individuos dentro de la organización, que a través de la interacción individual y el uso del lenguaje y los símbolos representa y reproduce comportamientos que refuerzan las estructuras genéricas.

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 en la práctica: 1. La construcción de divisiones a partir del género; 2. La construcción de símbolos e imágenes que explican, expresan, reafirman y, en ocasiones, se oponen a estas divisiones; 3. Las interacciones entre mujeres y hombres, mujeres y mujeres, hombres y hombres; 4. La producción de los componentes de género de la identidad individual, misma que puede incluir la conciencia de la existencia de los tres aspectos anteriores; 5. La creación y conceptualización de las estructuras sociales.

Por otra parte, Nieva y Gutek usan el término *sex role spillover* para referirse a los mandatos basados en el género que están enraizados en estereotipos acerca de hombres y mujeres. En el caso de las mujeres, relacionadas con la femineidad (pasividad, amorosidad, emocionalidad, cuidado) o siendo un objeto sexual disponible. Las características asociadas con los varones básicamente refieren a que son racionales, analíticos, asertivos, pensantes, buenos en matemáticas y ciencias, 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.

En el discurso del personal del TSJEG se refleja una imagen de las mujeres como encargadas de los trabajos domésticos y las labores de cuidado, y con ciertas habilidades organizativas y una fuerte sensibilidad:

“Pero como dicen las compañeras, a lo mejor nuestra condición nos hace ser más responsables de nuestra familia” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“Las mujeres tienen un poquito más de cuidado en archivar o en organizar y en realizar una función administrativa que los hombres, creo que ellos son un poquito más descuidados” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“Yo creo que en las cuestiones administrativas yo me he dado cuenta que [...] termina siendo un poco mejor una mujer, porque no sé si se ha fijado, por ejemplo, tú le dices a un hombre ‘sabes qué, mira, me vas a organizar este escritorio, tiene expedientes de tal cosa, papeles, mil cosas’ si tu se lo das eso a organizar a un hombre y a una mujer, la organización final y a gusto a placer de la persona que lo pidió yo creo que va a ser mejor de la mujer, porque la mujer te va a separar con colores, te va a poner carpetas aquí, y la verdad son pocos los hombres que lo harían, un hombre es más... o sea lo vas a organizar al final, va a quedar el trabajo hecho pero en cuestión inclusive estética para ubicar un expediente las mujeres son más acuciosas en ese aspecto, posiblemente en esa cuestión administrativa sean también un poco mejor” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

“Las mujeres tenemos un poco más de sensibilidad para tratar los asuntos de familia, hablando directamente de los jueces que se traen a los niños a los juicios, etc., a lo mejor ahí pudiera haber un poco más de sensibilidad de parte de nosotros, siento” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

Por el contrario, los discursos referentes a los hombres los caracterizan como más racionales, prácticos y ecuanímes, como ya se ha señalado. Adicionalmente, por sus características físicas, se considera que son más aptos para algunas tareas propias de la impartición de justicia o del trabajo rudo. A este último respecto, en los grupos focales se reiteró el comentario que para las mujeres el tema de la inseguridad en el estado representa un problema vinculado a la extensión de los horarios de trabajo y a la necesidad de trabajar durante las madrugadas en caso de tener detenidos en los juzgados penales.

“A veces siento que depende de los jueces, ellos nos ‘califican’, más si tienes hijos, llegan y te dicen, ‘ella es mujer, no puede salir, no puede ir de comisión, y fulanito tiene hijos y los cuida su esposa, con él si contamos a tiempo completo” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

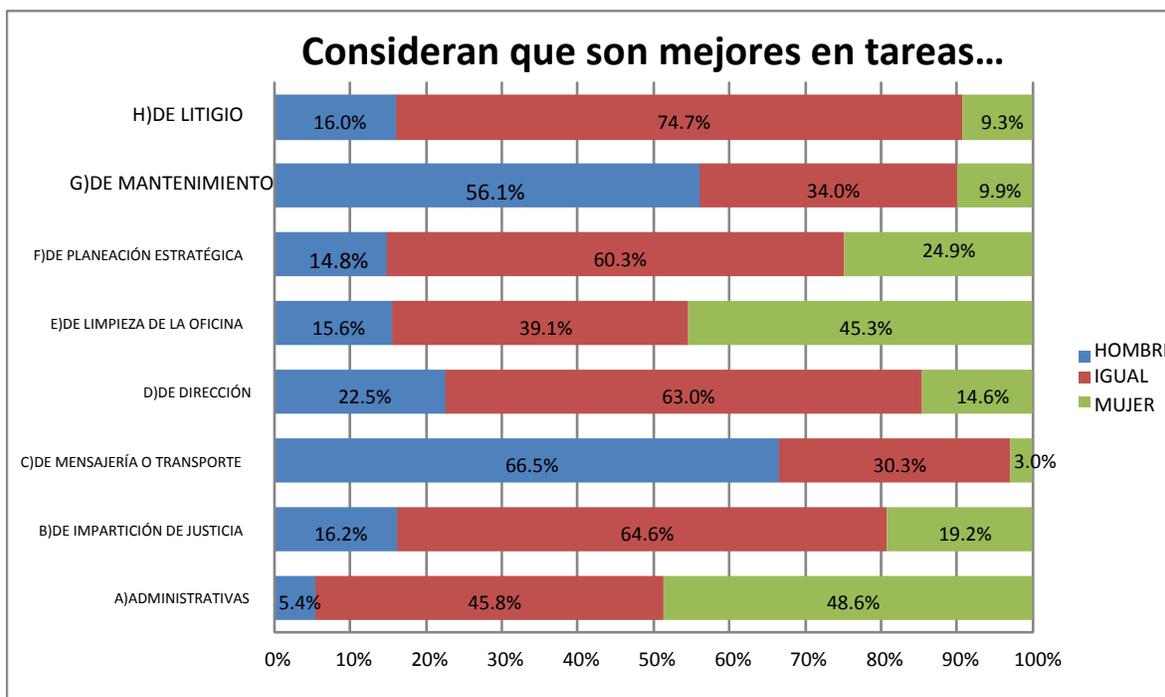
“Nosotros los hombres nos podemos desplazar más fácil, o sea, es más común que el hombre vaya a trabajar a donde le otorguen la plaza, para una mujer madre de familia es más complicado para desplazarse” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

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. En la encuesta aplicada al personal, casi la mitad considera que las mujeres son mejores en las tareas administrativas y de limpieza, ambas extensiones de la actividad doméstica que tradicionalmente se vincula a las mujeres. Asimismo, más de dos terceras partes del personal consideran que los hombres son mejores en tareas de mensajería o transporte y más de la mitad, en actividades de mantenimiento, también extensiones de las actividades asociadas desde antaño con el rol de ser varón.

También es importante destacar que los resultados de la encuesta muestran que la mayor parte del personal (más de 6 de cada 10) expresa que las funciones directivas, de litigio, impartición de justicia y planeación estratégica pueden ser realizadas por ambos sexos por igual, aunque como se vio en los grupos focales, en un nivel más profundo sí se muestran valoraciones diferenciadas respecto de las capacidades y estilos de mujeres y hombres, lo cual nuevamente remite a la existencia de un discurso “políticamente correcto” que no necesariamente refleja una visión más igualitaria e incluyente respecto de las capacidades laborales de las mujeres y los hombres.

Cabe destacar que para las labores de planeación estratégica e impartición de justicia la proporción de personas que considera que son mejores las mujeres es mayor a la que supone que son mejores los hombres, contrario a lo que ocurre con las labores directivas y de litigio.

Gráfica 9

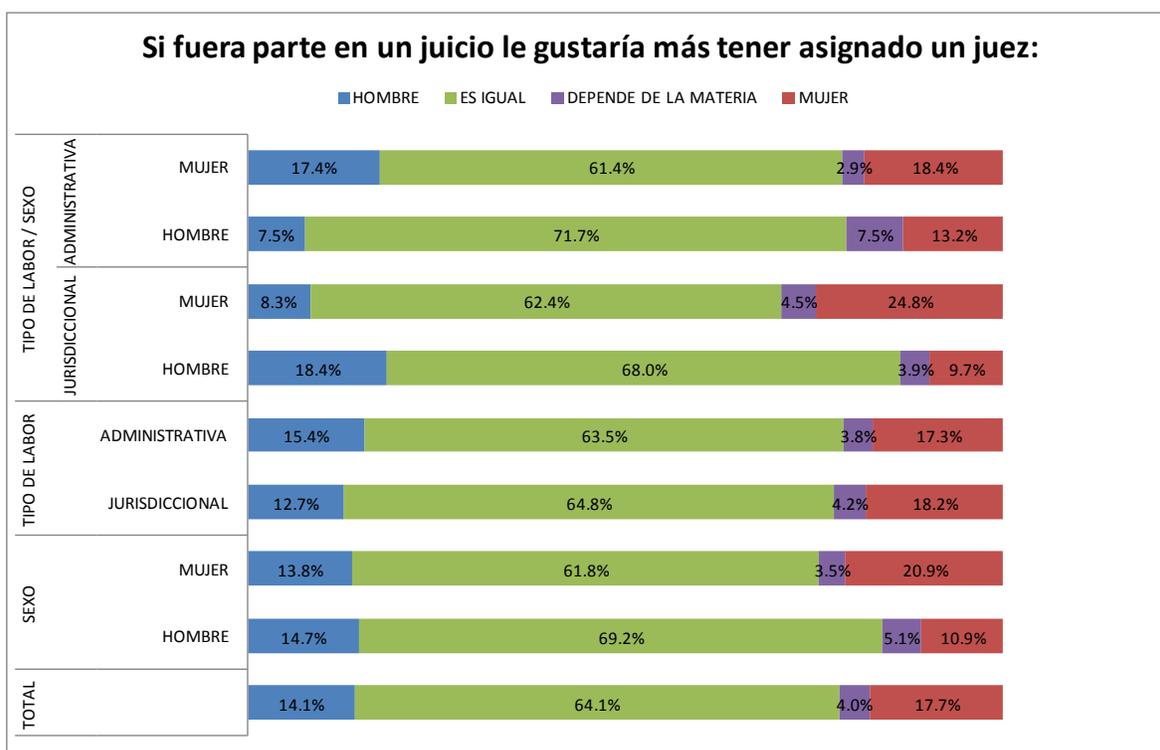


Con el fin de conocer las percepciones del personal del Tribunal respecto de las capacidades de las mujeres y los hombres en las labores de impartición de justicia, se les consultó directamente si preferirían tener un juez o una jueza en caso de ser parte de un proceso judicial, ante lo cual más de 60% dijo que le daba igual, en tanto 14.1% dijo que prefería hombre y 17.7%, mujer.

Sin embargo, cuando la opinión se divide por sexo, los varones que prefieren tener un juez hombre, superan por casi 5% a aquellos que quieren a una mujer. Más de una quinta parte de las mujeres prefieren a una congénere como jueza, con lo que superan por más de 5 puntos porcentuales a aquellas que quieren a un hombre en esos puestos.

En cuanto a diferencia de opinión por labor jurisdiccional, tanto las como los empleados administrativos y jurisdiccionales que prefieren a una mujer como jueza en caso de que lo necesiten superan a quienes prefieren a un hombre por alrededor de tres puntos porcentuales.

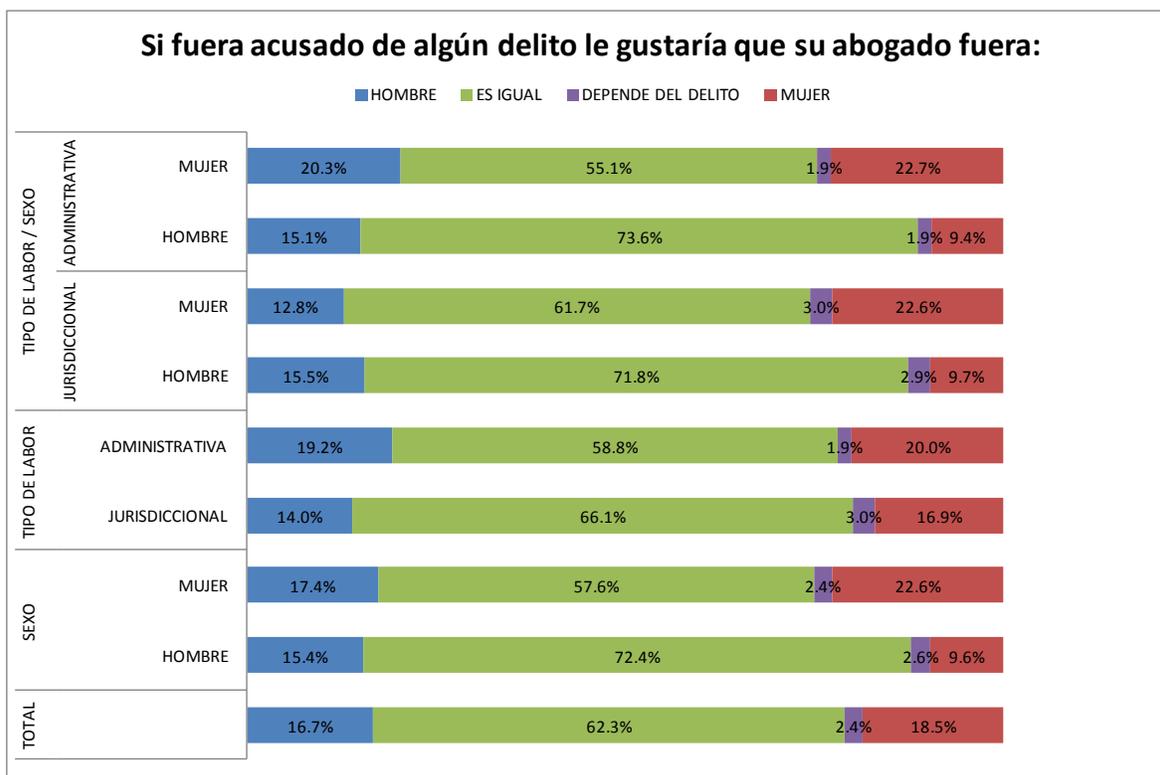
Gráfica 10



En cambio, cuando se trata de elegir un abogado o abogada, al desagregar por sexo, hay una gran diferencia. Los varones que dijeron preferir a un congénere alcanzan 15.4%, con lo que superan por más de cinco puntos porcentuales a los que desearían a una mujer. En cambio, ni 10% de las mujeres dijo preferir a un hombre, frente a más de 22% que señaló desearía a una mujer como abogada. La preferencia por una abogada o abogado del mismo sexo podría indicar que las personas perciben que tendrán más empatía en caso de verse involucradas en un procedimiento judicial.

En la distinción por tipo de labor, las y los empleados del área administrativa se muestran casi indiferentes a tener un abogado o abogada, con casi 20% de aprobación cada género, en cambio, el personal del área jurisdiccional se mostró más indiferente, pues la aprobación para cada sexo bordea 15 por ciento.

Gráfica 11



Estas percepciones permiten señalar que, aunque existe una suerte de posición “políticamente correcta” en el discurso del personal, que explica las valoraciones indiferentes en torno al género sobre los liderazgos y algunas labores, una exploración más profunda denota la presencia de ciertos elementos enraizados en estereotipos acerca de hombres y mujeres. En tal sentido, la asociación de los varones con ciertos rasgos como el autocontrol de las emociones y la inteligencia, parece ser más valorada para el liderazgo que las características femeninas asociadas a la organización y la sensibilidad.

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 de influir en todos los ámbitos de la vida de las personas. Así, se debe recordar que la separación entre los ámbitos productivo y reproductivo solamente tiene fines analíticos, pues en la vida cotidiana las personas transitan entre estos dos espacios —y otros— y ello deriva en una interacción e influencia recíproca.

En este sentido, una aproximación a las relaciones entre las personas que integran una organización permite acercarse a la “personalidad” de la misma. 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 ni bueno ni malo, es solo eso: poder. El interés entonces es conocer las formas institucionalizadas como se ejerce el poder y su relación con las jerarquías sexuales y las posibilidades que ofrece para facilitar la igualdad de género.

Hay diversas posiciones sobre el poder. Una es la del poder como un recurso o una posesión. En otro punto de vista el poder es visto como algo infinito. La posición de poder dentro de la organización se define como la autoridad derivada de un título o cargo. Esta posición de autoridad puede servir para conseguir o limitar dinero, tiempo, información u otro tipo de recurso. También puede ser usada para integrar gente dentro de la organización o despedir o excluir a alguien, o para crear espacios para el cambio organizacional y colocar el tema de la justicia de género en la agenda. Quien tiene poder puede utilizar la persuasión a través de su conocimiento o la autoridad para influir y conseguir acuerdos. Cuando se emplea para controlar o limitar el poder de otros, la posición de autoridad puede ser coercitiva e incluso abusiva.

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

En una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es plena satisfacción, el personal califica su satisfacción con respecto al ambiente laboral con un índice de 66.9%. Al desglosar tal índice por tipo de labor, no hay diferencias significativas. En cambio, al desglosarlo por sexo, se observa una diferencia estadísticamente significativa que muestra que la satisfacción de los hombres es superior a la de las mujeres por más de cinco puntos porcentuales. En los grupos focales esta distinción también se reflejó, pues algunos hombres dijeron que existe un buen ambiente de trabajo en el Tribunal, en cambio entre las mujeres abundaron anécdotas que denotan malestar e incluso abusos. Es preciso señalar que también algunos hombres manifestaron disconformidad con la forma en que se trabaja en el Tribunal, como ha sido visto previamente. Algunos testimonios que permiten observar este abanico de opiniones son los siguientes.

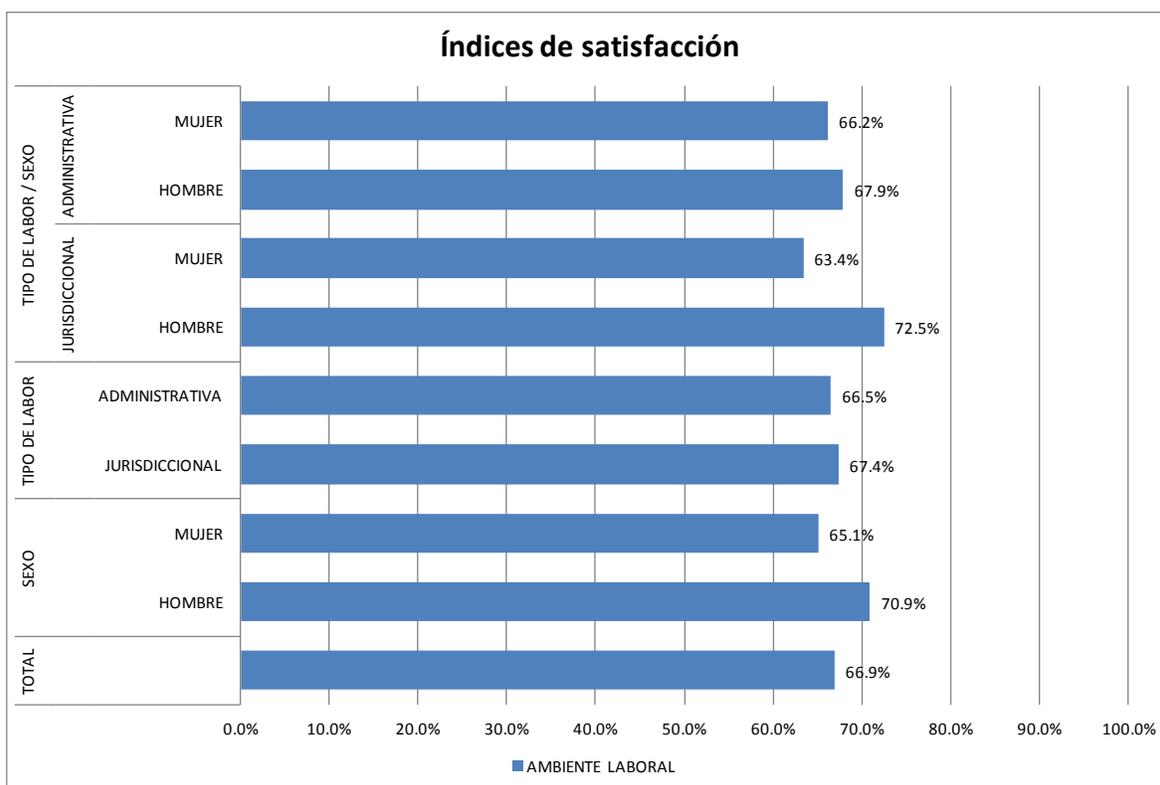
“El juzgado de nosotros —no puedo hablar por todos, pero sí la mayoría de los juzgados— tiene un buen ambiente, 80% yo creo” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

“Yo no me puedo quejar, llevo seis años y en lo particular, los secretarios de Acuerdos que han sido del Tribunal hasta la fecha he llevado una buena relación con ellos, no he tenido queja” (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

“Nosotros no checamos, pero estamos peor [...] ni firmamos (risas), pero el jefe al parece saber a qué horas llegamos, no sé, tiene camaritas o qué, pero sabe a qué hora llegamos y nos lo refresca cada vez que hay oportunidad” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“Cuando se creó la categoría de actuarios yo acababa de terminar la licenciatura, yo me titulé de inmediato, entonces pasé con el secretario, le entregué mi currículum y le expliqué que ya llevaba muchos años en el Poder Judicial y que tenía intención de seguir creciendo y me dijo ‘Está bien, pero deberías venir a verme cada 7 u 8 días, una llamada por teléfono’ y le dije ‘¿Cómo para qué?’ Y me dijo ‘pues para que no se me olvide que tú presentaste tus documentos’. Le dije ‘creo que no soy la única en esa situación, si van a crear unas plazas de actuario, creo que deben llevar un control de la gente que se está promoviendo y de quién es la gente que está más capacitada y si usted espera algo más de mí, créame que no me va a volver a ver porque yo lo que quiero es crecer, si yo quisiera otra cosa en otro lado la busco, pero con usted no’ y no me dieron el nombramiento de actuario” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

Gráfica 12



Especificamente, por lo que respecta a la satisfacción del personal con el trato de jefes y jefas, el índice de satisfacción es un poco mayor que el que se reporta con el ambiente laboral. En la desagregación por labor no hay gran diferencia entre el personal administrativo y el jurisdiccional en cuanto al trato de sus jefes y jefas. En cambio, por sexo, hay una diferencia estadísticamente significativa que muestra que los hombres están más satisfechos que las mujeres con sus jefes o jefas.

“Yo ahorita tengo una jefa muy espléndida, la verdad muy espléndida, muy sensible, tolerante” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

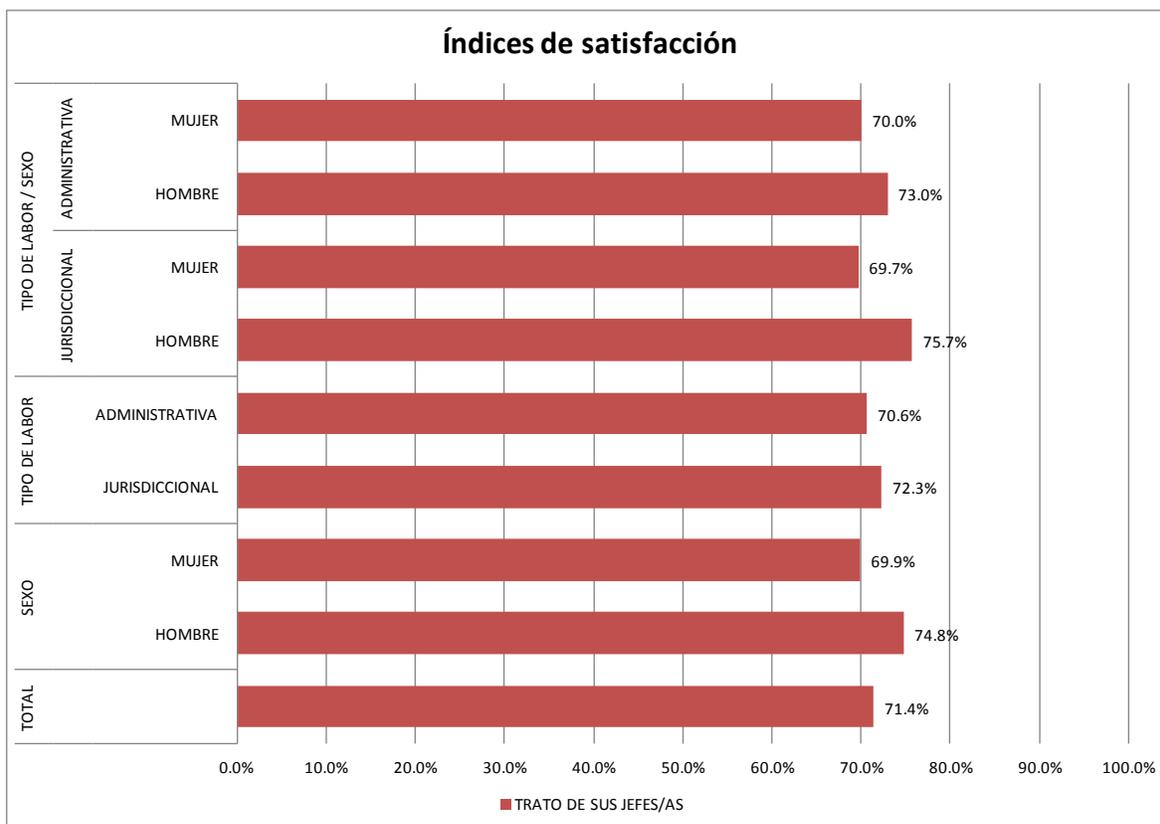
“Con relación a mi jefe yo considero y puedo decirles que desde que ingresé al Poder Judicial en mi segunda etapa he tenido tres jefes, y de los tres, mis respetos para ellos, han sido personas muy buena gente, tratables. El actual jefe ¿qué les puedo decir? Para mí es una persona que como siempre les he dicho, lo más importante para que tú puedas rendir en tu trabajo es que te den confianza y te dejen trabajar, él te deja trabajar en lo que tú consideres. Y yo por lo menos en lo que respecta a mi trabajo puedo presumirles hasta cierto punto que de mis expedientes que yo

tengo a mi cargo, son pocas veces que yo paso con él y le comento de mis expedientes. Yo agarro el expediente, lo leo y desde mi punto de vista es esto, se va a hacer así y así. Afortunadamente hasta ahorita hemos coincidido en criterios, pero eso se ha dado por la misma confianza y la libertad de trabajo que nos da” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

“Nosotros en el juzgado a través de los jefes así como mis compañeros también tengo la fortuna de tener un excelente juez, una persona muy capaz que aparte de que nos deja trabajar nosotros igual acomodamos nuestro tiempo” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

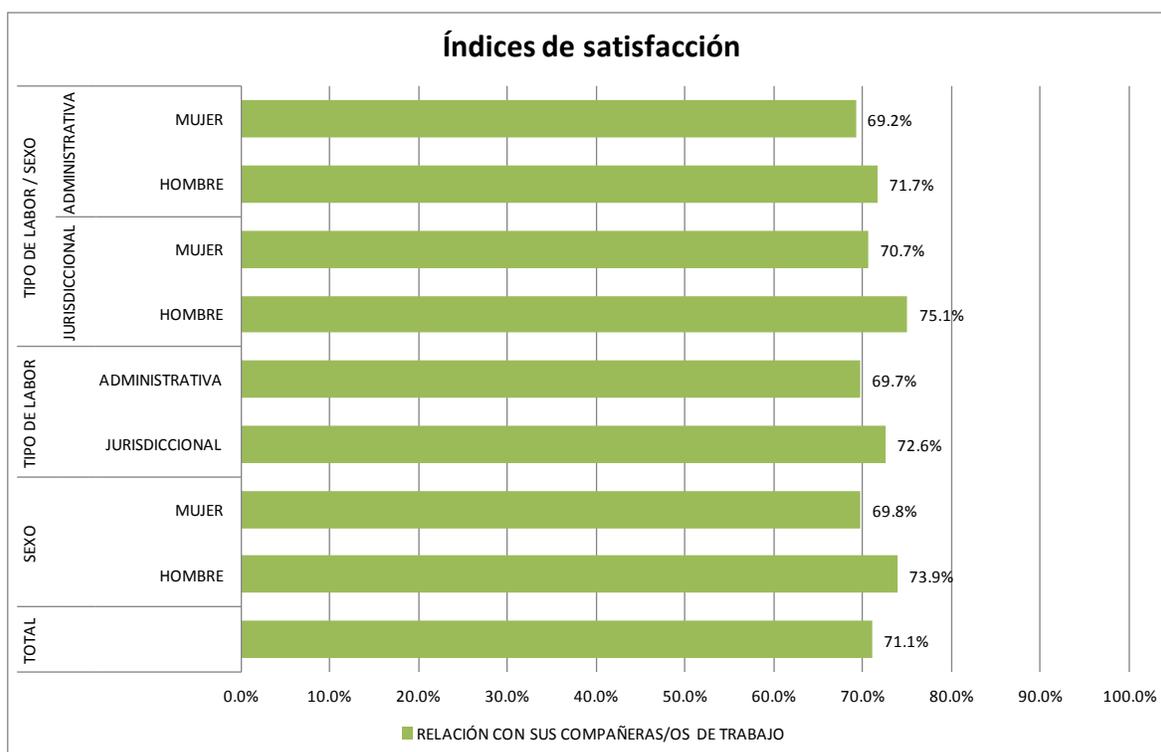
“Muchas veces es ver que tu trabajo no es valorado, que te hagan sentir que tú no sirves para nada, pero te das cuenta que sin ti no pueden hacer nada. Ellos no pueden hacer nada sin nosotros. Mi jefa depende mucho de mí, ella pide permiso y ya, yo cuando tengo que pedir permiso lo tengo que dejar todo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

Gráfica 13



El índice de satisfacción del personal con sus compañeras y compañeros de trabajo es prácticamente igual que el que se reporta para el trato de jefes y jefas. La desagregación por labor no muestra una diferencia estadísticamente significativa, pero por sexo se repite el hallazgo de una menor satisfacción de las mujeres que de los hombres.

Gráfica 14



En tal sentido, un hallazgo importante en términos de la cultura organizacional es que las mujeres que trabajan en el TSJEG se encuentran más insatisfechas, tanto con el ambiente laboral en general como con el trato que reciben de sus jefes y jefas y la relación con sus compañeros y compañeras de trabajo.

Cabe reiterar que algunos testimonios de malos tratos que incluso han llegado a constituir abusos por parte de personal directivo, así como la discrecionalidad en las decisiones respecto a los ingresos y ascensos tiende a generar más malestar entre las mujeres, en virtud de que por su condición de género ellas son más vulnerables a los abusos —como se verá en detalle en el apartado Violencia de género en el ámbito laboral— y, por el contrario, cuentan con menos relaciones que les faciliten oportunidades en el Tribunal. Asimismo, para las mujeres las responsabilidades domésticas y de cuidado les representan un obstáculo en una organización que privilegia la disponibilidad horaria.

En el análisis de las relaciones de poder debe tenerse presente también que en nuestras sociedades —y Guerrero no es excepción en ello— persisten desigualdades entre mujeres y hombres que se expresan con gran claridad en todos los aspectos relacionados con el poder. Éstas

impactan en la vida interna de las organizaciones en distintas formas. Por una parte, como ya hemos visto en los apartados precedentes, las personas traen consigo un bagaje cultural que se expresa en visiones estereotipadas de género. Ello, a su vez, se refleja en las valoraciones sobre el liderazgo. Por otra parte, las organizaciones han sido constituidas con un modelo de trabajador masculino, lo que supone un empleado disponible y sin otras responsabilidades (como las domésticas). Todo lo anterior se desliza y entremezcla en las relaciones entre las personas que conforman una organización: las expectativas y juicios que tienen las y los trabajadores de sus jefes o jefas, así como de sus pares, en gran medida están teñidas por concepciones de género.

Es por ello que un modelo de liderazgo que tiende a valorar rasgos masculinos de manera sutil excluye a las mujeres que no se acoplan a dichas características. Asimismo, en una organización que demanda disponibilidad horaria y movilidad espacial para traslados, demanda un tipo de trabajador que carezca de otras responsabilidades que se constituyan en obstáculos.

Disposición a incorporar la perspectiva de género en la organización

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

La 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 y cómo se mide el éxito, entre otros aspectos (Rao y Kelleher, 1993). En tal sentido, no solamente implica poner atención a cómo se expresan las desigualdades de género, sino también 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 son los principales retos a atender.

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

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

A este respecto, un primer elemento importante a relevar es que, como se verá con mayor detalle en el apartado Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia, entre el personal del TSJEG prima una ausencia de reconocimiento de las diferencias y desigualdades de género, y ello es aún más evidente en lo que refiere a la expresión de dichas desigualdades al interior del Tribunal. En ese sentido, incluso existe la percepción generalizada de que existe igualdad entre mujeres y hombres dentro de la institución, al tiempo que se observa una confusión entre los conceptos de equidad, igualdad de oportunidades e igualdad de trato:

“El hecho de ser mujer no implica que tengamos menos oportunidades dentro de la institución” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

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

“La igualdad... yo creo que siempre se ha estado implementando la igualdad, siempre ha sido así, han sobresalido quienes están allegados al círculo de poder nada más, sean hombres o mujeres” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

“En relación a que si tenemos las mismas oportunidades, obviamente que no, incluidos hombres o mujeres, porque siempre van ascendiendo las personas que están mejores relacionadas, ya sea con el ejecutivo o con la gente de nosotros que están superiores de nosotros” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

“Yo creo que aquí no se tiene que tomar ninguna medida de equidad, si te estás refiriendo a la igualdad de género, aquí yo creo que la medida correctiva podría ser más bien el estandarizar los perfiles y que hubiera de verdad un proceso de reclutamiento de selección y capacitación del personal, y ahí ya entramos todos” (hombre, grupo focal, mando medio superior).

Lo anterior, más que reflejar una situación real de igualdad de oportunidades dentro del Tribunal, es una muestra de la falta de sensibilidad respecto de los efectos y repercusiones del orden y mandatos de género sobre las capacidades y oportunidades reales de las mujeres y los hombres.

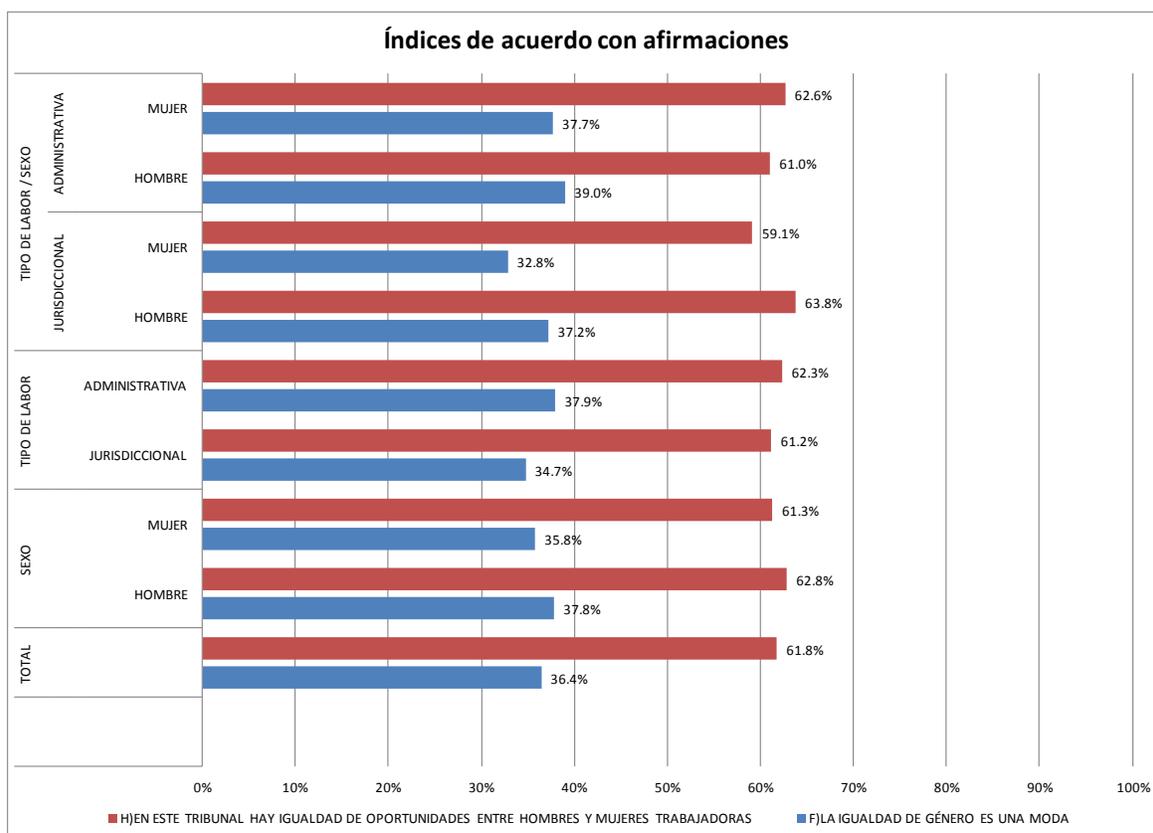
Asimismo, denota el poco conocimiento que tiene el personal del TSJEG sobre las múltiples manifestaciones de la desigualdad entre los géneros, que más allá de la distribución de tareas, refiere al acceso a todos los recursos de poder en una organización.

En ese sentido, cabe recordar que algunas de las condiciones de trabajo, así como requisitos para el ascenso en el ámbito jurisdiccional, parten de una concepción ciega al género al no considerar las desigualdades estructurales en que están inmersas las mujeres y los hombres que forman parte del Tribunal: plantear exigencias iguales a unos y otras para acceder o ascender a determinados puestos, lejos de expresar una medida de igualdad constituye una política que reproduce las desigualdades al desconocer la condición de género de cada quien.

Este desconocimiento sobre la igualdad de oportunidades se constata en los resultados de la encuesta. En una escala de cero a 10, en que cero es total desacuerdo y 10 total acuerdo, el índice de acuerdo con la existencia de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el Tribunal supera 60%. Cabe destacar que con respecto a que en el Tribunal hay igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, el índice de acuerdo de los varones alcanza 62.8%, casi dos puntos porcentuales por encima de las mujeres. Asimismo, es mayor el acuerdo entre personal jurisdiccional que entre administrativo respecto a la existencia de igualdad de oportunidades en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Guerrero.

Es también interesante que el índice de acuerdo con el señalamiento de que la igualdad de género es una moda alcanza 36.4%. Ello podría implicar un margen significativo de rechazo a esta temática, que se presta para una fuerte polémica en virtud de que cuestionan patrones culturales tradicionales. Adicionalmente, la percepción de que la igualdad de género es una moda expresa el desconocimiento de la incorporación de este principio a las políticas públicas en el Estado mexicano. Es de destacar que son las mujeres del ámbito jurisdiccional quienes señalan un menor acuerdo con esta afirmación, lo que puede indicar que serían las menos resistentes a incorporar esta perspectiva en la cultura organizacional.

Gráfica 15



Cabe resaltar también que en los grupos focales varias personas identificaron condiciones de género que derivan en desigualdades al interior del Tribunal. Específicamente se hizo alusión a las responsabilidades domésticas y de cuidado de las mujeres que les representan un obstáculo para permanecer largas jornadas en el trabajo, así como para los traslados que generalmente demanda el acceso a un puesto de juez o jueza. Incluso, como se indicó anteriormente, se comentó que algunos superiores deciden no ofrecerles puestos a las mujeres porque asumen que ellas no pueden abandonar sus tareas domésticas. También es relevante señalar que algunas mujeres han debido renunciar a la posibilidad de ascensos por la presión que les significa la maternidad, lo que en muchos casos genera frustración.

“A todas se nos han dado las mismas oportunidades, pero como dicen las compañeras, a lo mejor nuestra condición nos hace ser más responsables de nuestra familia” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“Yo pasé por una etapa muy bonita, avancé todo lo que pude, llegué a ser incluso juez de primera instancia. En esa etapa tenía dos hijos pequeños y la verdad sí los abandonaba mucho [...] cuando llegaba, mis hijos ya habían comido, ya estaban bañados [...] y me reclamaba el más chiquito, me decía ‘es que tú no estás conmigo, ya no te quiero’ [...] yo sentía muy feo [...] pero quedé fuera y entonces me dediqué a ellos. Posteriormente tuve la oportunidad de regresar nuevamente a la Judicatura, me lo propusieron y entonces yo tuve que poner en una balanza... me dijeron ‘¿Quieres regresar? Estás en tiempo’ [...]. De momento dije sí, pero platiqué con otra persona que me dijo ‘mira, ahorita yo creo que tus hijos te necesitan, están en una etapa difícil, ¿por qué no lo piensas mejor? ¿Para qué quieres ser una mujer triunfadora con hijos delincuentes, drogadictos, buenos para nada?’ Es una persona grande, del sexo opuesto... Me dolió mucho, anduve un buen rato muy afligida, pero sí llegué a tomar la determinación de optar por mi familia [...]. Me sentía yo frustrada, anduve un buen rato así, mucho rato, y llegué hasta llorar de frustración, pero finalmente dije ‘bueno, creo que es lo correcto’ (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

Es fundamental tener presente que la falta de reconocimiento de las desigualdades de género es uno de los factores importantes en la apertura o rechazo a la inclusión de la perspectiva de género, pues si no se reconoce la existencia de condiciones, posiciones e interés diferentes de mujeres y hombres en función del género, así como las desigualdades de género que existen en todos los ámbitos de la vida, incluida la laboral, difícilmente se valora como importante y necesaria la inclusión de un enfoque que parta de identificar esas diferencias y desigualdades de género para avanzar realmente a la igualdad.

A este respecto, el desconocimiento de las desigualdades de género también se expresa en algunos juicios en relación con las mujeres que rechazan posibilidades de ascenso, que claramente desconocen las condiciones de género que pesan en estas decisiones:

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

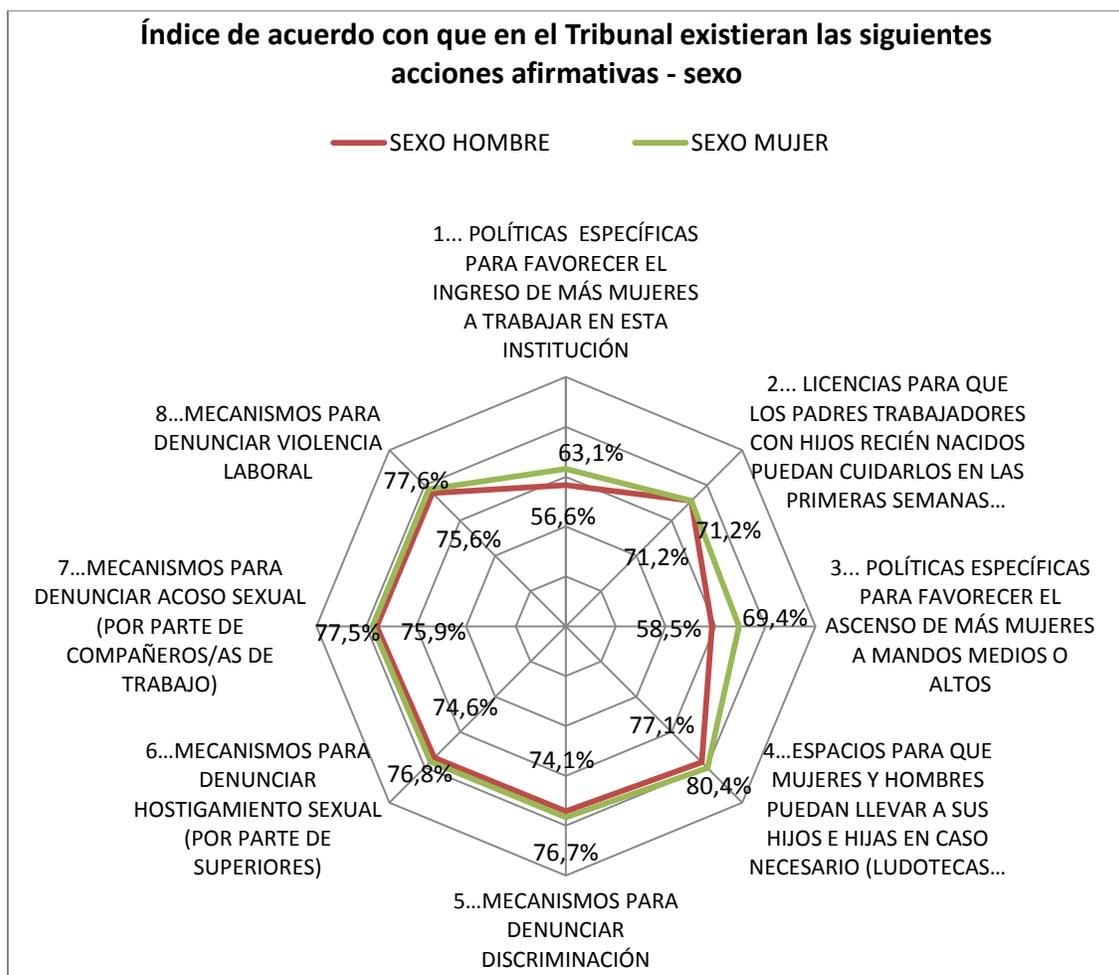
“Ellas no la toman [la oportunidad]... aunque esté soltera no le gusta irse, por ejemplo, ya con un puesto bueno, ganando 15 mil, 20 mil pesos al mes, no se van [...] aquí en Chilpancingo todo mundo piensa que es lo peor si está alejado a cuatro horas y media, no se van las mujeres allá, sin hijos eh,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

Por otra parte, como se muestra en la siguiente gráfica, el personal del Tribunal manifiesta su acuerdo mayoritario con la instalación de algunos mecanismos de garantía de derechos específicos que pueden favorecer condiciones de mayor igualdad de oportunidades y no discriminación en el ámbito laboral, pero no manifiestan un acuerdo mayoritario con acciones afirmativas de carácter temporal orientadas a favorecer el acceso y ascenso de las mujeres. De suerte que el índice de acuerdo con la instalación de espacios para que mujeres y hombres lleven a sus hijos e hijas al Tribunal en caso necesario es superior a 75%, así como para la instalación de mecanismos para denunciar la discriminación, el hostigamiento, acoso y violencia laboral supera 70 por ciento.

En cambio, los índices de acuerdo para el establecimiento de políticas específicas para favorecer el ascenso o el ingreso de más mujeres a la institución son más bajos y presentan una diferencia clara de acuerdo con el sexo de las y los empleados.

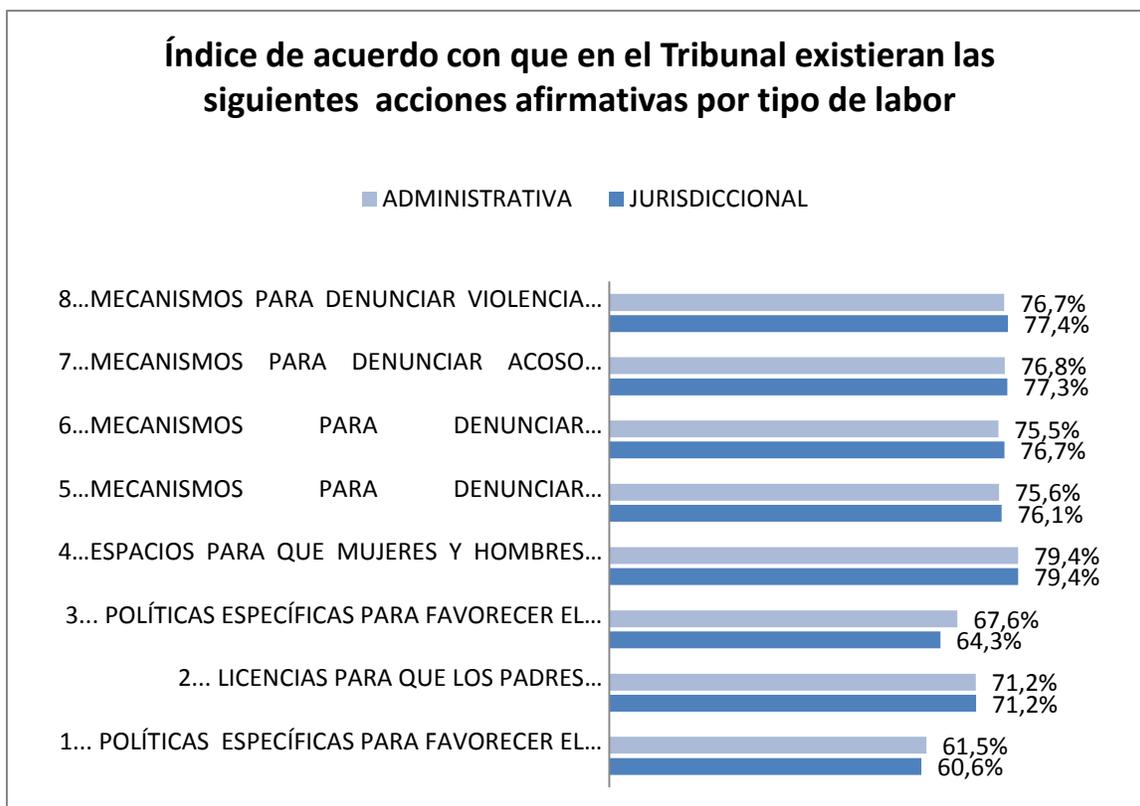
Así, con respecto a la política para favorecer el ingreso de mujeres al Tribunal, el índice de acuerdo de los hombres es de 56.6% y de las mujeres de 63.1%. En cuanto a la medida de favorecer el ascenso de mujeres a mandos medios o altos, hay una diferencia estadísticamente significativa, pues el índice de acuerdo de las mujeres es de 69.4%, mientras que de los varones es de 58.5%, es decir, 10 puntos porcentuales menos. Ello indica con claridad que las mujeres se perciben en una situación desfavorable para ingresar y ascender en la organización, lo que resulta fundamental para establecer medidas de acción afirmativa que reconozcan esta desigualdad y faciliten tanto el acceso como el ascenso equitativo en el Tribunal.

Gráfica 16



Al desagregar el índice de acuerdo con estas acciones afirmativas por el tipo de labor, se observa que casi no hay diferencias, pues en general, para ambas el índice de acuerdo supera 60%. Donde se registran mayores diferencias es en las acciones que plantean favorecer el ingreso de más mujeres al Tribunal donde el índice de acuerdo del personal administrativo es mayor por casi dos puntos porcentuales al jurisdiccional y en las acciones que favorecen que las mujeres puedan acceder a cargos medios y altos, el índice de acuerdo del personal administrativo supera por más de 3% a quienes laboran en el área jurisdiccional.

Gráfica 17



La disposición a incorporar medidas que faciliten el acceso y ascenso de las mujeres en el Tribunal fue expresada por algunas personas en los grupos focales, que reconocieron las disparidades que se observan en la distribución de puestos directivos:

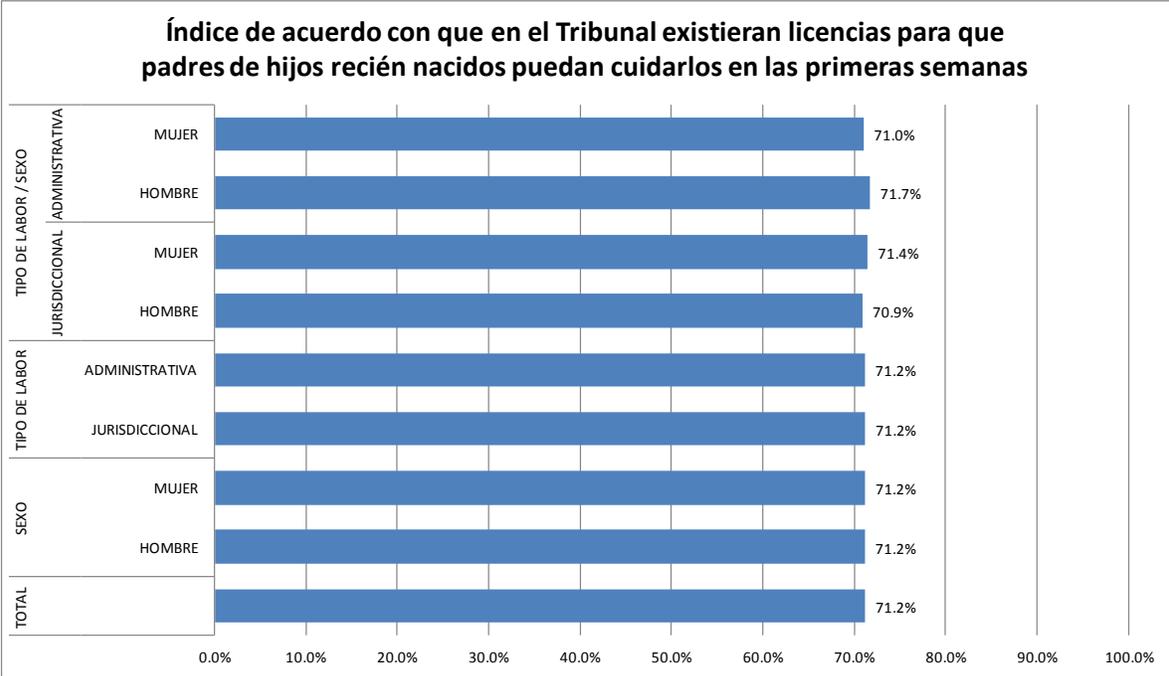
“Son siete magistradas, 14 magistrados, hay más jueces que juezas, o sea, ya cuando ascienden son menos” (hombre, grupo focal, mando medio superior).

“Yo no he visto una equidad de género, la verdad en informática si hemos tenido, somos más hombres que mujeres, creo que nada más una o dos mujeres y la plantilla es como de 15 o 20 en todo el estado y son como tres, exagerando, cinco mujeres” (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

“Por estadísticas sabemos que en el Tribunal somos trabajadores, mujeres somos el doble que hombres, sin embargo, cuando vemos estadísticas en el mando superior, es el doble de hombres que de mujeres. ¿Por qué?” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

Adicionalmente, una de las medidas afirmativas que encuentra mayor acuerdo es la instauración de licencias de paternidad, como se puede observar en la siguiente gráfica. Cabe destacar que la aceptación de esta medida prácticamente no presenta diferencias al desagregarse por tipo labor o por sexo.

Gráfica 18



En los grupos focales el personal también se mostró a favor de estas licencias, así como de que se otorgue a los padres permisos para atender asuntos familiares y que se les celebre y gratifique por el día del padre:

“Incluso para las madres de familia, las madres sean solteras o lo que sea, hay un bono que se les da el 10 de mayo y a los padres no, no hay bono para los padres” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

“Otra cuestión: a la madre le festejan el día de la madre y el día del padre no” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

A este respecto es importante señalar que la licencia de paternidad es una medida que se ha instaurado en otras organizaciones con varios objetivos. Por una parte, en efecto 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. Pero otra intención de esta medida es neutralizar uno de los principales motivos de discriminación hacia las mujeres en los espacios laborales, cual es el otorgamiento de la licencia de maternidad. En tal sentido, el supuesto es que si hombres y mujeres tienen esta licencia las empresas e instituciones se verían desincentivadas para preferir a los hombres.

Es preciso señalar que en el discurso del personal se identifican posiciones encontradas respecto al reconocimiento de las desigualdades de género al interior del TSJEG, lo que denota la ausencia de una política de igualdad y la necesidad de fortalecer los procesos que permitan reconocer las múltiples expresiones de las desigualdades, así como los vínculos que existen entre las desigualdades que se presentan en el ámbito privado y en el público. En tal sentido, la consideración de una irreal separación entre los ámbitos públicos y privados, impide valorar los efectos que tienen los roles sociales que cumplen las mujeres en sus familias sobre las capacidades y oportunidades laborales, así como las desigualdades que ello genera respecto de los varones, quienes socialmente han sido exceptuados de estas responsabilidades y tienen por ello mayores ventajas para dedicarse casi de manera exclusiva al trabajo, con los costos de toda índole que estos mandatos y patrones tradicionales generan sobre unas y otros.

De igual forma, la persistencia de algunos estereotipos de género señalada anteriormente también es una evidencia de los rasgos de una estructura profunda que se construyó con un modelo de trabajador masculino. Este modelo no ha sido cuestionado y en el discurso, tanto de los hombres como de las mujeres que laboran en el Tribunal, se asume como un asunto dado. Ello explica que algunas mujeres argumenten que decidieron no continuar en la carrera judicial para dedicarse a su familia, y, además, que esta decisión sea objeto de crítica, situación que no parece ser objeto de discusión para los hombres.

Lo anterior deviene en la baja aceptación que presenta el personal a incorporar en la institución medidas afirmativas, pues no se comprende su necesidad. Sin embargo, como se dijo anteriormente, un aspecto positivo y alentador es que existe un amplio margen de aceptación tanto de hombres como de mujeres hacia el establecimiento de algunas políticas que se orienten a favorecer la integración de los hombres en el espacio doméstico.

Es relevante también que las políticas afirmativas con que más se manifestó de acuerdo el personal del Tribunal son las que se orientan a generar mecanismos de denuncia a la discriminación, el acoso, el hostigamiento y la violencia laboral. Es importante tomar en cuenta esta suerte de consenso, pues en efecto el TSJEG carece de estos mecanismos.

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

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

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

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

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

La aproximación a esta temática, por su propia naturaleza, se realizó a través de la técnica de los grupos focales, lo cual permitió obtener las percepciones del personal, que mayoritariamente considera que no existe justicia en la vida interna de la institución:

“Si estamos en la casa de la justicia, no hay justicia para nosotros, eso considero” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“Perteneceemos al Poder Judicial, donde se nos violan nuestros derechos para hacernos justicia, súper bueno, supimos aguantar el barco y llegamos” (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

Expresiones de esta injusticia en la vida interna son la disparidad en los salarios; la discrecionalidad para el acceso y ascenso, así como para el otorgamiento de bonos y pago de horas extras; y la distribución de las cargas de trabajo, entre otras, como se muestra en los siguientes testimonios:

“Yo considero que en cuestión de que sea justo, no lo es, porque el Tribunal no se ha puesto a analizar para designar el salario que recibe cada funcionario. Nunca se ha analizado, por ejemplo, que la labor de un secretario de Acuerdos podría ser en determinado momento más pesada que la de un proyectista, sin embargo, jerárquicamente, o sea, de acuerdo con el organigrama, ganamos más los proyectistas que los secretarios de Acuerdos. Y otra cuestión, los distritos judiciales tienen cargas de trabajo distintas, por ejemplo, no es lo mismo ser secretario de Acuerdos en Acapulco en materia penal que ser secretario de Acuerdos en materia penal en Iguala, no tiene nada absolutamente nada que ver; el secretario de Acapulco va a trabajar cuando menos unas cinco veces más que aquel, sin embargo, se gana lo mismo, no hay bonos” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

“Lo injusto es en los sueldos, o sea, ¿cómo puedes estar encargado de un área y no tener el sueldo pero sí la responsabilidad? Eso, desde ahí, ya es injusto. Entonces es sobre los salarios” (mujer, grupo focal, mando medio superior).

“Yo voy a comentar que los administrativos debemos pasar, no sé si estoy en lo correcto, más de 15 años para que nos den la base [...] y eso para mí es injusto, porque los de base ganan como 600 u 800 pesos más que los que no somos de base” (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

“Entonces fijate, nos vamos enterando de que sí hay un bono, pero ¿a quién se lo dan? no sabemos, ¿Cómo lo aplican?, menos, porque no nos dicen ‘oye, haz una encuesta, califica a tu gente en cuanto a la labor desempeñada, iniciativa, puntualidad’. No hacemos una encuesta de ese tipo” (hombre, grupo focal, mando medio superior).

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

Particular mención merece el tema del personal “meritorio”. Se trata de un grupo de personas que pretende una plaza administrativa en el TSJEG y para ello prestan sus servicios sin remuneración alguna, lo cual es claramente violatorio de todo derecho laboral.

“Yo cuando entré al Tribunal hice un examen. Ahora no, tienen que pasar tres o cuatro años regalando su trabajo para que les puedan dar una plaza, cuando viene otra persona que no tiene experiencia y la ubican en su lugar. No se vale que se burlen de las personas; que abusen de las necesidades. Tienen que regalar su trabajo para poder entrar” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

En resumen, la idea de justicia que tiene el personal del TSJEG se relaciona directamente con sus derechos, prestaciones y oportunidades, de manera que en términos muy generales la percepción es que no existe justicia. Sin embargo, no se identificaron aproximaciones que incorporen el tema de las desigualdades entre mujeres y hombres en esta valoración de la injusticia, excepto en las referencias a situaciones de acoso sexual que solamente fueron objeto de discusión en los grupos focales de mujeres, como se verá en detalle en el eje 5.

Estas percepciones denotan una concepción poco compleja de la justicia como valor y, sobre todo, como práctica. En tal sentido, el amplio desconocimiento de las desigualdades de género se expresa también en esta concepción ciega al género por parte de la justicia. A pesar de que el Tribunal es una institución impartidora de justicia, en el discurso de las y los trabajadores no se advierten matices en torno a la aplicación de la justicia y más bien ésta se erige como un valor que debe ser neutral, lo que se sabe que deriva más bien en injusticias en los procesos y procedimientos.

Es importante destacar que estas concepciones sobre la justicia se dejan ver en los discursos y prácticas organizacionales, lo que impide reparar las desventajas que viven las mujeres como consecuencia de las desigualdades de género. De acuerdo con Anne Marie Goetz (2008), la justicia de género implica acceder y controlar los recursos en combinación con la agencia humana y en tal sentido refiere directamente al “empoderamiento” de las mujeres. Pero de manera adicional, según esta autora, la justicia de género como un proceso conlleva la rendición de cuentas. De suerte que la justicia de género requiere que las mujeres sean capaces de garantizar que se pueda exigir cuentas a quienes detentan el poder en cualquier ámbito (hogar, comunidad, mercado, Estado) de modo que las acciones que limiten el acceso de éstas a los recursos o la capacidad para tomar decisiones, sean prevenidas o castigadas. Así, el concepto “justicia de género” contiene un elemento de compensación y restitución, que es consustancial al concepto mismo de justicia.

Esta noción de justicia de género no se encuentra presente en el discurso organizacional del TSJEG, de manera que hay un casi nulo reconocimiento de las desigualdades de género, lo que explica la poca apertura hacia la incorporación de acciones afirmativas a favor de la igualdad.

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

Eje 4. Condiciones laborales

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

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

transformación de las relaciones de género y su expresión en brechas o condiciones de desigualdad.

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

Reclutamiento y contratación

La normatividad existente para el reclutamiento y la contratación de personal en el TSJEG está contenida en la Ley Orgánica del Poder Judicial. En el caso del personal jurisdiccional,¹² el artículo 65 de dicha ley señala que el Poder Judicial estatal establecerá el Sistema de Carrera Judicial con atención a los principios de capacidad, rectitud, constancia, probidad, excelencia, profesionalismo, objetividad, imparcialidad, independencia, antigüedad de servicio y honestidad. Asimismo, se indica que dicha carrera tendrá como propósito garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo; así como el ingreso, formación, actualización, promoción y permanencia de las personas que trabajan en el Poder Judicial.

En su artículo 67, la misma ley establece que “las designaciones para cubrir las plazas vacantes de Jueces de Primera Instancia, Jueces de Paz, Secretarios de Acuerdos, Proyectistas y Actuarios de Primera Instancia, ya sean definitivas o de carácter interino, deberán realizarse en la forma y bajo las condiciones establecidas en la presente Ley y en el Reglamento correspondiente”.

En tal sentido, se plantea que el Pleno del Tribunal, a propuesta del Consejo de la Judicatura Estatal, expedirá el Reglamento del Sistema de Carrera Judicial, que deberá contener por lo menos:

- I. El sistema de mérito para la selección, ingreso, promoción y ascenso de los servidores públicos del Poder Judicial.

¹² En el artículo 66 se establece que la carrera judicial comprende las siguientes categorías: I. Titulares de los órganos: *a)* Magistrado, *b)* Juez de primera instancia del estado y *c)* Juez de Paz; II. Auxiliares de los órganos: *a)* Secretario general de Acuerdos y Secretario auxiliar del Tribunal Superior de Justicia; *b)* Secretario de Acuerdos y proyectista de sala; *c)* Secretario de Acuerdos y proyectista de juzgado de primera instancia; *d)* Secretario de Acuerdos y proyectista de Juzgado de Paz y *e)* Actuario.

- II. Los principios de estabilidad y permanencia en el empleo.
- III. El sistema de clasificación y perfiles de puestos.
- IV. El sistema salarial.
- V. Los programas para la capacitación, actualización y desarrollo de los servidores públicos del Poder Judicial.

Este reglamento aún no se ha elaborado. De hecho, existe una observación por parte de la Contraloría del Estado porque no se cuenta con reglamentación que permita la adecuada aplicación de la ley.

Sin embargo, existe un reglamento del examen de oposición para ocupar el cargo de juez de primera instancia del estado de Guerrero, mismo que en su primer artículo señala que se expide “en cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 34 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Guerrero, en virtud del cual los aspirantes a Jueces de Primera Instancia, deberán someterse al examen de oposición como requisito para ejercer el cargo”.

El artículo 35 establece que los nombramientos de jueces serán hechos preferentemente entre aquellas personas que hayan prestado sus servicios como actuarios, jueces de Paz, secretarios de Acuerdos o proyectistas de los juzgados o salas del Tribunal, y que se hayan conducido con eficiencia y probidad en la administración de justicia o que lo merezcan por honorabilidad, competencia y antecedentes en otras ramas de profesión jurídica.

También se indica que quienes aspiren a ocupar el cargo de juez deben someterse al examen de oposición teórico-práctico que aplicará el Consejo de la Judicatura Estatal, conforme al reglamento correspondiente. Pero serán exceptuados y exceptuadas de este examen quienes hayan fungido ya como jueces de primera instancia o magistrados del Tribunal Superior de Justicia, siempre que no exceda de seis años de la separación del cargo a la fecha en que solicita su nuevo ingreso.

Por otra parte, en el artículo 12 del citado reglamento, se establecen los siguientes requisitos para ser juez de primera instancia:

- a) Los que determinen la Constitución Política del Estado y la Ley Orgánica para ser juez de primera instancia.

- b) Exhibir certificado de no antecedentes penales, tanto del estado de Guerrero, como del estado donde hubiere nacido o residido, dentro de los últimos cinco años.
- c) Presentar certificado de buena salud, expedido por médico cirujano con cédula profesional debidamente requisitada, acta de nacimiento, título profesional o copia certificada del mismo, constancia de práctica profesional y currículum vitae.
- d) El compromiso de aceptar la adscripción que le fije el pleno del Tribunal en los términos de la Ley Orgánica.

Los requisitos que establece la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Guerrero para ser juez de primera instancia se establecen en su artículo 35 y son los siguientes:

- I. Ser ciudadano mexicano por nacimiento, de preferencia guerrerense, en pleno ejercicio de sus derechos políticos y civiles.
- II. Tener cuando menos veinticinco años de edad cumplidos el día de la designación.
- III. Poseer el día de la designación, título de licenciado en derecho y cédula profesional.
- IV. Tener tres años de práctica profesional contados a partir de su examen profesional o cuando sea por titulación expedita o análoga a ésta, desde la fecha en que se levante el acta correspondiente del reconocimiento oficial.
- V. Gozar de buena reputación, y no haber sido condenado por delito que amerite pena corporal de más de un año de prisión; pero si se tratare de robo, fraude, falsificación, abuso de confianza u otro que lastime seriamente la buena fama en el concepto público, lo inhabilitará para el cargo, cualquiera que haya sido la pena.
- VI. No estar inhabilitado para desempeñar empleo, cargo o comisión públicos.
- VII. Haber residido en el estado durante los dos años anteriores al día de su nombramiento.

Estos requisitos adquieren relevancia dado que la citada ley señala en su artículo 53 que “para ocupar los puestos de Secretario General o Auxiliar de Acuerdos, Secretario de las Salas o Proyectistas del Tribunal Superior de Justicia; Secretarios de Acuerdos o Proyectistas de los Juzgados de Primera Instancia, se requieren los mismos requisitos que se exigen para ser Juez de Primera Instancia, excepto el examen de oposición”.

En el caso de las y los proyectistas, el artículo 57 establece que su designación “se hará preferentemente entre los servidores públicos que se encuentren en funciones en el Poder Judicial, respetando la carrera judicial”.

Cabe subrayar que ninguno de los requisitos ni descripciones de los cargos dentro de la carrera judicial están redactados en lenguaje incluyente, por lo que incorporar este lenguaje en la reglamentación constituye un área de oportunidad.

Es importante agregar que en la normatividad vigente para el ingreso de personal al TSJEG, tanto administrativo como jurisdiccional, no se ubicó ninguna acción afirmativa a favor de las mujeres.

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

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

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

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

En el caso del personal administrativo, en la Ley Orgánica del Poder Judicial, se señala que entre las atribuciones del Consejo de la Judicatura estatal está la de dictar las disposiciones necesarias

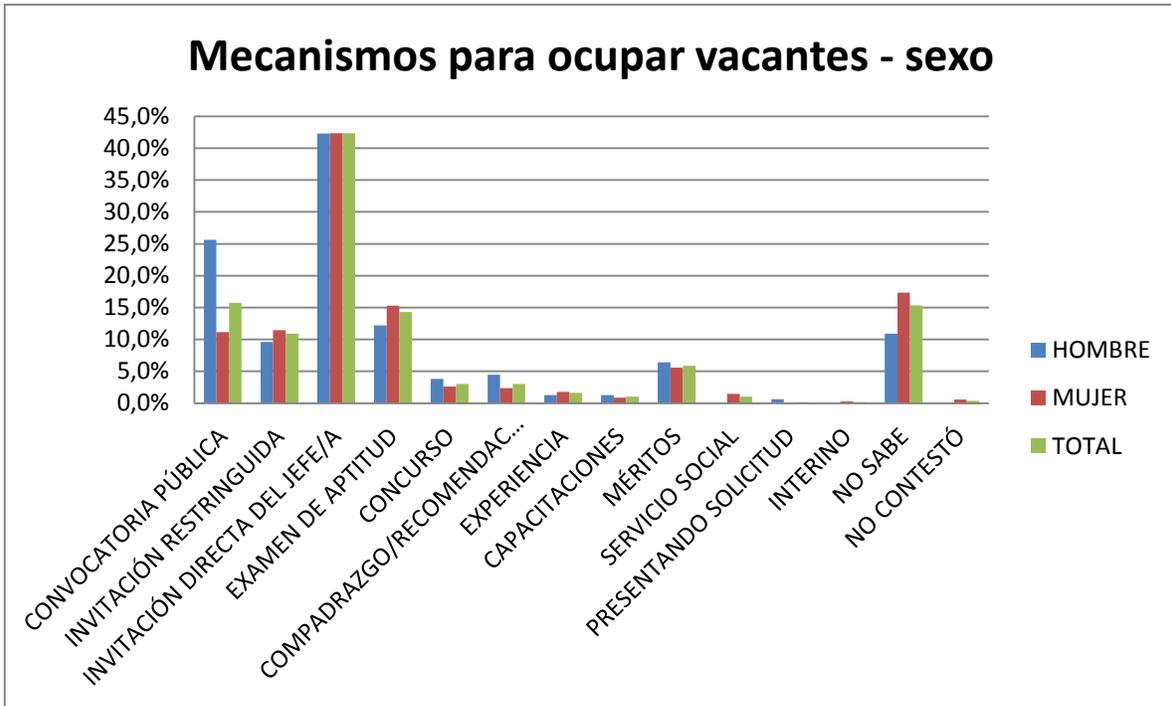
para el ingreso, estímulos, capacitación, ascenso, promociones por escalafón y remoción del personal administrativo del Poder Judicial (artículo 79). Sin embargo, no se explica —ni hay otro documento que lo haga— el procedimiento para el ingreso del personal administrativo.

Los mecanismos de acceso al TSJEG se expresan con claridad en la encuesta aplicada para este Diagnóstico. Así, al consultar al personal sobre los mecanismos más utilizados para ocupar una vacante en el Tribunal, poco más de la mitad indicó invitación directa del jefe o jefa e invitación restringida, y solo la tercera parte señaló convocatoria pública, examen de aptitud y concurso.

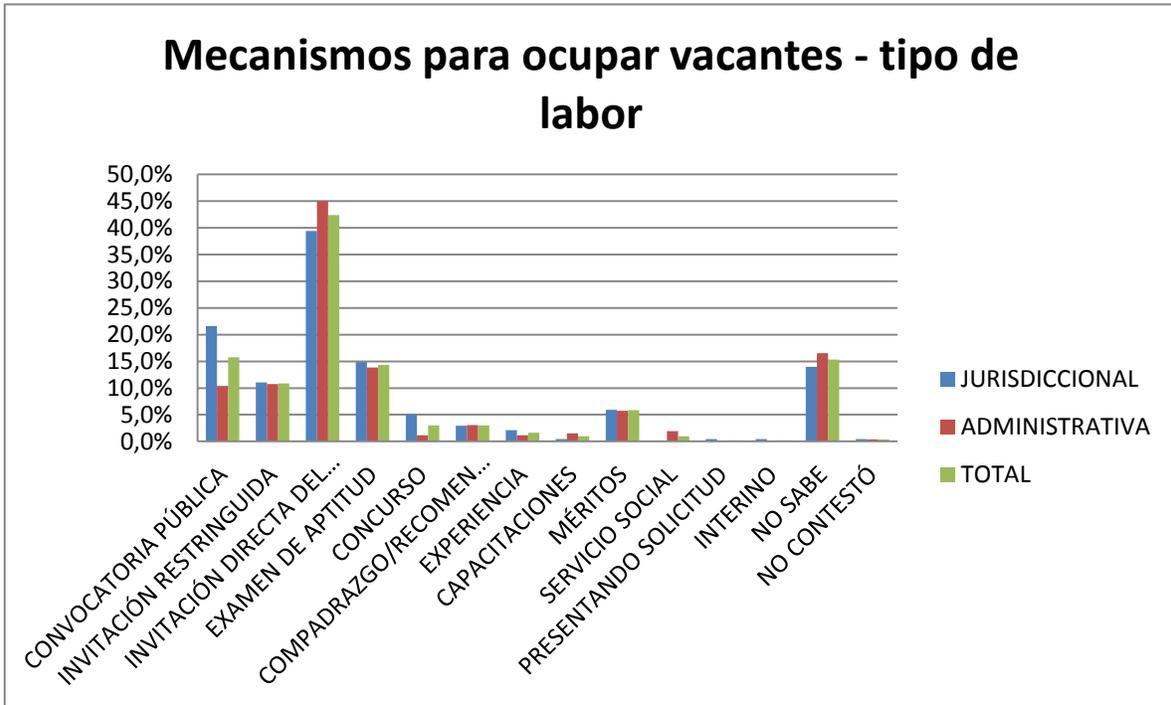
Cabe destacar que aunque la proporción de mujeres y hombres que respondieron invitación restringida e invitación directa del jefe o jefa es muy similar, al agregar la convocatoria pública, el examen de aptitud y el concurso, cuatro de cada 10 hombres mencionaron estas opciones, mismas que fueron indicadas por poco menos de tres de cada 10 mujeres. Igualmente, es relevante que casi la quinta parte de las mujeres y solo la décima parte de los hombres dijeron desconocer los mecanismos más utilizados para ocupar una vacante en el Tribunal.

Por otra parte, las respuestas de las y los empleados de la institución varían según el tipo de labor: 50.4% del personal jurisdiccional y 55.8% del administrativo mencionó las opciones referidas a invitación directa o del jefe o jefa. En el caso de los mecanismos vinculados al ingreso por méritos (convocatoria pública, examen de aptitud y concurso), fueron señaladas por 41.5% del personal jurisdiccional y solo 25.4% del administrativo.

Gráfica 19



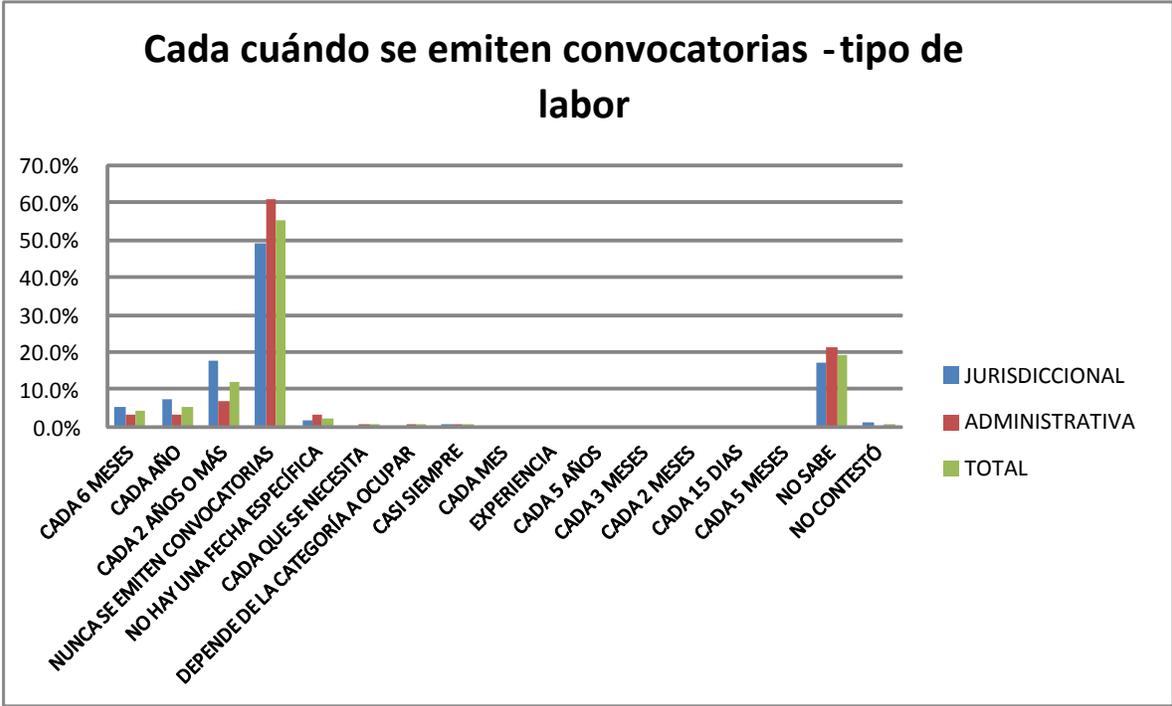
Gráfica 20



Las sutiles diferencias en el proceso de contratación según el tipo de labor se reafirman en las respuestas que brinda el personal respecto a los periodos de emisión de convocatorias: seis de

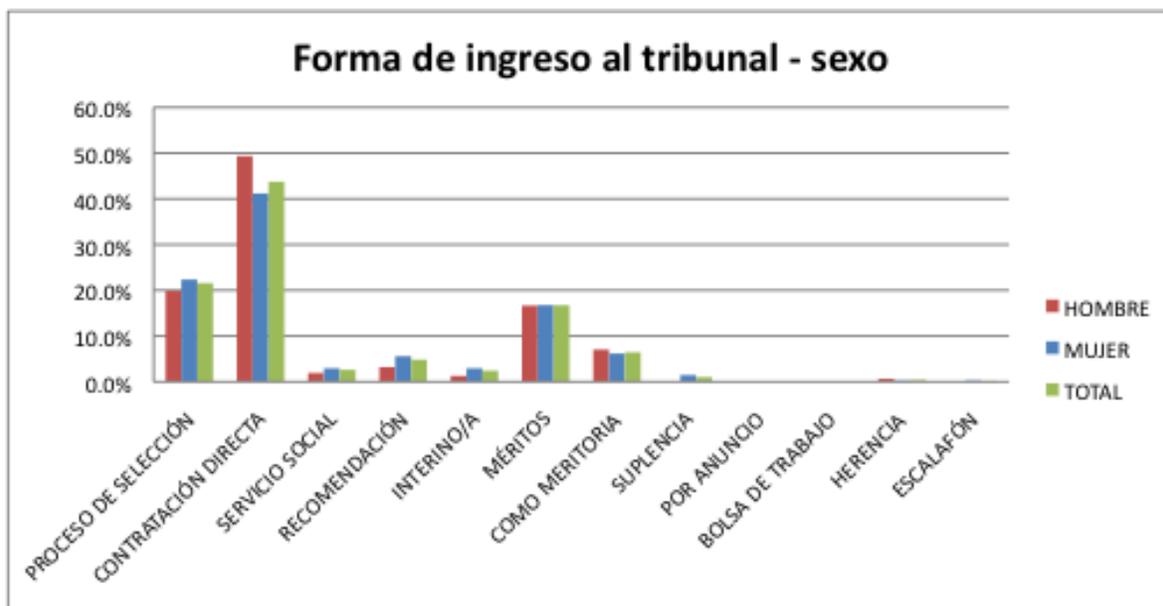
cada 10 personas que laboran en áreas administrativas y cinco de cada 10 que laboran en áreas jurisdiccionales respondió que nunca se emiten convocatorias. Asimismo, 21.5% del personal administrativo y 16.9% del jurisdiccional dijo desconocer los periodos para la emisión de dichas convocatorias, aunque 17.8% del personal jurisdiccional mencionó que cada dos años o más.

Gráfica 21

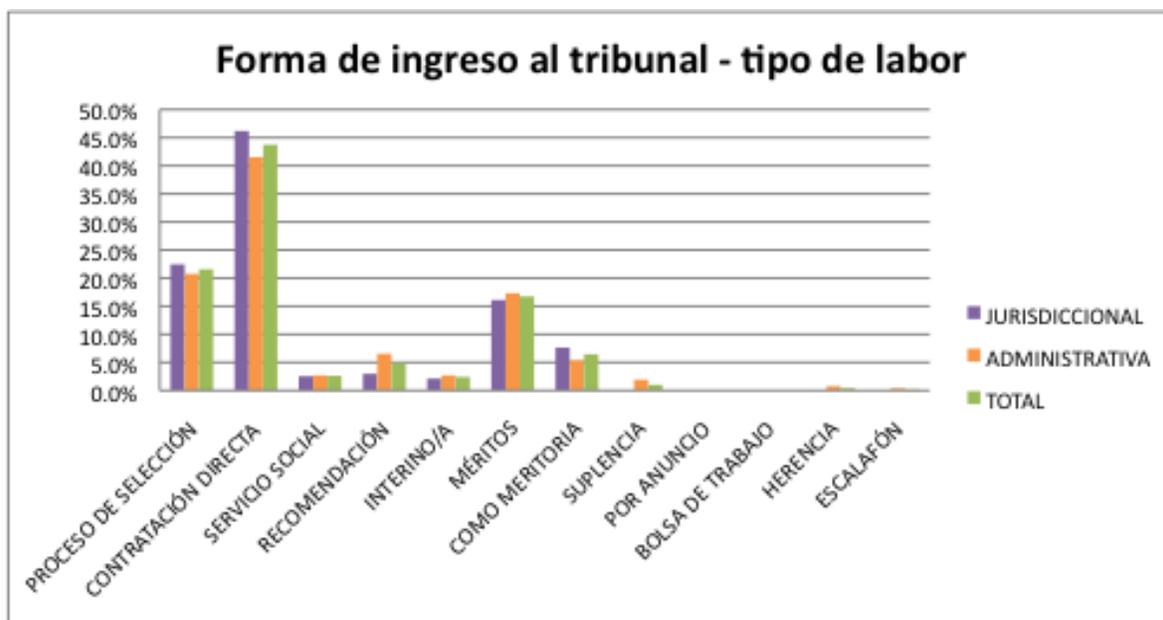


Asimismo, los resultados de la encuesta muestran que la mitad de los hombres y cuatro de cada 10 mujeres ingresaron al Tribunal por contratación directa y solamente la quinta parte del personal ingresó mediante un proceso de selección. También destaca la proporción de personas que accedieron a su trabajo a través de “méritos”. Cabe aclarar que estos “méritos” no refieren a un proceso selectivo, sino al personal que ingresa al TSJEG como “meritorio”, esto es, que desarrolla un trabajo sin recibir ningún salario, con la expectativa de acceder a una contratación. Es relevante subrayar que el personal jurisdiccional señaló en mayor medida que el administrativo haber ingresado por contratación directa y por un proceso de selección. Ello indica claramente que la carrera judicial aún no ha logrado consolidarse como mecanismo de acceso al Tribunal.

Gráfica 22



Gráfica 23



Estas percepciones coinciden con las que fueron expresadas tanto por las personas que asistieron a los grupos focales como por el personal directivo del Tribunal.

“[Los meritorios] muchas veces llegan por amistad, conocen a uno y le dicen ‘dame la oportunidad’; en otras ocasiones, cuando las personas tienen iniciativa, llegan por sí solas; solitos

se ofrecen para desarrollar cualquier actividad y la aprenden. Uno va teniendo confianza en ellos dependiendo de su comportamiento” (hombre, entrevista, Dirección de Recursos Humanos).

“Yo no hice examen. Tuve la oportunidad de entrar al Tribunal [porque] la magistrada se fijó en mí, bueno, en mi trabajo, porque no me conocía. Yo era agente del Ministerio Público y formulaba agravios, entonces la magistrada, que fue mi jefa posteriormente, se fijó en los agravios que yo había hecho, le gustó como estaban y entonces le preguntó a una compañera, a una proyectista que me conocía y le dijo ‘me gusta cómo trabaja ella, dile que si se quisiera venir a este lugar’. Y así fue como yo entré al Tribunal” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“Yo, en mi caso, inicié como mecanógrafa, hice examen cuando fui al juzgado por primera vez y posteriormente me vine para acá. Yo siempre adonde fui, hice examen. Cuando era mecanógrafa iba a la escuela todavía y me fui, ascendí, porque me fui de secretaria de Acuerdos, también hice examen” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“En mi caso, empecé a trabajar en el juzgado que anteriormente era el único penal aquí y empecé como meritorio, después de un año tuve la oportunidad de colocarme como mecanógrafa. Después, al cabo de unos dos o tres años, ascendí a secretaria de Acuerdos y estando allí, al magistrado... yo creo que le gustaba mi trabajo y él me llamó para ir a laborar allá al Tribunal y desde entonces sigo allá desde el [año] 83” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

Otro aspecto a considerar en el proceso de reclutamiento y contratación, es la opinión de las y los trabajadores del TSJEG en cuanto a los criterios de selección. Al cuestionar sobre dichos criterios en la encuesta, el personal de los dos tipos de labor y de los dos sexos consideró que los más importantes, en orden jerárquico son: 1. Conocimientos, 2. Nivel de estudios y 3. Disponibilidad de tiempo completo.

Destaca el hecho de que no se observen diferencias en las percepciones del personal de los dos tipos de labor ni en los dos sexos, lo que puede indicar que existe una suerte de cultura organizacional homóloga, cuando generalmente el personal de apoyo y el de labor sustantiva comparten algunos valores, pero también se diferencian en aspectos particulares, al tiempo que es común que las percepciones de mujeres y hombres presenten también distinciones. En este caso específico, el mecanismo de ingreso del personal jurisdiccional y el administrativo es distinto según la normatividad, pero claramente en la práctica estas distinciones aún están desdibujadas y

ello puede explicar la poca diferenciación en las percepciones de las y los trabajadores de los dos tipos de labor anotadas.

Las diferencias afloran solamente al interior del personal jurisdiccional, en que los hombres señalaron en orden jerárquico: 1. Conocimientos, 2. Nivel de estudios y 3. Experiencia profesional, y las mujeres, nivel de estudios y conocimientos en el primer lugar, y disponibilidad de tiempo completo en el tercero. Es sumamente revelador que las mujeres consideren que la disponibilidad de tiempo completo es un criterio de selección, sobre todo si se toma en cuenta que, como se ha dicho, es menos probable que ellas cuenten con esta disposición en razón de que los patrones tradicionales de género les asignan más responsabilidades en el ámbito privado.

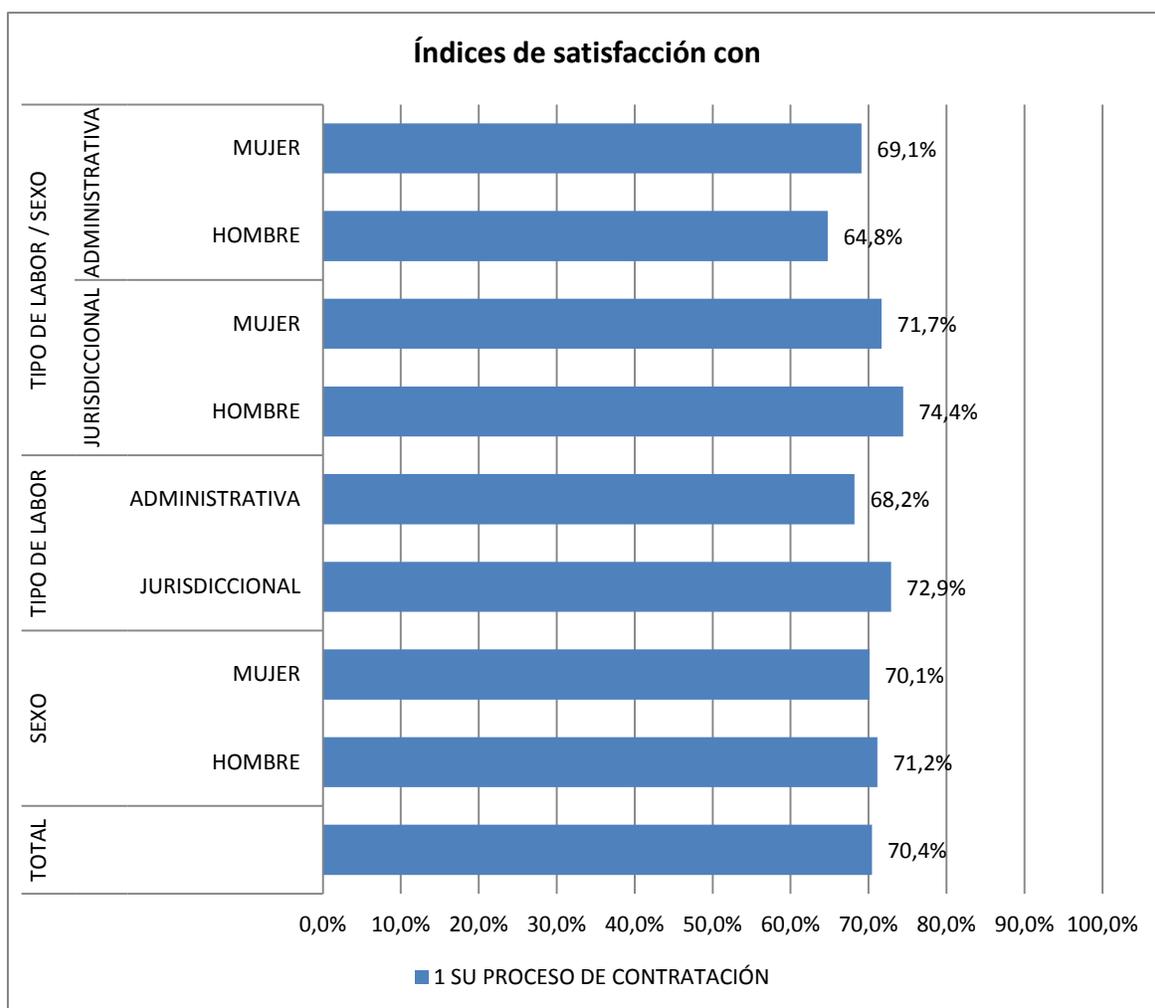
Tabla 6

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

En cuanto a la valoración del personal respecto a los procedimientos actuales de reclutamiento y contratación, se observa un índice de satisfacción regular. En una escala de cero a 100, en que cero es total insatisfacción y 100 total satisfacción, el índice alcanza un valor de 70.4%. Cabe destacar que la satisfacción que reportan los hombres es levemente superior a la de las mujeres, pero la diferencia más importante se presenta entre los tipos de labor: la satisfacción con el proceso de contratación del personal jurisdiccional es más de cuatro puntos porcentuales superior a la del administrativo.

También se destacan las diferencias por sexo al interior de cada tipo de labor: entre el personal jurisdiccional los hombres reportan un índice de satisfacción con su contratación tres puntos porcentuales superior al de las mujeres. En cambio, en el área administrativa esta situación se revierte.

Gráfica 24



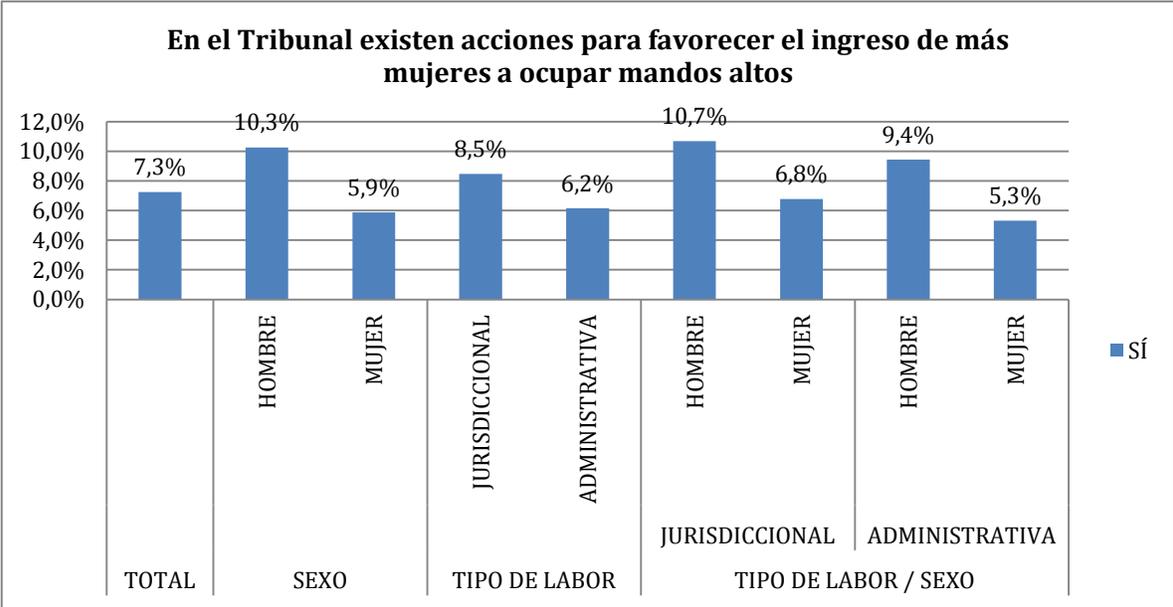
Como se señaló al inicio de este apartado, en la normatividad vigente para los procesos de reclutamiento y contratación de personal no se identificaron acciones afirmativas a favor de las mujeres. A criterio del personal directivo estas medidas no son necesarias porque no identifican acciones abiertamente discriminatorias en el TSJEG, lo que denota el desconocimiento tanto de la discriminación por resultados, como de las múltiples expresiones de desigualdad entre los géneros en las organizaciones. Así lo muestran algunos testimonios:

“Hay una igualdad [en la contratación], creo que todos los presidentes actuales y ex presidentes han tratado de que no haya una desigualdad, de que el trato entre hombre y mujer sea sin distinción” (hombre, entrevista, Recursos Humanos).

“Ahorita con la nueva administración se le está dando prioridad a todo el personal, la equidad entre mujeres y hombres efectivamente está hacia arriba y una de las políticas de los ejes de trabajo del magistrado presidente es precisamente la igualdad entre los empleados y ubicarlos en su área” (hombre, entrevista, director general de Administración y Finanzas).

Al indagar sobre la existencia de medidas afirmativas en la encuesta aplicada al personal del Tribunal, se constata el desconocimiento respecto del significado de las mismas, ya que aunque en el TSJEG no hay ninguna medida de este tipo, más de 7% del personal señaló que sí existen. Es aún más llamativo que la décima parte de los hombres en los dos tipos de labor ignora la inexistencia de acciones afirmativas en el TSJEG. Se podría hipotetizar que algunos varones creen que la presencia de mujeres en el Tribunal obedece a una acción intencional expresada en una medida afirmativa, pero como se ha señalado, estas medidas no existen en la política ni en la normatividad que rige al Tribunal.

Gráfica 25

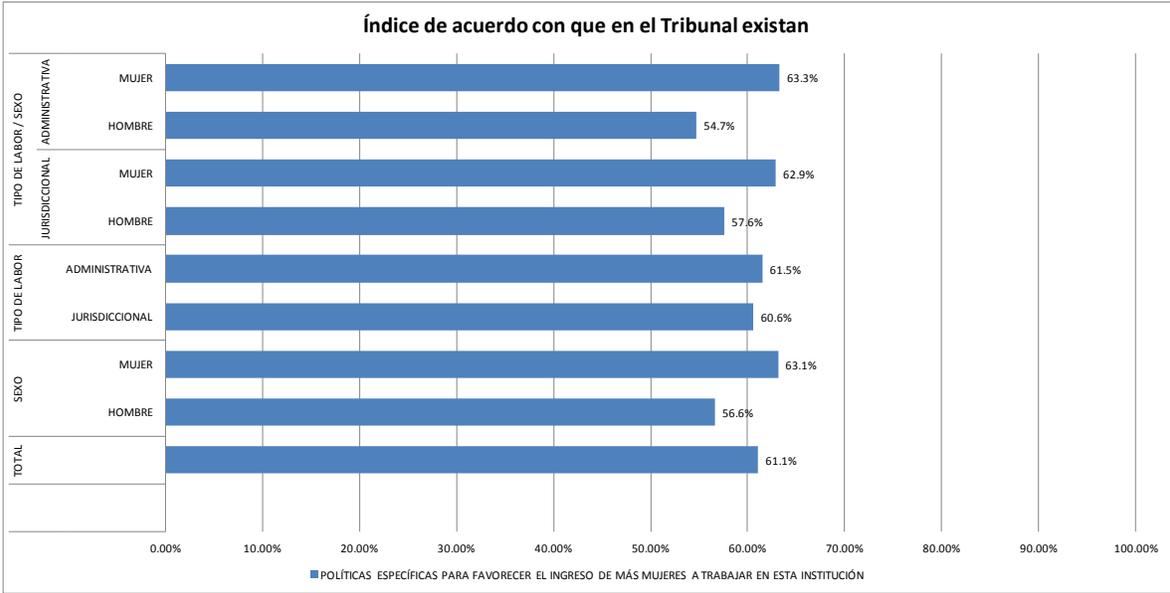


Como se mencionó en el apartado precedente, en la encuesta también se exploró el acuerdo del personal con la posible instauración de acciones afirmativas, factor importante de cara a la generación de condiciones que permitan aplicar políticas de igualdad en el Tribunal.

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 TSJEG es

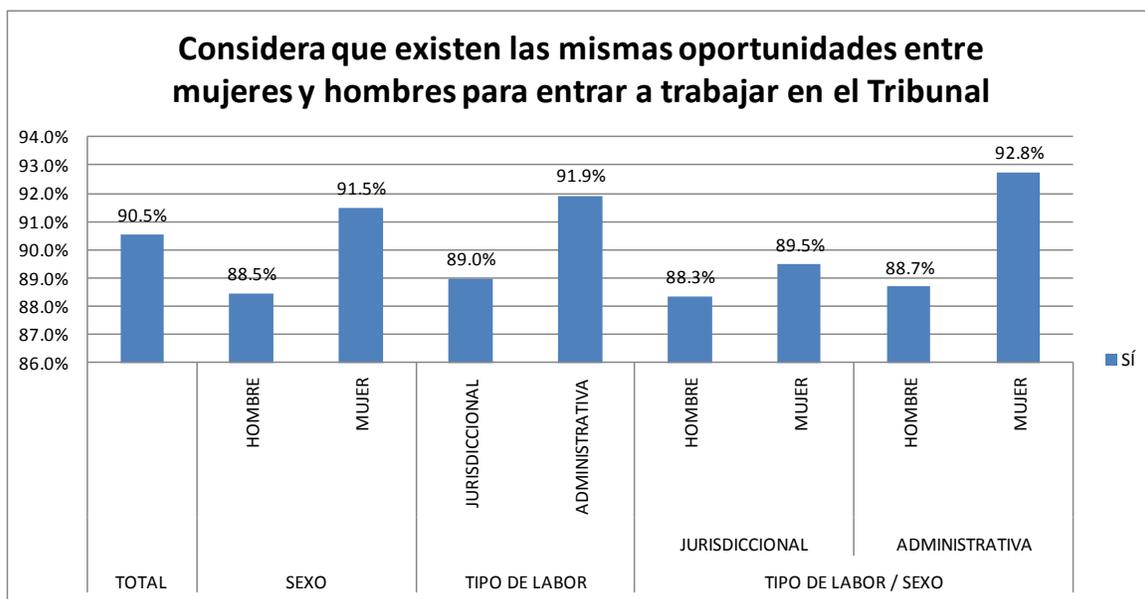
de apenas 61.1%. Se observan diferencias importantes en el índice de acuerdo que reportan mujeres y hombres (63.1% y 56.6%, respectivamente) lo que pudiera obedecer a que ellas reconocen la necesidad de instalarlas con miras a generar un ambiente laboral equitativo.

Gráfica 26



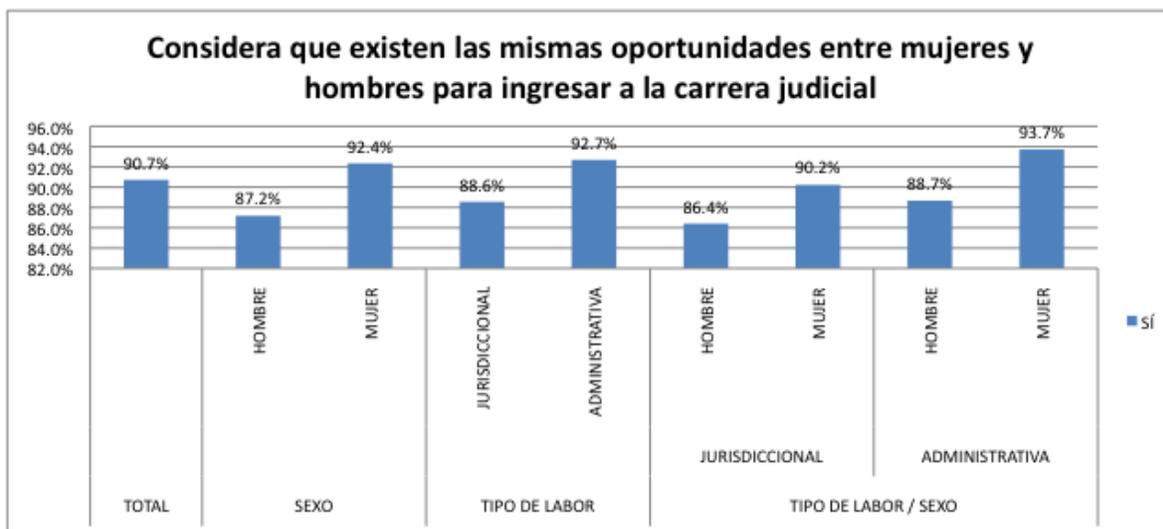
En el mismo orden de ideas, la opinión generalizada del personal del TSJEG es que existe igualdad de oportunidades para ambos sexos para poder entrar a trabajar en la institución; así lo manifestó 90.5% del personal en la encuesta aplicada. Es interesante observar que es superior el porcentaje de mujeres que de hombres considera que en el Tribunal existen las mismas oportunidades para el ingreso para los dos sexos.

Gráfica 27



Asimismo, la mayor parte del personal (90.7%) considera que en el TSJEG hay las mismas oportunidades de ingreso a la carrera judicial para hombres y para mujeres. En este caso también más mujeres que hombres tienen esta percepción.

Gráfica 28



Por lo que se pudo explorar en los grupos focales, el personal observa que en el TSJEG hay una presencia mayoritaria de mujeres, aunque también se reconoce que ellas se ubican en los puestos de menor jerarquía. Como se señaló en el apartado Valores y códigos organizacionales, en el

discurso del personal expresado en los grupos focales se reconocen los efectos de los roles y condiciones de género que pesan sobre las mujeres y los hombres que laboran en el Tribunal.

Promociones y ascensos

La normatividad para los ascensos del personal jurisdiccional, como se señaló en el apartado precedente, se vincula a la carrera judicial. Así, el artículo 65 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Guerrero indica que dicha carrera tendrá como propósito garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo, así como el ingreso, formación, actualización, promoción y permanencia de las personas que trabajan en el Poder Judicial.

Sin embargo, como ya se ha planteado, la carrera judicial aún no está reglamentada. Solamente se cuenta con un reglamento del examen de oposición para ocupar el cargo de juez de primera instancia del estado de Guerrero.

En el caso del personal administrativo, la mencionada ley indica en su artículo 79 que entre las atribuciones del Consejo de la Judicatura está por dictar las disposiciones generales y necesarias para el ingreso, estímulos, capacitación, ascenso y promociones por escalafón y remoción del personal administrativo del Poder Judicial.

Por otra parte, el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de las y los trabajadores de los tres poderes de gobierno del estado de Guerrero y de los organismos desconcentrados, coordinados y descentralizados, establece que los dictámenes para fundar los nombramientos y promociones de las y los trabajadores de base serán expedidos por la Comisión Mixta de Escalafón y se apoyarán invariablemente en el procedimiento que al respecto se señale por el Reglamento de Escalafón de los Trabajadores al Servicio del Estado (artículo 51). Este último documento solamente fija las atribuciones de la Comisión, mas no define un procedimiento para el ascenso ni promoción. Asimismo, establece que las plazas se ocuparán por concurso, pero no explicita las condiciones del concurso.

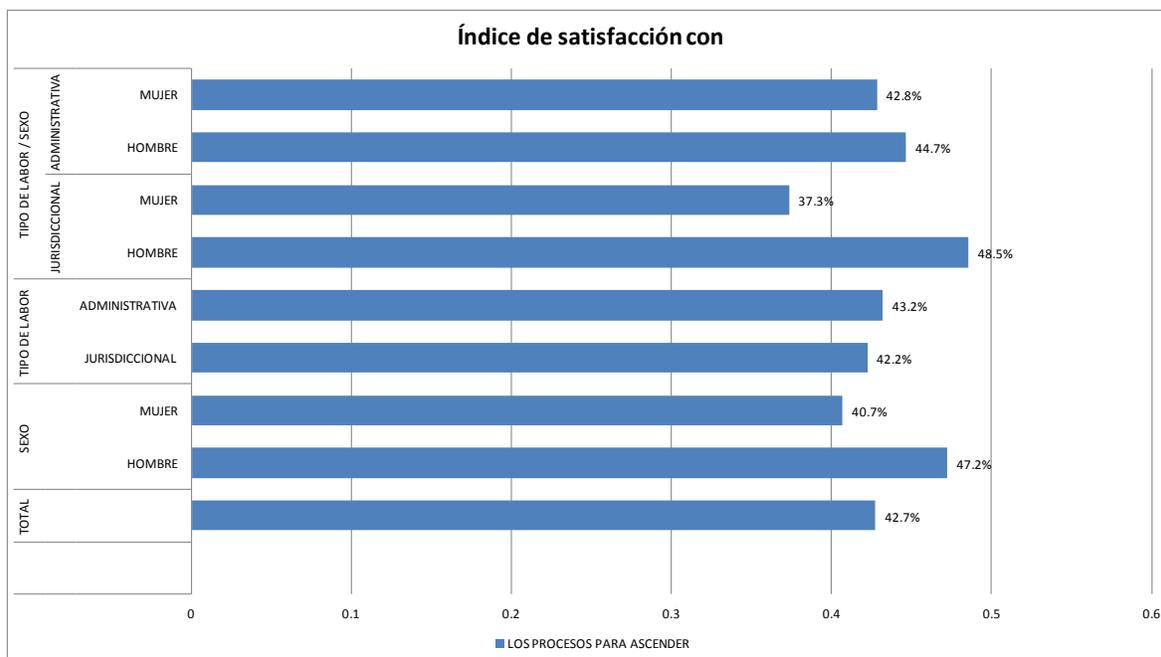
Así, se observa poca claridad en los criterios y requisitos para lograr el ascenso, tanto del personal administrativo como del jurisdiccional, lo que abre paso a la discrecionalidad y otras prácticas que no toman en cuenta los méritos profesionales para la movilidad ascendente en la organización.

Asimismo, no se encontró ningún criterio discriminador hacia las mujeres, pero se omite el lenguaje incluyente. Además, se debe destacar que no existe ninguna medida afirmativa que tome en cuenta las diferencias y desigualdades de género y facilite el ascenso de las mujeres en el Tribunal.

De acuerdo con la encuesta aplicada, el personal del TSJEG presenta un índice de satisfacción muy bajo en cuanto a promociones y ascensos. En una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es plena satisfacción, el índice de satisfacción del personal del Tribunal con los procesos para ascender es de 42.7%. Cabe destacar que el índice es notablemente menor entre las mujeres que entre los hombres (40.7% y 47.2%, respectivamente) y la brecha es aún mayor en el área jurisdiccional en que el índice de satisfacción con las promociones y ascensos de las mujeres es casi 10 puntos porcentuales menor al de los hombres.

El bajo índice de satisfacción con los mecanismos de ascenso en el TSJEG entre el personal jurisdiccional se vincula claramente con la debilidad de la carrera judicial. En el caso de las mujeres, su condición de género les implica altos costos personales para los traslados a las sedes en que se pretende ubicar al personal que accede a puestos de juez o jueza por primera vez, así como en la disponibilidad horaria. Ello puede incidir en los niveles más bajos de satisfacción con los procesos de ascenso. Asimismo, debe tenerse presente que en un contexto institucional en que aún prevalece la discrecionalidad y los contactos personales para acceder a puestos de toma de decisión, las mujeres tienen menos oportunidades, porque su ingreso reciente a los espacios públicos les provee de menos contactos.

Gráfica 29



En los grupos focales, las opiniones confirman que las oportunidades de ascenso en la institución se vinculan, en lo fundamental, con los contactos personales. El personal jurisdiccional, incluso, mostró cierta dosis de desconfianza en los procesos de concurso.

“Hay personas que apenas entraron al Poder Judicial y entran de dedazo, que yo les digo a nuestros superiores, entran de dedazo inmediatamente, hacen examen y luego luego se van para jueces, entonces no son las mismas oportunidades” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

“Si eres hijo de fulanito que tiene influencias, está bien, hasta crean plazas. Siempre dicen que no hay presupuesto y ya no hay cupo para nadie y cuando te das cuenta ya a fulanito lo nombraron jefe del departamento de fotocopiado, por decir algo [...], puestos que salen algo así como del sombrero del mago” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

“Yo ya hice dos veces el examen para juez de primera instancia, no lo pasé y ya he desistido de hacerlo, porque después me topé con la circunstancia de que, como dice el compañero, hay otras personas que llegan después de uno e inmediatamente entran” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

“Hasta ahorita no [existe la carrera judicial], tan es así que en Guerrero no está reglamentada. Nosotros estamos proponiendo que se reglamente, pero nos encontramos con gente que es reticente y no la dejan porque les perjudica a la gente que tiene el poder en ese momento” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

“Algunas personas tenemos la intención de hacer el examen para juez, pero desafortunadamente nos damos cuenta de que hay que tener un buen padrino; un buen padrino es un magistrado que nos apoye para que no haya problemas en la calificación del examen. En lo personal vi que había muchos recomendados” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

“De la carrera judicial, a veces son personas mucho más nuevas que las demás, sobre todo que tienen más tiempo, y son las personas que llegan y yo no creo que tengan menos o más capacidades que ellas, sí son más afortunados. Yo sí creo que hay una química desde que el magistrado tienen a sus tres, cuatro proyectistas y entre ellos decide a quién apoya, porque no los puede apoyar a todos, entonces yo creo que mucha gente se inscribe como de relleno nomás, porque si no tiene una persona que lo apoye no va a llegar nunca, aunque tenga mucha capacidad” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

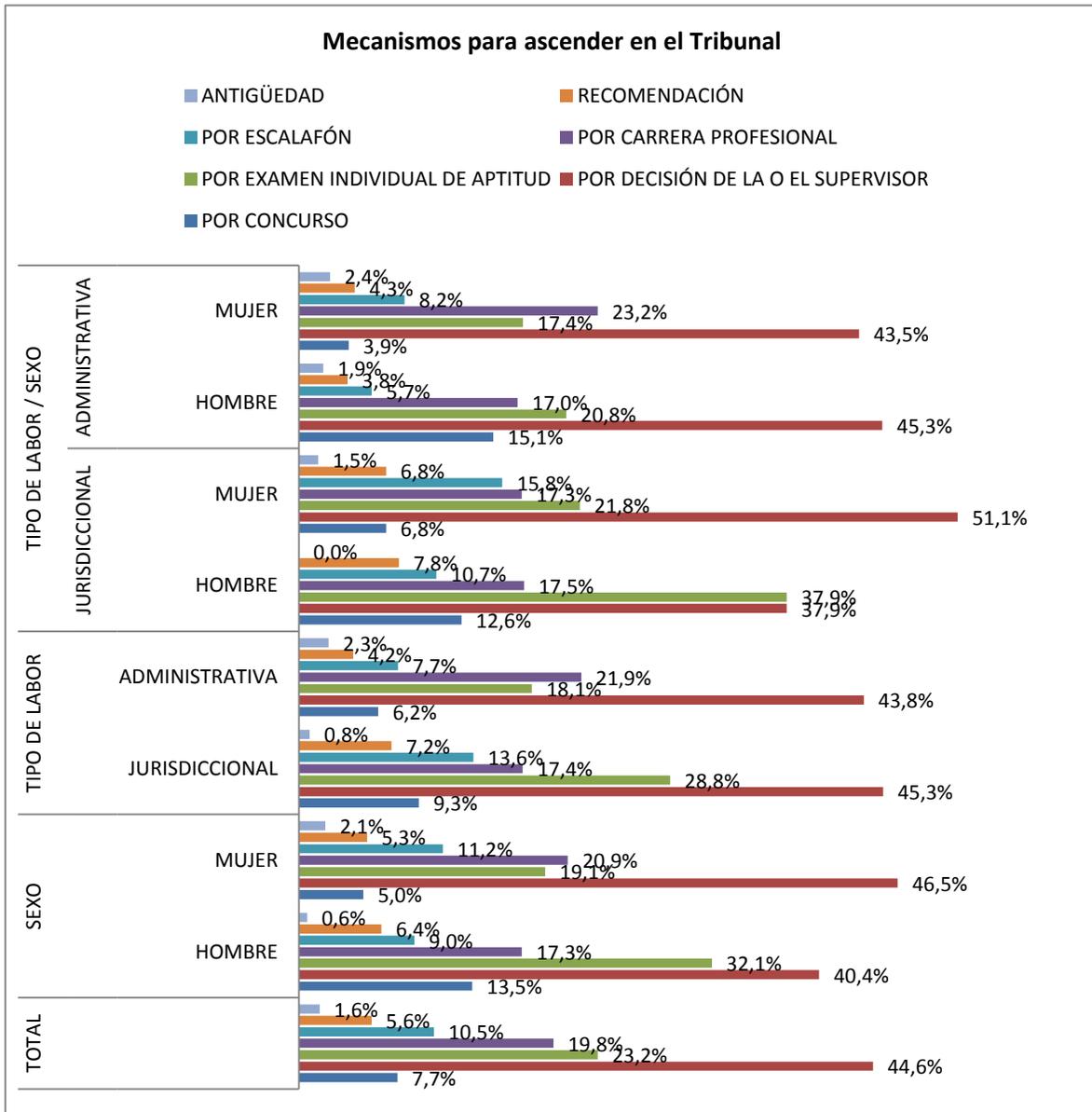
Por otra parte, en la encuesta también se indagó acerca del conocimiento que tienen las y los trabajadores del Tribunal respecto de los mecanismos de ascenso. La mayor parte del personal de los dos tipos de labor y de ambos sexos dijo que los ascensos se producen por decisión del supervisor o supervisora (44.6%). La carrera profesional y el examen individual de aptitud ocupan los dos siguientes lugares en los criterios de ascenso.

Pero si se agregan las respuestas orientadas a mecanismos meritorios (carrera profesional, examen de aptitud y concurso) y las que se asocian a una decisión personal (recomendación y decisión del supervisor o supervisora), se observa que la mitad de las personas señaló mecanismos meritorios y la mitad, decisiones personales. Es sumamente relevante que entre el personal jurisdiccional los criterios personales fueron más mencionados que entre el personal administrativo, lo que confirma con toda claridad la debilidad de la carrera judicial en el Tribunal.

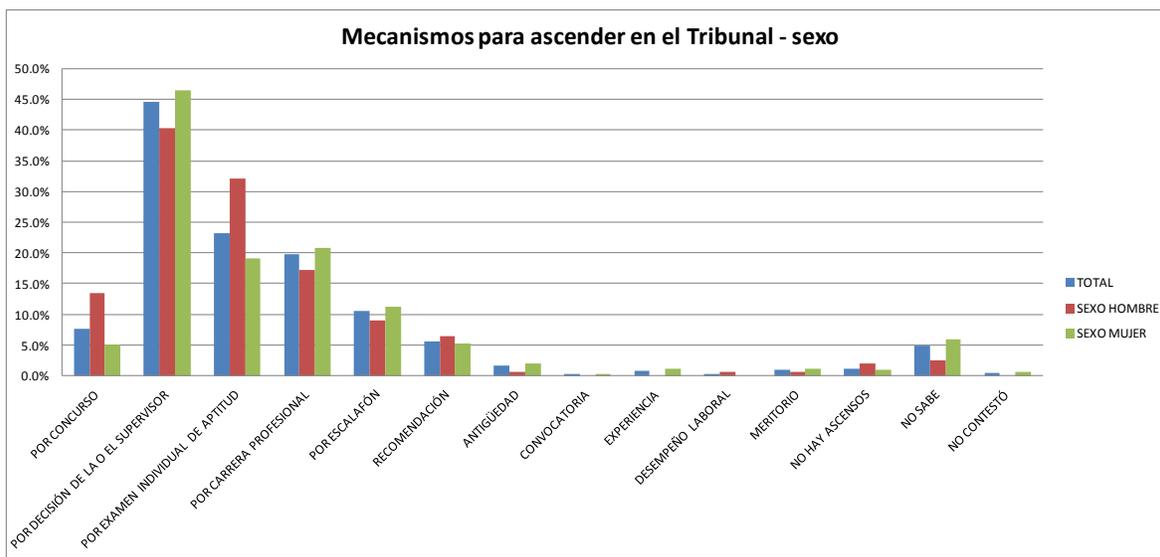
Las diferencias de opinión entre hombres y mujeres denotan que ellas nombraron en mayor proporción los criterios vinculados a las decisiones personales. Particularmente relevante es la divergencia que se observa entre la mención de criterios vinculados al mérito entre las mujeres y

los hombres del área jurisdiccional: 45.9% de ellas y 68% de ellos señalaron este tipo de criterios, lo que denota que las mujeres del área jurisdiccional perciben en menor medida que los mecanismos meritorios se utilicen para lograr la movilidad ascendente.

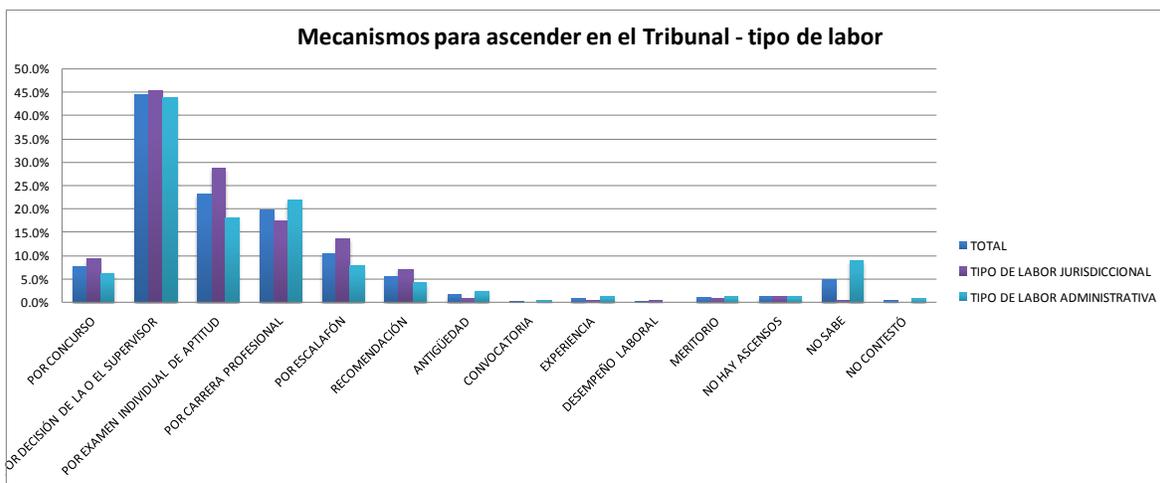
Gráfica 30



Gráfica 31

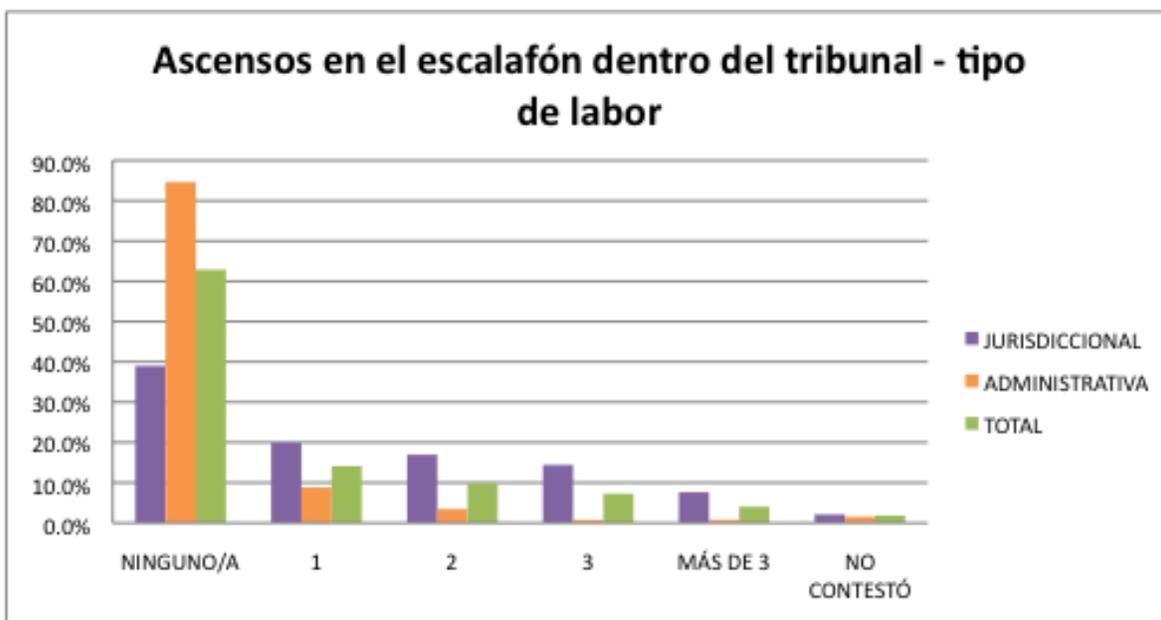


Gráfica 32



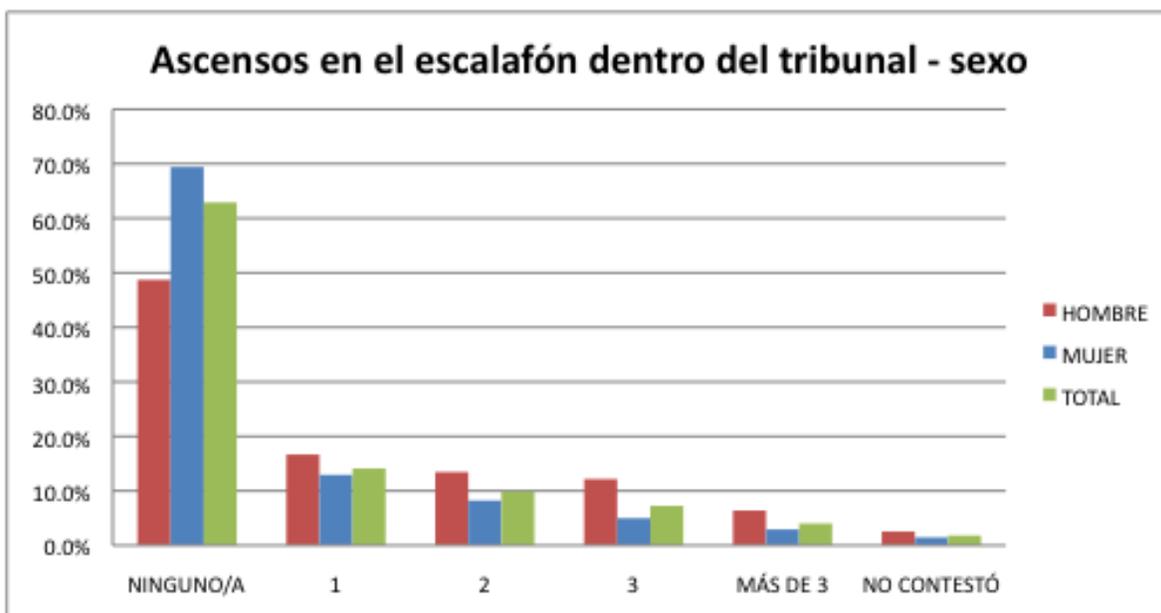
Adicionalmente, como se puede observar en la gráfica siguiente, los datos de la encuesta muestran que seis de cada 10 personas que trabajan en el TSJEG no ha experimentado ningún ascenso en su trayectoria laboral. Esta inmovilidad es mucho más severa en el caso del personal administrativo, en que menos de la quinta parte ha tenido ascensos.

Gráfica 33



Respecto del número de ascensos por sexo, la encuesta refleja con claridad que los hombres refieren una mayor movilidad ascendente, pues en la categoría de personas que no han tenido ningún ascenso se ubican casi siete de cada 10 mujeres y poco menos de cinco de cada 10 hombres. Asimismo, es notablemente menor la proporción de mujeres que ha tenido uno, dos o tres ascensos en su trayectoria laboral.

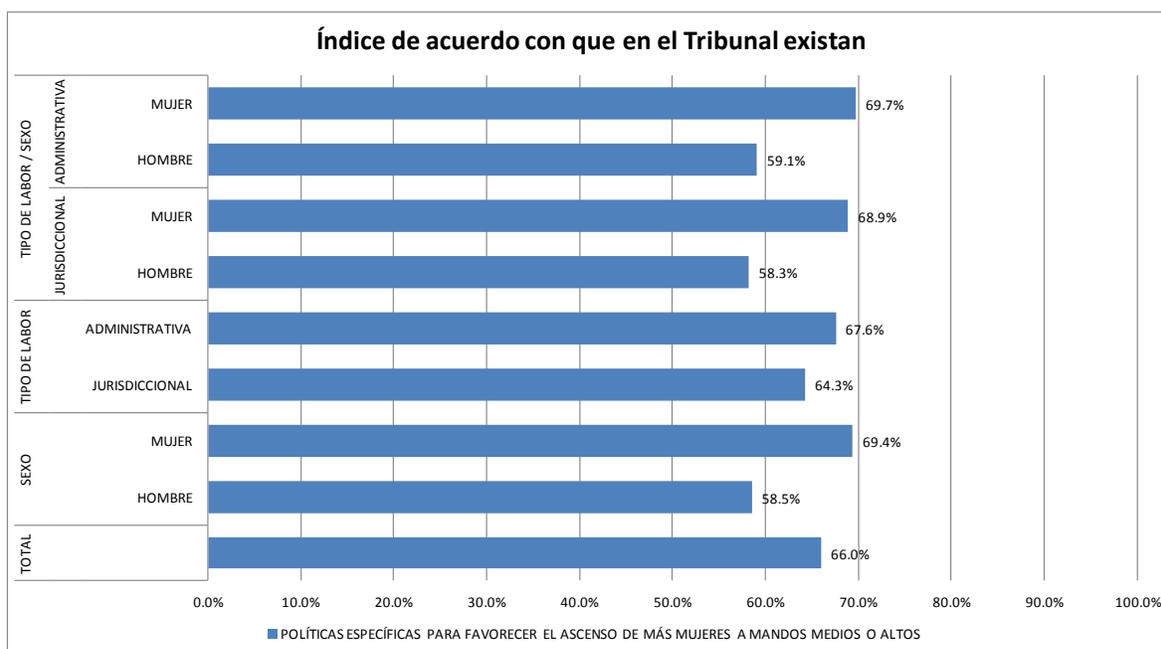
Gráfica 34



Estos datos confirman las percepciones que se expresaron en los grupos focales a los que se ha hecho alusión, en que las y los participantes indicaron que en los puestos de toma de decisión generalmente se coloca a personal que viene de fuera del Tribunal y que conoce o es de la confianza de magistrados y magistradas. Ello, claramente, reduce de forma notoria las posibilidades de ascenso y genera una suerte de “inmovilidad” laboral.

En lo que se refiere a la poca movilidad laboral ascendente de las mujeres, es importante señalar que el índice de acuerdo del personal del TSJEG con la instalación de medidas afirmativas que faciliten el ascenso de las mujeres es de 66.6%. Cabe destacar que esta medida encuentra más acuerdo entre las mujeres que entre los hombres (69.4% vs. 58.5%), lo que evidencia que ellas tienen mayor consciencia de su exclusión y del “techo de cristal” que dificulta su ascenso en las organizaciones.

Gráfica 35



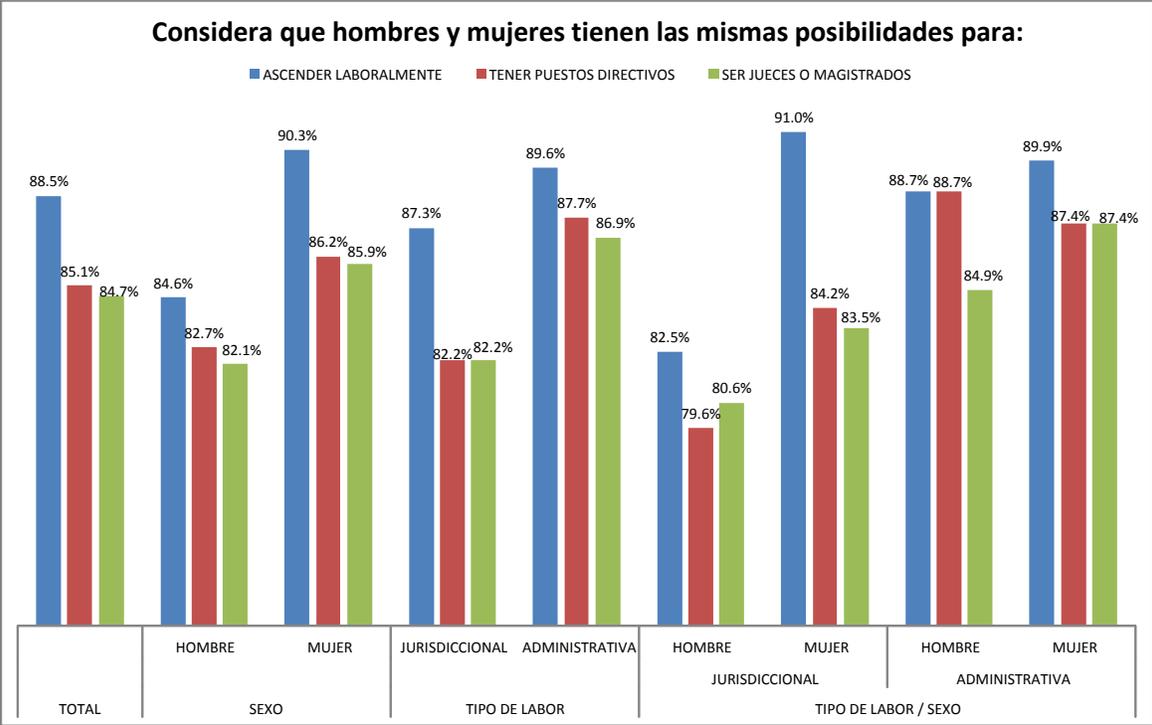
El bajo acuerdo con la instalación de medidas afirmativas para el ascenso fue también objeto de discusión en los grupos focales, como se analizó en el apartado Valores y códigos organizacionales. Recuérdese que en el discurso del personal se identifican posiciones encontradas respecto al reconocimiento de las desigualdades de género al interior del Tribunal. Así, al tiempo que algunas personas argumentaron que no existe una política discriminatoria o que las mujeres toman decisiones personales que las excluyen de los puestos de toma de decisión, también hubo quienes identificaron condiciones de género que derivan en desigualdades al interior de la institución. Específicamente, se hizo alusión a las responsabilidades domésticas y de cuidado de las mujeres, que les representan un obstáculo para permanecer largas jornadas en el trabajo, así como para los traslados que generalmente demanda el acceso a un puesto de juez o jueza. Incluso se comentó que algunos superiores deciden no ofrecerles puestos a las mujeres porque asumen que ellas no pueden abandonar sus tareas domésticas.

En la encuesta aplicada para este Diagnóstico también se muestra que alrededor de 90% de las y los trabajadores del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Guerrero (TSJEG) tienen las mismas oportunidades para ascender, pero para ocupar puestos directivos y ser jueces/zas o magistrados/as la proporción desciende entre tres y cuatro puntos porcentuales.

Al respecto, cabe subrayar que el personal administrativo percibe en mayor medida que el personal jurisdiccional, que mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades de ascenso, así como de ocupar puestos directivos y ser jueces/zas o magistrados/as. Adicionalmente, son más las mujeres que los hombres que perciben condiciones de igualdad para el ascenso y acceso a puestos de toma de decisión.

Sin embargo, como se vio anteriormente, las mujeres reportan menos cantidad de ascensos que los hombres. Cabe señalar que el hecho de que entre el personal se registren tan pocos ascensos dificulta la interpretación de estas percepciones, pues pudiera ser que el personal asuma que trabajadores y trabajadoras tienen las mismas oportunidades de ascender, dado que en todo caso éstas son sumamente improbables.

Gráfica 36



Con el objetivo de complementar estas percepciones, en la encuesta también se consultó al personal respecto a las dificultades de hombres y mujeres para ascender. La principal dificultad identificada por el total del personal es la falta de relaciones personales, lo que denota que en el TSJEG persiste la percepción que dichas relaciones son importantes para el ascenso, como se pudo confirmar en los grupos focales. Obsérvese que casi la mitad de las empleadas y empleados

considera que ésta es una dificultad para ascender en la institución, y que son más las mujeres que los hombres —en los dos tipos de labor— las que perciben que su falta de relaciones personales les significa un obstáculo para el ascenso.

Por su parte, la falta de capacitación ocupa el segundo lugar entre las dificultades para el ascenso entre el total del personal. En este caso, destaca que la proporción de mujeres que identifica este obstáculo triplica a la de hombres, lo que puede indicar que las mujeres perciben mayores obstáculos para capacitarse, lo que está relacionado con el tema de la disponibilidad de tiempo de las mujeres asociada a su rol de género.

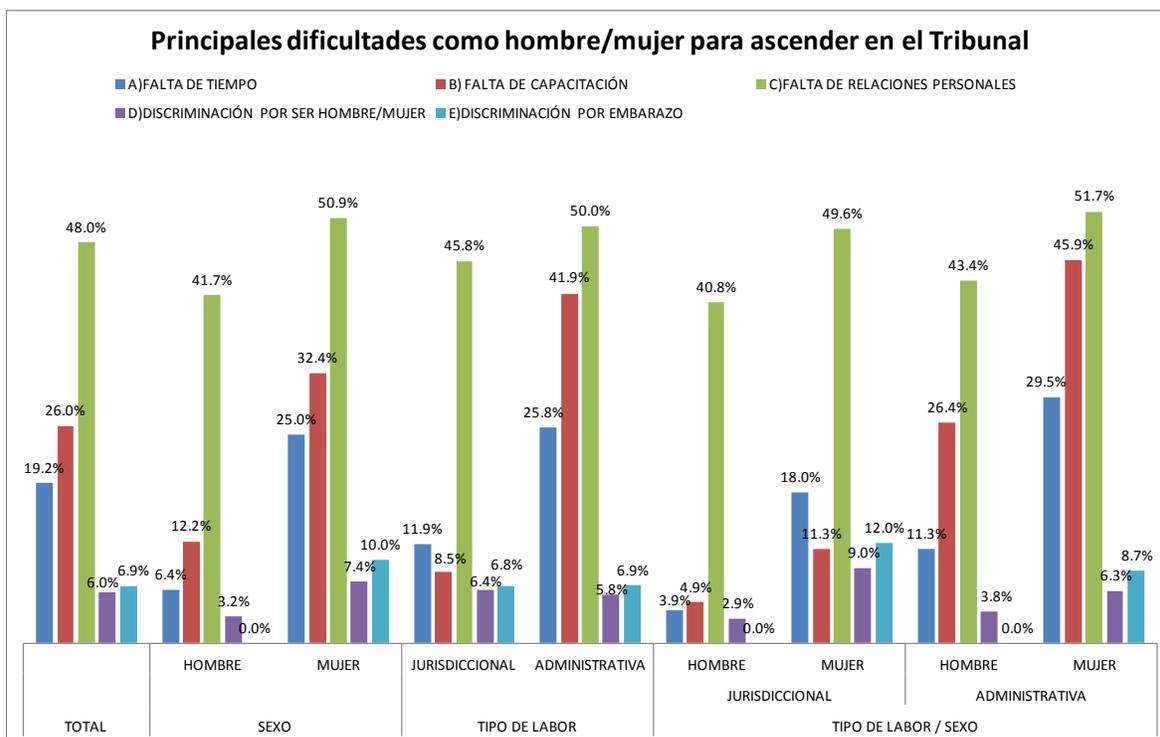
La diferencia más notable y estadísticamente significativa se observa en el tipo de labor: el porcentaje de personal administrativo que mencionó la falta de capacitación como dificultad para ascender es cinco veces mayor a la del personal jurisdiccional. Es de destacar que casi la mitad de las mujeres en el área administrativa identificaron esta dificultad, con lo que casi se equipara a la falta de relaciones personales.

Es muy relevante también la proporción de mujeres que identificó como dificultad para ascender la falta de tiempo (25%), aspecto que solo fue señalado por 6.4% de los hombres. Ello, combinado con las otras dos dificultades, evidencia los sesgos de género presentes en el proceso de ascenso en el TSJEG, mismos que precisan visibilizarse con miras a construir una organización más igualitaria.

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

Finalmente, se debe destacar que la décima parte de las mujeres nombraron a la discriminación por embarazo como obstáculo para ascender en el TSJEG, percepción que debe ser considerada de gravedad, pues contraviene la normatividad interna, pero parece subsistir como práctica discriminatoria.

Gráfica 37



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

Licencias de maternidad y paternidad

La Ley de Trabajo de los Servidores Públicos del Estado de Guerrero sostiene en su artículo 24 que las madres trabajadoras tendrán los siguientes derechos:

- I. Durante el periodo de embarazo, no realizarán trabajos que exijan esfuerzos considerables y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación.
- II. Gozarán de una semana de descanso en los casos de aborto legal o clínico (reformada p. o. 7 de noviembre del 2000).

- III. Disfrutarán de un mes de descanso antes de la fecha en que aproximadamente se fije para el parto y de otros dos meses después del mismo. El segundo periodo de descanso se prorrogará por el tiempo necesario si se encuentra imposibilitada para trabajar, este caso de prorrogabilidad deberá justificarse médicamente para acreditar que la incapacidad es consecuencia directa e inmediata del parto. A solicitud expresa de la trabajadora y según convenga a sus intereses familiares, podrá permitir que sea el esposo o concubino quien disponga de hasta dos de las semanas posteriores al parto a las que ella tuviere derecho para abocarse a la crianza del niño. Esta opción deberá ser notificada por la madre trabajadora, tanto en su centro de trabajo, como en el del esposo o concubino, cuando menos dos semanas antes de poder hacerse efectiva; (reformada p. o. 7 de noviembre del 2000).
- IV. Durante el periodo de lactancia hasta por un año, tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno para alimentar a sus hijos, o bien, a opción de la trabajadora reducir su jornada de trabajo una hora diaria; y (reformada p. o. 7 de noviembre del 2000).
- V. Disfrutar en los mismos términos de los descansos referidos en las fracciones anteriores, cuando reciban en adopción por resolución judicial un bebé menor de seis semanas de edad; (reformada p. o. 7 de noviembre del 2000).
- VI. Durante los periodos de descanso a que se refieren las fracciones anteriores de este artículo, percibirá el salario íntegro, en los casos de prórroga previstos en la fracción III, tendrán derecho al cien por ciento de su salario (adicionada p. o. 7 de noviembre del 2000).
- VII. Tendrán derecho a regresar al puesto que desempeñaban computándose en su antigüedad los periodos de descanso y la prórroga si la hubo. Para la opción a que hace referencia la fracción III del presente artículo, es requisito indispensable que la relación laboral de su esposo o concubino con su centro de trabajo, esté regulada por la presente Ley (adicionada p. o. 7 de noviembre del 2000).

Por su parte, el Estatuto de los Trabajadores al Servicio del Estado, de los Municipios y de los Organismos Públicos Coordinados y Descentralizados del Estado de Guerrero establece en su artículo 23 que las mujeres tienen derecho a un mes de descanso antes de la fecha que aproximadamente se fije para el parto y de otros dos meses después del mismo. Durante la

lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día de media hora cada uno, para amamantar a sus hijos.

En igual sentido, el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo, que rige para las y los trabajadores de los tres poderes del estado, señala que los descansos de las mujeres para alimentar a sus hijos, a que se refiere el citado artículo 23 del Estatuto “serán concedidos por el periodo que a juicio de los facultativos del servicio médico sea necesario. Las trabajadoras tendrán derecho a disfrutar del descanso pero no podrán acumularse éstos ni otorgarse los dos dentro de la jornada mínima de trabajo” (art. 131). Asimismo, señala que se debe conceder una tolerancia de media hora para el inicio de la jornada de trabajo, a las madres trabajadoras que tengan necesidad de llevar a sus hijos a las guarderías.

En el caso de los hombres, la Ley de Trabajo de los Servidores públicos del Estado de Guerrero en su artículo 24 bis establece que los padres trabajadores tendrán los siguientes derechos:

- I. Gozarán de tres días de descanso en los casos de que su esposa o concubina tenga un aborto legal o clínico.
- II. Disfrutarán de cinco días de descanso cuando su esposa o concubina tenga un parto.
- III. Disfrutarán de hasta dos de las semanas de descanso para que su esposa o concubina tuviera derecho cuando ella expresamente se lo concediera, conforme a lo previsto en la fracción III del artículo 24 de la presente Ley.

Del mismo derecho y en los mismos términos gozarán tratándose de paternidad por adopción.

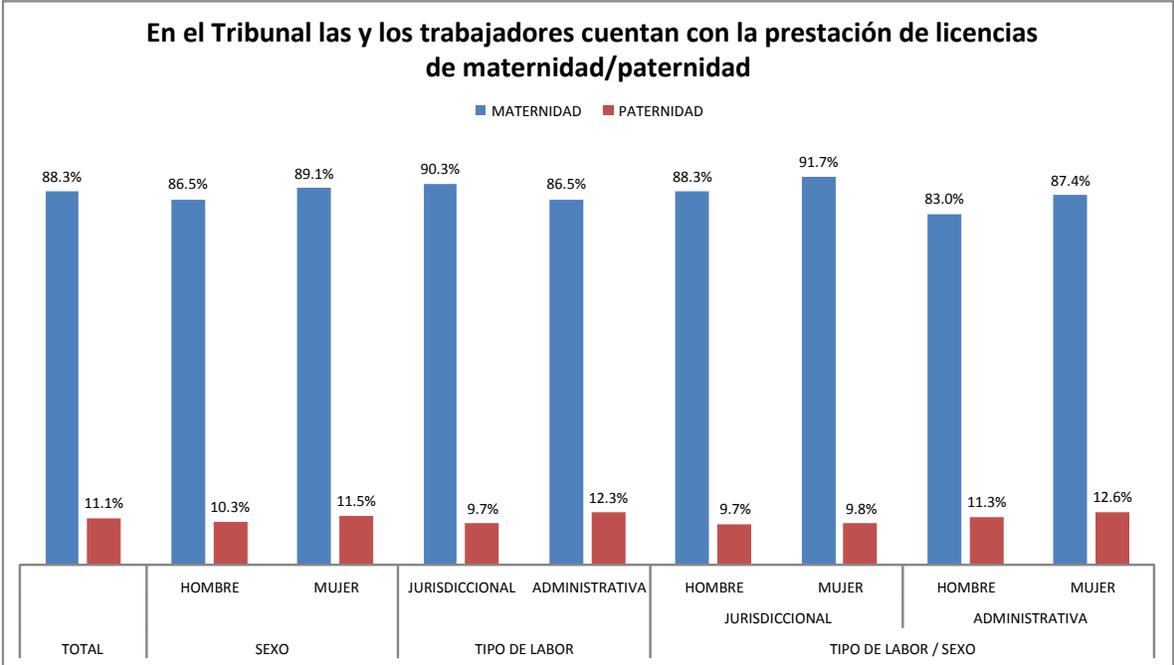
- IV. Los descansos aludidos en este artículo se considerarán como parte de su antigüedad y durante los mismos, gozarán del salario íntegro sin que pueda verse afectado en su perjuicio, ningún otro derecho o condición laboral (adicionado p. o. 7 de noviembre del 2000).

La normatividad estatal protege el derecho de las madres a una licencia de maternidad y establece permisos para la lactancia, al tiempo que claramente establece que el periodo de licencias debe computarse para la antigüedad y no puede removerse a las mujeres de su puesto de trabajo con motivo de la maternidad. Igualmente, la normatividad estatal garantiza a los padres una licencia de paternidad que sin duda denota un gran avance con miras al fomento de la corresponsabilidad en el cuidado de los hijos e hijas.

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

La información que arroja la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* denota un amplio desconocimiento de la licencia de paternidad: mientras casi nueve de cada 10 personas saben que en el TSJEG las trabajadoras tienen licencia de maternidad, solo una de cada 10 conoce la licencia de paternidad.

Gráfica 38



En los grupos focales algunas personas reconocieron esta prestación, pero se percibió cierta confusión, en algunos casos, sobre la obligatoriedad y el número de días:

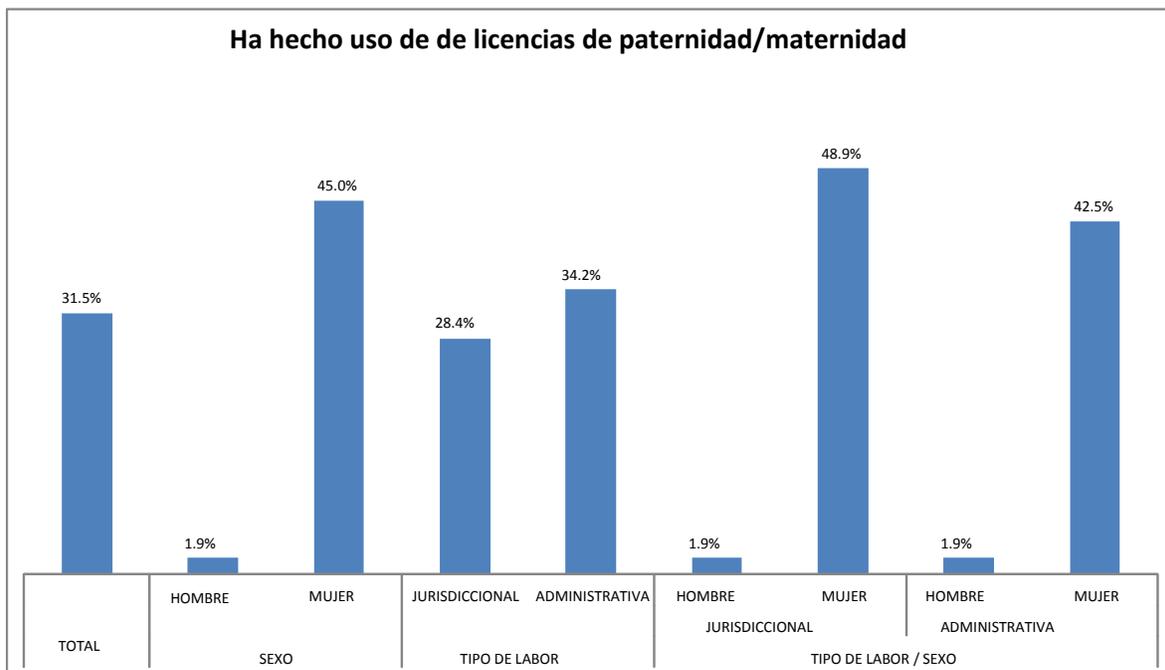
“A un compañero nuevo sí le dieron cinco días” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“Ahora ya les permiten que cuando las mujeres paren, les dan días a los papás. Hasta donde yo sé, es nuevo eso” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“No recuerdo si es la primera semana, me parece. Últimamente lo han estado pidiendo compañeros y sí se los han otorgado, pero solo que lo pidan” (mujer, grupo focal, mando medio superior).

Adicionalmente, en la siguiente gráfica se puede observar que menos de la mitad de las mujeres dijeron haber utilizado la licencia de maternidad, pero en el caso de los hombres solamente dos de cada 100 ha hecho uso de la licencia de paternidad.

Gráfica 39

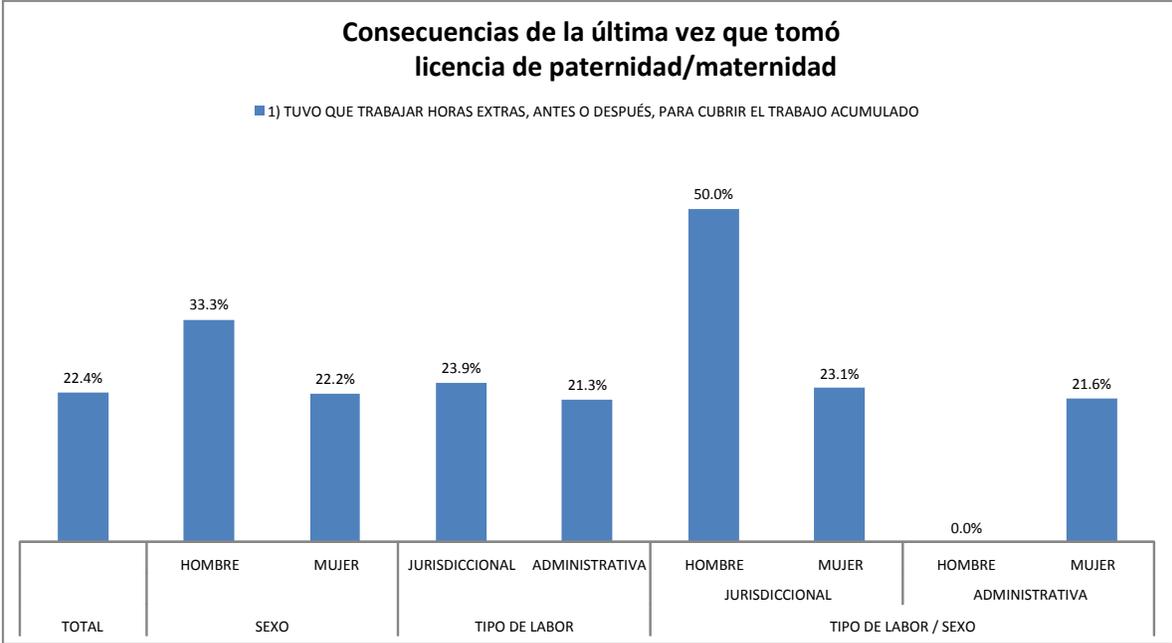


Ahora bien, el hecho de que exista una proporción importante de mujeres y hombres que comenta haber sufrido consecuencias luego de haber hecho uso de su licencia de maternidad/paternidad es sumamente grave, pues esto constituye un acto de discriminación que contraviene los derechos establecidos en la normatividad. En tal sentido, la tercera parte de los hombres que ha tomado licencia de paternidad dijo que tuvieron que trabajar horas extras a su regreso y que recibieron comentarios desagradables de su superior por haber hecho uso de ese derecho. Cabe destacar que en el área jurisdiccional la mitad de los varones que utilizaron la

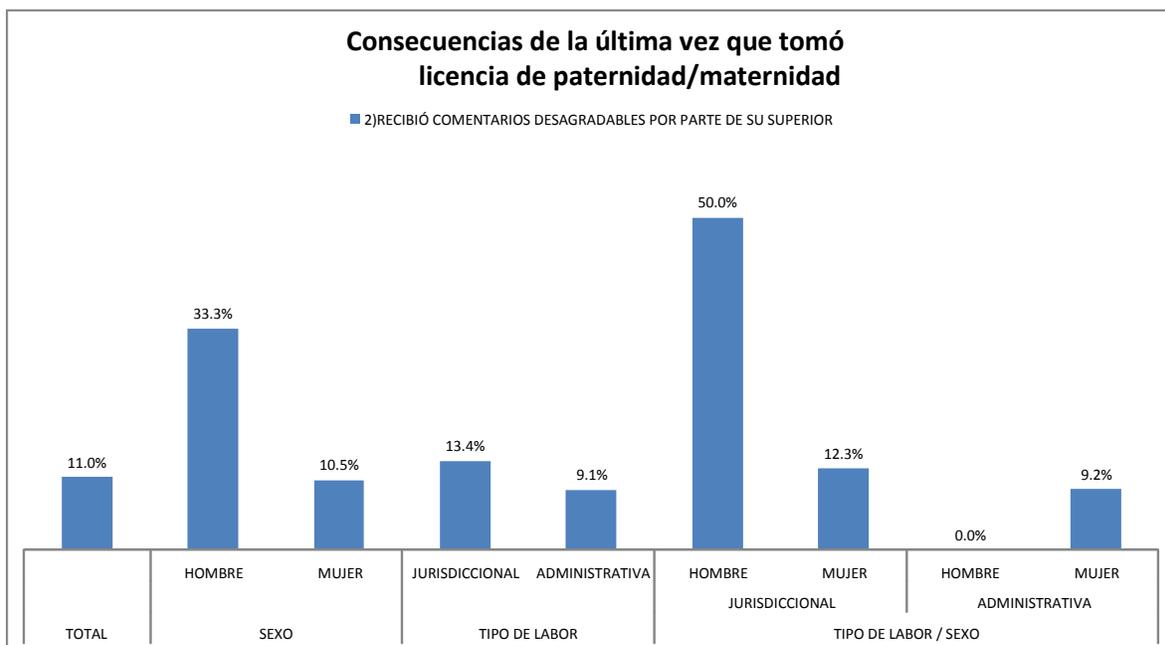
licencia de paternidad se vieron afectados por estas dos consecuencias. Estas dos prácticas requieren ser tomadas en cuenta a fin de no desestimular la aplicación de las licencias de paternidad.

En el caso de las mujeres, una quinta parte de las que ha usado la licencia de maternidad ha debido trabajar tiempo extra para reponer su permiso; la décima parte dijo haber escuchado comentarios desagradables por parte de su superior y se sintió desplazada de sus responsabilidades y/o de su espacio físico; poco menos de la décima parte fue cambiada de área; poco más de 7% fue presionada para regresar a sus funciones antes de concluir el periodo de licencia y alrededor de 5% fueron presionadas para trabajar desde su domicilio, además de recibir comentarios desagradables por parte de sus compañeras de trabajo a su regreso a éste.

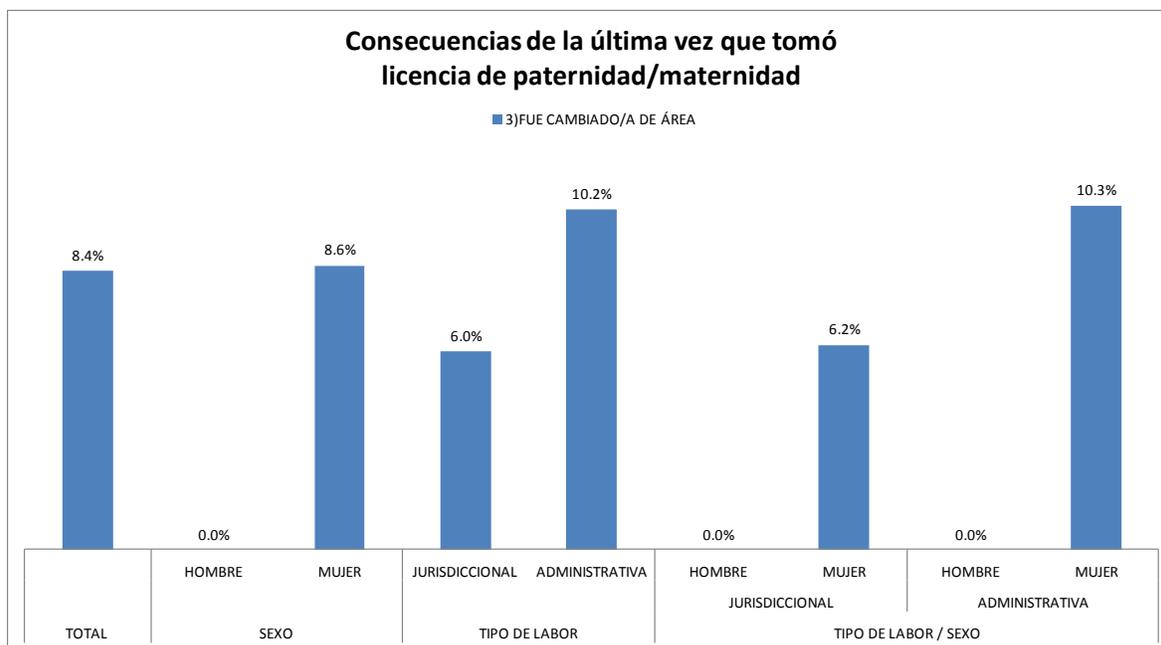
Gráfica 40



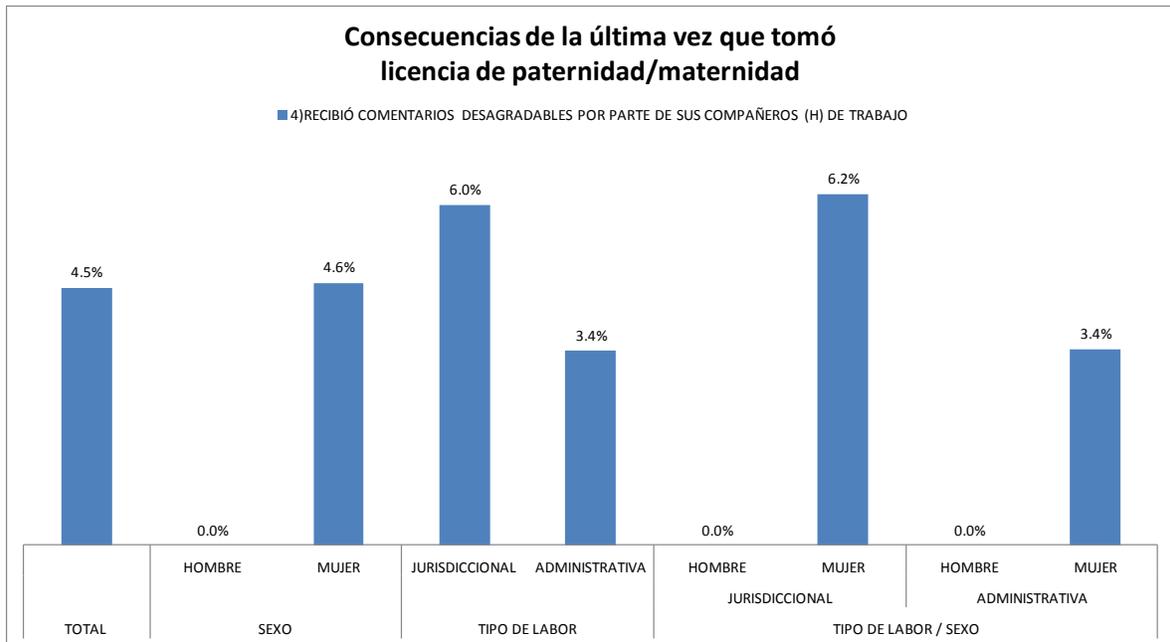
Gráfica 41



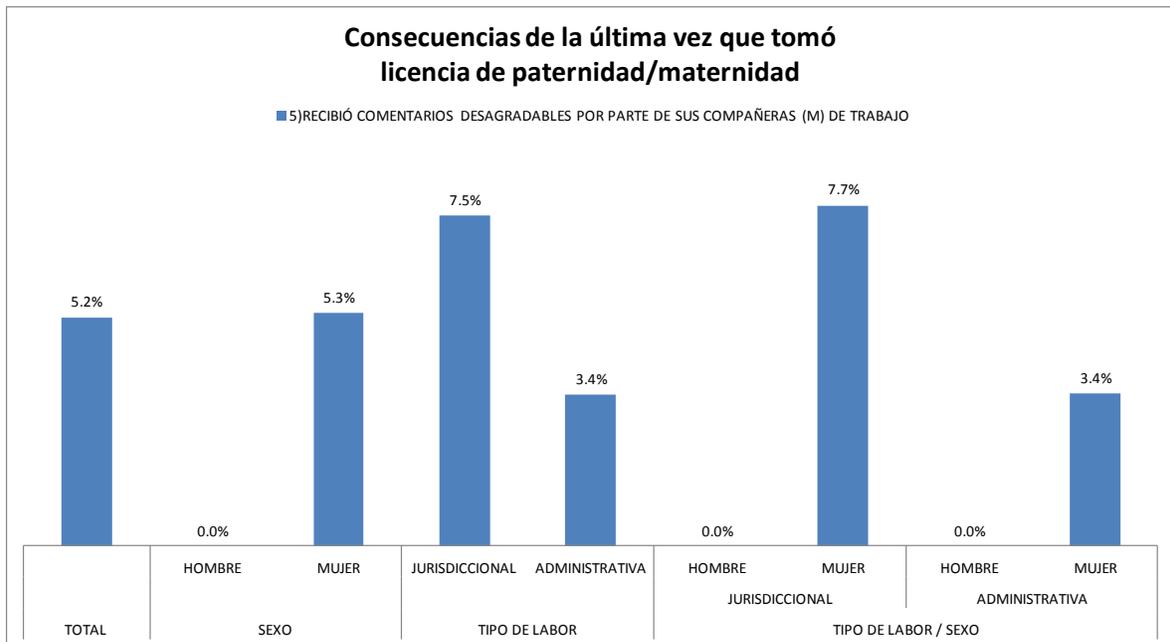
Gráfica 42



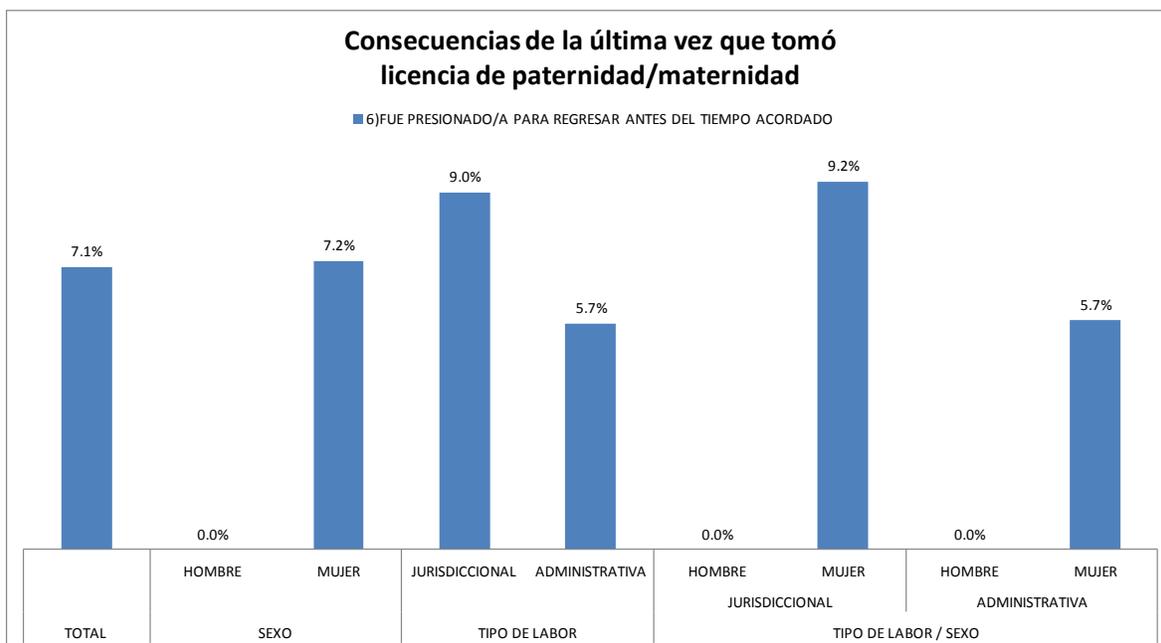
Gráfica 43



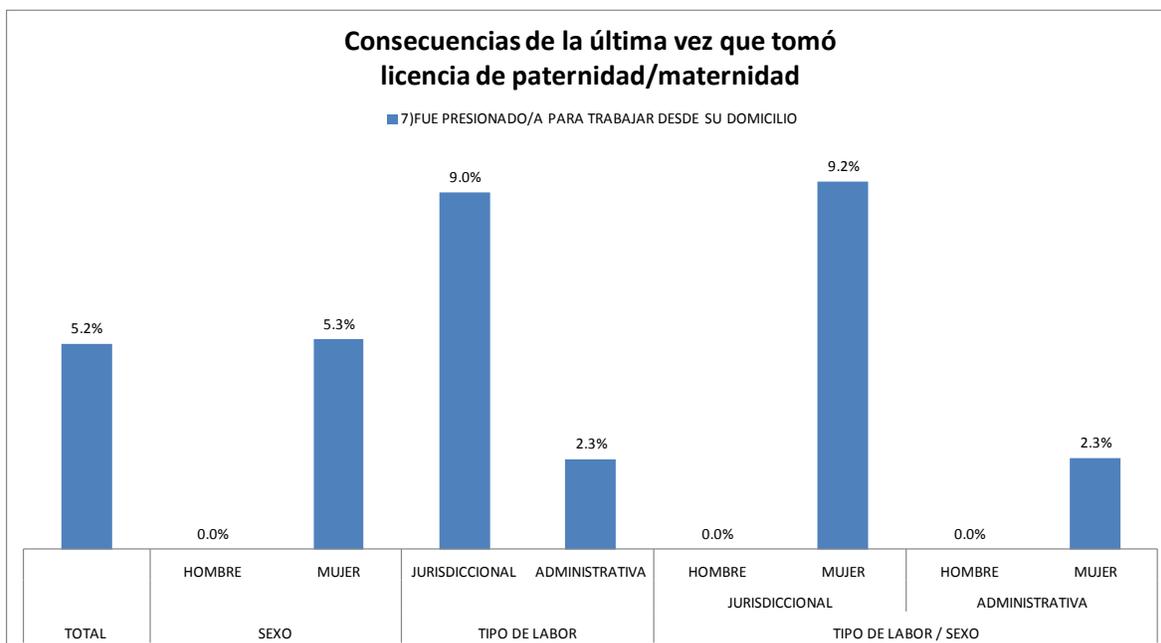
Gráfica 44



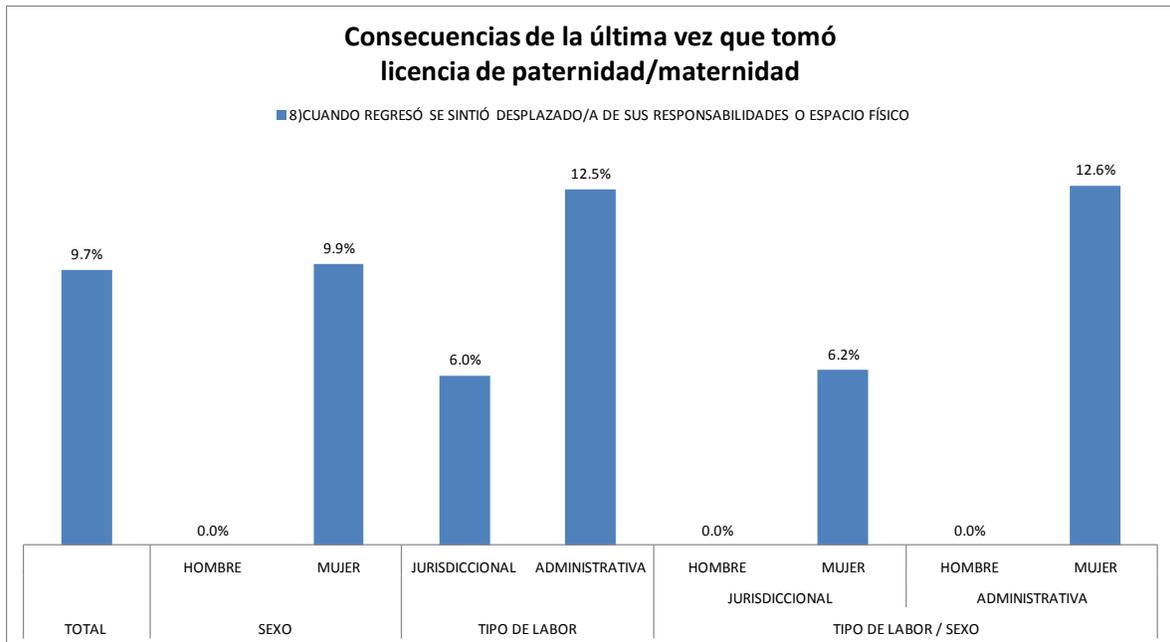
Gráfica 45



Gráfica 46

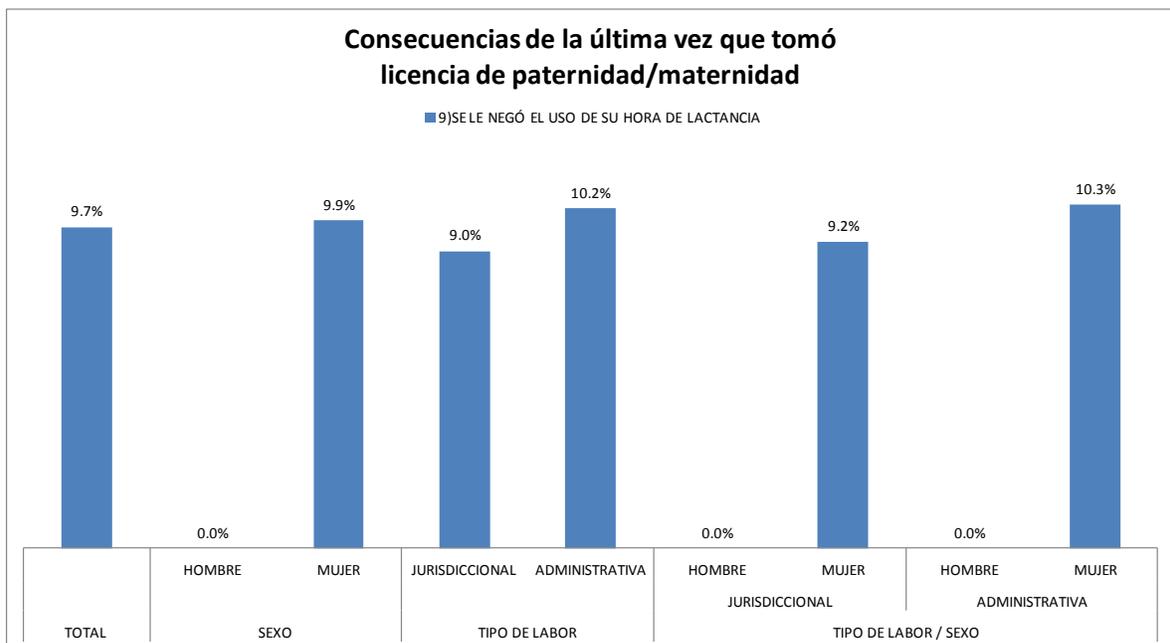


Gráfica 47



Cabe destacar también que, de acuerdo con los resultados de la encuesta, a la décima parte de las mujeres que han solicitado licencia de maternidad en el Tribunal se les negó su hora de lactancia, lo que además de una arbitrariedad atenta contra lo dispuesto en la normatividad vigente.

Gráfica 48



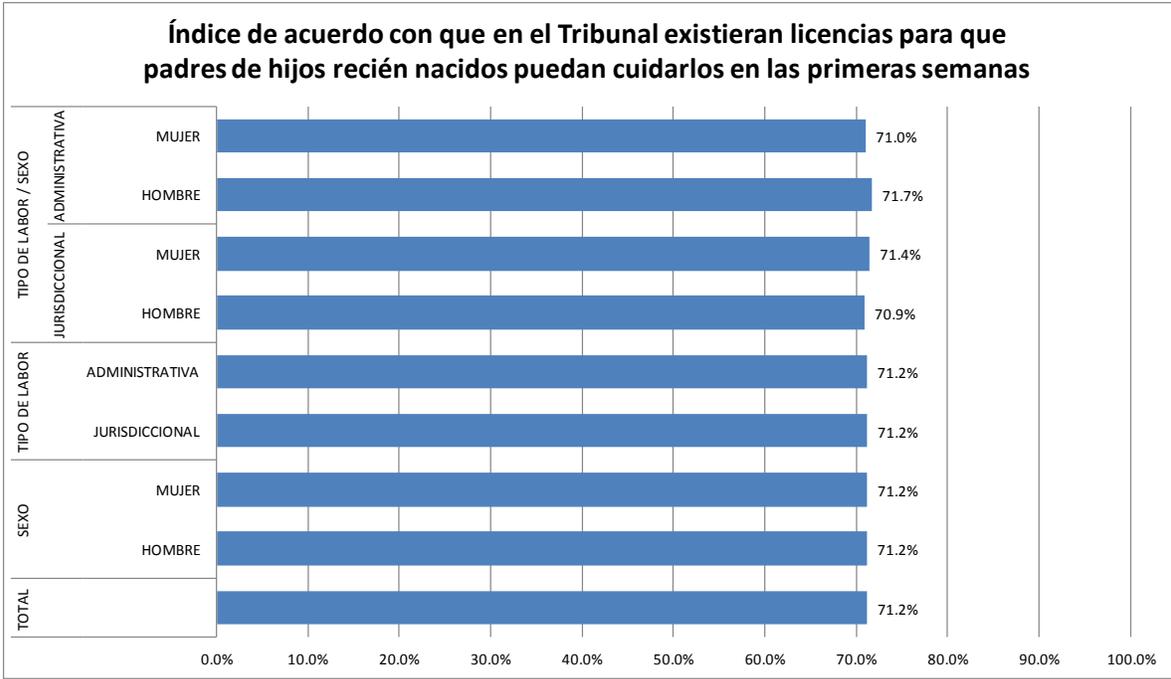
En los grupos focales también se recopilaron testimonios que dan cuenta de algunas de las consecuencias que se aplican a mujeres que han utilizado la licencia de maternidad y el permiso para la lactancia:

“Sé de una compañera que cuando regresó [de su licencia de maternidad] su jefa le dijo ‘si tú pides el horario de lactancia, te cambio’ y la cambió, pero era su derecho de tener el horario de lactancia y ella lo pidió y la cambió” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

“La gran mayoría que se va pidiendo su incapacidad, cuando regresa ya no tiene su lugar, esa es la preocupación de la gran mayoría. Por ejemplo, cuando acabas de tener a tu bebé te vas pensando que cuando regreses puede que no te den tu lugar, te mueven de lugar” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

Como se señaló en el apartado Condiciones laborales, en la encuesta también se consultó al personal si estaba de acuerdo con que se instale la licencia de paternidad. En una escala de cero a 100, donde cero representa nulo acuerdo y 100 total acuerdo, el índice fue levemente superior a 70%. Cabe destacar que la aceptación de esta medida prácticamente no presenta diferencias al desagregarse por tipo labor o por sexo.

Gráfica 49



En tal sentido, también en los grupos focales el personal se manifestó de acuerdo con la licencia de paternidad, así como con la necesidad de que se les otorguen permisos para atender asuntos familiares, en 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:

“[Sería buena la licencia de paternidad] sobre todo en la primer semana, que es cuando se necesita” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“La primer semana él la pidió, se la otorgaron de manera económica, pero él si me auxiliaba, porque aparte de lo que uno sufre, dolores físicos, etc., él si se encargaba de apoyarme con la niña, de darle sus biberones cuando yo no la amamantaba. Yo digo que sí es necesaria una semana” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“Hay gente que cuida inclusive a su papá porque ya es una persona avanzada de edad y luego la mujer está con las dos cosas y sería muy bueno poder meter la licencia de paternidad, suena curioso” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

“Yo he escuchado a hombres que dicen ‘a nosotros también, a mí me gustaría acompañar más tiempo a mi esposa cuando tiene su bebé’. Tal vez no los tres meses, pero sí un tiempo de mínimo, ya de plano una semana” (mujer, grupo focal, mando medio superior).

En resumen, es preciso reconocer la iniciativa estatal por instaurar la licencia de paternidad, aunque su poca utilización en el TSJEG pone de manifiesto la necesidad de divulgarla, así como el reto de desarrollar acciones de sensibilización acerca de la importancia de esta medida, tanto para los hombres como para las mujeres, en el entendido de que el cuidado de las y los hijos es una obligación y un derecho de las madres y los padres trabajadores. Por otra parte, se evidencia la necesidad de sensibilizar a quienes se encuentran en puestos de superioridad jerárquica para que no se limite el ejercicio de los derechos de los padres y las madres de trabajadoras.

Permisos para asuntos personales y familiares

La normatividad respecto de los permisos para asuntos personales y familiares que rige al TSJEG es bastante difusa. En el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo que rige para las y los trabajadores de los tres poderes del estado se establece que las madres que tengan necesidad de

llevar a sus hijos e hijas a la guardería tendrán una tolerancia de media hora para el inicio de la jornada de trabajo (artículo 131). Pero otro tipo de permisos están muy poco especificados en la normatividad. Así, solamente se ubicó un artículo en el Reglamento Interno del Poder Judicial del Estado que sostiene que el magistrado presidente podrá conceder licencias económicas con goce de sueldo al personal de confianza y administrativo hasta por 15 días (artículo 79) y otro que alude a las licencias de magistrados y magistradas: “El Pleno del Tribunal conforme lo establece el artículo 16 fracción XXII de la Ley Orgánica, resolverá respecto de las licencias con o sin goce de sueldo que soliciten los Magistrados por más de quince días y hasta dos meses” (artículo 80).

De suerte que, en estricto no se expresa un criterio para el otorgamiento de permisos para cuestiones familiares o personales, lo que deja un amplio margen a la discrecionalidad, que fue confirmada en los grupos focales, como se puede observar en los siguientes testimonios:

“Yo creo que los permisos dependen directamente de tu jefe directo, porque el permiso... realmente tenemos la facilidad, al menos yo lo considero una facilidad, porque en otras instituciones no se da. Nosotros no tenemos que pedir permiso a la Presidencia para faltar, por ejemplo, o al Consejo, en determinado momento nosotros nos manejamos directamente con nuestro jefe” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

“Bueno, hay veces que los jefes... no es que ignoren esto, es que no quieren dejar a las personas porque hay mucho trabajo, por eso es que a veces nos ponemos a pelear con nuestro jefe, bueno, a veces uno sabe que tiene derecho a un día, dos, tres ¿verdad? Pero a veces nos molestamos o nuestros jefes se molestan porque la persona siempre pide permiso y ya la conocemos que dice que está enferma y no es cierto, a veces esos detallitos” (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

“Lo que pasa con nosotros es que muchos no sabemos, por ejemplo, las licencias o los permisos, muchos de nosotros en el Tribunal no sabemos a cuántos días tenemos derecho, realmente no lo sabemos, solo sabemos por comentarios de compañeros que han pedido 15 días” (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

“Hay veces que tenemos necesidad de algún permiso, yo tengo un bebé y la enfermedad nunca falta. Lo que no sé en cuanto a los permisos es cuántos permisos al año tenemos, yo tenía entendido que son dos al año. Si alguien sabe que haya más o menos, o como el compañero dice

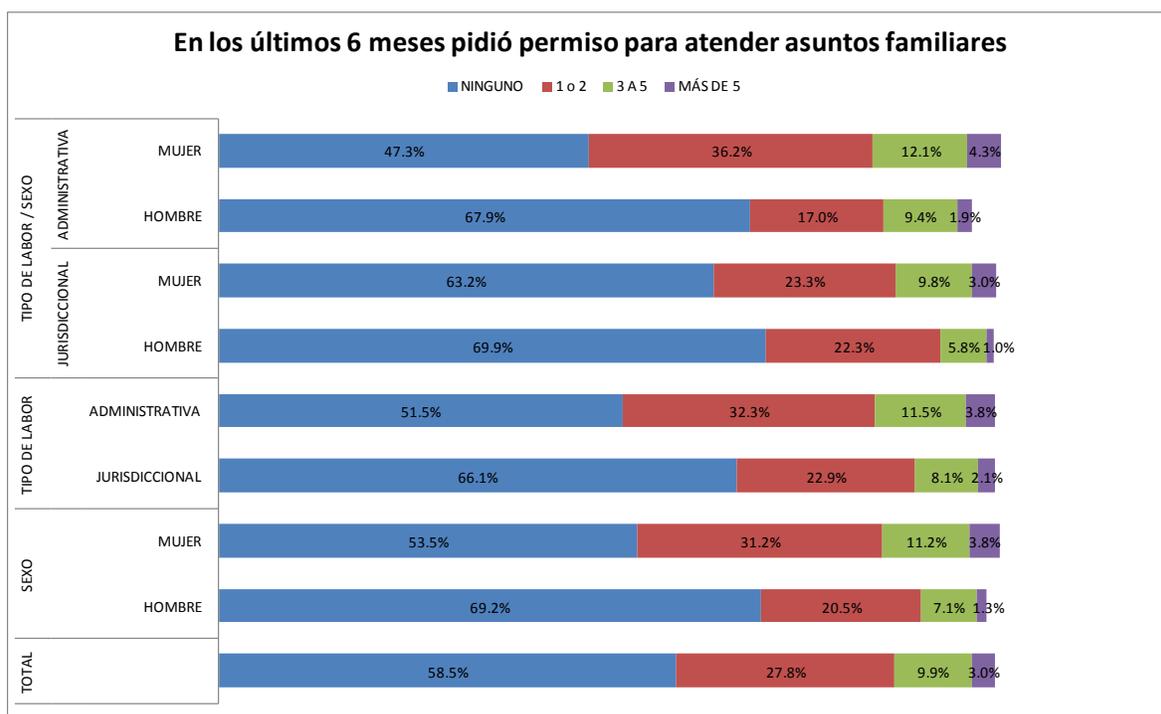
que hay que solicitarlo por escrito con el visto bueno del jefe, a mí se me hace muy tedioso ese trámite. Yo creo que si tenemos el derecho, porque lo debemos de tener, siento que ya es un derecho y simplemente con decirle al jefe en turno ‘sabes qué, voy a faltar, me voy a agarrar uno de mis días’ ya no habría necesidad de estar metiendo oficio, llevarlo ahí con el licenciado. Que nos firmé él, nuestro jefe, pero a veces nuestro mismo jefe no está de acuerdo en que faltemos” (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

“En mi caso no hay mucho problema con mi jefe, porque hay una buena relación, pero sí ha habido un poquito de choque a veces en cuanto a los permisos. Yo nada más en este año he faltado una vez al año, siempre he faltado una o dos veces al año” (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

La dificultad para acceder a permisos se confirma con los resultados de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico*, pues seis de cada 10 personas no solicitó permisos para atender asuntos familiares en los últimos seis meses. Llama la atención que la proporción de personas del área jurisdiccional que no solicitó permisos es mayor que la de personal administrativo en casi 15 puntos porcentuales.

En cuanto a la diferencia por sexos, las cifras confirman que las mujeres solicitan más permisos para atender asuntos personales que los varones, tanto en el área jurisdiccional como administrativa, aunque en esta última es notablemente mayor. Ello se explica porque en el estado de Guerrero las labores domésticas y de cuidado continúan estando a cargo de las mujeres.

Gráfica 50



Al indagar en los motivos que tuvieron las y los trabajadores del Tribunal para pedir permiso, el más mencionado fue enfermedad propia; en segundo lugar, cuidar a los hijos o hijas; y en tercero, atender trámites personales. Es de destacar que entre el personal jurisdiccional y el administrativo se observan diferencias en el orden de los motivos para solicitar los permisos, en el caso del personal jurisdiccional son: 1. Enfermedad propia; 2. Atender trámites personales y 3. Asistir a eventos escolares. En el caso del personal administrativo se mencionaron: 1. Enfermedad propia; 2. Cuidar a los hijos e hijas y 3. Atender trámites personales.

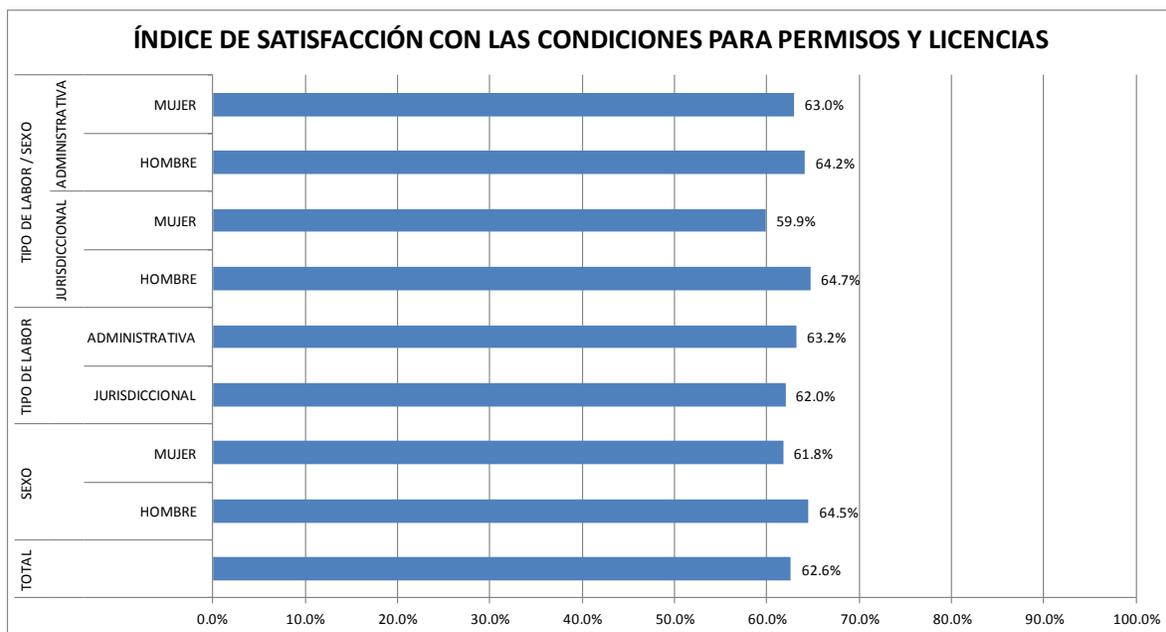
Las diferencias más notorias se presentan en las motivaciones de hombres y mujeres para solicitar permisos: ellas mencionan en los primeros lugares: 1. Enfermedad propia, 2. Cuidar a mis hijos/as y 3. Asistir a eventos escolares, en tanto que ellos señalaron: 1. Atender trámites personales, 2. Enfermedad propia y 3. Asistir a eventos escolares de hijas/os. Lo anterior confirma que, derivado de los roles de género, las mujeres piden más permisos para atender asuntos vinculados a sus responsabilidades de cuidado, mientras los hombres los solicitan para cuestiones de índole personal.

Tabla 7

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

Cabe señalar que en una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es total satisfacción, el nivel de satisfacción es de 62.6% con las condiciones existentes para la solicitud de licencias y permisos. Los datos de la encuesta indican que los hombres están más satisfechos que las mujeres con las condiciones con que se otorgan estos permisos, y también se identifica un nivel mayor de satisfacción entre personal administrativo que jurisdiccional. En tal sentido, es probable que las personas que soliciten en menor medida estos permisos se encuentren más satisfechas con las condiciones con que se otorgan.

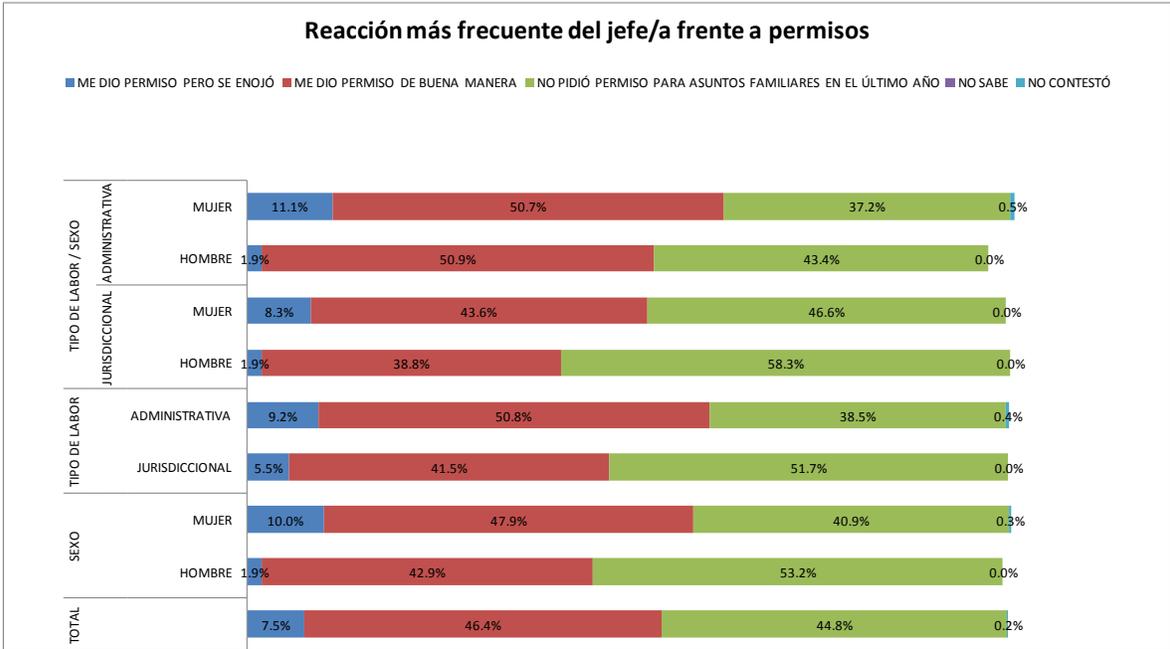
Gráfica 51



Por otra parte, se consideró importante conocer las reacciones de las y los jefes frente a las solicitudes de permisos. Casi la mitad del personal piensa que su superior le dio permiso de buena manera, pero es una proporción levemente inferior la que no utilizó permiso para asuntos familiares en el último año; 7.5% señaló que su jefe o jefa le dio el permiso, pero se molestó.

Cabe destacar que se identifica una diferencia estadísticamente significativa entre la proporción de mujeres y hombres que sostuvieron que su superior les dio el permiso de buena manera (42.9%, en el caso de los hombres y 47.9% en el de las mujeres). Este dato también confirma que los asuntos personales o familiares son concebidos como asunto de mujeres por el personal directivo del TSJEG, lo cual contribuye a reproducir estereotipos de género que perpetúan la desigualdad dentro de la institución. Sin embargo, es preciso también señalar que la décima parte de las mujeres y solo dos de cada 100 hombres manifestaron que les otorgaron el permiso pero su jefe o jefa se enojó, lo que denota la resistencia a generar condiciones que permitan conciliar la vida laboral con la familiar y personal, lo que se verá con mayor detalle más adelante.

Gráfica 52



Asimismo, se consultó por las consecuencias de la solicitud de permisos, entre las que destacan:¹³

- 13.4% de las personas aseveraron que su jefe o jefa les pidió trabajar horas extra para compensar la ausencia derivada del permiso. Esta solicitud se realiza con más frecuencia a las mujeres que a los hombres (15.2% y 8.6%, respectivamente), sobre todo a las que trabajan en funciones jurisdiccionales, en que casi la quinta parte dijo haber tenido que compensar su ausencia con horas extras.

¹³ En el Anexo estadístico se encuentran las gráficas con los resultados de estas respuestas.

- 7.8% del personal percibe que por haber pedido permisos no se le considera para los ascensos. Esta percepción es mucho más frecuente entre las mujeres de los dos tipos de labor.
- 6% de las y los empleados del Tribunal comenta que se le aplican descuentos en sus compensaciones si solicita permisos para atender asuntos familiares, lo que constituye una práctica que desestimula la corresponsabilidad en la vida familiar y reafirma la escisión entre la vida laboral y la privada. Es sumamente grave que solamente mujeres hayan identificado esta grave secuela.
- 4.1% del personal señaló que se le asignó trabajo para la casa como consecuencia frente a la solicitud de permisos. Destaca que 11.6% de las mujeres del área jurisdiccional identificó esta secuela.

En resumen, en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Guerrero (TSJEG) existe un área de oportunidad de cara a establecer más claramente los requisitos y condiciones para el otorgamiento de permisos con el fin de atender asuntos personales, pues los hallazgos indican que prevalecen altas dosis de discrecionalidad. Parece claro, también, que en este contexto poco normado, las mujeres cargan con mayores consecuencias en su desarrollo profesional en tanto su condición de género deriva en la necesidad de solicitar con más frecuencia estos permisos. En tal sentido, es importante que la política institucional se oriente a reconocer que las y los trabajadores del Tribunal son personas con derecho al desarrollo personal y familiar.

Formación y capacitación

El artículo 65 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Guerrero sostiene que el Pleno del Tribunal, a propuesta del Consejo de la Judicatura Estatal, expedirá el Reglamento del Sistema de Carrera Judicial, que deberá contener, entre otros, los programas para la capacitación, actualización y desarrollo de los servidores públicos del Poder Judicial (inciso V). En su artículo 79, establece como una de las atribuciones del Consejo de la Judicatura la de “dictar las disposiciones generales y necesarias para el ingreso, estímulos, capacitación, ascenso y promociones por escalafón y remoción del personal administrativo del Poder Judicial”.

Como se ha señalado, aún no se ha reglamentado la carrera judicial, por lo que en el TSJEG tampoco hay un programa formal de capacitación y actualización del personal. Actualmente el

Instituto para el Mejoramiento Judicial tiene a su cargo las labores de capacitación, pero hasta el año 2010 era una asesoría de la Presidencia quien desarrollaba estas acciones.¹⁴ Según lo aseveró en entrevista el personal directivo, el Instituto para el Mejoramiento Judicial está concentrando su capacitación en las reformas al proceso penal:

“En este caso, de acuerdo con la forma en que se están implementando, básicamente [los cursos] se están enfocando al nuevo procedimiento oral, penal y empresarial; y de la mano como se imparten otras ramas del derecho, como la familiar, la mercantil, que está próxima a entrar en vigor la reforma” (mujer, entrevista, Instituto de Mejoramiento Judicial).

Sin embargo, no se dio cuenta de un programa de capacitación vinculado a los ingresos y ascensos para la carrera judicial ni programas específicos para el personal administrativo.

Los resultados de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* indican que ocho de cada 10 trabajadores y trabajadoras ha recibido algún curso o taller en el último año. Entre el personal administrativo la proporción es sustancialmente menor que entre el jurisdiccional (73.8% y 90.3%, respectivamente). En los grupos focales el personal administrativo planteó la necesidad de que el TSJEG también se preocupe por ofrecer formación y capacitación a las áreas de apoyo:

“Quienes hemos estado capacitándonos y actualizándonos, tomando maestrías y especializándonos y demás, ha sido porque a nivel personal, por una situación propia, pero no porque la institución... quizá sí nos apoya con darnos el permiso, pero si lo vamos a costear es por cuenta propia... yo, por ejemplo, ahorita estoy promoviendo para el personal psicólogos algunos cursos que tienen que ver con nuestra área y que es lo que ahorita estamos haciendo. Así es que por ahí estamos gestionando un apoyo y constantemente hemos metido propuestas para capacitación, pero bueno, algunas de ellas han quedado como que pendientes” (mujer, grupo focal, mando medio superior).

“Lo que me ha llamado mucho la atención del Tribunal es que es cierto que en jurisdiccional todos los cursos van enfocados a los jueces, a los abogados, pero los que somos contadores... no he tenido la oportunidad de ser considerada en muchos cursos para ser contadora. Entonces siempre ha sido mi inquietud y lo he manifestado, o sea, es cierto que estoy en un área en determinada

¹⁴ Cabe aclarar también que en el Informe anual 2008 del TSJEG se menciona la creación de la Escuela Judicial, pero en el trabajo de campo no se confirmó su existencia.

actividad de contador, pero puedes participar en cursos y es lo que yo no he tenido” (mujer, grupo focal, mando medio superior).

En la desagregación por sexo de los resultados de la encuesta relativos a la participación en actividades de capacitación, se observa que son más hombres (84.6%) que mujeres (80.3%) quienes han asistido a procesos formativos. En los grupos focales las mujeres plantearon algunos factores que les dificultan participar en los procesos de capacitación, tales como el horario y la tendencia a impartirlos en Acapulco.

“Desde hace dos años se está viviendo una etapa de cursos intensivos de lo del Poder Judicial del Estado, en aquella ocasión no nos dieron entrada a muchos, pero no por cuestión de género sino por otras cuestiones. Mi punto es que los cursos se hacen en Acapulco porque los ponentes no quieren venir a Chilpancingo, ahí sí por cuestión de género a las madres nos complica un poco más el asistir. Yo en aquella ocasión no asistí porque digo ‘¿qué voy a estar haciendo? gastando’ porque fácil son como 2,500 pesos cada viaje, cada ocho días, porque hay que hospedarse y el Tribunal nada más convoca a los cursos pero no proporciona ningún apoyo” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

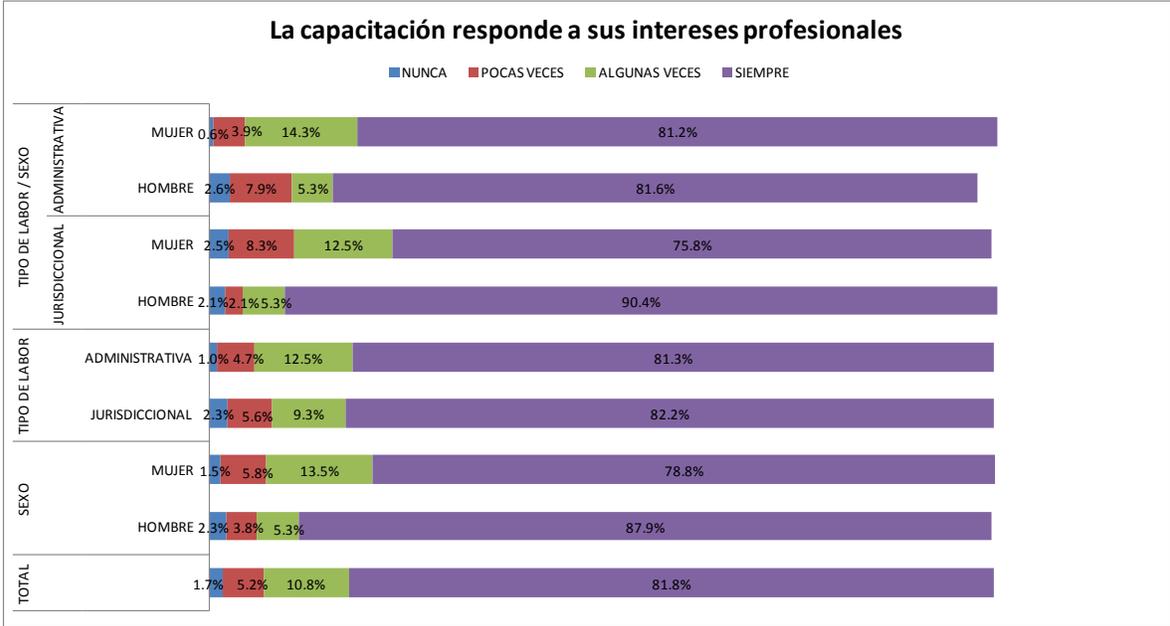
“El curso es sin costo para nosotras, pero, pues, el costo es todo lo que implica, trasladarse. Yo estaría de acuerdo en que fuera uno allá y uno acá, aunque sean diferentes, pero ya no estaría gastando cada ocho días. Ese sí sería un punto porque por la misma cuestión de género se nos complica, a veces hay madres solteras que tienen que ver desde dónde dejan a los hijos” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“[...] es un reclamo generalizado, no nada más del personal femenino sino también del masculino que integramos el Poder Judicial, el hecho de que siempre, la mayoría de los cursos, 95%, se realice en la ciudad de Acapulco. Nos pretextan el hecho de que los ponentes no quieren venir a otra sede, pero como lo manifestaba la licenciada anteriormente, implica una serie gastos, traslados” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

Un elemento fundamental en temas de capacitación es la utilidad que el personal aprecia en términos de sus intereses profesionales. Más de 80% de las personas que trabajan en el TSJEG consideran que la capacitación que ha recibido por parte del Tribunal siempre responde estos

intereses. Llama la atención que se observa una diferencia de casi 10 puntos porcentuales respecto a esta consideración entre mujeres y hombres.

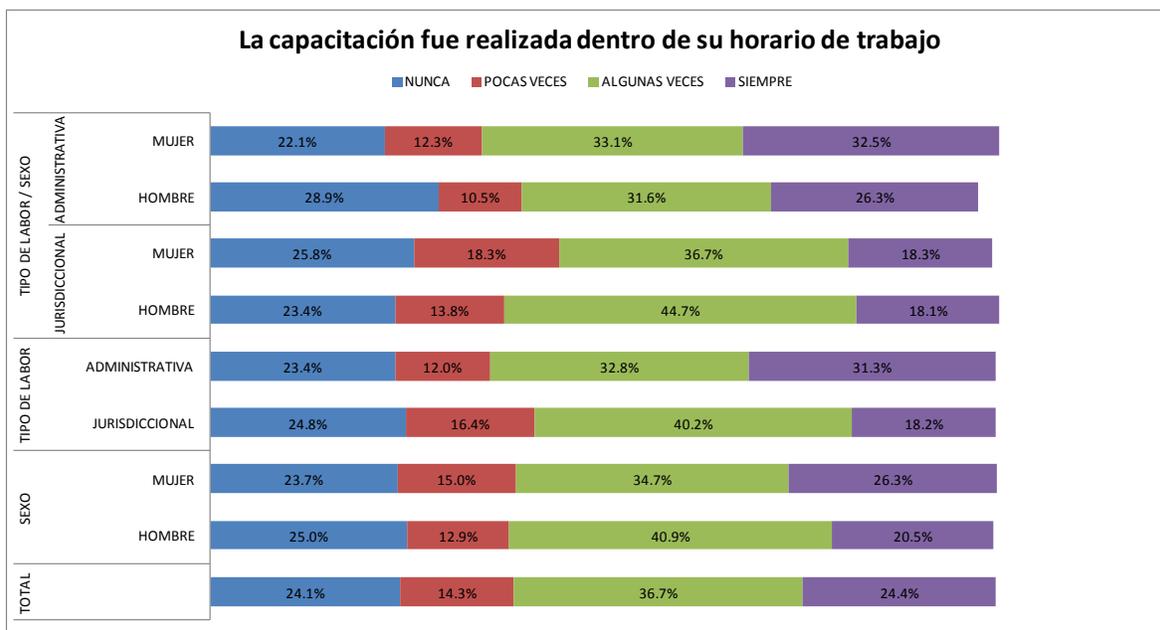
Gráfica 53



Respecto a los obstáculos para participar de los procesos de capacitación, en la encuesta se indagó sobre varios elementos. En primer lugar se consultó respecto de los horarios en que se ofrecen los cursos y talleres, y los resultados perfilan que los mismos no facilitan el acceso a las personas que tienen responsabilidades fuera del ámbito laboral, que en mayor medida son mujeres: solamente la cuarta parte del personal señaló que la capacitación siempre se realiza dentro del horario de trabajo. Al respecto, debe recordarse que el horario en el TSJEG es de 9 a.m. a 3 p.m. y de 6 p.m. a 9 p.m.

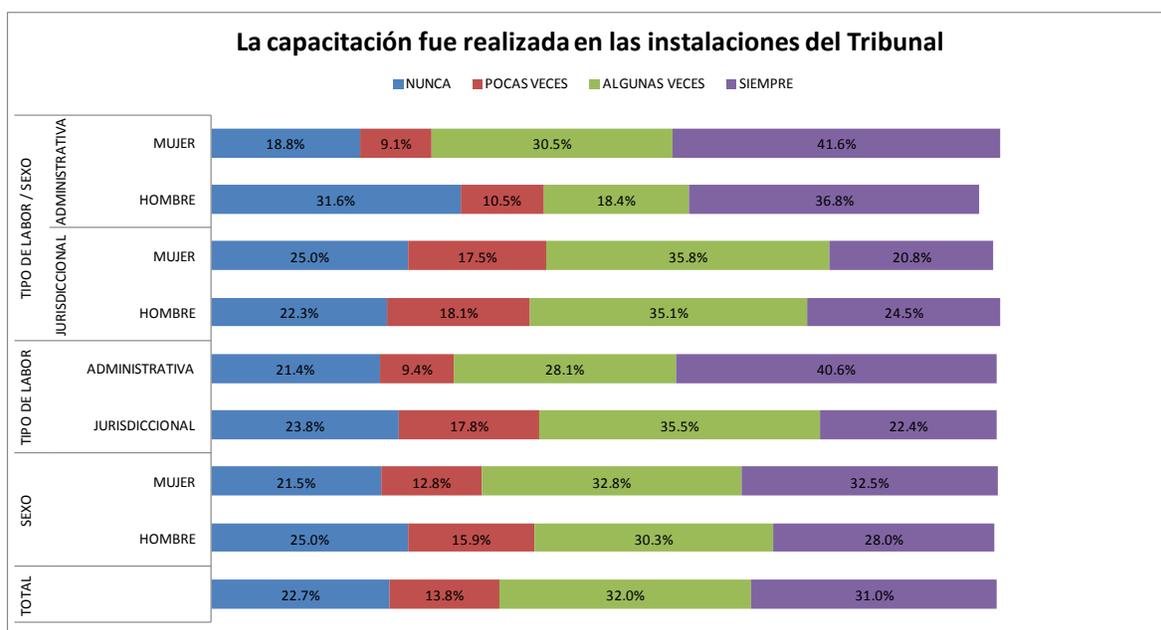
Es preciso recordar que la capacitación es un derecho del personal y que en el marco de una organización que está en proceso de formalizar y consolidar la carrera judicial, ofrecer oportunidades formativas dentro del horario de trabajo debe ser contemplado como una posibilidad con miras a garantizar este derecho y generar condiciones que permitan cumplir con este requerimiento a todas las personas en su calidad de trabajadores y trabajadoras de la organización.

Gráfica 54



Con respecto al lugar en que se realizan los cursos y talleres, poco más de la quinta parte del personal dijo que nunca se realizan en instalaciones del Tribunal, y poco menos de la tercera parte planteó que siempre es así. En la desagregación tipo de labor se observa que cuatro de cada 10 personas que labora en áreas administrativas afirmó que la capacitación siempre se realiza en instalaciones del Tribunal, mientras en el área jurisdiccional solo fueron dos de cada 10. Recuérdese que una de las quejas de las y los empleados de la institución es que la mayor parte de los cursos y talleres se desarrolla en Acapulco, lo que no solamente implica un costo en tiempo de traslado, sino también en recursos económicos (transporte, hospedaje y alimentos) que corren por cuenta del personal.

Gráfica 55



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 los recursos financieros, el horario, la distancia y la carga de trabajo.

Así, casi la mitad del personal dijo que los recursos financieros constituyen una dificultad para participar en los procesos de capacitación. Destaca la diferencia —estadísticamente significativa— entre mujeres y hombres: 54.7% de ellas y solo 35.3% de ellos identificaron este aspecto como un obstáculo para capacitarse.

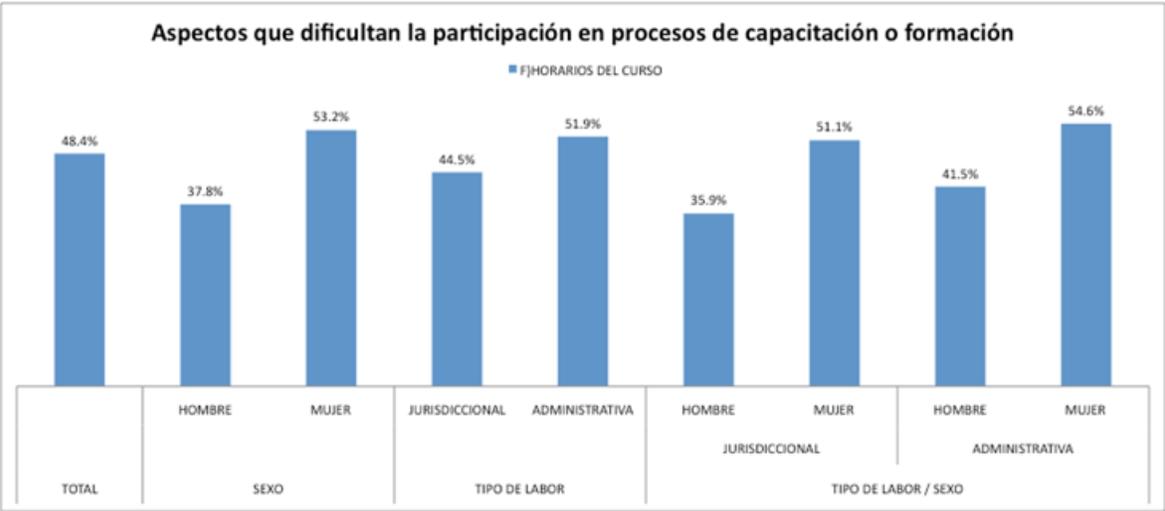
Una proporción levemente inferior del personal (48.4%) aseveró que los horarios en que se imparten los cursos les representan un problema. De igual forma, más de la mitad de las mujeres opinó en este sentido, con lo que se situaron más de 15 puntos porcentuales por arriba de los varones. Esta diferencia se presenta al interior de los dos tipos de labor, aunque la brecha es mucho más amplia en el área jurisdiccional. Ello confirma que para las mujeres el horario en que se imparten los cursos y talleres (generalmente viernes por la tarde y sábados) 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 44.4% del personal. Destaca que en este caso también es mucho mayor la proporción de mujeres que de hombres que identificaron este obstáculo (47.1% y 38.5%, respectivamente). También es notablemente superior la proporción de personal jurisdiccional que administrativo que opina en tal sentido (54.7% vs. 35%). Al interior del personal jurisdiccional —que es el que más accede a capacitación— seis de cada 10 mujeres y cuatro de cada 10 hombres comentaron que la carga de trabajo obstaculiza su participación en procesos formativos.

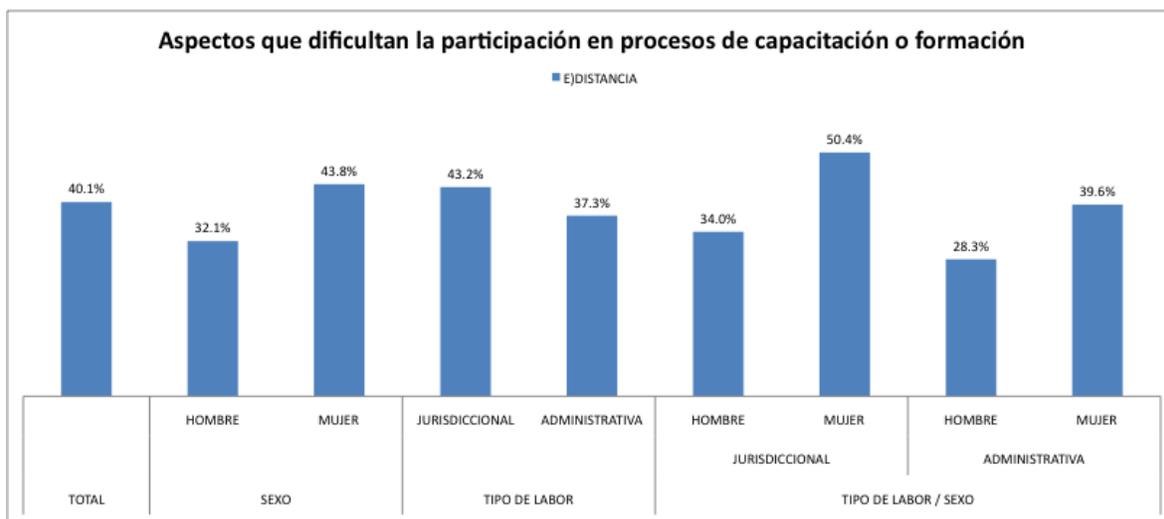
La distancia fue mencionada por cuatro de cada 10 personas que labora en el TSJEG como un obstáculo para participar en procesos formativos y de capacitación. En este caso también se observa una brecha —de casi 12 puntos porcentuales— entre mujeres y varones, que es notablemente más amplia al interior del personal jurisdiccional.

Cabe subrayar que en todos los obstáculos que identificaron las y los trabajadores del Tribunal para participar en procesos de capacitación y formación se observó una brecha desfavorable para las mujeres, lo que constituye un área de oportunidad en términos de políticas de igualdad al interior de la institución.

Gráfica 56



Gráfica 57

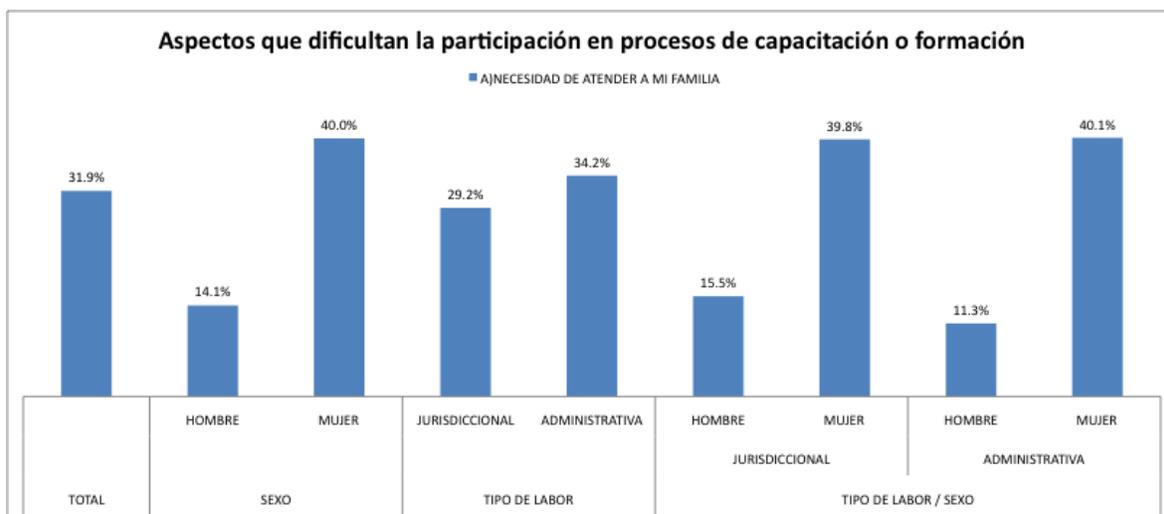


Los dos aspectos mencionados en menor medida por el personal como dificultades para asistir a los cursos y talleres de capacitación fueron la necesidad de atender a la familia (31.9%) y acceder a un permiso (26.4%). Debe destacarse que también en estos dos obstáculos se observa una amplia brecha desfavorable para las mujeres.

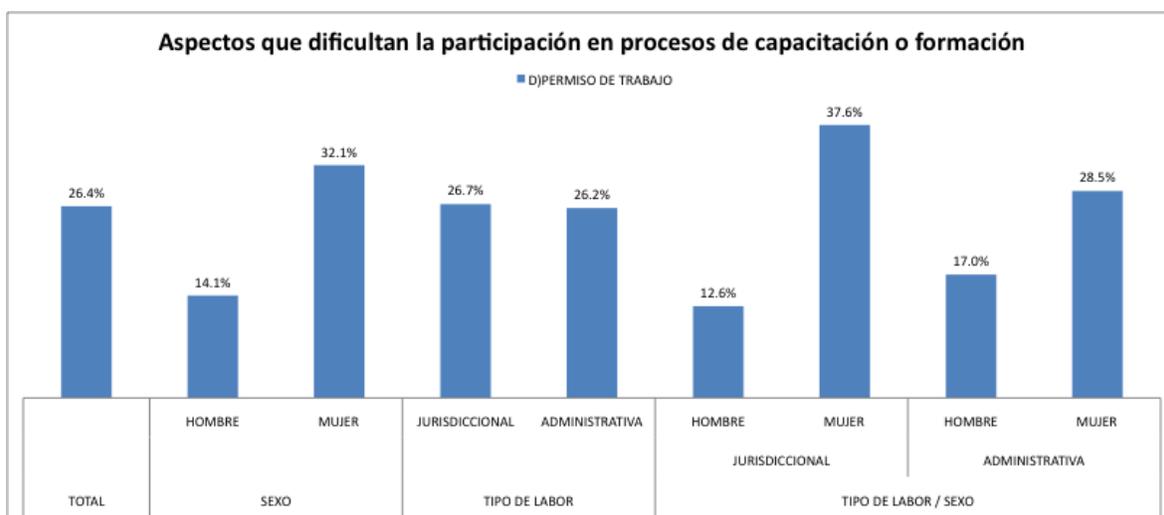
Así, 40% de las mujeres y solo 14.1% de los hombres nombró la atención a la familia como inconveniente para participar en procesos de formación y capacitación, lo que claramente se vincula con los patrones tradicionales de género que les asignan a ellas las responsabilidades domésticas y de cuidado.

Adicionalmente, 32.1% de las mujeres y solo 14.1% de los varones indicaron como obstáculo el permiso de trabajo. En este caso destaca que la brecha es aún más amplia al interior del personal jurisdiccional. Este elemento debe ser una preocupación porque podría implicar prácticas discriminatorias hacia las trabajadoras.

Gráfica 58



Gráfica 59



Es importante relevar que los cuatro obstáculos para participar en procesos de formación y capacitación ubicados con mayor frecuencia por el personal se encuentran articulados y, además, que en todas las dificultades puestas a consideración en la encuesta, las menciones de las mujeres son significativamente mayores que las de los hombres.

Procesos de inducción al puesto

En el TSJEG no existen procesos de inducción al puesto. La normatividad no los contempla ni han sido objeto de discusión por parte de las autoridades.

En la práctica, las personas de nuevo ingreso conocen sus funciones, derechos y condiciones de trabajo a través de la información que les brindan sus compañeros y compañeras o sus superiores jerárquicos:

“Principalmente [el proceso de inducción] es práctico, dependiendo el área, por ejemplo, aquí en área administrativa si hay personal femenino nuevo se les explica cuáles son sus áreas a trabajar, sus horarios, a qué tienen derecho, a qué no, cómo van a desempeñar su labor; casi todo es teoría y práctica a la vez” (hombre, entrevista, delegado administrativo).

Esta práctica deviene de la cultura de gestión organizacional tipo “clan” que predomina 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. Asimismo, 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 también asumir una serie de valores compartidos, entre los cuales, el de la igualdad es fundamental. Por ello es altamente recomendable que existan procesos de inducción que incluyan el conocimiento de aspectos básicos de género, sobre todo 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 hombres y mujeres, de manera que aparecen como dos colectivos de trabajo, independientes y separados. La segregación laboral de las mujeres se puede manifestar desde dos ángulos distintos: desde la segregación vertical y desde la segregación horizontal. Mientras que la segregación horizontal significa que las mujeres se concentren en ciertos sectores de actividad y en ciertas ocupaciones, la segregación vertical supone el desigual reparto de hombres y mujeres en la escala jerárquica y por tanto muestra la

dificultad que tienen las mujeres de promocionar dentro de la escala jerárquica de su profesión y poder acceder a puestos más cualificados y mejor remunerados” (Martínez Herrero, s. f.)

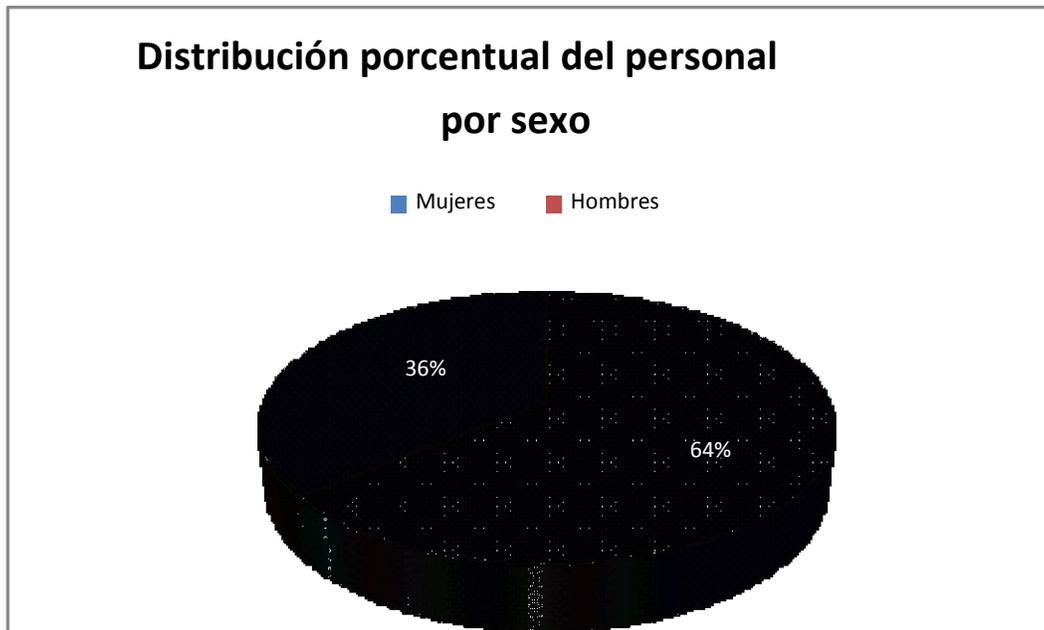
La dificultad que presentan las mujeres para acceder a los puestos más cualificados y mejor remunerados proviene de los prejuicios y estereotipos de género que se reproducen en las organizaciones y que suponen que ellas tienen menores capacidades para desempeñar puestos de responsabilidad, a lo que se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

El TSJEG, 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.

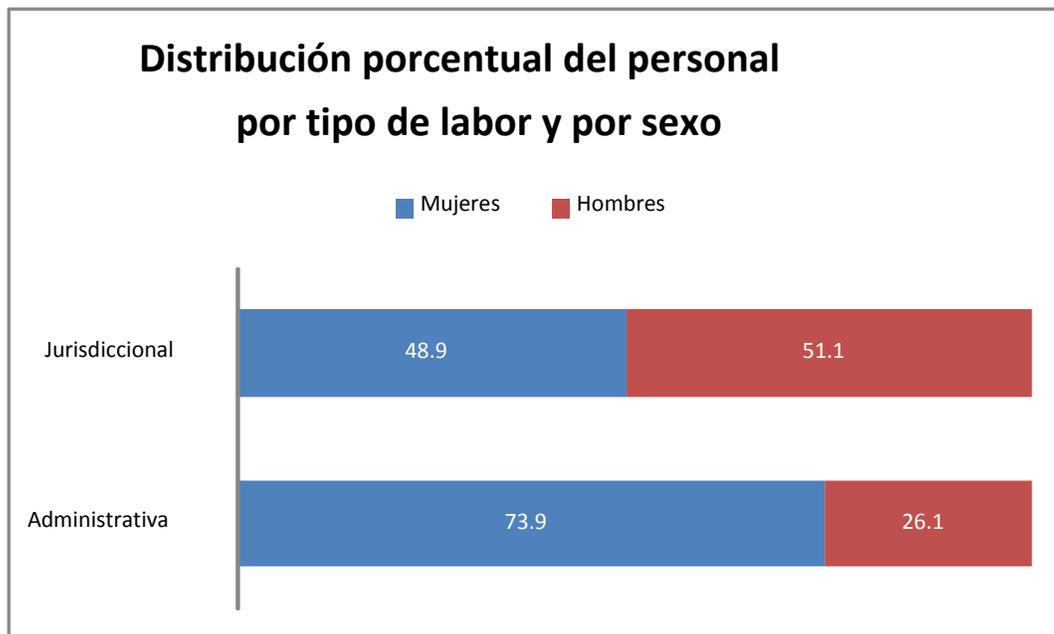
Un primer elemento a tomar en cuenta en el abordaje de la segregación ocupacional es la proporción de mujeres y hombres que conforman el personal de una organización. Una distribución paritaria supone representación igualitaria respecto del total de población, pero se ha convenido internacionalmente 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”.¹⁵ En el TSJEG las mujeres representan casi las dos terceras partes del personal, sin embargo, la distribución es notablemente distinta en las dos áreas que lo conforman: entre el personal jurisdiccional las mujeres constituyen menos de la mitad, mientras que en el ámbito administrativo conforman una amplia mayoría (casi las tres cuartas partes). Esta distribución se asocia a una fuerte segregación ocupacional en que las mujeres se ubican en áreas de apoyo y los hombres en las actividades sustantivas, lo que expresa claramente la distribución sexual del trabajo al interior de la organización.

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

Gráfica 60



Gráfica 61



Ahora bien, no basta con conocer el porcentaje de mujeres, es necesario saber qué cargos ocupan, en qué nivel se ubican, qué capacidad y oportunidades tienen para la toma de decisiones, lo que

permite acercarse a la segregación vertical en las organizaciones. Es igualmente importante hacer un análisis salarial para conocer las diferencias que se establecen entre cargo, sexo y ocupación, mismo que en este Tribunal no se ha podido realizar debido a que la información salarial no fue proporcionada.

La distribución por sexo de los puestos en el área jurisdiccional del TSJEG muestra una clara segregación vertical: la proporción de mujeres es amplia en los puestos de menor jerarquía y disminuye conforme aumenta la jerarquía que expresa poder en las organizaciones. Así, en la labor jurisdiccional, las mujeres representan 63.2% de las personas que ocupan puesto de actuarios; 61.5% de las que son secretarías proyectistas de juzgado; 52% de las secretarías de acuerdos de juzgado; 55.3% de las secretarías proyectistas de sala; 33.3% de las secretarías de acuerdos de sala, 37.1% de las juezas y solo 15.4% de quienes ocupan el puesto de mayor jerarquía en el Tribunal (magistradas).

Tabla 8

PUESTO POR SEXO / TIPO DE LABOR					
PUESTO	SEXO				TOTAL
	Mujeres	%	Hombres	%	
LABOR JURISDICCIONAL					
MAGISTRADOS/AS	4	15.4	22	84.6	26
JUECES/AS	52	37.1	88	62.9	140
SECRETARIOS/AS DE ACUERDOS DE SALA	2	33.3	4	66.7	6
SECRETARIOS/AS PROYECTISTAS DE SALA	42	55.3	34	44.7	76
SECRETARIOS/AS DE ACUERDOS DE JUZGADO	128	52.0	118	48.0	246
SECRETARIOS/AS PROYECTISTAS DE JUZGADO	8	61.5	5	38.5	13
OFICIAL DE SALA	0		0		0
NOTIFICADOR/A	0		0		0
ACTUARIO/A	43	63.2	25	36.8	68
ESCRIBIENTE	0		0		0

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por el TSJEG en marzo de 2011.

En el área administrativa, de manera similar, las mujeres conforman las tres cuartas partes del personal operativo, pero en los puestos directivos constituyen una notable minoría.

Tabla 9

PUESTO POR SEXO / TIPO DE LABOR					
PUESTO	SEXO				TOTAL
	Mujeres	%	Hombres	%	
LABOR ADMINISTRATIVA					
MANDOS ALTOS: DIRECCIONES GENERALES, CONTRALOR/AS, COORDINACIÓN GENERAL U HOMÓLOGOS	2	20	8	80	10
DIRECCIONES DE ÁREA	1	100	0	0	1
SUBDIRECCIONES	0	0	4	100	4
JEFATURAS DE DEPARTAMENTO	4	26.7	11	73.3	15
PERSONAL OPERATIVO: SECRETARIAS, AUXILIAR ADMINISTRATIVO, OFICIALES ADMINISTRATIVOS/AS, OFICIAL DE PARTES, CHOFERES, VIGILANTES Y VELADORES/AS U HOMÓLOGOS	657	75.6	212	24.4	869

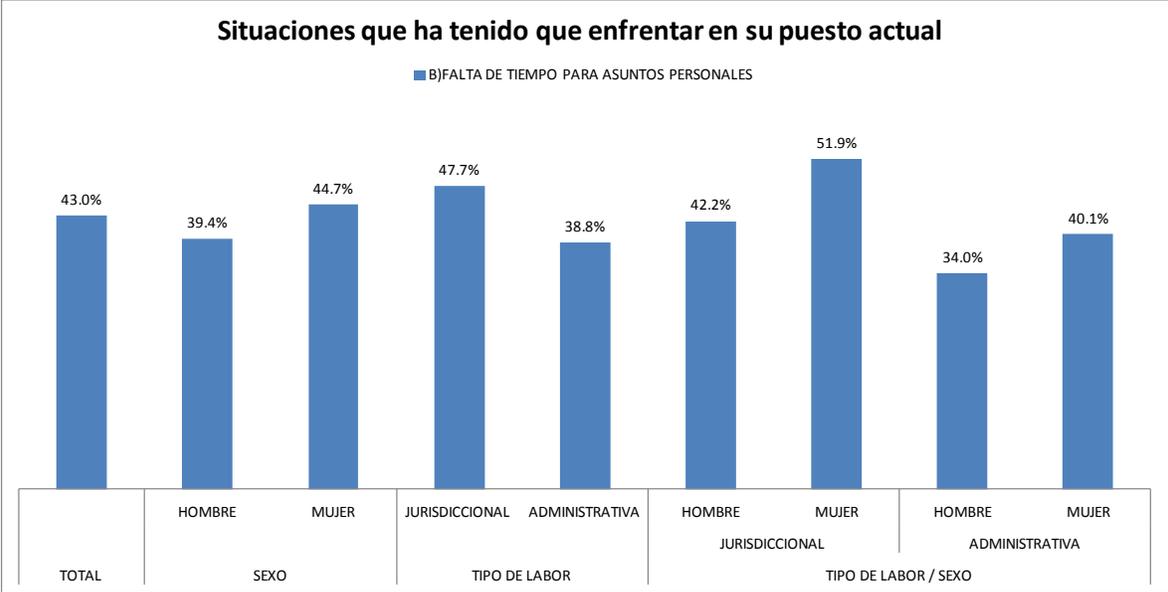
Esta distribución de los puestos por sexo permite afirmar que se presenta una abierta segregación vertical en el TSJEG, en que las mujeres se ubican en la “base” de la organización y los hombres ocupan los niveles de mayor jerarquía. Así, la presencia mayoritaria de mujeres en el total de la organización no se distribuye en proporciones similares en todos los puestos, pues en aquellos de menor jerarquía se observa una sobrerrepresentación de mujeres que no se mantiene en los niveles superiores. Lo anterior confirma que pese a una mayor presencia de estas últimas en el Tribunal, persisten factores asociados al género que influyen en la distribución de las posiciones de poder en la organización.

Por otra parte, se consultó al personal por las situaciones que han tenido que enfrentar en el puesto que desempeñan actualmente, con miras a explorar otros aspectos que pueden incidir en la segregación ocupacional, con el supuesto de que existen situaciones adicionales a los

conocimientos, trayectoria profesional o experiencia laboral, muchas de ellas asociadas al género, que interfieren en las oportunidades reales de las personas para ocupar puestos, sobre todo aquellos de mayor jerarquía.

En tal sentido, cuatro de cada 10 personas dijeron haber enfrentado en su puesto actual falta de tiempo para asuntos personales en el TSJEG. Destaca que entre las mujeres fue mayor el señalamiento de esta situación (44.7%) que entre los hombres (39.4%); asimismo, la distinción por área de adscripción muestra diferencias notables en el área jurisdiccional: 47.7% reporta haber tenido que enfrentar falta de tiempo para atender estos asuntos, en contraste con 38.8% del área administrativa. Esto muestra que las personas de labor jurisdiccional tienen mayor presión para disponer de tiempo, y dentro del personal de esta labor, las mujeres son las que reflejan mayor presión de tiempo (51.9 por ciento).

Gráfica 62

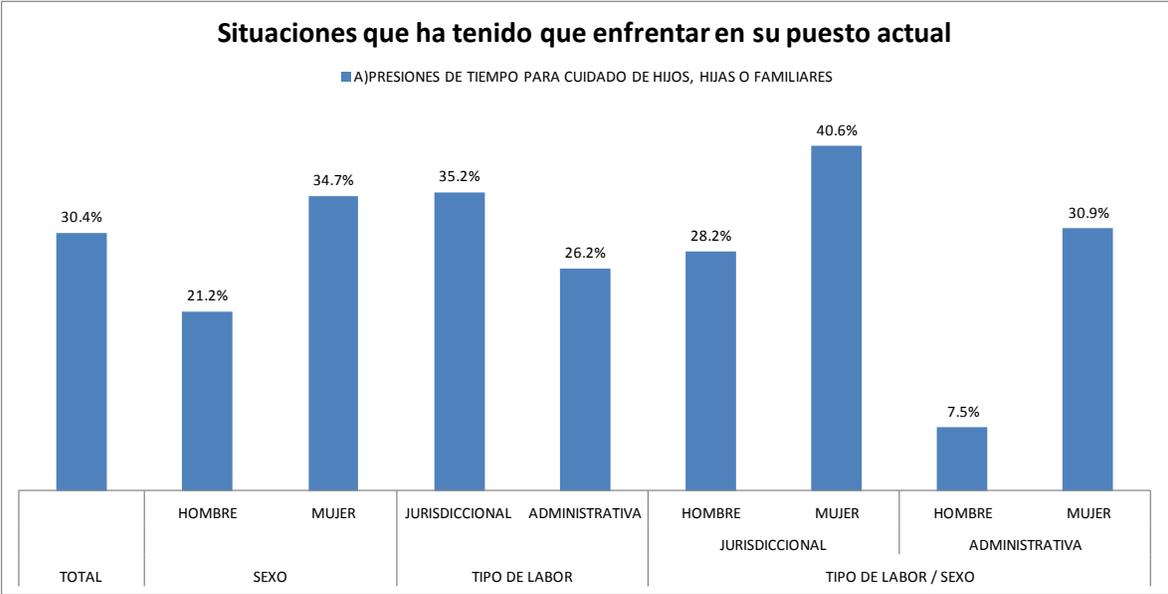


Otro de los hechos relevantes que enfrenta el personal en el cargo que ocupa es la falta de tiempo para el cuidado de hijos, hijas o familiares, así lo expresa 30.4 % del personal que labora en el TSJEG. Cabe destacar que en este caso sí existe una diferencia significativa y sumamente relevante en la percepción al respecto de las mujeres y los hombres, pues más de la tercera parte de ellas afirmó haber tenido que enfrentar en su puesto esta situación, mientras que entre los hombres se trata de poco más de la quinta parte. Es relevante que esto se agrava en el caso de las mujeres del área jurisdiccional, entre las cuales más de cuatro de cada 10 indicaron haber enfrentado este

hecho (en contraste con el 28.2% de los varones del ámbito jurisdiccional). En el área administrativa, en cambio, la proporción de mujeres es menor, pero la brecha respecto de los hombres es mucho más amplia: 23 puntos porcentuales, pues solo 7.5% de los varones que trabaja en áreas administrativas dijo haber enfrentado presiones de tiempo para el cuidado de hijos, hijas o familiares.

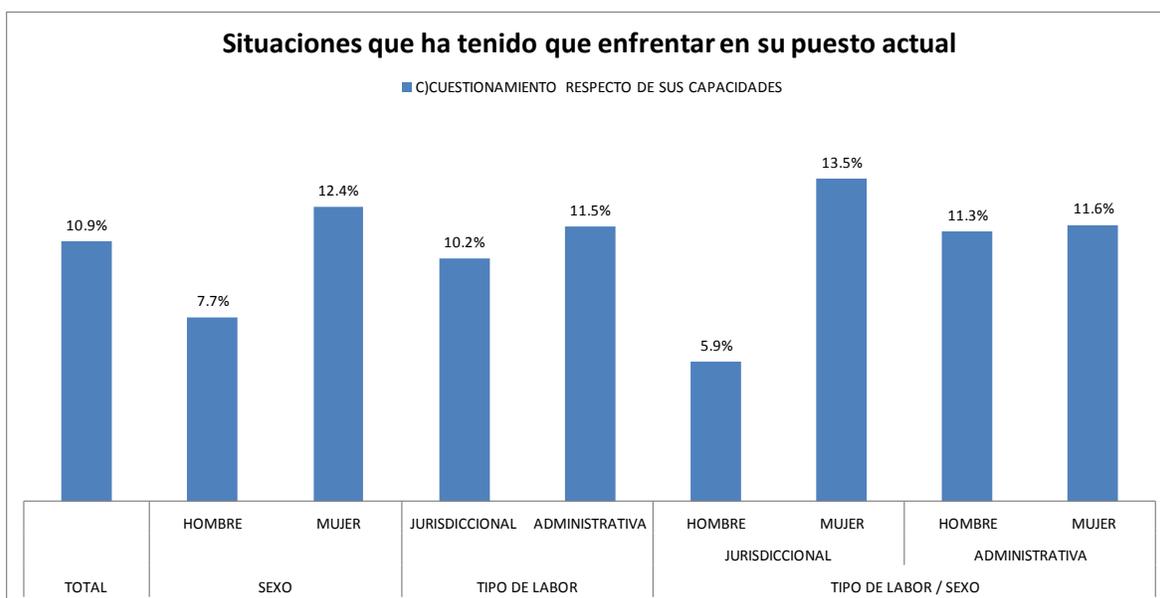
Como ya se ha dicho a lo largo de este apartado, ello confirma una condición de género que debe ser objeto de atención por parte de la institución, pues es evidente que el señalamiento de la falta de tiempo para el cuidado de familiares genera un mayor costo emocional para ellas y puede limitar el aprovechamiento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

Gráfica 63



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 la décima parte del personal se ha enfrentado esta situación, pero entre las mujeres se trata de 12.4%, casi cinco puntos porcentuales más que entre los hombres. Es particularmente relevante que fueron las mujeres del área jurisdiccional quienes más dijeron haberse sentido cuestionadas por sus capacidades (13.5 por ciento).

Gráfica 64



Finalmente, alrededor de 5% del personal manifestó haber enfrentado situaciones como burlas o comentarios discriminatorios por su sexo; menosprecio a su trabajo por ser hombres o mujeres, así como acoso y hostigamiento y sexual. En todos los casos se debe subrayar que son más las mujeres que los hombres que lo manifestaron, particularmente en el área administrativa, lo que debe ser una preocupación institucional con miras a erradicar toda manifestación de discriminación en la organización.¹⁶

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

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

¹⁶ En el Anexo estadístico se incluyen los resultados. Adicionalmente, en el apartado Violencia de género en el ámbito laboral, se abordará el tema de la violencia de género.

Uno de los principales hallazgos del mencionado apartado es que en un plano explícito la mayoría del personal se muestra indiferente al sexo de su jefe o jefa; sin embargo, en una exploración más profunda se develan preferencias por características sexualmente estereotipadas, como la asociación de la justicia, la inteligencia y la tranquilidad con los hombres y la sensibilidad con las mujeres. La hipótesis de este *Diagnóstico* es que las características que se valoran de los jefes varones son más acordes con la labor de impartición de justicia y con un modelo de liderazgo directivo, mientras la sensibilidad que se valora entre las jefas podría incluso percibirse como una desventaja o un inconveniente para el ejercicio de la labor jurisdiccional y del poder en general.

Para efectos de la segregación ocupacional, esta valoración distinta de las características, habilidades, actitudes y debilidades de los géneros, puede permear las decisiones para el acceso a puestos de toma de decisión o la ocupación de puestos subalternos. Esto tiene que ver con la asociación de los varones a ciertos rasgos como el autocontrol de las emociones y la racionalidad, que parecen ser más valoradas para el liderazgo que las características femeninas asociadas a la emotividad. Asimismo, la prevalencia de visiones estereotipadas de género respecto de algunas tareas que se consideran femeninas o masculinas tiene efectos importantes en la segregación ocupacional de mujeres y hombres, pues es un elemento que refuerza las divisiones laborales a partir del género.¹⁷

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

Conciliación laboral-familiar-personal

La asignación social de las responsabilidades del ámbito privado exclusivamente a las mujeres deriva en una sobrecarga de trabajo cuando ellas ingresan al mercado laboral, lo que genera la “doble jornada laboral”. Este elemento se constituye en un factor de desigualdad de género, pues

¹⁷ Como se vio en el apartado Valores y códigos organizacionales, entre el personal del TSJEG prevalece la visión de que las mujeres son mejores en tareas administrativas y para las tareas de limpieza; ambas actividades asociadas a las labores del hogar. En cambio, los hombres son mejores en tareas de mensajería o transporte y labores de mantenimiento.

las mujeres y los hombres no tienen las mismas condiciones para insertarse en el mercado laboral: ellas enfrentan mayores restricciones vinculadas de manera fundamental con la disponibilidad de tiempo, tanto para asumir jornadas de trabajo largas, como para capacitarse, viajar o moverse libremente. Esto repercute también en que las mujeres asumen mayores costos emocionales derivados de la presión por cumplir satisfactoriamente en un ámbito laboral pensado por y para varones.

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

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

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

En la 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 tiene la carga de las labores del hogar en las condiciones en las que se insertan las mujeres y los hombres en el ámbito laboral.

El índice de frecuencia en la realización de estas actividades muestra que las mujeres que laboran en el TSJEG realizan con mayor frecuencia, en comparación con los hombres, ciertas tareas domésticas cotidianas como: lavar ropa, comprar la despensa, lavar trastes, cuidar a familiares y

hacer la comida. En estas actividades se muestran diferencias significativas entre la frecuencia de realización entre mujeres y hombres. En los tres primeros casos se trata de actividades cuyo índice de frecuencia para el caso de mujeres supera 80%; en una escala de cero a 100%, donde cero es que nunca lo realizan y 100% es que siempre lo realizan. Lo anterior revela que estas actividades las llevan a cabo de manera muy frecuente las mujeres trabajadoras del Tribunal. También destaca, de manera favorable, que existen varones que participan de estas actividades, aunque con menor frecuencia que las mujeres.

En el caso de los hombres, las tareas domésticas a las que ellos se dedican con más frecuencia, en comparación de las mujeres, son la compra de la despensa, con un índice de 74.8% y hacer reparaciones en la casa, con un índice de frecuencia de 69%. Hay que subrayar que en ningún caso la frecuencia de actividades domésticas realizadas por varones alcanza el nivel de 80% que alcanzan las actividades del hogar realizadas por las mujeres.

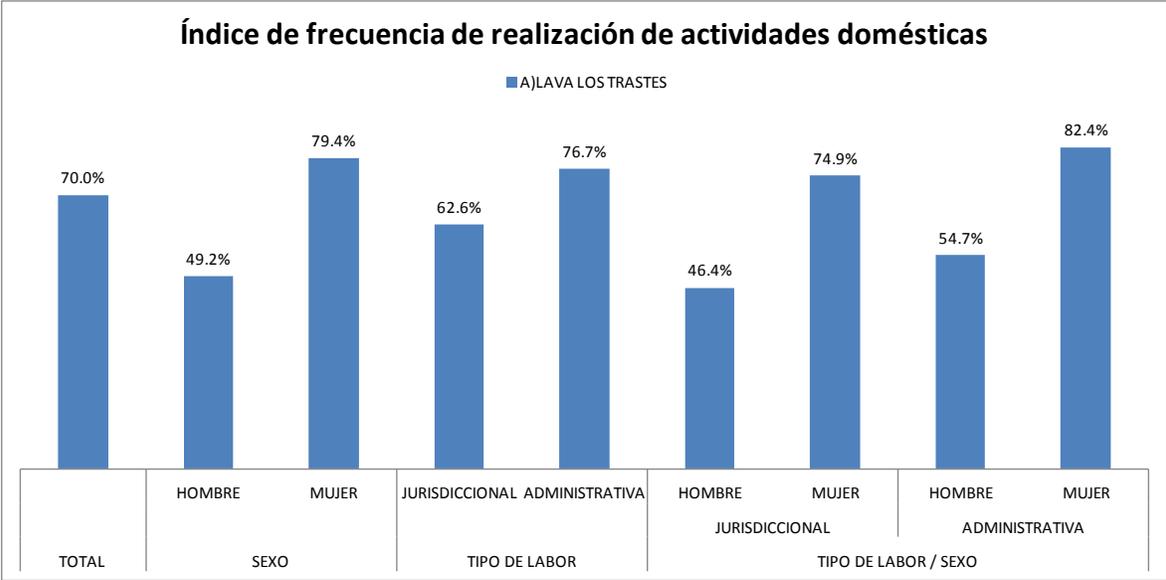
También se observan diferencias por tipo de labor: las mujeres de las áreas administrativas reportan dedicarse con más frecuencia a todas estas tareas que las mujeres que laboran en áreas jurisdiccionales, lo cual es probable que se asocie al hecho de que las segundas pueden contratar, con mayor facilidad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

También llama la atención que entre los varones de área jurisdiccional y administrativa no se observa un patrón tan claro en la participación en actividades domésticas, pues en algunas participan en mayor medida los hombres de áreas jurisdiccionales y en otras, los de áreas administrativas.

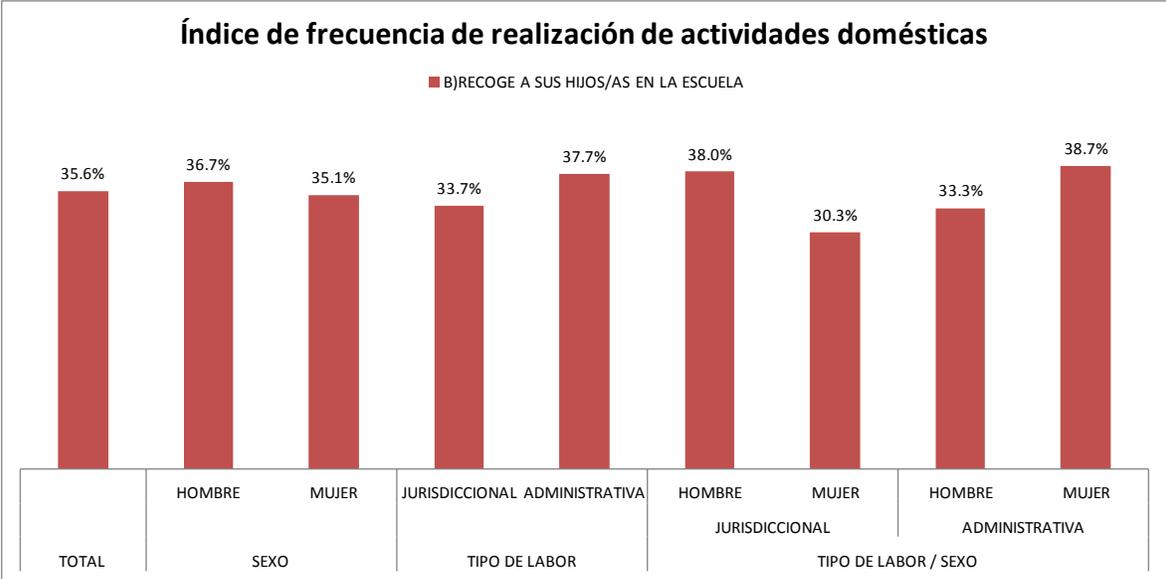
La participación dispar de mujeres y hombres en las actividades domésticas denota la persistencia de una división sexual del trabajo tradicional, en que ellas se dedican con más frecuencia a tareas reproductivas. En cambio, los hombres se dedican con más regularidad a reparaciones de la casa, que se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

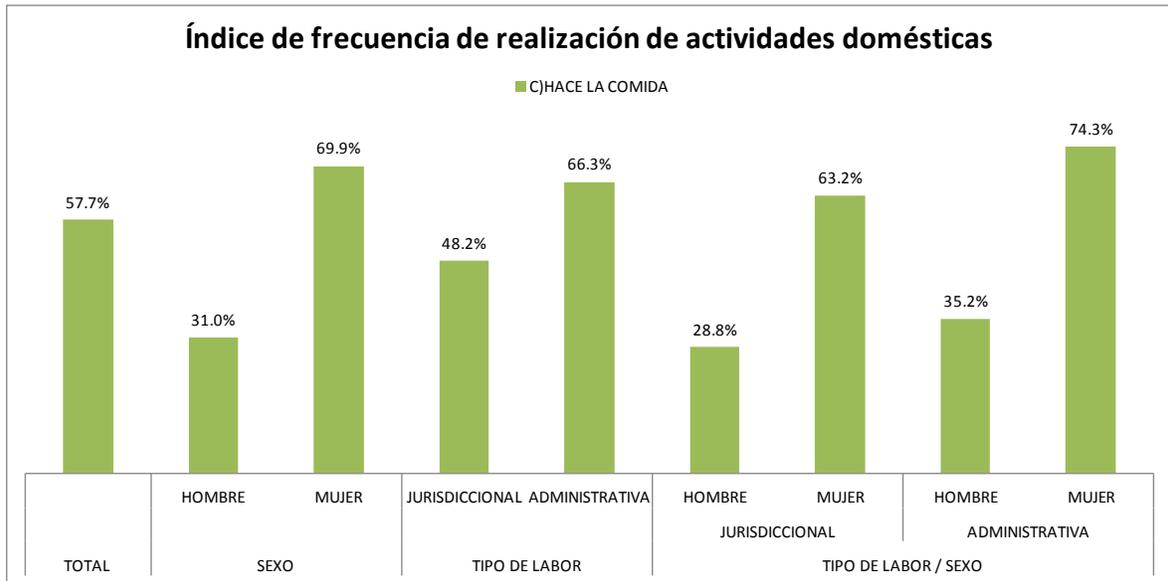
Gráfica 65



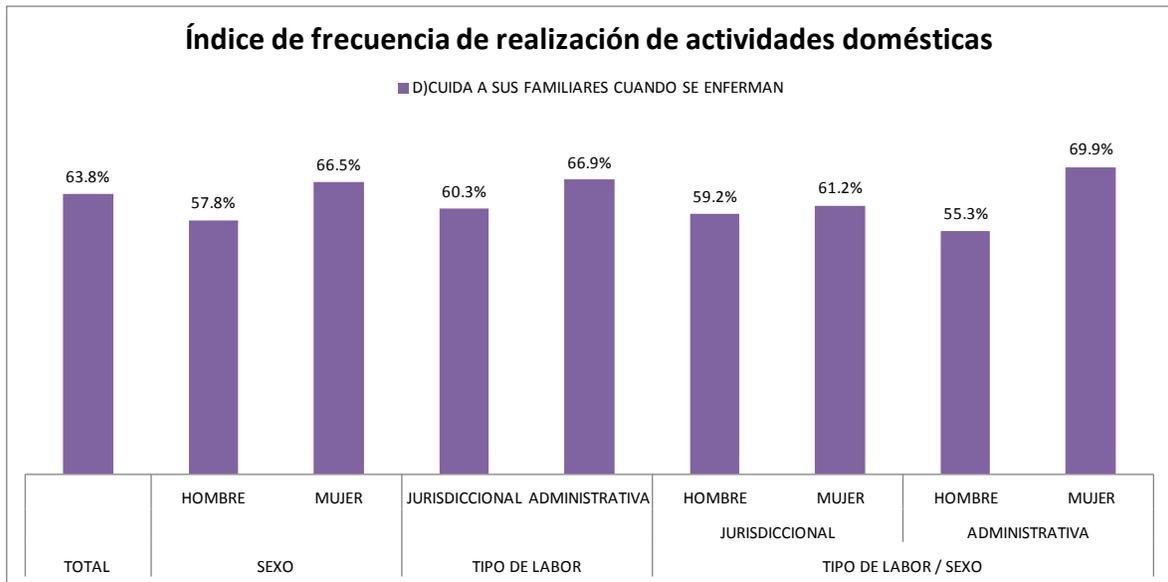
Gráfica 66



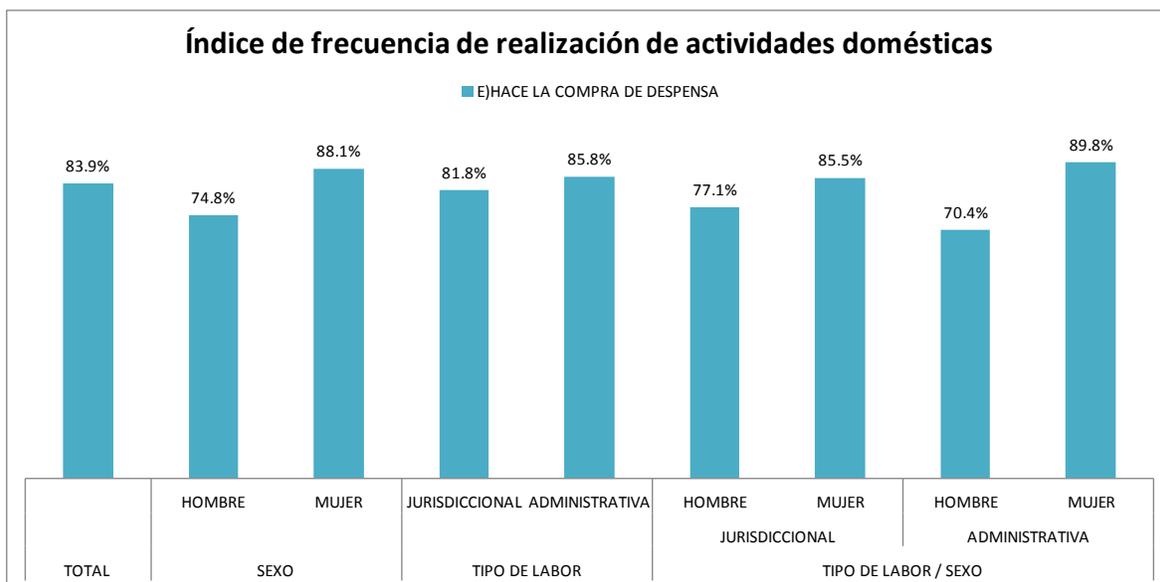
Gráfica 67



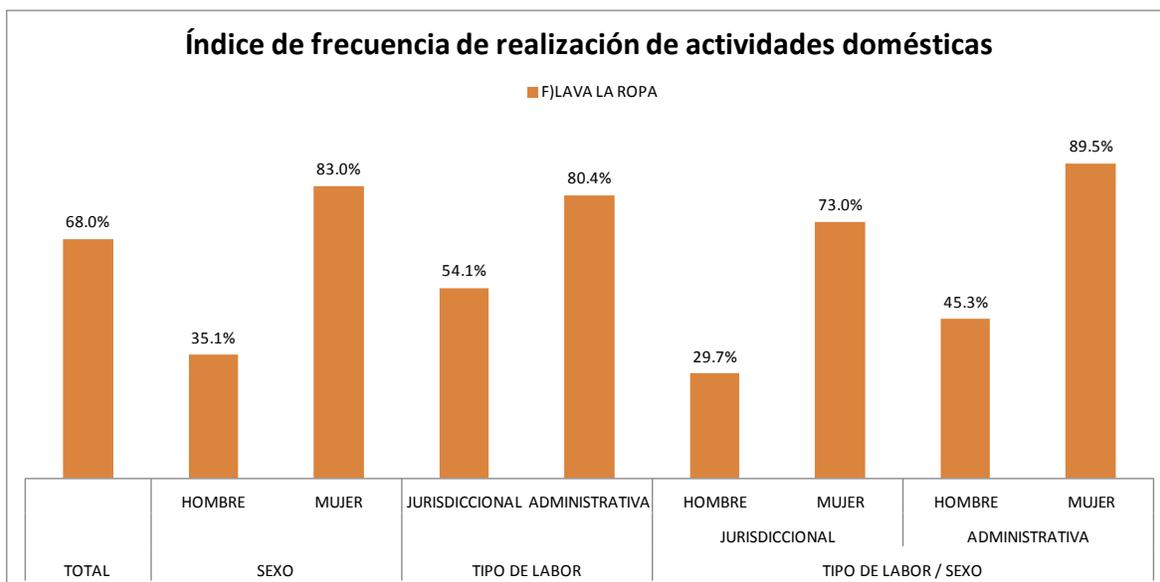
Gráfica 68



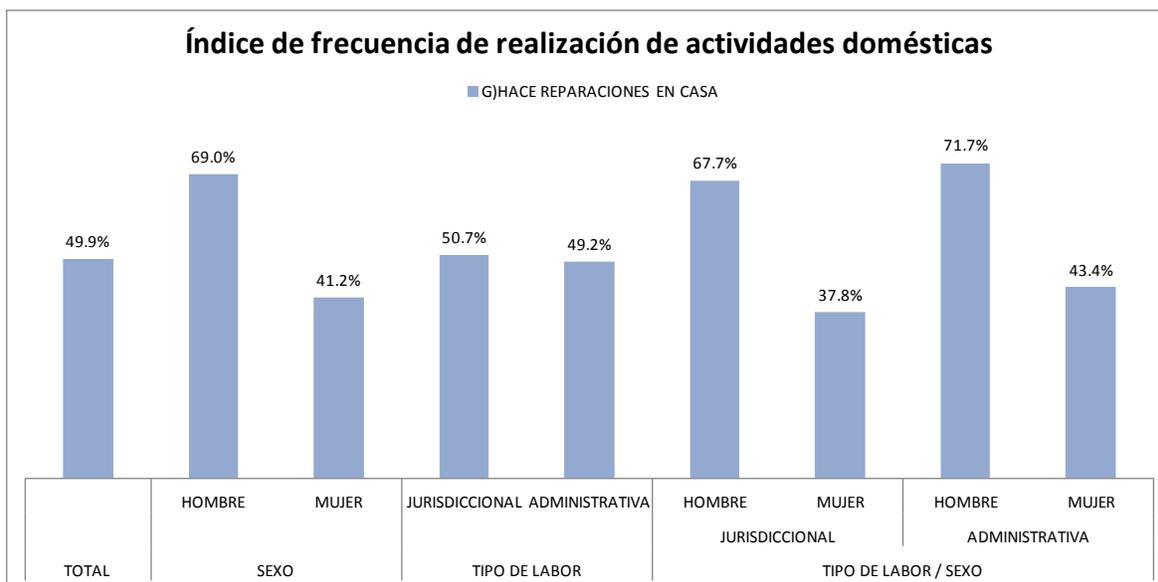
Gráfica 69



Gráfica 70



Gráfica 71



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. El artículo 16 del Estatuto de los Trabajadores al Servicio del Estado, de los municipios y de los organismos públicos coordinados y descentralizados del estado de Guerrero sostiene que se considera trabajo diurno el comprendido entre las 06:00 y 20:00 horas, y nocturno el comprendido entre las 20:00 y las 06:00 horas. En el siguiente artículo se establece en ocho horas la duración máxima de la jornada diurna y en el artículo 19, que la duración máxima de la jornada nocturna será de siete horas. En tanto, el artículo 18 señala que si la naturaleza del trabajo lo exige, la jornada máxima puede reducirse “teniendo en cuenta el número de horas que pueda trabajar un individuo normal, sin sufrir quebranto en su salud”.

El artículo 21 de dicho estatuto agrega que cuando deban aumentarse las horas de jornada máxima el trabajo será considerado extraordinario, no puede exceder hora y media diaria, ni cinco días consecutivos.

Por su parte, el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de los Servidores Públicos de los tres poderes del estado menciona en su artículo 101 que el horario general de las dependencias y organismos es de las 08:30 a las 15:00 horas, de lunes a viernes. Sin embargo, también precisa que “Dicho horario podrá modificarse en casos específicos en cada Dependencia

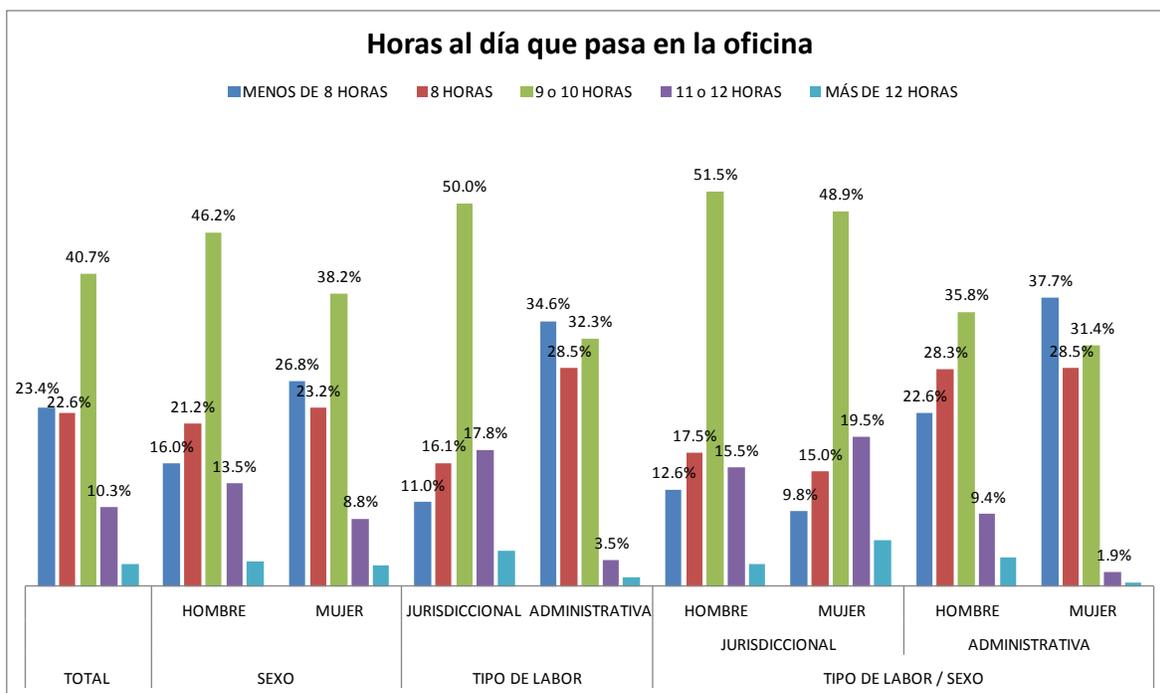
de acuerdo con las necesidades del servicio pero deberá ser autorizado por el Oficial Mayor de Gobierno y, en su caso, por los Titulares de los Organismos Descentralizados o Coordinados.”

Cabe aclarar que el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Guerrero (TSJEG) carece de documentos normativos que establezcan otras especificaciones para su personal. Asimismo, es preciso tener presente que la normativa que se ha presentado solamente regula al personal “de base”; todo el personal jurisdiccional es de confianza y por tanto no se encuentra protegido por esta normatividad.

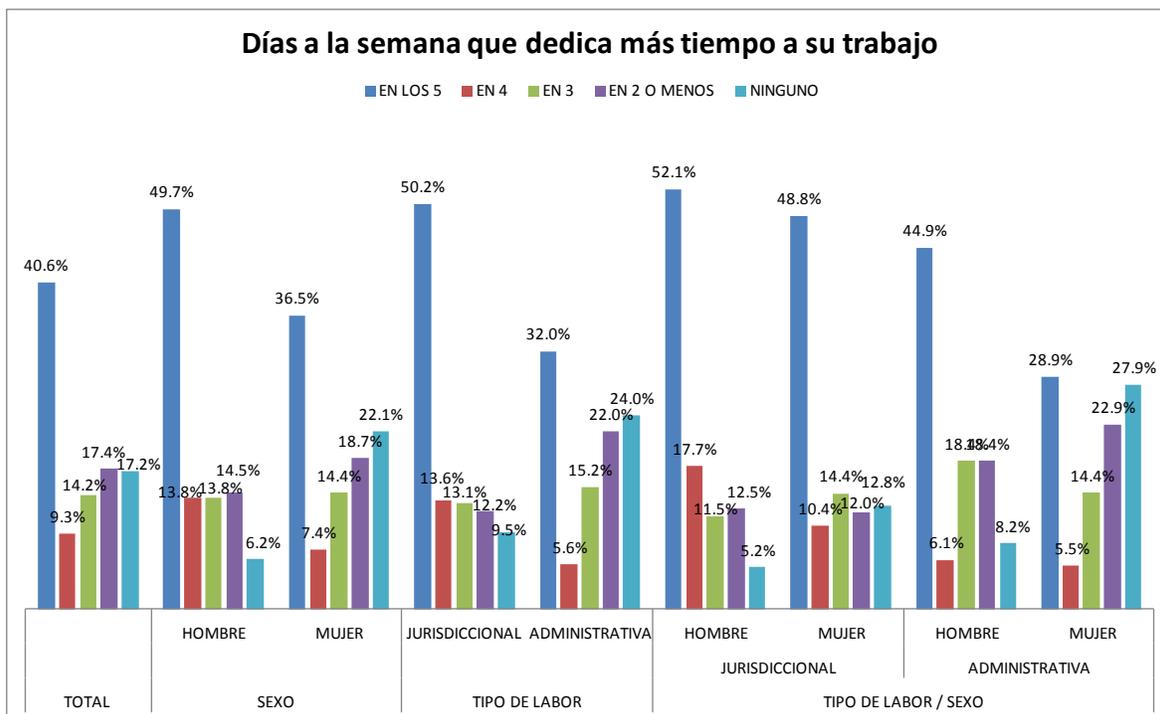
El horario de trabajo es actualmente un tema polémico en el Tribunal. En la encuesta realizada para este *Diagnóstico* la mayor parte del personal aseveró que trabaja entre nueve y 10 horas diariamente, lo que excede la jornada máxima establecida en la normatividad. Cabe destacar que en el caso del personal jurisdiccional, la mitad de las y los trabajadores dijo tener esta jornada y casi una quinta parte más una jornada de 11 o 12 horas.

En consonancia con lo anterior, 40.6% del personal del TSJEG sostuvo que los cinco días de la semana dedica más tiempo a su trabajo del que se estipula su jornada. En este caso, también se observa que en el área jurisdiccional es más frecuente esta extensión de la jornada, tanto entre hombres como entre mujeres.

Gráfica 72



Gráfica 73



En los grupos focales también se discutió este tema y los testimonios confirman la extensión de la jornada de trabajo:

“Creo que todos estamos por necesidad en el trabajo, se dijo a usted qué horario teníamos, ahora sí que tentativamente es de nueve a tres y de seis a nueve, pero ése nada más es de palabra, porque realmente salimos a las nueve y media o 10, o vamos los sábados. Yo fui el sábado, me vine a las cinco y media, y mi compañero se quedó, yo lo escuché que ahí estaba. En ocasiones los sábados también regresamos en la noche o cuando no es así, nos llevamos el pendiente al domicilio y son cuestiones que no se toman en cuenta en el horario que tenemos, porque a nosotros lo que nos interesa es sacar el trabajo, no vemos eso del horario [...] trabajamos a veces día y noche cuando es necesario y en días inhábiles como es sábado y domingo” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

La extensión del horario es un factor que limita las posibilidades de conciliar las actividades laborales con la vida personal y familiar. La preocupación de las mujeres que son madres por atender a sus familias se reflejó en más de un grupo focal.

“En lo personal yo considero que es un poco complicado llevar a la par la situación del trabajo con el cuidado de nuestros hijos, yo también soy casada y tengo cuatro hijos. Para mí, ha sido difícil el hecho de llevar adelante a mis cuatro hijos en la forma como he querido, estar con ellos, verlos, cuidarlos y a la vez por las necesidades” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“[...] por los hijos, principalmente, porque siempre hay cuestiones pendientes que atender y falta tiempo, sobre todo porque todas las que estamos aquí estamos todo el día, tenemos ese horario de tiempo completo, entonces sí es difícil” (mujer, grupo focal, mando medio superior).

“En el caso de ella, si hay trabajo te quedas, en la noche igual, son las nueve, 10 u 11, está el presidente, hay trabajo, tienes que quedarte. ¿Qué facilidades para los que tenemos horarios, qué facilidades tienes para integrarte con la familia? no puedes hacer actividades tuyas. Sales a las tres a comer, lo haces rápido y tienes que regresar, en la noche te quedas más tarde, ese es el problema de las que tenemos horario completo” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

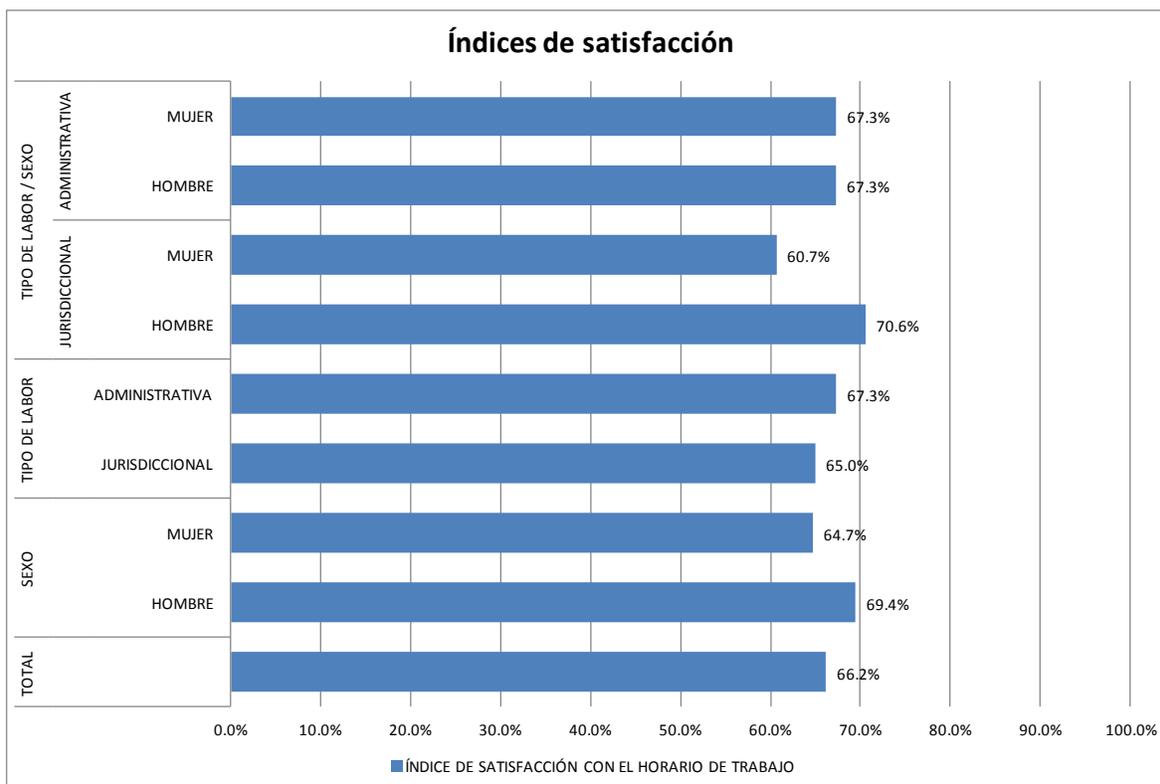
Es interesante el contraste con la percepción de los hombres frente a los horarios y cargas de trabajo, pues si bien reconocen tener horarios extendidos no se muestran angustiados por tener que cumplirlos y más bien argumentan que el tema de la atención de las responsabilidades familiares es un asunto de organización del tiempo, lo que refuerza la idea que ellas asumen más costos emocionales.

“Yo creo que ya en ese tipo de cuestiones ya es de cada quien cómo organiza el tiempo porque, como bien lo dijo el licenciado, a nosotros que somos proyectistas de sala nos turnan los lunes, entonces tenemos una carga de trabajo que tenemos que sacar de lunes a lunes, porque el siguiente lunes presentamos proyectos y ese mismo lunes nos entregan más proyectos, así que realmente ya cada quien se programa de acuerdo con su carga de trabajo y pues, puede uno designar determinado tiempo a un curso, o algo con la familia, pues ya cada quien lo decide” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

Así, la vivencia de la presión por la extensión de la jornada laboral es claramente diferencial por género y deriva de la distribución sexual del trabajo tradicional que aún es vigente en Guerrero, cuya expresión más nítida es la prevalencia de mayor responsabilidad femenina en la atención y cuidados de las familias. Pero además de la vivencia, es fundamental subrayar que el horario limita a las y los trabajadores del TSJEG, particularmente del área jurisdiccional, participar activamente en las responsabilidades domésticas y de cuidado.

Es de destacar que el índice de satisfacción del personal con su horario de trabajo es relativamente bajo. En una escala de cero a 100, en que cero es nula satisfacción y 100 plena satisfacción, el índice en el Tribunal alcanza apenas 66.2%. Las mujeres reportan un índice de satisfacción menor que los hombres, sobre todo las del área jurisdiccional.

Gráfica 74

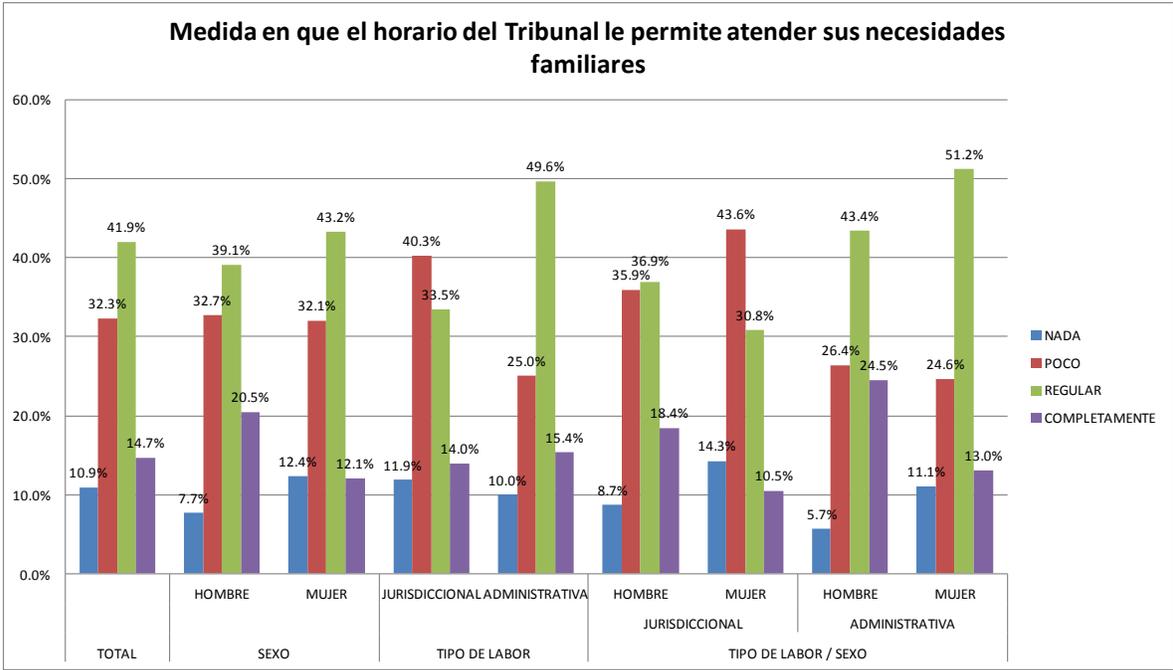


Además de contar con tiempo disponible para dedicarlo a la familia o a actividades personales, otra medida tendiente a promover la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es la instalación de servicios y espacios que permitan a las y los trabajadores estar cerca de sus hijos e hijas, lo que facilita la convivencia. Al respecto, en el TSJEG no existen guarderías o lugares similares. Por ello, más de 95% del personal respondió a favor de esta medida en la encuesta. Cabe destacar que 2.4% afirma que existe esta prestación, pero probablemente se refieren a la Guardería del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

En concordancia con lo que se ha planteado, solamente 14.7% del personal del Tribunal afirma que su horario de trabajo le permite atender necesidades familiares “completamente”. Hay que subrayar que la proporción de mujeres que se manifestó en este sentido es menor que la de hombres (12.1% y 20.5% respectivamente). También se destaca que 40.3% del personal jurisdiccional señaló que el horario no le permite “nada” atender sus necesidades familiares, con lo que se posiciona como la respuesta más frecuente entre el personal de esta labor.

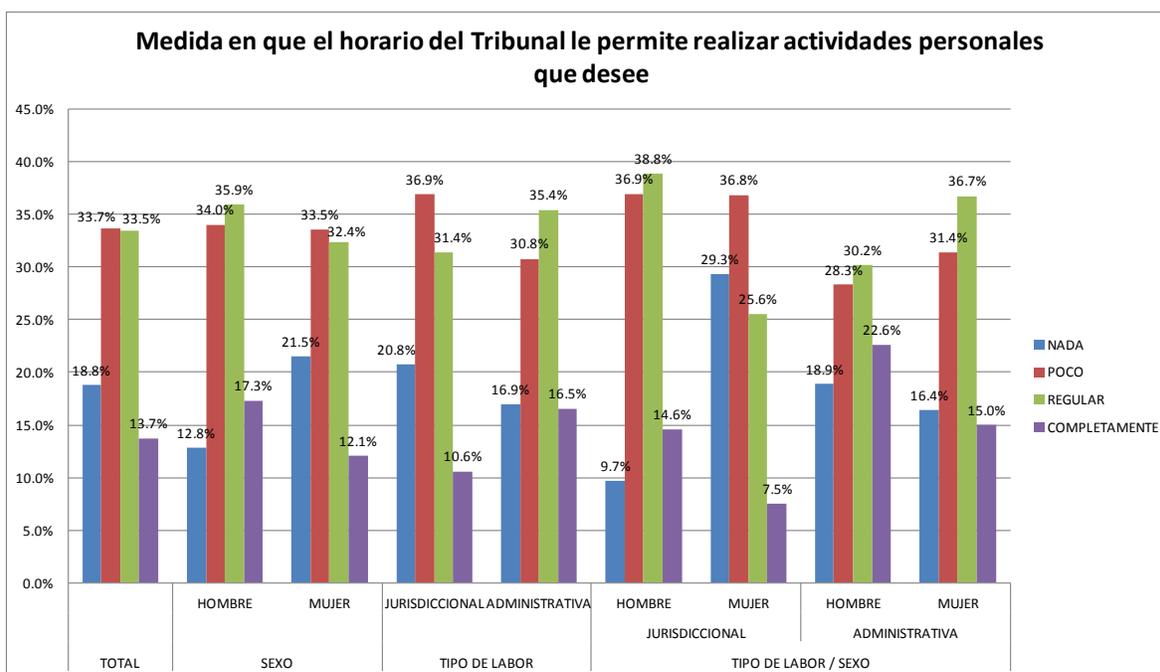
Asimismo, casi 43.2% del personal dice que el horario del TSJEG le permite atender sus necesidades familiares poco o nada, respuestas que son aun más frecuentes entre el personal jurisdiccional, como ya se ha dicho, y entre las mujeres, lo que se vincula claramente con las responsabilidades domésticas a que se hizo alusión anteriormente.

Gráfica 75



Por otra parte, solo 13.7% del personal manifestó que el horario del Tribunal le permite realizar actividades personales. Nótese que en este caso es mucho más alta la proporción de hombres que de mujeres que se manifiesta en tal sentido, lo que puede explicarse por la doble jornada laboral de ellas.

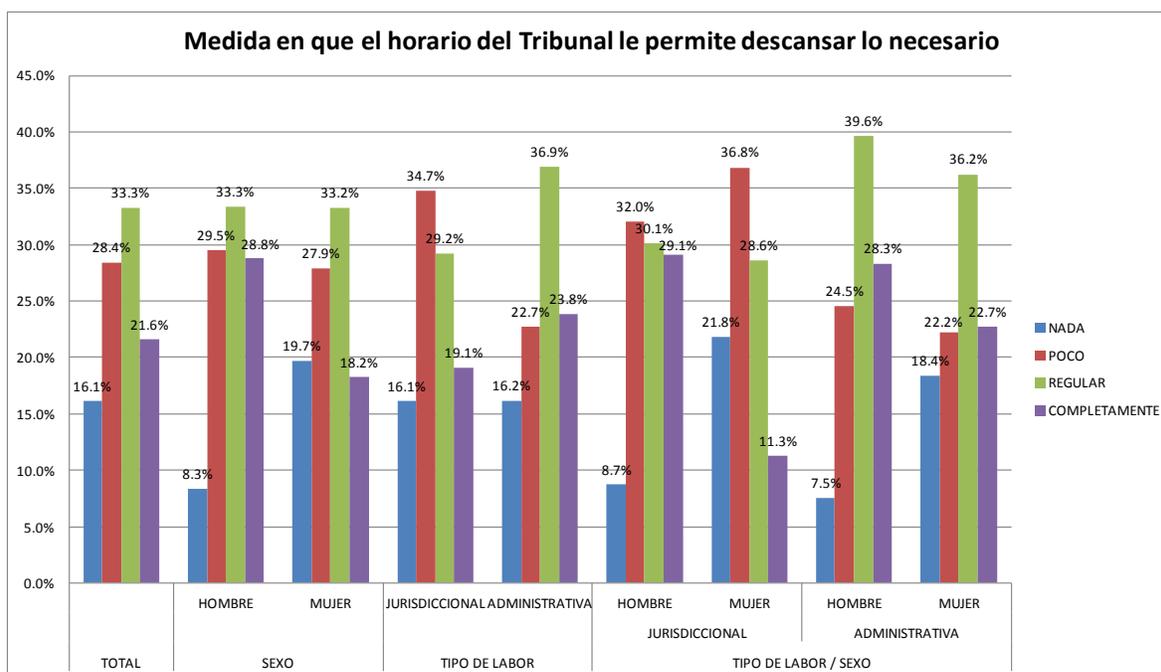
Gráfica 76



Finalmente, solo la quinta parte de las personas que trabajan en el TSJEG considera que el horario les brinda completamente facilidades para descansar. En este caso es particularmente relevante la diferencia entre mujeres y varones, lo que denota que más hombres 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 a que ya e hizo alusión, lo que disminuye su jornada completa de trabajo.

Cabe destacar que las mujeres del área jurisdiccional son las que menos señalaron que el horario les brinda completas facilidades para el descanso (11.3%), percepción que no solamente se articula con su jornada doméstica, sino con la “costumbre” de llevarse trabajo a casa, lo cual extiende el número de horas de trabajo efectivo para el Tribunal.

Gráfica 77



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

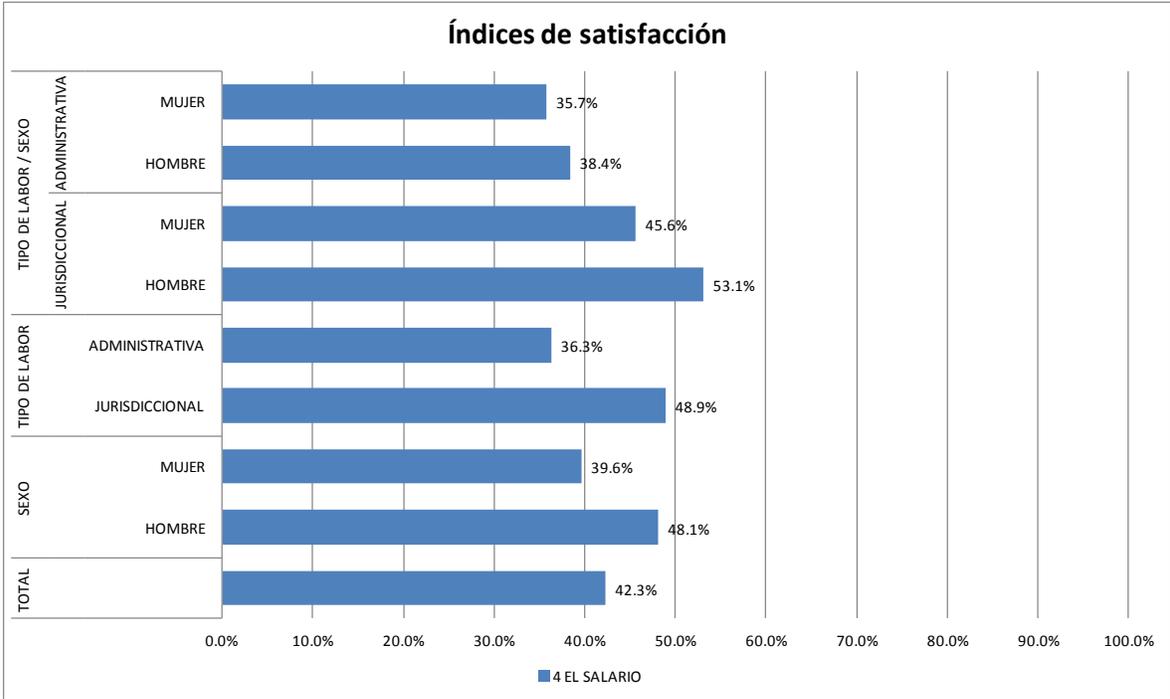
Como se señaló en el subapartado Segregación ocupacional, una de las expresiones de la segregación laboral es la distribución de los sueldos y compensaciones, pues refiere de manera directa a la valoración de los distintos tipos de trabajo. La existencia de brechas salariales entre mujeres y hombres, 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, hay una tendencia a que ganen menos. Incluso en ocasiones la disparidad de salarios es aún más marcada en casos de mayor nivel profesional y de instrucción de mujeres (Gutiérrez y Soto, 2002).

Como se señaló previamente, el TSJEG no entregó la plantilla de personal con la información salarial necesaria para poder realizar el análisis requerido para este *Diagnóstico*.

Sin embargo, tanto en la encuesta como en los grupos focales fue notoria la insatisfacción del personal con su salario. En una escala de cero a 100, en que cero es nula satisfacción y 100, plena satisfacción el índice alcanza apenas 42.9%. Es relevante que las mujeres presentan un índice de satisfacción salarial casi 10 puntos porcentuales menor al de los hombres, así como la diferencia —de más de 12 puntos porcentuales— entre el índice que registra el personal administrativo y el jurisdiccional.

Gráfica 78



En los grupos focales también fue manifiesta esta insatisfacción con los salarios:

“Comparando los sueldos con otras entidades federativas, estamos muy rezagados en cuanto a los salarios, por ejemplo, en el Estado de México un secretario de sala gana casi el doble que nosotros, nosotros no hemos tenido una nivelación siquiera que se asemeje a un 50 por ciento” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

“En el área jurisdiccional, los jueces, sean hombres o mujeres, ganan lo mismo; secretarios de Acuerdos, sean hombres o mujeres, ganan lo mismo; magistrados, igual. Pero ya acá, si hablamos de una dirección de un departamento, de un jefe de oficina, como que ya hay ciertas variaciones, ¿cuántas? No sé, pero sí hay variaciones” (mujer, grupo focal, mando medio superior).

“Muchas veces no se da tanto el cambio, sino el cambio de salarios, o sea, puedes estar de secretaria, puedes estar sacando copias, pero tu salario es a lo mejor de proyectistas y así hay muchas” (hombre, grupo focal, mando medio superior).

“El salario que recibimos dicen los demás que es bueno, pero nos comparan con los que ganan menos, pero si nos comparan con los que ganan más es una miseria lo que ganamos. Entonces yo, en ese sentido, no lo veo bien, porque es una lucha constante. Los jueces quieren ganar como los proyectistas, los proyectistas quieren ganar como jueces, pero ¿y los oficiales qué? [...] entonces dicen: ‘ustedes no hacen nada, nada’ y ¿el trabajo de ellos quién lo saca? Si uno no trabaja, los demás no funcionan, porque dependen mucho de nosotros y aun así menosprecian nuestro trabajo” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

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 del desempeño

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

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

La Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Guerrero sostiene en su artículo 70 que entre las atribuciones del Consejo de la Judicatura Estatal se encuentra “XI. Proponer al Pleno del Tribunal, estímulos y recompensas a los servidores públicos del Poder Judicial, que se hayan destacado en el desempeño de su cargo.”

Asimismo, en el artículo 92 se establece que hay una Unidad de Estadística, Evaluación y Seguimiento, mas no se definen los procedimientos a través de los cuales se lleva a cabo la evaluación del personal del Poder Judicial.

Por otra parte, el artículo 86 del Reglamento Interno del Poder Judicial señala los estímulos y recompensas que se concede a las y los servidores públicos adscritos a este poder por su buen desempeño en el servicio público. Entre dichos estímulos y recompensas se encuentran:

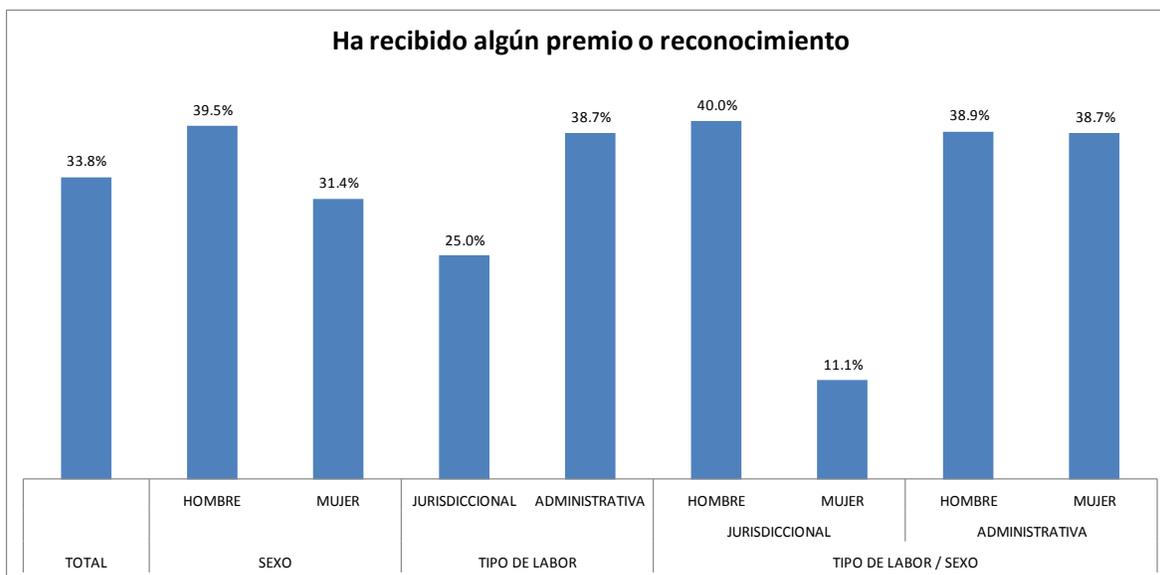
- I. Diplomas u oficios de reconocimiento por honorabilidad, puntualidad, eficiencia, iniciativas para el mejoramiento de su función pública.
- II. Mención especial para los servidores públicos que reúnan dos o más de las características señaladas en la fracción anterior.
- III. Estímulos económicos.

- IV. Diploma y premio en efectivo cuando se demuestre plenamente que se ha contribuido a la promoción, difusión y avance de la ciencia jurídica o en otras ramas de la ciencia que sean de utilidad para el Poder Judicial y la buena prestación del servicio.
- V. Los demás que el Pleno o el Consejo de la Judicatura consideren oportunos y necesarios.

Se observa en este sentido un área de oportunidad en la integración de algún criterio adicional para otorgar estímulos o recompensas a quienes realicen acciones a favor de la incorporación de la perspectiva de género, tanto en el ámbito interno como respecto de la impartición de justicia.

En la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* solo la tercera parte del personal del TSJEG afirmó haber recibido algún tipo de reconocimientos o premio por su desempeño laboral. Se observa una notable diferencia entre la proporción de hombres y mujeres que ha recibido premios o reconocimientos (39.5% y 31.4%, respectivamente), así como entre el personal jurisdiccional y el administrativo. Es sumamente relevante que entre los hombres del área jurisdiccional, cuatro de cada 10 ha recibido reconocimientos o premios, mientras que entre las mujeres de ese ámbito solo una de cada 10 los ha recibido.

Gráfica 79



En los grupos focales las personas participantes también evidenciaron su descontento por la ausencia de estímulos y reconocimientos en el Tribunal:

“Sí, mire, aquí yo creo que dentro del Poder Judicial los trabajadores, los que estamos aquí inmiscuidos, jamás le van a hacer un reconocimiento público, porque nunca lo han hecho... ni siquiera algo que sientan bonito, dijera el compañero ‘palabras de aliento’. Aquí resaltan solamente los hechos negativos, pero los positivos nunca” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

“Sí hace falta algún reconocimiento, algún diploma o simplemente hasta un apapacho ¿no? Que te digan ‘oye qué bien estás haciendo tu trabajo’” (hombre, grupo focal, mando medio superior).

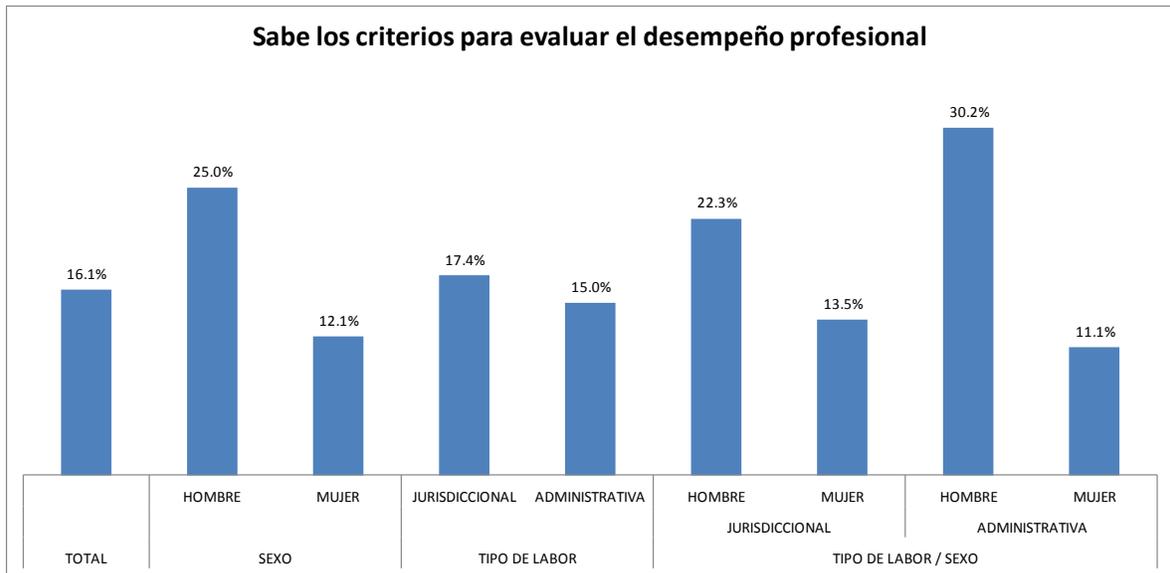
“El reglamento del Tribunal habla de las notas a tu expediente, de esto y de lo otro; sin embargo, no se lleva a cabo. Hay personas que cumplen con el horario y siento que son las que tienen que ser reconocidas y aunque el reglamento lo diga, no se lleva a cabo” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

“En ocasiones te sientes bien, pero en otras no, porque sacas el trabajo y nunca te lo alaban, nunca dicen ‘te salió bien’, siempre te están haciendo menos en el trabajo que haces, tú lo hiciste bien y ellos no lo ven así y uno como trabajador a veces se siente mal porque uno hace su mejor esfuerzo por hacer el trabajo y nada” (mujer, grupo focal, administrativa operativa).

“Aquí no hay reconocimiento, ni siquiera un diploma de ‘esta persona llegó temprano, se va tarde, al mes no tuvo ninguna falta, ningún retardo, hay que darle aunque sea un diploma’. Yo siento que eso sería un valor para esa persona, allá en el Congreso, no sé quién ha ido, donde está el ángel ponen en el pizarrón al empleado del mes” (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

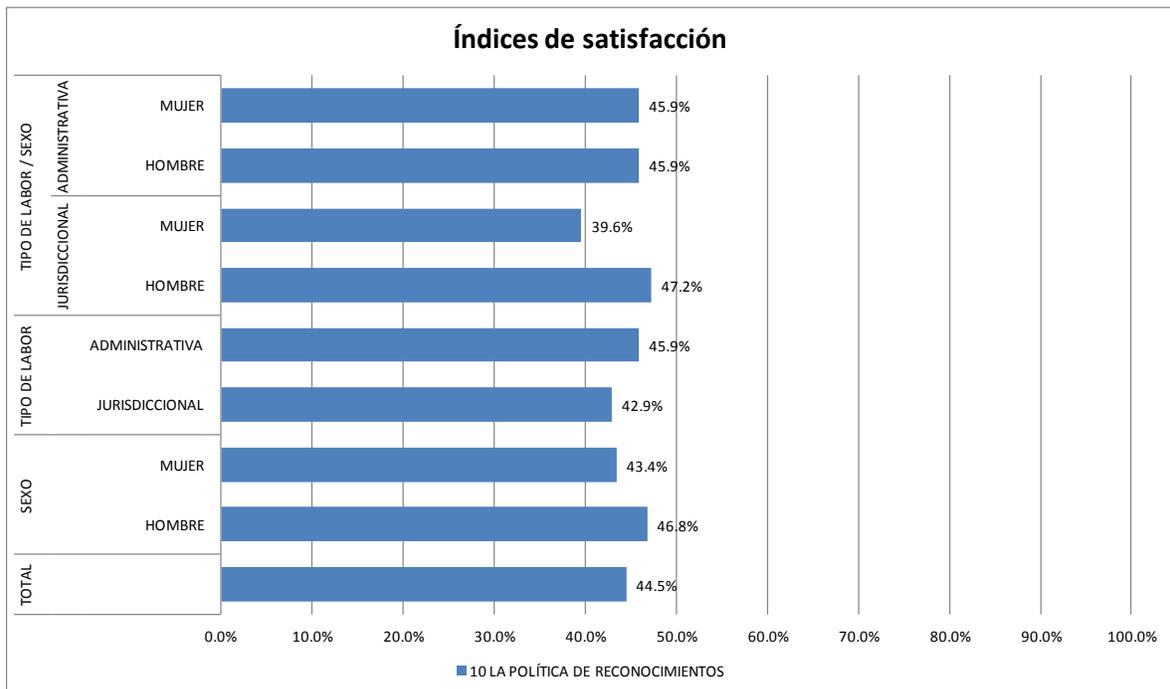
En concordancia con estos planteamientos, más de 80% del personal desconoce los criterios para evaluar su desempeño profesional. Este porcentaje siempre es mayor en el caso de las mujeres, de las cuales casi 90% afirma no conocerlos, diferencia estadísticamente significativa con el porcentaje de hombres.

Gráfica 80



Lo anterior se confirma con la baja satisfacción que el personal reporta con la política de reconocimientos del Tribunal, pues en una escala de cero a 100 el índice de satisfacción es apenas 44.5%. El índice que reportan las mujeres es cinco puntos porcentuales menor al de los hombres y el del personal jurisdiccional tres puntos porcentuales menor al del administrativo.

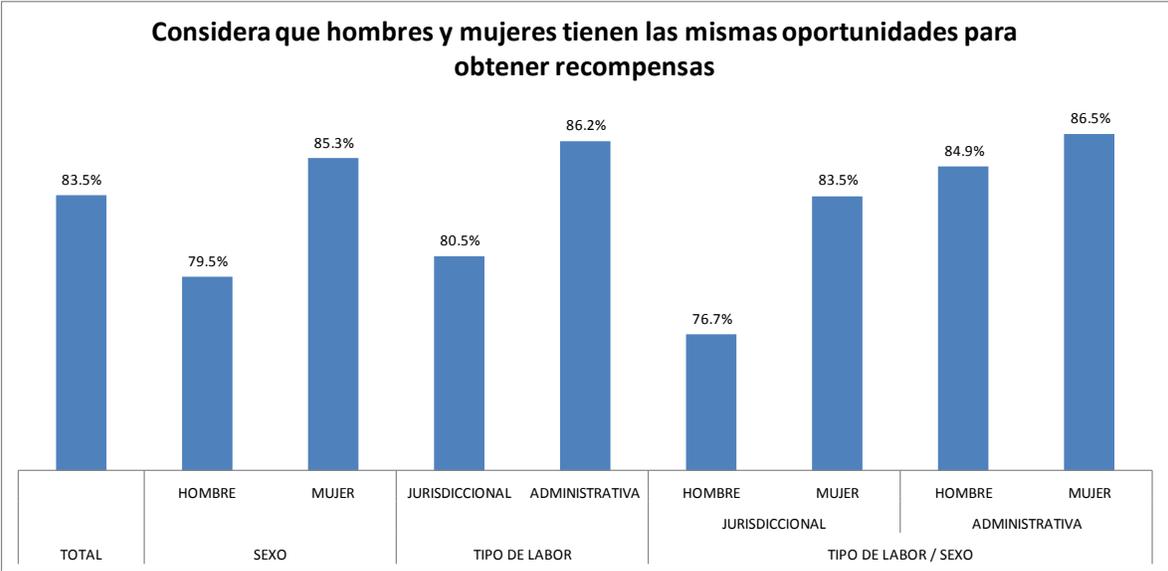
Gráfica 81



Como se dijo anteriormente, en los grupos focales el personal reiteró que, en general, no existe una política de reconocimientos en el TSJEG que se oriente a estimular el buen desempeño de las y los trabajadores.

Finalmente, se consultó al personal si considera que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para obtener recompensas. Ocho de cada 10 personas afirmaron que sí las tienen, pero llama la atención que fueron más las mujeres que los hombres que se manifestaron en ese sentido, lo cual es consistente con las posiciones manifestadas por el personal respecto de la igualdad de oportunidades para el acceso y ascenso en el Tribunal.

Gráfica 82



A partir de estos elementos se debe subrayar que la igualdad de género no es un valor ni una práctica que esté presente en los criterios de evaluación del desempeño del personal del TSJEG. 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, ni administrativo ni jurisdiccional. Este elemento también debe considerarse un área de oportunidad con miras a generar una evaluación más transparente que recompense tanto la calidad del trabajo como el trato igualitario entre compañeros y compañeras.

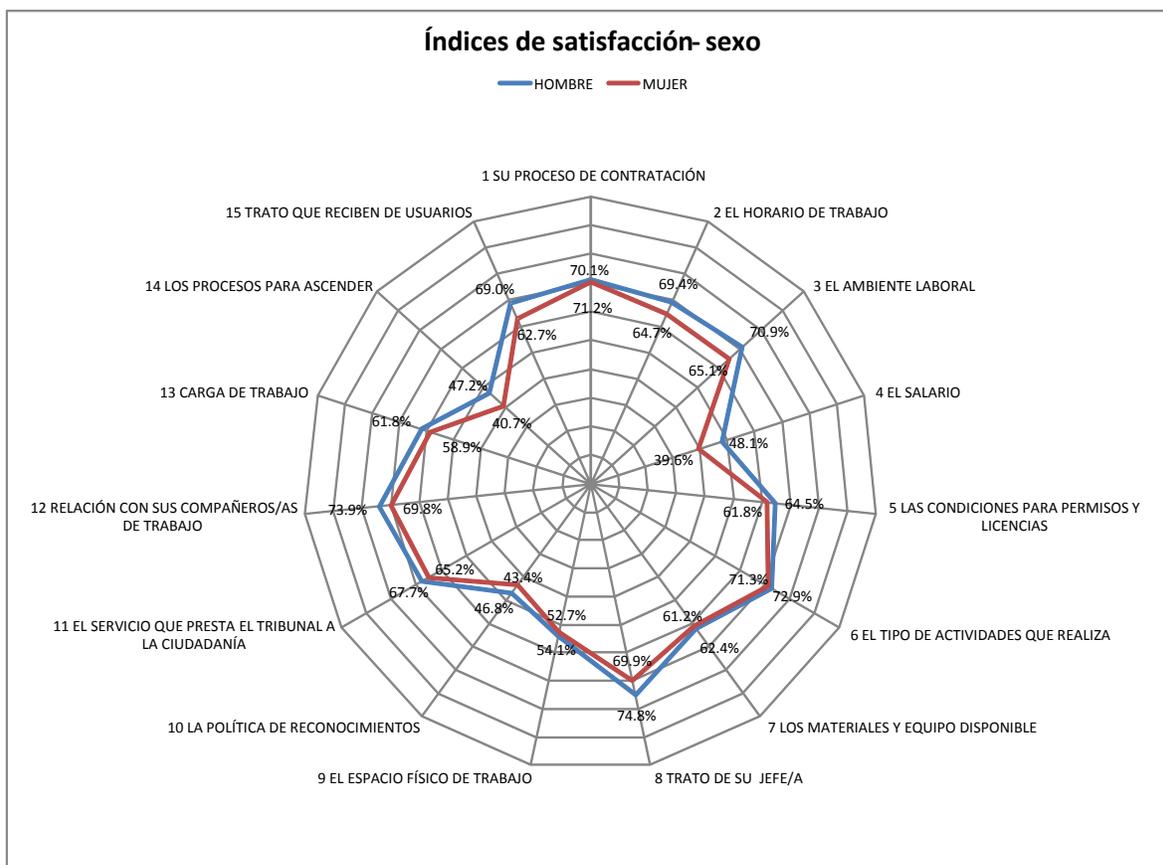
Satisfacción con el trabajo

La satisfacción con el trabajo es un factor fundamental en el análisis de las culturas organizacionales. En el TSJEG los aspectos con mayor índice de satisfacción (superior a 70% para hombres y mujeres) son el tipo de actividades que realiza y el proceso de contratación.

En contraste, los menores índices de satisfacción refieren a condiciones laborales como la política de reconocimientos, el salario y los procesos para ascender, lo que ratifica los señalamientos realizados en los apartados anteriores.

Es interesante observar que son pocos los casos en que hombres y mujeres reportaron índices de satisfacción similares. Así, los factores que presentan una brecha en el índice superior a tres puntos porcentuales son: el horario de trabajo, el ambiente laboral, el salario, el trato del jefe o jefa, la política de reconocimientos, el trato con compañeras y compañeros, los procesos para ascender y el trato que reciben de usuarios/as. En todos estos casos las mujeres se mostraron más insatisfechas que los hombres. Es particularmente notable la brecha que se presenta en la satisfacción de mujeres y hombres respecto a los procesos para ascender y el salario, pues además ahí se ubica el menor índice de satisfacción del personal del Tribunal.

Gráfica 83



Motivos de despido

El Estatuto de los Trabajadores al Servicio del Estado sostiene en su artículo 36 que “ningún trabajador de base al servicio del Estado, Municipios u Organismos Públicos Coordinados y Descentralizados del Estado podrá ser cesado o despedido sino por justa causa”. En consecuencia, establece como causas de cese o despido las siguientes:

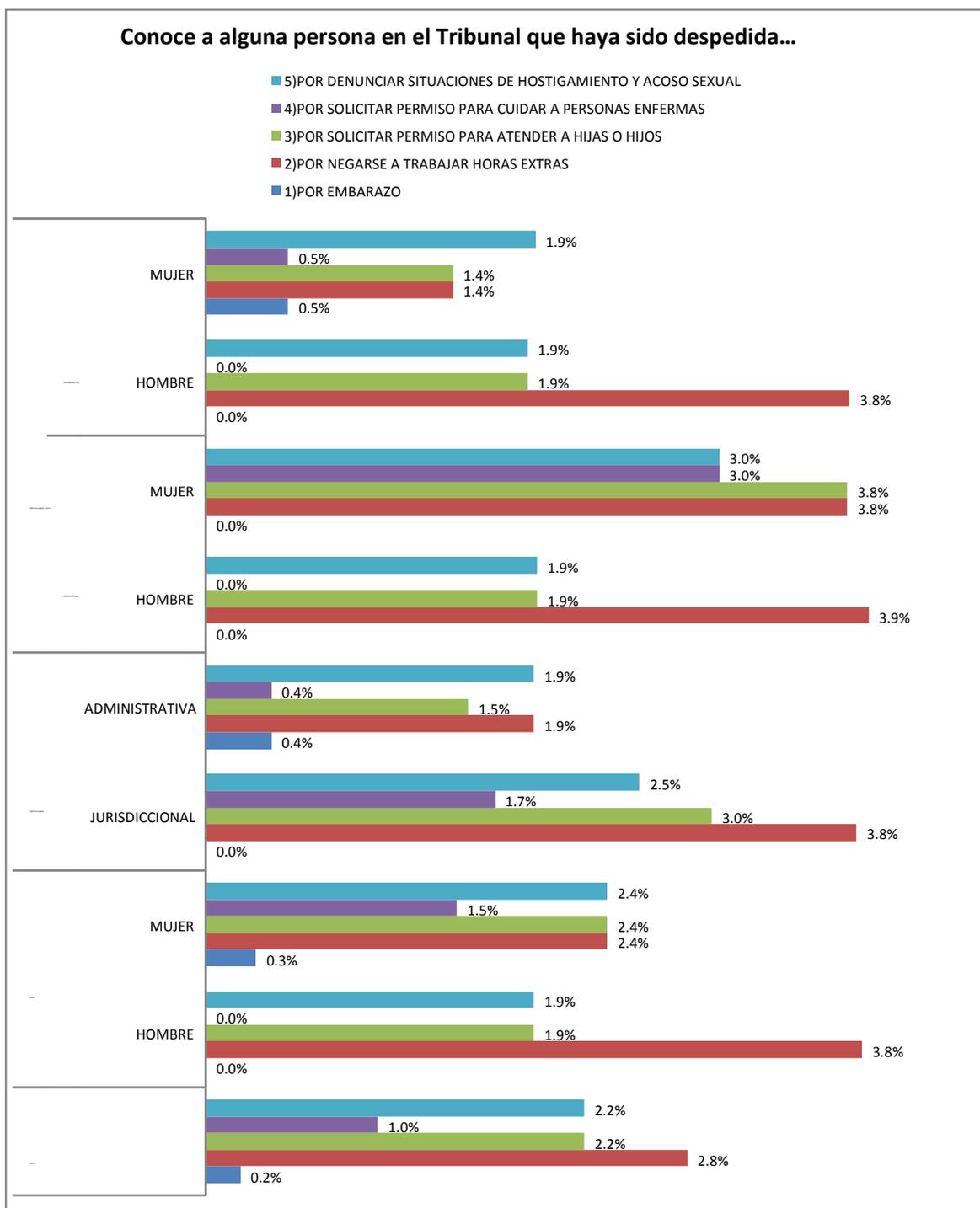
- I. Renuncia o abandono de empleo (cuando el o la trabajadora falta a sus labores sin causa justificada durante tres días hábiles consecutivos o más.
- II. Por conclusión del término o de la obra para el que fue extendido el nombramiento.
- III. Por muerte del trabajador.
- IV. Por incapacidad física o mental del trabajador.
- V. Por resolución del Tribunal de Arbitraje.

Por su parte, la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Guerrero establece que el Consejo de la Judicatura puede “XXII. Nombrar y remover, a propuesta del Titular del área, al personal administrativo del Poder Judicial” (art. 79). Esta atribución abre paso a la discrecionalidad para el despido o remoción de personal administrativo.

La normatividad es poco específica sobre los motivos de despido en el TSJEG. Adicionalmente, debe recordarse que la mayor parte del personal jurisdiccional es de confianza, por lo que se encuentra aún más vulnerable frente a la posibilidad de despidos.

En la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* se consultó por algunos motivos de despido que no son contemplados en la normatividad y que rozan con violencia laboral. Es sumamente grave que 2.8% del personal del Tribunal dijo conocer a alguna persona que fue despedida por negarse a trabajar horas extras; 2.2% conoce a alguien que fue despedido/a por solicitar permiso para atender a sus hijos e hijas y otro tanto por denunciar hostigamiento o acoso sexual.

Gráfica 84



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. Para la institución es fundamental generar una normatividad que establezca con mayor claridad los motivos de despido con miras a erradicar la discrecionalidad en esta materia.

Pensiones y jubilaciones

El tema de las pensiones y jubilaciones emergió como una fuerte preocupación del personal jurisdiccional en los grupos focales. La revisión de la normatividad evidencia que, en efecto, no se estipulan claramente las condiciones para la jubilación, pues aunque el Estatuto de los Trabajadores al Servicio del Estado, de los Municipios y de los Organismos Públicos Coordinados y Descentralizados del Estado de Guerrero, sostiene en su artículo 99 que “Los trabajadores al servicio del Estado, Municipios y de los Organismos Públicos Coordinados y Descentralizados del Estado, tendrán derecho a jubilaciones en los términos y condiciones que establezca la Ley de Pensiones y Compensaciones Civiles del Estado”, esta última ley no se logró ubicar.

En el caso del personal administrativo, según se pudo confirmar en entrevistas, el proceso de pensión y jubilación efectivamente se produce en el marco de la mencionada ley siempre y cuando tengan una plaza basificada del estado de Guerrero:

“[A los extraordinarios] con el tiempo se les otorga la base y hay un organismo que se llama Sindicato de Trabajadores de Servicio del Estado, ese sindicato es quien los jubila [...] cuando tienen la base ellos empiezan a aportar unos conceptos al fondo de ellos, y ellos son quienes los jubilan, pasan los años y tienen el beneficio de la jubilación” (hombre, entrevista, jefe de Recursos Humanos).

El personal jurisdiccional, en cambio, no cotiza para ningún sistema de pensiones y por tanto no puede acceder a una jubilación, excepto en el caso de jueces, juezas, magistrados y magistradas:

“Aquí solo se jubilan jueces y magistrados y los de base, los demás ninguno se jubila” (hombre, entrevista, jefe de Recursos Humanos).

Esta situación ha detonado la organización del personal jurisdiccional de puestos intermedios (secretarios y secretarias proyectistas y de juzgados), quienes se enfrentan a la preocupación de no contar con una pensión para su vejez:

“Nosotros estamos ahorita en pláticas con algunos diputados, pero ellos mismos nos han dicho que eso es difícil [las jubilaciones], porque no hay un fondo especial para ese rubro y nosotros les decimos precisamente: ‘¿Por qué no hay? Necesitamos empezar a cotizar, si es posible nosotros también cotizamos’, pero no quieren. Salió una información en el periódico que ellos, los diputados, iniciaron una reforma a la Ley Orgánica, pero solamente para que se pueda como fondo de retiro nada más, sin tomar en cuenta nada y a partir de los trabajadores que tengan trabajando de 15 años para arriba. Pero nada más les iban a dar como seis quincenas, creo. Nosotros leímos el decreto, pero no nos convenía, por eso les decimos a los compañeros ‘siquiera ya caló’, porque nosotros hemos hecho foros, hemos traído laboristas para que nos expliquen y nos hemos dado a la tarea de investigar para ver cómo están estas cuestiones, pero sí es trabajoso, es muy difícil. Estamos luchando para que [la jubilación] se pueda dar algún día” (hombre, entrevista, Asociación de Proyectistas y secretarios de Acuerdos).

En los grupos focales, como se ha señalado, la preocupación fue muy notoria:

“En el caso de nosotros, como proyectistas y los secretarios de acuerdos, actuarios, no hay ese derecho de jubilación, de retiro” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

“Debería de haber una iniciativa... una reforma en relación con los proyectistas, que el Tribunal Superior de Justicia nos contemplara bien como personal que tiene derecho a jubilación, pero no se ha concretado nada” (mujer, grupo focal, secretaria de Acuerdos).

“Aquí el compañero tendrá unos 30 años en el Poder Judicial y hay un compañero que se llama XXX, ya es un viejito como de 70 años y ahí está, ahí lo tienen pero no lo jubilan, no lo apoyan. Le entregó toda su vida completa al Poder Judicial y bueno ¿qué pasa con la relación laboral? Pues es una muestra contundente que no nos favorece, yo sí quisiera que hubiera ese beneficio, esa garantía, de que hubiera crédito para una casa y contar con un retiro” (hombre, grupo focal, secretario de Acuerdos).

La ausencia de un sistema que permita la jubilación del personal jurisdiccional es un área de oportunidad de atención prioritaria para el Tribunal.

En este apartado se ha realizado un análisis de género de las condiciones laborales del TSJEG, al identificar los elementos normativos, así como las prácticas y percepciones del personal respecto de dichas condiciones.

Como recapitulación, se debe destacar la ausencia de la perspectiva de género en la normatividad que regula las condiciones y relaciones laborales en este Tribunal. Es importante señalar, además, que el TSJEG cuenta con escasa normatividad interna, por lo que las condiciones y relaciones laborales son reguladas por normas generadas para las y los servidores públicos de todo el estado de Guerrero. Así, la elaboración de un marco normativo específico constituye una importante área de oportunidad que puede ser aprovechada para incorporar la perspectiva de género.

Otro elemento a subrayar es que entre el personal y el cuerpo directivo del Tribunal prevalece el desconocimiento respecto a los efectos de los roles y condiciones de género que pesan sobre las mujeres y los hombres que ahí laboran, lo que explica las percepciones sobre la igualdad de oportunidades para el acceso, ascenso, recompensas, etc. Asimismo, ello explica que se consideren innecesarias las medidas afirmativas a pesar que a lo largo de este apartado se ha evidenciado que las mujeres que laboran en el TSJEG se enfrentan a diversas expresiones de desigualdad.

En tal sentido, es sumamente relevante constatar que en el Tribunal se observó una fuerte segregación, tanto vertical como horizontal. Como se ha reiterado a lo largo de este apartado, el género afecta la manera en la cual los hombres y las mujeres se insertan en la vida laboral, un ejemplo claro de ello es la existencia de los llamados “techos de cristal” para las mujeres, pues tradicionalmente estas últimas, por su condición de género, han encontrado más barreras para el ascenso a puestos de toma de decisión, lo que en esta institución se manifiesta claramente en la segregación vertical (muchas mujeres en los puestos más bajos y muchos hombres en los puestos de mayor jerarquía).

Como elemento positivo, es preciso reconocer la iniciativa estatal por instaurar la licencia de paternidad, aunque su poca utilización en el TSJEG pone de manifiesto la necesidad de divulgarla, así como el reto de desarrollar acciones de sensibilización acerca de la importancia de esta medida, tanto para los hombres como para las mujeres, en el entendido de que el cuidado de las y los hijos es una obligación y un derecho de las madres y los padres trabajadores.

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

- Se evidencia la necesidad de sensibilizar a quienes se encuentran en puestos de superioridad jerárquica para que no se limite el ejercicio de los derechos de los padres y las madres trabajadoras. En tal sentido, se debe estimular el uso de la licencia de paternidad y, en lo que a licencias y permisos refiere, es preciso que el Tribunal revise su política, pues actualmente se orienta a restringir y desestimular las solicitudes. Esta política reafirma un modelo de trabajador que está completamente disponible para la organización, modelo que no solamente es más difícil de alcanzar para las mujeres, sino que además reproduce la escisión entre lo público y lo privado y los estereotipos de género que han excluido a los hombres del espacio familiar, al dejar las tareas y responsabilidades de ese espacio exclusivamente a las mujeres.
- Otra expresión de las desigualdades de género que sobreviven en el ambiente organizacional del TSJEG es el que refiere a los procesos de capacitación. Es relevante en este aspecto que todos los obstáculos que mencionó el personal para acceder a estos procesos están vinculados con la condición de género que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres (necesidad de atender a la familia, carga de trabajo, distancia, recursos económicos), por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión. En el caso del personal jurisdiccional es fundamental revisar estos aspectos con miras a la profesionalización del personal en el marco del fortalecimiento de la carrera judicial.
- Es preciso que el Tribunal cuente con una política de evaluación, reconocimientos y estímulos. Este elemento también debe considerarse un área de oportunidad con miras a generar una evaluación más transparente que recompense tanto la calidad del trabajo como el trato igualitario entre compañeros y compañeras.
- En el TSJEG prevalece una valoración distinta de las características, habilidades, actitudes y debilidades de mujeres y hombres, misma que puede permear las decisiones para el acceso a puestos de toma de decisión o la ocupación de puestos subalternos. En una organización que carece de políticas y mecanismos explícitamente orientados a promover la igualdad, aunado a una normatividad que no establece claramente los mecanismos y requisitos para el acceso y ascenso del personal, se incrementa el riesgo de que las visiones estereotipadas de género influyan en la toma de decisiones.

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” (artículo 5°, fracción IV).

El concepto “violencia de género” supone la inclusión de las mujeres como víctimas de las prácticas de agresión, pero se amplía al incorporar los alcances analíticos de la categoría “género” al 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 establece que la violencia laboral es ejercida 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 este eje de análisis el interés se concentra en identificar las normas (mecanismos de denuncia, queja y sanción) generadas para combatir la violencia en el ámbito laboral del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Guerrero (TSJEG), la incidencia de prácticas violentas y discriminatorias, y las percepciones de las manifestaciones de la violencia de género y discriminación en el Tribunal.

Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento

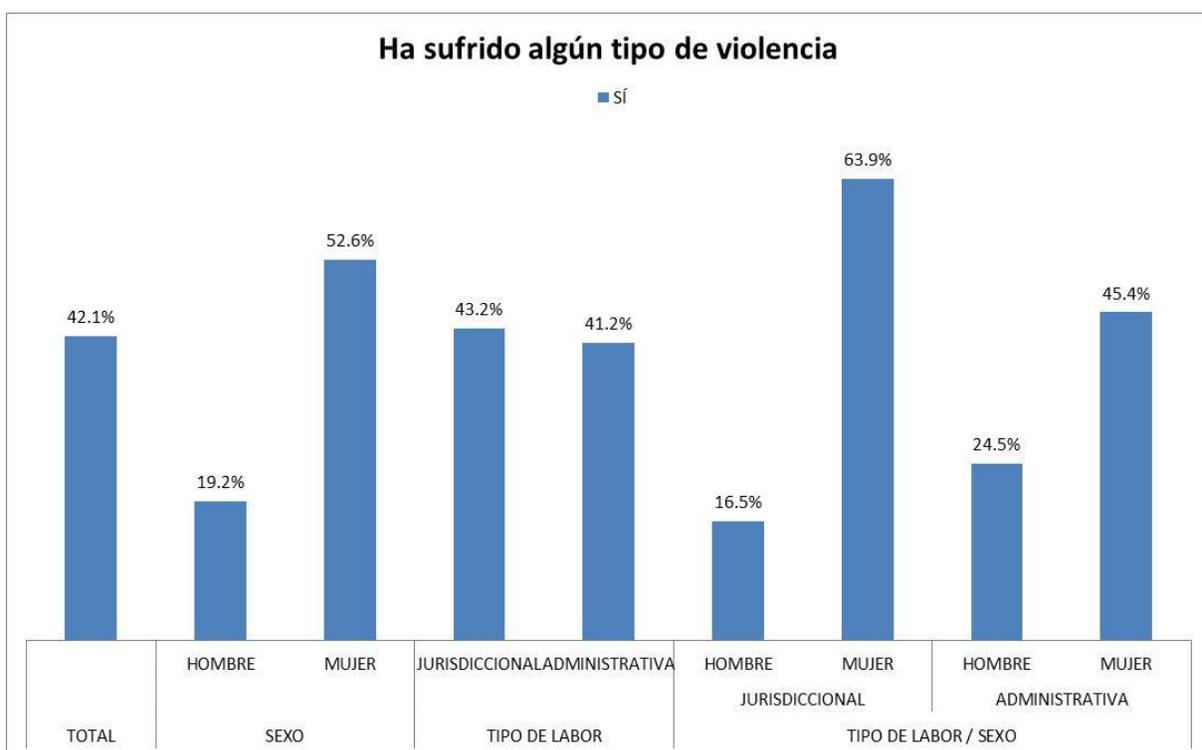
De acuerdo con los resultados de la encuesta, la incidencia de expresiones de violencia de género en el ámbito laboral del TSJEG fue alta en el último año (2010-2011): 42.1% de las personas que laboran en el Tribunal padecieron por lo menos alguna de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio.¹⁸

La incidencia de violencia de género es notablemente mayor en el caso de las mujeres, las cuales reportan un nivel de 52.6% (es decir que más de la mitad de las trabajadoras dijo 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 significativamente menor: 19.2% en el último año.

Por tipo de labor no se registran diferencias significativas en los niveles de violencia; sin embargo, las diferencias estadísticamente significativas entre mujeres y hombres se repiten al interior de ambos tipos de labor. Cabe destacar que las mujeres que laboran en el ámbito jurisdiccional son las que reportan la incidencia más alta de actos de violencia (63.9%). Estos 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.

¹⁸ Para conocer las manifestaciones de violencia consideradas consultar la metodología del *Diagnóstico*.

Gráfica 85



Las expresiones de violencia con mayor ocurrencia entre las mujeres fueron:

- Petición de la prueba de ingravidez (30.6%).
- Miradas lascivas o incómodas (de tipo sexual) (16.8%).
- Acusaciones de dar favores sexuales a cambio de estatus laboral (13.2%).
- Por ser mujer menosprecian mis opiniones o ideas, no toman en cuenta mis sugerencias (10.3%).

Cabe destacar que la incidencia de algunas expresiones de violencia entre las mujeres que laboran en el ámbito jurisdiccional son notablemente mayores: 42.9% planteó que le solicitaron la prueba de embarazo para trabajar en el TSJEG; 21.1% señaló que cuando ha tenido logros laborales la acusan que fue “porque se acostó con alguien”; 20.7% dijo que le miran el cuerpo en forma morbosa haciéndole sentir incómoda; 18.5% que le hacen preguntas o comentarios incómodos acerca de su vida sexual; 17.8% que le dicen piropos o comentarios sexuales que le incomodan; y 12.8% percibe que por ser mujer menosprecian sus opiniones o ideas y no toman en cuenta sus sugerencias.

Como se observa, la manifestación de violencia con mayor prevalencia en el Tribunal es la solicitud de la prueba de ingravidez: 30.6% de las mujeres que colaboran en él afirman que les pidieron esta prueba para ingresar a laborar, lo que constituye una abierta violación a la normatividad del TSJEG, así como a la legislación nacional e internacional, y una fuerte expresión de violencia de género, pues restringe su ingreso a la institución. Al ser una práctica discriminatoria, constituye una expresión de violencia institucional que ha sido objeto de una amplia discusión en el país, por lo que es indispensable que la institución cuente con mecanismos que le permitan verificar que se erradique esta práctica.

Por otro lado, se ubican las 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. En este caso es importante destacar que la incidencia de estas expresiones de violencia sexual es notablemente mayor hacia las mujeres que hacia los hombres, y las diferencias son estadísticamente significativas: 16.8% reportan haber sufrido miradas lascivas o incómodas de tipo sexual, mientras solo 0.6% de los hombres lo han sufrido; 13.2% de las mujeres y solo 1.3% de los hombres señaló que cuando ha tenido logros laborales los han acusado de haber dado favores sexuales.

En concordancia con la situación reflejada en la encuesta, fueron varias las mujeres que en grupos focales¹⁹ mencionaron de manera espontánea algún evento que, desde su propia percepción, identifican como una expresión de violencia de género.

“Cuando se creó la categoría de actuarias, yo acababa de terminar la licenciatura; yo me titulé de inmediato, entonces pasé con el secretario, le entregué mi currículum y le expliqué que ya llevaba muchos años en el Poder Judicial y que tenía intención de seguir creciendo y me dice: ‘¡Ay! Está bien, pero deberías venir a verme cada 7 u 8 días, una llamada por teléfono’ y le dije ‘¿Cómo para qué?’ Me dijo ‘Pues para que no se me olvide que tú presentaste tus documentos’. Le dije: ‘Si usted espera algo más de mí, créame que no me va a volver a ver, porque yo lo que quiero es crecer, si yo quisiera otra cosa en otro lado la busco, pero con usted no’ y no me dieron el nombramiento de actuario. Es una experiencia personal, no me dieron la plaza pero no me siento mal porque a ese precio conseguir una plaza, no.”

¹⁹ Es importante destacar que el tema de violencia de género en el ámbito laboral, y acoso u hostigamiento sexual en particular, en los grupos focales fue un tema emergente que surgió espontáneamente. 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.

“El secretario general tenía esa fama de Don Juan y me dijo ‘como tú estás muy interesada y te veo preocupada por lo que sucedió, ¿Qué te parece si vamos a comer para platicarlo bien?’ Le dije: ‘Me daría mucho gusto salir con usted, pero desgraciadamente no estoy en condiciones’ y dijo ‘No, pero a comer, tomar un café lo que tú quieras; si quieres te llevo a tu casa y te traigo’. Yo dije ‘¡Ah! muchas gracias, muy amable...’ Son experiencias que suceden en el transcurso del trabajo, hay hostigamiento también, claro que sí hay hostigamiento.”

Cabe destacar que la discrecionalidad en la asignación de salarios, funciones, tareas y puestos de trabajo facilita también las prácticas de violencia de género, tal como lo muestran algunos de los testimonios vertidos en los grupos focales:

“Yo quisiera hablar de cosas que me han pasado en la función, por ejemplo, sí he palpado la diferencia, pero bien cruda, porque siendo juez yo aquí de primera instancia en este mismo distrito, había dos jueces hombres y yo era la única mujer, entonces a mí me pagaban menos que a los hombres y eso para mí era violento, era como decir ‘Bueno, tú eres mujer, te pago menos o tus servicios valen menos’ o equis, pero ahí hubo agresión.”

“Aquí la situación es que sí se ha sabido de cuestiones de acoso o de relaciones sexuales por cuestiones de que ‘bueno, tú eres mujer, tienes buen cuerpo, muy bonita, pues igual puedes, necesitar, solicitar trabajo’ y ya. O luego se ve cuando una persona entró y está de secretaria y le empiezan ahí a echar el ojo y resulta que al rato ya es proyectista. Hay personas que tienen esa decisión, de quienes depende esa toma de decisión, de que la mujer en ese caso pueda no ascender, sino colocarla en otro puesto mejor.”

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

Cabe señalar que en los grupos focales también se emitieron algunos comentarios que tendieron a minimizar la gravedad de las conductas de acoso y hostigamiento sexual, así como de otras manifestaciones de violencia, justificándolas en razón de que son extensamente practicadas o que

responden a un contexto cultural de violencia de género y discriminación hacia las mujeres que las ha normalizado:²⁰

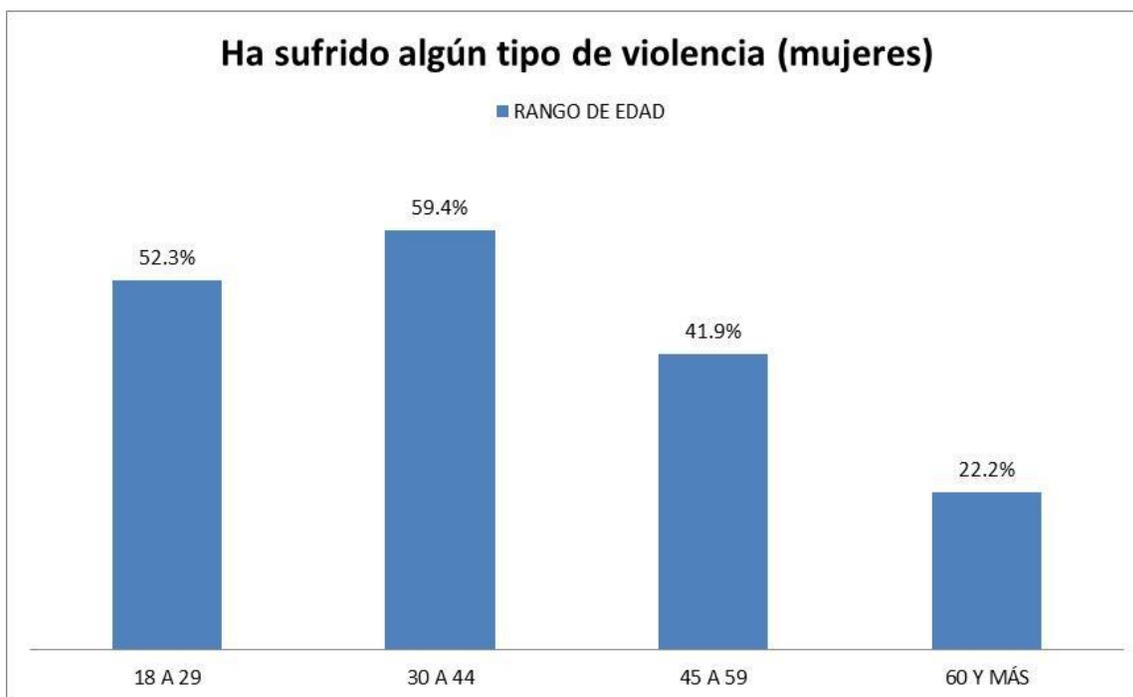
“Bueno, yo considero que no se puede hablar así de manera general porque nuestra institución está inmersa en una sociedad ¿no? En una sociedad que responde a ciertos cánones, patrones conductuales, culturales... en ocasiones sí es palpable... Que llega alguna chica guapa y alguna gente con poder ¿no? Pues anda un poco atrás de ella y al rato la ves con un puesto; son situaciones ahorita muy aisladas, pero sí se da, como en cualquier lugar... cada quien habla por su experiencia personal, yo en lo personal a mí sí me ha tocado ver.”

“Pero quién de nosotros... estoy seguro de que en alguna ocasión le dijimos alguna grosería a nuestra esposa, yo pienso que sí y quien diga que no está mintiendo. ¿Quién de nosotros no cometió una cosilla por ahí en contra de la esposa y que no la decimos?, yo digo que sí también, y estamos violando, pero el instrumento jurídico ahí está, lo estamos violando constantemente.”

Por otra parte, la encuesta muestra que las mujeres que registran mayores niveles de ocurrencia de expresiones de violencia de género son las jóvenes o adultas jóvenes (menores de 44 años), aunque es importante relevar que para los rangos de mayor edad también se reportan niveles altos de violencia.

²⁰ En este orden de ideas, es oportuno mencionar que incluso el lenguaje y el trato entre las personas participantes en los grupos focales fue particularmente expresivo en esta materia. Incluso, en uno de los grupos conformados por hombres uno de los participantes utilizó expresiones poco respetuosas hacia la facilitadora (como denominarla “muñeca”) y ninguno de los participantes emitió algún comentario o expresión no verbal que evidenciara incomodidad, disgusto o desacuerdo. Al finalizar el grupo focal, la facilitadora se acercó al participante para manifestarle que le parecía irrespetuoso el trato que le había dado, frente a lo cual el participante le indicó que no se preocupara, que ese era el trato común a las mujeres en Guerrero.

Gráfica 86



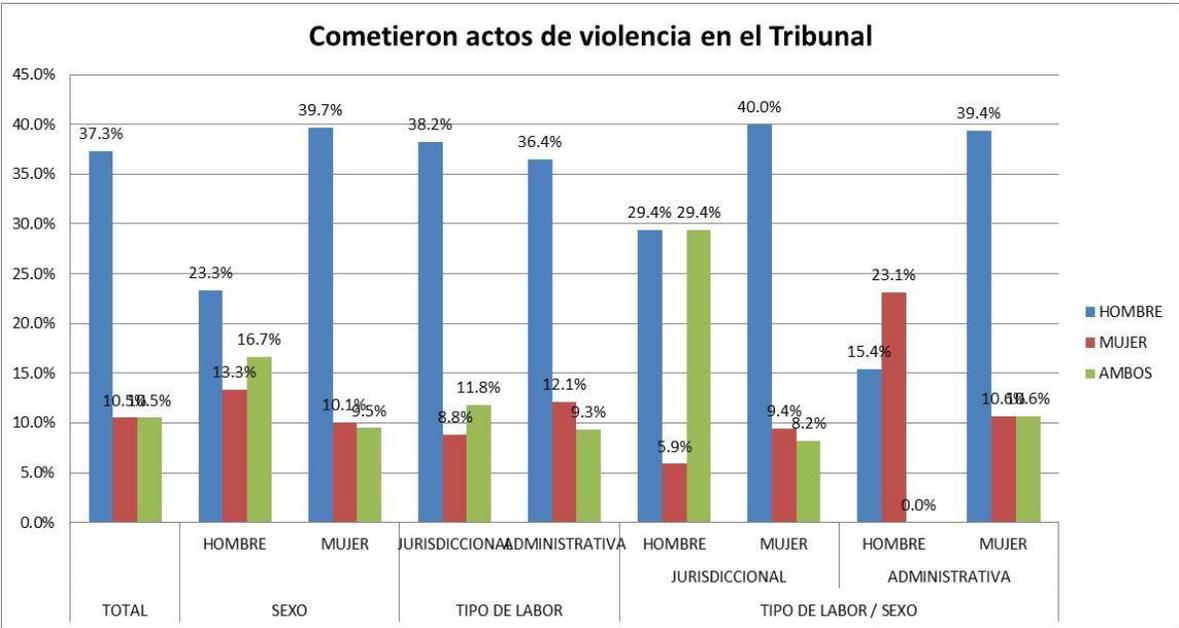
En el caso de los varones, el hallazgo de la encuesta es que la expresión de violencia con mayor nivel de ocurrencia es la percepción de que son obligados a hacer mayor trabajo que las mujeres (6.4%). Esta percepción parece estar vinculada a la existencia de prácticas muy internalizadas en las organizaciones públicas que tienden a perpetuar los roles de género. Al respecto, se observa que la demanda de mayor disponibilidad de tiempo a los varones les restringe 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.

Si bien 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; también es cierto que es importante contribuir a la transformación de 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 y una política institucional que estimule la corresponsabilidad.

Con respecto a las personas que cometieron los actos de violencia, es importante mencionar que poco más de 40% de quienes han padecido manifestaciones violentas omitieron contestar las preguntas del cuestionario orientadas a conocer el sexo y relación jerárquica de las o los agresores. Por ello, la información que se muestra a continuación es únicamente indicativa y debe ser tomada con cautela por la inestabilidad en los datos que genera la alta tasa de no respuesta.

La información que arroja la encuesta refleja que la mayor parte de los agresores son varones (37.3%); en 10.5% de los casos las agresoras han sido mujeres y en un porcentaje igual ambos. En el caso de las mujeres, cuatro de cada 10 aseveró que sus agresores han sido varones, y en el de los hombres, tres de cada 10 dijeron también que sus agresores fueron hombres y una proporción similar tanto hombres como mujeres. Estos datos confirman que la tendencia en el TSJEG es que la violencia de género sea cometida por hombres.

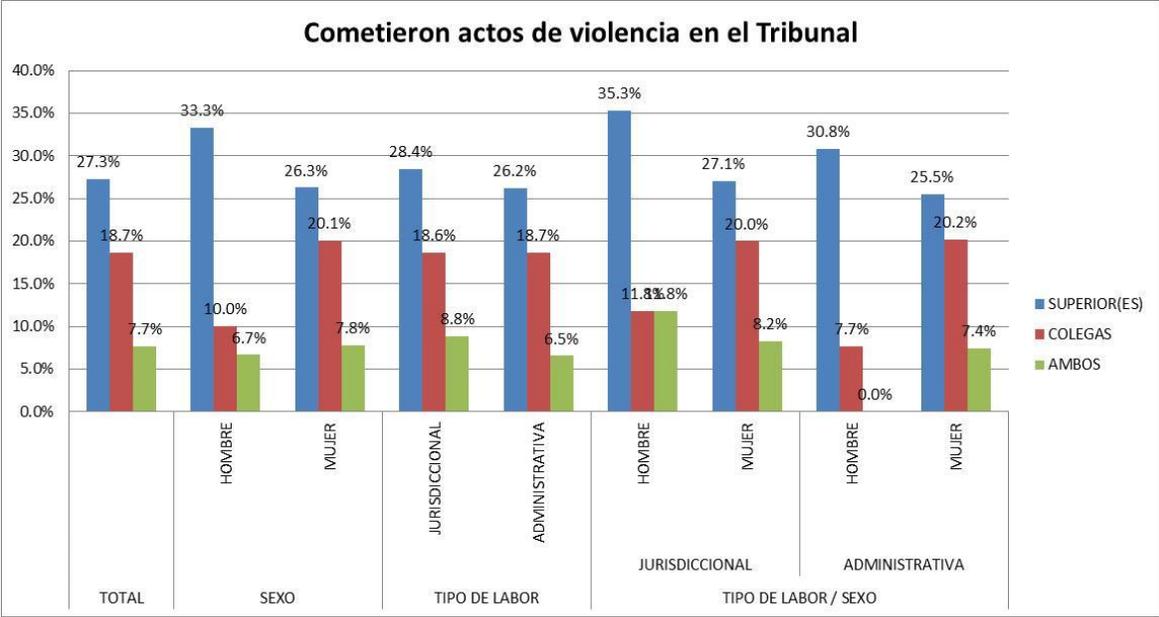
Gráfica 87



Respecto de la relación laboral entre agresores y víctimas de violencia, los resultados de la encuesta muestran que la mayor parte de los actos de violencia fueron cometidos por superiores jerárquicos (27.3%), aunque es también relevante el porcentaje de casos (18.7%) que fueron perpetrados por colegas o pares. Es de destacar que entre las mujeres violentadas, en 26.3% de los casos las agresiones fueron protagonizadas por superiores jerárquicos y 20.1%, por colegas. En cambio, en el caso de los hombres, la tercera parte de las agresiones fueron hechas por superiores

jerárquicos y solo la décima parte por colegas. Lo anterior puede reflejar la existencia de situaciones de abuso de poder de superiores jerárquicos; sin embargo, al estar basada en las relaciones de género, las manifestaciones de violencia contra las mujeres no requieren ser cometidas mediante una relación laboral de supra-subordinación, por lo que también es perpetrada por compañeros/as de trabajo.

Gráfica 88



En los grupos focales, en concordancia con resultados encontrados en la encuesta, se narraron algunas situaciones de violencia por parte de superiores jerárquicos varones hacia mujeres:

“Se me acerca la secretaria administrativa y me dice: ‘Yo le quiero platicar algo licenciada’ —porque mi antecesor era hombre, el secretario de Acuerdos es hombre— ‘... es que, la persona que estaba anteriormente, el juez, me acosaba’ y le digo ‘¿Cómo? ¿Y qué hiciste? ¿Fuiste al Tribunal, pusiste tu queja o algo??’ Y dice ‘No, es que me daba mucho miedo, es que a mí me decía que yo anduviera con él para que yo pudiera faltar. Me daba permiso de ir dos días al trabajo, pero que yo anduviera con él, pero como yo le dije que no, que yo tenía mi esposo, dice: ¡Ah! pues ahora aquí te quiero a las 7:30 de la mañana, te voy a tener vigilada’ ...hace como tres días pasó su mamá, y me dice ‘Mi hija no podía ser libre de traer blusa de tirantitos y se la bajaba y dice que llegó a decirle que todas sus secretarias, perdón por la palabra, habían pasado por sus armas y cómo era posible que ella no’. Sí hay sus excepciones, porque sí las hay, pero al menos yo en lo

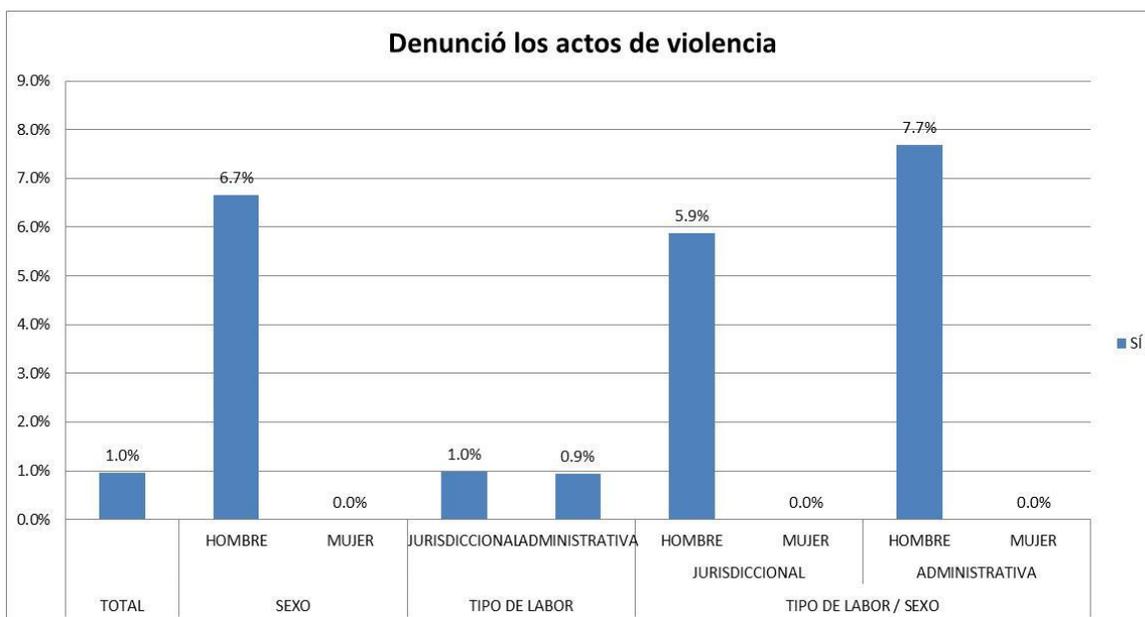
personal nunca he vivido esa situación, aunque con esto que apenas me platicaron, digo 'Pues sí se dan esas situaciones fuertes'."

"A mí también me tocó un jefe... a mí me regresó 17 veces un proyecto, ¡17 veces! Entonces dije 'bueno, aquí ya es algo personal'. Después me enteré que quería la plaza para dársela a una muchacha, una licenciada que estaba como oficial administrativo, porque él tenía fama de que donde quiera que llegaba se hacía novio de alguna de las personas de ahí, y por eso era así tremendo."

"Voy a hablar más drásticamente más feo... ha habido jefes que si usted está buenota [risas] ...si está buenota entra, aunque no sepa escribir a máquina o en computadora... todavía se da ese tipo de circunstancia. Aunque la mujer sea inteligente, inteligentísima, tiene su currículum hablando de papel, no del otro currículum que los jefes quieren, se lo digo derecho, eh, no le dan esa oportunidad y le dan oportunidad a esa muchacha guapa de buen cuerpo y tenerla como parapeto."

Desafortunadamente los resultados de la encuesta son contundentes en lo que refiere a la denuncia: menos de 1% de las personas agredidas reportan haber denunciado los actos de violencia padecidos en el último año. Cabe destacar que quienes manifiestan haber denunciado este tipo de actos son solamente varones, tanto del área jurisdiccional como administrativa. Este hallazgo indica que, aunque la mayor parte de las víctimas de violencia en el TSJEG son mujeres, ellas no denuncian los incidentes violentos, probablemente por temor, desconocimiento o por el estigma que se asocia a estas prácticas.

Gráfica 89



Mecanismos de denuncia, queja y sanción

En el análisis documental realizado por el equipo investigador se indagó sobre la existencia y, en su caso, operación y difusión de mecanismos internos de denuncia, queja y sanción por violencia, discriminación, hostigamiento o acoso sexual laboral en términos de su transparencia, accesibilidad, garantía del anonimato y protección de la víctima.

El Tribunal no cuenta con alguna normatividad que señale mecanismos y protocolos específicos de denuncia, queja y sanción de violencia, discriminación, hostigamiento y/o acoso sexual. En la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado Libre y Soberano de Guerrero Número 129, en su título quinto “De la responsabilidad, obligaciones y derechos de los servidores públicos del Poder Judicial”, se explica con claridad todo el procedimiento que deberá seguirse para acusar y sancionar a un servidor/a público/a por faltas administrativas. Ahí también se detallan las faltas en las que pueden incurrir jueces, juezas, magistrados y magistradas y demás servidoras y servidores públicos del Poder Judicial e incluso define las sanciones a las que pueden ser acreedores y acreedoras en su caso:

“Son órganos encargados de declarar la responsabilidad e imponer sanciones a los servidores públicos del Poder Judicial del Estado, el Pleno del Tribunal Superior de Justicia y el Consejo de la

Judicatura Estatal, en los ámbitos propios de sus competencias, cuando dichos servidores públicos incurran en las faltas previstas por esta ley o en el incumplimiento de las obligaciones que impone la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado” (artículo 110).

En el artículo 127 se establecen las sanciones aplicables por faltas administrativas que consisten en:

- I. Apercibimiento.
- II. Amonestación.
- III. Multa.
- IV. Suspensión.
- V. Destitución.
- VI. Inhabilitación temporal para desempeñar empleo, cargo o comisión en el Poder Judicial.

Sin embargo, esta Ley Orgánica no señala entre las posibles faltas ningún aspecto relacionado a acoso u hostigamiento sexual o discriminación.

Por otro lado, la normatividad correspondiente a las responsabilidades de las y los servidores públicos del estado (Ley número 674 de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Guerrero), en su artículo 46 enlista algunas de las obligaciones de las y los servidores públicos: “Todo servidor público tendrá las siguientes obligaciones para salvaguardar la lealtad, honradez, legalidad, imparcialidad y eficiencia que deben ser observadas en el desempeño de su empleo, cargo o comisión: 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 éste; VI. Observar en la dirección de sus inferiores jerárquicos las debidas reglas del trato y abstenerse de incurrir en agravio o abuso de autoridad.”

No obstante, esta ley tampoco prevé entre las responsabilidades en las que pueden incurrir las y los servidores públicos, ninguna que se relacione con acoso u hostigamiento sexual ni discriminación. Tampoco contempla un mecanismo de queja o denuncia ni acciones de prevención al respecto.

Cabe destacar, sin embargo, que en la Ley de Trabajo de los Servidores Públicos del Estado de Guerrero sí existe una mención explícita a la prohibición del hostigamiento y acoso sexual, aunque

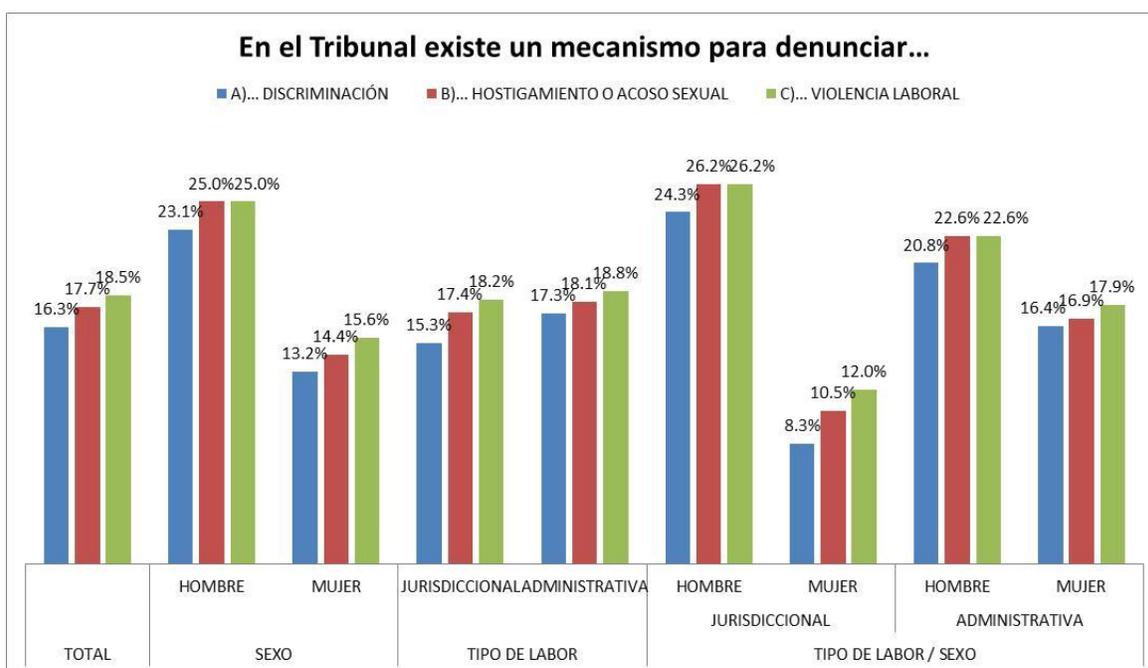
no se establece ningún mecanismo para realizar quejas o denuncias, ni tampoco las sanciones frente a dichas prácticas. Asimismo, se debe subrayar que la normatividad no contempla mecanismos de protección a las víctimas:

“Son obligaciones de las entidades públicas a que se refiere el artículo 1° de esta Ley: VIII. Vigilar para garantizar que los servidores públicos se abstengan de realizar cualquier acto de abuso, hostigamiento o aprovechamiento sexual en contra de él o la trabajadora, o contra los familiares de éste o ésta” (artículo 42).

De acuerdo con los resultados de la encuesta, alrededor de 17% de las personas que laboran en el TSJEG menciona que existen mecanismos para denunciar discriminación, violencia laboral, hostigamiento o acoso sexual, a pesar de que, como se ha establecido, no los hay.

Los hombres manifestaron en mayor medida que las mujeres que hay mecanismos para denunciar estas manifestaciones de violencia. En la distinción por tipo de labor no se observa una diferencia importante entre el personal jurisdiccional y el administrativo.

Gráfica 90



En los grupos focales el personal coincidió en identificar al Consejo de la Judicatura como el mecanismo para la denuncia. Sin embargo, es sumamente grave que entre el personal directivo de la institución se reconoció que no existe un mecanismo que recoja las quejas y denuncias por hostigamiento y acoso sexual dentro del Tribunal:

“Sí hay instancias internas dentro del Tribunal para sancionar ese tipo de conductas; a nivel de jueces y demás personal está el Consejo de la Judicatura y a nivel de las salas, los magistrados, es el Pleno Superior de Justicia, las instancias para, sancionar administrativamente. Aunque como están tipificados como delitos, pues existen también las autoridades penales para estos casos, el Ministerio Público” (grupo focal).

“En el Consejo, voy a hablar de donde yo estoy, en el Consejo de la Judicatura para los asuntos que se ven denuncias en contra de servidores públicos” (grupo focal).

“No, no hay ningún tipo de comisión [sobre la existencia de mecanismo de denuncia para el hostigamiento y el acoso sexual]” (mujer, entrevista, Dirección del Instituto de Mejoramiento Judicial).

“Desconozco. No sé si hay un área aquí en el Tribunal que se encargue de eso” (hombre, entrevista, departamento de Recursos Humanos).

“No como tal que se haya abierto una ventanilla para ese efecto, no. Pero está el Consejo de la Judicatura, que tiene sus instancias pertinentes para las quejas en general.”

Entrevistadora: *“¿Alguna vez han tenido alguna queja por ese tema?”*

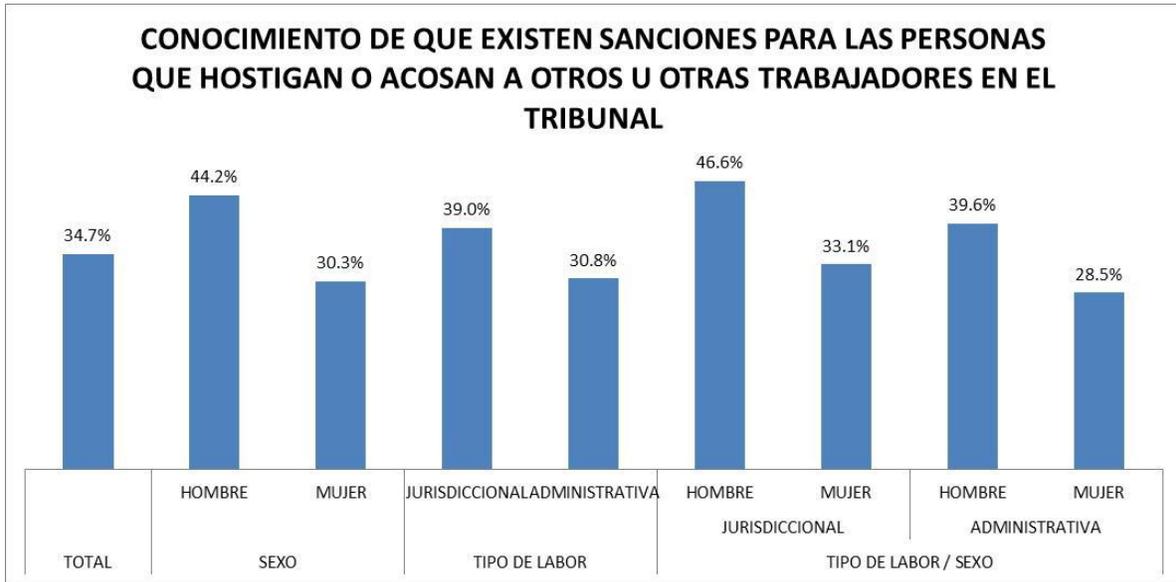
“Pues que yo sepa... Una, una queja hace unos dos, tres años” (hombre, entrevista, asesor de Presidencia).

También fue manifiesto el temor que genera la denuncia. En los grupos focales se comentó que es posible que algunas personas no denuncien por temor a ser castigadas:

“Pero pasa una cosa, a veces muchos de nosotros mismos no queremos decir, eso es porque juta, me va a agarrar! Si él toma la decisión, al rato también tiene su pago, porque la vida así es, si vas a hablar con la verdad y te van a castigar, pues lógico que nadie vamos a hablar, así es.”

Respecto del conocimiento de la existencia de sanciones para las personas que hostigan o acosan sexualmente, poco más de una de cada tres personas afirmó en la encuesta que existe este tipo de sanciones en el TSJEG. Como se muestra en la siguiente gráfica, este conocimiento es superior en el caso de los hombres respecto a las mujeres y entre personal de labor jurisdiccional frente al administrativo. Es relevante que quienes más conocen de la existencia de sanciones son los varones de labor jurisdiccional.

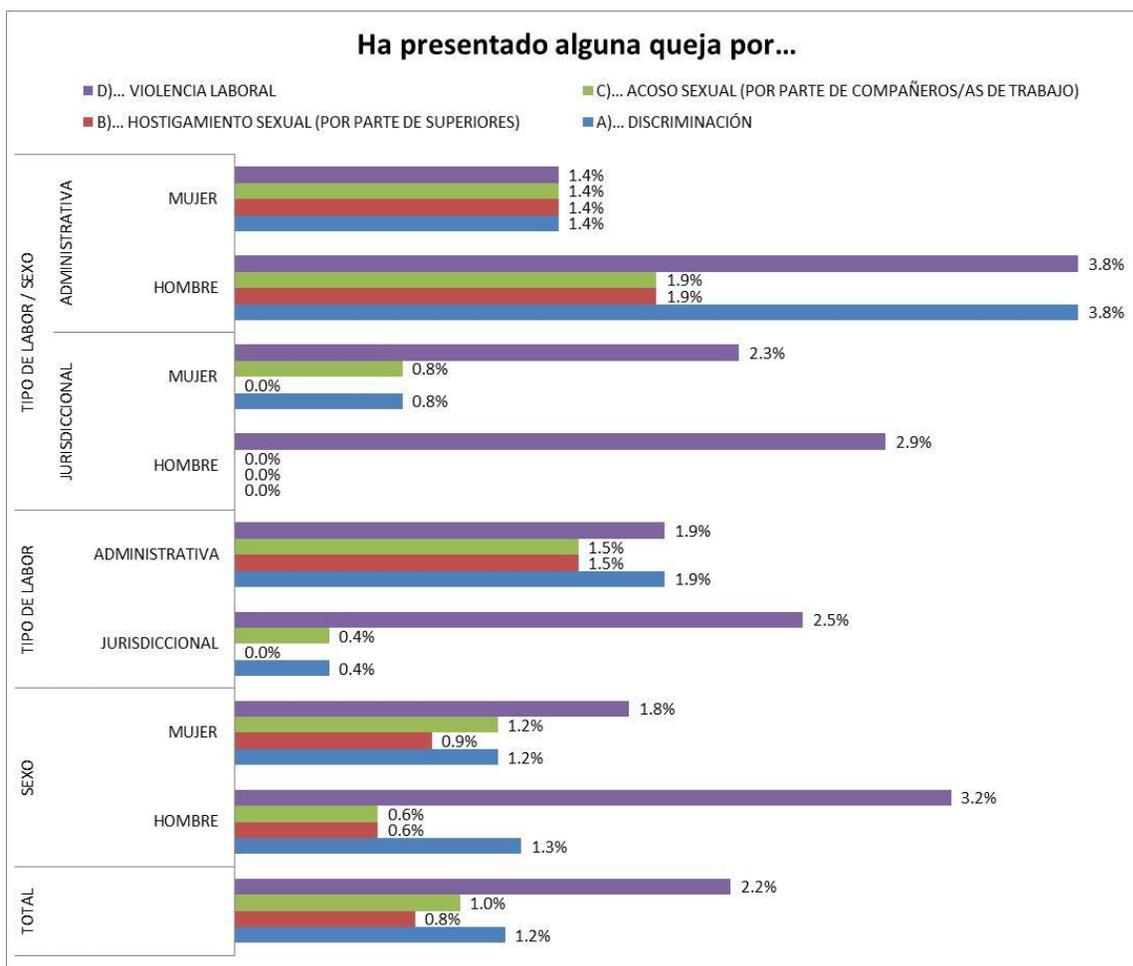
Gráfica 91



Nota: Totales por agrupación de respuestas múltiples.

La práctica de la queja como recurso es muy baja entre el personal que labora en el Tribunal. Alrededor de 1% de las personas afirman haber presentado alguna queja por acoso sexual, hostigamiento sexual o discriminación, y solamente 2.2% lo ha hecho por violencia laboral. Los que más han acudido a denunciar casos de violencia laboral y discriminación son hombres (3.2%), particularmente los del área administrativa (3.8 por ciento).

Gráfica 92



Como recapitulación, cabe recordar que el ejercicio de la violencia responde a construcciones y estereotipos de género. Quienes ejercen mayormente la violencia en el TSJEG son los hombres hacia las mujeres e incluso hacia otros hombres. En este sentido, pareciera que en el Tribunal persiste un modelo de masculinidad tradicional que se expresa en el ejercicio de prácticas violentas y discriminatorias. En particular es relevante la alta incidencia de expresiones de hostigamiento y acoso sexual que se sustentan en el imaginario del cuerpo de las mujeres como objeto a disposición de los varones.

En este sentido, en el Tribunal la violencia sexual, como expresión prototípica de la violencia de género, se muestra casi de manera exclusiva contra las mujeres. Asimismo, los resultados de la exploración de este tema muestran que hay otro tipo de expresiones de violencia de género que se presentan en el Tribunal y abonan a reforzar un modelo de dominación masculina que encuentra en la violencia una más de sus expresiones.

En el desarrollo de este apartado, se observa la importancia de que el TSJEG desarrolle estrategias preventivas orientadas al reconocimiento de las prácticas de violencia de género en la institución. Asimismo, es preciso que 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, seguidas 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.

PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA

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

Este apartado explora la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal encargado de labores jurisdiccionales en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Guerrero (TSJEG). La incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia se expresa en el conocimiento de las personas encargadas de la administración de justicia acerca de 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.²¹

²¹ “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

En este sentido, el apartado pretende indagar si el personal jurisdiccional conoce el 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 que debe tutelarse. Estos elementos se enmarcan en el entendimiento del proceso histórico que implica la construcción de las mujeres como nuevos sujetos de derecho.

Finalmente, este apartado también se orienta a obtener información acerca de la percepción de las personas encargadas de labores jurisdiccionales respecto de los factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género, ya sea desde el mismo marco jurídico, desde la práctica procesal o desde el marco cultural y de valores en el cual están insertas.

Conocimiento de los derechos de las mujeres

El Estado de Derecho postula y exalta 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.

Así, las leyes²² constituyen las herramientas más importantes para desarrollar la función jurisdiccional, y es indispensable que quienes la ejercen conozcan de manera integral el marco legal al que está sometida su labor.

En las últimas décadas la comunidad internacional ha trabajado en la elaboración de un marco jurídico 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 con el fin de formalizar el reconocimiento de las mujeres como sujetas de derechos y no como objetos de derecho, trato que se les ha dado de manera tradicional a través de los tiempos.

alcance y contenido de los derechos humanos” (Corte Interamericana de Derechos Humanos, Caso González y otras [“Campo algodnero”] vs. México. Sentencia, 16 de noviembre de 2009, véase párrafo 540).

²² 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, al decretar que tanto la Constitución Federal como las leyes del Congreso que emanen de la misma y todos los tratados que estén de acuerdo con la misma —celebrados y que se celebren con el Presidente de la República con aprobación del Senado— conforman la Ley Suprema de toda la Unión.

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,²³ como el relativo a un juicio justo, pero además vulnera su capacidad²⁴ para ejercer plenamente otros derechos en los cuales la aplicación de la justicia resulta medular, 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 el marco jurídico internacional y nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, se formularon en la encuesta dos preguntas.²⁵ La primera: ¿Cuáles instrumentos jurídicos internacionales de protección de derechos humanos conocía? Y la segunda, ¿cuáles leyes o artículos constitucionales (nacionales o locales) que promuevan o protegen los derechos de las mujeres conocen? Ambas preguntas eran abiertas y se limitaron a evaluar el conocimiento de la existencia de este tipo de normas jurídicas, mas no sus alcances, contenidos ni consecuencias de su aplicación, para lo cual los grupos focales aportaron mayores elementos de análisis.

De acuerdo con la encuesta aplicada, 33.5% del personal encargado de la impartición de justicia manifestó no conocer ningún instrumento internacional de protección a los derechos de las mujeres. Si se agrega a quienes no contestaron la pregunta, dado que la falta de respuesta puede interpretarse como evasiva para no denotar franco desconocimiento, y además se le suma el grupo que señaló conocer instrumentos legales 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 80.5%, situación que evidencia la grave ignorancia de instrumentos vigentes durante varias décadas, en algunos casos, lo cual alerta sobre el reto que implica profesionalizar y actualizar en la materia al personal responsable de la impartición de justicia.

El hecho de que no existieran diferencias significativas entre el desconocimiento que mostraron las mujeres respecto al que mostraron los hombres, revela que aquellas no por serlo, como podría pensarse, tienen un mayor conocimiento que éstos acerca de los derechos de las mujeres y los

²³ Considérese que entre las características de los derechos humanos está su indivisibilidad; es decir, están articulados y la violación de uno implica la de todos los demás.

²⁴ Sin importar 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.

²⁵ Cabe aclarar que estas preguntas de la encuesta las contestó 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.

mandatos de incorporación de la perspectiva de género en la impartición de la justicia. Por lo que la necesidad de capacitar al respecto se aplica tanto para los varones como para las mujeres.

El instrumento que más conocen las y los encargados de interpretar las leyes (13%) fue la Convención de Belém do Pará, cuestión valorativamente positiva, ya que es un instrumento vinculante para nuestro sistema legal. Llama la atención que, a diferencia de los demás instrumentos internacionales, el porcentaje de los hombres que lo conocen es un poco mayor; en este caso son las mujeres quienes más dijeron conocerlo (14.3%, sobre 12.6% de varones que dijeron conocerlo).

Entre los instrumentos que quienes imparten justicia en Guerrero manifestaron conocer, están la “Declaración sobre la eliminación de violencia contra la mujer” (9.3%) y la “Declaración sobre la protección de la mujer y el niño en estados de emergencia o en conflicto armado” (5.1%). Se trata de instrumentos no vinculantes, menos reconocidos como los más importantes en materia de derechos humanos, y, además, puede deducirse que por su propia naturaleza no son utilizados, como sería el caso de la declaración relacionada con estados de emergencia o conflicto armado.

Sí es vinculante, en cambio, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés); y sin embargo solo 7.2% del personal jurisdiccional del TSJEG señaló conocerla. La Convención Americana de Derechos Humanos, documento base de las prerrogativas de hombres y mujeres, tampoco la citó ninguna persona. 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.

También sorprende que más de la décima parte de funcionarios/as judiciales se refieran a normas jurídicas internacionales inexistentes, como la denominada, por ellos y ellas, “Defensa de la mujer” (4.7%), y la “Ley sobre la violencia intrafamiliar” (1.7%), lo cual evidencia, una vez más, el desconocimiento respecto al marco legal internacional.

En los grupos focales con jueces/as y magistrados/as se formuló la pregunta respecto a si aplican el marco internacional en su función jurisdiccional; en los discursos de las y los participantes se constató poco conocimiento acerca de él y por lo tanto su casi nula aplicación, salvo casos muy específicos.

De acuerdo con lo observado en los grupos focales, la percepción generalizada en el TSJEG era —al menos hasta antes del 10 de junio del 2011— que únicamente el Poder Judicial de la Federación estaba facultado para verificar que las legislaciones federal o locales no fueran contrarias a la Constitución Política Federal o a los tratados internacionales y que, por tanto, al momento de dictar sentencias los tribunales estatales no solo no tenían obligatoriedad alguna para aplicar los instrumentos internacionales sino, peor aún, no tenían facultades para hacerlo. Se trata de una interpretación bastante discutible que afortunadamente se modificó, gracias al cumplimiento de la sentencia dictada por la Corte Interamericana de Derechos Humanos en el denominado “Caso Radilla”, en razón de que el artículo 133 constitucional, desde su promulgación en 1917, incluye como ley suprema del marco jurídico mexicano los tratados signados por el Ejecutivo y ratificados por el Senado:

“Si la propia Corte [haciendo referencia a la Suprema Corte de Justicia de la Nación] no tenía una definición exacta respecto a la observancia de los tratados internacionales, los jueces menos aún, pero eso se ha venido manejando, se ha venido impulsando de manera formal y dándole a los tratados internacionales como lo dicen, una interpretación internacional, porque en todas las constituciones del mundo deben de, en un Estado de Derecho constitucional y democrático y social, existir los tratados internacionales, deben estar debajo de la Constitución, y nosotros ya sabemos antes del 2000, o de 1994 o 2002 para atrás, cómo se manejaba el Derecho Constitucional y cómo se manejaba la Corte también. Entonces, en ese sentido, la verdad, los mismos jueces que estamos aquí antes de los tratados nos ocupábamos ni teníamos ese criterio. En lo personal yo así lo percibí en un momento dado, ‘¿vas a aplicar el tratado o la ley?’ Pues para mí es la ley primero y después el tratado porque así estábamos educados, así nos decía la Corte, entonces que no nos vengan a decirnos: ‘No, es que venimos observando los tratados en forma muy formal desde la Constitución del 17’. No es cierto, los veíamos de lejos y con indiferencia” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Es importante señalar que utilizar el marco internacional más que una facultad es una obligación de las personas encargadas de la impartición de justicia, esto conforme al artículo 133 de la Constitución Federal, pues 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 que en materia de derechos humanos aprobó recientemente 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 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 quienes integran los Poderes Judiciales han mostrado rechazo y reticencia para aplicar la legislación internacional, lo que representa 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 1° constitucional, publicadas el 10 de junio de 2011, no dejan dudas y obligan al Estado mexicano a garantizar el goce y la protección de los derechos humanos reconocidos por la Constitución y en los tratados internacionales de que México sea parte. A pesar de que el decreto en cuestión entró en vigor al día siguiente de su publicación, y de que la encuesta se aplicó en agosto, un alto porcentaje de los operadores del sistema de justicia penal no contaba con los conocimientos legales básicos en materia de Derecho internacional, indispensables no solo para aplicar la perspectiva de género y así 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 también se deriva que no aplicar dichos instrumentos vulnera la ley y los derechos de las personas y por tanto el Estado de Derecho.

Legalmente, los tribunales son los órganos encargados de garantizar la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación; sin embargo, de acuerdo con la encuesta en Campeche, únicamente 22.9% 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,²⁶ 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.

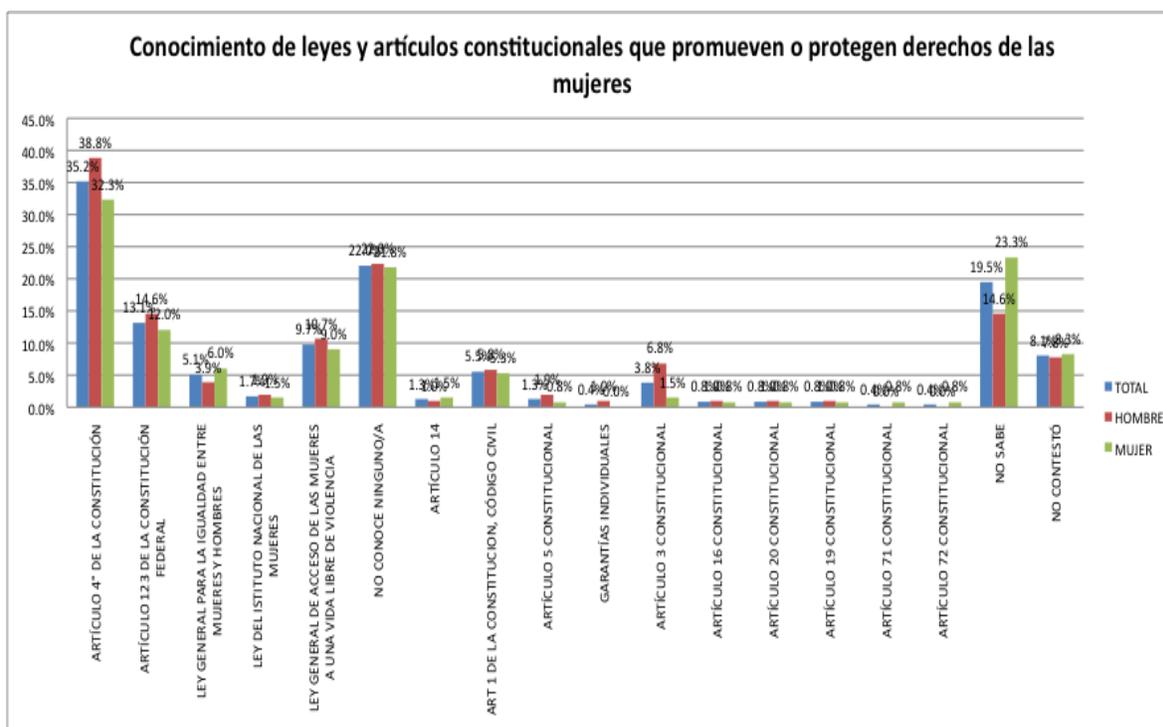
Desde finales de la década de 1990 se han reformado o elaborado leyes nacionales a favor de los derechos de las mujeres, sobre todo orientadas a protegerlas de la violencia familiar y social. A partir de tales leyes los Congresos locales han homologado sus legislaciones. Guerrero cuenta, en materia de protección legal de los derechos de las mujeres, con un marco legal homologado al nacional, como se ya se señaló en el apartado Marco legal y normativo de este *Diagnóstico*, aunque, a diferencia de otras entidades federativas, la Constitución Política del Estado de Guerrero no plasma explícitamente el reconocimiento de la igualdad entre hombres y mujeres, ni el principio general de no discriminación, lo cual no es motivo para no aplicarlo, en virtud de que leyes jerárquicamente superior a la Constitución local sí lo prevén.

Al indagar sobre el conocimiento del personal jurisdiccional del TSJEG de leyes nacionales en la materia, la encuesta da cuenta que 22% del personal jurisdiccional no conoce ninguna, 19.5% no sabe y 8.1% definitivamente no respondió. Esto significa que 49.6% de los impartidores e impartidoras de justicia al momento de dictar un acuerdo, proyectar o dictar una sentencia no toma en cuenta el conjunto del marco legal nacional relativo a los derechos de las mujeres —que por supuesto incluye los instrumentos internacionales firmados por el Ejecutivo Federal y ratificados por la Cámara de Senadores—, por lo que no garantizan con sus resoluciones justicia plena a las mujeres involucradas en los asuntos legales que desahogan. No se observan diferencias importantes en el desconocimiento del marco legal nacional por sexo, lo que refuerza la idea planteada en el sentido de que las mujeres no necesariamente tienen mayor compromiso que los hombres en la tarea de incorporar la igualdad de género en la impartición de justicia, como a menudo se presupone.

En orden de prelación, los artículos o leyes que los y las operadores/as del sistema judicial de Guerrero dijeron conocer se resumen en la gráfica siguiente.

²⁶ Y no solo los relacionados con pensiones alimenticias, divorcios, abortos o violencia familiar, como reiterativamente manifestaron en el grupo focal, sino en todas las materias.

Gráfica 93



Según la información de la gráfica, se puede inferir que los planes y programas de capacitación, formación y profesionalización que se ofrecen en el TSJEG 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.

Sin embargo, es preciso señalar que algunas de las personas participantes en los grupos focales tenían algunos conocimientos sobre lo que implica la perspectiva de género y los servicios que derivados de políticas públicas con este enfoque se han implementado en el estado de Guerrero, como los refugios especializados y la unidad de servicios judiciales que brinda asesoría psicológica a víctimas de violencia dependiente del Tribunal.

“Tratándose de la materia jurídica, jurisdiccional, entiendo que la perspectiva de género va encaminada a que tratemos de acuerdo al principio de igualdad, que se trata antes de forma igual a las partes, ahora debemos de tomar en cuenta esa igualdad, pero con esa perspectiva que nos indica, que hay que tratar de forma desigual a los desiguales porque hay grupos vulnerables y en este caso las mujeres en algunos casos son vulnerables por la violencia familiar que están viviendo

o por alguna otra situación, entonces eso entiendo que es la perspectiva de género” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Perspectiva de género ya es un concepto universalizado. Aparte de ello se debe tomar como un punto de referencia, como una política pública definitivamente en ese concepto de equidad de género. La mujer debe tener una prioridad por el género que representa, y en esas condiciones se le debe otorgar de acuerdo a los tratados internacionales suscritos por nuestro país, exactamente darle la atención que anteriormente no se le había dado por esa razón” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“La perspectiva de género es lo que hemos, lo que se ha escuchado mucho de darle ahora sí participación a todo, no nada más al género masculino, sino a todo, femenino y al otro que es el de ambos sexos también, ¿no? Las parejas gay y todo ese tipo” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Esto de la perspectiva de equidad de género es una lucha, hay que reconocerlo, en forma constante desde los años 50, ¿no? En la que la mujer ha logrado sobresalir, y ha logrado que se le tome en cuenta para la participación no nada más en el hogar como malamente se tenía esa visión, ¿no?...” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

En conclusión, se observa un importante desconocimiento de los jueces, juezas, magistrados y magistradas del TSJEG de los instrumentos internacionales, así como de la legislación nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, cuestión 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. Sin embargo, también se identificaron casos —aunque parecen ser aislados— de juzgadores y juzgadoras que tienen algunos conocimientos sobre género y sus implicaciones en la impartición de justicia.

Reconocimiento de la discriminación de género

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

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

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

En el trabajo en campo desarrollado en el marco de esta investigación se identificó que las y los impartidores de justicia reconocen el alto nivel de discriminación y violencia a la que todavía en la actualidad sobreviven muchas mujeres en varias zonas del estado de Guerrero:

“En las comunidades, por ejemplo donde yo estoy trabajando, no está tan retirado de lo que es la ciudad, pero aun así se percibe la desigualdad, pero se percibe en cuanto el seno familiar; ahí se percibe porque los problemas que llegan conmigo pues son más por eso, porque dicen, bueno, no me deja trabajar y el dinero que él gana, o no tiene trabajo, no alcanza y no me deja trabajar, porque dice que yo tengo que estar en la casa con los hijos. Ahí hay una desigualdad, es donde se percibe y vienen los problemas de la desintegración familiar y todas las consecuencias” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Hace un par de años, en 2008, yo hacía un recorrido en la zona donde vivo, que se llama Chilapa, y me dijeron: ‘Oye, está enferma una persona en tal casita’. Tenía un evento, y cuando terminó fui a visitar a esa persona porque me pedían ayuda. Cuando llego a una casa de palma, con carrizo a los lados, entro y veo el escenario: una señora tirada en su petate, había un poco de fuego y una olla de frijoles ahí, y había humo ahí mismo. Es decir, ahí duermen, ahí se cocina, y la señora estaba muy grave, muy mal, se estaba muriendo, le dicen mal de amor. No se aguantó el señor, tuvo relaciones inmediatamente después de que dio a luz y eso la fue adelgazando, además había humo, y la señora lloraba pues se encontraba muy mal. Entonces le dije a su marido, ‘Oye cabrón ¿por qué no te la llevas al médico?’, dice, ‘Es que no tengo dinero’. Le digo, ‘Pero ¿no tienes animales, un burro, una vaca?’ Y dice, ‘Sí, sí tengo, pero si vendo, ¿luego como compro?’ Y bueno, ‘Por tu mujer vale’. ‘No —dice— mujer yo puedo conseguir otra, burro no, porque necesito dinero’.

O sea, a ese grado hay todavía partes en Guerrero, y ahí así estamos en el municipio de Chilapa” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Identifican a la familia, la escuela y la religión como mecanismos de control social orientados a establecer una dicotomía entre géneros, en la que los hombres dominan, violentan, mientras que las mujeres se someten a su dominio y soportan la violencia:

“Esto se viene dando desde antes, desde la creación, desde que comenzó la religión católica se estableció ahí que el hombre debe mandar sobre la mujer o la mujer debe obedecer al hombre. Entonces, yo creo que esto es cuestión de educación, si no cambiamos esa forma de pensar...” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Yo he reiterado que los problemas propiamente son de orden educativo. Pensé que se habría superado, pero en la zona de la Montaña y en la zona de Tierra Caliente desde los 10, 11, 12 años los padres venden a sus hijas. Y nos decía, ahora el fin de semana, un compañero que estuvo de juez en Metlatónoc que ahora ya están más revaluadas; antes las cambiaban por un cartón de cerveza, ahora cuestan 150 mil pesos. Aquel que quiera ir a apartarse una mujer que vaya a Metlatónoc y sus comunidades con 150 mil pesos. Entonces es cuestión de educación” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

No obstante lo anterior, no se han liberado del todo de estereotipos y una visión apegada a roles tradicionales de género, como el de madre-esposa, dejando de considerar que la educación de los hijos y las hijas es una actividad en la cual la pareja participa, aun de manera inconsciente o en sus ausencias:

“La mamá también coopera para que siga imperando el machismo, porque finalmente las mujeres son las que han venido educando a los hijos, a nosotros, y pues nos meten esas ideas...” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“El machismo lo fomenta la misma madre...” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

La transgresión del estereotipo tradicional de mujer los lleva a emitir comentarios culpabilizadores en su contra:

“Porque a veces, como lo decía aquí el juez de primera instancia, a veces es la mujer la que provoca esa violencia...” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Hace mucho me tocó ser parte de un cuerpo colegiado donde conocí a dos mujeres (magistradas) que creo enfrentaban una pequeña dificultad cuando trataban casos de mujeres violadas, abusadas sexualmente. Es decir, creo que creía yo más en las mujeres violentadas que las propias magistradas. Y eso también es un grave problema de las mujeres, es decir, hay que repartirle a cada quien lo que le corresponde, ¿no? La mujer a veces prejuzga y dice ‘¿Y por qué iba por ahí sola?, ¿por qué no previó esto?, ¿por qué no hizo lo otro?’” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Si nos pudiéramos a analizar entre provocador y provocado, a la mujer ¿dónde la dejaríamos? ¿Como provocadora? Porque a veces son a las que les gusta la mala vida y provocan que el hombre también les genere violencia” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Estos testimonios son ejemplos claros de la existencia del componente estructural que, según afirma Alda Facio, forman parte del fenómeno legal. Las viejas pero aún vigentes ideas provenientes del positivismo criminológico han derivado en la disciplina que en la actualidad se denomina victimología, en la cual se identifican diversas categorías, como las “víctimas provocadoras” o “víctimas catalizadoras”, en las cuales se ubican a las mujeres violentadas sexualmente (Newman, 1989; Marchiori, 2000; Lima, 2000). Tales ideas forman parte del bagaje cultural de jueces, juezas, magistradas y magistrados e inciden de manera negativa en la valoración de los casos en que deben impartir justicia, y en los cuales afirman hacerlo de manera objetiva y neutral, tal y como se los exige la ley.

Pero, por otro lado, perciben que en el ámbito político las mujeres han sido discriminadas y expropiadas de sus derechos:

“Hay una terrible oposición de los hombres para que haya comisarías municipales de mujeres. Es un encono pues no dejan que haya mujeres comisarias. Es esta la forma más democrática de designar, porque así en la población es la que designa a su comisario municipal a través de votación. Sin embargo, a las mujeres no las invitan a participar, o sea, es casi, solo de hombres. Ya empiezan a participar las mujeres, pero todavía hay una oposición en los pueblos grandes para que las mujeres participen en la asamblea” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Por último, también reconocen cómo esta discriminación social que sufren las mujeres se refleja en el ámbito laboral, comenzando por el número de hombres y mujeres que ocupan cargos jerárquicamente importantes al interior del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Guerrero

(TSJEG), así como el trato diferenciado y discriminatorio que reciben de los abogados, quienes efectivamente muestran su incapacidad de reconocer en las mujeres sus capacidades como profesionales y verlas como pares. Llama la atención la manera en que dicho trato deriva en sentimientos negativos o positivos dependiendo del género de quien imparte justicia:

“Lo vemos en el Poder Judicial, la Cámara de Diputados, en su integración las mujeres siempre son minoría. Entre nosotros, bueno, ya se elevó un poco, ya somos siete magistradas, pero somos siete magistradas de 19 magistrados numerarios y tres supernumerarios, o sea, de 22 somos siete” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“A lo mejor no es tan importante, pero sí se advierte, por ejemplo en mi trabajo, algunos abogados no se refieren a mí como licenciada o juez, me dicen ‘señora’. Entonces, siento que no me están considerando como su igual” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Para el común de la gente, no sé, a lo mejor nos consideran pues dioses, o un poco menos, pero tenemos mucho respeto que aportar en ese sentido” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

En términos de la teoría del Derecho, en particular de su afluente feminista, se considera que la falta de sensibilización en género, así como el apego a estereotipos y prejuicios de género por parte de los agentes de la impartición de justicia, se traduce en diferentes manifestaciones, como la *ginopia* (forma del androcentrismo que implica incapacidad, imposibilidad de ver lo femenino, que invisibiliza la experiencia femenina) y la insensibilidad ante los efectos del género sobre las personas.

Como se ha podido apreciar, la mayoría de los juzgadores y juzgadoras del TSJEG no conoce el marco normativo que tutela los derechos de las mujeres y muchos/as no están sensibilizados aún en el enfoque de género que les permita ampliar su criterio sobre las condiciones específicas de las mujeres que llegan a los tribunales, así como reconocer plenamente las desigualdades de género en la sociedad y sus implicaciones; situaciones que por supuesto deben considerarse al momento de dictar una resolución o sentencia, a efecto de que por medio de éstas no se sobrevictimice a las mujeres que ya previamente han sido víctimas, por ejemplo de violencia social o familiar, y la conviertan ahora en víctima de violencia institucional. Solo a manera de ejemplo, conviene referir las investigaciones de Elena Larrauri (1995) y Elena Azaola (1996), donde se muestra cómo estas manifestaciones de sexismo de los jueces y las juezas, al momento de dictar sentencias penales en casos en que la mujer priva de la vida a su pareja y agresor consuetudinario,

resulta en un incremento de 30% en el tiempo de las condenas privativas de la libertad, 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, considera necesario tomar en cuenta la perspectiva de género para impartir justicia, aunque con algunas resistencias.

A quienes ejercen la impartición de justicia no les resulta 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 jueces y magistrados en donde se mostró más apertura, sensibilidad y disposición para impartir justicia con perspectiva de género.

“En materia de alimentos la mujer sufre la mayor carga de alimentos de los hijos, de tal forma que es un problema en los juzgados familiares que la mujer anda constantemente demandando alimentos y, bueno, creo que ahí se necesita alguna reforma adecuada para obligar al marido a proporcionar los alimentos conforme lo establece la ley” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“A raíz de los cursos creo que mi sensibilidad se ha hecho mayor hacia ese sector, y generalmente pienso y analizo con más detenimiento los asuntos cuando veo que hay una persona perteneciente a un grupo vulnerable, como es la mujer, y más cuando se trata de mujer del campo. Yo soy de origen campesino y como consecuencia me jacto de decir que yo conozco cómo piensa el hombre de campo, cómo piensa la mujer de campo, y me trato de meter en ese ámbito, es decir, trato de ponerme en empatía con esos problemas y eso me ha ayudado a ser, creo, más sensible al momento de impartir justicia” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

La sensibilización que, por medio de los talleres y cursos, han tenido algunos de los impartidores de justicia les ha permitido evitar una doble victimización hacia las mujeres ofendidas en ilícitos penales —en el caso de que efectivamente hayan modificado su manera de juzgar—, cuestión que desafortunadamente sucede con frecuencia en el sistema jurídico penal mexicano:

“En este tipo de delitos, cuando la mujer llega como ofendida por violencia, de inmediato en el auto de radicación analizo el estudio psicológico que me presenta la Procuraduría en la averiguación previa y veo qué terapias necesita y de inmediato la canalizo para que reciba esa atención. Desde el auto de radicación la canalizo, le doy su oficio y vámonos, esa es otra medida que tomo en cuenta desde un inicio” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

No parece suceder lo mismo con las impartidoras de justicia, quienes a la misma pregunta en un principio no fueron capaces de identificar la responsabilidad que, desde su función jurisdiccional, tienen para evitar un trato discriminatorio hacia las mujeres, que viole su derecho de acceder a la justicia, limitándose a considerar que la perspectiva de género se reduce a un trato superficial atento e igualitario frente a los demás:

“Bueno, yo por ejemplo, estoy muy a gusto de que las secretarias de acuerdos sean mujeres. Yo siempre les estoy diciendo que me siento muy a gusto. Creo que las mujeres somos personas más responsables, honestas. Creo que las mujeres somos menos corruptas que los hombres, la verdad, sin tratar de agraviar a nadie, hay sus excepciones. Creo que sí les damos un trato respetuoso a las damas que van. Si hay manera de ver sus expedientes, darles la silla, no tenemos espacios como quisiéramos y, sin embargo, se les da” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“A la gente, sea muy humilde o tenga mucho dinero, se le trata igual, o sea, no hay de que: ‘Como tú eres muy humilde te voy a tener afuera hasta la hora que yo quiera’. No, está adelante, ‘Siéntese, dígame’. En tal momento se les brinda atención a esas personas, es decir, se les escucha y se les da una solución para esa angustia que llevan porque tienen a una persona detenida o que fue privada de la vida o está lesionada. Aunque las personas sean muy diferentes es preciso escucharlas y orientarlas” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Lo que parece contraponer los conocimientos adquiridos en los cursos y talleres en materia de género con la práctica es pretender incorporar la perspectiva de género en sus actuaciones al momento mismo de dictar una sentencia. Hay quienes consideran que al observar la situación concreta de la persona y resolver de manera diferente a cómo tradicionalmente venían haciéndolo violenta el principio de igualdad, sobre todo en materias ajenas al derecho familiar. La carencia de una formación básica en materia de género que les permita cuestionarse sobre la neutralidad de la norma jurídica es campo fértil para dar acceso a la ideología dominante, la cual afirma que el Derecho es racional, objetivo, abstracto y universal (Olsen, 2000). Una vez más, el componente

estructural señalado por Facio 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 los ha decidido históricamente el género masculino (Facio, 1991). Su interpretación de igualdad jurídica entre hombres y mujeres se reduce a creer que consiste en otorgarle a las mujeres los mismos derechos de los que ya gozan los hombres, proporcionándoles en todo caso una protección especial en determinados casos debido a su condición de reproductora de la especie, y que esto bastaría para eliminar la discriminación (Facio, 1992).

Este tipo de prácticas se ubica en lo que Ferrajoli (1999) denomina “la homologación jurídica de las diferencias”, en la cual las diferencias son ignoradas en nombre de una abstracta afirmación de igualdad.

“Yo considero que a través de la ley se podría establecer realmente un sistema equitativo entre el hombre y la mujer, el cual todavía no tenemos porque hay mucha influencia en la Cámara de Diputados. Hay organizaciones que defienden a la mujer y que le dan a la iniciativa de ley y a la propia ley una razón política y no la orientan a través de un sistema por cual debe hacerse la ley. Ésta, fundamentalmente, debe ser general, con principios de igualdad, sin considerar que la mujer es una parte débil y el hombre es una parte fuerte” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Sería un poco difícil incorporar la perspectiva de género, porque de acuerdo con los casos que nosotros llevamos ahí no vemos si es mujer o es hombre. Ahí tratamos de dictar solo justicia, justicia y justicia de acuerdo con los elementos disponibles. Ahí sí estaría un poquito difícil. Creo que en cuestión familiar es otra cosa, ahí sí se trata de ver a la mujer cuando es abandonada, cuando es dejada o le quitan a los hijos. Es inclusive jurisprudencia, que establece en qué casos la madre tendrá la custodia de los hijos. Y ahí sí se inclina un poquito, pero yo creo que en los demás casos es difícil, al menos en la materia civil, donde hombres y mujeres reciben un trato igual” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

El comentario de la juzgadora da testimonio fiel de lo difícil que les resulta a algunas personas responsables de impartir justicia mirar a las mujeres y sus experiencias fuera del estereotipo de madre-esposa.

También se debe reconocer que, efectivamente, hay quienes han dado un paso adelante en la importancia de ver a la persona y sus circunstancias al momento de dictar una resolución o sentencia, y velar por la parte más indefensa, como se muestra a continuación:

“Tratándose de la materia jurídica, jurisdiccional, entiendo que la perspectiva de género va encaminada a que tratemos de acuerdo al principio de igualdad. Si antes se trataba de forma igual a las partes, ahora debemos de tomar en cuenta esa igualdad, pero con la perspectiva que nos indica que es preciso tratar de forma desigual a los desiguales, ya que hay grupos vulnerables, y en este caso las mujeres en algunos ocasiones son vulnerables por la violencia familiar que están viviendo o por alguna otra situación. Entonces, entiendo que eso es la perspectiva de género” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Tiene uno que conjugar la sensibilidad y la conciencia que uno tiene de las cosas. Cuando uno tiene conciencia de las cosas se adquiere un conocimiento muy profundo, muy fino de lo que debe ser, y si además se tiene conciencia de lo que sucede alrededor de uno se muestra sensibilidad, por lo que tiene que hacerse lo que la experiencia nos dicte, y sobre todo aquí tiene uno que valorar, con un olfato muy fino, la posición de los menores porque los padres se dan hasta con la cubeta...” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Perspectiva de género quiere decir, equidad, justicia, lo que no se contradice, en mi opinión, con la cuestión de imparcialidad. Se refiere más bien a juzgar las condiciones reales de la mujer e imponer algo justo; eso es más que nada la perspectiva de equidad de género, la cual no se contradice con la imparcialidad ni con el proceso judicial. Y en este caso, por ejemplo, sería, impartir justicia, ya que esa mujer dedicó toda su vida al trabajo doméstico. Y en los tratados internacionales y en todas las convenciones de mujeres se ha hecho mucho hincapié en que no se le da un valor al trabajo doméstico” (mujer, grupo focal, función 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 considerarse 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 se complementa con las normas originadas por la doctrina, las costumbres, las creencias, los prejuicios y actitudes que forman parte de lo que conocemos como Derecho (Facio, 2002).

En conclusión, de manera general, pese a que algunos de las y los impartidores de justicia afirman conocer y aplicar la perspectiva de género, los datos indican que no se trata de la mayor parte. Así, la poca sensibilidad y conocimientos respecto a la perspectiva de género expresada por más de ocho de cada diez impartidores e impartidoras de justicia 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 profundo 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, y además 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 ni herramientas para incorporarla en la impartición de justicia. Situación que en términos de la teoría del Derecho, en particular de su afluente feminista, se traduce en diferentes manifestaciones contrarias a las tareas de la igualdad de género, como la ginopia y la insensibilidad al género femenino.

Esto a pesar de que en los últimos años se han desplegado esfuerzos por formar y capacitar en esta materia a jueces, juezas, magistrados y magistradas. El principal reto que enfrentan para incorporar dicha perspectiva consiste en darle la importancia que amerita el tema y ser abiertos a los cambios.

Es importante destacar que cierto sector de quienes ejercen la función jurisdiccional minimiza la violencia extrema, por lo que pueden darse casos como el relatado por uno de los integrantes del grupo focal:

“En el ámbito internacional, no solo en el Estado, en materia penal con los hombres son más blanditos, por ejemplo, en el caso de feminicidios o lesiones contra mujeres. Algunas estadísticas

muestran, por ejemplo, que si la mujer es la que comete el delito se le juzga con dureza, y que en los casos de feminicidios o lesiones a la mujer a los hombres se les juzga con menor rigor. En el caso de una mujer atropellada se dijo que realmente el ex marido, la ex pareja, le aventó la camioneta, y que realmente era un homicidio con todas las agravantes; sin embargo, el juez reclasificó el delito como culposo, no obstante que se suponía doloso. Se ha visto que los hombres son más blandos con los homicidas de varones que con los culpables de feminicidio, y en el caso de mujeres culpables son más estrictos” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Éste es un ejemplo de cómo influye o puede influir el componente político cultural afectando a las mujeres en el sentido de privarlas de un real acceso a la justicia.

Otro factor importante que limita la aplicación de la perspectiva de género al momento de ejercer la función jurisdiccional, en opinión de los asistentes del grupo focal, es la falta de instituciones gubernamentales que permitan revertir la conducta violenta de los hombres que llegan a los tribunales:

“La pregunta era que si contamos con el marco legal. Creo que sí contamos con instrumentos legales, solo que enfrentamos obstáculos para la justicia entre el hombre y la mujer sea equitativa y en mi opinión faltan algunas cosillas. Yo le apuesto, reitero, mucho a la prevención, es decir, la ley me dice que tengo que mandar a terapia al que ejerce violencia contra la mujer y los niños, pero faltan instrumentos, faltan instituciones” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

El reto sigue siendo la sensibilización respecto a las desigualdades que todavía viven las mujeres en la sociedad guerrerense, así como la capacitación en la perspectiva de género, con especial énfasis en valores como la justicia y la igualdad, y darles a éstos los contenidos que la teoría del Derecho, en particular la construida desde la crítica feminista, ha venido definiendo.

CONCLUSIONES

En este apartado se presentan las conclusiones generales de esta investigación diagnóstica, que se orientó a identificar los factores y expresiones de la desigualdad de género al interior del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Guerrero (TSJEG), 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 (TSJE) 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.²⁷

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

²⁷ 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.

jurisdiccionales (magistrados/as, jueces, y juezas y secretarios/as), como del personal adscrito a las áreas administrativas de 15 TSJE involucrados, y en los estados que aplique, al órgano de la Defensoría pública.

2. Identificar la percepción de los/las 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 involucrados.
4. Analizar la medida en la cual la normatividad interna de las instituciones de los 15 TSJE 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 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 TSJEG 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 TSJE. El supuesto básico es que un marco legal estatal que establezca efectivamente los derechos de las mujeres, en armonía con los compromisos internacionales, presenta un contexto favorable a la igualdad en las organizaciones e instituciones locales, incluidas las encargadas de impartir justicia. Asimismo, un marco normativo interno que promueva la igualdad es condición básica para el diseño e implementación de una política que permita el adelanto de las mujeres y la promoción de la igualdad de género.

En México el cuerpo normativo armonizado con los tratados internacionales que tutelan el derecho a la igualdad de género y a la vida libre de violencia se expresa en la incorporación del principio de igualdad en la Constitución, y la existencia de, al menos, tres instrumentos jurídicos: una ley de igualdad entre mujeres y hombres, una ley de creación del mecanismo para el adelanto de las mujeres y una ley de acceso de las mujeres a una vida libre de violencia.

El estado de Guerrero presenta importantes avances en términos de la generación de leyes que tutelan los derechos a la igualdad, la no discriminación y el derecho de las mujeres a vivir libres de violencia, aunque está aún pendiente su incorporación al marco constitucional, que es la norma fundamental del Estado. Cabe destacar que las leyes para la igualdad entre mujeres y hombres y de acceso de las mujeres a una vida libre de violencia cuentan con su respectivo reglamento y detallan funciones y atribuciones específicas para el Poder Judicial del Estado de Guerrero enfocadas a la protección de la víctima, el seguimiento a los agresores y, destacadamente, la capacitación en derechos humanos de las mujeres, cuestión medular no solo para su función de impartición de justicia, sino también para promover una cultura organizacional en su ámbito interno que sea favorable a la igualdad de género.

Sin embargo, en la Constitución Política del Estado de Guerrero no se establece de manera explícita la igualdad entre mujeres y hombres, no se prohíbe la discriminación, no se consagra el derecho a una vida libre de violencia ni se hace mención alguna a la trata de personas. Ello limita la exigibilidad de estos derechos en términos de su incorporación en el Poder Judicial y presenta una importante área de oportunidad de cara a la armonización del marco constitucional del Estado con los instrumentos internacionales que tutelan estos derechos.

También se debe destacar que en Guerrero el mecanismo estatal para el adelanto de las mujeres es la Secretaría de la Mujer, que auxilia al titular del Poder Ejecutivo, según el artículo 18 fracción XV de la Ley Orgánica de la Administración Pública. La Secretaría de la Mujer es el órgano encargado de establecer y ejecutar las políticas y acciones que favorezcan el bienestar y la incorporación de las mujeres al desarrollo integral del Estado.²⁸

Entre las atribuciones de esta dependencia, establecidas en el artículo 32 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero número 433, ninguna se refiere al TSJEG ni a la impartición de justicia, lo que parece plantear una contradicción respecto a las atribuciones que se le establecen en la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres.

En lo que se refiere a la pertinencia de la normatividad interna del TSJEG 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 de la institución 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

²⁸ Información tomada del sitio Web de la Secretaría de la Mujer del Estado de Guerrero (<http://guerrero.gob.mx/dependencias/secretaria-de-la-mujer/> consultado por última vez el 1 de octubre de 2011).

puede ser directa (cuando las normas y prácticas son abierta o explícitamente excluyentes) o indirecta (cuando las normas y prácticas pretenden ser neutras, pero al no tomar en cuenta las desigualdades el resultado es su reproducción). Por ello, la incorporación de un lenguaje que visibilice a las mujeres, así como la instauración de medidas que propicien una organización equitativa e igualitaria, constituyen áreas de oportunidad para el Tribunal.

Eje 2. Política de género

Este eje se orientó a identificar las expresiones de la promoción de la igualdad en la política institucional del TSJEG. 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 TSJEG carece de un mecanismo de género que se encargue de impulsar y dar seguimiento a la incorporación de la perspectiva de género, tanto en la cultura organizacional como en la actividad sustantiva del Tribunal.

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

En este sentido, tal ausencia representa un área de oportunidad para el TSJE 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 TSJEG, y por consiguiente no se han asignado recursos a tal objetivo.

No obstante estas ausencias, el Tribunal ha desarrollado algunas acciones aisladas y dispersas con miras a incorporar esta perspectiva en la impartición de justicia. Básicamente se trata de esfuerzos de capacitación y participación en conferencias y seminarios para que el personal jurisdiccional acceda a información sobre la legislación que tutela los derechos de las mujeres.

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 TSJEG, 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 TSJEG como una organización de carácter burocrático, la cual se distingue por el alto valor asignado a la jerarquía, la formalización, las reglas, los procedimientos, los estándares de actuación, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas y reglamentos establecidos. Esta orientación burocrática se expresa en una estructura formal dirigida en su funcionamiento por la autoridad encarnada en el Consejo de la Judicatura. Pero en la práctica, las dinámicas de funcionamiento interno, así como las relaciones entre las y los integrantes del Tribunal corresponden más al funcionamiento del modelo tipo clan, en el que priman las lealtades, compromisos y favores personales.

En este sentido es preciso subrayar que las características que definen a la organización burocrática se expresan en el Tribunal básicamente en la función sustantiva, es decir, en la impartición de justicia, pues los plazos y procedimientos están debidamente establecidos en una normatividad que incluso se percibe como externa. En cambio, internamente son incipientes los esfuerzos tendientes a formalizar las relaciones laborales, por lo que aún prevalecen las prácticas asociadas al modelo de clan.

Una clara expresión de la debilidad del modelo burocrático es la fragilidad de la carrera judicial. Aunque en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Guerrero se establecen las condiciones de esta carrera, no existe todavía un reglamento que permita su operación, por lo que permanece la práctica del llamado “dedazo” en los nombramientos y ascensos, lo que alimenta una cultura de poder en que la lealtad personal continúa siendo fundamental.

Ante esta configuración, las relaciones de poder al interior del Tribunal se caracterizan por ser verticales y jerárquicas, tanto en el ámbito jurisdiccional como en el administrativo. En tal sentido, el modelo de relaciones corresponde a lo que Vargas Hernández (2007) denomina una “cultura de poder”, donde los cambios dependen de la voluntad de un pequeño grupo de personas poderosas, quienes generalmente manejan un estilo autoritario que orienta las políticas institucionales y controla a los subordinados/as.

En el caso del TSJEG, magistradas y magistrados son percibidos como detentadores/as del poder por parte del personal subordinado, y su voluntad excede incluso las funciones y atribuciones que la normatividad establece, pues se comentó en los grupos focales que incluso intervienen en los procesos de reclutamiento, selección y ascenso del personal.

La combinación de un modelo de gestión burocrático con tintes de clan, junto con la prevalencia de una cultura de poder, demanda un tipo de trabajador y trabajadora ideal que responda a los requerimientos de estas lógicas, lo cual tiene fuertes implicaciones de género.

Entre las características de este trabajador/a ideal, descrito por el propio personal que labora en el Tribunal, se puede señalar la de ser responsable y que cumpla con su trabajo, pero también coinciden en que más importante aún que sea una persona obediente, que no cause problemas, es decir, no se queje de los horarios, ni exija permisos; un trabajador o trabajadora cuya entrega a la institución sea total.

Este tipo de trabajador/a ideal que impera en el TSJEG 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, 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.

Adicionalmente, desde la perspectiva de género es preciso tener presente que el alto margen de discrecionalidad en los nombramientos y ascensos, que constituye uno de los rasgos de la cultura de poder, tiende a excluir a las mujeres, quienes históricamente han tenido menos presencia y participación en el ámbito público y por ello cuentan con menos “contactos” y relaciones personales.

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, 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 asigna al personal jurisdiccional, pero como ya se ha señalado, en el TSJEG el apego a la normatividad en el ámbito interno es sumamente débil y persiste una cultura organizacional mucho más laxa, en que un estilo directivo se tiñe de prácticas de corte autoritario en los procesos de toma de decisiones.

El estilo de liderazgo directivo deja poco margen de maniobra a la participación de las y los trabajadores en la toma de decisiones respecto de asuntos de la organización interna del trabajo que les afectan, lo cual repercute en la posibilidad de generar mejores condiciones para avanzar en la igualdad entre las mujeres y los hombres. Asimismo, los espacios de participación o diálogo en donde unos y otras puedan plantear sus necesidades, intereses, inquietudes o quejas son inexistentes, de tal forma que la visibilización y atención de las mismas está permanentemente comprometida.

Una característica central de los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones es su generización masculina, lo cual si bien no es exclusivo del Tribunal, sí se reproduce internamente a pesar de la presencia relevante de mujeres. 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 TSJEG. 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 y la inteligencia. Adicionalmente, también se encontraron algunas características valoradas en los liderazgos asociadas a la labor sustantiva, como 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 intensas”, 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 controlar 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 TSJEG, 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 y trataran de proyectar una imagen de rudeza, racionalidad o disponibilidad absoluta para el trabajo, así como mostraran 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 casi la mitad de las y los trabajadores del TSJEG considera que las mujeres son mejores en tareas administrativas, actividad asociada a los atributos de orden y responsabilidad, los cuales también se vinculan con la labores del hogar. En cambio, tres cuartas partes del personal creen que los hombres son mejores en tareas de mensajería o transporte, y más de la mitad, 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 se han incorporado a laborar al TSJEG, obviando que se ubican en los niveles de menor jerarquía, tanto en el ámbito jurisdiccional como en el administrativo. 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 (Inmujeres), 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”. (Inmujeres, 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, la idea de justicia que tiene el personal del TSJEG se relaciona directamente con sus derechos, prestaciones y oportunidades, de manera que en términos muy generales la percepción es que no hay justicia. Sin embargo, no se identificaron aproximaciones que incorporen el tema de las desigualdades entre mujeres y hombres en esta valoración de la injusticia, excepto en las referencias a situaciones de acoso sexual.

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

Los efectos de esta visión en la vida y la cultura organizacionales se expresan en la persistencia de un modelo masculino de trabajador y de organización, así como de visiones altamente estereotipadas sobre las tareas y labores de hombres y mujeres; la sobrevaloración del liderazgo masculino; el casi nulo reconocimiento de las desigualdades de género, que explica la poca apertura hacia la incorporación de políticas de igualdad.

Recapitulando, este eje permitió develar los siguientes aspectos de la estructura profunda de la organización que contribuyen a perpetuar la desigualdad género:

1. *La valoración al individualismo heroico*: se encontraron elementos que prefiguran un perfil de trabajador/a ideal que se encuentra plenamente disponible para la institución, lo que se expresa claramente en la alta valoración de la disponibilidad horaria. Esta situación excluye y margina a las mujeres que por las responsabilidades de género tradicionales socialmente asignadas no pueden lograr la categoría de un “trabajador real” que ha sido configurada por y para varones, quienes han sido exceptuados tradicionalmente de las tareas de reproducción y cuidado de las familias.
2. *La separación o escisión entre el trabajo de la familia*: en el Tribunal prevalece la noción de separación entre las esferas laborales y familiares, que 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 TSJEG, es que los temas relacionados con el avance hacia una mayor igualdad de género, tanto en el ámbito laboral interno de la institución, como en la impartición de justicia y la defensa de los derechos de las mujeres, no se encuentran posicionados en la agenda central del Tribunal. Vale recordar lo que plantea Acker al respecto y que forma parte del marco conceptual del presente diagnóstico: “Las organizaciones están generizadas y lo que no se pone en la agenda es a menudo lo que no le importa a los hombres, aunque puede ser importante para las mujeres.”

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, el cual las mujeres no perciben en todas sus implicaciones, por lo que no generan resistencias ni conflictos. De este modo, la mayoría de las mujeres que laboran en el TSJEG y que participaron en este *Diagnóstico* mostraron que no son conscientes de que la desigualdad de género al interior de la organización 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 poder. Estas características centrales de su enfoque de gestión, si bien permiten el cumplimiento estandarizado de su función, devalúan aspectos cualitativos importantes del trabajo, como son el trabajo en equipo y los acuerdos, lo cual dificulta la incorporación de cambios a favor de la igualdad.
5. *La ceguera de género*: uno de los hallazgos importantes de esta investigación diagnóstica es que 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 TSJEG, uno de los ejemplos más claros es la consideración de que el número de mujeres que labora en él es sinónimo de igualdad, desconociendo que ellas ocupan los puestos de menor jerarquía y 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 TSJEG 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 TSJEG 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 TSJEG 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, mientras quienes forman parte de las áreas administrativas se rigen por la normatividad que cubre a todos los y las trabajadores al servicio del estado de Guerrero.

La debilidad de la carrera judicial en el Tribunal queda patente en los procesos de contratación y ascenso del personal: los resultados de la encuesta muestran que la mitad de los hombres y cuatro de cada 10 mujeres ingresaron al TSJEG por contratación directa y solamente la quinta parte del personal ingresó mediante un proceso de selección. También destaca que casi la quinta parte del personal accedió a su trabajo a través de “méritos”. Cabe aclarar que estos “méritos” no refieren a un proceso selectivo sino al personal que ingresa al Tribunal como “meritorio”, esto es, que desarrolla un trabajo sin recibir ningún salario, con la expectativa de acceder a una contratación. Es relevante subrayar que el personal jurisdiccional señaló en mayor medida que el administrativo haber ingresado por contratación directa y por un proceso de selección.

En lo que refiere a los ascensos, seis de cada 10 personas que trabajan en el TSJEG no ha experimentado ningún ascenso en su trayectoria laboral. Esta inmovilidad es mucho más severa en el caso del personal administrativo, en que menos de la quinta parte ha tenido ascensos. La desagregación por sexo refleja con claridad que los hombres refieren una mayor movilidad

ascendente, pues en la categoría de personas que no han tenido ningún ascenso se ubican casi siete de cada 10 mujeres y poco menos de cinco de cada 10 hombres.

En consonancia con lo anterior, en el Tribunal se observa una fuerte segregación vertical y horizontal, pues aunque las mujeres representan casi las dos terceras partes del personal, la distribución es notablemente distinta en las dos áreas que lo conforman: entre el personal jurisdiccional las mujeres constituyen menos de la mitad, mientras en el ámbito administrativo conforman una amplia mayoría (casi las tres cuartas partes). Esta distribución se asocia a una fuerte segregación ocupacional en que las mujeres se ubican en áreas de apoyo y los hombres en las actividades sustantivas, lo que expresa claramente la distribución sexual del trabajo al interior de la organización.

Asimismo, la distribución por sexo de los puestos en el área jurisdiccional del TSJEG muestra una clara segregación vertical: la proporción de mujeres es amplia en los puestos de menor jerarquía y disminuye conforme aumenta la jerarquía que expresa poder en las organizaciones. Así, en la labor jurisdiccional, las mujeres representan 63.2% de las personas que ocupan puesto de actuarios; 61.5% de las que son secretarías proyectistas de juzgado; 52% de las secretarías de acuerdos de juzgado; 55.3% de las secretarías proyectistas de sala; 33.3% de las secretarías de acuerdos de sala, 37.1% de las juezas y solo 15.4% de quienes ocupan el puesto de mayor jerarquía en el Tribunal (magistradas). En el área administrativa, de manera similar, las mujeres conforman las tres cuartas partes del personal operativo, pero solamente ocupan la cuarta parte de las jefaturas de departamento y la quinta parte de los puestos directivos de mayor nivel.

En lo que refiere a la distribución de los sueldos y compensaciones, desafortunadamente el TSJEG no brindó la información salarial solicitada para realizar este análisis.

Así, aunque la opinión generalizada del personal del Tribunal es que hombres y mujeres tienen iguales oportunidades de acceso, ascenso, recompensas, salarios, etc., el análisis evidencia que persisten algunas prácticas discriminatorias que obstaculizan el ascenso de las mujeres, sobre todo porque la movilidad laboral continúa dándose con criterios discrecionales que tradicionalmente han favorecido a los varones. Debe recordarse que la discriminación indirecta refiere a la invisibilización de las condiciones de desigualdad que repercuten en el acceso de ciertos grupos a determinados espacios.

Es también relevante señalar que este *Diagnóstico* permitió evidenciar la ausencia de la perspectiva de género en la normatividad que regula las condiciones y relaciones laborales en este Tribunal. En ese sentido, en una organización que carece de políticas y mecanismos explícitamente orientados a promover la igualdad, se incrementa el riesgo de que las visiones estereotipadas de género influyan en la toma de decisiones sobre acceso y ascensos, pero también en otras prácticas como el otorgamiento de permisos y licencias.

En lo que refiere a la conciliación entre la vida familiar, personal y laboral, que es una estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres, al tiempo que contribuye a construir sociedades en que la calidad de vida de las personas sea un asunto prioritario, el hallazgo principal de este diagnóstico es que el TSJEG 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, preparar alimentos y cuidar familiares), mientras que los hombres se dedican con más regularidad a reparaciones de la casa, que se realizan de manera menos frecuente. Ello ayuda a entender que sean las mujeres las que se hayan manifestado más preocupadas por la extensión de los horarios a consecuencia de la sobrecarga de trabajo, mientras para los hombres el asunto de la participación en las tareas domésticas se resuelva organizándose.

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

Con este antecedente, es relevante señalar que el horario habitual de trabajo del TSJEG (de 9:00 a 20:00 hrs, con un intermedio para comer de 15:00 a 17:00) es percibido por el personal como un fuerte obstáculo para conciliar el trabajo con las responsabilidades familiares, sobre todo si se toma en cuenta que varias personas dijeron que este horario tiende a ampliarse extendiendo la hora de salida, disminuyendo el tiempo para comer o trabajando en días no hábiles.

En lo que a licencias y permisos refiere, hay un área de oportunidad en el Tribunal de cara a establecer más claramente los requisitos y condiciones para el otorgamiento de permisos para atender asuntos personales, pues los hallazgos indican que prevalecen altas dosis de discrecionalidad frente a la ausencia de una normatividad que establezca con claridad la política institucional. Parece claro, también, que en este contexto poco normado, las mujeres cargan con mayores consecuencias en su desarrollo profesional en tanto su condición de género deriva en la necesidad de solicitar con más frecuencia estos permisos. En tal sentido, es importante que la política institucional se oriente a reconocer que las y los trabajadores del TSJEG son personas con derecho al desarrollo personal y familiar.

Asimismo, el Tribunal 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. A pesar de lo anterior, se debe destacar que en los trabajadores del estado de Guerrero cuentan con el derecho a la licencia de paternidad, aunque su poca utilización en el TSJEG pone de manifiesto la necesidad de divulgarla, así como el reto de desarrollar acciones de sensibilización acerca de la importancia de esta medida, tanto para los hombres como para las mujeres, en el entendido de que el cuidado de las y los hijos es una obligación y un derecho de las madres y los padres trabajadores.

En 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 TSJEG es la que refiere a los procesos de capacitación y los obstáculos para participar en ellos. Es relevante en este aspecto que todos los obstáculos que mencionó el personal para acceder a estos procesos están vinculados con la condición de género que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres (horarios y lugar en los que se imparten los cursos; escasez de recursos económicos y necesidad de atender a la familia), por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión.

Otro hallazgo importante de este *Diagnóstico* es que no hay claridad entre el personal respecto a los criterios de evaluación del desempeño, 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.

Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral

La violencia contra las mujeres se define como “cualquier acción u omisión, basada en su género, que les cause daño o sufrimiento psicológico, físico, patrimonial, económico, sexual o la muerte, tanto en el ámbito privado como en el público” (Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, artículo 5°, fracción IV).

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

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

En concordancia con lo anterior, esta investigación procuró identificar las normas (mecanismos de denuncia, queja y sanción) generadas para combatir la violencia en el ámbito laboral; la incidencia de prácticas violentas y discriminatorias, las percepciones de las manifestaciones de la violencia de género y discriminación en el TSJEG y la práctica de la denuncia.

El primer hallazgo en esta materia es que 42.1% de las y los trabajadores del Tribunal 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, las cuales reportan un nivel de 52.6% (es decir, más de la mitad de las trabajadoras reporta haber experimentado por lo menos una expresión de violencia de género), mientras que en el caso de los varones la incidencia reportada es significativamente menor: 19.2% en el último año.

La manifestación de violencia con mayor prevalencia en el TSJEG es la solicitud de la prueba de ingravidez: 42.9% de las mujeres que colaboran en la institución afirma que les pidieron esta prueba para ingresar a laboral, lo cual constituye una abierta violación a la normatividad del Tribunal, así como a la legislación nacional e internacional, y una fuerte expresión de violencia de género, pues restringe su ingreso a la institución. Al ser una práctica discriminatoria, constituye una expresión de violencia institucional que ha sido objeto de una amplia discusión en el país, por lo que es indispensable que el TSJEG cuente con mecanismos que le permitan verificar que se erradique esta práctica.

En segundo lugar se ubican las manifestaciones de violencia sexual, de la que han sido víctimas alrededor de la quinta parte de las mujeres que trabajan en el Tribunal, y que fueron objeto de aguda discusión en los grupos focales.

En el caso de los actos de violencia que se dan entre el personal, quienes los ejercen mayormente son los hombres hacia las mujeres, incluso cuando mantienen una relación laboral de pares. La violencia sexual, como expresión prototípica de la violencia de género se muestra casi de manera exclusiva contra las mujeres. Asimismo, los resultados de la exploración de este tema muestran que hay otro tipo de expresiones de violencia de género que se presentan en el TSJEG 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 masculino no existe una clara conciencia de la violencia de género que se manifiesta en el Tribunal, pero en los grupos focales conformados por mujeres se abundó en testimonios al respecto.

Por otra parte, el personal no conoce algún mecanismo ni procedimiento de denuncia, o supone que el Consejo de la Judicatura es el órgano a cargo de recibir quejas por casos de violencia. En

realidad ni el mecanismo ni el procedimiento están explícitamente definidos en la normatividad, por lo que el personal directivo asume que los casos de violencia deben seguir el procedimiento que cualquier conflicto laboral interno seguiría.

La práctica de la denuncia de la violencia laboral y de género es muy baja. Son muy relevantes las consideraciones expresadas por el personal de los dos tipos de labor, sobre la posibilidad de que quienes hayan sido víctimas de violencia no denuncien por temor a represalias, lo que constituye una ventana de oportunidad para el tratamiento del tema desde la normatividad del Tribunal.

A este respecto es fundamental destacar la importancia de que el TSJEG 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 del 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 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 TSJEG. 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 Tribunal de los instrumentos internacionales, así como de la legislación nacional, en materia de derechos humanos de las mujeres, cuestión que resulta básica para la impartición de justicia con perspectiva de género y con ello estar en condiciones de contribuir a la vigencia plena de esos derechos. Así, los resultados de la encuesta aplicada para este diagnóstico muestran que 80.5% del personal jurisdiccional desconoce los instrumentos internacionales que tutelan los derechos de las mujeres y 49.6% desconoce el marco legal nacional en la materia.

Asimismo, la mayoría de las personas que laboran en área jurisdiccional en el TSJEG no están sensibilizadas en el enfoque de género, lo que les permitiría ampliar su criterio sobre las condiciones específicas de las mujeres que llegan a los tribunales, así como reconocer plenamente las desigualdades de género en la sociedad y sus implicaciones. Estas condiciones deben ser consideradas al momento de dictar una resolución o sentencia, a efecto de evitar la sobrevictimización.

En el trabajo en campo desarrollado en el marco de esta investigación se identificó que las y los impartidores de justicia reconocen el alto nivel de discriminación y violencia a la que todavía en la actualidad sobreviven muchas mujeres en varias zonas del estado de Guerrero; al tiempo que reconocen la exclusión de las mujeres de los espacios de representación política e, incluso, las expresiones de la discriminación por motivos de sexo y género en el ámbito laboral, comenzando por el número de hombres y mujeres que ocupan cargos jerárquicamente importantes al interior del TSJEG, así como el trato diferenciado y discriminatorio que reciben por parte de los abogados, quienes efectivamente muestran su incapacidad de reconocer en las mujeres sus capacidades como profesionales y verlas como pares.

Sin embargo, 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. Incluso se observa una suerte de conflicto en la aplicación del principio de igualdad que más bien denota la poca comprensión del mismo, pues algunas personas impartidoras de justicia consideran que el observar la situación concreta de la persona implica violentar el principio de igualdad, sobre todo en materias ajenas al Derecho familiar. La carencia de una formación básica en materia de género que les permita cuestionarse sobre la neutralidad 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.

Así, 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. 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 (como víctima, como demandada, o como demandante). El desconocimiento a profundidad de lo que implica la perspectiva de género y juzgar con perspectiva de género deriva en un rechazo o resistencia para llevar a cabo ese ejercicio y genera contradicciones entre el discurso y la práctica en esta materia.

Por lo anterior, el TSJEG tiene una gran área de oportunidad en términos de la sensibilización respecto a las desigualdades de género que viven las mujeres en la sociedad guerrerense, pero sobre todo en la instauración de procesos formativos orientados a incorporar el género en la impartición de justicia.

BIBLIOGRAFÍA

- Acker, Joan (2000). "Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género", *Cambios sociales, económicos y culturales*, Marysa Navarro y Catherine Stimpson (comp.), serie Un nuevo saber. Los estudios de Mujeres, FCE, Argentina, pp. 111-139.
- (1999). "Revisiting class: lessons from theorizing race and gender in organizations", *Working Paper*, N° 5, octubre, Simmons School of Management, Boston, MA.
- (1992). *Gendering Organizational Analysis*, Sage Publications, California.
- (1990). "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations", *Gender and Society*, Vol. 4, año 2, pp. 139-148.
- Alburquerque, Ayuzabet de la Rosa (2002). "Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, en administración y organizaciones", No. 8, año 4, UAM, pp. 13-44.
- Álvarez, Mayda; Melleró, Noelia; Rodríguez Inalvis (2004). *Diagnóstico institucional de género en las agencias de Naciones Unidas en Cuba*, PNUD-CUBA.
- Azaola, Elena (1996). *El delito de ser mujer*, CIESAS, México.
- Baratta, Alessandro (2000). "Mujeres y control social", *Las trampas del poder punitivo: el género en el derecho penal*, Haydee Birgin (comp.), Buenos Aires.
- Bayefsky, Anne (1990). "El principio de igualdad o no discriminación en el Derecho Internacional", *Human Rights Law Journal*, Vol. 11, No. 12, pp. 1-34.
- BERGALLI, Roberto (1983), "La instancia judicial", en Bergalli, R. y Bustos, J., *El pensamiento criminológico II. Estado y control*, Ediciones Península, Barcelona, pp. 73-94.
- Birgin, Haydee & Kohen, Beatriz (comp.) (2006). *Acceso a la justicia como garantía de igualdad*, Buenos Aires.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*, Anagrama, Barcelona.
- Brannon, Linda (2007). *Gender: Psychological Perspectives*, Pearson.
- Brewer-Carías, Allan R. (2006). "La aplicación de los tratados internacionales sobre derechos humanos en el orden interno. Estudio de Derecho Constitucional comparado latinoamericano", ponencia preparada para el Curso sobre el sistema interamericano de

protección de los derechos humanos y su repercusión en los órdenes jurídicos nacionales, organizado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación de México y la Corte Interamericana de Derechos Humanos, México, 16 de marzo de 2006. Puede consultarse en internet en la siguiente dirección:

http://www.equidad.scjn.gob.mx/IMG/pdf/ALLAN_BREWER_CARIAS_Aplicacion_de_los_Tratados_Internacionales_Derechos_Humanos_en_el_orden_interno-Estudio_de_derecho.pdf

- Broadbridge, A., y Hern, J. (2008). "Gender and Management: New directions in research and continuing patterns in practice", *British Journal of Management*, No. 19, pp. 38-49. British Academy of Management, Blackwell Publishing Ltd.
- Bustos, Juan (1984), *Manual de Derecho Penal Español, Parte General*, Ariel, España.
- Cabal, Luisa et ál. (2001). *Cuerpo y Derecho. Legislación y jurisprudencia en América Latina*, The Center for Reproductive Law and Policy, editorial Temis, Bogotá.
- Carlen, Pat (1983), *Women's imprisonment. A study social control*, Reino Unido, sin editorial.
- CEPAL (2010). "¿Qué Estado para qué igualdad? XI Conferencia Regional Sobre la Mujer de América Latina y el Caribe". Brasilia, 13 a 16 de julio 2010. CEPAL. Naciones Unidas.
- Cerva, Daniela (2006). *Análisis sociopolítico de los procesos de institucionalización de la perspectiva de género en el estado: avances y retrocesos en el contexto de transformación del sistema político mexicano*, tesis de Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales, FCPyS, UNAM, México.
- ----- (2009a). "Cultura organizacional e institucionalización de las políticas de género en México: Notas para el debate", revista *GénEros*, No. 6, Época 2, Año 16, septiembre de 2009-febrero de 2010. Universidad de Colima-Asociación Colimense de Universitarias A.C.
- ----- (2009b). "Masculinidades y cambio organizacional: Reflexiones sobre varones vinculados al desarrollo de políticas de equidad de género", en Red Iberoamericana de Masculinidades, www.redmasculinidades.com
- Cook, Rebecca (2008). "Amicus Curiae Campo Algodonero: Claudia Ivette González, Esmeralda Herrera Monreal y Laura Berenice Ramos Monárrez". The International Reproductive and Sexual Health Law Programme University of Toronto Faculty of Law y El Centro por la Justicia y el Derecho Internacional.
- Copelon, Rhonda (2009). "Expert Testimony of Professor Rhonda Copelon, Professor of International Law & Director, International Women's Human Rights Law Clinic. City University of New York School of Law." Before the Inter-American Court of Human Rights. González, Herrera Monreal and Ramos Monárrez V. The United Mexican States (Campo

Algodonero) Cases 496, 497 & 498. Proffered by the Inter-American Commission on Human Rights. Santiago, Chile. April 28, 2009.

- Corte Interamericana de Derechos Humanos (2009). Caso González y Otras ("Campo Algodonero") V. Estado mexicano. Sentencia de 16 de noviembre de 2009. Excepción preliminar, fondo, reparaciones y costas.
- De la Cruz, Carmen; Del Barrio, Pilar y Soler, María (2009). *Diagnóstico institucional de género*, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Dirección de Cooperación Sectorial y Multilateral Departamento de Cooperación Sectorial y de Género.
- Epadeq (2011). *Metodología*, México.
- Escalante, F. (1999). "La democracia mafiosa". Reflexiones sobre el cambio, A.C. Serie Política y Sociedad. México.
- Fábregues, S. (2007). "Reconsiderando la teoría de las organizaciones desde una perspectiva de género", en *¿Todas las mujeres podemos?: Género, Desarrollo y Multiculturalidad*, Actas del III Congreso Estatal FIIO sobre Igualdad entre Mujeres y Hombres, Fundación Isonomía para la Igualdad de Oportunidades. Universitat Jaume- I
- Facio, Alda (2011). *¿Igualdad y/o equidad?*, Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament y PNUD.
----- (2004). "Hacia otra teoría crítica del Derecho", revista *Pensamiento Jurídico Feminista*. Reconstruir el derecho, repensar el mundo.
----- (2002), "Con los lentes del género se ve otra justicia", *El Otro Derecho*, número 28, julio de 2002, ILSA, Bogotá, Colombia, pp. 85-102.
----- (1992). *Cuando el género suena cambios trae. Una metodología para el análisis de género del fenómeno legal*, Ilanud, Costa Rica.
----- (1991), "El principio de igualdad ante la ley", *El Otro Derecho*, No. 8, junio de 1991, ILSA, Bogotá, Colombia, pp. 9-20.
- Facio, Alda; Jiménez, Rodrigo (2007). "La igualdad de género en la modernización de la Administración de Justicia". Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible Unidad para la Igualdad de Género en el Desarrollo, Washington D.C.
- Facio, Alda y Fries, Lorena (1999). "Feminismo, género y patriarcado", *Género y Derecho*, editorial La Morada.

- Ferguson, K (1984). *The Feminist Case against Bureaucracy*, Temple University Press.
 - Ferrajoli, Luigi (1999). "Igualdad y diferencia" en *Derechos y garantías. La ley del más débil* (Perfecto Andrés Ibáñez, traductor), editorial Trotta, España.
 - Flores Mancilla, César (2003). "La administración del Poder Judicial Federal en México, un análisis estratégico y comparado", en *Revista de Administración Pública*, No. 108 Mayo-Agosto.
 - Font Playán, I., Gudiño Pérez, P. y Sánchez Martínez, A. (2000). "Cambio versus cultura organizacional", en *Gestión y Estrategia*, No. 18, enero julio, UAM.
 - FUNDAR (2009). "Ficha de análisis: Interés Superior de las niñas y las jóvenes. Análisis de la sentencia del expediente 507/04." Corte Constitucional de Colombia. 25 de mayo de 2004. [<http://www.justiciaygenero.org.mx/node/73>] Consulta en línea 17 abril 2011.
 - Gaba, Mariana (2007). *Aportes de la perspectiva de género a la teoría organizacional*, tesis de Maestría en Psicología Organizacional y Empresarial, Universidad de Belgrano, Escuela de Economía y Negocios.
 - Goetz, Anne-Marie (2008). "Justicia de género, ciudadanía y derechos. Conceptos fundamentales, debates centrales y nuevas direcciones para la investigación", en: *Justicia de género, ciudadanía y desarrollo*, Mukhopadhyay, Maitrayee y Singh, Navsharan, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Bogotá.
- (2006). *Gender and Accountability: Challenges for Reform in Developing States*, The Boston Consortium on Gender, Security and Human Rights, Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University.
- (1995). "The Politics of Integrating Gender to State Development Processes: Trends, Opportunities and Constraints in Bangladesh, Chile, Jamaica, Mali, Morocco and Uganda", *Occasional Paper*, Vol. 2, May, United Nations Research Institute for Social Development).
- González Núñez, Denise (2009). "Gender Stereotyping and the Federal Judiciary in Mexico", *Mexican Law Review*, New Series, Vol. III, No. 2.
 - Guillerot, Julie (2009). *Reparaciones con perspectiva de género*, consultoría realizada para la Oficina en México del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, México.
 - Gutek, A. Barbara (1989). "Sexuality in the workplace: key issues in social research and organizational practice", en *The Sexuality of Organization*, Sage Publications, London.

- Gutiérrez Rodríguez, Ligia y Soto Vásquez, Hermyda (2002). *Gerencia de recursos humanos y equidad de género en la administración pública*, Proyecto de promoción de políticas de género, GTZ. Nicaragua.
- Hearn, J., Sheppard; D., Tancred-Sheriff; P., Burrell, G., (editors) (1989). *The Sexuality of Organization*, Sage Publications, London.
- INEGI (2006). *Las mujeres en Aguascalientes. Estadísticas sobre desigualdad de género y violencia contra las mujeres*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México.
- Inmujeres (2009). *Protocolo de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual*.
----- (2007). *Modelo de Equidad de Género, MEG: 2003*, Instituto Nacional de las Mujeres, México.
- Johansen Bertoglio, Oscar (2004). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*, Limusa, México.
- Krause, Mariane (1995). "La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos", en *Revista Temas de Educación*, No. 7, Universidad de La Serena, Chile.
- Lagunas, Raquel; y Bernabeu, Neus (2004). *Diagnóstico Institucional de Género*, PNUD, San Salvador.
- Larrauri, Elena y Varona, Daniel (1995). *Violencia doméstica y legítima defensa*, EUB, S.L., España.
- McDonald, Roderick P. (1999). *Test Theory. A Unified Treatment*. Mahwah, NJ: Lawrence Elbaum Associates.
- Macdonald, Mandy, Sprenger, Ellen y Dubel, Ireen (2000). *Género y cambio organizacional. Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica*, Kit Press, Holanda.
- MacKinnon, Catherine (1995). *Hacia una teoría feminista del Estado*, Ediciones Cátedra, Universitat de Valencia, Instituto de la Mujer, Madrid.
- March, J. y Olsen, J (1993). "El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política", en *Zona Abierta*, 63/64, Madrid.
- Martínez Herrero, M. (s.f.). "Las mujeres y la segregación laboral en la unión europea", *Economía aplicada I*, Universidad del País Vasco. Recuperado octubre 19, 2011, de http://www.upo.es/congresos/export/sites/congresos/economiafeminista/documentos/area3/Mjose_Martinez.pdf

- Martins, D. y Heisler, G. (1995). "Desarrollo institucional, género y ONG: Un debate posible", en *Género y desarrollo institucional en ONG*, Ribeiro das Neves, María da Graca y Martins, Delaine (organizadoras), Núcleo de Estudios Mujer y Políticas Públicas, IBAM/Instituto de la Mujer, Madrid.
- Meijer, Sigrid; Lindo, Patricia & Siú, Ivonne (2006). *Haciendo realidad la equidad en las organizaciones: guía metodológica*, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, Managua.
- Merrill-Sands, Deborah; Joyce K. Fletcher, Anne Starks Acosta, Nancy Andrews, Maureen Harvey (1999). "Engendering organizational change: a case study of strengthening gender equity and organizational effectiveness in an international agricultural research institute", *Working Paper*, No. 21, Center for Gender in Organizations, Secretariat Simmons Graduate School of Management World Bank, Boston, MA, USA, Washington, D.C.
- Navarro, Natalia (2007). *Desigualdades de género en las organizaciones. Procesos de cambio organizacional pro-equidad*, PNUD.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Nussbaum, (2000). *Las mujeres y el desarrollo humano*, Universidad de Cambridge, Nueva York.
- ONU, *Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos E/C.12/2005/4*.
- Ortí, A. (1990). "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo", en *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Alianza Universidad, Madrid.
- Payne, Lindsay (2002). *'Gendered Jobs' and 'Gendered Workers': Barriers to Gender Equality in Gendered Organizations*, College of Social and Applied Human Sciences, University of Guelph, Canadá.
- Perdomo, S. & Perrotta, V. (2009). *Diagnóstico organizacional con perspectiva de género OSE*, Programa de Gestión de Calidad con Equidad, PNUD / UNIFEM / OPP / Inmujeres: Uruguay.
- Porta, Luis y Miriam Silva (s.f.) "La investigación cualitativa: El análisis de contenido en la investigación educativa". Disponible en: <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>
- Poder Judicial (2006). *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Violación. Se integra ese delito aun cuando entre el activo y pasivo exista el vínculo matrimonial. No.

Registro: 176,065 Jurisprudencia Materia(s): Penal Novena Época Instancia: Primera Sala Tesis: 1a./J. 10/94, p. 658.

- Powell, W. y Dimaggio, P. (comp.) (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-Universidad Autónoma del Estado de México. Fondo de Cultura Económica, México.
- Ramos, Luz (2000). "Promoción de la doctrina y jurisprudencia con perspectiva de género, para una sólida argumentación en la redacción de la sentencia", 4 al 6 de diciembre, San José.
- Rao, Aruna y Kelleher, David (2003). "Institutions, organizations and gender equality in an era of globalization", *Gender and Development*, Mayo, Vol. 11, No. 1.
----- (2002). "Unraveling Institutionalized", *Occasional Paper*, No. 8, Association for Women's Rights in Development, Canadá.
- Rao, Aruna, Stuart, R. y Kelleher, D. (1999). *Gender at work. Organizational Change for Equality*, Kumarian Press, Connecticut, USA.
- Rubio, Ana (2007). *Feminismo y ciudadanía*, PUEG, UNAM.
----- (2004). "Inaplicabilidad e ineficacia del Derecho en la violencia contra las mujeres: un conflicto de valores", en *Análisis jurídico de la violencia contra las mujeres. Guía de argumentación para operadores jurídicos*, Instituto Andaluz de la Mujer, Sevilla.
- Salamanca, Ana Belén y Martín-Crespo Blanco, Cristina (2007). "El diseño en la investigación cualitativa", *Nure Investigación*, No. 26, Enero-Febrero consultada en <http://www.nureinvestigacion.es>
- Sampieri Hernández, Roberto; Collado Fernández, Carlos y Lucio Baptista, Pilar (2003). *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill Interamericana, México.
- Sen, Amartya (1998), *Desarrollo y libertad*, Planeta.
- Serbia, José María (2007). "Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa", en *Hologramática*, Facultad de Ciencias Sociales Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año IV, No. 7.
- Schein, E. H. (1991). "¿What is culture?" en *Reframing organizational culture*, P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (eds.), Newbury Park, CA. Sage.
- Scott, J. (1996): "El género: Una categoría útil para el análisis histórico", en *El Género: La construcción cultural de la diferencia sexual*, Marta Lamas (compiladora), PUEG, Porrúa, México.

- Soledad García Muñoz (2001). “La progresiva generización de la protección internacional de los derechos humanos”, *Revista Electrónica de Estudios Internacionales*, www.reei.org
- Taylor, S. J., Bogdan, R., (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*, Paidós, Buenos Aires.
- Vargas Hernández, J.G (2005). “Culturocracia organizacional en México”, en *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, enero-abril, Año 11, No. 29.
- Walker, Leonore (1979). *The battered woman*, Harper and Row, USA.
- Weber, M. (1993). *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Zaffaroni, Eugenio Raúl (2010). *Manual de Derecho Penal. Parte General*, 2ª edic., Ediar, Argentina.
- Zermeño Núñez, Martha Fabiola (2011). *Ruta para la gestión de evaluaciones de las políticas de igualdad de género*. PNUD. Panamá.
- ----- (2010). *Género, desarrollo y política social, el caso del Programa Fomento y Desarrollo de las Culturas Indígenas*. Tesis para obtener el grado de Maestría, UNAM, México.

MARCO LEGAL Y NORMATIVO CONSULTADO

- Asamblea General de la ONU el 18 de diciembre de 1979.
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres “Convención Belem do Pará”.
- Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, aprobada por la Asamblea General en 1979.
- Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer, 1952.
- CoIDH (Corte Interamericana de Derechos Humanos), *Caso González y Otras (“Campo Algodonero”) Vs. México*, Sentencia de 16 de Noviembre de 2009.
- *Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer*, aprobada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas el 7 de noviembre de 1967.
- Declaración y Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995). *Resolución Aprobada por la Conferencia*, Instituto Nacional de las Mujeres, México, 2004.

- Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, artículo 4º, Diario Oficial de la Federación, 12 de enero de 2001.
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, Diario Oficial de la Federación, 1 de febrero de 2007.
- OACNUDH y Unión Interparlamentaria, *Derechos Humanos: manual para parlamentarios*, núm. 8-2005, Citado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal.
- ONU, Directrices de Maastricht sobre Violaciones a los DESC, punto 6. Citado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal, p. 54.
- Programa Nacional de para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2008-2012) (PROIGUALDAD), Inmujeres, 2009.
- Protocolo Facultativo de la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación de la Mujer, aprobado por la Asamblea General de la ONU el 15 de octubre de 1999 y que entró en vigor en México el 15 de junio de 2002.
- Resolución 32/130 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (16 de diciembre de 1977).