



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 TABASCO

11/02/2012

Estudios y estrategias para el desarrollo y la equidad

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

Coordinación General:

Martha Fabiola Zermeño Núñez

Subcoordinaciones:

Moisés Domínguez Pérez

Edith Olivares Ferreto

Equipo de investigación:

Rodrigo Bustamante Igartúa

Jorge Alejandro Vázquez Arana

Angélica Lucía Damián Bernal

Colaboraciones parciales:

Iris Rocío Santillán Ramírez

Bisharú Bernal

Estadística:

José Ezequiel Soto Sánchez

Coordinación del trabajo en campo:

Mario Yadín Zermeño Núñez

Coordinación regional para el levantamiento de la encuesta:

Yoali Pérez Montesinos

Responsable de logística y administración:

Xitlalli Villanueva Aguilar

Responsable de la corrección de estilo:

Carolina de los Ángeles Varela Hidalgo

Captura y procesamiento de los datos de la encuesta:

Questudies

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	9
MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL	13
CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL	16
ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL	20
VITRINA METODOLÓGICA	25
EJES DE ANÁLISIS.....	25
RECuento DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO.....	27
Información documental.....	27
Trabajo de campo.....	32
Encuesta	32
Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas	33
RESULTADOS	36
LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL.....	36
Eje 1. Marco legal y normativo.....	36
Marco legal estatal	36
Normatividad interna	46
Eje 2. Política de género	49
Mecanismo de género.....	49
El género en la política institucional	53
Políticas y acciones para la igualdad de género	56
LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN	63
Eje 3. Valores y códigos organizacionales	63
Modelo de gestión del trabajo en la organización.....	65
Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones	77
Valoración de los estilos de trabajo	84
Relación entre pares y con la autoridad	89
Disposición a incorporar la perspectiva de género en la cultura organizacional.....	97
Valoración de la presencia de la justicia en la vida interna de la organización	106
Eje 4. Condiciones laborales.....	110

Reclutamiento y contratación	111
Promociones y ascensos.....	127
Licencias de maternidad y paternidad	140
Permisos para asuntos personales y familiares	150
Formación y capacitación.....	158
Procesos de inducción al puesto	168
Segregación ocupacional.....	171
Conciliación laboral-familiar-personal	181
Sueldos y compensaciones.....	199
Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño	204
Satisfacción con el trabajo	211
Motivos de despido.....	212
Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral.....	219
Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento	220
Mecanismos de denuncia, queja y sanción.....	229
PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA	237
Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y en el entendimiento jurídico de las personas impartidoras de justicia.....	237
Conocimiento de los derechos de las mujeres.....	238
Reconocimiento de la discriminación de género en la sociedad	244
Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género	250
Factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género.....	257
CONCLUSIONES	261
BIBLIOGRAFÍA.....	282

PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Antes de presentar los resultados es necesario plantear algunas consideraciones:

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

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

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

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

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL

Al Poder Judicial del Estado de Tabasco le compete aplicar las leyes civiles y penales en asuntos del fuero común; del orden federal y castrense sobre los que la Constitución General de la República o las Leyes Federales le confieran jurisdicción expresa y los que determinen otras disposiciones legales.

El Poder Judicial del Estado se integra y se ejerce, en sus respectivos ámbitos de competencia por:

- I. El Tribunal Superior de Justicia.
- II. El Consejo de la Judicatura.
- III. Los Juzgados Civiles de Primera Instancia.
- IV. Los Juzgados de lo Familiar de Primera Instancia.
- V. Los Juzgados Penales de Primera instancia.
- VI. Los Juzgados Mixtos de Primera Instancia.
- VII. Los Juzgados de Paz.

La representación del Poder Judicial corresponde al Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco (TSJET). En su relación con los otros poderes del Estado y autoridades federales o locales, dicha representación corresponde al presidente en funciones del propio Tribunal Superior.

El Poder Judicial del estado tiene plena autonomía para el ejercicio de sus funciones y atribuciones, así como para ejercer su presupuesto, del cual destinará en renglones separados los recursos para sus dependencias y órganos que lo integran (art. 1 al 3 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Tabasco).

El Consejo de la Judicatura es un órgano del Poder Judicial del Estado, con autonomía técnica y de gestión. Entre sus funciones está la de emitir sus acuerdos y resoluciones, y tiene a su cargo la administración, vigilancia y disciplina del Poder Judicial, con excepción del Pleno, las salas y los magistrados del Tribunal Superior de Justicia, así como del personal de apoyo de estas adscripciones, en los términos que señala la Constitución Política Local, la Ley Orgánica y demás disposiciones aplicables.

El Consejo lo integran siete miembros, de los cuales uno lo será la o el presidente del Tribunal Superior de Justicia, quien también lo será del Consejo; dos magistradas o magistrados numerarios nombrados por el Pleno del Tribunal mediante votación secreta; un juez o jueza de primera instancia y un juez o jueza de paz, designados por elección directa y secreta entre ellos mismos, una o un consejero propuesto por el gobernador del estado y ratificado por el Congreso del Estado; y una o un consejero designado por éste. Salvo el presidente del Consejo, los demás consejeros durarán en sus cargos cinco años, pudiendo ser éstos reelectos únicamente para un periodo más.

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



Fuente: <http://www.poderjudicialTabasco.gob.mx/transparencia/formatos/Organigrama.pdf>, enero 2012

El TSJET tiene jurisdicción en todo el estado de Tabasco y residirá en la capital. Se integra, cuando menos, por diecinueve magistradas o magistrados numerarios y los supernumerarios e interinos

que se requieran, y funciona en Pleno y en salas; nombrados los primeros en los términos del art. 56 de la Constitución Política del Estado y los siguientes por el Pleno del propio Tribunal.

Las y los magistrados supernumerarios e interinos, que por necesidad de la administración de justicia sean designados al Pleno, no podrán, en su conjunto, exceder de una cuarta parte del total de las y los magistrados integrantes del Tribunal Superior de Justicia. En consecuencia, las y los magistrados numerarios conformaran, en todo caso, cuando menos las tres cuartas partes del total del Pleno.

El Tribunal Superior de Justicia funciona en Pleno para los asuntos de carácter administrativo, y en los de naturaleza judicial que determine la Constitución del Estado y la Ley Orgánica. El Pleno del Tribunal Superior de Justicia estará constituido por las y los magistrados numerarios, los supernumerarios e interinos que cubran licencia, presidido por quien sus integrantes elijan (arts. 11 y 13 de la Ley Orgánica).

Para la designación de las y los magistrados numerarios del Supremo Tribunal de Justicia es elección del Congreso y el proceso se establece en el art. 56 de la Constitución Política local, en cambio las y los magistrados supernumerarios son designados por el Pleno del propio Tribunal.

Respecto a las juezas y los jueces que integran el Poder Judicial del estado, duran cinco años en el ejercicio de su encargo, al término de los cuales si fueren ratificados o promovidos solo podrán ser privados de sus puestos en los casos y de acuerdo al procedimiento que establecen la Constitución Política Local, la Ley Orgánica y demás disposiciones que resulten aplicables. Los jueces de primera instancia, de paz y para adolescentes, así como los servidores públicos que conformen las estructuras orgánicas que se requieran y en términos de las previsiones presupuestales, son nombrados y adscritos por el Consejo de la Judicatura, con base en criterios objetivos y de acuerdo con los requisitos y procedimientos que establezca la ley, la cual habrá de considerar el concurso de oposición y la carrera judicial (art. 56 de la Constitución política del Estado de Tabasco).

Entre las principales atribuciones del Pleno del Tribunal Superior de Justicia, según se indica en el artículo 14 de su Ley Orgánica, están las de: dirimir los conflictos de carácter jurídico que surjan entre los municipios y los otros poderes del estado; conocer de los juicios políticos y de responsabilidades de los servidores públicos del estado; elegir a su presidente; señalar la adscripción de las y los magistrados; y adscribir a los magistrados supernumerarios o interinos a

las salas; nombrar a los magistrados supernumerarios e interinos; designar a las y los magistrados numerarios que deban integrar el Consejo de la Judicatura; vigilar que la administración del presupuesto del Tribunal sea eficaz, honesta y ajustada a la normatividad aplicable; conocer y resolver sobre las quejas por faltas oficiales o administrativas, que se presenten en contra de las y los magistrados del Tribunal, y tienen sus resoluciones el carácter de definitivas e inatacables; revisar y revocar los acuerdos generales que expida el Consejo de la Judicatura para el ejercicio de sus funciones administrativas; solicitar al Consejo de la Judicatura visitas especiales a los Juzgados y a los establecimientos carcelarios.

El art. 18 de la Ley Orgánica señala que “El Tribunal Superior de Justicia será presidido por el Magistrado que elija el Pleno en su escrutinio secreto en la primera sesión del mes de enero. Durará en su cargo un año, pudiendo ser reelecto. El Presidente no integrará Sala, salvo que sea llamado por el Pleno en caso de excusa, recusación o ausencia de alguno de los Magistrados.”

CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL

El Tribunal Superior de Justicia se constituye por seis salas, dos Civiles y cuatro Penales, integradas por tres magistradas o magistrados cada una, cuya adscripción es determinada por el mismo Pleno y presidida respectivamente por uno de ellas o ellos elegido anualmente por la propia Sala (art 22 de la Ley Orgánica).

En el estado funcionan los juzgados necesarios para que la administración de justicia sea pronta y expedita y son los que a continuación se señalan:

Tabla 1

Juzgados en el estado						
Civiles	Penales	Paz	Familiares	Especializados	Mixtos	Ejecutor
21	21	21	3	2	2	1
Total 74						

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

Respecto al personal que conforma cada instancia, en el caso de las salas, el art. 27 de la Ley Orgánica señala que cada magistrada o magistrado cuenta con una o un secretario de estudio y

cuenta y un auxiliar, los cuales podrán aumentarse cuando el servicio lo requiera y el presupuesto lo permita. Asimismo, tendrán adscrito el personal de apoyo señalado por el reglamento. Cada sala tramita los asuntos de su competencia hasta su total conclusión, para lo cual contará con un secretario de sala y el personal que el Pleno determine. Las tres salas para el trámite de los amparos interpuestos contra sus resoluciones cuentan con un secretario auxiliar y el personal de apoyo que el presupuesto autorice.

Para el despacho de los asuntos de su competencia, cada juzgado cuenta con: una o un juez, dos secretarios o secretarias (penal y civil), una o un actuario y los demás que determine el presupuesto (arts. 27, 28 y 43 bis de la Ley Orgánica).

Para los efectos de la administración de justicia, el estado de Tabasco, se divide en distritos judiciales, cuya conformación variará como sea necesario; su jurisdicción territorial comprenderá la que le designe el Consejo de la Judicatura, residirán en ellos los juzgados que el mismo Consejo autorice, fijándoles la sede y competencia por materia de cada uno de ellos. Los actuales distritos judiciales son:

- Primer distrito, municipio del Centro con sede en la ciudad de Villahermosa;
- Segundo distrito, municipio de Centla, con sede en la ciudad de Frontera;
- Tercer distrito, municipio de Jalpa de Méndez, con sede en la ciudad de Jalpa de Méndez;
- Cuarto distrito, municipio de Cunduacán, con sede en la ciudad de Cunduacán;
- Quinto distrito, municipio de Comalcalco, con sede en la ciudad de Comalcalco;
- Sexto distrito, municipio de Cárdenas, con sede en la ciudad de Cárdenas, con excepción de los Poblados y Comunidades que corresponden al Décimo Octavo Distrito;
- Séptimo distrito, municipio de Huimanguillo, con sede en la ciudad de Huimanguillo, con excepción de los Poblados y Comunidades que corresponden al Décimo Octavo Distrito;
- Octavo distrito, municipio de Teapa con sede en la ciudad de Teapa;
- Noveno distrito, municipio de Macuspana con sede en la ciudad de Macuspana;
- Décimo distrito, municipio de Emiliano Zapata con sede en la ciudad de Emiliano Zapata;
- Décimo primer distrito, municipio de Tenosique, con sede en la ciudad de Tenosique;
- Décimo segundo distrito, municipio de Paraíso, con sede en la ciudad de Paraíso;
- Décimotercer distrito, municipio de Jonuta, con sede en la ciudad de Jonuta;
- Décimocuarto distrito, municipio de Balancán, con sede en la ciudad de Balancán;

- Décimoquinto distrito, municipio de Jalapa, con sede en la ciudad de Jalapa;
- Décimosexto distrito, municipio de Nacajuca, con sede en la ciudad de Nacajuca;
- Décimoséptimo distrito, municipio de Tacotalpa, con sede en la ciudad de Tacotalpa;
- Décimoctavo distrito, Villa la Venta y los Ejidos el Chapo, Francisco Trujillo Gurría, Tres Bocas Segunda Sección, (El Zapotal), Luis Cabrera, La Ceiba Primera y Segunda Sección, Paraíso, Francisco I. Madero, La Cangrejera, Cuauhtémoc, Aquiles Serdán, (La Florida) Primera y Tercera Sección, (Ampliación), Cuauhtemoczin, El Barí Primera y Segunda Sección, 5 Presidentes, Blasillo Primera Sección, (Nicolás Bravo), Segunda y Cuarta Sección y José María Morelos, del municipio de Huimanguillo, Tabasco; y la Villa y Puerto de Sánchez Magallanes, Villa Benito Juárez, Los Ejidos Sinaloa, San Rafael, Alacrán, Ley Federal de Reforma Agraria, Ejido Ojoxal, Chicozapote, Buena Vista Primera y Segunda Sección, Ranchería Manatinero, San Ramón, Colonias Pailebot, el Retiro y Congregación el Yucateco, de Cárdenas, Tabasco, con sede en Villa la Venta, Huimanguillo, Tabasco.
- Décimonoveno distrito. Las comunidades siguientes: Los Bitzales, Los Naranjos, La Pitahaya, José Galeana, Santos Degollado, Miguel Hidalgo, Cuarta Sección, Limón, Veinte de Noviembre, Galeana, Cacahuatillo, José López Portillo, Monte Largo, Villa Benito Juárez, Los Vernet, El Congo, Aquiles Serdán, Villa Tepetitán, El Triunfo, El Chiquihuite, El Maluco, Limbano Bladín, San Antonio y Ciudad Pemex; todos del municipio de Macuspana, Tabasco.

Cada sede Judicial cuenta con un número determinado de juzgados de las distintas materias, como se observa en la tabla 1.

Tabla 2

Cabecera	Municipio	Núm. de juzgados	Materia
Balancán	Balancán	1	Civil
		1	Paz
		1	Penal
Cárdenas	Cárdenas	2	Civil
		2	Penal
		1	Paz
Centro	Villahermosa	6	Civil

		3	Familiar
		6	Penal
		4	Paz
		2	Especializado
		1	Ejecutor
Centla	Centla	1	Civil
		1	Penal
		1	Paz
Comalcalco	Comalcalco	2	Civil
		1	Penal
		1	Paz
Cunduacán	Cunduacán	1	Civil
		1	Penal
		1	Paz
Emiliano Zapata	Emiliano Zapata	1	Mixto
		1	Paz
Huimanguillo	Huimanguillo	1	Civil
		1	Paz
		2	Penal
Jalapa	Jalapa	1	Mixto
		1	Paz
La Venta	La Venta	1	Mixto
		1	Paz
Jalpa de Méndez	Jalpa de Méndez	1	Civil
		1	Paz
		1	Penal
Jonuta	Jonuta	1	Paz
		1	Mixto
Macuspana	Macuspana	1	Civil
		1	Penal
		1	Paz
Pemex	Pemex	1	Civil

		1	Penal
Nacajuca	Nacajuca	1	Civil
		1	Penal
		1	Paz
Paraíso	Paraíso	1	Civil
		1	Paz
		1	Penal
Tacotalpa	Tacotalpa	1	Paz
		1	Mixto
Teapa	Teapa	1	Civil
		1	Paz
		1	Penal
Tenosique	Tenosique	1	Civil
		1	Paz
		1	Penal

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

ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL

Para marzo de 2011 en el TSJET trabajaban 1,506 personas, distribuidas en las 19 sedes,¹ con una amplia mayoría en la sede Centro, como se observa en la tabla 2.

Tabla 3

Sede	Materia	Total		
		Hombres	Mujeres	Total por juzgado
Balancán	Civil	4	5	
	Paz	2	6	
	Penal	5	5	
				27

¹ Distribución realizada por el Tribunal y entregada a Epadeq S.C. en marzo de 2011.

Cárdenas	1ero. civil	6	6	
	2do. civil	3	9	
	1ero. penal	5	8	
	2do. penal	4	9	
	Paz	4	6	
				60
Centro	Edificio	259	336	
	Civiles y fam	39	137	
	Penales	24	69	
	Paz	9	32	
	Especializado	10	9	
	Ejecutor	3	8	
				935
Centla	Civil	3	8	
	Paz	3	6	
	Penal	4	10	
				34
Comalcalco	1ero. Civil	2	11	
	2do. Civil	6	6	
	Paz	4	6	
	Penal	7	12	
				54
Cunduacan	Civil	1	10	
	Paz	1	8	
	Penal	3	11	
				34
Emiliano zapata	Mixto	5	8	
	Paz	3	5	
				21
Huimanguillo	Civil	3	10	
	Paz	2	7	
	1ero. penal	2	11	
	2do. penal	3	9	
				47

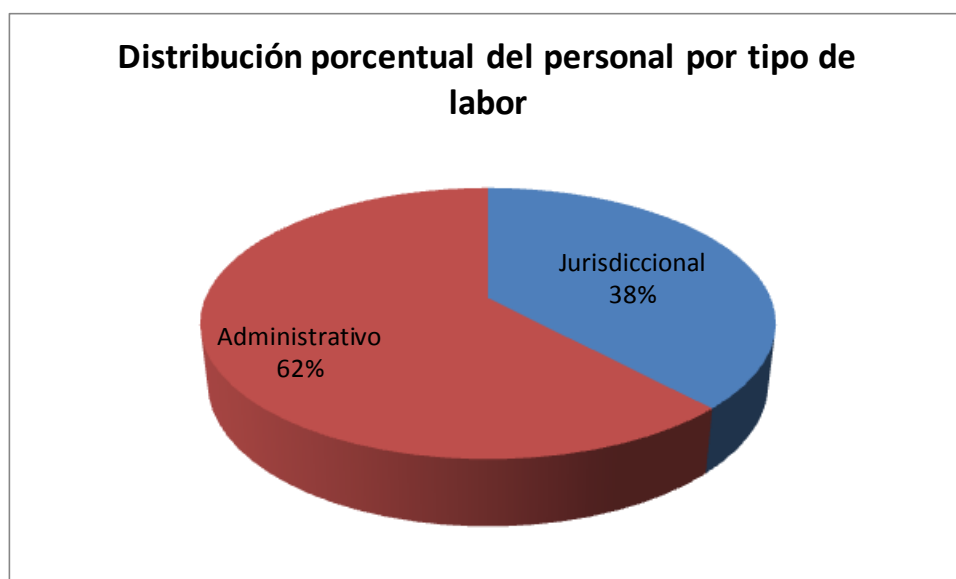
Jalapa	Mixto	2	9	
	Paz	1	6	
				18
La venta	Paz	4	5	
	Mixto	1	11	
				21
Jalpa de Méndez	Civil	2	11	
	Paz	2	8	
	Penal	2	12	
				37
Jonuta	Paz	1	5	
	Mixto	3	7	
				16
Macuspana	Civil	4	11	
	Paz	5	5	
	Penal	3	11	
				39
Cd. Pemex	Civil	2	10	
	Penal	5	7	
				24
Nacajuca	Civil	4	9	
	Paz	1	9	
	Penal	3	11	
				37
Paraíso	Civil	4	9	
	Paz	1	7	
	Penal	1	11	
				33
Tacotalpa	Paz	1	6	
	Mixto	4	7	
				18
Teapa	Civil	3	7	
	Paz	2	7	

	Penal	3	7	
				29
Tenosique	Civil	2	9	
	Paz	3	4	
	Penal	2	8	
				28

Fuente: Información entregada por el TSJET en 2011.

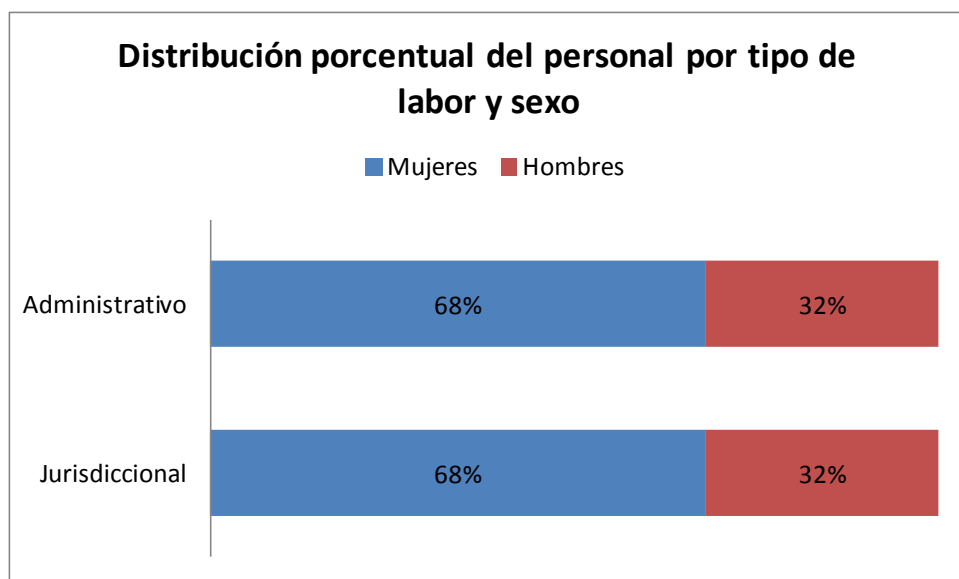
La mayor parte del personal del TSJET (62%) desarrolla actividades en áreas administrativas.

Gráfica 1



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

Gráfica 2



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

VITRINA METODOLÓGICA

EJES DE ANÁLISIS

Como está definido en el documento que contiene la metodología de este *Diagnóstico*, a partir del marco conceptual que lo orienta, se definieron seis ejes de análisis que constituyen las categorías analíticas en que se concretan los aspectos abordados 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 incluyen tanto los factores de contexto que inciden en el adelanto de las mujeres y la promoción de la igualdad de género en el TSJET, 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.

El marco conceptual y la metodología definida son el punto de partida, los ejes son:

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

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

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

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

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

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

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

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

RECuento DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO

Como se puede observar con detalle en el documento que describe la metodología del *Diagnóstico*, la lógica interna de la investigación la integró 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 posibilita 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 por medio de tres instrumentos fundamentales: entrevistas a profundidad semiestructuradas, grupos focales y una encuesta estadísticamente representativa del personal que labora en 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 consultarse 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 en análisis de la normatividad (interna y contextual), estructura organizacional y orientación estratégica operativa del TSJET. El objetivo central de esta tarea fue identificar la pertinencia del marco formal para la igualdad de género en el ámbito organizacional del Tribunal.

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

- *Marco legal estatal:* leyes y normas estatales que establecen y norman la igualdad entre mujeres y hombres, la violencia contra las mujeres, la no discriminación y la trata de personas.
- *Información sobre normatividad, organización y planeación interna:* se analizaron los reglamentos y normas que rigen la vida organizacional interna de los órganos jurisdiccionales y administrativos del TSJET de los tribunales, así como aquellos documentos de planeación que orientan el desempeño institucional. Se examinaron 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 del enlace de la Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia (Conatrib) para este proyecto en el Tribunal. Aunque parte de los documentos estaban a disposición del público en el portal de Internet del Tribunal, el equipo de investigación decidió que se tomaría como información oficial solo aquella que se remitiera mediante 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 validara la institución.

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

Cuadro 1

INFORMACIÓN SOLICITADA E INFORMACIÓN OBTENIDA.	
1. Organización y normatividad Interna del Tribunal	
1.1.1 Estructura administrativa (organigrama actualizado con las unidades administrativas y/o el Consejo de la Judicatura que integran al área administrativa del Tribunal)	✓
1.1.2 Estructura Jurisdiccional (organigrama que muestre cómo se organiza el área jurisdiccional: pleno, presidencia, salas y juzgados)	✓
1.1.3 Estructura de apoyo judicial (organigrama con direcciones, centros y/o coordinaciones que integran esta estructura; por ejemplo, institutos de investigación, centros de atención o apoyos específicos, etcétera).	✓
1.2 Ley Orgánica del Poder Judicial Estatal	✓
1.3 Reglamento Interno del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco.	✓
1.4 Ley de Responsabilidades de los/las Servidores/as Públicos/as	✓
1.5 Normatividad para la contratación y evaluación del personal	✓
1.6 Demás normatividad existente en el TSJET 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 Superior de Justicia del Estado de Tabasco.	
2.1. Plan de trabajo vigente.	x
2.2. Planes estratégicos sexenales o trianuales.	x
2.3. Informes de trabajo de los últimos tres años.	✓
3. Directorio de sedes del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco.	
3.1. Directorio de juzgados y salas por materia.	✓

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

de asistentes.	
5.4. Acuerdos del Pleno de magistrados en relación con el impulso de acciones en materia de género o a favor de las mujeres en el Tribunal: por ejemplo, prestaciones, licencias de paternidad, permisos; creación de las unidades de género, etcétera.	✖
5.5. Diagnósticos con perspectiva de género realizados en el Tribunal.	✓
6. Manual de organización.	✓
7. Convocatorias para cubrir vacantes, publicadas por el área de Recursos Humanos (solo se requieren, a manera de ejemplo, las últimas tres emitidas).	✓
8. Documento que contenga el programa del proceso de inducción al puesto.	✖
9. Reglamento o normatividad existente sobre carrera judicial.	✓
10. Reglamento o normatividad que regula el Servicio Civil de Carrera del personal administrativo del Poder Judicial Estatal.	✖
11. Código de ética, tanto del personal jurisdiccional como del personal administrativo, en caso de que existan.	✓
12. Normatividad en la que se definen los procedimientos y criterios para sueldos y compensaciones.	✓
13. Tabulador de sueldos, prestaciones y compensaciones, que incluya información relativa a:	✓
13.1 Áreas administrativas.	✓
13.2 Áreas jurisdiccionales.	✓
14. Normatividad específica en la que se definen los criterios y procedimientos para otorgar recompensas y reconocimientos al personal (administrativo y de carrera judicial).	✓
15. Normatividad específica en la que se establezcan los criterios y procedimientos para causar baja o despido.	✓
16. Normatividad que contenga los criterios y mecanismos de denuncia, queja y sanción por violencia, discriminación, hostigamiento o acoso.	✖

✖ No se entregó por parte del Tribunal.

✓ Se entregó.

Trabajo de campo

Encuesta

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

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

La encuesta levantada en el marco de este *Diagnóstico* se realizó entre los días 5 al 9 septiembre de 2011, en nueve sedes: Villahermosa, Emiliano Zapata, Huimanguillo, Comalcalco, Macuspana, Ciudad Pemex, Cunduacán, Nacajuca y Centla. En total se validaron 490 entrevistas.

Como se ilustra en la tabla 3, la muestra obtenida es representativa del total de mujeres y hombres que forman parte de las estructuras administrativa y jurisdiccional del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Tabasco.² Con un error calculado por diseño muestral menor a 4% y representativa de los estratos de labor jurisdiccional y administrativa con errores menores a 4% por estrato.³

² La muestra se calculó con base en la plantilla laboral de pagos al personal del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco, actualizada al mes de abril de 2011.

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

Tabla 4

ESTADO	MUESTRA OBTENIDA			PADRONES DE PERSONAL			Margen Error por estado*
	TIPO DE LABOR		TOTAL	ESTRATO		TOTAL	
	Jurisdiccional	Administrativa		Jurisdiccional	Administrativa		
TABASCO	204	286	490	433	969	1402	3.57%

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

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

Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas

El enfoque cualitativo permite profundizar en las características específicas de una determinada situación, ya que ofrece mayor riqueza interpretativa y ahonda 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 éste se expresa en la cultura organizacional en el TSJET objeto de esta investigación, así como la percepción del género y la igualdad en las personas encargadas de la impartición de justicia.

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

Grupos focales

El objetivo del grupo focal fue propiciar una reunión entre un grupo de personas seleccionadas previamente, con la finalidad 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 a lo programado, en total se llevaron a cabo ocho grupos focales, los cuales se realizaron entre el 5 y 9 de septiembre de 2011. Éstos pudieron efectuarse de manera satisfactoria y con garantía de las condiciones requeridas para la confidencialidad y su buen desarrollo.

La tabla siguiente muestra el número de personas que participó en cada grupo focal.

Tabla 5

Grupo focal	Número de personas convocadas	Número de personas asistentes
Personal jurisdiccional (hombres)	12	11
Personal administrativo mandos medios (mujeres)	12	10
Personal jurisdiccional (mujeres)	14	13
Personal Administrativo mandos medios (hombres)	12	11
Juezas y Magistradas	14	9
Personal administrativo operativo (hombres)	12	7
Jueces y Magistrados	14	10
Personal Administrativo operativo (mujeres)	12	9

Entrevistas

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

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

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

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

Durante la semana del 5 y 9 de septiembre de se realizaron todas las entrevistas programadas. El cuadro 3 resume las entrevistas realizadas:

Cuadro 2

Entrevistas programadas	Entrevistas realizadas
M.D. José Rodolfo Cárdenas, director del Centro de Especialización	M.D. José Rodolfo Cárdenas, director del Centro de Especialización
Carlos Francisco Azcuaga Ojeda, oficial mayor del Tribunal Superior	Carlos Francisco Azcuaga Ojeda, oficial mayor del Tribunal Superior
Psicóloga Antonia Lastra Mena, coordinadora del Comité de Género	Psicóloga Antonia Lastra Mena, coordinadora del Comité de Género
C.P. Rosa Amelia Piñeiro Díaz, contadora judicial	C.P. Rosa Amelia Piñeiro Díaz, contadora judicial
Martha Patricia Cruz Olan, jueza	Martha Patricia Cruz Olan, jueza
María Victoria Jiménez Ross, magistrada	María Victoria Jiménez Ross, magistrada
Beatriz Margarita Vera, magistrada	Beatriz Margarita Vera, magistrada

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

RESULTADOS

LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL

Eje 1. Marco legal y normativo

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

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

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

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

Marco legal estatal

La revisión del marco legal estatal contempló el análisis de la Constitución Política del estado así como de las leyes (y en su caso los reglamentos) que contienen disposiciones relevantes en materia de igualdad, no discriminación y protección a los derechos de las mujeres. Las leyes revisadas son las siguientes: Ley que crea el Instituto Estatal de la mujer y su reglamento; Ley

Estatutal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y su reglamento; y, Ley para Prevenir, Combatir y Sancionar la Trata de Personas en el Estado de Tabasco.

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

Una primera característica a resaltar de la Constitución del estado de Tabasco (2011), en términos de ubicar las normas que resultan favorables a la igualdad entre mujeres y hombres, es que no reconoce el principio de igualdad entre hombres y mujeres, sino solo un principio de igualdad formal entre los habitantes del estado —no entre los ciudadanos—, la cual fue resultado de una enmienda aprobada en 1975:

“Art. 4°. Los habitantes del estado tienen iguales derechos y obligaciones, en los términos de esta Constitución”.

Otra limitante encontrada en el marco constitucional local es que no se garantiza el derecho a una vida libre de violencia. Si bien en su artículo segundo fija como uno de sus principios rectores el respeto a la dignidad de la mujer, éste se da solo en el marco de las limitantes a la aplicación de los sistemas normativos indígenas.

“Artículo 2°. Se reconoce a los pueblos y comunidades indígenas establecidos en el estado su derecho a la libre determinación, mismo que se ejercerá en un marco constitucional de autonomía que asegure la unidad estatal y nacional. En consecuencia tendrán autonomía para: VI. Aplicar sus sistemas normativos en la regulación y resolución de sus conflictos internos, sujetándose a los principios generales de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos con respeto a las garantías individuales, a los derechos humanos y, de manera relevante, la dignidad de las mujeres, los niños y los adultos mayores. Las leyes secundarias establecerán los casos y procedimientos de validación por los jueces o tribunales correspondientes”.

Otra ausencia en la constitución local está dada por la falta de artículos referidos a la trata de personas, si bien sí se cuenta con una ley en la materia que será abordada más adelante.

El único tema en que la Constitución local presenta avances es en la prohibición de la discriminación, en particular por motivos de sexo, lo cual brinda bases para la implementación de acciones a favor de la igualdad entre mujeres y hombres:

“Art. 4°. Queda prohibida en el estado toda forma de discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, la lengua o idioma, sexo, religión, costumbre, opiniones, preferencias, condición social, salud, estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y las libertades de las personas”.

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

Además de no ser reconocido el principio de igualdad entre hombres y mujeres a nivel constitucional, en el estado de Tabasco dicho principio tampoco es reconocido en una ley específica en la materia, lo cual representa claramente un rezago del estado en materia de igualdad de género respecto a la legislación nacional y de la mayoría de los estados, en donde existen leyes específicas en la materia.⁴

Y si bien dicho principio de igualdad es reconocido en otra ley, la carencia de un cuerpo normativo específico para promover la efectiva igualdad entre mujeres y hombres en distintas esferas de la sociedad tabasqueña, estableciendo instrumentos de política y mecanismo de coordinación entre todos los entes públicos, resulta una ausencia grave en materia de derechos humanos de las mujeres.

Como se señaló arriba, ese principio de igualdad se encuentra sancionado en la ley que crea el Instituto Estatal de las Mujeres (2005):

“Artículo 1. La presente ley es de orden público y de observancia general en todo el estado de Tabasco, y tiene por objeto la equidad de género e igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, en los términos de las disposiciones constitucionales y secundarias vigentes”.

La forma en que dicha norma define el involucramiento del Tribunal para el cumplimiento de su objeto es en primer término como parte del Consejo Directivo del Instituto Estatal de las Mujeres, su órgano de decisión máxima.

⁴ Según un monitoreo que realiza de manera sistemática la Comisión Nacional de Derechos Humanos, por lo menos 25 estados cuentan a la fecha con una ley en materia de igualdad entre mujeres y hombres. Ver http://www.cndh.org.mx/sites/all/fuentes/documentos/programas/igualdad/2_1_2_1.pdf, consultada el 30 de septiembre de 2011.

En segundo término, como ente público, el Tribunal está obligado a brindar información pertinente “en materia de equidad de género y de las mujeres, así como su colaboración dentro de las vías de su competencia, en la elaboración, ejecución y seguimiento del Programa para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres” (art. 23).

En tercer término, en cuanto órgano encargado de administrar la justicia la ley obliga al Tribunal a colaborar en el respeto a los derechos de las mujeres y niñas víctimas de un delito.

Finalmente, pero no menos importante, es que la ley mandata al Tribunal a incorporar el enfoque de género a su dimensión organizacional como parte de lo dispuesto en los fines del Programa Estatal para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación para las Mujeres, el cual debe ser evaluado por el Instituto de las Mujeres, instancia que puede además emitir opiniones y propuestas tendientes al cumplimiento de dicho programa.

“Artículo 19. Las dependencias y entidades de la administración pública del estado, los órganos de procuración e impartición de justicia estatal, así como el H. Congreso del Estado, en el ejercicio de sus atribuciones y funciones, incorporaran el enfoque de género en sus políticas, programas y acciones institucionales y laborales”.

Como resultado de la evaluación del Programa Estatal para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres, el Instituto podrá emitir opiniones y propuestas dirigidas a los legisladores, autoridades y servidores públicos a que se refiere el párrafo anterior, relacionadas con la ejecución del citado programa.

Desafortunadamente, ese conjunto de disposiciones no se han visto complementadas con la expedición del reglamento donde se establezcan los protocolos específicos para hacer efectiva la concurrencia de atribuciones y colaboración establecida en la ley.

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

En cuanto al derecho de las mujeres a una vida libre de violencia, el estado de Tabasco cuenta desde 2008 con una ley en la materia. Un primer elemento a destacar al analizar dicha ley es que los mecanismos de coordinación interinstitucional no incluyen al Poder Judicial en general, ni al Tribunal Superior en particular, ya que a diferencia de lo que prescriben leyes en la materia en

otros estados éstos no participan en el Sistema Estatal para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres.

A pesar de estas carencias, dicha ley incorpora avances importantes que vinculan a la autoridad jurisdiccional en la protección de la mujer víctima de violencia. En caso de violencia feminicida, por ejemplo, establece con claridad la obligación del gobierno estatal, e implícitamente del Poder Judicial, de garantizar la reparación del daño mediante la garantía del derecho a una justicia pronta, expedita e imparcial.

Artículo 23. En caso de violencia feminicida el gobierno del estado, conforme a los parámetros establecidos en el Derecho Internacional de los Derechos Humanos, garantizará la reparación de daños y considerará como tal:

- I. El derecho a la justicia pronta, expedita e imparcial, la investigación de las violaciones a los derechos de las mujeres y la sanción a los responsables.

Otro avance importante de la ley es su esfuerzo por garantizar, vía las órdenes de protección, la seguridad de las mujeres en caso de riesgo de violencia, dedicándole un título de la ley al tema de las órdenes de protección. La ley define con claridad tres tipos de órdenes de protección: de emergencia, preventivas y de naturaleza civil, de la cuales solo la primera no es emitida por el Tribunal en su calidad de autoridad judicial sino por el Ministerio Público (art. 25).

Artículo 25. Las órdenes de protección establecidas en la presente ley son personalísimas e intransferibles, y se clasifican en:

- I. De emergencia: se entenderá por tales las emitidas en términos de esta ley por el Agente del Ministerio Público competente en un plazo no mayor de 24 horas siguientes al conocimiento de los hechos que las generan y hasta por 72 horas, cuando conozca de la probable comisión de un delito de violencia familiar.
- II. Preventivas: se entenderá por tales las emitidas en términos de esta ley por la Autoridad Judicial competente en un plazo no mayor a cinco días naturales contados a partir de que tenga conocimiento de los hechos que las generan en un proceso jurisdiccional que se tramite ante ella o a partir de que sean solicitadas por el Agente del Ministerio Público, según sea el caso, y tendrán una duración de hasta tres meses.

III. De naturaleza civil: se entenderá por tales las emitidas en términos de esta ley y los Códigos Civil y de Procedimientos Civiles para el estado de Tabasco por la Autoridad Judicial competente dentro de un proceso jurisdiccional que se tramite ante ella y durarán hasta que dicte sentencia.

Otro avance en términos de protección a las mujeres víctimas de violencia que involucra al Tribunal, es cuando la ley ordena explícitamente evitar los procesos de conciliación en casos de violencia familiar a sabiendas de que éstos pueden someter a más violencia a la víctima, con la salvedad de que las víctimas podrán solicitar el proceso conciliatorio, con lo que la ley brinda protección a la vez que da autonomía de decisión a la víctima.

IV. Evitar procedimientos de conciliación en una relación en la que hay violencia en el ámbito familiar, a menos que sea a petición de la víctima (art. 10).

Como parte de las disposiciones de esta ley, que pueden ser aplicadas al ámbito interno del Tribunal, está la de castigar la violencia que ejercen las y los servidores públicos, consistente en aquellos actos que discriminen o tengan como objeto o resultado impedir el ejercicio de los derechos humanos de las mujeres así como el disfrute de las políticas dirigidas a prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres:

“Los actos u omisiones de las y los servidores públicos de cualquier orden de gobierno, resultado de prejuicios de género, patrones estereotipados de comportamiento o prácticas sociales y culturales basadas en conceptos de inferioridad de las mujeres o de subordinación respecto a los hombres que discriminen o tengan como fin dilatar, obstaculizar, impedir el goce y ejercicio de los derechos humanos de las mujeres, así como su acceso al disfrute de políticas públicas destinadas a prevenir, atender, investigar, sancionar y erradicar los diferentes tipos de violencia” (art. 17).

Respecto a la sensibilización y capacitación para prevenir la violencia contra las mujeres, la ley no considera explícitamente al Tribunal como parte de los entes obligados a desplegar acciones de ese tipo (en cambio sí menciona a la Administración Pública Estatal y Municipal). No obstante, conforme a lo señalado en el reglamento de esta ley que se analiza adelante como parte de los órganos públicos encargados de aplicarla (artículo 37 del reglamento), el Tribunal sí está obligado a “capacitar, actualizar y sensibilizar a los [sic] servidores públicos en materia de derechos

humanos y erradicación de la violencia que se realiza por motivos de género” (artículo 18 de la ley), lo que entre otras cosas implica abordar los temas de:

- I. La igualdad de derechos entre hombres y mujeres.
- II. La aplicación y obligatoriedad de observar los tratados internacionales respecto a los derechos humanos, en especial los que salvaguardan los derechos de las mujeres y las niñas.
- III. La aplicación de la perspectiva de género.

Si bien no puede despreciarse la importancia de la capacitación como medida de prevención de la violencia de servidores públicos a mediano y largo plazo, resulta un problema que no se cuente con medidas de sanción (reactivas) ante la violencia que comentan los servidores públicos. Además, no se estipulan con la claridad suficiente las acciones consideradas violencia de servidores públicos, lo que dificultaría sancionar dicha conductas.

Donde sí se establece un procedimiento de sanción es para el caso de la violencia laboral, la cual también se puede cometer en el interior de los poderes públicos. La violencia laboral es entendida como: “la negativa sin fundamento legal o estatutario para contratar a la víctima para trabajar; así como las acciones de descalificación del trabajo realizado, amenazas, intimidación, humillaciones, explotación irracional de la jornada laboral y todo tipo de discriminación que se le hagan a las mujeres en los centros de trabajo por sus condiciones de género” (art. 11).

La Ley Estatal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia cuenta con un reglamento contemplado en los mismos artículos transitorios de la ley publicado en enero de 2010.

En dicho reglamento se concretan los mecanismos que señala la ley que debe seguir la autoridad jurisdiccional en materia de órdenes de protección, como también se especifica sobre las medidas para prevenir la violencia de los servidores públicos hacia las mujeres, en las cuales se contempla la capacitación y la apertura de espacios al interior de las instituciones para identificar aquello que permite esta forma de violencia institucional, dentro de las cuales está involucrado el Tribunal Superior.

Artículo 37. Tratándose de violencia de servidores públicos las acciones de prevención, además de lo dispuesto en el artículo 32 de este reglamento, deben estar orientadas a:

- I. Diseñar con perspectiva de género y de derechos humanos programas de formación y capacitación permanente dirigidos a las funcionarias y funcionarios encargados de la aplicación de la ley y de este reglamento. El contenido de estos modelos deberá privilegiar para mejor prevenir, la comprensión del fenómeno de la violencia contra las mujeres y el papel de las instituciones tanto en su reproducción y como en su erradicación [sic].
- II. Establecer mecanismos de reflexión intrainstitucional encaminados a la identificación de los vicios y procedimientos de la función pública que reproducen esta modalidad de violencia (Reglamento de la Ley Estatal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia).

En materia del derecho de las mujeres a una vida libre de violencia debe considerarse también la Ley para Prevenir, Combatir y Sancionar la Trata de Personas en el Estado de Tabasco, que data de diciembre de 2009.

Dicha ley establece la creación del Comité Técnico Interinstitucional para Prevenir y Combatir la Trata de Personas (del cual forma parte el Tribunal), el cual tiene las siguientes características: “como órgano honorífico, de asesoría, apoyo, evaluación y consulta del Gobierno del Estado [...] tiene por objeto promover, proponer y concertar acciones que prevengan y combatan la trata de personas en la entidad” (art. 23).

Entre las atribuciones de dicho órgano se encuentran algunas que se vinculan a las funciones del Tribunal, aunque éstas no son exclusivamente dirigidas a él:

Artículo 31. El comité tendrá las siguientes atribuciones:

- IV. Recomendar la expedición o adecuación de normas en materia de trata de personas a las autoridades estatales y municipales que considere pertinentes.
- VI. Propiciar la coordinación de acciones interinstitucionales para prevenir y combatir la trata de personas.
- IX. Promover la celebración de convenios de colaboración interinstitucional y de coordinación con los gobiernos de otras entidades federativas, así como con los municipios, en relación con la seguridad, internación, tránsito o destino de las víctimas del delito de trata de personas con el propósito de protegerlas, orientarlas, atenderlas y, en su caso, asistirles en

el regreso a su lugar de residencia, así como para prevenir este delito y sancionar a quienes intervengan o participen en él.

XI. Recopilar, con la ayuda de instituciones y organismos pertinentes, los datos estadísticos relativos a la incidencia delictiva en materia de trata de personas con la finalidad de utilizarlos en la toma de decisiones y para la elaboración de los programas en la materia. Dicha información deberá contener:

- El número de detenciones, procesos judiciales y sentencias condenatorias en el que estén involucrados tratantes de personas.
- El número de víctimas de trata de personas, su sexo, estado civil, edad, nacionalidad y modalidad de victimización, y en su caso, calidad migratoria.

XIII. Servir de órgano asesor para los tres poderes del estado en materia de trata de personas.

XV. Elaborar un informe anual que contendrá los resultados de las evaluaciones realizadas al Programa Estatal, mismo que deberá ser difundido en el Periódico Oficial del Estado.

XVI. Denunciar ante la autoridad competente cualquier situación o acto en el que se presuma que existe el delito de trata de personas.

Además de estas obligaciones de carácter general, es importante destacar para fines de este diagnóstico que la ley plasma obligaciones específicas al Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco (TSJET), las cuales consisten en diseñar cursos, estudios y propuestas en la materia:

Artículo 37. Corresponde al TSJET, por conducto de su presidente, en materia de trata de personas:

- I. Diseñar cursos de especialización y capacitación que fortalezcan los conocimientos y habilidades necesarios para el adecuado desempeño de la función judicial en el tratamiento del delito de trata de personas.
- II. Realizar estudios estadísticos, dentro de su ámbito de competencia, en materia de trata de personas.
- III. Proponer al comité las propuestas de reformas legislativas y reglamentarias que en el marco de su competencia deban hacerse para la prevención y combate del delito de trata de personas.
- IV. Las demás que considere necesarias para el debido cumplimiento de la presente ley.

En materia de transparencia y educación es importante que todos los miembros de comité, incluido el Tribunal, brinden a través de Internet información sobre la trata de personas y los instrumentos jurídicos pertinentes:

VII. Promover que en la página oficial de Internet de la dependencia o entidad que representen se brinde información relacionada con el delito de trata de personas así como los lugares donde se le brinda apoyo y, en su caso, asistencia a las víctimas.

“La página de Internet deberá estar actualizada y contar con los instrumentos jurídicos del orden nacional e internacional vigentes y demás información relacionada con la problemática materia de la ley, así como la información que a cada uno le corresponda dentro del ámbito de su competencia” (art. 35).

Dicha ley establece que el Tribunal, en cuanto administrador de la justicia estatal, debe emitir órdenes de protección, investigar y sancionar el delito de trata de personas, para lo cual establece penas diversas (art. 8° al 16), contemplando de manera amplia la reparación del daño.

d) Normatividad referida al derecho a la no discriminación

A pesar de que en el texto constitucional del estado de Tabasco se garantiza el derecho a la no discriminación, no se cuenta a la fecha con una normatividad específica referida a proteger dicho derecho, por lo que Tabasco forma parte del nutrido grupo de estados con esa carencia (solo 17 cuentan con una ley en la materia),⁵ lo que le impide contar con un órgano estatal especializado en la materia y que proteja y promueva la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.

Con base en la anterior revisión del marco legal en materia de igualdad de género se considera que el Tribunal estatal cuenta con atribuciones que favorecen la incorporación de la perspectiva de género en sus funciones de impartición de justicia, es decir, en su función hacia la ciudadanía; sin embargo, para promover dicha perspectiva y la igualdad entre hombres y mujeres a lo interno de la institución cuenta con menos obligaciones e instrumentos.

⁵ Ver <http://www.cndh.org.mx/node/62>

Normatividad interna

Para analizar la medida en la que la normatividad interna del TSJET es congruente con la igualdad de género se trabajó con la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Tabasco; el reglamento del Poder Judicial del Estado de Tabasco; el Reglamento Interior del Tribunal de lo Contencioso Administrativo del Estado de Tabasco; el Reglamento Interior del Centro de Especialización Judicial del TSJET; Código de Ética del Servidor Público del Poder Judicial del Estado de Tabasco, el Manual de Equidad de Género y el Procedimiento de Carrera Judicial y Capacitación del Poder Judicial del estado de Tabasco, que son los principales documentos normativos que rigen la vida interna de la institución.

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

La Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Tabasco (2011) no incluye en sus artículos ningún tipo de principio o valor esencial al trabajo del Tribunal, lo que implica que no incorpora el principio de igualdad de género o el de no discriminación, como tampoco considera para prevenir, atender, sancionar y eliminar la violencia contra las mujeres; a lo sumo aparece el principio de imparcialidad como un principio rector en la carrera judicial, aunque sin especificar qué se entiende por él. Por ejemplo:

Artículo 47. Son atribuciones del Pleno del Consejo de la Judicatura:

- XXII. Supervisar que la aplicación y evaluación de los exámenes de oposición que se practiquen a los aspirantes de nuevo ingreso o para promover al personal en funciones a cargo superior se hagan con imparcialidad, objetividad y excelencia académica, en los términos del reglamento de examen de oposición.

Dicha ley orgánica no incorpora en su cuerpo otros temas vitales para promover la igualdad de género dentro de la organización, como son el reconocimiento de la división sexual del trabajo a partir de ubicar posiciones y situaciones diferentes de mujeres y hombres en el área laboral y sus implicaciones para la vida de las personas. Tampoco menciona los compromisos y orientaciones que el Tribunal adopta y desarrolla en el marco del Modelo de Equidad de Género (MEG) bajo el cual se encuentra certificado, con lo que deja un marco jurídico y una institucionalización poco adecuadas para el desarrollo de acciones que se impulsan para la igualdad, la no discriminación y la no violencia de género.

Si bien la ley orgánica parecería ser neutra para mujeres y hombres, en realidad invisibiliza a las mujeres por el lenguaje en que está redactado. Por ejemplo, al señalar los requisitos para ser Juez de Primera Instancia éstos son siempre mencionados en masculino:

Artículo 38. Para ser Juez de Primera Instancia se requiere:

- I. Ser mexicano por nacimiento en pleno goce de sus derechos civiles y políticos;
- II. Tener veinticinco años cumplidos;
- III. Ser de reconocida honorabilidad;
- IV. Poseer Título de Licenciado en Derecho y cédula profesional;
- V. Haber desempeñado algún cargo en el Poder Judicial cuando menos durante tres años o su equivalente en el ejercicio profesional;
- VI. No haber sido condenado por delitos intencionales;
- VII. No estar física ni mentalmente impedido para el ejercicio de su cargo;
- VIII. No ser ministro de ningún culto religioso; y
- IX. Cumplir con los demás requisitos que para su designación señale el Consejo de la Judicatura.

En la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Tabasco se contempla un reglamento del Tribunal Superior de Justicia (1993), el cual tiene las mismas carencias en materia de género que la ley que regula. Lo mismo sucede con el Reglamento Interior del Tribunal de lo Contencioso Administrativo del Estado de Tabasco (1998) y con el Reglamento Interior del Centro de Especialización del Judicial del TSJET (1992) que regula la carrera judicial.

Por otro lado, el Poder Judicial del estado de Tabasco se rige bajo el Código de Ética del Servidor Público (2009), donde se enumeran los principios éticos a seguir por las y los servidores públicos en su labor. Entre estos principios no se menciona explícitamente el de igualdad o no discriminación, aunque el de equidad se menciona como una consideración dentro del principio de justicia, pero sin plantearla desde una perspectiva de género:

Artículo 7. Justicia:

La justicia es el fin último perseguido por la actividad judicial a través del derecho. Por tanto, el juez debe:

IV. Cuando las normas jurídicas concedan discrecionalidad al juez, éste debe orientarse por consideraciones de justicia, equidad y proporcionalidad, argumentando lógicamente su decisión.

VI. Tener siempre en consideración la dignidad de los seres humanos y el interés de la sociedad, sustentándose en los ideales de fraternidad e igualdad.

Además de difuminar los principios centrales a la equidad de género, el código de ética no incorpora otros elementos centrales para combatir la violencia contra las mujeres como medidas contra el acoso y el hostigamiento.

En contraste con los documentos normativos anteriormente señalados, los denominados Manual de Equidad de Género y Procedimiento de Carrera Judicial y Capacitación constituyen normas que cumplen con diversas características que les permiten plantear directrices en materia de género. Ambos contienen objetivos de género, contemplan estrategias y acciones para procurar la igualdad, no contienen disposiciones discriminatorias y están conformadas bajo un lenguaje incluyente. Cabe señalar que en particular el manual cuenta con un estatus normativo importante, pues el Consejo de la Judicatura y el Pleno del Tribunal lo plantean como una norma base para la gestión interna del Tribunal, y de hecho el documento de procedimientos está alineado con él.

En los siguientes apartados se verá con mayor profundidad el alcance de ambas normas.

Eje 2. Política de género

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

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

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

Mecanismo de género

Para el impulso de acciones para la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres en su ámbito interno, el TSJET no cuenta oficialmente con un órgano u oficina específica encargada de ello. Sí cuenta con un Comité de Equidad de Género (CEG)⁶ que fue instaurado a iniciativa del Magistrado Presidente del Poder Judicial de Tabasco en 2007, en el marco de las acciones necesarias para obtener la certificación de MEG⁷ que otorga el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), objetivo que constituye su tarea central; esto es, el Comité es creado por “la Alta

⁶ El comité está integrado por cuatro personas cuyo perfil profesional es multidisciplinario: la coordinadora es la psicóloga Antonia Lastra Mena, el contador público Jorge A. Torres Calcáneo, vinculado al área de administración; la maestra Emma Ruth por el área de compilación y el ingeniero Reily, jefe de personal. Entrevista con la coordinadora del Comité de Equidad de Género, psicóloga Antonia Lastra, septiembre de 2011.

⁷ El MEG constituye una estrategia que proporciona una herramienta dirigida para que empresas privadas, instituciones públicas y organismos sociales asuman el compromiso de revisar sus políticas y prácticas internas, para reorganizar y definir mecanismos que incorporen la perspectiva de género e instrumenten acciones afirmativas o a favor del personal que conduzcan a corto y mediano plazo al establecimiento de condiciones equitativas para mujeres y hombres en sus espacios de trabajo (Inmujeres, programas 2011).

Dirección” de la Institución con el fin de encargarse de “mantener y cumplir los requisitos del sistema de gestión en toda la organización”⁸ (Inmujeres, 2007a: 20).

Esto significa que existe una instancia encargada de la promoción de acciones vinculadas al objetivo de la igualdad entre mujeres y hombres en la dinámica organizacional del Tribunal, y no obstante que dicha instancia es reconocida institucionalmente sobre todo para fines del MEG, dado el alcance que tiene éste en la gestión del Tribunal también tiene intervención formal en otro tipo de tareas institucionales vinculadas al objetivo de género.

El hecho en sí mismo de haber logrado y mantenido la certificación del MEG es un indicador favorable sobre lo que en el Tribunal se está haciendo a favor de la igualdad entre mujeres y hombres, cuestión que destaca aún más porque este es el único de los tribunales del país que tiene dicha certificación.⁹

En sentido estricto, el MEG no es una actividad institucional contemplada en la programación institucional que cuente con presupuesto etiquetado, por lo que no se puede valorar institucionalmente el seguimiento y la evaluación institucional de los avances, resultados e impactos alcanzados por el mismo. No obstante, el gasto que implican las acciones desplegadas para lograr la acreditación son catalogadas como parte de la certificación “Modelo de Equidad de Género”.¹⁰

No obstante lo anterior, en la práctica la persona que se ha encargado de coordinar la ejecución de todas las acciones tendientes para obtener la certificación ha encabezado a un equipo que

⁸ El Comité de Equidad de Género ha sido reconocido tanto por el pleno del Consejo como por el Tribunal como parte de los requisitos del MEG. Entrevista con la coordinadora del Comité de Equidad de Género, psicóloga Antonia Lastra, septiembre de 2011.

⁹ Así valora el Tribunal la obtención en 2008 del certificado que lo acredita como institución pública que fomenta y promueve la equidad de género. “La certificación MEG 2003, así como la carta compromiso que firmaron los juzgadores ante la ciudadanía [es] producto de un amplio proceso de reflexión y trabajo interno, que culminó con la firma de una carta compromiso con la ciudadanía, colocándonos así como el primer Poder Judicial en toda América Latina y el Caribe en obtener tal certificación y pasando por tanto a formar parte de un grupo privilegiado de organizaciones, tanto públicas como privadas, comprometidas con la igualdad entre hombres y mujeres en el acceso a las oportunidades de empleo, ascenso y trato humano para todos sus empleados. Para alcanzar esta meta, el Poder Judicial se sometió a diversas auditorías con el fin de corroborar que se cuenta con los medios, elementos, y métodos para evitar la discriminación y el acoso sexual; confirmando que se trabaja respetando la equidad de género y brindando la igualdad en las oportunidades laborales” (Poder Judicial del estado de Tabasco, 2008: 14). Cabe señalar que en 2010 se revalidó la certificación.

¹⁰ Entrevista con la coordinación del Comité de Equidad de Género.

además de encargarse del MEG, impulsa todas aquellas acciones vinculadas a los temas de género en la institución, aun y cuando tiene un nombramiento oficial para desempeñar actividades vinculadas al Centro de Especialización Judicial, las cuales también lleva a cabo.¹¹ Algunas de esas acciones de género están plenamente institucionalizadas, como las que derivan precisamente de lograr la certificación del Tribunal, pero también despliegan acciones de género no contempladas en la planeación, pero que derivan de una encomienda directa del magistrado presidente.¹²

Cabe acotar que el Comité de Equidad de Género, con el apoyo de dicho equipo, se ha encargado de desplegar el enfoque de género en la gestión institucional, cuestión que se verá más adelante en este mismo apartado.

Enseguida se abordarán algunos aspectos de carácter general que están vinculados a la incorporación de un sistema de gestión de género que implica el MEG, los cuales influyen en la cultura organizacional del Tribunal. Pero será en los apartados de este diagnóstico referidos a los ejes de análisis 3, 4 y 5 donde de manera particular se abordarán algunas cuestiones del MEG en la institución.¹³

El desarrollo del MEG se evalúa cada dos años por parte del Inmujeres, el cual valora el proceso y los resultados de la implementación del Sistema de Gestión con Equidad de Género mediante revisiones tanto documentales como de campo, donde además aplican encuestas al personal. Entre los procesos que se revisan y que se supone han sido cumplidos por parte del Tribunal están:

- a) Planeación: donde se evalúa si en ésta hay una política de equidad de género, acciones afirmativas, acciones a favor del personal, sus objetivos y metas organizacionales y planeación general.

¹¹ La maestra en psicología Antonia Lastra Mena es jefa de capacitación y evaluación del Poder Judicial. Además de los asuntos derivados de esa jefatura y de coordinar el Comité de Equidad de Género, es la encargada de peritaje en apoyo a los juzgados civiles familiares de todo el Poder Judicial. Entrevista con la coordinadora del Comité de Equidad de Género.

¹² Entrevista con la coordinación del Comité de Equidad de Género.

¹³ No se debe perder de vista que esta no es una investigación para evaluar directamente los resultados e impactos del MEG, por lo que no habrá referencia puntual y sistemática sobre los postulados del modelo ni sobre los resultados de su aplicación en el Tribunal. Aunque al abordarse desde otra perspectiva aspectos diversos de la cultura institucional que están contemplados en la gestión interna del Tribunal será inevitable su referencia específica, particularmente en los apartados señalados y en “Conclusiones”, donde se hará una referencia general que contraste lo prescrito por el MEG y lo analizado en este diagnóstico.

- b) Organización y recursos: donde se examina la responsabilidad, autoridad y el papel del coordinador de equidad de género y del Comité de Equidad de Género; así como la documentación del Sistema de Equidad de Género.
- c) Aplicación de los requisitos de equidad de género: donde se revisa el reclutamiento y selección del personal, capacitación, desarrollo profesional, igualdad de oportunidades y compensaciones, vida familiar y laboral, ambiente laboral y salud en el trabajo, hostigamiento sexual y sensibilización en equidad de género.
- d) Evaluación, seguimiento y mejora, donde se toma en cuenta la evaluación del sistema de gestión de equidad de género, seguimiento de acciones, indicadores de género y áreas de oportunidad y mejora (Inmujeres, 2008b: 3).

De modo que esa oficina encargada de promover el género tiene acciones que giran en torno a la recertificación del MEG, consistente entre otras actividades a dar pláticas, talleres, aplicación de sondeos y publicación de trípticos sobre el tema de la equidad de género, a las cuales se suman otras actividades que se realizan en el marco del programa Espacios Saludables (otra iniciativa para la mejora del ambiente laboral interno) y que derivan de necesidades planteadas por áreas sustantivas y que autoriza el magistrado presidente.

Es importante señalar que Espacios Saludables, tiene un estatus semejante al MEG, esto es, no está contemplado como un objetivo institucional ni forma parte de la planeación y presupuesto del Tribunal con objetivos específicos de género. Su importancia para los fines de este diagnóstico es que considera promover la equidad de género como un valor a incorporar en el Tribunal y así conformar espacios de trabajo saludables. *“En ese espacio saludable le damos mucho peso también a la cuestión del trabajo de los valores como parte de la dinámica de trabajo. Y hasta cierto punto la gente se ha interesado bastante, porque se ve lo que son valores, lo que es medio ambiente, lo que es capacitación. O sea, mejora en cuanto a lo profesional y a la equidad de género”* (entrevista, psicóloga).

Como señala el propio Tribunal, el programa “busca reconocer a las áreas administrativas, juzgados, salas y ponencias que durante un semestre logren mejores sitios de trabajo. Es decir, no solo a los espacios que por su rendimiento y efectividad en ese ejercicio logren ser mejores, sino a los que también hayan construido un compromiso con la equidad, las buenas relaciones humanas, la solidaridad y el apoyo mutuo” (Poder Judicial del estado de Tabasco, 2009d: 1).

El género en la política institucional

La política institucional se expresa en los documentos oficiales de planeación que estipulan los objetivos, misión y visión de una determinada organización. En este apartado se analizará la inclusión de la perspectiva de género en la política institucional a partir de revisar los diversos documentos de planeación oficiales.¹⁴

El Tribunal no cuenta con una planeación para un ciclo largo de acción institucional (anual, bianual, trianual, etc.), lo que no implica que no exista programación de actividades, pues ésta se da por parte de las áreas jurisdiccionales de acuerdo con sus necesidades cada seis meses.¹⁵

Con lo que sí cuenta es con una orientación sobre sus fines institucionales plasmada en su manual de organización, donde se definen en general su misión, visión, y metas. Como se puede apreciar a continuación, ninguno de este conjunto de fines y objetivos institucionales alude al género o a la igualdad de mujeres y hombres como guía de la organización del trabajo de la institución:

“Misión

- Impartir justicia de calidad: accesible, con rostro humano, conciliadora, transparente, imparcial e independiente; para contribuir al estado de derecho y la paz social (Poder Judicial del estado de Tabasco, s/f (a): 7).

Visión:

- Consolidar un Poder Judicial ético, de vanguardia y sensible, en búsqueda de la excelencia y la superación constante que privilegie la solución de conflictos a través de medios alternativos, con respeto a los derechos humanos, con el fin de incrementar la confianza y credibilidad de los ciudadanos (Poder Judicial del estado de Tabasco, s/f (a): 7).

¹⁴ Se consultaron el Manual de Organización del Poder Judicial de Tabasco, el Manual de Equidad de Género e Informes Anuales de Actividades del Poder Judicial del estado de los años 2008, 2009 y 2010.

¹⁵ Información proporcionada por la enlace del Tribunal para el proyecto de la Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia de los Estados Unidos Mexicanos.

Metas:

- Garantizar a la ciudadanía que las decisiones de magistrados y jueces se realicen con calidad y eficiencia.
- Atender con prontitud y eficacia a los ciudadanos en los asuntos que son competencia del poder judicial.
- Reducir el número de quejas respecto a la actuación de los juzgados, aplicando medidas de control y seguimiento de los asuntos de su competencia.
- Integrar la gestión judicial de juzgados y segunda instancia para la mejor toma de decisiones” (Poder Judicial del estado de Tabasco, s/f (a): 7).

Asimismo, a pesar de que el Tribunal cuenta con algunos objetivos relativos al desarrollo organizacional interno, éstos no aluden tampoco a los objetivos de género e igualdad:

“Objetivo organizacional:

- Servir con eficiencia a la ciudadanía mediante procedimientos de calidad que aseguren la seguridad jurídica en la impartición de justicia (Poder Judicial del estado de Tabasco, s/f (a): 7).

Objetivos específicos:

- Aplicar la mejora continua en los procesos relacionados con la impartición de justicia para que estos generen confianza y credibilidad en la ciudadanía.
- Que la justicia se aplique de manera imparcial, transparente, justa y humana, libre de injerencias externas al ámbito del poder judicial.
- Lograr una imagen sustentada en las decisiones justas de personal profesional capacitado y honesto (Poder Judicial del estado de Tabasco, s/f (a): 7).”

No obstante, derivado de los compromisos que el Tribunal adopta como parte de la certificación del MEG, existen avances que se pueden considerar parte de la incorporación de la perspectiva de género en la gestión interna del tribunal. Es precisamente el Manual de Equidad de Género el que

encarna la visión de género que se promueve en el Tribunal,¹⁶ por lo que se hará un breve análisis sobre sus postulados y las implicaciones que de ellos derivan. El manual tiene el objetivo de “promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en condiciones de trabajo armoniosas en las que se brinde acceso igualitario para el desarrollo profesional, asegurando la no discriminación en el acceso al empleo por capacidades diferentes, raza, religión, género, edad y preferencia sexual”, así como también se propone “prevenir y erradicar cualquier otra práctica discriminatoria y el hostigamiento sexual, proporcionando un mejor ambiente de trabajo y calidad de vida al personal a través de acciones afirmativas y a favor del personal” (Poder Judicial del estado de Tabasco, 2009b: 9).

Asimismo, el Tribunal se plantea el compromiso de “prevenir y erradicar cualquier otra práctica discriminatoria y el hostigamiento sexual, proporcionando un mejor ambiente de trabajo y calidad de vida al personal a través de acciones afirmativas y a favor del personal” (Poder Judicial del estado de Tabasco, 2009b: 9).

El manual dice contemplar el impulso de estrategias y acciones, algunas de ellas “afirmativas”, mediante las cuales se busca promover la igualdad así como prevenir o erradicar formas de discriminación contra las mujeres del esquema de gestión del Poder Judicial. No obstante, al analizarlo no se encontró ninguna medida afirmativa o de otro tipo mediante las cuales se busque compensar la situación de desigualdad que se vive. Las acciones que se plantean se centran solo en evitar que algunas normas, procedimientos o procesos las discriminen abiertamente. Por ejemplo, respecto del reclutamiento y selección del personal, en el documento se menciona que para evitar la discriminación “si bien no están definidos los requisitos para la totalidad de puestos con que cuenta esta institución, los que allí aparecen no hacen discriminación de ningún tipo en el acceso al empleo, pues describen solo los requisitos de educación y de experiencia profesional que debe tener el candidato al puesto. Pero tampoco existe la desigualdad para ninguno de los otros puestos, ya que se utilizan los mismos criterios”.

Los criterios anteriores revelan una concepción de igualdad y no discriminación que se limita al plano formal, donde busca garantizar que se apliquen los mismos principios a mujeres y hombres en un proceso en específico. Esta situación, si bien representa un avance, no es suficiente para

¹⁶ Como el ascendiente que tiene sobre normas, como el Procedimiento de Carrera Judicial y Capacitación, que se revisará a detalle en el apartado de “Condiciones laborales”.

eliminar las condiciones de desigualdad y discriminación que se expresan en el plano factico, pues no insta medidas afirmativas que den oportunidades a las mujeres para trascender esas condiciones, por lo cual pese a que se tiene como objetivo eliminar la discriminación, por los resultados que arroja este esquema de gestión en realidad permite que persista, por lo que se puede afirmar que resulta discriminatoria por sus resultados. La fórmula para avanzar ante la discriminación es fijar un esquema de trato formal igualitario a mujeres y hombres, pero debe complementarse con medidas de acción afirmativas que traten diferente a esos hombres y mujeres que en la realidad viven condiciones desiguales. Solo así se eliminará la desigualdad y la discriminación por razones de género.

En resumen, se han dado pasos importantes en la transversalización de la perspectiva de género, la cual, aunque tiene un enfoque limitado, representa un avance a favor de la igualdad entre mujeres y hombres. No obstante, aún falta emprender acciones para extender a otros ámbitos de la gestión institucional dicha perspectiva de género. En ese sentido, para lograr una mayor incidencia en la dinámica organizacional se requiere que normas sustantivas como la Ley Orgánica o el Manual de Organización incorporen principios, objetivos, estrategias y acciones como las contempladas en el Manual de Equidad de Género y otras que complementen a éste y apunten a generar cambios de fondo. De lo contrario, compromisos importantes como los planteados en el MEG continuarán dependiendo de la voluntad política de la “alta gerencia”, la cual podría mudar de intereses al terminar los ciclos institucionales y darse cambios en la dirección.

Políticas y acciones para la igualdad de género

Conforme a los instrumentos de planeación del Tribunal, como planes y programas operativos del 2011, no existen estrategias, proyectos o acciones específicas para la igualdad de género.

En relación con el presupuesto destinado a la materia objeto de análisis, luego de revisar los diversos informes de 2008 a 2010, no se registra ningún recurso etiquetado para acciones en ese sentido.

En materia de capacitación, la cual es regulada por el Procedimiento de Carrera Judicial y Capacitación, mismo que se analizará a detalle en “Condiciones laborales”, en 2008,¹⁷ 2009¹⁸ y 2010¹⁹ se dieron una variedad de cursos relativos a la mejora de las relaciones humanas al interior del Tribunal, donde los que tenían vinculación con los temas de género eran aquellos relativos a lograr la certificación en el MEG. Cabe señalar que en particular estos cursos del MEG son impartidos sin distinción a personal administrativo y jurisdiccional, ya que se busca transformar la dinámica de los espacios de la institución, por lo que a veces un mismo curso o plática es replicado en diversas áreas del Tribunal, tanto en la capital del estado como en los municipios en donde tiene sedes la institución. De tal forma que ha sido el MEG el proceso que ha detonado actividades permanentes de sensibilización del personal en esquemas de relación que buscan la igualdad de género sin parangón en una institución de este tipo a nivel nacional. En apartados posteriores, a partir de información obtenida en la investigación, se podrá valorar qué tanto esta capacitación está transformando los valores y las conductas de quienes trabajan en este Tribunal, así como si la organización misma está orientándose a incorporar el género como un objetivo central.

Respecto a la capacitación en materia de género en el ámbito de la impartición de justicia, se han llevado a cabo diversas iniciativas que destacan por su envergadura, puesto que involucran varias horas de profesionalización del personal jurisdiccional, aunque éstas han sido en años pasados:

¹⁷ En 2008 se impartieron cursos como los siguientes: Modelo de equidad de género, Salud mental, Prevención de adicciones suicidios y problemas de familiar, Ortografía, Integración de trabajo en equipo, El trabajo y los valores, Relaciones humanas en el ámbito laboral y de servicio formando equipo de visión, preparándonos para vivir y servir, Desarrollo para la prevención de violencia y manejo de equidad (Listado de cursos de capacitación en materia de género, s/f).

¹⁸ En 2009 se impartieron cursos como los siguientes: Manejo del estrés, dirigido al personal del Poder Judicial. Formando equipos de visión, involucramiento y poder interior capaces de vencer el síndrome de eficiencia que limita, dirige la complacencia y disminuye la voluntad y el compromiso. Relaciones humanas, impartido por la Universidad del Valle de Atemajac, dirigido al personal del Poder Judicial. Capacitación para formación de auditores y asesoría del Modelo de Equidad de Género, impartida por el Lic. Juan Manuel Farfán. Asesoría de mejora continua (Keisen) del MEG-2003. Taller Cómo pasar de la adolescencia a la juventud con éxito, dirigido a los hijos de los trabajadores del Poder Judicial. Capacitación y sensibilización sobre el MEG-2003, dirigido al personal del Poder Judicial. Curso-Taller Cómo ser padre de los adolescentes, dirigidos a padres trabajadores del Poder Judicial.

¹⁹ En 2010 se impartieron cursos como los siguientes: trato al público como parte del diplomado Formación judicial, impartido por la Psic. Antonia Lastra Mena. Trabajando en equipo y con valores y trato al público, efectuado en los juzgados adscritos, impartido por la Psic. Yadira Luciano May. Curso de Excel al Juzgado mixto de Jonuta, impartida por el Lic. Antonio Rodríguez Cadena, efectuado en la Secretaría General de Acuerdos del TSJET. Plática informativa del MEG-2003. Curso Power Point, impartido por el Lic. Antonio Rodríguez Cadena, llevada a cabo en la Secretaría General de Acuerdos del TSJET. Curso Integración y comunicación efectiva al Juzgado Penal de Macuspana, impartido por la Psic. Yadira Luciano May, efectuada en dicho juzgado adscrito. Plática Informativa: Espacios saludables. Curso Trato al público.

- Curso Acceso de las mujeres a una vida libre de violencia en el estado de Tabasco, impartido por el Instituto Estatal de las Mujeres y al que asistieron nueve personas (Poder Judicial del estado de Tabasco, 2009f: 89).
- Diplomado Psicología y género en la impartición y administración de justicia, impartido por el instituto Nacional de las Mujeres y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), al que acudieron seis participantes (Poder Judicial del estado de Tabasco, 2009f: 89)
- Conferencia por el día internacional de la mujer dirigida a las mujeres que laboran en el Poder Judicial, 9 de marzo de 2010 (Poder Judicial del estado de Tabasco, 2010).

En cuanto a la especialidad y la maestría que se imparte en el Centro de Especialización Judicial, a pesar de que aborda diversos temas que están vinculados a la formación en temas relevantes para el Poder Judicial en la actualidad, en ninguno de ellos se abordan temas de género.

En cuanto a la colaboración que sostiene el Tribunal tabasqueño con otras instituciones para promover la perspectiva de género a su interior, queda en evidencia que ésta ha sido amplia con el Instituto Nacional de las Mujeres para ser certificado en el MEG, relación de trabajo que ya lleva más de cuatro años y ha pasado por dos procesos de certificación exitosos. Para fines de capacitación en estos temas también se ha tenido colaboración con dicha institución como también con el Instituto de las Mujeres estatal, aunque de acuerdo con información recabada en 2011 ha bajado el nivel de colaboración en materia de capacitación para incorporar la perspectiva de género en la impartición de justicia.

En cuanto a la colaboración que deriva de los mandatos fijados al Tribunal en las diversas leyes revisadas en el eje 1, es de mencionarse que ni en los documentos como ni en las entrevistas realizadas para esta investigación se señalan los aportes hechos por el Tribunal, por ejemplo, para proporcionar información relativa en *materia de equidad de género y de las mujeres* en el marco del Programa para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres.

Los esfuerzos realizados en el marco del MEG se ven reflejados en los altos índices de capacitación en género revelados por la encuesta aplicada: tres cuartas partes del total del personal afirma haber recibido capacitación en la materia.

Son las mujeres quienes reportan haber recibido el porcentaje más alto en capacitación, encontrando una diferencia algo significativa en relación a los hombres, que se quedan siete puntos porcentuales por debajo de las mujeres.

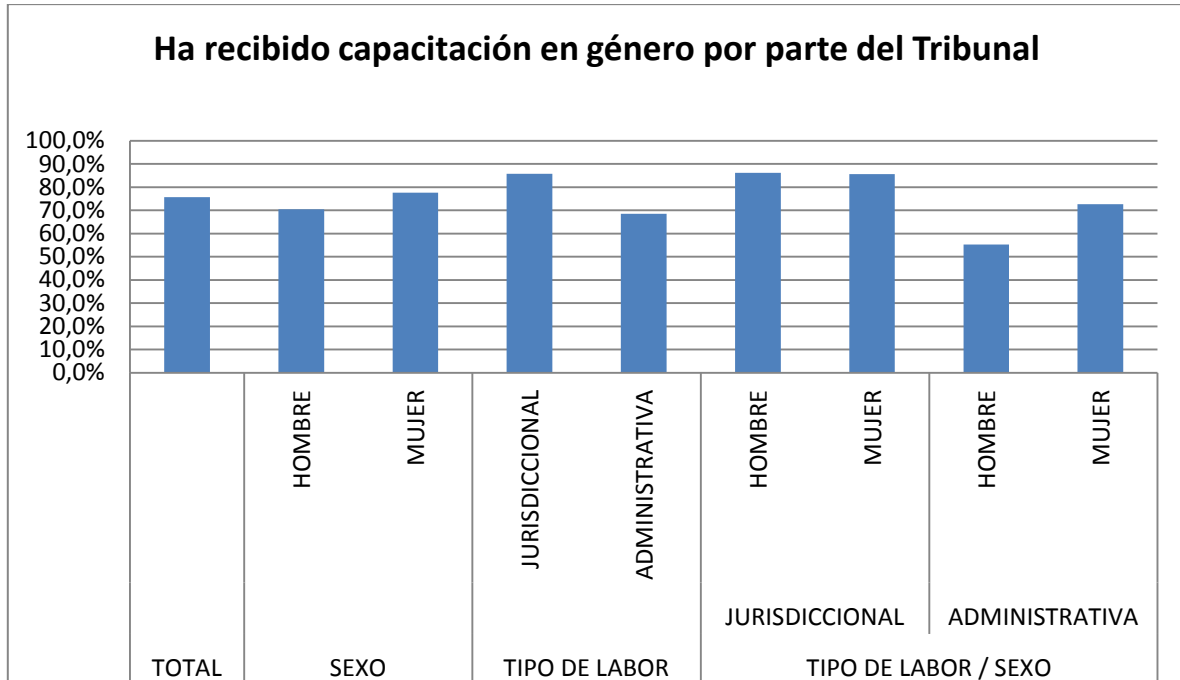
Si se analiza por tipo de labor, en el ámbito jurisdiccional hay un porcentaje muy alto, superior a 85%, mientras que en el área administrativa no se llega a 70%, lo que hace que entre ambos haya una diferencia significativa. Esto a pesar de los esfuerzos del MEG para que la capacitación se brinde a ambas áreas.

Al ir a la parte de la gráfica que señala el tipo de labor y sexo se observa que en el ámbito jurisdiccional el porcentaje de la capacitación en género recibida ha sido mayor que en el ámbito administrativo, pues en el primero se reporta que son los hombres quienes más han recibido dicha capacitación, aunque la diferencia entre ambos sexos no sea significativa. En cuanto al ámbito administrativo sí se observa una diferencia importante, pues al contrario del caso anterior son las mujeres quienes más recibieron capacitación en género, reportando un porcentaje mayor a 70%, quedando los hombres por debajo con alrededor de 17 puntos porcentuales.

Es importante señalar que en cuanto al sexo y en el ámbito administrativo, se observa que son las mujeres quienes más han recibido capacitación en género, mientras que en el área jurisdiccional, por tipo de labor y sexo, son los hombres quienes reportan un porcentaje mayor, aunque la diferencia con las mujeres no es significativa.

En términos generales, la capacitación recibida es mayor en el área jurisdiccional que en el ámbito administrativo.

Gráfica 3



Es importante resaltar que, según la encuesta aplicada, 90% de los trabajadores y trabajadoras que han recibido la capacitación en género la han incorporado a su trabajo cotidiano, lo cual refleja un porcentaje bastante alto.

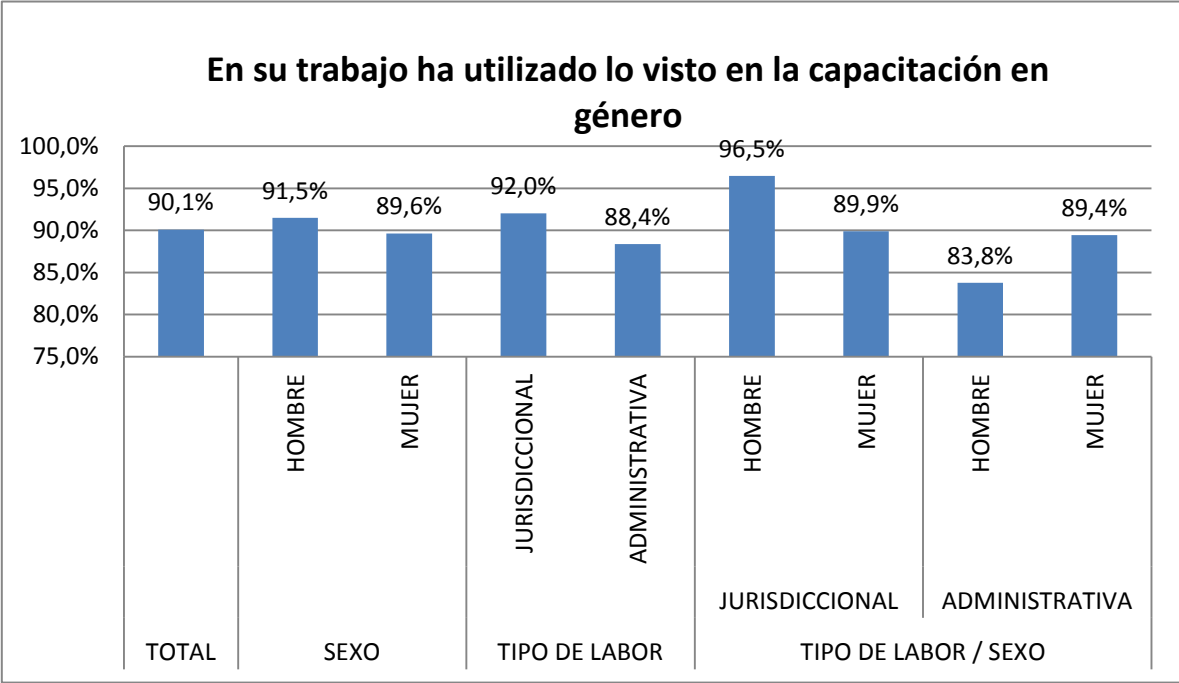
Se observa que los hombres llevan el más alto porcentaje, aunque la diferencia con las mujeres no sea significativa. Al analizar el tipo de labor se tiene que es en el ámbito jurisdiccional donde se observa el porcentaje mayor, quedando el área administrativa alrededor de cuatro puntos porcentuales debajo.

Al analizar el tipo de labor y el sexo se observa que en el área administrativa el porcentaje es menor respecto al ámbito jurisdiccional. Las mujeres reportan un porcentaje en la primera cercano a 90%, mientras que los hombres se quedan por debajo alrededor de cuatro puntos porcentuales.

En el ámbito jurisdiccional, en cuanto a los hombres, se reporta el porcentaje más alto de toda la gráfica, superior a 96%; mientras que las mujeres se quedan por debajo alrededor de seis puntos porcentuales, lo que es también un porcentaje bastante elevado.

Es importante destacar que los porcentajes de la utilización de lo visto en la capacitación son muy altos en general, rebasando en todos los casos 80% y en muchos 90 por ciento.

Gráfica 4



De acuerdo con la encuesta aplicada, la gráfica que marca los años en que se ha impartido capacitación en género por parte del Tribunal, en específico en el área jurisdiccional, muestra que hasta el año 2010 se había incrementado la capacitación recibida, lo que redujo en el año 2011. En el año 2008 se ve que es muy bajo el porcentaje de la capacitación: los hombres reportan menos de 2%, mientras que las mujeres indican una cifra superior a 8%, lo que demuestra una diferencia significativa entre ambos, si se toma en cuenta lo bajo de los porcentajes. El año 2009 se tiene que son los hombres quienes reportan el mayor porcentaje de capacitación recibida, mientras que las mujeres y el total quedan en alrededor de 16 por ciento.

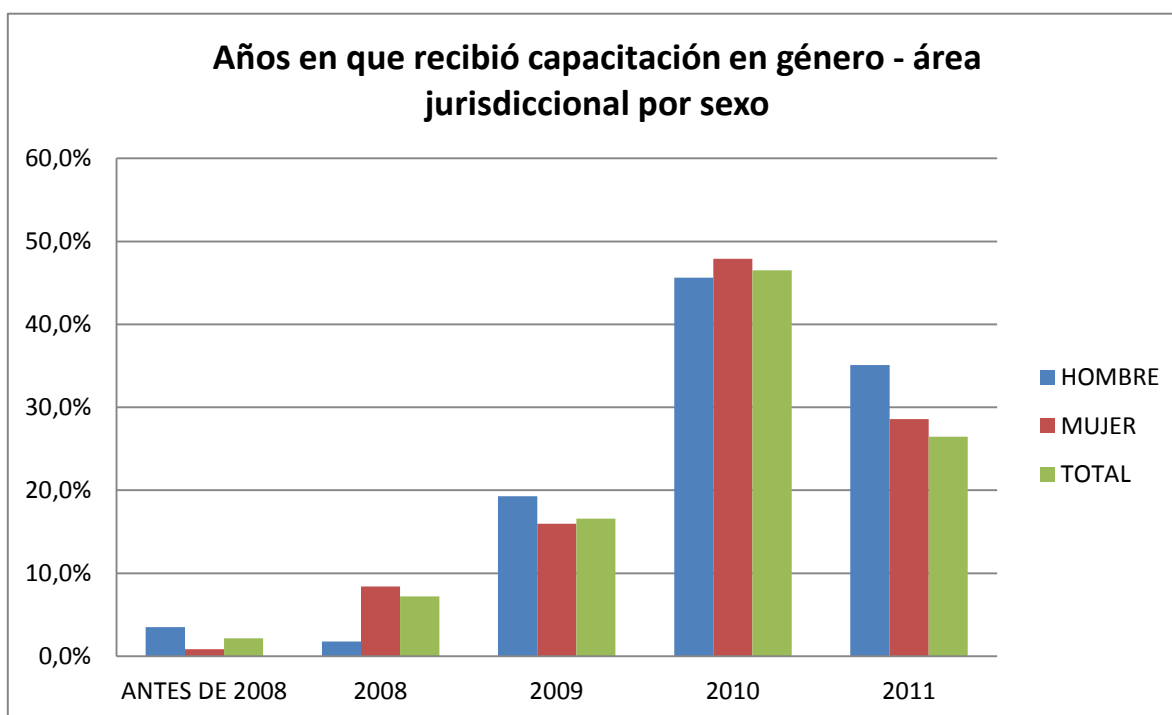
Hacia el año 2010 los porcentajes se disparan por encima de 45% en los tres casos: mujeres, hombres y total, lo que no es una diferencia significativa, aunque son las mujeres quienes más capacitación en género reportan, cercana al 48 por ciento.

En el año 2011 se observa una reducción significativa en los tres casos respecto a años anteriores, siendo los hombres quienes más reportan haber recibido la capacitación citada (35%), mientras

que las mujeres se quedan por debajo con alrededor de siete puntos porcentuales. El total es un poco más bajo, alrededor de 26%. Cabe señalar que si bien hay una reducción, no se regresa a los niveles de 2009.

Es importante señalar que antes del año 2008 prácticamente se reporta una capacitación recibida nula, que aumenta de manera significativa año con año. Por eso llama la atención la reducción importante que se observa en el último año.

Gráfica 5



En materia de capacitación de género, si bien el MEG ha traído consigo un esfuerzo en la materia con resultados visibles y crecientes en el tiempo, aún quedan espacios de oportunidad en la materia: por un lado, una cuarta parte del personal afirma no haber recibido capacitación en género; por el otro, no debería disminuir el crecimiento de la capacitación, lo cual parece que se incrementa justamente en el año en que se otorga la certificación, lo cual señalaría la necesidad de impartir sensibilización y capacitación de manera permanente; y, finalmente, sería importante que a partir de la experiencia adquirida en el marco del MEG para incorporar la perspectiva de género en el ámbito organizacional se empiecen a dar pasos para incorporar dicha perspectiva en la impartición de justicia, cuestión que, como se verá en el apartado Perspectiva de género en la

percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia, requiere del impulso de esas estrategias.

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 en la expresión de las relaciones de género al interior de la organización.

Cabe aclarar que aun cuando los mandatos, expresiones y relaciones de género forman parte del día a día de la organización, estos elementos no son identificables de manera directa dado el poder que ejerce su naturalización. Por ello, este eje se construye con base en el análisis de las creencias y expectativas de las personas que la integran, asumiendo 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.²⁰

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

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

²⁰ 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.

Analizar la cultura organizacional del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco implica partir del reconocimiento del carácter singular que este tipo de organización encarna. El Tribunal tiene la característica esencial de ser la organización del Estado encargada de impartir justicia; esto significa que persigue un fin público que representa un alto valor social, para cuya consecución cuenta con una estructura y funcionamiento que están reguladas por leyes específicas.

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

En virtud de la trascendencia del fin de esta organización, así como de la importancia que la Sociedad y el Estado otorgan a su labor, se ha estructurado también un aparato normativo que establece las jerarquías de las figuras, puestos y órganos que deben privar 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.

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

Modelo de gestión del trabajo en la organización

El Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco (TSJET) como organización propia del estado moderno en el sentido weberiano (Max Weber, 1993) se caracteriza por:

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

Ante estas características, de acuerdo con la tipología para describir los modelos de cultura organizacional propuesta por Font Playán, et ál. (2000), se puede señalar que el TSJET es una organización de carácter eminentemente burocrático “por el alto valor asignado a la jerarquía, la formalización, las reglas, los procedimientos, los estándares de actuación, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas y reglamentos establecidos. Los bienes o

servicios prestados a clientes o personas usuarias siguen una rigurosa estandarización. Las funciones, la responsabilidad y la autoridad de cada integrante están claramente establecidas y definidas.”

Este modelo de gestión burocrático existente en el Tribunal se expresa en una estructura formal que es dirigida en su funcionamiento por la autoridad encarnada en las o los Jueces, o bien las o los Magistrados, quienes en su Juzgado o Sala dirigen el proceso de gestión de la interpretación de la Ley, y al mismo tiempo también encarnan la Jefatura administrativa de ese órgano, por lo que en su ámbito de decisión está el disponer de los recursos humanos, materiales, informáticos así como de la distribución de funciones y roles del personal.

A este respecto es importante señalar que, si bien para ello cuentan con la orientación y límites establecidos en leyes y normas internas que regulan la gestión de los bienes jurisdiccionales y administrativos, los cuales internamente son regulados por el Pleno del Tribunal, órgano que establece pautas para la gestión jurisdiccional y en materia administrativa dispone la gestión de las áreas de apoyo, en general existe un margen de discrecionalidad en la gestión de ambas materias, incluso dado por los mismos instrumentos legales que los sitúa como cabeza de órganos jurisdiccionales con alto grado de autonomía.

Esto da lugar a que en el Tribunal existan cotos de poder que de manera independiente realizan la gestión del funcionamiento de la institución. El o la titular del juzgado o sala, en ese sentido, es su cabeza jurisdiccional, administrativa y política. En esa tesitura, la gestión del trabajo sustantivo (la aplicación de la Ley) en el Tribunal se da a través de los juzgados o salas, cuyos titulares vigilan la generación de los bienes jurídicos en tiempo y forma, así como administran al personal a su cargo, otorgando licencias, permisos, solicitando cambios o participando en el proceso de ascensos que en ese ámbito tienen lugar.

La relativa autonomía con que operan esos órganos, que son los Juzgados y Salas y el papel preponderante que en ellos tienen quienes los encabezan, en la práctica da lugar a que ese esquema de gestión burocrático que es hegemónico, coexista con otro particularmente para el personal jurisdiccional y el administrativo asignado a ellos, en el que se dan relaciones de lealtad y compromiso con el grupo o equipo de trabajo, particularmente con quien lo lidera. Este modelo de gestión Font Playan, et ál. (2000) lo denomina en su tipología como de “clan”, el cual se caracteriza

por el predominio de “la lealtad, el compromiso personal y grupal, la tradición, el trabajo en equipo y grupo y la socialización. Se comparte una fuerte identidad y sentimiento de pertenencia por parte de las personas que componen la organización. La cultura de la organización es transmitida principalmente por sus integrantes más antiguos.”

En el Tribunal el personal señalado se identifica en principio como parte de un Juzgado o Sala y ubica su principal dinámica cotidiana en los límites de estos. Tienen como principal encomienda cumplir con el trabajo asignado de acuerdo a su rol, pero los productos de su trabajo resultan importantes en tanto forman parte de los proyectos de sentencia, sobre el cual resuelva la cabeza de dicho órgano.

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

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

Con base en el modelo de organización que encarna el esquema de gestión del trabajo del Tribunal, que se encuentra regulada en su estructura, funcionamiento e integración por un cuerpo

de leyes y normas definidas por los poderes públicos, la institución prescribe determinados comportamientos a sus integrantes bajo un esquema de funcionamiento interno que mandata mucha constancia, sistematicidad y acatamiento de la norma, para el cumplimiento eficaz y eficiente de su fin social.

Este esquema de gestión demanda un tipo de trabajador/a ideal que debe caracterizarse entre otras cuestiones por tener plena disponibilidad de tiempo y para radicar en donde las necesidades de servicio del Tribunal lo requieran; contar con formación profesional,²¹ en particular en el área de Derecho para el caso del ámbito jurisdiccional y disposición para profesionalizarse continuamente, trabajar bajo presión para cumplir en tiempo y forma con las resoluciones que debe emitir el Tribunal y con capacidad para sujetarse al cumplimiento de su función establecida y a recibir órdenes de sus superiores. Baste decir que las primeras están señaladas como requisitos para trabajar tanto en el área jurisdiccional como en el administrativo.²² Cabe señalar que el Tribunal cada dos años reconoce el desempeño del personal jurisdiccional dando un premio a quien se destaque por su labor²³. Entre los principios éticos que debe tener el perfil del servidor judicial se nombran la independencia judicial, la imparcialidad, la justicia, la transparencia, el secreto profesional, la prudencia, la transparencia, profesionalismo, la responsabilidad, la honestidad y excelencia (Poder Judicial del Estado de Tabasco, Código de Ética del Servidor Público, 2009).

²¹ El Código de Ética en su artículo 14 habla sobre el principio de profesionalismo como “la disposición de ejercer la función judicial de manera responsable en cuanto a capacidad científica y técnica. Por tanto, el juez debe:

I. Actualizar permanentemente sus conocimientos jurídicos, especialmente en derechos fundamentales, función judicial y materias afines a través de impartición de clases, conferencias, seminarios, círculos de estudio y talleres, así como mediante la elaboración de artículos, comentarios jurídicos, ensayos y la publicación de libros y revistas, etc., sin perjuicio del deber genérico que en materia de actualización tienen todos los jueces; pesa sobre el Poder Judicial del Estado de Tabasco, la obligación especial de llevar a cabo dicha actualización, generando los espacios e iniciativas organizacionales e institucionales correspondientes.” (Código de Ética del Servidor Público, Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2009)

²² La fracción II del artículo 47 de la Ley de responsabilidades de los servidores públicos de Tabasco menciona que Todo servidor público tendrá la obligación de observar respeto y subordinación legítimas con respeto a sus superiores jerárquicos inmediatos o mediatos, cumpliendo las disposiciones que estos dicten en el ejercicio de sus atribuciones. Poder Judicial del Estado de Tabasco, 1983. P7

²³ El artículo 17 del Código de Ética señala que “los Plenos del Tribunal Superior de Justicia y del Consejo de la Judicatura del Estado de Tabasco, instituirán y reglamentarán el establecimiento del PREMIO AL MÉRITO JUDICIAL TABASQUEÑO, que se otorgará cada dos años y que será discernido por una Comisión representativa integrada por miembros del Poder Judicial, de las Barras de los Abogados, de la Sociedad Civil, a aquel miembro del Poder Judicial que haya observado en el cumplimiento de sus funciones un notable y evidente compromiso con la excelencia que promueve el presente código”. (Código de Ética del Servidor Público, Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2009)

En relación a lo anterior, resulta interesante observar como el personal del Tribunal tanto jurisdiccional femenino como masculino refiere que en la práctica, la responsabilidad y el profesionalismo son algunos de los atributos más reconocidos en la organización. De acuerdo con la encuesta aplicada, los tres aspectos que más se aprecian, en general en la institución, por orden de importancia son: *brindar un buen servicio a la ciudadanía, obtener buenos resultados y cumplir siempre con el horario*. Aunque vale la pena acotar que los hombres, tanto del área jurisdiccional como los administrativos, pusieron en primer lugar *obtener buenos resultados*.

En los grupos focales se mencionó que ser responsable y resolver los asuntos jurídicos en tiempo y forma son cualidades reconocidas en el desempeño del personal jurisdiccional, coincidiendo en que un buen servicio a la ciudadanía es clave en su función:

“La gente llega a los juzgados y al primero que le ve le pregunta, no sabe si está hablando con otra persona; un actuario que está notificando, que está haciendo su cedula, no la puede hacer de módulo de información, menos el secretario porque el secretario está ocupado, entonces, a veces no está la ordenanza y como dice la señorita, quieren un abogado que ponga una queja:-que me urge ese expediente-y y pues por la atención al público porque así nos han enseñado esta ética, bajo a sacar la copia, cosa que no es nuestra función, de ahí se deja entrever que el horario que tú tienes en la función en lo que desempeñes te rebasa, ...No hay módulo de información, tanto hay penal, civil, familiar y conciliación,... en eso sí estaría bien pues, también ver hacia afuera, la cultura jurídica, hacerle ver al ser humano que no tiene conocimiento jurídico, que tiene que sopesar bien claro a un poder judicial, también darnos la investidura, yo a veces me digo, tengo amor por el poder judicial, voy a comisión, voy por su ficha, espere; y nosotros, si vienen cinco o seis, hay que atenderlos, y todo con una sonrisa y todo rápido. Entonces, ¿Qué capacidad tenemos?, o sea, yo siento que por el poder judicial no ha quedado” (mujer, grupo focal del personal jurisdiccional).

El *trabajador/a ideal* que resulta del modelo de gestión imperante y de los valores que privan a lo interno de la organización, tiene como uno de sus efectos prácticos una marcada extensión en la jornada laboral. En general, hombres y mujeres tienen una jornada real de trabajo, no de siete horas como estipula la norma, sino mayor. Formalmente todo el personal tiene la obligación de

entrar a laborara las ocho de la mañana y salir a las tres de la tarde,²⁴ pero en realidad lo que se cumple es la hora de entrada pero no la de salida,²⁵ situación que es reconocida y hasta cierto punto naturalizada por buena parte del personal, aunque más particularmente los hombres, pues como se verá más adelante las mujeres viven esto con tensión:

“Tenemos horario de entrada, pero no horario de salida. Algunas compañeras sí nos vamos a las 3, hay compañeros que sí nos vamos más tarde; depende de la carga de trabajo de cada persona” (mujer, grupo focal del personal jurisdiccional).

“Depende de la carga de trabajo, si hay demasiado trabajo y si requiere que te quedes más tiempo, te tienes que quedar” (hombre, grupo focal del personal jurisdiccional).

“No hay de otra, tienes que tener disponibilidad porque el trabajo va pa’ arriba y tienes que darle salida al trabajo” (mujer, grupo focal del personal administrativo).

Los datos de la encuesta ratifican esta idea de que la disponibilidad de tiempo es clave en la dinámica de trabajo en el Tribunal, pues casi el 85% del personal se queda fuera de su horario normal al menos un día a la semana. De ese porcentaje, casi la cuarta parte lo hace los cinco días de la semana, no habiendo diferencia significativa entre hombres y mujeres; y analizando por área es ligeramente más común en la jurisdiccional, que en la administrativa.

A la situación de una jornada amplia de trabajo, de por sí problemática para conciliar la esfera laboral con la del hogar, se debe sumar la práctica común de llevarse trabajo a casa, sobre todo entre el personal jurisdiccional,²⁶ lo cual ahonda en esa falta de conciliación. Al respecto, en los grupos focales se opinó lo siguiente:

²⁴ El artículo 1 del Reglamento del Poder Judicial del Estado de Tabasco menciona que el horario oficial de labores será el comprendido de las ocho a las quince horas, de lunes a viernes. En los Juzgados Penales y Mixtos los sábados funcionará una guardia de ocho a trece horas. Poder Judicial del Estado de Tabasco. 1993. Reglamento del Poder Judicial del Estado de Tabasco, p.1.

²⁵ Pues existe la práctica de que cuando las necesidades del servicio lo requieren y por acuerdo del Pleno del Tribunal, de las Salas o de los Juzgados, según el caso, el personal debe concurrir a prestar sus servicios más allá del horario oficial señalado.

²⁶ El personal administrativo manifestó poco llevarse trabajo a casa, sin embargo su jornada laboral en las instalaciones del Tribunal son ligeramente mayores a las del personal jurisdiccionales, cuestión que se verá con detalle en el apartado de condiciones laborales.

“Muchas veces tenemos horario de entrada pero nunca de salida, como se trata de (labor) judicial, como proyectista tenemos un trabajo muy demandante, entonces por ejemplo las personas que están casadas, con hijos, si me ha tocado por ejemplo escuchar de que su familia se descuida, a sus hijos no los atienden en el horario que deberían estar reunidos, diferente por ejemplo a las personas que no somos casadas o no tenemos ningún compromiso; igual y nos daría por ejemplo lo mismo entrar temprano o salir tarde, pero por ejemplo esto se ve reflejado en las personas que tienes hijos, que muchas veces, no en todos los casos, pero muchos jefes no comprenden esa situación y ahí las tienen como esclavas, al grado de las 8 de la mañana hasta 10, 11 de la noche”(mujer, grupo Focal, del Personal Jurisdiccional).

Esta invasión de la dinámica laboral en la esfera familiar pone en entredicho el esquema ideal de que la organización burocrática es por sus propios esquemas y recursos, eficiente para el cumplimiento de sus metas, pues queda claro que las y los trabajadores están subsidiando al Tribunal para que éste cumpla con sus objetivos, con base en utilizar parte del tiempo personal y familiar, para realizar actividades laborales, sin el consecuente pago, pues el personal reportó que el Tribunal no paga horas extras bajo ninguna circunstancia.²⁷ En los hechos y para casi todo el personal del Tribunal existe una jornada laboral extendida sustantivamente mayor a lo que marca la norma, lo que tiene diversas implicaciones de género.

“Sí hay mucho trabajo, hay mucho trabajo (...) si yo no puedo a veces llevar terminada una resolución del juzgado me lo tengo que llevar a mi casa; con el dolor de mi alma tengo, la tengo que hacer en la noche, después de dormir a mis hijos, el ponerme a trabajar procuro que no sea muy seguido, quizá dos veces a las semana, y procuro sacar en el juzgado lo más que yo puedo”(mujer, grupo focal personal jurisdiccional)

“Depende del cargo, pero de todos modos quienes nos encargamos de proyectar podemos salir a las 3, pero en la casa seguir trabajando, no en la oficina pero sí en la casa trabajando mayor tiempo en realidad”(hombre, grupo Focal, del Personal Jurisdiccional).

Si bien no se observan diferencias sustantivas entre mujeres y hombres en cuanto al tiempo destinado para trabajar para el Tribunal (ya sea en las instalaciones de éste o en sus hogares), son

²⁷ En otras palabras, tiempo destinado para la reproducción de la fuerza de trabajo es utilizado para funciones productivas, cuestión que aumenta la explotación de la fuerza de trabajo, mucho más allá de lo que legalmente está permitido.

las mujeres las que dedican mayor tiempo a las actividades que demanda la esfera del hogar,²⁸ dada la carga social, familiar y personal que se echan a costas por el apego a roles y estereotipos de género, cuestiones que les generan estrés y conflicto mayor que el que se genera en los hombres. De modo que los motivos son diferentes para unas y otros, según el rol de género que en el fondo se sienten obligados a jugar.

Para las mujeres el conflicto deviene de la angustia derivada por no poder cumplir con su papel de madre y estar con sus hijos, pues pese a que el padre de ellos y ellas esté, no es lo mismo, pues son ellas las que no deben faltar, y las y los hijos las necesitan en primer término a ellas. En cambio en los hombres el estrés deviene en primer término, de no contar con tiempo para él. En un segundo plano, el conflicto deriva con la esposa, quien pese a comprender la situación del exceso de trabajo, llega un momento en el que busca poner un límite al tiempo que pasa en el trabajo (varios hombres dijeron incluso que a veces se ponen celosas, porque no creen que se queden tanto tiempo en el Tribunal).

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

En el caso de las mujeres, precisamente por la forma en que viven su dedicación a los hijos y al hogar, inversa en muchos sentidos a la de los hombres, es que terminan por no encontrar buen acomodo en dicho esquema de trabajo, por lo que lo viven con tensión y conflicto, no solo en el ámbito familiar como ya se describió líneas arriba, sino también en el ámbito laboral, donde se configura una situación de desigualdad entre mujeres y hombres.

“Yo tengo tres hijos, uno de once, y dos de menos de cinco años. Hubo una temporadita que estuve en cursos y cursos y era de cuatro a nueve el curso, y no los veía. Fueron 15 días que no los veía, que cuando yo llegaba y ellos ya estaban durmiendo y siento y siempre mi esposo me decía “oye, fíjate que pasó esto, y me preguntaron por ti y esto” y llegado el fin de semana el mayor me decía: ‘Oye mamá ¿por qué llegas tan tarde?’. ‘Es que hago unos cursos por quince días.’ Pero la

²⁸ Como se verá en el eje 4, Condiciones laborales.

tarea y tenía que ir a Internet y no podía encontrar el acceso. O sea, tantito que les echas un motivo y te reclaman ‘No me entiendes’. Le digo ‘Te entiendo hijo, cómo no te voy a entender’. Pero ahí eres tú, la necesidad de tu hijo, que necesita a la mamá, aunque esté el papá, pero siempre necesita a su mamá” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Se va llegando con una tensión con la pareja muchas veces, bueno yo tengo mi esposa y a veces me dice: ‘N te preocupes, tienes que hacer lo tuyo’, pero llega el momento que no llegan a comprender la magnitud del puesto en que está uno, en donde te tienes que entregar completo al Tribunal, al trabajo y a la larga empieza a generarte un estrés, en lo particular, yo podía verlos a las 9 o 10 de la noche, a la hora que llego a la casa, me doy un momento para mí, me salgo a caminar, ¿sabes por qué? Porque me estaba generando, soy diabético, yo el año pasado estuve al borde de la diabetes, porque estaba en constante tensión y luego la gente y luego la falta de actividad física y todo eso se lo lleva uno a su casa. Hablando de mi niño, tiene siete años, ya a los seis se me quedaba viendo y me decía ‘otra vez en el trabajo” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Un espacio importante en la dinámica del Tribunal en el que se expresa nítidamente el conflicto y desigualdad que viven las mujeres en ese esquema de gestión, que no reconoce las desigualdades y que consecuentemente no hace nada para compensarlas y erradicarlas, es el de la Carrera Judicial, y aunque existe el Modelo de Equidad de Género (MEG, señalado en el apartado anterior), éste no toma en cuenta estos aspectos y no desarrolla acciones afirmativas para las mujeres.

Por disposición de Ley, en el Tribunal el ingreso, ascenso y reconocimiento del personal jurisdiccional está regulado por la Carrera Judicial, que es un servicio profesional basado en los principios de excelencia, profesionalismo, objetividad, imparcialidad, independencia y antigüedad.

En el Tribunal de Tabasco la Carrera Judicial lo que prescribe la norma a este respecto, en general se vive en la práctica, y es un esquema que goza del reconocimiento de las y los trabajadores en general, quienes consideran que es un acierto que esté vigente y rijan la dinámica de movilidad ascendente en la estructura de la organización.

De hecho, la encuesta muestra que el personal ubica que los principales mecanismos existentes en el Tribunal para ocupar vacantes son la *convocatoria pública* (46.7%), *el examen de aptitud* (38.2%) y *los méritos* (9%); en contraste, son muy pocos los que opinan que las vacantes se ocupan

mediante mecanismos discrecionales como *la recomendación y el compadrazgo* (1.4%). Esto da cuenta de que a lo interno rigen procedimientos de movilidad del personal imparciales propios de una organización con alto grado de institucionalización. Vale la pena comentar que esta convicción es mucho mayor en el personal jurisdiccional que en el administrativo, pero estos últimos también reconocen las bondades del esquema meritario de la carrera judicial y reclamen para sí un esquema similar, partiendo de la sensación de inequidad entre áreas del Tribunal.

De modo que este modelo de gestión demanda que el personal se capacite y profesionalice de manera continua e intensiva para ascender laboralmente, cuestión en la que mostró su acuerdo el personal jurisdiccional en los grupos focales:

“Implica parte de trabajo, obviamente yo voy a tratar de superarme con la cuestión de los exámenes, es cuestión de tu trabajo, de formación en la carrera judicial y pues debes de dejar de hacer actividades personales, incluso actividades familiares para dedicárselos a la capacitación. Es parte del trabajo” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“De hecho a nosotros, todos los actuarios, nos dicen que para que permanezcas en tu lugar, tienes que hacer la prueba de estar estudiando, actualizándote” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“También para poder desempeñar la función jurisdiccional tienes que mostrar que tienes el conocimiento suficiente para resolver y que te consideren (en los ascensos)” (hombre, grupo focal del personal jurisdiccional).

Pese a que prevalece una carrera judicial con procesos imparciales, y no obstante que en general existe la percepción del personal de que hay condiciones de igualdad para mujeres y hombres para moverse ascendentemente en la estructura jurisdiccional de la institución, en realidad esto no es así.

Las mujeres se encuentran en situación de desigualdad de condiciones para acceder a puestos de mayor jerarquía dado que tienen que llevar cabo un mayor esfuerzo para cumplir con ese esquema de ascenso establecido en la carrera judicial, el cual demanda una continua capacitación y profesionalización en el desempeño de sus funciones.

Efectivamente, hoy en día la carrera judicial en el Tribunal privilegia la adquisición de conocimientos, por encima de la antigüedad y recomendación de las cabezas de Juzgados y Salas. Y para garantizar que cuenta con los mayores elementos para calificar esa adquisición de conocimientos, aplica los exámenes de oposición, así como toma en cuenta los cursos de capacitación, y de formación y profesionalización, que imparte a través de su Departamento de Capacitación.

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

En los grupos focales se pudo constatar que el personal jurisdiccional está involucrado de manera cotidiana en ese tipo de actividades, las cuales les demandan actividades presenciales al menos una tarde a la semana cuando se trata de pláticas y conferencias.

“Es que vienen seriados los cursos, dicen que viene el primero y luego viene el segundo, o sea aquí debes de ir bien preparado para un examen o un diplomado de ocho meses, pero para llevar el curso necesitas dinero, la forma de pago y si quieres ascender debes de llevar el curso” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Parte de la inconformidad del personal jurisdiccional y de la dificultad para tomar los cursos, es que éstos son por las tardes, es decir, fuera del horario laboral; son seriados, por lo que se ven obligados a estar permanentemente en ellos, pese a que no se consideran obligatorios; y además tienen un costo, lo cual dificulta que sean accesibles para todo el personal, además de que les implica de alguna manera sacrificar ingresos familiares.

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

“Yo creo que si impacta un poco porque definitivamente tenemos que desviar un poco el tiempo de la familia a las cuestiones laborales, pues hay en ese sentido cuestiones de conferencias, diplomados en sábado. Nosotros tomamos un diplomado que es una especialidad porque ya tenemos muchos meses ahí, son sábados, ya teníamos programados algunos y si considero alguna actividad con la familia o lo que sea, de cierta forma sí te desvía y es evidente que es difícil poder conciliar una actividad con la otra” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En ese esquema de ascensos, si bien hombres y mujeres tienen un desgaste semejante en términos de jornadas amplias en el Tribunal y dedicación de horas extras en casa para seguir trabajando, las mujeres realizan un esfuerzo mucho mayor que los hombres para estudiar, en razón de que dedican mayor tiempo y esfuerzo a las labores del hogar y de cuidado de los hijos.

Esta situación hace más difícil que los objetivos mismos de la capacitación y profesionalización se cumplan, pues el rendimiento de las mujeres no puede esperarse de principio que sea el más óptimo, ni al mismo nivel que los hombres, a menos que se realice un esfuerzo mayúsculo:

“El trabajo te requiere estar más tiempo que el horario establecido, entonces, cuando tienes niños chiquitos es donde ahí yo siento que es más complicado, porque llegas y ellos necesitan de ti y además el quehacer de la casa, si tienes a alguien que te apoye bien, pero no es lo mismo, siempre se requiere la presencia de nosotros [...] Si estamos aquí es porque estamos motivados, porque queremos salir adelante, porque queremos superarnos como mujer, pero si a veces eso también nos impide también tomar los cursos, o sea es ahora si un sacrificio que tienes que hacer para que todo vaya bien” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Esta situación hace que en general las mujeres en el Tribunal, principalmente las de labor jurisdiccional, se planteen la falsa disyuntiva de ascender y dedicar más tiempo al trabajo, o no ascender por considerar que tienen que cumplir con sus labores en el hogar, pese a contar con las capacidades para asumir mayores responsabilidades. En los grupos focales se comentó sobre las dificultades para las mujeres en relación a las responsabilidades que van ligadas al ascenso.

“Es que para ellos (los hombres) sería más fácil porque, volvemos a lo mismo, para ellos es más fácil por eso de la casa, ellos se van y saben que se queda la esposa, queda a cargo otra persona y que ellos, van, vienen y no se les dificulta mucho. Pero por ejemplo, la compañera que tiene niños, se va a, no sé le dan una oportunidad y el juez dice que es en los municipios más retirados en el

estado, en lo que definitivamente no podrá venir más que los fines de semana o algunas tardes. Entonces, se puede imaginar el decidir, te ponen entre la espada y la pared. Si me voy es un hecho que pierdo a mi familia, porque el marido, no la va a esperar, es un hecho que no la va a esperar. El marido le va a decir, agarra tus cosas y vete” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

No obstante esas condiciones adversas, las mujeres en general no se han limitado sino en la práctica, enfrentando la situación de desigualdad que tienen con los hombres participando en los procesos de formación y profesionalización, lo cual las ha llevado a ocupar puestos de diversos niveles, destacan los de dirección, a lo largo de toda la estructura del Tribunal, pero con altos costos.

“En un promedio de hombres y mujeres, tenemos más mujeres que hombres. Son más dedicadas, muy dedicadas a sus estudios, muy cumplidas. En todo lo que he observado de los cursos, diplomados, por grado, pues son las que llegan más puntuales; (obtienen) mejores calificaciones”. (entrevista a personal directivo de formación y profesionalización).

Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones

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

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

Desde una perspectiva de género es importante ubicar cómo se concibe ese liderazgo y la forma en que se procesa la toma de decisiones a partir de considerar en el marco organizacional, el sexo de quien lo ejerce, así como los códigos de género que están en el fondo.

En este sentido, resulta relevante desentrañar códigos no escritos de la organización que se encuentran asentados en sus valores, ideas y expectativas, los cuales prefiguran las mejores formas de dirigir y quiénes son los mejores para hacerlo.

Una característica central de los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones es su generización masculina, lo cual si bien no es exclusivo de la institución, sí se reproduce internamente a pesar de la presencia relevante de mujeres en puestos de decisión. El vínculo entre los estereotipos y códigos asociados a la masculinidad y los valores de muchas de las ideas dominantes sobre la naturaleza de las organizaciones y los tipos de liderazgos prevalecientes es muy marcado.

Las organizaciones a menudo son alentadas para ser racionales, analíticas, estratégicas, orientadas a decisiones, con actitud agresiva y competitiva, atributos vinculados a la masculinidad. Esto tiene importantes implicaciones para las mujeres que desean ingresar a este tipo de mundo, pues deben imbuirse de todos estos valores o son menospreciadas en sus capacidades y aptitudes para dirigir.

Así como se ha visto que el modelo de organización burocrático presupone un tipo de trabajador ideal que representa a una persona de sexo masculino, dados los roles de género tradicionales que prescriben la plena disponibilidad del trabajador (hombre) y la escisión de las esferas laboral y familiar, en relación con el liderazgo, existen también supuestos que resaltan estos estilos masculinos de ejercer liderazgos y expresan valoraciones desiguales en los estilos de dirección femeninos.

Ubicar esas visiones y estereotipos resulta útil en la tarea de diagnosticar a la organización, pues permite ubicar aquellos valores profundos que ofrecen oposición férrea a los procesos de cambio organizacional.

Un primer elemento a destacar es que el Tribunal de Tabasco tiene una conformación mayoritaria de mujeres, tanto en términos horizontales como verticales de la estructura, manifestación de una creciente incorporación de las mujeres a esta institución desde años atrás. En los puestos de

decisión jurisdiccionales existe un mayor número de juezas que de jueces, no así en los puestos de magistrados, pues son más hombres, y de hecho quien lo preside es un hombre; el resto de la estructura jurisdiccional tiene mayoría de mujeres. En cuanto al ámbito administrativo existe una presencia mayoritaria de mujeres en la base, pero los puestos de dirección los ocupan solo los hombres.

Lo anterior plantea un ambiente en el que es lugar común la existencia de relaciones de trabajo jerárquicas en donde al mando se encuentran varias mujeres; esto es, se ha normalizado la presencia de liderazgos femeninos. Esta normalización en primer término pareciera encontrar condiciones propicias para el reconocimiento y legitimación de los liderazgos femeninos, si se toma en cuenta que el tipo de organización burocrática que es el Tribunal, implica el reconocimiento del liderazgo que deviene de la aplicación de la norma, el cual es aparentemente neutral al género, y además si se toma en cuenta que las relaciones de subordinación son jerárquicas e impersonales, no importando así, en apariencia, si quien ostenta el liderazgo es mujer u hombre, sino si cumple con los requisitos del puesto y es capaz de conducir al equipo de trabajo al logro de los objetivos de la organización.

En este contexto, y en el marco de una organización en el que es fuerte la vigencia de la norma para regular el proceso de trabajo, no sorprende que la encuesta de cuenta que el personal del Tribunal en un 80% no tenga preferencia entre que su superior jerárquico sea hombre o mujer, siendo poco mayor el porcentaje de hombres que piensa así.

En los grupos focales esta visión también fue clara tanto en hombres como mujeres, sin distinción del área de trabajo. Los diferentes tipos de liderazgo no se ubicaron en principio con base en el género, sino en función de lo que denominaban la personalidad del jefe o jefa. Pero al igual que en la encuesta, donde luego de una respuesta más general y en cierto sentido políticamente correcta se van descryptando visiones y juicios de género, en los grupos focales al profundizar en las reflexiones y experiencias vividas con sus superiores, fueron emergiendo diversas valoraciones sobre las figuras de autoridad en el Tribunal en relación a su género y más que rasgos de personalidad en general; se dio cuenta de comportamientos en particular de sus superiores jerárquicos, que ven como adecuados o inadecuados en función de necesidades específicas que ellos y ellas como trabajadoras tenían. Y es en ese marco en el que fueron emergiendo con cierta

nitidez supuestos atributos de los liderazgos masculinos y femeninos, así como de estereotipos y prejuicios de género.

Un tema en el que esta valoración afloró de manera nítida fue cuando se abordó la postura de las y los superiores ante situaciones en donde se mezclan la esfera laboral con la de la familia, como el otorgamiento de permisos para ausentarse del trabajo para atender asuntos de esa índole. Fue evidente que en este aspecto se consideraba que las jefas eran más sensibles, comprensivas y solidarias, planteándose que ello se debía a que eran madres, en tanto que los hombres eran más serios, poco comunicativos y menos empáticos con las necesidades que trabajadores y trabajadoras tienen respecto de asuntos familiares.

“Como mujer jefa como que más te comprenden. A mí me tocó estar embarazada de mis gemelos trabajando, y me tocó una mujer. Y la verdad es que yo recibí mucho apoyo de su parte, cuando yo tenía que ir al doctor, cuando estaba yo ahí después de las tres, estaba yo ahí sentada” (mujer grupo focal, personal jurisdiccional).

“Una juez mujer te va a decir ‘¿Pero cómo estás? ¿Cómo te va? Y el juez te dice hola buen día ¿Cómo está? ¿Ya salió el auto? O sea él va directo al trabajo que es el objetivo, pero esa calidez de comunicación es la que no se da un poquito con nuestros jefes” (mujer grupo focal personal jurisdiccional).

“Creo que las mujeres serían más consientes porque ellas también si tienen algún problema de sus hijos, de la familia de que hay que llevar al doctor al niño de que hay que hacer análisis y hay que hacer cola para cosas así, entonces yo creo que sería más consciente la mujer porque ella también se enfrenta a ese tipo de cosas” (hombre, grupo focal, personal operativo administrativo).

“Pero las mujeres que tiene hijos que tienen esa parte; porque me tocó una jefa que no tenía familia y era soltera entonces le decía a la licenciada: es que mi hija se siente mal y todo eso y me decía -rápido ve pero regresas-, ¿Por qué? Digo es que tengo que estar ahí y hay mucha gente, -y yo que quieres que yo le haga-, así me contesto, -pues ya ni modo ya no vengas-, así bien grosera y así para dar permiso era así muy o sea buscaba muchas formas para al final de cuentas no darte permiso” (hombre, grupo focal, personal operativo administrativo).

El personal juzgaba que un superior era autoritario cuando tenía modos duros, los cuales se manifestaban al dar instrucciones de trabajo; conductas que ubicaban generalmente en los hombres. En cambio, el trato amable lo ubican más en las mujeres, aunque no de manera exclusiva, pues señalaban que había superiores hombres sensibles también. Es interesante apuntar que esta característica de sensibilidad no la veían, en particular las mujeres, como un signo de debilidad en el mando, sino como un atributo positivo. A reserva de abundar más adelante en ello, es importante dejar asentado que ese signo de sensibilidad estaba fuertemente vinculado a la comprensión de las necesidades de permisos para el personal, y porque se identifican entre las mujeres por ser ambas madres, señal de comprensión en particular para las trabajadoras quienes con base en este aspecto valoran el ideal del superior jerárquico.

En el caso de los hombres este vínculo del superior sensible como aspecto positivo fue en menor proporción, pero así como afloraron opiniones respecto de personalidades misóginas de algunos superiores hombres, también las hubo de casos en donde mostraban mayor sensibilidad hacia las necesidades del personal, a la cual ha contribuido a conformar la vigencia del MEG:

“El mío es muy autoritario, de hecho siempre ha tenido referencias de autoritario, cuando nosotras entramos al tribunal, nos decía, -ya hay una mujer, para que nos mandan mujeres” (mujer grupo focal personal administrativo, mandos medios).

“Yo creo que hay de todo en el poder judicial, tanto hay jefes comprensivos como hay jefes no comprensivos, siento que a estas alturas, a este nivel de preparación que se le ha venido dando de humanización a los jueces, ya han cedido un poco, yo no es como antes, no sé, ya era unos que eran más rígidos, que te gritaban, que desde su escritorio donde estaba el actuario, el secretario, “¡oye eso está mal!” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

También afloró en grupos focales, la percepción del personal masculino de que así como se evidencia a mayor cercanía y empatía de las superiores mujeres con el personal femenino, con ellos se vive un trato más seco y hay poca empatía hacia sus necesidades:

“Y las mujeres a veces son un poco más estricta, no sé, y a veces uno no puede decirle ciertas cosas que si le puedes decir a un superior varón; para mí a veces es difícil abordar ciertos temas. Y como siempre las mujeres son más llevaderas con una juez en cambio uno no, sí puedes ir con la juez y todo pero siempre hay cosas que no debes de comentar y te das cuenta de que entre mujeres si lo

hacen. Y sí, las juezas mujeres tienden a solapar más en algunas situaciones a las mujeres, y con el hombre es un poquito más especial, eso puede ser como una ventaja sobre los hombres, ellas tienen mejor relación con las juezas y con los jueces también” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Yo entiendo que las mujeres que son madres de familia y todo, toda la relación que tienen con las juezas haga de cuenta que entre compañeras. Para llevar al perro al veterinario en una ocasión yo pedí permiso, yo soy un poco de tener perros, yo sé lo que llevo y cuando hay carga de trabajo y dije ‘oye, fíjese que quiero ir al doctor’, ‘No, no va’, y me puse a pensar hace dos días esta señora que la nieta, iba a ver a la nieta no la hija, está grabado un vídeo que voy a sacar a la luz (risas). Entonces ya ni para ir al doctor voy a pedir permiso, mejor agarro y mejor le hablo, y ya no le digo, por ejemplo, yo tengo una situación personal que atender, yo le hablo de donde estoy ‘sabe qué, no puedo llegar’, ya no pido permiso, a eso fue a lo que me orilló, y lo hice, porque vi la diferencia de trato de una mujer a otra mujer que cuando un hombre le pide algo a una jefa mujer” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Es de subrayarse el hecho de que en los grupos focales con personal jurisdiccional, en la valoración de los estilos de liderazgo, no solo en cuanto a la administración de Salas y Juzgados, sino también en relación a la función de impartición de justicia, se hizo teniendo como base diversos estereotipos de género.

De las juezas se dice que llegan a perder objetividad cuando imparten justicia en los casos donde las víctimas son mujeres en delitos de orden sexual, o en relación a la pensión alimenticia, y ello sucede porque involucran sentimientos. Contradictoriamente, pese a que se reconoce que los jueces hombres no dictan penas duras, esto no se ve como falta de objetividad:

“Muchas veces la mujer tiene cierta percepción y a veces, son un poco, en cuanto a la sanción, a la condena, ora sí que los hombres lo ven desde un punto de vista un poco más neutro, esa es la diferencia” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Pero los hombres tienen una perspectiva diferente de ver la vida. Y si tiene razón el compañero cuando son situaciones de violación o estupro, bueno nosotros en primera instancia, bueno yo soy de Paz, no es lo mismo que cuando llegas a una sala y lo vez solo una vez en la audiencia y luego ya a la persona. En cambio nosotros los vemos diario, incluso lo conocemos, llegamos a conocerlo,

muchas veces, se pone uno a escuchar toda la situación que le dio origen a ese delito que está viviendo, por ejemplo, el juez es con todo el rigor. Pero es más que nada la personalidad de las juezas pero bueno las juezas, todo el delito de índole sexual con todo el peso y en otras materias que tienen que ver con esto de la pensión alimenticia y todo eso” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

De acuerdo con los resultados de la encuesta, las principales características que considera importante aquella parte del personal que prefiere tener como superior a una mujer fueron el que sea *sensible, solidaria y honesta*. Destaca que los hombres, tanto los administrativos, como los jurisdiccionales, consideran como principal característica el que sea *honesto*.

En el caso de las áreas administrativas se incluyó en primer lugar que sea solidaria, la cual es una característica apreciada en particular por las mujeres administrativas. Con base en lo analizado en los grupos focales, habría que entender esa solidaridad en el sentido de que las y los jefes, sean comprensivos con su situación de madres y les den permisos para atender necesidades del hogar, cuestión sobre la que se abundará más adelante.

En el caso de aquella parte del personal del Tribunal que prefiere tener como superior jerárquico a un hombre, los atributos positivos que le orillan a pensar eso son que sea *justo, solidario y honesto*. Destaca que en el caso de los superiores hombres el atributo de la sensibilidad no sea considerado relevante.

En los grupos focales del personal jurisdiccional se consideró que las mujeres que están en esa función de impartir justicia, tienen la posibilidad de ser más justas, dado que en su función natural de mujeres y madres encarnan valores más puros que las hacen menos corruptibles; consideraciones que resultan desde otro ángulo, un prejuicio de género, pues juzga lo que una persona es a partir de su sexo:

“La mujer, yo la veo en cuanto a que tiene mayor solvencia moral. Las mujeres tenemos más solvencia moral, somos más a conciliar, tenemos más estrategias, como más sutiles. Pero en cuestión intelectual, creo que no hay ninguna variante. (...) Entonces tendríamos que llevar un control de hasta dónde tengo que pensar como juez (sic) y hasta dónde como humano. ¿Por qué?, porque como bien dice la licenciada, nosotros somos un poquito más, no somos susceptibles de corrupción ¿por qué?, porque damos vida” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Otra manifestación de como estos imaginarios de género actúan a lo interno del Tribunal, no solo en la relación entre mujeres y hombres, sino en las decisiones institucionales, es que, como se comentó en un grupo focal, para ocupar el puesto de juzgador en materia penal se optó por hombres, dado el riesgo que ello implica en la actualidad, y que se considera que las mujeres son vulnerables, en tanto los hombres son fuertes:

“Quitaron de los penales a dos mujeres que eran Juez (sic), porque llegaron mucho al punto por las amenazas, por las agresiones, por las amenazas a la familia, por el temor y pusieron a hombres. Porque el varón siempre, como que responde. Incluso una de ellas, tenía escolta. Y este, pues sí, precisamente era eso como decía, ese era el motivo de los cambios, que sí se perseguían, y bueno, yo estuve ahí muchos años como personal consideré que no era necesario el cambio, lo mismo podía aguantar un juez hombre, que una jueza mujer” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Valoración de los estilos de trabajo

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

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

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

cuentan o no con determinadas habilidades, dadas características específicas, no de su trayectoria sino de su persona, como el sexo, edad, condición económica, origen étnico, etcétera.

Más allá de que hoy en día, en el plano formal de las sociedad y de las organizaciones, se ha promovido la eliminación de cualquier forma de discriminación de las personas (por edad, origen étnico, sexo, etc.), lo cierto es que en el plano informal en cada organización esas creencias, prejuicio y estereotipos resultan muy importantes para el reconocimiento y promoción de sus integrantes sobre quienes poseen los atributos necesarios para el hacer fundamental de la organización, y en contraparte la segregación o discriminación de aquellos que supuestamente no cuentan con ellos.

En este apartado se abordarán algunos de los valores no explícitos presentes en la cultura organizacional del Tribunal, que asignan un lugar diferente a mujeres y hombres frente a las funciones y responsabilidades institucionales, en función del género, esto es, en función de lo que culturalmente se entiende por el ser y hacer de hombre y la mujer que en él laboran. Con ello se apuntará a develar esa estructura de códigos y valores de género vigentes en la organización, que hace que en su dinámica cotidiana se espere o exija determinado desempeño de las mujeres por ser mujeres, y de los hombres por ser hombres en la dinámica cotidiana de trabajo.

Con esto se estará en condiciones de ubicar algunos de los prejuicios y estereotipos de género que operan en la interacción laboral y que son determinantes en el mantenimiento de las condiciones de desigualdad de género que predominan en el Tribunal.

Entrando en materia, se aprecia en general que en el Tribunal de Tabasco prevalece la noción de que hombres y mujeres son iguales, y por tanto están aptos para desempeñar cualquier labor dentro de la Institución con la misma posibilidad de obtener los buenos resultados.

“Pues porque se supone que las mujeres ya nos estamos desenvolviendo más, -ya sé cómo hacer esto-, si nos lo proponemos. Si yo quiero ser magistrada, pues tengo que prepararme. Porque puedo llegar a ser magistrada, no nada más el hombre” (mujer, grupo focal personal jurisdiccional)

De los grupos focales emanó la percepción de que las capacidades de mujeres y hombres son reconocidas en el Tribunal, y existe plena igualdad, lo que se relaciona con el hecho de que exista mayoría de mujeres en la institución:

“Casi en todos los juzgados, la mayoría son mujeres” (mujer grupo focal, administrativa mandos medios).

El MEG en el Tribunal se percibe como algo muy presente, que ha contribuido a la existencia de equidad, la que se manifiesta particularmente en un mejor trato entre mujeres y hombres:

“(El MEG) es que sea la equidad entre hombres y mujeres, que todos seamos iguales, que no haya diferencia en el puesto, que seamos tratados de la misma forma” (mujer, grupo focal, mandos medios administrativa).

“Sobre todo pues que haya el respeto hacia los compañeros y que no haya, este, abusos o que por ejemplo, si tienes un jefe hombre para poder ser o para conseguir un permiso o algo que te pidan algo, que haya acoso sexual o ese tipo de cosas...” (mujer, grupo focal, mandos medios administrativa).

Lo anterior da cuenta de que existe una cultura organizacional, influenciada en buena medida por el MEG, que en principio reconoce la igualdad entre hombres y mujeres y considera la plena capacidad de estas para desempeñar cualquier rol.

Tal y como se ha señalado, el Tribunal de Tabasco desde hace algunos años tiene una mayoría de mujeres prácticamente a lo largo y ancho de la estructura de puestos, con excepción de los puestos de vigilancia, mantenimiento, áreas de dirección y de sistemas y estadística, donde incluso no se percibe que sean terrenos exclusivos para el desempeño de los hombres.

“Pues ahora que estuvieron arreglando el tribunal, había una muchacha que fue la que puso el plafón, y el hombre era el que le agarraba la escalera. Ella hizo todo el trabajo duro” (mujer, grupo focal, administrativa mandos medios).

“(Respecto del porqué en áreas de mantenimiento predominan los hombres) Yo considero que quizás porque ellos por lógica son más fuertes que nosotras, tenemos quizá la misma capacidad, pero en fuerza física ellos siempre nos van a superar, por más flaquitos que estén” (mujer, grupo focal, administrativa mandos medios).

La existencia de esa visión que reconoce la igualdad de hombres y mujeres, y la misma capacidad de éstas para desempeñar cualquier puesto, se ratifica también en la encuesta aplicada en el

Tribunal. Por ejemplo, respecto de actividades administrativas, 63.3% del personal (el mismo porcentaje para hombres y mujeres) manifestó que hombres y mujeres por igual eran aptos para desempeñarlas, aunque cabe acotar que el subconjunto de 37% restante considera en mayor proporción (29% vs. 6%, sin variación significativa entre lo que opinan unas y otros) que las mujeres son mejores en ese tipo de tareas. Cuestión que refleja que hombres y mujeres casi en la misma proporción se apegan más a esos estereotipos de género que proyectan la idea de que es el sexo de las personas lo que determina su habilidad para determinado campo de trabajo.

En cuanto a tareas de impartición de justicia 70.6% del personal consideró que era igual que las llevaran a cabo mujeres u hombres, no habiendo diferencias significativas en cuanto al género o tipo de labor. Aunque es interesante observar que 19.0% del personal consideró que las mujeres eran mejores para esas tareas y solo 10.4% señaló que los hombres lo eran. Destaca que las mujeres jurisdiccionales en 21.6% consideraron que ellas eran mejores para estas tareas, y 8.6% de ellas considerara que eran mejores los hombres; y en el caso de los hombres sus preferencias prácticamente se dividen por igual entre mujeres y hombres.

En contraste con esos valores de igualdad de género respecto del desempeño de funciones generales en el Tribunal, al indagar respecto de tareas en áreas de trabajo en específico, en algunos casos se manifiestan más nítidamente las configuraciones de género respecto de lo que se considera más apropiado para realizar por las mujeres o bien por los hombres.

Por ejemplo, en particular para tareas de mensajería o transporte, solo 37.4% del personal consideró que era igual que las desempeñaran mujeres u hombres, en tanto 57.5% cree que lo hacen mejor los hombres y solo 5.1% señaló que las mujeres son mejores. Destaca que no existieran diferencias significativas entre mujeres y hombres en esas opiniones, lo que implica que las propias mujeres consideran que son los hombres mejores para estas actividades, lo que hablaría de que ellas comparten roles y estereotipos de género tradicionales que señalan la idoneidad de los hombres para actividades como ésta, y que coincide con el hecho de que son muy pocas mujeres las que están realizando esas labores en el Tribunal.

En relación a tareas de limpieza, 52.6% del personal del Tribunal considera que son igual de buenos los hombres que las mujeres para realizarlas, 32.9% señala que las mujeres son mejores para ello, en tanto solo 14.5% cree que son los hombres mejores para esas tareas. Al igual que en caso

anterior, es casi igual la opinión de mujeres y hombres, lo que en general mostraría de nueva cuenta el apego a roles de género tradicionales que ubican que la limpieza es más un asunto de mujeres que de hombres.

Hablando de tareas de mantenimiento, la encuesta señala que el personal en 29.4% considera, que son buenas por igual las mujeres que los hombres; pero 65.6% piensa que son mejores los hombres, en tanto que solo 4.9% cree que para ello son mejores las mujeres. Al igual que en el ítem anterior, no hubo diferencias significativas entre mujeres y hombres, lo que una vez más apunta a considerar que prevalecen en el Tribunal valores de género tradicionales.

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

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

Al respecto, son interesantes los datos que arroja la encuesta respecto de algunos valores sobre las responsabilidades y deberes que se considera tienen los hombres y las mujeres en las esferas del trabajo y la familia. Si se toma como punto de partida que cero significa nulo acuerdo y 100 que significa total acuerdo, el personal del Tribunal expresó un acuerdo de 45.8 puntos con la afirmación de que “el hombre debe ser el principal responsable de cubrir los gastos de su familia”. Este dato manifiesta que en general se tiene una opinión dividida con respecto a la afirmación, lo que refleja que persiste en una parte importante del personal del Tribunal la creencia de que los hombres son la base del sostén de la familia y en consecuencia las mujeres tienen un rol subsidiario, esto es, de apoyo parcial y temporal.

En complemento de la afirmación anterior, están otras que revelan la visión de las mujeres con un papel secundario en cuanto a salario, y en contraparte, un papel primario de ellas en las responsabilidades familiares. Respecto al primer punto, el personal del Tribunal califica con 33 puntos en la misma escala de 1 a 100, su acuerdo con la sentencia “los hombres deben ganar más

dinero que las mujeres”, en tanto que respecto del segundo sobresale su grado de adhesión de 50 puntos con la afirmación de que “las mujeres que tienen hijos deben trabajar medio tiempo para no descuidarlos”. Cabe destacar que el grado de acuerdo con esas tres afirmaciones no mostró casi diferencia entre lo que opinaban hombres y mujeres, fueran administrativos/as o jurisdiccionales.

Dichas configuraciones de género tradicionales reflejan como en el Tribunal aún subsisten valoraciones entre las mujeres y los hombres trabajadores, que relativizan la afirmación general de que los hombres y las mujeres son igualmente valoradas en sus capacidades en la organización, y remite a la existencia de códigos que terminan por asignar un determinado valor al trabajo y la posición desempeñada por las mujeres, el cual está en parte subvaluado frente al de los hombres.

En el fondo, si bien es innegable el peso que tiene la idea de que las mujeres pueden desempeñar al igual que los hombres cualquier puesto, está claro que existen valoraciones que relativizan la aportación de las mujeres al trabajo en el Tribunal, en tanto una parte del personal considera que esa colaboración está sujeta a la situación que viven las mujeres respecto de lo que se consideran sus obligaciones en casa. Lo cual está vinculado con visiones como las que tienen algunas mujeres y hombres de la imposibilidad que ellas tienen de ascender a puestos que demandan mayor responsabilidad y tiempo, si es que se tienen que atender a los hijos y el hogar.

Esa situación que viven las mujeres se hace más clara si se contrasta con la visión que predomina sobre los hombres, a quienes no se les pone en entredicho su necesidad, su responsabilidad de trabajar y ganar un salario suficiente, convicción que deriva en la idea de que ellos sí necesitan más justificadamente un trabajo en el Tribunal, un mejor puesto y un mejor salario. En el discurso subyacente del personal respecto de la necesidad de las mujeres de contar con un mejor puesto y un mejor salario, esto sobre todo se justifica en lo particular, para aquellas que son “madres solteras, o cabeza de familia”, pero no del todo cuando sus parejas tienen un puesto adecuado y un salario medianamente adecuado. En estos casos, el trabajo de las mujeres es reconocido, pero no es visto como imprescindible, al mismo grado que el de un hombre.

Relación entre pares y con la autoridad

Las organizaciones constituyen espacios sociales cuya finalidad es ordenar la actividad humana para conseguir objetivos y metas comunes. Su funcionamiento y configuración se sostienen en un

orden normativo, pero también en una estructura de autoridad que se orienta a coordinar a las y los integrantes de la organización. Esta estructura y funcionalidad están influidas por un entorno o ambiente, que condiciona la sociabilidad que se da en determinados espacios o contextos socioculturales.

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

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

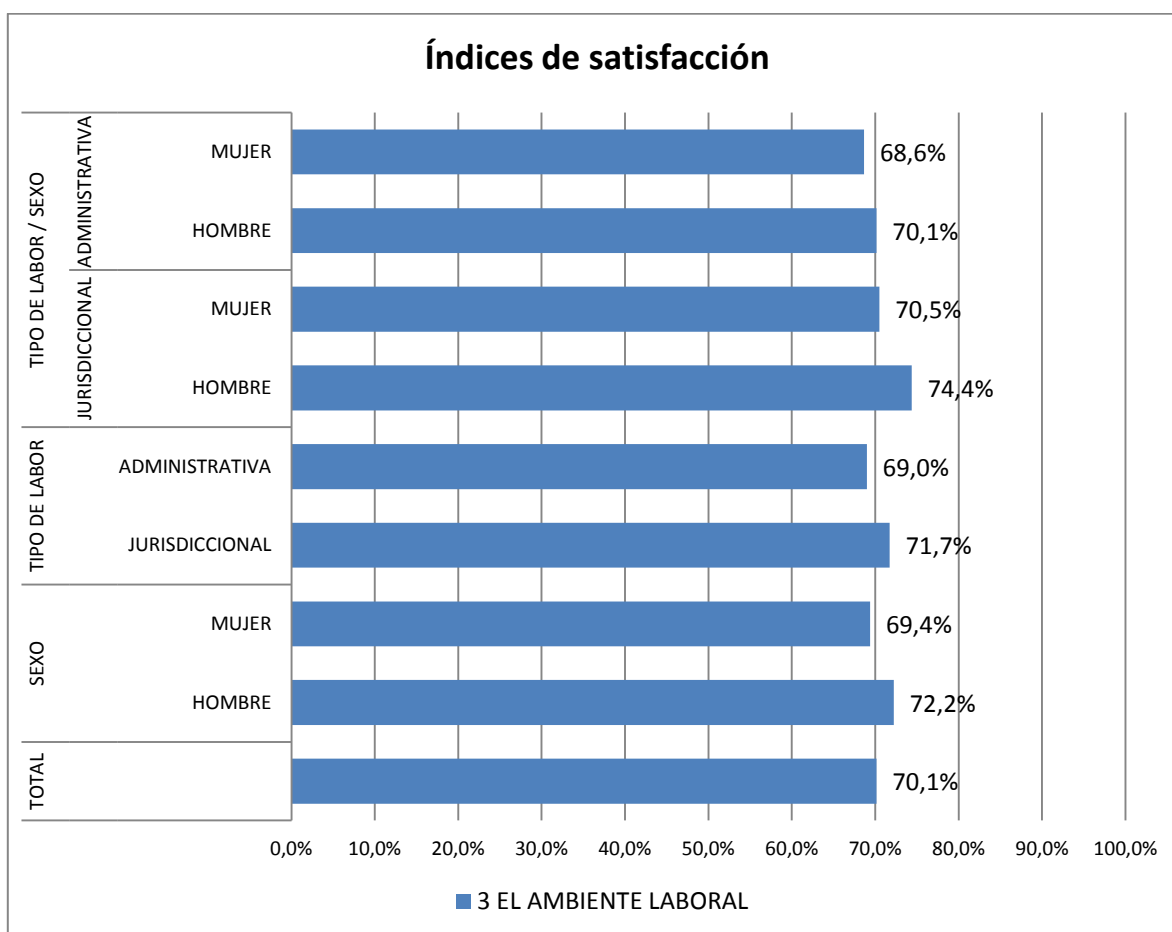
Hay diversas posiciones sobre el poder. Una es la del poder como un recurso o una posesión. En otro punto de vista el poder es visto como algo infinito. La posición de poder dentro de la organización se define como la autoridad derivada de un título o cargo. Esta posición de autoridad puede ser usada para conseguir o limitar recursos como dinero, tiempo, etc. También puede ser usada para integrar gente dentro de la organización o en sentido contrario, para despedir o excluir a personas o grupos; como también, para crear espacios propicios al cambio organizacional que permitan colocar temas emergentes en la agenda organizacional como la justicia, la igualdad, la equidad. Quien tiene poder puede utilizar la persuasión a partir de su conocimiento o la autoridad para influir y conseguir acuerdos. Cuando se usa para controlar o limitar el poder de otros, la posición de autoridad puede ser coercitiva e incluso abusiva.

Para lograr una aproximación a las percepciones sobre las relaciones entre pares y con la autoridad en el Tribunal, en la encuesta se consultó al personal sobre su satisfacción con el

ambiente laboral. Los resultados muestran que, en general, el personal manifiesta un índice de satisfacción aceptable en lo que refiere a este aspecto.

En una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es total satisfacción, el personal califica su satisfacción con respecto al ambiente laboral con un índice de 70 puntos. Al desglosar tal índice por sexo, se observa que no hay diferencias significativas entre la valoración de hombres y mujeres, ni por tipo de labor.

Gráfica 6



Cabe señalar que en los grupos focales también se manifestó un nivel aceptable de satisfacción con el ambiente de trabajo, dándose cuenta de que en general hay una relación respetuosa entre mujeres y hombres como colegas en sus ámbitos de trabajo y, en general, con sus superiores, sean estos hombres o mujeres, situación a la cual han contribuido las acciones impulsadas en el marco del MEG, de las cuales ya se dio cuenta anteriormente.

En cuanto a la satisfacción del personal con el trato de jefas y jefes, la encuesta muestra que existe un índice ligeramente mayor de satisfacción al que se identificó respecto al ambiente laboral. Con la misma escala dicho índice alcanza un nivel de 71.2 puntos para el total del personal, sin diferencias entre lo que piensan mujeres y hombres, e igual áreas administrativas y jurisdiccionales. En este aspecto en los grupos focales se ratificó la opinión del personal, presentándose juicios que apuntan a ubicar la existencia de un buen trato de trabajo de manera cotidiana entre las personas en distintos niveles de puesto. Aunque hay casos de abuso que se focalizan en las y los titulares de las áreas, quienes determinan la parte sustantiva de la dinámica de trabajo cotidiana, como son las autorizaciones de permisos, asignación de roles y cargas de trabajo, entre otras cuestiones que ya se han revisado y que ayudan a entender por qué existe una distancia de 30 puntos respecto del nivel de satisfacción total.

En la información generada mediante la técnica de grupos focales no se ubicaron grandes molestias por relaciones de nepotismo, compadrazgo o amiguismo para ingresar o ascender. Los casos que se plantearon fueron reconocidos en los grupos como excepcionales, sobre todo por lo que se refiere al área jurisdiccional. Esto se explica en parte por la legitimidad de la cual goza la carrera judicial, misma que ya se explicó.

Es importante apuntar que una parte considerable del personal administrativo operativo trabaja en áreas jurisdiccionales en labores de apoyo, y de acuerdo con lo observado en los grupos focales, en particular con los hombres, es justo en estos espacios donde parecen presentarse más tensiones para el personal operativo, dado que sus superiores son autoridades jurisdiccionales con cierta autonomía para llevar la gestión de sus áreas, por lo que tienen más posibilidad de ejercer su autoridad con cierto margen de discrecionalidad, además de que buena parte del personal administrativo operativo tiene nombramiento de auxiliar, lo que hace que tengan que desarrollar funciones polivalentes, para lo cual deben tener disponibilidad para realizar las funciones que él o la titular de la sala o juzgado decida.

Otro de los aspectos de insatisfacción más señalados por el personal administrativo, refiere a la percepción de que sus tareas no son adecuadamente valoradas, lo cual tiene estrecha vinculación con uno de los rasgos característicos de la organización y ambiente laboral del Tribunal, relativo a la preeminencia de la labor jurisdiccional sobre la labor administrativa. En los grupos focales se planteó de la siguiente manera:

“¿Hay diferencias entre el personal jurisdiccional y el administrativo?) Sí un montón, yo siento que nosotros (sic) que pertenecemos a la parte administrativa estamos así, como que medio borrosos, los que resaltan, los que se llevan todos los honores son los jurisdiccionales” (mujer, grupo focal, personal administrativo operativo).

En cuanto a la relación con sus pares, la encuesta da cuenta que el personal la califica con un índice de satisfacción de 72.7 puntos, lo que habla de una buena relación entre colegas (sin llegar a una satisfacción amplia), sean estos hombres o mujeres, cuestión que igualmente se ratificó en los grupos focales.

Una situación que no escapa de la preocupación de las mujeres en la institución es que, tanto de sus superiores como con sus pares, perciben un trato que se puede catalogar de hostigamiento y acoso de carácter sexual. A reserva de que este tema se abordará con profundidad en el apartado Violencia de género en el ámbito laboral, conviene anotar aquí que en el desarrollo de los grupos focales la cuestión no salió a relucir en ningún momento, ni cuando se comentó sobre la relación entre pares y con las y los superiores, como tampoco cuando se abordó el tema de la justicia en el ámbito interno del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco (TSJET). Fue hasta que se hizo la pregunta expresa que salió a la luz, abordándose con cierta extensión y profundidad, en particular por parte de las mujeres, lo que da cuenta de que sobre este problema se evita que se hable de él, a menos que sea inevitable y se cuente con un ambiente propicio para ello, como lo fue la sesión de los grupos focales.

Otra razón de insatisfacción con la institución está dada por el hecho de que el personal debe pagar 50% de los cursos de sensibilización, capacitación o formación que el Tribunal ofrece, los cuales si bien, en sentido estricto no son obligatorios, si son indispensables para el personal, particularmente el jurisdiccional en tanto requiere estar actualizado no solo para cumplir con la calidad esperada, sino porque constituye un requisito para ascender. Esta cuota que se debe pagar resulta onerosa para el personal en virtud de que perciben que sus salarios no son suficientes, lo que implica que tienen que enfrentar continuamente la disyuntiva de superarse profesionalmente o bien mejorar el bienestar familiar.

En el caso del personal administrativo, la queja mayor en relación a los cursos es que estos son pocos, de tal modo que una buena parte de él puede pasar más de un año sin haber participado en alguno.

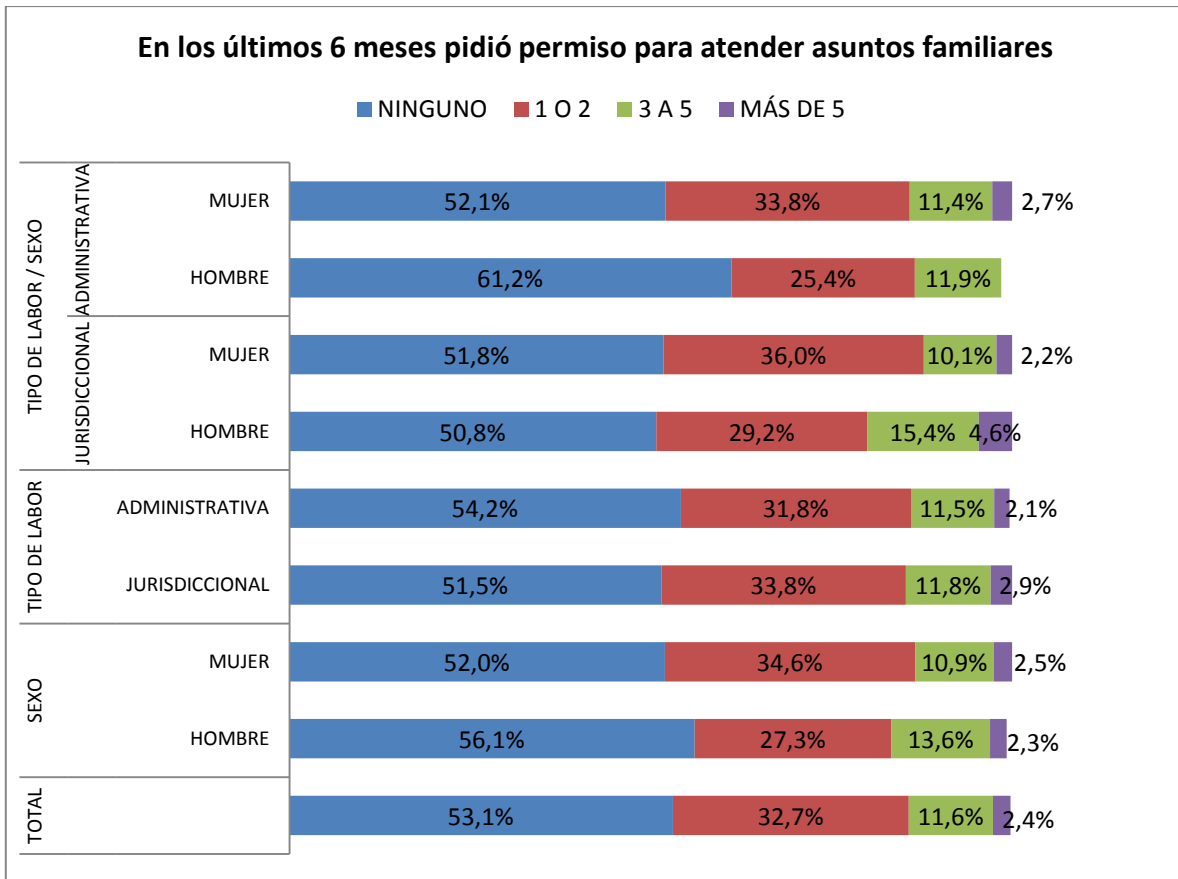
Además, los horarios en que son impartidas las capacitaciones, como ya se mencionó anteriormente, no permiten ni atender debidamente las obligaciones laborales, ni disfrutar de los tiempos de descanso y esparcimiento que el personal debe tener con sus familias.

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

Este asunto resulta importante en tanto, como se ha observado, la institución para ser eficiente necesita disponer del tiempo de descanso de las y los trabajadores, con lo que se invade su esfera familiar y personal, y precisamente el asunto de los permisos es el reverso de la medalla de ese proceso de empalme de esas esferas: la invasión de la esfera familiar y personal a la dinámica del trabajo en el Tribunal. En ese sentido es un tema de tensión cotidiana porque se constituye en una negociación de tiempo con los superiores jerárquicos.

La encuesta da cuenta que en los últimos seis meses 53% del personal no solicitó permisos, 32.7% solicitó entre uno y dos, y 11.6% entre tres y cinco permisos. Se observa que las mujeres piden más permisos que los hombres, aunque las diferencias no son significativas estadísticamente hablando, comportamiento semejante que se observa al comparar los porcentajes por área.

Gráfica 7



El principal motivo para solicitar esos permisos fue “la enfermedad propia”, y el segundo motivo asistir a “eventos escolares de hijos e hijas”. Al analizar los resultados por sexo, en el primer motivo coinciden hombres y mujeres, pero respecto del segundo solo las mujeres coinciden en él, pues la mayoría de los hombres señalan “atender asuntos personales”. De hecho, el tercer motivo de solicitud de permisos para el conjunto fue “cuidar a los hijos e hijas”, motivo igualmente mencionado en ese orden por las mujeres, en tanto que los hombres reportan como tercer motivo en orden de importancia “asistir a eventos escolares de los hijos e hijas”.

Al respecto, resulta interesante constatar que la encuesta señala que en la escala de cero a 100, el personal señala estar “de acuerdo con la política de permisos y licencias de la institución” en un índice de 66 puntos, algo que se puede considerar como un nivel bajo, ya que se ubica ligeramente por encima del acuerdo medio y a casi 40 puntos del acuerdo total. En complemento con esto, la encuesta refiere que al solicitar permisos, 60.6% del personal afirma que su superior “le dio

permiso de buena manera”, en tanto que un muy bajo porcentaje (6.5%), refiere que le dieron permiso, “pero su superior se enojó”.

La situación anterior se confirmó en los grupos focales, donde las y los participantes afirmaron que sus superiores se comportaban receptivos (como ya se vio líneas arriba, consideran a sus superiores sensibles, solidarios), aunque pareciera ser que esa receptividad está relacionada con el hecho de que hay un acuerdo para reponer tiempo, lo cual ayuda a entender la distancia de casi 40 puntos, respecto del acuerdo total con la política actual de permisos y licencias en el Tribunal:

“Con el jefe anterior que yo tuve, más o menos hace tres años, había una buena comunicación entre el personal y el jefe, excelente, en que si tienes que salir porque tu hijo se puso mal, o tienes que, un compañero tenía que pasar a recoger a sus niños a la escuela, y le pedía permiso. O sea, casi, casi, le pedía permiso para su lactancia, para ir a recoger a sus niños llevarlos a su casa y regresar, o sea. Tenía su media hora de lactancia practicante, no era mujer y el señor no era mujer pero tenía la responsabilidad de que tenía que ir a recoger a sus hijos. Pero era comprensible de que había quienes tenían una responsabilidad, había por ejemplo quienes se tenían que ausentar porque ya se accidentó tu niño, porque ya tuviste un percance, y tienes que salir corriendo del juzgado. Claro, al día siguiente tenías que sacar tu trabajo. Esa era una cuestión inconciliable, en la confianza de tu jefe, en lo accesible que resultaba ser que tenías que responder de la misma forma” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Bueno, en mi caso, mi jefe sí nos apoya en eso, si alguno tiene una necesidad; que un día tenga algo que hacer con respecto a mi familia yo le digo oye es que pasa esto y esto, así, y me da el permiso, pero cuando él también nos pide apoyo se lo damos, por decir en la tarde que haya mucha chamba que nos diga ‘Oye, necesito que me apoyen un rato’, ‘Sí señor’, nosotros los apoyamos, o sea que hay apoyo de ambas partes” (hombre, grupo focal, personal operativo administrativo).

A este respecto, la encuesta señala que 10% del personal manifestó que como consecuencia de que le dieran permiso para atender asuntos familiares fue común que su superior le hiciera “trabajar horas extras para compensar”. Lo interesante es que fueron los hombres quienes lo señalaron, fueron el doble que las mujeres (14% vs. 8%), pese a que fueron ellas quienes solicitaron más permisos con mayor frecuencia y por motivos familiares.

Esta situación podría indicar que a los hombres, por considerárseles con mayor disponibilidad de tiempo dado su rol familiar de proveedor, se les exige más trabajo presencial en el Tribunal, en tanto que a las mujeres se les exige un poco menos. Aunque en relación con el trabajo para realizar en casa, en áreas jurisdiccionales y como ya se señaló en el subtema Modelo de gestión del trabajo en la organización, tanto hombres como mujeres lo realizan por igual.

Disposición a incorporar la perspectiva de género en la cultura organizacional

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

La incorporación de la perspectiva de género en las culturas organizacionales supone revisar el proceso organizacional desde dentro: cómo se toman las decisiones, dónde se localiza el poder, cómo se hace uso del tiempo, cómo y con base en qué criterios se distribuyen las recompensas e incentivos, cómo se mide del éxito (Rao y Kelleher, 1993), con la idea no solamente de poner atención a cómo se expresan las desigualdades de género, sino también pensar cuáles pueden ser los cambios que se requieren para abatirlas y la forma en que se pueden impulsar, tanto en el ámbito interno, como en relación con los resultados que produce hacia el exterior.

Por ello, es 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 la institución.

En tal sentido, un primer elemento importante a revelar es que entre el personal del Tribunal prevalece una ausencia de reconocimiento de las desigualdades de género en la sociedad. Esto porque lo consideran un problema que ya no está generalizado en la sociedad, sino que predomina en sectores y grupos específicos (rurales, indígenas, pobres, con menor instrucción escolar), a los cuales se deben dirigir acciones orientadas a generar nuevos valores culturales, sobre todo desde la escuela, no tanto de políticas públicas o de transformación de las instituciones del Estado.

Pero resulta aún más palpable esa “ceguera de género” en lo que se refiere al ámbito interno del Tribunal, ya que el personal (incluidos las y los jueces y las y los magistrados) considera que la presencia mayoritaria de mujeres en la institución es un signo inequívoco de que la igualdad se ha alcanzado ya. En alguna medida la percepción de que existe igualdad entre mujeres y hombres se cifra en el hecho de que existe entre ellos un buen entendimiento, en parte gracias al MEG:

“Bueno, pues yo siento que estamos bien, estamos bien, yo siento que estamos bien” (hombre, grupo focal, personal administrativo operativo).

Entrevistadora: *“¿Para qué sirve el MEG?”*

“Para la igualdad entre los hombres y mujeres. En que haya respeto, equidad, confianza entre hombres y mujeres. No importa la carrera que tengas.”

Entrevistadora: *“¿Desde hace mucho tiempo se viene usando?”*

“Persona desconocida. Hace dos años”

Entrevistadora: *“¿Y sienten que ha servido de algo?”*

“Persona desconocida. Ha habido un despertar de conciencia en cuanto al trato. Sí ha servido mucho” (hombre, grupo focal, mando medio administrativo).

En concordancia con lo anterior, los resultados de la encuesta, en cuanto al índice de acuerdo con la afirmación de que en la institución *“existe igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres trabajadoras”* se ubican en los 69 puntos, lo que habla de un acuerdo considerable con esa expresión, si se toma en cuenta que la escala va de cero, que es nulo acuerdo, a 100, donde hay acuerdo total. Es de destacar que no se observan diferencias significativas entre lo que opinan los hombres y mujeres, como tampoco por área de trabajo. También es importante relevar que si bien la mayoría considera que hay igualdad en el Tribunal, hay una franja del personal que no concuerda con esa expresión.

Es relevante mencionar que la creencia de que en su organización existe igualdad de género puede conllevar a que el personal rechace posibles iniciativas a favor de la igualdad, pues se consideran innecesarias. En el Tribunal se registra un mayor acuerdo con esta visión, pero también cierto

reconocimiento de la desigualdad, lo cual muestra una ventana de oportunidad, así como el importante reto de emprender acciones de sensibilización y capacitación sobre los temas de género, tanto en el personal jurisdiccional, como en el administrativo.

Para complementar lo anterior, en la encuesta se planteó una pregunta respecto al nivel de acuerdo con la afirmación de que *la igualdad de género es una moda*, en el entendido de que estar en acuerdo con esta afirmación es una señal de que se considera que el tema de la igualdad de género no es un tema importante, lo que puede mostrar una postura poco abierta para incorporar la perspectiva de género en la organización.

Al respecto, el nivel de acuerdo alcanzado es de 41 puntos, en una escala de cero a 100. Lo que refleja que la mayoría del personal considera que la cuestión de género es algo que no es pasajero y que resulta de cierta importancia, aunque existe un sector significativo que sí cree que sea una moda, lo que podría implicar un margen significativo de rechazo a esta temática, que en diversos ámbitos se presta a polémica en virtud de que cuestiona patrones culturales tradicionales.

En ese sentido no deja de sorprender que se perciba a la igualdad de género como una moda, luego de que el Tribunal desenvuelve diversas acciones en pro del género a partir del proceso de certificación del MEG. El apego a ideas como la planteada expresa cierta deslegitimación de dicho Modelo, lo que revela que en el fondo persiste un importante desconocimiento y falta de sensibilidad hacia la cuestión de género, además de que revela que hay sectores que no reconocen obligación legal que tiene el Tribunal, como parte del Estado Mexicano, de incorporar el principio de la igualdad de género en su interior.

Los tribunales son ambientes en donde el conocimiento y uso del Derecho son parte no solo de la materia de trabajo, sino que modela esquemas de la convivencialidad cotidiana del personal; de ahí que no resulte extraño que exista una marcada percepción en este Tribunal de que la existencia de igualdad formal entre mujeres y hombres, por ejemplo para ingresar a la institución, para ascender, para ser nombrado juez/a, magistrado/a, se traduce en la existencia de una igualdad real en todas las esferas del Tribunal. Como consecuencia, predomina una visión de que cualquier tipo de normas que regulan el trabajo en la institución (por ejemplo las relativas a carrera judicial), no deben establecer algún tipo de derechos o prerrogativas específicas u acciones afirmativas para las mujeres u hombres, pues ello sería establecer una diferencia entre uno y otras

y con ello se generaría desigualdad en la propia norma, lo que volvería a estas injustas. Esto, a pesar de que el propio MEG, como ya se dio cuenta apartados atrás, considera la posibilidad de implementar acciones afirmativas a favor de las mujeres.

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

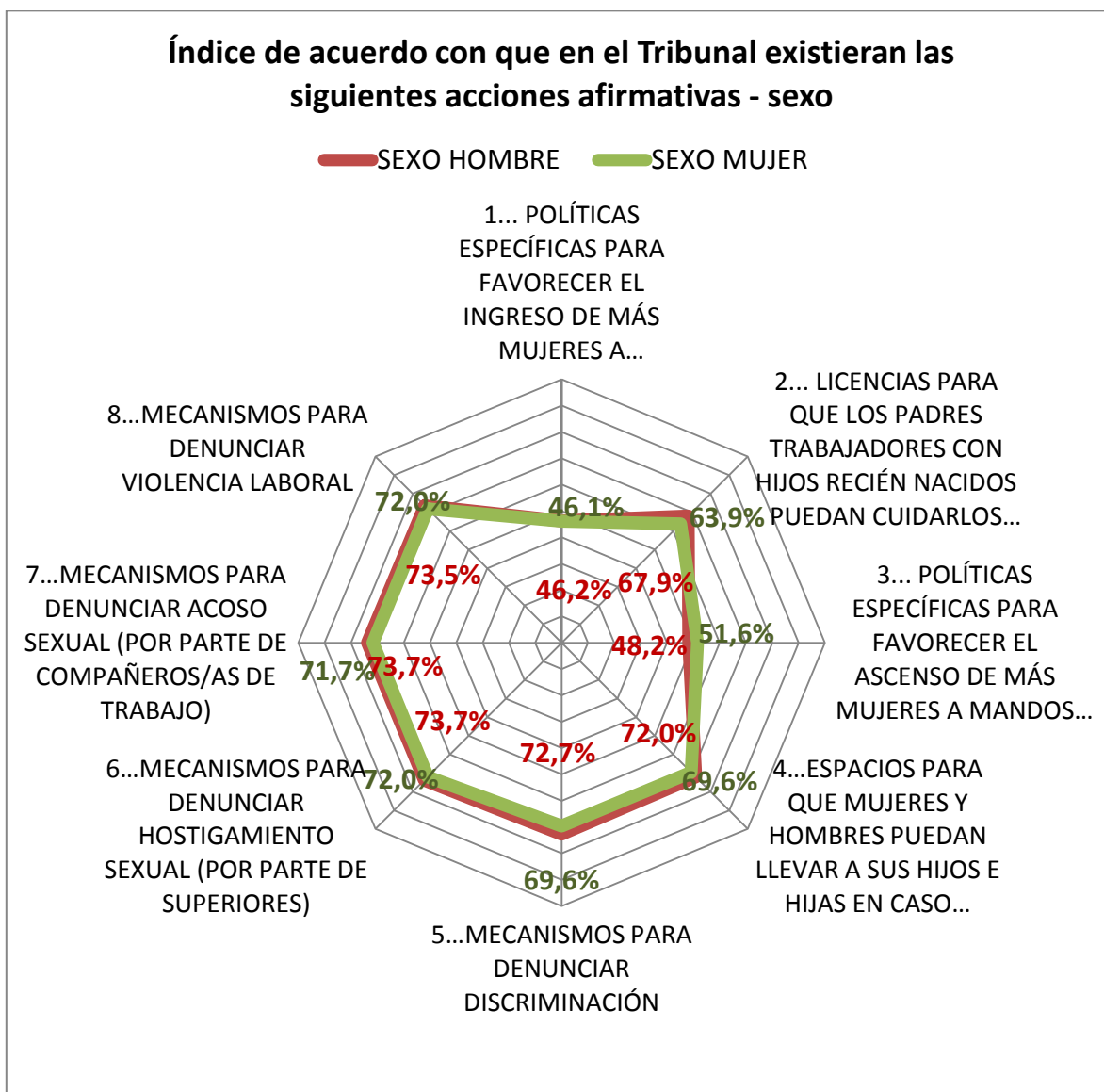
Y si bien pueden reconocer la existencia de cierto grado o tipo de desigualdad entre mujeres y hombres, ello lo ven como un problema privado que afecta a personas en lo individual y son esas personas quienes deben resolver su situación por sus propios medios, sin que se reconozca la necesidad de que el Tribunal, como institución del Estado, asuma alguna responsabilidad en la búsqueda de mayor igualdad de género en su ámbito interno. Salvo en la cuestión de los traslados para ascender o cubrir interinatos, cuestión que se verá más adelante.

De hecho, el personal del Tribunal manifestó una posición dividida respecto de la instauración de medidas afirmativas de carácter temporal, como las orientadas a favorecer el acceso y ascenso de las mujeres a mandos altos, pues en una escala de cero a 100 mostraron un acuerdo de 46.1 puntos con la primera y 50.7 puntos con la segunda, esto es, se encuentra prácticamente dividido ante la situación de contar con mecanismos de acceso y ascenso para las mujeres a puestos administrativos y jurisdiccionales.

Situación que contrasta con el claro acuerdo manifestado con alrededor de 71 puntos en la misma escala respecto de la instauración de algunos mecanismos de denuncia de violencia sexual, laboral o prácticas discriminatorias, los cuales pueden favorecer condiciones de mayor igualdad entre mujeres y hombres. Así como con el acuerdo para instaurar acciones a favor de que se impulse la licencia de paternidad (65 puntos) y de que el Tribunal cuente con espacios (guarderías o ludotecas) para que las y los trabajadores puedan llevar a sus hijos e hijas en caso de ser necesario, en torno a la cual se manifiesta un índice de 70 puntos.

El grado de acuerdo con el tipo de acciones afirmativas sobre las que se indagó en la encuesta, da cuenta de que el personal de la institución muestra mayor apertura a medidas, en las cuales se pueden beneficiar hombres y mujeres por igual. En cambio, muestran opiniones francamente divididas respecto del acuerdo con medidas que tienden a beneficiar de manera exclusiva a las mujeres, con lo que se reafirma la idea de que el personal no considera que haya desigualdades de género a lo interno de la institución.

Gráfica 8



El personal de los grupos focales consideró, en cuanto a la desigualdad de oportunidades que existe entre mujeres y hombres para ascender en el área jurisdiccional (cuestión que se abordó en

el subapartado Modelo de gestión del trabajo en la organización), que la norma no debe modificarse en general, ni que era necesario el impulso de medidas afirmativas para compensar esa situación.

Aunque fueron particularmente las mujeres quienes señalaron que algo debería hacer el Tribunal respecto de problemas que enfrentan en el trabajo y que influyen en su ascenso, como el ya señalado de los horarios de las capacitaciones; o cuando se les solicita trasladar su residencia a otra sede, a fin de ocupar un nuevo puesto o bien cubrir un interinato. Cuestión a la cual está condicionado el personal jurisdiccional para considerarse elegible dentro de la bolsa de trabajo de la institución.

Aparte de estos problemas, en el Tribunal predomina la idea de que las mujeres deben esforzarse más en el trabajo, y en todo caso arreglar el problema de mayor conflicto que existe entre sus esferas laboral y familiar mediante ajustes a esta última, con el fin de tener mejores condiciones para superarse y competir por mejores puestos, por ejemplo, al resolver el cuidado de los hijos e hijas por las tardes que tienen que trabajar. Sin considerar que la institución tiene responsabilidad para promover relaciones igualitarias, por ejemplo impulsando medidas que favorezcan a los hombres y las mujeres que toman cursos por las tardes, como espacios en el Tribunal para el cuidado de sus hijos e hijas, además de algunas acciones afirmativas que respondan a necesidades específicas que tienen las mujeres en función del género.

Moderador: *“¿Como mujeres tienen alguna facilidad para cubrir alguna plaza a otro lugar? ¿Es igual para los hombres?”*

“Tiene otra posibilidad de decir, del trabajo a mi familia, no, pues mejor no voy, y ahí te quedaste en la banca, como dicen los futbolistas, y olvídate de que te vuelvan a llamar. Ya estás, de que tú no te vas a mover, de que tú no quieres nada, que tú no quieres progresar, que tú no quieres ascender, de que tú no quieres nada. Y ahí tú no hiciste nada y ahí lo metiste, y ahí te vas a quedar años. Y si bien te va, si a lo mejor, a lo mejor, y te considera, pero eso que tengas muchísima suerte y que te vuelven a llamar, si no ahí te quedaste. Entonces ahí entra si por ejemplo decides si me quedo con mi familia o me quedo con mi puesto y ya” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional)

“Es que sopesa uno, a veces te mandan por decir, de actuario a donde te toca es Rosique; entonces, los hijos tienes que inscribirlos tanto en la escuela, y si te vas no te vas a ir por seis meses o un año

y meses. Entonces, tienes que cambiar de escuela y si es un nivel escolar mínimo que hay en algún municipio de la ciudad que aquí tienen escuela pagada y apoyo de tu familia. Allá no te va a apoyar tu familia, tienes que hacer gastos, tienes que buscar en dónde vivir y no conoces la ciudad. O sea hay muchas cosas que están en contra, que tú dices voy a ganar esto y en qué voy a estar gastando. Aquí voy a ahorrar en esto, aquí lo voy a gastar. Entonces, te vienes quedando a veces como mecanógrafa. Hay una diferencia de situaciones significantes que son ajenas a nosotros, no dependen de nosotros, cambiar de trabajo lo es todo, pues” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional)

Ante la pregunta expresa de qué acciones o medidas se podrían impulsar para la igualdad entre mujeres y hombres, y luego de silencios o dichos de que no era necesario impulsar algo así, las mujeres de los grupos focales respondieron que poner más estancias infantiles, como la que ya funciona en los juzgados (a la cual se le debería ampliar el horario y el rango de edad de los infantes que pueden recibir), a cargo de la institución, para que las y los hijos estuvieran más cerca de madres y padres, aunque más de ellas.

“Existe una en Méndez, en donde está la matriz en el área de Méndez, existe una estancia infantil, donde según el horario que ocupes, si vienes temprano, te cuidan un horario a tu hijo; y si vienes más tarde tienes un tiempo más prolongado de que tienen más tarde a tus hijos, pero sí tienen ese apoyo; lo que es en los municipios no sé.”

Entrevistadora: *“¿Y este centro de trabajo beneficia a todos los que están aquí en el centro?”*

Varias mujeres: *“No.”*

“No, somos solo personas del área de civil y familiar.”

“Pero son para niñas de 7 años para arriba; por ejemplo no reciben niñas de 5 años, y yo tengo que ver quien me la cuida.”

Entrevistadora: *“La existencia de estas estancias, no guarderías, sería algo que beneficiaría al conjunto de trabajadores, trabajadoras, aquí en el tribunal.”*

“De hecho dijeron que iban a abrir una guardería para madres solteras que trabajan en el tribunal, pero ahorita no sé quien lo atiende, porque se ocupaba también para los días de conferencias, y de

cursos, y de talleres, para los que no tienen quien le cuida a sus hijos. Tenían esa guardería para que cuando estén el taller, en el curso o la conferencia, ellos los vean.”

“Ahora, por ejemplo nosotros entramos el 1 de agosto y los niños que entraron el 22 de agosto y fue prácticamente 1 mes que se tuvo que pagar escuelas particulares, al menos en mi caso. ¿Y ahí nos piden constancia de trabajo, no?, vamos, de los días laborales, pero de qué sirve si no nos van a apoyar, si del 1 al 22 de agosto, son 22 días que no lo van a pagar, nosotros lo vamos a pagar completo” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Aunque, bueno, yo lo que he visto por ejemplo igual hay un horario y yo lo que veía con mis compañeras en el juzgado, la estancia era hasta las 4, creo el tiempo máximo, y cuando ellas se quedaban hasta las 6, 7, 8 pues ahí si ya no porque se lo tenían que llevar al juzgado” (mujer, grupo focal, personal administrativo mandos medios)

El hecho de que este tipo de medidas se planteara de manera aislada de otras y marcadamente con la óptica de apoyar a las madres de familia, y derivado de ello que la institución debe apoyar a las mujeres sobre todo en este aspecto, da una idea de lo que se entiende por igualdad de género: medidas para apoyar a las mujeres y para reforzar ese rol tradicional que ya se mencionó.

La baja disposición para incorporar medidas que faciliten el acceso y ascenso de las mujeres en el Tribunal contrasta con los comentarios que plantean que sería positivo que haya algunos cambios en cuanto a políticas de igualdad, pero no a favor de las mujeres, sino a favor de los hombres. La valoración en este sentido es que existen situaciones de discriminación hacia los hombres, bajo el argumento de que a las mujeres se les celebra el día de las madres, se les da un bono y se les da el día, pero a los hombres no se les celebraba el día del padre, no se les da el día y si bien se les da un bono, este es de menor importe que el que se les da a las mujeres:

“Por ejemplo el caso del día de la madre, a las mujeres les dan el día, les dan un bono, les celebran. Les hacen rifa ahí... esa convivencia. Por parte del sindicato, también les hacen el regalito, y algo más.”

“Yo le decía a un compañero que en el caso de los hombres, ellos también vayan a formar parte de ese festejo, pero es un decir, porque a ellos lo que les dan es un bono y no es la misma cantidad, es

menos. Y a ellos no les festejan, no les dan el día” (mujer, grupo focal, administrativa, mando medio).

“Debería de ser igual, equidad de género” (hombre).

“Digo, tanto el hombre como la mujer trabajamos, debe de ser igual” (hombre).

Entrevistadora: “¿O sea que a las mujeres les dan el día y a los hombres no les dan?”

“Hacen una fiesta y les dan el día.”

“A las mujeres sí les dan el día de las madres, a nosotros no.”

“Antes nos ofrecían un sábado.”

Entrevistadora: “¿Qué piensan de eso?”

“No es equitativo.”

“Una madre es una madre y un padre es un padre (risas). No, digo, la madre hace su labor pero el trabajo que hace un hombre también se tiene que reconocer” (hombre, grupo focal, administrativo mandos medios).

La otra medida de igualdad que se discutió en los grupos focales es la relativa otorgar licencia de paternidad a los hombres que tienen un hijo recién nacido.

A este respecto, y a reserva de que será objeto de análisis específico en el eje 4, Condiciones laborales, cabe apuntar que la medida contó con la aceptación en general de hombres y mujeres, aunque vale la pena asentar que el tema no emergió ante pregunta directa sobre qué medidas a favor de la igualdad serían necesarias instaurar en la institución. Si no se discutió a partir de ser enmarcada en una pregunta orientada a conocer su opinión en esta medida particular, y fue en ese contexto cuando fue valorada por algunos de las y los participantes, aunque con reservas por parte de algunas mujeres en particular.

En resumen, la reiteración en el discurso del personal de centrar como evidencia de la igualdad, el número de mujeres que ocupan cargos como juezas, magistradas y directoras, constituye en sí

mismo un indicador del amplio desconocimiento que existe en la actualidad de las implicaciones del género en la dinámica laboral. Se parte de considerar la separación entre los ámbitos públicos y privados, la cual es irreal, por lo que no se valoran los efectos que tienen sobre las capacidades y oportunidades laborales los roles sociales que cumplen las mujeres en sus familias, y la 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 ya señalados, 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 la institución, se asume como un asunto dado. Lo que ha implicado para las mujeres realizar un esfuerzo muy grande para desempeñarse con calidad y oportunidad en el trabajo, sobre todo en el caso de las jurisdiccionales en la capacitación y profesionalización, quienes tratan de conciliar esto con el cuidado de los hijos y la atención del hogar.

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

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

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

de calidad, su accesibilidad y resguardar el derecho de las personas a demandarlo” (Facio, 2007: 6).

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

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

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

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

En términos generales se encontró que las personas que trabajan en el Tribunal consideran que sí existe justicia en la vida interna de la institución, aunque también se ubicaron algunas situaciones y expresiones injustas, señaladas a lo largo de este apartado.

En cuanto a situaciones o expresiones de justicia, en el discurso de las y los trabajadores de la institución se destacan las referidas a las oportunidades de ingreso y ascenso (más para el personal jurisdiccional), el trato de las y los jefes y las posibilidades de ejercer sus derechos, pues se considera que la mayoría de las veces se puede plantear al superior inmediato cualquier tipo de problema, y ante alguna controversia siempre está la posibilidad de hablar con la o el juez, así como con el o la magistrada, para que sean ellos o bien con la Oficialía Mayor para que se atienda.

Esto no significa que la gente perciba que siempre se resuelve favorablemente su queja, molestia o problema, pero sí que es atendido, es escuchado y se le da alguna respuesta.

En contraste, respecto de situaciones y expresiones de injusticia, el personal se manifestó inconforme con el hecho de tener que pagar la mitad de los cursos de sensibilización, capacitación y formación; además en el caso específico del personal administrativo, la molestia recurrente fue no contar de manera regular con cursos de algún tipo. Esta queja, en el marco de un salario que consideran insuficiente, se entiende con mayor claridad al ver que tales cursos genera gastos extras que tampoco la institución cubre, como el pago que tienen que destinar a otras personas para el pago de sus hijos e hijas, trasladarse a otros lugares, etc. A lo que se suma el hecho de que el personal considera que los horarios podrían ser más adecuados pues al ser en las tardes, noches o fines de semana, impide la convivencia familiar y el descaso.

Cabe destacar el caso específico del personal administrativo, el cual refirió sentirse de menor importancia que el jurisdiccional, en tanto su trabajo no es reconocido, no reciben capacitación e incluso se habló de que los estímulos y reconocimientos son mucho menos para ellos y ellas.

“Sí, porque falta valorar esa parte del trabajador y realmente, como decíamos hace rato, motivarlo, incentivarlo, tomarlo en cuenta; que uno como trabajador diga: no pues realmente la institución nos está reconociendo el esfuerzo. A lo mejor no hay presupuesto para abrir otra sala, para contratar otro actuario, otra secretaria; pero no sé, bueno implementar alguna actividad que pueda complementar esa parte; por ahí viene la situación” (hombre).

“Si alguien comete algún error es delicado. Nuestro trabajo es un trabajo calificado, no lo hace cualquiera, con todo respeto para las demás profesiones. Porque si nosotros cometemos algún error puede desembocar en un error judicial grave, con consecuencias para muchos, y ahí tiraste tu carrera, tu licenciatura o lo que sea, ahí quedó” (hombre).

“Pues lo que decía de la otra administración; lo que pasa en esta administración, los incentivos, el bono, los premios y la difusión que hacía el Tribunal en los medios, la base ya estaba, lo que faltó fue continuidad (...) ahorita nadie se pone la camiseta por lo mismo; le digo que aquí lo que faltó fue continuidad” (hombre).

“Ahora hasta peligroso ser parte del Poder Judicial, por el crimen organizado” (hombre, personal jurisdiccional).

“(Ante la pregunta ¿está vigente el ideal de la justicia en esta institución impartidora de justicia?) Yo creo que parcialmente, porque como dice la compañera, sí nos dan herramientas, tenemos buen ambiente de trabajo, creo que compañerismo también, grupo también, porque aquí todo mundo sabe cuál es su función para hacer. Y no es justo en cuanto a que no hay una estrategia de organización, eso sería la cuestión de unas guarderías de por ejemplo ser opcional la capacitación de cargo, realmente que lo merezcan porque igual la capacitación sea un premio, una, maestría por ejemplo la licenciatura a una maestría, que tuvieran que ser la mejor secretaria como hay otras instituciones y empresas que te dicen “el empleado del mes”; al mejor secretario le vamos a apoyar en esta especialidad, todo es brindarle las guarderías, darle los viáticos, todo eso sería un buen efecto en esa cuestión laboral y personal” (mujer, personal jurisdiccional).

En resumen, la idea de justicia que tiene el personal de la institución se relaciona directamente con sus derechos, prestaciones y oportunidades, de manera que en términos muy generales, la percepción es que sí existe justicia. Sin embargo, al escudriñar en las prácticas, experiencias y opiniones particulares, surgen ejemplos que contrarían esta visión, sobre todo en el caso del personal administrativo, porque se percibe como secundario y con menos derechos, prestaciones y oportunidades al interior del Tribunal; en tanto que en el caso del jurisdiccional, porque percibe que realiza mucho esfuerzo, en medio de muchas presiones, sin embargo no ve a cambio una retribución justa.

Estas percepciones denotan una concepción poco integral de la justicia como valor y, sobre todo, como práctica, pues reflejan una concepción ciega al género, la cual es resultado del amplio desconocimiento de las desigualdades de género y sus expresiones concretas en el Tribunal. A pesar de ser esta 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 esta se erige como un valor neutral, lo que se sabe también permea en los procesos y procedimientos judiciales, tal como se analizará con mayor profundidad en el apartado eje 6 “Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia”.

Aquí interesa destacar que estas concepciones sobre la justicia se deslizan en los discursos y prácticas organizacionales e impiden reparar las desventajas que viven las mujeres como consecuencia de las desigualdades de género. Según 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 proceso conlleva la rendición de cuentas. De suerte que la justicia de género requiere que las mujeres sean capaces de garantizar que se pueda exigir cuentas a quienes detentan el poder en cualquier ámbito (hogar, comunidad, mercado, Estado) de modo que las acciones que limiten el acceso de las mujeres a los recursos o la capacidad para tomar decisiones, sean prevenidas o castigadas. Así, el concepto “justicia de género” contiene un elemento de compensación y restitución, que es consustancial al concepto mismo de justicia.

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

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

Eje 4. Condiciones laborales

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

En este sentido, en este apartado se procura reconocer tanto lo que 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 del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco (TSJET) para el reclutamiento y selección de personal de carrera judicial, se basa en la Constitución Política del Estado de Tabasco, la Ley Orgánica del Poder Judicial estatal, el Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura y en el Procedimiento para Carrera Judicial y la Capacitación, del Consejo de la Judicatura.

La Ley Orgánica establece los lineamientos generales que rigen los procesos de ingreso, ascenso y demás cuestiones referidas a regular la conformación del personal de labor jurisdiccional que forma parte de la carrera judicial.²⁹ Dicha carrera está integrada por las siguientes categorías: visitador judicial; juez de Primera Instancia; juez de Paz, proyectista de juez o conciliador judicial; secretario de Juzgado de Primera Instancia; secretario de Juzgado de Paz, y actuario (artículo 86 del Reglamento del Consejo de la Judicatura). Cabe mencionar que en el Reglamento del Consejo

²⁹El artículo 47 de la Ley Orgánica del Poder Judicial menciona que: “Son atribuciones del Pleno del Consejo de la Judicatura: Determinar en el reglamento o disposición administrativa en la materia, los procedimientos, requisitos y criterios de selección, en los que se tomarán en cuenta la carrera judicial, el concurso de oposición y demás exigencias de orden constitucional; que se aplicarán en la elección de los candidatos, a ocupar el cargo de magistrado numerario, para que sean propuestos en los términos que al efecto se establece en la Constitución local, ante el titular del Poder Ejecutivo, para que éste, de entre ellos, formule la terna que se someterá a la consideración del Congreso del estado; asimismo, expedir y mantener actualizados, los reglamentos interiores en materia administrativa, que rijan las funciones de los órganos de justicia y sus servidores públicos; los de examen de oposición para ocupar el cargo de juez de Primera Instancia, de Paz y demás servidores públicos; de la carrera judicial; de escalafón y de regímenes disciplinarios que sean necesarios para el buen funcionamiento del Poder Judicial (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Tabasco, artículo 47 fracción VIII).

de la Judicatura no se hace alusión alguna al resto de los puestos existentes en el Tribunal, específicamente los de labor administrativa.

Como ya se señaló en el apartado Marco legal y normativo, la Ley Orgánica no contempla objetivos ni mecanismos para la igualdad de género como las llamadas acciones afirmativas. 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) establece 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.

Cabe señalar que el Tribunal, como parte del Poder Judicial del estado, debe apegarse a la política de género vigente, que en términos del ingreso a la institución le implican “respetar las políticas establecidas en el Modelo de Equidad de Género (MEG), para promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en condiciones de trabajo armoniosas en las que se brinde acceso igualitario para el desarrollo profesional, asegurando la no discriminación en el acceso al empleo, por capacidades diferentes, raza, religión, género, edad y preferencia sexual. Así como garantizar que los requisitos exigidos para el personal de carrera judicial, no establezcan discriminación alguna, al contemplar solo los pertinentes a educación y experiencia profesional

que debe poseer el candidato/a al puesto “de carrera judicial y capacitación” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2007: 4).

Si bien esta norma pretende establecer mecanismos de ingreso que garanticen la igualdad y no discriminación por sexo, en la práctica no establece algún tipo de acción afirmativa que permita asegurar el cumplimiento de esos principios, pues, por ejemplo, el documento *Procedimiento de carrera judicial y capacitación* no integra alguna medida de este tipo, y aunque el Tribunal cuenta con el MEG, éste aún no especifica cuáles serían las acciones afirmativas para alcanzar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Sobre la selección del personal como parte del concurso de oposición,³⁰ se aplican exámenes “para el ingreso o promoción en las categorías que integran la carrera judicial, (los cuales) serán de conocimientos, en forma escrita, con calificación mínima aprobatoria de 8.0, para poder ingresar al Curso de Formación Judicial” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2007: 8).

El órgano encargado de emitir la convocatoria para participar en dicho curso es el Consejo de la Judicatura. La intención es que ese curso permita integrar “la bolsa de trabajo que sustenta los movimientos de personal que se generan en juzgados de primera instancia y de paz, para ocupar en su momento las plazas o interinatos de Actuario/a Judicial, Secretario/a Judicial, Proyectista y Conciliador/a Judicial, y Juez/a” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2007: 9).

El procedimiento que deben seguirse para poder ingresar al Tribunal es el siguiente:

Se debe ingresar al curso de formación (el cual consta de dos etapas, la primera corresponde a un examen escrito³¹ y la segunda a un examen psicométrico³²) e inscripción al concurso de oposición

³⁰ El concurso de oposición consiste en “el procedimiento público para seleccionar y elegir al personal de carácter jurisdiccional, mediante una auténtica evaluación de sus merecimientos a la que se llega a través de la realización de un conjunto de pruebas para apreciar la preparación, capacidad académica y profesional de los candidatos, al examen de sus conocimientos, aptitudes de liderazgo y desarrollo organizacional, experiencia profesional y trabajos de investigación jurídica” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2007: 7).

³¹ Aplicado en la fecha que la convocatoria antes mencionada señale, en las instalaciones del Tribunal Superior de Justicia, sito calle Independencia esquina Nicolás Bravo S/N, Colonia Centro, Villahermosa, Tabasco. Versará sobre un cuestionario proporcionado al momento de la inscripción. La generación y evaluación se hará en forma automatizada por el programa de Genexa (Generador de exámenes) del Poder Judicial, que genera un examen diferente para cada sustentante con respuestas de opción múltiple y al finalizarlo, en ese mismo momento el programa le entregará el resultado expresado en una escala de 0.0 a 10.0, acreditando solo los que obtengan como mínimo 8.0. Los/as sustentantes no podrán realizar la consulta de ningún material didáctico.

judicial³³[...] Algo muy importante a resaltar es que “en ninguna parte del proceso o contratación se requiere presentar examen de no gravidez y cubrir el perfil solicitado para cada categoría a concursar” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2007: 11).

El perfil que piden para obtener los puestos de carrera judicial antes mencionados son: ser licenciado/a en Derecho, y/o presentar constancia de terminación de estudios con promedio mínimo de 8.0, tener 18 años cumplidos, además de tener plena disponibilidad para su adscripción a cualquier plaza en el estado, capacidad de trabajo en equipo, trato al público y demás que determine el pleno del Consejo (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2007: 11-13).

Cabe señalar que los mecanismos de ingreso mencionados en las normas, si bien operan para todos los niveles de la carrera judicial, en la práctica para el escalafón más bajo opera otro consistente en promover a las personas que colaboran en la institución con la figura de “meritorio” [sic], los cuales son “estudiantes de Derecho, del octavo semestre en adelante, con promedio mínimo de ocho” que colaboran voluntariamente con el visto bueno de la Comisión de Carrera Judicial y Capacitación, que es la instancia “se encarga de establecer un programa” (art. 88 del Reglamento del Consejo de la Judicatura).

Una hipótesis que se plantea el equipo investigador respecto de por qué el ingreso mayoritario de mujeres se da con la modalidad de meritoria, como se verá a continuación, es que se debe a la posición que ellas ocupan en la división sexual del trabajo.

Efectivamente, si se tiene en cuenta la vigencia de un orden de género que se ha venido comentado a lo largo de este *Diagnóstico* y que se expresan en la división de obligaciones entre la mujer y el hombre, donde ella tiene como rol principal el cuidado de las y los hijos y la atención de las necesidades del hogar, en tanto ellos asumen el rol principal de proveedores, es que las

³² Aplicado en la fecha y lugar que establezca la convocatoria. Lo presentará el o la sustentante que haya aprobado el examen escrito, para efectos de constatar que cuenta con las aptitudes necesarias para desempeñar el cargo al que aspira. La generación y evaluación del examen psicométrico serán realizadas por el programa PSYCOWIN.

³³1. Escrito dirigido al Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del Estado de Tabasco, en el cual expresará su deseo de ingresar a la bolsa de trabajo, manifestando bajo protesta de decir verdad, lo siguiente:

a) Ser ciudadano/a mexicano/a en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos.

b) No haber sido condenado/a por delito intencional con sanción privativa de la libertad no mayor a un año.

c) Disponibilidad para ser adscrito/a cualquier plaza en el estado; en el entendido que de no aceptar la adscripción que en su caso se le otorgue, su nombre será eliminado de la lista de personas consideradas aptas para desempeñar ese cargo.

mujeres cuentan con más tiempo y legitimidad (ante sí mismas, su pareja, familia, comunidad e incluso la institución) para habilitarse en esa figura durante periodos más largos que los hombres, pues cuentan con esa licencia social que les permite desarrollarse profesionalmente sin recibir pago a cambio, pues ese no es su rol principal, en contraste con los hombres, quienes no pueden permitirse estancias largas sin ingreso, aún y cuando les signifique una oportunidad de práctica profesional.

De hecho, este mecanismo de entrada al Tribunal es reconocido en general por quienes lo integran, así como justificado bajo esos esquemas de género tradicionales:

“Realmente yo no sé por qué son más las mujeres interesadas en pertenecer al Tribunal Superior de Justicia, que hombres, y eso lo podemos ver precisamente en lo que es la carrera judicial; hay mucho más cantidad de mujeres que hombres. Y no sé, a lo mejor es por cuestión de cultura que se nos ha dado en el estado de que el hombre siempre quiere ser más independiente, trabajando por su cuenta y ha de decir ‘pues puedo poner un despacho y dedicarme a litigar’ y la mujer como que siempre busca más la protección hacia lo que puede ser un salario seguro, un puesto seguro, un trabajo seguro. Yo más que nada a eso es a lo que le atribuyo que haya más mujeres que hombres. Pero realmente que nosotros hayamos tenido que modificar lineamientos o reglamentos, no.”

“... quizás ha sido más cultural y también otra de las situaciones es que aquí se da mucho el caso de los meritorios, que muchas veces vienen, sobre todo de estudiantes que quieren aprender ya sobre la práctica todo lo que es lo jurídico y quizás por el mismo tenor de que bueno, pues, decimos que la mujer no tiene tanta preocupación de mantener un hogar o de solventar determinados gastos, entonces los que acuden más desde ese hecho de meritorio, son mujeres. Hombres casi no tenemos como meritorios, entonces yo me pregunto ¿por qué? Porque quizás en el tenor en que el hombre dice ‘pues el día de mañana tengo que mantener un hogar, tengo que...’, pues ellos buscan más lo económico al momento y no hacer un mérito” (entrevista, hombre, Oficialía Mayor).

Los mecanismos que se siguen para habilitar a los meritorios en esa figura refieren a cursos y aplicación de exámenes. Conforme a los resultados de los mismos, a su desempeño, a la disponibilidad de plazas y al tiempo que hayan colaborado en esa modalidad, es que se les ofrece una plaza, de manera interina o definitiva.

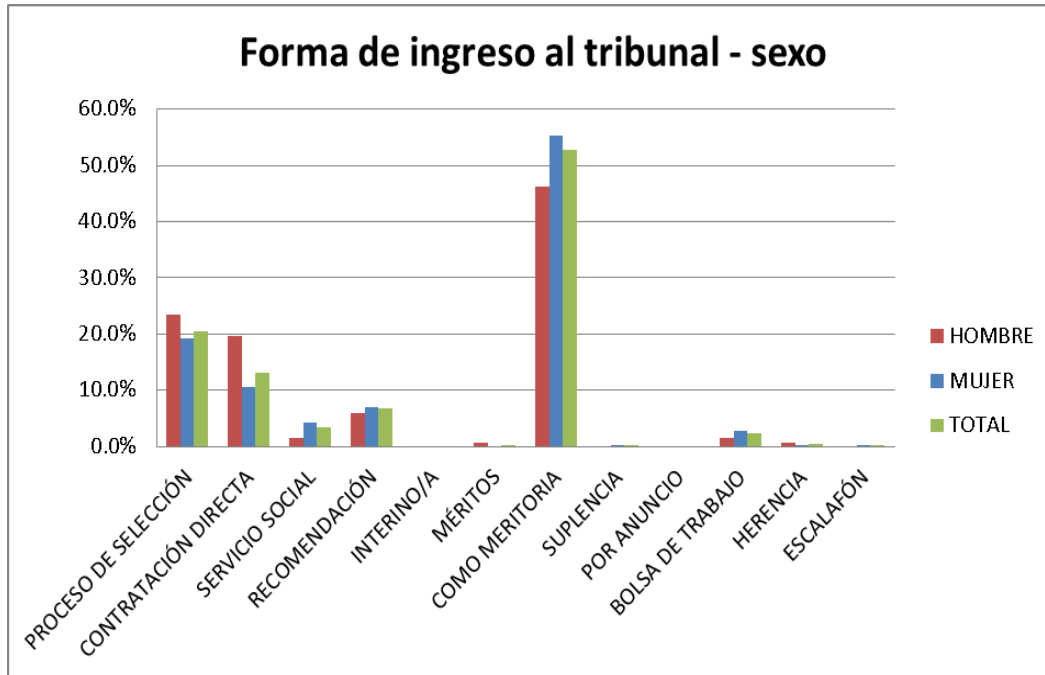
En los grupos focales realizados, varias de las y los participantes comentaron que ingresaron al TSJET como meritorios, aunque hubo quienes estuvieron solo unos meses y lograron acceder a una plaza, mientras que otros tardaron varios años. “Soy auxiliar universal, tengo cuatro años de base y dos de meritorio” (hombre, grupo focal personal administrativo, mandos operativos).

Dentro del área jurisdiccional la figura de secretario auxiliar, en los hechos, constituye el escalafón más bajo de la misma, el cual si bien no forma parte de la carrera judicial de acuerdo con la ley, pero sí del personal de esa área y para los efectos de este análisis resulta relevante dado que constituye la antesala formal para ingresar a la carrera judicial, toda vez que solo aquella persona que se desempeñe con la figura de secretario auxiliar es elegible para aspirar a ocupar el cargo de actuario, primer nivel formal de dicha carrera. Así lo establecen las convocatorias para ocupar ese tipo de puesto.

En el caso del área administrativa no hay un escalafón establecido en la ley, situación que no ha impedido que la figura de *meritorio* sea también una de las vías de ingreso al Tribunal, junto con la contratación directa que se verá más adelante.

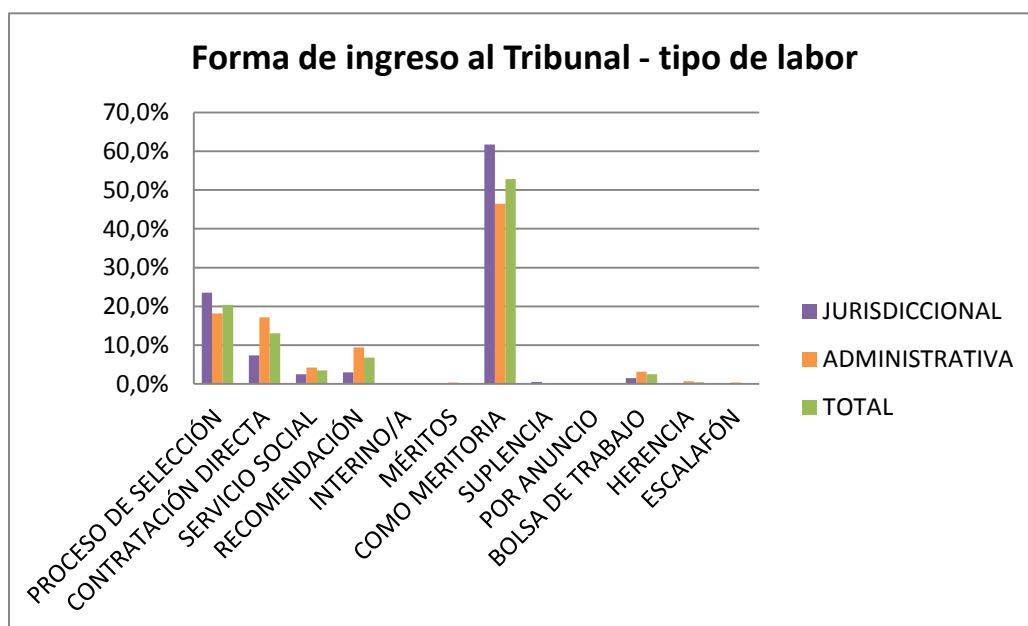
Como se constata a través de la encuesta aplicada, el ingreso por vía de la figura de *meritorio* es mayoritario en el TSJET, ya que 52.9% del personal así lo reporta. Destaca que casi 55.3% de las mujeres que actualmente laboran en el Tribunal hayan ingresado por esta vía y solo 46.2% de los hombres entraron por esa vía. En contraste, la segunda forma más socorrida de entrada al Tribunal, por selección (20.4%), fueron los hombres (23.5%) más que las mujeres (19.3%) quienes recurrieron a ella.

Gráfica 8



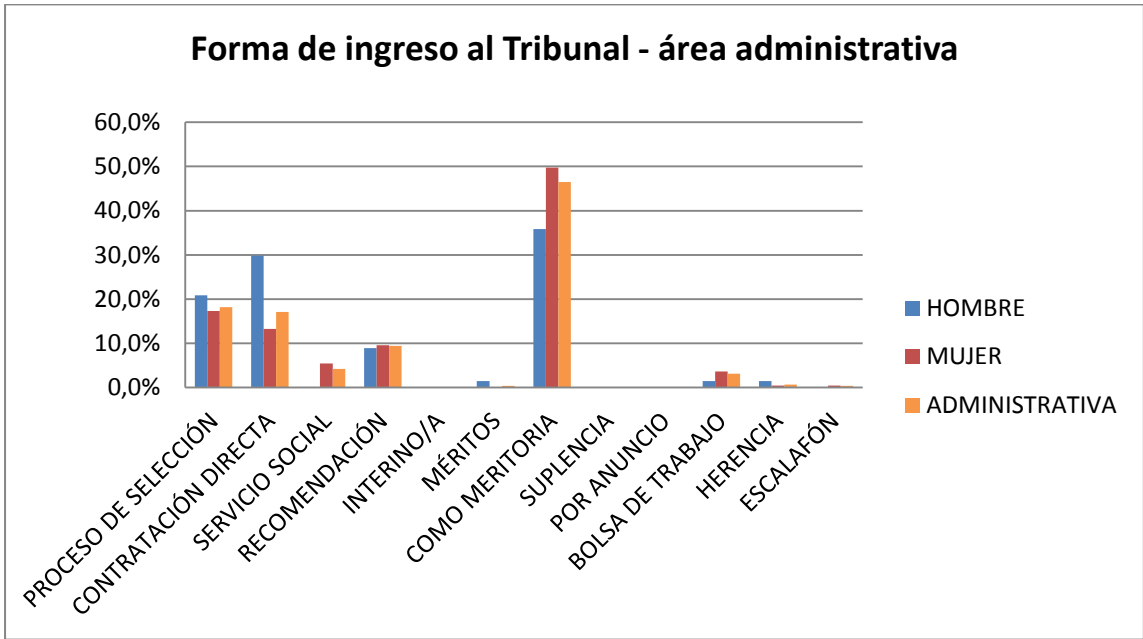
Entrar como meritorio ha funcionado, sobre todo en el caso del personal jurisdiccional, donde de acuerdo con la encuesta, 61.8% así lo hizo, siendo ligeramente más las mujeres (64%) que ocuparon esa vía que los hombres (59.6 por ciento).

Gráfica 9



En las áreas administrativas también ha ingresado la mayoría del personal actual por vía de *meritorios*, aunque en una proporción significativamente menor (46.5%), y destaca que las mujeres lo hayan hecho en una mucho mayor proporción que los hombres (50% vs. 36%). La forma en la que los varones entran en mayor proporción que las mujeres al TSJET es en áreas administrativas, sobre todo en donde las labores son tradicionalmente desempeñadas por ellos (mantenimiento, vigilancia, mensajería o choferes, por ejemplo) y además no opera la figura de meritorio, pues para su desempeño no se requieren estudios universitarios.

Gráfica 10

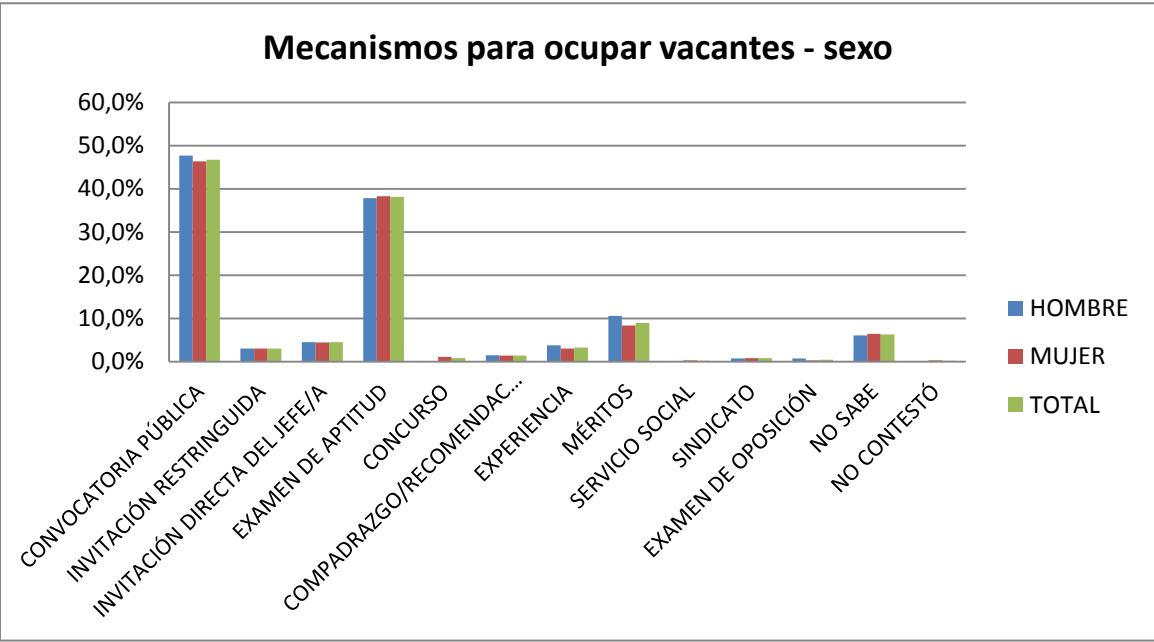


De acuerdo con la encuesta aplicada a las y los trabajadores del Tribunal, los mecanismos más comunes para ocupar una vacante son la convocatoria pública (46.7%), el examen de aptitud (38%) y los méritos (9%), los cuales, es general, son casi igualmente utilizados, tanto por mujeres como por hombres. Es importante resaltar que los mecanismos reportados hablan de que las formas más comunes de ingresar a trabajar al TSJET son de carácter meritorio, es decir, basados en las capacidades de las y los aspirantes, lo que deja en un porcentaje casi nulo el ingreso por medios discrecionales como el compadrazgo-recomendación.

En cuanto a la percepción de mujeres y varones sobre cuáles son los mecanismos más comunes para ocupar una vacante, las respuestas que ambos dieron son muy similares y coinciden en orden

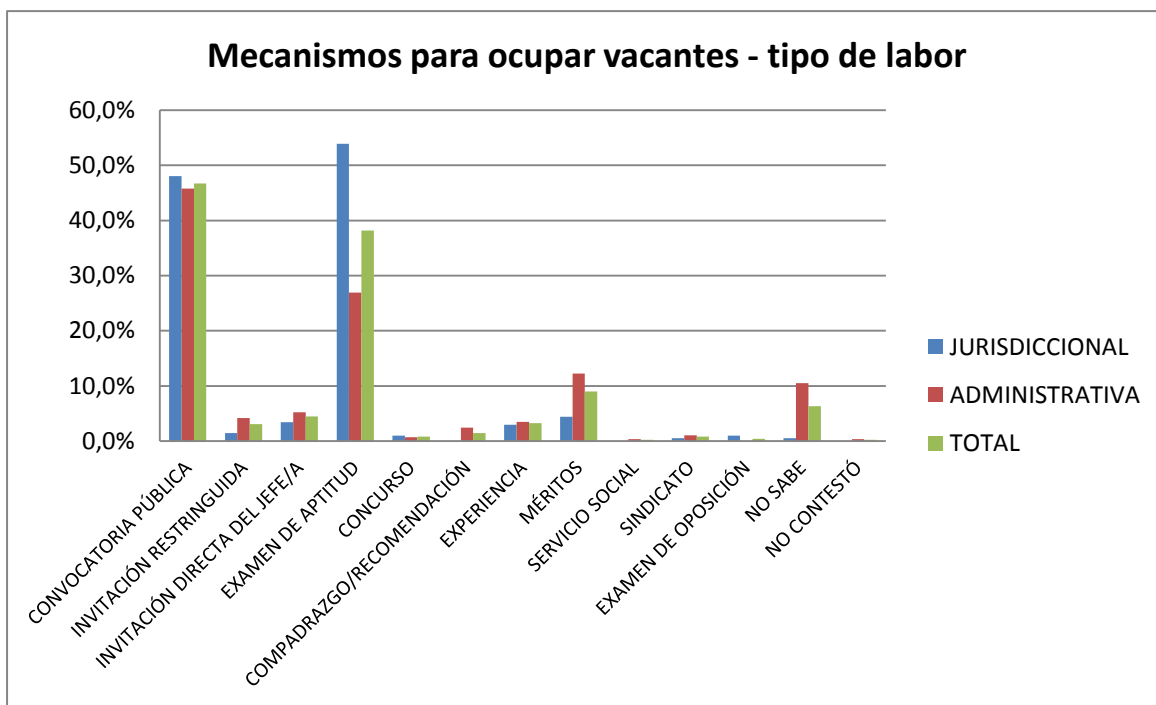
de importancia: el principal mecanismo fue la convocatoria pública (las mujeres dieron esta respuesta en un 46.4% vs. hombres, 47.7%), seguido del examen de aptitud (mujeres: 38.3% vs. hombres 37.9) y posteriormente los méritos (mujeres 8.4% vs. hombres 10.6 por ciento).

Gráfica 11



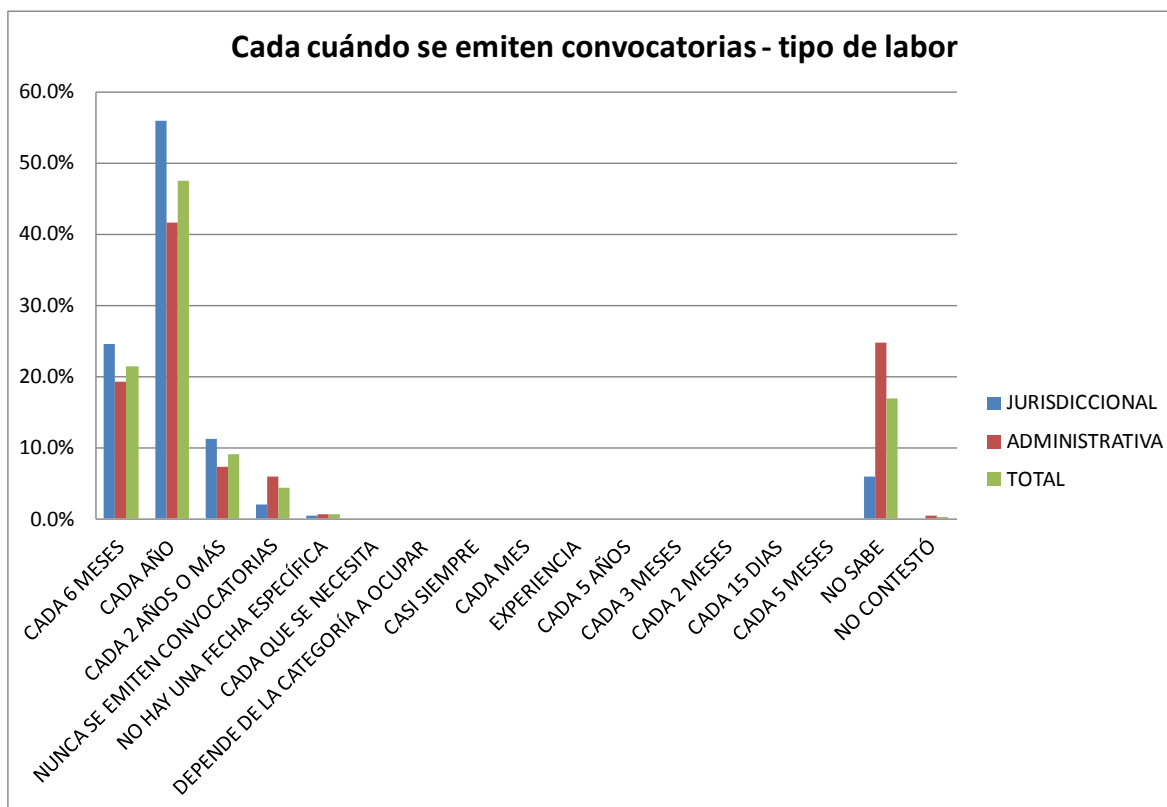
Al analizar el mecanismo para ocupar vacantes en relación con el tipo de labor, el principal en el área jurisdiccional fue el examen de aptitud (54%), seguido de la convocatoria pública (48%) y de los méritos (4.4%); si bien para el área administrativa se ocuparon esos mecanismos en el mismo orden de importancia, las frecuencias fueron diferentes: convocatoria pública (46%), examen de aptitud (27%) y los méritos (12%). Algo importante a destacar es que 10.5% del personal administrativo desconoce en qué consisten dichos mecanismos.

Gráfica 12



Las diferencias respecto del conocimiento de su proceso de contratación según el tipo de labor se reafirman en las respuestas que brindan las y los empleados del Tribuna respecto a los periodos de emisión de convocatorias: más de 17% desconoce cada cuándo se llevan a cabo dichos procesos, aunque destaca que la mayor proporción corresponde al personal administrativo (24.8%) en contraste con una minoría del personal jurisdiccional (5.9 por ciento).

Gráfica 13



Otro aspecto a considerar en el proceso de reclutamiento y contratación, es la opinión de las y los trabajadores de los TSJET en cuanto a los criterios de selección. Al cuestionar sobre dichos criterios en la encuesta, el personal en general los jerarquizó de la siguiente manera: 1. Conocimientos, 2. Nivel de estudios y 3. Honradez. El personal jurisdiccional coincidió con esa prelación y el administrativo también coincide con los dos primeros, pero difiere en el tercer criterio, pues consideró que la disponibilidad de tiempo es algo muypreciado.

Destaca el hecho de que para los dos tipos de labor se planteen los conocimientos y el nivel de estudios como criterios para el ingreso al Tribunal, lo que se corresponde con la intención, plasmada en la normatividad, de construir una organización con personal profesional. Sin embargo, también es preciso relevar que mientras para el personal jurisdiccional se menciona un principio ético como la honradez entre los tres criterios para el ingreso, en el caso del personal administrativo el tercer criterio nombrado es la disponibilidad de tiempo completo, lo que remite una percepción de las demandas de la organización sobre el tiempo de sus trabajadores y trabajadoras.

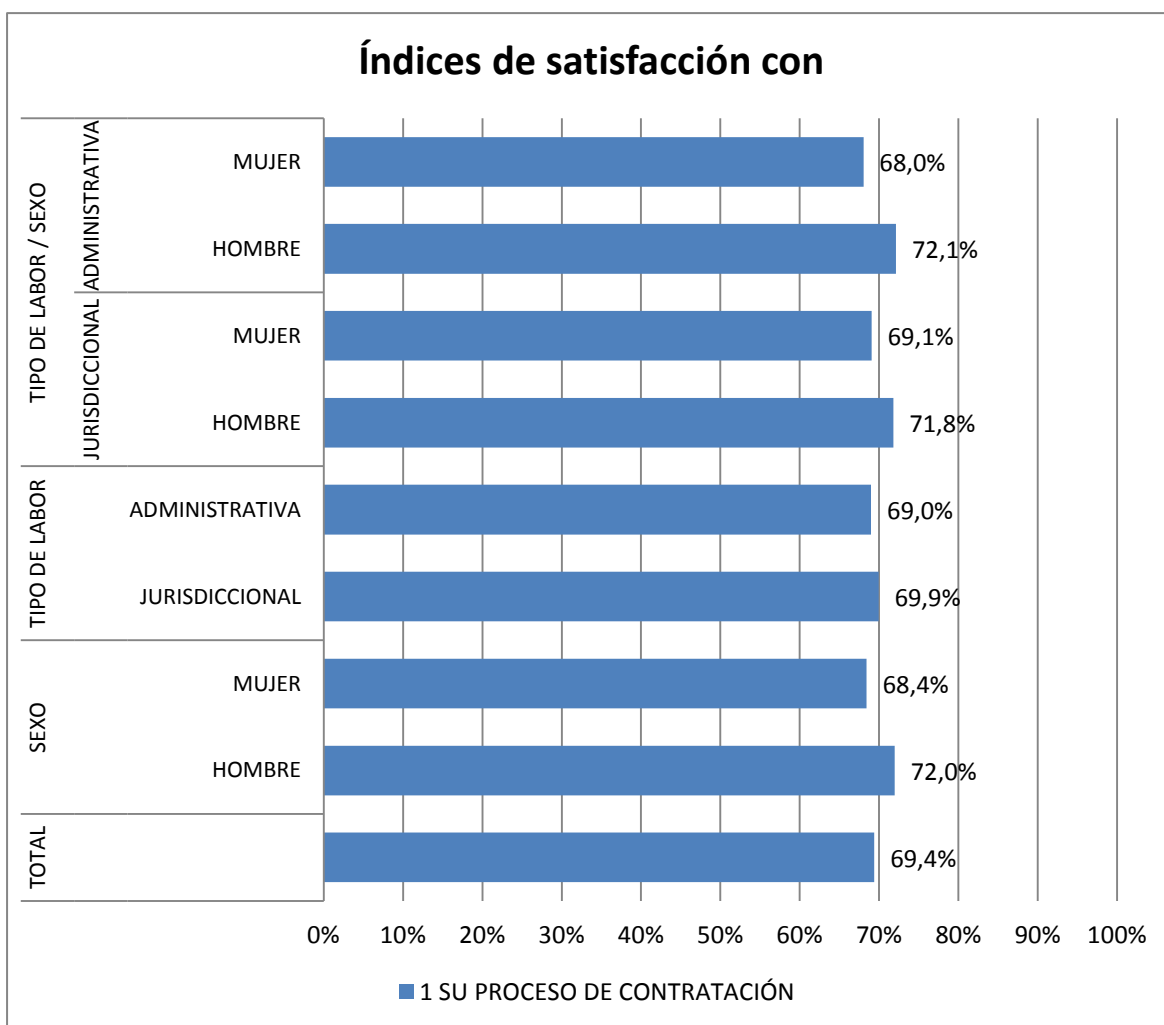
Las mujeres coinciden con los aspectos señalados por el personal en general y los hombres coinciden con ellas en los dos primeros, mas no en el tercero, pues dijeron que es la disponibilidad de tiempo un aspecto que en la práctica se valora más para seleccionar al personal. Cuestión en la que justamente ellos, por ese rol social de proveedores y por buscar encajar en mayor medida con el modelo de trabajador/a ideal que tiene plena disponibilidad para la institución, buscan que se privilegie esto, tal y como se analizó en el apartado Valores y códigos organizacionales.

Tabla 6

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

En cuanto a la valoración del personal respecto de los procedimientos actuales de reclutamiento y contratación, se observa un índice de satisfacción regular. En una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es plena satisfacción, los varones califican su satisfacción con un índice total de 69.4%, siendo exactamente el mismo por tipo de labor y con ligeras diferencias entre mujeres y hombres.

Gráfica 14

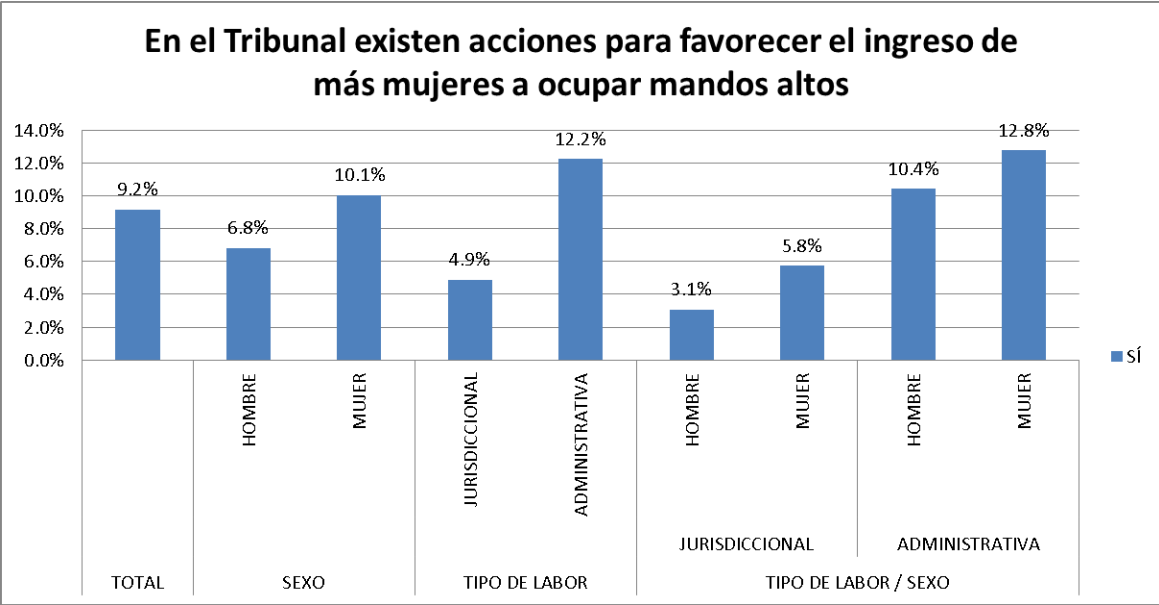


Como se dijo al inicio de este apartado, en la normatividad vigente para los procesos de reclutamiento y contratación de personal no se identificaron acciones afirmativas a favor de las mujeres. A criterio del personal directivo estas medidas ya están dadas, y se vinculan con el MEG y con el hecho de que las mujeres son mayoría:

“Al menos aquí, en este Poder Judicial [el MEG] finalmente fue bien recibido por la gente y sobre todo si hablamos de que la mayoría son mujeres, pues reforzar lo que en sí ya se venía dando que es reconocerle la igualdad, reconocer que el trabajo de ellas es igual que el de los hombres y con las mismas oportunidades de ascender y todo; bueno, vino a reforzar y a darle un poco más de tranquilidad a nuestros trabajadores” (entrevista, hombre, Centro de Especialización).

Al indagar sobre la existencia de medidas afirmativas en la encuesta aplicada a las y los trabajadores del TSJET, se constata el desconocimiento respecto del significado de las mismas, ya que aunque en el Tribunal no existe ninguna medida de este tipo, 9% del personal afirmó que sí existen. Llama la atención que más de 12% del personal administrativo afirme que sí hay estas medidas y en contraste solo 5% del personal jurisdiccional coincida en ello. En este mismo aspecto solo 6.8% de los hombres y 10% de las mujeres aseguraron la existencia de dichas medidas.

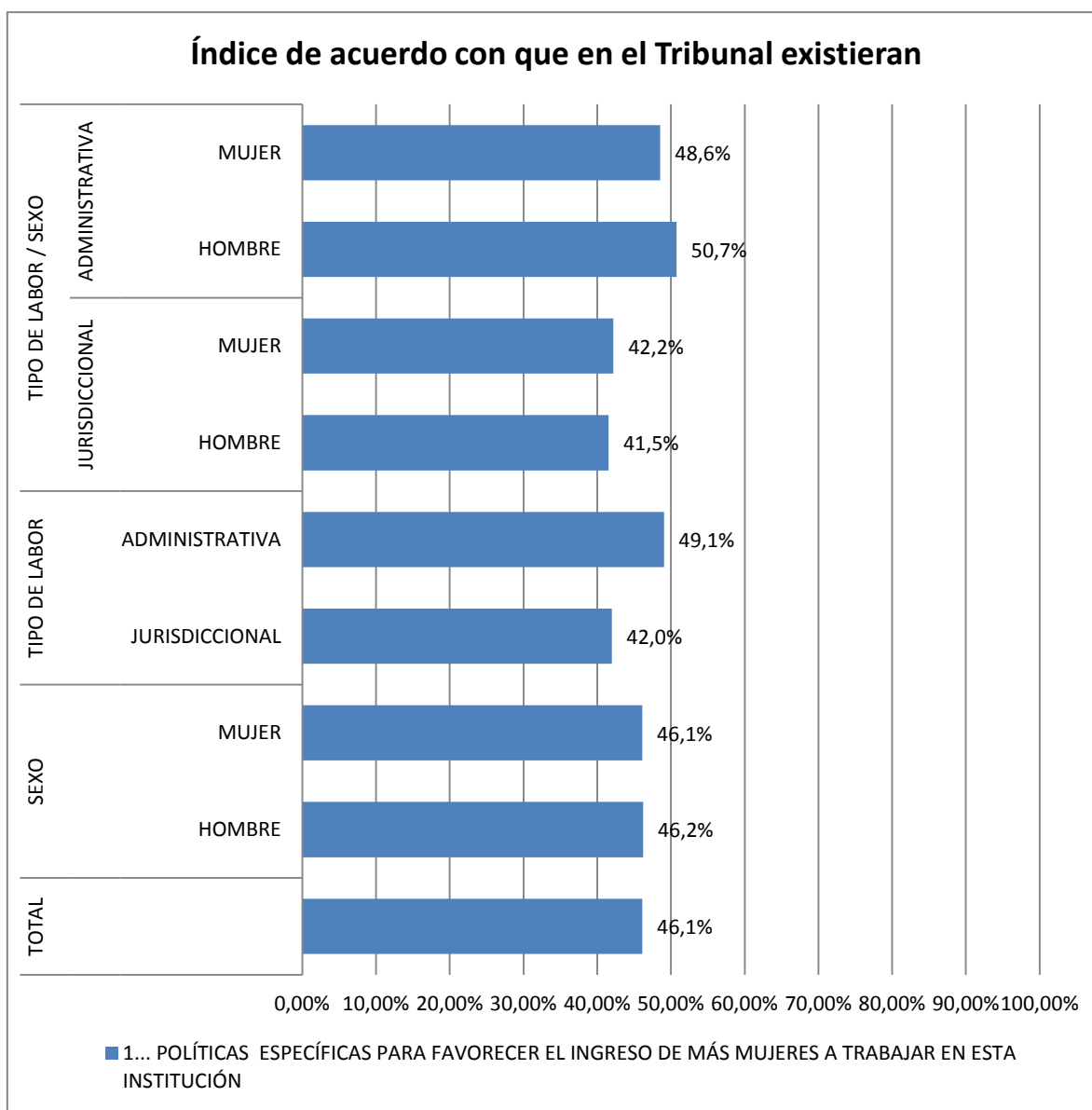
Gráfica 15



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 las y los empleados con respecto a políticas para favorecer el ingreso de más mujeres al Tribunal es de apenas 46%, lo que es bastante bajo. Destaca que no haya prácticamente diferencia alguna entre mujeres y hombres, y las que hay por tipo de labor no son significativas.

Gráfica 16



En el mismo orden de ideas, la opinión generalizada del personal del TSJET es que hay igualdad de oportunidades para ambos sexos para poder entrar a trabajar a la institución; así lo manifestó 97% del personal en la encuesta aplicada.

Gráfica 17



Si se habla específicamente de la percepción sobre la igualdad para ingresar a la carrera judicial, la mayor parte del personal (97.6%) considera que existen las mismas oportunidades de ingreso para hombres y para mujeres, siendo prácticamente igual la opinión de ambos sexos y de personal de ambos tipos de labor.

Gráfica 18



En grupos focales se comentó al respecto:

“Si, ahí para empezar por el presidente del Tribunal Superior de Justicia hemos tenido jueces, magistrados, todo el personal para hacer aplicaciones de eso, de equidad de género, de que haya igualdad, de que todos los que trabajamos en el Poder Judicial, independientemente del sexo, de su religión, de cualquier otra cosa, debe existir igualdad, no solamente para ocupar determinados puestos sino también para que se promocionen los ascensos según su capacidad. Eso siempre se ha procurado, por ello a la mujer se le tiene en un nivel igual, con el sueldo igual; no hay diferencia de nada y para ocupar puestos también, no se pide que sea una mujer o un hombre, justamente cualquier sexo para ocupar ese cargo y adelante” (hombre, grupo focal de jueces y magistrados)

Como se señaló en el apartado Valores y códigos organizacionales, en el discurso del personal expresado en los grupos focales prevalece una visión desconocedora e insensible respecto de los efectos de los roles y condiciones de género que pesan sobre las mujeres y los hombres que laboran en el Tribunal, por lo cual predomina la percepción de que las medidas afirmativas son innecesarias porque ya hay mayoría de mujeres en la institución y gracias a la instauración del MEG no hay prácticas discriminatorias que impidan su acceso y desarrollo en la institución.

Promociones y ascensos

La normatividad para los ascensos del personal jurisdiccional tiene como base lo establecido en la Constitución estatal, cuyo artículo 56 establece que “Los Jueces de Primera Instancia, de Paz y para Adolescente, así como los servidores públicos que conforme las estructuras orgánicas se requieran y en términos de las previsiones presupuestales, serán nombrados y adscritos por el Consejo de la Judicatura, con base en criterios objetivos y de acuerdo a los requisitos y procedimientos que establezca la ley, la cual habrá de considerar el concurso de oposición y la carrera judicial”.

En particular, el Reglamento en la materia, emitido por el Consejo de la Judicatura, en el título V: Carrera Judicial y escalafón, sostiene que para la obtención de un nombramiento como jueces de primera instancia, secretario y actuario, se debe tener como base el concurso de oposición y será el presidente del TSJET quien expedirá, previo acuerdo del Pleno, la convocatoria para los puestos antes mencionados: “El pleno del Tribunal Superior nombrará al Juez, Secretario o Actuario de que se trate, tomando en cuenta el resultado del examen y las cualidades de reconocido prestigio

profesional, honradez y capacidad” (Reglamento de concurso de oposición para el nombramiento de jueces de primera instancia, secretario y actuarios judiciales en el Estado de Tabasco, artículo 1º, Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2003: 1).

Cabe señalar que para primera instancia, el órgano responsable de aplicar esos criterios es la Comisión de Carrera Judicial y Capacitación, del Consejo de la Judicatura, que está “encargado de conocer todos los asuntos relacionados al ingreso, escalafón, programas de estímulos y evaluación del desempeño de los miembros de la carrera judicial, atendiendo lo dispuesto por el Reglamento del Consejo, la Ley Orgánica y a los Acuerdos generales que al efecto emita el Pleno del Consejo. Asimismo, conocerá de las vacantes generadas por los miembros de las diversas categorías de carrera judicial del Poder Judicial del Estado, a efecto de realizar los trámites necesarios para la convocatoria al concurso respectivo” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2007: 7).

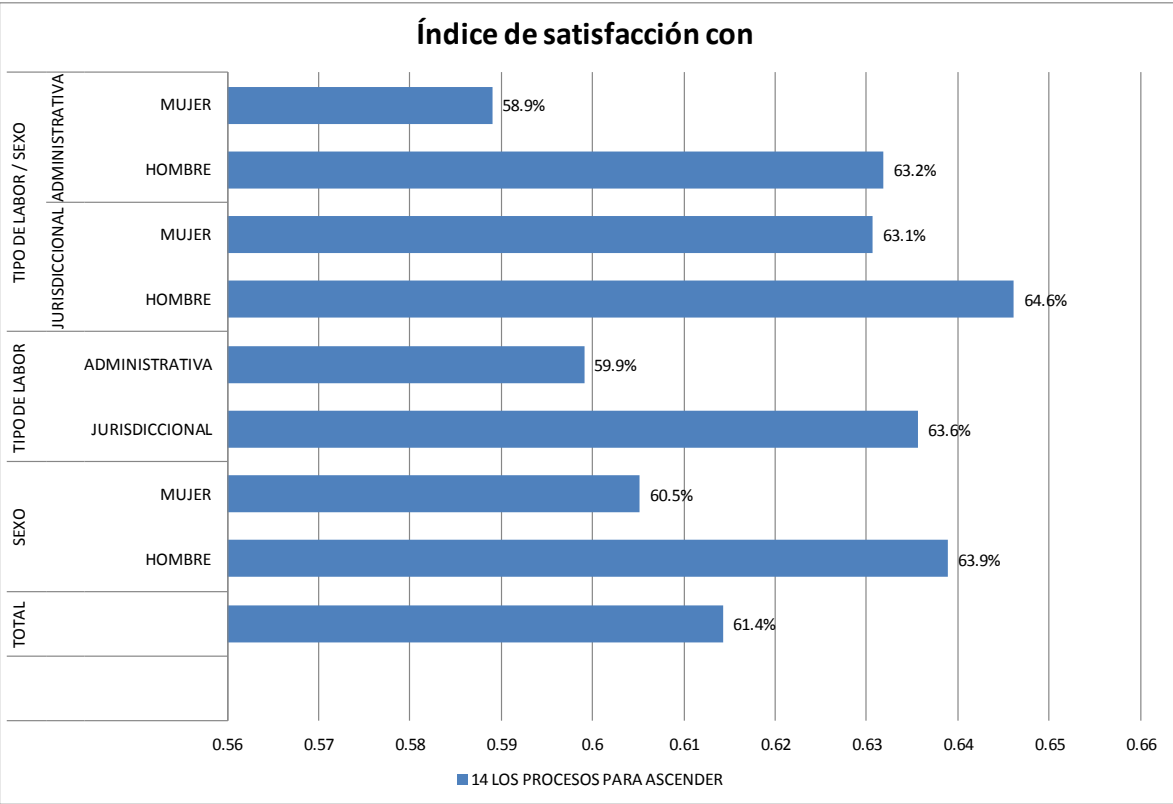
Respecto a la segunda instancia, es responsabilidad del Pleno del TSJET “Nombrar a los Magistrados Supernumerarios e Interinos, conforme a las necesidades de la administración de justicia y al presupuesto de egresos, confiriéndoles las comisiones jurisdiccionales o de representación que estime pertinente, en beneficio de la administración de Justicia; asimismo a propuesta del Magistrado Presidente designar al personal que se adscriba a las Dependencias del propio Tribunal y de las que se encuentren bajo la subordinación jerárquica del Magistrado Presidente” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, s/f: 13).

De modo que, en general, los artículos son claros respecto a los criterios y requisitos para lograr el ascenso dentro de la carrera judicial y tienen como base un esquema meritario; además, no se percibe algún criterio discriminador hacia las mujeres, pero se omite el lenguaje incluyente. Además, se debe destacar que no hay ninguna medida afirmativa que tome en cuenta las diferencias y desigualdades de género y facilite el ascenso de las mujeres en la carrera judicial. Aunque la norma no especifica la periodicidad de las convocatorias para el ascenso, lo cual se debe a que para el propio Poder Judicial “no existen vacantes, ya que según lo establecido en las leyes aplicables la cantidad de personal depende de las necesidades del servicio y del presupuesto que tenga asignado la institución, no obstante cuando se requiere personal para puestos que integran la ‘carrera judicial’, se lanzan convocatorias que se difunden en la página de Internet, en los pizarrones informativos, entre otros” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2009: 20).

En contraste con los jurisdiccionales, los criterios para las promociones y ascensos del personal administrativo del TSJET no están claramente establecidos en una norma, y más bien dependen de la decisión del pleno, la cual toma como base las propuestas que le haga el magistrado presidente, esto tratándose de las y los empleados de las dependencias administrativas del Tribunal, lo que plantea un esquema de ascenso basado en decisiones discrecionales. Esta cuestión se hace más complicada si se toma en cuenta que en el ámbito administrativo existe una estructura jerárquica muy compacta, tal y como se dio cuenta en el apartado Valores y códigos organizacionales.

De acuerdo con la encuesta aplicada los índices de satisfacción en relación con los procesos para ascender fue de 61.4%, en una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es plena satisfacción. Dicho índice resulta aceptable, aunque muestra la existencia de una proporción importante de personal a disgusto con dichos procesos. Al analizar por tipo de sexo y tipo de labor, son los hombres y el personal jurisdiccional los más conformes, aunque no hay diferencias significativas con respecto a las mujeres y al personal administrativo.

Gráfica 19



Al respecto, debe tenerse presente que por las condiciones de género que viven actualmente las mujeres, los costos personales que implican la asistencia a procesos de capacitación o la readscripción a sedes diferentes al lugar de residencia (con el objetivo de estar en posibilidad de estar en condición de elegible para ser promovido/a), puede incidir en los niveles de satisfacción que tienen éstas con los procesos de ascenso, como da cuenta el siguiente testimonio planteado en grupos focales:

“Por ejemplo, si tienes el trabajo en el Tribunal, en Cárdenas, cerca de mi casa y todo, no hay ningún problema, pero si me cambian y me sacan de mi municipio ¿Pido mi cambio a otro municipio? ¿Qué hago? ¿Y mi hogar, mi familia?” (mujer, grupo focal personal administrativo mandos medios).

En cuanto al personal administrativo, uno de los aspectos vinculados al ascenso lo constituye la capacitación, la cual el personal de esa área considera que pocas veces se les brinda:

“Sí, porque, por ejemplo, en mi caso, mi jefe es el juzgador y yo la secretaria ¿Cuál es el siguiente eslabón, ahí directamente? pues el puesto de mi jefe, y para eso yo tendría que estar muy bien capacitada y tener, sobre todo, la experiencia y los estudios que me puedan avalar en un momento dado para hacer ese cambio, pero yo creo que no es imposible” (mujer, grupo focal, personal administrativo operativo).

En los grupos focales quedó en evidencia la demanda del personal administrativo de contar con una carrera o servicio profesional específico para su labor, y se manifestó molestia por su inexistencia y desconfianza hacia las formas en que se contrata o asciende a quienes laboran en esta área, tal como se mencionó en el apartado Valores y códigos organizacionales.

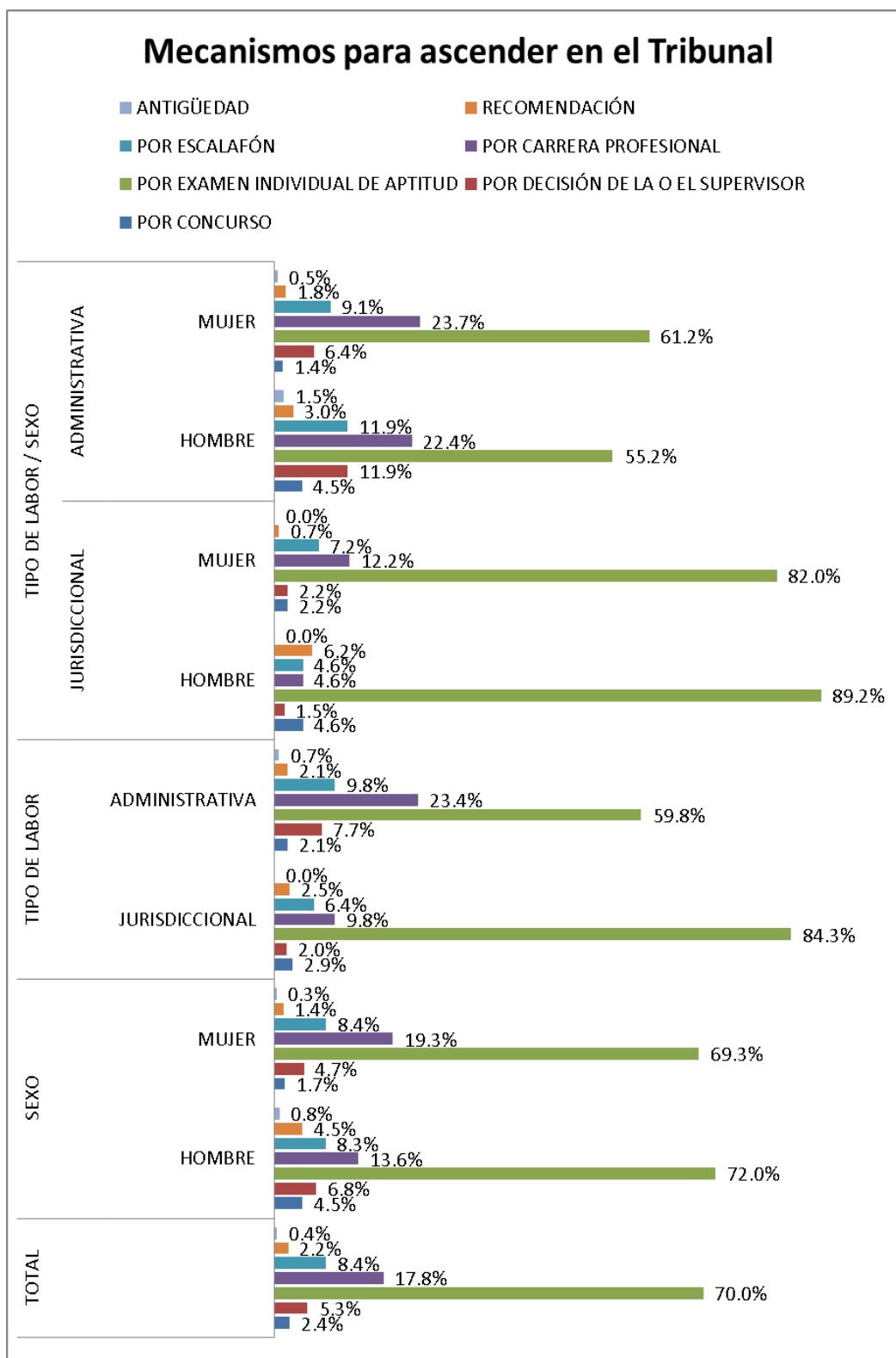
Por otra parte, respecto del conocimiento que tienen las y los trabajadores de la institución de los mecanismos de ascenso, la encuesta muestra que hay coincidencia entre el personal jurisdiccional y el administrativo en cuanto al tipo y orden de importancia que tienen los mecanismos que actualmente se ocupan en áreas jurisdiccionales y administrativas. De acuerdo con la encuesta aplicada, los principales mecanismos para ascender en el TSJET por orden de importancia, son: por examen general de aptitud, con 70%, por carrera profesional con un porcentaje de casi 18%, y por escalafón, con poco más de 8 por ciento.

Por sexo, 72% de los hombres mencionan el examen general de aptitud, mientras que las mujeres lo hacen en 69%. En segundo lugar queda la carrera profesional, con 14% de los varones reportan y 19% de mujeres que la nombran y en cuanto al escalafón, los porcentajes de hombres y mujeres son muy similares, poco más de 8%. Esto es, no existen diferencias significativas entre mujeres y hombres al respecto.

Por tipo de labor, 85% del personal del área jurisdiccional menciona el examen de aptitud como principal mecanismo de ascenso, en tanto que el área administrativa si bien plantea como principal mecanismo dicho examen, solo lo hace en 60%. En el segundo mecanismo, el área administrativa presenta en un 24%, en tanto que la jurisdiccional solo presenta 10%. Y respecto del escalafón, el área administrativa muestra casi 10% y la jurisdiccional solo 6%. Esto es, hay diferencias significativas por tipo de personal respecto de los mecanismos de ascenso.

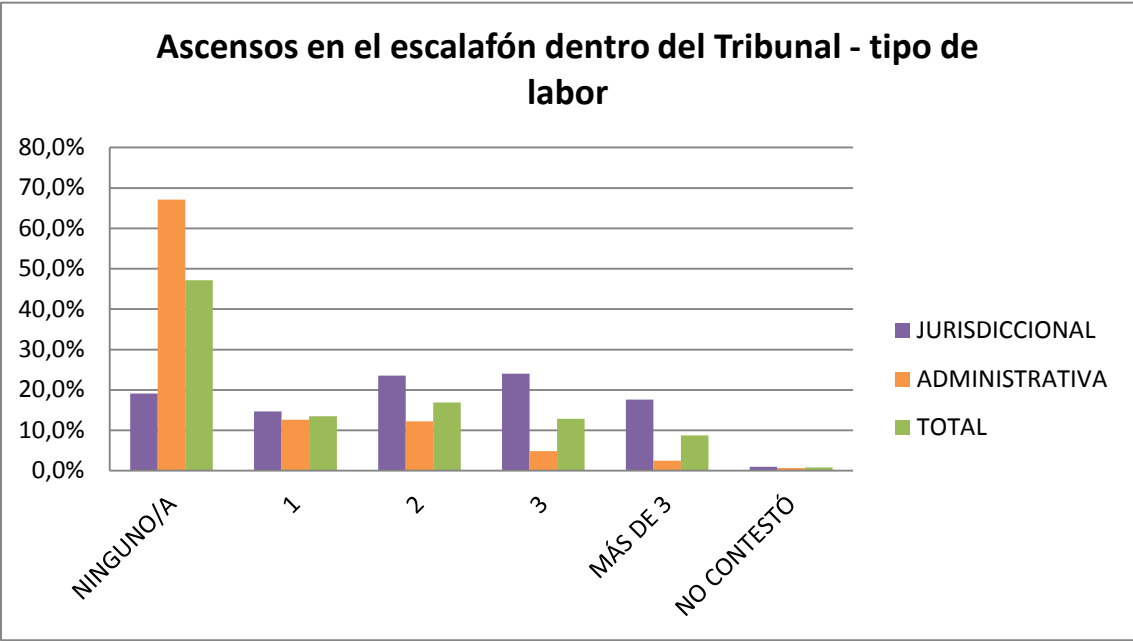
Con base en lo anterior, se puede concluir que las formas más utilizadas para el ascenso en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco (TSJET) son meritocráticas, sean éstas exámenes de aptitudes o bien el desempeño de su carrera profesional; una parte se debe a la antigüedad en el puesto, que tiene como base principalmente la experiencia del trabajador/a; y finalmente, están los mecanismos discrecionales de ascenso, como lo son la recomendación o la decisión del superior, aunque éstos no fueron considerados por más de 7.5% del personal encuestado.

Gráfica 20



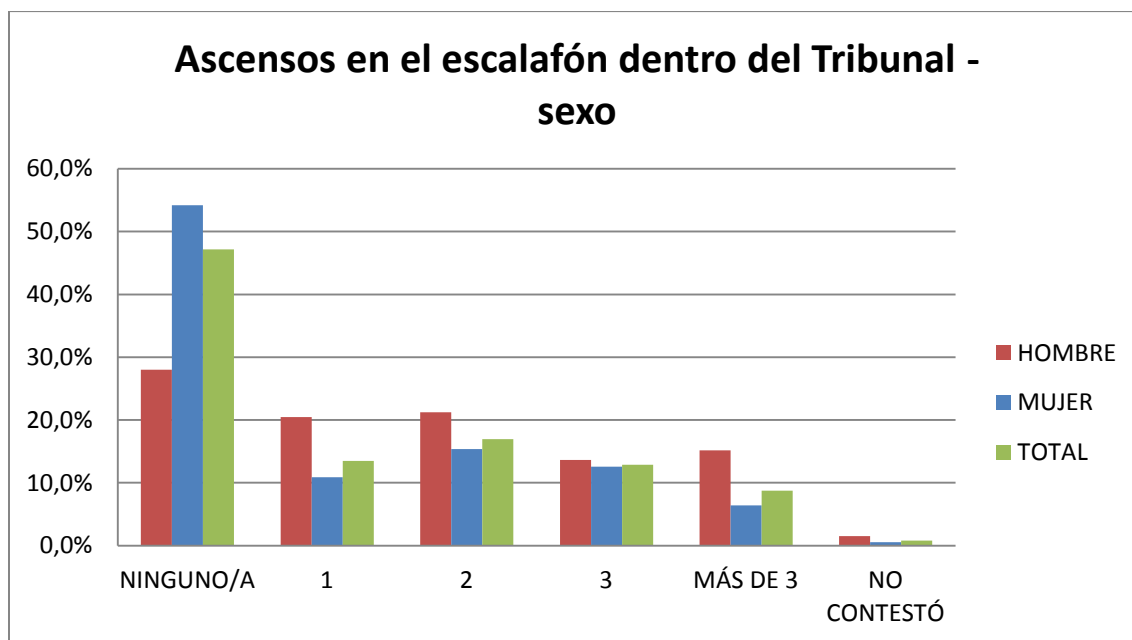
Adicionalmente, como se puede observar en la siguiente gráfica, es importante relevar que el personal de labor jurisdiccional tiene una trayectoria profesional con mucha mayor movilidad ascendente respecto del personal administrativo. Los datos de la encuesta muestran que 67% del personal administrativo que labora actualmente en el TSJET no ha tenido ningún tipo de ascenso, mientras que en el caso del personal jurisdiccional cerca de 70% ha tenido por lo menos uno.

Gráfica 21



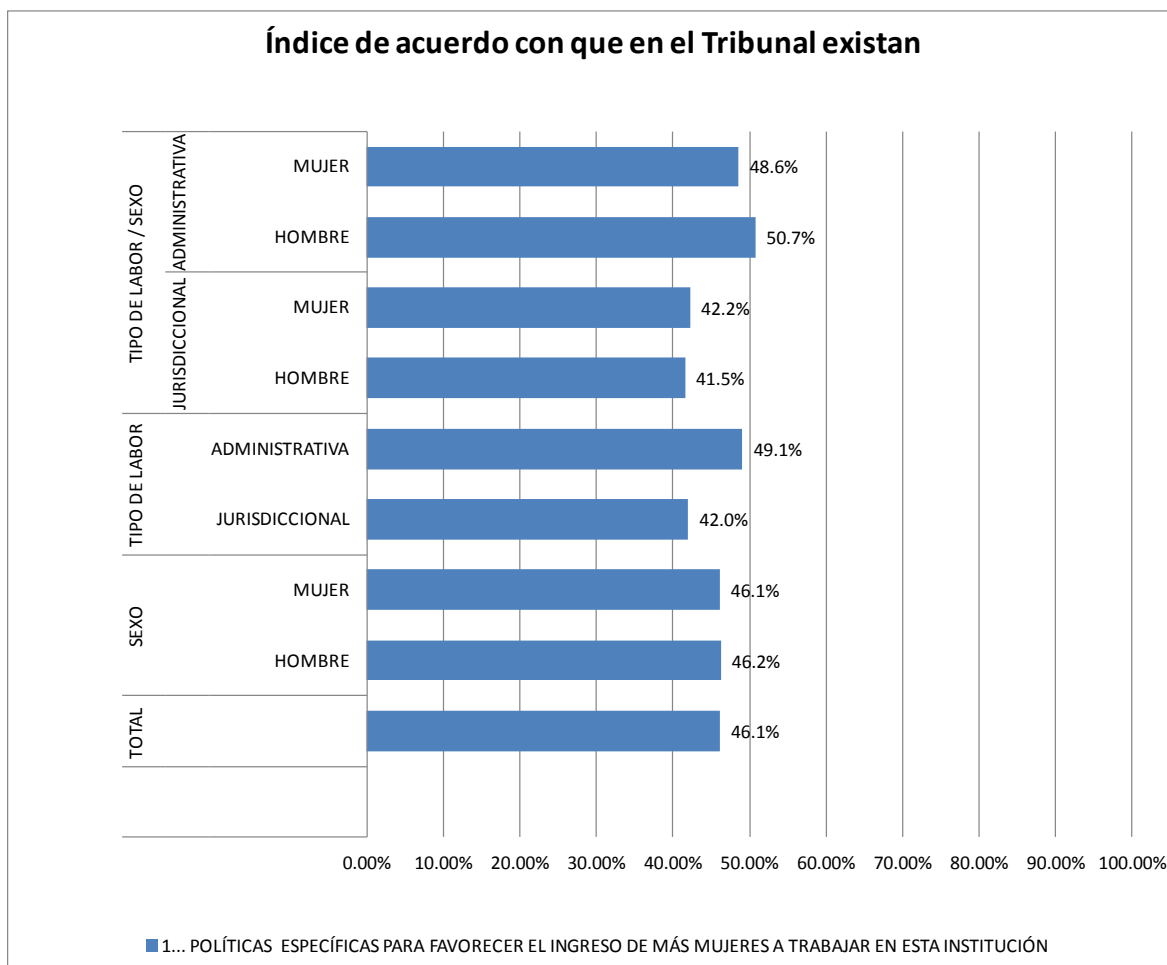
Respecto del número de ascensos por sexo, la encuesta refleja que en los hombres tienen una mayor movilidad ascendente que las mujeres, pues mientras 56% de ellas nunca ha sido ascendida, solo 28% de los hombres reporta esta situación; así como también estos últimos reportan en mayor proporción ascensos en más de una ocasión, existiendo una diferencia muy amplia cuando se trata de más de tres ascensos. Cabe destacar que esta situación de más movilidad de los varones es mucho más marcada en el área jurisdiccional, donde solo 4.6% no ha ascendido nunca, contra 25% de las mujeres, mientras que en contraste casi 95% de ellos ha ascendido más de una vez, contra 74% de ellas.

Gráfica 22



En relación con esta evidente menor movilidad ascendente de las mujeres dentro del Tribunal, es importante señalar que el índice de acuerdo del personal con la instauración de medidas afirmativas que faciliten el ascenso de las mujeres, es de apenas 50.7%. Son las mujeres las que en general están más de acuerdo con la instauración de las medidas y destaca que se ubiquen diferencias sustantivas en el área jurisdiccional, donde la oposición de los hombres a este tipo de medidas es importante.

Gráfica 23



En tal sentido, parece haber una asociación entre la exclusión y el acuerdo con la instalación de medidas afirmativas, dado que tradicionalmente las mujeres han encontrado más barreras para el ascenso a puestos de toma de decisión, y a que en el interior del TSJET los mecanismos de ascenso para el personal administrativo o para la obtención de plazas es poco claro, lo que hace que no haya certeza sobre la trayectoria laboral a seguir:

[Respecto a que por estar de licencia le dieron plaza a otra persona] *“Yo estaba embarazada, tenía problemas de embarazo y así me quedé, prácticamente dos meses solita, mi bebé se me adelantó y nació antes, me decían ‘Demándalos, no haces nada y ahora ve, está ahí’. Aunque tengas derechos, y me dicen ‘Te hubieras quedado como titular...’”* (mujer, grupo focal personal administrativo, mandos medios).

“Hace como un mes fue cuando ya me dieron una plaza. Un día estaba yo antes de otra y llegó otra muchacha que ya había terminado y se quedó con la plaza que yo estaba esperando” (mujer, grupo focal personal administrativo, mandos medios).

El bajo acuerdo con la instalación de medidas afirmativas para el ascenso fue también objeto de discusión en los grupos focales, como se señaló en el apartado Valores y códigos organizacionales. Las justificaciones de las opiniones en contra de las medidas afirmativas parten del supuesto de que éstas no son necesarias porque en el TSJET se observa una distribución paritaria en el acceso a puestos de toma de decisión. Esas posiciones denotan desconocimiento de las múltiples expresiones de la desigualdad de género, más allá de lo que se denomina la “falacia de los números”, que minimiza o niega las desigualdades de género a partir de resaltar la paridad numérica.

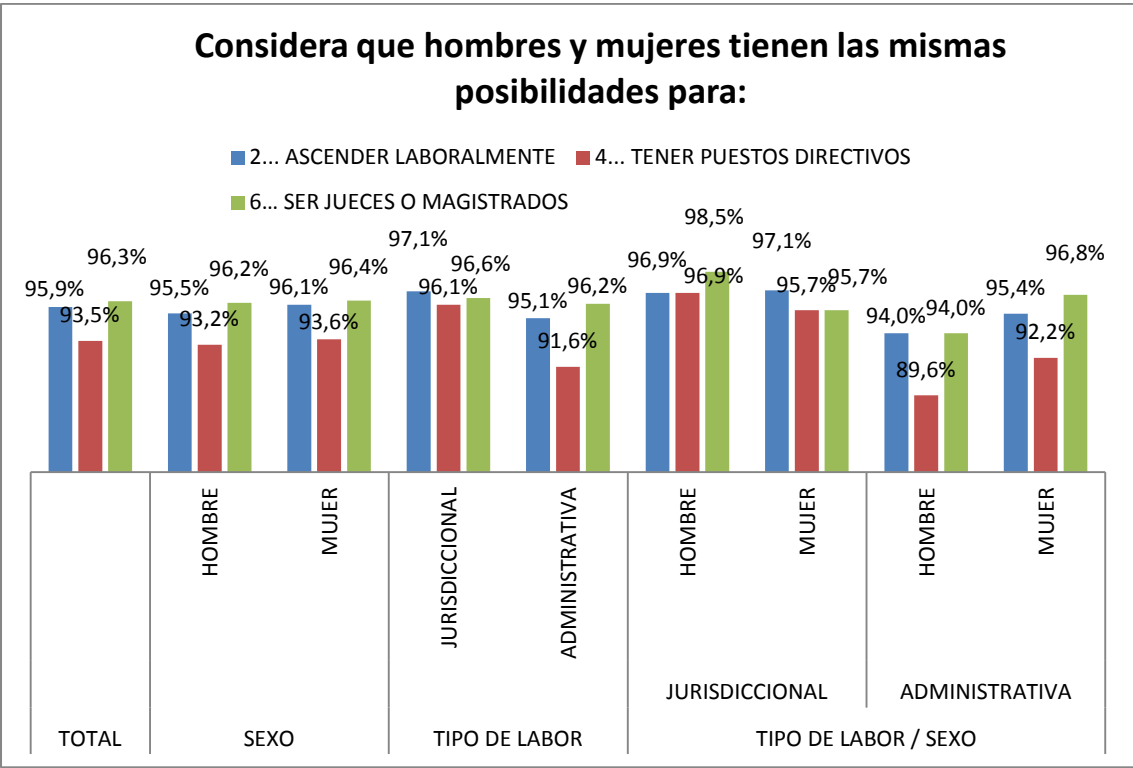
En la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* también se muestra que alrededor de 96% del personal considera que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para ascender, para tener puestos directivos y para ser jueces/zas o magistrados/as.

Al respecto, cabe subrayar que 95% del personal administrativo percibe que mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades de ascenso, mientras en el caso del personal jurisdiccional un 97%. Asimismo, es superior la proporción de personal jurisdiccional que del administrativo que considera que mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades de ocupar puestos directivos en el área administrativa. En cambio, respecto a las oportunidades para ser jueces/zas o magistrados/as no se observa diferencia en la percepción por tipo de labor. Ello puede indicar que el personal considera que existe una mayor igualdad entre los géneros para el ascenso en el ámbito jurisdiccional debido a las condiciones que establece la carrera judicial, como se ha dicho anteriormente.

A pesar de ello, como ya se vio, las mujeres reportan menos cantidad de ascensos en el escalafón que los hombres en el mismo periodo. En los grupos focales de mujeres del área jurisdiccional reconocen que ha sido con base en sus estudios y formación constante lo que ha hecho que lleguen al puesto que tienen, ensalzando el mérito individual que, de hecho, está detrás de sus logros. Pero es opinión común en el Tribunal que es únicamente responsabilidad individual de cada mujer ascender, esto es, que la que decida emprender esfuerzos para ascender debe resolver

por su cuenta todos aquellos factores (hijos e hijas, hogar, cargas de trabajo en el Tribunal) que inciden en que pueda llevar cursos, maestrías, exámenes y demás, sin que para ello intervenga la institución. En este sentido, la percepción es que así como existe la igualdad en las posibilidades para ascender, es la decisión de muchas mujeres no utilizarlas por sus responsabilidades domésticas y de cuidado, las cuales son personales y del ámbito privado. Como se vio en el apartado Valores y códigos organizacionales, esta concepción de igualdad invisibiliza las desigualdades de género que persisten en el Tribunal en particular, y en la sociedad en general, y en esa medida, no contribuye a construir organizaciones con oportunidades realmente iguales para hombres y mujeres.

Gráfica 24

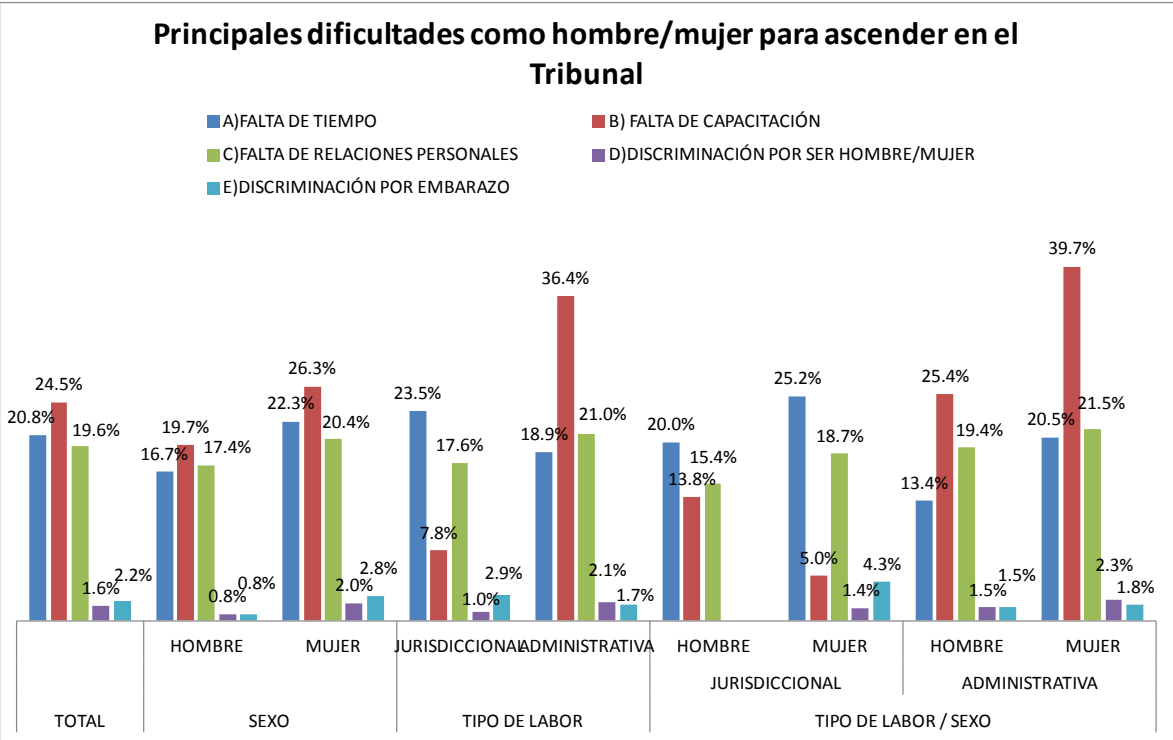


Con el objetivo de complementar estas percepciones, en la encuesta también se consultó al personal respecto de las dificultades del personal para ascender y la principal dificultad identificada por el total del personal fue la falta de capacitación (24.5%); la segunda, la falta de tiempo (21%) y la tercera, la falta de relaciones personales (20 por ciento).

En cuanto a la capacitación como la principal dificultad para ascender, es probable que esta percepción resulte del hecho de que el TSJET no es incluyente en este aspecto, pues como se comentó con cierta molestia en los grupos focales, los cursos le cuestan a quienes participan en ellos, lo que hace que en la realidad no sean accesibles para todo el personal jurisdiccional; y por lo que respecta al área administrativa, en los grupos focales también se dijo reiteradamente que la capacitación que se les brinda es muy esporádica.

Analizado por sexo, los hombres mencionaron como principal dificultad para ascender la falta de capacitación (20%), así como la falta de relaciones personales y de tiempo (ambas con 17%) como las otras dos dificultades mayores que enfrentan. A pesar de que las mujeres coincidieron en señalar la falta de capacitación como la principal dificultad, destaca que lo hicieran en un porcentaje mayor (26%), además de que coincidieron con los hombres en las otras dos dificultades; la segunda con poco más de 22% y la tercera con poco más de 20%. Como se puede observar, si bien no se modifican las tendencias, las mujeres tienen sistemáticamente mayores dificultades para ascender en el Tribunal.

Gráfica 25



Por tipo de labor, la primera dificultad que se percibe para ascender en el área jurisdiccional es la falta de tiempo, con casi 24%, cuestión que puede explicarse en buena medida por la demanda de actualización permanente, traducida en cursos, posgrados, etc., los cuales deben conjugarse con jornadas laborales extensas, tal y como se vio en el apartado Valores y códigos organizacionales; la segunda, la falta de relaciones personales con 18% y la tercera, la falta de capacitación con casi 8%. En contraste, en el área administrativa la primera dificultad es la falta de capacitación, con un alto 36%, lo que confirma las opiniones vertidas en los grupos focales por el personal en ese sentido, la segunda es la falta de relaciones personales con 21% y la tercera es la falta de tiempo, con casi 19 por ciento.

Destaca el hecho que la falta de tiempo fue un obstáculo mencionado en mayor medida por las mujeres que por los hombres. Más de 30% de ellas y que laboran en el área jurisdiccional dijeron que ésta es una dificultad para ascender en el Tribunal, en comparación con 22% de los hombres. Este hallazgo debe ser contextualizado a partir de una división sexual del trabajo, que asigna a las mujeres las responsabilidades domésticas y de cuidado de la familia, que sumadas al trabajo extradoméstico generan la denominada “doble jornada”, misma que claramente limita la disponibilidad horaria y redunda en las posibilidades de ascenso para las mujeres.

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

La carrera judicial constituye un mecanismo que ha facilitado la presencia de mujeres en puestos de toma de decisión en el Tribunal, por lo que es percibida por el personal de los dos tipos de labor como un factor positivo. Es preciso tener presente, sin embargo, que la pretensión de neutralidad en los procesos de concurso que prescribe el Modelo de Equidad de Género (MEG) vigente en el TSJET, lejos de ser una medida de igualdad denota la ausencia de reconocimiento de las condiciones y desigualdades de género que afectan a las mujeres y, en esa medida, más bien tiende a ser una política ciega al género que contribuye a mantener esas condiciones de desigualdad. Dicho modelo fomenta sobre todo un ambiente laboral de respeto entre los sexos y

de buen trato entre los diversos estratos jerárquicos, cuestiones que son adecuadas; sin embargo al centrarse en la no discriminación en el plano formal y no verla en el plano real, le impide plantear medidas afirmativas a favor de las mujeres en aspectos clave como el ascenso laboral.

Licencias de maternidad y paternidad

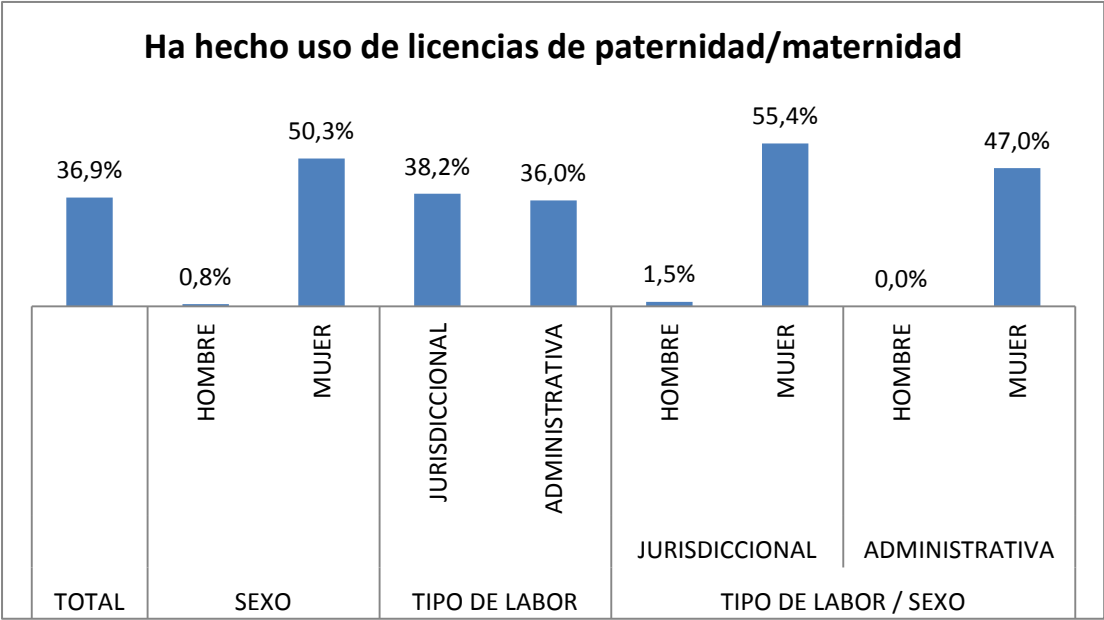
En materia del permiso de maternidad, el Tribunal, como parte del Poder Judicial “se ajusta a la legislación laboral donde se especifican los plazos de licencia para las mujeres embarazadas que en este caso otorga el Instituto de Seguridad Social del Estado de Tabasco (ISSET), que es la institución de salud a la que están afiliados/as los/las trabajadores/as. Terminado dicho periodo las mujeres también cuentan con su hora de lactancia. No obstante lo anterior, si los/las trabajadores/as solicitan permisos relacionados con su función de maternidad y paternidad, esta Institución no tiene ninguna objeción para concedérselos, lo que de igual manera queda plasmado en las Actas de los Plenos del Tribunal Superior de Justicia y el del Consejo de la Judicatura, teniendo el/la solicitante la seguridad de su empleo y que no hay impacto negativo sobre su reputación, imagen, posición en el trabajo u oportunidades de ascenso” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2009: 28).

Cabe señalar que en el TSJET no existe la prestación de licencia de paternidad, sino específicamente un permiso, no obstante lo cual, con base en la encuesta realizada, el porcentaje de trabajadores y trabajadoras que afirman que sí hay licencia de paternidad en su ámbito laboral corresponde a 14%, mientras que el de licencias de maternidad, es poco más de 92 por ciento.

Además, hay que recordar que la licencia de paternidad es una medida que se ha instaurado en otras organizaciones con varios objetivos. Por una parte, procura fomentar la interacción de los padres con sus hijos e hijas y así promover la corresponsabilidad de los hombres en las tareas domésticas y de cuidado. Otra intención de esta medida es neutralizar uno de los principales motivos de discriminación hacia las mujeres en los espacios laborales, que deviene del hecho de que los empleadores deciden no contratar mujeres en virtud de los costos que acarrea 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.

De acuerdo con la encuesta realizada, el porcentaje de trabajadores /as que ha hecho uso de las licencias de paternidad/maternidad es de casi 37%. Por sexo, los hombres reportan solo 0.8%, mientras que las mujeres muestran un porcentaje de 50%. Por tipo de labor, 37% del personal de ambas áreas dijo haber recurrido a esas licencias.

Gráfica 26



Por tipo de labor y sexo, destaca que apenas 1.5% de los hombres de área jurisdiccional afirmó haber hecho uso de la licencia de paternidad, mientras que de los del área administrativa ninguno la había utilizado. Esta diferencia puede deberse a que la medida es relativamente reciente, por lo que es baja la proporción de varones que han estado en condiciones de usarla, además de que la medida es poco conocida por el personal, que en una alta proporción (56%) señaló que no existe, dándose el caso de que incluso una mayor proporción de mujeres que de hombres conoce más de la existencia de las licencias de paternidad.

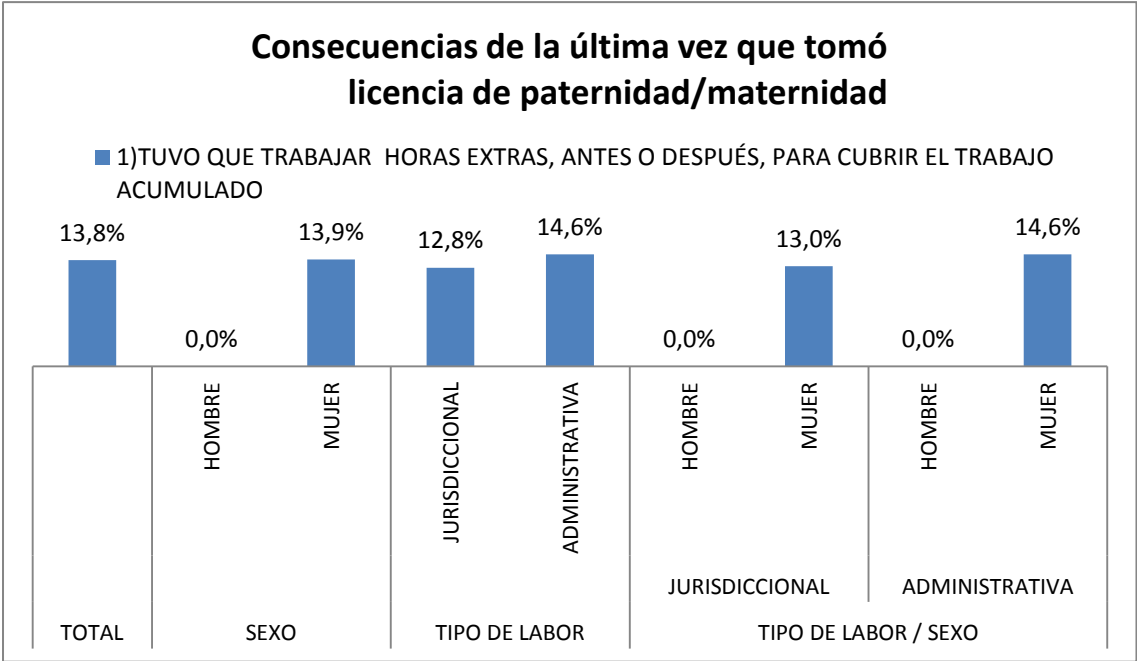
Tabla 7

		Porcentajes								
		TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR		TIPO DE LABOR / SEXO			
			HOMBRE	MUJER	JURISDICCIONAL	ADMINISTRATIVA	JURISDICCIONAL		ADMINISTRATIVA	
							HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER
VE.P29A EN EL TRIBUNAL LAS	SÍ	92.4%	80.3%	96.9%	90.7%	93.7%	78.5%	96.4%	82.1%	97.3%
TRABAJADORAS CUENTAN CON	NO	1.8%	3.8%	1.1%	2.0%	1.7%	4.6%	0.7%	3.0%	1.4%
LA PRESTACIÓN DE LICENCIAS	NO SABE	5.7%	15.9%	2.0%	7.4%	4.5%	16.9%	2.9%	14.9%	1.4%
VE.P29B Y LOS TRABAJADORES	SÍ	13.7%	13.6%	13.7%	15.2%	12.6%	12.3%	16.5%	14.9%	11.9%
CUENTAN CON LICENCIAS DE	NO	56.1%	57.6%	55.6%	56.9%	55.6%	56.9%	56.8%	58.2%	54.8%
PATERNIDAD	NO SABE	30.2%	28.8%	30.7%	27.9%	31.8%	30.8%	26.6%	26.9%	33.3%

Un aspecto interesante del que se dará cuenta enseguida es el relativo a las consecuencias en el ámbito laboral que para mujeres y hombres resultan del ejercicio de su derecho a tomar licencias de maternidad y paternidad. Cabe destacar que en la aplicación de la encuesta, no se detectaron consecuencias de algún tipo para el caso de los varones, cuestión que puede deberse precisamente al hecho de que es una prestación todavía poco conocida y usada en el Tribunal.

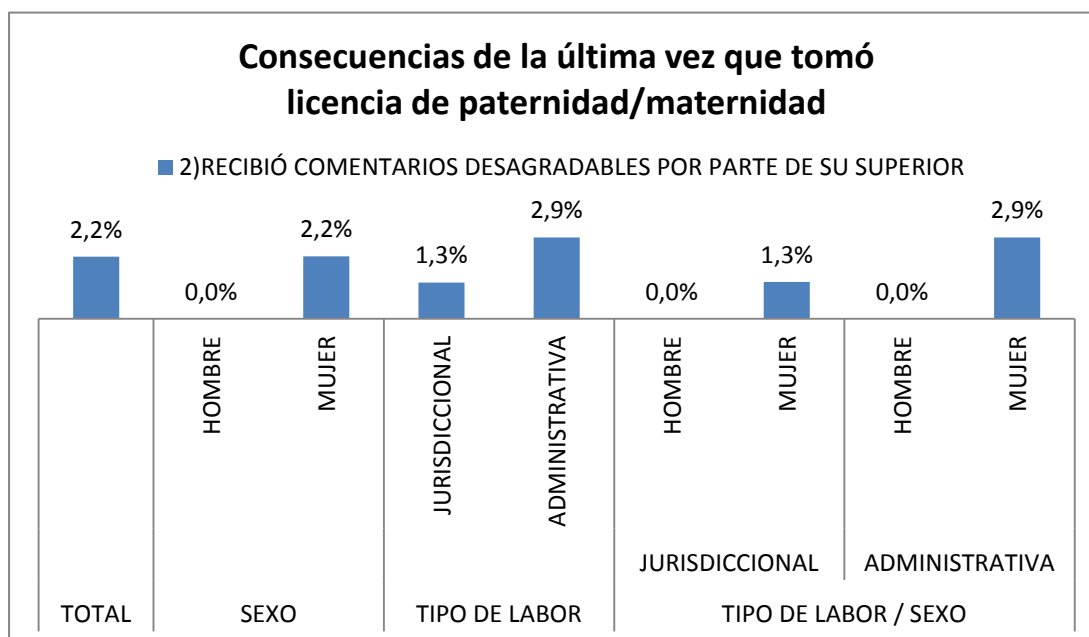
De acuerdo con los datos obtenidos, existe un porcentaje importante de casi 14% de mujeres que como consecuencia de haber hecho uso de su derecho a tomar una licencia de maternidad tuvo que trabajar horas extras, antes o después de la licencia para cubrir el trabajo acumulado.

Gráfica 27



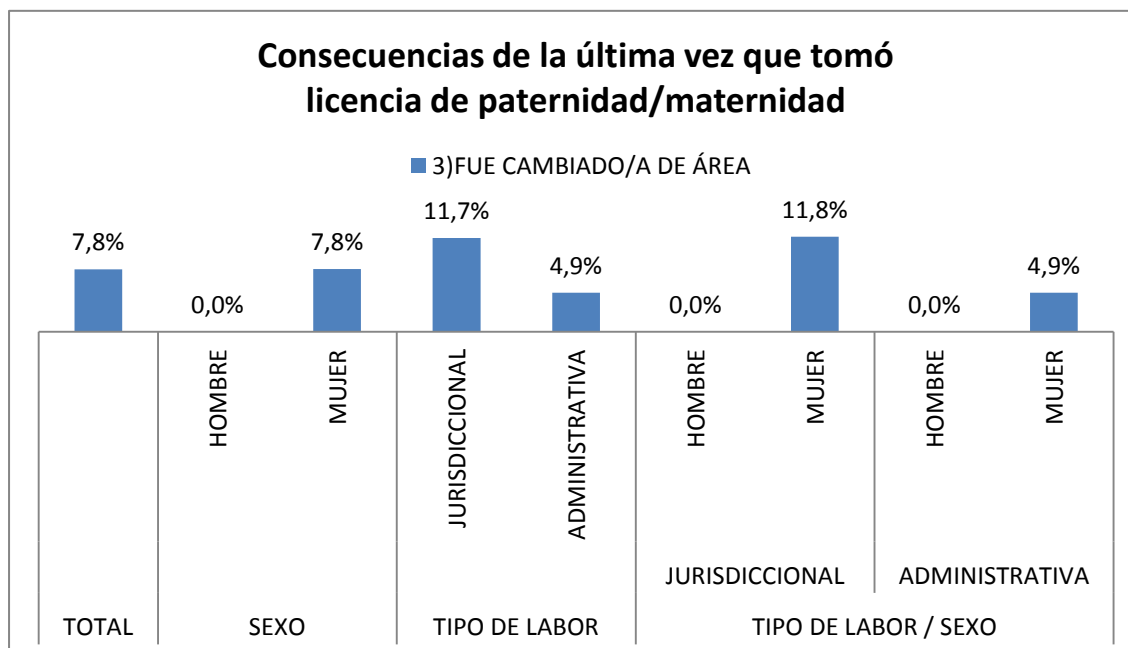
Otra consecuencia que fue reportada solo por las mujeres, aunque en un mínimo porcentaje de 2.2% en promedio, es que recibieron comentarios desagradables por parte de su superior, siendo poco mayor a dos veces en el caso del área administrativa por sobre la jurisdiccional.

Gráfica 28



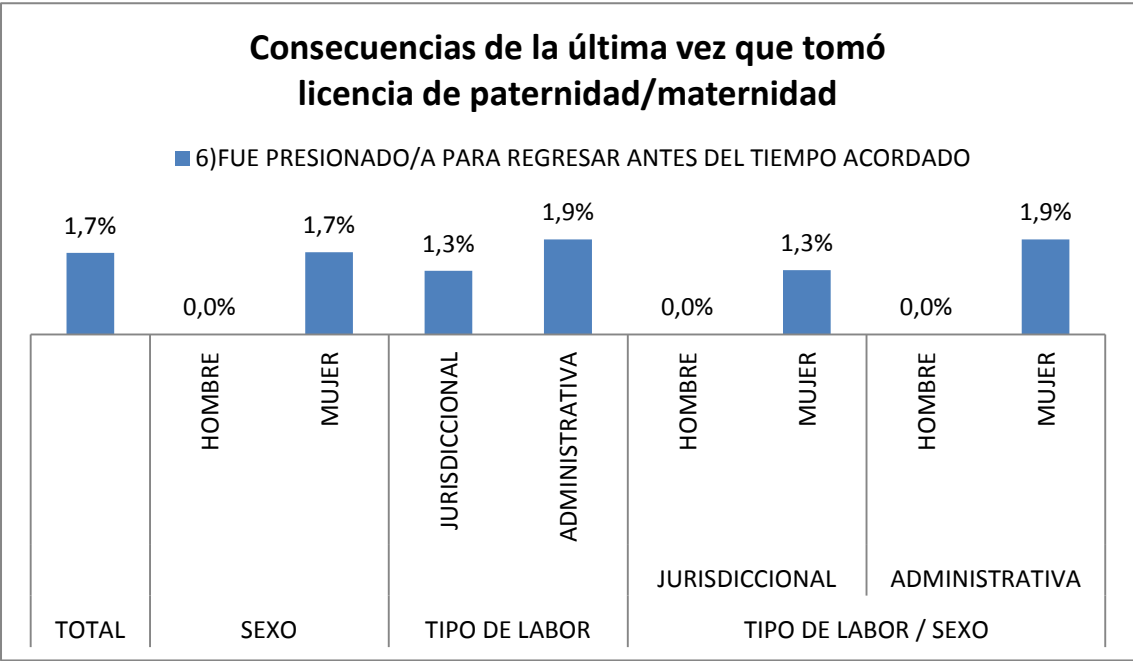
El porcentaje de trabajadoras que fue cambiada de área como consecuencia de la última vez que tomó licencia de maternidad, fue de casi 8%, aunque al analizar por tipo de labor se observa que en el área jurisdiccional se presentó en 12% de los casos, mientras que en el área administrativa casi en 5 por ciento.

Gráfica 29



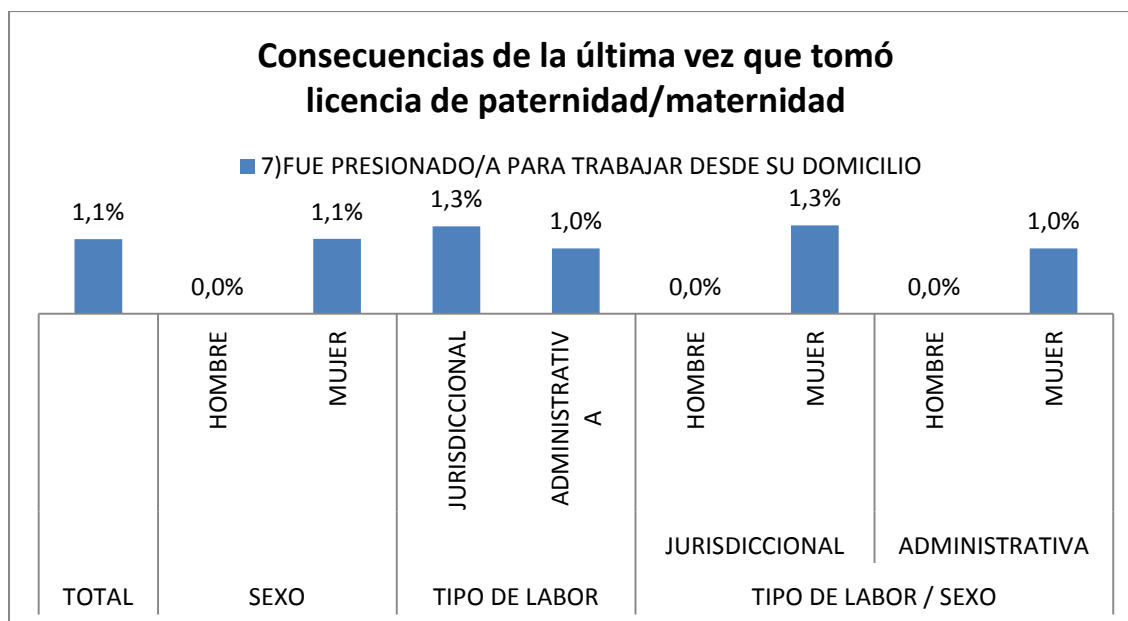
Otra de las consecuencias negativas de pedir licencia de maternidad reportada por las trabajadoras es que fueron presionadas para regresar antes del tiempo acordado, aunque los casos no rebasan 2%, siendo casi iguales por tipo de labor.

Gráfica 30



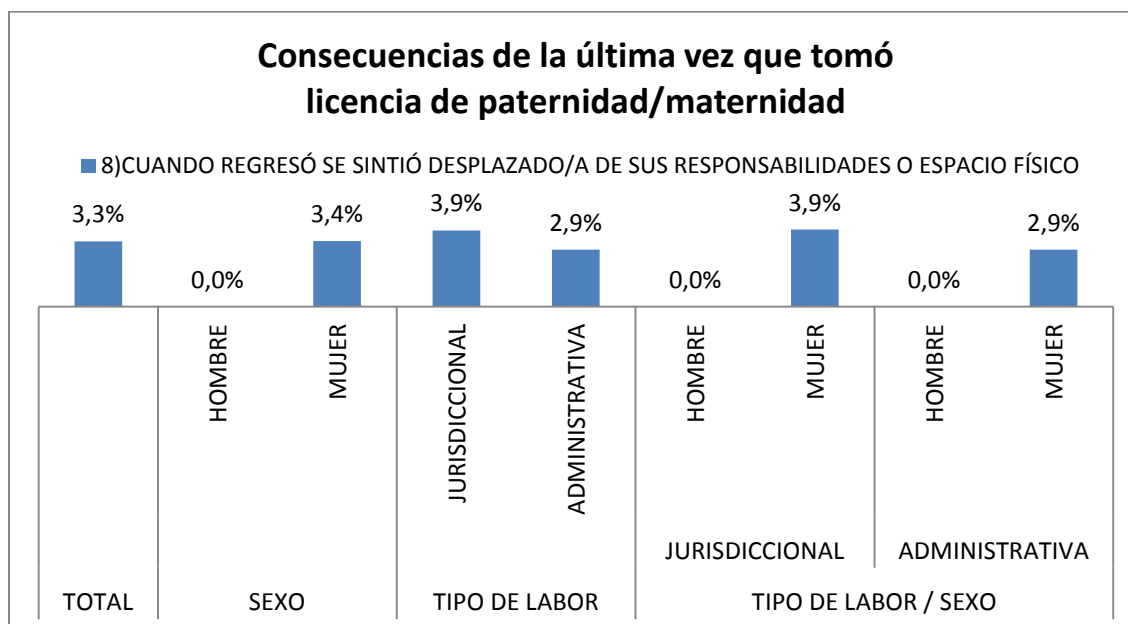
Solo 1.1% de las mujeres fue presionada para trabajar desde su domicilio como consecuencia de la última vez que tomó licencia de paternidad o maternidad, no observándose diferencias importantes por tipo de labor.

Gráfica 31



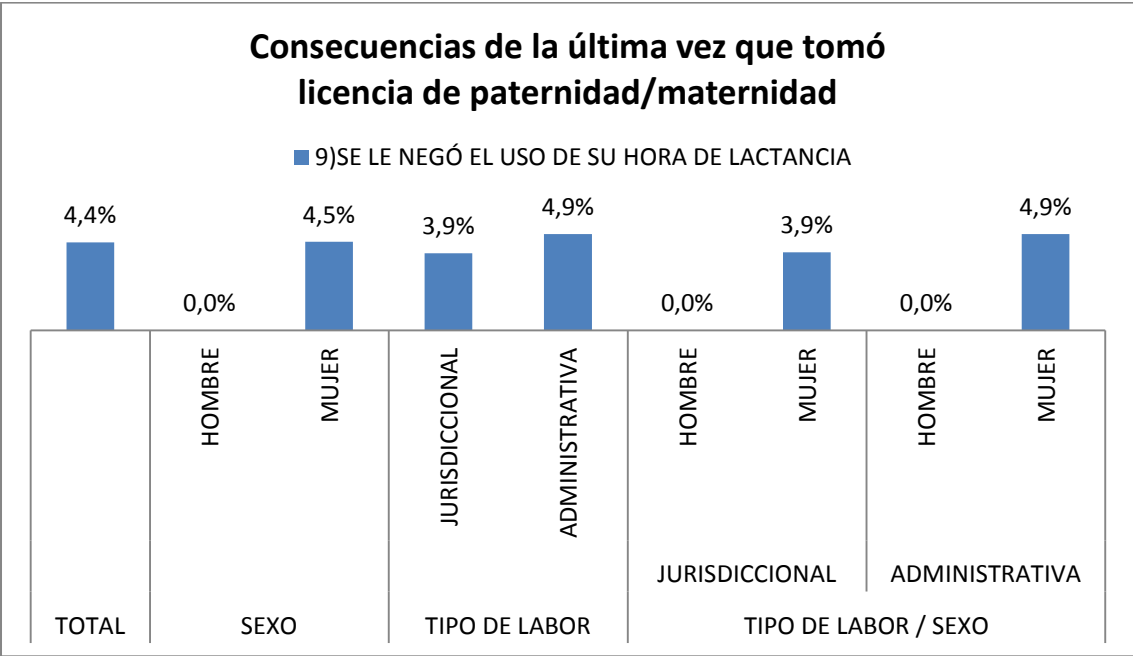
En el mismo tenor, 3.3% de las mujeres reportó que cuando regresó se sintió desplazada de sus responsabilidades o espacio físico, como consecuencia de la última vez que tomó licencia de maternidad.

Gráfica 32



Una consecuencia grave reportada en la encuesta por las mujeres es que a 4.4% se le negó el uso de su hora de lactancia como consecuencia de la última vez que tomó licencia de maternidad, derecho que incluso está establecido por la Ley Federal del Trabajo.

Gráfica 33



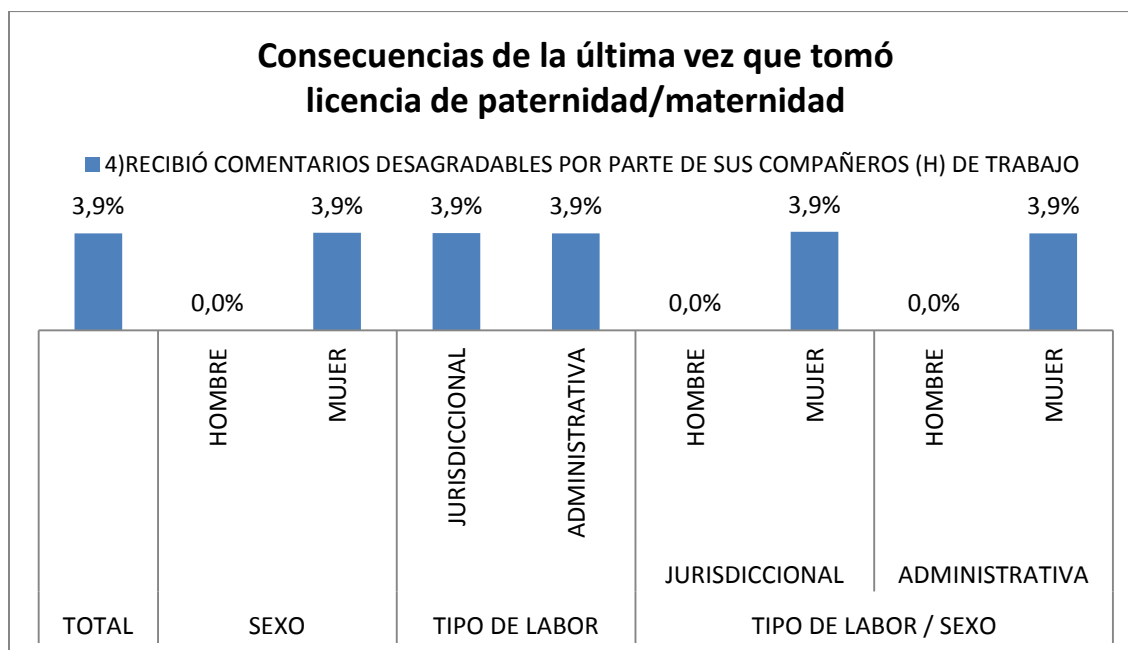
En relación con este tema, en grupos focales se comentaron casos en los que a algunas trabajadoras se les negó el permiso de la hora de lactancia:

“La lactancia nunca me la dieron a mí, nunca” (mujer, grupo focal, mandos operativos).

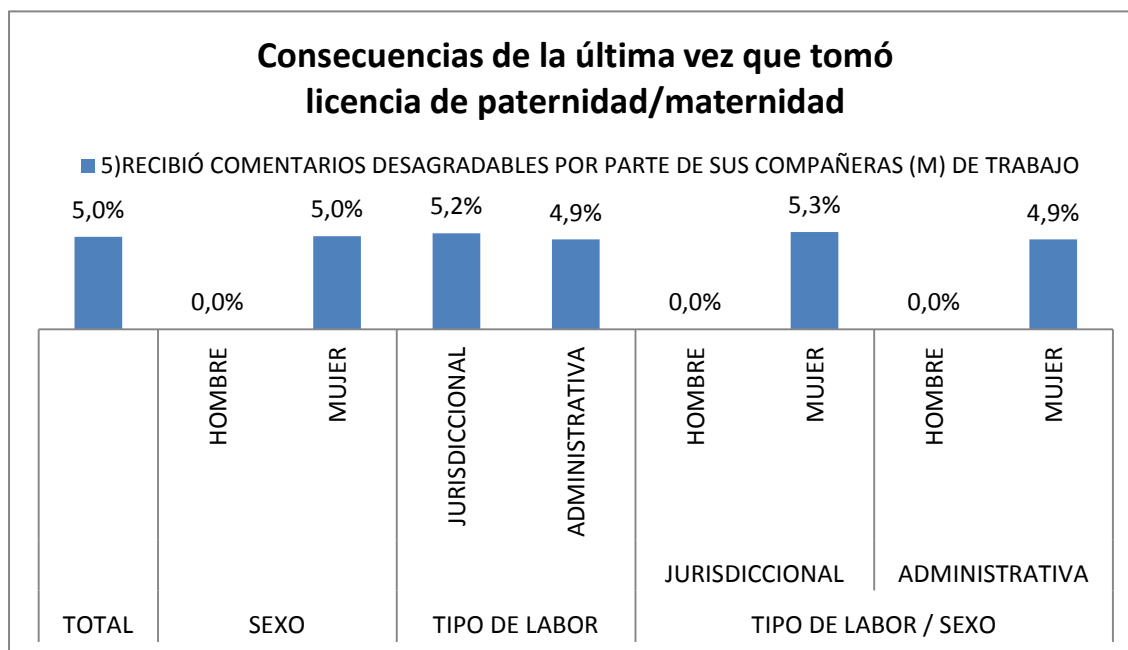
La encuesta también arrojó como resultado que 4% de las mujeres recibieron comentarios desagradables por parte de sus compañeros (hombres) de trabajo, como consecuencia de la última vez que tomaron licencia maternidad. El porcentaje es prácticamente el mismo para las trabajadoras tanto de área jurisdiccional como administrativa.

No obstante, resulta interesante observar que las mujeres recibieron más frecuentemente comentarios desagradables por parte de compañeras (mujeres) de trabajo que de sus compañeros varones, no existiendo casi diferencia respecto del área a la que estaban adscritas.

Gráfica 34



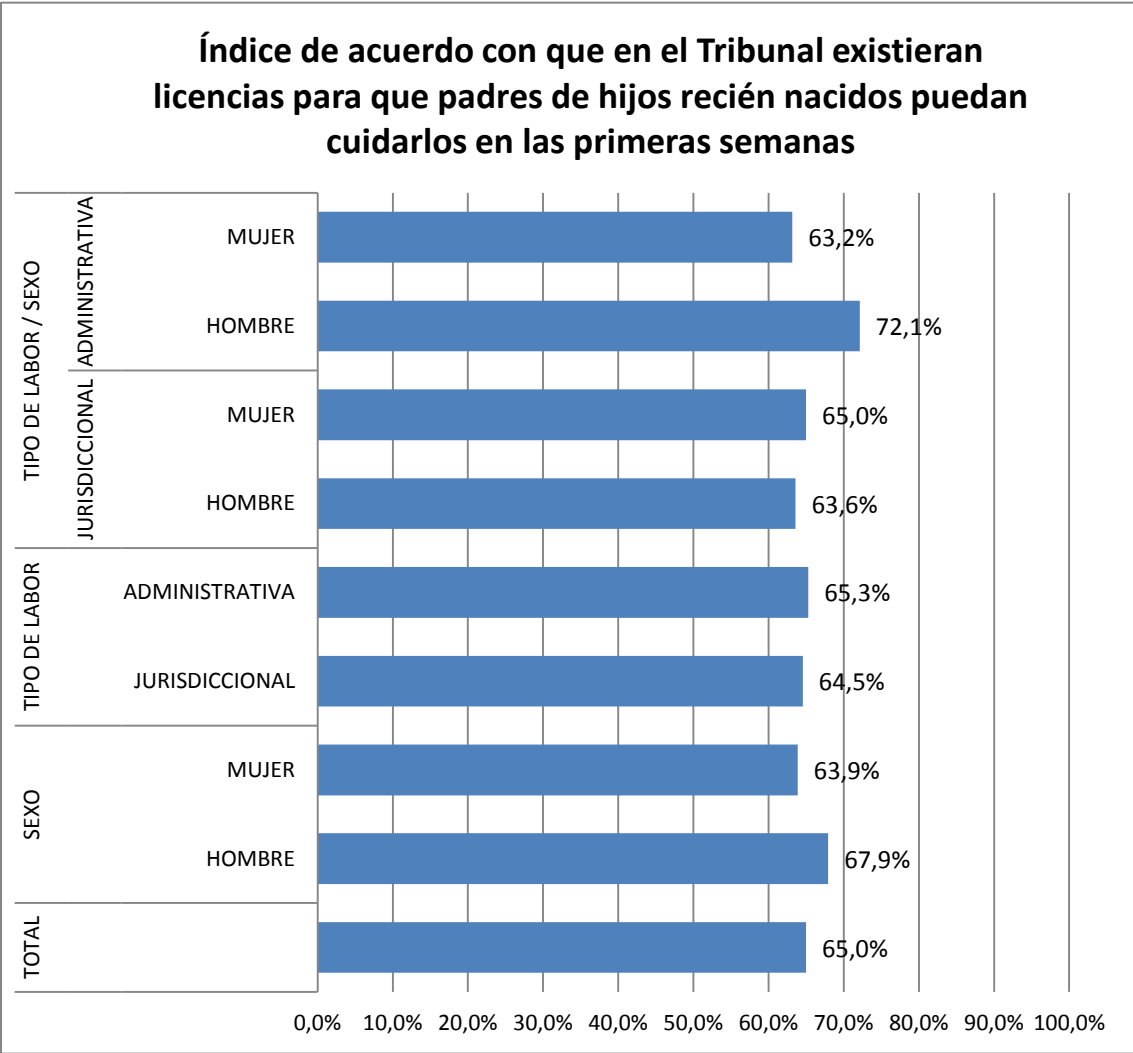
Gráfica 35



Al analizar el acuerdo del personal del Tribunal con acciones afirmativas a favor de los hombres como la referida a las licencias para que los padres trabajadores con hijos recién nacidos puedan cuidarlos en las primeras semanas, se observa que tanto hombres como mujeres muestran su

adhesión en un porcentaje bastante alto, siendo los hombres quienes más están de acuerdo con tal medida, en 68%, cuatro puntos porcentuales por encima de la consideración de las mujeres. Aunque destaca que los varones del área administrativa manifiestan el mayor acuerdo con la medida, en tanto que las mujeres de esa área son las que menos la apoyan, encontrándose una diferencia de nueve puntos porcentuales.

Gráfica 36



En tal sentido, también en los grupos focales los hombres se manifestaron de acuerdo con que se instale la licencia de paternidad en el TSJET, 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 con las tareas de cuidado tradicionalmente adjudicadas a las mujeres.

“Cuando es el primer bebé no es muy difícil, ¿no? Porque a veces la esposa se queda con la mamá, pero es cuando hay esa confianza. Pero, por ejemplo, cuando hay dos o tres hijos, cuando se queda con el bebé y aparte otros dos [...] sería justo [que se otorgue licencia de paternidad] ¿no?, porque puede que haya padres que se dedican llevar a los niños a la escuela, no sé, a hacer limpieza en el hogar. Estaría más bueno más días” (hombre, grupo focal personal administrativo, mandos medios).

“Después que dan a luz [las mujeres] reglamentaron que le iban a dar [a los hombres] no sé si mes y medio, o era mucho menos, creo que hasta una semana, para efectos de que una vez de que tu esposa tuviera a su bebé, le ayudaras tú, en esa semana. Por ejemplo, tu esposa se tiene que dedicar al niño, las cosas de la casa, la comida, la limpieza, la ropa. Él se encarga de los cuidados de su esposa; que si le hicieron cesárea y tiene que cargar y cuidar y bañar al niño. Para eso” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Es de señalarse que en los grupos focales de mujeres se manifestaron opiniones encontradas respecto a la conveniencia de que a los hombres se les otorgara la licencia de paternidad para estar con su pareja y apoyar en el cuidado del o la recién nacida, pues hay quienes consideran que no quieren “ayudar” y además en una labor que ellas consideran que a fin de cuentas es más propia de las mujeres.

“De hecho, estamos viendo que para los hombres fueran 15 días; que les dieran a los hombres para los primeros cuidados del bebé nuevo que había llegado y que para que cuidara de su esposa, pero vieron que no, que el hombre no se va a poner a disposición de nadie ‘Ahí está mi mamá o tu mamá que lo va a cuidar’, él se va a otro lado. Y creo que fue el motivo porque no se les dio” (mujer, grupo focal, personal administrativo, mandos medios).

“Bueno, a nosotros nos dan tres meses, ¿pero a los hombres? [Sobre la licencia de paternidad]. Se me hace mucho, porque en realidad no somos iguales, pues nosotras parimos y ellos no. No necesitan esos días, pero en dado caso nada más se haría el día del nacimiento, un día, dos días, tres días, pero emparejarse en ese aspecto, no lo creo” (mujer, grupo focal personal administrativo, mandos medios).

En resumen, podría afirmarse que hay una buena disposición a que se instauren las licencias de paternidad, aunque también hay una franja de personal en desacuerdo, lo que pone de manifiesto la

oportunidad de avanzar en su implementación y el reto de desarrollar acciones de sensibilización acerca de la importancia de esta medida, tanto para los hombres como para las mujeres, en el entendido de que el cuidado de las y los hijos es una obligación y un derecho de las madres y los padres trabajadores. Sobre todo si, como se ha revisado, existen consecuencias negativas para padres y madres trabajadoras en su ámbito laboral, las cuales si bien no son de altas proporciones, sí resultan significativas, pues en varios casos vulneran derechos laborales.

Permisos para asuntos personales y familiares

En relación con el tema de los permisos y licencias, los documentos normativos del Poder Judicial del Estado de Tabasco que hacen mención a éstos son su Reglamento Interior, su Ley Orgánica y la Constitución de Tabasco. Respecto al primero, cuenta con un apartado titulado: Capítulo XIX Vacaciones, licencias y permisos, en cuyo artículo 134 se establece: “Los Jueces y personal del Poder Judicial, solo con la autorización correspondiente podrán salir del lugar de su radicación los días laborales, las que pedirán al Tribunal Superior de Justicia. El personal, en caso de urgencia, podrá pedirla al titular de su adscripción.” Sobre las suplencias, el artículo 135 del mismo documento sostiene que: “Las ausencias temporales o definitivas del Titular del Juzgado serán suplidas por el Ministerio de Ley, por el Secretario que corresponda o por quien designe el Tribunal Superior de Justicia del Estado.”

Asimismo, el artículo 141 de ese reglamento señala que el procedimiento consiste en que “se turnará con la opción del titular de su adscripción, al Tribunal Superior de Justicia del Estado, las solicitudes de licencia que presente el personal”.

Por su parte, la fracción XXII del artículo 14 de la Ley Orgánica sostiene que el Pleno del Tribunal es el órgano que tiene la responsabilidad de “designar, adscribir, ratificar, remover, otorgar licencias, aceptar renunciaciones y sancionar, en su caso, al personal adscrito al Pleno, a las Salas y a la Presidencia del Tribunal. Para este efecto los Magistrados de Número podrán proponer al personal que reúna los requisitos para el cargo que corresponda”.

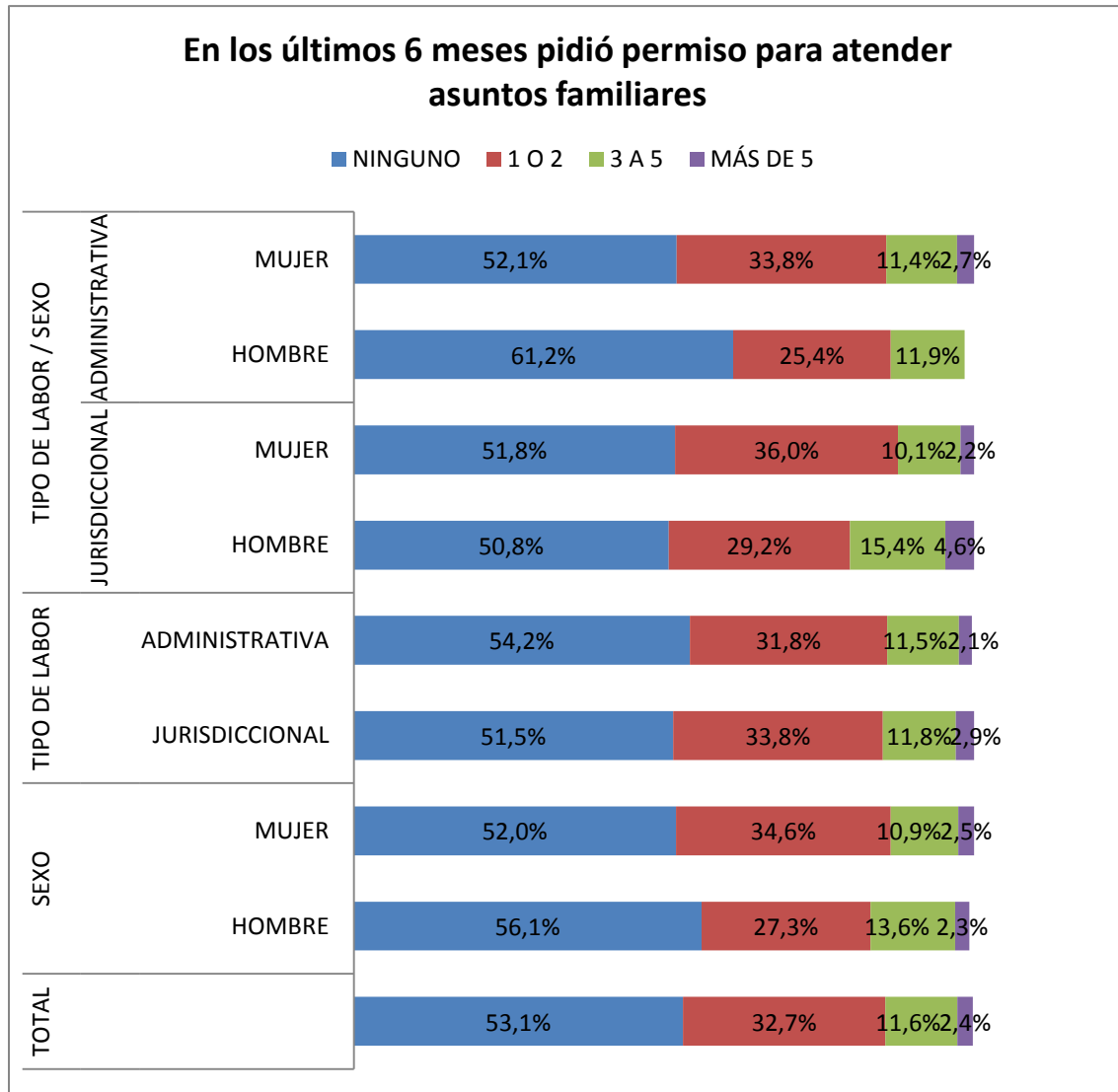
Como se puede observar, la normatividad es laxa para otorgar permisos, pues su autorización depende del superior responsable del área de adscripción, aunque tratándose de licencias es más rígida, pues su otorgamiento depende del Pleno.

De acuerdo con la encuesta realizada, el porcentaje de trabajadoras y trabajadores que se abstuvo de pedir algún tipo de permiso para atender asuntos familiares en los últimos seis meses es de 53%. Este promedio es muy semejante al analizar por tipo de labor y sexo; destaca el caso de los hombres del área administrativa, quienes en 61% no solicitaron permisos, mientras que 52% de las mujeres de esa área no lo hizo, esto es, las mujeres administrativas fueron las que más permisos solicitaron.

El porcentaje total de los trabajadores/as que pidió uno o dos permisos es de casi 33%. Es importante destacar que en este rubro las mujeres mantienen porcentajes ligeramente más altos que los varones, pues en ellas el promedio está por encima de 33%, mientras que en todos los casos los hombres no llegan a 30%, lo cual ratifica los roles sociales de cuidadoras o del cuidado de la manutención de sus familiares.

La proporción de trabajadoras/es que pidió permiso para atender asuntos familiares de tres a cinco veces en los últimos seis meses es de casi 12%, siendo los hombres del área jurisdiccional quienes registran un porcentaje mayor a 15 por ciento.

Gráfica 37



Al indagar sobre los motivos que tuvieron las y los trabajadores del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco (TSJET) para pedir permiso, el más mencionado fue por enfermedad propia; en segundo lugar, asistir a eventos escolares y en tercero, cuidar a sus hijos. Al analizar por tipo de labor, el tipo de motivos y su orden de importancia es igual, y lo mismo sucede en el caso de las mujeres, pero no con los hombres, pues ellos en segundo lugar han pedido permisos con la justificación de que deben atender trámites personales, siendo particularmente en el caso de los hombres administrativos el principal motivo de solicitud de permisos. Con esto se ratifica la idea de que son las mujeres las que se encargan en mayor medida que los hombres del cuidado de la familia.

Tabla 8

CUIDAR A MIS HIJOS/AS	3	5	3	3	3	4	3	5	3
CUIDAR A OTROS FAMILIARES	5	4	4	5	5	5	4	3	4
ENFERMEDAD PROPIA	1	1	1	1	1	1	2	2	1
ASISTIR A EVENTOS ESCOLARES DE HIJOS/A	2	3	2	2	2	2	1	3	2
ATENDER TRÁMITES PERSONALES	4	2	5	4	4	2	4	1	5
ASISTIR A COMPROMISOS FAMILIARES	6	7	6	7	6	7	7	5	6
CAPACITACIÓN O ESTUDIOS	8	6	8	7	8	6	8	5	8
FALLECIMIENTO DE UN FAMILIAR	7	8	7	6	7	8	6	5	7
DÍAS POR ANTIGÜEDAD	11	11	10	11	10	11	10	11	9
POR OTRO TRABAJO	10	8	12	10	10	8	10	5	12
NO SABE	11	11	10	11	10	11	10	11	9
NO CONTESTÓ	9	8	9	9	9	8	9	5	9

En los grupos focales se confirmó que las mujeres tradicionalmente son las responsables del trabajo doméstico y del cuidado de otros familiares por el rol materno, lo que explica el hecho de que pidan más permisos. Se mencionaron algunas experiencias sobre la dificultad de la obtención de permisos para el cuidado de sus hijos/as cuando se enferman o para acudir a juntas escolares, donde se manifiesta la angustia con la que viven la falta de armonización de sus labores laborales y las familiares, pues a veces las juntas escolares se empalman con las audiencias.

“Para la junta igual es un sufrir porque ‘Te toca a ti’, ‘No, que yo no puedo por mi trabajo, te toca a ti’, ‘No, que tengo que pedir permiso’, ‘¿Qué tenemos ese día?’ ‘¿Qué tienes?’ Pero es que sin querer tenemos todo la agenda llena [...] [Sobre lo que debe decirle a su jefe/a] ‘Deme permiso, no sea malito’, ‘Bueno, pero no se tarde’. Y ahí voy a las cuatro y si la maestra se pone a decir que los niños... ‘Ay, maestra, apúrese porque ya me urge’. Es una presión que tienes, que ya no puedes, que ya están esperándote pero por poco te regañan... Porque ellos [los jefes/as] no te pueden dar permiso para la próxima junta y si pierdes la junta te da vergüenza. Porque aquí, afortunadamente tengo una pareja, pero hay madres solteras que no pueden con eso y tienen a sus hijos solos, a veces tienen quien se los cuide y se los cuidan nomás hasta las tres. A veces en las noches tienes que quedarte porque hay que dar una sentencia o un trabajo y justo le dices ‘Ay, señora, aguántemelo un tantito nomás, que tengo que llegar’. Sí se sufre, sí se sufre” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Con base en el testimonio anterior puede verse que para las mujeres que son madres solteras es más difícil aún atender las necesidades del hogar y de sus vástagos, como acudir a las juntas escolares.

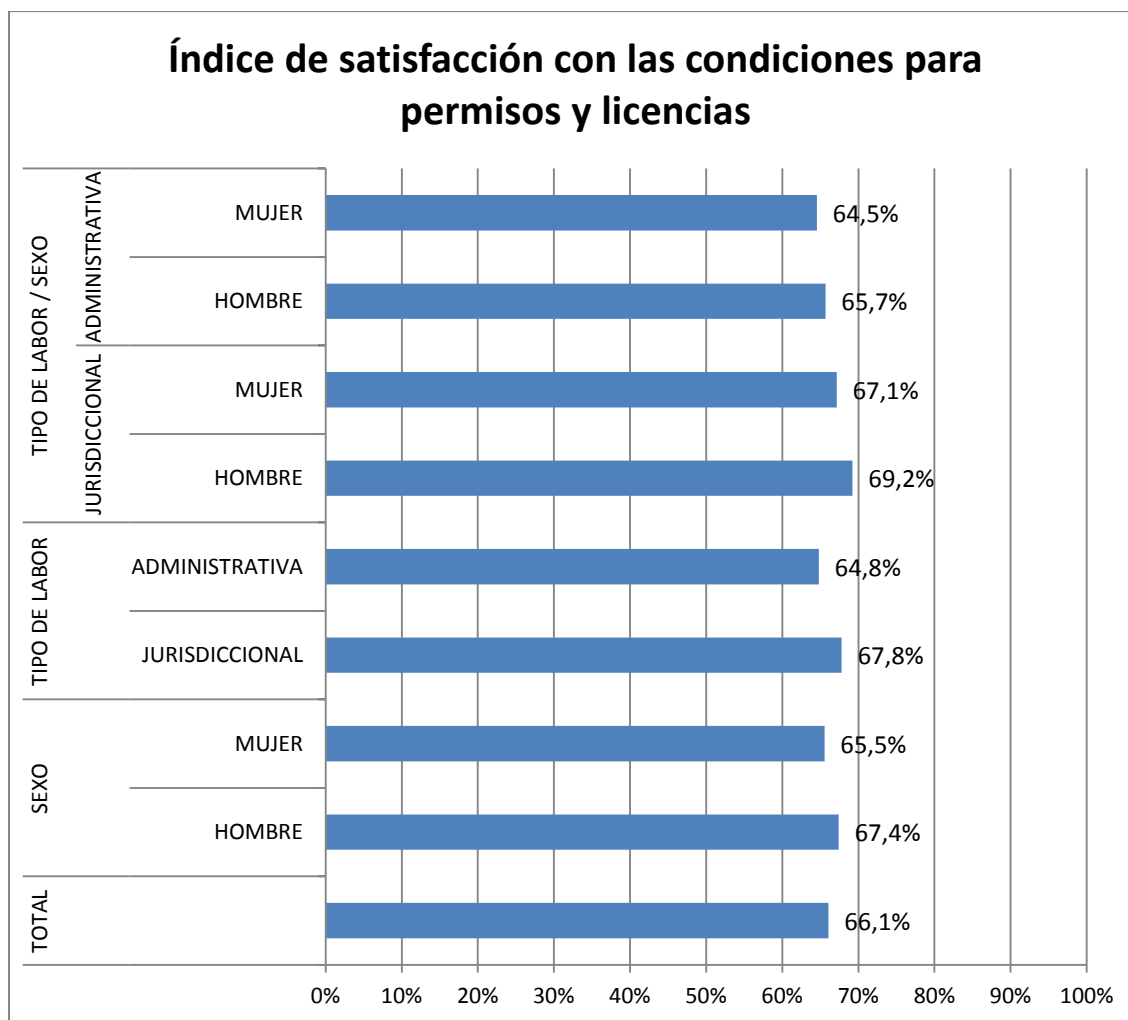
Aunque es importante reconocer que en los grupos focales también se percibió un cierto grado de involucramiento de los hombres en esas labores, como da cuenta el siguiente testimonio:

“Tengo un problema con una niña, tiene síndrome, y ahora sí que a mi esposa la admiro y la quiero, porque yo veo que ella, para tener una niña que tiene síndrome la lleva a terapias por la mañana, en la tarde la lleva todavía y aparte hace comida y eso. Precisamente no solo el hecho de colaborar con el trabajo sino también el contribuir en la casa igual y no me da pena decirlo, yo llego a veces y si veo que está atareada, yo me pongo a barrer, a lavar los trastes, o sea, no es el hecho de que la mujer esté ahí, que la quiera uno para ama de casa, sino que debo de contribuir también” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Respecto de las condiciones existentes para la solicitud de licencias y permisos, la encuesta da cuenta que en una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es total satisfacción, existe un nivel de satisfacción del personal de 66 por ciento.

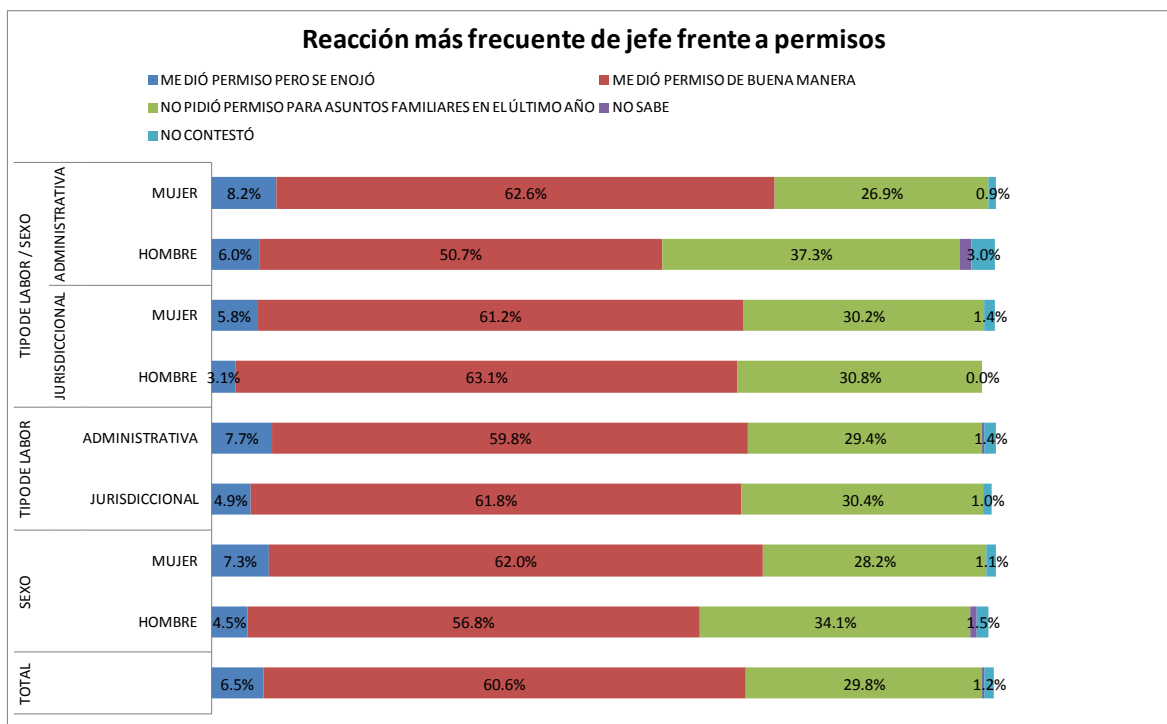
Los datos de la encuesta indican que las mujeres están menos de acuerdo en una proporción ligeramente menor que los hombres y también se identifica un menor nivel de satisfacción entre personal administrativo respecto del jurisdiccional. En tal sentido, es probable que las personas que tengan más opciones de que dichos permisos les sean otorgados, se encuentren más satisfechas con las condiciones y requisitos que se establecen, así como con las reacciones que tales permisos suscitan en sus superiores, cuestión que se analiza enseguida.

Gráfica 38



De acuerdo con la encuesta realizada, la reacción más frecuente del superior frente a permisos de subordinados/as, fue darlos de buena manera, con un porcentaje poco mayor de 60%. Al analizar por sexo, 57% de los hombres reporta haber tenido ese tipo de reacción, mientras que las mujeres 62%. Aunque para 7.3% de las mujeres la reacción fue que se enojaron pese a que le dieron permiso, en tanto que esto le sucedió solo a 4.5% de los hombres. Al observarse por tipo de labor no se observan diferencias importantes.

Gráfica 39



Cabe destacar que se identifica una diferencia importante entre la proporción de mujeres y hombres de áreas administrativas que dijeron que su superior les dio el permiso de buena manera (50.7% en el caso de los hombres y 62.6% 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 de áreas administrativas del Tribunal, por lo que les otorgan con mayor facilidad los permisos, lo cual contribuye a reproducir dentro de la institución estereotipos de género que perpetúan la desigualdad.

Mediante la encuesta también se consultó al personal sobre diversas consecuencias de la solicitud de permisos. Es de destacarse que las consecuencias solo afectan a una cantidad relativamente baja de personas, aunque debe señalarse que tales prácticas constituyen formas de coerción o incluso franca violencia laboral en contra del personal del Tribunal. Asimismo, es interesante observar que son los hombres los que padecen en mayor medida consecuencias negativas de solicitar permisos para atender asuntos familiares, cuestión que puede deberse en parte, como se señaló en el apartado Valores y códigos organizacionales, a que las personas en puestos de mando superior no aprueban que los hombres ocupen tiempo de trabajo para involucrarse en labores

familiares, lo que termina por ser un mecanismo que refuerza los roles y estereotipos de género tradicionales.

Algunas de las consecuencias vinculadas a las solicitudes de permisos y licencias para atender asuntos familiares son:

- 9.8% de las personas dijeron que su jefe o jefa les pide trabajar horas extra para compensar la ausencia derivada del permiso. Esta solicitud se realiza con más frecuencia a los hombres que a las mujeres (14.0% y 8.3%, respectivamente), y en mayor medida al personal administrativo que al jurisdiccional (11% y 7.9%, respectivamente).
- 4% del personal percibe que por haber solicitado permisos no se le considera para los ascensos. Por sexo, los hombres respondieron afirmativamente 8% y las mujeres casi 3%, diferencia importante de poco más de cinco puntos porcentuales. Por tipo de labor, este tipo de consecuencia es más común en el área la administrativa con 6%, mientras que en la jurisdiccional solo se reportó por 1.4% del personal. No obstante, destaca que en el área administrativa los hombres presentan esa reacción en una proporción notablemente mayor a la de las mujeres, 12% vs. 4.5 por ciento.
- 3.8% del personal afirma 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 ahonda la escisión entre la vida laboral y la privada. Fueron más los hombres que las mujeres que señalaron que se aplica este tipo de consecuencia (7.8% frente a 2.8%), en particular entre los que trabajan en áreas administrativas (9.5 por ciento).
- 0.9% del personal aseveró que le asigna trabajo para la casa como consecuencia frente a la solicitud de permisos. Destaca que el personal jurisdiccional no identificó esta reacción y que el administrativo solo la ubica en 1.5%. Nuevamente son los varones quienes padecen en mayor medida que las mujeres.

Si bien, el porcentaje del personal que sufrió consecuencias por pedir permiso no es mayor a 12%, aún hay quienes viven situaciones de abuso de poder, por lo que en el TSJET debe trabajarse en la sensibilidad de quienes ocupan puestos jerárquicos que destierren los roles y estereotipos de género tradicionales de la cultura organizacional.

Formación y capacitación

Como se mencionó anteriormente, el profesionalismo es uno de los principios señalados en la Ley Orgánica del Poder Judicial. Con base en ello, la institución se compromete a promover que el personal se forme y prepare constantemente, para lo cual cuenta con el Centro de Especialización Judicial,³⁴ que tiene como funciones “capacitar y adiestrar al personal que deba prestar sus servicios en el Poder Judicial; mejorar las aptitudes del que esté laborando y especializar a los Servidores Públicos que deseen ocupar puestos superiores en las distintas ramas de la Administración de Justicia” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 1992: 1).

Como pudo verse previamente, el ascenso del personal jurisdiccional está totalmente relacionado con la actualización y constante formación, lo cual se reconoce en la propia normatividad del Centro: “la capacitación será el presupuesto de todo nombramiento y la actualización deberá ser la base para cualquier ascenso. De toda participación en el Centro de Especialización, se llevará registro y se otorgarán créditos a los participantes en los que se tomarán en cuenta la evaluación de los aspectos de asistencia, cooperación, capacidad y excelencia (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 1992: 1).

En entrevista, personal directivo del Centro comentó en qué se enfocan prioritariamente las actividades formativas para el personal jurisdiccional:

“De enseñanzas académicas de posgrado [...] empezamos la formación y ahorita estamos muy entrados en lo que es la actualización y profesionalización sobre la reforma penal que entró en 2008, todo lo que es el sistema acusatorio adversaria, para nuestros funcionarios y sobre todo a los jueces, magistrados, pues actualizarlos en lo que es ahorita, que va a entrar en vigor dentro de poco. Ya para el año que viene vamos a tener aulas, salones integrados con toda la tecnología de punta para los juicios orales” (entrevista, personal directivo, Centro de Especialización Judicial del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco).

En cuanto al acceso de las mujeres y hombres a las actividades de capacitación y formación, el Modelo de Equidad de Género (MEG) menciona lo siguiente: “siendo los recursos humanos una de las bases del funcionamiento del Poder Judicial, la capacitación y/o formación del personal se

³⁴ El Centro tiene como fundamento el artículo 123, apartado B, inciso VII de la Constitución General de la República y los numerales 104, 105 y 106 de la Ley Orgánica del Poder Judicial estatal.

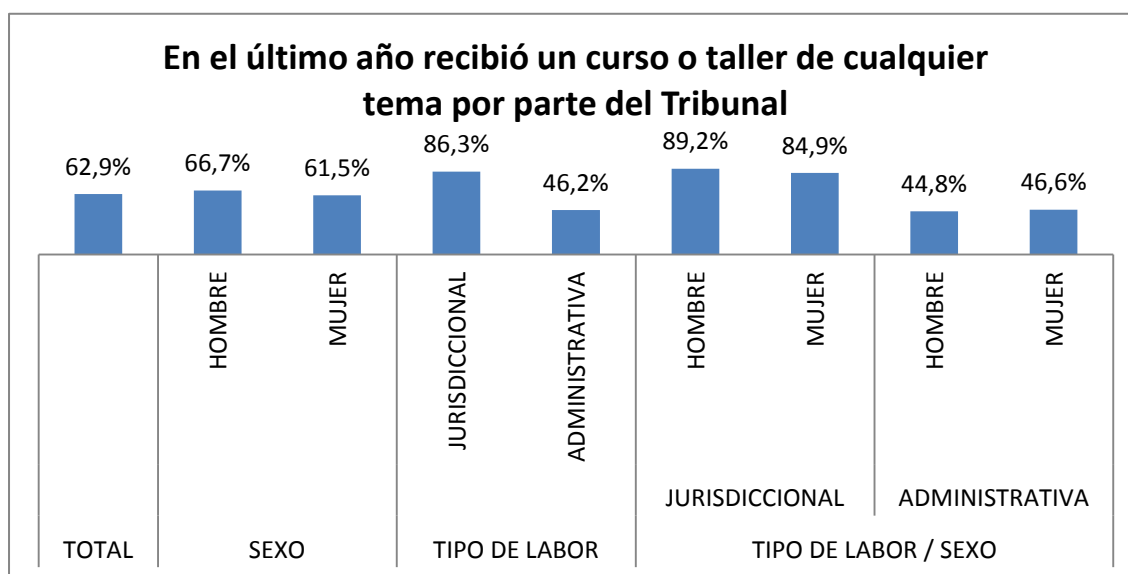
asegura para hombres y mujeres por igual, pues les brinda un mayor desarrollo profesional y mejor desempeño de su trabajo, lo que beneficia también al servicio de administración de justicia; además les brinda la posibilidad de mantenerse actualizados en su área de trabajo y de adaptarse a los cambios tecnológicos, tan constantes hoy en día (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2009b: 23).

En el caso del personal administrativo, como ya se mencionó anteriormente, los cursos que se dan son sobre relaciones humanas, computación y motivación, además de que se apoya para que concluya su educación básica y preparatoria:

“Al personal administrativo se le da cursos sobre relaciones humanas y trato al público, sobre informática, porque todavía muchos tienen incapacidad en eso. Casualmente tenemos un convenio con el Instituto para Educación para Adultos; ese curso lo hicimos en coordinación con el sindicato; por instrucciones del señor presidente firmamos un convenio con el director de ese instituto y se le hizo invitación a los que no habían estudiado primaria, secundaria, ahorita se hizo un grupo de 45 muchachos que no han terminado su preparatoria” (entrevista, personal directivo, Centro de Especialización Judicial del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco).

Los resultados de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* indican que seis de cada 10 trabajadores y trabajadoras ha recibido algún curso o taller en el último año, es decir casi 63%, lo que refleja que están en constante actualización. Cuando la capacitación del personal se analiza por el tipo de labor, se observan grandes diferencias, pues una proporción de 86.3% del personal jurisdiccional se capacitó en ese lapso, en tanto que el administrativo lo hizo apenas en una proporción del 46 por ciento.

Gráfica 40



En la desagregación por sexo, se observan ligeras diferencias, pues la proporción de mujeres que ha recibido capacitación ronda 62%, mientras que en el caso de los hombres es de casi 67%. La misma diferencia de cinco puntos porcentuales se observa en el área jurisdiccional, la cual si bien no es significativa, sí debe tenerse en cuenta, ya que, como se ha señalado, la participación y acreditación de cursos es requisito indispensable para poder ascender en la carrera judicial y esta brecha denota una diferencia por sexo que debe procurarse desaparezca, dadas las menores oportunidades que actualmente tienen las mujeres para ascender. Más adelante se indagará sobre aspectos que dificultan la participación de mujeres y hombres en los procesos de capacitación, lo que permitirá entender algunas de las razones de por qué se da tal desigualdad.

Tal como mostró la encuesta y también se manifestó en los grupos focales, el personal administrativo dio cuenta de ser un sector del Tribunal que rara vez es tomado en cuenta para ser capacitado, lo cual es percibido como una forma de desdén a su trabajo, pues en contraste, el personal jurisdiccional sí recibe mucho apoyo en ese aspecto.

“De hecho para los abogados y los titulados sí hay [capacitación], si lo tienes, adelante, se te capacita, si no, pues no” (mujer, grupo focal personal administrativo mandos medios).

“Es muy común que en el sistema judicial se tenga al personal capacitado para sus cursos, incluso hay compañeros que están concursando para juez, se está dando una capacitación bastante seria.”

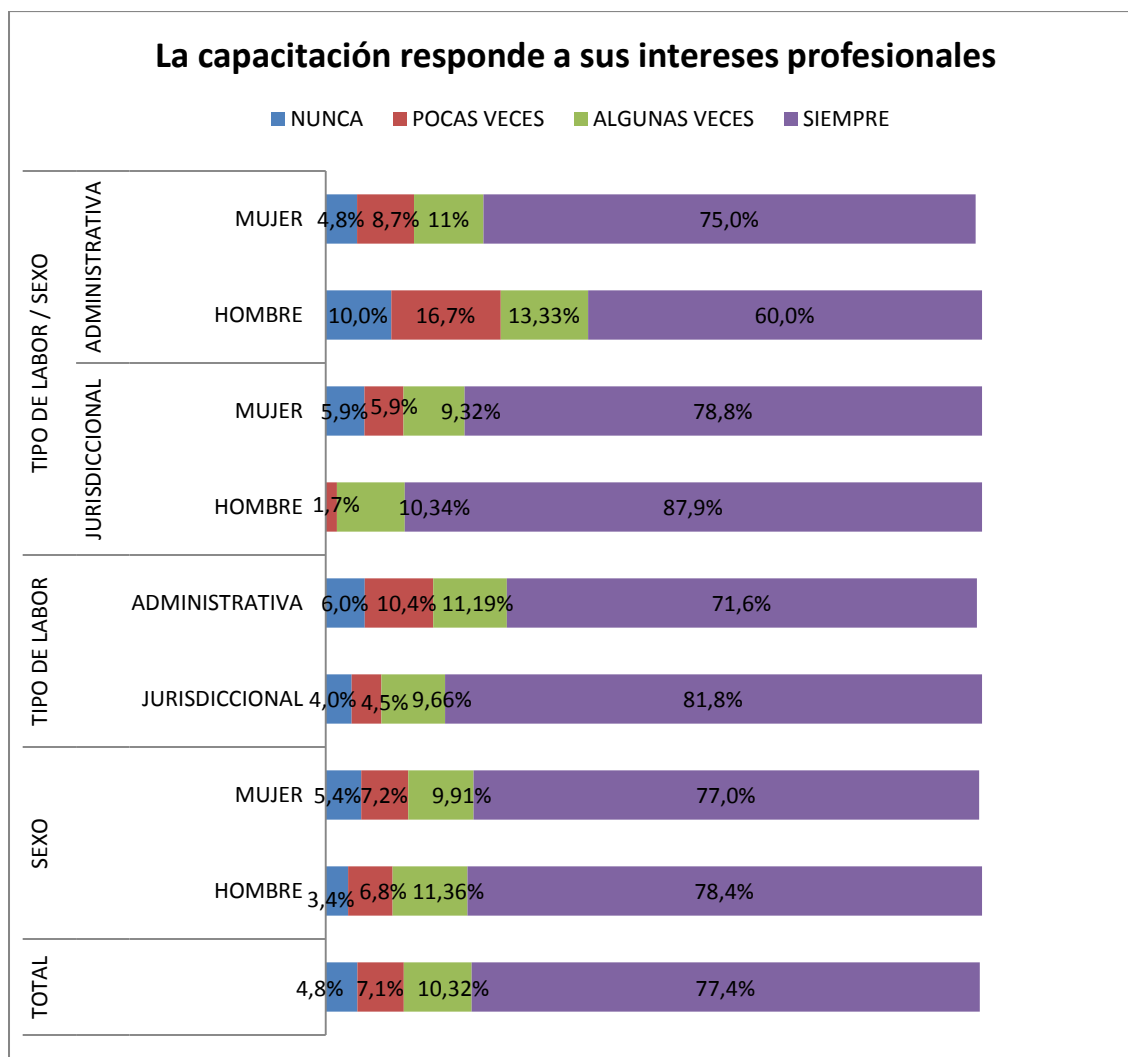
Como dicen los compañeros, se ha convocado a estar dentro de la bolsa para ser considerados como jueces, ahí por eso no se les hace complicada esta situación de capacitación, porque lleva una finalidad” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Al contrario de lo que pasa con los jurisdiccionales, la capacitación que recibe el personal administrativo de mandos operativos solo está relacionada con cuestiones técnicas puntuales:

“A los de mantenimiento se les capacita... y creo que se les enseña al momento. Por ejemplo, ahora que el elevador es nuevo, el proveedor cuando ya lo dejó funcionando, fueron ciertas personas, los que son los operadores, que son los eléctricos, son a los que ya les dijeron ‘va a funcionar y van a hacer esto y esto’... ” (mujer, grupo focal, administrativa mandos medios).

Un elemento fundamental que permite valorar la pertinencia de la capacitación es la utilidad que percibe quien la recibe para su desarrollo profesional. Al respecto, según la encuesta 77% considera que efectivamente la capacitación recibida por parte del Tribunal responde a sus intereses profesionales. Al analizar por sexo, las opiniones de mujeres y hombres son prácticamente en la misma proporción, aunque al analizar por tipo de labor sí se observan diferencias significativas, pues el área jurisdiccional valora esa pertinencia en 82%, en tanto que en el área administrativa se queda por debajo 10 puntos porcentuales. Visto por tipo de labor y sexo, destaca que en el área administrativa los hombres opinan eso en alrededor de 60% y las mujeres muestran en 75 por ciento.

Gráfica 41



Vale la pena comentar que de acuerdo con el *Manual de equidad de género*, se aplican encuestas al personal para conocer su opinión³⁵ a fin de conocer los temas de su interés y tomarlos en cuenta para programar la impartición de cursos; a la luz de la amplia aceptación que tienen la capacitación, se puede señalar que esa consulta resulta útil.

También es interesante de observar el hecho de que dicho Manual contempla como principio poder conciliar la vida familiar con la laboral en el ámbito específico de la capacitación, a partir de

³⁵ Se establece el procedimiento de capacitación (P-PJET-SGEG-02) que se vincula con el programa anual de capacitación (R-PJET-SGEG-31), que se diseña para todos los hombres y mujeres de manera equitativa, además se aplican encuestas sobre necesidades de capacitación (R-PJET-SGEG-24) para conocer las expectativas del personal (Poder Judicial del Estado de Tabasco, Manual de equidad de género, 2009: 23).

prescribir la recomendación de no programarla en horarios que puedan trastocar la vida familiar del personal, aunque establece que ello no deberá oponerse al principio de justicia expedita y al cumplimiento de los plazos legales para cumplir con diversos procedimientos judiciales: “la capacitación al personal se efectuará en salones que estén destinados para tal fin y que formen parte de las instalaciones del Poder Judicial, asegurándose en la medida de lo posible no interferir en las responsabilidades familiares de los empleados. En este punto es importante señalar que la función de los órganos jurisdiccionales no puede verse interrumpida por causas ajenas a su actividad, pues contravendría el propósito del Poder Judicial de impartir justicia de manera pronta y expedita, además algunas actividades están supeditadas a plazos forzosos que marca la Constitución Federal, Estatal y demás leyes en materia de administración de justicia” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2009: 23).

No obstante la disposición anterior, en realidad los cursos se programan en horas que se pueden considerar fuera del horario laboral, por lo que complican la conciliación de la esfera familiar con la del trabajo. De ello dan cuenta algunos testimonios recabados en grupos focales:

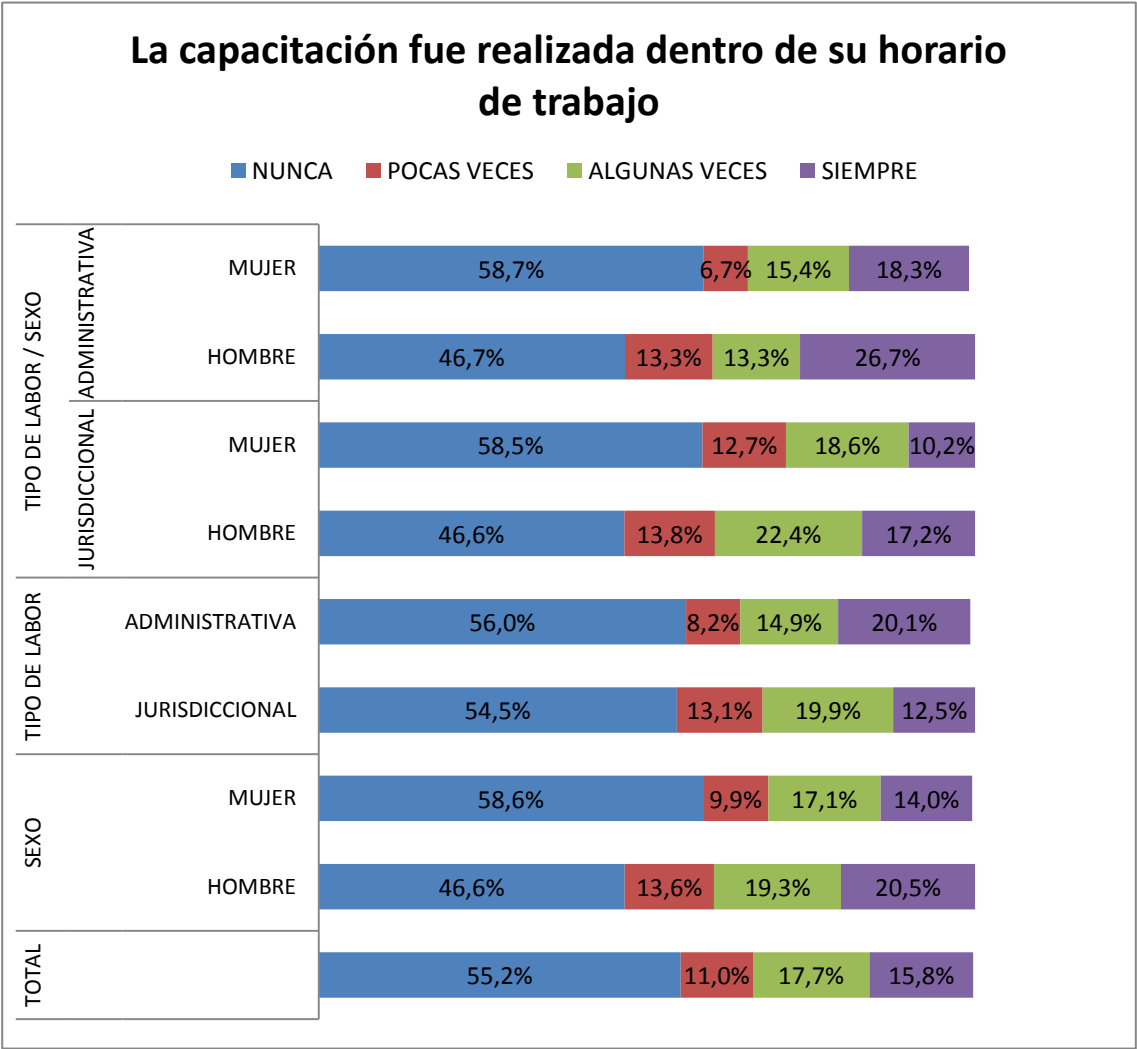
“Sí, aquí en el Tribunal después del horario normal empiezan los cursos de capacitación, de cinco a nueve, de cinco a 10:00 se extiende, y esos son horarios que utiliza el Tribunal. Realmente a mí me sorprendió que pusieran una capacitación [se refiere al grupo focal] a las nueve, porque incluso la juez me dijo: ‘¿Seguro que es a esta hora?’ y yo ‘Sí, mire, ahí está’ y ella dijo ‘No, ¿Cómo va a hacer eso el Tribunal, a qué hora cree que va a trabajar? Nadie consultó si nosotros podemos o no podemos en ese horario’. Entonces esto se vuelve también un tiempo más de trabajo de capacitación” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Acabamos de terminar un diplomado que es de ejecución en materia penal; éste es de los viernes, que entrabas a las cuatro y salías a las nueve y los sábados, que entrábamos a las nueve de la mañana y salíamos a las dos de la tarde, y a aparte si te marcan o te mandan llamar, tienes que ir corriendo al juzgado ‘Que ya tienes conferencia; que no es tan temprano’ ahí está la carga” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Respecto a los obstáculos para participar en los procesos de capacitación, en la encuesta se indagó sobre varios elementos. En primer lugar se consultó respecto de los horarios en que se ofrecen los cursos y talleres, y como se vio anteriormente, los mismos no facilitan el acceso a las personas que

tienen responsabilidades fuera del ámbito laboral, pues el porcentaje de trabajadoras y trabajadores para los que nunca la capacitación recibida fue dentro de su horario de trabajo, fue de poco más de 55%. Esta situación perjudica más claramente a las mujeres, pues 58.6% ha vivido esa situación, en tanto que los hombres la han padecido en 47%; diferencia significativa igual a la que se presenta en el área jurisdiccional. Por tipo de labor, los porcentajes son similares en ambas áreas, alrededor de 55 por ciento.

Gráfica 42

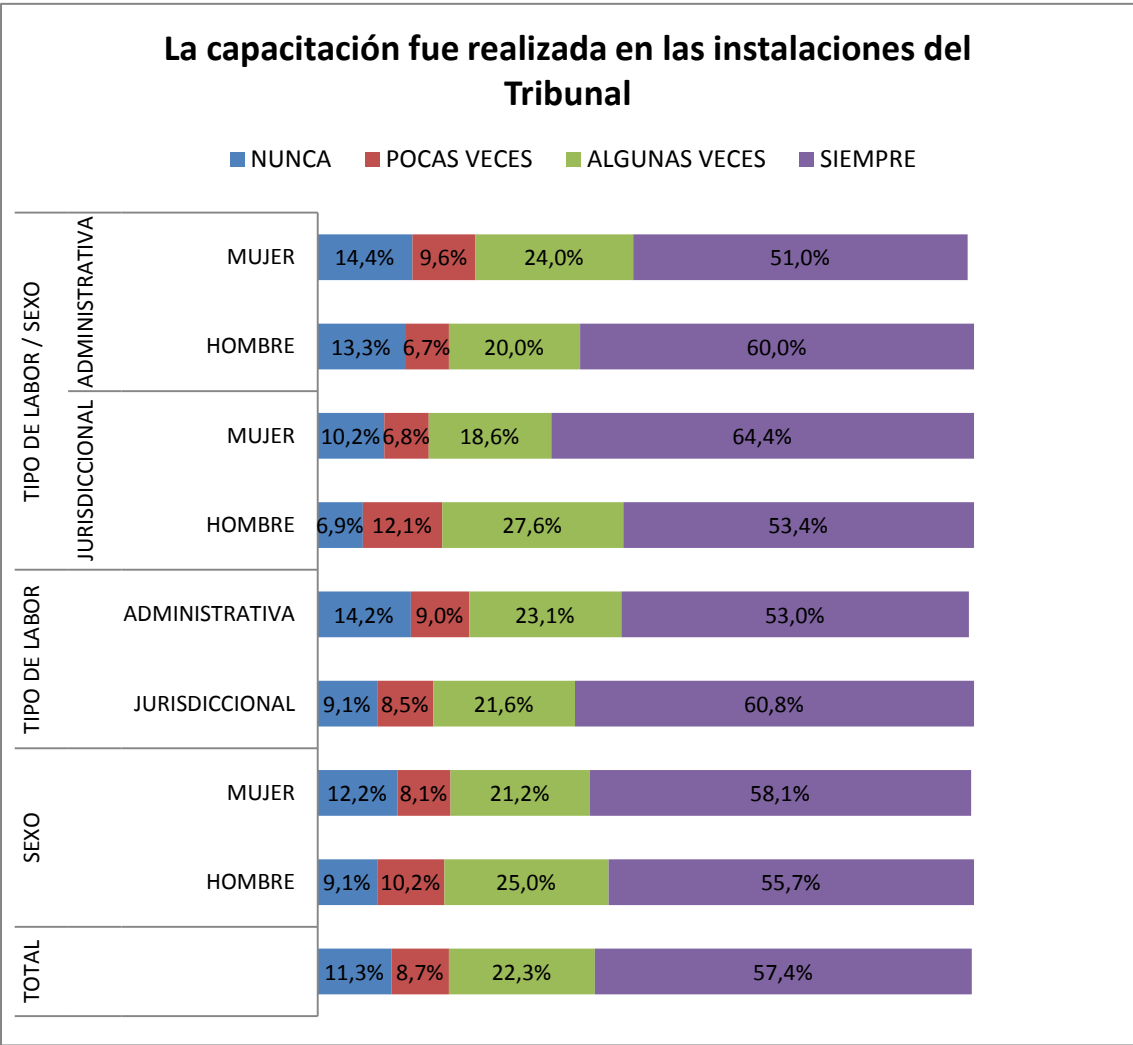


Es importante destacar que, en todos los casos, las mujeres muestran los porcentajes más altos que refieren incompatibilidad de sus necesidades con los horarios de la capacitación, con diferencias importantes respecto a los de los hombres. Ello confirma que para las mujeres el horario en que se imparten los cursos y talleres representa un mayor obstáculo que para éstos, 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.

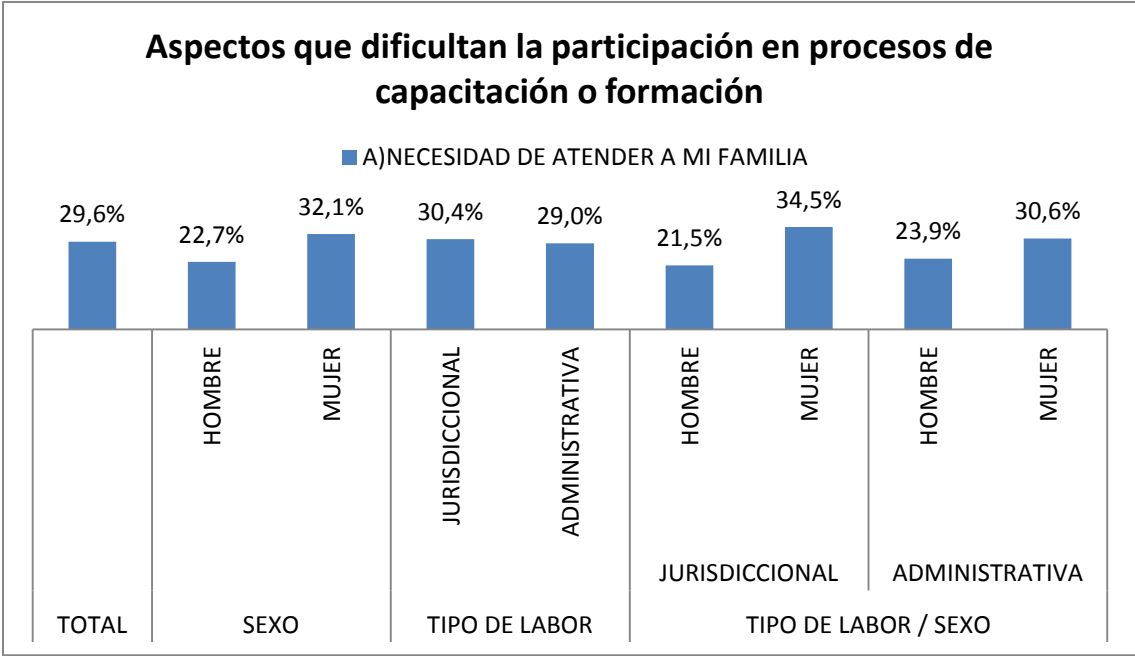
Al indagar sobre algunos otros aspectos que pudieran resultar un obstáculo para acceder a la capacitación, de acuerdo con la encuesta realizada, el personal que siempre recibió ésta en las instalaciones del TSJET es de 57%, no observándose diferencias significativas por sexo y tipo de labor, salvo el caso de las mujeres del área jurisdiccional, donde el porcentaje se eleva a 64%, contra 53% de los varones, lo que constituye una diferencia estadísticamente significativa.

Gráfica 43



Por otra parte, 30% del personal respondió que un factor de dificultad para acceder a la capacitación es la necesidad de atender a su familia. El porcentaje, de por sí relativamente alto, es significativamente mayor en las mujeres que en hombres (32% vs. 22.7%), particularmente en el área jurisdiccional, donde la diferencia se incrementa a 13 puntos.

Gráfica 44



Es importante destacar que en todos los casos, para las mujeres la necesidad de atender a su familia es un aspecto que dificulta su participación en los procesos de capacitación, cuestión que si bien afecta también a los hombres, no lo viven en la misma intensidad, pues las diferencias que se muestran en la gráfica son significativas. Esta situación muestra que siguen siendo ellas las principales responsables de atender a la familia y que ese rol les impide participar en igualdad de circunstancias en la dinámica laboral del Tribunal, particularmente en un aspecto medular para su desarrollo profesional, como lo es la capacitación.

En contraste con los anteriores aspectos, la carga de trabajo se constituye en un elemento que dificulta la participación en los procesos de capacitación o formación, particularmente para los hombres. En general, el personal refiere ese impedimento en 31%, pero al analizar por sexo, mientras las mujeres reportan casi 30%, los varones lo plantean en 35% de los casos, siendo el área jurisdiccional en donde los hombres muestran el porcentaje más elevado (40%), aunque no

muy alejados de las mujeres, que se quedan por debajo con alrededor de seis puntos porcentuales.

Esto probablemente se deba a la obligación primordial que la cultura basada en roles de género tradicionales asigna a los hombres, pues al verlos principalmente como proveedores de las necesidades familiares, muchas veces se les exige cumplir con horarios y cargas de trabajo excesivos, ya que se espera de ellos un mayor sacrificio en el ámbito laboral.

Otro de los elementos que impide capacitarse a las y los trabajadores del Tribunal es el hecho de que deben pagar una proporción de los gastos que implican los cursos para la institución. En los grupos focales un elemento que apareció de manera reiterada es la molestia por este hecho:

“Ahora con los juicios orales que el próximo año van a entrar en materia mercantil y que desde ahora están en materia penal, nos imparten estos cursos. Por ejemplo, ahorita va a llegar uno precisamente porque va entrar en materia mercantil, el curso valía \$5,000 pesos ¿Cuánto ganamos?, nosotros tenemos que pagar la capacitación cuando debería pagarla el Tribunal; sí quiebra el personal” (hombre, grupo focal personal, jurisdiccional).

Al analizar esta cuestión en la encuesta aplicada, destaca que un alto porcentaje del personal (42.2%) respondió que uno de los factores de dificultad para poder capacitarse son los recursos financieros. Al desagregar esta respuesta por sexo, 46% de los hombres opinó en ese sentido tienen y las mujeres alrededor de cinco puntos porcentuales menos. Por tipo de labor no se observan casi diferencias, aunque al analizar por tipo de labor y sexo, en el área jurisdiccional los hombres muestran el porcentaje más elevado de toda la gráfica, casi 48%, mientras las mujeres se quedan 10 puntos porcentuales por debajo.

El permiso de el o la superior jerárquica para poder tomar los cursos de capacitación es otro aspecto que a veces dificulta la participación del personal, aunque los porcentajes son relativamente bajos (10%) y no se detectan diferencias importantes por sexo o tipo de labor del personal, cuestión que muestra el apoyo de las y los superiores para tomar los cursos.

Por otro lado, 24% de las y los empleados del Tribunal respondieron con que la distancia es otro factor que complica su participación en las actividades de capacitación y formación. Las mujeres que opinaron esto alcanzaron casi 26%, en tanto los hombres, 20%. Por tipo de labor, el área

jurisdiccional reporta 22% y la administrativa casi 26%. Por tipo de labor y sexo, en el área jurisdiccional los hombres tienen casi 19%, las mujeres se encuentran alrededor de cinco puntos porcentuales por arriba. En la administrativa, los varones reportan 21% y las mujeres tienen seis puntos porcentuales más respecto a ellos. Como se puede apreciar, la distancia es un aspecto que dificulta la capacitación de una cuarta parte del personal y que particularmente afecta de manera más cercana a las mujeres, quienes, en todos los casos, muestran los porcentajes más altos.

Para resumir, los cuatro obstáculos para participar en procesos de formación y capacitación ubicados con mayor frecuencia por el personal se encuentran articulados y en tres de ellos las repuestas de las mujeres son significativamente más altas que las de los hombres. La necesidad de atender a la familia evidentemente consume tiempo que limita la disponibilidad horaria y plantea un obstáculo para los traslados. Y si bien las cargas de trabajo son un factor que fue mencionado más por los hombres, las mujeres, que tienen porcentajes no muy por debajo de los de aquellos, en un contexto de mayores presiones y conflicto para conciliar la vida familiar con la de trabajo, en general disponen de menos tiempo para asistir a la capacitación. Todos estos elementos claramente están vinculados con la condición de género que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres, por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias y de desigualdad por omisión.

Procesos de inducción al puesto

Como se revisó en el subapartado Reclutamiento y contratación, hay algunos cursos de inducción al personal que colabora en el TSJET con la modalidad de *meritorio*. Los cursos se enfocan en darles a conocer lo que es el trabajo en la institución, así como a transmitirles el conocimiento sobre las funciones específicas del área a la que se les adscribirá.

“Nosotros, cuando llega un meritorio, se le da la capacitación en cuanto a lo que es el área y las responsabilidades que tenemos” (mujer, entrevista, funcionaria de personal administrativo).

Otra informante clave entrevistada comentó sobre el tema de meritorios y de la capacitación que se les da:

“Muchas prestadoras/es de servicio lo hacen aquí, y una vez que hacen sus 480 horas nosotros ya les damos sus cartas de liberación, y lo liberan en su instituto, escuela o donde estudian. Si se

quedan como meritorios entran a cursos, a capacitaciones. Se les da la oportunidad de que participen y a nosotros nos conviene, porque ahí se están preparando y están tomando las prácticas de lo que se hace de trabajo aquí. Sobre todo para actuar, es el primer paso que se les da. Aquí la situación es actuar, si en el examen de oposición reúnen los requisitos, una meritoria puede ingresar al Poder Judicial según el puesto que salga en la convocatoria, vamos a suponer para actuario, y si pasa su examen ya entra a la bolsa de trabajo inmediatamente, aunque los del Poder Judicial tengan ya muchos años ahí [...]. Entonces es esa situación, los que pueden, aunque sea meritorio, aunque sea gente de la calle, que vienen con toda la capacidad y toda la intención de ingresar en el puesto que quieren y sacan un promedio bueno, de ocho para arriba, pues se queda en la bolsa de trabajo y esos ya aspiran inmediatamente al puesto” (entrevista, funcionaria, Escuela Judicial).

En el caso del personal jurisdiccional, como ya se revisó en el subapartado Reclutamiento y contratación, el acceso a la carrera judicial es por medio de concurso de oposición, para lo cual se debe aprobar una serie de cursos para que él o la aspirante formen parte de la bolsa de trabajo para cubrir plazas vacantes.³⁶ “El curso de formación judicial se lleva a cabo después de concluido el examen de conocimientos con los aspirantes que hayan obtenido la calificación mínima requerida, tiene una duración aproximada de tres meses y es impartido viernes y sábados” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2007: 9).

Es importante mencionar que el Tribunal cuenta con manuales de organización para el personal jurisdiccional, que indican cuáles son sus obligaciones y responsabilidades y sirven de marco para que el personal, particularmente el de nuevo ingreso, ubique los aspectos fundamentales de su trabajo; sin embargo, para el personal administrativo no se mencionan cuáles serían, por lo que resultaría importante que se incluyan.

En los grupos focales el personal administrativo operativo comentó que las personas de nuevo ingreso, o bien aquellas que cambian de área, se enteran de sus funciones “sobre la marcha”, es decir, a medida que se interiorizan en la dinámica del trabajo y gracias al apoyo de sus

³⁶ “El Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del Estado de Tabasco, por conducto del Centro de Especialización, en cumplimiento a lo establecido en los artículos 105 de la Ley Orgánica del Poder Judicial, 91 y 95 del Reglamento del Consejo de la Judicatura, deberá convocar a participar en el Curso de Formación Judicial para formar parte de la bolsa de trabajo que sustenta los movimientos de personal que se generan en juzgados de primera instancia y de paz, para ocupar en su momento las plazas o interinatos de Actuario/a Judicial, Secretario/a Judicial, Proyectista y Conciliador/a Judicial, y Juez/a” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2007: 9).

compañeros y compañeras de labor, que son quienes generalmente les dicen qué hacer y cómo; esto dado que no hay un proceso formal de inducción al puesto. Esta práctica deviene de la cultura de gestión organizacional tipo “clan” que aún subsiste en el TSJET, 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 que era mi titular se fue por cuestiones de salud y me mandaron a otra persona para apoyarme y le digo ‘Bueno, aquí vamos a tratar de llevarnos bien, vamos a ver aquí cómo le hacemos con el trabajo y nos vamos a apoyar; cualquier cosa que no sepa, pues yo te pregunto’. Y así voy aprendiendo según el transcurso del día, yo le decía ‘¿Cómo le hago aquí?, ¿qué documento es éste?’ Yo a medio mundo le decía ‘Disculpe, es que esto no le entendí’ y ya me decían ‘Vele, así va’. A veces yo no le pedía opinión a ella y si yo lo hacía a mi manera me decía ‘Es que tú tomas la iniciativa y te tomas no sé qué y yo soy la jefa’. Y pues sí, ‘Pero yo te pregunto y no me dices nada y salíamos como los perros y los gatos ahí discutiendo’ (mujer, grupo focal, mandos operativos).

“No hay nadie que me diga ‘Mira aquí, como empleado ve este oficio, tienes derechos y obligaciones; no, nuestras obligaciones van aquí y en grande y lo demás en letra chiquita’ (mujer, grupo focal, mandos operativos).

En ese sentido, lo importante a destacar para fines de este *Diagnóstico* es que en los cursos de formación judicial para el personal jurisdiccional y en los procesos informales de inducción en el área administrativa, no se contemplan objetivos que busquen introducir al nuevo personal en valores de igualdad de género.

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

Segregación ocupacional

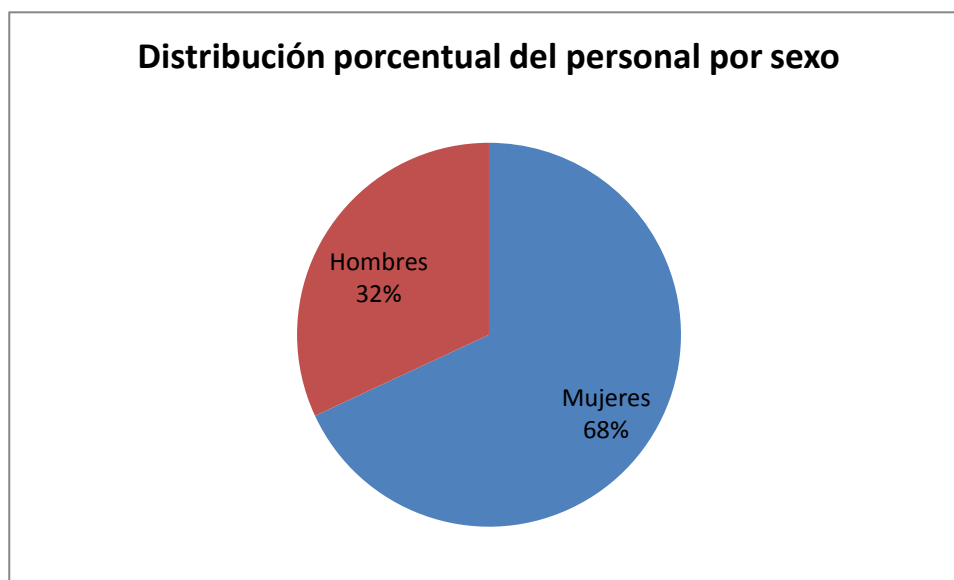
La segregación ocupacional refiere a la existencia de “una clara distinción entre los sectores de actividad y los puestos de trabajo ocupados por los hombres y por las mujeres, de manera que aparecen como dos colectivos de trabajo, independientes y separados. La segregación laboral de las mujeres se puede manifestar desde dos ángulos distintos, desde la segregación vertical y desde la segregación horizontal. Mientras que la segregación horizontal significa que las mujeres se concentren en ciertos sectores de actividad y en ciertas ocupaciones, la segregación vertical supone el desigual reparto de hombre 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 TSJET, como todas las organizaciones, constituye un espacio generizado, es decir, los valores, estructuras, culturas y prácticas tienen un significado distinto para hombres y mujeres. Es por ello que el trabajo de varones 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.

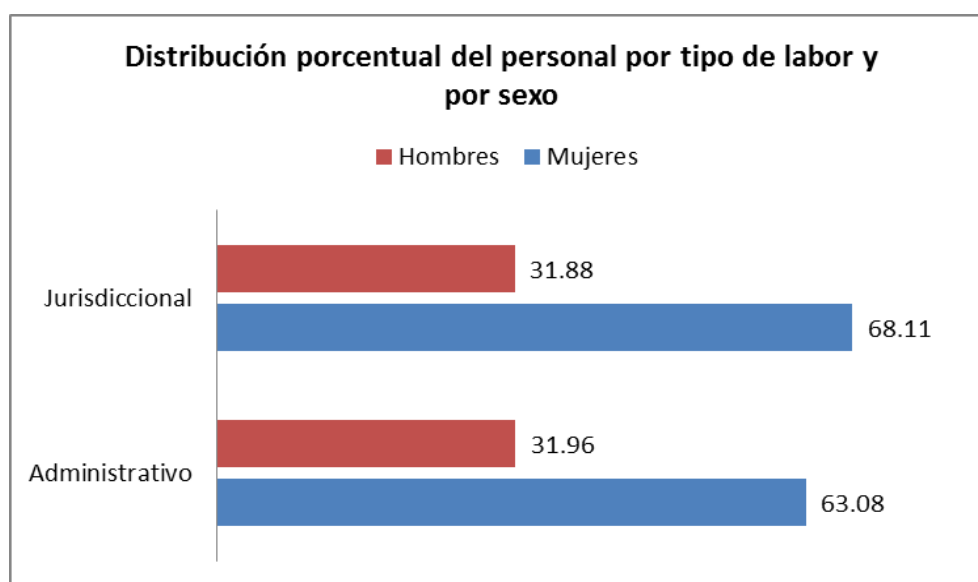
Un primer elemento a tomar en cuenta en el abordaje de la segregación ocupacional es la proporción de mujeres y hombres que conforman el personal de una organización. Una distribución paritaria supone representación igualitaria respecto del total de población, pero se ha convenido internacionalmente 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”. En el Tribunal las mujeres representan las dos terceras partes del personal.

Gráfica 45



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

Gráfica 46



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

Ahora bien, no basta con tener un alto porcentaje de mujeres para hablar de una representación igualitaria, es necesario saber qué cargos ocupan, en qué nivel se ubican y qué capacidad y oportunidades tienen para la toma de decisiones, lo que permite acercarse a la segregación vertical en las organizaciones. Es igualmente importante hacer un análisis salarial para conocer las

diferencias que se establecen entre cargo, sexo y ocupación, mismo que será objeto de análisis en un apartado posterior.

La proporción por sexo en los puestos del área jurisdiccional muestra algunas diferencias, sobre todo en los del más alto nivel, como son los magistrados, ya que se observa una tendencia con mayor presencia masculina, pero en los de menor nivel las mujeres tienen un mayor porcentaje.

Tabla 9

Puesto por sexo/ tipo de labor					
Labor jurisdiccional					
Puesto	Mujeres	%	Hombres	%	Total
Magistradas(os)	7	31.8	15	68.1	22
Consejero	1	16.66	5	83.33	6
Juezas (es)	46	64.47	29	38.15	75
Secretario General de acuerdos	0	0	1	100	1
Secretario General de Consejo	0	0	1	100	1
Proyectista	3	100	0	0	3
Proyectista de Juez	14	56	11	44	25
Secretario de Estudio y Cuenta	16	76.19	5	23.80	21
Actuarias (os)	111	72.54	42	27.45	153
Conciliador	29	70.73	12	29.27	41
Coordinador de actuarios	2	100	0	0	2
Secretario de mesa	13	81.25	3	18.75	16
Secretario Judicial	114	71.69	45	28.30	159
Secretarias de Sala	6	85.7	1	14.2	7
Secretario Particular del presidente	0	0	1	100	1
Secretario del C.	2	100	0	0	2

Presidente					
Secretario Auxiliar A	3	100	0	0	3
Profesionista	26	66.66	13	33.33	39
Total	393		184		577

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

En el área administrativa, de manera similar a la jurisdiccional, se observa que los puestos de más alta jerarquía, como son los de dirección, son ocupados únicamente por hombres; y en los puestos de mandos medios la distribución es más equilibrada (jefaturas, coordinaciones y puestos homólogos). En los puestos de auxiliares técnicos y del personal operativo la proporción de mujeres es mayoritaria.

Tabla 10

Puesto por sexo/ tipo de labor					
Labor administrativa					
Puesto	Mujeres	%	Hombres	%	Total
Direcciones	0	0	5	100	5
Jefaturas	8	42.1	11	57.89	19
Coordinaciones	8	88.88	1	11.11	9
Subdirector de Relaciones Públicas	0	0	1	100	1
Secretario nivel dirección	1	100	0	0	1
Subsecretario de Relaciones Públicas	0	0	1	100	1
Supervisor judicial	0	0	1	100	1
Secretario nivel dirección	3	100	0	0	3
Administrador	0	0	4	100	4
Auditor judicial	1	25	3	75	4
Contador judicial	9	81.81	2	18.18	11
Instructor	2	100	0	100	2
Administrador de cómputo	0	0	5	100	5
Analista	5	55.5	4	44.44	9
Analista programador	0	0	1	100	1
Auxiliar administrativo	2	66	1	33	3
Auxiliar de almacén	1	100	0	0	1
Auxiliar de analista	0	0	1	100	1
Auxiliar de auditor	3	75	1	25	4
Auxiliar de	0	0	1	100	1

capacitación					
Auxiliar de inventario	1	100	0	0	1
Auxiliar de Coordinación de Recursos materiales	0	0	1	100	1
Auxiliar de Magistrados	14	70	6	30	20
Auxiliar de Relaciones públicas	1	50	1	50	2
Soporte técnico	0	0	2	100	2
Auxiliar de Soporte técnico	1	33.33	2	66.66	3
Auxiliar de supervisor	2	100	0	0	2
Chófer judicial	0	0	3	100	3
Mensajero	0	0	6	100	6
Programador	0	0	5	100	5
Auxiliar Oficial de Partes	1	100	0	0	1
Auxiliar técnico	45	41.6	63	58.3	108
Auxiliar universal de oficina	3	50	3	50	6
Compilador de criterios	0	0	1	100	1
Conserje judicial	44	39.63	67	60.36	111
Guardia judicial	0	0	5	100	5
Médica psicóloga	1	100	0	0	1
Oficialía de partes	6	85.71	1	14.28	7
Oficialía de Segunda	0	0	4	100	4
Operadora conmutador	2	100	0	0	2
Operador Especial	0	0	4	100	4
Secretario (a) Ejecutivo	468	86.02	76	13.97	544
Técnico en video y audio	0	0	2	100	2
Velador	0	0	2	100	2
Total	632		297		929

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

La distribución de puestos por sexo permite señalar que no se presenta una abierta segregación vertical en puestos de mandos medios, pues mujeres y hombres ocupan una proporción similar; sin embargo, la presencia mayoritaria de las mujeres en el total de la organización no se distribuye en proporciones similares en todos los puestos, pues en aquellos de menor jerarquía se observa

una sobrerrepresentación de ellas que no se mantiene en los niveles superiores. Lo anterior confirma que pese a una mayor presencia de mujeres en el Tribunal, persisten factores asociados al género que en algún punto de la trayectoria profesional afectan el ascenso de las mujeres, como fue abordado en el apartado Valores y códigos organizacionales.

Al respecto, es importante considerar que el horario de trabajo que existe en el TSJET (de 9:00 a.m. a 3:00 p.m.) ha sido un factor tradicionalmente atractivo para las mujeres, pues les permite combinar esta labor con la jornada doméstica.

“Me da tiempo porque dejo todo hecho en mi casa y llevo a mis hijos a la escuela y de ahí me da tiempo de ir al trabajo” (mujer, grupo focal, jurisdiccional, mandos operativos).

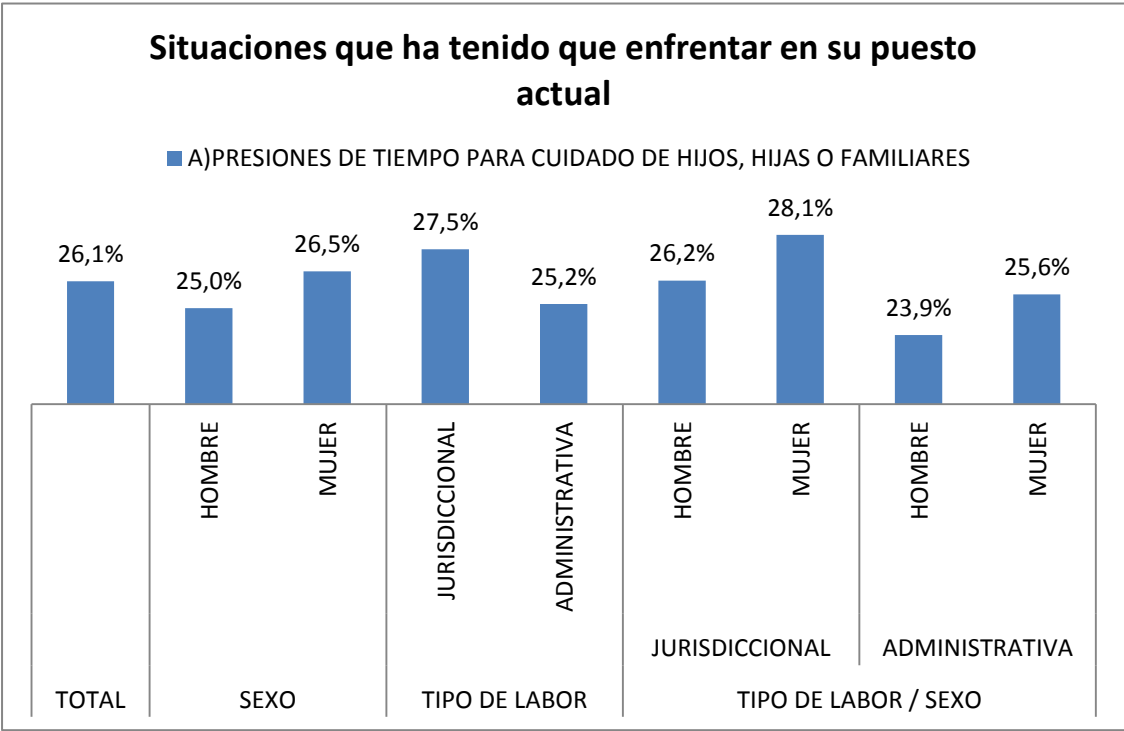
Este elemento muy probablemente contribuya a explicar la amplia mayoría de mujeres que conforman la estructura del Tribunal. Sin embargo, debe tenerse presente que las cargas de trabajo han aumentado en los últimos años, por lo que la conciliación trabajo-familia, como se verá más adelante, ahora enfrenta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

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 hay 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.

De acuerdo con la encuesta realizada, el porcentaje de trabajadoras y trabajadores que en su puesto actual han tenido que enfrentar la falta de tiempo para dedicarlo a asuntos personales, es de 34.5%. El promedio se mantiene al analizar por sexo y tipo de labor sin diferencias significativas en la percepción, aunque es importante resaltar que en todos los casos los hombres mantienen los porcentajes más altos; sin embargo, entre las mujeres jurisdiccionales y administrativas sí se nota una ligera diferencia, lo cual apuntaría a mostrar que las primeras tienen más presión para disponer de tiempo.

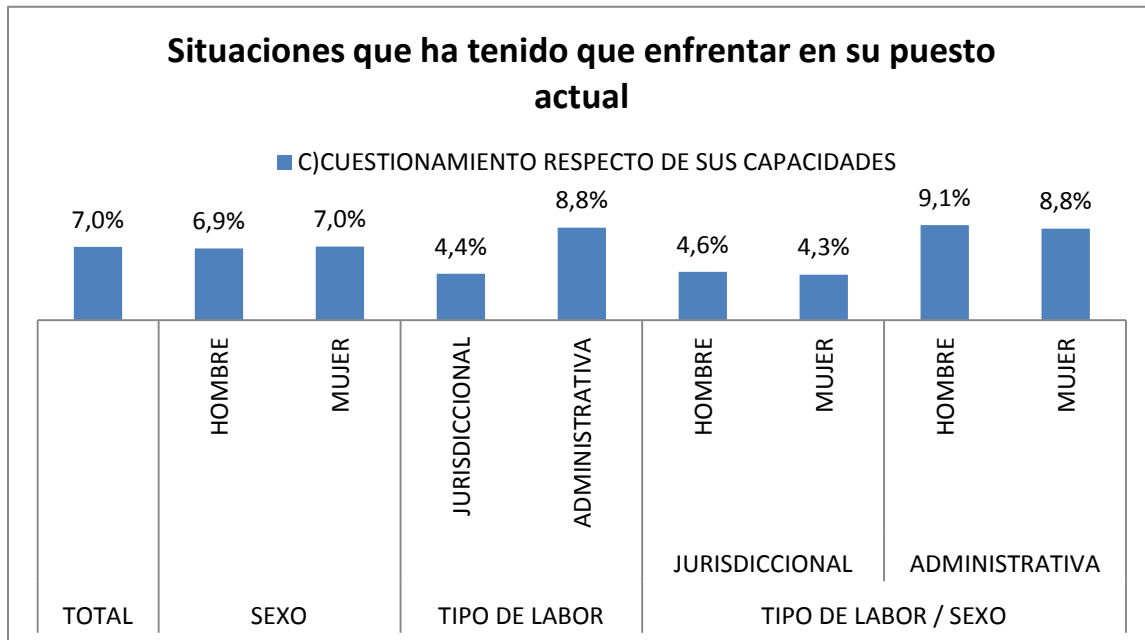
Otra de las situaciones relevantes que enfrenta el personal en el cargo que ocupa es la falta de tiempo para el cuidado de hijos, hijas o familiares, así lo expresa 26% de las y los empleados del TSJET. Las mujeres se sienten un poco más presionadas de tiempo para dividirse entre las labores de cuidado y su trabajo profesional, y nuevamente son las del personal jurisdiccional quienes presentan los porcentajes más altos, aunque las diferencias no son significativas respecto de las percepciones de los hombres. No obstante lo anterior, por el trabajo que en mayor medida realizan las mujeres en casa, cuestión que se ha documentado a lo largo del *Diagnóstico*, es que ellas no cuentan con las mismas oportunidades para ascender, lo que incide en su segregación vertical.

Gráfica 47



Según los resultados de la encuesta aplicada, el porcentaje de trabajadoras y trabajadores que en su puesto actual han tenido que enfrentar algún cuestionamiento respecto de sus capacidades, es de 7%; si bien por sexo no se percibe gran diferencia en esa percepción, por tipo de labor sí, pues el área jurisdiccional reporta poco más de 4%, mientras que la administrativa muestra casi 9%. Como ya se mencionó, este sector muestra decepción porque su trabajo no es reconocido y percibe que sus labores no son ponderadas adecuadamente en una organización cuya misión es la impartición de justicia.

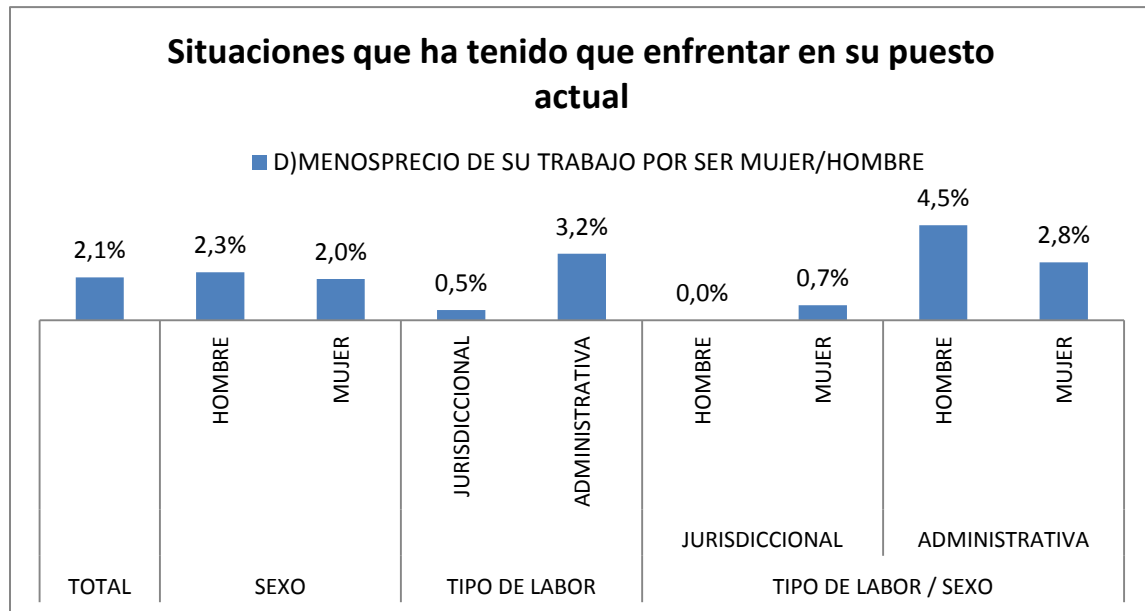
Gráfica 48



Asimismo, la encuesta realizada arrojó como resultados que el porcentaje de empleadas y empleados que en su puesto actual han debido enfrentar el menosprecio de su trabajo por ser mujer u hombre es de 2.1%. Al analizar las percepciones por sexo, se observa que se manifiestan prácticamente en el mismo porcentaje. Por tipo de labor, el área jurisdiccional reporta 5% y la administrativa 3.2%. Llama la atención en el caso de los hombres del área administrativa su porcentaje es casi del doble del que reportan las mujeres (4.5% vs. 2.8 por ciento).

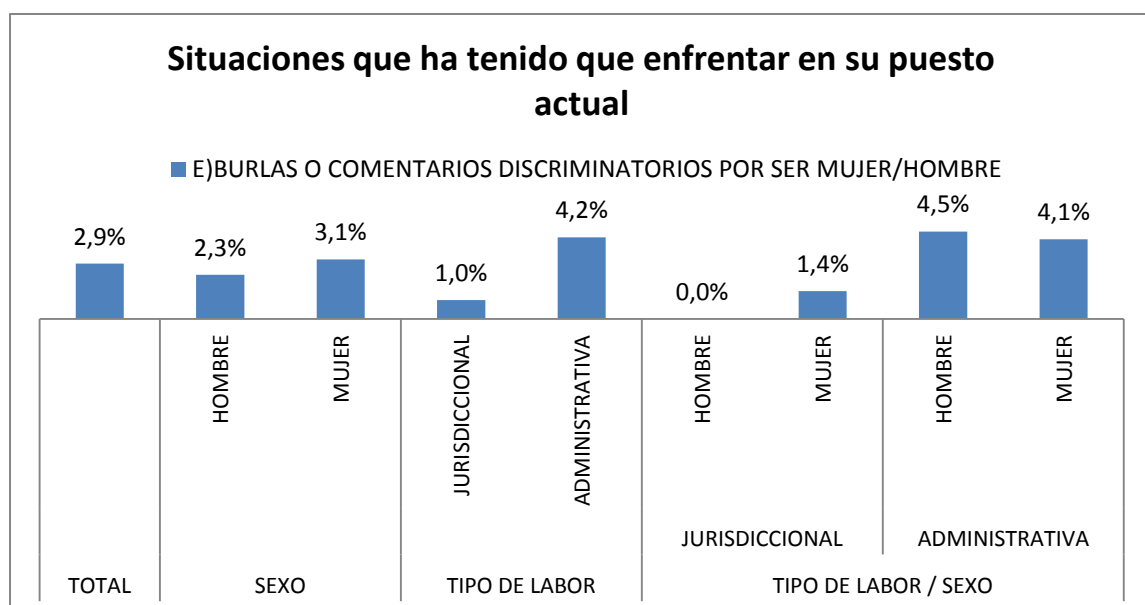
Es importante destacar que es en el área administrativa donde los porcentajes son significativamente más altos, por lo que habría que incrementar los esfuerzos desplegados para sensibilizar al personal de esas áreas.

Gráfica 49



Respecto del porcentaje de trabajadoras y trabajadores que han tenido que enfrentar en su puesto actual burlas o comentarios discriminatorios por ser mujer u hombre, de acuerdo con la encuesta aplicada es de 2.9%; si bien al analizar por sexo, las mujeres presentan porcentajes ligeramente mayores, no hay diferencias significativas. Donde sí es importante el diferencial es respecto de la situación que se presenta por tipo de labor, pues mientras que el área jurisdiccional reporta 1%, la administrativa manifiesta un 4.2 por ciento.

Gráfica 50



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 en cuanto a 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.

Uno de los principales hallazgos del apartado mencionado 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 el considerar el supuesto atributo de la objetividad en los hombres y el de la comprensión en el caso de las mujeres, sobre todo cuando son madres, lo cual se asocia a la flexibilidad para la autorización en los permisos para ausentarse del trabajo para atender a los hijos. Al respecto, se observó una empatía entre mujeres a partir de la valoración del sentimiento de lo maternal asociado a la feminidad, con base en lo cual se permite matizar esta presunta indiferencia frente al sexo de la jefatura.

Paralelamente, en los discursos de los grupos focales emergieron estereotipos que valoran de mejor manera estilos de liderazgo masculinos, por ejemplo, los hombres decían que preferían trabajar con un congénere, porque lo que importa es sacar el trabajo y con una mujer es más complicado. Lo cual permite aventurar como hipótesis que, aunque en el plano consciente existen posiciones “imparciales” o “igualitarias” en torno a la preferencia en el sexo de las jefaturas, en otro nivel de pensamiento más profundo persisten estereotipos discriminatorios y jerarquizantes que desvaloran estilos de trabajo asociados con lo femenino.

Adicionalmente, se encontró que se manifiesta cierto prejuicio de algunas mujeres frente a sus congéneres, así como una sobrevaloración del liderazgo masculino. En el caso de las predilecciones por el sexo de las posiciones subalternas, también se encontró que 82% del personal manifestó indiferencia frente al sexo, lo cual fue muy parecido tanto en el ámbito jurisdiccional como administrativo. Aunque, existen matices. En el caso del personal de labor

jurisdiccional, cuando mostraron predilección por el sexo de subalternos, ésta fue ligeramente mayor por las mujeres. Lo mismo se manifestó en la respuesta de quienes forman parte del área administrativa.

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

Conciliación laboral-familiar-personal

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

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

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

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

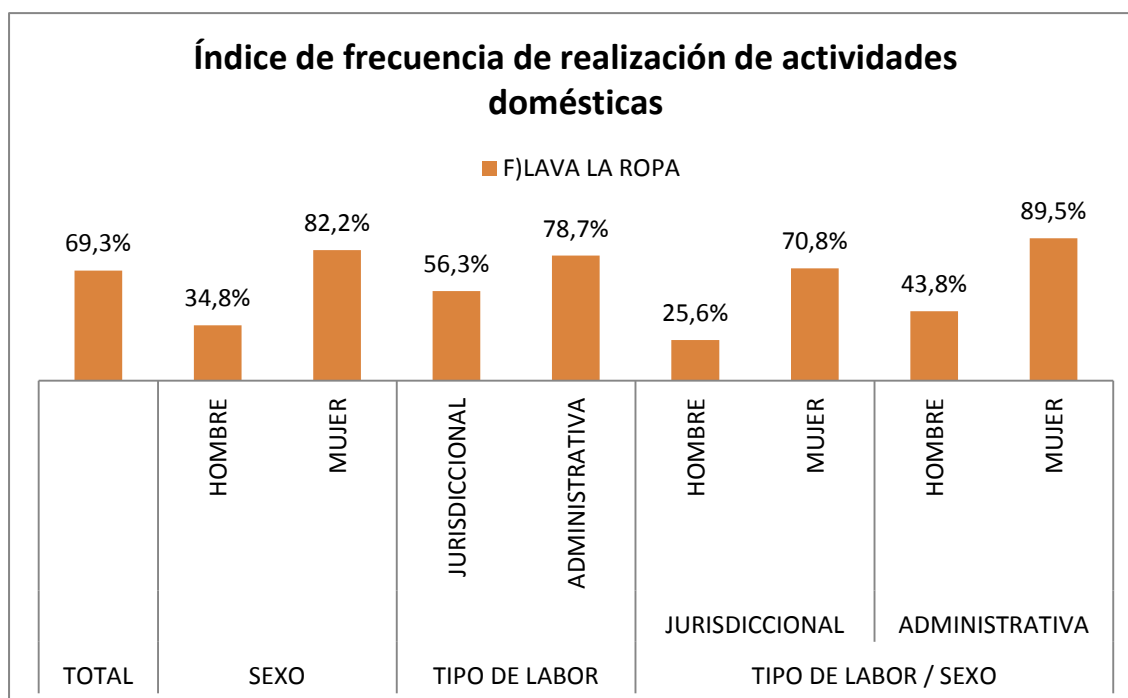
De este modo, la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es una estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres, así como contribuye a construir sociedades en que la calidad de vida de las personas sea un asunto prioritario, para lo cual se requiere que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades para desarrollarse en todos los ámbitos de su vida: progresar en lo 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 tener una aproximación de manera exploratoria al conocimiento del peso que la carga de las labores del hogar tiene en las condiciones en las que se insertan las mujeres y los hombres al ámbito laboral.

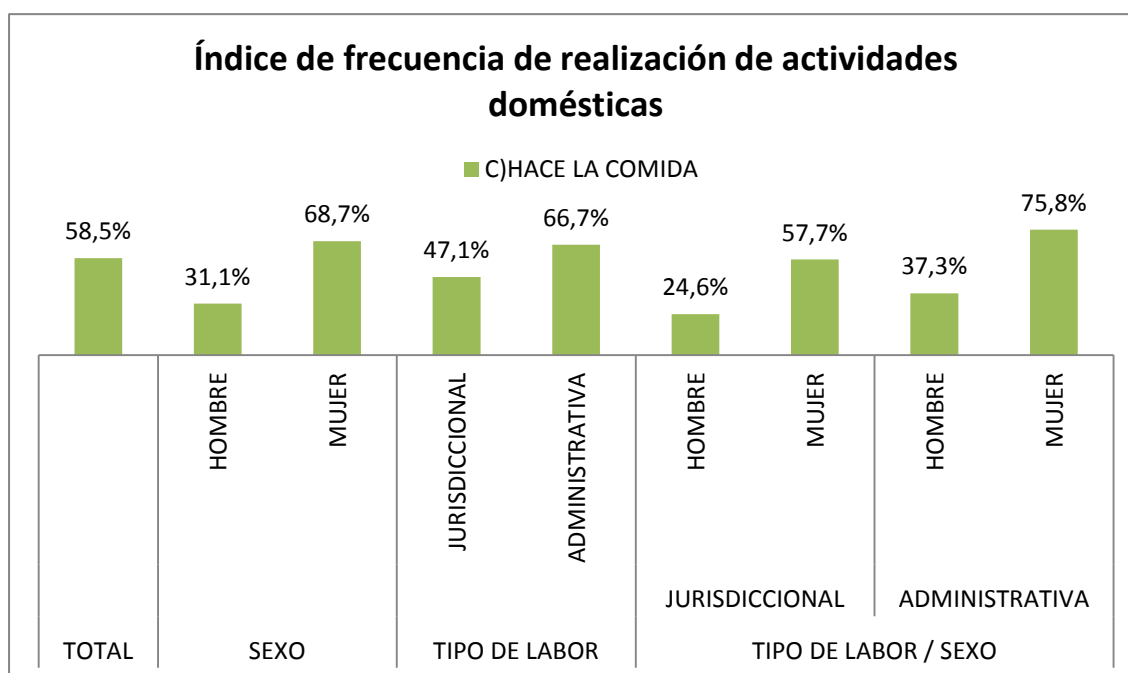
El índice de frecuencia en la realización de estas tareas muestra que las mujeres que laboran en el Tribunal realizan con mayor regularidad, en comparación con los hombres, ciertas tareas domésticas cotidianas. En orden de mayor índice de frecuencia, en una escala de cero a 100% donde cero es que nunca lo realizan y 100% es que siempre lo realizan, las actividades que más diferencia presentan en la frecuencia en que son efectuadas por mujeres y hombres son: 1. Lavar ropa, 2. Hacer la comida, 3. Lavar los trastes y 4. Hacer la compra de la despensa. En ellas se muestran diferencias significativas entre la frecuencia de realización de mujeres y hombres, las cuales van desde 32 hasta 47 puntos.

Los datos que en estos tres aspectos se presentan a continuación muestran también, de manera favorable, que existen varones que participan de estas actividades, aunque con menor frecuencia que las mujeres.

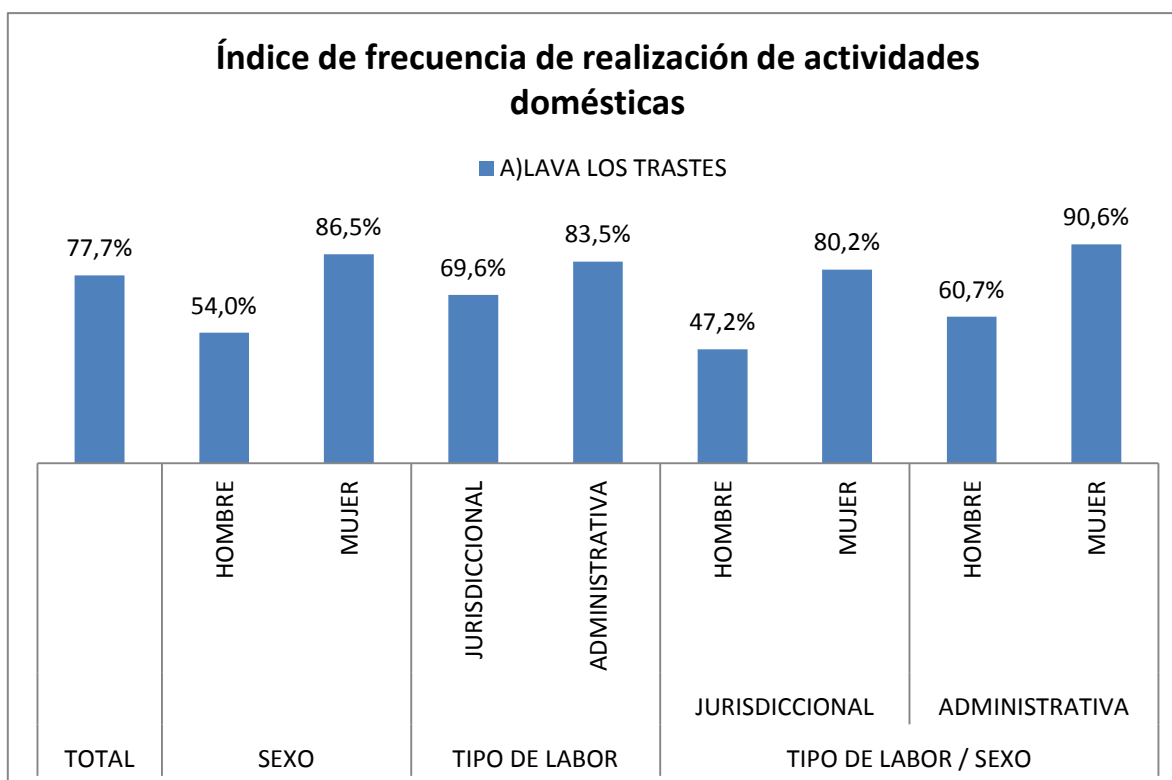
Gráfica 51



Gráfica 52

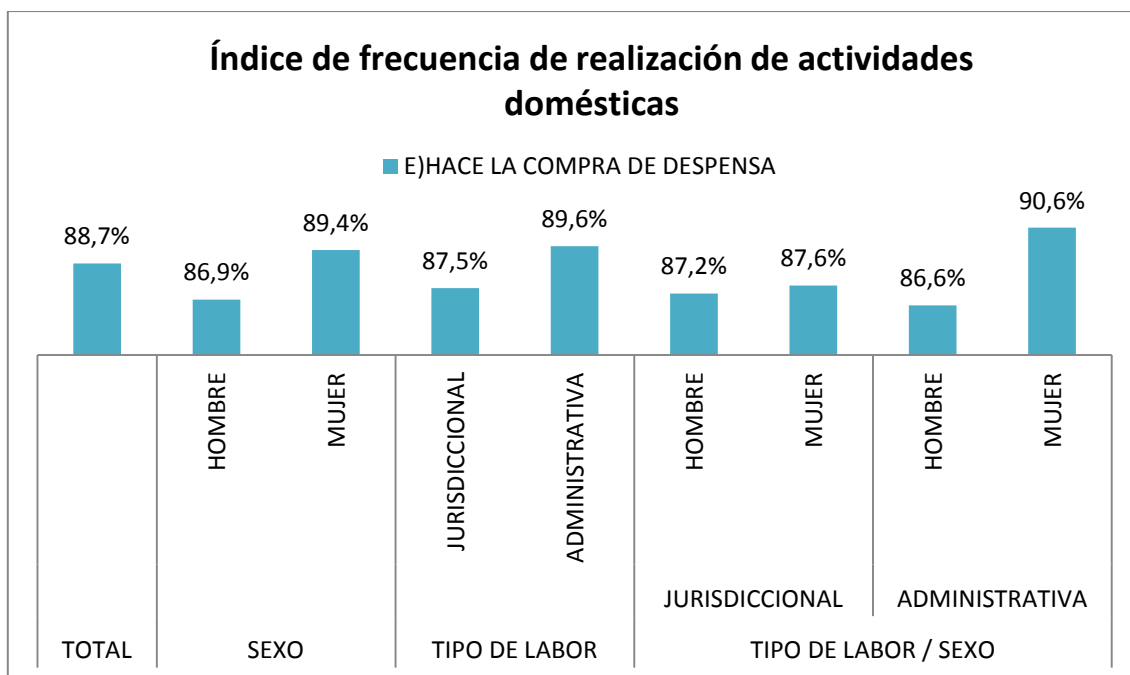


Gráfica 53

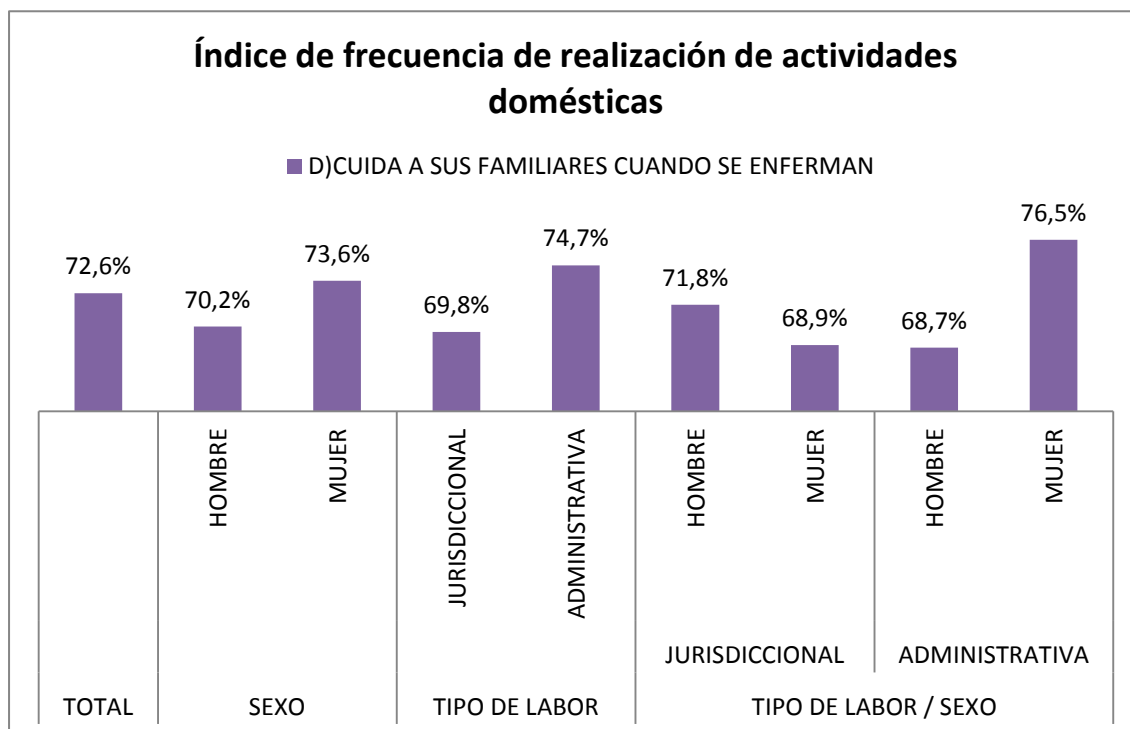


Existen otras dos actividades, hacer las compras de despensa y cuidar a familiares cuando se enferman, donde hay un índice ligeramente mayor para las mujeres, aunque éste no constituye una diferencia significativa respecto del mostrado por los hombres. La segunda es evidencia de un espacio de incursión de los hombres que trabajan en el TSJET en cierto tipo de actividades de cuidado.

Gráfica 54

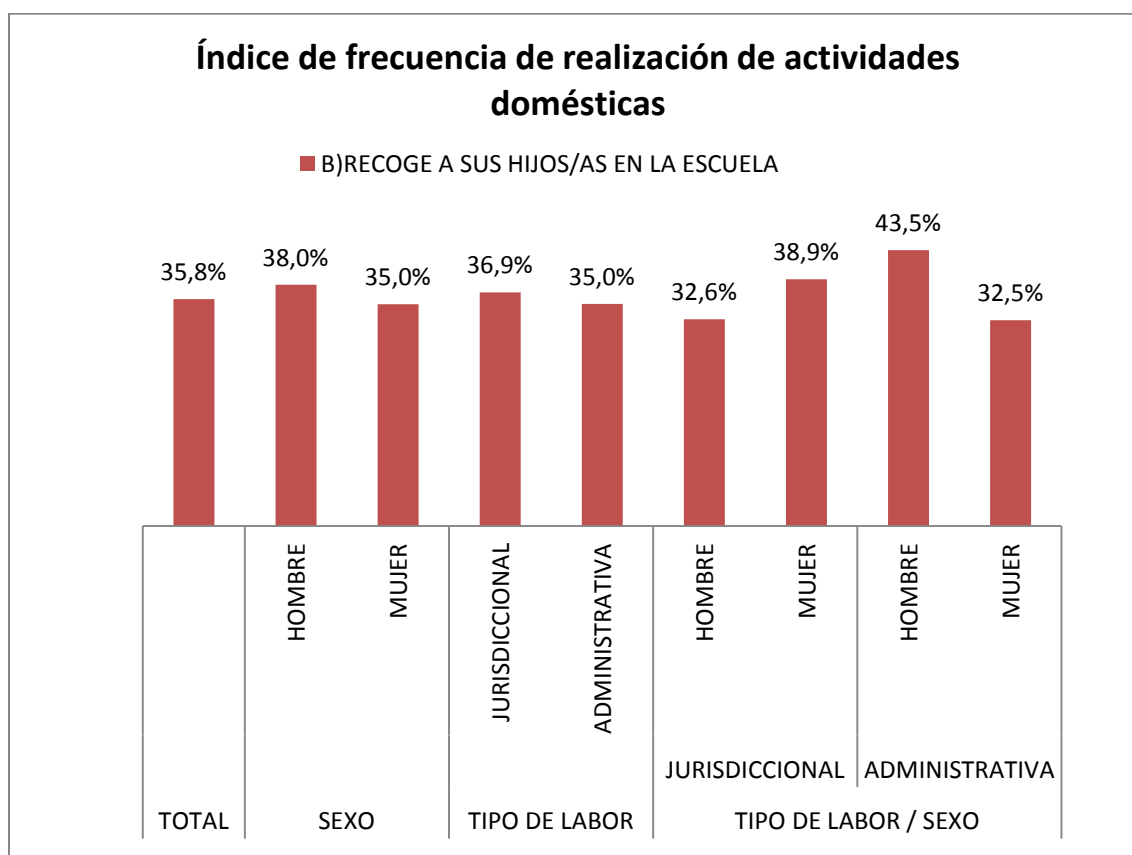


Gráfica 55

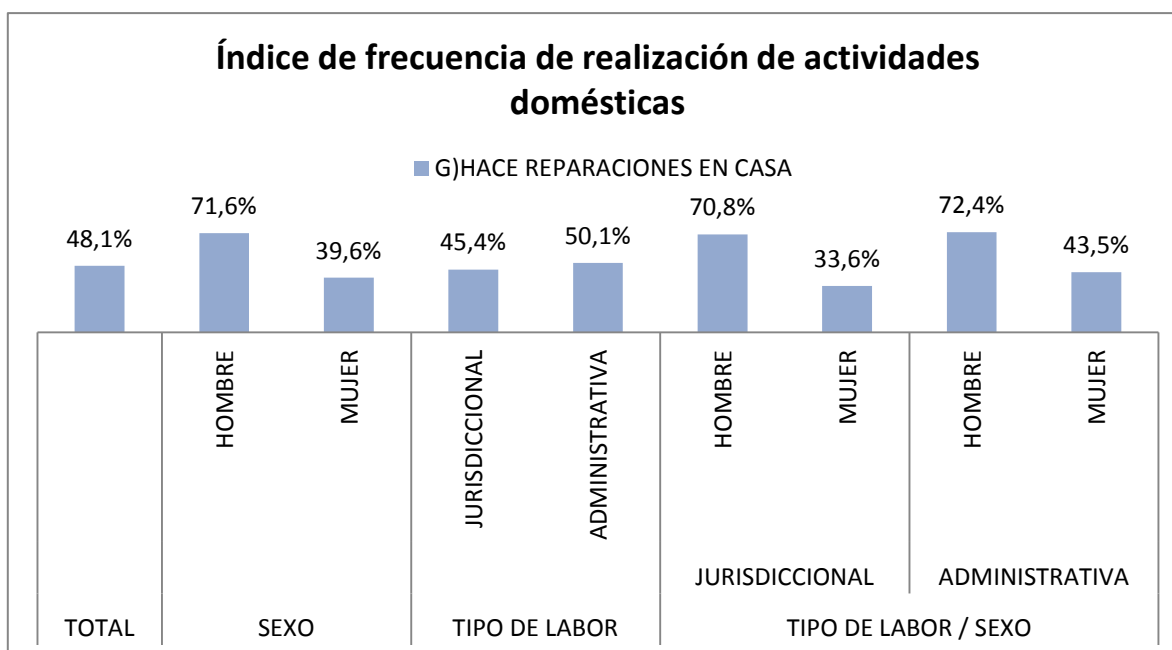


En el caso de los hombres, las tareas domésticas a las que ellos se dedican con más frecuencia en comparación de las mujeres son: hacer reparaciones en la casa, con un índice de frecuencia de 71.6%, donde la diferencia es de poco más de 30 puntos, y recoger a sus hijos/as en la escuela, con 38%, donde no hay diferencias significativas con las mujeres. 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.

Gráfica 56



Gráfica 57



Se observan diferencias significativas por tipo sexo y tipo de labor: las mujeres de las áreas administrativas reportan dedicarse con más frecuencia a todas las tareas señaladas en comparación con las que laboran en áreas jurisdiccionales, lo cual es probable que se asocie al hecho de que las segundas tienen mayores ingresos que les permiten contratar apoyo externo para su realización. 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 las diferencias entre los varones de área jurisdiccional y administrativa son mucho menores que las que se observan en el caso de las mujeres, lo que denota una mayor homogeneidad en los niveles de participación de los hombres que laboran en el TSJET en las tareas domésticas, lo que es probable que se vincule al peso estructural de su condición de género.

La participación dispar de mujeres y hombres en las actividades domésticas denota la persistencia de una división sexual del trabajo tradicional, en que ellas se dedican con más frecuencia a tareas reproductivas. Como se mostró anteriormente, las mujeres se dedican con más regularidad a actividades que, a su vez, se realizan más frecuentemente, como lavar trastes, lavar ropa y preparar alimentos. En cambio, los hombres se dedican con más regularidad a reparaciones de la

casa, que se efectúan de manera menos frecuente y en todo caso se pueden realizar el fin de semana, lo que no pone tanto en conflicto las esferas familiar y laboral. Ello ayuda a entender que sean las mujeres que laboran en el Tribunal las que se hayan manifestado más preocupadas por la extensión de los horarios a consecuencia de la sobrecarga de trabajo, mientras que para los hombres el asunto de la participación en las tareas domésticas se resuelve 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. Cabe señalar que en los grupos focales, mencionaron que algunos de ellos se involucran en el cuidado de sus hijos/as y en colaborar en las tareas domésticas, lo cual es un proceso que se da sobre todo con las generaciones más jóvenes.

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. Al respecto, cabe hacer notar que en el TSJET el horario oficial de labores es el comprendido “de las ocho a las quince horas, de lunes a viernes. En los Juzgados Penales y Mixtos los sábados funcionará una guardia de ocho a trece horas. Cuando las necesidades del servicio lo requieran y por acuerdo del Pleno del Tribunal, de las Salas o de los Juzgados, según el caso, el personal deberá concurrir a prestar sus servicios fuera del horario indicado” (artículo 1° del Reglamento del Poder Judicial de Tabasco, 1993: 1). Esta última disposición los compromete a quedarse más tiempo del que dicta su horario, lo cual fue confirmado por gran parte del personal, tanto en grupos focales como en la encuesta, lo cual se verá más adelante.

Respecto a las personas a cargo de las labores de intendencia, la norma señala que: “asistirán al lugar de su adscripción dos horas antes del inicio de las labores para el aseo” (artículo 130, Fracción V del Reglamento del Poder Judicial de Tabasco, 1993: 16)”, cuestión que también hace difícil esa conciliación.

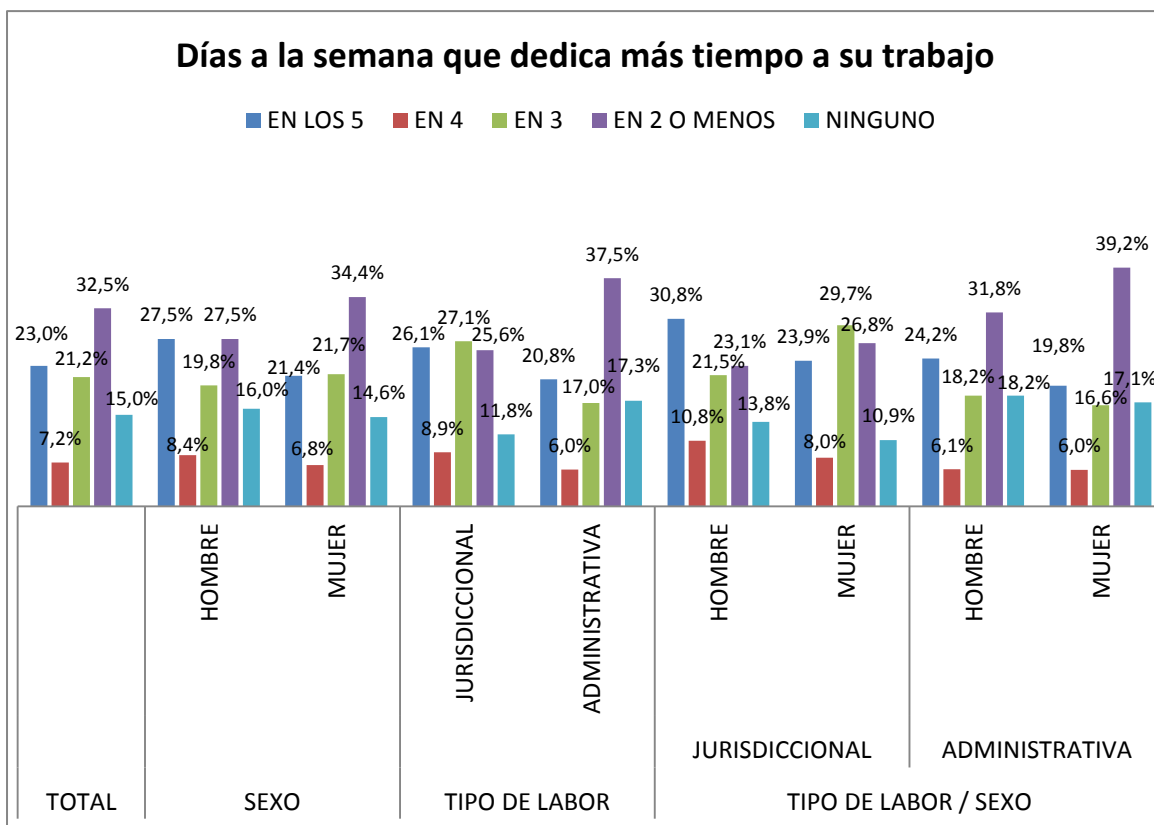
La Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco, menciona sobre la frecuencia y nivel de compensación económica del personal en el caso que sea requerido para laborar horas extras: “Cuando por circunstancias especiales se deba aumentar las horas de la jornada máxima, el tiempo excedente será extraordinario; pero no podrá exceder de tres horas diarias, ni de tres

veces en una semana” (Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado, artículo 28, 1990: 5). “Las horas extraordinarias de trabajo a que se refiere el artículo anterior, se pagarán con un cien por ciento más del salario asignado a las horas de jornada ordinarias” (Ley de los trabajadores al Servicio del Estado, Artículo 29, 1990: 5). Además, en el artículo 33 se sostiene que “Los trabajadores que, por necesidad del servicio, laboren en su día de descanso obligatorio, independientemente de su sueldo, percibirán un 200% del mismo, por el servicio prestado, sin que tal servicio pueda repetirse en más de dos ocasiones en treinta días naturales” (Ley de los trabajadores al Servicio del Estado, Artículo 29, 1990: 5).

A este respecto, luego de lo expuesto a lo largo de este informe resulta claro que el horario de trabajo es actualmente un tema polémico en el TSJET. La encuesta aplicada muestra que 95.7% del personal dijo contar con un horario matutino, mismo que como ya se observó está formalmente establecido de 8:00 a.m. a 3:00 p.m. (siete horas). Pero como se ha dado cuenta en el apartado Valores y códigos organizacionales, una parte importante del personal trabaja más allá de la jornada formalmente establecida más de un día a la semana, lo cual no es retribuido como tiempo extra. Como se muestra en la gráfica siguiente, casi la cuarta parte del personal aseveró que debe quedarse los cinco días de la semana más tiempo del contemplado en su horario normal, y más de la mitad del personal se queda al menos uno o más de dos días por semana. De hecho, solo 15% reportó no tener que quedarse ningún día a laborar después de su horario. De tal suerte que en la práctica la jornada de trabajo se ha prolongado, sobre todo en el área jurisdiccional y sin distinción de sexos. Así lo afirmó una de las empleadas del área jurisdiccional:

“Yo no tengo vida social, mi vida es en el juzgado. Llegaba a mi hora de entrada, las ocho, pero a la casa llego como a las ocho o 10 de la noche” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Gráfica 58



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 todos los grupos focales, tanto del personal administrativo como del jurisdiccional:

“Si [los hijos] están enfermos, ahí que me siento mal, me duele la cabeza y ya no quiero hacer nada. Y uno se siente mal y el niño: ‘¡Que la tarea, mamá!’ ‘Que el uniforme y es para mañana’, y hay que hacer la comida y limpiar la casa...” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Por su parte, los hombres del personal administrativo reconocieron en el grupo focal que para sus compañeras es más complicado el cuidado de los hijos por la falta de tiempo y por la carga de trabajo de la institución.

“Pues a veces sí es complicado. En este caso, nosotros, como somos un juzgado que... estamos cargados de trabajo. Entonces, igual hay compañeras que están con nosotros, hay que trabajar en

equipo para sacar las cosas y se tienen que quedar [...] a diferentes actividades... Pues es difícil dedicarles tiempo a sus hijos, la comida, al esposo, o sea, es un poco complicado” (hombre, grupo focal, personal administrativo, mandos medios).

Si bien la responsabilidad del cuidado de los hijos recae principalmente en las mujeres, en los grupos focales de hombres también se expresaron preocupaciones, aunque no de angustia como el experimentado por las mujeres por dedicarles tiempo a sus hijos e hijas, reflexionaron acerca de la importancia de estar con ellos y lamentan el no poder hacerlo. Así se narró el caso de uno de los compañeros que por cuestiones laborales tenía que ausentarse de su familia:

“Yo puedo decir que un compañero trabajaba en un juzgado en el municipio, se quedaba allá [...], y su hija en lugar de decirle papá a él, le decía papá al tío, y cuando llegaba él del municipio ella no lo recibía, la hija no lo recibía porque no lo conocía. Entonces ahí afecta” (hombre, grupo focal, personal administrativo, mandos medios).

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 está vigente en Tabasco; sin embargo, como ya se mencionó, se dan casos en los que los hombres se involucran en el trabajo doméstico, pero lo asumen como una ayuda y dejan de este modo la mayor responsabilidad a las mujeres de la atención y cuidados de la familia. Además de la vivencia, es fundamental subrayar que el horario limita a las y los trabajadores del TSJET, particularmente del área jurisdiccional, a participar activamente en las responsabilidades domésticas y de cuidado.

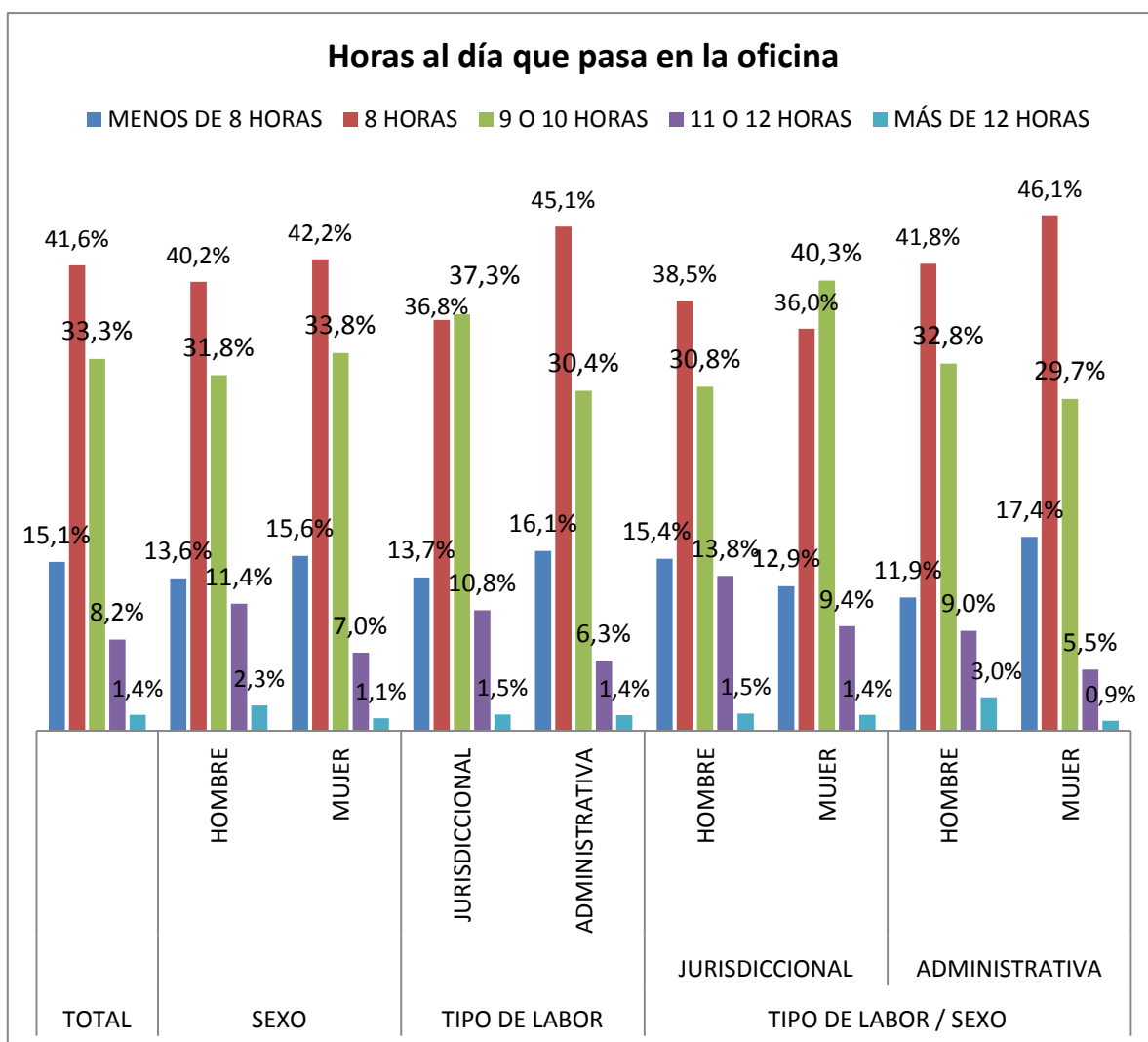
A este respecto es importante ubicar que de acuerdo con la encuesta realizada, el porcentaje de trabajadores y trabajadoras del Tribunal que declaran pasar menos de ocho horas al día en la oficina, es de apenas 15%, no encontrándose diferencias entre lo que sucede entre mujeres y hombres o por tipo de labor. En contraste, en cuanto a quienes pasan ocho horas al día en la oficina, reportan un porcentaje total de casi 42%. Dicho promedio es bastante similar en las dos áreas del Tribunal, aunque es relevante destacar el hecho de que son las mujeres del área administrativa quienes muestran el porcentaje más alto, lo que revela que es en esta área donde más trabajadoras laboran ocho horas al día en la oficina.

El porcentaje total de aquellos empleados y empleadas del TSJET que pasan nueve o 10 horas en la oficina, es de 33%. Si bien no se observan diferencias sustantivas por sexo ni por tipo de labor resulta más frecuente entre el personal jurisdiccional que entre el administrativo.

Una práctica constante que se concibe como una suerte de “costumbre” en el personal jurisdiccional, es la de llevarse trabajo a casa, lo que representa una extensión no visible de la jornada de trabajo y una reducción del tiempo libre efectivo; en relación con esto y al horario laboral, en grupos focales se comentó:

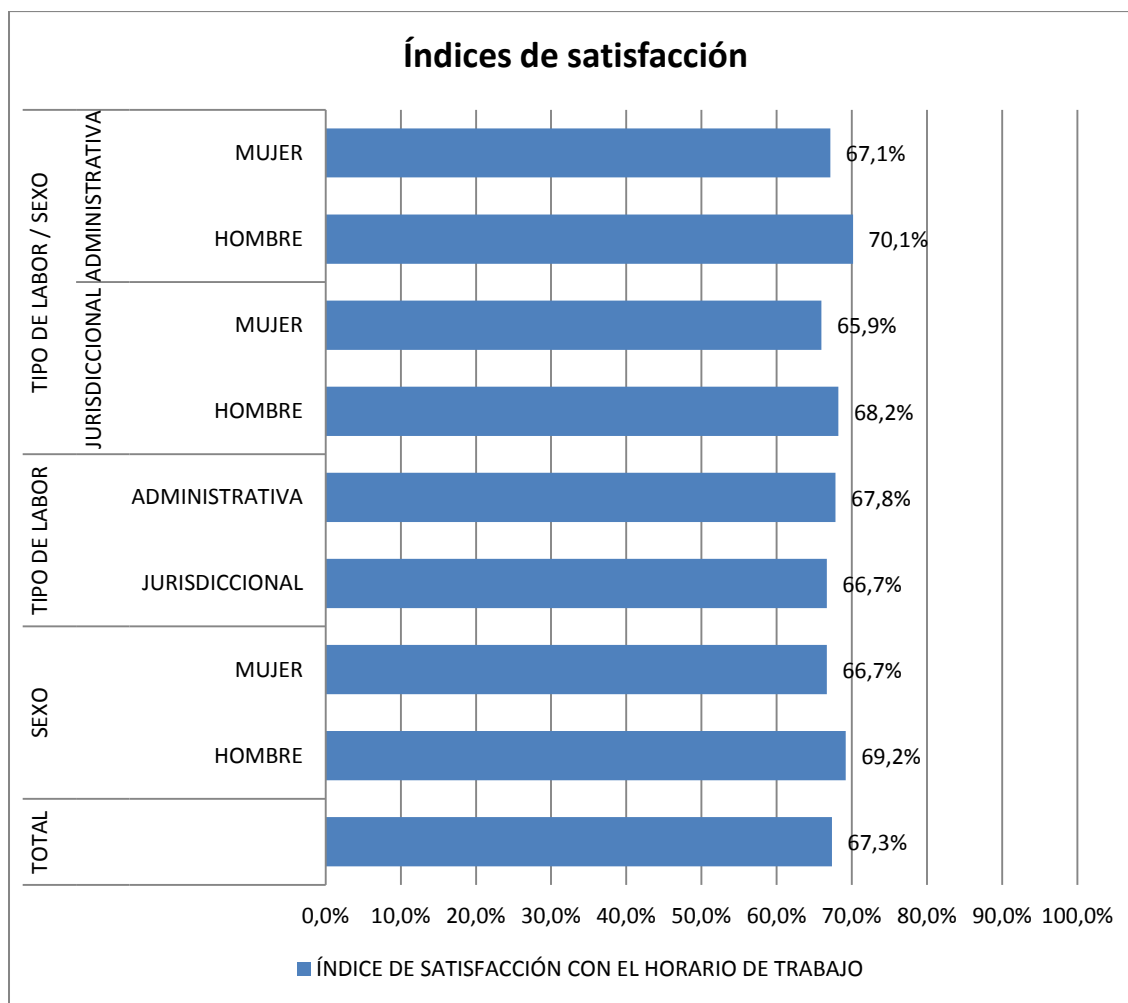
“Generalmente la jornada de trabajo de los actuarios, en ese sentido [refiriéndose al hecho de llevarse trabajo a casa], es después de las tres de la tarde, porque en horario normal ellos están haciendo una cédula, notificaciones, recibiendo todos los casos penales que les van a dar para auditar y si salen en ese lapso o bien en la tarde, es que llegan para notificar; entonces siento que el horario normal es extenso, trabajan todo el día. En el caso particular de los proyectistas, tenemos un horario de entrada de 8:00 y salida de 3:00 p.m.; sin embargo, depende de la carga de trabajo, es muy diferente a la de ellos; nosotros no estamos en la calle licitando, nosotros tenemos que leer la causa penal y resolver, hacer el proyecto, pasárselo a los magistrados, no podemos estar afuera. Tenemos una gran presión, estamos todos un poquito presionados, porque estamos carentes de tiempo, nosotros no abusamos en algún proyecto porque no avanzamos. Eso repercute en que nos tengamos que quedar después de la tarde; si normalmente tenemos trabajo, lo hacemos antes de las tres o tratamos de liquidarlo, porque lo que tenemos, los padres de familia, por ejemplo yo, tengo que buscar a mi niña en la guardería a las tres, tres y diez van saliendo de ahí, la voy a buscar, si no, me llevo el trabajo a la casa y me pongo a trabajar, y la costumbre es de que puedas salir del trabajo, entonces todo depende de la actividad que tenga cada uno de los compañeros” (hombre, grupo focal, personal administrativo, mandos medios.)

Gráfica 59



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 donde cero es nula satisfacción y 100 plena satisfacción, el índice en el TSJET alcanza 67.3% y no se observan diferencias significativas por sexo o tipo de labor.

Gráfica 60



Además de contar con tiempo disponible para dedicarlo a la familia o a actividades personales, otra medida tendiente a promover la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es la instalación de servicios y espacios que permitan a las y los trabajadores estar cerca de sus hijos e hijas, lo que facilita la convivencia. Al respecto, en el Tribunal hay un espacio infantil al cual pueden ir las y los hijos del personal, el cual si bien es un acierto su existencia, tiene dos limitaciones fundamentales: *a)* funciona solo hasta las 4:00 p.m., horario que en ocasiones no es suficiente, pues como ya se vio anteriormente el personal se queda mucho más tiempo en la oficina o en los cursos y/o diplomados son vespertinos; y *b)* está ubicado en unas oficinas donde da servicio a una parte de los juzgados de la institución, pero una gran mayoría de las y los empleados, por cuestiones de distancia, no llevan a sus hijos ahí. De tal forma que resalta la

importancia de hacer compatibles o más amplios los horarios de los centros infantiles, en particular que coincidan con los tiempos de quienes son padres y madres.

Respecto a la pregunta de que si en el TSJET existen lugares donde las y los trabajadores lleven a sus hijos como ludotecas o guarderías, 70.6% del personal respondió que sí, 22.9% dijo que no y 5.7% que no sabe. Destaca que sean los hombres los que más conocimiento tienen de la existencia de estos servicios, particularmente los de labor administrativa.

En grupos focales se comentó que la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) y o ISSET les ofrece el servicio de guarderías:

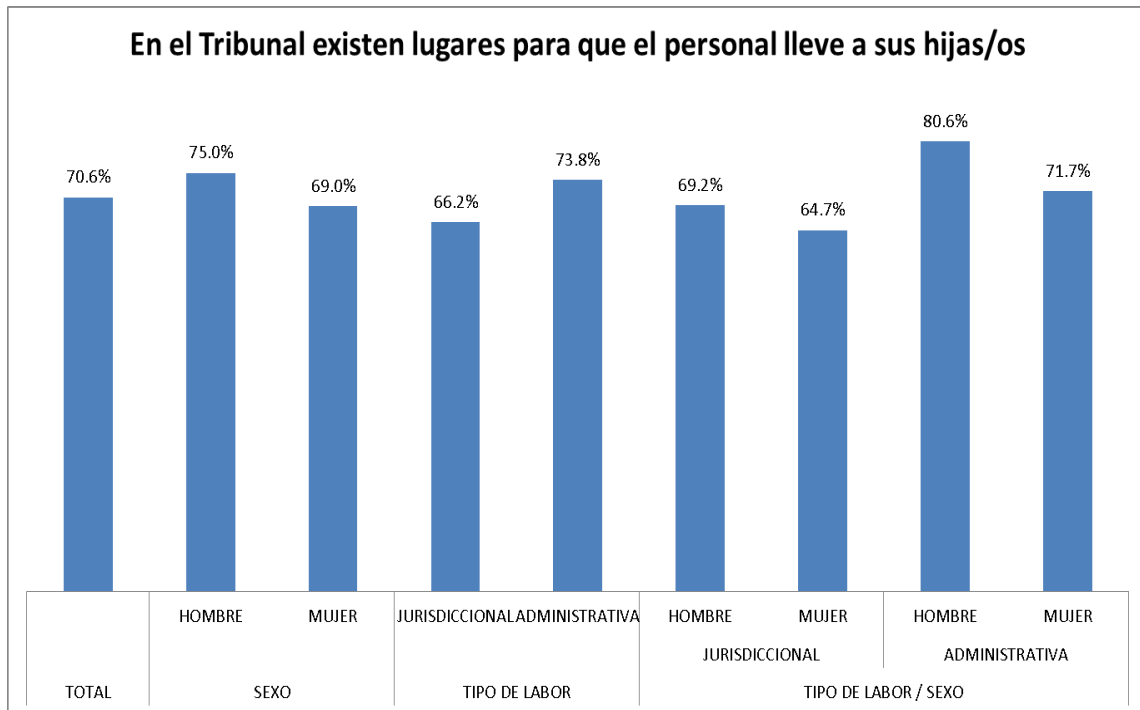
“La guardería es de Sedesol, o sea el gobierno te lo paga, una parte me apoya el gobierno” (mujer, grupo focal, personal administrativo, mandos operativos).

“Yo me tengo que trasladar hasta no muy lejos, pero de que salgo del boulevard hago mis horas y luego que estar en el centro ya me dieron las cuatro de la tarde. A esa hora viajo y mi niña está en la guardería y entonces tengo que ir corriendo, porque pues quien la cuida y me dicen ‘tres y media, tres y media, y si te pasas pues tienes que pagar’ y entonces, pues tampoco, o sea, ahora sí que lo que nosotros ganamos, pues no me alcanza” (mujer, grupo focal, personal administrativo, mandos medios).

También en los grupos focales se planteó la perspectiva de los hombres de que no reciben el mismo trato que las mujeres para acceder al servicio de guardería:

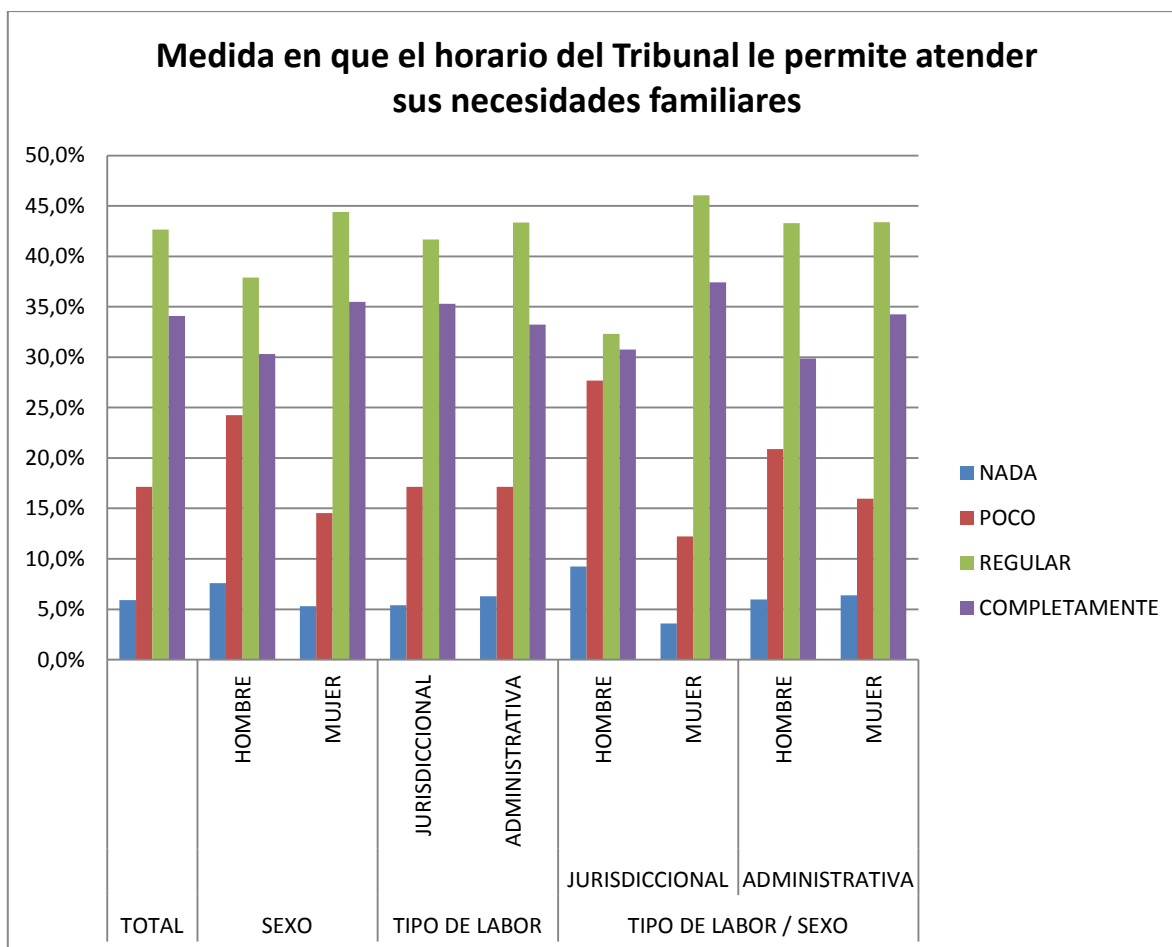
“Sí, pero a ti [como hombre] te lo hacen más difícil que a una mujer. Te hacen ir a otro lado... y la mujer llega con su documentación y ya. Llega el hombre, por ejemplo, los hombres que están divorciados y tienen la custodia de los niños. Yo tengo... bueno, en el Tribunal hay dos varones, dos conocidos que tengo que tienen a sus hijos en guardería, pero para que los pudieran recibir, tuvieron que pelearlo y decir ‘Oye, yo tengo el mismo derecho que una mujer a que mis hijos estén en una guardería porque yo soy padre trabajador’. Y sí, finalmente les tuvieron que hacer, creo que hasta visitas, para comprobar que efectivamente... hasta trabajo social, que por lo regular a una mujer no le hacen, o sea, sí está implementado, pero dicen ‘¡Ah! ella es trabajadora” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Gráfica 61



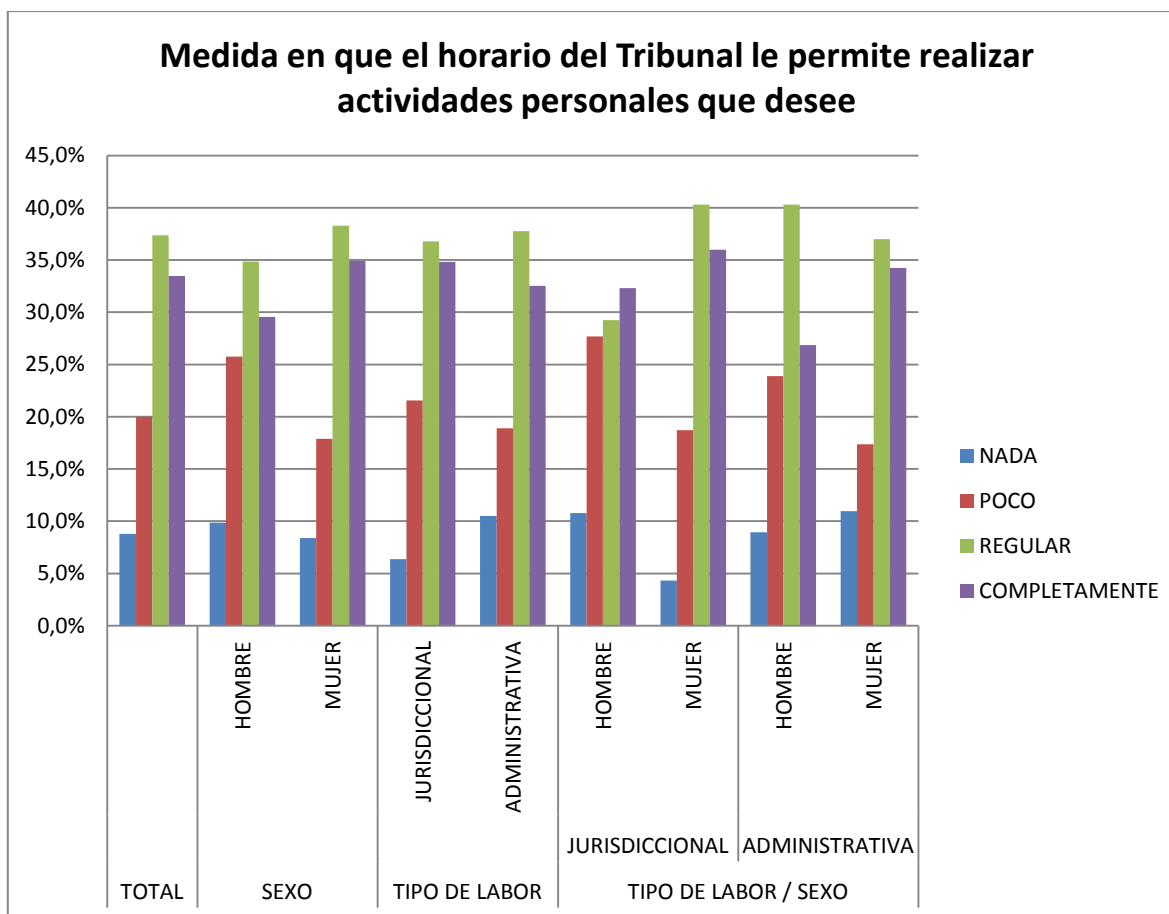
En concordancia con lo que se ha planteado, solamente 34.1% del personal del TSJET afirma que su horario de trabajo le permite atender necesidades familiares “completamente”. Hay que subrayar que la proporción de mujeres que se manifestó en este sentido es mayor que la de hombres (35.5% y 30.3.8%, respectivamente). También se destaca que 42% de las y los empleados dicen que el horario del Tribunal sí les da la oportunidad de atender sus necesidades familiares “regularmente”, respuestas que son aún más frecuentes entre el personal jurisdiccional, lo que se vincula claramente con las responsabilidades domésticas a que se hizo alusión anteriormente. Aunque cabe recordar que, como ya se dio cuenta en el apartado Valores y códigos organizacionales, en los grupos focales si bien en primera instancia el personal manifestaba que el horario no era problema de conciliación de la vida familiar con la laboral, al ahondar en la discusión las manifestaciones de descontento con esa situación aumentaron significativamente.

Gráfica 62



En complemento, de lo anterior, solo 33.5% del personal afirmó que el horario del TSJET les permite realizar actividades personales “completamente”, mientras que 37.3% manifestó que se lo permitía “regularmente”. Al analizar por sexo, esas tendencias son ligeramente mayores en mujeres que en hombres, aunque entre áreas jurisdiccionales y administrativas no hay diferencia sustantiva.

Gráfica 63



Finalmente, destaca que solo cuatro de cada 10 personas que trabajan en el Tribunal consideran que el horario les brinda completamente facilidades para descansar. En este caso es particularmente relevante que no haya diferencias significativas entre mujeres y hombres, a pesar de que, como se ha visto, la mayor frecuencia de participación en las tareas domésticas es de las mujeres, lo que disminuye su jornada completa de trabajo.

Cabe destacar que los hombres del área jurisdiccional son los que menos dijeron que el horario les brinda completas facilidades para el descanso (16.9%), percepción que se articula con la “costumbre” de llevarse trabajo a casa, lo cual extiende el número de horas de trabajo efectivo para el Tribunal.

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

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

En materia de retribuciones, sueldos y salarios, con base en el *Manual de equidad de género*, el Tribunal tiene como política lo siguiente: “para el personal del Poder Judicial son de carácter igualitario, toda vez que están basados en un tabulador de sueldos, en el que no hay distinción si el puesto lo ocupa un hombre o una mujer, pudiendo existir diferencias proporcionales con base en la antigüedad y criterios no discriminatorios que se establecen para todos los puestos” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2009b: 27).

En el Tribunal existen 54 categorías de sueldos, las cuales efectivamente no hacen ninguna distinción por sexo. Sin embargo, el análisis de la plantilla salarial entregada por el Tribunal en el mes de marzo de 2011 muestra diferencias importantes por sexo.

De las 1,025 mujeres que laboran en el TSJET, cerca de 55.6% (570) se concentran en el primer decil salarial (es decir, el de menores ingresos), en tanto que en el caso de los hombres, aunque

también la mayor proporción de ellos se ubica en éste, se trata de 47%, es decir, casi 10 puntos porcentuales menos en comparación con las mujeres.

Destaca que 85% de las mujeres se ubican en los dos primeros deciles de ingresos, mientras que en el mismo rango se concentran 77% de los hombres. En contraste, en los últimos 5 deciles, el de mayores percepciones, la proporción de hombres es siete veces mayor al de mujeres.

Tabla 11

Distribución porcentual del personal por decil de ingresos y por sexo			
Decil	Mujeres	Hombres	Total
I	55.6	47.03	53.52
II	29.1	30.38	29.54
III	7.43	8.04	7.63
IV	1.38	1.20	1.32
V	5.15	7.84	6.0
VI	0	0	0
VII	0	.40	.13
VIII	0	0	0
IX	0	1.00	0.33
X	.79	4.02	1.85
TOTAL	100.00	100.00	100.00

Al agrupar al personal por deciles de ingresos³⁷ no se observan diferencias importantes entre los sexos, más bien se observa una distribución desproporcional de los salarios, ya que hay muchos/as

³⁷ El Tribunal no proporcionó la plantilla del personal con el sueldo que percibe cada persona en específico, sino con la categoría salarial a la cual está asociada su plaza, en donde hay rangos de ingresos mínimos y máximos con diferencias

trabajadores/as con sueldos relativamente bajos, pocos/as con altos sueldos y prácticamente ninguno/a nivel intermedio. Esta estructura salarial es un reflejo de la forma en que se distribuye el personal, con una amplia base de trabajadores/as muy amplia, un grupo pequeño en los niveles más altos y pocas plazas intermedias, lo que tiene como unas de sus consecuencias la dificultad para ascender (principalmente en el personal administrativo) y la percepción de que existe una injusticia salarial.

Los puestos de dirección y aquellos de más salario los ocupan en mayor proporción los hombres, habiendo algunos que incluso solo ellos los ocupan (deciles séptimo y noveno). Destaca que el ingreso promedio de 94% del personal sea muy semejante entre mujeres y hombres, no obstante la disparidad salarial está muy cargada hacia los hombres en los estratos de altos ingresos. De ahí que a pesar de que el ingreso promedio de mujeres y hombres de los primeros deciles es prácticamente el mismo, al incorporar los últimos deciles hace que el ingreso promedio general de los hombres en el tribunal se eleve hasta \$15,018 pesos, contra solo \$8,648 pesos de las mujeres.

Esta distribución salarial se explica por los puestos a que unas y otros acceden en el TSJET. Si bien la mayoría del personal que labora en el Tribunal son mujeres, éstas detentan los cargos más bajos en el escalafón de carrera judicial y en los puestos administrativos, por lo que sus sueldos en promedio son menores.

Tabla 12

Decil	No. Mujeres	Participación Porcentual de Mujeres por decil %	No. Hombres	Participación Porcentual de Hombres por decil %	Total de personas por decil	Ingreso promedio de mujeres por decil (pesos)	Ingreso promedio de hombres por decil (pesos)	Ingreso promedio por decil (pesos)
I	570	70.75	230	29.25	800	9,860.31	8,566.82	9,213.5
II	300	67.42	145	32.58	445	12,751.31	12,753.05	12,752.1
III	77	66.10	36	33.89	115	18,317.27	18,310.70	18,313.9
IV	14	70	6	30	20	24,765.08	24,755.090	2,4760

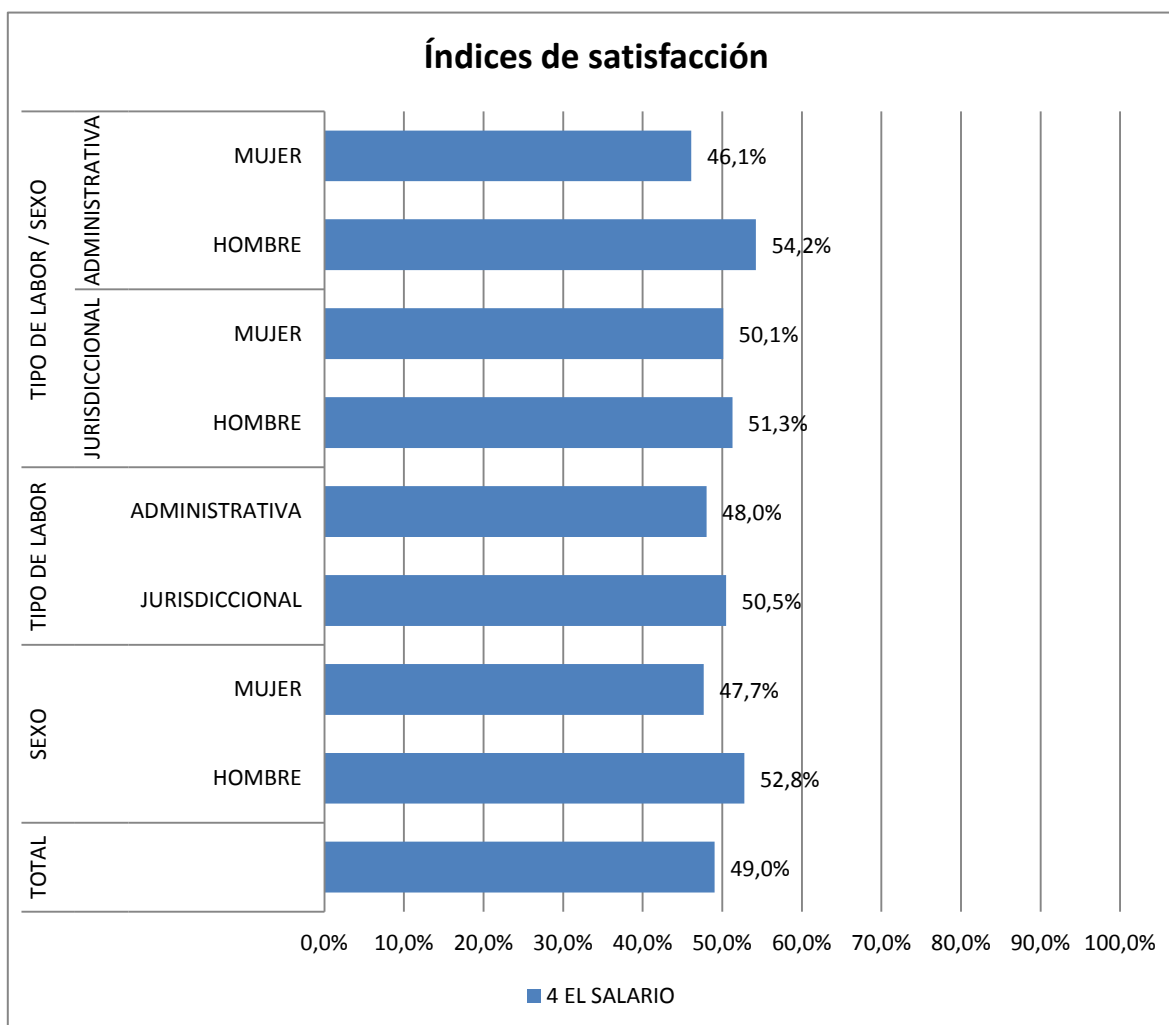
muy significativas. A este respecto, el equipo de investigación tomó la decisión de ubicar como base del cálculo de ingresos el salario máximo. De la misma manera, dentro de la plantilla del personal hubo varios casos en los que no se señalaban los niveles de la categoría salarial a la que estaba asociada la plaza (niveles A, B y C). En esta situación, el equipo de investigación tomó la decisión de tomar como base del cálculo la categoría B en todos estos casos.

V	54	59.34	37	40.65	91	29,204.25	29,288.03	29,246.14
VI	0	0	0	0	0	0	0	0
VII	0	0	2	100	2	0	39,263.64	19,631.82
VIII	0	0.00	0	0	0	0	0	0
IX	0	0.00	5	100	5	0	60,537.97	30,268.9
X	8	28.57	20	71.42	28	50,448.29	57,655.19	54,051.7
TOTAL	1,025	68	481	32	1506	8,648	15,018	13,604

Al consultar al personal mediante la encuesta sobre su satisfacción con respecto a su salario, en una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es plena satisfacción, éste lo califica con un índice total de 49%, que es bajo.

Al analizar por sexo, es importante destacar que si bien no hay diferencias significativas, en todos los segmentos de análisis las mujeres son las que reportan los porcentajes menores de satisfacción.

Gráfica 64



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. La prevalencia del MEG en la institución hace que se cuenten con bases para desplegar acciones de mayor profundidad dirigidas a posibilitar en mayor medida la conciliación de la vida laboral con la familiar y la personal, lo que evita que las y los trabajadores se vean obligados a adquirir en el mercado privado los servicios que les permitan dotarse por vía individual de las facilidades para cumplir en uno y otro ámbito.

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 ofrecen al personal (sueldos y compensaciones), sino también en la política de estímulos de 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 Constitución Política del Estado de Tabasco menciona que cada uno de los poderes deberán incluir en sus proyectos de presupuestos, los tabuladores desglosados de las remuneraciones que se propone perciban sus servidores públicos,³⁸ dichas remuneraciones incluyen las recompensas y estímulos. En relación con esto, el artículo 150 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Tabasco sostiene que “se otorgarán a los servidores de confianza, de mandos medios o inferiores y a todos los de base, por el reconocimiento público o trayectoria ejemplar; por la actuación sobresaliente en el desempeño de las funciones que tengan asignadas, así como cualquier otro acto excepcional, realizado con desinterés para mejorar la Administración de Justicia, lo mismo que por antigüedad en el servicio, sin ninguna mala nota en el expediente personal”. Aunado a lo anterior, “los estímulos podrán ir acompañados de recompensa en numerario, cuando las condiciones del presupuesto lo permitan” (artículo 152).

³⁸ Para los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial del Estado, los Ayuntamientos, así como los organismos con autonomía reconocida en esta Constitución o por la Ley, dicha remuneración será determinada anual y equitativamente en los presupuestos de egresos correspondientes, de acuerdo con las siguientes bases:

I. Se considera remuneración o retribución toda percepción en efectivo o en especie, incluyendo dietas, aguinaldos, gratificaciones, premios, recompensas, bonos, estímulos, comisiones, compensaciones y cualquier otra, con excepción de los apoyos y los gastos sujetos a comprobación que sean propios del desarrollo del trabajo y los gastos de viaje en actividades oficiales.

Otro artículo de la Ley Orgánica que hace referencia a este tema es el 151: “los estímulos consistirán en medallas y diplomas y las recompensas, en máximo tres meses de sueldo o quince días de vacaciones extraordinarias”. Además “las medallas por méritos en el servicio y por antigüedad llevarán el nombre que el Pleno determine” (artículo 153).

La norma vigente establece asimismo a quién le corresponde el otorgamiento de dichas recompensas y estímulos: “El Pleno del Consejo de la Judicatura resolverá tratándose de los servidores públicos del ámbito de su competencia, todo lo concerniente al otorgamiento de estímulos y recompensas; de igual forma procederá el Pleno del Tribunal (artículo 154.)

En este sentido se observa 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.

Respecto a los criterios para la evaluación del desempeño de los funcionarios, “el Consejo diseñará un programa mediante el cual se llevará a cabo un proceso de evaluación de los miembros de carrera judicial en forma permanente, que incluirá como mínimo una evaluación del desempeño en el cargo y el aprovechamiento en el programa, con base en un promedio individual, así como la consideración de sanciones y los incentivos, mediante mecanismos que se tomarán en cuenta para el efecto de su aprobación por el Pleno del Consejo, a propuesta de la Comisión de Carrera Judicial y Capacitación” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2007: 16).

Para evaluar el desempeño del personal de carrera judicial “la Comisión de Carrera Judicial y Capacitación establecerá los mecanismos para difundir el programa y los criterios de la evaluación entre los/as participantes en el procedimiento que se implemente previamente al periodo en el que va a ser evaluado” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2007: 16).

Como la propia norma de carrera judicial señala, “la evaluación del desempeño en el cargo, es aquella que se realiza al término de cada ejercicio, tomando en cuenta las políticas y programas anuales del Consejo y considerando factores de eficacia, eficiencia, desarrollo laboral, resultados de exámenes de aptitudes, calificaciones de los exámenes de conocimientos y demás factores que, en su caso, determine el Pleno del Consejo. El Pleno del Consejo determinará, por medio de un acuerdo general, los mecanismos y procedimientos que servirán para evaluar la eficacia del personal de Carrera Judicial [...] y establecerá un plazo límite para que, con la oportunidad

necesaria, se efectúen observaciones por parte de la Comisión de Vigilancia y Disciplina, en relación a los resultados que arrojen las inspecciones que se realizan respecto al evaluado. Al efecto, las visitas de inspección deberán diseñarse e instrumentarse de modo que recojan información pormenorizada del desempeño de cada miembro de la carrera judicial. La Comisión de Carrera Judicial y Capacitación, recabará los reportes de la Comisión de Vigilancia y Disciplina que haya realizado a los evaluados, como resultado de las visitas efectuadas, y determinará, a partir de las evaluaciones contenidas en ellas, las calificaciones y ponderaciones correspondientes a cada factor de evaluación, según corresponda” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2007: 17).

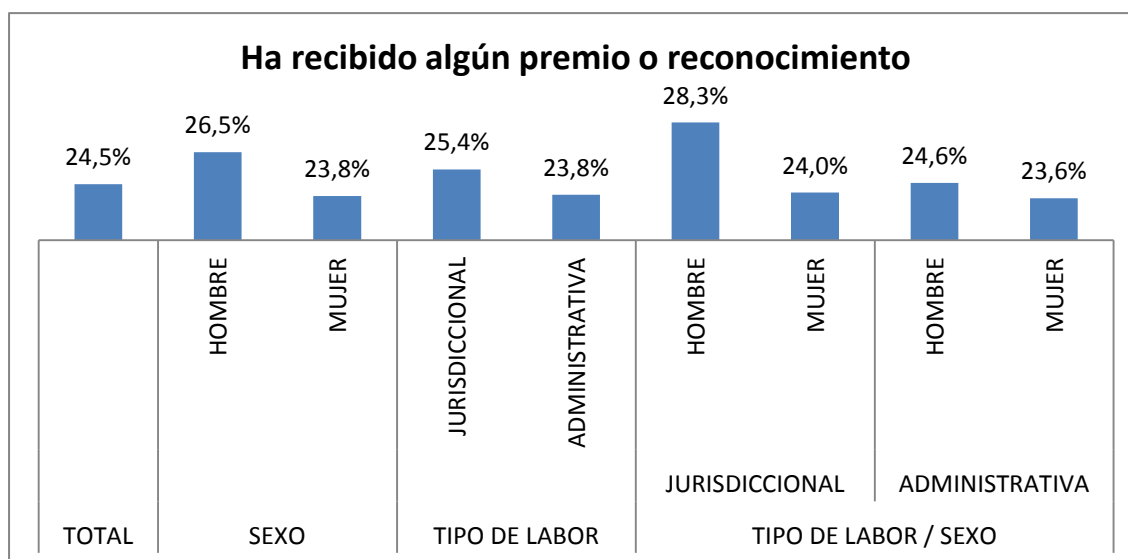
El Pleno del Consejo aprobará, en su caso, los proyectos de dictamen de evaluación del desempeño en el cargo que la Comisión de Carrera Judicial y Capacitación le presente, sobre la base de las calificaciones que ésta le haya calculado.

Adicionalmente, cada dos años también se da el Premio Estatal al Mérito Judicial, el cual se mencionó en el eje 3 Valores y códigos organizacionales.

En contraste con la existencia de una amplia normatividad para evaluar el desempeño del personal jurisdiccional, hay que destacar que no se cuenta con ningún mecanismo ni criterio de evaluación del desempeño del personal administrativo.

En la encuesta aplicada para este *Diagnóstico*, 24.5% del personal del TSJET afirmó haber recibido algún tipo de reconocimientos o premio por su desempeño laboral. Al desagregar las estadísticas por sexo, se observa una ligera mayoría de hombres (27%) sobre las mujeres (24%) y por tipo de labor, la proporción es casi idéntica (alrededor de 25 por ciento).

Gráfica 65



Resulta importante destacar el hecho de que en todos los rubros los hombres ostentan los porcentajes más elevados, lo que indica que son ellos quienes más han sido premiados.

En los grupos focales se exploró también esta temática, ante la cual las y los participantes señalaron que los reconocimientos en el Tribunal son de un bono de productividad.

“Ahora está lo del bono, son \$2,000 pesos, \$3,000 pesos” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

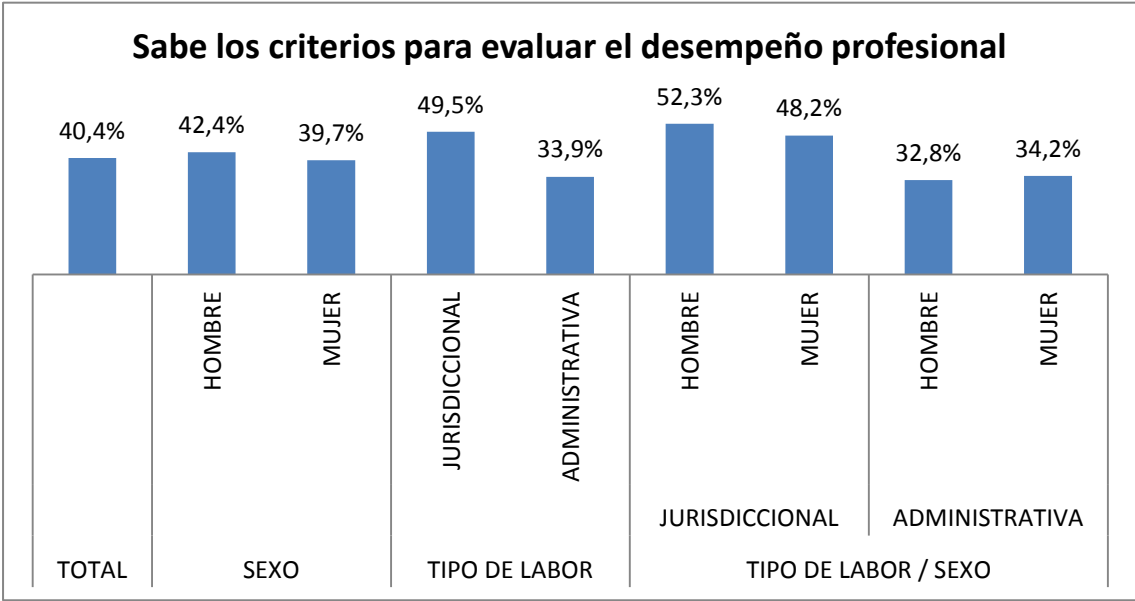
“No es generalizado, eres servidor público y te hace merecedor de este bono una vez al año” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Actualmente en la administración no, anteriormente sí, en la administración anterior sí, porque cada vez que había fiesta, cada vez que salían, en la comida que se hacía, el señor presidente te daba un título por el trabajo y esfuerzo, y eso ahora sí que orillaba a todos los compañeros a echarle más ganas; pero a partir que entró esta administración fue que no, pero antes había ese estímulo” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

“Hay una convocatoria para fin de año que dice que el magistrado convoca a una persona o a dos y son merecedores de un estímulo, pero siempre te piden unos requisitos, bajan tu expediente, si tienes alguna amonestación, es complicado” (hombre, grupo focal personal jurisdiccional).

En relación con estos planteamientos, solo 40% del personal de este Tribunal conoce los criterios para evaluar su desempeño profesional. Este porcentaje es ligeramente mayor en los hombres que en las mujeres y significativamente mayor en el caso del área jurisdiccional que en la administrativa, cuestión que se explica en el hecho señalado líneas arriba de que para esta última carece de criterios para evaluar el desempeño de ese tipo de personal.

Gráfica 66



De acuerdo con la encuesta realizada, 63% de las y los empleados del TSJET considera que es fácil cumplir los criterios para evaluar el desempeño profesional. No se observan diferencias significativas por sexo ni por tipo de labor, no obstante lo cual, al analizar por tipo de labor y sexo, destaca que las mujeres administrativas en una diferencia importante respecto de los hombres (64% vs. 57%) tienen esa consideración.

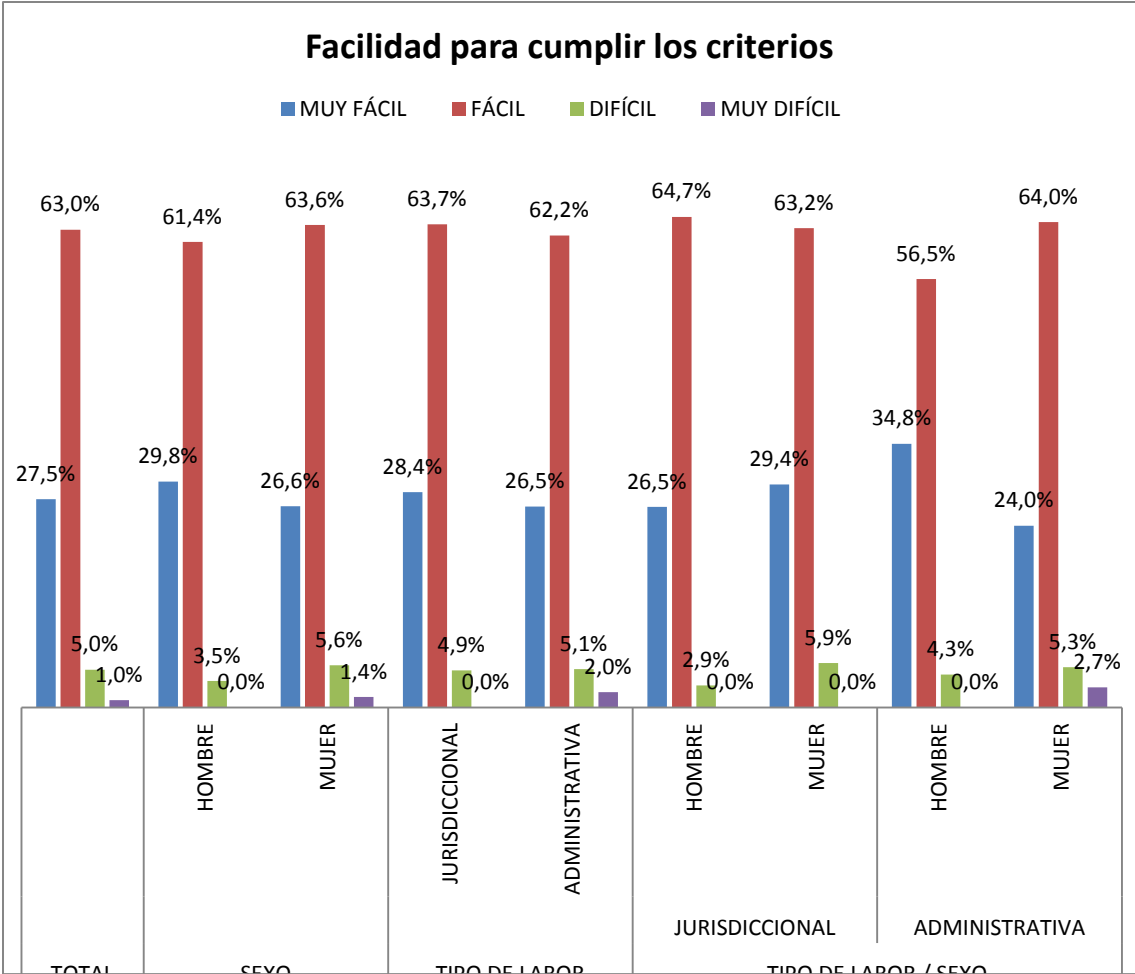
En cuanto a aquellos/as trabajadores/as que consideran que es muy fácil cumplir los criterios, tienen un porcentaje total de casi 28%. Al analizar por sexo y tipo de labor, son los hombres administrativos quienes mantienen los porcentajes más elevados en este rubro, mientras que en el área jurisdiccional son las mujeres quienes declaran en mayor proporción respecto a los hombres, que es muy fácil cumplir los criterios mencionados.

Si consideramos estas dos categorías en su conjunto, resulta que prácticamente 90% de los/las trabajadores/trabajadoras del Tribunal consideran que no es difícil cumplir con los criterios para

evaluar su desempeño, situación que contrasta con el hecho de que más de la mitad del personal aceptó no conocer dichos criterios.

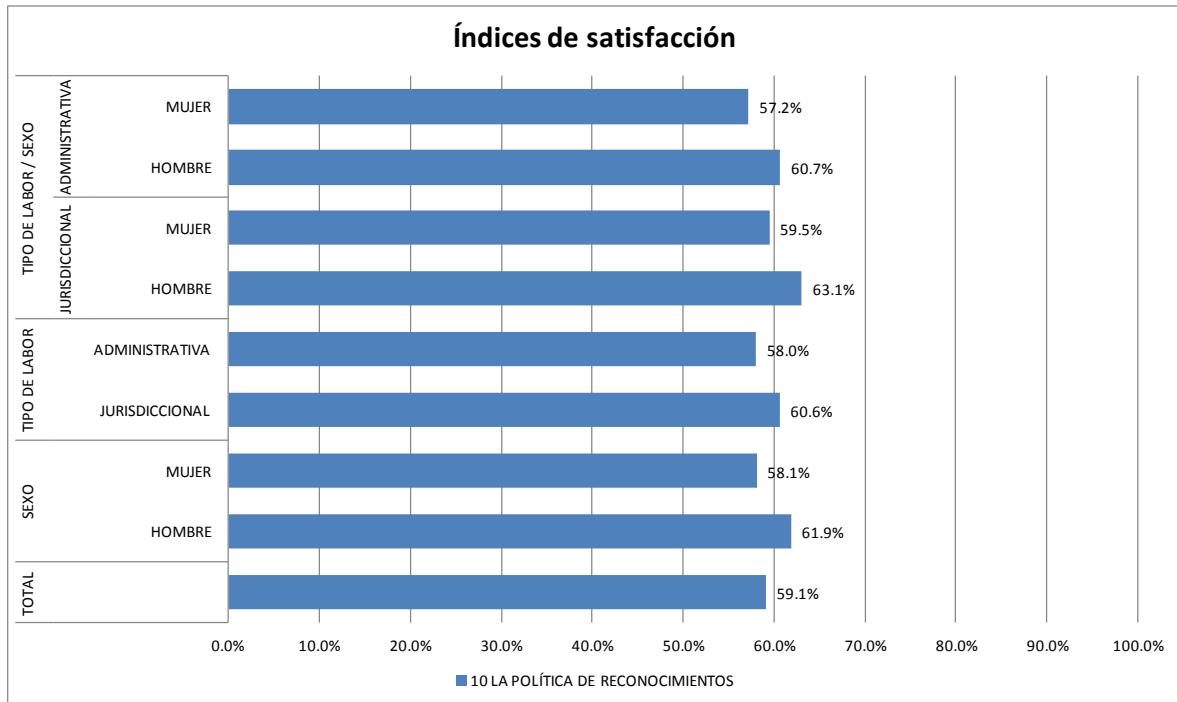
El contraste de estas respuestas con el discurso planteado en los grupos focales permite suponer que los criterios a que alude el personal no son de carácter técnico, pues lo más importante es mantener una buena relación con el o la jefa a fin de garantizar una buena evaluación.

Gráfica 67



Respecto de la satisfacción del personal con la política de reconocimientos del Tribunal, mediante un índice, en una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es total satisfacción, se ubica un valor de 59%. No se observan diferencias significativas por sexo ni por tipo de labor, aunque quienes manifiestan tener menos satisfacción con tal política son las mujeres del área administrativa.

Gráfica 68

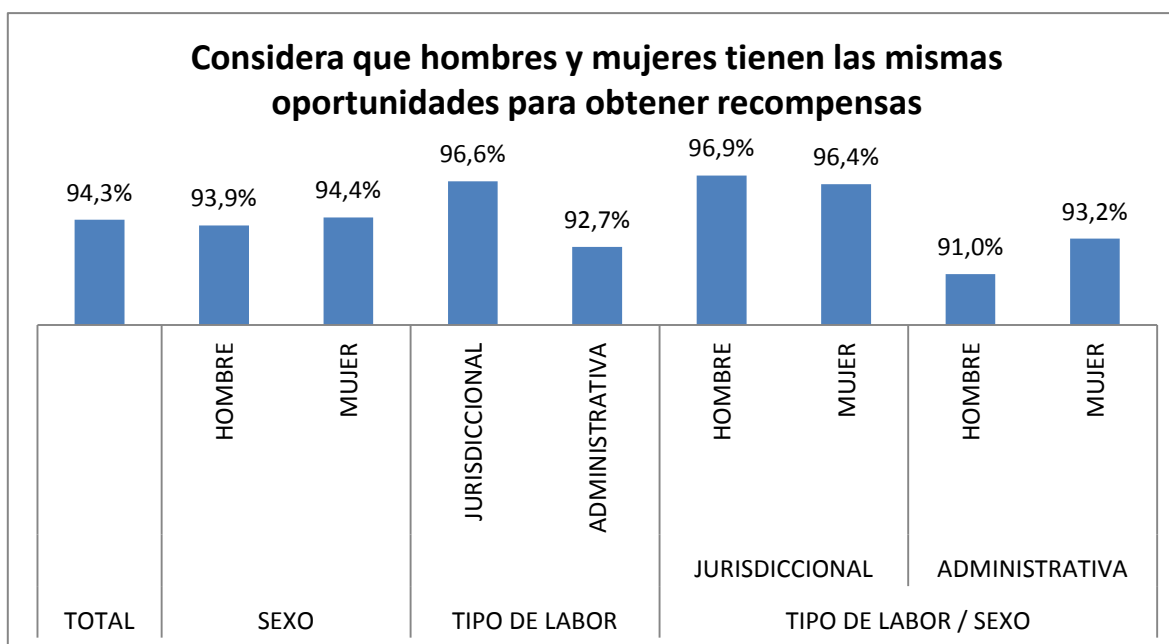


Entre los factores que pesan en esta insatisfacción con la política de reconocimientos está el hecho de que al personal administrativo no se le considera en igualdad al jurisdiccional, ni siempre se le reconoce toda su colaboración, como a veces sucede con el tiempo que lleva trabajando, (antigüedad).

“... eso de que dan medallas cada que cumpliste 15 años yo no lo sabía, pero como aquella persona era amiga del presidente o de no sé quién, le dieron una medalla por 15 años, cosa que a mí no me la dieron. Cuando cumplí 20 años tampoco me dieron nada y dije ‘No, a los 25 me le planto al secretario, yo quiero mi medalla’” (mujer, grupo focal, personal administrativo, mandos operativos).

Finalmente, se consultó al personal si consideraba que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para obtener recompensas, ante lo cual 90% de las y los trabajadores del Tribunal afirmó que sí. Llama la atención que las mujeres son quienes obtuvieron los más altos niveles y que el área administrativa fue un poco más alta en comparación a la jurisdiccional, no así en grupos focales, donde las mujeres mostraron mayor inconformidad.

Gráfica 69



Satisfacción con el trabajo

La satisfacción con el trabajo es un factor fundamental en el análisis de las culturas organizacionales. En el TSJET, en una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es plena satisfacción, el personal en general muestra una aceptación regular (entre 60 y 75 puntos) respecto de varios aspectos sustantivos de su trabajo en la institución. Es muy interesante observar que en todos los aspectos considerados en este ítem no se observan diferencias significativas por sexo ni por tipo de labor.

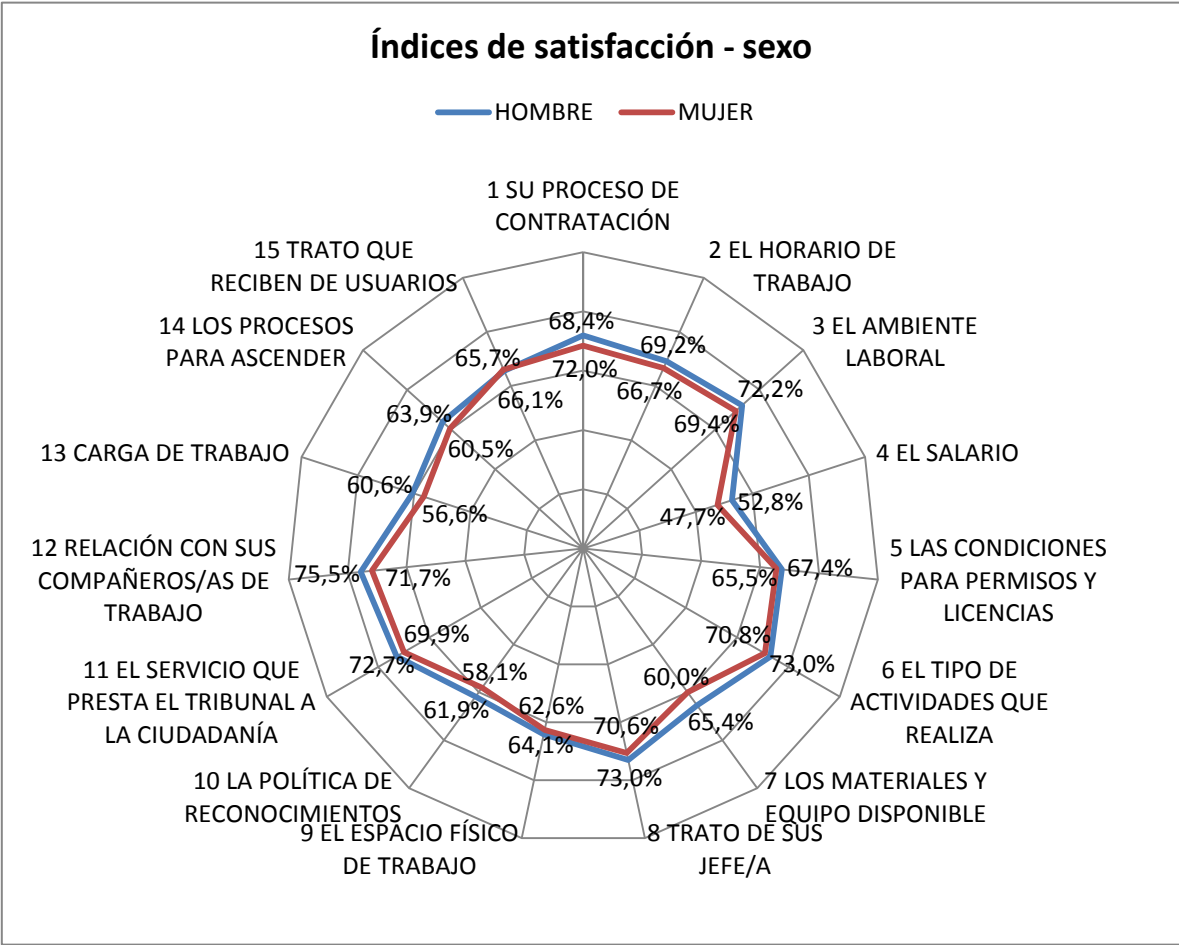
Los aspectos donde los índices de satisfacción del personal son mayores (entre 70 y 75 puntos), son: la relación con sus compañeros de trabajo, el servicio que presta el Tribunal a la ciudadanía, el trato de sus jefes/as, el trabajo que realizan y, precisamente, el ambiente laboral. Estos aspectos se vinculan con lo que en el eje 3 Valores y códigos organizacionales se definió como la “personalidad de la organización”: la labor que realiza y las relaciones interpersonales. En tal sentido, se percibe una fuerte lealtad hacia la institución.

Otros aspectos en los cuales el personal tiene índices de satisfacción entre 60 y 70 puntos, se refieren a condiciones y normas laborales como permisos y licencias, política de reconocimientos,

procesos para ascender, así como la disposición de materiales y equipo disponible, el espacio físico de trabajo, la carga de trabajo y el trato que reciben por parte de las y los usuarios.

Por otra parte, el aspecto laboral que presenta el menor índice de satisfacción del conjunto es el relativo al salario, con 49 puntos.

Gráfica 70



Motivos de despido

La Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Tabasco establece las obligaciones de las y los servidores públicos.

Artículo 47. Todo servidor público tendrá las siguientes obligaciones, para salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben ser observadas en el desempeño

de su empleo, cargo o comisión y cuyo incumplimiento dará lugar al procedimiento y a las sanciones que correspondan, sin perjuicio de sus derechos laborales:

- I. Cumplir con la máxima diligencia el servicio que le sea encomendado y abstenerse de cualquier acto u omisión que cause la suspensión o deficiencia de dicho servicio o implique abuso o ejercicio indebido de un 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 este.
- VI. Observar en la dirección de sus inferiores jerárquicos las debidas reglas del trato y abstenerse de incurrir en agravio, desviación o abuso de autoridad; (entre otras obligaciones).

Asimismo, el artículo 51 de la misma ley señala los órganos y sus atribuciones para proceder en caso de que éstos no las cumplan, “el Tribunal Superior de Justicia y el Consejo de la Judicatura, dentro de sus respectivos ámbitos de competencia, establecerán los órganos y sistemas para identificar, investigar y determinar las faltas oficiales y las responsabilidades derivadas del incumplimiento de las obligaciones señaladas en el artículo 47 de esta Ley, así como para aplicar las sanciones establecidas en el presente Capítulo, en los términos de su Ley Orgánica”.

Las causas de la suspensión o terminación de la relación laboral que se establecen en dicha ley son las siguientes:

- I. La enfermedad contagiosa del trabajador que implique un peligro para las personas que trabajen con él.
- II. La incapacidad física temporal del trabajador, cuando la misma derive de un accidente o enfermedad que no constituya un riesgo de trabajo y se determine así médicamente, en cuanto le inhabilite para desempeñar su trabajo de acuerdo con la Ley del ISSSTE.
- III. La prisión preventiva del trabajador seguida de formal prisión, o el arresto por autoridad Judicial o Administrativa. Cuando en el caso de formal prisión, recaiga sentencia absolutoria, el trabajador se reincorporará a sus labores, debiéndose liquidar sus salarios cuando haya obrado en defensa de los intereses de la entidad pública.
- IV. Los trabajadores que tengan encomendado manejo de fondos, valores o bienes, podrán ser suspendidos por el jefe superior de su área de adscripción cuando apareciera alguna

irregularidad en su gestión, mientras se practica la investigación y se resuelve sobre su responsabilidad.

V. La corrección disciplinaria.

Por su parte, el capítulo IV de la misma ley, titulado: “De la terminación de la relación de trabajo de Ley de los trabajadores al servicio del estado de Tabasco”, en su artículo 20, menciona:

“Ningún trabajador podrá ser cesado, sino por causa justificada. En consecuencia, el nombramiento de los trabajadores solo dejará de surtir efectos, sin responsabilidad para la Entidad Pública en que preste sus servicios en los siguientes casos:

- I. Por renuncia o abandono de empleo.
- II. Por muerte o jubilación del trabajador.
- III. Por conclusión de la obra o vencimiento del término para el que fue contratado.
- IV. Por incapacidad permanente, física o mental, que le impida la prestación del servicio.
- V. Por el cese del trabajador dictado por el Titular de la Entidad Pública en donde preste sus servicios, en cualquiera de los siguientes casos:
 - a) Incurrir durante sus labores en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos injurias, malos tratos en contra de sus jefes o del personal directivo; salvo que medie provocación o que obre en legítima defensa.
 - b) Alterar el orden y la disciplina del lugar en que se desempeñe el trabajo.
 - c) Cometer contra el Titular de la Entidad Pública, sus jefes o contra los valores de uno u otro, fuera del servicio y del lugar de desempeño de sus labores, algunos de los actos a que se refiere el inciso a) del presente artículo, si son de tal manera graves que hagan imposible moral o materialmente, la relación del trabajo.
 - d) Por faltar más de tres días a sus labores sin permiso o sin causa justificada, en un lapso de 30 días.
 - e) Ocasionar intencionalmente daños materiales graves en los edificios, obras, maquinarias, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo; o causar daños por negligencia tal, que sea la causa de los daños.
 - f) Por cometer actos indecentes o inmorales en el lugar o lugares en que preste sus servicios.

- g) Comprometer con su imprudencia, descuido o negligencia la seguridad de la oficina, taller o lugar donde preste sus servicios, o de las personas que ahí se encuentren.
- h) Por revelar los asuntos secretos o reservados de que tuviese conocimiento con motivo de su trabajo.
- i) Desobedecer sin justificación las órdenes que reciba de sus superiores, siempre que se trate del trabajo contratado.
- j) Concurrir a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que en este último caso exista prescripción médica. Antes de iniciar sus labores, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento de su jefe inmediato y presentar la prescripción suscrita por el médico, oficial o particular.
- k) Por falta comprobada al cumplimiento de las condiciones generales de trabajo vigentes en la Entidad Pública, siempre que ésta sea grave.
- l) Por prisión que sea el resultado de una sentencia ejecutoriada, siempre que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo.
- m) Las análogas a las establecidas en los incisos anteriores, de igual manera, graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.

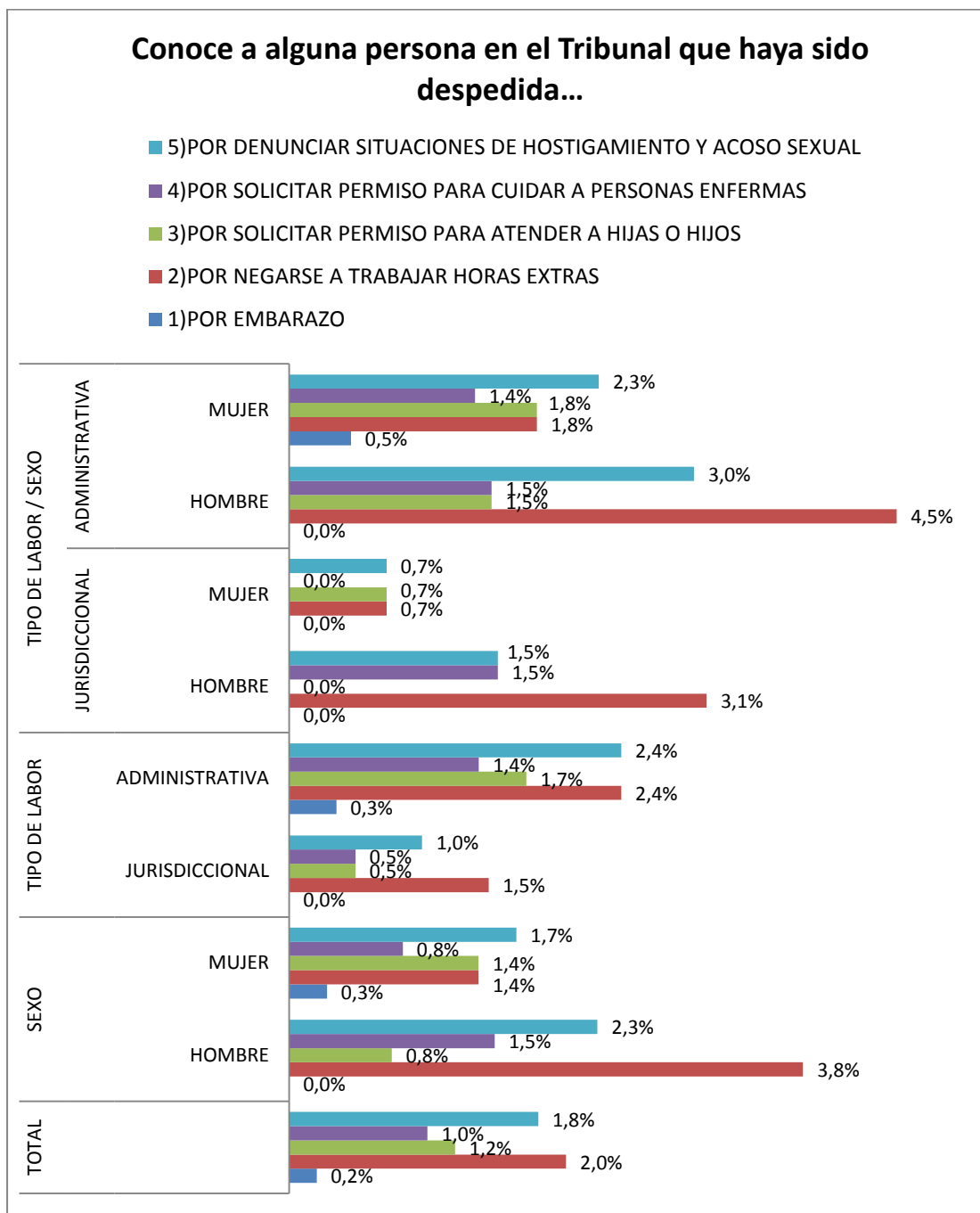
El artículo 21 menciona que cuando el trabajador incurra en alguna de las causales de terminación a que se refiere la fracción V del artículo anterior, dentro de los 10 días siguientes, el titular o encargado de la entidad pública o dependencia podrá levantar acta administrativa, en la que se asentarán con toda precisión los hechos, declaraciones y pruebas que se estimen procedentes, firmándose ante la presencia de los testigos de asistencia en todo caso se otorgará el derecho de audiencia al trabajador e intervención a la representación sindical si la solicitare.

Se debe destacar que la inclusión como causal de despido de la adquisición de una enfermedad contagiosa que ponga en peligro la salud de otros trabajadores o del público podría generar discriminación.

En la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* se observaron algunos motivos de despido que no están contemplados en la normatividad, y si bien no prevalecen en demasía, resultan graves ya que pueden ser constitutivos de violencia laboral. Por ejemplo, 2% del personal del Tribunal dijo conocer a alguna persona que fue despedida por negarse a trabajar horas extras; 1.8% por

denunciar hostigamiento y acoso sexual; 1.2% conoce a alguien que fue despedido/a por solicitar permiso para atender a sus hijos e hijas; 1% por solicitar permiso para cuidar personas enfermas y 0.2 % sabe que alguien fue despedida por embarazo.

Gráfica 71



En el siguiente apartado 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 se cumpla cabalmente con la normatividad y no se cometa ninguna clase de abusos.

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

Como recapitulación, se observa que las condiciones para trabajar en pro de la igualdad de género en el Tribunal son considerables en tanto se cuenta con un Modelo de Equidad de Género (MEG) que se ha institucionalizado en distintas áreas y procesos de gestión. Este Modelo ha permitido contar con mejor ambiente de trabajo, donde se da un trato respetuoso entre los géneros, lo cual redundará también en mejores relaciones laborales entre pares y entre compañeros y compañeras de trabajo. Pero si bien se han modificado las normas que regulan la dinámica laboral para que no sea directamente discriminatoria por motivos de género, no se han emprendido acciones para evitar la discriminación de las mujeres que en la práctica se vive en diversos ámbitos de la organización.

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

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

- Una expresión de las desigualdades de género que sobreviven en el ambiente organizacional del TSJET 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), por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión. En el caso del personal jurisdiccional es fundamental revisar este aspecto porque el acceso a procesos de capacitación es condición básica para los ascensos.
- La insatisfacción salarial es un elemento que debe ser tomado en cuenta por el TSJET, sobre todo en un contexto en que se han incrementado las cargas de trabajo y ello redundaría en la ampliación de la jornada laboral. En el caso de las personas que además deben realizar tareas en el ámbito doméstico, el costo de oportunidad que representa el tiempo dedicado al trabajo extradoméstico requiere ser justamente compensado.
- No existe claridad respecto a los criterios de evaluación del personal administrativo. Este elemento también debe considerarse un área de oportunidad con miras a generar una evaluación más transparente que recompense tanto la calidad del trabajo como el trato igualitario entre compañeros y compañeras.

En el Tribunal prevalece una valoración distinta de las características, habilidades, actitudes y debilidades de mujeres y hombres, misma que puede permear en las decisiones para el acceso a puestos de toma de decisión o la ocupación de puestos subalternos. De ahí la importancia de que se impulse una cultura libre de estereotipos de género, en la que prevalezca la inclusión y la equidad y que esta cultura no afecte en los permisos, o se tengan consecuencias negativas debido a ello porque, por ejemplo, los hombres los solicitan para atender asuntos familiares y una de las razones para no otorgarlos es la creencia de que estos últimos son irresponsables y que no participan en el cuidado de sus hijos e hijas, pero como pudo verse, en la sociedad tabasqueña se está dando un proceso de involucramiento de los hombres en las tareas del cuidado infantil.

Es muy importante que el MEG se continúe institucionalizando en el Tribunal y que se pueda orientar a la instauración de acciones afirmativas a favor de las mujeres, al tomar en cuenta las necesidades que tienen para insertarse plenamente en la institución en condición de igualdad con los hombres.

Como pudo verse en los resultados de la encuesta, los varones del personal administrativo presentaron altos porcentajes de estrés laboral por estar sujetos a cargas excesivas de trabajo al pedir permisos, lo cual incide en una reducción de la solicitud de éstos. Por ello el MEG debe también incidir a favor de los hombres, quienes por esos estereotipos y roles de género tradicionales también padecen discriminación en algunas dinámicas laborales de la institución.

Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral

El concepto violencia de género recién apareció, dado que apenas se introdujo en 1993 en el marco de la Conferencia Mundial de los Derechos Humanos celebrada en Viena. Antes se aludía a “mujeres maltratadas”, “violencia doméstica”, entre otras denominaciones; de hecho, esta situación refleja que el abordaje de esta problemática es incipiente también respecto de las instituciones públicas. En México, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia define la violencia de género contra las mujeres como “cualquier acción u omisión, basada en su género, que les cause daño o sufrimiento psicológico, físico, patrimonial, económico, sexual o la muerte, tanto en el ámbito privado como en el público” (art. 5º, fracc. IV).

El concepto “violencia de género” supone la inclusión de las mujeres como víctimas de las prácticas de agresión, pero lo amplía al incorporar los alcances analíticos de la categoría “género”, ya que evidencia 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 los actores involucrados en 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 predominancia y gravedad de violencia de género es contra las mujeres, por lo cual es muy común el empleo indistinto de 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 donde se desenvuelven las personas, incluido el laboral. En su capítulo II, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia señala que la violencia laboral la ejercen las

personas con vínculos laborales con la víctima, independientemente de la relación jerárquica, y consiste en un acto o una omisión de abuso de poder que daña la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, e impide su desarrollo y atenta contra la igualdad. Establece también que puede consistir en un solo evento dañino o en una serie de eventos cuya suma produce daño. También incluye el acoso o el hostigamiento sexual.

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

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

Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada al personal de la institución, como se observa en la gráfica 72 la incidencia de expresiones de violencia de género en el ámbito laboral del Tribunal fue relativamente alta en el último año (2010-2011), pues 22.4% de las personas que laboran en el Tribunal señaló que padeció por lo menos alguna de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio.³⁹

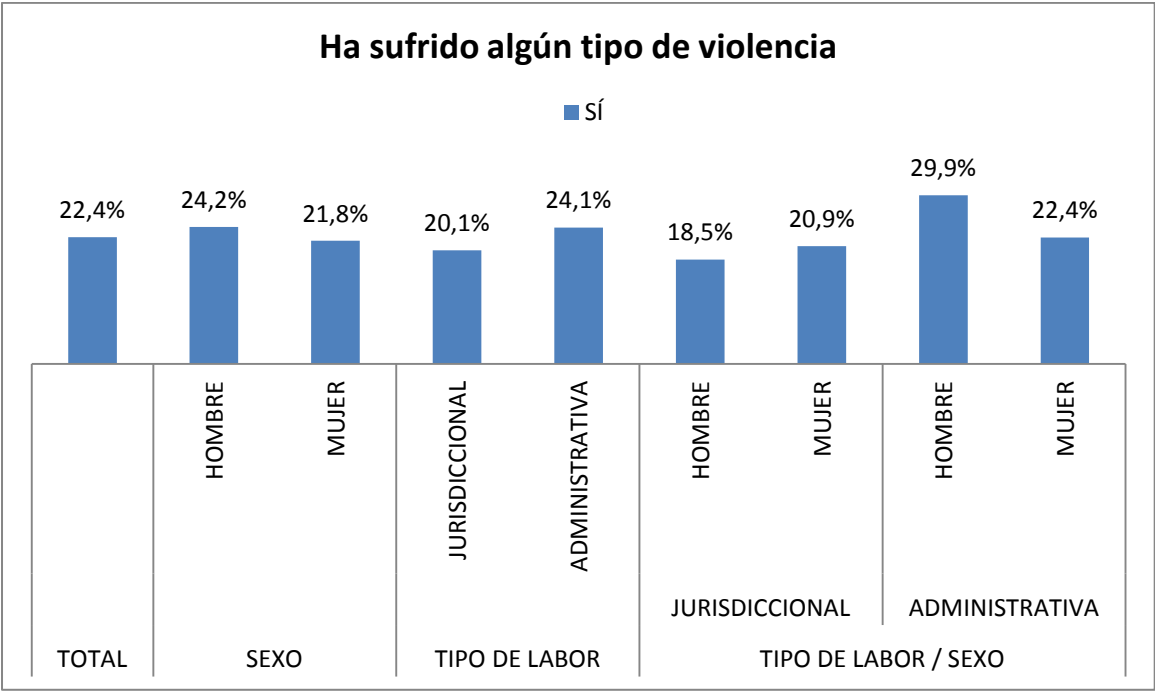
La incidencia de violencia de género es ligeramente mayor en el caso de los hombres, quienes reportan un nivel de 24.2%, en comparación con el de las mujeres, equivalente a 21.8 por ciento.

Por tipo de labor no se registran diferencias significativas en los niveles de violencia, aunque es preciso resaltar que es mayor en el área administrativa. Si bien la violencia es un poco mayor contra las mujeres en el ámbito jurisdiccional, llama la atención y es revelador que los trabajadores en el ámbito administrativo reportan la incidencia de violencia más alta (29.9%), aunque las diferencias con sus compañeras no son significativas. Al respecto, es necesario recordar que en el apartado Condiciones laborales se mencionó que cuando los hombres pedían

³⁹ Para consultar las manifestaciones de violencia consideradas ver la metodología del *Diagnóstico*.

un permiso para ausentarse por algún asunto familiar, sus superiores jerárquicos (hombres o mujeres) les asignaban más trabajo.

Gráfica 72



Las expresiones de violencia más recurrentes en el caso de las mujeres en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco (TSJET) fueron:

- Miradas lascivas o incómodas (de tipo sexual) (6.7%).
- Piropos o comentarios sexuales que incomodan (5.3%).
- Por ser mujer no me dejan tomar las decisiones que me corresponden (5%).
- Ser expuestas a chismes o calumnias acerca de que los logros laborales obtenidos son resultado de favores sexuales (3.1%).
- Humillación o burlas por ser mujer (2.5%).
- Petición de la prueba de ingravidez (esté o no considerada en la norma) (1.7%).

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

Aunque apenas 1.7% del personal femenino del Tribunal contemplado en el estudio señala que le pidieron la prueba de ingravidez para ingresar a laborar, vale la pena resaltar el hecho de que esta solicitud es una práctica claramente discriminatoria contra las mujeres, pues restringe su ingreso a la institución y constituye una violación a los mandatos señalados en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) y otros instrumentos internacionales. Dado que es una práctica discriminatoria, constituye una expresión de violencia institucional que ha sido objeto de una amplia discusión en el país, por lo que es indispensable eliminarla de los Tribunales, con miras a generar condiciones que permitan avanzar en la igualdad de género. Es indispensable recordar que en el apartado Condiciones laborales se mencionó que la prueba de ingravidez está prohibida en el proceso de ingreso al tribunal. No obstante, algunas o algunos servidores públicos que están en condiciones de definir una contratación la solicitan de manera informal.

En el caso de los varones, la expresión de violencia más recurrente fue sentirse obligados a realizar más trabajo que las mujeres (10.6%). Esta percepción parece vincularse con la existencia de prácticas en las organizaciones públicas en el sentido de que se demanda mayor disponibilidad de tiempo a los varones, o bien se les restringen de manera más frecuente los permisos para atender asuntos familiares, lo que tiende a perpetuar los roles de género, pues desalienta una mayor corresponsabilidad de los hombres en el ámbito doméstico y genera una percepción de injusticia entre ellos. Es cierto que las mujeres generalmente asumen la mayor carga en el cuidado y atención a las familias, lo cual obliga a reconocer y atender las necesidades específicas que ello entraña, pero también es cierto que es importante avanzar en la transformación de estos mandatos de género y emprender acciones orientadas a fomentar una mayor participación de los hombres en las labores familiares; por tanto, es necesario la sensibilización del personal al respecto.

Es importante señalar que en los grupos focales⁴⁰ de mujeres, tanto del personal jurisdiccional como administrativo, pocas mencionaron de manera espontánea eventos que desde su propia percepción identificaran como una expresión de violencia de género, ya sea proveniente de sus superiores jerárquicos o de sus pares. Ello a pesar de que en el análisis de las distintas opiniones asomaban con toda claridad situaciones violentas acontecidas en el ámbito interno del Tribunal, lo cual puede develar que estas manifestaciones de violencia de género en el ámbito laboral se han internalizado de tal forma que las personas no las conceptualizan como tales.

Entre las expresiones de violencia que aparecieron en mayor medida en los grupos focales están casos de hostigamiento o acoso sexual, como piropos a mujeres subalternas, en algunos casos con invitaciones a salir, situación evidentemente incómoda para las mujeres que lo padecen. Al respecto algunos testimonios:

“Cuando fui secretaria adjunta mi jefe me insinuó cosas” (grupo focal).

“Sí, un caso como de acoso, mi compañera llega [un hombre compañero de trabajo] y le dice: ‘¿Vas a ir a XX?’ ‘Sí’, le contesta. Y era la primera vez que lo veía. Entonces, al día siguiente la esperó y a mí me preguntó: ‘¿Ya llegó tu amiga?’ Y yo: ‘Pues sí’, y seguí mi camino y no me dijo nada. Y al siguiente día: ‘Oye, te invito a comer’. ‘No —le dice— yo tengo a mi esposo’; y le dice: ‘Tu esposo no se va a enterar’, y ella así de ‘Qué le pasa, no voy a salir con usted, está loco’, y al día siguiente otra vez, ‘Oye, ya me tiene cansada ese viejo’, ‘Pues habla con tu jefe’ (grupo focal).

“Mira yo supe de algo, de un hombre a un hombre, de un alto puesto; entonces sí se da” (grupo focal).

También se identificaron insinuaciones sobre logros y ascensos con base en favores sexuales:

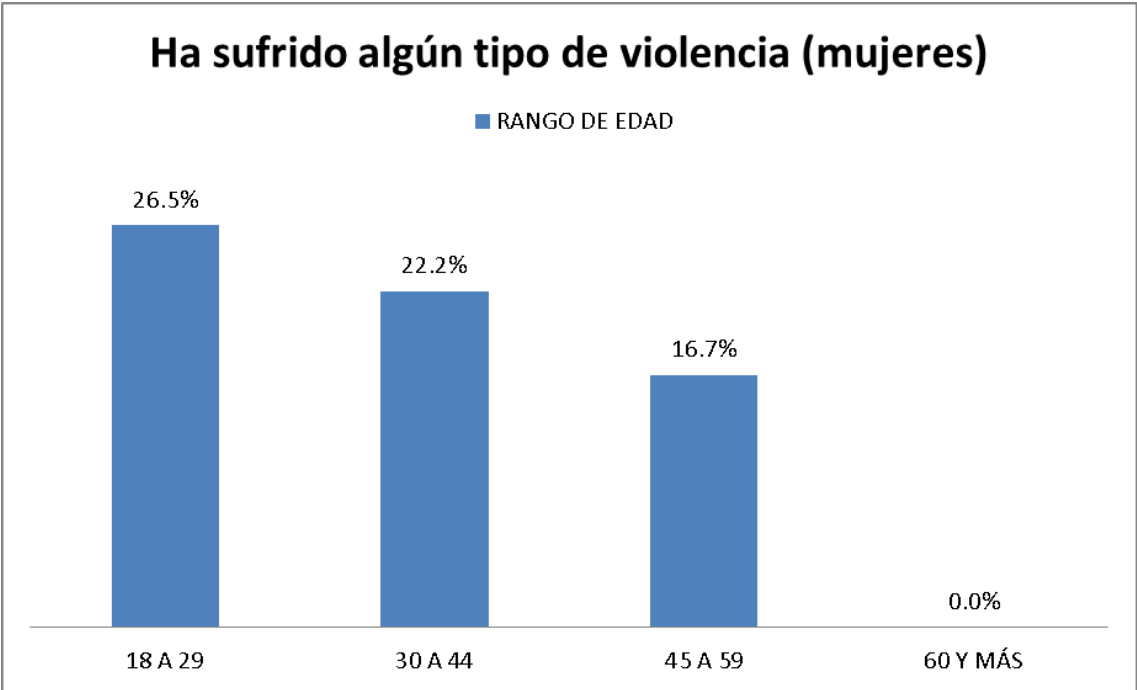
“Empiezan diciendo que como le hice para subir tan rápido; sí hay discriminación, yo la he vivido” (grupo focal).

⁴⁰ El tema de violencia de género en el ámbito laboral, en particular el acoso u hostigamiento sexual, emergió espontáneamente en la discusión en los grupos focales. 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.

La insensibilidad y no identificar las manifestaciones de violencia tal vez incida en una baja cultura de denuncia, queja y sanción, lo cual quizás contribuya (como se verá luego) a una manera de dirimir conflictos —en cualquier caso de violencia o discriminación— por medio de la conciliación entre las personas involucradas, lo que refuerza las relaciones desiguales de poder y la ausencia de la sanción.

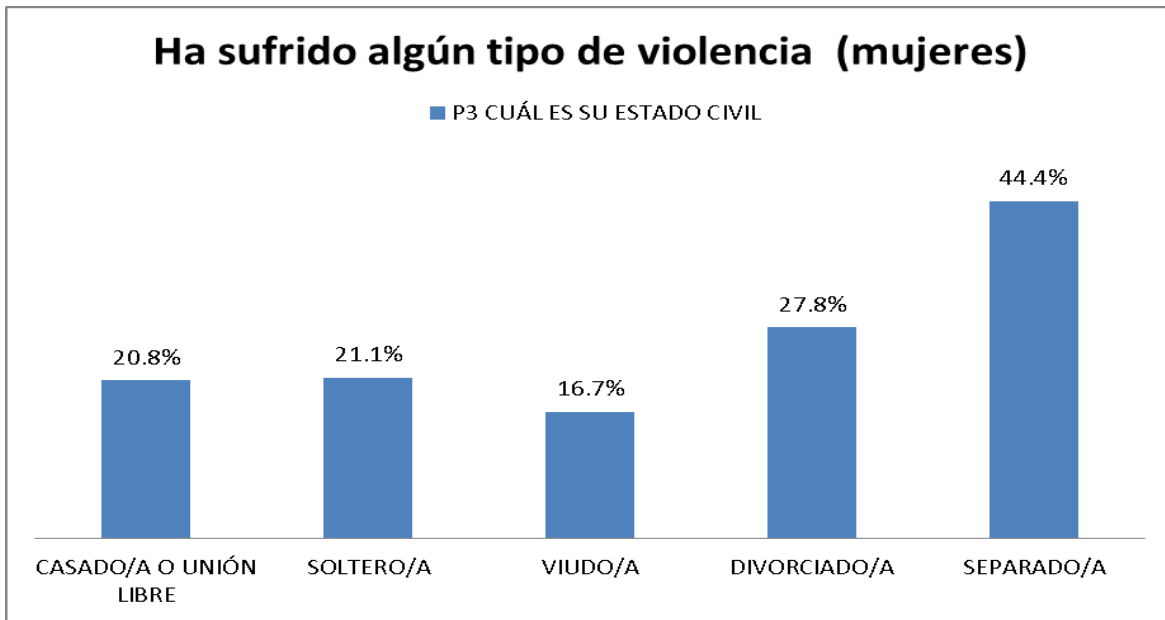
En cuanto al rango de edad, según la encuesta las mujeres que registran más expresiones de violencia de género son las jóvenes o adultas jóvenes menores de 44 años, aunque es importante destacar que para los rangos de edad de 45 a 59 años se reportan niveles altos de violencia. La mayor presencia de violencia entre las jóvenes se relaciona justamente con la mayor incidencia de la violencia sexual en correlación con su cuerpo.

Gráfica 73



Según la encuesta, el porcentaje de mujeres que registra mayores niveles de expresiones de violencia de género es aquel que está separado de su pareja (44.4%). Las mujeres divorciadas muestran casi 28%, y las mujeres casadas o en unión libre, 20%; en tanto que las solteras lo manifestaron en 21% de los casos.

Gráfica 74



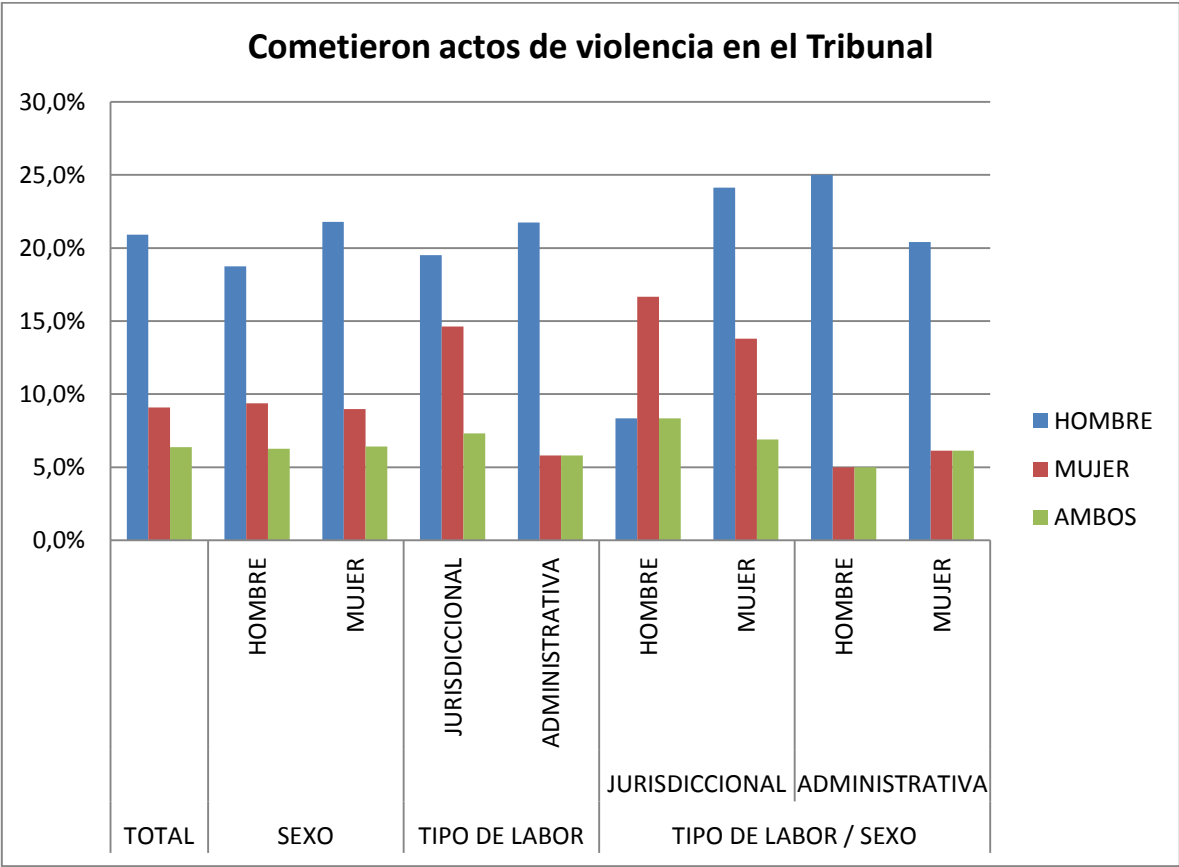
Es importante mencionar que los porcentajes citados son altos, lo que indica la necesidad de implementar más acciones encaminadas a concientizar al personal del Tribunal para evite cualquier forma de violencia. Es plausible que este Tribunal haya adoptado el Modelo de Equidad de Género, el cual le ha permitido promover valores de convivencia entre los géneros que buscan desterrar toda forma de violencia de la institución, lo que seguramente se ha logrado en alguna medida, no obstante es preciso ahondar en dichos esfuerzos.

Respecto a la información de las personas ofensoras, es importante señalar que quienes afirmaron haber padecido manifestaciones violentas omitieron contestar las preguntas del cuestionario orientadas a conocer el sexo y relación jerárquica de las o los agresores. Por tanto, la información que se muestra a continuación solo es indicativa y debe tomarse con cautela por la inestabilidad en los datos que genera la alta tasa de no respuesta; en este caso, un poco más de 67 por ciento.

La información refleja la tendencia de que en mayor medida los agresores son varones, con una frecuencia de 20.9% de los casos, en comparación con las mujeres (9.1%). En el caso de las mujeres que padecieron alguna expresión de violencia, más de 21.8% indica que el o los actos de violencia los cometieron varones, y únicamente 9%, mujeres. Los hombres refieren que en mayor medida los actos de violencia contra ellos también los perpetraron hombres, con 18.8%, en tanto

que padecieron violencia por parte de las mujeres en 9.4%. Al analizar por tipo de labor y sexo, destaca que la mayor violencia la padecen las mujeres del ámbito jurisdiccional por parte de los hombres, mientras que en el caso de los hombres son los administrativos quienes en mayor medida la padecen, en este caso también por parte de los hombres. Este panorama refleja que la mayor incidencia de violencia de género registrada en el Tribunal la cometen los varones y no solo en contra de las mujeres, sino también de su propio género.

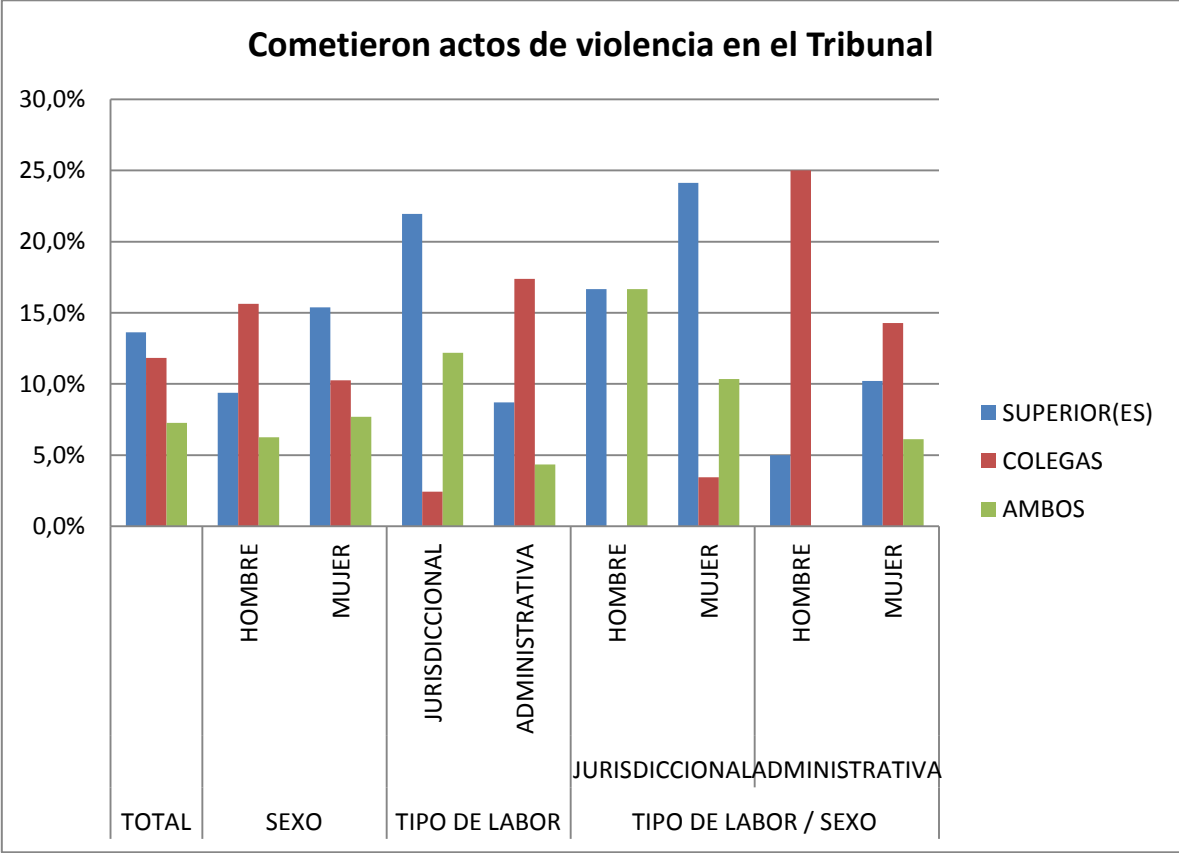
Gráfica 75



Respecto de la relación laboral entre agresores y víctimas de violencia, los resultados de la encuesta muestran que los actos de violencia los realizaron superiores jerárquicos (13.6%), aunque no dista mucho el porcentaje de casos (12%) en los cuales los cometieron colegas o pares. Merece destacarse que en el caso de las mujeres que padecieron por lo menos una de las manifestaciones de violencia, 15.4% de ellas las perpetraron superiores jerárquicos.

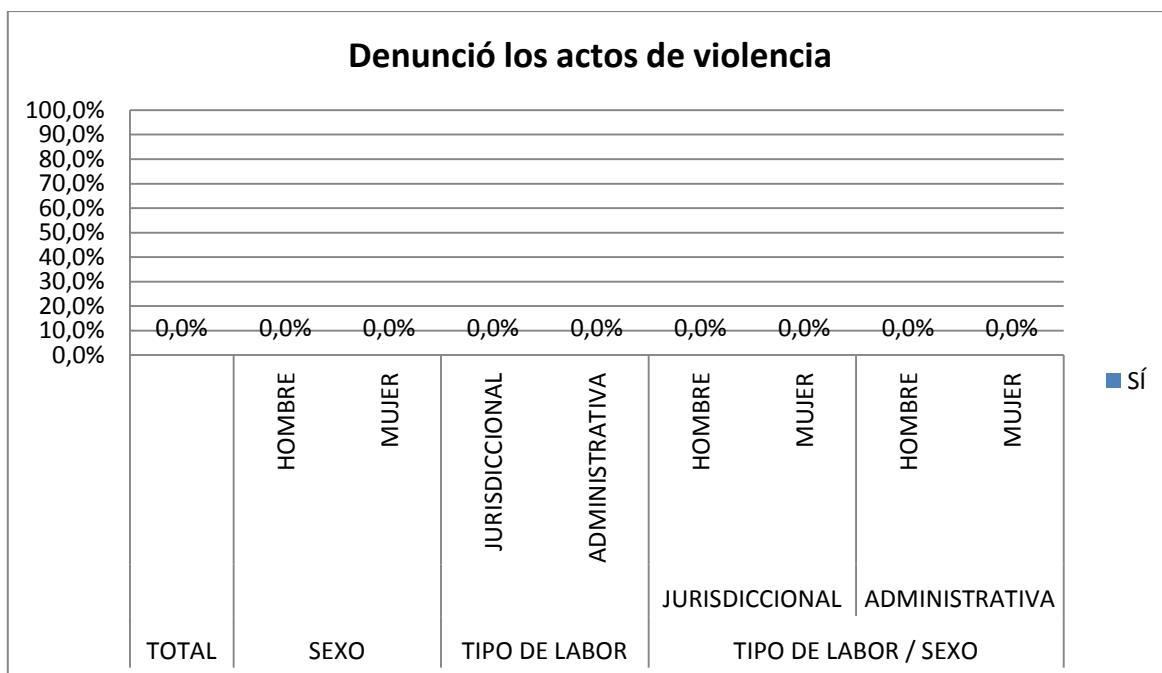
Esta situación puede reflejar la existencia de situaciones de abuso de poder de superiores jerárquicos; sin embargo, al basarse en las relaciones de género, la violencia de género no requiere que se cometa mediante una relación laboral de suprasubordinación, por lo que también la perpetran compañeros y compañeras de trabajo.

Gráfica 76



Respecto de la práctica de denuncia en el Tribunal de situaciones de violencia, los resultados de la encuesta son contundentes: la cultura de la denuncia es nula. Esto resulta sorprendente, ya que el tribunal cuenta con mecanismos de denuncia y un protocolo de atención al problema, cuestión que se verá más adelante.

Gráfica 77



Con respecto a lo anterior, muy probablemente esta baja cultura de denuncia se relacione con el temor a sufrir represalias. A esto se suma el desconocimiento de los mecanismos de denuncia, así como la percepción de que no se sanciona, en consecuencia se considera que no vale la pena denunciar.

“Lo que pasa es que tenemos miedo a veces de hablar y denunciar el acoso; por eso es que sigue pasando [el acoso]” (grupo focal).

“Pero es que si hablas, te corren” (grupo focal).

“Te corren del trabajo” (grupo focal).

Adicionalmente, como un factor que tal vez contribuya a inhibir la denuncia y la falta de sanción, el prejuicio de género pone en duda credibilidad de las mujeres víctimas de violencia; en varios grupos focales algunas opiniones sugirieron que varios de esos casos quizás se hubiesen tratado de probables ardides para conseguir mejores posicionamientos laborales a cambio de favores sexuales, lo que desestimaba a priori el dicho de la presunta víctima, pues se refirieron casos en los que no existió una investigación al respecto.

“Te quemas [dicen]. Sí tuviste la culpa tú por buscona. Por lo que sea, puedes ser corrida, porque así es” (grupo focal).

“Y todo el mundo ya te señala” (grupo focal).

Mecanismos de denuncia, queja y sanción

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

Al respecto es importante señalar que en el caso de Tabasco, al contar con el Modelo de Equidad de Género, se llevan a cabo acciones de diagnóstico sobre acciones de acoso y hostigamiento sexual (a las cuales denominan conductas inapropiadas); también se implementan acciones formativas-informativas sobre el tema, como talleres, además de que el Comité lleva un registro de los casos: “En el Poder Judicial se establece un procedimiento documentado que indica la metodología para la atención de quejas por conductas inapropiadas (P-PJETSSEG-04), de poder y el hostigamiento sexual, apegado a lo que plasma el MEG:2003, y de manera tal que los hechos presuntamente irregulares tengan como consecuencia lógica-jurídica una sanción que equivalga a la gravedad de la conducta, para lo cual el Comité se ajusta a los plazos estipulados en el mismo para dar respuesta a las partes interesadas. El Comité asegura a las víctimas de las situaciones de hostigamiento sexual u otras conductas inapropiadas, la certeza de que toda la información concerniente a su caso se maneja de forma que se protege su privacidad y confidencialidad, que su actuar se ajusta a los hechos que resulte con lo que se garantiza la imparcialidad. Si el motivo de la queja requiere de acciones legales, se toman las medidas necesarias para que la víctima haga uso de su derecho con la interposición de la denuncia ante la autoridad competente. Lo que incluye la discriminación de cualquier naturaleza, el abuso lo cual se abordará más adelante” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, 2009: 32).

En materia de sanción, cabe señalar que el delito de hostigamiento sexual está tipificado en el Código Penal del Estado de Tabasco,⁴¹ donde se establece que si éste lo comete un superior en contra de algún subordinado o subordinada, se le sanciona con prisión hasta por tres años y se le destituye de su cargo.

Como ya se mencionó, en el Tribunal de Tabasco, como parte de su política de género, en relación con la información del hostigamiento, manifiesta haber asumido “el compromiso de prevenir y erradicar cualquier tipo de discriminación, incluido el hostigamiento sexual; no importando la forma en que se manifieste: verbal o física. Esta información se difunde a todo el personal a través de trípticos informativos, con la finalidad de que se advierta que es un comportamiento inaceptable y sancionable. También se imparten talleres en los que se pretende hacer conciencia al personal sobre las situaciones que no son permitidas y son sancionables con respecto al hostigamiento sexual y demás conductas inapropiadas, como el acoso verbal o no verbal pero sin contacto físico, lo que incluye chistes, piropos, conversaciones de contenido sexual que incomoden a los presentes, miradas o gestos ofensivos, muecas y demás” (Poder Judicial del Estado de Tabasco, *Manual de Equidad de género*, 2009: 32).

En el caso del TSJET, en entrevista con informante clave del Tribunal, se informó cómo se procede en caso de que se suscite una situación de este tipo:

“Si se presentara algún caso [de hostigamiento], precisamente se presenta la querrela ante el Consejo de la Judicatura y ellos tienen la Comisión de Disciplina y Visitaduría, y son ellos quienes dan el seguimiento a todo el proceso y son los que determinan y sancionan el resolutivo [...] El señor presidente [del Tribunal] siempre ha estado en la mejor disponibilidad de lo que yo le llamo trabajar a puertas abiertas, que consiste en que si alguno de los empleados tiene alguna querrela, tiene alguna solicitud personal o institucional, siempre él ha brindado la atención y el tiempo para que directamente con él puedan presentar sus inquietudes; incluso él continuamente viaja a los juzgados, visitando cada uno de ellos, incluso en los municipios más lejanos, y hay una convivencia

⁴¹ El hostigamiento sexual se define como “al que asedie a una persona con fines sexuales, a pesar de su oposición manifiesta, se le aplicará prisión de tres meses a dos años” (art. 159 Bis, adicionado en el sup. “c” al p.o. 6329 de fecha 03 de mayo de 2003). Cuando el hostigamiento lo realice una persona valiéndose de su posición jerárquica o derivada de relaciones laborales, docentes, domésticas, o de cualquier otra, que implique subordinación, se le impondrá sanción de seis meses a tres años de prisión. Si el hostigador fuese servidor público y utilizare los medios o circunstancias que el encargo le proporcione, se le destituirá también de su cargo (adicionado en el sup. “c” al p.o. 6329 de fecha 03 de mayo de 2003, art. 159 Bis 1. Código Penal para el Estado de Tabasco, 1997: 30).

junto con los trabajadores, una reunión en donde él precisamente pide que si hay alguna situación que quieran plantear con él, que esté ocurriendo en el ejercicio [de sus funciones], es el momento, cuando él está ahí presente, para todo eso, y si es algo incluso personal o privado, que él concede la audiencia en ese preciso momento, en el lugar o en el juzgado donde esté. Si alguien está siendo acosado, sea hombre o mujer, puede hacerle llegar directamente al Magistrado Presidente su querrela o plantearle la situación que está viviendo en cada una de sus áreas” (entrevista con personal directivo del Tribunal).

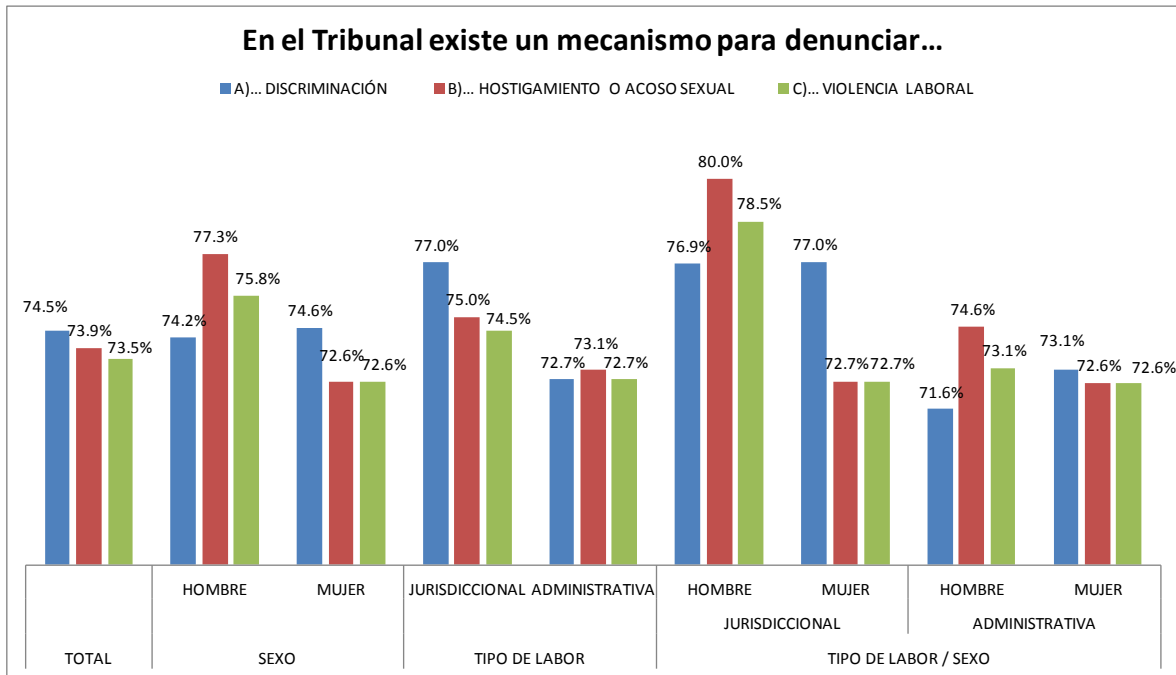
Como parte de las acciones encaminadas a conocer sobre el hostigamiento y acoso en contra del personal del Tribunal, y como instrumento del Modelo de Equidad de Género, en materia de diagnóstico se levantan encuestas para preguntarle al personal si ha vivido alguna experiencia de este tipo: “ El/la Magistrado/a Presidente/a designa a el/la Jefe/a de Capacitación como Coordinador/a de Equidad de Género, cuyo nombramiento (R-PJET-SGEG-05) ANEXO 5 se da a conocer al interior de nuestra Institución, delegándole la autoridad suficiente para el estudio, análisis, diagnóstico y denuncias sobre situaciones reales de discriminación y de hostigamiento sexual” (*Manual de equidad de género*: 36).

De acuerdo con la encuesta realizada para este diagnóstico, el porcentaje de las y los trabajadores que afirma que en el Tribunal existe un mecanismo para denunciar discriminación es de 75%, que resulta alto en general, aunque da cuenta que aún una cuarta parte de la institución desconoce la existencia de ese mecanismo señalado en la norma. Al analizar por qué no existe prácticamente ninguna diferencia y por tipo de labor, el conocimiento es mayor en el área jurisdiccional que en la administrativa (77 vs. 71%), no obstante la diferencia no es significativa (ver gráfica 78)

En cuanto a las y los trabajadores que opinan que en el Tribunal existe un mecanismo para denunciar el hostigamiento o acoso sexual, el porcentaje es semejante al de discriminación (74%), y si bien los hombres y las áreas jurisdiccionales tienen un mayor conocimiento de dicho mecanismo, las diferencias no son significativas.

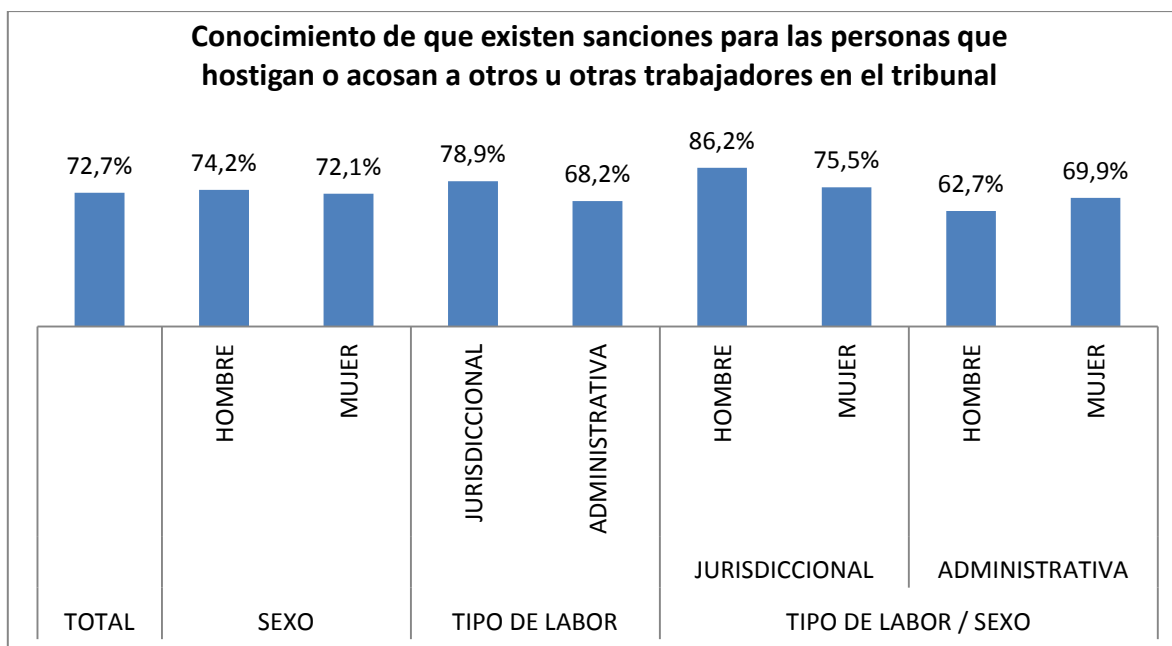
La misma situación se manifiesta al abordarse el conocimiento del mecanismo para denunciar violencia laboral, aunque en este caso sorprende que se hable de la existencia de este mecanismo cuando en realidad no existe, pues el que se ha venido analizando solo es aplicable en situaciones de hostigamiento, acoso o discriminación.

Gráfica 78.



En cuanto al conocimiento de la existencia de sanciones para las personas que hostigan o acosan sexualmente, de acuerdo con la encuesta prácticamente dos de cada tres personas afirman que existen este tipo de sanciones. Como se muestra en la gráfica siguiente, este conocimiento es muy semejante entre los géneros, no obstante es significativamente superior en el caso del área jurisdiccional por sobre la administrativa, y en particular de los hombres del área jurisdiccional, mientras que los varones del área administrativa quedan debajo del promedio general por 10 puntos porcentuales.

Gráfica 79



Totales por agrupación de respuestas múltiples.

Sin embargo, es necesario aclarar que si bien conocen la existencia de sanciones para el hostigamiento y acoso, no implica que formalmente éstos se ejecuten. En el desarrollo de los grupos focales emergieron distintos comentarios que muestran la percepción de que los casos de acoso u hostigamiento sexual comúnmente se “resuelven” mediante el cambio de la presunta víctima a otras adscripciones o el establecimiento de “acuerdos” entre las partes involucradas (presuntos agresores y presuntas víctimas), sin que exista una investigación de por medio ni sanciones para el presunto agresor o reparación del daño a la víctima. Los siguientes testimonios ilustran esta situación:

“[...] a esa persona lo [sic] cambiaron [persona que sufrió acoso], lo [sic] mandaron a otro municipio, porque no aceptó, entonces sí, a veces el que tenga un puesto de acá, entonces sí influye, influye para ‘Ah, pues no me hiciste caso, pues te castigo y te vas a otro lado’ y entonces lo mandaron muy lejos” (grupo focal).

“Por eso es que siempre un poquito tratamos de no ganar, porque aquel es más fuerte que yo, entonces por eso me tengo que aguantar y quedar humillada ¿Por qué? Porque sabe que está de por medio mi trabajo” (grupo focal).

Esta situación —no activar los mecanismos considerados para atender el problema— lejos de contribuir a resolver y erradicar el problema de la violencia de género, específicamente de la violencia sexual contra las mujeres, constituye una práctica que favorece, por medio de la impunidad, el sostenimiento y reproducción de las expresiones de desigualdad y discriminación por género.

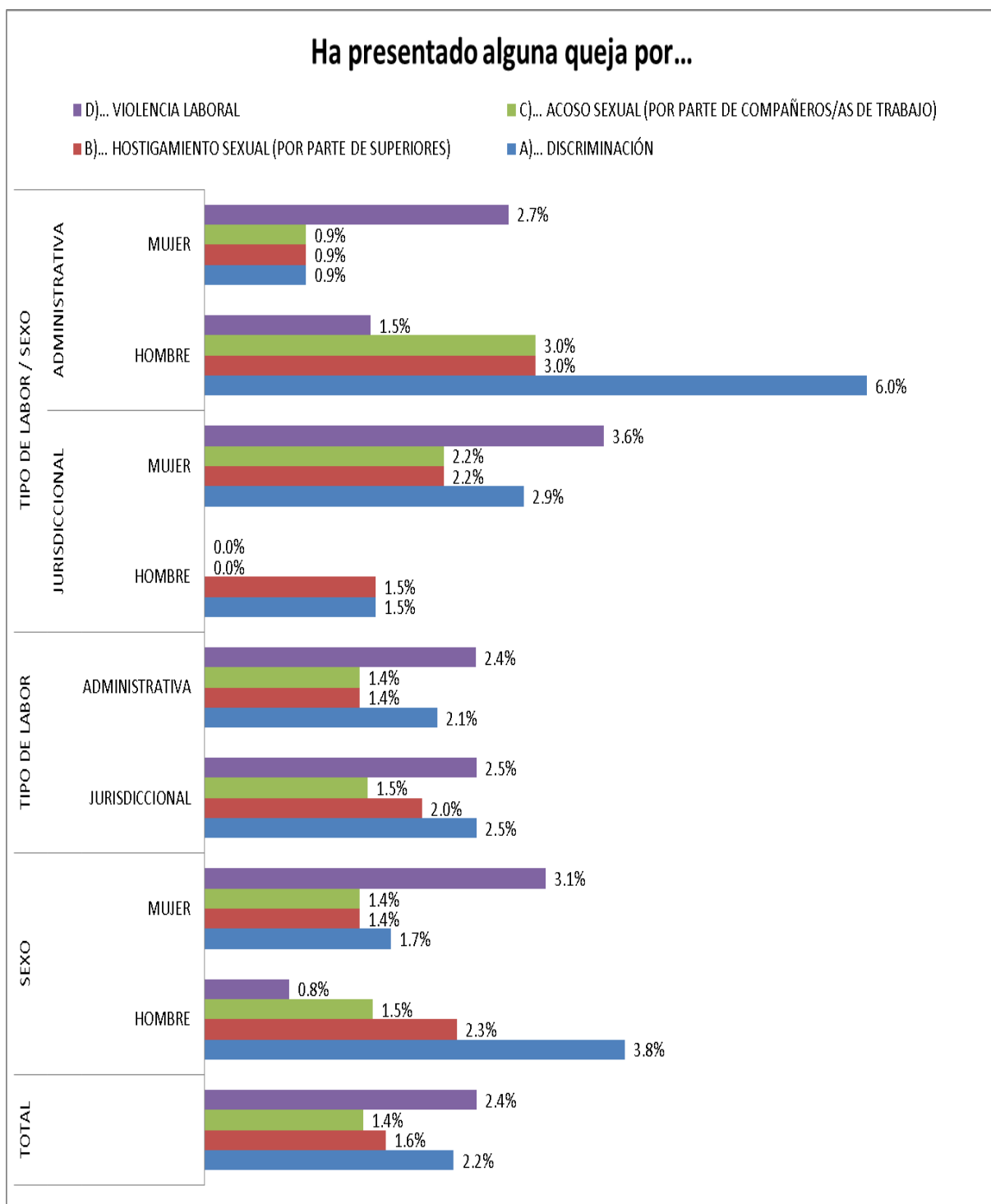
Además, la práctica de la denuncia o queja como recurso es muy baja entre el personal que labora en el Tribunal Superior de Tabasco. Por ejemplo, de acuerdo con la encuesta aplicada, el porcentaje de las y los trabajadores que ha presentado una queja en particular por violencia laboral es de 2.4%. Sobre este tipo de violencia, en todos los casos, las mujeres son quienes más han presentado quejas.

Respecto de quejas por discriminación, el porcentaje de trabajadoras y trabajadores que las ha presentado es de 2.2%. Al analizar por sexo destaca que los hombres han denunciado en una doble proporción que las mujeres (3.8 vs. 1.7%), aunque vale la pena destacar el hecho de que los hombres del área administrativa son quienes presentan el porcentaje más elevado (6%). En cuanto a tipo de labor no se observan diferencias importantes.

El porcentaje del personal del Tribunal que ha presentado una queja por hostigamiento sexual atribuido a superiores es de 1.6%; las mujeres en 1.4%, y los hombres en 2.3%. Denuncia más el personal jurisdiccional que el administrativo. Una situación semejante se presenta en el caso del hostigamiento sexual, pues los hombres reportan padecerlo más, en particular los del área administrativa, aunque las mujeres de áreas jurisdiccionales lo sufren más que los hombres.

Es importante destacar que la gráfica del Tribunal muestra que la gran mayoría de los hombres, y sobre todo los del área administrativa, ha presentado alguna queja por los motivos señalados, lo cual guarda relación con que ellos obtuvieron los más altos porcentajes de conocimiento de los diversos mecanismos de denuncia; pero sobre todo puede deberse a que las mujeres decidan no denunciar debido a los estereotipos de género tradicionales presentes en el Tribunal.

Gráfica 80



De acuerdo con las definiciones y explicaciones de violencia que se plantean al inicio de este capítulo, se observa que el ejercicio de la violencia responde a construcciones y estereotipos de

género. En el caso del Tribunal de Tabasco, quienes reportaron vivir más violencia fueron los hombres, aunque cabe subrayar que éstos son quienes también más la ejercen, incluso cuando mantienen una relación laboral de pares.

Se considera necesario que la normatividad interna del Tribunal, en lo referente al hostigamiento sexual y acoso, se homologue con la Ley Estatal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, e incluya más medidas en cuanto a la prevención y atención del hostigamiento sexual.⁴²

En el desarrollo de este apartado del diagnóstico se observa la importancia de que el Tribunal continúe la promoción y el fortalecimiento de los mecanismos específicos con los que cuenta para atender la discriminación, el hostigamiento y el acoso sexual, así como la instauración de mecanismos respecto de la violencia laboral. El objetivo es que la plantilla laboral del Tribunal pueda presentar denuncias por violencia de género, específicamente de hostigamiento y acoso sexual (que se develan como las expresiones de violencia con mayor incidencia); que estos

⁴²Respecto a la prevención de la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral, en particular el Reglamento de la Ley Estatal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (de Tabasco) se menciona lo siguiente:

Tratándose de violencia laboral, docente y en la comunidad, las acciones de prevención deben estar orientadas a:

- I. Fortalecer los principios de igualdad entre mujeres y hombres, no discriminación y respeto a la dignidad y libertad de las personas;
- II. Generar cambios conductuales en la sociedad para el desaliento de la violencia contra las mujeres;
- III. Promover la participación de las mujeres en los diferentes espacios de toma de decisiones y de acceso al desarrollo, y
- IV. Fomentar la cultura jurídica y de legalidad, así como de denuncia, como elementos estructurales.

Todo lo anterior sin menoscabo de las medidas que tomen las dependencias y autoridades señaladas en el capítulo IV de este Reglamento en las situaciones de riesgo (Artículo 36 Reglamento de la Ley Estatal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, 2010, p:9).

“Tratándose de violencia de servidores públicos, las acciones de prevención, además de lo dispuesto en el artículo 32 de este Reglamento, deben estar orientadas a:

- I. Diseñar con perspectiva de género y de derechos humanos programas de formación y capacitación permanente dirigidos a las funcionarias y funcionarios encargados de la aplicación de la Ley y de este Reglamento. El contenido de estos modelos deberá privilegiar para mejor prevenir, la comprensión del fenómeno de la violencia contra las mujeres y el papel de las instituciones tanto en su reproducción y como en su erradicación;
- II. Establecer mecanismos de reflexión intrainstitucional encaminados a la identificación de los vicios y procedimientos de la función pública que reproducen esta modalidad de violencia;
- III. Designar en cada una de las dependencias y entidades que integran la Administración Pública Estatal y Municipal, áreas responsables de seguimiento y observancia de la Ley y del presente Reglamento, y V. Fomentar la cultura jurídica y de legalidad, así como de denuncia, como elementos estructurales.
- IV. Diseñar, crear e implementar la prestación de servicios públicos especializados en materia de prevención de la violencia contra las mujeres (Artículo 37 del Reglamento de la Ley Estatal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, 2010: 9).

mecanismos se difundan entre el personal para que todas y todos sepan los conozcan y que se perfeccionen, e implementen protocolos específicos para su atención con el fin de brindar una adecuada atención e investigación de los casos, así como la sanción a los responsables y la reparación del daño a las víctimas.

Asimismo, se muestra la importancia de sensibilizar al personal de Tribunal para que se reconozcan las expresiones constitutivas de violencia —de manera relevante de acoso y hostigamiento sexual—, se incremente la cultura de denuncia y se evite la doble victimización de las personas receptoras de violencia, la cual se manifiesta en que, además de padecer los hechos violentos, enfrentan la descalificación de sus dichos y la falta de acceso a la justicia.

PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA

Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y en el entendimiento jurídico de las personas impartidoras 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 Tabasco (TSJET). 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 sobre las normas dirigidas a la igualdad de género; en las capacidades para reconocer la discriminación y desigualdad que enfrentan las mujeres en su vida cotidiana, y en las capacidades para reconocer las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas.⁴³

En este sentido, el apartado pretende indagar si el personal jurisdiccional conoce el marco jurídico que establece la igualdad de género; identificar su percepción sobre la discriminación de género en la impartición de justicia y sobre las distintas manifestaciones de la desigualdad de género en la

⁴³ “La Corte Interamericana de Derechos Humanos señala que una capacitación con perspectiva de género implica no solo un aprendizaje de las normas, sino el desarrollo de capacidades para reconocer la discriminación que sufren las mujeres en su vida cotidiana. En particular, las capacitaciones deben generar que todos los funcionarios y funcionarias reconozcan las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas en lo que respecta al alcance y contenido de los derechos humanos.” (Corte Interamericana de Derechos Humanos, Caso González y otras [“Campo algodón”] vs. México. Sentencia 16 de noviembre de 2009, párr. 540.)

sociedad, así como la apertura sobre temas relacionados con los intereses estratégicos y las necesidades prácticas de las mujeres, para determinar si la igualdad de género se percibe como un bien jurídico que deba 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 leyes⁴⁴ constituyen las herramientas más importantes para desarrollar la función jurisdiccional, y es indispensable que quienes la ejercen conozcan de manera integral el marco legal que rige su labor.

En las últimas décadas la comunidad internacional ha trabajado en la elaboración de un marco jurídico análogo que intenta establecer 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 para formalizar el reconocimiento de las mujeres como sujetas de derechos y no, como de manera tradicional se les ha tratado a través de los tiempos, como objetos de Derecho.

El desconocimiento de las leyes implica necesariamente su aplicación parcial, lo que pone en entredicho la vigencia de los derechos humanos de las mujeres,⁴⁵ como el relativo a un juicio justo,

⁴⁴ 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, las leyes del Congreso que emanen de la misma y todos los tratados que estén de acuerdo con la Carta Magna, celebrados y que se celebren por el Presidente de la República con aprobación del Senado, conforman la Ley Suprema de toda la Unión.

⁴⁵ Considérese que entre las características de los derechos humanos está su indivisibilidad, es decir, están articulados y la violación de uno conlleva a la de todos los demás.

pero además vulnera su capacidad⁴⁶ para ejercer plenamente otros derechos en los cuales la aplicación de la justicia resulta medular, por lo que son objeto de una doble victimización.

Con el fin de tener una primera aproximación sobre el conocimiento predominante 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:⁴⁷ ¿Cuáles instrumentos jurídicos internacionales de protección de derechos humanos conoce? ¿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 si conocían la existencia de este tipo de normas jurídicas, mas no sus alcances, contenidos y consecuencias de su aplicación, para lo cual los grupos focales aportaron mayores elementos de análisis.

De acuerdo con la encuesta, prácticamente 39% del personal encargado de la impartición de justicia manifestó no conocer ningún instrumento internacional de protección de los derechos de las mujeres. Pero si se agrega a este grupo aquel que no contestó la pregunta, dado que la evasiva puede interpretarse como franco desconocimiento (16.7%), y además se le adiciona el grupo que señaló conocer instrumentos legales inexistentes —como “La Declaración sobre la protección de la mujer” (6.5%), “La defensa de la mujer” (5.8%), “Derechos Humanos, Equidad de género” (0.7%) o “Declaración de los derechos universales de la mujer” (1.4%)—, entonces el desconocimiento de al menos un instrumento legal del marco internacional de protección de los derechos de las mujeres se eleva a más de 65%, situación que evidencia la dimensión del desconocimiento de tales instrumentos, muchos de los cuales tienen vigencia desde hace varias décadas, lo que alerta sobre el reto que implica profesionalizar y actualizar al personal responsable de la impartición de justicia.

No hubo diferencias significativas entre el desconocimiento de las mujeres respecto del de los hombres. Esto revela que aquéllas no por ser mujeres tienen un mayor conocimiento que los varones acerca de los derechos que como género tienen y de los mandatos de incorporación de la perspectiva de género en la impartición de la justicia, como podría pensarse. Por esta razón, la necesidad de capacitar al respecto se aplica tanto a los hombres como a las mujeres.

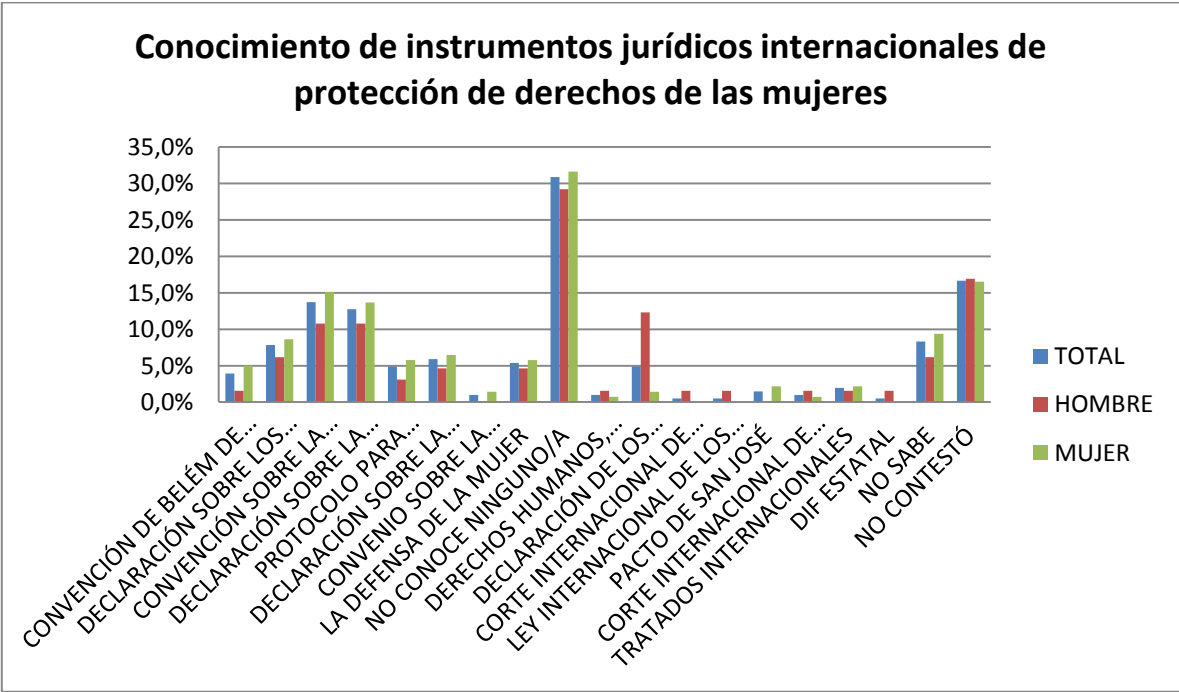
⁴⁶ Sin importar cuál sea el papel que ocupe en la tríada jurídica: como demandante o demandada en el ámbito civil, familiar, mercantil, electoral o como víctima o responsable en el ámbito penal.

⁴⁷ 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.

El instrumento más conocido por una parte de las y los encargados de interpretar las leyes (14%) fue la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) , documento vinculante para nuestro sistema legal. El segundo elemento más conocido (13%) es la “Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la mujer”, cuestión que si bien puede valorarse como positivo que sea ubicado por al menos una pequeña parte de las y los responsables de impartir justicia, resulta un tanto inocuo pues no es un instrumento vinculante para nuestro sistema legal.

Llama la atención que entre los documentos que quienes imparten justicia en Tabasco manifestaron conocer, están la Declaración sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas” (8%) y la Declaración sobre la Protección de la Mujer y el Niño en Estados de Emergencia o en Conflicto Armado” (6%), los cuales, además de que no son vinculantes, tampoco se los reconoce jurídicamente como los más importantes en materia de derechos humanos, ni son los más utilizados en razón de su propia naturaleza, como sería el caso de la declaración relacionada con estados de emergencia o conflicto armado. Sí es vinculante, en cambio, la Convención de Belem do Pará, y sin embargo solo 4% del total dijo conocerla.

Gráfica 81



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. Al respecto, en los discursos de las y los participantes se constató, excepto contadas excepciones, que lo conocían poco, de modo que quedó patente el hecho de que prácticamente no lo usan, aun cuando mencionaron que la *“Convención de los Derechos de los Niños era muy útil”*. El desconocimiento fue justificado de la siguiente manera:

“Hay otro problema que depende del Ejecutivo. Éste firma tratados internacionales y el Senado los aprueba, pero no hay un órgano de difusión que efectivamente le dijera a los poderes judiciales: ‘Hemos firmado tantos tratados y ya están aplicándose, ya tenemos el número de países’, porque cada tratado tiene su candadito para la aplicación o vigencia. El problema de los Tribunales ha sido ese, nosotros conocemos los tratados o doctrinas internacionales mediante nuestros propios esfuerzos. De manera particular la Suprema Corte no hace mucho, y estamos hablando de aproximadamente unos cinco años, compila tratados para tratar de difundirlos un poco entre la población mexicana, pero personalmente yo fui a la Secretaría de Relaciones Exteriores y estudian los tratados internacionales y no tienen un organismo específico para difundirlos” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).⁴⁸

Legalmente, los tribunales son los órganos encargados de garantizar la protección efectiva de la mujer contra cualquier acto de discriminación, y sin embargo, de acuerdo con la encuesta en Campeche, únicamente 35% de quienes ejercen la función jurisdiccional saben que existen algunos de estos instrumentos. Ahora bien, es importante señalar que si bien los conocen, no significa que los comprendan en términos jurídicos, es decir, que los apliquen. Esto implicaría su responsabilidad en el análisis de las circunstancias sociales y materiales de las mujeres que, de una u otra manera, intervienen en los diferentes tipo de juicios,⁴⁹ además de considerar su ámbito de autodeterminación y situación concreta, y aplicar medidas legales que permitan corregir desequilibrios que redunden en actos sexistas y discriminatorios.

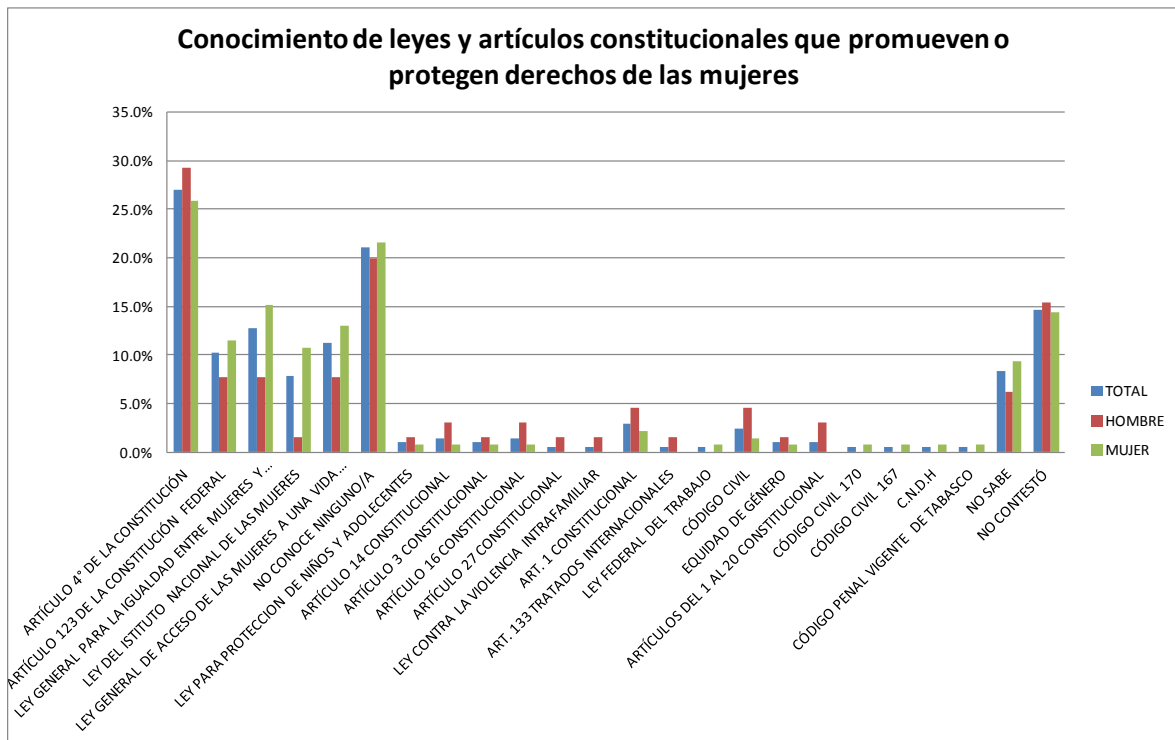
⁴⁸ Al respecto, cabe mencionar que si bien se puede coincidir en el señalamiento de que no hay suficiente difusión sobre los términos en que son vigentes y aplicables dichos instrumentos internacionales, no existe duda respecto de que es la Secretaría de Relaciones Exteriores, por medio de la Dirección General de Derechos Humanos, la instancia encargada de comunicar oficialmente sobre esta cuestión a los otros poderes y ámbitos de gobierno. De modo que es una realidad que como institución el Tribunal de Tabasco puede por sí realizar las acciones necesarias para contar con la información oficial referida.

⁴⁹ Y no solo los relativos a pensiones alimenticias, divorcios, abortos o violencia familiar, como reiterativamente manifestaron en el grupo focal, sino en todas las materias.

Por otra parte, a diferencia de otras entidades federativas, la Constitución Política del Estado de Tabasco no plasma explícitamente el reconocimiento de la igualdad entre hombres y mujeres, pero sí el principio general de no discriminación contenido en el artículo 4°. Asimismo, 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 éstas, los Congresos locales han homologado sus legislaciones, aunque cabe señalar que Tabasco no ha cumplido con la homologación íntegra de su marco legal para la protección de los derechos de las mujeres, ya que no cuenta con una ley para la igualdad entre mujeres y hombres ni ha tipificado el delito de feminicidio.

En la encuesta aplicada al personal jurisdiccional se preguntó qué artículos constitucionales, leyes nacionales y locales que promueven los derechos humanos de las mujeres conocían. Al respecto, 29% manifestó claramente no conocer ningún artículo ni ley al respecto, aunque al analizar con más detalle el nivel de desconocimiento aumenta a 44% cuando se suman los porcentajes de quienes respondieron no saber, anotaron algún ordenamiento poco claro sin relación alguna con los derechos de las mujeres, o simplemente no respondieron. Esto significa que casi uno de cada dos de las y los impartidores de justicia al momento de dictar un acuerdo, proyectar o dictar una sentencia no consideran 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 el Senado Mexicano—, por lo que no garantizan con sus resoluciones justicia plena a las mujeres involucradas en los asuntos legales que desahogan. Destaca que no exista diferencia significativa en el grado de desconocimiento que presentan hombres y mujeres, lo que refuerza la idea planteada en el apartado anterior: 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.

Gráfica 82



La Encuesta arroja un dato muy relevante: impartidores e impartidoras de justicia en Tabasco desconocen, en gran medida, la existencia de las leyes locales que protegen derechos de las mujeres, como la Ley de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia,. También es reducido el porcentaje de quienes dijeron conocer la Ley para la Prevención y Tratamiento de la Violencia familiar, vigente desde 1999.

Al leer las gráficas se observa que, si bien es mayor el conocimiento de leyes nacionales respecto del de instrumentos internacionales, en proporción el primero aún es muy bajo. Esto permite suponer que para elaborar sentencias el personal jurisdiccional utiliza básicamente el marco legal estatal —y no todo, como se acaba de dar cuenta—, por lo que es de esperarse que no tengan como base todos los preceptos que protegen los derechos humanos de las mujeres.

Es importante destacar, a su vez, que los porcentajes de quienes no conocen ninguna ley, artículo o instrumento jurídico sobre los derechos de las mujeres, vistos en las dos gráficas, son elevados en proporción. En consecuencia, todavía hay mucho qué hacer para difundir dichas leyes e instrumentos, y más aún para orientar sobre su sentido e interpretación. La situación se agrava en

el caso de los instrumentos internacionales, lo cual podría indicar que para quienes imparten justicia en Tabasco son menos relevantes. Evidentemente, el desconocimiento de la legislación que protege de manera preponderante los derechos humanos de las mujeres en Tabasco va en detrimento de su acceso a la justicia, cualquiera que sea su posición en el proceso legal.

En este contexto, también se puede inferir que los planes y programas de capacitación, formación y profesionalización (en particular la maestría) que actualmente se ofrecen en el TSJET carecen de perspectiva de género, y además 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 éstas.

Estos datos contrastan con la información recabada en la encuesta y mostrada en el apartado Política de género, en el sentido de que la capacitación que han recibido en materia de género la han aplicado en su trabajo cotidiano.

Reconocimiento de la discriminación de género en la sociedad

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

Las personas responsables del ejercicio jurisdiccional deben identificar la discriminación de género, así como las consecuencias discriminatorias de la utilización de los estereotipos de género y, con ambos elementos, tener las aptitudes y comprometerse a realizar la contextualización de las situaciones que analizan.

El reconocimiento o no de la discriminación de género en la sociedad es, pues, una variable importante que permite evaluar si la perspectiva de género tiene algún impacto en la forma de resolver y sentenciar de jueces, juezas, magistrados y magistradas del Tribunal.

En los grupos focales desarrollados en el marco de esta investigación, la mayoría de las y los participantes aseguró contar con cierta información sobre la perspectiva de género, ya que habían

asistido a cursos, talleres o foros. Aunque en los argumentos planteados en los grupos hubo respuestas diferentes respecto a la capacitación que reciben del Tribunal en materia de género, pues mientras los hombres aludían a la capacitación recibida en torno de sus derechos al interior del Tribunal —esto tal vez debido al hecho de que la adopción del MEG se ha circunscrito a la sensibilización para mejorar la cultura institucional—, las mujeres señalaron que no recibieron ninguna capacitación en la materia, específicamente para incorporarla a su función sustantiva de impartición de justicia.

“Sí, de hecho ahora en este periodo, en los municipios más alejados, hay personas que van a dar cursos, y ahí si agarran a todo el personal del juzgado. Incluso la capacitación, aparte de que es transparente, es a todo el personal para que siempre estemos preparados. La gente de aquí nos capacita a todos, entonces es permanente, durante casi todo el año” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Sí, el Tribunal mantiene una metodología de capacitación, pues como se habla de equidad de género tiene que cubrir a toda la institución, que integran más de 1200 personas, y pues es imposible capacitarlos a todos al mismo tiempo. Sin embargo, se ha implementado que una persona de cada área del Poder Judicial sea capacitada y ella funja a su vez como capacitadora, y así llegue información a todo el personal del Poder Judicial sobre cuáles son nuestros derechos, y de todo lo que vaya en favor y en beneficio de la equidad de género” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

En el grupo focal femenino dijeron, de manera generalizada, no haber recibido capacitación sobre la perspectiva de género, por lo que manifestaron categóricamente que *“el Tribunal, en general, jamás ha tenido una capacitación en el tema”*. Una de las participantes en el grupo focal refirió que lo más cercano a la materia había sido un curso, impartido hacía 12 años, sobre los derechos de las personas con alguna discapacidad. Solo una juzgadora manifestó lo contrario.

“Siempre ha habido [capacitación]. Hemos tomado un diplomado de Derechos Humanos, víctimas del delito y abuso de poder. Y ahí nos explicaron de los grupos más vulnerables, dentro de los que están las mujeres. Como decía la juez, efectivamente, tenemos que ser un poco más sensibles y humanos al momento de resolver un asunto, sobre todo cuando además está involucrada una persona vulnerable, personas como las mujeres, ¿no?” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Cuando se les preguntó respecto a qué conocimientos tenían sobre la perspectiva de género, mostraron dificultad para definir qué es, y cada una de las personas le dio contenidos diferentes a los objetivos que persigue. Esto evidenció que la capacitación no ha sido actual ni permanente, y que en ocasiones se ha limitado a breves pláticas sobre la temática.

“Ponerse en la posición de la víctima, en las circunstancias en las que estuvo y no calificar fríamente la manera en que ellas narran los hechos, sobre todo en delitos sexuales” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Bueno, en alguna plática que hemos tenido se ha hablado de qué es la perspectiva de género. Pues son herramientas que consiguen, que nos ayudan precisamente para establecer una igualdad entre el hombre y la mujer desde todos los ámbitos, puede ser político, puede ser económico, social y eso pues, en síntesis, es lo que se ha venido hablando de ese tema” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Pues en la actualidad estamos inscritos en un grupo de jueces. Al cursar el diplomado⁵⁰ durante las primeras lecturas hemos visto eso. Nos están enseñando qué es perspectiva de género, qué son el estudio y las características de los hombres y mujeres respecto al grupo social donde se desarrollen, y la diferencia entre lo que es el sexo y lo que es el género. Al respecto, muchas personas y muchos grupos sociales hacen esa distinción, ¿no? O esa confusión, y pues el género distingue o no a cada una de las personas, ya sea por su ideología, por su raza o por su vestimenta, ¿no? Eso es lo que he escuchado ahorita sobre la perspectiva de género” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

En el grupo focal femenino se hubo discursos que muestran la persistencia de estereotipos y roles de acuerdo con el sexo. No obstante, no se tienen claros los roles ni el orden de género que los produce, como tampoco lo que se necesita impulsar para abatirlos, pues en general se centraron en señalar que las mujeres, en su rol de madre-esposas, son las responsables de la crianza y educación de las hijas y los hijos.

“Si usted hiciera una encuesta, es la mujer la que se encarga de tareas, de esto, de lo otro. O sea, el hombre nada más está en su trabajo y llega a su casa a dormir, y ya. Y las demás tareas aún le

⁵⁰ Se refiere al diplomado impartido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso),-Sede México en el marco del Proyecto Conatrib.

quedan a la mujer, y entonces a nosotras nos toca esa parte importante. Cuando tienes varón y niña enfrentas esa desigualdad, pero por fortuna ya no pensamos como la gente de antes, o sea, nuestros papás: ‘Dale la comida a tu hermano, dale agua a su hermano, ponle la cuchara a tu hermano’” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Estoy de acuerdo en que a los hombres les hace mucha falta involucrarse en la educación de sus hijos, ya que todo se lo echan a uno y ellos piensan que con proveer, con traer el dinero a la casa, con pagar la colegiatura, con eso cumplen. Pero no, porque precisamente estamos formando a los seres humanos de mañana. En lo personal, siempre pienso que mis hijos sean lo que quieran, pero que sean un hombre y una mujer de bien. Pero, obviamente, para lograrlo tengo que luchar con la niña de 18 años y con el niño de 15 todos los días y tratar de orientarlos. Definitivamente, yo no pienso que en la escuela tengan que educarlos, no. Los voy a educar yo, en mi casa. La educación va forjando conocimiento, va forjando otras cosas, pero la educación soy yo quien se las dará” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Es muy característico de aquí, de mi abuelita, de la abuelita de mi amiga, que desde chiquitos al hombre le sirves, o sea, primero comen los varones aunque los niños estén muriéndose de hambre, y ya luego comen los niños y si tienes niño y niña, entonces, ‘Hija sírvele a tu hermano’. Entonces eso puede ser un factor más que ellos tienen, ya cultural, al parecer. Pero no tiene que ser así; por ejemplo, mi familia de allá [del Distrito Federal] no es así, aquí es muy marcado. Lo veo con mi mamá y mi abuelita, porque ahorita a pesar de que tenía puras hijas, a la hora de comer se sentaban los hombres” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

En cuanto a las manifestaciones de desigualdad entre hombres y mujeres, en los grupos focales los y las integrantes coincidieron en señalar que ésta se da sobre todo en las zonas rurales del estado, así como en algunos espacios que tradicionalmente han sido asignados a los varones, pero en general consideraron que sí había igualdad en la sociedad tabasqueña:

“Ha venido cambiando, no hace muchos años, pues en la sociedad en general dominaba el famoso machismo, ¿no? No hace mucho la mayoría sí que estaba mal, ¿no? O la señora estaba embarazada y no le daban trabajo, y cosas así. Todo eso se ha ido superando a nivel general en la sociedad de Tabasco, o sea, ya hemos visto que hay mayores oportunidades para la mujer, hay diputadas [...] yo lo veo igual, ¿no? Desde un tiempo para acá, de unos 15 años para acá,

aproximadamente, veo que en todas las dependencias van cambiando; por ejemplo, la composición del Congreso, de la Cámara de Diputados” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Efectivamente, todavía hay algunos puntos, sobre todo en las zonas rurales, donde el que manda, el que ordena, es el amo, es el señor, ¿no? Pero ya en la actualidad de hecho hay muy pocas mujeres que lo permitirían, ¿no? Porque ya tienen todas, todas las puertas abiertas para poder crecer y poder ser exitosas profesionalmente, siempre y cuando lo quieran; la que no quiere no lo logra” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Yo lo he notado en general en otros ámbitos; por ejemplo, mi mamá es ingeniero [sic] y ella me cuenta que en la carrera, y en su trabajo, definitivamente sí hay una desigualdad. O sea, para los ascensos, hasta para el monto de los sueldos, sí los hay, entonces yo creo que en otro tipo de trato...” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Depende del medio, digo, no es lo mismo aquí en la ciudad que en zonas rurales; por ejemplo, nosotros [sic] vemos zonas indígenas, y ahí está muy marcada la diferencia entre ser hombre y ser mujer; pero de que se ha avanzado bastante, yo considero que sí, que la mayoría de los que vivimos en la ciudad tenemos acceso a estudios, a poder profesionalizarnos” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

El conocimiento sobre género y derechos de las mujeres que denotan tener las y los impartidores de justicia es insuficiente y en consecuencia no pueden advertir que, por ejemplo, la desigualdad de género no se circunscribe a sectores pobres o marginados, o bien con bajas tasas de escolaridad, sino que se manifiesta en todos los ámbitos y estratos de la sociedad, pues en virtud del orden social de género se establecen condiciones y posiciones diferentes a las personas en función de su sexo.

Hubo referencias sobre la situación de mujeres y hombres dentro de la institución, la cual consideran de igualdad. Esta consideración se fundamentó, al igual que el conjunto del personal de la institución, como ya se vio con detalle en el eje 3, Valores y códigos organizacionales, en el hecho de que el número de mujeres que trabajan en el Tribunal es mayor al de los hombres:

“¿Quiénes son el mayor número de personas [en el Tribunal]? Son las mujeres, y no porque ahora solo se le permita a la mujer, no, es porque ahora son ellas las que buscan estar aquí, ¿no? Y son las que buscan crecer, y como tienen todas las facilidades porque solamente con cumplir los requisitos que va marcando la propia ley —la cual no pide distinción de sexo en esta cuestión—, pues todos tienen cabida, ¿no? Afortunadamente para ellas, ¿verdad? Por desgracia para nosotros porque nos han venido desplazando, ¿no? Sobre todo las mujeres están en cargos altos, lo acaba de decir el señor magistrado. ¿Cuántas mujeres juezas hay?, ¿cuántos varones somos?, pues somos prácticamente la mitad, ¿no? Un cincuenta por ciento casi, casi. Entonces, y no es porque ahora se le dé más cabida a la mujer, no, es porque la mujer lo ha buscado” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Le decía acerca de las estadísticas que van a checar. Ahorita fui a sacarlas y las imprimí: de los magistrados que estamos en el Tribunal, 12 somos hombres y siete mujeres; de los consejeros, dos mujeres y cuatro hombres; de jueces hay 45 juezas y 29 jueces, y del personal del Tribunal Superior de Justicia que laboran aquí, en total 1050 mujeres y 450 hombres. Esto lo van a checar, lo van a corroborar, pero sí hay más mujeres” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Esta visión, muy propagada entre impartidores e impartidoras de justicia, muestra la confusión entre paridad de género e igualdad de género. Además, denota la idea compartida de que existen condiciones de igualdad y que no hay ningún obstáculo para que las mujeres se superen. Más aún, no solo no hay un trato discriminatorio hacia las mujeres, sino por el contrario, se tiene cierta idea de que ese desequilibrio numérico entre mujeres y hombres es una manifestación de la discriminación que viven los hombres.

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), la cual las y los insensibiliza ante los efectos del género sobre las personas.

Aunque no todas, algunas de las juezas y magistradas se mostraron más sensibles respecto al trato desigual que reciben en el TSJET, incluso por parte de los hombres usuarios.

“Pero siempre como que nos carga un poquito más, [...] cuando los abogados de 50 años en adelante entran en el juzgado empiezan diciendo qué cómo le hice para subir tan rápido, o sea, ya desde ahí empieza a fallar esto. Entonces hay veces que me tomo la molestia de explicarles, hay veces que no; pero si hay que reiterar ese discurso, sobre todo con esas personas más grandes. Te digo, de 50 para arriba, y ahí están ‘¿Y cómo le hizo?’, ni saben que pasa. Y no se ponen a ver que uno [sic] realmente lleva un buen rato en la carrera judicial, que uno esta joven, y aparte sí sé tomar decisiones. Bueno, sí hay esta discriminación, yo la he vivido. Que pregunten a las personas que me vieron de proyectista, que me vieron de secretaria, y es como siento todavía esa percepción machista” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Nosotros [sic] estamos en una etapa intermedia. Generalmente, como madres tenemos determinadas acciones, luego, luego sacamos eso de darles una preferencia, un lugar especial a los hombres. Yo sí me doy cuenta de que cuando las compañeras tienen un compañero, lo atendemos y decimos que es atención” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Como se ha podido apreciar, la mayoría de los juzgadores y juzgadoras del TSJET no están sensibilizados aún en el enfoque de género, el cual 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. Por último, llama la atención el uso lingüístico del género masculino, aun cuando juezas y magistradas se refieren a ellas mismas, lo cual es un elemento de la invisibilización de las mujeres como sujetas de Derecho.

Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género

Con el objetivo de conocer el grado de apertura de quienes imparten justicia en el estado de Tabasco, se les preguntó qué hacían ellas y ellos desde su función jurisdiccional para superar las desigualdades de género, y si consideraban que era necesario incorporar la perspectiva de género en su labor jurisdiccional. 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. De manera general, fueron las mujeres quienes mostraron mayor sensibilidad en reconocer las implicaciones de aceptar que, desde su función jurisdiccional, tienen un compromiso social y legal para aplicar la perspectiva de género.

“Precisamente parte de la justicia es que hombre y mujer sean iguales, o por lo menos tratar de que así sea. Si nosotros somos impartidores de justicia, también jugamos un rol importante en esto. No nada más el Congreso con las leyes, toda la sociedad en conjunto. Somos sociedad también y trabajamos para la sociedad” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“También cuando resolvemos la sentencia, ahí también podemos plasmar, exactamente, y tratar de concretar, en un caso específico, las cuestiones de equidad. Y de hecho la tendencia de todo el mundo es esa, que la sentencia realmente resuelva. No solo la cuestión legal, sino que se resuelva realmente el problema, o tratar de sentar las bases para que las cosas se empiecen a enderezar. Por ejemplo, ahora estamos echando mano de los medios alternativos para resolver las controversias, no necesariamente llegar hasta una sentencia, es una cuestión interdisciplinaria, o sea, es algo complejo, pero claro que tenemos participaciones” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

En cambio, en el grupo focal masculino, más que identificar, se percibe una evasión para garantizar, desde la función jurisdiccional, que no exista un trato discriminatorio hacia las mujeres, sino que responsabiliza a otras instancias del Poder Ejecutivo.

“Hay que ver el lado de la prevención, ¿no? El Ejecutivo por medio de la Procuraduría puede emprender campañas para educar al respecto en las escuelas, en las casas, etcétera. A final de cuentas, el Ejecutivo lleva la política de su Estado, de su gobierno. Y bueno, la política debe encaminarse hacia la equidad de género. Al Ejecutivo le corresponde la mayor responsabilidad como jefe de Estado, como jefe de gobierno, que si quiere que su sociedad sea igual, pues él es quien tiene que promover más que nada esa equidad de género” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Por otra parte, lo que parece incomodar principalmente a jueces/zas y magistrados/as 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 como tradicionalmente lo hacían, violentan 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 (Olsen, 2000). Este discurso es un ejemplo claro de lo que Ferrajoli (1999) denomina la homologación jurídica de las diferencias, en el cual éstas son ignoradas en nombre de una abstracta afirmación de igualdad.

Cuestión que remite al componente estructural señalado por Facio (1991), que se evidencia cuando 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. Su interpretación de igualdad jurídica entre hombres y mujeres se reduce a creer que consiste en otorgarle a éstas los mismos derechos de los que ya gozan los varones, 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).

“La equidad de género no solo se trata de que tengan oportunidades de empleo, sino al trato igualitario que se le debe de dar a la persona, independientemente de su sexo o religión o ideología, ¿no? Nosotros como jueces, por ejemplo, que estamos en el área penal, nos corresponde. Hay veces que tenemos que juzgar, ya sea a una mujer o un hombre u otra persona con alguna diferencia o con alguna cuestión social, ideológica, distinta a otra sobre el mismo delito, entonces hay que verlo de manera imparcial, o sea, no porque aquí voy a juzgar a una mujer voy a ser más benevolente con ella o porque éste es un hombre voy a ser más rudo, es el trato igualitario aplicar la ley de la misma manera, tanto como para uno como para otro. Claro, lo que dependerá también de las circunstancias de cómo se dieron esas actividades ilícitas, ¿no? O sea, ahí es donde también va la equidad de género. El que todos sean tratados iguales, ¿no? Porque muchas veces se decía, por ejemplo, un violador cae en manos de una mujer, ésta le va a dar con todo y no es ni debe de ser así ¿no? Debe de ser equitativo, lo que corresponda legalmente, ¿no?” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“La justicia debe ser igual para todos, ahora estoy viendo que quieren que el feminicidio se castigue con mayores penas, pero pues a la mujer ahorita están pidiendo que se aumenten las penas por violencia familiar, yo digo, ¿dará resultado todo eso? Yo siempre he creído que aumentar las penas no es la solución” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Ahí precisamente es cuando se marca el tope o margen de hasta dónde los conocimientos generales en materia del propio funcionario van a influir en la resolución, porque no estamos al libre albedrío de aplicar la ley como nosotros la queramos aplicar, tenemos reglas, tenemos parámetros, y eso es lo que nos va ir frenando, y propicia que seamos precisamente imparciales, objetivos, en lo que estamos haciendo” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Fue notorio mayor el predominio de estereotipos sexistas en los hombres que en las mujeres impartidoras, al momento de ejercer su función jurisdiccional:

“En el ámbito familiar el caso termina con que la mujer perdona al hombre en la mayoría de los casos, en serio, ¿por qué? (se escuchan risas) porque no tiene quien la mantenga. Está detenido, llegan allá, empieza el proceso, llega el fallo y luego: ‘Estoy sola, ¿qué voy a hacer si él es el que me mantiene?’” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Se han visto muchos casos de violación en los cuales ya iniciado el proceso de pronto aparecen ante el juez la mamá y la menor que van a otorgarle el perdón al acusado, que porque no es cierto. Que nada más era una venganza porque los trata mal, pero no lo justifican, no lo fundamentan, que ese perdón sea real, ya fueron componiendo por allá, y ya en el seguimiento del proceso viene el perdón” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Los dos últimos testimonios son ejemplos claros de la existencia de las antiguas, pero aún vigentes, ideas provenientes del positivismo criminológico en el que se planteaban ideas como las de Pollack, quien afirmaba que la naturaleza propia de las mujeres era el de ser tramposas, manipuladoras, acostumbradas a ser escurridizas. El mismo autor afirmaba: “durante la menstruación, la mujer comete ‘actos de venganza’ al sentirse en un status inferior al hombre, ya que la menstruación le recuerda su fracaso de no poder ser hombre. Estos ‘actos de venganza’ pueden ser delitos de acusaciones falsas, perjurio, incendio, asesinato, robos” (cit. en Leganés y Ortolá, 1999).

Los estereotipos y roles sexuales han sido utilizados con frecuencia como argumentos —las más de las veces latentes, no manifiestos— para beneficiar o perjudicar a hombres o a mujeres, como lo evidencia el siguiente testimonio.

“Creo que el cambio se está dando, esto es un fenómeno cultural. Creo que sí está operando pues la mayoría de los puestos los ocupan mujeres, como que la situación se va sensibilizando. Porque yo recuerdo que en una ocasión mi jefe era varón y cuando se trataba el tema de pensión alimenticia él era totalmente cerrado y siempre pensaba como varón: ‘No, no, no, ¿cómo le vamos a aplicar tanto de pensión provisional?’ O definitiva; en ese caso decía, por ejemplo: ‘El varón va a quedar solo, va a tener que buscar quién le planche, quien le lave y planche, va a rentar una casa, va a tener una mujer, entonces no va a poder con los gastos. Tiene que enamorar a una mujer’” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Los juzgadores no perciben varios elementos que de manera consciente o inconsciente influyen en su forma de juzgar, como los estereotipos y roles tradicionales de hombres y mujeres, los cuales, según estudios como los de Pat Carlen (1983), desempeñan un papel clave en la decisión de encarcelar o no a una mujer, o bien de imponerle penas más severas que a los hombres por el mismo delito (Azaola, 1996). Los estudios de género han develado cómo quienes imparten justicia reprochan a las mujeres, más que el ilícito cometido, su transgresión al tradicional estereotipo femenino, y más aún, a su rol como madre-esposa. En realidad, basan sus valoraciones desde un Derecho de autor,⁵¹ alejado de un Derecho de acto en el que debe valorarse, en principio, si la conducta del autor o autora del delito transgredió o no una norma penal, después si es antijurídica y, en todo caso, al momento de valorar la culpabilidad, debe evaluar el grado de autodeterminación que tenía la persona al momento de cometer un ilícito. Eugenio Raúl Zaffaroni explica al respecto: “Sería el juicio necesario para vincular en forma personalizada el injusto a su autor y, en su caso operar como principal indicador del máximo de la magnitud de poder punitivo que puede ejercerse sobre éste. Este juicio resulta de la síntesis de un juicio de reproche basado en el ámbito de autodeterminación de la persona en el momento del hecho (formulado conforme a elementos formales proporcionados por la ética tradicional) con el juicio de reproche por el esfuerzo del agente para alcanzar la situación de vulnerabilidad en que el sistema penal ha concretado su peligrosidad, descontando del mismo el correspondiente a su mero estado de vulnerabilidad” (Zaffaroni, 2010: 520).

⁵¹ El Derecho penal de autor es aquel que considera las características esenciales o sociales de las personas, tales como su color de piel, su nacionalidad, su sexo o cualquier otra condición. Un ejemplo es el aplicado en la época nazi, pues se castigaba a las personas por lo que eran, y no por haber cometido una conducta ilícita.

El penalista chileno Juan Bustos Ramírez, al abordar el tema de la culpabilidad —tercer elemento del delito— prefiere hacerlo desde la categoría que él denomina “sujeto responsable”, al manifestar que al momento de individualizar la pena quien juzga debe hacerlo con respeto al principio de la dignidad humana, es decir, debe examinar a la persona en concreto: “el examen del hombre concreto señala desigualdades y sometimientos que si no se consideran en cuanto tales, se revierten en una mayor afección a la dignidad de la persona. Es por ello que el legislador no puede someter a un mismo tratamiento a un menor que a un adulto, a un indígena que al sujeto adaptado al mundo civilizado. Pero no solo eso, sino que además tiene que considerar todos los diferentes condicionamientos sociales y económicos que provocan una determinada conducta, así como los de carácter cultural” (Bustos, 1984: 64).

Estas ideas, elaboradas desde la dogmática penal, coinciden plenamente con las propuestas concebidas desde la teoría crítica feminista del Derecho, la cual parte de la evidencia de que hombres y mujeres somos diferentes, y en razón de esto la impartición de justicia debe considerar dichas diferencias para tener un real acceso a la justicia, de otra manera, el resultado es discriminatorio (Facio, 2004).

Aunque pocas, hubo quienes evidenciaron contar con la sensibilidad necesaria para incorporar dicha perspectiva, ya que reconocieron la importancia de analizar a la persona y sus circunstancias al momento de dictar una resolución o sentencia, y velar por la parte más indefensa.

“Precisamente eso es lo que estoy argumentando, tratar de ayudar a alguien que está en desventaja frente a otro con alguna medida para que quede más o menos en la misma situación, que tenga la misma oportunidad. Por ejemplo, mandarlas al psicólogo, porque a ellas les urge sacar todo lo que traen para poder enfrentarse en el juicio. Porque no es lo mismo acudir a un juicio y asumir, o aprender a manejar, el momento traumático que viviste para enfrentarte al violador, al golpeador, o al que abusó de ti o lo que sea. Entonces, sí porque las he ayudado a ponerse en el nivel que está el canalla. Así, no rompo el principio de igualdad, al contrario, la estoy ayudando a que real, procesalmente esté en igualdad de decisiones” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Pero esa ceguera es porque todos son iguales, desgraciadamente, no voy a hacer ningún ‘distingo’ en el sentido de cuando estoy tratando con iguales, pero cuando no son iguales, tengo que buscar

ponerlos a nivel, para entonces sí poderlos juzgar al parejo” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Yo creo que es ahí donde estriba el poder ponerlo al igual que los demás grupos. Es decir, si un grupo es vulnerable, entonces hay que protegerlo más” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Por ejemplo, nosotros tenemos los delitos de violación. No se castiga igual el delito de violación a un adulto que a un menor de cierta edad, que no tienen capacidad, que no se puede defender, o aquella persona que por su discapacidad, tampoco puede defenderse. Entonces tienen penas específicas. Pero éstas no son solo por el castigo, sino por igualar a las otras personas. Es decir, no es igual cometer un delito contra un menor de seis años que contra un adulto, ¿sí? Entonces, las leyes van encaminadas a eso. Y en la medida de esas penalidades, en la medida de ese castigo, igualan a uno y el otro, ¿sí?” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Yo creo que la igualdad radica en eso, en tratar a cada quien de acuerdo con su situación. Por ejemplo, si se habla de un discapacitado, el tratarlo igual no quiere decir que trataremos igual que a los demás, sino el tratarlo igual es darle las mismas condiciones que tienen los que no padecen esa discapacidad, para que se pueda mover, para que pueda tener acceso a todos los demás sistemas, ¿no? Entonces, ese es el tratar igual a todos, el tomar en cuenta también esas desigualdades que tiene para que tenga el mismo acceso a todo lo demás” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Cabe señalar que quienes imparten justicia en Tabasco mostraron apertura a resolver y dictar sentencias que incorporen diversos criterios, como la perspectiva de género, siempre y cuando la legislación los obligue decididamente a ello, lo que denota que su función jurisdiccional la ejercen de manera muy limitada respecto a la expresión positiva del Derecho:

“Algunos opinan que no debe haber igualdad en ciertos casos. El mismo Tribunal prevé que para personas mayores de 70 años puede haber una reducción de pena o cambiarla, o una situación así; cuando tiene una enfermedad incurable también” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional)

“La misma ley marca ciertos parámetros para poner en estado de igualdad a las personas; por ejemplo, hay situaciones donde el delincuente al cometer el delito queda en un estado físico que

puede resultar mucho peor si se le castiga, entonces ya no se le castiga. Por ejemplo, si ya quedó parapléjico, qué caso tiene meterlo a la cárcel. Todo eso lo prevé la ley” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

En conclusión, de manera general una parte de jueces, juezas, magistrados y magistradas muestran una apertura formal para resolver y sentenciar con perspectiva de género, condicionada a que las leyes dirijan muy claramente su actuación jurisdiccional, discurso en el cual operan por lo general prejuicios de género, y que se expresan en argumentos como el no contar con atribuciones para conocer de algún asunto, dada la inexistencia de una ley formalmente promulgada (Facio, 1992).

Y pese a que manifiestan su acuerdo con incorporarla en el ejercicio de sus actuaciones, queda claro que los tiene capturados el modelo androcéntrico de justicia, cuya visión igualitarista se centra en la igualdad formal plasmada en el marco legal que no deriva por sí misma en igualdad sustantiva. Su poca sensibilidad y conocimientos respecto a la perspectiva de género derivan, muy probablemente, en resoluciones y sentencias que discriminan por resultado 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 base en ella 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 previo 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 —si bien está un tanto sensibilizado hacia el tema de género, dada la adopción del MEG— no deja de mostrar un grado importante de 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 qué es la perspectiva de género, aunque muestran disposición, no cuentan con los conocimientos y herramientas para incorporarla en la impartición de justicia. Situación que en términos de la teoría de Derecho, en particular de su afluente

feminista, se traduce en diferentes manifestaciones contrarias a las tareas de la igualdad de género, como la ginopia y la insensibilidad al género femenino.

Alda Facio (1992) ha hecho hincapié en que lo concebido de manera tradicional como Derecho se centra por lo general en el marco normativo, sin considerar que el Derecho —o fenómeno jurídico, como le denomina ella— incluye factores de otra índole que influyen de manera poderosa en el momento de procurar e impartir justicia. Así, además del componente formal-normativo conformado por todo el marco jurídico, debemos considerar el componente estructural, es decir, el contenido que las y los impartidores de justicia le dan a las reglas y principios que se encuentran en el componente formal-normativo, al crear, seleccionar, combinar, aplicar e interpretarlos; por último, el componente político cultural es el contenido y significado que se le da a la legislación por medio de la costumbre, las actitudes, la doctrina jurídica, las tradiciones y el conocimiento que las personas tengan de la ley.

Así, en cuanto al componente formal normativo se refiere, de manera muy breve puede decirse que actualmente en Tabasco existe un marco legal homologado, en parte, al promulgado en el plano nacional en materia del reconocimiento del derecho de las mujeres a vivir libres de violencia, y desde 1999 se encuentra vigente la Ley de Prevención y Atención de la Violencia Familiar. No obstante, como ya se dio cuenta al inicio de la presentación de resultados, es una de las pocas entidades federativas de la República que aún carece de una ley específica en la materia de igualdad entre mujeres y hombres. Sin embargo, esta inexistencia no debe entenderse como justificación, pues de manera supletoria se pueden aplicar las leyes nacionales y los instrumentos internacionales en la materia, cuestión que no sucede debido al desconocimiento por parte de las y los operadores del sistema de justicia de Tabasco de instrumentos internacionales y leyes nacionales que protegen los derechos de las mujeres, lo que deriva ineludiblemente en su no aplicación, por lo que éste es el primer elemento que obstaculiza la posibilidad de juzgar con perspectiva de género en esta entidad federativa.

En relación con el componente estructural, un elemento que debe considerarse y que limita la perspectiva de género en el ejercicio jurisdiccional es la concepción androcentrista de igualdad jurídica, si se atiende que esta última se violenta si la norma no se aplica a rajatabla, lo que trae necesariamente como consecuencia la discriminación por resultado.

En ese mismo sentido, las y los impartidores de justicia ven limitada la posibilidad de aplicar la perspectiva de género, en tanto la legislación no los lleve de la mano, es decir, que establezca con claridad las diferencias que deben considerarse, a pesar de que, tanto instrumentos internacionales como la CEDAW o la Convención de Belém do Pará, así como las legislaciones federales y estatales que establecen el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia, obligan al Estado a prevenir, eliminar y sancionar la violencia institucional que se ejerce en contra de las mujeres por cuestiones discriminatorias. No tienen la sensibilidad ni la capacitación suficiente para percatarse de que esa manera tradicional de aplicar la justicia tiene como punto de partida una visión masculina, por lo que tropiezan justo con aquello que consciente y declaradamente quieren evitar: el trato desigual.

En este mismo marco, en algunos juzgadores influyó de manera importante —al menos hasta antes del 10 de junio del 2011— una errónea interpretación de ciertas resoluciones de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), en el sentido de que solo 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 no solo no tenían obligatoriedad alguna para aplicar los instrumentos internacionales sino, peor aún, no tenían facultades para hacerlo; interpretación de suyo bastante discutible y sin sustento legal alguno, que por fortuna quedó clarificada, gracias al cumplimiento de la sentencia dictada por la Corte Interamericana de Derechos Humanos en el denominado “Caso Radilla”, en razón de que el artículo 133 Constitucional, desde su promulgación en 1917, incluye como Ley Suprema del marco jurídico mexicano los tratados signados por el Ejecutivo y ratificados por el Senado.

“El artículo 133 de la constitución que se ha reformado obliga a las autoridades judiciales a aplicar de preferencia los tratados internacionales, lo ordena en relación con todos los tratados internacionales, sea del niño, de los derechos humanos; debe aplicarse esta resolución” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

En realidad no se reformó el artículo 133, sino el artículo 1° Constitucional, que ahora de manera categórica determina la obligatoriedad de todos los tribunales de hacer valer los tratados internacionales en materia de derechos humanos.

“A mí me parece adecuado, aunque no es lo más correcto que hayan insertado en el artículo 1° la protección de los derechos humanos, que son las garantías individuales y los derechos humanos. Aunque no era necesario si ya estaban los tratados internacionales, es como una doble legislación, vamos a decirlo, lo plantean como si se necesitara. Es bueno para aquellos que lo olvidan, y en este caso aludiría a los Tribunales Federales porque se olvidan de aplicar el tratado internacional que es legislación positiva para nosotros” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

En cuanto al marco político cultural, habría que considerar que no obstante la existencia de importantes avances en el plano de la igualdad entre mujeres y hombres, aún se perciben algunas actitudes, costumbres y creencias relatadas mediante los diferentes testimonios de jueces, juezas, magistrados y magistradas, que evidencian cierto grado de discriminación, aun entre pares al interior del TSJET, situación que es probable se traslade al momento de dictar resoluciones o sentencias, si se considera que es una sociedad en la que aún se encuentran muy marcados los estereotipos y roles sexuales.

Ambos grupos focales coincidieron en manifestar que será por medio de la educación en la familia, la escuela y de diversas instituciones, como podrá modificarse la cultura patriarcal, todavía tan vigente en Tabasco.

Éstos son solo algunos de los factores que hasta hoy influyen para que quienes ejercen la función jurisdiccional contribuyan, mediante su actuación, a erradicar la inequidad de género exhibida y de la que ellas y ellos mismos se quejan. El reto aún es la sensibilización respecto a las desigualdades que todavía viven las mujeres en la sociedad tabasqueña en razón de sus diferencias de sexo, así como la capacitación en la perspectiva de género, con especial énfasis en valores como la justicia y la igualdad, dándoles a éstos los contenidos que la teoría crítica feminista ya ha definido.

CONCLUSIONES

En este capítulo 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 Tabasco (TSJET), 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 (TSJE)”, cuyo objetivo general es:

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

Para contribuir a su logro, los objetivos establecidos para la Etapa 1 fueron:

General:

Ubicar las pautas para definir e impulsar estrategias de incorporación de la perspectiva de género en los 15 tribunales.⁵²

Particulares:

⁵² 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.

1. Valorar la visión, conocimientos y apertura al tema de la equidad de género en la impartición de justicia, tanto de las y los servidores públicos de los órganos jurisdiccionales (magistrados/as, juezas, y jueces y secretarios/as), como del personal adscrito a las áreas administrativas de 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados, y en los estados que aplique al órgano de la Defensoría pública.
2. Identificar la percepción de las y los servidores públicos de los órganos jurisdiccionales respecto de la equidad de género al impartir justicia al ubicar 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 tribunales involucrados es congruente con la igualdad de género.
5. Identificar los principales obstáculos a solventar y áreas de oportunidad para incorporar la perspectiva de género en la normatividad, los esquemas y la cultura organizacional de los 15 tribunales superiores de justicia involucrados.

Para alcanzar los objetivos planteados en este *Diagnóstico* se recopiló información de distintas fuentes con miras a identificar de qué forma se expresan las relaciones de género en la organización, así como la manera en la que el trabajo cotidiano, los valores y las bases normativas de la institución favorecen prácticas de desigualdad y/o discriminación en razón del género. Para ello, se realizó un análisis de la organización interna de la institución a partir de sus componentes básicos: la estructura, la cultura organizacional, la normatividad y las condiciones laborales de las mujeres y los hombres que la integran.

Para alcanzar el objetivo 2, también se recopiló información de distintas fuentes con la finalidad de aproximarse a la forma en que las y los impartidores de justicia en el TSJET conciben el género y sus desigualdades, 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 se refiere a la pertinencia del marco legal estatal y el marco normativo interno para la igualdad de género en la cultura organizacional de los tribunales. El supuesto básico es que un marco legal estatal que establezca efectivamente los derechos de las mujeres en armonía con los compromisos internacionales, presenta un contexto favorable a la igualdad en las organizaciones e instituciones locales e incluye 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 Tabasco no cuenta con todos los instrumentos normativos señalados. La Constitución Política estatal no explicita el principio de igualdad entre mujeres y hombres, y tampoco se cuenta en la entidad con una Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres. En el Estado sí existe la Ley Estatal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y la Ley que crea el Instituto Estatal de las Mujeres.

Entre las acciones de la política estatal planteadas en el marco normativo, se establecen de manera explícita obligaciones para el poder judicial enfocadas a la protección de la víctima y el seguimiento a los agresores que permiten contar con elementos suficientes para implementar la perspectiva de género en su función sustantiva de impartición de la justicia; así como la disposición, en la ley que crea el Instituto Estatal de las Mujeres, para que el Tribunal incorpore el enfoque de género. Sin embargo, la normatividad resulta insuficiente para promover una cultura

organizacional en su ámbito interno que sea favorable a la igualdad de género, pues no hay ninguna disposición que se lo mandate explícitamente.

De este modo se identifica que el marco legal estatal en materia de igualdad de género se debe fortalecer para el impulso de acciones en pro de la igualdad de género y la garantía de los derechos de las mujeres, pues además de carecer del principio constitucional de igualdad, no cuenta con la Ley de Igualdad, situación que no brinda el marco más adecuado para impulsar con mayor fuerza iniciativas al interior de la institución en ese sentido.

En lo que se refiere a la pertinencia de la normatividad interna del TSJET y su relación con el avance hacia la igualdad de género, es preciso subrayar que los denominados Manual de Equidad de Género y Procedimiento de Carrera Judicial y Capacitación son parte de los documentos que regulan la vida interna del Tribunal y contemplan principios u objetivos orientados a promover la igualdad de género y la no discriminación en su ámbito organizacional, así como contemplan la inclusión de acciones, lineamientos o medidas específicas dirigidas a erradicar desigualdades de género en el ámbito que regulan y están escritos con lenguaje incluyente. No obstante, otras normas de mayor rango como la Ley Orgánica no reconocen tales principios y objetivos.

Es importante resaltar que la ausencia de preceptos que reconozcan las desigualdades estructurales de género deriva en discriminación indirecta y, en esa medida, no se contribuye a transformar las condiciones de desigualdad. En tal sentido, debe recordarse que la discriminación puede ser directa (cuando las normas y prácticas son abiertas 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 reglamentación interna que propicie una organización equitativa e igualitaria, constituyen áreas de oportunidad para la institución.

Eje 2. Política de género

Este eje se orientó a identificar las expresiones de la promoción de la igualdad en la política institucional del Tribunal. 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 TSJET cuenta con el Comité de Equidad de Género (CEG), un mecanismo de género que se encarga de impulsar y dar seguimiento a la incorporación de la perspectiva de género. Dicho Comité se inserta en el marco de la certificación Modelo de Equidad de Género 2003 (MEG, 2003) proporcionada por el Inmujeres, siendo el único Tribunal del país en obtener dicha certificación.

La existencia de un mecanismo de género en organizaciones del estado conlleva un importante impulso a la realización de acciones específicas orientadas a la igualdad de mujeres y hombres. En este sentido, su mera existencia y la certificación MEG 2003 reflejan la voluntad política de la institución para incorporar la perspectiva de género.

En lo que refiere al género en la política institucional, esta investigación encontró que el Modelo de Equidad de Género brinda el marco para la promoción de la igualdad de género y la erradicación de la discriminación por género; sin embargo, estos no se incorporan explícitamente en otras normas sustantivas.

En el marco del MEG, el Tribunal ha desarrollado acciones con miras a incorporar este enfoque tanto en su vida interna como en su función sustantiva de impartición de la justicia. Se trata de esfuerzos sobre todo de cursos de sensibilización orientados a mejorar el trato entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, así como la 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 la Corte Interamericana de los Derechos Humanos (COIDH, 2009 párr. 531 a 542).

Esta ausencia de planes de acción 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, más allá de lo planteado en el marco del MEG que, como ya se señaló, se centra en la mejora del ambiente de trabajo. Por lo que se pone de manifiesto la necesidad de fortalecer los 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 a la institución como una organización de carácter eminentemente burocrático, la cual se distingue por el alto valor asignado a la jerarquía, la formalización, las reglas, los procedimientos, los estándares de actuación, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas y reglamentos establecidos. Esta orientación burocrática se expresa en una estructura formal dirigida en su funcionamiento por la autoridad encarnada en el Pleno del Tribunal Superior de Justicia, formado por las magistradas y los magistrados. El Pleno es el órgano a cargo de tomar las resoluciones de importancia jurisdiccional, pero también toma decisiones de corte administrativo respecto de los recursos humanos y materiales.

La investigación diagnóstica también encontró que esta estructura burocrática coexiste en el TSJET con cotos de poder que representan juezas, jueces, magistradas y magistrados en su calidad de titulares de los juzgados o salas a su cargo. Esta titularidad no se limita a la función sustantiva de impartir justicia, sino que se amplía a la gestión del funcionamiento cotidiano de los juzgados o salas. Así, se observa que junto al modelo burocrático de gestión sobreviven prácticas asociadas al modelo de organización tipo “clan”, que se caracteriza por el predominio de la lealtad, la tradición y el compromiso personal y grupal.

Bajo esta configuración, a lo interno del Tribunal las relaciones de poder se caracterizan por ser verticales y jerárquicas, tanto en el ámbito jurisdiccional como en el administrativo. Estas características son las que de acuerdo con Vargas Hernández (2007) configuran una “cultura de roles”, en la que hay una preocupación por el orden, la racionalidad y la equidad en los procedimientos, y en la que prevalece una estricta lógica procedimental. Se observan también prácticas que corresponden a una “cultura de poder”, en donde un grupo de personas con poder tiende a imponer su voluntad en un contexto de mayor autoritarismo. Ello se expresa principalmente en el tipo de relación que se establece entre el personal jurisdiccional y administrativo dentro de los juzgados y salas, pues, ante una insuficiencia en la normatividad relacionada con la estandarización en las funciones y tareas de las y los administrativos, éstas son definidas en el día a día por la persona a cargo de la organización del trabajo, que bien puede ser la o el juez o magistrado/a, o la o el secretario de Acuerdos.

La combinación de un modelo de gestión burocrático con tintes de clan, junto con la prevalencia de una mezcla de cultura de roles y de poder, demanda un tipo de trabajadora y trabajador ideal que responda a los requerimientos de estas lógicas, lo cual tiene fuertes implicaciones de género.

Entre las características de este trabajador ideal, descrito por el propio personal que labora en el Tribunal, podemos señalar las de brindar un buen servicio a la ciudadanía, obtener buenos resultados y cumplir siempre con el horario. Este tipo de trabajador/a ideal que impera en la institución supone una serie de características que, vistas desde la perspectiva de género, tienden a perpetuar un modelo masculino de empleado y de organización. La alta valoración que se otorga a la disposición para el trabajo (no solamente en términos de los horarios en la oficina y en la casa, sino de asistencia a las acciones de capacitación, logro de los objetivos y disponibilidad para cambiar de domicilio) 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. Bajo este mito se propicia reconocer la dedicación exclusiva al trabajo como una conducta altamente deseable en el personal, la cual es más fácil que cumplan los hombres, tradicionalmente más condicionados para ello y menos restringidos por las labores de crianza y cuidados familiares.

En lo que refiere a los estilos de liderazgo, en esta investigación diagnóstica se identificaron evidencias de un estilo de liderazgo directivo, en el que la autoridad establece claramente, mediante una comunicación unilateral, los roles y funciones de las y los empleados: qué, cuándo y cómo deben hacer las cosas. Este estilo de liderazgo se sustenta en las atribuciones que el marco normativo les asigna a las juezas, jueces, magistradas y magistrados, mismas que abarcan desde funciones propias de la impartición de justicia hasta tareas y decisiones respecto a las relaciones laborales.

Así, las funciones, tareas, procedimientos y plazos del personal jurisdiccional están estrictamente establecidos en un marco normativo y legal que brinda una estructura clara de actuación, tanto a servidoras y servidores del Tribunal como a las y los usuarios, aunque deja un escaso margen para

construir liderazgos de tipo más participativo o consultivo en los que las necesidades e intereses laborales de las y los trabajadores puedan tener cabida.

Este estilo de liderazgo directivo también se expresa en la fuerte jerarquía que prevalece en la toma de decisiones: cada jueza, juez, magistrada o magistrado supervisa al personal a su cargo y sobre ese nivel se erige la autoridad del Pleno.

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 TSJET. Adicionalmente, también se encontraron algunas características valoradas en los liderazgos, asociadas a la labor sustantiva, como la honestidad y la justicia.

Se observó la persistencia de estereotipos tradicionales de género entre el personal respecto de las capacidades de liderazgo de mujeres y hombres. Se reproduce la idea de que las mujeres son más solidarias, sensibles, comprensivas y ordenadas, vistos estos como atributos positivos tanto para sobrellevar bien las relaciones laborales como para manejar la tensión y presión vinculada con la responsabilidad de impartir justicia. Su cualidad de sensibilidad es naturalizada por su condición de madres.

Es particularmente relevante el estereotipo que vincula a las mujeres con la sensibilidad, pues ello plantea un fuerte cuestionamiento a sus capacidades de ejercer el liderazgo y el manejo de relaciones interpersonales y laborales, así como asuntos estrictamente jurisdiccionales, en donde estos atributos le llevan a perder objetividad. En un espacio organizacional como el TSJET, en que el modelo de liderazgo tiende a ser directivo, esta valoración respecto a las mujeres puede convertirse en un fuerte obstáculo para su reconocimiento y ascenso.

En tanto que el liderazgo masculino fue catalogado en términos de que los hombres eran más serios, poco comunicativos y menos empáticos con las necesidades que trabajadoras y trabajadores tienen respecto de asuntos familiares, cuestión que se valora positivamente para el manejo de las relaciones laborales e incluso para actuar en el ámbito jurisdiccional, ya que esos atributos le hacen ser más objetivo e imparcial.

Si bien existe una cultura organizacional que en principio reconoce la igualdad de aptitudes entre hombres y mujeres para desempeñar cualquier tarea, profesión y oficio, también subsisten ciertos

prejuicios y estereotipos de género por parte del personal respecto de las mayores aptitudes o habilidades de hombres o de mujeres para desarrollar un tipo de actividades. Los datos de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* muestra que las mujeres más que los hombres son mejores en las tareas de limpieza y las administrativas, actividades vinculadas con las labores del hogar. En cambio, el personal considera que los hombres son mejores en tareas de mensajería o transporte y mantenimiento. Estos datos reflejan la subsistencia de una visión altamente estereotipada de habilidades de cada sexo para el trabajo.

Otro hallazgo relevante es el amplio desconocimiento de las expresiones de la desigualdad de género en el Tribunal que se mostró en el discurso del personal. Constantemente se aportó como evidencia de la igualdad de género el número de mujeres que ocupan cargos como magistradas o directoras. Esta evidencia en sí misma denota el desconocimiento de las implicaciones del género en la dinámica laboral, pues el punto de partida es una irreal separación entre los ámbitos públicos y privados, que no pondera los efectos que tienen sobre las capacidades y oportunidades laborales de las mujeres, los roles sociales que cumplen en sus familias, y las 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 al denotar de este modo la ceguera de género que prevalece a nivel interno la cual, de acuerdo con el Instituto Nacional de la Mujeres, justamente consiste en que “no se reconocen las desigualdades de género al interno de la organización, ni la importancia de solucionarlas. Se presenta una actitud defensiva frente al tema, en la que se trata de justificar, como suficiente, lo que hace la organización”. (Instituto Nacional de las Mujeres, 2006).

Finalmente, en esta investigación se realizó una aproximación exploratoria a las percepciones y valoraciones del personal respecto a la justicia en la vida interna del Tribunal, bajo la premisa de que en una organización que se dedica justamente a impartir justicia, se espera que este valor forme parte de los elementos que definan la cultura institucional, y que además se exprese en prácticas concretas que permitan, justamente, hacer tangible, exigible y verificable este valor.

En términos generales se encontró que las personas que trabajan en el TSJET consideran que sí existe justicia en la vida interna de la institución, aunque también se ubicaron algunas expresiones de prácticas o actos injustos. Las y los trabajadores del Tribunal identifican la presencia de la justicia en las oportunidades de ingreso y ascenso; el trato de las y los jefes; y las posibilidades de ejercer sus derechos. Fueron identificadas como prácticas injustas: el salario, tener que pagar la mitad de los cursos de sensibilización, capacitación y formación; además, en el caso específico del personal administrativo, la molestia recurrente fue no contar de manera regular con cursos de algún tipo; aunado a lo anterior el personal considera que los horarios podrían ser más adecuados pues al ser en las tardes, noches o fines de semana, impiden la convivencia familiar y el descaso. También destaca la queja que ubican como falta de reconocimiento al trabajo, particularmente de las áreas administrativas, las que se consideran en desventaja ante las jurisdiccionales.

Estas percepciones denotan una concepción poco compleja de la justicia como valor y, sobre todo, como práctica. Así, el amplio desconocimiento de las desigualdades de género ya anotado, se expresa también en esta concepción ciega al género de la justicia: en el discurso de las y los trabajadores del TSJET no se advierten matices en torno a la aplicación de la justicia en la vida interna, y más bien ésta se erige como un valor que debe ser neutral, lo que más bien deriva en injusticias en los procesos y procedimientos, pues reproduce las desigualdades estructurales.

Los efectos de esta visión en la vida y la cultura organizacionales se expresan en la persistencia de un modelo masculino de trabajador y de organización, así como de visiones altamente estereotipadas sobre las tareas y labores de hombres y mujeres; la sobrevaloración del liderazgo masculino; el casi nulo reconocimiento de las desigualdades de género que explica la poca apertura hacia la incorporación de políticas de igualdad.

A manera de síntesis, este eje permitió develar los siguientes aspectos de la estructura profunda de la organización que contribuyen a perpetuar la desigualdad género:

1. *La valoración al individualismo heroico:* Se encontraron elementos que prefiguran un perfil de trabajador/a ideal que se encuentra plenamente disponible para la institución, lo que se expresa claramente en la alta valoración de la disponibilidad horaria, así como los conflictos que representa para que el personal jurisdiccional pueda acceder a las acciones de capacitación debido a los horarios en los que se realizan. Esta situación excluye y

margina a las mujeres que por las responsabilidades de género tradicionales socialmente asignadas no pueden lograr la categoría de un “trabajador real” que ha sido configurada por y para varones, quienes han sido exceptuados tradicionalmente de las tareas de reproducción y cuidado de las familias.

2. *La separación o escisión entre el trabajo de la familia:* en el Tribunal prevalece la noción de separación entre las esferas laborales y familiares al privilegiar a aquellos/as trabajadores/as que pueden minimizar sus obligaciones familiares y dedicar tiempo exclusivo al trabajo. En este sentido, existe una cultura laboral que no reconoce la importancia social del papel de las mujeres y de los hombres como madres y padres encargados del hogar y la necesidad de incorporar medidas que permitan conciliar ambas esferas de la vida.
3. *Exclusión del poder:* un aspecto central identificado en esta investigación, que muestra la exclusión del poder de las mujeres en el Tribunal, es que los temas relacionados con el avance hacia una mayor igualdad de género, tanto en el ámbito laboral interno como en la impartición de justicia, así como la defensa de los derechos de las mujeres, no se encuentran posicionados en la agenda central de la organización. 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 Tribunal y que participaron en este *Diagnóstico* mostraron que no son conscientes de que la desigualdad de género a nivel organizacional interno es un tema problemático en sí. Ciertos prejuicios, ideas y creencias estereotipadas son aceptados como normales y no los cuestionan, e incluso consideran que si no ascienden a mayores niveles es porque ellas así lo deciden e ignoran los mandatos de género que las delimitan. “La experiencia demuestra que no cuestionar los supuestos es una forma muy poderosa de mantener el sistema de desigualdad” (Epadeq, 2011).

- 4 *Instrumentalismo:* En 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 que es estructurada a partir de la configuración de un modelo de gestión burocrático que coexiste con un modelo de clan y una cultura de roles y poder. Estas características centrales de su enfoque de gestión, si bien permite el cumplimiento estandarizado de su función, devalúa aspectos cualitativos importantes laborales, como son el trabajo en equipo y los acuerdos, lo cual dificulta la incorporación de cambios a favor de la igualdad.

- 5 *La ceguera de género:* uno de los hallazgos importantes de esta investigación diagnóstica es que en el TSJET 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 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 TSJET uno de los ejemplos más claros es la consideración de que la “neutralidad” de la carrera judicial garantiza la igualdad de mujeres y hombres en el ascenso, ya que las invisibiliza 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 Tribunal 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 TSJET 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 TSJET las condiciones laborales son sustancialmente distintas según el tipo de labor. Esto se refleja tanto en la normatividad como en la práctica y las percepciones del personal. Quienes laboran en áreas jurisdiccionales cuentan con un marco normativo mucho más claro que regula tanto su carrera profesional como sus relaciones de trabajo.

Desde la perspectiva de género, sin embargo, se debe resaltar que la pretendida neutralidad de la carrera judicial, aunque en efecto ha permitido el acceso de más mujeres a las áreas jurisdiccionales, por sí misma no logra resolver las desigualdades estructurales de género que afectan a las mujeres en el ámbito laboral y que se expresan de diversas maneras: mayores dificultades para ascender, mayores dificultades para acceder a las actividades de capacitación, dificultad para conciliar la vida laboral con la personal, entre otras.

Así, otro de los hallazgos interesantes de este *Diagnóstico* es que el personal de sexo femenino debe hacer un mayor esfuerzo para conseguir un lugar alto en el escalafón o ascender en la carrera judicial; con lo que los puestos más altos de decisión no son debidamente representados por mujeres. Esto es debido, en gran medida, a la dificultad que existe, principalmente para las mujeres, de conciliar la vida laboral con la personal y la familiar.

Por su parte, en el área administrativa es relevante destacar que los ascensos son aún más escasos, pues el personal que ocupa puestos directivos generalmente ingresa directamente a ellos sin que medien procesos de ascenso al interior del Tribunal, además de que en esta área el número de escalafones es menor, ya que hay pocas plazas intermedias.

En ese mismo sentido, al analizar la distribución de empleos por sexo, podemos concluir que en el Tribunal no se presenta una segregación vertical, pues hombres y mujeres ocupan cargos directivos de mandos medios y operativos en proporciones similares. Aunque hay que hacer notar que en el ámbito jurisdiccional, a medida que los puestos son más altos, la representación

femenina disminuye por las dificultades inherentes a su condición de género que dificulta sus ascensos.

En lo que se refiere a la distribución de los sueldos y compensaciones, uno de los hallazgos importantes de este *Diagnóstico* es que 55.6% de las mujeres que laboran en el TSJET se concentran en el primer decil de ingresos (es decir, el de menores ingresos), en tanto que la proporción de hombres en esa situación es de 47%, casi 10 porcentuales menos. Aunque existe mayoría de mujeres en la estructura, el hecho de que sean los hombres mayoría en los puestos altos del Tribunal, tanto del ámbito jurisdiccional como administrativo, hace que exista una gran disparidad salarial pues el ingreso promedio general de los hombres es de \$25,113 pesos, contra solo \$14,534 pesos de las mujeres.

Entre el personal y el cuerpo directivo prevalece una concepción ciega al género que desconoce las desigualdades entre mujeres y hombres al interior del TSJET, así como respecto a los efectos de los roles y condiciones de género que pesan sobre las mujeres y los hombres que ahí laboran, lo que explica sus percepciones sobre la igualdad de oportunidades para el acceso y ascenso.

Así, aunque la opinión generalizada del personal es que hombres y mujeres tienen iguales oportunidades de acceso, ascenso, recompensas, salarios, etc., un análisis más profundo evidencia que persisten algunas prácticas discriminatorias que obstaculizan el ascenso de las mujeres, sobre todo en el ámbito administrativo. Debe recordarse que la discriminación indirecta refiere a la invisibilización de las condiciones de desigualdad que repercuten en el acceso de ciertos grupos a determinados espacios.

Es también relevante señalar que este *Diagnóstico* permitió evidenciar la ausencia de la perspectiva de género, en buena parte, de la normatividad que regula las condiciones y relaciones laborales en este Tribunal, y aun cuando en algunos sentidos sí estaba establecida cierta noción de género, ésta reivindicaba una igualdad formal, la cual, como ya se ha señalado, quizá no evite la discriminación indirecta de las mujeres. En ese sentido, se incrementa el riesgo de que las visiones estereotipadas de género influyan en la toma de decisiones sobre acceso y ascensos, pero también en otras prácticas como el otorgamiento de permisos y licencias.

Más aún, aspectos como el ingreso de personal, los ascensos, la evaluación del desempeño o los despidos, no están reglamentados a profundidad, ya que si bien existe la carrera judicial, la cual en

términos generales es muy valorada por el personal jurisdiccional, no hay normas específicas para las trabajadoras y trabajadores de labor administrativa.

En lo que se 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 las que la calidad de vida de las personas sea un asunto prioritario, el hallazgo principal de este *Diagnóstico* es que el TSJET aún carece de una política en este sentido.

Cabe señalar que uno de los hallazgos de este estudio es que entre las mujeres y los hombres que trabajan en el Tribunal se observa una participación dispar en las actividades domésticas que denota la persistencia de una división sexual del trabajo tradicional, en que ellas se dedican con más frecuencia a tareas reproductivas. De manera adicional, las actividades que realizan las mujeres en sus hogares requieren ser ejecutadas con mayor frecuencia (lavar trastes, lavar ropa y preparar alimentos) mientras que los hombres se dedican con más regularidad a reparaciones de la casa, que se realizan de manera menos frecuente. Ello ayuda a entender que sean las mujeres las que se hayan manifestado más preocupadas por la extensión de los horarios a consecuencia de la sobrecarga de trabajo, o lo imprescindible de acudir a los cursos en horarios vespertinos, nocturnos, o bien, en fin de semana, mientras para los hombres el asunto de la participación en las tareas domésticas se resuelve 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), también plantea su necesidad de contar con condiciones laborales que les permitan atender estas responsabilidades.

Con este antecedente, es relevante señalar que el horario formal de trabajo del TSJET (de 8:00 a 15:00 horas) es percibido por el personal, particularmente el femenino, como una facilidad para conciliar el trabajo con las responsabilidades familiares. Sin embargo, en los últimos años esta jornada laboral se ha ampliado en razón del incremento de las cargas de trabajo.

En lo que a licencias y permisos se refiere, la política del Tribunal no facilita las solicitudes o las deja al arbitrio de la jefa o jefe inmediato. Esta política reafirma un modelo de trabajador/a que esté completamente disponible para la organización, modelo que no solamente es más difícil de alcanzar para las mujeres, sino que además reproduce la escisión entre lo público y lo privado y los

estereotipos de género que han excluido a los hombres del espacio familiar al dejar las tareas y responsabilidades de ese espacio exclusivamente a las mujeres

Asimismo, la institución 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, pues estos servicios se brindan por otra instancia como la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) o el Instituto de Seguridad Social del Estado de Tabasco (ISSET), por lo que no siempre se encuentran en un lugar cercano al centro de trabajo y se dificulta su utilización. Cabe destacar que estas fueron de las pocas propuestas que el personal planteó en materia de igualdad.

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, constituyen una clara área de oportunidad para este Tribunal.

Otra expresión de las desigualdades de género que sobreviven en el ambiente organizacional del TSJET es la que se refiere a los procesos de capacitación y los obstáculos para participar en ellos. Es relevante en este aspecto que todos los obstáculos que mencionó el personal para acceder a estos procesos están vinculados con la condición de género que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres (horarios en los que se imparten los cursos y necesidad de atender a la familia), por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión. En el caso del personal jurisdiccional es fundamental revisar este aspecto porque el acceso a procesos de capacitación es condición básica para los ascensos.

Otro hallazgo importante de este *Diagnóstico* es que no existe claridad entre el personal respecto a los criterios de evaluación del desempeño. 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 compañeras y compañeros.

Además de estas áreas de oportunidad en las que se puede iniciar un trabajo orientado a la promoción de la igualdad, aún no se ha implementado el derecho a licencias de paternidad,

medida que fomenta la corresponsabilidad en las tareas de cuidado, además de ser un derecho de las madres y los padres trabajadores. Constituyéndose esta en otra importante área de oportunidad para el Tribunal.

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, art. 5º, fracción IV).

En su capítulo II la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia señala que la violencia laboral se ejerce por las personas que tienen vínculo laboral con la víctima, independientemente de la relación jerárquica, y consiste en un acto o una omisión en abuso de poder que daña la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, e impide su desarrollo y atenta contra la igualdad. Establece también que puede consistir en un solo evento dañino o en una serie de eventos cuya suma produce el daño. También incluye el acoso o el hostigamiento sexual.

Asimismo, 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 TSJET y la práctica de la denuncia.

El primer hallazgo en esta materia es que en el Tribunal, 22.4% de las y los trabajadores padecieron al menos una de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio durante el último año. La incidencia de violencia de género es muy similar en ambos sexos, al igual que en ambos tipos de labor.

En el caso de los actos de violencia que se dan entre el personal, quienes los ejercen mayormente son los hombres hacia las mujeres, incluso cuando mantienen una relación laboral de pares. La violencia sexual, como expresión prototípica de la violencia de género, se muestra casi de manera exclusiva contra las mujeres. Asimismo, los resultados de la exploración de este tema muestran que existe otro tipo de expresiones de violencia de género que se presentan en el Tribunal y abonan a reforzar un modelo de dominación masculina que encuentra en la violencia una de sus expresiones.

Es de destacar también que entre el personal no existe una clara conciencia de la violencia de género. A pesar de ello, varias personas dentro de los grupos focales afirmaron conocer algún caso de acoso u hostigamiento dentro del Tribunal.

La práctica de la denuncia de la violencia laboral y de género es nula. 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 de los superiores o a otras formas de coacción como comentarios de los compañeros, lo que constituye una ventana de oportunidad para el tratamiento del tema desde la normatividad del Tribunal.

Esto, a pesar de que el personal sabe de la existencia del mecanismo de denuncia en 75%. En la institución existe un mecanismo de denuncia definido en el marco del Modelo de Equidad de Género (MEG) como un procedimiento documentado que indica la metodología para la atención de quejas por conductas inapropiadas (P-PJETSSEG-04), por lo que el personal directivo cuenta con las herramientas para darle seguimiento a los casos de violencia.

Es preciso que estos mecanismos se difundan aún más 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. 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 personas encargadas de la impartición 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 y ubicar los factores que inciden en ello, tanto en el ámbito del marco legal a nivel estatal como de su práctica local.

Por tanto, exploró la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal encargado de labores jurisdiccionales en el TSJET. La aproximación al tema se realizó a partir de indagar acerca del conocimiento que tienen las y los encargados 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 TSJET 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 65% del personal jurisdiccional no contestó la pregunta o desconoce los instrumentos internacionales que tutelan los derechos de las mujeres y 44% se encuentra en la misma situación respecto al marco normativo nacional en esta materia.

Asimismo, la mayoría de las y los participantes del proceso jurisdiccional del TSJET no están sensibilizados en el enfoque de género, lo que les permitiría ampliar su criterio sobre las condiciones específicas de las mujeres que llegan a los tribunales, así como reconocer plenamente las desigualdades de género en la sociedad y sus implicaciones. Estas condiciones deben ser consideradas al momento de dictar una resolución o sentencia, a efecto de evitar la sobrevictimización.

En el mismo orden de ideas, pese a que el personal de labor jurisdiccional afirma conocer la perspectiva de género, sobre todo por los cursos que reciben en el marco del MEG, la evidencia que arrojan los grupos focales denota que no es así. Asimismo, se compiló evidencia que denota la ausencia de reconocimiento de las múltiples expresiones de discriminación por motivos de sexo. Así, de manera general fue señalado que hombres y mujeres habían sido tratados de manera

diferente en el ámbito social, familiar y laboral en Tabasco, e incluso que tradicionalmente se ha valorado más al género masculino que al femenino; pero que actualmente en la misma predomina la igualdad. Además, se considera que estas prácticas y expresiones no deben ser contempladas en la aplicación de la ley, así como que se eliminaran con el avance de la sociedad, lo que evidencia el desconocimiento de las múltiples manifestaciones de la discriminación, así como de la complejidad de esta práctica.

Por el contrario, persiste una visión igualitarista que se centra en la igualdad formal plasmada en el marco legal que no deriva por sí misma en igualdad sustantiva, al dejar la posibilidad de aplicar la perspectiva de género solo cuando el derecho positivo así lo marca explícitamente. Hay quienes consideran que el principio de igualdad significa tratar de manera idéntica a hombres y a mujeres, sin identificar que dicha interpretación es androcéntrica, en razón de que tanto su definición como su contenido han sido decididos históricamente por el género masculino (Facio, 1991). Este tipo de prácticas se ubican en lo que Ferrajoli denomina la homologación jurídica de las diferencias, en el cual las diferencias son ignoradas en nombre de una abstracta afirmación de igualdad (Ferrajoli, 1999).

En tal sentido, la poca sensibilidad y conocimientos respecto a la perspectiva de género y sus implicaciones en la impartición de justicia, derivan muy probablemente en resoluciones y sentencias que discriminan a las mujeres que participan en la tríada judicial (como víctima, como demandada, o como demandante). El desconocimiento a profundidad de lo que implica la perspectiva de género y juzgar con perspectiva de género deriva en un rechazo o resistencia para llevar a cabo ese ejercicio y genera contradicciones entre el discurso y la práctica en esta materia.

Por lo anterior, el TSJET tiene una gran área de oportunidad en términos de la sensibilización respecto a las desigualdades de género que viven las mujeres en la sociedad tabasqueña, así como de instaurar procesos formativos orientados a incorporar el género en la impartición de justicia. La carrera judicial presenta una importante oportunidad en esta materia.

BIBLIOGRAFÍA

- Acker, Joan (2000). "Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género", *Cambios sociales, económicos y culturales*, Marysa Navarro y Catherine Stimpson (comp.), serie Un nuevo saber. Los estudios de Mujeres, FCE, Argentina, pp. 111-139.
- (1999). "Revisiting class: lessons from theorizing race and gender in organizations", *Working Paper*, N° 5, octubre, Simmons School of Management, Boston, MA.
- (1992). *Gendering Organizational Analysis*, Sage Publications, California.
- (1990). "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations", *Gender and Society*, Vol. 4, año 2, pp. 139-148.
- Alburquerque, Ayuzabet de la Rosa (2002). "Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, en administración y organizaciones", No. 8, año 4, UAM, pp. 13-44.
- Álvarez, Mayda; Melleró, Noelia; Rodríguez Inalvis (2004). *Diagnóstico institucional de género en las agencias de Naciones Unidas en Cuba*, PNUD-CUBA.
- Azaola, Elena (1996). *El delito de ser mujer*, CIESAS, México.
- Baratta, Alessandro (2000). "Mujeres y control social", *Las trampas del poder punitivo: el género en el derecho penal*, Haydee Birgin (comp.), Buenos Aires.
- Bayefsky, Anne (1990). "El principio de igualdad o no discriminación en el Derecho Internacional", *Human Rights Law Journal*, Vol. 11, No. 12, pp. 1-34.
- Bergalli, Roberto (1983), "La instancia judicial", en Bergalli, R. y Bustos, J., *El pensamiento criminológico II. Estado y control*, Ediciones Península, Barcelona, pp. 73-94.
- Birgin, Haydee & Kohen, Beatriz (comp.) (2006). *Acceso a la justicia como garantía de igualdad*, Buenos Aires.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*, Anagrama, Barcelona.
- Brannon, Linda (2007). *Gender: Psychological Perspectives*, Pearson.
- Brewer-Carías, Allan R. (2006). "La aplicación de los tratados internacionales sobre derechos humanos en el orden interno. Estudio de Derecho Constitucional comparado latinoamericano", ponencia preparada para el Curso sobre el sistema interamericano de

protección de los derechos humanos y su repercusión en los órdenes jurídicos nacionales, organizado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación de México y la Corte Interamericana de Derechos Humanos, México, 16 de marzo de 2006. Puede consultarse en internet en la siguiente dirección:

http://www.equidad.scjn.gob.mx/IMG/pdf/ALLAN_BREWER_CARIAS_Aplicacion_de_los_Tratados_Internacionales_de_Derechos_Humanos_en_el_orden_interno-Estudio_de_derecho.pdf

- Broadbridge, A., y Hern, J. (2008). "Gender and Management: New directions in research and continuing patterns in practice", *British Journal of Management*, No. 19, pp. 38-49. British Academy of Management, Blackwell Publishing Ltd.
- Bustos, Juan (1984). *Manual de Derecho Penal Español, Parte General*, Ariel, España.
- Cabal, Luisa et ál. (2001). *Cuerpo y Derecho. Legislación y jurisprudencia en América Latina*, The Center for Reproductive Law and Policy, editorial Temis, Bogotá.
- Carlen, Pat (1983), *Women's imprisonment. A study social control*, Reino Unido, sin editorial.
- CEPAL (2010). "¿Qué Estado para qué igualdad? XI Conferencia Regional Sobre la Mujer de América Latina y el Caribe". Brasilia, 13 a 16 de julio 2010. CEPAL. Naciones Unidas.
- Cerva, Daniela (2006). *Análisis sociopolítico de los procesos de institucionalización de la perspectiva de género en el estado: avances y retrocesos en el contexto de transformación del sistema político mexicano*, tesis de Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales, FCPyS, UNAM, México.
- (2009a). "Cultura organizacional e institucionalización de las políticas de género en México: Notas para el debate", revista *GénEros*, No. 6, Época 2, Año 16, septiembre de 2009-febrero de 2010. Universidad de Colima-Asociación Colimense de Universitarias A.C.
- (2009b). "Masculinidades y cambio organizacional: Reflexiones sobre varones vinculados al desarrollo de políticas de equidad de género", en Red Iberoamericana de Masculinidades, www.redmasculinidades.com
- Cook, Rebecca (2008). "Amicus Curiae Campo Algodonero: Claudia Ivette González, Esmeralda Herrera Monreal y Laura Berenice Ramos Monárrez". The International Reproductive and Sexual Health Law Programme University of Toronto Faculty of Law y El Centro por la Justicia y el Derecho Internacional.
- Copelon, Rhonda (2009). "Expert Testimony of Professor Rhonda Copelon, Professor of International Law & Director, International Women's Human Rights Law Clinic. City University of New York School of Law." Before the Inter-American Court of Human Rights. González, Herrera Monreal and Ramos Monárrez V. The United Mexican States (Campo

Algodonero) Cases 496, 497 & 498. Proffered by the Inter-American Commission on Human Rights. Santiago, Chile. April 28, 2009.

- Corte Interamericana de Derechos Humanos (2009). Caso González y Otras ("Campo Algodonero") V. Estado mexicano. Sentencia de 16 de noviembre de 2009. Excepción preliminar, fondo, reparaciones y costas.
- De la cruz, Carmen; Del Barrio, Pilar y Soler, María (2009). *Diagnóstico institucional de género*, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Dirección de Cooperación Sectorial y Multilateral Departamento de Cooperación Sectorial y de Género.
- Epadeq (2011). *Metodología*, México.
- Escalante, F. (1999). "La democracia mafiosa". Reflexiones sobre el cambio, A.C. Serie Política y Sociedad. México.
- Fábregues, S. (2007). "Reconsiderando la teoría de las organizaciones desde una perspectiva de género", en *¿Todas las mujeres podemos?: Género, Desarrollo y Multiculturalidad*, Actas del III Congreso Estatal 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.
- Poder Judicial del Estado de Tabasco, Manual de equidad de género, 2009: 23

- 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.
- Zermelo Núñez, Martha Fabiola (2011). *Ruta para la gestión de evaluaciones de las políticas de igualdad de género*. PNUD. Panamá.
- ----- (2010). *Género, desarrollo y política social, el caso del Programa Fomento y Desarrollo de las Culturas Indígenas*. Tesis para obtener el grado de Maestría, UNAM, México.

MARCO LEGAL Y NORMATIVO CONSULTADO

- Asamblea General de la ONU el 18 de diciembre de 1979.
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres “Convención Belem do Pará”.
- Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, aprobada por la Asamblea General en 1979.
- Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer, 1952.
- Corte Interamericana de Derechos Humanos, *Caso González y Otras (“Campo Algodonero”) Vs. México*, Sentencia de 16 de Noviembre de 2009.
- *Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer*, aprobada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas el 7 de noviembre de 1967.
- Declaración y Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995). *Resolución Aprobada por la Conferencia*, Instituto Nacional de las Mujeres, México, 2004.
- Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, artículo 4º, Diario Oficial de la Federación, 12 de enero de 2001.
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, Diario Oficial de la Federación, 1 de febrero de 2007.

- OACNUDH y Unión Interparlamentaria, *Derechos Humanos: manual para parlamentarios*, núm. 8-2005, Citado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal.
- ONU, Directrices de Maastricht sobre Violaciones a los DESC, punto 6. Citado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal, p. 54.
- Programa Nacional de para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2008-2012) (PROIGUALDAD), Inmujeres, 2009.
- Protocolo Facultativo de la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación de la Mujer, aprobado por la Asamblea General de la ONU el 15 de octubre de 1999 y que entró en vigor en México el 15 de junio de 2002.
- Resolución 32/130 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (16 de diciembre de 1977).

BIBLIOGRAFÍA ESTATAL

- Código de Ética del Servidor Público del Poder Judicial del Estado de Tabasco, Periódico oficial, 17 de Octubre de 2009. Consultado en: <http://www.tsj-tabasco.gob.mx/legislacion/Leyes%20y%20Codigos/codigoshtml/CODIGO%20DE%20ETICA%20TABASCO.htm>
- Código Penal del Estado de Tabasco. 1997.
- Constitución Política del Estado Libre y Democrática de Tabasco, Periódico Oficial del Estado, 12 de Febrero de 2011. Consultado en: http://www.congresotabasco.gob.mx/60legislatura/marco/constitucion_tabasco.pdf
- Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Tabasco, Periódico Oficial del Estado de Tabasco, 31 de marzo de 1990.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos de Tabasco, 2006.
- Ley Estatal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. 11 de Diciembre Consultada en: http://www.congresotabasco.gob.mx/60legislatura/trabajo_legislativo/pdfs/leyes/Ley%20Estatal%20de%20Acceso%20de%20las%20Mujeres%20a%20una%20Vida%20Libre%20de%20Violencia.pdf
- Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Tabasco, Periódico Oficial del Estado, 1 de Junio de 2011. Consultada en: http://www.tsj-tabasco.gob.mx/legislacion/Leyes%20y%20Codigos/leyes_pdf/LEY%20ORGANICA%20DEL%20PODER%20JUDICIAL%20DEL%20ESTADO%20DE%20TABASCO.pdf
- Ley para Prevenir, Combatir y Sancionar la Trata de Personas en el Estado de Tabasco, Periódico Oficial del Estado, 26 de Diciembre de 2009. Consultado en:

http://www.congresotabasco.gob.mx/60legislatura/trabajo_legislativo/pdfs/leyes/Ley%20para%20prevenir%20combatir%20y%20sancionar%20la%20Trata%20de%20Personas.pdf

- Ley que crea el Instituto Estatal de la mujer, 3 de Junio de 2005. Consultado en: http://www.congresotabasco.gob.mx/60legislatura/trabajo_legislativo/pdfs/leyes/Ley%20que%20crea%20el%20Instituto%20de%20la%20Mujer.pdf
- Poder Judicial del Estado de Tabasco (s/f (a)). *Manual de organización del Poder Judicial de Tabasco*.
- Poder Judicial del Estado de Tabasco (2008e). *Informe Anual de actividades del Poder Judicial del Estado*.
- Poder Judicial del Estado de Tabasco (2009b). *Manual de equidad de género*.
- Poder Judicial del Estado de Tabasco (2009d). *Espacios saludables*. en: http://www.tsj-tabasco.gob.mx/meg/Programa_Espacios_Saludables.pdf, consultado 3 de octubre de 2011.
- Poder Judicial del Estado de Tabasco (2009f). *Informe Anual de actividades del Poder Judicial del Estado*.
- Poder Judicial del Estado de Tabasco (2010). *Informe Anual de actividades del Poder Judicial del Estado*.
- Poder Judicial del Estado de Tabasco (2007). *Procedimiento de carrera judicial y capacitación*,
- Poder Judicial del Estado de Tabasco (2003). Reglamento de concurso de oposición para el nombramiento de jueces de primera instancia, secretario y actuarios judiciales en el Estado de Tabasco
- Reglamento de la Ley Estatal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, Periódico Oficial, 27 de Enero de 2010. Consultado en: <http://www.tsj-tabasco.gob.mx/legislacion/Reglamentos/reglamentoshtml/REGLAMENTO%20ACCESO%20DE%20LAS%20MUJERES.htm>
- Reglamento de la Ley que crea el Instituto Estatal de la mujer, 10 de Octubre de 2005. Consultada en: http://www.iemtab.gob.mx/imagenes/pdf/reforma_decreto008_ley_iem.pdf
- Reglamento del Poder Judicial del Estado de Tabasco, Periódico Oficial, 14 de Julio de 1993. Consultado en: http://www.congresotabasco.gob.mx/60legislatura/trabajo_legislativo/pdfs/reglamentos/13.-reglamentodelpoderjudicialdelestadodetabasco.pdf
- Reglamento Interior del Centro de Especialización Judicial del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Tabasco, 20 de Mayo de 1992, Consultado en: <http://www.tsj->

tabasco.gob.mx/legislacion/Reglamentos/reglamentos_pdf/REGLAMENTO%20INTERIOR%20DEL%20CENTRO%20DE%20ESPECIALIZACION%20JUDICIAL.pdf

- Reglamento Interior del Tribunal de lo contencioso administrativo del Estado de Tabasco, Periódico Oficial, 14 de Febrero de 1998. Consultado en: http://www.tcatab.gob.mx/transparencia/reglamento_interior_tcatab.pdf