



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 ZACATECAS

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](http://www.epadeq.com.mx)

**Coordinación General:**

Martha Fabiola Zermeño Núñez

**Subcoordinaciones:**

Moisés Domínguez Pérez  
Edith Olivares Ferreto

**Equipo de investigación:**

Rodrigo Bustamante Igartúa  
Jorge Alejandro Vázquez Arana

**Estadística:**

José Ezequiel Soto Sánchez

**Coordinación del trabajo en campo:**

Mauricio Torres Alarcón

**Responsable de logística y administración:**

Xitlalli Villanueva Aguilar

**Colaboraciones parciales:**

Iris Rocío Santillán Ramírez  
Andrea de la Barrera

**Captura y procesamiento de los datos de la encuesta:**

*Questudies*

**Responsable de la corrección de estilo:**

Carolina de los Ángeles Varela Hidalgo

# ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	5
INTRODUCCIÓN.....	9
MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL .....	13
CONFORMACIÓN DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA ESTATAL .....	16
ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO .....	17
VITRINA METODOLÓGICA .....	20
EJES DE ANÁLISIS .....	20
RECuento DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO.....	22
Información documental.....	22
Trabajo de campo.....	26
Encuesta .....	26
Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas .....	28
RESULTADOS .....	31
LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL.....	31
Eje 1. Marco legal y normativo.....	31
Marco legal estatal.....	31
Normatividad interna .....	37
Eje 2. Política de género .....	40
Mecanismo de género.....	40
El género en la política institucional .....	41
Políticas y acciones para la igualdad de género .....	43
LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN .....	50
Eje 3. Valores y códigos organizacionales .....	50
Modelo de gestión del trabajo en la organización.....	52
Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones .....	63
Valoración de los estilos de trabajo .....	75
Relación entre pares y con la autoridad .....	83
Disposición a incorporar la perspectiva de género en la organización.....	92
Valoración de la presencia de la justicia en la vida interna de la organización .....	102

Eje 4. Condiciones laborales.....	106
Reclutamiento y contratación.....	107
Promociones y ascensos.....	122
Licencias de maternidad y paternidad .....	137
Permisos para asuntos personales y familiares .....	146
Formación y capacitación.....	156
Procesos de inducción al puesto .....	170
Segregación ocupacional.....	171
Conciliación laboral-familiar-personal .....	180
Sueldos y compensaciones.....	194
Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño .....	198
Satisfacción con el trabajo .....	205
Motivos de despido.....	206
Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral.....	214
Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento .....	216
Mecanismos de denuncia, queja y sanción.....	222
PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA .....	227
Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia.....	227
Conocimiento de los derechos de las mujeres.....	228
Reconocimiento de la discriminación de género en la sociedad .....	235
Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género. ....	242
Factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género.....	246
CONCLUSIONES .....	248
BIBLIOGRAFÍA.....	270

# PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Antes de presentar los resultados es necesario plantear algunas consideraciones:

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

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

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

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

# INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL

El ejercicio del Poder Judicial del Estado se deposita en un Tribunal Superior de Justicia, en un Tribunal Estatal Electoral, en Juzgados de primera instancia y municipales (art. 90, Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Zacatecas).

El Poder Judicial del Estado de Zacatecas lo ejercen:

- I. El Tribunal Superior de Justicia.
- II. El Tribunal Estatal Electoral.
- III. El Tribunal de lo Contencioso Administrativo.
- IV. El Tribunal Especializado en Justicia para Adolescentes.
- V. Los Juzgados de Primera Instancia, que podrán ser Civiles, Penales, Familiares, Mercantiles, Mixtos, de Garantías, de Juicio Oral para Adultos, Especializados para Adolescentes y de Ejecución de Sanciones.
- VI. Los Juzgados Municipales.

El TSJEZ está integrado por 13 magistrados y funcionará en Pleno o en Salas. El Tribunal reside en la capital del Estado y ejerce su jurisdicción en el territorio de la entidad (art. 6° de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Zacatecas).

El Pleno del Tribunal Superior de Justicia es la autoridad máxima dentro del Poder Judicial del Estado, del cual depende la magistrada presidenta del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas (TSJEZ). El Pleno lo forman todas y todos los magistrados del Tribunal y tiene entre sus atribuciones la de emitir acuerdos generales, reglamentos y demás normativa que regule la vida laboral en el Tribunal, así como ser la última instancia judicial a la que un juicio puede llegar.

Es importante resaltar que a diferencia de muchas otras entidades de la república, en Zacatecas no hay un Consejo de la Judicatura, sino que todas las cuestiones administrativas y de personal las resuelve la presidenta o bien el Pleno. En cuanto a los aspectos administrativos de la Presidencia, se manejan en el área de Oficialía Mayor, dentro de la cual se encuentran la Dirección de Recursos Humanos, de Recursos Financieros, de Recursos Materiales, de Informática, de Control Interno,

del Fondo Auxiliar de Justicia y de Estadística. La Oficina de Equidad de Género y Derechos Humanos está adscrita a esta última dirección.

Finalmente, se localizan la Escuela Judicial y la Secretaría General de Acuerdos, ambas áreas dependen de la Presidencia. La Escuela Judicial es la responsable de la capacitación dentro del Tribunal, mientras que de la Secretaría General dependen las Unidades de Apoyo a la Función Jurisdiccional, el Archivo General del Poder Judicial y la Sala de Consulta y Notificación.

**Figura 1. Estructura y composición del Tribunal**



Fuente: [http://www.tsjzac.gob.mx/documentos/transparencia/abril2011/organigrama\\_2011\\_abril.pdf](http://www.tsjzac.gob.mx/documentos/transparencia/abril2011/organigrama_2011_abril.pdf), enero de 2012.

El Pleno se integra con los magistrados que conforman el TSJEZ, pero basta la presencia de nueve para que pueda sesionar (art. 9° de la Ley Orgánica).

Los magistrados del Tribunal Superior de Justicia duran en su encargo 14 años, solo pueden ser removidos del mismo en los términos de título VII de la Constitución Política del Estado, y al vencimiento de su periodo tienen derecho al haber por retiro que determine el reglamento interior (art. 7° de la Ley Orgánica).

Entre las principales facultades y obligaciones del Pleno, están las de: velar por la autonomía de los órganos del Poder Judicial del Estado, la independencia de sus miembros y dictar las providencias necesarias para la mejor impartición de justicia; elegir a su presidente; adscribir a los magistrados que deban integrar cada una de las salas; cambiar la adscripción de los magistrados cuando se estime necesario; expedir y reformar los reglamentos y manuales necesarios para el adecuado funcionamiento del Poder Judicial; emitir acuerdos generales para la mejor impartición de justicia; crear o suprimir unidades de apoyo a las funciones jurisdiccionales y administrativas; determinar el número de distritos judiciales; establecer o suprimir juzgados de primera instancia y municipales; ordenar visitas judiciales, ordinarias y extraordinarias a los juzgados cuando se estime necesario y decretar las medidas que procedan para corregir las deficiencias que se observen; nombrar a los jueces de primera instancia y municipales; adscribir a los jueces en los juzgados en que deban ejercer su función y cambiarlos de distrito o de juzgado, cuando así se estime necesario; formular y aplicar los exámenes de oposición a los aspirantes a jueces de primera instancia, municipales y demás servidores públicos del Poder Judicial; nombrar, por conducto del presidente, al coordinador y a los administradores de los Juzgados de Garantía y de los Tribunales de Juicio Oral y demás servidores públicos del Poder Judicial y determinar su adscripción; conceder licencias a magistrados y a jueces y demás servidores públicos del Poder Judicial; conocer de las renuncias de los servidores públicos del Poder Judicial, fomentar la enseñanza jurídica y la capacitación de servidores públicos del Poder Judicial; proponer a la Legislatura del Estado las ternas para el nombramiento de los magistrados que deben integrar los tribunales; imponer correcciones disciplinarias a sus miembros o a cualquier otro servidor público del Poder Judicial; conocer de las renuncias de los servidores públicos del Poder Judicial; imponer correcciones disciplinarias a sus miembros o a cualquier otro servidor público del Poder Judicial (art. 11 de la Ley Orgánica).

El artículo 13 de la Ley Orgánica señala: “El presidente del Tribunal Superior de Justicia será electo por el Pleno, durará en el ejercicio del cargo cuatro años y no podrá ser reelecto para el periodo inmediato, no integrará sala.”

## CONFORMACIÓN DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA ESTATAL

El Tribunal funciona en cuatro salas: la primera y segunda Civil, y la primera y segunda Penal. Cada una la integrarán tres magistrados. Cada sala elige, de entre los magistrados que la componen, un presidente que dura en su cargo un año y puede ser reelecto, en forma consecutiva, hasta dos veces más. La elección se hace en la sesión inicial que se realiza el primer día hábil del mes de enero de cada año (arts. 14 y 15 de la Ley Orgánica).

El Tribunal cuenta con cuatro salas de segunda instancia, dos en materia penal y dos en materia civil, además de 47 órganos de primera instancia. En el distrito de la capital se concentran 17 instancias: tres juzgados civiles, dos familiares, tres mercantiles, seis penales, el Juzgado de Garantía y Tribunal de Juicio Oral, el Centro Estatal de Justicia Alternativa y el Tribunal Especializado en Justicia para Adolescentes; en Fresnillo, la segunda sede más grande, hay siete juzgados y un Centro Estatal de Justicia Alternativa; en la sede de Calera hay un juzgado penal y otro civil, y en el resto del Estado existen 20 juzgados mixtos más.

Como lo señala el artículo 3° de la Ley Orgánica, para efectos de jurisdicción y competencia, el territorio del Estado de Zacatecas se divide en el número de distritos judiciales que por acuerdo general determina el Pleno (actualmente son 18, como se mencionan más adelante), al considerar las necesidades del servicio, las condiciones geográficas, económicas, sociales y de vías de comunicación prevalecientes en los municipios que integren cada distrito judicial<sup>1</sup> (art. 3° de la Ley Orgánica).

En cada distrito judicial funciona el número de juzgados de primera instancia que el Pleno del Tribunal considere necesarios, los cuales pueden ser especializados por materia o de competencia mixta; el personal de los juzgados de primera instancia lo integran: el o los jueces, el secretario de

---

<sup>1</sup> En cada uno de los distritos judiciales, el Pleno establecerá, mediante acuerdos generales, lo siguiente: I. El número, materias de conocimiento o especialidades y límites territoriales de los juzgados de primera instancia; II. Los juzgados de primera instancia podrán conocer, cuando lo acuerde el Pleno, los asuntos que competan a un juzgado municipal ubicado en su distrito judicial.

acuerdos cuando lo exijan las leyes de la materia, los actuarios, notificadores, oficiales de partes, secretarios auxiliares y demás empleados que se requieran.

## ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO

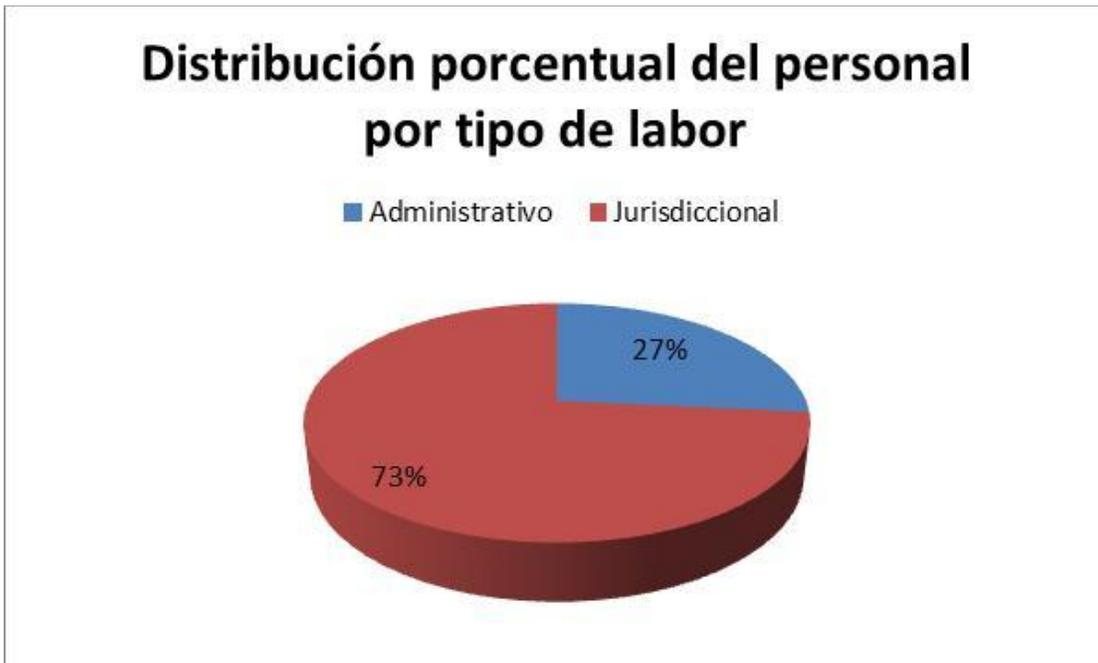
Para marzo de 2011 en el TSJEZ trabajaban 741 personas, distribuidos en 18 distritos judiciales, como se muestra a continuación:

**Tabla 1**

I.- Distrito Judicial de la Capital	445
II.- Distrito Judicial de Fresnillo	89
III.- Distrito Judicial de Jerez	23
IV- Distrito Judicial de Rio Grande	19
IX.- Distrito Judicial de Jalpa	11
V- Distrito Judicial de Sombrerete	18
VI.- Distrito Judicial de Tlaltenango	16
VII.- Distrito Judicial de Calera	30
VIII.- Distrito Judicial de Concepción del Oro	7
X.- Distrito Judicial de Juchipila	7
XI.- Distrito Judicial de Loreto	12
XII.- Distrito Judicial de Miguel Auza	8
XIII- Distrito Judicial de Nochistlan	9
XIV- Distrito Judicial de Ojocaliente	11
XV.- Distrito Judicial De Pinos	13
XVI.- Distrito Judicial del Teul de Gonzalez Ortega	6
XVII- Distrito Judicial de Valparaíso	9
XVIII.- Distrito Judicial de Villanueva	8
<b>TOTAL</b>	<b>741</b>

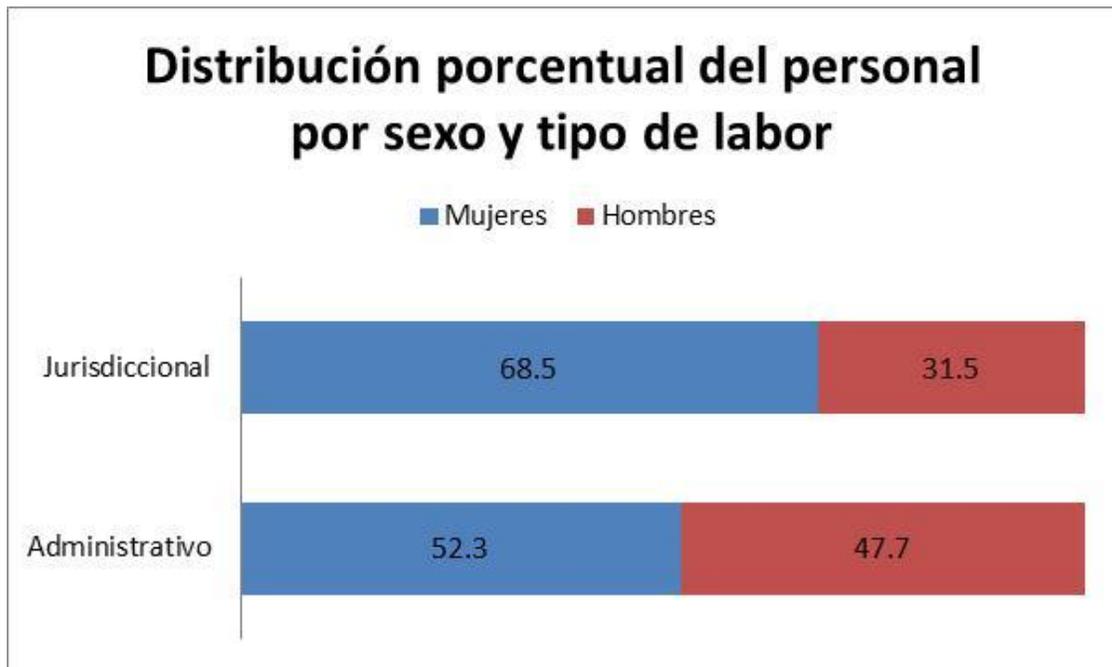
La mayor parte del personal (73%) del TSJEZ desarrolla actividades en áreas jurisdiccionales (ver gráfica siguiente).

Gráfica 1



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

Gráfica 2



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

# VITRINA METODOLÓGICA

## EJES DE ANÁLISIS

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

Dichos ejes se definieron con la intención de vincular las aproximaciones teórico-metodológicas desde la perspectiva de género con los valores, las dinámicas y prácticas concretas que se pueden observar en los tribunales superiores de justicia estatales.

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

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

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

Los primeros tres ejes corresponden a dimensiones o ámbitos en los cuales se expresa la identidad institucional y en los cuales 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 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 de 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, las cuales, como se sabe, pueden presentar distancia con la norma.

En el caso de la 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 explora 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, bajo el supuesto de que ambos elementos impactan en la cultura organizacional y en el servicio directo de impartición de justicia, que constituye la actividad sustantiva de los tribunales superiores de justicia estatales.

Cada uno de los ejes 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.

## RECUESTO 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 se integró mediante 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, lo que posibilita obtener una visión integral de la realidad.

Al atender los objetivos y características de la investigación para la recolección y construcción de evidencia fue necesario realizar trabajo de gabinete, a partir de fuentes de información documentales, y de campo, para la recolección de cierta evidencia empírica mediante tres instrumentos fundamentales: entrevistas a profundidad semiestructuradas, grupos focales y una encuesta estadísticamente representativa del personal que labora en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas.

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 el análisis de la normatividad (interna y contextual), estructura organizacional y orientación estratégica operativa del TSJEZ. 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 TSJEZ; así como aquellos documentos de planeación que orientan el desempeño institucional. Se analizaron también los documentos que contienen la estructura orgánica y las funciones de las distintas áreas o unidades administrativas.
- Normatividad que rige la vida y condiciones laborales: normas y lineamientos que rigen los asuntos relacionados con los recursos humanos: reclutamiento y contratación de personal, política de promoción y ascensos, asignaciones salariales, condiciones generales de trabajo, procesos de formación profesional y capacitación, y 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, con el fin de ubicar brechas de género y segregación laboral.

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

Cabe aclarar que la información documental se obtuvo, de manera oficial, por conducto de la enlace de la Comisión Nacional de Tribunales de Justicia de los Estados Unidos Mexicanos A.C. (Conatrib) para este proyecto en el Tribunal. Aunque parte de los documentos se encontraban a disposición del público en el portal de Internet del Tribunal, el equipo de investigación decidió que se tomaría como información oficial solo aquella que se remitiera mediante 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 el propio Tribunal.

En el siguiente cuadro se muestra la información que se solicitó, así como aquella que se obtuvo para la elaboración de este diagnóstico.

**Cuadro 1**

<b>INFORMACIÓN SOLICITADA E INFORMACIÓN OBTENIDA</b>	
<b>1. Organización y normatividad interna del Tribunal:</b>	
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 Zacatecas	x
1.4 Ley de Responsabilidades de los/las Servidores/as Públicos/as	✓
1.5 Normatividad para la contratación y evaluación del personal	x
1.6 Demás normatividad existente en el TSJEZ 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
<b>2. Documentos con la Planeación Estratégica del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas.</b>	
2.1. Plan de trabajo vigente.	✓
2.2. Planes estratégicos sexenales o trianuales.	✓
2.3. Informes de trabajo de los últimos tres años.	✓
<b>3. Directorio de sedes del Tribunal</b>	
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.	✓
<b>4. Estadísticas generales del personal con la siguiente información:</b>	
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.	✓
<b>5. Antecedentes y experiencias previas en materia de género o a favor de las mujeres en el Tribunal.</b>	
5.1. En caso de existir, nombre específico del área o unidad de género del Tribunal, ubicación orgánica y datos de localización de quien la encabeza: nombre, puesto y teléfonos.	x
5.2. Listado de programas o acciones de género o a favor de las mujeres implementadas por el 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.	x

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

x No se entregó por parte del Tribunal.

✓ Se entregó.

### *Trabajo de campo*

#### Encuesta

Los métodos cuantitativos de obtención de información en campo sirven para medir estadísticamente la regularidad o frecuencia de los atributos de las variables estudiadas. Por ejemplo: porcentaje de trabajadores y trabajadoras que se sienten satisfechos con el trato 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 22 y 26 de agosto en cuatro sedes: Zacatecas, Fresnillo, Pinos y Loreto. Se validaron en total 365 cuestionarios aplicados.

Como se ilustra en la siguiente tabla, la muestra obtenida es representativa del total de mujeres y hombres que forman parte de las estructuras administrativa y jurisdiccional del TSJEZ. 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.<sup>2</sup>

**Tabla 2**

ESTADO	MUESTRA OBTENIDA			PADRONES DE PERSONAL			Margen Error por estado*
	TIPO DE LABOR		TOTAL	ESTRATO		TOTAL	
	Jurisdiccional	Administrativa		Jurisdiccional	Administrativa		
ZACATECAS	262	103	365	546	195	741	3.66%

\* 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 se pueden encontrar en el documento de primer informe de actividades presentado por Epadeq, S.C. a Conatrib en septiembre de 2011 (Anexo III).

---

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

## Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas

El enfoque cualitativo permite profundizar en las características específicas de una determinada situación, 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 TSJEZ 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 con lo programado, en total se llevaron a cabo ocho grupos focales, los cuales se realizaron entre el 22 y 26 de agosto de 2011. Éstos pudieron efectuarse de manera satisfactoria y con garantía de las condiciones requeridas para la confidencialidad y su buen desarrollo.

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

**Tabla 3**

<b>GRUPO FOCAL</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS CONVOCADAS</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS ASISTENTES</b>
1 Mujeres mandos operativos	14	9
2 Hombres mandos operativos	15	9
3 Mujeres mandos altos	13	10
4 Hombres mandos altos	15	11
5 Juezas	15	14
6 Jueces	15	12
7 Secretarías de acuerdos	15	14
8 Secretarios de acuerdos	15	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.

Tomando en cuenta 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 22 y 26 de agosto de 2011 se realizaron todas las entrevistas programadas. A continuación se presenta un cuadro resumen de las entrevistas realizadas:

**Cuadro 2**

Entrevistas programadas	Entrevistas realizadas
	Lic. Leonor Varela Parga, magistrada presidenta del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas.
Encargado(a) de la Administración de Personal	Lic. María Concepción Irene García Almeida, directora de Recursos Humanos
	Lic. Norma Angélica Contreras Magadán, oficial mayor
Sergei Alejandro Romano González, director de Escuela Judicial	Lic. Sergei Romano González, director de la Escuela Judicial del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas
Responsable de acciones de género	Lic. María Leticia Calderón Pérez, jefa de la Oficina de Equidad de Género
Encargado(a) de la Contraloría Interna	Lic. Rosa Elena Saucedo Mauricio, encargada del Área de Control Interno
	Lic. Ana Vianey Roussell Espino, encargada de la Oficina de Equidad de Género

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

# RESULTADOS

## LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL

### *Eje 1. Marco legal y normativo*

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 del Tribunal 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, incluyendo las encargadas de impartir justicia.

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

### Marco legal estatal

El marco legal estatal es un referente formal que permite entender el mandato del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas (TSJEZ) respecto de la igualdad de género. Su revisión contempló el análisis de la Constitución Política del estado así como de las leyes —y, en su caso, los reglamentos— que contienen disposiciones relevantes en materia de igualdad, no discriminación y protección a los derechos de las mujeres. En ese sentido, las leyes que se analizaron en el estado son las siguientes: Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres; Ley de

Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y su reglamento; Ley para Combatir y Prevenir la Trata de Personas; y Ley para Prevenir y Erradicar toda forma de Discriminación para el Estado.

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

La Constitución Política del Estado de Zacatecas (2011) consagra la igualdad entre mujeres y hombres. El artículo 21 establece que: “todo individuo gozará de las garantías que otorga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como de los derechos establecidos por la Constitución Política del Estado y las leyes que de ellas emanen [...]”. Por su parte, el artículo 22 dicta: “La mujer y el varón son iguales ante la Ley y deben gozar de las mismas oportunidades para el desenvolvimiento de sus facultades físicas e intelectuales, así como de las mismas seguridades para la preservación de su vida, integridad física y moral, y su patrimonio [...]”. Este artículo reconoce, además, la equidad entre los géneros como principio necesario para el desarrollo del pueblo zacatecano y señala que: “el estado promoverá este postulado para lograr una sociedad más justa y equitativa, y la Ley determinará las facultades y acciones que deban aplicarse para el cumplimiento de este fin”.

El texto constitucional no establece disposiciones referidas a la no discriminación por sexo; carece de artículos que proscriban explícitamente la violencia contra las mujeres y no hace referencia a la trata de personas.

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

El estado de Zacatecas cuenta con la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres en el Estado de Zacatecas promulgada en el año 2008. Sin embargo, ésta carece de un reglamento que la regule. Asimismo, la citada Ley establece como mecanismo de coordinación interinstitucional al Sistema para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado. Su conformación incluye a un representante del TSJEZ (art. 22 y 23). En relación con los deberes que conciernen a los poderes públicos, incluido el judicial, el artículo 15 de la Ley establece los siguientes:

- I. Ceñir sus actuaciones y comprometerse con la efectividad del derecho de igualdad entre mujeres y hombres;

- II. Integrar el principio de igualdad de trato y oportunidades en el conjunto de políticas económicas, laborales, sociales, culturales, civiles y de cualquier otra índole que desarrollen, a fin de evitar la segregación de las personas por razón de su sexo;
- III. Diseñar, implementar y evaluar mecanismos que permitan la colaboración y cooperación entre los órganos que integran el poder público, en la aplicación efectiva del derecho de igualdad entre mujeres y hombres;
- IV. Promover la participación equilibrada de mujeres y hombres en las candidaturas electorales y en los puestos de toma de decisiones;
- V. Desarrollar, implementar y evaluar mecanismos que permitan la erradicación de la violencia de género, así como la discriminación por razón de sexo;
- VI. Fomentar instrumentos de colaboración entre los diferentes órganos de poder, las organizaciones no gubernamentales y otras entidades privadas, para la implementación efectiva del derecho de igualdad;
- VII. Fortalecer la efectividad del principio de igualdad entre mujeres y hombres en las relaciones entre particulares;
- VIII. Asegurar el uso de un lenguaje no sexista en el ámbito administrativo y su fomento en todas las relaciones sociales;
- IX. Transversalizar el principio de igualdad de trato y de no discriminación por razón de sexo en todas las relaciones sociales, y
- X. Atender al principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres en los nombramientos y designaciones de los cargos de responsabilidad que les correspondan.

La Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres en el Estado de Zacatecas señala además como responsabilidades concernientes al TSJEZ, capacitar a las autoridades encargadas de la procuración y administración de justicia en materia de igualdad entre mujeres y hombres (art. 43, fracc. III) y garantizar la participación equilibrada y sin discriminación de mujeres y hombres en los procesos de selección, contratación y ascensos en el servicio civil de carrera de los tres poderes, así como en los organismos públicos autónomos del Estado (art. 39, fracc. VII). La Ley en comento carece de modelos de sanción específicos para las transgresiones a las disposiciones y principios que describe.

El estado de Zacatecas cuenta además con la Ley del Instituto para las Mujeres Zacatecas (2007), que legisla la existencia de una instancia gubernamental promotora de los derechos de las

mujeres. En su artículo 6° ésta establece como responsabilidad del Instituto la celebración de actos de coordinación con entidades de los tres órdenes de gobierno y con el sector social académico y privado con la finalidad de promover su participación en las políticas y acciones que establece la Ley (fracc. VI). El Instituto también es responsable de establecer comunicación y coordinación permanente con las autoridades responsables de la administración, procuración e impartición de justicia y de la seguridad pública de la federación, estado y municipios, para proponer medidas de prevención, atención y sanción contra cualquier forma de violación de los derechos de las mujeres (fracc. IX). Sin embargo, dicha Ley carece de disposiciones que involucren al Poder Judicial. Además, es importante señalar que no existe un reglamento del Instituto.

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

La Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia estatal, señala en su artículo 20 al Tribunal como integrante del Sistema Estatal para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres, por conducto de un representante designado por el pleno.

El Programa Estatal en el que se articulan las acciones planeadas para la erradicación de la violencia contra las mujeres en Zacatecas, según el artículo 34 de la citada Ley tiene entre las acciones que debe realizar:

“Educar y capacitar en materia de derechos humanos al personal responsable de la procuración de justicia, policía y demás servidores encargados de los mecanismos de prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres” (fracc. VI).

“Educar y capacitar en materia de derechos humanos de las mujeres al personal encargado de la impartición de justicia, a fin de dotarles de instrumentos que les permitan juzgar con perspectiva de género” (fracc. VII).

Asimismo, el artículo 48 establece como atribuciones del Poder Judicial del Estado las siguientes:

- I. Institucionalizar la perspectiva de género, los principios de igualdad, equidad y no discriminación, el respeto pleno a los derechos humanos de las mujeres, y la cultura de prevención, denuncia y erradicación de la violencia contra las mujeres, en la administración e impartición de justicia;

- II. En el ejercicio de sus funciones, conformar una base de datos sobre los casos de violencia contra las mujeres conocidos por los tribunales y juzgados que lo integran, edad, número de víctimas, tipos y modalidades de la violencia, causas, daños y recursos erogados, la cual será proporcionada a las instituciones encargadas de realizar el diagnóstico estatal y demás investigaciones relativas, y formará parte del Banco Estatal;
- III. Declarar el agravio comparado y ordenar las medidas a que haya lugar, cuando así lo soliciten las o los afectados y se acredite su integración;
- IV. Capacitar a las y los servidores públicos a su cargo, para que incorporen la perspectiva de género en el ejercicio de sus funciones, y
- V. Las demás previstas en esta Ley y las disposiciones aplicables.

Esta Ley señala también como atribuciones de los órganos jurisdiccionales otorgar órdenes emergentes o preventivas (art. 68). En cuanto a la conciliación y la mediación, en su artículo 79 establece que “en materia de violencia familiar no se someterá a la víctima y a la persona agresora a procedimientos de mediación o conciliación, o cualquier otro medio alternativo de justicia, excepto cuando la mujer esté en condiciones plenas y aptas para comparecer en un nivel de igualdad ante la persona agresora. La condición de aptitud para comparecer, la determinará el área de psicología o de trabajo social, adscrita al Instituto o Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) Estatal o municipal, según corresponda.” Esta disposición es en sí contradictoria y deja la posibilidad de infringir estándares internacionales que indican que en materia de violencia contra las mujeres suscitada en espacios privados o perpetrada por su pareja no se deben conciliar o mediar; debido a que la violencia de género se caracteriza por la relación asimétrica de poder que se establece entre el victimario y la víctima.

Por otra parte, la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia contempla el mecanismo de la Alerta de Violencia contra las Mujeres y lo define como “el conjunto de acciones gubernamentales de emergencia para enfrentar y erradicar la violencia feminicida en un territorio determinado del estado, ya sea ejercida, en lo individual, o por la propia comunidad” (art. 54). La Alerta tiene como objetivo fundamental garantizar la seguridad de las mujeres, el cese de la violencia en su contra y eliminar las desigualdades que agravan sus derechos humanos. Entre las acciones que atañen al Tribunal la fracción tercera del artículo 55 señala que le corresponde: “asegurar la realización de la impartición de justicia y de aplicación efectiva de sanciones, según la naturaleza y gravedad de la conducta.”

Por otra parte, la Ley no cuenta con un reglamento y carece de mecanismos o modelos de sanción. En el estado hay una ausencia de legislación que regule la proscripción de la trata de personas de forma explícita.

d) Normatividad referida al derecho a la no discriminación

Desde el año 2006 Zacatecas cuenta con la Ley para Prevenir y Erradicar Toda Forma de Discriminación en el Estado de Zacatecas, aunque ésta no se encuentra debidamente reglamentada. En su artículo 9° contiene una disposición específica sobre la discriminación en contra de las mujeres que señala: “ningún órgano público, estatal o municipal, autoridad, servidor público, persona física o moral, realizará actos o desplegará conductas que tengan por objeto impedir o anular el reconocimiento o ejercicio de los derechos de la mujer y la igualdad real de oportunidades.” Además, establece como conductas discriminatorias impedir el acceso de las mujeres a la justicia o generar cualquier tipo de violencia en su contra en las instituciones de seguridad pública y de justicia (art. 9°, fracc. XIV).

Asimismo, la citada ley menciona una serie de medidas que se consideran discriminatorias hacia las y los niños y adolescentes en los procesos judiciales. Entre éstas impide que se les escuche en todo procedimiento judicial o administrativo en que se vean involucrados y al mismo tiempo establece medidas positivas para garantizar su no discriminación en el ámbito procedimental (art. 10). Según la misma Ley, se han de garantizar medidas positivas y compensatorias a favor de la igualdad de oportunidades para la población indígena o de diversa raza, como la facilidad de intérpretes, asesoría legal y otras (art. 23).

En cuanto a las personas vinculadas a la diversidad sexual establece la garantía de que en todos los juicios y procedimientos en que sean parte, sean escuchados y tratados con respeto (art. 26). También se instituyen garantías de no discriminación para personas migrantes o extranjeras (art. 27), así como “de los preliberados y liberados” (art. 28). De esta forma, la ley contempla diferentes medidas de garantía de no discriminación en procedimientos judiciales y administrativos para identidades específicas como infancia, comunidades indígenas, personas vinculadas a la diversidad sexual y migrantes. Sin embargo, es importante hacer notar que a pesar de contar con un lenguaje incluyente en casi todos los casos, no se indican medidas específicas para atender la discriminación de género que cruza los sectores considerados en la ley.

Por otra parte, la ley carece de mecanismos de sanción para los casos de discriminación cometidos dentro del TSJEZ. Sin embargo, el art. 7° dicta que compete al TSJEZ, en el ámbito de su competencia, imponer las sanciones administrativas que correspondan a los servidores públicos del Poder Judicial.

El marco legal y normativo del estado de Zacatecas establece algunas disposiciones de los derechos de las mujeres en armonía con los compromisos internacionales. La protección de la igualdad de género está consagrada en la Ley Suprema del estado y normada de forma adecuada en la Ley de Igualdad. Además, el estado cuenta con normas relacionadas con la erradicación de la discriminación y de la violencia contra las mujeres. En la ley para erradicar la violencia se establece como una atribución del Poder Judicial institucionalizar la perspectiva de género. El marco normativo estatal también reconoce la existencia de la discriminación de género en el acceso a la justicia y señala facultades y preceptos básicos, dirigidos tanto al personal jurisdiccional como al administrativo del Poder Judicial, para incorporar la perspectiva de género en su labor sustantiva y, de esta forma, combatir la discriminación de género, tanto en su estructura organizacional como en su quehacer sustantivo de impartir justicia.

### Normatividad interna

Para valorar la congruencia de la normatividad interna del TSJEZ con la igualdad de género y la no discriminación contra las mujeres se analizaron los siguientes documentos: la Ley Orgánica del Poder Judicial Estatal, el Reglamento Interior de Trabajo del Poder Judicial, el Reglamento del Consejo de la Judicatura y el Código de Ética, que son los documentos normativos que rigen la vida interna del Tribunal. En ese sentido, el análisis se acotó a la Ley Orgánica del Poder Judicial de Zacatecas y al Reglamento del artículo 7° de la misma Ley, que refiere a las disposiciones relacionadas con el retiro de las magistraturas, ya que son los dos únicos documentos que rigen la vida interna del Tribunal.

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

regula; d) ausencia de disposiciones discriminatorias por género y e) utilización de lenguaje incluyente.

En los dos documentos rectores de la vida institucional del Tribunal se encontró la carencia de objetivos o principios explícitos orientados a la igualdad de género y no discriminación. Esta carencia se profundiza con la ausencia de procedimientos claros para la carrera judicial y el ascenso en el escalafón del Tribunal. De esta forma existe un vacío normativo en cuanto los principios y valores que rigen la Institución.

Es importante señalar que en la normatividad interna del Tribunal no se encontraron disposiciones, acciones o medidas específicas dirigidas a erradicar la desigualdad de género. Al no reconocerse estos elementos explícitamente y al no establecer medidas especiales para revertir los efectos discriminatorios que conllevan las condiciones y posiciones diferenciadas entre mujeres y hombres se preservan los roles estereotipados que afectan a la igualdad de género. Por ello resulta muy relevante la ausencia de normatividad interna en general que establezca criterios claros y formales de la dinámica de la vida en el Tribunal. Además, de forma específica resalta la carencia de:

- Disposiciones que establecen medidas especiales encaminadas a proteger la maternidad y que no se consideran medidas discriminatorias (CEDAW, art. 4.2).
- Disposiciones que explícitamente prohíban “bajo pena de sanciones, el despido por motivo de embarazo o licencia de maternidad y la discriminación en los despidos sobre la base del estado civil” (CEDAW, art. 11).
- Suministro de servicios sociales de apoyo necesarios para permitir que los padres y las madres combinen las obligaciones familiares con las responsabilidades del trabajo, especialmente en el desarrollo de una red de servicios destinados al cuidado de los niños y de familiares que requieren cuidados especiales (CEDAW, art. 11).
- Definición de criterios de licencias parentales.

La falta de normatividad en esta variable refleja la ausencia de una estrategia clara que basada en el reconocimiento de que es necesario modificar el papel tradicional tanto del hombre como de la mujer en la sociedad, en las instituciones públicas, en la familia y en el acceso a la administración de la justicia para lograr la plena igualdad entre el hombre y la mujer.

En cuanto a la inclusión de acciones, lineamientos o medidas específicas dirigidas a erradicar desigualdades de género en el ámbito que regula cada instrumento normativo, tanto la Ley Orgánica del Poder Judicial de Zacatecas como el Reglamento del artículo 7° de la Ley Orgánica del Poder Judicial las omiten y dicha omisión afecta de forma negativa a la igualdad de género, ya que el Tribunal no cuenta con medidas encaminadas a acelerar la igualdad de facto entre el hombre y la mujer dirigidas a “modificar los patrones socioculturales de conducta del personal, con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que están basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres” (CEDAW, art. 5°).

Las disposiciones discriminatorias por género no están ausentes en la Ley Orgánica del Poder Judicial de Zacatecas; en los artículos 21, 22, 23, 29 y 31 se exige a las personas que aspiran a ocupar puestos en la Secretaría de Acuerdos o de Estudio y Cuenta, entre otras, “ser de buena honorabilidad.” Por su parte, los artículos 33, 40, 106 y 107 establecen como requisito para ser juez o jueza, secretario o secretaria, actuario o actuario “gozar de buena reputación y observar buena conducta.” Estas dos disposiciones abren la posibilidad de discriminación por la interpretación diferenciada del concepto de reputación para varones y mujeres que tradicionalmente ha redundado en un doble estándar impuesto a ellas.

Finalmente, en la Ley Orgánica del Poder Judicial del estado no se utiliza un lenguaje incluyente. Los sustantivos usados para referirse a cargos y roles desempeñados dentro del Poder Judicial son escritos en forma masculina, con lo que se asume que los trabajadores son varones. Para referirse a trabajadores en grupo se usa “el personal”, pero en todos los casos en los que se aclara un puesto en particular se usa un sustantivo masculino. Así, son solo los puestos de menor nivel en la jerarquía del Poder Judicial los que quedan descritos únicamente por “el personal”.

A lo largo de esta subsección se ha reflejado la ausencia de un marco normativo interno que establezca de forma clara la vida laboral interna del TSJEZ. En los dos documentos encontrados y analizados destaca la ausencia de la perspectiva de género y la carencia de disposiciones encaminadas a la incorporación de la perspectiva de género, misma que es mandatada para el Poder Judicial estatal en las normas que se han revisado en la primera parte de esta sección. Este mandato se vería reflejado en la definición de objetivos y principios orientados a la igualdad de género y a la no discriminación, en el reconocimiento de las condiciones y posiciones diferentes de

mujeres y hombres, en el señalamiento claro de acciones, lineamientos y medidas específicas dirigidas a erradicar desigualdades de género en el ámbito que regula cada uno de dichos instrumentos normativos. Además, es importante señalar que la ausencia de un lenguaje incluyente se encontró a lo largo de los dos documentos analizados. Finalmente, la permanencia de las disposiciones discriminatorias por motivo de sexo, que se han señalado en la Ley Orgánica del Poder Judicial de Zacatecas, agudiza el carácter discriminatorio de la magra normatividad interna que rige la vida laboral del Tribunal en tanto no sean atendidas y modificadas.

## *Eje 2. Política de género*

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

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

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

### **Mecanismo de género**

El TSJEZ cuenta con un mecanismo de género. En este apartado se planteó analizar el mecanismo de género a partir de la revisión los siguientes documentos de planeación oficiales en caso de ser existentes: el organigrama institucional, el manual de operación, los programas operativos anuales correspondientes a los años de 2009, 2010 y 2011 y el programa de trabajo del mecanismo de género.

De esta revisión se desprende que el 7 de marzo de 2011 se autorizó la instalación de la Oficina de Equidad de Género y Derechos Humanos. Ésta se encuentra dentro de la Dirección de Estadística,

a cargo de la Oficialía Mayor, la cual a su vez depende de la Presidencia del Supremo Tribunal de Justicia. La Oficina ocupa un lugar organizacional periférico en la toma de decisiones y está integrada únicamente por dos personas (entrevista, personal clave de la Oficialía Mayor).

En la documentación revisada del Tribunal no se encuentran definidos: el perfil profesional de las y los integrantes de la oficina, la modalidad de contratación del personal que integra el mecanismo, ni las funciones y atribuciones del mecanismo de género. Tampoco se encontró que hubiera un presupuesto claro y suficiente asignado a la Oficina de Equidad de Género y Derechos Humanos. En una de las entrevistas se constató este hallazgo: *“Hasta este año [2011] no se autoriza una partida especial, sino que se van autorizando los gastos de las partidas que ya se tienen”* (entrevista, personal clave de la Oficialía Mayor).

De las actividades de las planeaciones operativas de 2010 y de 2011 que se revisaron, se determinó que la lógica programática responde más a la ubicación de la Oficina en el organigrama que a una ruta lógica que tenga congruencia temática y que responda a una estrategia de incorporación de la perspectiva de género a la organización. Con base en la lógica programática, el área de control interno es la encargada de dar seguimiento y evaluación a la planeación operativa (entrevista, personal clave de la Oficialía Mayor) y, por lo tanto, a las actividades de la Oficina de Equidad de Género y Derechos Humanos.

En este sentido, la falta de recursos presupuestarios, de personal y de objetivos demuestra que la instalación de la Oficina no responde a un cambio organizacional, pues ésta se encuentra en la periferia de la estructura de toma de decisiones, con un mandato difuso y recursos escasos.

### El género en la política institucional

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

El personal entrevistado del TSJEZ reporta que todavía la institución está aclimatándose a los procesos de planeación estratégica y de evaluación, ya que el recurrir a planes anuales operativos data solo del año 2005. Asimismo, revela la falta de cultura de evaluación en la organización como uno de los principales obstáculos para llevar a cabo el seguimiento de la planeación (entrevista, personal clave de la Oficialía Mayor). Si bien los procesos de planeación estratégica no incluyen la perspectiva de género, es relevante conocer el mecanismo que se utilizan por ser clave en los procesos de incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones.

El Plan de Desarrollo Judicial 2008-2011 no cuenta con objetivos de igualdad de género. En las distintas entrevistas que se realizaron con personal clave de distintas áreas de la Oficialía Mayor (Recursos Humanos, Contraloría Interna, Oficina de Equidad de Género y Derechos Humanos) se constató que en los procesos internos del Tribunal se omite la perspectiva de género en diversas actividades que atañen a su vida interna, como son: administración del personal, planeación estratégica, contraloría y seguimiento a los Programas Operativos Anuales (POA), entre otras.

Al indagar sobre el tipo de planeación que se realiza en el TSJEZ, éste se documentó de la siguiente manera: *“Se hace en forma cuatrianual con el cambio de presidente. Se hace una planeación estratégica de la cual se derivan los objetivos y, dependiendo de ellos en forma anual, se determinan los programas operativos. Al cambio de presidente se genera una estrategia diferente y, obviamente, a cada uno se le hace su evaluación y se informa, en el informe de actividades anual del presidente. Pero con otras entidades no se tiene coordinación”* (entrevista, personal clave de la Oficialía Mayor).

La planeación la realiza *“la presidenta, el director general de Acuerdos y el director de la Escuela Judicial. También [participan] algunos de los jueces en [...] establecer los objetivos; luego son temas que en el área jurisdiccional se les complica un poquito más”* (entrevista, personal de la Oficialía Mayor).

Resulta relevante el alejamiento de metodologías de evaluación y planeación por parte del personal jurisdiccional, ya que a las y los titulares de juzgados les corresponde la dirección, no solo en términos jurisdiccionales sino también en cuestiones relacionadas con la administración y evaluación del personal que tienen a cargo. Además esta situación refleja la separación que existe entre el área jurisdiccional y las áreas que dependen de la Oficialía Mayor.

La información anterior muestra que si bien la institución tiene definido un mecanismo formal para asentar sus prioridades y orientación estratégica, la igualdad de género como principio y aspiración no forma parte de manera central de la política institucional.

### Políticas y acciones para la igualdad de género

A pesar de que el TSJ EZ cuenta con una Oficina de Género y Derechos Humanos, no se encontraron políticas y acciones dirigidas de forma estratégica a lograr la igualdad de género. La ausencia fue constatada en distintas entrevistas con personal clave tanto de la Oficialía Mayor como del ámbito jurisdiccional. Muchas de las respuestas reflejan una defensa o minimización del problema.

Por ejemplo, sobre las medidas relacionadas con la equidad de género que se habían implementado antes de la instalación de la Oficina de Equidad de Género y Derechos Humanos se señaló que: *“pues una oficina como tal no, lo más cercano son las licencias de paternidad, porque eso si ya estaba establecido desde antes de que se estableciera la Oficina, en la ley del servicio civil. En cuanto a otras acciones no hay resistencia para el sexo femenino en el trabajo, actualmente 60% del personal son mujeres, entonces no hay resistencia, pero tampoco había acciones específicas para implementar estos programas”* (entrevista, personal clave de la Oficialía Mayor).

Resulta relevante que dentro de la organización se perciba que los asuntos de género corresponden únicamente a la Oficina de Equidad de Género y Derechos Humanos, ya que esto da cuenta de que no existe un proceso en el que se entienda la necesidad de incorporar la perspectiva de género en todas las áreas del Tribunal.

*“Se están involucrando actividades en los programas, las actividades donde se encuentra la [titular de la Oficina de Equidad y Género y Derechos Humano], donde ella ha incluido todo lo que es igualdad de género. El porcentaje de mujeres que trabajan en el Tribunal es mayor, solo en magistrados sí está más cargado a lo masculino”* (entrevista, personal clave de la Oficialía Mayor).

*“No hay un programa específico [relacionado con el área de Recursos Humanos], pero la igualdad está garantizada porque no se ponen obstáculos...”* (entrevista, personal clave de la Oficialía Mayor).

En las nociones que derivan de estas respuestas es posible observar la ceguera institucional ante la necesidad de implementar cambios organizacionales a favor del género. En general, las personas entrevistadas perciben que no son indispensables las acciones dirigidas a corregir las discriminaciones de género, con el argumento de que la mayoría del personal de la organización es femenino. Sin embargo, no se cuestionan el porcentaje de mujeres en puestos de decisión en el Tribunal o si las que acceden a cargos de toma de decisión están en realidad comprometidas con la igualdad de género y tienen las herramientas y recursos necesarios para realizar acciones con este fin. En estas respuestas, también se encontró falta de claridad y reconocimiento de que el género no puede ser añadido a una organización en función de acciones aisladas, como las capacitaciones o la voluntad y disposición de quienes tienen a cargo personal. Es relevante que estas nociones permeen incluso en el personal de la Oficina de Equidad de Género y Derechos Humanos.

De la revisión documental, se extrae que el TSJEZ ha realizado las siguientes actividades relacionadas con la equidad de género: el Programa Operativo Anual de 2010 establecía como actividades para la Oficina de Equidad de Género y Derechos Humanos desarrollar estudios sobre violencia contra las mujeres y equidad de género; elaborar contenidos para trípticos informativos y *spots*; difundir leyes relacionadas con los derechos humanos de las mujeres; evaluar la legislación civil, familiar, mercantil y penal; realizar acciones relacionadas con el establecimiento del módulo de orientación de las mujeres víctimas de discriminación en el acceso a la justicia; y organizar conferencias y foros referentes a la violencia contra las mujeres, dirigidos tanto al personal de los órganos de impartición de justicia —a fin de que se esté en posibilidad de juzgar con perspectiva de género— como a abogados litigantes y público en general en coordinación con la Escuela Judicial. Este listado de actividades no aparece articulado a ninguna estrategia vinculada con la incorporación del género de forma institucional a la organización.

En el Programa Operativo Anual de 2011 se estableció como objetivo estratégico establecer procesos de calidad en el Poder Judicial y como estrategia: generar información verídica, confiable y oportuna correspondiente a la estadística judicial. En esa lógica programática se estableció el objetivo particular de desarrollar los programas de equidad de género y del Sistema Estatal para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres; y la meta de contar con un programa de difusión y sensibilización para la debida observancia de las leyes aplicables a la equidad de género y evitar la violencia contra las mujeres. En este sentido se instituyeron como actividades de la Oficina de Equidad de Género y Derechos Humanos:

- Reprogramar la evaluación de la legislación familiar para detectar conflictos de leyes relacionadas con la desigualdad de género.
- Colaborar en la ejecución del proyecto “Diagnóstico e implementación de acciones básicas sobre equidad de género en impartición de justicia, la normatividad y la cultura organizacional en 15 Tribunales Superiores de Justicia”.
- Perfeccionar el contenido de las directrices para el establecimiento y posterior funcionamiento del módulo de orientación para las mujeres víctimas de discriminación en el acceso a la justicia.
- Implementar programas proporcionados por diversos organismos oficiales que coadyuven a la no violencia contra las mujeres y equidad de género.
- Programar eventos para celebraciones especiales relativas a la equidad de género y la no violencia contra las mujeres.

Como se puede observar, en 2010 las actividades concernían a capacitación y sensibilización dirigida al exterior. En cambio, en el Programa de 2011 se incluyen actividades referidas tanto a la política interna (la realización del Diagnóstico) como a la externa, como es el caso del establecimiento de instancias que atiendan al público del Tribunal en cuestiones relacionadas con los derechos de las mujeres. De esta forma, se puede dar cuenta que sí hay un cambio cualitativo en el tipo de acciones que se realizan a partir de la instalación de la Oficina, sin embargo, el espacio organizacional en el que se encuentra esta última no le permite estar en un punto estratégico para generar los cambios que la organización requiere en materia de equidad e igualdad de género.

A pesar de que el TSJEZ cuenta con un mecanismo de género, no posee un presupuesto destinado a políticas o acciones de género, así lo constatan las entrevistas e ilustran el complicado proceso político por el que atraviesa el Tribunal año con año para asegurar su presupuesto.

*“Hace tiempo se manejaron presupuestos con perspectiva de género a través del Ejecutivo. Pero como los presupuestos se han venido manejando por capítulos, se tienen los lineamientos que estableció la presidenta de por dónde tenía que manejarse el Tribunal”* (entrevista, personal clave de la Oficialía Mayor).

Sobre los principales obstáculos para implementar un presupuesto con perspectiva de género, una de las personas entrevistadas señaló: *“Sí ha sido limitante no contar con recursos. El presupuesto del año pasado contenía una ludoteca y se presupuestaron también centros de mediación. No fueron asignados los recursos; de hecho, ahora la presidenta está gestionando un incremento presupuestal. Ella ha tenido presentes varios temas, pero ha sido la cuestión presupuestal lo que no nos ha permitido implementar ciertas medidas”* (entrevista, personal clave de la Oficialía Mayor).

Es relevante señalar el procedimiento de asignación presupuestal al Tribunal, ya que éste impacta la asignación de recursos al interior de la organización: *“... el recorte de recursos, que a diferencia de otros Tribunales donde ya se ha logrado que se tenga un porcentaje del presupuesto, lo cual evita que se tenga que estar solicitando aumentos presupuestales. Ellos ya saben que se tiene presupuestado 2% o 5%; aquí nosotros no tenemos un porcentaje asignado. Lo que se ha estado manejando como un problema recurrente, porque no solamente es no contar con los recursos suficientes, sino que es el desgaste que se lleva el estar gestionando los recursos y que todos los planes y proyectos se quedan cortos ante lo que solo es el capítulo 1000: te damos lo básico para papelería, para sueldos y no ha habido recursos para ese rubro”* (entrevista, personal clave de la Oficialía Mayor).

El TSJEZ ha realizado de forma periódica capacitaciones en materia de género. Por ejemplo, durante el año 2009 se reportó una serie de actividades de capacitación relacionadas con la implementación de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, el derecho fundamental a la no discriminación, los presupuestos y políticas públicas con perspectiva de género. Las actividades contemplaron dos foros, un congreso, un curso y dos reuniones, pero no dieron cuenta de una estrategia de capacitación continua en género y derechos de las mujeres. Los informes revisados no presentan información sobre el número de participantes, sus puestos en el Tribunal y su sexo, qué instituciones impartieron las capacitaciones.

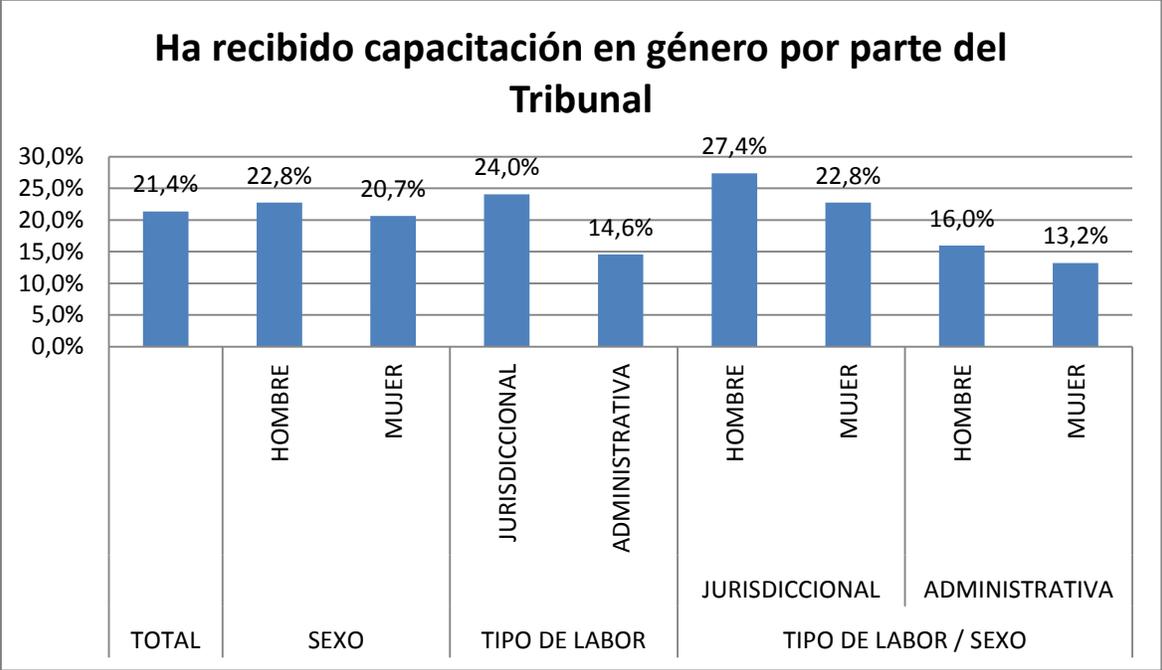
En 2010 se reportó la realización de un foro de justicia y género; una reunión de trabajo y un foro sobre la Trata de personas; un seminario sobre órdenes de protección; un foro estatal de diseño de política públicas para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres; dos talleres, uno sobre el modelo de sistema de protección a la infancia zacatecana y otro sobre violencia intrafamiliar; y hasta una clínica de litigio estratégico. El informe revisado no

presenta información sobre el número de participantes, sus puestos en el Tribunal y su sexo, tampoco qué instituciones impartieron las capacitaciones.

Del análisis documental se puede concluir que la mayoría de las actividades se dirigen al personal jurisdiccional de la institución y que se ha mantenido una oferta considerable de capacitación de género, justicia y derechos de las mujeres dirigida al personal del Tribunal.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, ésta muestra que aproximadamente una de cada cinco personas que trabaja en el TSJEZ ha participado en alguna capacitación en el tema de perspectiva de género. La diferencia entre hombres y mujeres (23% a 21% a favor de los hombres) no resulta significativa. No obstante, la diferencia relacionada con el tipo de personal sí es importante: 24% del personal jurisdiccional ha recibido capacitación en temas de perspectiva de género, mientras el personal administrativo solo alcanza 15%. Esta diferencia de casi 10 puntos porcentuales entre personas con diferentes tipos de labor se manifiesta por igual al considerar a los hombres y las mujeres por separado. La gráfica 1 muestra los resultados descritos.

**Gráfica 3**



Como siguiente paso, se analizaron el volumen (número de horas) de la capacitación, las fechas en las que se organizaron los talleres y el impacto que han tenido en la labor de los participantes. Para estos análisis, evidentemente se dispuso de los datos del grupo de personas en la muestra que efectivamente han recibido capacitación en perspectiva de género. Como se discutió en el párrafo anterior, dicho grupo es relativamente pequeño: solo 78 personas recibieron capacitación y especialmente los subgrupos de hombres (28) y personal administrativo (15) son muy reducidos. Puesto que los números son bajos, es esencial interpretar los siguientes resultados con cautela.

En promedio, el total de horas de capacitación que el personal del Tribunal señala haber recibido es de 14 horas. Las mujeres (15 horas en contraste con 13 horas para los hombres) y el personal jurisdiccional (15 horas en contraste con 11 horas para el personal administrativo) refiere haber participado en capacitaciones más extensas.

Un poco más de la mitad (56%) del personal recibió una capacitación en el año en curso (2011) o el año pasado. Desde el año 2009, los talleres de capacitación sobre género han sido más frecuentes (solo 10% del personal que ha recibido capacitación, la recibió antes de 2009).

Finalmente, 77% de las personas que participaron en una capacitación con el tema de género indica que han aplicado los contenidos en su trabajo cotidiano. Al respecto, los resultados sugieren que más hombres (86%) que mujeres (72%) lo hacen.

De esta forma, tanto la información del análisis documental como la información arrojada por el personal entrevistado y la de la encuesta dan cuenta de que el TSJEZ tiene antecedentes de capacitación y sensibilización en perspectiva de género orientados principalmente al personal jurisdiccional para efectuar sus funciones sustantivas hacia la ciudadanía. Sin embargo, es difícil rastrear antecedentes de capacitación y sensibilización de la perspectiva de género dirigida a los procesos internos de la organización. Mismos antecedentes que son esenciales para la incorporación transversal de la perspectiva de género en el Tribunal.

Al no existir un proceso de incorporación del género en el TSJEZ, el personal entrevistado reporta también la inexistencia de mecanismos para su seguimiento. Asimismo, consultado sobre si se habían implementado mecanismos para conocer el avance en cuestiones de género, se señaló: *“Eso correspondería al área de equidad de género, desde mi área no tengo conocimiento”* (entrevista, personal clave de la Oficialía Mayor).

Lo anterior revela la falta de institucionalidad de los procesos de género en el Tribunal y las consecuencias de ello en la continuidad y seguimiento de los mismos, e indudablemente en el potencial de impacto de las acciones. Si bien la Oficina no cuenta aún con una estrategia definida para incorporar la perspectiva de género en la vida interna del Tribunal, tampoco existe la noción en la organización de que esta perspectiva debe atravesar todos los procesos administrativos y no relegarse a la Oficina especializada en la materia.

De acuerdo con la información recopilada en las entrevista no se han establecido mecanismos de coordinación más allá de participación en eventos a los que invita el Instituto de la Mujer Zacatecana: *“La otra vez nos sugirieron pedir apoyo al Instituto de las mujeres, pero nunca nos contestaron; al parecer ya va a haber más instrucción para que nos apoyen del Instituto Nacional de la Mujer, ahí sí hay presupuesto”* (entrevista, personal clave de la Oficialía Mayor).

En cuanto a las colaboraciones esporádicas señalan: *“nos invitan a foros y se han hecho colaboraciones de la oficina con ponencias para [...]. Por ejemplo, se manejó el tema, en el Instituto de las mujeres, de la legislación relacionada con los derechos de las mujeres y también se han desarrollado proyectos; también se colabora con la televisión con entrevistas y programas que nos preguntan sobre estas actividades”* (entrevista, personal clave de la Oficialía Mayor).

En el ámbito de la planeación estratégica se preguntó si había colaboración con otras instancias fuera del Tribunal para incorporar indicadores o perspectiva de género, ante lo cual respondieron: *“Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) hace los requerimientos de información en diverso sentido. Cuando hemos tenido asignaciones de recursos, que son sujetos a toda una planeación y se está informando de manera semanal el seguimiento a través de lo establecido para ver de acuerdo con lo planeado como a lo ejercido. Si hay diversas instancias con quienes se tiene la planeación”* (entrevista, personal clave de la Oficialía Mayor). Sin embargo, no se estableció que en esas colaboraciones se buscará una planeación estratégica o presupuestal con género.

En este sentido, no se reportó coordinación con otras entidades públicas en materia de género ni políticas institucionales dirigidas a generar un cambio organizacional relevante para la dinámica laboral al interior del Tribunal, como podrían ser la incorporación de la perspectiva de género en diagnósticos organizacionales, procesos de planeación estratégica, operativa y presupuestal,

administración del personal, medidas para conciliación de responsabilidades familiares y laborales, procesos de evaluación, etcétera.

En este apartado se identificó que las áreas de oportunidad en el TSJEZ sobre la promoción de la igualdad en la política institucional del Tribunal. Esto se refleja en la ausencia de la perspectiva de género en la orientación de la política de la institución en sus diferentes etapas. A pesar de contar con un mecanismo de género de reciente creación el Tribunal carece de la asignación de recursos orientados a 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.

A lo largo de esta sección se da cuenta de la gran área de oportunidad con la que cuenta el TSJEZ para transformar la Oficina de Equidad de Género y Derechos Humanos en un mecanismo que realmente pueda impulsar una política de género dentro de la organización. En este sentido, es importante señalar que cualquier posible política de género dentro de una organización se puede evaporar cuando se realiza una defensa o minimización verbal del problema, los procedimientos para cambios organizacionales no son efectivos, se crea una unidad de la mujer en la periferia de la estructura de toma de decisiones, el área de la política externa está separada de la política interna de la organización, hay una sobrecarga de las responsables de las unidades de género y, sobre todo, cuando no se entiende al género como relaciones de poder. Estos elementos se han identificado en menor y mayor medida a lo largo de esta sección.

## 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”, es decir, los valores, creencias y prácticas compartidas por sus integrantes y que inciden no solo en la forma de desarrollar el trabajo al interior de la institución, sino en las relaciones y condiciones de lo femenino y lo masculino.

Aun cuando los mandatos, expresiones y relaciones de género forman parte de la cotidianidad de la organización, estos elementos no son identificables de manera directa dado el poder que ejerce su naturalización. Por ello, este apartado se construye con base en el análisis de las creencias y expectativas de las personas que integran el organismo, y se asume que son los aspectos que

reflejan lo que se considera como lo deseable o “normal” en su interior. Los valores de la organización, derivados en principios y creencias, subyacen a la práctica y determinan lo que se considera importante y deseable, así como lo que está devaluado en ella. En este sentido, los valores integrados son los valores reales: el corazón de la cultura. Puede haber una gran brecha entre los valores a los que se aspira y los valores integrados, y esto ocurre principalmente cuando se trata de género (McDonald, 2000: 114). Por ejemplo, esto se podría reflejar en el contraste entre la retórica de la organización con sus prácticas. También puede darse esta brecha en distintos sectores de la organización o con distintos actores.

El objetivo de analizar 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 de esto respecto a mujeres y hombres.

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 reproduce internamente los estereotipos, roles y estructuras que sustentan el orden de género de la sociedad, al recrear y dar lugar a nuevas formas de expresión y relación.

Analizar la cultura organizacional del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas (TSJEZ) 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 se regulan mediante leyes específicas.

La regulación implica que el fin y los medios de la organización no los determina ésta por sí misma, sino que necesita de otras organizaciones para hacerlo. 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 mediante formas y tiempos que modelan y estructuran su dinámica interna. En tal sentido, la dinámica organizacional la determina parcialmente la permanente resolución de asuntos en plazos férreos.

En virtud de la trascendencia del fin de esta organización, así como de la importancia que la sociedad y el gobierno estatal otorgan a su labor, se ha implementado también un aparato normativo que establece las jerarquías de las figuras, puestos y órganos que deben prevalecer al interior de los tribunales. Así, solo determinadas personas tienen la autoridad para interpretar la ley, por lo que el poder público los inviste 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. Ahí reside su gran responsabilidad y poder en el conjunto social, pero también el poder que ejercen al interior de la organización que encabezan y gobiernan, en lo jurisdiccional y lo administrativo.

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

En el ámbito interno de la organización también se observan implicaciones de esta norma legal, que constituye una característica central en la estructura y funcionamiento de los tribunales. Así, se configura la existencia de dos ámbitos de gestión, bien delimitados pero en continua interacción, en razón del tipo de participación en el cumplimiento del objeto que confiere estructura, a saber: el jurisdiccional, que resulta sustancial en tanto procesa y da forma al dictado de la justicia, y el administrativo, que existe en función de aquél y se encuentra a su pleno servicio, con base en las decisiones que toma el Pleno del TSJEZ, órgano de gobierno interno de los tribunales.

En este marco de entendimiento, a continuación se presentan los resultados del análisis del apartado Valores y códigos organizacionales.

### Modelo de gestión del trabajo en la organización

La organización sistémica que describe Isabel Font Playán (2006: 67) señala que tanto: “la naturaleza de sus fines, así como la dinámica organizacional y el comportamiento de quienes participan en ellas, se encuentran estrechamente vinculados al medio que la rodea”. Desde este

enfoque la autora propone una tipología para clasificar las distintas emanaciones de la cultura organizacional, la cual ayuda a entender el modelo de gestión que se desarrolla en ella. De acuerdo con esta categorización, la cultura organizacional del TSJEZ se puede clasificar como “burocrática” con algunos elementos propios de la cultura de “clan”.

De acuerdo con Font Playán: la “cultura organizacional burocrática” le asigna un alto valor a la jerarquía, la formalización, las reglas, los procedimientos, los estándares de actuación, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas y reglamentos establecidos. En este tipo de organizaciones las funciones, la responsabilidad y la autoridad de cada integrante están claramente establecidas y definidas.

Bajo esta tipología, se puede considerar que el TSJEZ cuenta con una “cultura organizacional burocrática” debido al alto valor que internamente se le da a los procesos formales, reglas, procedimientos, estándares de actuación, al cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas, condiciones propias de los fines de impartición de justicia que la organización tiene.

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

Los siguientes testimonios ilustran la presencia de la lealtad y el sentimiento de pertenencia a la organización como valor central de la “cultura organizacional del clan”:

*“Las características que se toman en cuenta tiene que ser con honestidad, empeño, lealtad”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

En otro momento otra participante profundizó al respecto:

*“Uno va a su segundo hogar porque pasamos la mitad de la vida ahí, la necesidad de estar bien con ese entorno es fundamental además de las otras cuestiones que se manejaron como lealtad, honestidad”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Dentro del Tribunal se puede observar que coexisten ambas culturas organizacionales debido, sobre todo, a que las/los superiores jerárquicos/as, en este caso juezas y jueces, magistradas y magistrados, encabezan jurisdiccional y administrativamente las salas y juzgados con un importante grado de autonomía, lo que da lugar a que en el Tribunal existan cotos de poder con cierto grado de independencia en la gestión cotidiana del funcionamiento de la institución. En esa tesitura, son ellas y ellos quienes vigilan la generación de los bienes jurídicos en tiempo y forma; además, administran al personal bajo su cargo, pues otorgan licencias, permisos, solicitan cambios o participan en el proceso de ascensos que en ese ámbito tiene lugar.

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

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

En cuanto a la “cultura del poder”, se observan situaciones indicativas de que en la práctica los cambios y las decisiones dependen principalmente de la voluntad de un pequeño grupo de personas, que orientan las políticas institucionales y ejercen el control de quienes están a su cargo, una élite organizacional cuya decisión es determinante y que por lo general no está abierta al

diálogo. Un ejemplo claro al respecto es la relevancia del valor de la jerarquía y el respeto al superior que se vive en el ámbito del Tribunal y en cada uno de los juzgados que lo integran, así como el alto grado de discrecionalidad con el que se ejecutan los procesos de ingreso, ascenso y reconocimiento del personal.

Cabe señalar que en los grupos focales el respeto jerárquico fue señalado como uno de los valores principales que han asumido las y los integrantes del Tribunal. El respeto a las jerarquías es un valor con implicaciones importantes, tanto en el modelo de gestión como en las relaciones interpersonales, ya que si bien permite dar orden a los procesos y actividades de la organización, también limita la participación de las trabajadoras y los trabajadores y amplía los espacios discrecionales de toma de decisiones.

Los extractos de las conversaciones realizadas durante los grupos focales ilustran la centralidad de este valor:

*“Hace rato que comentaban de las cualidades de un trabajador, iba a incluir la disciplina, pero en un sentido más militarizado y más de jerarquía”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

*“En lo personal, mucho respeto y agregar que el grado de jerarquía que se debe guardar en un juzgado”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Como ya se mencionó, estos rasgos de la “orientación cultural del poder” identificados en el TSJZ conviven con otros distintivos de la “orientación cultural de roles”. Esta orientación cultural se distingue en las organizaciones cuando hay una preocupación por el orden, la racionalidad y la equidad en los procedimientos. En este tipo de organizaciones es muy importante cómo se hacen las cosas. Así, las organizaciones partidarias de esta cultura han desarrollado un conjunto de reglas que garanticen procesos estandarizados para el reclutamiento, la selección, capacitación y el ascenso del personal por medio de estos procesos. Este tipo de cultura es común en organizaciones grandes y burocratizadas, como los tribunales.

Es importante destacar también que se encontraron rasgos de una cultura de tarea, la cual, en términos de Vargas Hernández, se observa cuando las organizaciones le dan más valor al trabajo bien hecho, y todo aquello que se interpone en este camino tiene menos importancia.

Al respecto, en los grupos focales se mencionó que el trabajo de cada persona es la mejor vía de lograr reconocimiento en el Tribunal, entendido como dar buenos resultados:

*“Tu trabajo es la carta de presentación”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

*“Resultados. Que salga el trabajo, así de sencillo”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

*“Lo que habla por ti es tu trabajo; lo que estés capacitándote; que hagas bien las cosas, que les pongas empeño y que te dediques a lo que estás haciendo y que lo hagas bien. Que los jefes te vean”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

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

En las siguientes líneas se muestra que en la caracterización del trabajador/a ideal y la forma en que se mide el éxito en el TSJEZ existe la presencia de aspectos clave que contribuyen a perpetuar la inequidad de género, por ejemplo: la separación o escisión entre el trabajo y la familia, es decir, la falta de reconocimiento de la labor de las personas en su ámbito familiar; la existencia de formas (discretas o explícitas) de exclusión de las mujeres de poder; la valoración al individualismo heroico y el instrumentalismo.

En sintonía con lo mencionado, en la encuesta aplicada en el Tribunal para este *Diagnóstico* se preguntó a las y los entrevistados sobre los aspectos que más se premian o reconocen en su área, y en orden de importancia se mencionaron obtener buenos resultados, brindar un buen servicio a la ciudadanía y ser honestos/as (véase el siguiente cuadro). El primer elemento puede estar relacionado con el factor que Acker denomina “instrumentalismo”, el cual refiere a un enfoque de gestión dirigido a lograr los objetivos cuantitativos, y éstos se convierten en la prioridad fundamental de la organización. Como muestra el marco teórico que sustenta esta investigación, las autoras han determinado que este enfoque de gestión es uno de los elementos de la estructura profunda de la organización que dificulta el cambio de valores para garantizar un cambio

organizacional favorable a la equidad de género (Epadeq, 2011), pues el enfoque en la obtención de resultados cuantitativos limita la capacidad de la organización de destinar tiempo y esfuerzos suficientes en reflexionar sobre cómo se están haciendo las cosas y las implicaciones para el conjunto del personal en ello.

**Tabla 4**

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

En segundo lugar se señaló, como factor que se premia en el TSJEZ, el brindar un buen servicio a la ciudadanía. Si bien este aspecto puede parecer neutro al género, pesan sobre él nociones y estereotipos de género que caracterizan de forma distinta lo que se espera de los varones y de las mujeres que laboran en el Tribunal. Por ejemplo, se considera que las mujeres tienen un trato más amable con otras personas. Sobre estos aspectos se profundizará más adelante.

Respecto las opiniones vertidas en los grupos focales sobre los aspectos con mayor reconocimiento en el Tribunal, se observan algunas diferencias entre las opiniones del personal masculino y el femenino. Los varones mencionaron entre estas cualidades: tener trato amable, vocación de servicio, mostrar iniciativa y ser innovadores, contar con alto grado de conocimientos, capacidad y disponibilidad, eficiencia y disciplina. A su vez, entre las mujeres los valores mencionados fueron: el ser una trabajadora responsable, honesta, prudente, justa, con empeño, que no le tenga miedo a nuevos compromisos o retos. Los valores que se repitieron en distintos grupos o en los cuales se hizo especial énfasis fueron: “definitivamente tener disponibilidad”, disposición y dedicación, el buen trato, el buen desempeño de las funciones.

Como se observa en estos resultados, existe una centralidad de atributos enfocados en obtener buenos resultados, mostrar disponibilidad para el trabajo y brindar un buen trato a la ciudadanía, lo cual configura un ideal de trabajador congruente con el modelo de gestión predominante en la organización.

Este ideal lo permean estándares diferenciados entre lo que se espera de las trabajadoras y de los trabajadores, ya que tener buenos resultados y mostrar disponibilidad para el trabajo son atributos que comúnmente el género tamiza. Dados los roles y mandatos de género, los varones encuentran más ventajas en dedicarse de manera exclusiva al trabajo extradoméstico, lo cual se aprecia no solo como un valor en sí mismo, sino como una demostración de los buenos resultados en el trabajo. A su vez, las mujeres encuentran mayores dificultades para cumplir con ello dadas las tareas de cuidados familiares que socialmente se les ha asignado.

A partir de las diferencias encontradas en las visiones por sexo, se identificaron estereotipos de género en la estructura profunda del Tribunal. La prudencia solo apareció en grupos femeninos y está ligada con una de las características propias de la socialización tradicional de género asignada a lo femenino y ligada con la pasividad y la obediencia. Esto contrasta con la mención de tener mayor iniciativa solo en grupos focales masculinos.

*“Tener iniciativa, que sean innovadores, con idea pues”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Otra diferencia es la forma de referirse a la capacidad de las personas. En los grupos de hombres se alude a “un alto grado de conocimientos”, pero no a los medios para obtenerlos. En contraparte, en los grupos de mujeres se presenta como relevante el proceso de adquisición de ese conocimiento; se menciona primero como un atributo la preparación profesional, que implica privilegiar procesos basados en méritos comprobables, en los que generalmente las mujeres pueden tener más posibilidades de tratos equitativos en la organización vs. aspectos de “autoridad” que dependen de perspectivas subjetivas de quien decide en las organizaciones, como lo puede ser el tema de medir el alto grado de conocimientos o la disponibilidad.

Es importante mencionar que en el Tribunal también existe la concepción de que el personal administrativo se encuentra relegado frente al de labor jurisdiccional, ya que se su trabajo percibe como insuficientemente reconocido.

“Solo nos voltean a ver cuando algo no funciona; si todo funciona ni se acuerdan de nosotros; solo cuando hay errores se presenta un mecanismo de queja, no de reconocimiento” (masculino, grupo focal, personal administrativo).

En la encuesta sobre los aspectos que en la práctica se valoran más para los ascensos se obtuvieron respuestas similares a las de los que más se premian o reconocen (ver tabla siguiente). En primer lugar se mencionó el conocimiento sobre la materia de trabajo; en segundo lugar, resultados en el trabajo, y en tercer sitio, compromiso con la impartición de justicia. Como se puede observar en los resultados de la encuesta, esta opinión se mantiene en ambos sexos y en uno y otro tipos de labor, en lo que a los dos principales ítems refiere; sin embargo, el tercer lugar varía, ya que los hombres y el personal administrativo consideran más importante la vocación de servicio hacia la gente.

**Tabla 5**

VB.P7 ASPECTOS QUE EN LA PRÁCTICA SE VALORAN MÁS PARA ASCENDER EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS/JURISDICCIONALES	Jerarquía								
	TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR		TIPO DE LABOR / SEXO			
		HOMBRE	MUJER	JURIS.	ADMINIS.	JURISDICCIONAL		ADMINISTRATIVA	
						HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER
A) RESULTADOS EN EL TRABAJO	2	2	2	2	2	2	2	1	2
B) CONOCIMIENTO SOBRE LA MATERIA DE TRABAJO	1	1	1	1	1	1	1	2	1
C) FORMACIÓN PERSONAL	4	5	4	4	4	5	4	5	4
D) OBEDIENCIA AL JEFE O LA JEFA	6	6	7	7	6	7	7	4	8
E) DISPONIBILIDAD DE TIEMPO COMPLETO	8	7	8	8	7	6	8	8	6
F) VOCACIÓN DE SERVICIO CON LA GENTE	5	3	5	5	3	4	5	3	3
G) SER AMIGO/A O RECOMENDADO/A DE ALGUIEN	7	8	6	6	8	8	6	7	7
H) COMPROMISO CON LA IMPARTICIÓN DE JUSTICIA	3	4	3	3	5	3	3	6	5
I) SER HOMBRE	10	10	10	10	10	10	9	9	10
J) SER MUJER	9	9	9	9	9	9	10	10	9

Las principales características que más se valoran en el Tribunal para ascender a lo largo de los seis grupos focales fueron muy diversas; los grupos de varones y de mujeres coincidieron en la mención de la honestidad, la disponibilidad, el capacitarse constantemente o contar con un “alto grado de conocimiento”.

Respecto a la capacitación, resulta relevante traer a colación la diferencia en el acceso a ésta entre el personal administrativo y el jurisdiccional, como lo ilustra el siguiente fragmento de la conversación en un grupo focal donde se le pregunta a personal administrativo sobre la posibilidad de capacitarse:

Entrevistadora: *“¿Tienen posibilidades para capacitarse?”*

*“No, solo en lo judicial, los licenciados en Derecho...”*

Entrevistadora: *“¿Y, capacitaciones en lo administrativo?”*

*“No, solo ha habido cursos de motivación”* (femenino, grupo focal, personal administrativo).

Asimismo, el personal administrativo tiene la impresión de que sus posibilidades de ascenso son muy reducidas, ya que hay pocas plazas en el escalafón, es decir, en la mayoría de las áreas se encuentra el personal operativo y la o el superior inmediato, por lo que las oportunidades de subir de puesto son limitadas, a diferencia del personal jurisdiccional que tiene más posibilidades.

*“No [hay movilidad del personal] porque solo es la parte operativa y el superior, en algunos hay un mando intermedio entre el operativo y el director, pero aquí no”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

*“Es que ya no hay posibilidades de ascender. En lo jurisdiccional sí, en lo administrativo es diferente, allá me ha tocado ver que van desde meritorio hasta juez”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Dichas opiniones contrastan con las del personal jurisdiccional en cuanto a las posibilidades de ascenso en este ámbito.

*“Pienso que sí es muy importante la carrera judicial; necesitamos ir paso a pasito. Vamos recorriendo muchos sitios hasta que tenemos a posibilidad de ser titulares de un juzgado. Entro como meritoria, cubro una incapacidad, luego como secretaria auxiliar, luego proyectista de juez, proyectista de magistrado, antes de que me propongan como titular me voy de juez antes de presentar mi examen, y afortunadamente ahí seguimos”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

En general, tanto el personal administrativo como el jurisdiccional reconocen que las condiciones de ascenso son iguales para hombres y mujeres, lo que, como se verá más adelante, refleja desconocimiento de las diferencias y desigualdades, atribuidas al género, de las mujeres y los varones que trabajan en el Tribunal.

Sin embargo, dentro de las opiniones expresadas en los grupos focales hay situaciones susceptibles de significar espacios de discrecionalidad que deriven en un acceso diferenciado para mujeres y hombres; por ejemplo, que se desconozcan los procedimientos para ascender, o bien, que sea una decisión propia de los y las superiores sin que medien procesos claros para ocupar plazas vacantes.

*“En mi experiencia, se toma en cuenta la preparación para ascender a un puesto, todos llegan por sus capacidades, pero tendría que haber un sistema que regulara; creo que es donde hay deficiencias. Por ejemplo, hay una oportunidad para proyectista y no se concursa, sino que los magistrados tienen la facultad de designar, creo que sería más justo y transparente si se gestionaran [el concurso], creo que daría mayor certeza esa situación”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional)

*“Pienso que no hay un proceso, no hay escalafón, se da en el sindicato, pero no hay un proceso. En el tiempo que yo tengo nunca he visto que tengan programado un proceso; sí han hecho convocatorias, pero solo para esa ocasión, de ver que por costumbre convoquen, no, la verdad no”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Además, en el trabajo con los grupos de enfoque emerge como un rasgo relevante del Tribunal la exigencia de cumplir largas jornadas de trabajo como parte del ideal de trabajador/a. El personal lo ilustra de la siguiente manera:

*“Yo creo que en general somos trabajadores muy nobles. Si usted viene en las tardes, en las noches y los fines de semana, hay gente aquí. O muchas veces nos llevamos trabajo para estudiar y avanzar, y estamos porque sabemos nuestras responsabilidades y queremos cumplirlas”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Este testimonio ilustra uno de los factores de la estructura profunda de la organización que contribuyen a propiciar desigualdades de género en la institución, ya que muestra la presencia de

la “valoración al individualismo heroico” al centro de la cultura organizacional del Tribunal. Como se señala en el marco teórico que sustenta este diagnóstico (Epadeq, 2011) la “valoración al individualismo heroico” se refiere a las expresiones de identidad masculina, se expresa en imágenes, lenguaje y comportamiento cotidianos en la organización. La caracterización que realizan Aruna Rao et ál. (Epadeq, 2011) de este aspecto es que la organización valora al héroe que trabaja día y noche, su recompensa es tener estatus y poder de forma implícita y explícita.

Una de las principales consecuencias de que en el centro del modelo de trabajador/a ideal se encuentre el individualismo heroico es la “escisión entre familia y trabajo”, que se muestra en la falta de reconocimiento de la importancia de la labor de cuidados familiares de las personas que laboran en el Tribunal, lo cual ocasiona dificultad para que las y los trabajadores puedan conciliar la esfera laboral con los ámbitos familiar y personal.

La falta de conciliación entre estos círculos suele tener mayores consecuencias para las mujeres, ya que tradicionalmente ellas han sido las principales responsables de las labores del hogar y del cuidado de hijas e hijos, mientras que los hombres se han mantenido más relegados de estas actividades. Entre las repercusiones que suelen presentarse con mayor intensidad en las mujeres son presiones para cumplir con las tareas familiares, dificultad para acceder a las actividades de capacitación, ya que los horarios no compaginan, y complicaciones en mantener el estándar de individualismo heroico.

Esta situación se intensifica cuando el trabajador o la trabajadora tienen una plaza en un distrito distinto al sitio donde residen, ya que por lo general no conviven con su familia durante los días laborables y los fines de semana tienen cursos de capacitación o llevan trabajo a casa, lo que dificulta en gran medida la conciliación entre estos ámbitos.

*“Los que hemos tenido hijos chiquitos siempre tenemos esos problemas; llegué a traerme al niño o llevarme trabajo a la casa”* (mujer, personal jurisdiccional, grupo focal).

*“Nos pasa que cuando tenemos una petición es porque le urge al usuario, ya que es su herramienta de trabajo. Por eso es preciso tener la actitud, porque nuestro personal no se da abasto con todo lo que se ofrece. Por eso también a veces no es suficiente el horario de trabajo y la gente que tengo ahorita tiene la disposición”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

*“Me ha tocado estar en distritos cercanos, pero cuando me mandan lejos tenía que quedarme allá la semana y estar en comunicación por teléfono. Luego empieza la profesionalización, se vienen cursos y maestrías: clases de cuatro a nueve, ya llegaba el fin de semana y me decían ‘Ya llegó la visita’. Afortunadamente, me ha tocado una familia que me ha sabido entender, intentamos disfrutar el tiempo juntos, no hemos perdido el contacto”* (hombre, personal jurisdiccional, grupo focal).

En este sentido, el tipo de trabajador/a ideal que impera en el Tribunal supone una serie de características que, vistas desde la perspectiva de género, tienden a perpetuar un modelo masculino de empleado y de organización que no solo reproduce la desigualdad, sino la creencia de que las mujeres no son una buena alternativa. La alta valoración que se otorga a la disposición para el trabajo supone la “escisión entre el trabajo y la familia” y el “individualismo heroico”, estándar al que las mujeres difícilmente pueden acoplarse, y si lo hacen asumen costos mayores debido a la responsabilidad social asignada para el cuidado de las familias.

Recapitulando, en el TSJEZ prevalece un modelo de gestión burocrático con elementos de clan; los rasgos identificados en la organización están relacionados con las distintas orientaciones culturales de poder y de la tarea. El aterrizaje en la gestión cotidiana del trabajo es que la organización reconoce y, en ese sentido, prescribe determinados comportamientos a sus integrantes según un esquema de funcionamiento interno que demanda mucha disciplina, disponibilidad de tiempo y sacrificio para un cumplimiento eficaz y eficiente de su fin social. La valoración en la organización del individualismo heroico, así como la escisión entre el trabajo y la familia están presentes en la estructura profunda de la institución. Ello se expresa con toda claridad, como ya se vio en líneas anteriores, en los aspectos que quienes laboran en el Tribunal consideran que son premiados o reconocidos en esta organización.

### Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones

La valoración de los estilos de liderazgo y el proceso de toma de decisiones resulta relevante para este *Diagnóstico*, en tanto que el estilo de gerencia es una determinante de la manera en que una organización podrá alcanzar su misión con equidad de género.

De acuerdo con la tipología propuesta en la *Guía metodológica Haciendo realidad la equidad de género en las organizaciones* (2010), se puede señalar que en el TSJEZ predomina un estilo de

liderazgo directivo, ya que un rasgo común en el Tribunal es que quien está en un puesto de toma de decisión determine los roles de sus empleados: cuándo y cómo se deben hacer las cosas; resuelva y tome las decisiones por sí mismo/a; y supervise de cerca al personal. Este tipo de liderazgo lo consolida, además, el patrón de comunicación entre las y los jefes y el personal subordinado. Esta comunicación se caracteriza porque es vertical y unilateral y mediante ella la autoridad informa lo que se espera que haga el personal.

A pesar de la fuerte estructura vertical, un rasgo fundamental que emergió en los grupos focales respecto de los estilos de liderazgo prevalecientes en el Tribunal es que la relación entre superiores y subordinados/as se percibe como buena y cordial; además, persiste la noción de que los estilos de liderazgo practicados dependen de la personalidad de cada autoridad.

*“Sí, depende de los jefes, pero en general son accesibles, no existe el temor”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

*“Cada quien tiene su estilo de gobernar”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

*“En ese sentido, la relación con los superiores, en lo que a mí concierne, es muy buena, porque aunque ha habido diferencias siempre ha habido la apertura de: ‘A ver, ven y siéntate, y dime qué quisiste decir, o no me quedaron claros’. Esa apertura, ese respeto en el ámbito laboral crea buenos frutos en el ámbito personal. Con la debida distancia que implica en trato, con algunos de ellos también tengo amistad, muy buena, profesional y personal”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Sin embargo, aunque el trato sea visto como cordial, a la par de la estructura vertical, en el TSJEZ se puede observar que este estilo directivo se ejecuta con ciertas dosis de discrecionalidad y autoritarismo, en lo cual incide la falta de procesos estandarizados en la organización para la toma de decisiones, sobre todo aquellas relacionadas con la gestión interna del trabajo. Una de las consecuencias del amplio margen de discrecionalidad con el que cuentan las y los jefes es el poco espacio para la participación a las y los trabajadores en la toma de decisiones respecto de asuntos de la organización interna del trabajo que les afecta, lo cual repercute en la posibilidad de generar mejores condiciones para avanzar en la igualdad entre las mujeres y los hombres, pues los espacios de participación o diálogo en donde unas y otros puedan plantear sus necesidades, intereses, inquietudes o quejas relacionadas con las condiciones, relaciones o dinámicas laborales

son insuficientes, de tal forma que visibilizarlas y atenderlas está permanentemente comprometido.

Así pues, el estilo de liderazgo en el Tribunal lo configuran, en términos generales, las siguientes características: una cultura directiva con ciertos rasgos de autoritarismo y un alto grado de discrecionalidad en el manejo de las relaciones laborales, lo cual imprime flexibilidad para que las y los superiores gestionen las relaciones con su personal subordinado. De esta forma, las y los jefes dirigen sus áreas de acuerdo con sus propios criterios, lo cual resta certeza al cumplimiento estandarizado y equitativo de las condiciones laborales para mujeres y hombres, un factor que no abona a la igualdad.

En este marco de flexibilidad y peso que detenta la personalidad de cada superior en el estilo de liderazgo presente en cada área, entre el personal directivo se encontraron algunos discursos que muestran el interés de algunos por crear ambientes laborales más cordiales y eficientes.

*“Al inicio, de manera equivocada, estaba como cuchillito de palo. Cambié mi método; ahora digo ‘Vamos a trabajar bien organizados, pero en un ambiente de cordialidad, si alguien comete un error solo se les hace la recomendación. Si es cumpleaños de alguien, festejarlo’. Eso me da más resultado, se tiene más confianza, sin que se pase de la relación laboral”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

*“Ahí también las relaciones interpersonales se complican y es muy importante la habilidad que tenga el jefe de liderazgo para dar ánimo”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

*“En la medida que uno como titular genere ese ambiente, le rinden a uno más y se atreven a dar ideas; porque cuando les reprimes tienen miedo. En cambio cuando no es así, se atreven. A mí me da mucho gusto cuando se atreven a dar ideas que a mí no se me habían ocurrido”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En esta misma perspectiva, en el grupo del personal de nivel subordinado se observó la relevancia otorgada a la influencia que puede ejercer la jefa o el jefe en el área.

*“Es cierto, hay jefes que llegan enojados y no sabemos por qué. Entonces, cuando anda de mal humor, todos estamos tensos; no sabemos qué pasó o quién hizo mal su trabajo. En este caso es*

*importante llevarse bien, es decisiva la cabeza del grupo. No sé los demás compañeros, uno llega entusiasmado y luego la gente se contagia del mal humor”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Otras opiniones obtenidas en los grupos focales muestran que sería deseable un liderazgo más consultivo, donde se incluya mayor diálogo y se tomen en cuenta, como parte de los intereses de la organización, las necesidades personales y familiares de las y los trabajadores:

*“Es que luego hay jefes que se enfocan mucho al trabajo, no les interesa otra cosa. Solo que uno haga el trabajo y ya...”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

*“Pues es que no saben de familia, no les interesa. Sí influye...”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

De este modo se observa la existencia de características propias de una cultura del trabajo que no reconoce el papel de las mujeres ni de los hombres como madres y padres, respectivamente, encargados del hogar, lo cual es un obstáculo para generar condiciones que avancen hacia una cultura organizacional con perspectiva de género.

Otra de las características centrales del estilo de liderazgo predominante es su generización masculina, lo cual, aunque no es exclusivo del Tribunal, ni lo reconocen de manera consciente sus integrantes, sí se reproduce internamente. El vínculo entre los estereotipos y códigos asociados a la masculinidad y los valores de muchas de las ideas dominantes sobre la naturaleza de las organizaciones y los tipos de liderazgos predominantes es muy marcado. Las organizaciones a menudo son alentadas para ser racionales, analíticas, estratégicas, orientadas a decisiones, con actitud emprendedora y competitiva, atributos vinculados con la masculinidad. Esto tiene importantes implicaciones para las mujeres deseosas de ingresar en este tipo de mundo, pues deben imbuirse de todos estos valores y a menudo esto supone una invisibilización de su condición de género y una ruptura forzada de sus propios códigos y patrones de sociabilización y conducta. En este sentido, muchas de las mujeres exitosas en el mundo laboral, para ser aceptadas en un ámbito tradicionalmente de varones, pasan por una suerte de masculinización que incluso algunas autoras han asumido como alienación.

Esta hegemonía en la valoración de rasgos masculinos de liderazgo está presente en el TSJEZ, pero el personal la internaliza y naturaliza, lo cual devela un discurso en el que el personal, por un lado, expresa indiferencia o neutralidad respecto del sexo de las personas a cargo de mandos superiores, y por otro, devela visiones estereotipadas en las cuales se valoran de mejor manera cualidades consideradas tradicionalmente como masculinas.

Un elemento que contribuye a la creencia compartida de que los liderazgos en el Tribunal de Zacatecas son neutrales en cuanto al género es que se ha vuelto común encontrar mujeres al mando; esto es, se ha tornado usual la presencia de liderazgos femeninos. Esta normalización, en primer término, pareciera brindar condiciones propicias para el reconocimiento y legitimación de los liderazgos femeninos, dado que el Tribunal tiene un tipo de organización burocrática que implica el reconocimiento del liderazgo proveniente de la aplicación de la norma, la cual es aparentemente neutral respecto al género. Además, se debe considerar que las relaciones de subordinación son jerárquicas e impersonales, sin importar, 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 hacia el logro de los objetivos de la organización.

Sin embargo, como ya se mencionó, prevalecen visiones estereotipadas que valoran distinto a las mujeres o los hombres en posiciones de puestos de decisión. El siguiente extracto de un grupo focal ilustra cómo el personal del Tribunal expresa la neutralidad respecto al género de los mandos superiores, aunque en el mismo discurso persisten estereotipos de género.

*“Yo creo que ha sido muy parejo. Pero la licenciada ha tenido mucho carácter para sacar adelante el trabajo”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Es claro que la referencia a “tener mucho carácter” como un rasgo positivo del liderazgo, remite a la idea de fuerza, que tradicionalmente es un valor masculino; por lo que en la construcción de la frase la misma mujer que está al habla antepone un *pero* a la descripción de la cualidad, reforzando el imaginario de que “tener mucho carácter” no es un atributo propio de su género.

Otra visión estereotipada, con un impacto importante en la labor de impartición de justicia en el Tribunal, es la noción de que las mujeres son más emotivas, por lo que pierden objetividad en su labor; sobre todo cuando se trata de asuntos de lo familiar, ya que no puede controlar sus

emociones. Esto sugiere que los hombres se pueden mantener más ecuanimes y centrados, por lo cual tienen más capacidad para resolver asuntos de esa índole.

*“La mujer en materia familiar es más sensible, pero también toma partido. Mezcla mucho las emociones, dice que algo tiene que ser de tal manera, pero como profesional tienes que separar las cuestiones personales”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En otro de los grupos emergió el estereotipo de la conflictividad asociada a las mujeres, el cual por lo general se utiliza como argumento para menospreciar sus capacidades directivas o de liderazgo, por lo cual se configura en un estereotipo con efectos discriminadores al propiciar la exclusión de las mujeres de puestos de decisión.

*“Sí he notado que si la jefa es mujer y la subordinada también lo hay más conflicto. No sé si sea bueno o malo, pero la verdad es que así se da”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Como lo muestra la siguiente cita, este estereotipo no es exclusivo de los varones, también muchas mujeres lo comparten, lo que muestra que no por el hecho de ser mujer se tiene sensibilidad respecto al género. En consecuencia, es preciso emprender procesos de sensibilización para erradicar este tipo de estereotipos dirigidos hacia hombres y mujeres.

*“Todos tenemos cualidades y defectos. En apariencia, las mujeres son más responsables, pero ya en las relaciones laborales somos más complicadas que los hombres, más bravas. Ahora hay más agresiones de mujeres contra mujeres que hombre contra mujeres. Y es cierto que los hombres son más accesibles a recibir una orden”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Otra estereotipo identificado se relaciona con el imaginario de que los hombres tienen mayor seguridad para dirigir:

*“Yo siento que va en relación al área. Yo creo que la mujer todavía no se relaja, continúa con sus temores, no se suelta realmente. Yo veo en las mujeres cierta inseguridad para dirigir”* (masculino, grupo focal, personal administrativo).

En los discursos de los grupos focales también se muestran expectativas diferenciadas por género en cuanto a los superiores jerárquicos. En general, se tiene la idea de que las mujeres son más comprensivas y sensibles hacia los asuntos familiares, y en consecuencia deben ser más flexibles

ante las situaciones que vive el personal, principalmente femenino, ya que su experiencia como madre la debería hacer más empática ante dichas situaciones.

*“Es que de alguna manera es muy diferente entre hombre y mujer. Ahorita que tenemos una presidenta mujer sentimos que nos comprende más ante todas las condiciones y situaciones. Un hombre simplemente nunca va a vivir lo que una mujer. Yo creo que hasta en cambios hormonales la magistrada presidenta lo entiende, y un hombre jamás lo va a entender, simplemente porque es hombre”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

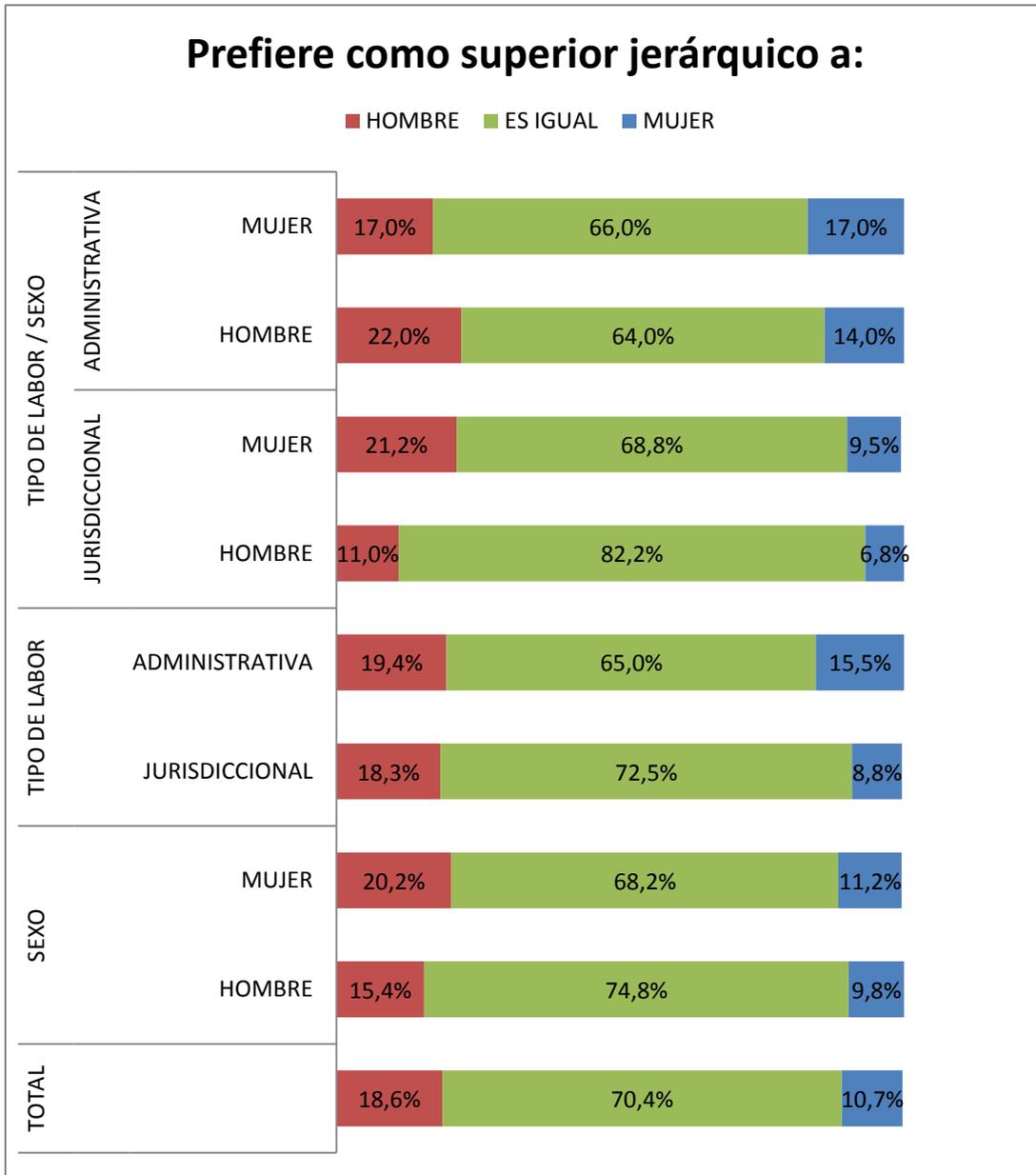
Otro comentario en el mismo tenor señala:

*“Bueno, yo creo que sí ha habido sensibilidad, al menos con los que a mí me han tocado; sí son humanos y sensibles, pero sí se nota mucho más la sensibilidad de la mujer. Las mujeres somos más detallistas y se nota un poco el toque femenino. En capacidad ha sido igual, aunque sí se nota en los detalles, sobre todo en los eventos”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

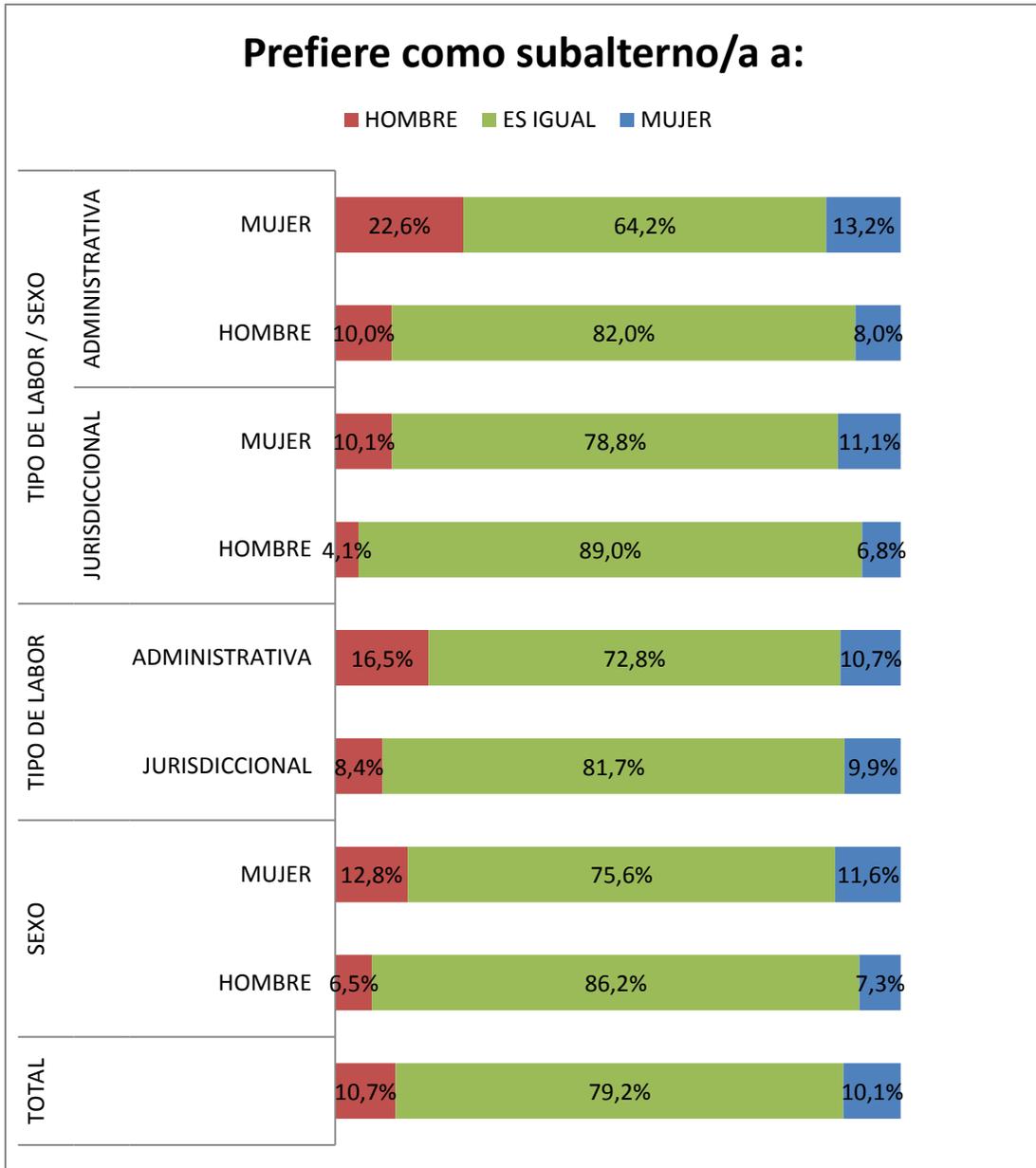
Los datos de la encuesta confirman lo señalado: prevalece la idea de neutralidad, pero existen estereotipos de género para la valoración de liderazgos articulados dentro de la estructura profunda de la organización.

La mayoría del personal (70%) afirma que no le importa el sexo de su superior jerárquico o sus subalternos (79%), sin embargo el porcentaje de a quienes sí les interesa es relevante, 30 y 21%, respectivamente. En el caso de que sí haya preferencias respecto al sexo del superior jerárquico, se observa que 19% del personal opta por hombres y 11% por mujeres; es decir, que la preferencia por los varones es casi de dos a uno (véase la siguiente gráfica). Por otro lado, las preferencias de los subalternos se distribuyen equilibradamente entre ambos sexos. Esta situación se puede interpretar como la confirmación de un estereotipo de género, ya que en nuestra sociedad los mandos medios y altos se asocian con lo masculino.

Gráfica 4



Gráfica 5





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

Al analizar cuáles características se valoran más en un superior al expresar alguna preferencia por su sexo, se observa que los atributos mejor valorados entre las y los trabajadores que prefieren a una mujer como jefa son: “porque es inteligente”, “porque es solidaria” y “porque es justa”. A su vez, quienes se mostraron inclinados a tener como superior jerárquico a hombre los atributos que consideraron más importantes fueron: “ser justo”, seguido de “ser inteligente” y “ser solidario”. Es notorio que se consideraron los mismos tres atributos, pero en prioridades diferentes.

Este resultado global cambia si se consideras por separado a los hombres y las mujeres. Al valorar las características por las cuales prefieren a mujeres como superiores, los varones señalan entre sus atributos que son inteligentes, justas y sensibles, mientras que las mujeres señalan las cualidades de solidaria, inteligente y honesta. En cambio, al valorar las características de sus superiores varones, las mujeres señalan los atributos de justo, inteligente y solidario, mientras los hombres, los de justo, tranquilo y honesto.

En general, se observa que a las mujeres se les asocia más con las características de solidaridad y sensibilidad, mientras a los hombres con la tranquilidad. Esto refuerza los estereotipos señalados en los grupos focales. Es importante resaltar que la justicia aparece como atributo en personas de ambos sexos, lo cual se corresponde con la función sustantiva que se realiza en el Tribunal, por lo cual se espera que quienes ocupan puestos de decisión sean justos, independientemente de su sexo.

Desde la perspectiva opuesta, el valor más apreciado en los subalternos es la dedicación, independientemente de su género. Llama la atención que las características más valoradas después de difieran mucho para subalternos hombres y mujeres (véase el siguiente cuadro). Por un lado, en éstas se aprecia que sean ordenadas e inteligentes; por otro, los valores más apreciados en aquéllos son su disponibilidad de tiempo y su honestidad. El aprecio por tal disponibilidad en los hombres subalternos (y el hecho que este aspecto no sea considerado al valorar a las mujeres subalternas) apunta a la valoración de una característica resultante de los roles tradicionales de género que facilitan la disponibilidad de tiempo en los varones. Tradicionalmente, las mujeres, por las responsabilidades en el hogar, tienen más dificultades para mostrarse disponibles todo el tiempo.

**Tabla 7**

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

**Tabla 8**

PREFIERE COMO SUBALTERNA JERÁRQUICO A UN <b>HOMBRE</b> PORQUE	Jerarquía								
	TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR		TIPO DE LABOR / SEXO			
		HOMBRE	MUJER	JURIS.	ADMINIS.	JURISDICCIONAL		ADMINISTRATIVA	
						HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER
A)OBEDIENTE	7	7	7	7	7	4	7	6	7
B)ORDENADO/A	6	5	6	6	5	6	6	5	4
C)DEDICADO/A	1	1	1	1	1	2	1	1	2
D)INTELIGENTE	4	6	3	4	3	7	3	2	3

E)CON TIEMPO DISPONIBLE	2	4	2	2	2	1	2	7	1
F)PUNTUAL	5	3	5	5	6	4	5	2	6
G)HONESTO/A	3	2	4	3	4	3	4	2	4

Al recapitular, en el análisis de los estilos de liderazgo se encontró la predominancia de un estilo directivo que deja poco margen a la participación y consulta entre el personal, lo cual poco favorece la generación de mejores condiciones para la igualdad de género.

Asimismo, se observó que a pesar de la presencia de la noción de neutralidad respecto al género en el liderazgo, en la práctica se valoran más los atributos tradicionalmente masculinos.

También se distingue como particularidad la expectativa de sensibilidad en las mujeres que ocupan puestos de jerarquía, la cual se valora de manera contradictoria, pues por un lado se aprecia ese atributo en términos de la gestión cotidiana del trabajo, pero por otro se considera una limitación en sus capacidades para la función de impartición de justicia.

Finalmente, en los estilos de liderazgo descritos por el personal en los grupos focales y en la encuesta se hallaron manifestaciones de la estructura profunda de la organización que contribuyen a perpetuar la inequidad de género, pero que el propio personal no logra distinguir como estereotipos de género o formas de discriminación. Se encontró, además, una brecha entre lo que McDonald denomina “valores a los que se aspira” y “valores integrados” (Epadeq, 2011) en los estilos de liderazgo, sobre todo en la idea de que no hay diferencia en la organización entre hombres y mujeres, pero en la práctica se muestra un estilo de liderazgo generizado.

#### Valoración de los estilos de trabajo

El análisis de la cultura institucional, objeto de esta investigación, demanda considerar los procesos y prácticas internos de las organizaciones, mediante los cuales se transmiten los estereotipos de género, creencias y expectativas dentro del Tribunal. Como señala Acker (2000: 117), la reproducción del género en las organizaciones ocurre por medio de una serie de procesos enraizados en la organización en términos de la distinción entre lo masculino y lo femenino. Esos procesos de género se ubican en actividades concretas, pensamientos y creencias de los individuos que, mediante la interacción personal, el uso del lenguaje y los símbolos, representa y reproduce

comportamientos que refuerzan las estructuras generizadas dentro de la organización y fuera de ella.

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

A partir de estas estructuras generizadas se asignan determinados roles o funciones a grupos de población de acuerdo con su sexo, y con base en juicios, prejuicios y estereotipos de diverso tipo que se tienen sobre ellas y ellos. Así, por ejemplo, con base en determinados valores sociales, existen nociones sobre las ventajas que implica ser de determinado sexo para desarrollar cierta actividad en específico, y en virtud de ello se destinan algunos espacios o funciones dentro de la organización a las personas que cuentan con esos atributos y otros a quienes no. Esto a veces constituye una forma de discriminación, ya que es una manera de diferenciar a unas personas 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, de su sexo (como también podría ser por su edad, condición económica, origen étnico, etcétera).

En ese sentido, Nieva y Gutek (Epadeq, 2011) usan el término *sex role spillover* para referirse a los mandatos basados en el género y enraizados en estereotipos acerca de hombres y mujeres. En el caso de las éstas relacionadas con la feminidad (pasividad, amorosidad, emocionalidad, cuidado) o considerándolas un objeto sexual disponible.

Estos estereotipos se han mostrado en distintos testimonios analizados en las secciones precedentes de este capítulo, los cuales se refieren a la valoración del liderazgo femenino a partir de la sensibilidad, y a la propensión al conflicto entre las mujeres por su emocionalidad, entre otros elementos de cómo se caracteriza al personal femenino del Tribunal. Las características asociadas con los varones básicamente refieren a que son más racionales, analíticos, asertivos, seguros, competitivos y líderes. Cabe destacar que entre las características tradicionalmente

asociadas a lo masculino no se incluye la sexualidad, pese a que se espera que ellos inicien un encuentro sexual. Así, el estereotipo del hombre dibuja una perfecta foto de asexualidad, lo que no ocurre en realidad.

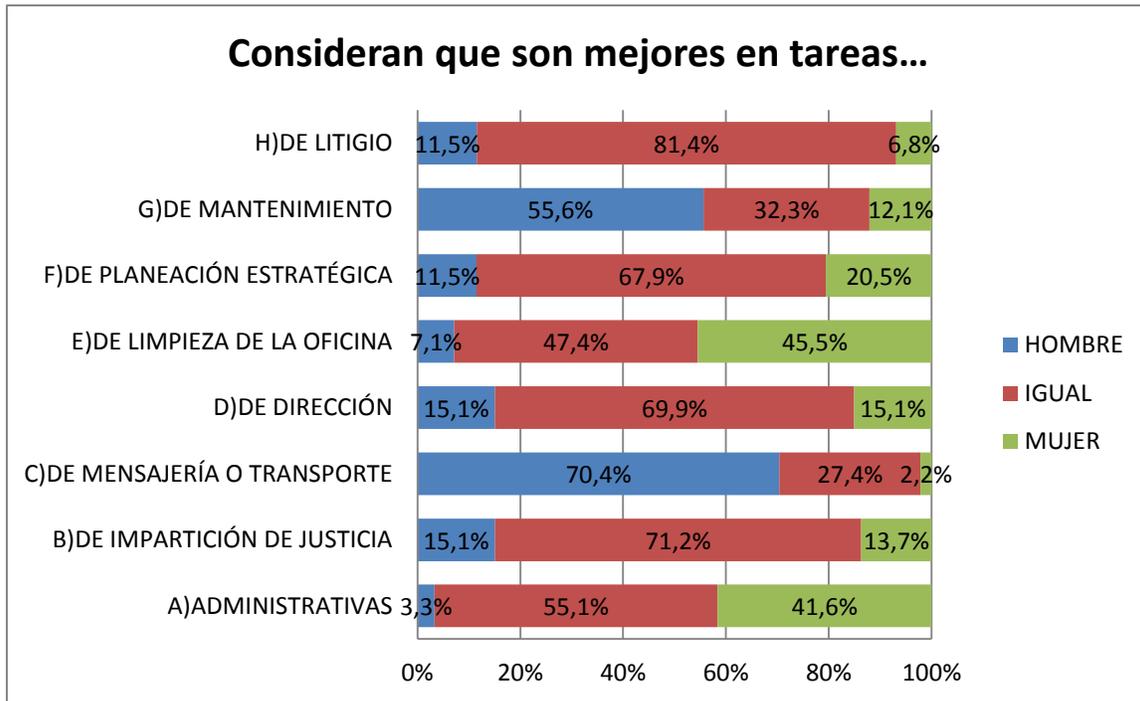
Es importante señalar que se desconoce la mecánica por medio de la cual los estereotipos descriptivos se convierten en prescriptivos. Esto implica que estas características, aun si se usan para describir ciertas situaciones, terminan por encasillar y limitar el comportamiento de miembros de un grupo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

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

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

Respecto a las actividades tradicionalmente asignadas a las mujeres (como las tareas administrativas y de limpieza), un porcentaje muy importante del personal (41.6% y 45.5%, respectivamente) reafirman el estereotipo de género al opinar que las mujeres las realizan mejor.

Gráfica 6



Se incluyeron también algunas actividades consideradas típicamente masculinas: mensajería o transporte, y mantenimiento. En estas tareas una franca minoría (27 y 32% en las dos actividades, respectivamente) señala que le da igual que sea un hombre o una mujer quien lo haga; casi todo el resto del personal (70% para mensajería o transporte y 56% para mantenimiento) considera mejor asignarle la tarea a un hombre.

Como elementos que refuerzan estas expresiones, en los grupos focales se constató la presencia de visiones generizadas sobre las capacidades y habilidades laborales de las mujeres y los hombres, principalmente para aquellos trabajos en los cuales se señala que los varones son mejores porque involucran fuerza física y riesgo.

*“Pues en mantenimiento tienen que ser los hombres”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

*“En informática hay puros hombres, porque tiene que salir”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

*“Sí bueno, salvo lo que comentamos de intendencia, en las demás labores no debería haber diferencia. La capacidad es la misma, pero sí, cuando es algo de más fuerza es mejor un hombre. Por eso aquí los intendentes son, en su mayoría, hombres”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

En ese sentido, un elemento que emergió con fuerza en el Tribunal es la percepción de la influencia es el contraste corporal entre hombres y mujeres respecto a sus habilidades laborales. Una primera expresión, como ya se pudo ver, es la de la fuerza física; se considera que gracias a ésta los hombres son mejores para tareas de intendencia y mensajería; otro aspecto que afloró mediante distintos testimonios es la noción de que las mujeres trabajan menos porque mensualmente se “enferman” debido a su periodo menstrual; así como la idea de que las mujeres son más “débiles” y es preciso protegerlas, sobre todo en labores que impliquen salidas nocturnas o enfrentamientos con personas externas, por ejemplo las actuarías. Estas nociones el personal masculino las percibe como generadoras de desigualdad para él.

*“Por ejemplo, respecto a su periodo dicen: ‘No pobrecita, se siente mal, tiene dolor de cabeza, vamos cuidándola; que vayan los hombres.’ Ahí entran muchas cosas, sí hay un trato de diferencia en este sentido”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

*“Yo creo que a las mujeres se les cataloga como débiles. La diferencia la están haciendo a favor de ellas desde un inicio. Por ejemplo, una salida, hay que cuidar que la mujer no vaya, que vaya el notificador hombre; hay una cuestión problemática. O una persona que trae algo de agresividad, pues mandan a fulano. Hay desigualdad pero a favor de la mujer, y no soy misógino. Si se ve desde un principio, si entras a algo ya llevas dos o tres puntos ganados por ser mujer, por cómo está hecha físicamente, por su forma física”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

*“Veo que hay un punto débil en lo que se refiere a la actividad del juzgado porque hay que salir. No significa que la mujer no pueda, pero que salga una mujer a una comunidad lejana se queda uno con cierta preocupación, entonces al pobre compañero es al que siempre mandamos. Realmente, la oportunidad es más para la mujer”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Estas opiniones muestran varios elementos interesantes que develan algunas creencias entre el personal. Por un lado, la proclividad a considerar a las mujeres como personas que aprovechan ciertas condiciones asociadas con su sexo para sacar ventaja, lo cual forma parte del imaginario

social que les atribuye como género una tendencia a ser abusivas o manipuladoras, lo que demerita o deslegitima la atención a necesidades específicas derivadas de su sexo o género; y por otro, la falta de entendimiento respecto de la importancia de establecer un trato entre el personal relacionado con estas diferencias. Al respecto es importante señalar que desde la perspectiva de género, la igualdad de trato no implica uno idéntico a mujeres y hombres, sino uno que parta de reconocer y atender las desigualdades y diferencias de las personas en función del sexo y el género, con miras a lograr la igualdad.

Adicionalmente, en los grupos focales con personal femenino se presentaron opiniones que denotan la tendencia de las participantes a mostrar que cumplen con la expectativa del tipo ideal de trabajadora, en referencia al individualismo heroico. Esta propensión no se vio en el caso de los grupos de varones, lo cual puede estar asociado a que ellas en mayor medida se ven presionadas culturalmente a mostrar que pueden cumplir con los códigos dominantes de un mundo laboral creado por y para varones.

*“Pues dicen que somos más trabajadoras las mujeres, aunque pedimos más permisos por los niños y eso”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

*“Aguantamos más”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

*“Somos más organizadas”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

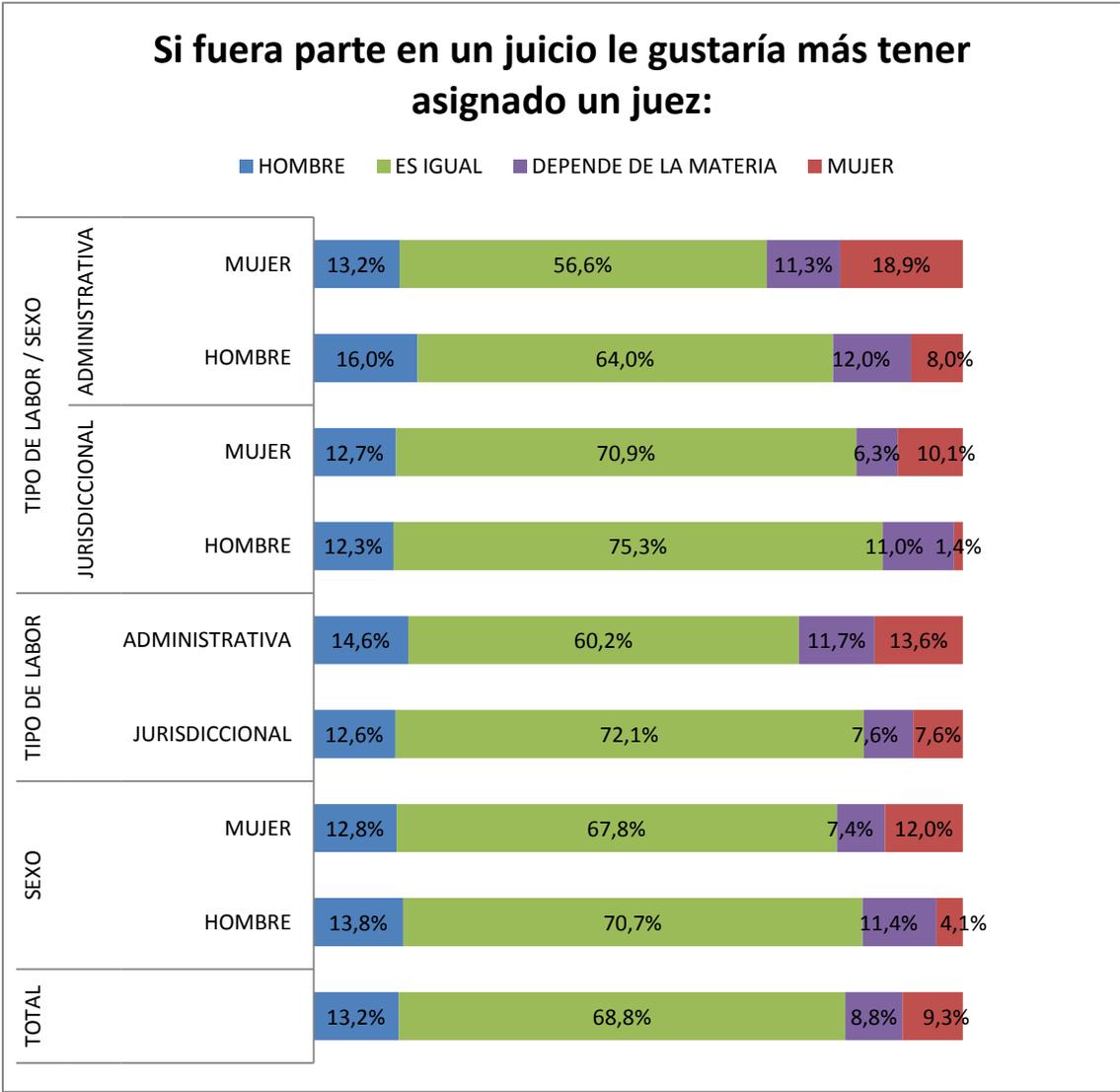
*“Damos más rendimiento”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Al seguir la información de la encuesta, los datos cuantitativos también muestran que en algunas tareas propias de mandos altos o que requieren habilidades especializadas, como la impartición de justicia, la dirección, la planeación estratégica y el litigio, la mayoría (entre 68 y 81%) del personal señala que hombres y mujeres poseen las mismas aptitudes para llevarlas a cabo. Entre los que sí tienen preferencias entre un hombre o una mujer, tal predilección se reparte equilibradamente entre ambos sexos.

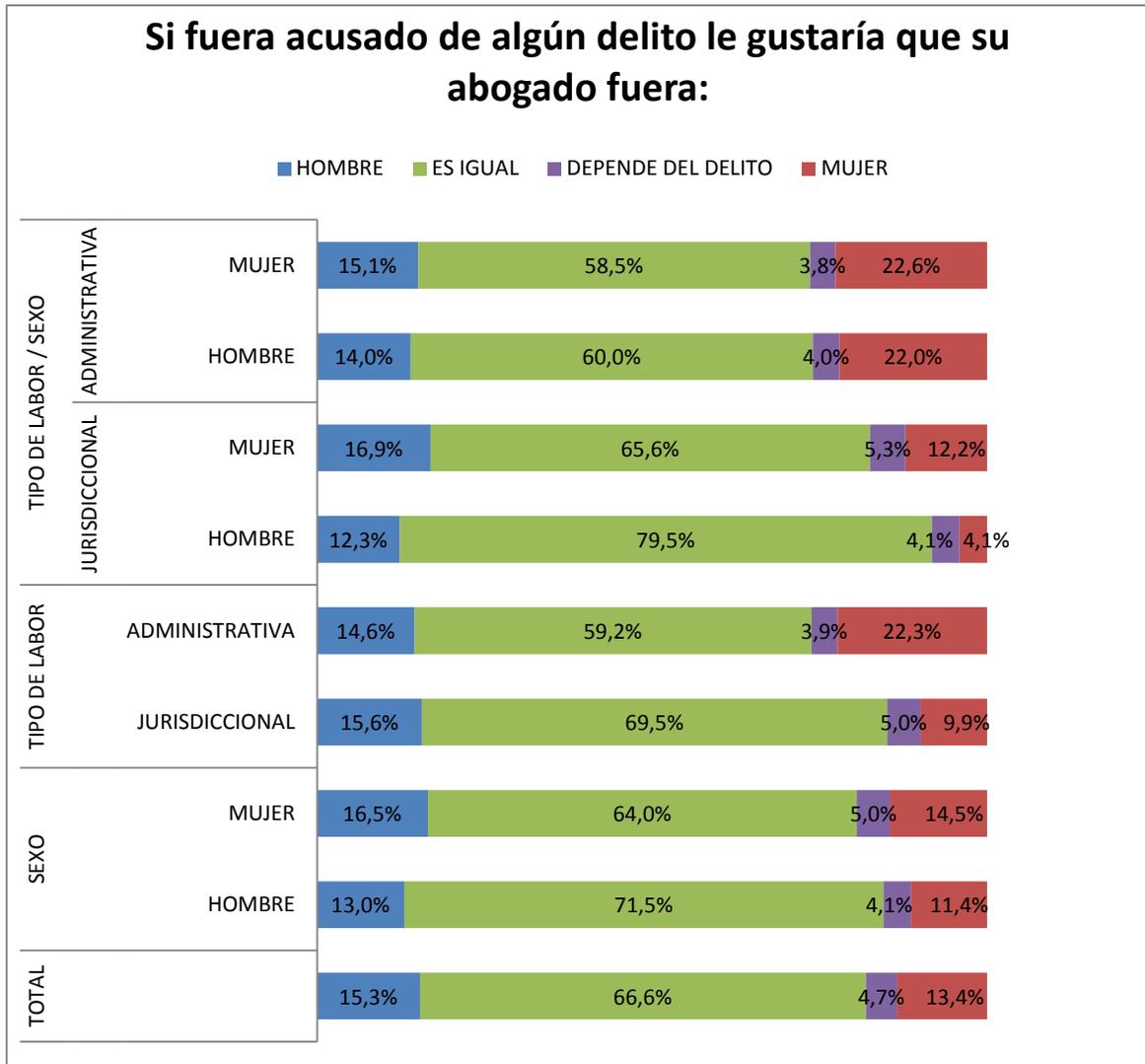
Ahora bien, con el fin de conocer las percepciones del personal del Tribunal respecto de las capacidades de las mujeres y los hombres en las labores de impartición de justicia, se les consultó directamente si preferirían tener un juez o una jueza en caso de ser parte de un proceso judicial.

Según la encuesta, a la mayoría (69%) le daría igual tener a un hombre o una mujer como juez o jueza, o como abogado o abogada (67%) (ver la gráfica siguiente). También en estas preguntas el personal de labor jurisdiccional se muestra más imparcial que el administrativo (aproximadamente 10 puntos porcentuales de diferencia). En el grupo de personas que muestran una preferencia para hombres o mujeres, llama la atención la tendencia: los varones prefieren a un juez, mientras que las mujeres eligen a una jueza o una abogada.

**Gráfica 7**



Gráfica 8



Como se ha venido argumentando, la información anterior devela las contradicciones expresadas en el discurso de género del personal del Tribunal, pues se manifiestan explícitamente posiciones neutrales al género que no necesariamente reflejan una visión más igualitaria e incluyente respecto de las capacidades laborales de las mujeres y los hombres para asumir puestos de dirección. Esta situación reflejaría la presencia de un discurso de género “políticamente correcto” que ha permeado en ciertos niveles de conciencia, pero que aún no logra romper esas estructuras de valores que reproducen estereotipos de género jerarquizantes y discriminatorios.

Así, se asume que los distintos aspectos de la estructura profunda de la organización que perpetúan la discriminación pasan inadvertidos para el personal, pues se considera un “asunto” personal y no como una cuestión o problema estructural que se reproduce en el Tribunal.

Estas creencias representan obstáculos que deben solventarse en la incorporación de la perspectiva de género en el Tribunal, pues el desconocimiento interno de la expresión del género genera resistencias a trabajar en este sentido, de ahí la importancia de emprender acciones de sensibilización en género entre el personal que permitan identificar estas expresiones y sus efectos en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

### 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 orientada a coordinar a las y los integrantes de la organización.

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

En este sentido, una aproximación a las relaciones entre las personas (vertical y horizontalmente) que integran una organización permite acercarse a la “personalidad” de ésta. Además, se reconoce con amplitud que un buen ambiente de trabajo reditúa en el logro de los objetivos.

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

En este sentido, en apartados anteriores se ha avanzado respecto a los estilos de liderazgo prevalecientes y algunas características de las personas en puestos superiores jerárquicos. En esta sección se profundizará en el tipo de relación que se manifiesta entre pares y con la autoridad.

Respecto de la relación del personal del Tribunal con la autoridad, se reitera que a ésta la ha permeado el estilo de liderazgo directivo prevaleciente en la organización, así como un importante margen de discrecionalidad de las autoridades en la definición de criterios laborales, la cual sostiene y respeta el conjunto del personal por el alto valor asignado a la jerarquía.

En este sentido, la dinámica laboral entre autoridades y subordinados la marcan dos rasgos relevantes. En primer término, el hecho de que el tipo de relación con las autoridades, así como la forma de dirimir y atender conflictos internos, lo determina la personalidad específica de la jefa o el jefe en turno, y en segundo, la percepción de que en general la relación entre el personal del Tribunal y las autoridades es buena y armoniosa, todo ello atravesado por el reconocimiento de que la presión de trabajo permea y afecta la dinámica relacional interna.

*“Yo creo que cada quien tiene su carácter y forma de ser [respecto a los jefes y las jefas]”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

*“Muy armoniosa, buen intercambio, comunicación. Cuando se tienen que hacer las cosas se hacen. Hay una buena relación”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

*“No hay ninguna mala referencia en cuanto al jefe superior. Es una persona que nos atiende, nos escucha, las peticiones las resuelve”* (masculino, grupo focal, personal administrativo).

Un aspecto clave para comprender la relación del personal con sus superiores es la administración de permisos para atender asuntos personales o familiares; dentro de la norma se aprecia un margen en el cual su otorgamiento depende del criterio y voluntad de la autoridad respectiva en cada área o juzgado, lo cual afecta en mayor medida a las mujeres, quienes solicitan con mayor frecuencia permisos, pues tradicionalmente cargan con el mayor peso en la atención de necesidades familiares y enfrentan la incertidumbre y discrecionalidad de la o el jefe en turno, como ya se ilustró con testimonios, depende de la personalidad de quien está a cargo del despacho, y las trabajadoras identifican que el hecho de que la o el jefe tenga familia es un factor determinante en el otorgamiento de este tipo de permisos.

Si bien existe un margen de discrecionalidad, es importante mencionar que en la gran mayoría de los casos los permisos son concedidos, opinión que logró consenso en los grupos focales de personal femenino, más no en todos los grupos focales masculinos.

*“Cuando ingresé aquí mis hijas ya estaban en la primaria, también he tenido necesidad de permisos y casi siempre ha sido verbal. En muy pocas ocasiones ha sido por escrito, y desde luego me las han autorizado. Ha sido siempre constante el apoyo que se brinda”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

*“En mi caso tengo dos hijos, y por parte de los que fueron mis titulares, jefes, magistrados, nunca tuve dificultad para solicitar algún permiso y que no se me cediera”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

*“Somos seres humanos con altas y bajas. Que se le dé a uno la oportunidad de ser escuchado cuando se necesita un permiso o no puede sacarse la carga de trabajo-. Es muy importante que se nos escuche más”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

También vale la pena señalar que a pesar de la flexibilidad que pudieran mostrar las jefas y jefes, en el discurso del personal se advierte que experimentan dificultades para conciliar la vida familiar con la laboral.

*“Bueno, pero ya es una seguridad saber que están bien atendidos [con la guardería]. Yo he tenido casos de compañeras que se han visto obligadas a dejar a sus hijos solos porque no tiene quién se los cuide. Entonces cómo va a estar tranquila, si los dejó encerrados bajo llave”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Un elemento de la cultura organizacional que influye en la solicitud de permisos es la noción del trabajador ideal del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas (TSJEZ), que al final permea la valoración que pesa sobre quien pide permisos, ya sea debido a enfermedad o para atender asuntos familiares. En ese sentido, un sector del personal masculino coincide con la idea de que las mujeres cuentan con “privilegios” en la organización, pues en su opinión tienen más facilidades para obtener permisos. Al respecto, vale la pena recordar que uno de los motivos por los cuales hay quienes prefieren como subordinado a un hombre es la disponibilidad de tiempo, expectativa que redundaría en dificultades para ellos respecto del otorgamiento de permisos, pues

suele considerarse que no tienen responsabilidades familiares que atender. Estas creencias contribuyen al sostenimiento de los roles tradicionales de género.

Otro componente de la relación entre subordinadas/os y superiores son las vías por las cuales se resuelven los conflictos. En los grupos focales se observó que en muchos casos se hace mediante el diálogo y la búsqueda de puntos de acuerdo; sin embargo, también emergieron mecanismos que en algunos casos rayan en violencia laboral.

*“En mi caso concreto, primero el diálogo, normalmente trato de hacer un diálogo general donde les hago conocer los parámetros que se requieren para trabajar en equipo. Si algún problema no se soluciona es preciso tomar medidas, pero primero tratar de concientizar de la responsabilidad que tenemos en nuestra manos y luego de los conflictos de los compañeros, sin intervenir directamente pero sí escucharlos y tratar de entenderlos. Y sí me ha funcionado, entre personas que tenían tres o cuatro meses sin hablarse por lo menos el trato ya es cordial”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

*“Si un secretario causa problemas no tengo por qué tolerarlo. Si hay un secretario al cual se le hicieron varias recomendaciones, pues solicito su cambio”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En varios de los grupo focales se mencionó que las y los trabajadores no tienen oportunidades para inconformarse con las decisiones de las y los superiores jerárquicos/as, ya que si lo hacen podrían sufrir represalias, como exclusión de las actividades laborales, cambio de adscripción o de puesto. Esto lo agrava el alto grado de discrecionalidad existente, y la falta de procedimientos estandarizados y generales para atenderlos, por lo cual los medios específicos dependen de la voluntad y personalidad de cada autoridad.

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

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

Otro ejemplo de violencia laboral surgió cuando a una persona se le asignó un puesto medio; sin embargo, sus ingresos no se equiparaban con sus compañeras y compañeros que cumplían la misma responsabilidad. Al levantar su queja la solución fue que le dieron otro nombramiento más bajo aunque la carga de trabajo prevaleció.

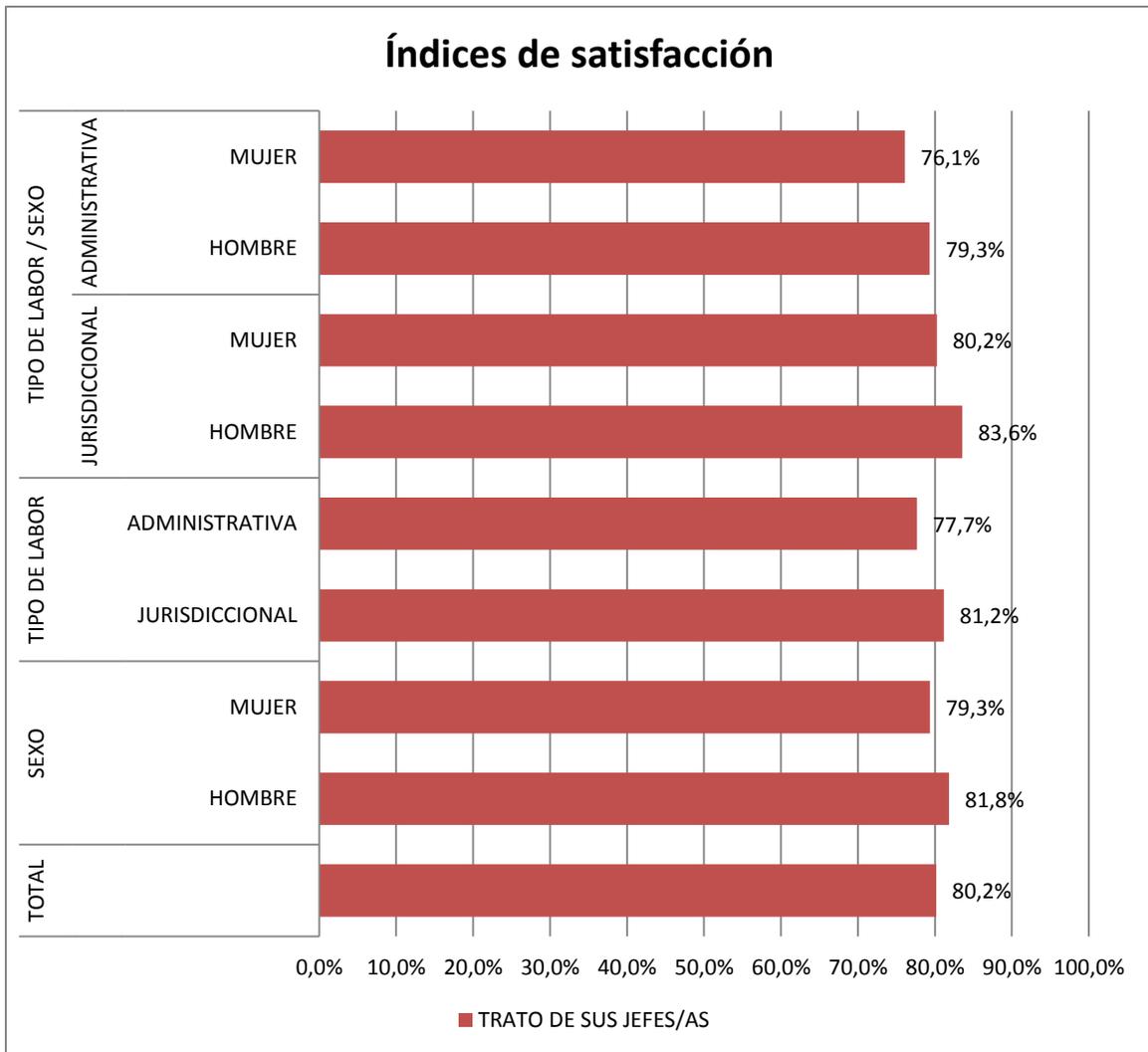
En contraste con estas opiniones, hubo posturas que mostraron que cuando las injusticias hacia el personal son muy evidentes y reiteradas, quien sale afectado es la o el superior:

*“Aunque no he sido un testigo cercano, he advertido que cuando las condiciones son notablemente injustas en un área, el jefe cae, o lo caen. Cuando este equilibrio se altera drásticamente la solución siempre se da en beneficio de la mayoría de los trabajadores”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Así, en la resolución de conflictos se aprecia un doble discurso: se enarbola el diálogo, la comprensión y la cordialidad como primer mecanismo de resolución, pero si no se logra mediante esta vía o el problema significa un cambio en las condiciones laborales que afecten intereses particulares, tal vez se tomen represalias y se asuman actitudes autoritarias.

El ambiente laboral se refleja en un índice aceptable de satisfacción con el trato de sus jefes/as, que alcanza 80 puntos en una escala de cero a 100, en donde cero es nula satisfacción y 100 equivale a total satisfacción [ver la siguiente gráfica]. Aunque los hombres y el personal jurisdiccional se muestran ligeramente más satisfechos que las mujeres y el personal administrativo, las percepciones son muy similares y las diferencias no son estadísticamente significativas.

Gráfica 9



Es necesario mencionar que en los grupos focales del personal masculino surgió la opinión de que la relación con sus jefes es diferente a la que tienen con sus jefas, ya que con ellos sienten mayor confianza.

*“En ese sentido, en el tiempo que he estado laborando para el Poder Judicial he tenido jueces y juezas. Yo como hombre tengo más confianza, y cuando ese superior te da la oportunidad de acercarte trabaja uno con más armonía. Cuando hay una mujer no te da la misma confianza”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

*“Considerando la idea de que el hombre es de Marte y la mujer de Venus, a veces uno como varón tiene más identidad con los hombres, no digo que sea imposible con una mujer, pero se presenta*

*más con los hombres. Éstos son más tolerantes con los hombres y las mujeres con las mujeres. No podemos negar que es una inclinación de acuerdo con el género. Una mujer suele entender mejor las necesidades de las mujeres. Esto no implica que no se atiendan las necesidades de los varones, pero sí siento ese extra en la atención a las necesidades de las mujeres”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Esta misma situación se reproduce entre pares de sexo masculino, pues los hombres comentan que tienen mejor relación entre ellos que con las mujeres.

*“Pues hay un grado de amistad con los hombres, y con las mujeres pláticas y ya”* (hombre, grupo focal, personal administrativo)

Esta situación corresponde a una forma prototípicamente masculina de relacionarse en los espacios laborales, mediante la realización de actividades o el establecimiento de vínculos simbólicos mediante conversaciones informales sobre temas culturalmente masculinos, como proezas sexuales o de deporte, de los cuales comúnmente se excluye a las mujeres. Estas expresiones simbólicas de dominio masculino también actúan como controles importantes de las mujeres en las organizaciones laborales, pues quedan excluidas de los lazos informales que crean los hombres cuando hablan de sexo, poder y deporte en su lenguaje corporal (Acker, 2000: 135).

Al profundizar en la relación entre pares, se observa que en términos generales se percibe como satisfactoria, sin muchos conflictos, con una marcada separación de lo personal con lo laboral. Esta opinión fue un acuerdo generalizado en los grupos focales.

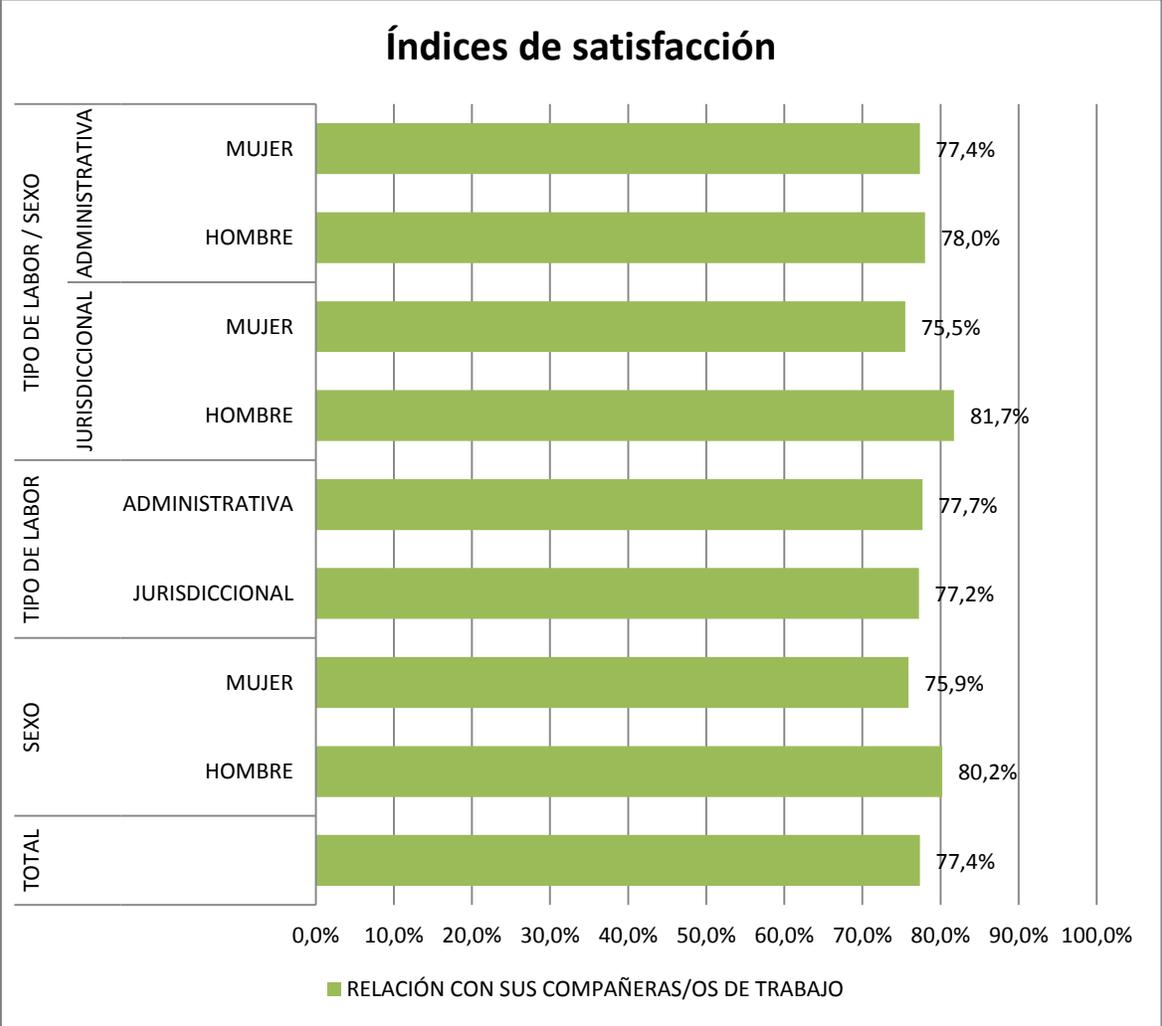
*“Es algo muy marcado en el Tribunal, no es que seamos amigos, pero hay compañerismo; cuando sales de tu área, los compañeros te reciben bien, siempre están apoyándote. No llegamos a ser amigos, pero en el compañerismo no solo en un área, sino en todas las áreas”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

*“A mí en lo personal me ha ido muy bien, ha sido una etapa muy bonita. Aprendizajes y pues muy amables, me ha ido bien”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

*“En su mayoría son relaciones de cordialidad”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

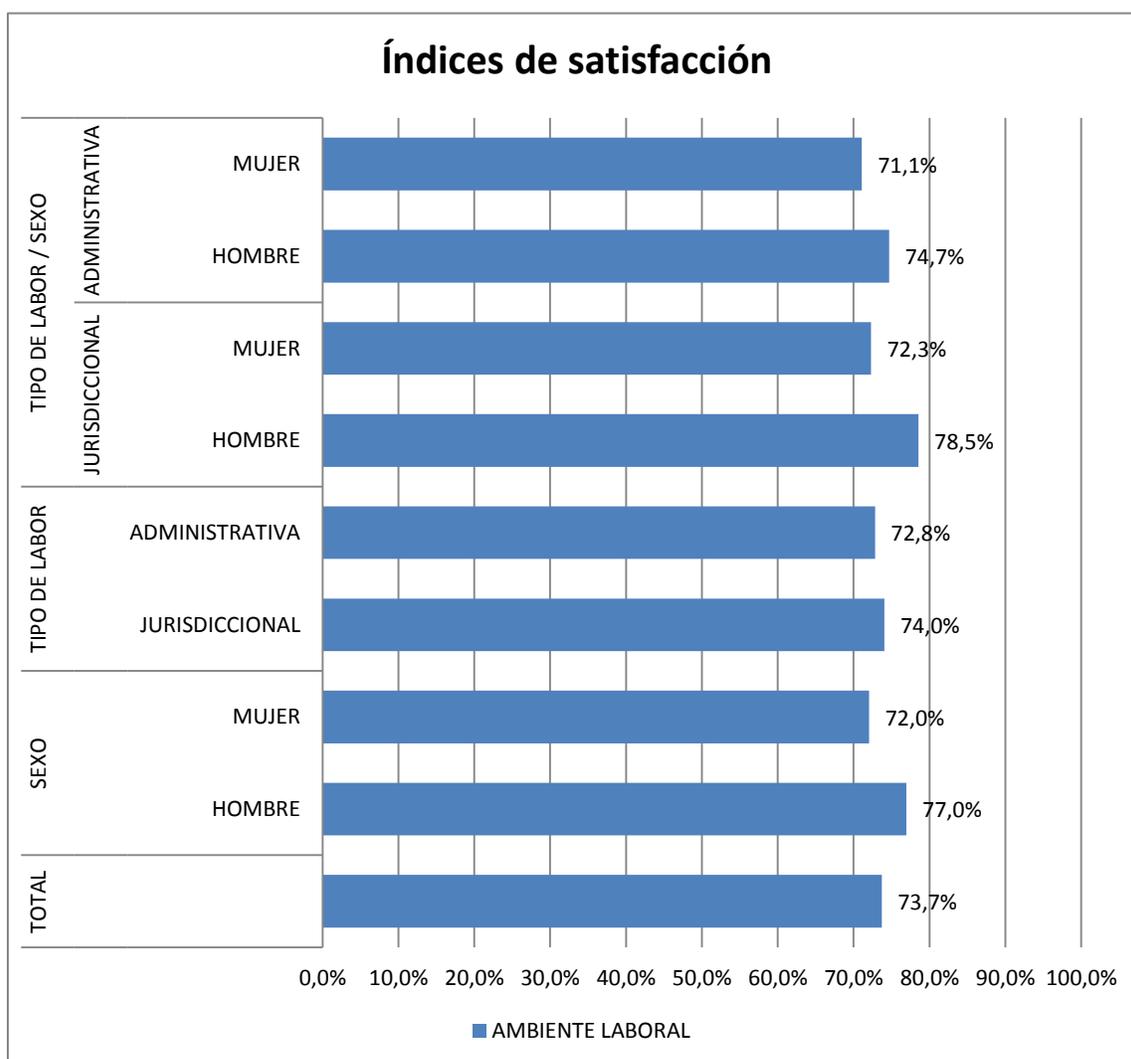
En este aspecto los resultados de la encuesta muestran los siguientes índices de satisfacción con la relación entre pares; en una escala de cero a 100, donde cero es nula y 100 plena satisfacción, el Tribunal tiene un índice medio de 77.4% (véase la siguiente gráfica). Como puede observarse, no hay diferencias por tipo de labor, pero los hombres mencionaron estar más satisfechos que las mujeres.

**Gráfica 10**



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

Gráfica 11



La diferencia de casi 30 puntos porcentuales entre la satisfacción total (100%) con el ambiente laboral y la satisfacción actual que muestra el índice (73.7%) confirma los hallazgos obtenidos en los grupos focales, en el sentido de la falta de claridad e institucionalidad respecto a otorgar permisos y mecanismos para dirimir conflictos, así como la prevalencia de estereotipos de género y condiciones de desigualdad que merman el nivel pleno de satisfacción entre el personal, pero sin representar una situación de franca insatisfacción.

En esta sección se observa cómo los códigos y valores que subyacen al tipo de relación entre pares y con la autoridad confirman la cultura organizacional burocrática y el estilo de liderazgo directivo. Se aprecia, en general, una relación entre pares cordial, aunque permeada por algunos prejuicios o comportamientos generizados que contribuyen a reproducir divisiones a partir del género.

## Disposición a incorporar la perspectiva de género en la organización

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

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

Por ello, es crucial para este estudio explorar la disposición interna de 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 incidir en las formas de relacionarse y de pensar de las personas integrantes del Tribunal.

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

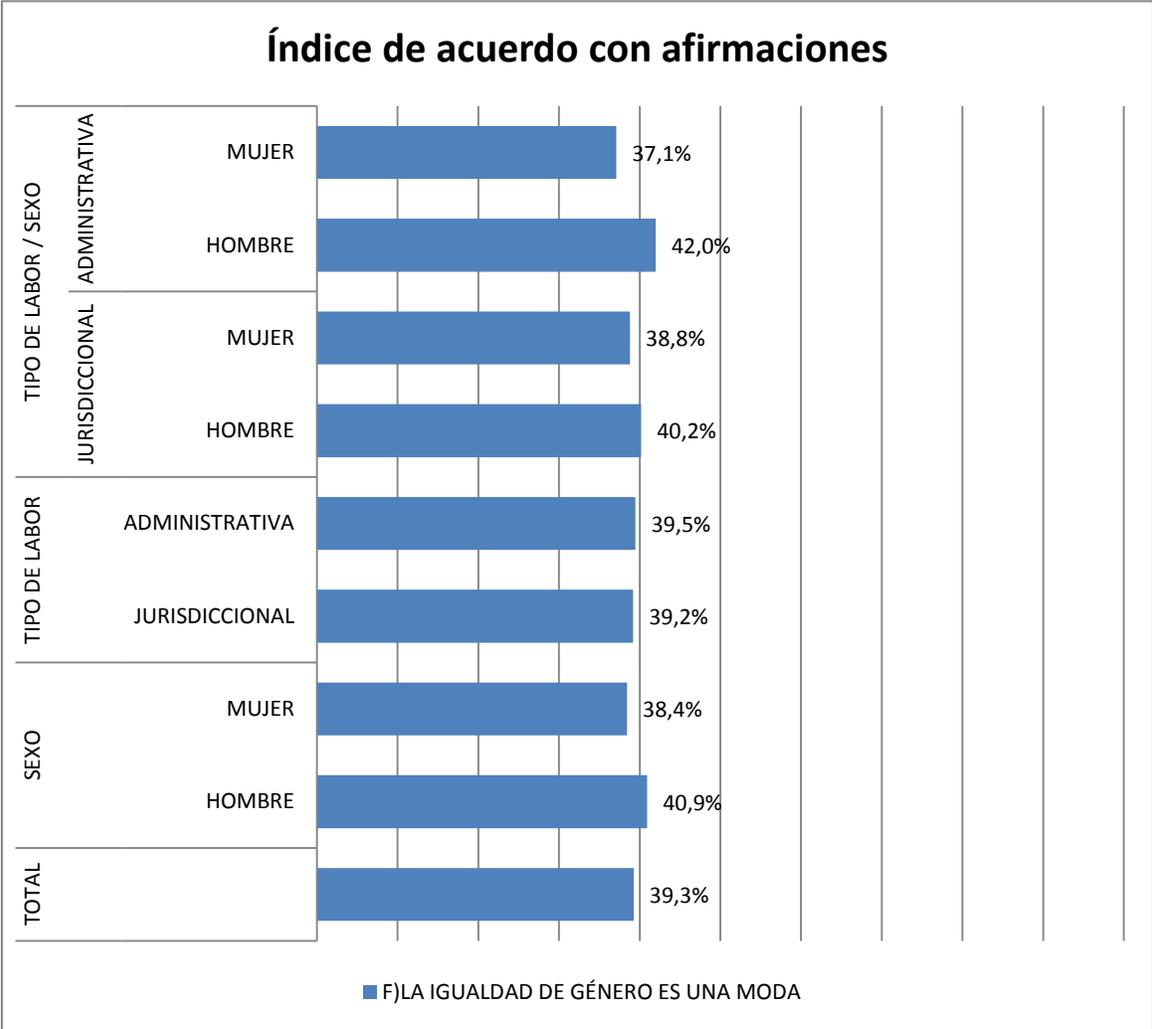
Como se observa en la siguiente gráfica, el índice de acuerdo con dicha afirmación es de 39%, en una escala de cero a 100%, en donde cero es total desacuerdo y 100%, total acuerdo.<sup>3</sup> No existen

---

<sup>3</sup> Para mayor detalle respecto de la construcción del índice consultar la nota metodológica del Anexo estadístico.

diferencias significativas entre hombres y mujeres, ni entre el personal administrativo y el personal con labor jurisdiccional.

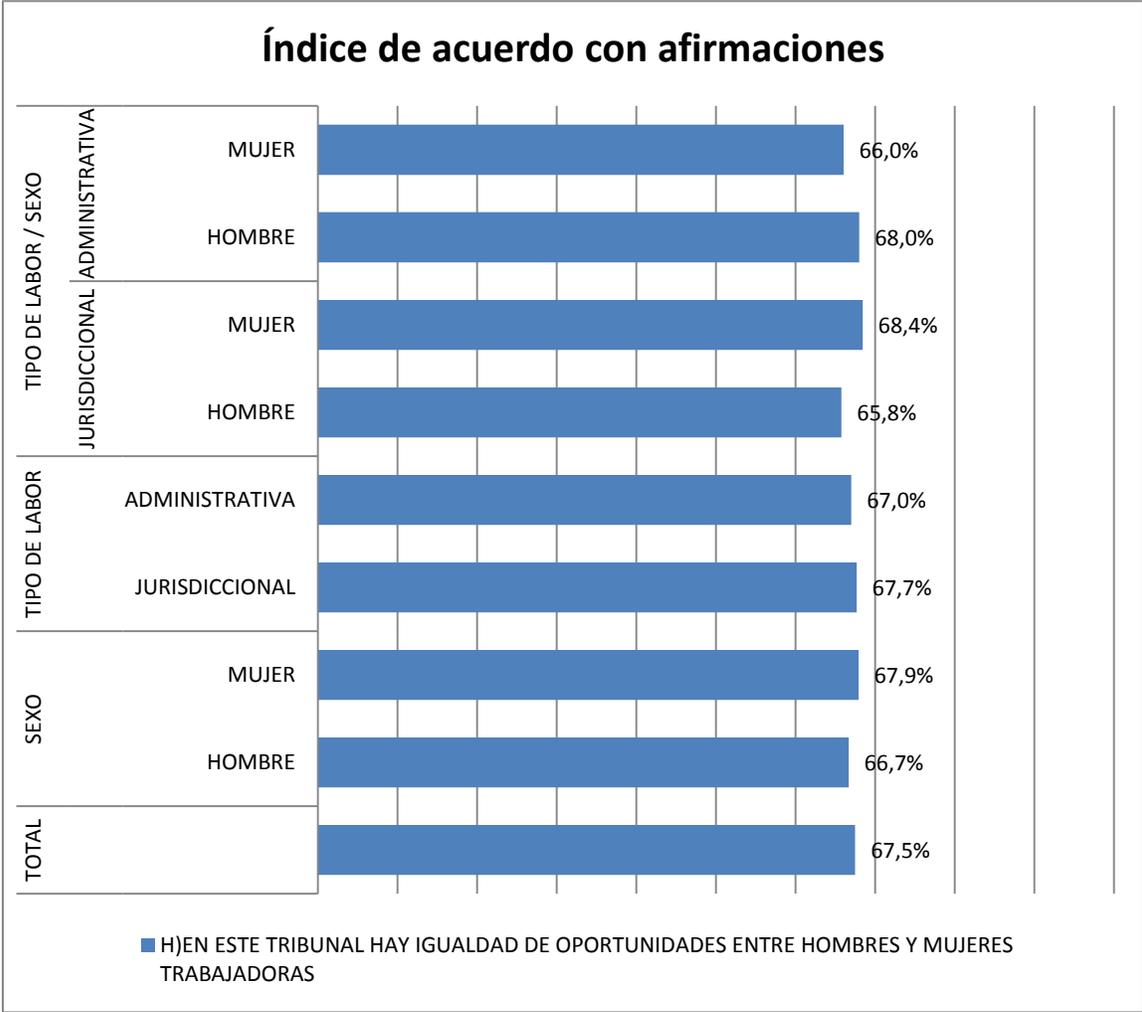
Gráfica 12



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

De manera complementaria, se preguntó a los participantes en la encuesta qué tan de acuerdo estaban con la afirmación de que “ya existe igualdad entre hombres y mujeres en su organización”; en este caso el índice de acuerdo con la afirmación es de 67.5% (véase la siguiente gráfica). No existen diferencias significativas entre hombres y mujeres, ni entre personal administrativo y el de labor jurisdiccional. Esta visión, lejos de reflejar una real condición y posición de igualdad entre mujeres y hombres en el Tribunal, muestra la ceguera que prevalece respecto de la desigualdad de oportunidades que tienen ambos dentro del Tribunal y puede implicar que el personal rechace o tenga resistencias ante posibles iniciativas en favor de la igualdad pues se consideran innecesarias.

**Gráfica 13**



Esta creencia la confirman distintas opiniones expresadas en los grupos focales. Los siguientes testimonios dan cuenta de la percepción de que es innecesario implementar medidas afirmativas para corregir la desigualdad de género en el TSJEZ, pues no es un problema que suceda en la institución:

*“Yo creo que ese tema ni se toca, es algo que ni se comenta. Nada más se ve la capacidad, no se ve si es hombre o mujer”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

*“Yo nunca he escuchado de eso y nunca se ha tocado ese tema. Es decir, si lo viéramos como problema, no existe ese problema”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

*“Sí hay equidad de género, no se me ocurren medidas [a favor de la igualdad de género]. Avanzas en relación con tu disposición, pero no en relación con el género. Las convocatorias son abiertas, si hay más hombres o mujeres es porque se inscribieron más. Nunca me he percatado de que no haya equidad, que haya discriminación”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Además, se tiene la impresión de que el problema no existe pues a nivel directivo la proporción de hombres y mujeres es muy similar, incluso el Tribunal lo lidera una presidenta.

*“Yo creo que, sino completamente, está ya muy integrado [la perspectiva de género]. El cargo más importante, la presidencia del Tribunal, lo ocupa una mujer y el puesto principal del área administrativa también lo ocupa una mujer. Entonces, digamos que en puestos directivos está más inclinado hacia la mujer”* (hombre, entrevista, personal administrativo).

Resalta de forma preocupante el acuerdo en torno a que es innecesario incluir acciones en favor de la igualdad en el TSJEZ, como se muestra en las anteriores participaciones, más aún, existe la percepción de que quienes tienen una desventaja en el Tribunal son los varones:

*“Es que estamos más favorecidas que ellos, porque tenemos días de la madre, etc.”* (mujer, grupo focal, administrativas).

En esa misma línea, la ceguera hacia las desigualdades de género se consolida con ciertas características del modelo de trabajador ideal, como el individualismo heroico y la escisión entre la vida familiar y el trabajo, ya que al ser naturalizadas no se aprecian como un problema con diferentes implicaciones para hombre y mujeres:

*“Pero actualmente he visto que las mujeres demuestran que pueden y ellas saben qué hacen con sus hijos, pero a final de cuentas confirman que cumplen con su trabajo. Ella sabrá cómo se organiza, pero demuestra, y no es un caso, son varios. Entonces, aquí en el tribunal, pienso que sí consideran más a las mujeres”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Otro comentario ilustra la gran confusión en este tema y la ceguera de género que se deduce de las percepciones del personal:

*“Pienso que es relativo, en una área a lo mejor no hay equidad, una mujer no puede cargar una caja. Depende mucho de la actitud de la mujer. En lo personal, creo que sí hay diferencias físicas, nadie es más ni menos, sino que hay una desigualdad física. Cada quien en su área, en el trabajo que pueda desempeñar: una mujer es más sensible. Si nos ubicamos cada quien en su situación no necesitamos de la equidad, tampoco si nos situamos cada uno en el nivel de nuestras posibilidades físicas e intelectuales”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Estas creencias compartidas develan parte del núcleo cultural de la organización en torno al género. Existe una confusión entre paridad numérica entre mujeres y hombres e igualdad de género, así como una invisibilización de las desigualdades. Al respecto es necesario señalar que la igualdad entre mujeres y hombres puede definirse como “trato idéntico o diferenciado entre hombres y mujeres que resulta en una total ausencia de cualquier forma de discriminación contra las mujeres por ser mujeres, en lo que respecta al goce y ejercicio de todos sus derechos humanos” (Facio, 2011).

De tal forma, puede existir paridad numérica al interior del Tribunal, incluso éste dirigirlo una mujer, lo cual no entraña igualdad de género, pues persisten formas de discriminación por género, ya sea directa o indirecta, que generan desigualdades entre mujeres y hombres en el acceso, uso y control de los recursos y las oportunidades en el ámbito interno, como lo muestran distintos indicadores o situaciones que se develarán a lo largo de la investigación. Por ejemplo, el hecho de que la mayoría de los puestos de máxima decisión los ocupen varones; o que los salarios mensuales promedio sean mayores en el caso de los varones; o que las mujeres hayan tenido menos ascensos en su carrera en los Tribunales; o que ellas muestren mayores dificultades y costos para cumplir con todas las exigencias que demanda el estilo de trabajo en los tribunales, lo cual se encuentra en estrecha vinculación con los mandatos, roles y orden del género hegemónico.

Así, es relevante señalar que si no se afecta el núcleo genérico de las organizaciones el producto o resultado de su trabajo seguirá generizándose y en consecuencia se reproducirán los patrones de discriminación mencionados.

También es necesario indicar que se observaron algunas muestras de conciencia entre personas del Tribunal respecto de la importancia de impulsar cambios culturales en favor de la igualdad de género, como lo ilustra la siguiente cita obtenida en un grupo focal de personal femenino.

*“Pues el cambio de cultura. Pienso que es urgentísimo promover la cultura de la corresponsabilidad paterna. Aunque hay padres que sí ayudan mucho en el hogar, no es lo mismo ayudar que responsabilizarse. Para eso lo que se necesita ir cambiando el patrón. Sobre todo para las viejitas como yo, que crecimos con una cultura diferente”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Con el fin de aquilatar la aceptación de medidas en pro de la igualdad, el cuestionario incluyó una serie de preguntas para conocer el grado de acuerdo del personal con algunas acciones de igualdad. La siguiente gráfica muestra el principal resultado de estos datos.

Gráfica 14



En la gráfica 14 se observa que en dos preguntas el índice de acuerdo es bastante más bajo que en las demás, con valores de 54 y 59%, respectivamente (considerando el promedio entre mujeres y hombres). Son las dos preguntas donde se plantea la introducción de una política que favorezca a las mujeres para ingresar a la institución y ascender a mandos medios y altos. Estas políticas, que favorecen directamente a las mujeres y que el personal percibe que reducen la posibilidad de los hombres de ocupar dichos puestos, dividen las opiniones, lo que ocasiona un menor nivel de acuerdo. Cabe mencionar que, comparando hombres y mujeres, éstas apoyan significativamente más las políticas para favorecer el ascenso de mujeres a mandos medios o altos; no obstante, las mujeres no apoyan más que los hombres las políticas para favorecer el ingreso de más mujeres a trabajar en la institución.

En los grupos focales se mostró de manera intensa una férrea resistencia a las políticas de cuotas en favor de las mujeres, tanto en los grupos con personal femenino como en los de personal masculino.

*“Yo creo que estamos en igualdad, y no creo que sea necesario incluir medidas”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

*“Creo que en todos los puestos hay hombres o mujeres, aun en los puestos más peleados. Siempre hay la misma oportunidad, de proyectistas, de secretarios de acuerdo”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Sin embargo, en un grupo una opinión disidente señaló la necesidad de estas medidas, contra la idea generalizada de que éstas pudieran ocasionar un desequilibrio que ponga en desventaja a los varones.

*“Creo que al momento de evaluar un ingreso la mujer sí lleva desventaja. En condiciones iguales sí lleva alguna desventaja. Dado que se considera el tiempo de disponibilidad, la asignación de alguna clase de trabajo, por lo pesado que pudiera ser, o los horarios que tuviera que cubrir. Creo que algunos detalles se presentan como éstos se presentan en la práctica. A la mujer normalmente se le trata con mayor sutileza, se le tienen mayores consideraciones”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Existe otro tipo de acciones a favor de la igualdad que un grupo mayor del personal apoya. Son políticas o iniciativas que no se perciben como favorables explícitamente para las mujeres, a saber: las licencias de paternidad, ludotecas o guarderías para hijos o hijas del personal de la organización, y mecanismos para denunciar varios tipos de discriminación y hostigamiento. En promedio, entre 79 y 95% de las respuestas del personal al respecto se ubican en una de las categorías “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. Es decir, prácticamente todos los que trabajan en el Tribunal muestran algún grado de acuerdo con estas acciones afirmativas, lo cual representa una ventana de oportunidad.

Las tendencias de aceptación de este tipo de medidas relacionadas con las labores y responsabilidades familiares se confirman en los grupos focales. En cuanto a las licencias parentales, es importante resaltar que el personal participante en los grupos focales se comparte la noción de que tanto hombres como mujeres cuentan con dichos “beneficios”, lo cual corresponde con el hecho de que efectivamente en la normatividad del Tribunal existe este derecho.

En cuanto a las licencias de paternidad, se observa que todavía existe cierto margen de desconocimiento al respecto. Además, gravitan prejuicios culturales que limitan su solicitud, generan resistencias y propician reacciones inhibitorias; sin embargo, hombres y mujeres la consideran una buena medida y que debe ampliarse.

*“A lo mejor, lo que ahora se buscaría sería [que] los derechos que disfrutaban las mujeres ahora los tengan los hombres. Por ejemplo, que cuando tengamos un bebé se nos den ciertas horas, para nosotros eso parece muy lejano. Pero sí por lo menos que se nos diera una semana para atender al bebé”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En diversos grupos focales se planteó también la necesidad de una ludoteca o guardería, ya que los establecimientos de este tipo a los que tiene acceso parte del personal quedan muy distantes del Tribunal. Esta propuesta, si bien no consiguió el consenso, todos los grupos focales la apoyaron.

*“Yo sí considero que es muy necesario. En días pasados una compañera, precisamente, no encontró la forma de llevar a su hijo a la escuela porque se cruza con el horario. Entonces a ella se le concedió un permiso especial para que tenga esa libertad de llevar a su hijo a la escuela”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

*“Sí es importante eso de la guardería, porque aquí hay muchas mamás jóvenes. Y no es lo mismo dejarlo cerca de tu lugar de trabajo que en otras zonas. A mí sí me parecería muy bueno que se implementara eso, así la mamá trabajará más tranquila”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

*“Yo creo que sí [es una buena medida] porque me tocó tener secretarios varones, pero sí era problema, porque llegaba tarde a la guardería o no se lo aceptaban, y llegaba con él al trabajo y no es lo más adecuado. Sería genial”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

No obstante el apoyo hacia esta medida, algunas voces señalaron que no sería lo más deseable porque consideran que el Tribunal tiene otras prioridades en las cuales invertir, ya que ven el cuidado de las hijas y los hijos como un problema personal, sobre el cual la institución no tiene obligación alguna.

*“Considero que es muy buena una guardería, pero en mi opinión es mejor que esos recursos y gastos se dirijan a apoyar nuestra función. Que nos compren máquinas o computadoras, tenemos máquinas del siglo pasado. Dar prioridades a lo que es nuestra función”* (masculino, grupo focal, personal administrativo).

*“Pero creo que el Tribunal no puede resolvernos todos los problemas. Uno en lo personal debe de ir buscando opciones de salir adelante”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Esta última participación refleja la opinión de un sector del Tribunal que considera como esferas totalmente independientes la laboral y la familiar-personal, por lo que los problemas de conciliación entre ambas se consideran un asunto ajeno a institución. Esta visión (ciega respecto al género) tiene como consecuencia la consolidación de las desigualdades entre sexos, al interior y al exterior del Tribunal.

Finalmente, solo en un grupo focal surgió el tema de la necesidad de contar con un mecanismo para atender casos de acoso y hostigamiento sexual. Se muestra gran desconocimiento de lo que implica atender esta problemática y ceguera ante el impacto estructural que genera la tolerancia a esta práctica en términos de discriminación de género. Se entiende como un conflicto más que debe solucionarse:

*“No conozco que haya un mecanismo especial, pero los jefes nos dan la opción de quejarnos. Afortunadamente no se me ha presentado”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

En síntesis, en el TSJEZ la mayoría de las personas discrepa que la igualdad de género sea una moda, aunque todavía existe un importante nivel de acuerdo al respecto. Asimismo, permea la noción de que la igualdad entre mujeres y varones está instalada en la organización. Estas nociones se traducen en resistencias a incorporar acciones para favorecer la igualdad de género porque se consideran innecesarias, redundantes y en algunos casos incluso discriminatorias. El personal del TSJEZ no tiene conciencia de los elementos de la estructura profunda de la organización que generan discriminación de género y que se reproducen constantemente en su interior, y éste puede ser uno de los factores que lo lleven rechazar en distintos niveles estas medidas.

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

La justicia es uno de los derechos esenciales de los seres humanos. Birgin y Kohen (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 (Epadeq, 2011).

En México, los obstáculos que enfrentan las mujeres para acceder a la justicia, y por lo tanto la discriminación de la que son objeto, muestran la urgencia de 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. El objetivo es identificar las relaciones de poder históricas entre hombres y mujeres, las cuales se han invisibilizado en el Derecho para que el sistema judicial garantice la igualdad en el acceso a la justicia de ambos sexos.

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

La aproximación a esta temática, por su propia naturaleza, se realizó por medio de la técnica de los grupos focales, lo cual permitió obtener las percepciones del personal. En términos generales, se encontró que el personal del TSJEZ tiene una valoración diversa acerca de la presencia del valor de la justicia en la vida interna.

La manifestación de la injusticia se ubica principalmente en los temas de acceso a la capacitación, carga de trabajo, discrecionalidad en la designación de ascensos, falta de reconocimientos, valoración discrecional del trabajo y asignación de distritos, entre otros.

De este modo se observó que la injusticia se relaciona con las condiciones de trabajo dentro de la organización, sin vincularla con el género, ya que la desigualdad de género les parece inexistente.

Sobre el tema de los horarios, el personal señaló la incongruencia entre el descuento por impuntualidad y la falta de pago de horas extras:

*“No tanto como reconocimiento pero si de igualdad y justicia, porque llegamos ocho y media y checamos. Si llegas un minuto tarde te descuentan, pero también que te reconozcan las horas extras”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Un tema que emergió en distintos grupos se relaciona con las adscripciones territoriales que se realizan sin considerar el domicilio ni la situación familiar del personal, tanto administrativo como jurisdiccional. Este tema es una de las manifestaciones más evidentes que se constató en el TSJEZ sobre las consecuencias de la valoración del individualismo heroico y la escisión del trabajo con la vida y la familia. Los sacrificios y el desgaste que implica para el personal movilizarse a zonas foráneas del estado, ya sea en distancias de hasta dos horas de forma diaria, o permanecer durante meses en los lugares más lejanos del estado es algo que surgió en diversos grupos.

*“Considero que deberían de tomar en cuenta de dónde es uno, yo tengo 10 años donde estoy y me levanto a las 5 a.m. porque tengo que salir una hora antes. Deberían de considerarnos para movernos a un lugar más cercano”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Al mismo respecto, como ya se mencionó, el personal manifestó en diversos momentos que es común la asignación de adscripciones en lugares remotos del estado y en condiciones de inseguridad como represalia de la organización ante la expresión de inconformidades.

En ese sentido, una de las quejas más frecuentes del personal se relaciona con el manejo de la autoridad y del poder, ya que, como se dijo, no hay espacios de participación para el personal y las actitudes represivas suelen ser comunes.

El siguiente testimonio ilustra el manejo del poder y la autoridad, y la vivencia de la justicia para el personal del Tribunal:

*“Es una pregunta muy complicada [si existe el valor de la justicia en el Tribunal]. Pero en términos generales las relaciones de trabajo son bajo un mismo régimen. Y ya en las relaciones interpersonales, la interpretación de la justicia dependerá del sentido que tenga cada director o encargado. Ahora, lo que ocurre es que el Tribunal tiene sus propias condiciones y su propia lógica. Y hay una lógica disciplinaria vertical, como debe ser el Poder Judicial. El Poder Judicial no es una democracia, debe estar organizado jerárquicamente. Entonces, cuando uno de los elementos de esta estructura divaga, tiende el Poder Judicial a recuperarla. Y lo que importa es la decisión que se tome bajo esa estructura jerárquica. Y el que las cosas funcionen así implicará que algunas personas lo vean como poco justo”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

En otro tema, el personal señaló como una expresión de injusticia el salario que perciben por su trabajo. Al respecto, en entrevista con personal directivo, se confirmó esta situación.

*“Tal vez salarialmente hay mucha inequidad, pero en cuanto al trato sí hay equidad. Los tabuladores deberían revisarse por los sueldos. Ese sería un principio elemental de justicia. A todos se les exige un grado de educación y son salarios realmente bajos”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

*“Considerado más que como conflicto como punto que cada año es preciso revisar, los incrementos salariales están sujetos a factores externos. La negociación que se hace entre el Ejecutivo y el sindicato. No asignamos mayor número de recursos sino lo que se acuerda con el sindicato. En el caso de personal de confianza no hubo incremento, y ellos conocen que en el ámbito federal las percepciones son muy elevadas, y se comparan y este año no hubo incremento ni el año pasado tampoco. Eso genera inconformidad porque no ven recompensado su trabajo; no se tienen los recursos suficientes”* (mujer, entrevista, Oficialía Mayor).

En esa misma línea, el personal también encuentra injusto el tema de las pensiones:

*“Creo que estamos un poquito fallos en cuanto al sistemas de pensiones, porque todos los trabajadores después de entregar su vida al tribunal, no se pueden retirar de una forma digna, solo*

*se tiene lo necesario para no morir de hambre; entonces, sí habría que mejorar esas condiciones”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Sin embargo, también hay opiniones que afirman que el valor de la justicia sí se vive en el Tribunal:

*“Sí, desde luego [que está presente el valor de la justicia en la vida interna del TSJEZ] porque dicen que el que es buen juez por su casa empieza, y así lo hacemos”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Esta noción debería utilizarse como un aliciente para atender las distintas áreas de oportunidad presentes en la organización, para convertirla en un espacio laboral donde la gente perciba más congruencia entre el trabajo sustantivo de la institución y la dinámica laboral de la que forma parte.

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

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

Aquí lo que interesa destacar es que estas concepciones sobre la justicia se deslizan en los discursos y prácticas organizacionales, lo que impide corregir las desventajas que viven las mujeres como consecuencia de las desigualdades de género. De acuerdo con Anne Marie Goetz (2008), la justicia de género implica acceder y controlar los recursos en combinación con la agencia humana, y en tal sentido refiere directamente al “empoderamiento” de las mujeres. Pero de manera adicional, según esta autora, la justicia de género como un proceso implica la rendición de cuentas. De suerte que la justicia de género demanda de las mujeres la capacidad de garantizar que sea posible 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 a 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 aparece en el discurso organizacional del personal 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 casi nulo reconocimiento de las desigualdades de género, lo que explica las resistencias 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 verdaderamente orientadas a construir relaciones igualitarias entre las mujeres y los hombres que integran el Tribunal.

El presente apartado muestra cómo el TSJEZ no escapa a la premisa de que toda institución u organización está implicada en el establecimiento y reproducción de relaciones de género, y que éstas no son exclusivas de la esfera privada, sino que dentro del mundo laboral, el mercado y las instituciones públicas se sustentan bajo ciertas condiciones que posicionan jerárquicamente a las personas según su sexo. Reconocer esto es necesario para impulsar decididamente acciones a favor de la igualdad.

#### *Eje 4. Condiciones laborales*

Este apartado remite a la política y las condiciones laborales del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas (TSJEZ), las cuales 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 conviven la obediencia a la norma y el desacato, e incluso la ignorancia respecto de ella, lo que se expresa en “costumbres” susceptibles de constituirse incluso en normas informales (no escritas) con mayor aceptación en la cultura organizacional.

En este sentido, el presente eje de análisis 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 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 vigente para el reclutamiento y la contratación del personal en el TSJEZ la contiene la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Zacatecas. En el caso del personal jurisdiccional, los artículos 21 y 23 de dicha ley establecen los siguientes requisitos:

Artículo 21. Requisitos para ser Secretario de Acuerdos o Secretario de Estudio y Cuenta.

Para ser Secretario de Acuerdos, General o de Sala y Secretario de Estudio y Cuenta, se requiere:

- I. Ser mexicano y en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos.
- II. Tener título de licenciado en derecho y experiencia mínima de dos años en el ejercicio de la profesión, que contarán a partir de la fecha de expedición del título.
- III. No tener vínculo matrimonial, ni parentesco por consanguinidad o por afinidad, hasta el tercer grado con los magistrados del Tribunal Superior de Justicia, jueces de Primera Instancia, jueces Municipales o el Oficial Mayor, excepto cuando su ingreso al cargo haya sido anterior a la designación de los referidos servidores públicos.
- IV. Ser de reconocida honorabilidad y no haber sido condenado por delito intencional.

Artículo 23. Requisitos para ser Actuario, Notificador, Oficial de Partes o Secretario Auxiliar.

Para ser actuario, notificador, oficial de partes o secretario auxiliar, se requiere ser mayor de edad, cumplir los requisitos del artículo 21 de esta ley, excepto el contenido en la fracción II, que podrá ser dispensado y aprobar, en su caso, el examen de ingreso o de promoción.

Llama la atención que un requisito sea tener “reconocida honorabilidad”, pues no se especifican las implicaciones de dicho término, por lo que abre un espacio de discrecionalidad. Otro aspecto relevante es que no figura el examen de ingreso como un requerimiento indispensable para estos puestos en específico, en cambio para la selección de jueces de primera instancia o municipal sí lo es.

Por su parte, el artículo 33 de la citada Ley Orgánica establece los requisitos para ser juez de Primera Instancia.

“Para ser juez de Primera Instancia se requiere reunir los requisitos que señala la Constitución Política del Estado:

- I. Ser ciudadano zacatecano, en pleno ejercicio de sus derechos.
- II. Tener veinticinco años cumplidos el día de su designación, título de licenciado en derecho y tres años de práctica profesional.
- III. Gozar de buena reputación y observar buena conducta.
- IV. No tener parentesco por consanguinidad hasta el tercer grado con los magistrados del Tribunal Superior de Justicia, ni con el Procurador General de Justicia del Estado; V. Aprobar el examen de oposición”.

En el caso de magistradas y magistrados es atribución del Poder Legislativo designar a la persona que cubrirá el puesto vacante, a partir de una terna propuesta por el Pleno del Tribunal Superior de Justicia y el gobernador del estado. Entre los requisitos señalados en la Constitución Política del Estado de Zacatecas para su nombramiento se encuentran: ser mexicano y ciudadano zacatecano, tener por lo menos 35 años de edad y 10 de antigüedad, ser abogado/a, gozar de buena reputación, no tener parentesco de consanguinidad con los demás magistrados/as y no pertenecer al estado eclesiástico ni ser ministro de algún culto religioso.

La normatividad vigente estipula los requisitos para ingresar como personal jurisdiccional, mas no define los mecanismos o procesos para ello, salvo en el caso de magistrados, magistradas, jueces y juezas de primera instancia.

De acuerdo con la ley, solo los jueces y juezas deben elegirse mediante examen de oposición, el cual realiza el Pleno del Tribunal Superior de Justicia, instancia responsable de nombrar a los

jueces y las juezas, los cuales, a su vez, tienen la obligación de proponer al Pleno los nombramientos del personal que integre su juzgado.

Artículo 11. Atribuciones.

Corresponde al Tribunal Superior de Justicia en Pleno:

XIX. Nombrar a los jueces de Primera Instancia y Municipales mediante concurso de oposición, de acuerdo con su capacidad y tomando en cuenta además, su conducta, honradez, eficiencia y, en su caso, los antecedentes al servicio del Poder Judicial.

Artículo 44. Obligaciones administrativas de los Jueces de Primera Instancia y Municipales.

IV. Proponer al Tribunal Superior de Justicia, el nombramiento de secretarios y empleados para sus respectivos juzgados.

En lo que respecta al personal de labor administrativa, la Ley Orgánica del Poder Judicial establece los requisitos para ocupar puestos altos en la estructura administrativa, como son oficial mayor o titular de una unidad de apoyo:

Artículo 29. Requisitos para ser Oficial Mayor.

Para ser Oficial Mayor, deberán reunirse los siguientes requisitos:

- I. Ser mexicano en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos.
- II. Tener título de licenciado en derecho, contaduría, administración u otro afín y experiencia mínima de dos años en el ejercicio de la profesión, que contarán a partir de la fecha de expedición del título.
- III. Tener más de treinta años de edad cumplidos a la fecha de su designación.
- IV. No tener vínculo matrimonial, ni parentesco por consanguinidad o afinidad hasta el tercer grado con los magistrados del Tribunal Superior de Justicia, jueces de Primera Instancia y Municipales, excepto cuando su ingreso al cargo haya sido anterior a la designación de los referidos servidores públicos.
- V. No ser ministro de culto religioso.
- VI. Ser de reconocida honorabilidad y no haber sido condenado por delito intencional.

Artículo 31. Requisitos para ser titular de una Unidad de apoyo a las funciones administrativas.

Para ser titular de una unidad de apoyo a las funciones administrativas, se requiere:

- I. Ser mexicano y en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos.
- II. Tener título de licenciatura en derecho o profesión afín a las funciones a desarrollar y experiencia mínima de dos años, a partir de la fecha de expedición del título.
- III. Aprobar, en su caso, el examen de oposición.
- IV. Ser de reconocida honorabilidad y no haber sido condenado por delito intencional.
- V. No tener vínculo matrimonial ni parentesco por consanguinidad o afinidad, hasta el tercer grado, con los magistrados del Tribunal Superior, jueces de Primera Instancia, Municipales y el Oficial Mayor, excepto cuando su ingreso al cargo sea anterior a la designación de los referidos servidores públicos (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Zacatecas).

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

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

Al respecto, el artículo 4° de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) (1979) señala: “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 tales 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.

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

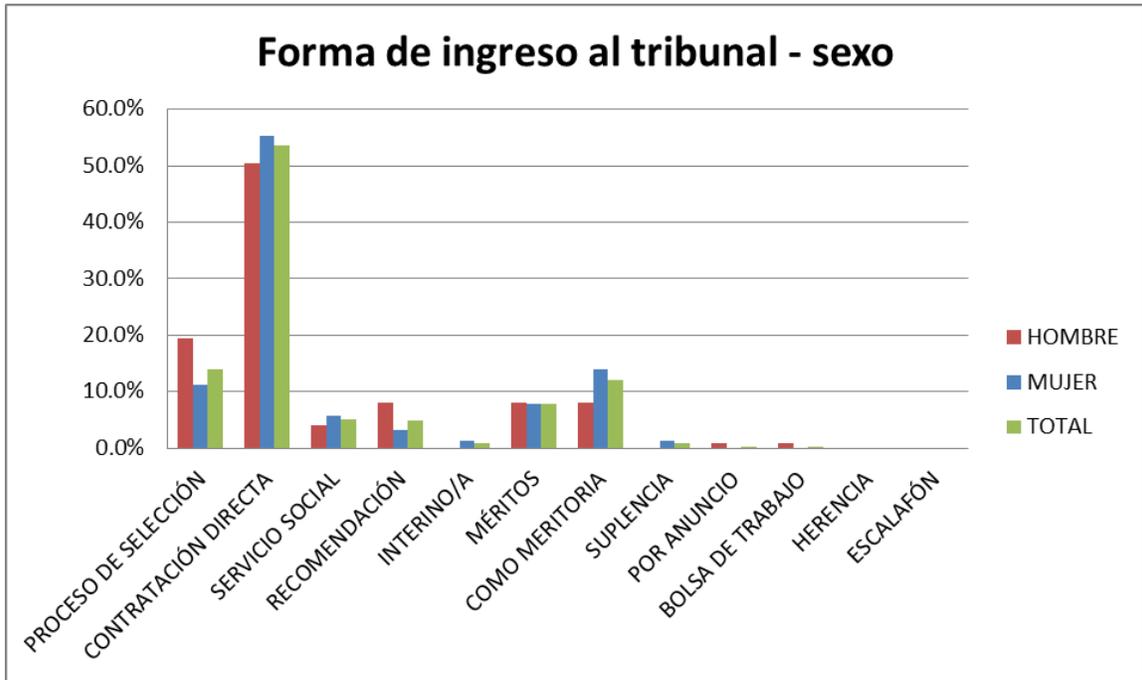
En este sentido, las acciones afirmativas permiten la eliminación de las asimetrías e inequidades entre los grupos sociales históricamente discriminados, lo que hace efectiva en la práctica la igualdad en el acceso a espacios de exclusión.

Es necesario resaltar que como no quedan establecidos los mecanismos de ingreso del personal, tanto en el ámbito administrativo como en el jurisdiccional, estas decisiones las tomarán las y los magistrados, así como jueces y juezas; por lo tanto, en la norma hay un importante espacio de discrecionalidad para el ingreso del personal.

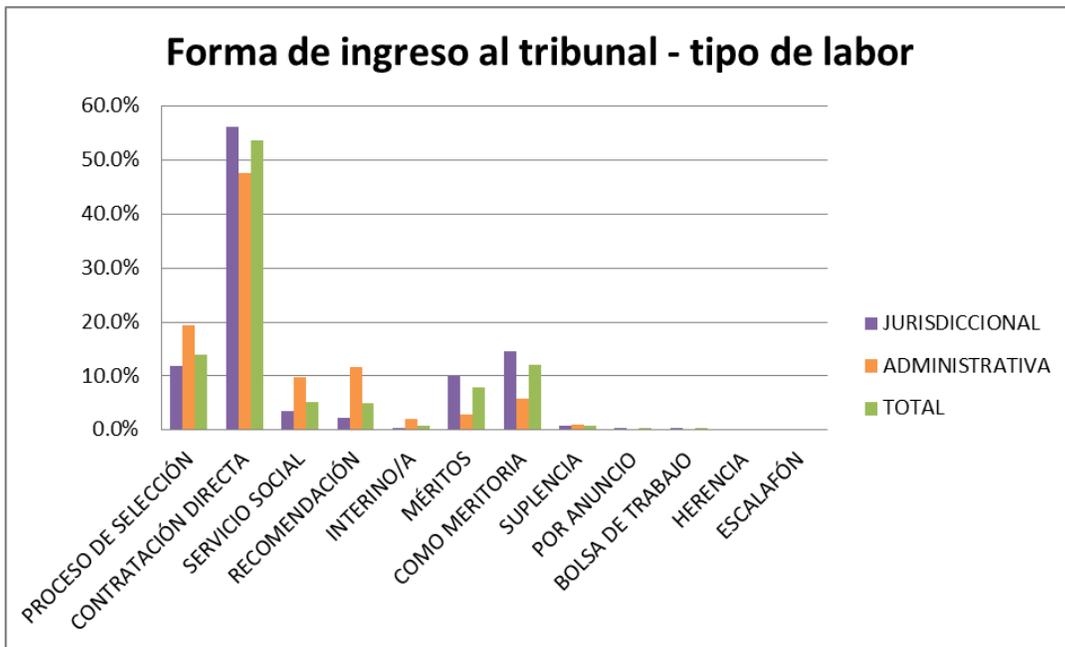
De acuerdo con la encuesta aplicada para este diagnóstico, 20% del personal ingresó al Tribunal por la vía de desempeñarse como meritoria/o y de los méritos. En este caso, son ligeramente más las mujeres que se incorporaron a la institución de esa manera. El mecanismo por el cual más personas se unieron laboralmente al Tribunal es la contratación directa (53.7%); son más mujeres que hombres las personas contratadas por esta vía (ver gráfica 14).

Por otra parte, las respuestas de las y los empleados de la institución varía según el tipo de labor: 25% de personal jurisdiccional ingresó por la vía de ser meritoria/o, contra 9% del personal administrativo. También es relevante el hecho de que 11% del personal del área administrativa tiene como una vía de ingreso la recomendación (ver gráfica 15).

Gráfica 15



Gráfica 16

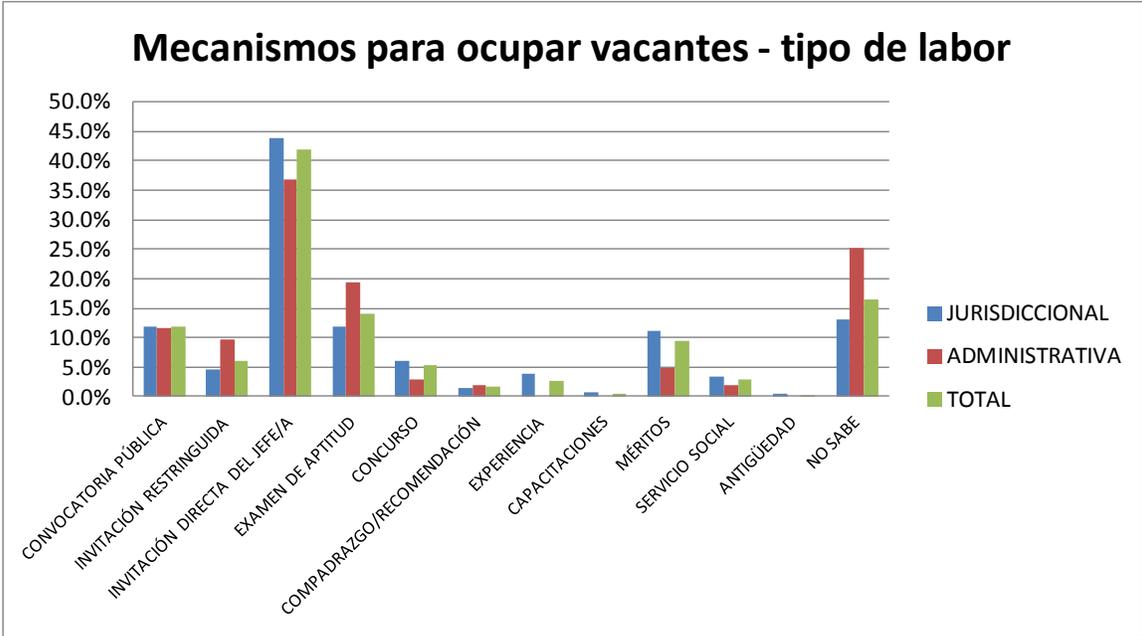


Las vías por las cuales ingresó el personal coinciden con la percepción de los mecanismos más comunes para hacerlo. Al seguir la encuesta, se identifica que el personal del área jurisdiccional considera que el medio más común es la invitación directa de la jefa o el jefe, ya que 43.9%

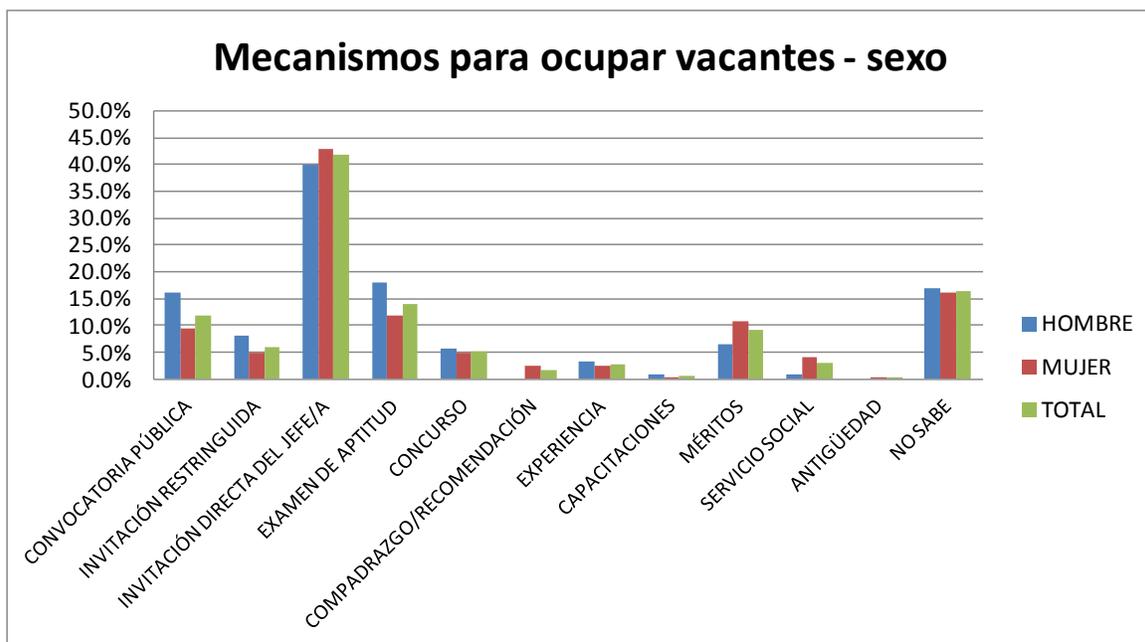
respondió en ese sentido, al igual que 36.9% del personal del área administrativa. Cabe señalar que una alta proporción de trabajadoras y trabajadores dijo desconocer el mecanismo actual, 13% del personal jurisdiccional y 25.2% del administrativo. Por su parte, 11.8% del área jurisdiccional y 19.4% de la administrativa afirman que es por medio de la realización de un examen de aptitud (ver gráfica 16).

La percepción por sexo es semejante a la mencionada por tipo de labor. En opinión de 43% de las mujeres y 39.8% de los hombres, las vacantes se ocupan por invitación directa de la jefa o el jefe; 17.9% de los varones respondieron que se realiza mediante examen de aptitud, en igual sentido se expresó 12% de las mujeres. Como en el caso anterior, una considerable proporción del personal señaló que no sabe, 16.1% del personal femenino y 17.1% del masculino (ver gráfica 17).

**Gráfica 17**



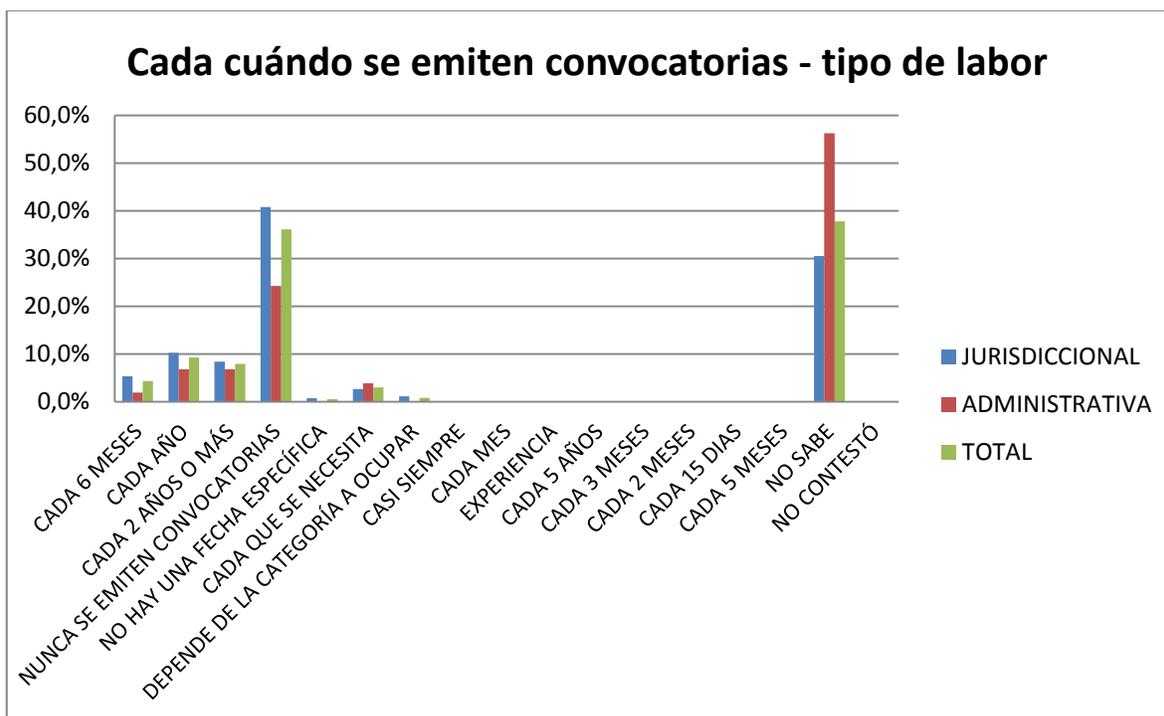
Gráfica 18



Una de las posibles causas del desconocimiento de las vías de ingreso es la carencia de convocatorias para ocupar las vacantes del TSJEZ. La normatividad no establece ninguna disposición que obligue a la publicación de convocatorias de este tipo, cuya principal consecuencia es que el universo de personas con posibilidades de competir por la vacante se reduce; por lo tanto, es más fácil que el puesto se otorgue discrecionalmente y genere opacidad en los mecanismos de ingreso al Tribunal.

Entre el personal del área administrativa, 56.3% ignora cada cuánto tiempo se emite una convocatoria, mientras que en el área jurisdiccional 30.5% del personal afirmó lo mismo y 40.8% contestó que nunca se emiten convocatorias, mientras del personal administrativo solo 24.3% respondió de la misma manera (ver gráfica 19).

Gráfica 19



Otro aspecto que debe considerarse en el proceso de reclutamiento y contratación es la opinión de las y los trabajadores del TSJEZ en cuanto a los criterios de selección. El conocimiento se consideró el aspecto práctico con mayor valor en la selección de una persona para trabajar en las áreas jurisdiccional o administrativa; le siguió el nivel de estudios, y en tercer lugar se valoró la experiencia profesional. En el análisis por tipo de labor presentan similitudes, ya que tanto en el área jurisdiccional como administrativa los tres aspectos mencionados son los más importantes (ver tabla 9).

Mientras que en el análisis por sexo los conocimientos y el nivel de estudios son los aspectos que señalan tanto mujeres como hombres, en tercer lugar aparece la honradez en el caso de los hombres, y la experiencia profesional entre las mujeres.

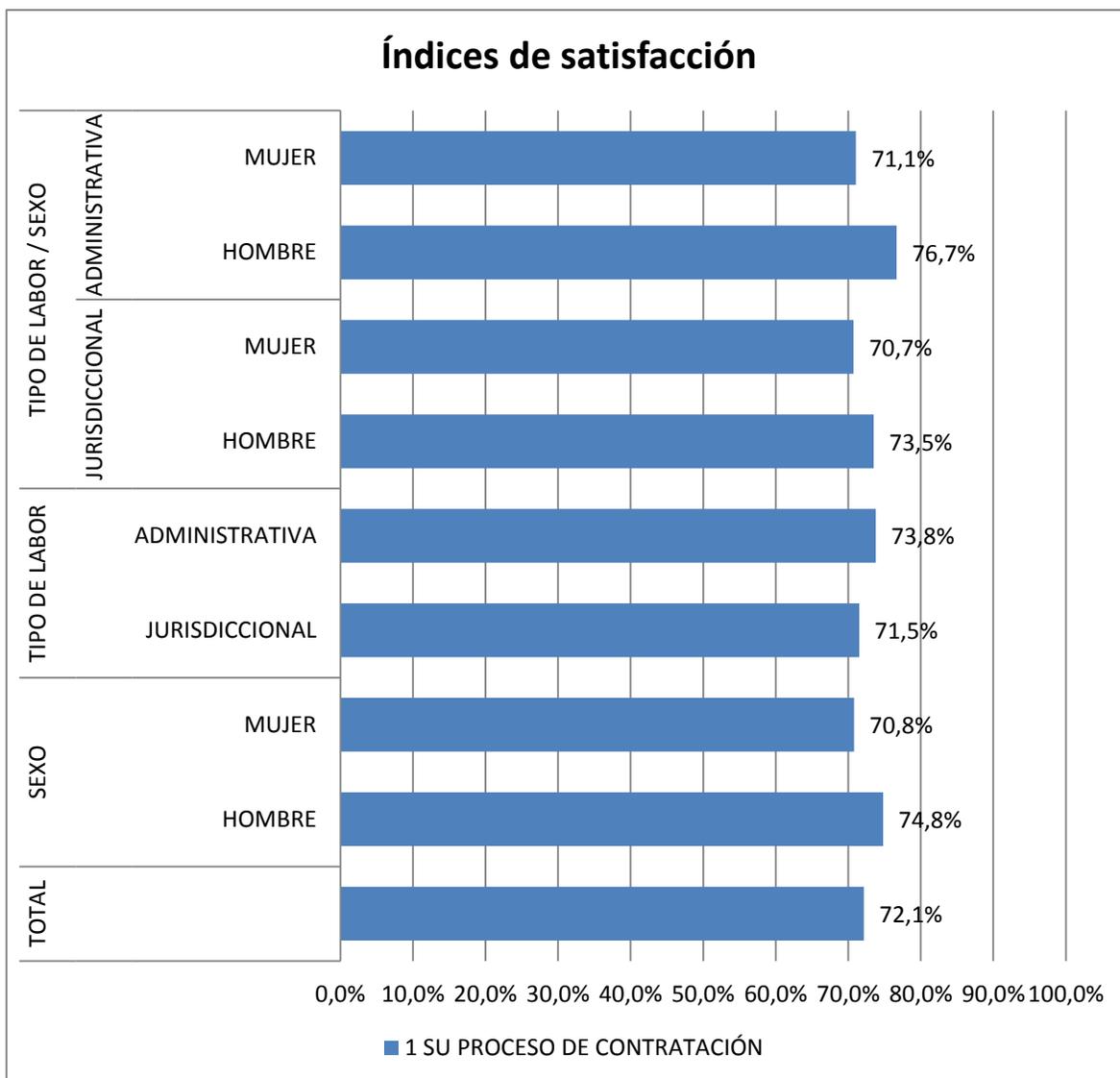
Destaca el hecho de que para los dos tipos de labor se planteen los conocimientos y el nivel de estudios como criterios para el ingreso al Tribunal, lo que se corresponde con la intención de constituir una organización con personal profesional.

Tabla 9

ASPECTOS QUE EN LA PRÁCTICA SE VALORAN MÁS AL SELECCIONAR A UNA PERSONA PARA TRABAJAR EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS/JURISDICCIONALES	TOTAL	Jerarquía							
		SEXO		TIPO DE LABOR		TIPO DE LABOR / SEXO			
		H	M	JURISD.	ADMINIS.	JURISDICCIONAL		ADMINISTRATIVA	
						H	M	H	M
A)DISPONIBILIDAD DE TIEMPO COMPLETO	5	5	5	5	5	5	6	5	5
B)NIVEL DE ESTUDIOS	2	2	2	2	2	3	2	2	2
C)EXPERIENCIA PROFESIONAL	3	4	3	3	3	4	3	3	3
D)CONOCIMIENTOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E)HONRADEZ	4	3	4	4	4	2	4	4	4
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	5	6	6

En cuanto a la valoración del personal respecto a su proceso de reclutamiento y contratación, se observa un índice de satisfacción medio, pues en una escala de cero a cien, donde cero es nula satisfacción y cien es plena satisfacción, el personal la califica con 72 puntos. Los hombres del área administrativa presentan el mayor índice con 76.7%, mientras que el nivel más bajo aparece entre las mujeres del área jurisdiccional al tener 70.7% de satisfacción (ver gráfica 20).

Gráfica 20

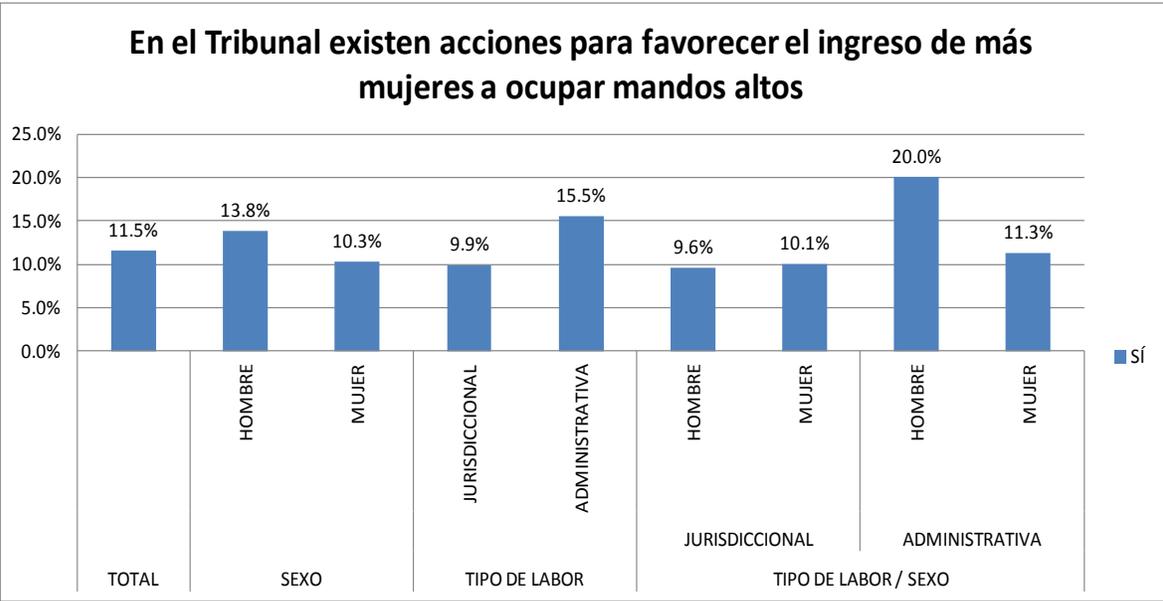


En términos generales, la satisfacción con los procesos de reclutamiento va de la mano con la existencia de procedimientos y su claridad; en ese sentido, existe una mayor normatividad para el personal jurisdiccional en aras de la carrera judicial. Sin embargo, en el caso de Zacatecas el personal de cargos medios y operativos de ambas áreas es sometido a los mismos procesos de ingreso, ya sea por meritorios/as o por decisión de las y los jueces, así como de las y los magistrados. Tal vez por ello, los niveles de satisfacción entre el personal jurisdiccional y el administrativo son muy similares.

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

Al indagar entre el personal la existencia de medidas afirmativas, 76.4% sabe que en el TSJEZ no hay acciones que favorezcan el ingreso de las mujeres para ocupar mandos altos en la organización, 11.2% no sabe y 11.5% opina que éstas sí existen. Al realizar el análisis por tipo de labor, el porcentaje del personal jurisdiccional que considera que no existen éstas acciones es 13.2% mayor que el del personal administrativo (80.2 y 67%).

**Gráfica 21**



De acuerdo con las expresiones del personal directivo del Tribunal, se ha intentado implementar medidas de género en distintos tópicos (como presupuestos con perspectiva de género o una guardería); sin embargo, medidas que favorezcan el ingreso de mujeres a la institución son una

asignación pendiente, principalmente porque se consideran innecesarias en virtud de que es mayor el número de mujeres que de hombres en el Tribunal, y de que el criterio preponderante para la selección del personal es la capacidad y habilidad de la persona y no su sexo.

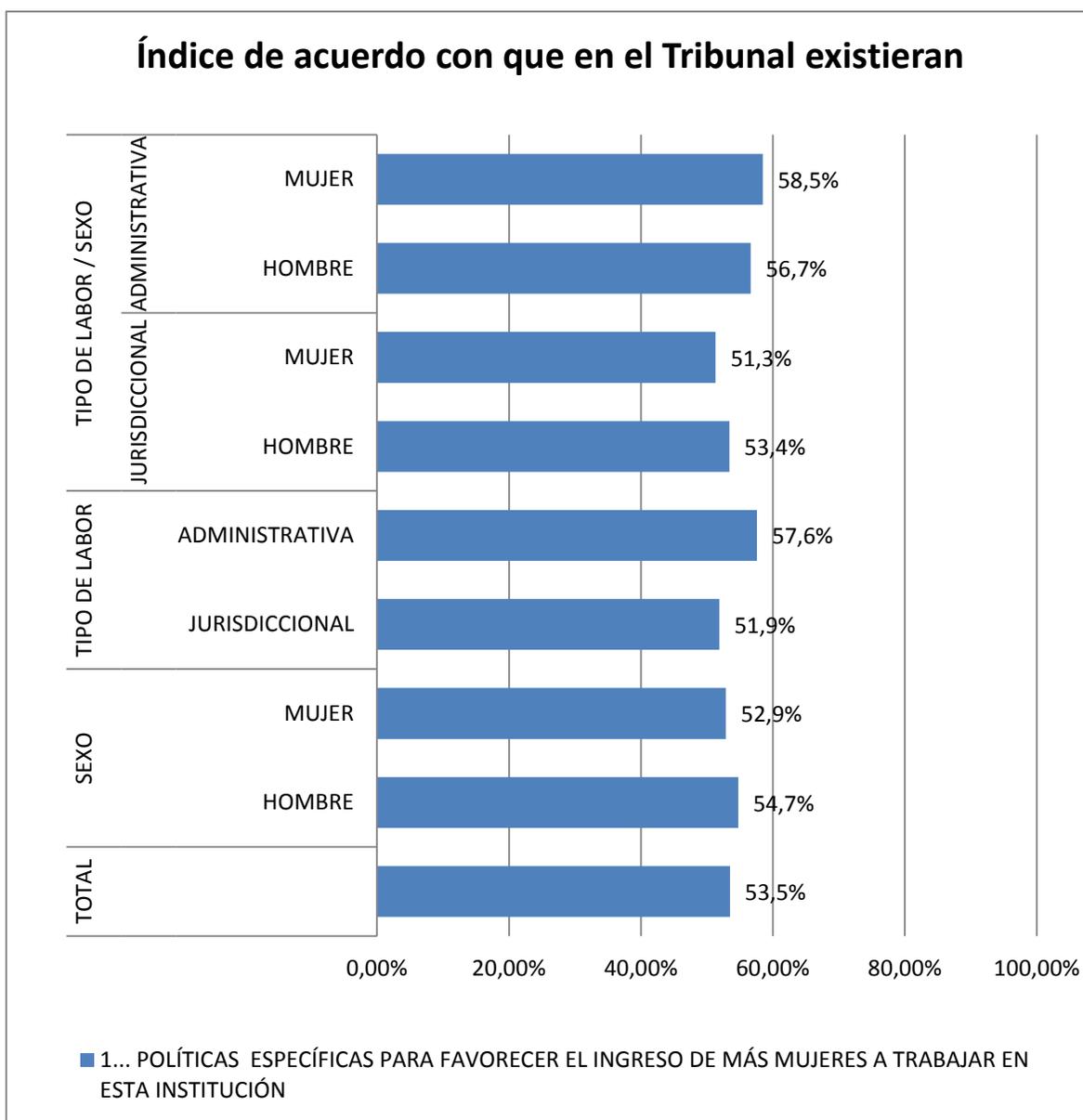
*“No hay políticas, pero como encargada de recursos humanos, le puedo decir que se da igualdad de oportunidades entre hombre y mujer, lo que nos importa es que esté capacitado para el trabajo”* (mujer, entrevista, Dirección de Recursos Humanos).

*“Es que tenemos a muchos muchachos que les llaman meritorios (pero a nosotros no nos gusta) y los llamamos practicantes. Cuando se presenta una oportunidad, ya sea de interinato o de vacante, pues a ellos se les da la oportunidad. Nosotros llevamos un registro de esos practicantes en coordinación con los jueces. Por ejemplo, si se presenta una vacante en un juzgado, el mismo juez nos propone; ahí no es tanto que sea hombre o mujer, sino la persona que ya esté apta. Eso en los mandos bajos. En mandos altos pues ya es por examen, y así se designan independientemente de que sea mujer u hombre”* (mujer, entrevista, Unidad de Recursos Humanos).

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

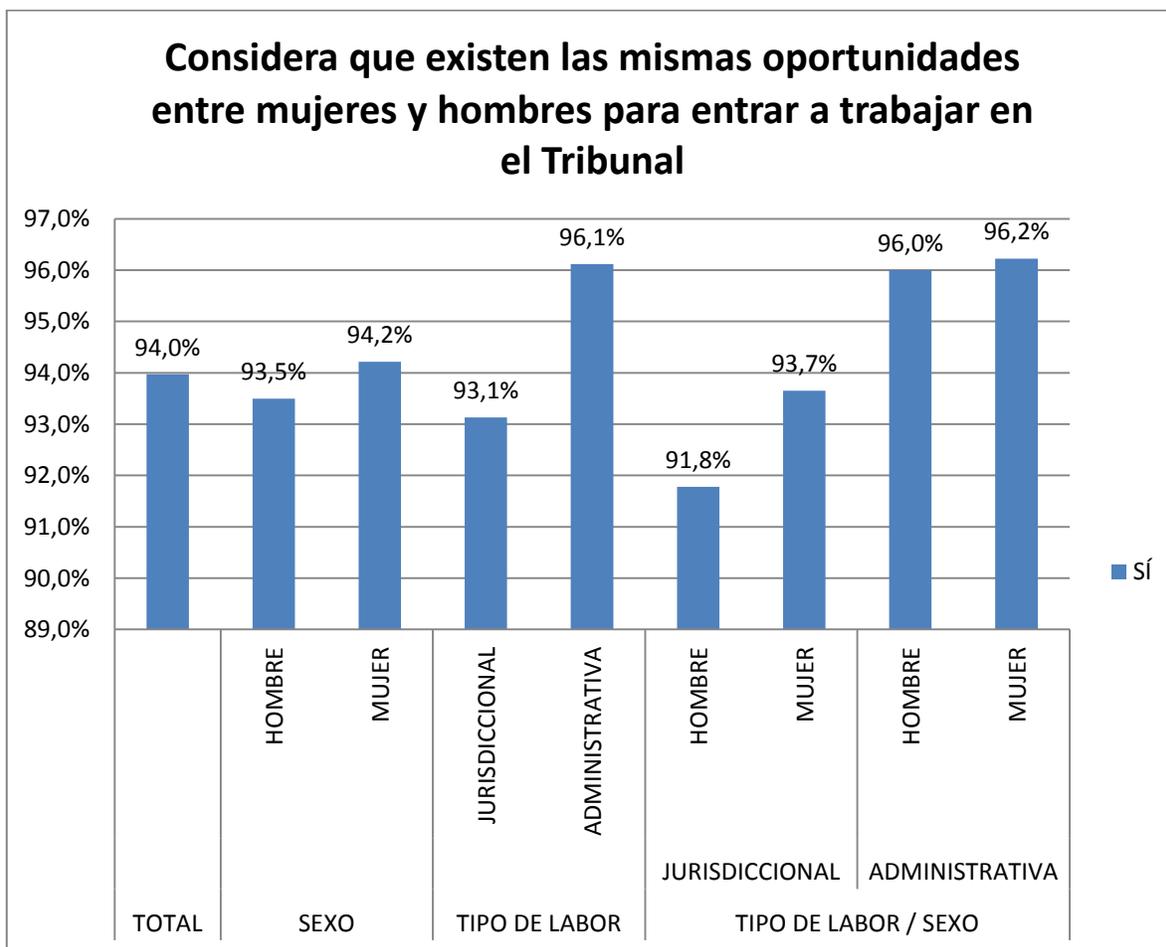
En una escala de cero a 100, donde cero es nulo acuerdo y 100 es pleno acuerdo, el índice de acuerdo del personal con respecto a políticas para favorecer el ingreso de más mujeres al Tribunal es de apenas 53.5%. En general, no se observan diferencias importantes en el índice de acuerdo entre el personal según el sexo; el personal de labor administrativa es el más receptivo a estas medidas.

Gráfica 22



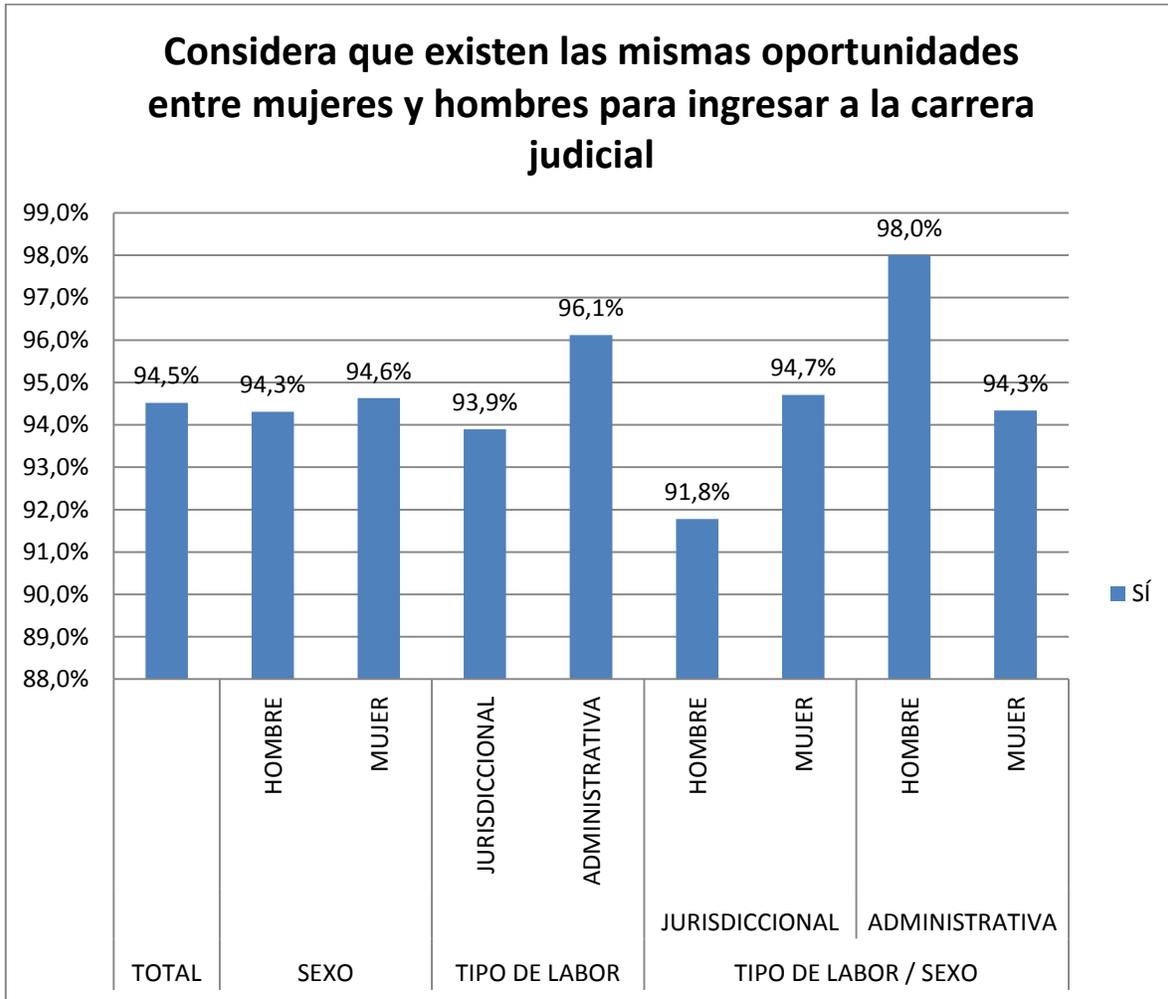
En el mismo sentido, la opinión generalizada del personal de TSJEZ es que hay igualdad de oportunidades para ambos sexos de entrar a trabajar en la institución; así lo manifestó 94% del personal en la encuesta aplicada. Es interesante observar que es superior el porcentaje de mujeres que considera que el Tribunal ofrece las mismas oportunidades para el ingreso (ver gráfica 23).

Gráfica 23



En cuanto al ingreso a la carrera judicial, 96.7% del personal considera que existen las mismas oportunidades de ingreso para mujeres y hombres. Es relevante que el total de aquéllas considera que el Tribunal ofrece las mismas oportunidades de ingreso para ambos sexos (ver gráfica 24).

Gráfica 24



### Promociones y ascensos

En lo que toca a las promociones y los ascensos, el Tribunal está sujeto a lo que define la Ley del Servicio Civil del Estado de Zacatecas, la cual instruye a todas las dependencias públicas a instaurar un sistema de escalafón para determinar los ascensos del personal, en el que pueden participar las y los trabajadores que tengan seis meses de antigüedad en la plaza inmediata inferior a la que esté en concurso.

“Artículo 81. Se entiende por escalafón el sistema organizado en cada una de las entidades públicas, conforme a las bases establecidas en este título, para efectuar las promociones de ascenso de las y los trabajadores de base, así como autorizar las permutas y movimientos de los mismos.”

“Artículo 82. Tienen derecho de participar en los concursos para ser ascendidos, todas las y todos los trabajadores de base con un mínimo de seis meses en la plaza del grado inmediato inferior y que hayan aprobado los exámenes de evaluación dentro de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.”

De acuerdo con la norma, se deben tomar los conocimientos, la aptitud, la antigüedad y el buen comportamiento como factores de promoción y ascenso (Ley del Servicio Civil, art. 84), los cuales no concuerdan del todo con las opiniones vertidas en los grupos focales, donde se mencionaron la honestidad, la disponibilidad de tiempo, la capacitación constante y tener un alto grado de conocimientos. Esto lo refuerzan los resultados de la encuesta, pues el personal opina que en la práctica los aspectos más valorados son el conocimiento, los resultados y el compromiso con la impartición de justicia.

El conocimiento en materia de trabajo, considerado en la norma, es el elemento que el personal considera que debe ser el más valorado en la definición de los ascensos. Así lo indicaron hombres y mujeres, y el personal de ambos tipos de labor, según la encuesta realizada entre el personal del Tribunal.<sup>4</sup>

De acuerdo con la norma que rige tanto al personal de labor jurisdiccional como administrativa, cada dependencia deberá contar con un tabulador de los factores de promoción y ascenso, así como con una comisión mixta, integrada con igual número de representantes de la entidad y del sindicato, que dará seguimiento a estos procesos. Cabe mencionar que el tabulador se define por medio de sistemas de evaluación y registro.

“Artículo 86. Los factores escalafonarios se clasificarán mediante tabuladores, a través de los sistemas adecuados de registro y evaluación que señalen los reglamentos respectivos.”

"Artículo 94. En los concursos, la comisión mixta de escalafón verificará, en su caso, las pruebas a que sean sometidos las y los concursantes y calificará los factores escalafonarios, teniendo en cuenta los documentos, constancias o hechos que los comprueben, de acuerdo con la tabulación fijada en los reglamentos” (Ley del Servicio Civil del Estado de Zacatecas).

---

<sup>4</sup> Sobre los resultados de la encuesta en lo referente a los aspectos que en la práctica se valoran más para ascender se profundizó en el apartado Valores y códigos organizacionales.

En el marco normativo del TSJEZ no se estipulan los factores escalafonarios ni el tabulador que los clasifica, pero sí queda establecido en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Zacatecas que es una obligación de quien encabece la oficialía mayor mantener actualizado el tabulador.

Artículo 30. Atribuciones del Oficial Mayor.

Son atribuciones del Oficial Mayor:

- VIII. Tramitar los nombramientos, remociones, renunciaciones, licencias y jubilaciones de los servidores públicos del Poder Judicial;
- IX. Elaborar y mantener actualizado el escalafón de los servidores públicos del Poder Judicial.

Llama la atención que se considere como un criterio para definir los ascensos que, en caso de igualdad de condiciones entre dos solicitantes, se preferirá a quien sea la única fuente de ingreso familiar, lo cual en ciertas condiciones puede ser causa de discriminación hacia las mujeres, quienes en menores proporciones son la única fuente de ingreso familiar.

“Artículo 95. La vacante se otorgará a la o el trabajador de la categoría inmediata inferior que, habiendo sido aprobado de acuerdo con la calificación señalada en el reglamento, obtenga la mejor puntuación.”

En igualdad de condiciones se preferirá a la o el trabajador que tenga mayor tiempo de servicios prestados dentro de la misma entidad pública. Cuando hayan varios en esta situación, se preferirá a la o el que demuestre que es la única fuente de ingresos de su familia (Ley del Servicio Civil del Estado de Zacatecas).

De este modo, si bien la normatividad establece que debe existir un sistema de escalafón que rijan los procesos de ascenso, no se estipulan los procedimientos (por ejemplo, convocatorias) ni la conformación del tabulador, lo que abre la posibilidad a la definición discrecional de los ascensos. Esta discrecionalidad se consolida con la disposición de que jueces y juezas sean quienes propongan el nombramiento del personal dentro de sus juzgados (Ley Orgánica del Poder Judicial, art. 44).

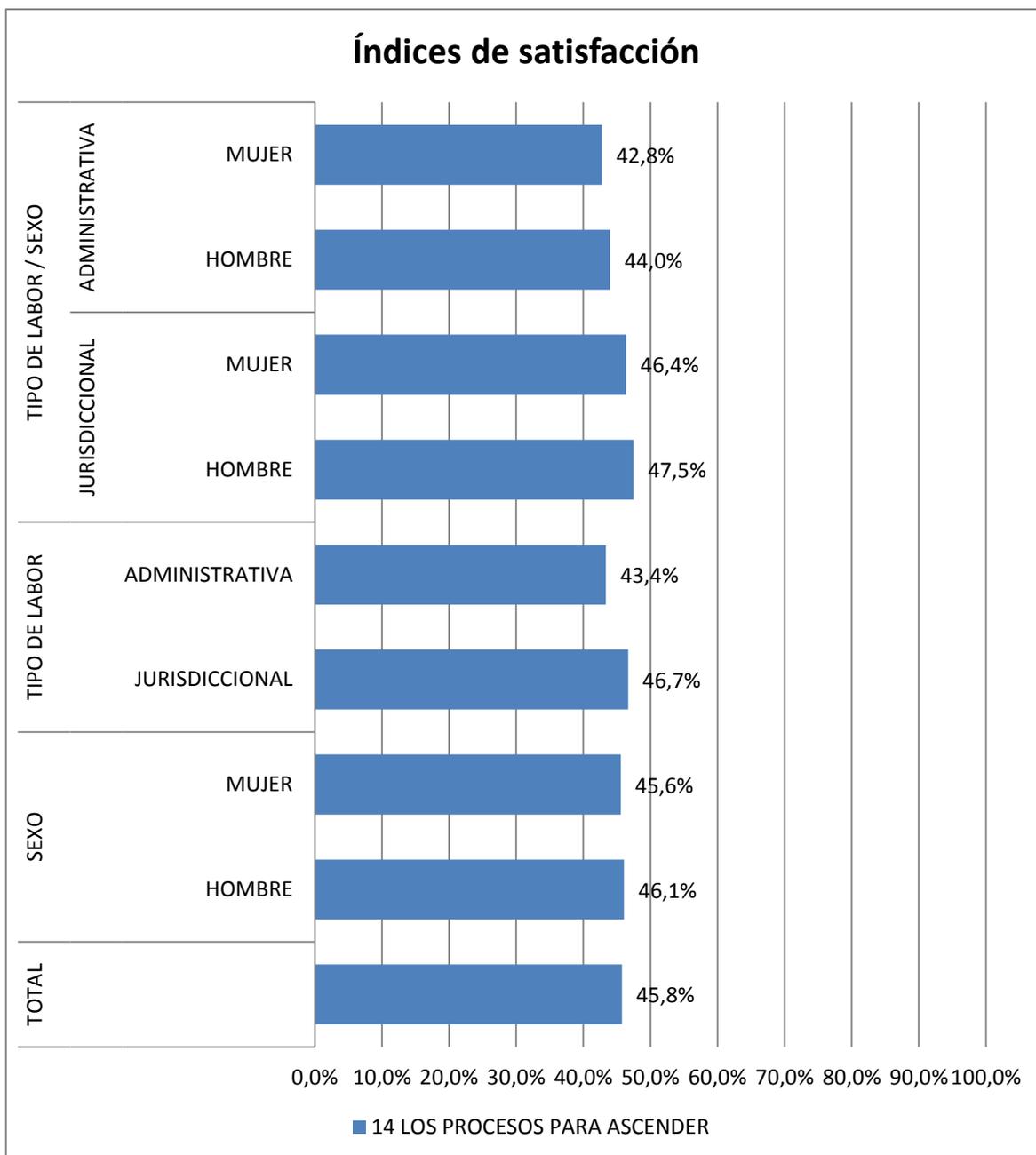
En ese sentido se observan dos componentes en la dinámica de ascenso del personal; por un lado, tendencia a apuntalar los méritos como forma de ascender en el escalafón, y por otro, una

estructura en la que las y los superiores jerárquicos tienen la posibilidad de seleccionar el personal sin clarificar los criterios con los cuales lo hacen.

Esta situación es igual para personal de las labores jurisdiccional y administrativa, ya que a ambos los rige lo estipulado en la Ley del Servicio Civil. Al respecto resalta la falta de normatividad específica de la carrera judicial, como sucede en otras entidades del país.

En relación con este tema, de acuerdo con la encuesta aplicada, en general el personal del Tribunal presenta un índice de satisfacción bajo en cuanto a los procesos de ascenso. En una escala de 0 a 100, donde cero es nula satisfacción y cien es plena satisfacción, el índice se situó en 45.8%. El análisis por tipo de labor indica que el personal jurisdiccional presenta un nivel de satisfacción superior al del personal administrativo. Por sexo, los trabajadores del área jurisdiccional son quienes están más satisfechos respecto a los procesos para ascender (47.5%), y las trabajadoras del área administrativa presentan el menor grado de satisfacción (42.8%) (ver gráfica 25).

Gráfica 25



Esta diferencia entre el personal administrativo y el jurisdiccional también se refleja en los grupos focales, pues se considera que es más fácil escalar peldaños en el escalafón en el área jurisdiccional.

*“Me ha tocado ver que van desde meritorio hasta juez. Se da más la escalerita y en lo administrativo es un poco más difícil. Como les comentaba ayer, a nosotros, en Recursos Humanos, no nos interesa si es hombre o mujer. La cosa es que tenga las capacidades y el interés, no nos preocupa el género. Porque cada persona es la que se pone las limitantes, me ha tocado ver casos en que los hombres no se van y las mujeres siempre están dispuestas”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Por otra parte, el bajo nivel de satisfacción lo explican en gran medida la discrecionalidad imperante y la falta de un sistema transparente de ascensos.

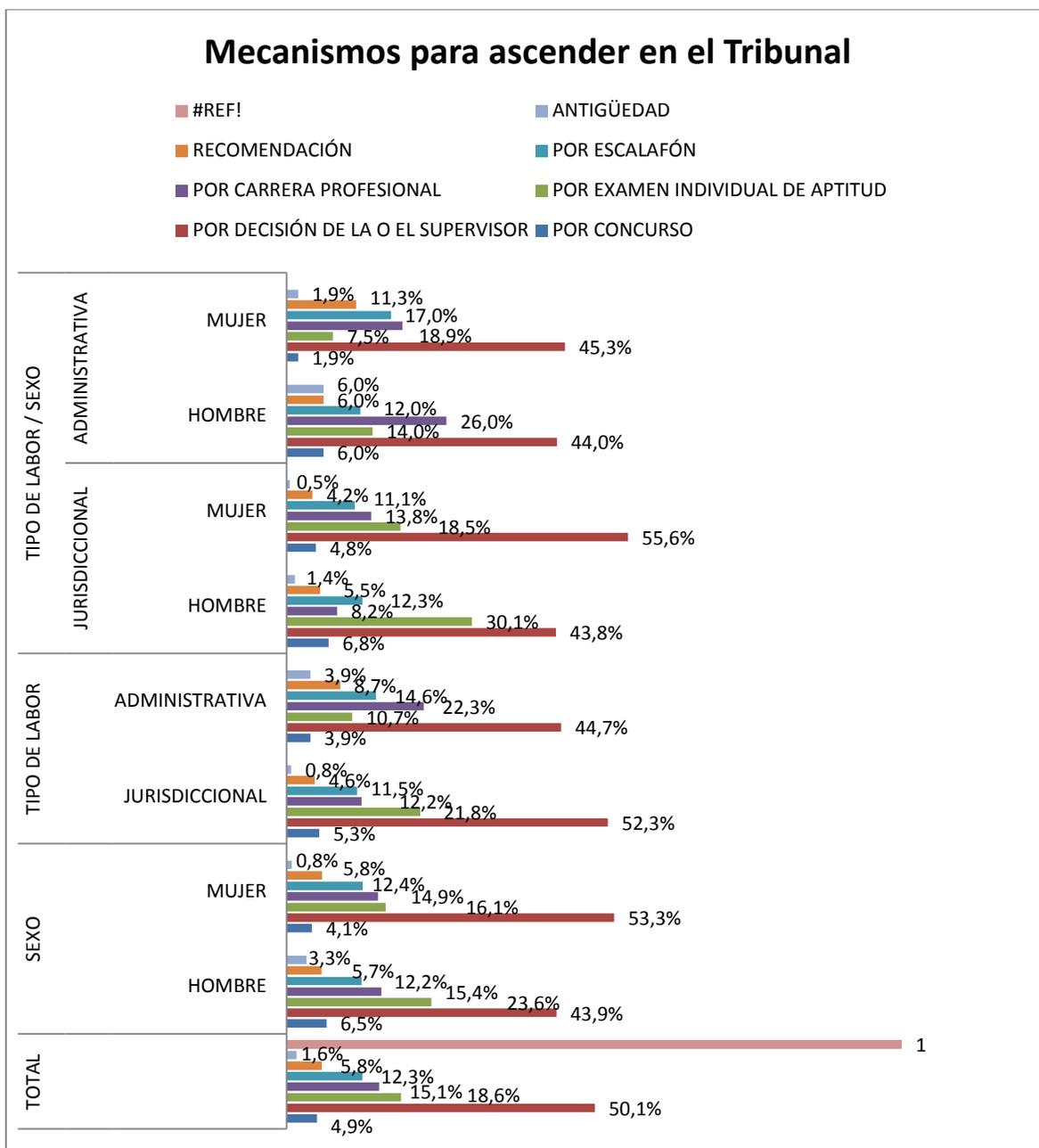
*“Respecto a lo que comentaban que se necesita, no hay un mecanismo para saber que quien está ahí es quien se esforzó. Muchas veces las capacidades se quedan ahí por el hecho de que la facultad la tienen los titulares, no hay manera concreta [un sistema], vamos para todos lo que tenemos aspiraciones habría mayor certeza y menos descontento”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

En la encuesta también se indagó sobre la percepción de las y los trabajadores de la institución respecto de los mecanismos más comunes de ascenso. Las mujeres señalan, en primer lugar (53.3%), que los ascensos se deben a la decisión de la supervisora o el supervisor; seguido del examen individual de aptitud, con 16.1% de las menciones; en tercer lugar por carrera profesional, con casi 15%; y en cuarto lugar por escalafón, con 12.4%. El personal masculino mencionó los mismos mecanismos, en el mismo orden de prelación pero con porcentajes diferentes en los primeros dos lugares: decisión de la supervisora o el supervisor con 43.9%, y examen individual de aptitud con 23.6% (ver gráfica 26).

Como es evidente, ambos sexos coinciden en que el mecanismo predominante se basa en la decisión de superiores. Es preciso destacar que esta percepción es 10 puntos porcentuales mayor entre las mujeres. Si bien prevalecen estas vías discrecionales, también se aprecian otros mecanismos que descansan en el reconocimiento del mérito individual o en la permanencia en la institución (escalafón o carrera profesional).

Al analizar por tipo de labor, el personal jurisdiccional opinó que los mecanismos de ascenso en el Tribunal se basan en la decisión de la o el superior (52.3%), examen individual de aptitud (21.8%) y por carrera profesional (11.5%); 44% del personal administrativo manifiesta, por su parte, que el mecanismo más común para ascender es la decisión de la supervisora o el supervisor, seguido por la carrera profesional en 22.3%, y 14.6% por escalafón. Es factible decir que el personal administrativo hace una mayor alusión a las vías de permanencia, y el jurisdiccional, al mérito individual.

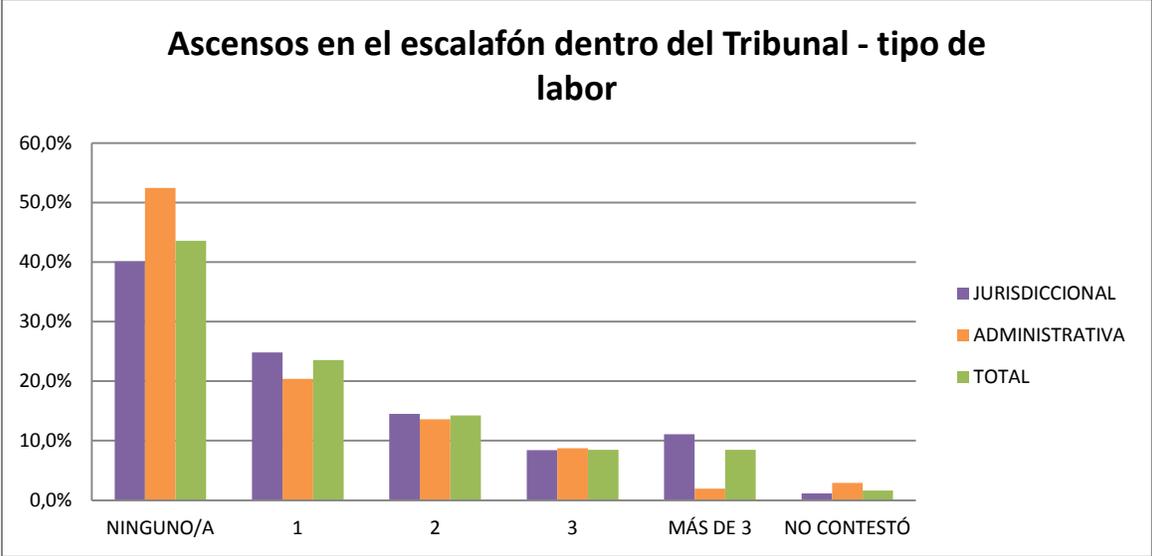
Gráfica 26



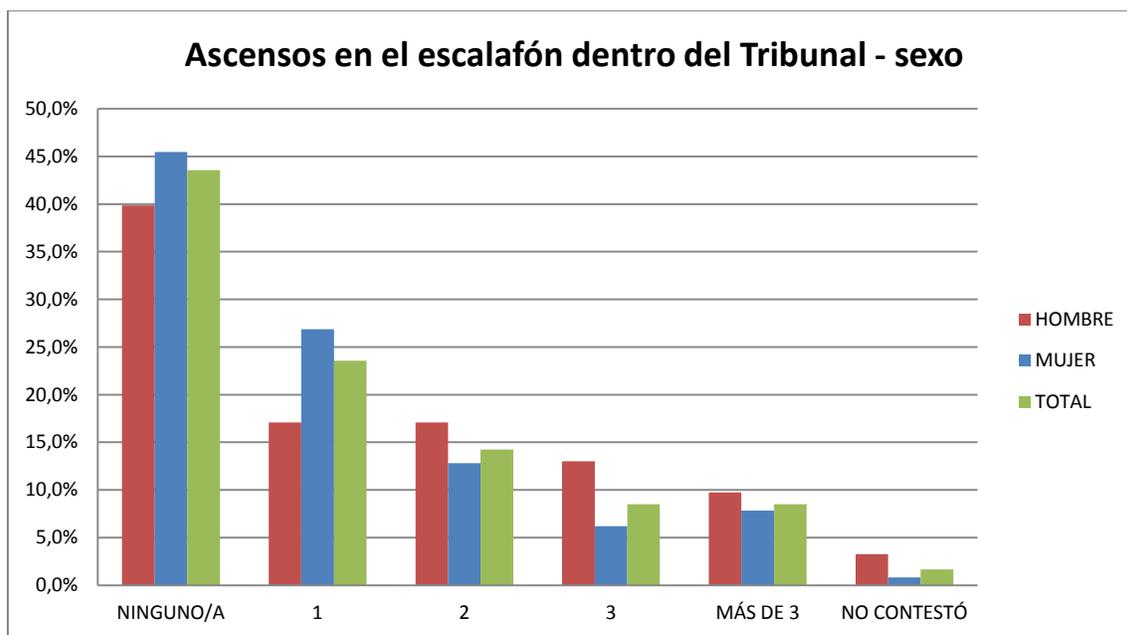
También es importante mencionar que en el Tribunal hay poca movilidad ascendente, pues 43.6% del personal no ha tenido ningún ascenso en el escalafón, situación que se da sobre todo en el área administrativa, donde 52.4% del personal no ha ascendido, mientras que en el área jurisdiccional esta proporción es de 40.1 por ciento (ver gráfica 27).

Respecto del número de ascensos por sexo, la encuesta refleja que los hombres refieren una mayor movilidad ascendente, pues 56.9% de ellos ha vivido por lo menos un ascenso dentro del Tribunal, mientras 53.7% de ellas tiene la misma experiencia. Es necesario destacar que la proporción de hombres que han ascendido dos, tres o más veces alcanza 40%, mientras entre las mujeres se trata de 30%. Esto denota que las condiciones para ascender no son iguales para ambos sexos, así como segregación en la estructura laboral, punto sobre el cual se profundizará más adelante (ver gráfica 28).

Gráfica 27

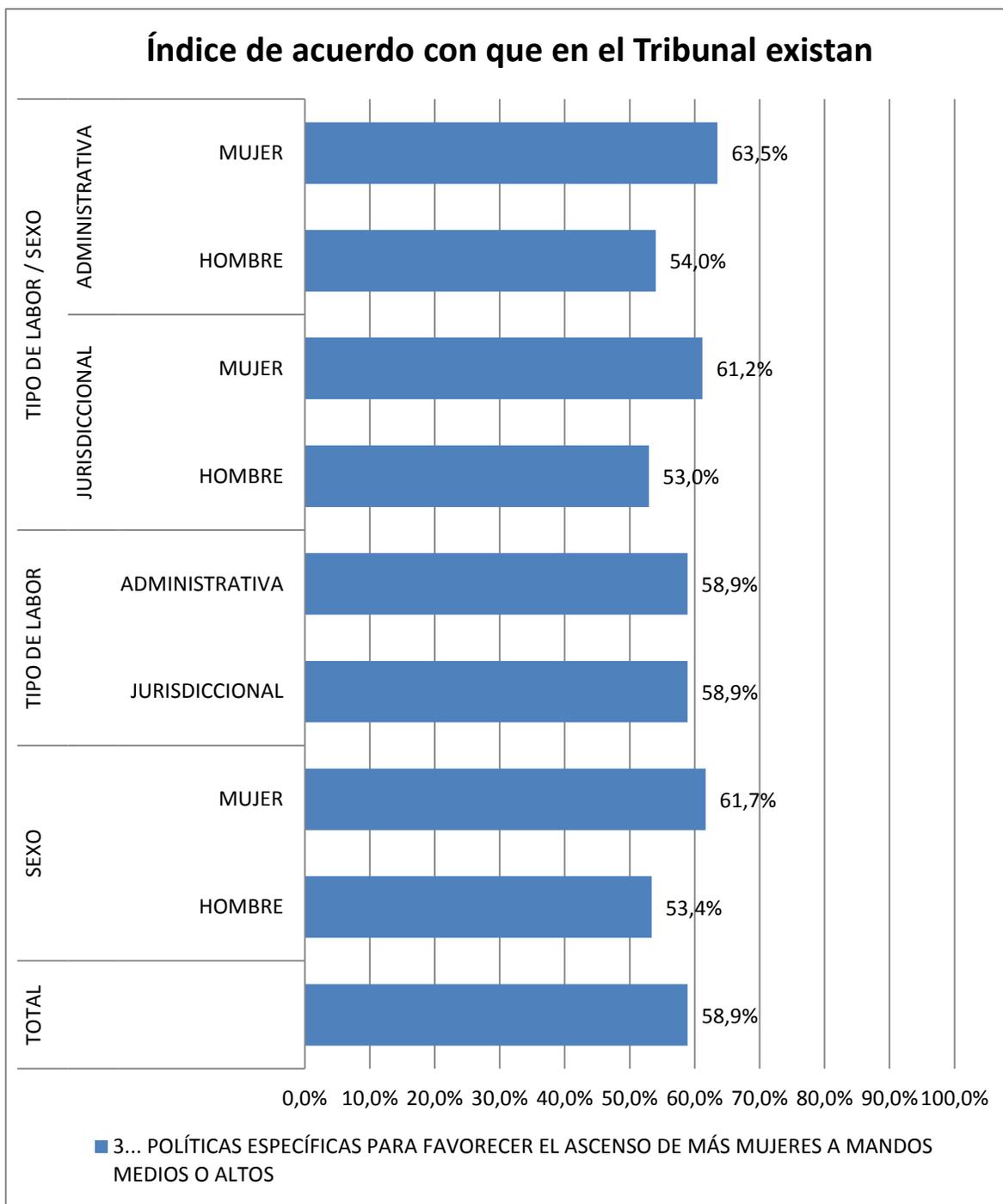


Gráfica 28



En este contexto, es importante observar el índice de acuerdo del personal del TSJEZ con la instalación de medidas afirmativas que faciliten el ascenso de las mujeres; en términos generales es bajo, pues representa solo 58.9%. En el caso de los trabajadores el índice de acuerdo se reduce aún más al ser 53.4%, mientras que en las trabajadoras es de 61.7%. Estas diferencias se mantienen dentro de las áreas de trabajo; las mujeres presentan un índice de 63.5 y 61.2% en las áreas administrativa y jurisdiccional, respectivamente. Mientras que el índice de los hombres es de 54% en la administrativa y 53% en la jurisdiccional (ver gráfica 29).

Gráfica 29



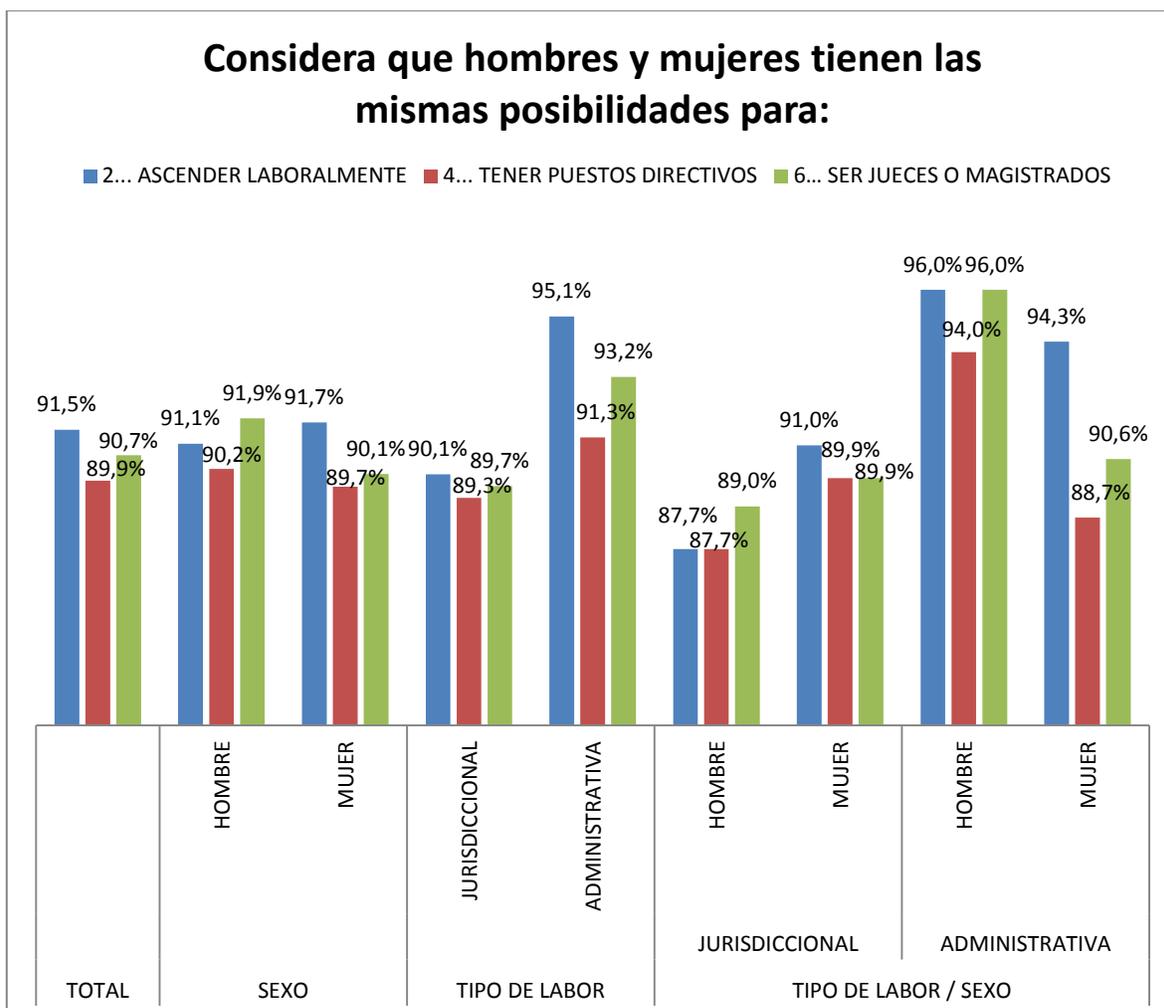
El tema de la implementación de medidas afirmativas para favorecer el ascenso de más mujeres también se abordó en los grupos focales, y fue objeto de análisis del apartado Valores y códigos organizacionales, donde se ratificó esta idea de que no son necesarias, ya que se observa una distribución paritaria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

*“Yo creo que sí [hay igualdad de oportunidades para ascender)], ahí se toma en cuenta la capacidad, sea hombre o mujer. No creo que se dé un caso en que por ser mujer no te consideren”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Al respecto, en la encuesta también se muestra que una muy elevada proporción del personal del Tribunal considera que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para ascender (91.5%), tener puestos directivos (89.9%) y ser magistrados/as (90.7 por ciento).

Las diferencias más importantes aparecen entre las áreas, ya que 95.1% del personal del área administrativa considera que hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades de ascender laboralmente, mientras que en la jurisdiccional es 90.1% de la plantilla laboral. En relación con la igualdad de oportunidades para ser jueces o magistrados, 93.2% del personal administrativo y 89.7% del jurisdiccional consideran que hay igualdad de oportunidades. Al interior del área administrativa son los hombres quienes indican la existencia de igualdad de oportunidades; 96.0% manifestaron que las mujeres pueden ascender en el campo laboral y llegar a ser juezas o magistradas; 94.0% consideran que las mujeres tienen las mismas posibilidades para ocupar puestos directivos. A su vez, 88.7% de las mujeres del área administrativa mencionó que existe la igualdad de oportunidades para desempeñar puestos directivos (ver gráfica 30).

Gráfica 30



En relación con las principales dificultades que enfrentan los hombres y las mujeres para ascender en el Tribunal, 49.9% considera que las relaciones personales dentro de la institución son la principal dificultad para ascender, 24.1% mencionó la falta de capacitación, y 19.5% respondió que es la falta de tiempo. En el análisis por sexo se aprecia que las relaciones personales es un factor determinante para 52.9% de las mujeres, en comparación con 43.9% de los hombres. Por su parte, en el análisis por tipo de labor, 52.3% del personal jurisdiccional y 43.7% del administrativo también señalaron el mismo tópico (ver gráfica 31).

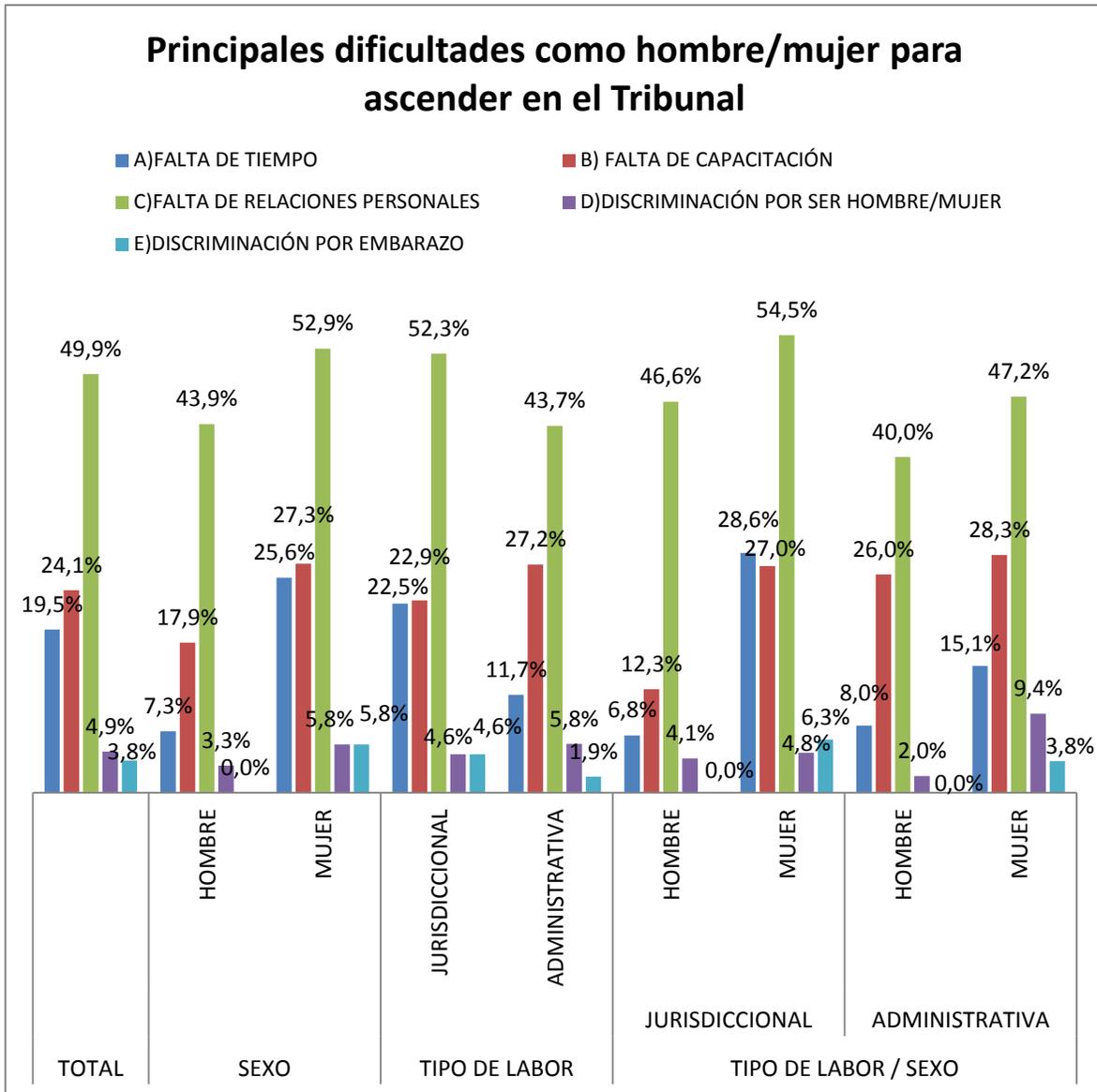
Los datos obtenidos en la encuesta denotan un alto grado discrecionalidad que se percibe en el Tribunal, lo cual representa un obstáculo más significativo para mujeres que para hombres, en gran medida debido a las dinámicas internas del personal señaladas en el apartado Valores y

códigos organizacionales, en las cuales se aprecian la formación de grupos masculinos en los que no suelen ingresar mujeres, a menos que masculinicen sus comportamientos.

Un dato relevante es la proporción de mujeres que identificó como dificultad para ascender la falta de tiempo (25.6%), situación que solo señaló 7.3% de los hombres. Diferencia que se mantiene en los dos ámbitos laborales.

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

Gráfica 31



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

## Licencias de maternidad y paternidad

La Ley del Servicio Civil del Estado de Zacatecas estipula las licencias de maternidad y paternidad; la primera considera el disfrute de tres meses de descanso, uno antes y dos después del parto, además de una hora de receso al día durante la lactancia para amamantar a sus hijos/as. Para acceder al derecho es necesario mostrar los certificados médicos. En el caso de las licencias de paternidad se trata de cinco días hábiles de descanso y se otorgará tanto para el nacimiento de un hijo como para la pérdida natural de un embrión o feto.

“Artículo 54. Las mujeres disfrutarán de un mes de descanso antes de la fecha en que aproximadamente se fije para el parto y de otros dos después del mismo. Durante la lactancia por lo menos seis meses, tendrá un descanso extraordinario por día, de una hora, para amamantar a sus hijos. Para determinar los descansos a que se refiere este artículo, la interesada exhibirá los certificados médicos, que establezcan la fecha aproximada del parto y que hagan saber la fecha en que sucedió el mismo.”

“Artículo 54 bis. Los padres trabajadores, tendrán derecho a cinco días hábiles de descanso previa justificación en los casos siguientes:

- I. Cuando su esposa, concubina o pareja tenga un parto;
- II. Cuando su esposa, concubina o pareja tenga pérdida natural del embrión o feto; y
- III. Cuando algún familiar de hasta segundo grado requiera de cuidados médicos.”

La licencia de paternidad es una medida que se ha instaurado en distintas organizaciones, entre ellas el TSJEZ, con el objetivo de 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. Entre los objetivos de esta medida destaca neutralizar uno de los principales motivos de discriminación hacia las mujeres en los espacios laborales: el otorgamiento de la licencia de maternidad; el supuesto es que si hombres y mujeres tienen esta licencia, las empresas e instituciones reducirían su preferencia hacia los hombres.

La idea de que los hombres son más redituables en el trabajo porque no solicitan licencias tan largas como la de maternidad se ha detectado en algunas opiniones de los grupos focales, pero es imposible asegurar que sea un consenso del personal. La persistencia de esta opinión, como un

elemento que configura al “trabajador/a ideal”, en algún sector del Tribunal puede significar un obstáculo para que los hombres soliciten licencia de paternidad.

*“Prefieren que seamos puros hombres porque para cargar computadoras, para cargar cables, se maneja como trabajo duro y como nosotros ofrecemos esa facilidad, aunado a no solicitar incapacidad por maternidad o permisos para el bebé, pues damos más rendimiento. Nos da catarro pero podemos andar dopados trabajando”* (hombres, grupo focal, personal administrativo).

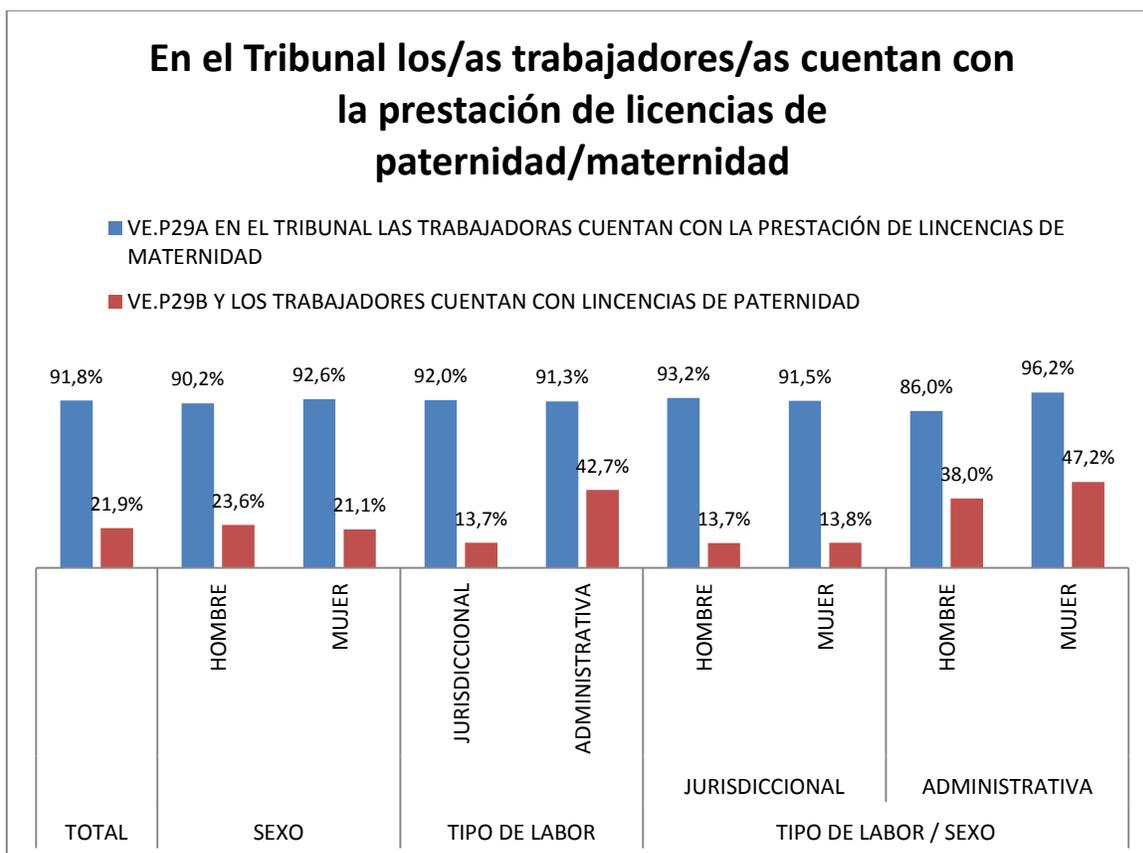
Un obstáculo para recurrir a las licencias de paternidad, y que permanece en la percepción del personal, es que algunos hombres utilizan sus días de permiso para asuntos personales y no atienden las responsabilidades familiares.

*“Sí, respecto a la licencia de paternidad, el permiso lo toman como descanso, pero también es para que ellos asuman un poquito más su rol: ayudar a la mujer para que ella también se sienta un poco más descargada. Eso pasa, que ya existe la licencia de paternidad y el hombre la usa para irse a festejar que ya nació su bebé”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Cabe mencionar que no se encontraron dificultades en la instrumentalización de ambas licencias, es decir, de acuerdo con las experiencias del personal ha sido fácil tramitarlas y han sido otorgadas sin mayores problemas, lo mismo que con la hora de lactancia. Sin embargo, lo que llama la atención es la falta de difusión de la licencia de paternidad, ya que no todo el personal la conoce.

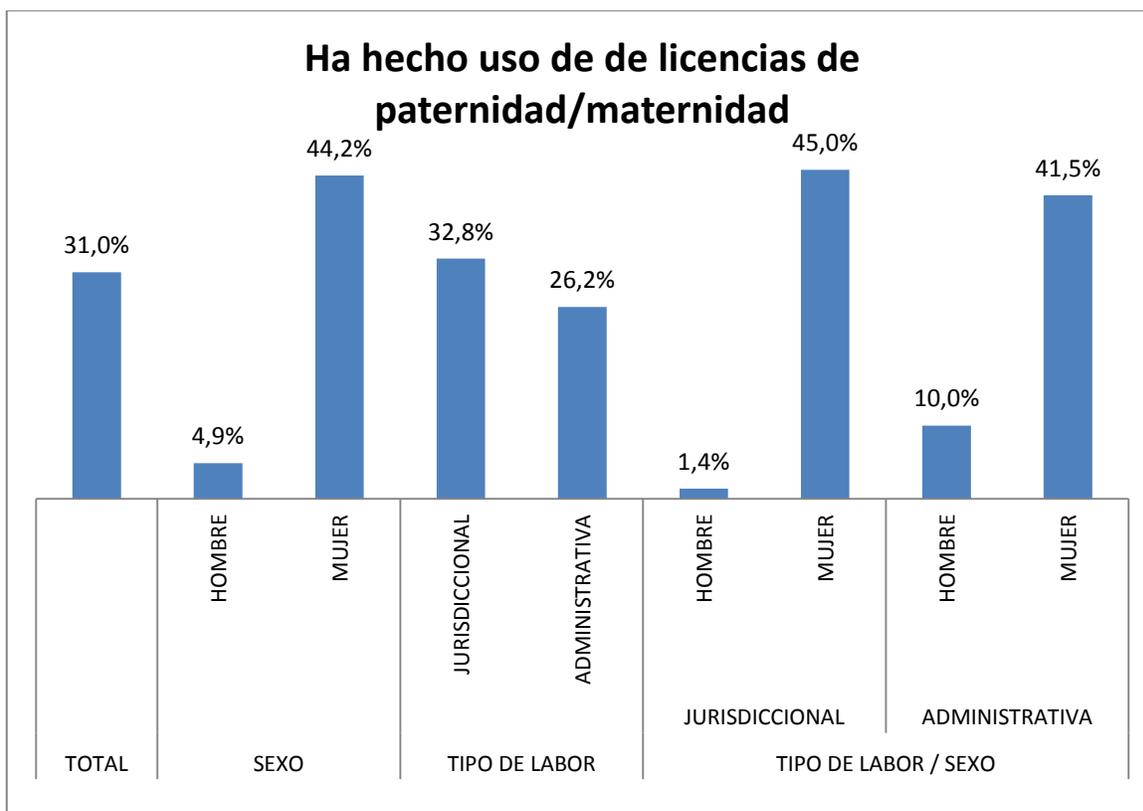
Según la encuesta, 91.8% del personal del Tribunal reconoce que las trabajadoras tienen la prestación de licencias de maternidad, en cambio, solo 21.9% mencionó que los trabajadores cuentan con la licencia respectiva. En el área administrativa, 42.7% del personal identificó la existencia de licencias de paternidad, y por sexo, 47.2% de mujeres y 38% de hombres respondieron que sí se cuenta con licencias de paternidad en la institución (ver gráfica 32).

Gráfica 32



En cuanto al ejercicio de las licencias de paternidad, se observa que solo 4.9% de los varones las han aprovechado, en cambio 44.2% de las mujeres han usado las de maternidad. En el área administrativa, 10.0% de los trabajadores dijo que utilizó la licencia, frente a 41.5% de las mujeres. Es preciso destacar que en el caso del ámbito jurisdiccional, solo 1.4% de los hombres han usado la licencia de paternidad (ver gráfica 33).

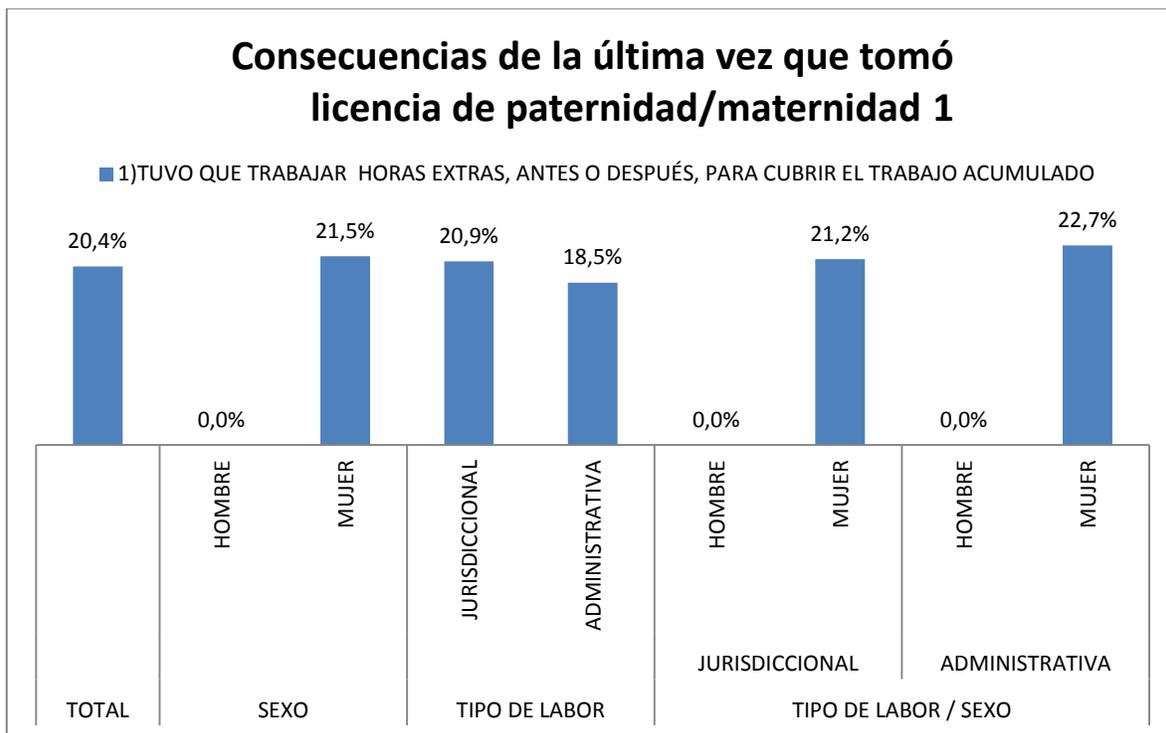
Gráfica 33



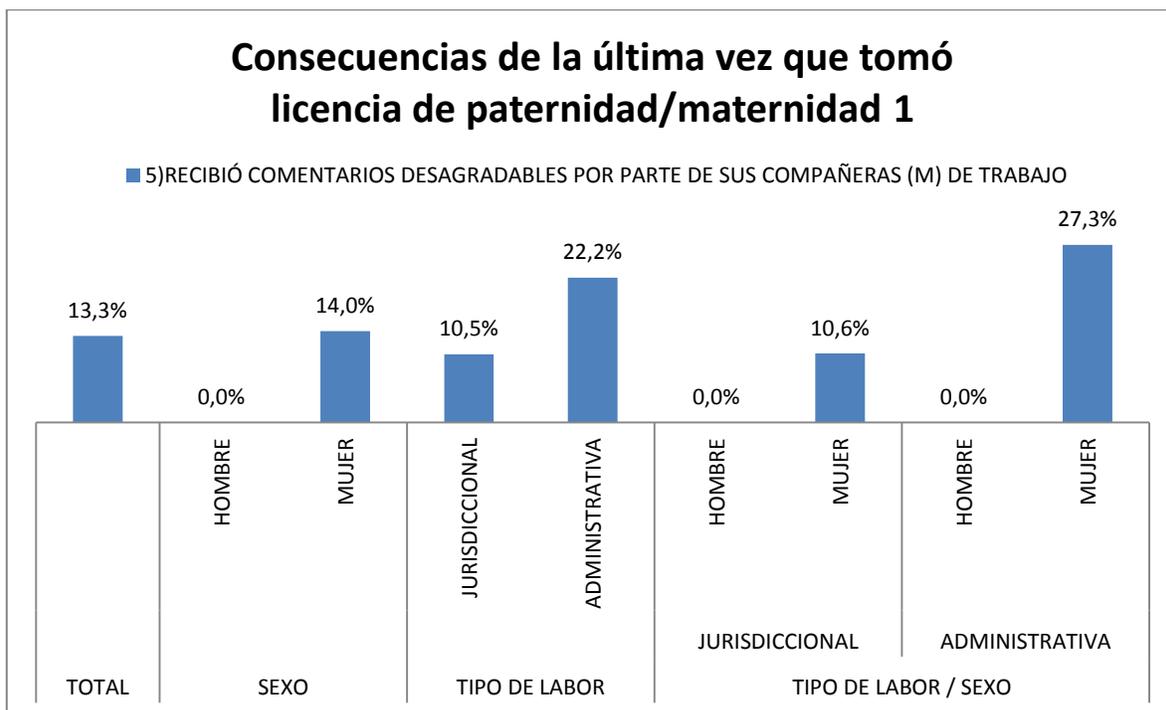
Mediante la encuesta también se indagó sobre la posible existencia de consecuencias negativas para el personal que utilizó estas licencias. Los resultados revelan que 21.5% de la mujeres señalaron haber tenido que trabajar horas extras a su regreso (ver gráfica 34), 14% recibieron comentarios desagradables de sus compañeras de trabajo (ver gráfica 35), 8.4% enfrentó comentarios desagradables de su superior (ver gráfica 36), 6.5% de las que pidieron licencia fueron cambiadas de área, en el nivel jurisdiccional esta proporción aumenta a 8.2% (ver gráfica 37). Al respecto, resulta preocupante el hecho de que una parte significativa de mujeres sufran este tipo de consecuencias porque ejerzan un derecho constitucionalmente reconocido, lo cual además de ser violatorio de sus derechos laborales, constituyen actos de discriminación que contravienen sus derechos como mujeres.

Los hombres informaron que al haber tomado licencia de paternidad, 16.7% de ellos indicó haberse sentido desplazado de sus responsabilidades o espacio físico a su regreso (ver gráfica 39); aunque ninguno identificó alguna otra consecuencia como las que padecieron las mujeres.

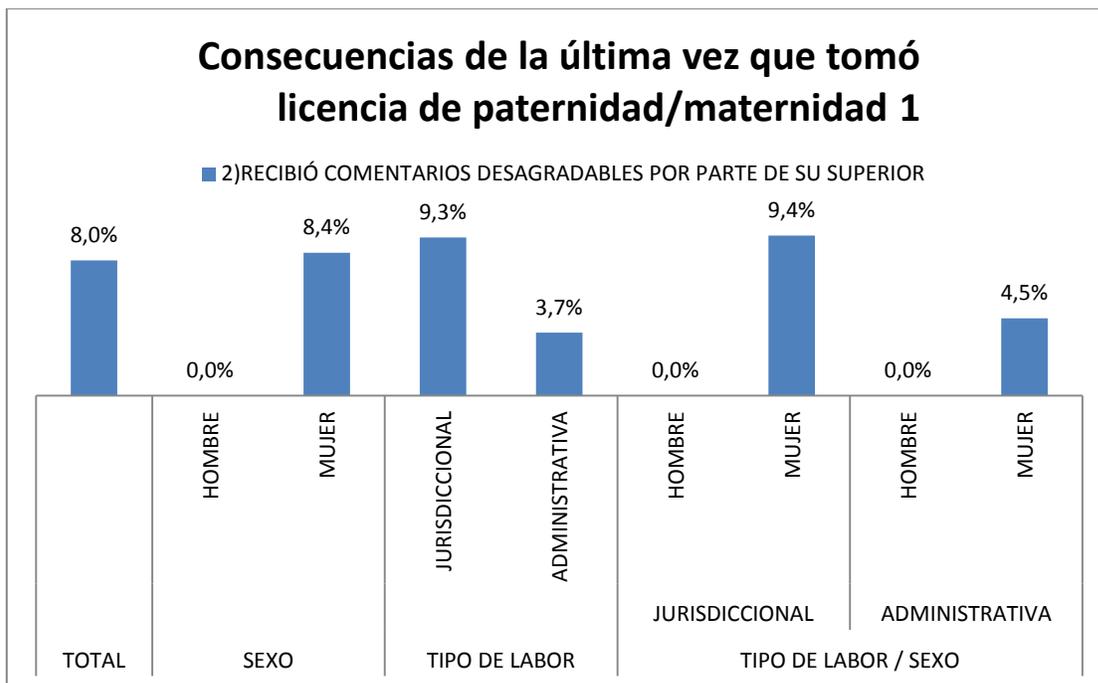
Gráfica 34



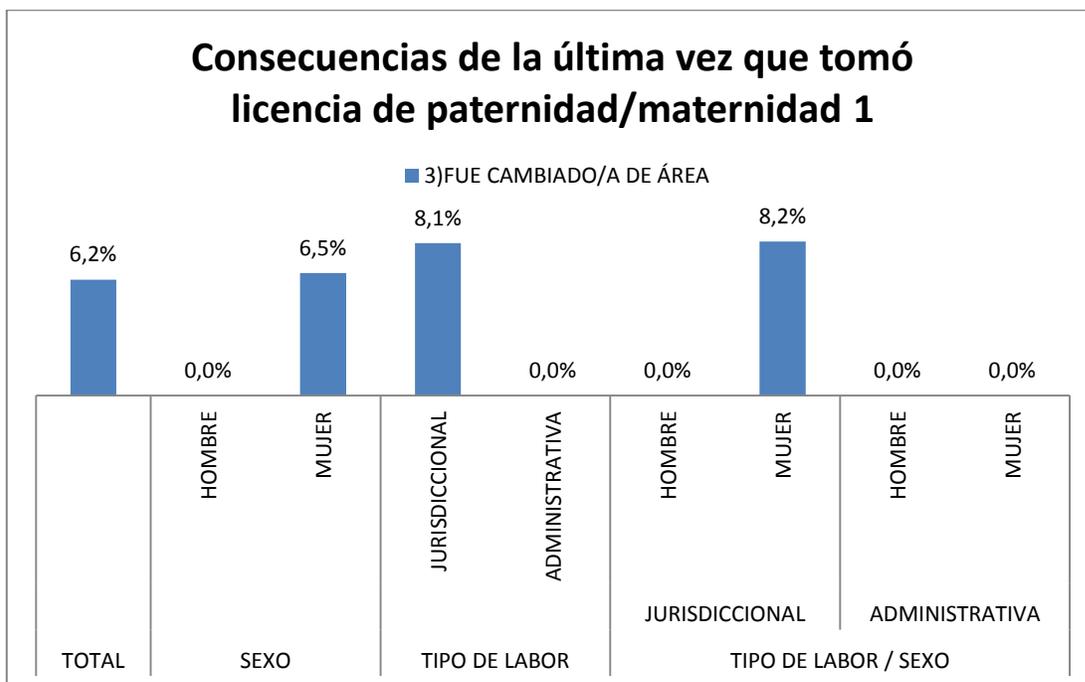
Gráfica 35



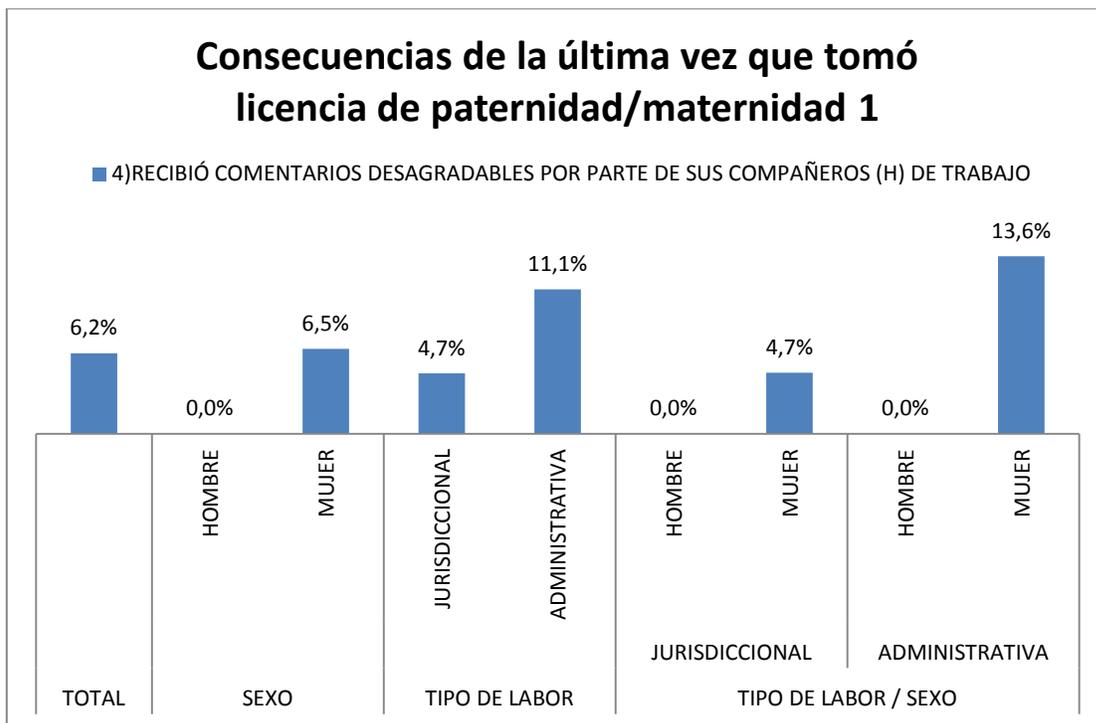
Gráfica 36



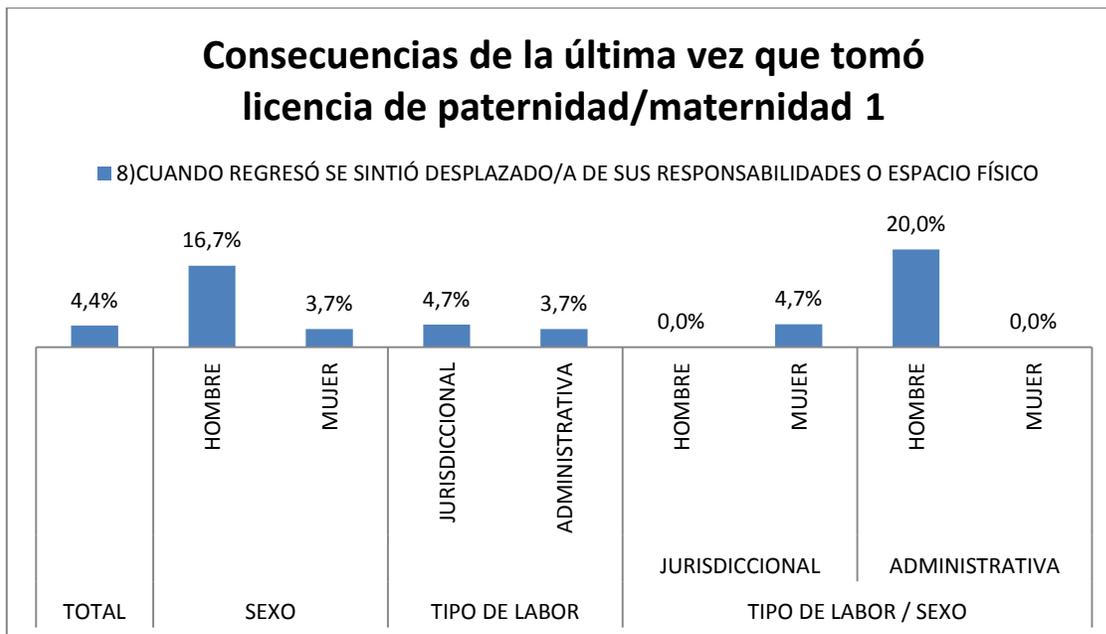
Gráfica 37



Gráfica 38

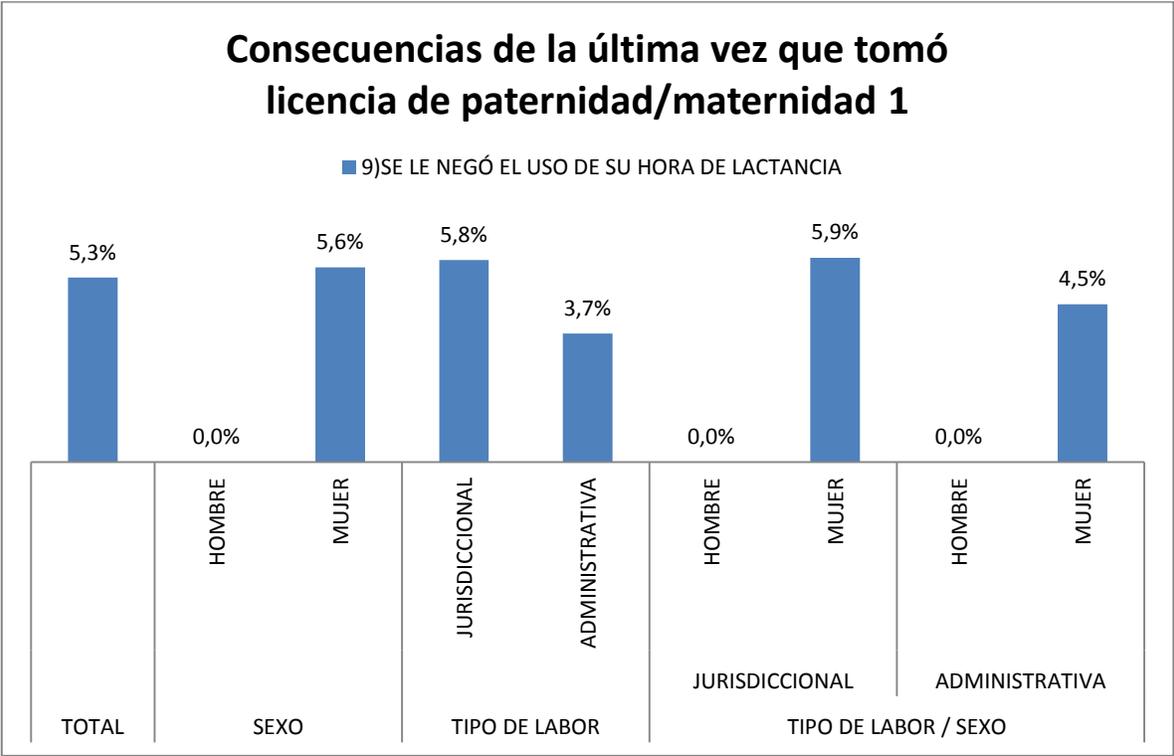


Gráfica 39



De acuerdo con los resultados de la encuesta, a 5.3% de las mujeres que solicitaron licencia de maternidad en el TSJEZ se les negó la hora de lactancia, hecho arbitrario que atenta contra lo dispuesto en la normatividad vigente (ver gráfica 40).

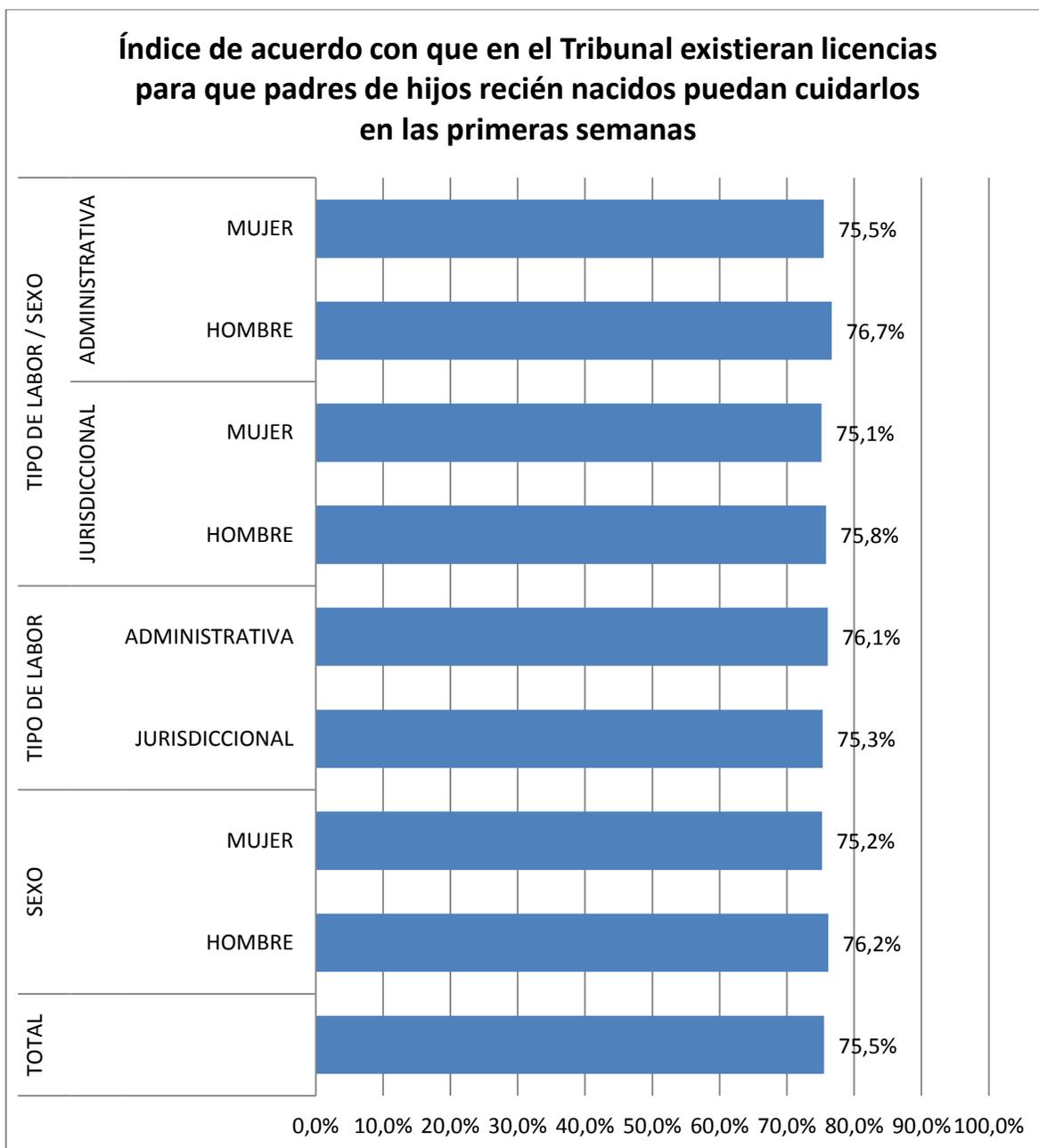
**Gráfica 40**



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

En la encuesta también se consultó al personal acerca de si estaba de acuerdo con la implementación de la licencia de paternidad. En una escala de cero a 100, donde cero representa nulo acuerdo y 100 total acuerdo, el índice de acuerdo resultó alto (75.5%), sin que se detectaran diferencias importantes por el tipo de labor o sexo (ver gráfica 41).

Gráfica 41



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

Por otra parte, es indispensable que el personal del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas (TSJEZ) se sensibilice más respecto al uso de las licencias de maternidad y paternidad, tanto en puestos de superioridad jerárquica como en los operativos, para evitar casos como los ya mencionados: la exigencia a las y los solicitantes, en particular a las mujeres, que laboren horas extra, o que sean objeto de la presión de las y los compañeras por medio de comentarios desagradables. A la postre, tales demandas ponen en entredicho los derechos laborales de mujeres y hombres, además de constituirse en acciones discriminatorias por motivos de género.

### Permisos para asuntos personales y familiares

La Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Zacatecas no establece lineamientos para el otorgamiento o negación de permisos, sino que éstos quedan a criterio de las y los superiores, específicamente de jueces/zas, magistrados/as y el Pleno del Tribunal.

“Artículo 11. Atribuciones.

Corresponde al Tribunal Superior de Justicia en Pleno:

XXIII. Conceder licencias sin goce de sueldo, que no excedan de tres meses por año calendario a magistrados y hasta por seis meses a jueces y demás servidores públicos del Poder Judicial.”

“Artículo 13. Atribuciones (del Presidente del Tribunal Superior de Justicia).

XX. Conceder o negar licencias económicas hasta por diez días, con goce de sueldo o sin él, a los magistrados, jueces y demás servidores públicos del Poder Judicial.”

“Artículo 44. Obligaciones administrativas de los Jueces de Primera Instancia y Municipales.

VIII. Conceder al personal a sus órdenes permisos económicos hasta por tres días e imponerle las correcciones disciplinarias que procedan (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Zacatecas).”

Otras normas con especificaciones respecto a los permisos son la Ley del Servicio Civil del Estado de Zacatecas y la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios de

Zacatecas. En el primer caso, en el artículo 54 (revisado en el apartado anterior de este capítulo), se establece que los padres tienen derecho a cinco días de descanso en caso de que algún familiar requiera de cuidados médicos. En la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado se instruye a los/las servidores/as públicos/as a otorgar los permisos de manera justificada.

#### Artículo 5°. Obligaciones y causales de responsabilidad de los servidores públicos

1.- Para salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben caracterizar al servidor público, independientemente de las obligaciones específicas que correspondan al empleo, cargo o comisión, de acuerdo con la respectiva ley y su reglamentación, todo servidor público tendrá las siguientes obligaciones de carácter general:

- XII. Abstenerse de disponer o autorizar a un subordinado a no asistir, sin causa justificada a sus labores, así como de otorgar indebidamente licencias, permisos o comisiones con goce parcial o total de sueldo y otras percepciones.

Al respecto, en los grupos focales se aprecia que las trabajadoras y los trabajadores del Tribunal se reservan en la solicitud de permisos, y los piden solo cuando los consideran estrictamente necesarios. Además, se piensa que para solicitar permisos es necesario tener un buen desempeño laboral, de manera que el tiempo de ausencia no signifique un obstáculo para cumplir las metas del área de trabajo o juzgado. En ese sentido, se considera el buen desempeño en reciprocidad a la confianza que la o el superior tiene en sus subordinados/as.

*“Además lo que hay aquí es mucha confianza y credibilidad en la gente, porque hay ocasiones que no se es posible presentar las justificaciones, y se otorgan los permisos. Porque hay credibilidad, ya que a veces se gasta más tiempo en ir al seguro y que nos den la justificación. Entonces es cuestión de hablarlo, porque todos estamos muy comprometidos con la institución”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

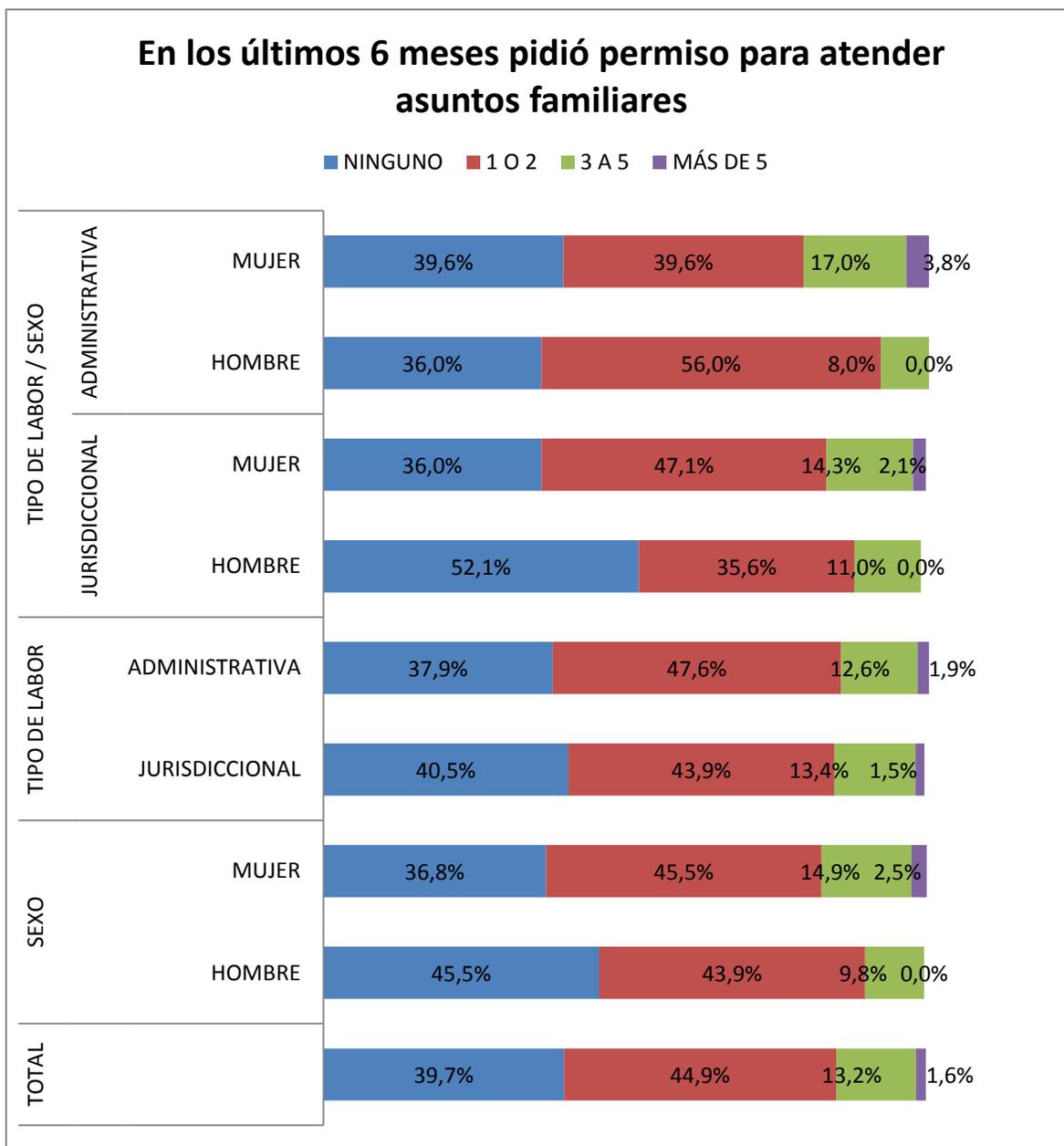
La normatividad es limitada y discrecional respecto al otorgamiento de permisos y licencias con y sin goce de sueldo. La autorización de cualquiera de estos trámites debe otorgarla quien tenga superioridad jerárquica, aunque sin criterios claros para ello. Además, la normatividad no contempla la posibilidad de que trabajadoras y trabajadores puedan solicitar permisos o licencias para asuntos imprevistos.

Al respecto, si bien el tema de los permisos ya se abordó en el apartado Valores y códigos organizacionales, es importante profundizar en algunos aspectos, ya que es un tema crucial para entender algunas de las dinámicas de género presentes en el Tribunal.

Con base en los resultados de la encuesta aplicada entre el personal del Tribunal, cerca de 60.0% de las y los trabajadores pidió permiso en los últimos seis meses para atender asuntos familiares, 44.9% los solicitó una o dos veces; 13.2% de tres a cinco veces, y 1.6% más de cinco veces. Al analizar la información por sexo los porcentajes varían; las mujeres piden más permisos a diferencia de los hombres: 63.2% de las trabajadoras han solicitado algún permiso. En contraste, 54.5% de los trabajadores han pedido por lo menos un permiso. Las mujeres son quienes más continuamente solicitan permisos, 17.8% del personal femenino así lo hizo en los últimos seis meses, contra 9.8% del personal masculino.

Estas diferencias se amplían al revisar la información por tipo de labor y sexo: 52.1% de los hombres del área jurisdiccional no solicitaron permisos, solo 35.6% los pidieron entre una o dos veces. En cambio, 47.1% de las mujeres de esta misma área solicitaron permiso entre una o dos veces, y 14.3% lo pidieron de tres a cinco veces. En el área administrativa, 56.0% de los hombres y 39.6% de las mujeres pidieron permiso de una a dos veces; y 17.0% del personal femenino y 8.0% del masculino los pidieron de tres a cinco veces (ver gráfica 42).

Gráfica 42



Como se señaló en el análisis del eje 3, Valores y códigos organizacionales, las mujeres solicitan con mayor frecuencia permisos, pues suelen tener mayor responsabilidad en las actividades del hogar y en el cuidado de las hijas o los hijos; en términos generales se puede decir que la mayor parte de las solicitudes las conceden los jefes y las jefas.

“A mí no me tocó eso, cuando ingresé aquí mis hijas ya estaban en la primaria. Sin embargo, también he tenido necesidad de permisos y casi siempre ha sido verbal. En muy pocas ocasiones ha sido por escrito, y desde luego me las han autorizado. Ha sido siempre constante el apoyo que se brinda. En mi área hay dos compañeras que tienen bebés, y a veces les hablaban de la guardería que sus hijos estaban enfermos y traían la constancia del IMSS con los días que les autorizaban. En el caso mío, sí responden las gentes que tengo a mi cargo respecto al trabajo; no he tenido problema alguno” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Entre los motivos que tuvieron las y los trabajadores del Tribunal para pedir permiso, tenemos que la enfermedad propia es el principal, seguido de atender trámites personales y en tercer sitio cuidar a sus hijos/as. Al analizar por sexo, los motivos cambian, ya que para los varones la causa primordial fueron los trámites personales.

En concordancia con lo señalado previamente, los motivos cuidar a hijos/as y asistir a otros familiares son los más comunes entre el personal femenino; en el área administrativa, esta situación llega a ser la principal causa de solicitud que utilizan las mujeres (ver tabla 10).

**Tabla 10**

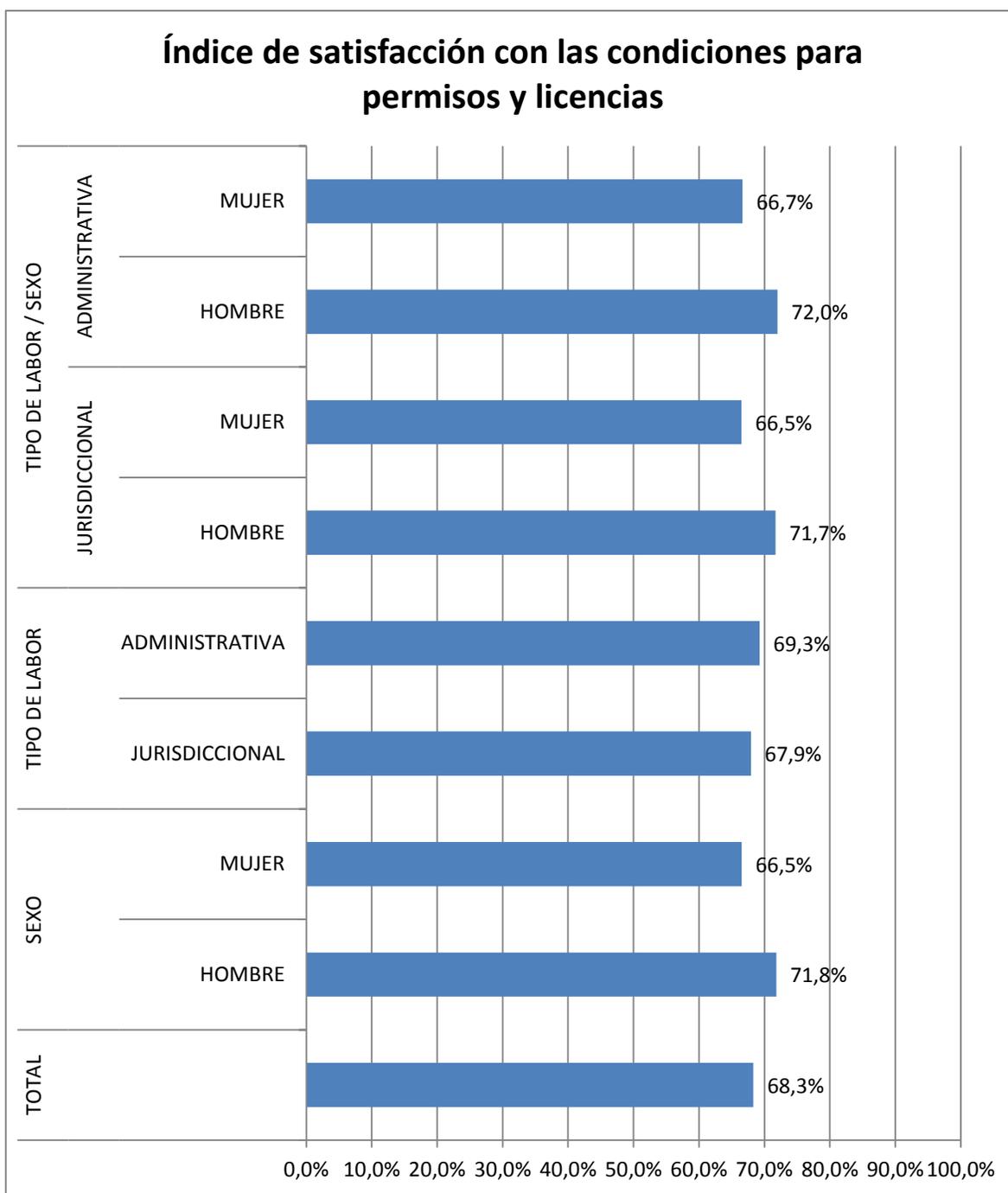
		Porcentajes								
		TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR		TIPO DE LABOR / SEXO			
			H	M	JURIS-DICC.	ADMI-NIS.	JURISDICC.		ADMINIS.	
							H	M	H	M
CUÁLES FUERON LOS MOTIVOS MÁS FRECUENTES	CUIDAR A MIS HIJOS/AS	3	4	2	3	3	3	3	3	1
	CUIDAR A OTROS FAMILIARES	5	7	5	5	6	6	5	6	5
	ENFERMEDAD PROPIA	1	2	1	1	2	4	1	2	2
	ASISTIR A EVENTOS ESCOLARES DE HIJOS/AS	4	5	4	4	4	4	3	4	4

ATENDER TRÁMITES PERSONALES	2	1	2	2	1	2	2	1	2
ASISTIR A COMPROMISOS FAMILIARES	7	3	7	6	7	1	7	7	7
CAPACITACIÓN O ESTUDIOS	8	8	8	8	9	8	8	9	7
FALLECIMIENTO DE UN FAMILIAR	6	6	6	7	5	6	6	4	5
NO CONTESTÓ	9	9	9	9	7	9	9	7	7

A este respecto, cabe señalar que el nivel de satisfacción con las condiciones existentes para la solicitud de licencias y permisos es de 68.3% en una escala de cero a 100, donde cero es nula satisfacción y 100 es total satisfacción. Los datos de la encuesta indican que no hay diferencias significativas ni por sexo ni por tipo de labor, aunque destaca que los trabajadores del ámbito administrativo son quienes se encuentran satisfechos (ver gráfica 43).

El bajo porcentaje de satisfacción del personal puede deberse a la inconformidad que surge debido al alto grado de discrecionalidad con la que se otorgan los permisos.

Gráfica 43



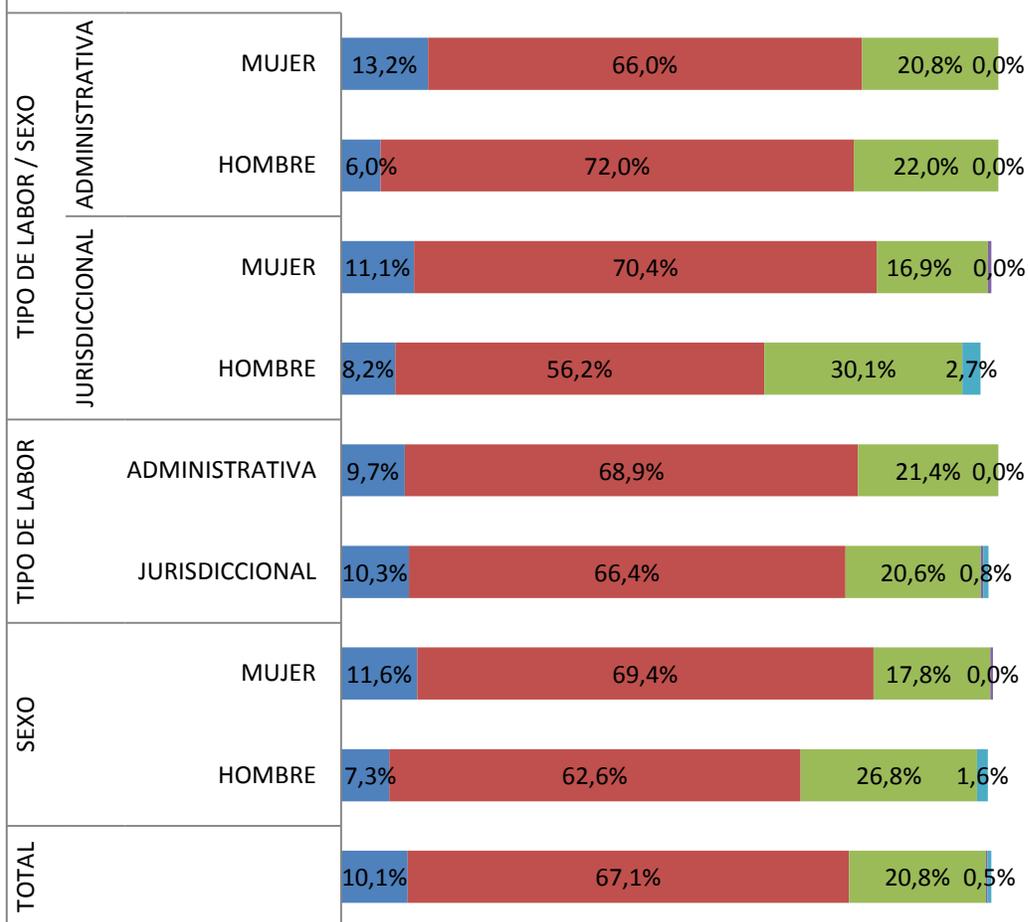
Por otra parte, se consideró importante ahondar en las reacciones de las y los jefes frente a las solicitudes de permisos. Acerca del tema, el personal del Tribunal señaló que la reacción más frecuente de la jefa o el jefe frente a los permisos fue que se lo otorgaron de buena manera, 67.1% de la población así lo señala. Solo 10.1% del personal dijo que se lo dieron, pero la jefa o el jefe se enojó. En el área administrativa, vale la pena destacar la diferencia entre los sexos al momento de pedir algún permiso: 66.0% de las mujeres y 72.0% de los hombres mencionaron que se los otorgaron de buena manera. Esta diferencia se mantiene en el hecho de que 13.2% de las mujeres del área administrativa o que se les dio el permiso, pero la jefa o el jefe se enojó, situación que solo vivió 6.0% de los hombres. En el área jurisdiccional, a 70.4% de las trabajadoras y 56.2% de los trabajadores se los dieron de buena manera, y 11.1% de las mujeres y 8.2% de los hombres se les otorgó el permiso pero la jefa o el jefe se enojó (ver gráfica 44).

Es importante mencionar que en los grupos focales se habló de la flexibilidad de los superiores al otorgar los permisos cuando es necesario. Esto significa que si bien existe la discrecionalidad en la norma, las y los trabajadores han encontrado facilidades para cubrir sus asuntos personales y familiares.

Gráfica 44

### Reacción más frecuente de jefe frente a permisos

- ME DIÓ PERMISO PERO SE ENOJÓ
- ME DIÓ PERMISO DE BUENA MANERA
- NO PIDIÓ PERMISO PARA ASUNTOS FAMILIARES EN EL ÚLTIMO AÑO
- NO SABE
- NO CONTESTÓ



Al indagar sobre las consecuencias comunes de obtener un permiso, la más usual (6.7%) fue que le pidieran trabajara horas extras como forma de compensación. Este efecto resultó ser mucho mayor en hombres que en mujeres, prácticamente el doble, al igual que el de llevar trabajo excesivo a casa. En ese sentido, las consecuencias para el personal masculino se refieren más al aumento de la carga de trabajo, mientras que para las mujeres se vincula más con las prestaciones y los ascensos (ver tabla 11).

Este hecho lo reafirma que solo las mujeres manifestaron su inquietud de no que no se las considerase para ascensos por solicitar permisos (6.1%), mientras que ningún hombre manifestó esa consecuencia.

**Tabla 11**

CUANDO LE DAN PERMISO PARA ATENDER ASUNTOS FAMILIARES, COMÚNMENTE SU JEFE O JEFA LE APLICA ALGUNAS DE LAS SIGUIENTES CONSECUENCIAS	TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR	
		HOMBRE	MUJER	JURISDICCIONAL	ADMINISTRATIVA
1)LE PIDE QUE TRABAJE HORAS EXTRAS PARA COMPENSAR	6.7%	10.2%	5.1%	6.9%	6.2%
2)LE MANDA TRABAJO EXCESIVO A SU CASA	2.8%	4.5%	2.0%	3.9%	0.0%
3)NO LE CONSIDERA PARA ASCENSO	4.2%	0.0%	6.1%	5.4%	1.2%
4)LE HACEN DESCUENTOS DE SUS COMPENSACIONES	4.2%	3.4%	4.6%	3.9%	4.9%
5)LE QUITAN DÍAS DE VACACIONES	5.6%	5.7%	5.6%	5.9%	4.9%
6)LE EXCLUYE DE LAS ACTIVIDADES DE LA OFICINA	3.2%	2.3%	3.6%	2.9%	3.7%

En resumen, la normatividad, la práctica y las percepciones predominantes en el TSJEZ con respecto a la política de permisos y licencias para tratar asuntos personales es congruente, pues se orienta, por un lado, a mantener la discrecionalidad existente, y por otro, a restringir e inhibir las solicitudes. Se trata de una política que reafirma un modelo de trabajador completamente disponible para la organización, patrón que no solo 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, por lo que se han dejado las tareas y responsabilidades de ese espacio exclusivamente a las mujeres.

### Formación y capacitación

La norma aplicable a la capacitación impartida en el TSJEZ es la Ley del Servicio Civil del Estado de Zacatecas, la cual señala, en sus artículos 73 y 73 bis, que las y los titulares deberán proporcionar capacitación y adiestramiento a las trabajadoras y los trabajadores, y de no hacerlo incurrirán en responsabilidad.

“Artículo 73. Las y los trabajadores y las titulares y los titulares de las entidades públicas deberán conjuntar esfuerzos a fin de lograr una mayor eficiencia en las mismas. La titular o el titular deberá proporcionar a todas y todos sus trabajadores la capacitación y el adiestramiento en su trabajo que al mismo tiempo les permita elevar su nivel de vida, conforme a los programas formulados de común acuerdo. Las y los trabajadores por su parte, deberán participar activamente en la elaboración e instrumentación de dichos documentos y cumplir con las obligaciones que los mismos les impongan.”

“Artículo 73 bis. Las entidades públicas deberán crear y cumplir los programas de capacitación y adiestramiento a que se refiere el presente capítulo, en caso contrario se incurrirá en responsabilidad.”

En el caso del Tribunal, tal obligación queda establecida en el artículo 11, en el cual se le confiere al Pleno del Tribunal fomentar la capacitación del personal. En términos operativos, la organización, difusión y el seguimiento de las actividades de capacitación se asignan a la Escuela Judicial, la Coordinación de Administración y, en el caso específico de temas de género, a la Oficina de Equidad de Género.

### Artículo 11. Atribuciones

Corresponde al Tribunal Superior de Justicia en Pleno:

- XXVII. Fomentar la enseñanza jurídica y la capacitación de servidores públicos del Poder Judicial;

Artículo 30 bis. Coordinación Administrativa.

- II. Establecer y mantener actualizados los programas de capacitación al personal administrativo de los Juzgados de Garantía y Tribunales de Juicio Oral (Ley Orgánica del Poder Judicial de Estado de Zacatecas).

En cuanto al contexto de las actividades de capacitación, la misma Ley del Servicio Civil señala que éstas se darán de preferencia en el horario de trabajo del personal, y podrán realizarse dentro o fuera de las instalaciones del Tribunal.

“Artículo 77. La capacitación y el adiestramiento se darán preferentemente durante la jornada de trabajo, aunque podrá pactarse que se impartirán fuera de ella, atendiendo a la naturaleza de los servicios o cuando la o el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña.”

“Artículo 78. La capacitación y el adiestramiento podrán darse dentro o fuera del lugar o lugares donde preste sus servicios la o el trabajador, por conducto de personal de la entidad pública o de instructores o instituciones especializados.”

En el mismo instrumento legal se consigna cuál debe ser la actitud del personal hacia las actividades de capacitación.

“Artículo 79. Las y los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso respectivo;

- I. Atender las indicaciones de quienes impartan la capacitación y el adiestramiento y cumplir con los programas respectivos.
- II. Presentar y aprobar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos para efectos escalafonarios.”

Si bien ya se mencionó en el análisis del eje 3, Valores y códigos organizacionales, es importante resaltar que el personal de las áreas administrativa y jurisdiccional no participa en las actividades

de capacitación en la misma medida, pues la mayoría se dirige a la plantilla laboral jurisdiccional. En el caso del personal administrativo se aprecian dos visiones diferentes; por un lado, el personal operativo menciona que no le es posible acceder a actividades de este tipo, mientras que mandos medios consideran que el Tribunal, si bien no les ofrece programas de capacitación, si les brinda las facilidades para que accedan por su cuenta a otras ofertas de capacitación.

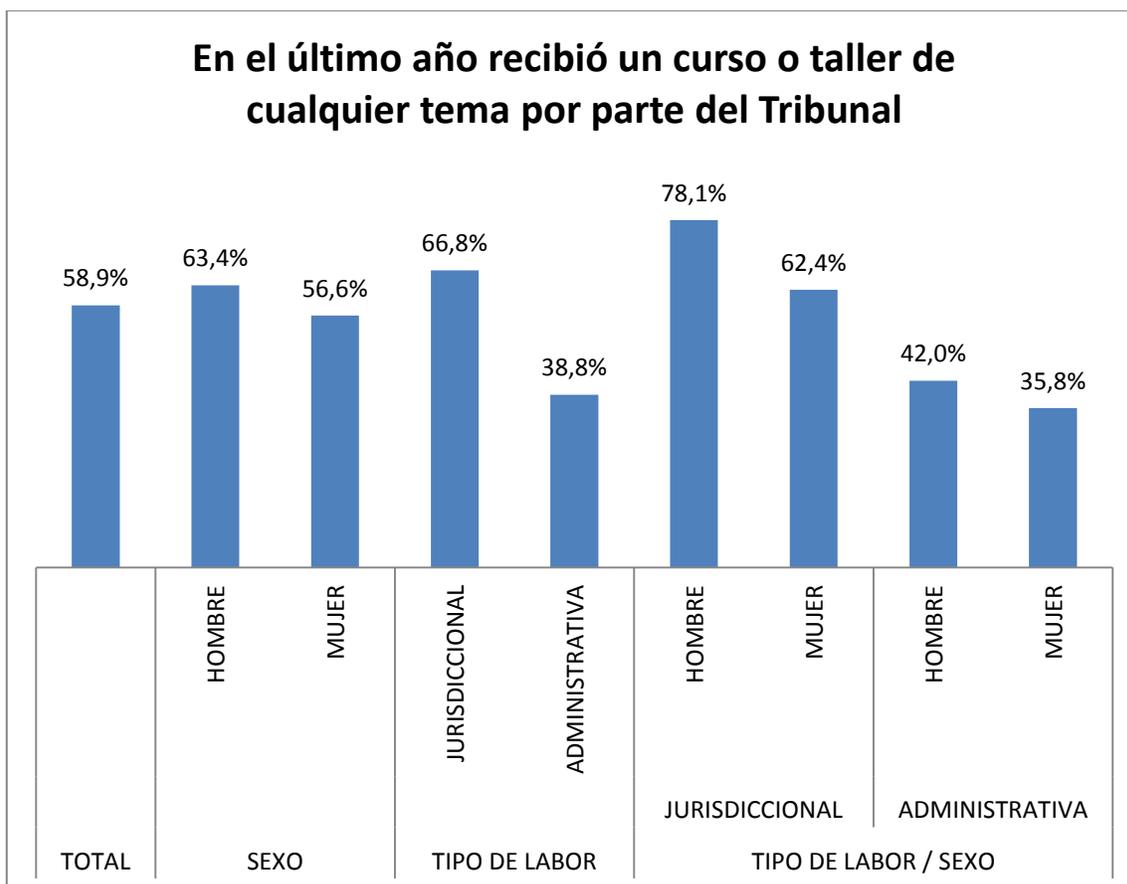
*“En nuestra área resentimos mucho, porque siempre hay actualizaciones; estamos en el entendido de que la superación es individual, pero también corresponde a la institución brindarnos esa ayuda; sobre todo porque somos pocas personas. Me parece desigual que en la cuestión jurisdiccional si haya mucho, pero se nos hace injusto que a nosotros no nos den ese tipo de facilidades”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

*“Yo he recibido buen apoyo. Mi jefa inmediata me ha apoyado y me ha dado la autorización para salir y también para acudir a cursos. Actualmente estoy gozando de un permiso para asistir a un curso de 8 a 10 am, y eso yo lo valoro mucho, porque es una manera de superación y sí se siente un respaldo muy importante. Hay mucho apoyo y cordialidad”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

Los resultados de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* indican que casi seis de cada diez trabajadores y trabajadoras han recibido capacitación en el último año. Se aprecian importantes diferencias entre los tipos de labor, situación que se mencionado a lo largo del *Diagnóstico*, y que se refleja en el acceso a las actividades de capacitación, pues 66.8% del personal jurisdiccional ha participado en alguna actividad, mientras solo 38.8% del personal de labor administrativa lo ha hecho (ver gráfica 45).

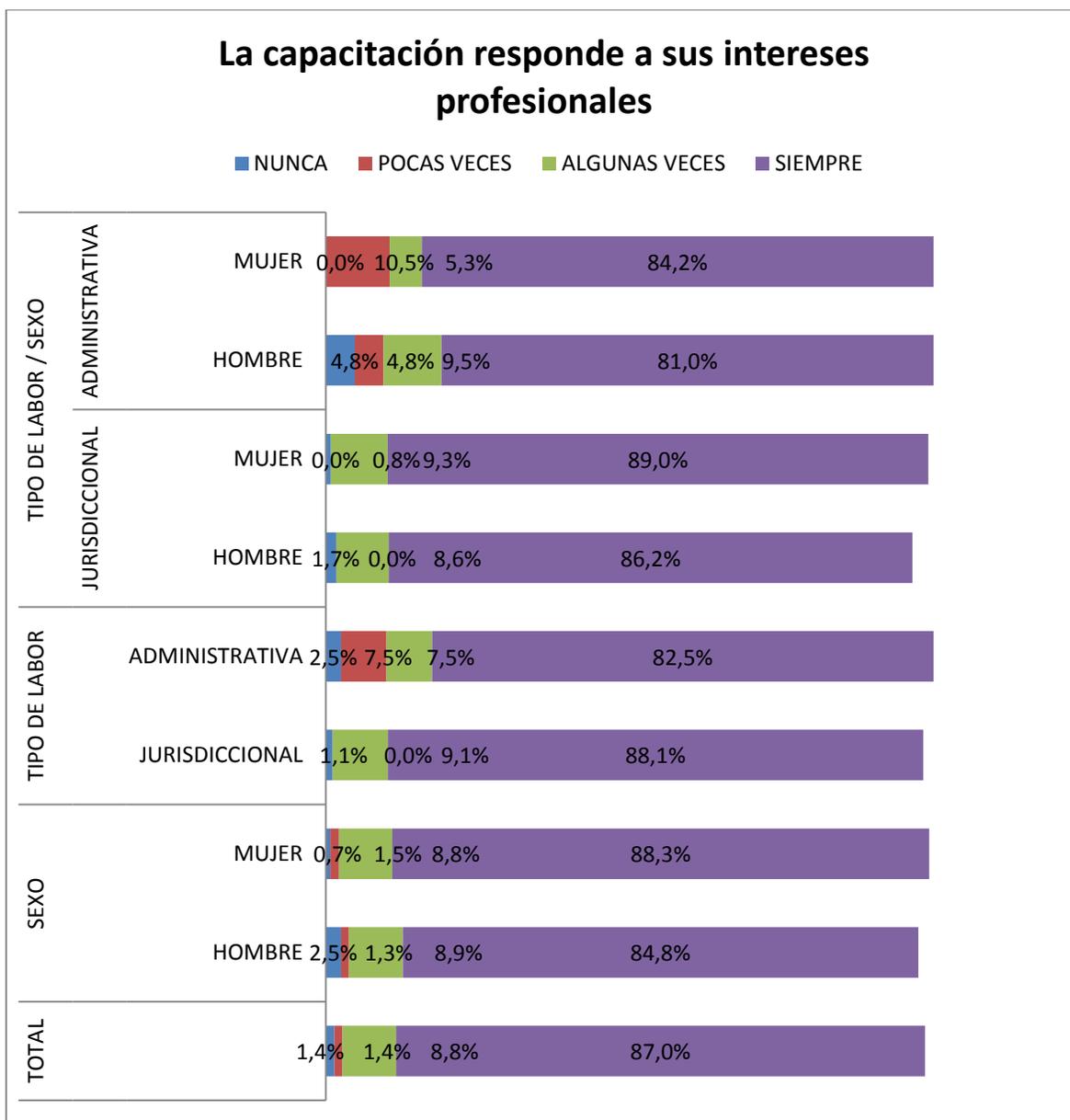
Al desagregar los datos por sexos, tenemos que en términos generales 63.4% de los hombres ha recibido algún curso o taller en el último año, y solo 56.6% de mujeres. La distancia entre unos y otras se amplía al analizar lo que sucede en el área jurisdiccional (la que mayor capacitación muestra), donde el porcentaje de varones que han tenido capacitación es de 78.1%, y en las mujeres, de 62.4 por ciento.

Gráfica 45



Un elemento fundamental en temas de capacitación es la utilidad que el personal aprecia en términos de sus intereses profesionales; en el caso del TSJEZ se encuentra que a la gran mayoría de las y los participantes en las actividades de capacitación los temas les parecen adecuados, sin embargo un sector del área administrativa (17.5%) opina que esto no siempre es así (ver gráfica 46).

Gráfica 46

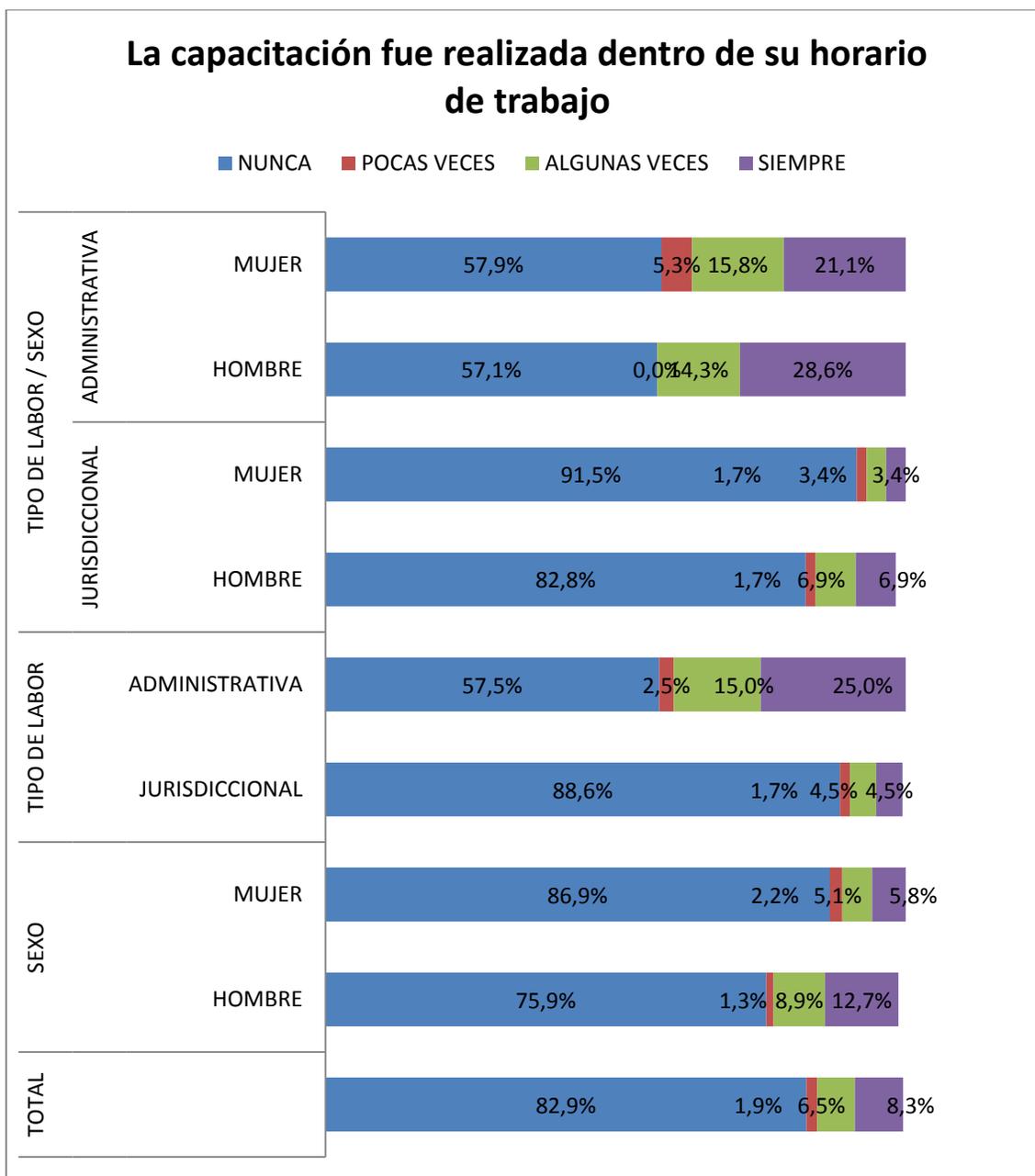


Respecto a los obstáculos para participar en los procesos de capacitación, en la encuesta se indagó sobre varios elementos. En primer lugar, se consultó respecto de los horarios en que se ofrecen los cursos y talleres, y los resultados perfilan que no facilitan el acceso a las personas con responsabilidades fuera del ámbito laboral, quienes en mayor medida son mujeres. Del total de la plantilla laboral, 82.9% señaló que la capacitación nunca se realiza dentro del horario de trabajo, y entre el personal jurisdiccional la proporción bordea 88.6%, mientras que en el administrativo es 57.5 por ciento (ver gráfica 47).

La percepción general es que las capacitaciones se desarrollan fuera del horario laboral, así lo consideran 87% de las mujeres y 75.9% de los hombres. Esta percepción se mantiene en el personal jurisdiccional, pero no en el administrativo.

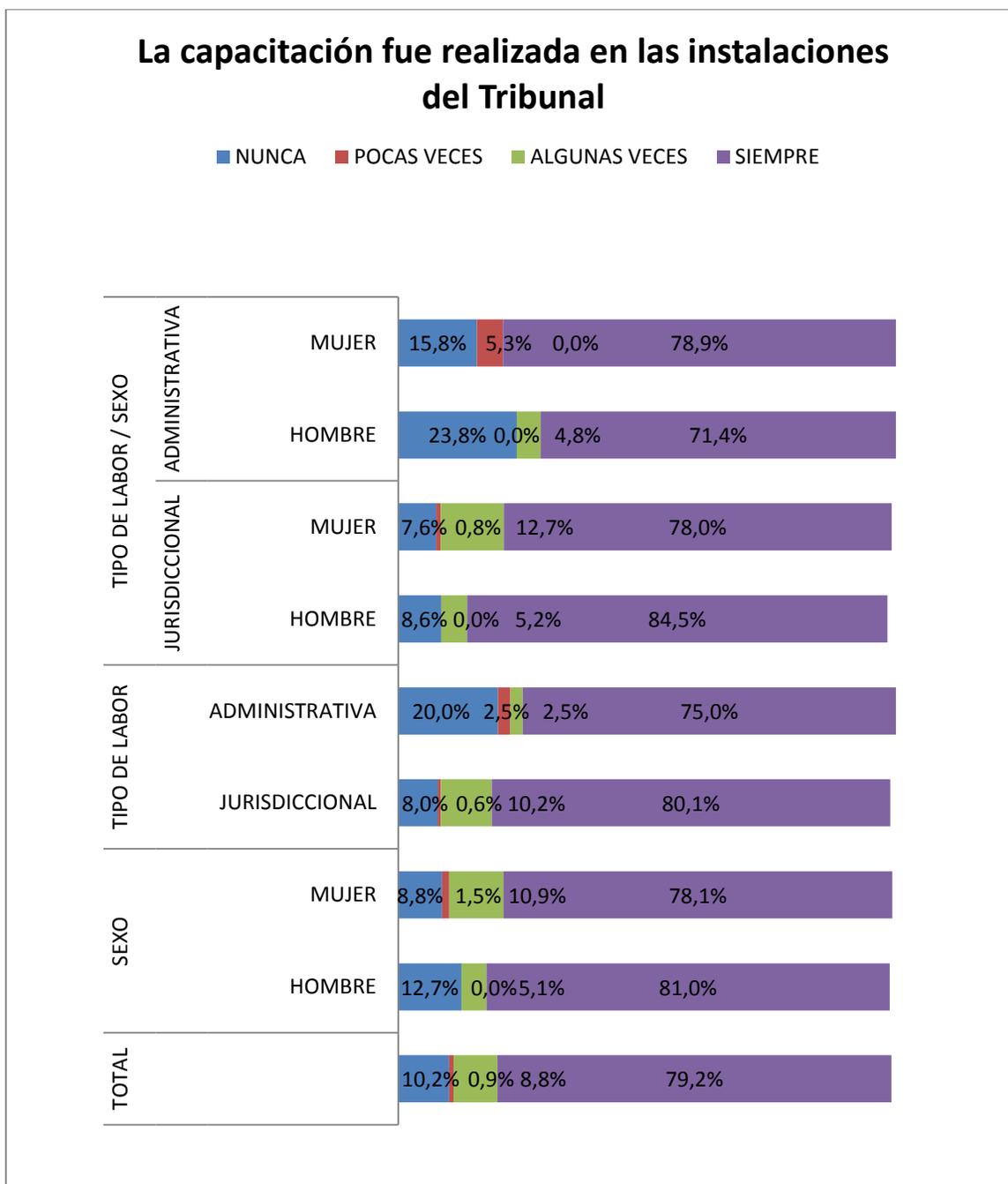
Es preciso mencionar que ofrecer oportunidades formativas dentro del horario de trabajo debe considerarse como una posibilidad con miras a generar condiciones que permitan cumplir con este requerimiento a todas las personas en su calidad de trabajadores y trabajadoras de la organización, máxime cuando la normativa señala que las actividades de capacitación deben realizarse, de preferencia, en el horario de labores.

Gráfica 47



Con respecto al lugar donde se realizan los cursos y talleres, casi 80% del personal señaló que siempre se realizan en instalaciones del Tribunal, solo 10% piensa lo contrario. En el área administrativa, 20% del personal piensa que las capacitaciones nunca se realizan en el Tribunal (ver gráfica 48).

Gráfica 48



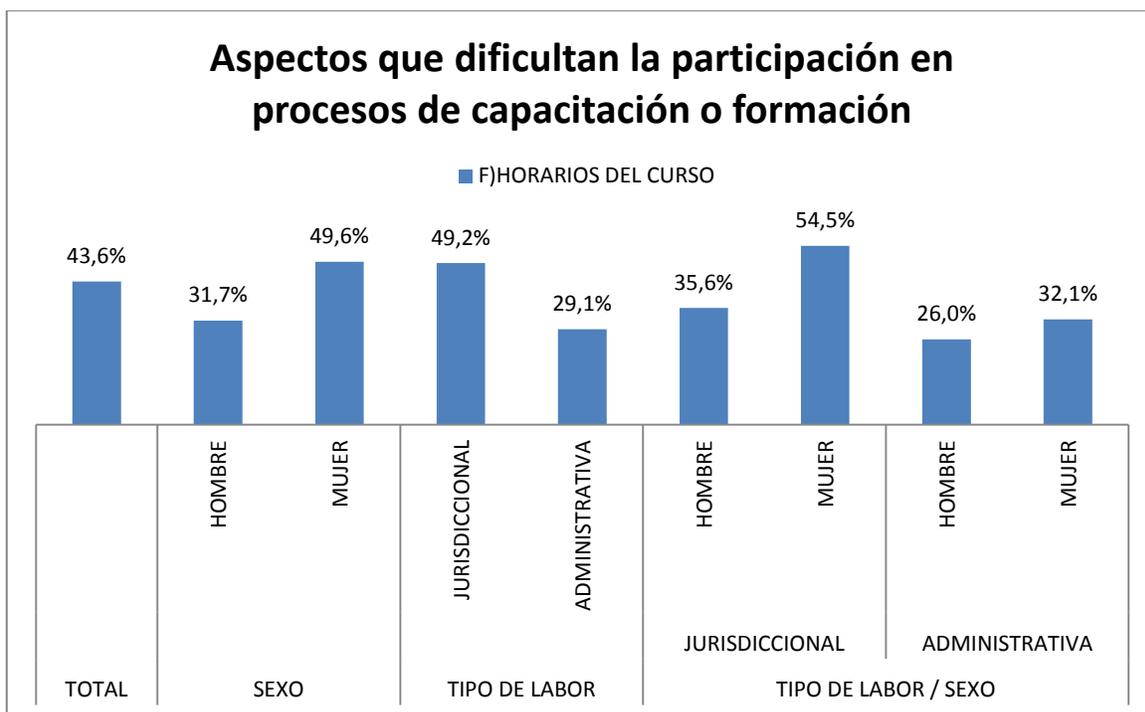
Al consultar directamente al personal acerca de los aspectos que dificultan su participación en los cursos y talleres que ofrece el Tribunal, los más recurrentes son el horario y la necesidad de atender asuntos familiares.

Los horarios en que se imparten los cursos representan un problema para 43.6% del personal. En el análisis por sexo y tipo labor se hallaron diferencias significativas, 49.6% del personal de área jurisdiccional manifestó problemas de horario, en comparación con 29.1% de la plantilla laboral administrativa (ver gráfica 49).

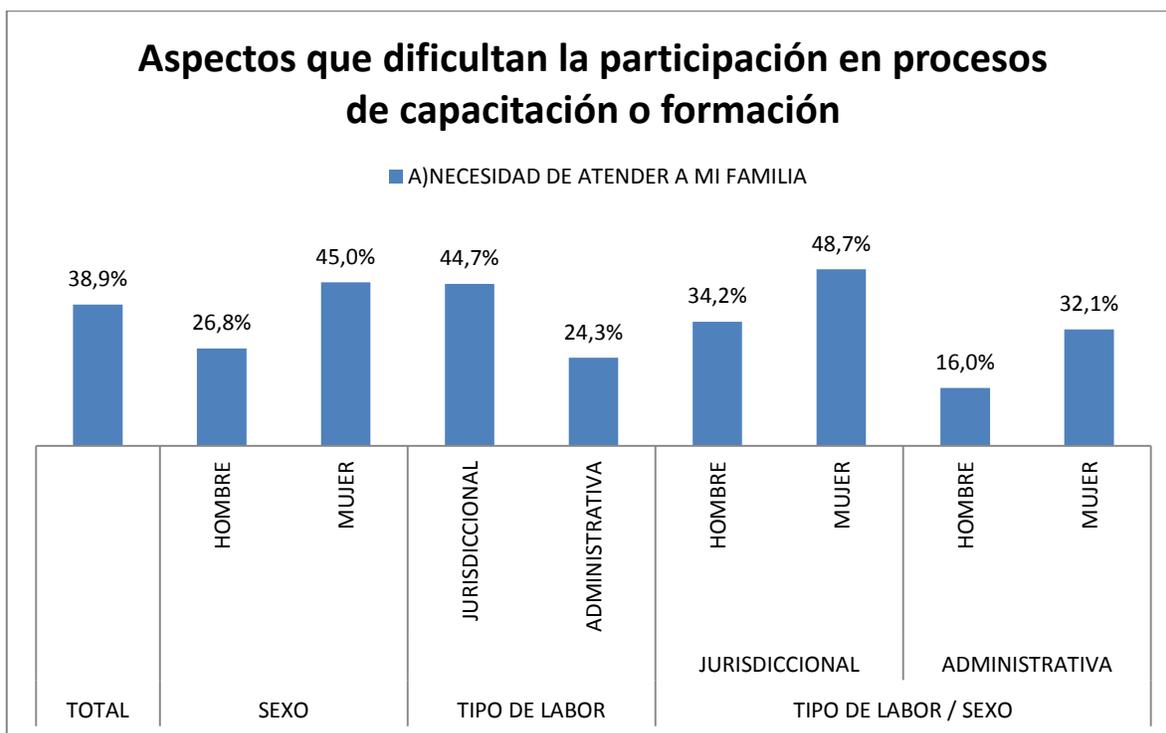
En la desagregación por sexo, para 49.6% de las mujeres los horarios en que se imparte la capacitación resultan un problema, mientras que en el caso de los hombres la proporción que lo considera así es de 31.7%, esta diferencia entre los sexos sobresale en el área jurisdiccional más no en la administrativa. Para las mujeres el horario asignado a la impartición de los cursos y talleres representa un mayor obstáculo que para los hombres, aspecto tal vez vinculado con sus responsabilidades domésticas y de cuidado derivadas de 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.

Este punto se vincula de manera directa con la necesidad de atender asuntos familiares, citada por 38.9% del personal como un obstáculo que dificulta la participación en procesos de formación y capacitación. En ese sentido, son más las mujeres que identificaron la atención familiar como un obstáculo para capacitarse, pues 45% de ellas lo mencionan contra 26.8% del personal masculino. Esta diferencia también existe por tipo de labor, ya que 44.7% del área jurisdiccional refirió este obstáculo contra 24.3% de la administrativa (ver gráfica 50).

Gráfica 49

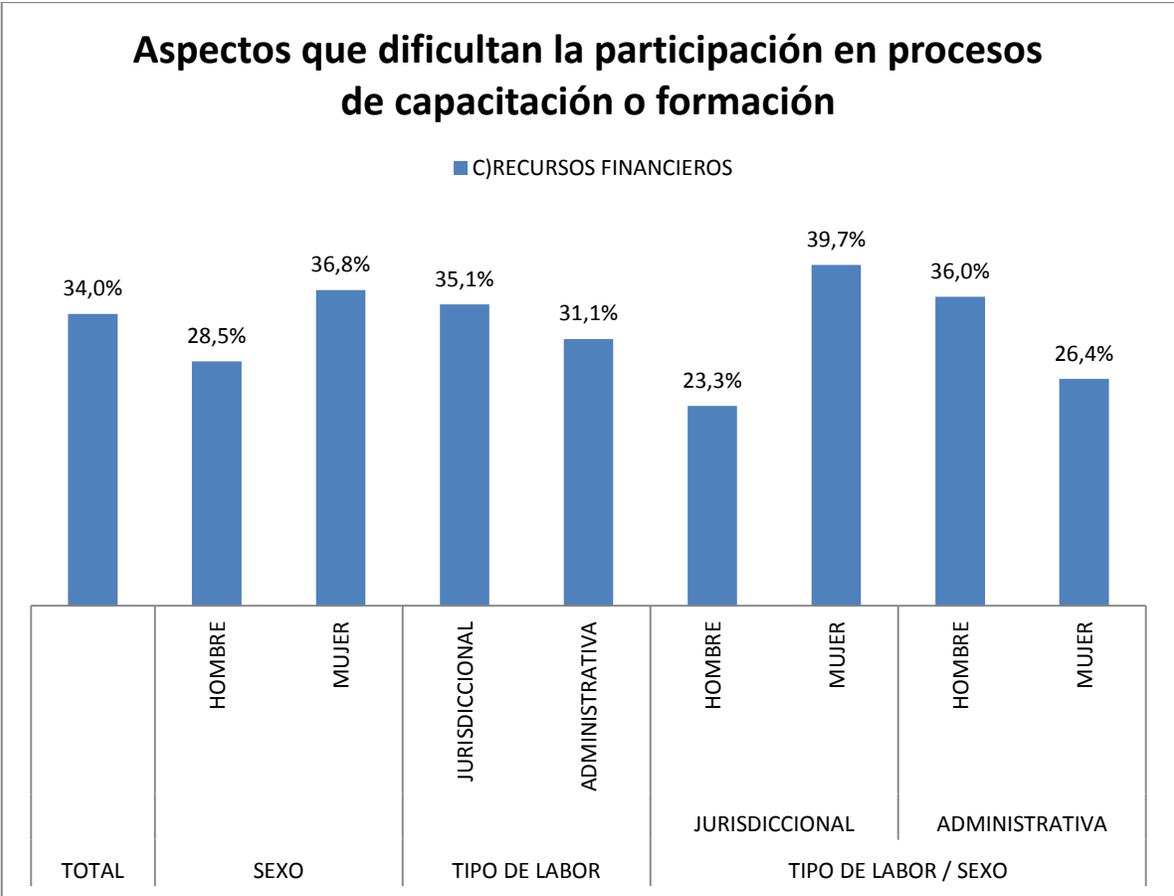


Gráfica 50



Los recursos financieros son el tercer aspecto restrictivo más nombrado para el acceso a la capacitación, así lo mencionó 30.3% del personal. Esta limitante la citaron 39.7% de las mujeres y 23.3% de los hombres del área jurisdiccional. En el área administrativa, 36.0% de los hombres y 26.4% de las mujeres manifestaron que el aspecto económico es un obstáculo.

**Gráfica 51**

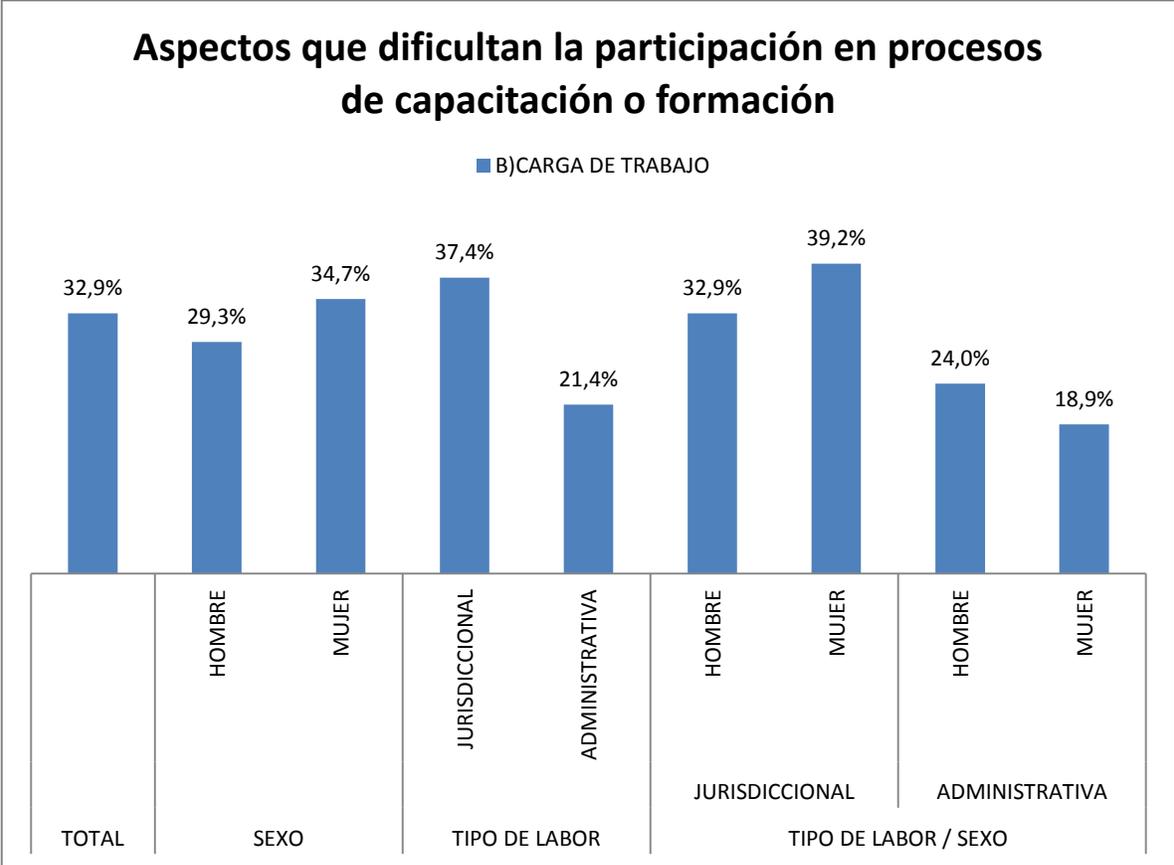


La carga de trabajo es otro obstáculo para la participación en procesos de capacitación, lo citaron 29.3% de los hombres y 34.7% de las mujeres. Se trata de una situación que incide más en el área jurisdiccional, pues 39.2% de las mujeres y 32.9% de los varones la señalaron. En cambio, en el área administrativa, la mencionaron 24.0% del personal masculino y 18.9% del femenino (ver gráfica 52).

En ese sentido, en el Tribunal no hay una visión integral acerca de las actividades laborales cotidianas y las de capacitación; en consecuencia, el personal debe ocupar horas extras para

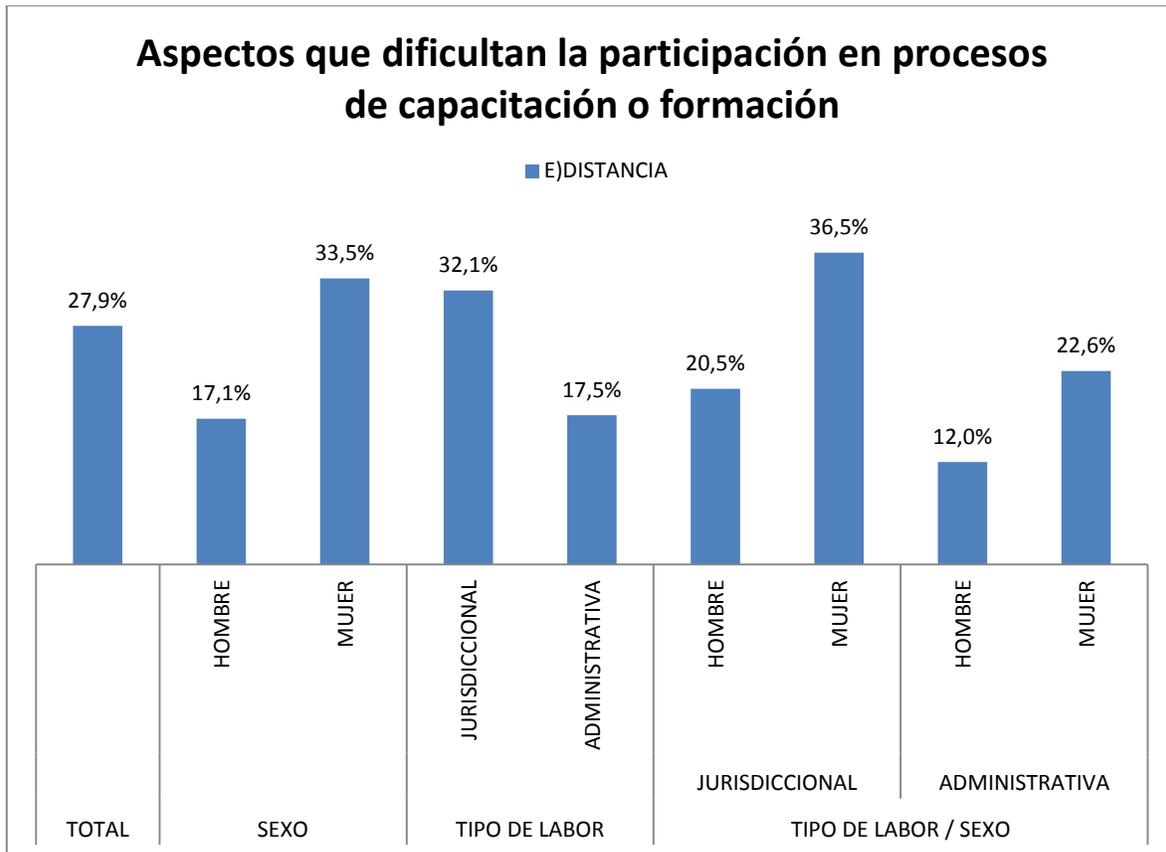
capacitarse o responder a sus obligaciones. Esta exigencia redonda en la superposición de la esfera laboral sobre la personal, lo que dificulta la conciliación entre estos ámbitos.

Gráfica 52



Aunque la mayoría de las capacitaciones se realiza en el Tribunal, 27.9% del personal señaló la distancia como una dificultad para acceder a estos procesos. Las mujeres mencionaron más este factor (33.5%) que los varones (17.1%). En el área jurisdiccional destaca más esta percepción femenina (36.5%) que la masculina (20.5%). Mientras que en el área administrativa se mantiene esta tendencia; así, la distancia representa una dificultad para 22.6% de las trabajadoras, frente a 12.0% de los trabajadores.

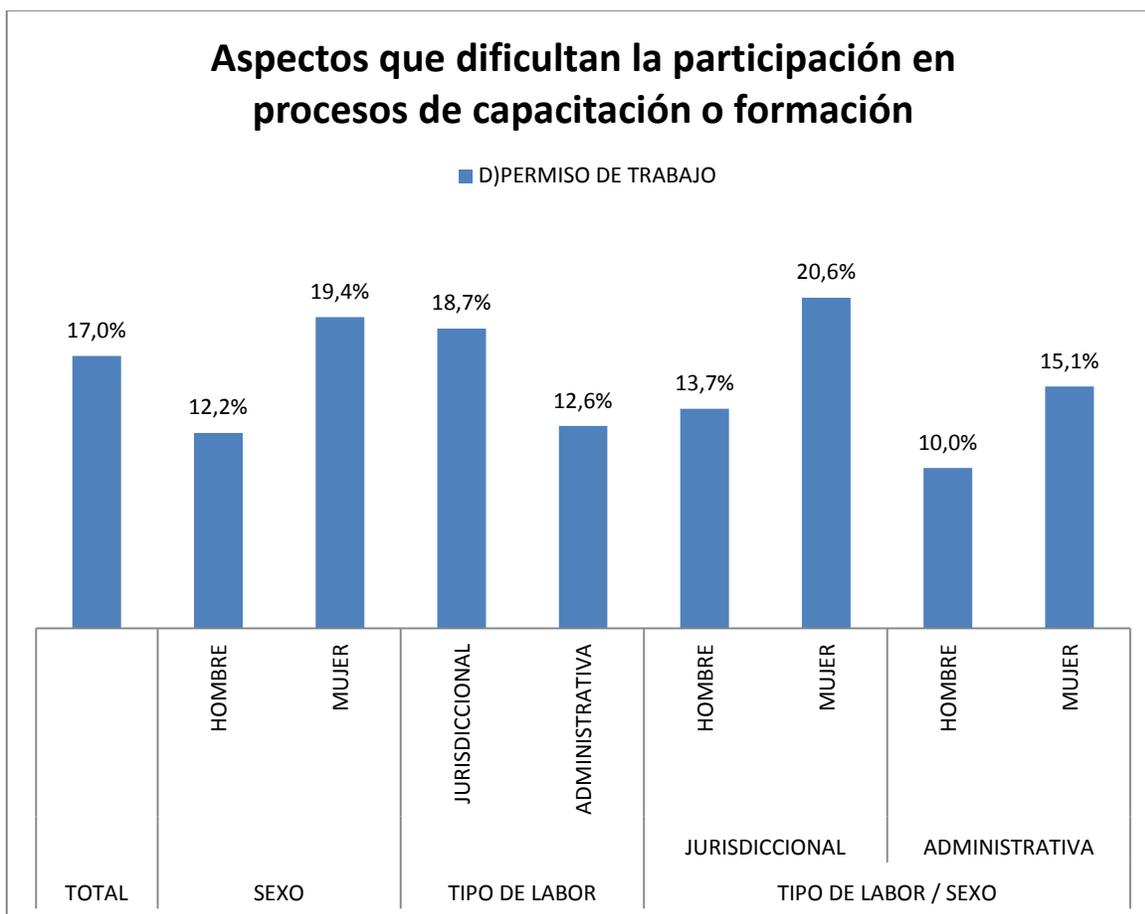
Gráfica 53



En conclusión, menos de la quinta parte del personal señaló como dificultad para capacitarse el acceso a permisos para asistir a los cursos y talleres. Es un aspecto positivo que no se nieguen solicitudes para ello, sobre todo si se considera que la capacitación no solo es un derecho, sino una obligación del personal. Pero también se debe recordar que la mayor parte de los cursos y talleres se ofrece fuera del horario de trabajo, por lo que el personal no necesita autorización para ausentarse de sus labores (ver gráfica 54).

El hecho de que una proporción del personal lo considere como un obstáculo también indica la falta de coordinación de las actividades de la organización.

Gráfica 54



Es importante comentar que acerca de los obstáculos consultados, las menciones de las mujeres son mucho mayores que las de los hombres. En el caso de las dos limitantes para participar en procesos de formación y capacitación indicadas con mayor frecuencia por el personal, éstas se articulan con claridad en función de estereotipos de género: La necesidad de atender a la familia evidentemente consume tiempo que limita la disponibilidad horaria y en consecuencia la participación en actividades de capacitación. La carga de trabajo, en el mismo sentido, deriva en una extensión de la jornada laboral que reduce el tiempo disponible en el cual se atiende a la familia y para la capacitación. Todos estos factores se vinculan en forma estrecha con la condición de género que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres, por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión.

## Procesos de inducción al puesto

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

*“Normalmente, cuando ingresa una persona, tenemos la responsabilidad de explicarle administrativamente cuáles son sus beneficios, su salario, aquí nosotros tenemos juzgados en la capital y en los otros distritos. Tenemos que explicarle dónde queda ubicado, porque ya en sí su horario, su trabajo, se lo explican en el juzgado en el que va a estar”* (mujer, entrevista, Dirección de Recursos Humanos).

Por otro lado, un importante porcentaje del personal se incorpora al Tribunal por la vía de las y los meritorios, por lo que al momento de ingresar ya conocen el funcionamiento de la dinámica laboral.

*“Haga de cuenta que nuestra bolsa de trabajo son los practicantes [meritorios/as], desde que inician empiezan a conocer los lugares y el trabajo, entonces ya no nos cuesta trabajo porque ya conocen; nos facilita lo que es la inducción, como que lo tomamos como parte de él. Pero sí, nuestra función es explicarles, y cuando es el área administrativa se le pedimos directo a los jefes o jefas”* (mujer, entrevista, Dirección de Recursos Humanos).

En vista de que no hay un proceso formal instituido en la norma, se deduce que las personas de nuevo ingreso se enteran de sus funciones “sobre la marcha”, es decir, conforme se van interiorizando del trabajo y gracias al apoyo de sus compañeros y compañeras de labor, quienes generalmente les dicen qué hacer y cómo. También conocen así sus derechos y obligaciones. Esta práctica deviene de la cultura de gestión organizacional tipo clan que aún subsiste en el Tribunal, una de cuyas características centrales es que la forma de hacer las cosas la transmiten principalmente sus integrantes más antiguos, lo cual genera una fuerte predominancia de tradiciones y una limitada capacidad de cambio institucional.

La ausencia de procesos de inducción al puesto puede derivar en ineficiencia ante el desconocimiento de las labores, pero también implica que el propio personal debe buscar

información sobre sus deberes y derechos, tarea que debería ser parte de las responsabilidades de la organización. La ausencia de procesos de inducción limita la capacidad institucional para emprender procesos de transformación y garantizar conocimientos mínimos básicos entre todo el personal, lo que permitiría no solo laborar con mayor eficiencia, sino asumir una serie de valores compartidos, entre ellos uno fundamental: la igualdad. Por esta razón es muy recomendable la presencia de procesos de inducción que incluyan el conocimiento de aspectos básicos de género, sobre todo tratándose de una institución encargada de impartir justicia.

### Segregación ocupacional

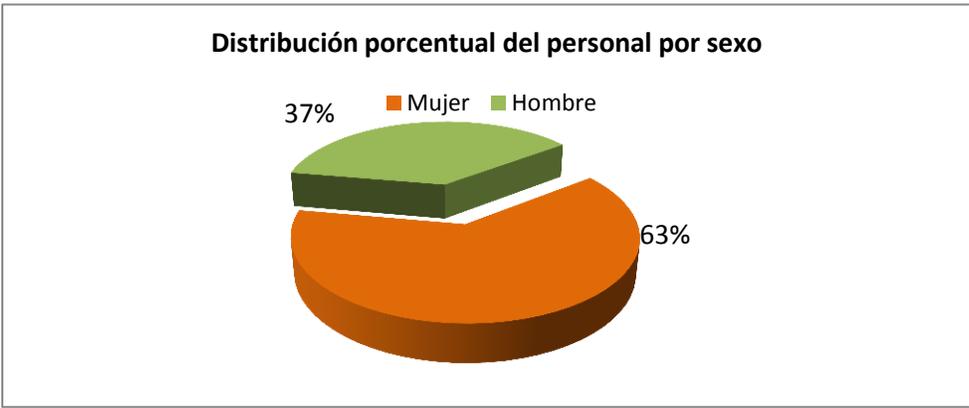
La segregación ocupacional refiere a la existencia de “una clara distinción entre los sectores de actividad y los puestos de trabajo ocupados por los hombres y por las mujeres, de manera que aparecen como dos colectivos de trabajo, independientes y separados. La segregación laboral de las mujeres se puede manifestar desde dos ángulos distintos, desde la segregación vertical y desde la segregación horizontal. Mientras que la segregación horizontal significa que las mujeres se concentran en ciertos sectores de actividad y en ciertas ocupaciones, la segregación vertical supone el desigual reparto de hombre y mujeres en la escala jerárquica y por tanto muestra la dificultad que 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 de las mujeres para acceder a los puestos más cualificados y mejor remunerados proviene de los prejuicios y estereotipos de género reproducidos en las organizaciones, los cuales 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 debido a la maternidad y las responsabilidades familiares y domésticas (Perdomo y Perrotta, 2009).

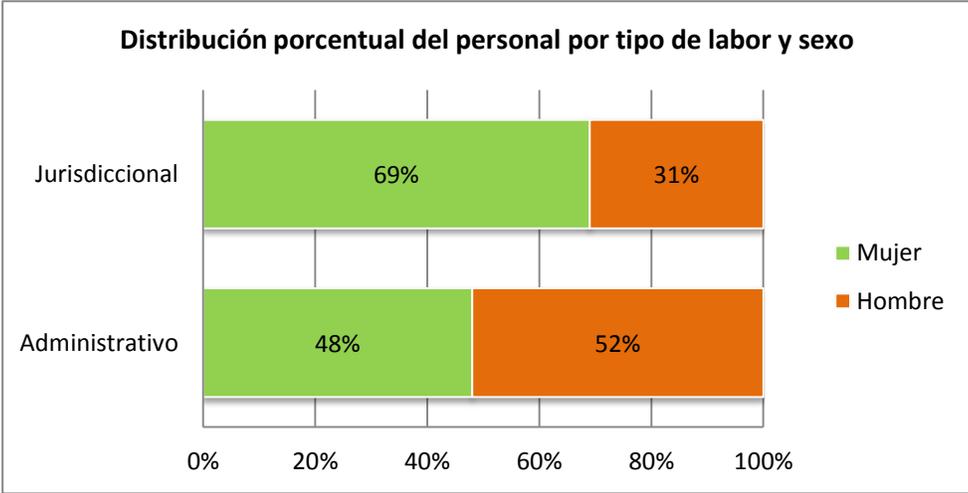
El TSJEZ, como todas las organizaciones, constituye un espacio generizado, es decir, los valores, estructuras, culturas y prácticas tienen un significado distinto para hombres y mujeres; además, se sitúan de manera diferente en la estructura y cultura organizacionales y operan de manera distinta en uno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

El primer elemento que debe considerarse al abordar la segregación ocupacional es la proporción de mujeres y hombres que integran el personal de una organización. Una distribución paritaria supone representación igualitaria respecto del total de población, pero según convenios internacionales, se requiere la presencia de 30% de personas de un grupo para que éste constituya un parte integral del conjunto organizacional y logre generar influencia, ello se denomina la “masa crítica”.<sup>5</sup> En el TSJEZ las mujeres representan 63% del personal. Se observa una mayor presencia de mujeres en el área jurisdiccional, de manera inversa a lo que sucede en la labor administrativa.

Gráfica 55



Gráfica 56



<sup>5</sup> El concepto proviene de la física, disciplina en que la masa crítica es la cantidad mínima de material necesaria para que se mantenga una reacción nuclear en cadena. Así, para desencadenar las transformaciones en las relaciones de género se requiere de una “masa crítica” que los impulse.

Ahora bien, no basta con tener un alto porcentaje de mujeres, es necesario saber qué cargos ocupan, en qué nivel se ubican y qué capacidad y oportunidades tienen para la toma de decisiones, información que permite acercarse a la segregación vertical en las organizaciones. También es importante analizar el factor salarial para conocer las diferencias que se establecen entre cargo, sexo y ocupación, lo cual será objeto de análisis en un apartado posterior (ver gráfica anterior).

La distribución por sexo de los puestos en el área jurisdiccional del TSJEZ muestra un equilibrio en el porcentaje de mujeres y hombres en las categorías de mayor jerarquía; por otro lado, en el caso de las secretarías y los secretarios, actuarios/os y notificadoras/res el porcentaje de mujeres es mucho mayor.

**Tabla 12**

<b>PERSONAL JURISDICCIONAL</b>					
<b>Puesto</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
				<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Presidente/a del Tribunal	1	0	1	100	0
Magistrado/a	4	3	7	57.14	42.86
Juez/Jueza	29	28	57	50.88	49.12
Secretario/a					
(Secretario/a auxiliar, Secretario/a de Acuerdos, Secretario/a de estudio y cuenta, de magistrado y de trámite de sala)	244	90	334	73.05	26.95
Proyectista de Juzgado	31	15	46	67.39	32.61
Actuario	23	19	42	54.76	45.24
Notificador	38	15	53	71.70	28.30
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>170</b>	<b>540</b>	<b>68.52</b>	<b>31.48</b>

En el área administrativa, de manera similar, se observa una distribución paritaria en los mandos superiores y puestos operativos, mientras que en los mandos medios, el porcentaje de hombres es ligeramente superior.

**Tabla 13**

<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>					
<b>Puesto</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>	<b>% Mujeres</b>	<b>% Hombres</b>
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>	<b>77</b>	<b>81</b>	<b>158</b>	<b>48.73</b>	<b>51.27</b>
Administración y contabilidad	17	20	37	45.95	54.05
Servicios y mantenimiento	30	48	78	38.46	61.54
Apoyo judicial	30	13	43	69.77	30.23
<b>MANDOS MEDIOS</b>					
(Encargados/as, Jefe/fa de oficina “A” y “B”, jefe/fa de departamento y coordinador/a	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>38.10</b>	<b>61.90</b>
<b>MANDOS ALTOS</b>					
(Director/a administrativa, Secretario/a General de Acuerdos, Director/a de la Escuela Judicial, Oficial/a Mayor, Oficial/a administrativo)	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>50.00</b>	<b>50.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>102</b>	<b>195</b>	<b>47.69</b>	<b>52.31</b>

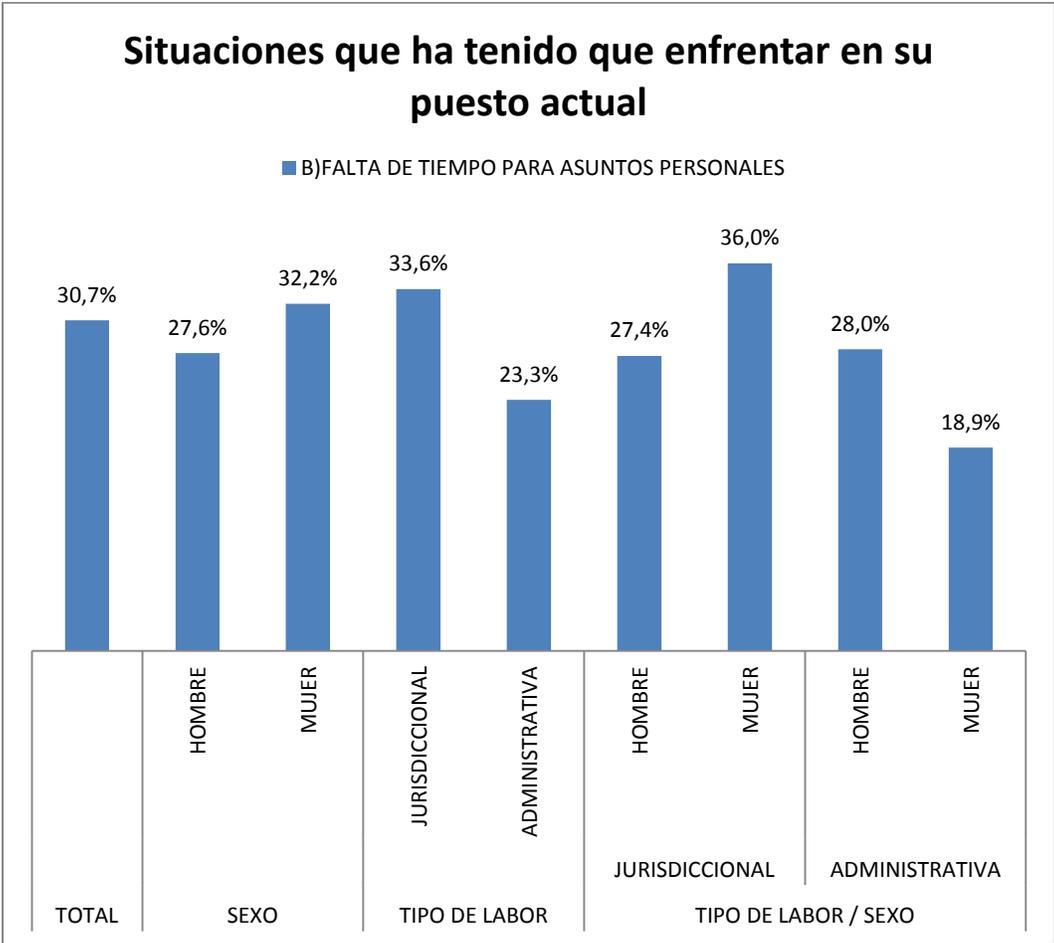
Esta distribución de los puestos por sexo permite señalar que no se presenta una abierta segregación vertical, pues mujeres y hombres ocupan puestos directivos y de mando medio en proporción similar. Esta situación confirma que pese a la persistencia de factores asociados al género, que en algún punto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

Al personal también se le consultó acerca de situaciones que han enfrentado en su puesto actual. El objetivo es explorar otros aspectos capaces de incidir en la segregación ocupacional bajo el

supuesto de que existen elementos adicionales a los conocimientos, trayectoria profesional o experiencia laboral, muchas de ellos asociados al género, que interfieren en las oportunidades reales de las personas para ocupar puestos, sobre todo aquellos de mayor jerarquía.

En tal sentido, 30.7% del personal sostuvo que en su puesto actual padeció la falta de tiempo para asuntos personales. La percepción al respecto entre hombres y mujeres no es significativamente diferente. En cambio, la distinción por área de adscripción muestra mayores diferencias: en el área jurisdiccional 33.6%, informa que se vio obligado a enfrentar la falta de tiempo para atender estos asuntos, en contraste con 23.3% del área administrativa. Esta situación muestra que las personas de labor jurisdiccional tienen mayor presión para disponer de tiempo, y entre el personal de esta área las mujeres reflejan mayor presión de tiempo para sus asuntos.

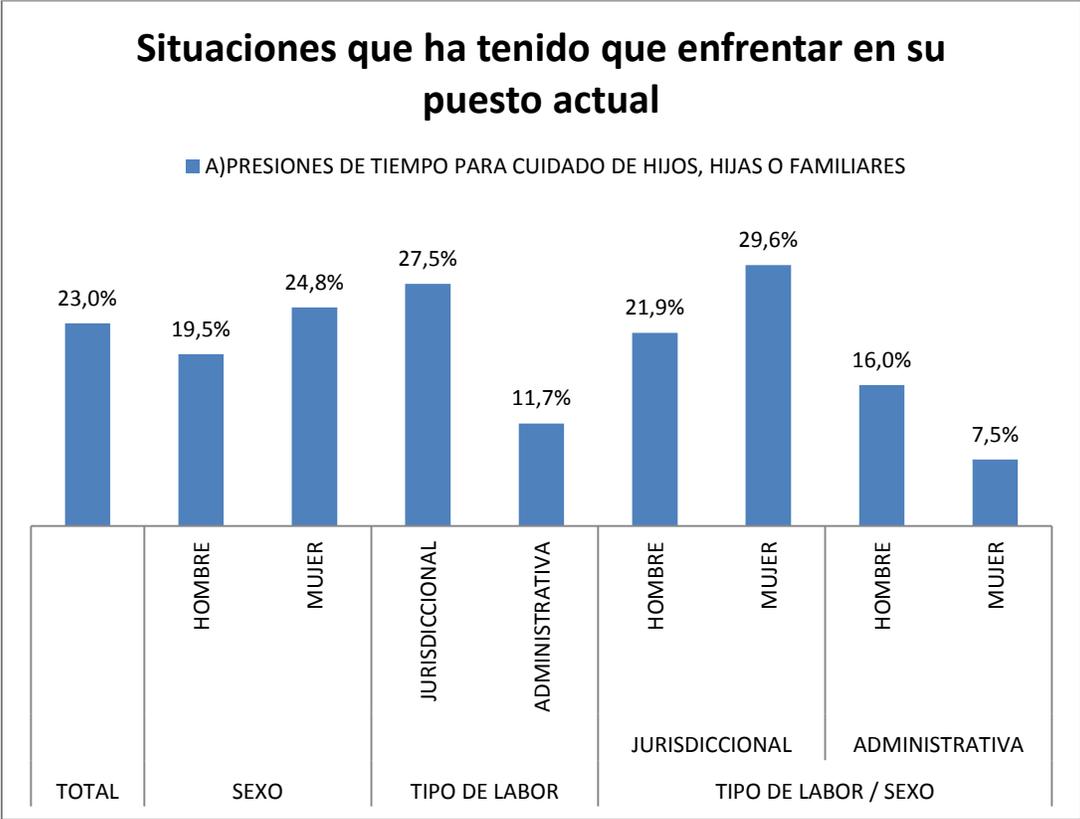
**Gráfica 57**



Otra de las situaciones relevantes que afronta el personal en su cargo es la falta de tiempo para el cuidado de hijos, hijas o familiares, así lo expresan un poco más de 23.0% la plantilla laboral del Tribunal. En este caso sí existe una diferencia relevante en la percepción de mujeres y hombres, pues una cuarta parte de ellas afirmó padecer esta situación, mientras que entre los hombres se trata de 19.5%. Es significativo que esta situación prevalece tanto en el personal de labor jurisdiccional como de administrativa, y es más intensa en la primera. Llama la atención que solo 7.5% de las mujeres de labor administrativa mencionaran haber enfrentado esta situación (ver gráfica 58).

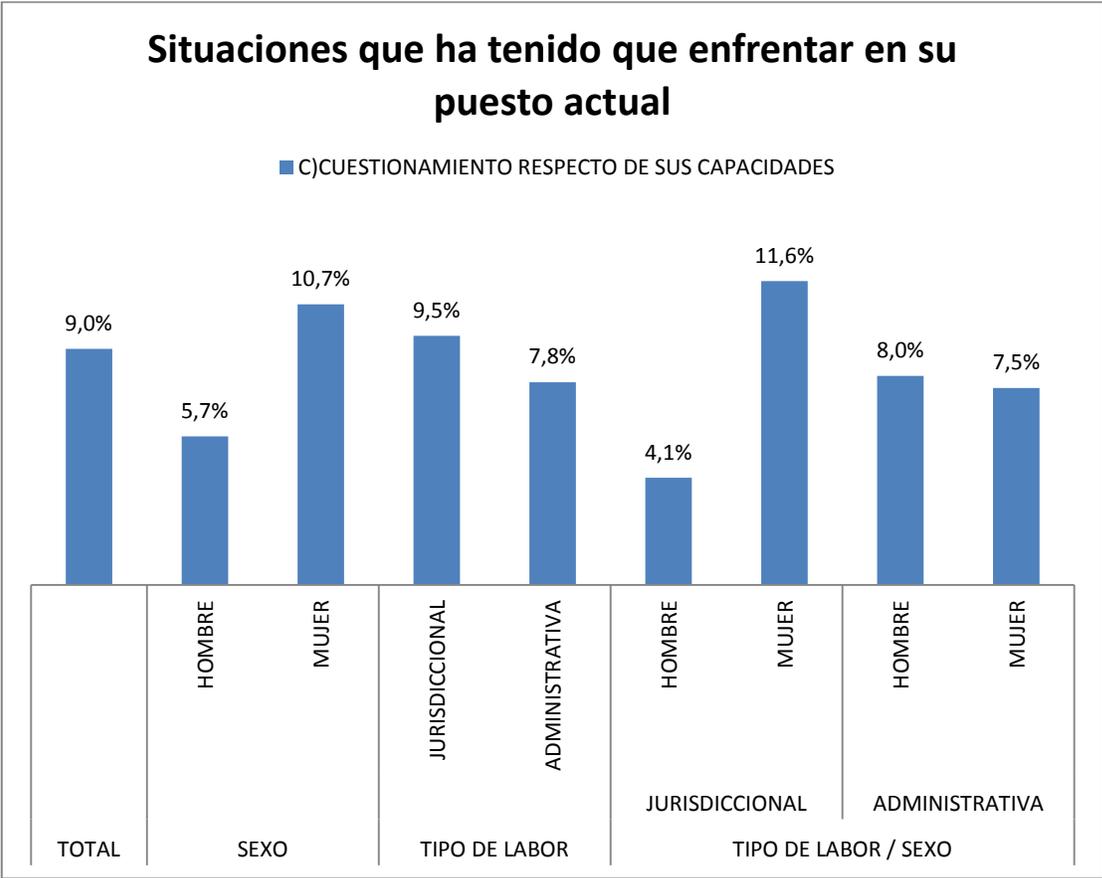
Como ya se ha señalado a lo largo de este capítulo, estos datos confirman una condición de género que debe atender la institución, pues es evidente que la falta de tiempo para el cuidado de familiares genera un mayor costo emocional para las mujeres y puede limitar el aprovechamiento de oportunidades de ascenso, lo que contribuye a la segregación vertical.

**Gráfica 58**



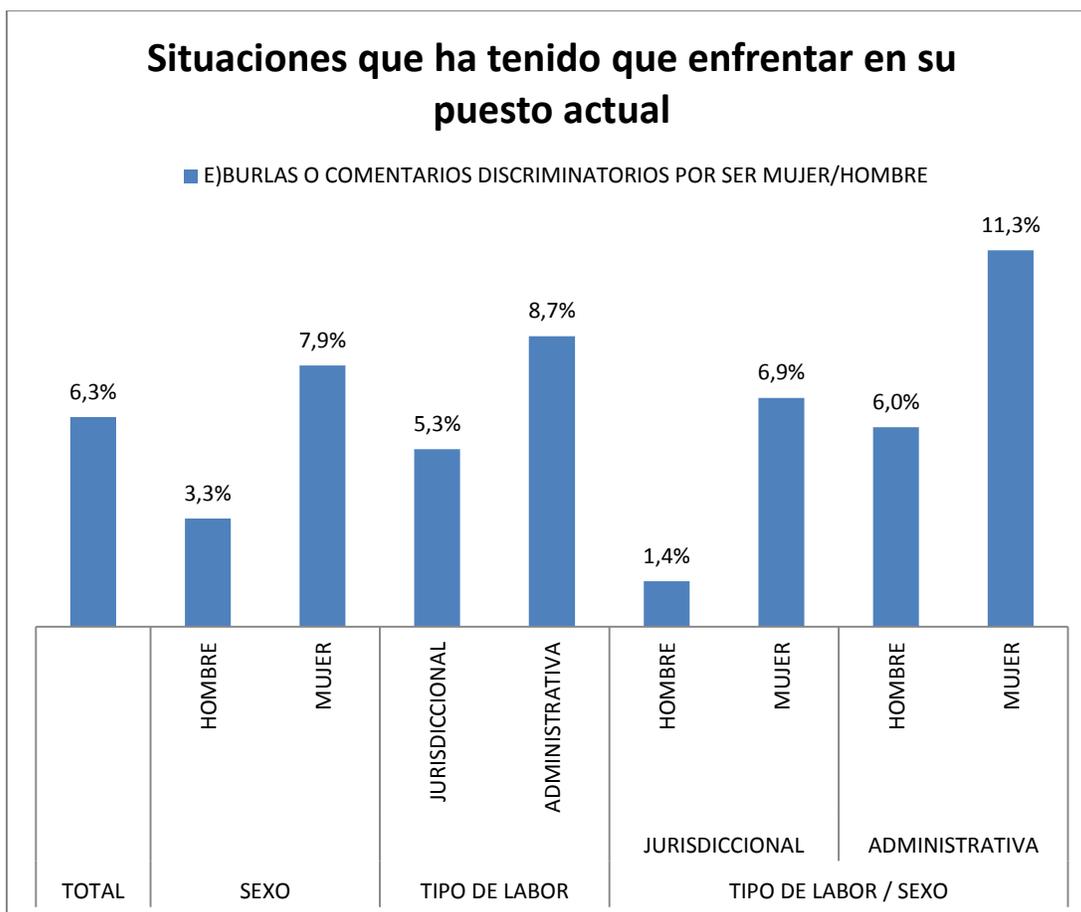
En orden descendente, la siguiente situación que ha enfrentado con mayor frecuencia el personal en su puesto actual es el cuestionamiento de sus capacidades. En este caso debe resaltarse que 9% del personal ha experimentado esta actitud, la cual se presenta con mayor frecuencia entre las mujeres que entre los hombres (10.7y 5.7%, respectivamente). Es en particular relevante que las mujeres del área jurisdiccional fueron quienes más dijeron haberse sentido cuestionadas respecto de sus capacidades (11.6 por ciento).

**Gráfica 59**



Una situación que se ha visto obligada a encarar 6.3% del personal es recibir comentarios discriminatorios por ser hombre o mujer, circunstancias poco frecuentes en la organización; no obstante, significa un menosprecio hacia la integridad de las personas e implica una situación de violencia laboral a la cual el Tribunal debe prestar atención. En general, las mujeres han sufrido en mayor medida estas experiencias, en particular las que laboran en el área administrativa (11.3%).

Gráfica 60



En conclusión, proporciones inferiores a 5% del personal manifestó haber enfrentado situaciones de menosprecio hacia su trabajo por ser hombres o mujeres o acoso y hostigamiento y sexual. En todos los casos es pertinente subrayar que más mujeres que hombres lo manifestaron, situación digna de ser una preocupación institucional con miras a erradicar cualquier manifestación de discriminación en la organización.<sup>6</sup>

Otros de los factores que permiten aproximarnos al conocimiento de los procesos de segregación ocupacional por género son las percepciones y valoraciones del personal respecto de las jefaturas y estilos de liderazgos masculinos y femeninos, así como los estereotipos respecto de las habilidades y capacidades de mujeres y hombres, los cuales expresan una concepción de la organización y del mundo del trabajo.

<sup>6</sup> En el anexo estadístico se incluyen los resultados. Además, en el apartado Violencia de género en el ámbito laboral se abordará el tema de la violencia de género.

Estas percepciones se exploraron con amplitud en el eje 3, Valores y códigos organizacionales, por lo cual en este capítulo solo 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 Valores y códigos organizacionales es que en un plano explícito la mayoría del personal se muestra indiferente al sexo de su jefe o jefa. Sin embargo, una exploración más profunda devela la preferencia hacia características sexualmente estereotipadas, como la tranquilidad en los hombres y el orden en el caso de las mujeres. Pero, además, se observó una fuerte crítica frente a algunas actitudes tradicionalmente asociadas con la feminidad, como la emotividad, que permiten matizar esta presunta indiferencia frente al sexo de quien ocupa la jefatura. En paralelo, en los discursos de los grupos focales emergieron estereotipos que valoran de mejor manera estilos de liderazgo *masculinos*. Este hecho nos permite aventurar como hipótesis que aunque en el plano consciente existen posiciones “imparciales” o “igualitarias” en torno a la preferencia en el sexo de las jefas y jefes, en otro nivel mental más profundo persisten estereotipos discriminatorios y jerarquizantes que desvalorizan estilos asociados con lo femenino.

En cuanto a la segregación ocupacional, esta valoración distinta de las características, habilidades, actitudes y debilidades de los géneros podría permear en las decisiones para el acceso a puestos donde se toman decisiones o la ocupación de puestos subalternos. Nos referimos a la asociación de los varones con ciertos rasgos, como el autocontrol de las emociones y la racionalidad, que parecen mejor valorados para el liderazgo que las características femeninas asociadas con la organización y la emotividad. Asimismo, el predominio de visiones estereotipadas de género respecto algunas tareas consideradas 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.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Como se vio en el eje 3, entre el personal del TSJEG prevalece la visión de que las mujeres son mejores en tareas administrativas y para las tareas de limpieza; ambas actividades asociadas a las labores del hogar. En cambio, los hombres son mejores en tareas de mensajería o transporte y labores de mantenimiento.

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

### Conciliación laboral-familiar-personal

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

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

Así, la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es una estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Además, contribuye a construir sociedades en las cuales la calidad de vida de las personas sea un asunto prioritario. Esta meta demanda que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades para desarrollarse en todos los ámbitos de su vida: progresar en el plano profesional; atender responsabilidades familiares, domésticas y de cuidado; y disfrutar de tiempo de ocio.

En la encuesta se indagó la frecuencia con la cual las mujeres y los hombres que trabajan en el Tribunal realizan algunas actividades domésticas.; se consideraron solo siete tareas, con la finalidad de explorar el conocimiento del peso de la carga de las labores del hogar en las condiciones en que se insertan las mujeres y los hombres en el ámbito laboral.

El índice de frecuencia con que se realizan estas tareas muestra que las trabajadoras del Tribunal realizan con mayor periodicidad, en comparación con los hombres, ciertas labores domésticas cotidianas como: 1. Lavar la ropa; 2. Lavar los trastes; 3) Hacer la comida. En estas actividades se muestran diferencias significativas, mayores a 30%, entre la frecuencia de realización de mujeres y hombres, en una escala del 0 al 100%, en donde 0 es que nunca lo realizan, y 100%, que siempre lo efectúan. En los dos primeros casos se trata de actividades cuyo índice de frecuencia respecto a las mujeres supera 80%, y en el tercero llega a 73% (ver gráfica 61). Esta situación devela que estas labores las realizan de manera muy frecuente las trabajadoras del Tribunal.

Una actividad que hombres y mujeres realizan con frecuencia similar es la compra de la despensa: 80.3 y 89.1%, respectivamente (ver gráfica 62). Otra actividad que efectúan ambos sexos en frecuencias similares es el cuidado de familiares cuando éstos se enferman, en los hombres representa 62.3% y 66.8% en las mujeres (ver gráfica 63).

En el caso de los varones, las tareas domésticas a las que se dedican con más frecuencia, en comparación de las mujeres, son reparaciones en la casa, con un índice de frecuencia de 77.7%, y recoger a sus hijos/as en la escuela (43.1%) (ver gráfica 64).

En cuanto a las diferencias por tipo de labor, las mujeres de las áreas administrativas informan dedicarse con mayor frecuencia a estas tareas en comparación con las mujeres que trabajan en áreas jurisdiccionales, lo cual tal vez se asocie con el hecho de que las segundas pueden contratar apoyo externo para la realización de estas labores. Dados los roles de género, tal vez muchas de ellas, aunque no realicen de manera directa estas tareas, están a cargo de supervisarlas.

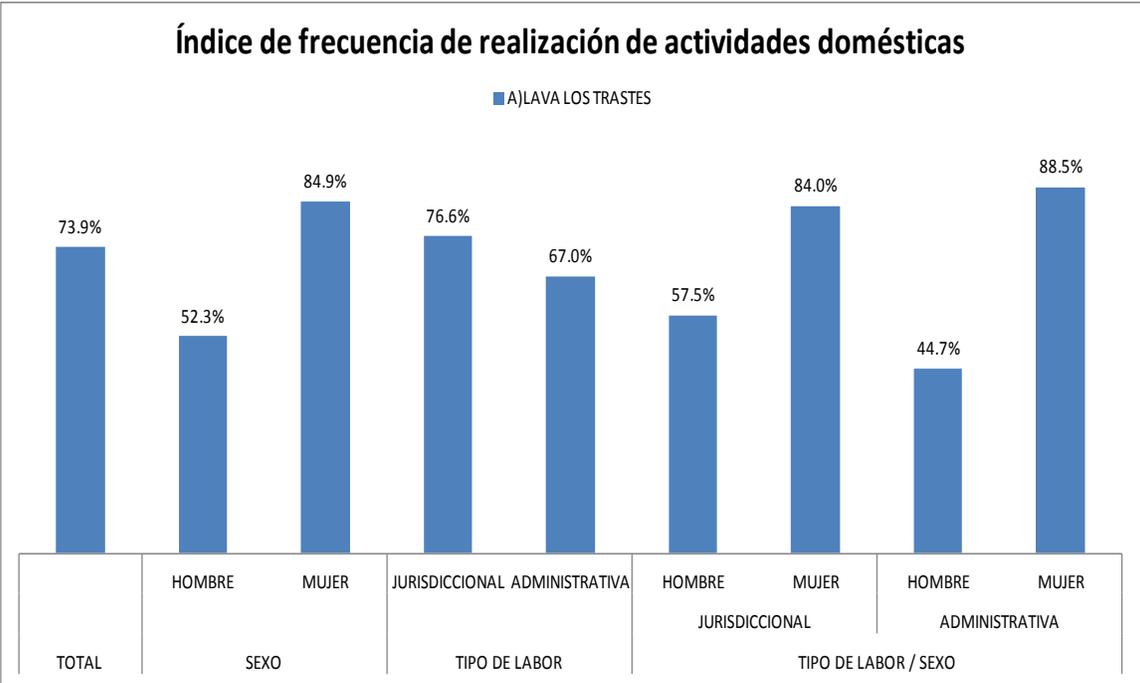
También llama la atención que los varones del área jurisdiccional tengan índices de frecuencia mayores que los del área administrativa.

La participación dispar de mujeres y hombres en las actividades domésticas denota la persistencia de una división sexual del trabajo tradicional, en donde ellas dedican más tiempo a las tareas

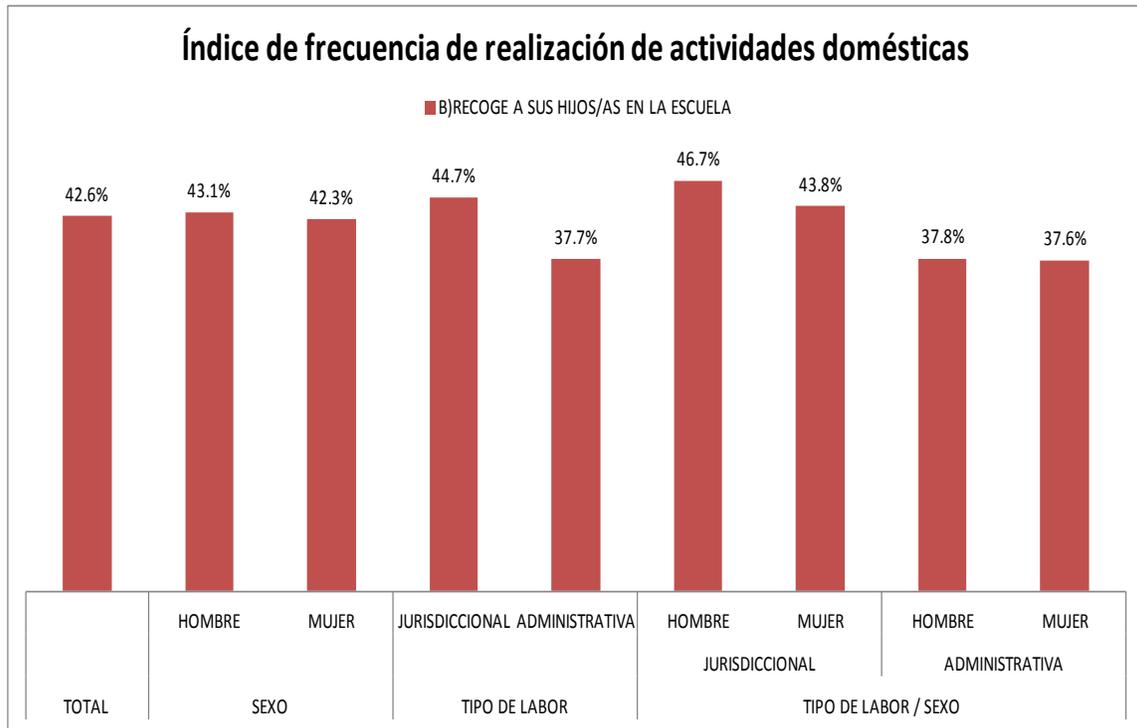
reproductivas. Las mujeres realizan con mayor frecuencia tareas como lavar trastes y ropa y preparar alimentos. En cambio, los hombres dedican más tiempo a la reparación de la casa, actividad que ellas realizan de manera esporádica (ver gráfica 65). Estas circunstancias ayudan a entender que sean las trabajadoras del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas (TSJEZ) quienes hayan manifestado mayor preocupación ante la extensión de los horarios a consecuencia de la sobrecarga de trabajo, mientras para los hombres el asunto de la participación en las tareas domésticas se resuelve organizándose.

Es pertinente destacar la significativa participación de los varones en dos actividades vinculadas con el cuidado de hijos e hijas (recogerles en la escuela y atenderles cuando se enferman) plantea también su necesidad de contar con condiciones laborales que les permitan continuar el cumplimiento de estas responsabilidades.

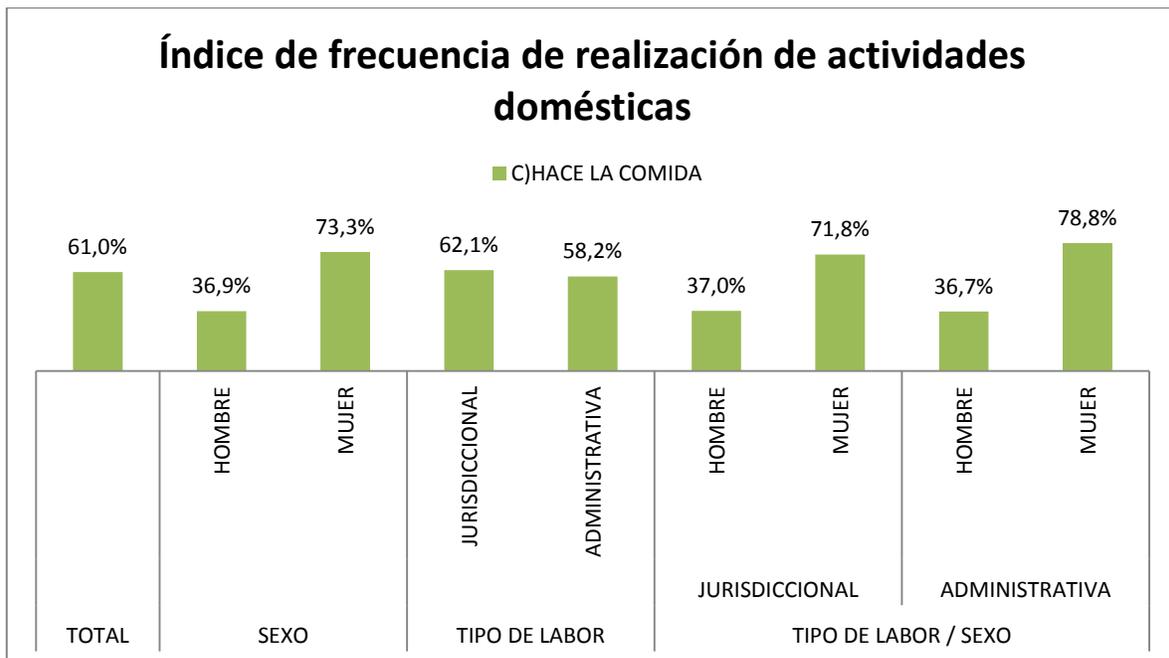
**Gráfica 61**



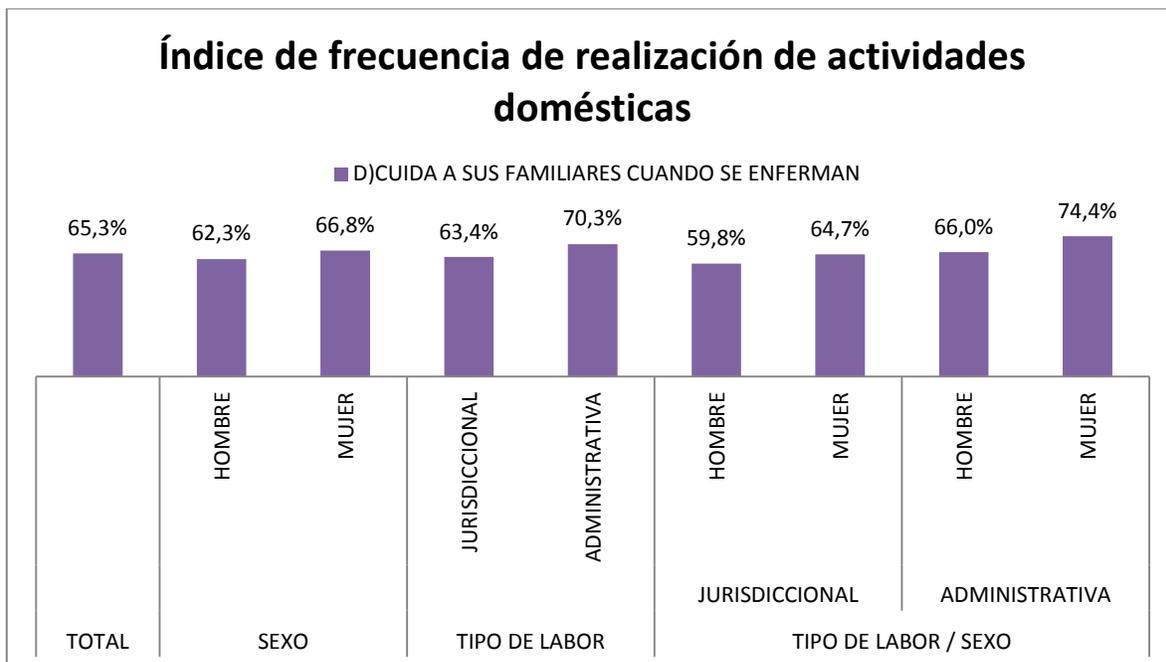
**Gráfica 62**



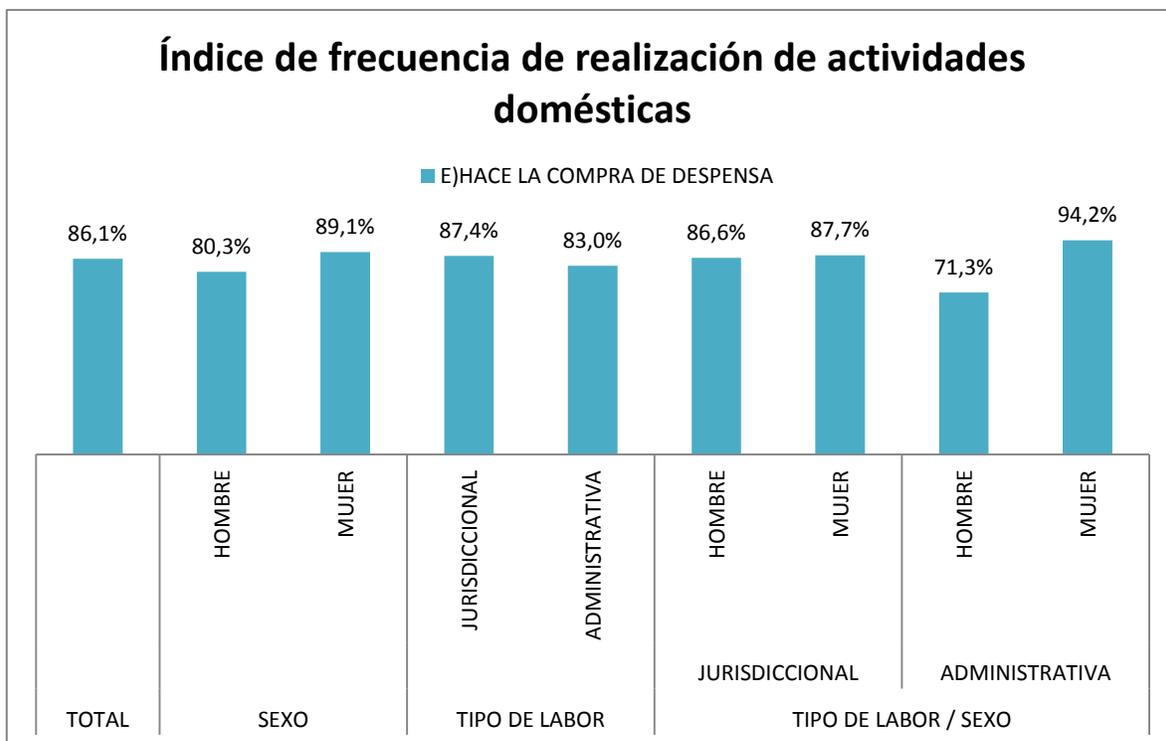
**Gráfica 63**



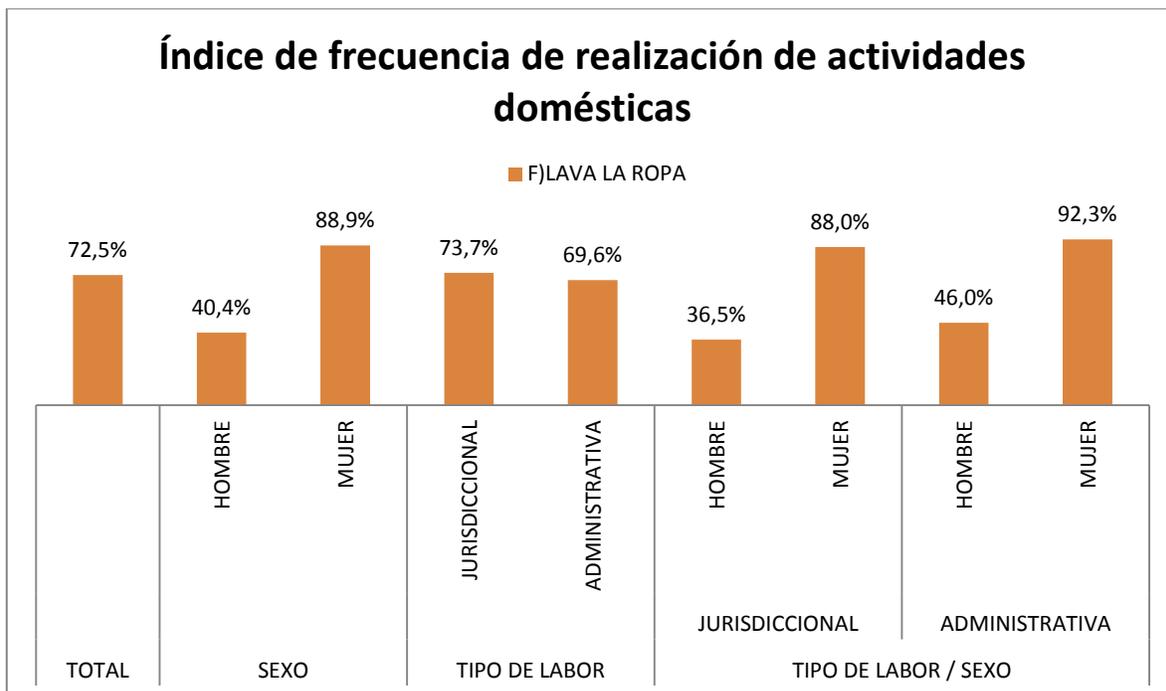
Gráfica 64



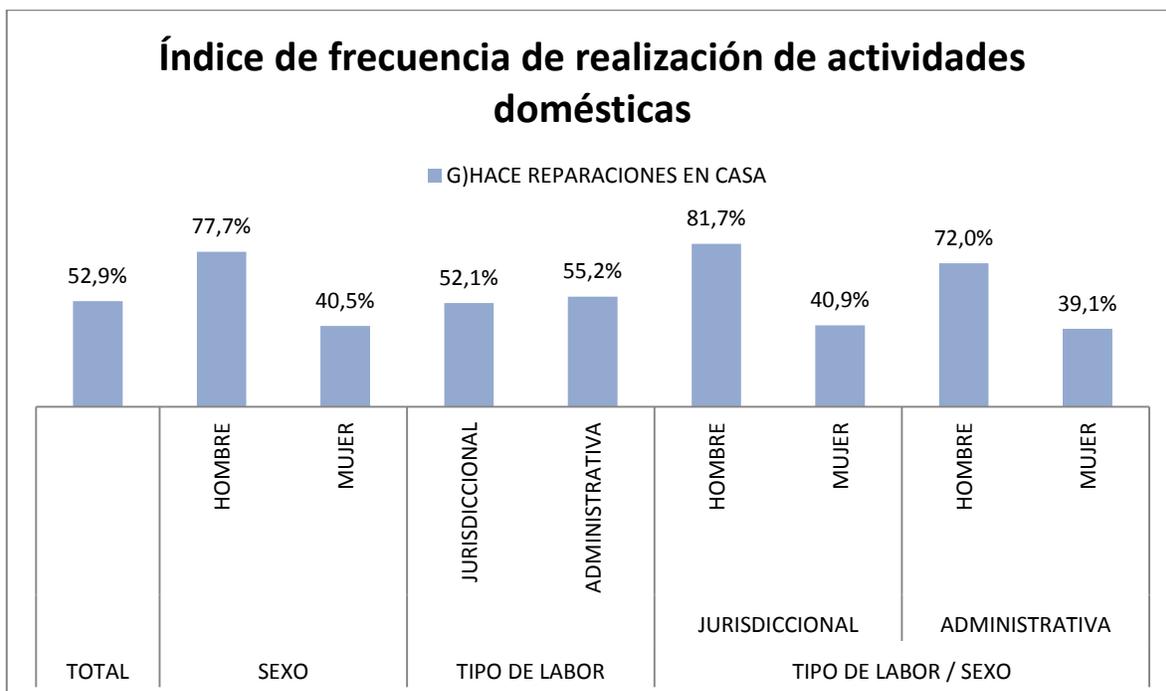
Gráfica 65



Gráfica 66



Gráfica 67



En este marco, es claro que el horario de trabajo es un factor fundamental para lograr conciliar la vida laboral con la familiar y la personal. En la Ley del Servicio Civil del Estado de Zacatecas se señala que la duración máxima de la jornada diurna es de ocho horas, así como los horarios de los turnos.

Artículo 39. La jornada de trabajo puede ser diurna, que es la comprendida entre las seis y veinte horas; nocturna, que es la comprendida entre las veinte y las seis horas; y mixta, que es la que comprende periodos de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el periodo nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende mayor lapso, se considerará jornada nocturna.

Artículo 40. La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna; siete horas la nocturna; y siete horas y media la mixta (Ley del Servicio Civil del Estado de Zacatecas).

En la citada normatividad también se precisa la frecuencia y el nivel de compensación económica del personal en el caso que se requiera laborar horas extras.

Artículo 42. Cuando por circunstancias especiales deban aumentarse las horas de la jornada máxima, este trabajo será considerado como extraordinario y nunca podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces en una semana. Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponde a las horas de la jornada.

Artículo 43. Las y los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido en este capítulo.

La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana será facultativo para la o el trabajador y obliga a la entidad pública a pagarle el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de jornada.

Artículo 48. A las y los trabajadores que laboren en domingo, sin que éste fuere su día de descanso, percibirán una prima del veinticinco por ciento del salario que corresponda a un día de jornada normal (Ley del Servicio Civil del Estado de Zacatecas).

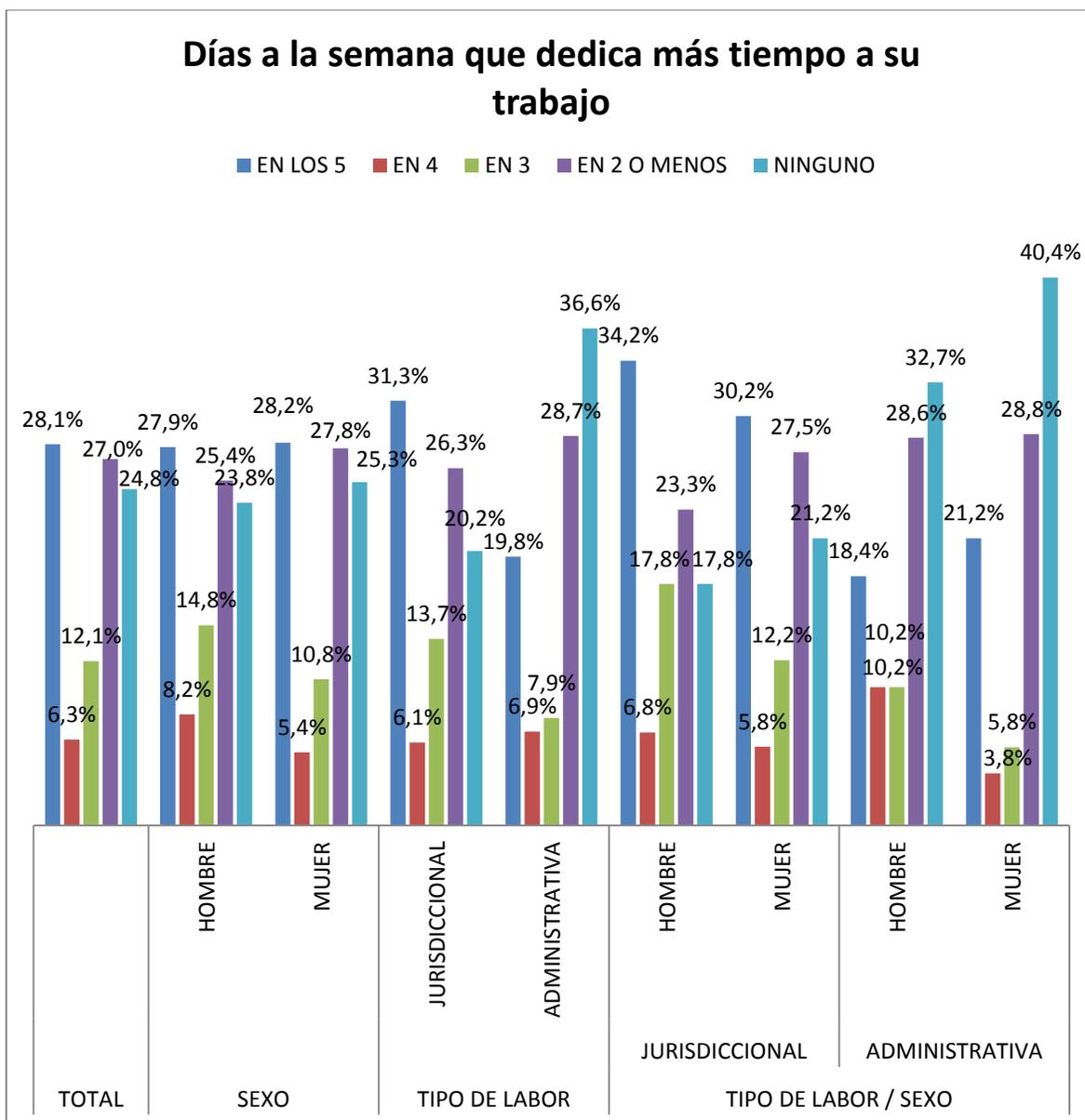
Otro aspecto importante para la conciliación de la vida personal y laboral son los espacios de descanso que el personal tenga, tanto en la semana como en la jornada diaria. Al respecto la ley consigna:

Artículo 44. Durante la jornada continua de trabajo se concederá a la o el trabajador un descanso de media hora, en el lugar adecuado que dispongan las Condiciones Generales de Trabajo, sin que se afecte la atención del servicio.

Artículo 49. Serán considerados como días de descanso obligatorio los que señala el calendario oficial, así como los días en que se verifiquen elecciones federales y locales. También podrán ser días de descanso los que convengan las titulares y los titulares de las entidades con las y los trabajadores (Ley del Servicio Civil del Estado de Zacatecas).

Si bien el horario del Tribunal es de 8:30 a 15:00 horas, en la encuesta realizada para el *Diagnóstico* se detectó que solo 24.8% del personal cumple con dicha hora de salida, ya que tres cuartas partes de las y los trabajadores se queda más tiempo del estipulado por lo menos un día a la semana. Al respecto, tanto hombres como mujeres sufren esta circunstancia de manera muy similar, no así por tipo de la labor, ya que el porcentaje de la plantilla laboral que extiende su horario los cinco días de la semana en el área jurisdiccional es de 31.3%, contra 19.8% del área administrativa.

Gráfica 68



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

*“En nuestro caso es diferente porque nos turnamos una semana de guardia, entonces a veces trabajamos por las tardes, por las noches e incluso de madrugada, según lo que se suscite. Pero, en*

*general, es muy accesible, porque cuando no se está de guardia, se tiene toda la tarde libre”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

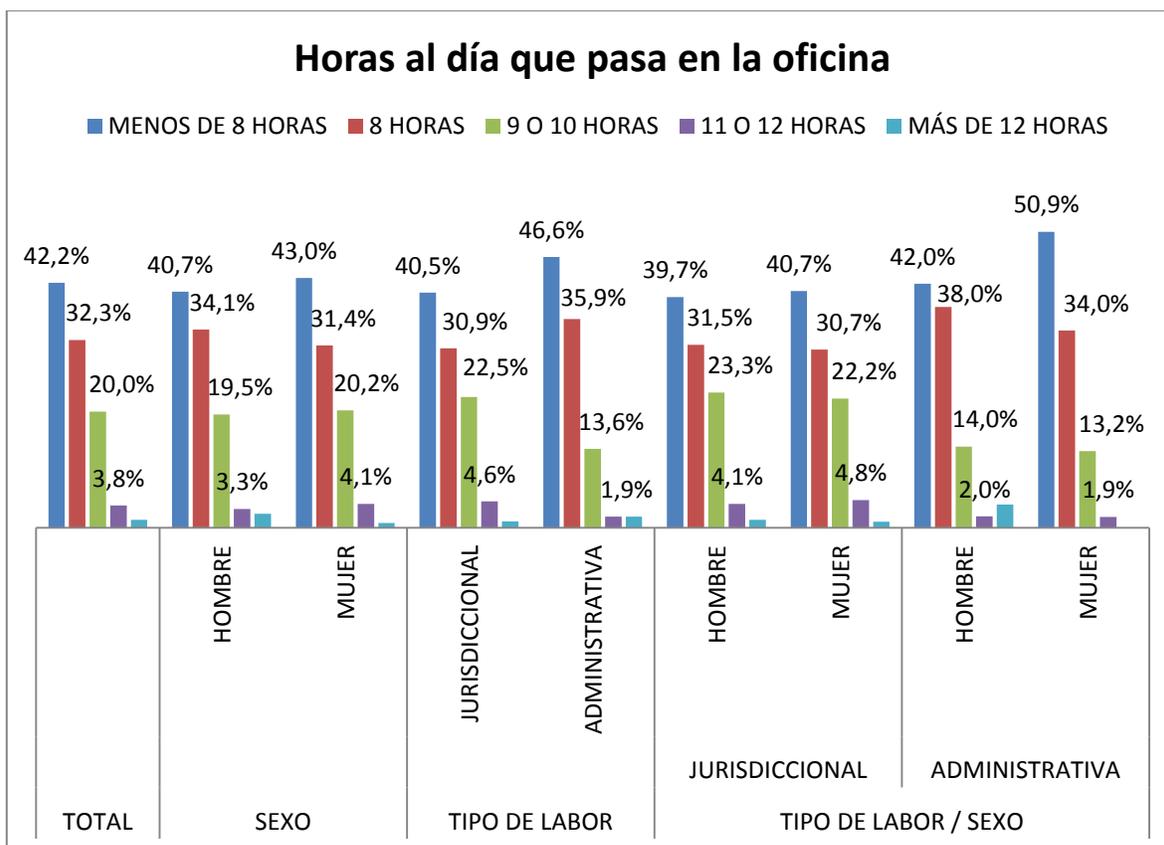
*“Pues se los llevan a la oficina, pero pobres niños, ellos son muy inquietos y aquí no es un lugar apto para que estén. Una vez una jovencita me comentó que ella se crió entre los archiveros y entre adultos. También el otro día tenía que asistir a una junta obligatoria a la guardería y a mí me complicaba mucho pedir ese permiso en ese horario”* (mujer, grupo focal, personal administrativo).

La extensión de los horarios de trabajo se confirman al consultar al personal por su jornada de trabajo: cuatro de cada diez personas afirman trabajar seis horas diarias (tal vez en el horario formal de 9 am a 3 pm) y tres de cada diez laboran ocho horas diarias. Destaca que una quinta parte del personal tiene una jornada de nueve a diez horas, que claramente excede lo que señala la normatividad. Es importante resaltar que la proporción de mujeres y hombres con esta jornada es muy similar (ver gráfica 69).

Una práctica constante, considerada como una “costumbre” entre 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:

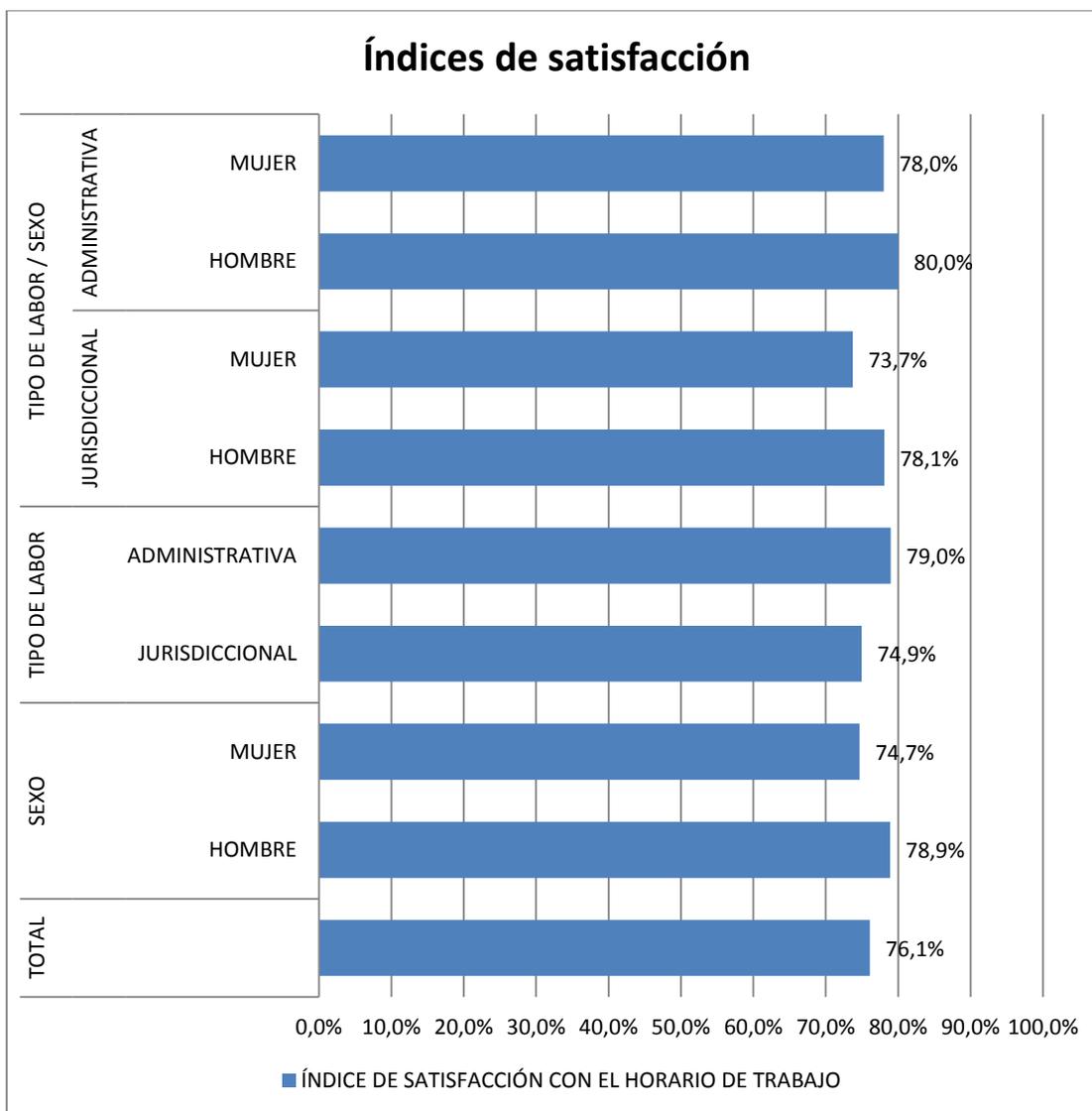
*“Tenemos la ventaja de cubrir un horario relativamente fácil de llevar. Se supone que tenemos las tardes libres y la opción de llevarnos trabajo a la casa. A veces la responsabilidad nos obliga a hacerlo, pero preferimos estar allá que permanecer más horas en la oficina. A mí no me han obligado mis jefes a llevarme trabajo a la casa ni a trabajar el fin de semana. Más bien yo tomaba esa opción y también estar con mis hijos”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Gráfica 69



Merece destacarse que el índice de satisfacción del personal con su horario de trabajo puede considerarse regular. En una escala de cero a 100, en que cero es nula satisfacción y 100 plena satisfacción, el índice en el TSJEZ alcanza 76.1%, y en términos generales no se aprecian diferencias importantes por sexo o tipo de labor.

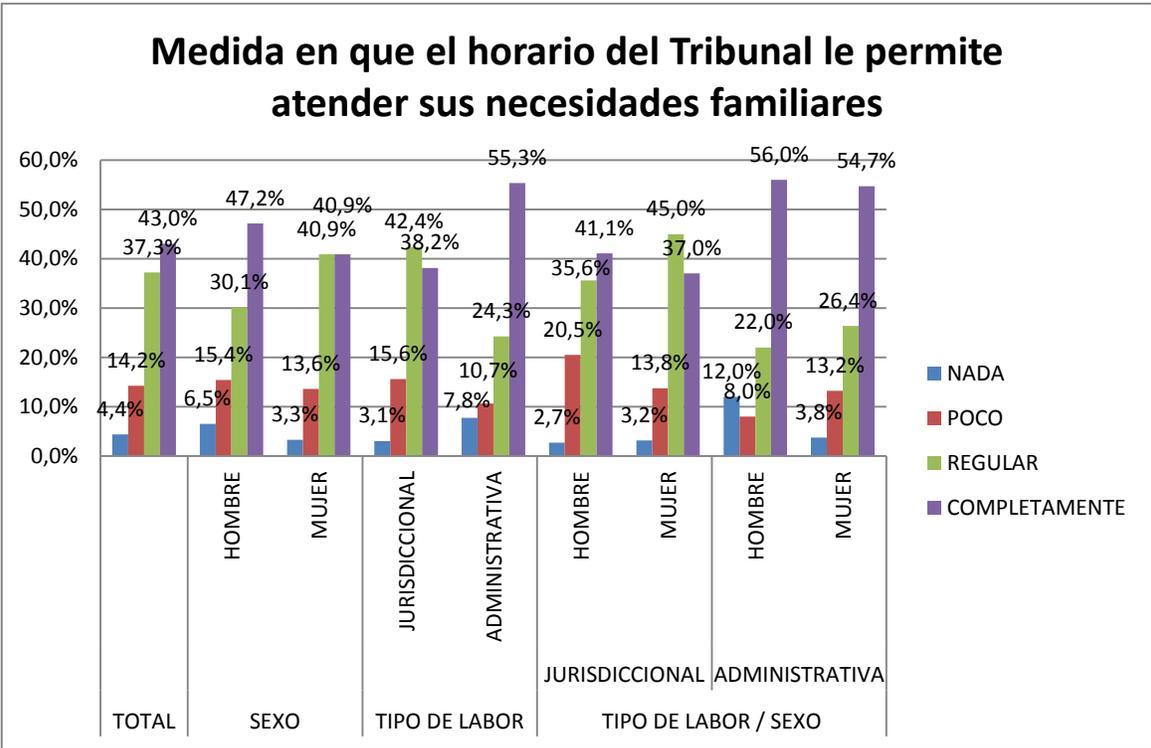
Gráfica 70



Además de contar con tiempo disponible para dedicarlo a la familia o realizar 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 TSJEZ no existen guarderías o lugares similares. Por tanto, cerca de 80% del personal respondió en tal sentido en la encuesta. Cabe destacar que 3.8% asegura la existencia de tal prestación, pero tal vez se refieren a la guardería del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

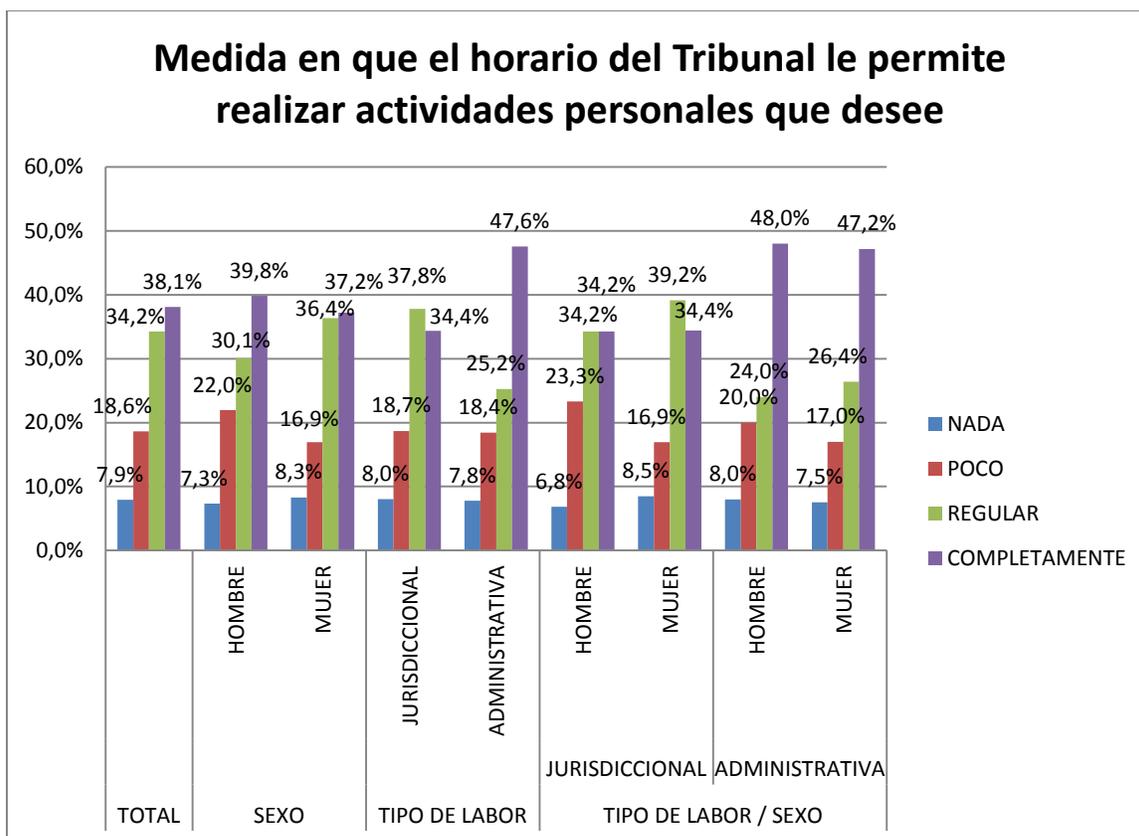
En concordancia con lo planteado, 43% del personal del TSJEZ afirma que su horario de trabajo le permite atender necesidades familiares “completamente”. Es preciso subrayar el dato: la proporción de mujeres que se manifestó en este sentido es menor que la de hombres (40.9y 47.2%, respectivamente). También se destaca que casi 20% del personal señala que el horario del Tribunal le permite atender poco o nada sus necesidades familiares.

**Gráfica 71**



En cuanto al horario del TSJEZ, 38.1% del personal señaló que les permite realizar actividades personales, 34.2% que de manera regular, y 26.6% que poco o nada. Estas proporciones se mantienen tanto por sexo como por tipo de labor.

Gráfica 72



A la postre, casi cinco de cada 10 personas de la plantilla laboral del TSJEZ consideran que el horario les brinda completas facilidades para descansar. Es en particular relevante la diferencia entre mujeres y hombres; los primeros perciben en mayor medida que su horario les facilita tiempo para el descanso. Ello muy probablemente se vincule con la menor frecuencia de su participación en las tareas domésticas que se mencionaron antes.

Solo 17.4% de las mujeres del área jurisdiccional señalaron que el horario les brinda completas facilidades para el descanso, percepción que no solo se articula con su jornada doméstica, sino con la “costumbre” de llevarse trabajo a casa, lo cual extiende el número de horas de trabajo efectivo para el Tribunal.

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 la ciudadanía trabajadora), cada uno de los cuales debe asumir el reto

de los cambios necesarios para abrir paso al diseño de medidas y estrategias dirigidas a buscar la armonía entre los intereses y las necesidades de las personas, mujeres y hombres.

### Sueldos y compensaciones

Como se señaló en el apartado 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. Las brechas salariales entre mujeres y hombres expresa una valoración desigual del trabajo que por lo general representa una desventaja para las mujeres. Además, 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 de los de un proveedor principal.

Se debe tener presente que variables clásicas como educación, experiencia profesional y antigüedad en el trabajo explican en parte la persistencia de brechas de desigualdad salarial, pues aun cuando 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 destacada en casos de mayor nivel profesional y de instrucción de mujeres (Gutiérrez y Soto, 2002).

En el TSJEZ existen 39 categorías salariales, cada sueldo lo componen, además del ingreso correspondiente a cada puesto, las prestaciones y retenciones específicas de esa categoría, por lo que independientemente de las características del/la trabajador/a (por ejemplo la antigüedad), el total bruto mensual es igual para todas las personas en cada categoría.

Si bien se aprecia esta igualdad salarial por categoría, al analizar la plantilla salarial es posible hallar condiciones de segregación laboral por género; por ejemplo, el porcentaje de mujeres en puestos con menores ingresos es mayor que el porcentaje de hombres, como se observará a continuación.

El análisis de la plantilla salarial parte de dividir por deciles toda la gama posible de salarios, y ubicar qué porcentaje de mujeres y hombres que laboran en el Tribunal se encuentra en cada uno de ellos. El rango para definir los deciles fue de 8,051.26 pesos (ver tabla 14).

De las 462 trabajadoras del TSJEZ, 44.81% se concentra en el primer decil de ingresos, al igual que 35.97% de los hombres. En la tabla 15 se observa que conforme van subiendo los deciles el porcentaje de hombres es mayor al de mujeres, de tal forma que en el último rango, el de mayor ingreso, el porcentaje de los hombres situados ahí es de 3.24%, y el de mujeres, de .87 por ciento.

**Tabla 14**

<b>Distribución del personal por decil de ingresos y sexo, por porcentaje de trabajadoras y trabajadores</b>					
			Total de Mujeres en el TSJEZ: 462	Total de Hombres en el TSJEZ: 278	
<b>Decil</b>	<b>Ingreso mínimo</b>	<b>Ingreso máximo</b>	<b>% de Mujeres</b>	<b>% de Hombres</b>	<b>% Total</b>
I	0	8,051.26	44.81	35.97	41.49
II	8,052.26	16,102.53	29.44	29.50	29.46
III	16,103.53	24,153.79	17.53	18.71	17.97
IV	24,154.79	32,205.05	0.43	0.72	0.54
V	32,206.05	40,256.32	6.71	11.15	8.38
VI	40,257.32	48,307.58	0.00	0.36	0.14
VII	48,308.58	56,358.84	0.22	0.36	0.27
VIII	56,359.84	64,410.10	0.00	0.00	0.00
IX	64,411.10	72,461.37	0.00	0.00	0.00
X	72,462.37	en adelante	0.87	3.24	1.76

En esa misma línea, al analizar cada uno de los deciles se corrobora la idea de que los hombres suelen ingresar al Tribunal a puestos de mayor nivel salarial, mientras las mujeres se mantienen en aquellos de menor ingreso. Esta situación se aprecia al observar la participación por sexo dentro de los tres primeros deciles; en el decil I del total, 67% son mujeres; en el II las mujeres son 62%, y en el III las mujeres representan 60%, sin embargo, en los niveles siguientes los porcentajes se equilibran, hasta el último nivel en donde la participación de los hombres es de 69 por ciento (ver tabla 15).

Esta disparidad se refleja en el ingreso promedio, pues el de las mujeres es de 13,923 pesos, mientras el de los hombres es de 16,038 pesos, lo que significa una brecha salarial de 3,387 pesos.

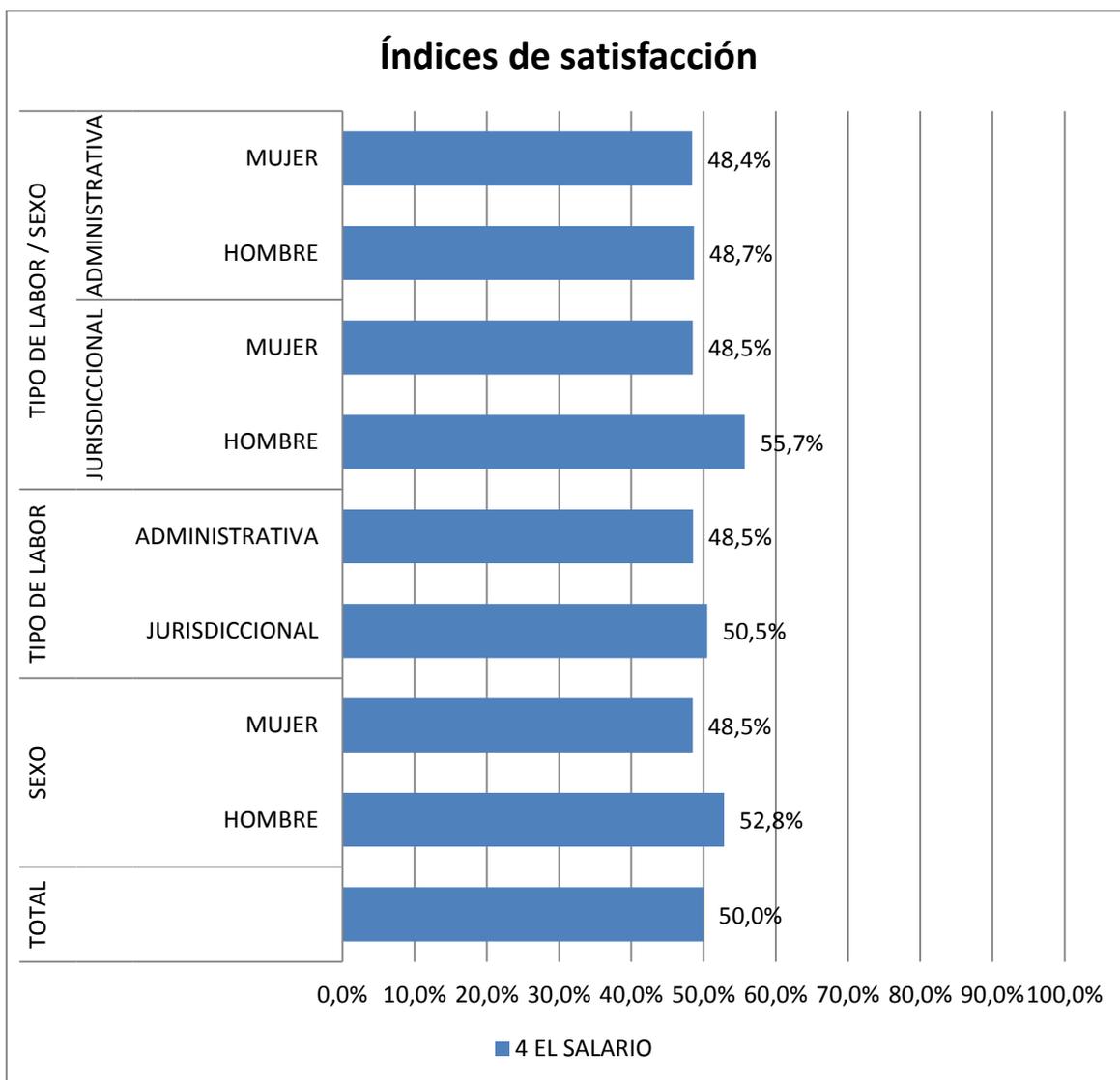
**Tabla 15**

Porcentaje de mujeres y hombres por decil, y sueldo promedio											
Decil	M	% por nivel	H	% por nivel	Total	Ingreso Mujeres	Ingreso Hombres	Ingreso Total	Promedio Mujeres	Promedio Hombres	Promedio total
I	207	67.43	100	32.57	307	1404584.92	627656.22	6785.43	6276.56	6619.68	-508.87
II	136	62.39	82	37.61	218	1480425.34	939934.43	10885.48	11462.62	11102.57	577.13
III	81	60.90	52	39.10	133	1479493.26	951773.32	18265.35	18303.33	18280.20	37.98
IV	2	50.00	2	50.00	4	54895.66	58463.81	27447.83	29231.91	28339.87	1784.08
V	31	50.00	31	50.00	62	1040199.34	1038500.31	33554.82	33500.01	33527.41	-54.81
VI	0	0.00	1	100.00	1	0	42700.24	0.00	42700.24	42700.24	0.00
VII	1	50.00	1	50.00	2	55,378.66	55,378.66	55378.66	55378.66	55378.66	0.00
VIII	0	0.00	0	0.00	0						
IX	0	0.00	0	0.00	0						
X	4	30.77	9	69.23	13	329597.73	744172.41	82399.43	82685.82	82597.70	286.39
<b>TOTAL</b>	<b>462</b>	<b>62.43</b>	<b>278</b>	<b>37.57</b>	<b>740</b>	<b>5844574.91</b>	<b>4458579.4</b>	<b>12650.60</b>	<b>16038.06</b>	<b>13923.18</b>	<b>3387.46</b>

Al ahondar en el tema, la encuesta muestra que el personal del TSJEZ está poco satisfecho con su salario. En una escala de 0 a 100, en que 0 es nula satisfacción y 100 plena satisfacción, el índice alcanza apenas 50 por ciento (ver gráfica 73).

En concordancia con lo que se ha señalado, los hombres están ligeramente más satisfechos con el salario, sobre todo aquellos de labor jurisdiccional, pero es notoria una insatisfacción generalizada.

Gráfica 73



La insatisfacción salarial es un elemento que debe considerar 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 una compensación justa. En una organización carente de políticas y medidas de conciliación de la vida laboral con la familiar y la personal, las y los trabajadores se ven obligados a adquirir en el

mercado privado los servicios que les permitan estas facilidades, y ello incrementa la necesidad de un ingreso suficiente.

## Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño

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

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

Dentro del Tribunal no se aprecia la presencia de una política de reconocimientos o estímulos, pues no están establecidos en la norma; más aún, en los grupos focales la mayoría de las opiniones se dirige a que éstos no se otorgan, aunque hay algunas voces, las menos, que dicen lo contrario. Existe, en términos generales, la percepción de que no son suficientemente reconocidos y premiados los esfuerzos que realizan las y los trabajadores.

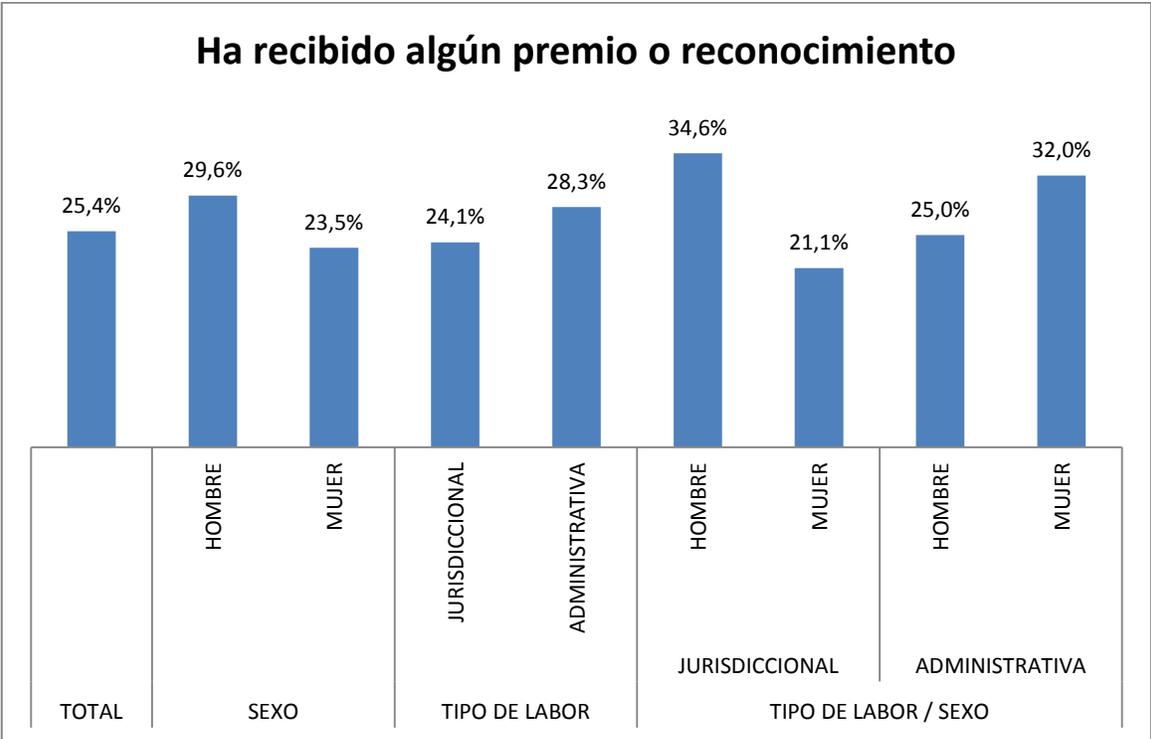
*“Aquí se caracteriza de que si se queda uno debe ser constante, aprender lo nuevo; si no hay capacitación formal, entonces uno tiene que buscar. Algunos de nosotros hemos tenido experiencia de trabajo en otros lugares y eso pues enriquece nuestro quehacer. Pero mecanismos de reconocimiento no hay ([de ese esfuerzo extra]” (hombre, grupo focal, personal administrativo).*

*“Creo que debe tomarse en cuenta el esfuerzo. Llevamos 10 años trabajando, venimos en la tarde, nos gusta el trabajo, tenemos sentido de responsabilidad. Si pasas 10 años haciendo bien tu trabajo, pues un estímulo. Si un día hacemos algo mal, pues no hay reconocimiento. No dinero, pero un estímulo, sentiríamos menos que cuando cometas un error te sancionen” (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).*

“Sí hay reconocimiento de derechos. La gente que tiene antigüedad de más de 10 años, hay una semana adicional de vacaciones, bonos adicionales de despensa, etc. Lo que aún no se regula son las horas extras. Eso no se contempla para nada, y es muy injusto para los que se quedan todo el día por las cargas de trabajo” (mujer, grupo focal, personal administrativo).

En la encuesta aplicada para este *Diagnóstico*, una cuarta parte del personal del Tribunal afirmó haber recibido algún premio o reconocimiento, Se observa una notable diferencia entre la proporción de hombres y mujeres que ha recibido premios o reconocimientos (29.6 y 23.5%, respectivamente), así como entre el personal jurisdiccional y el administrativo. Es muy relevante que entre los hombres del área jurisdiccional, 34.6% ha recibido reconocimientos o premios, mientras que entre las mujeres de ese ámbito solo 21.1% los ha recibido.

**Gráfica 74**



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

En cuanto a la evaluación, la normatividad no incluye alguna especificación relacionada con la implementación de un sistema al respecto, o bien criterios con los cuales medir el desempeño del personal. La disposición más cercana a una evaluación que se maneja en la norma se encuentra en la Ley Orgánica del Poder Judicial, en los artículos 11 y 44, en los cuales se atribuye a jueces/zas y magistrados/as vigilar y corregir el desempeño del personal.

#### Artículo 11. Atribuciones

Corresponde al Tribunal Superior de Justicia en Pleno:

- XVII. Ordenar visitas judiciales, ordinarias y extraordinarias, a los juzgados cuando se estime necesario y decretar las medidas que procedan para corregir las deficiencias que se observen;

#### Artículo 44. Obligaciones administrativas de los Jueces de Primera Instancia y Municipales.

- VII. Vigilar el desempeño del personal adscrito y girar las instrucciones necesarias para garantizar que la administración de justicia sea pronta, expedita, honesta y eficaz (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Zacatecas).

Como se puede observar, estas disposiciones, sin un sistema de evaluación establecido, profundizan la discrecionalidad en el Tribunal, situación que también se comentó en los grupos focales.

*“Solo comento este caso porque no solamente no hay mecanismos externos, sino que las otras evaluaciones, promociones, mecanismos de queja, todo eso que se sale de lo jurisdiccional, no existe. Muchas cosas van a ser a juicio del jefe directo, y desde ese momento está uno frágil, porque si el jefe no te evalúa bien ni habla bien de ti, pues estás en un problema”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

*“Por lo menos en mi área así es: tenemos tantos pendientes, se resolvieron tantos pendientes. Pero no existe, al menos en mi área, un mecanismo específico para evaluarlos, no”* (hombre, grupo focal, personal administrativo).

Cabe señalar que la Oficialía Mayor evalúa el cumplimiento de la Planeación Estratégica, es decir, mide hasta qué punto se han cumplido las metas programadas o no; sin embargo, esta evaluación operativa no se puede considerar un sistema, ya que deja de lado aspectos cualitativos del personal, consideraciones del ambiente laboral y los obstáculos y oportunidades que eventualmente se presentan en la áreas, ya que solo considera los avances operativos.

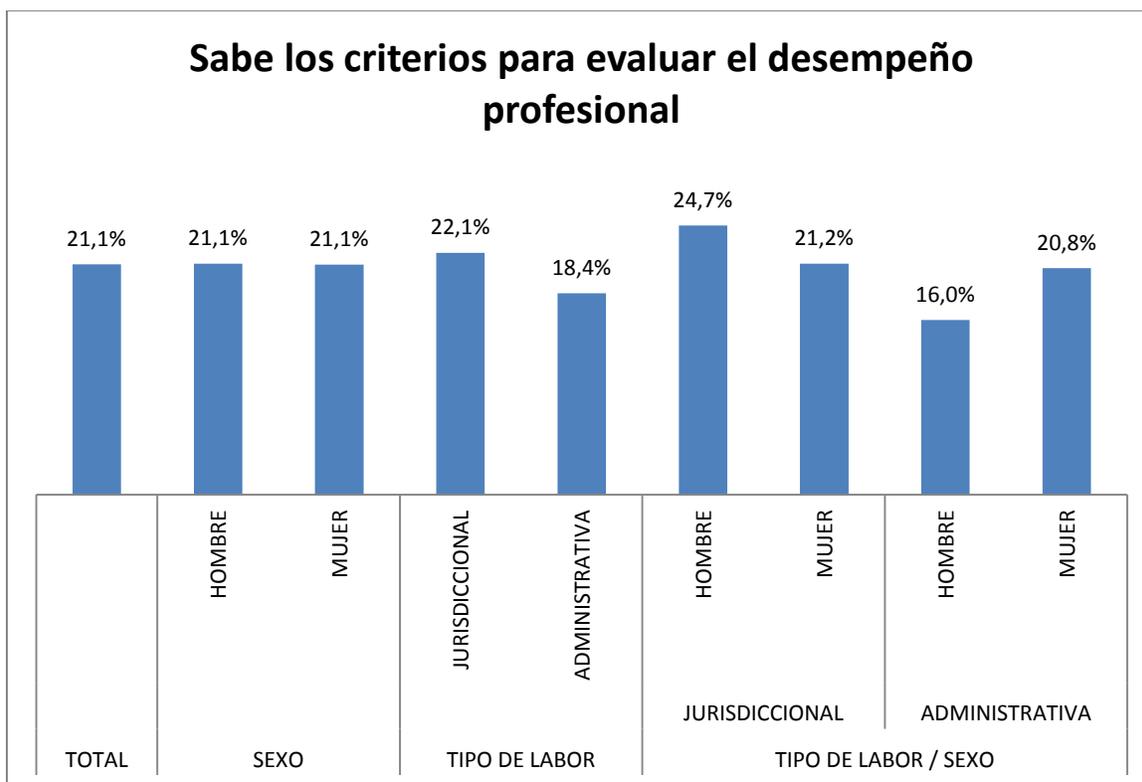
*“En cuanto a la planeación, cuando inició la Presidenta se desarrolló una planeación estratégica, se definieron acciones. Año con año se desarrolló el programa operativo, que también es sujeto de una planeación; se describen misión, visión, valores, también en lo específico lo que es propiamente de la oficialía mayor. Según las actividades, metas y objetivos se modifican, se amplían o se limitan. A principios del siguiente año se hace la evaluación del cumplimiento y del seguimiento a la planeación estratégica”* (mujer, entrevista, Oficialía Mayor).

Cabe señalar que a pesar de que no es una evaluación propiamente del personal, se han encontrado muchas dificultades para desarrollar estas actividades de seguimiento operativo, sobre todo en el área jurisdiccional, donde la planeación estratégica no puede ser tan rigurosa como en la administrativa.

*“Pues la resistencia es sobre todo a evaluarse, por naturaleza no nos gusta ser evaluados. No les gusta que exista esta área, porque estamos muy encima de ellos. Se resisten a ser revisados y evaluados. En la cuestión de organización les falta sensibilizarse para ver los beneficios de trabajar con una planeación específica. Para saber qué podemos corregir, pero no se ha valorado mucho ese aspecto. Vamos a cada área a evaluar y no encuentran su programa operativo: ‘Me va a revisar y no sé ni qué me va a revisar’. Eso es repetitivo y genera desánimo”* (mujer, entrevista, Contraloría Interna).

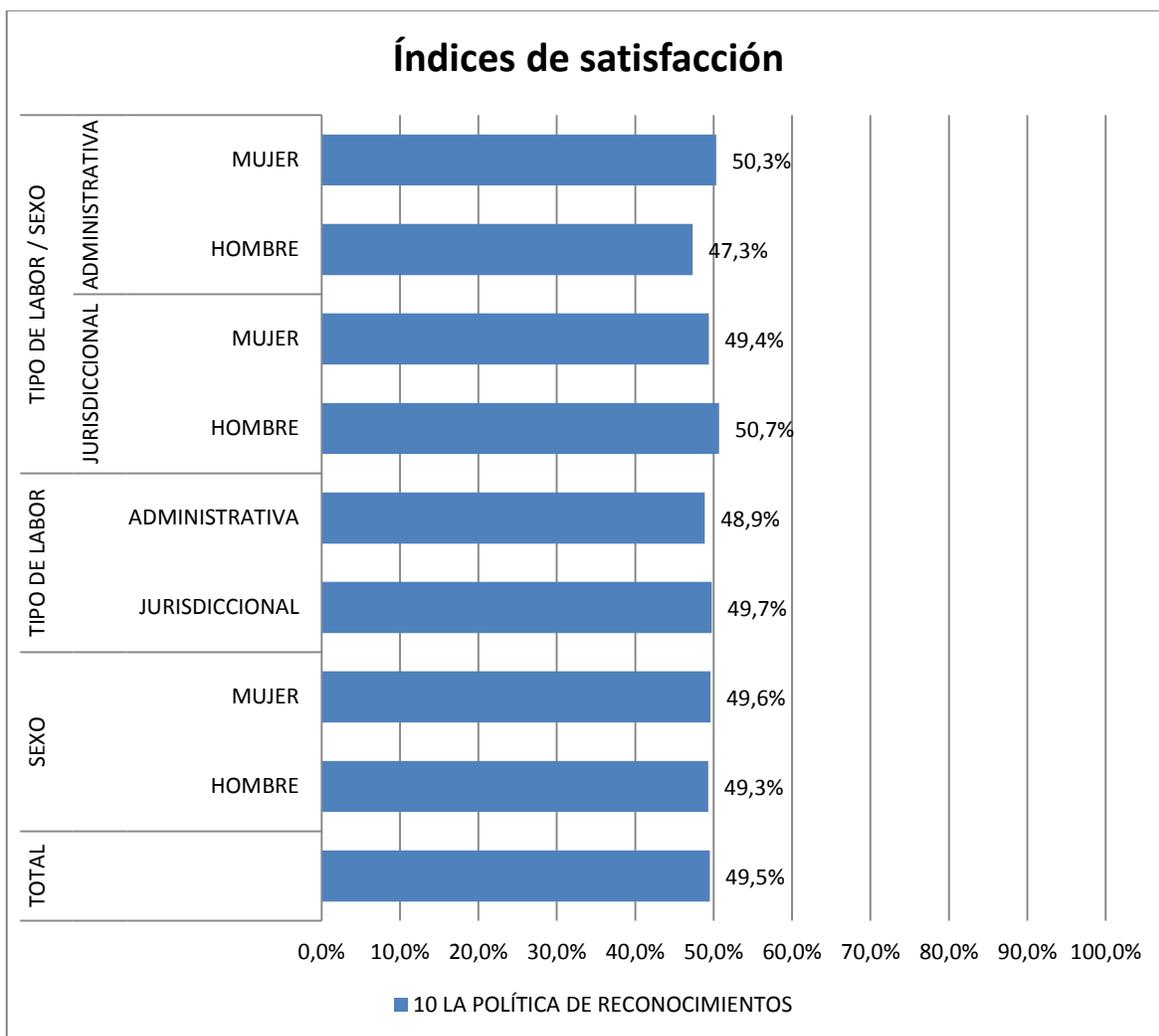
En concordancia con estos planteamientos, 75.9% del personal de este Tribunal desconoce los criterios para evaluar su desempeño profesional. Este porcentaje se mantiene similar en hombres y mujeres, así como en el personal administrativo y jurisdiccional. El gran desconocimiento de estos criterios es un reflejo del papel central que juegan las y los superiores en la definición de los distintos procesos laborales, como la evaluación, los ascensos, los permisos, por nombrar algunos.

Gráfica 75



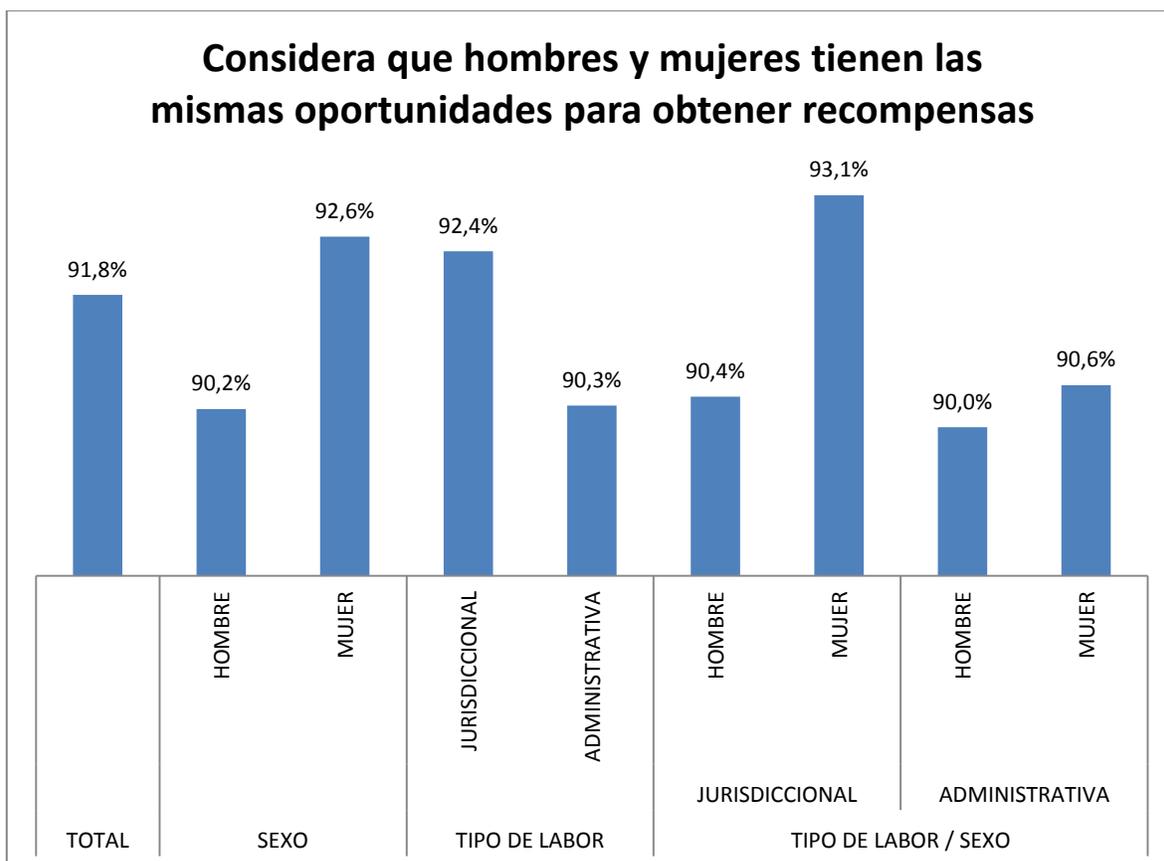
El desconocimiento de los criterios de evaluación y otorgamiento de recompensas, la falta de normatividad en la materia y el alto grado de discrecionalidad mencionado se reflejan en el bajo índice de satisfacción del personal con la política de reconocimientos, pues en una escala de 0 a 100 el índice de satisfacción es apenas 49%, muy similar en ambos sexos y en las dos áreas de labor.

Gráfica 76



Por último, se consultó al personal sobre si considera que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para obtener recompensas. Nueve de cada diez personas señalaron que sí las tienen, pero llama la atención que un poco más mujeres que hombres se manifestaron en ese sentido, tendencia que se mantuvo principalmente al interior del área jurisdiccional.

Gráfica 77



Con base en estos elementos es factible subrayar que la igualdad de género no es un valor ni una práctica incluida en los criterios de evaluación y reconocimiento del desempeño del personal del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas (TSJEZ). Este contexto plantea una importante área de oportunidad con miras a incorporar el género en la impartición de justicia, así como en la cultura organizacional del Tribunal.

También es relevante reconocer la falta de claridad respecto a los criterios de evaluación del personal. En ese sentido sería importante que los criterios se establecieran en la norma, lo que debe considerarse un área de oportunidad con el objetivo de generar una evaluación más transparente que recompense tanto la calidad del trabajo como el trato igualitario entre compañeros y compañeras.

## Satisfacción con el trabajo

La satisfacción con el trabajo es un factor fundamental en el análisis de las culturas organizacionales. En el TSJEZ el aspecto con mayor índice de satisfacción es el trato de su jefe/a, pues alcanza un índice de satisfacción de 80%. En esa misma línea, otros elementos vinculados con el ambiente laboral que también han sido bien puntuados en el índice son: la relación con sus compañeras/os de trabajo (77.4%), y la de satisfacción con el ambiente laboral en general (73.7%). Llama la atención que en estos tres tópicos el porcentaje de satisfacción disminuye alrededor de 5% en el caso de las mujeres frente a los hombres (ver gráfica 78).

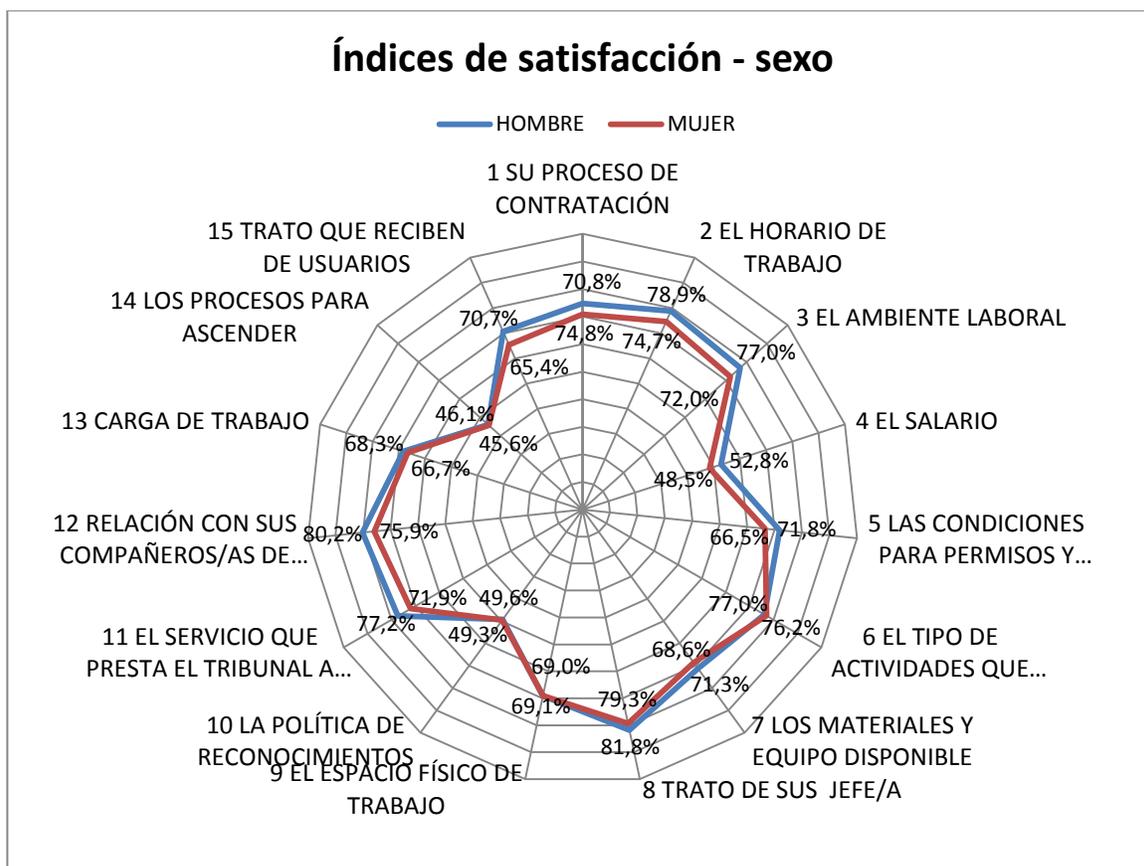
En lo concerniente a las condiciones que permiten la conciliación entre las esferas laboral y personal-familiar, los índices de satisfacción son de regulares a buenos. El horario de trabajo tiene una satisfacción de 76.1%; las condiciones para permisos y licencias, 68.3%; y las cargas de trabajo, 67.2%. En el caso de las condiciones de permisos se encuentran ligeramente más satisfechos los hombres que las mujeres.

En contraparte, aspectos vinculados con el reconocimiento laboral de las y los trabajadores son aquellos con los cuales el personal ha mostrado menor satisfacción: el salario tiene un índice de apenas 50; los procesos para ascender, 45.8%; y la política de reconocimientos, 49.5%. La insatisfacción con estos rubros la expresaron por igual hombres y mujeres, tanto de labor administrativa como de jurisdiccional.

Hay otras condiciones que influyen en la satisfacción con el trabajo, como el espacio en el que se realiza, las actividades y las condiciones materiales para llevarlas a cabo. Al respecto, los índices de satisfacción en el Tribunal son de 69, 76.7 y 69.5%, respectivamente. Cabe mencionar que el personal jurisdiccional se mostró más satisfecho con sus actividades que el personal administrativo.

Es interesante observar que, en casi todos los casos, hombres y mujeres reportaron índices de satisfacción similares. Sin embargo, entre los factores en los cuales la diferencia porcentual es superior a 5% se destacan: el ambiente laboral, la relación con sus compañeros/as, las condiciones para permisos y licencias, el servicio que presta el Tribunal a la ciudadanía y el trato que reciben los usuarios. En todos los casos se encuentran más insatisfechas ellas que ellos (ver gráfica 78).

Gráfica 78



Es interesante constatar que la satisfacción del personal se vincula con elementos de lo que en el apartado Valores y códigos organizacionales definimos como la “personalidad de la organización”: la labor que realiza y las relaciones interpersonales. En tal sentido, se percibe una fuerte lealtad hacia la institución. En contraste, los aspectos de menor satisfacción parecen relacionarse con las condiciones laborales, lo que constituye un área de oportunidad para la organización.

#### Motivos de despido

Las y los trabajadores del Tribunal desempeñan sus labores en el marco de las obligaciones y responsabilidades que la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Zacatecas determina. Esta normatividad incluye un capítulo donde define las situaciones en las cuales el personal jurisdiccional y administrativo enfrentaría responsabilidades administrativas, algunas de las cuales pueden ser causales de rescisión del contrato o de inhabilitación.

La Ley Orgánica estipula las responsabilidades administrativas de los distintos puestos de la carrera judicial: magistrados/as, jueces/zas, secretarios/as de acuerdos, secretarios/as de estudio y cuenta, actuarios/as y notificadores/as, secretarios/as auxiliares y oficiales de partes; además de las responsabilidades administrativas del resto de los servidores/as públicos/as del Poder Judicial.

La especificidad de la Ley Orgánica permite, de alguna manera, acotar la concentración del poder de los rangos más altos, ya que están bien definidas las responsabilidades administrativas de cada uno de los puestos; sin embargo, en algunos casos se especifica como responsabilidad administrativa desobedecer las órdenes de superiores, lo que nos remite a la estructura vertical mencionada en el análisis del apartado Valores y códigos organizacionales.

#### Artículo 64. Sujetos

“Los magistrados, jueces y demás servidores del Poder Judicial del Estado, serán responsables de las infracciones administrativas, responsabilidades civiles y de los delitos que cometan durante su encargo, quedando por ello sujetos a las sanciones que establezcan las leyes.

Incurrir en responsabilidad administrativa y en su caso penal, los auxiliares del Poder Judicial que, sin justa causa, se nieguen a proporcionar el auxilio o colaboración que con arreglo a la ley, se les requiera.”

#### Artículo 73. Responsabilidades administrativas de los demás servidores públicos

Sin perjuicio de lo que dispongan la Ley del Servicio Civil y las Condiciones Generales del Servicio, los funcionarios y empleados no individualizados en este Capítulo, incurren en responsabilidad administrativa, por:

- I. Faltar injustificadamente los días y horas reglamentarios al desempeño de sus labores;
- II. Tratar sin la debida corrección y oportunidad a los litigantes y público en general;
- III. Llevar a cabo las actividades propias de su encomienda sin la debida diligencia, profesionalismo, honestidad, eficiencia y eficacia, que requiera su trabajo;
- IV. Provocar deliberadamente conflictos interpersonales con sus compañeros de labores;
- V. Desobedecer las órdenes de sus superiores (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Zacatecas).

Por su parte, la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, en su artículo 5°, estipula 32 causales de responsabilidad que podrían cometer los servidores públicos. Entre aquellas que tienen claras implicaciones de género, de violencia laboral o se vinculan con la discrecionalidad en la organización se encuentran las siguientes:

1.- Para salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben caracterizar al servidor público, independientemente de las obligaciones específicas que correspondan al empleo, cargo o comisión, de acuerdo con la respectiva ley y su reglamentación, todo servidor público tendrá las siguientes obligaciones de carácter general:

- II. Abstenerse de incurrir en abuso de autoridad, o en ejercicio indebido de empleo, cargo o comisión;
- VIII. Observar buena conducta en su empleo, cargo o comisión, tratando con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con las que tenga relación en el ejercicio de sus funciones;
- IX. Observar respeto y subordinación legítima, con respecto a sus superiores, cumpliendo las disposiciones que éstos dicten en el ejercicio de sus atribuciones;
- X. **Observar en la dirección de sus subalternos las debidas reglas del trato y abstenerse de incurrir en agravio o acoso sexual;**
- XII. Abstenerse de disponer o autorizar a un subordinado a no asistir, sin causa justificada a sus labores, así como de otorgar indebidamente licencias, permisos o comisiones con goce parcial o total de sueldo y otras percepciones;
- XV. **XV. Abstenerse de discriminar o relegar a la mujer, por su sola condición de género, en la selección, contratación o nombramiento en empleos, cargos o comisiones”** (Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, art. 5°).

Es importante resaltar los segmentos X y XV de las causales de responsabilidad, ya que aluden de manera directa a situaciones que suelen sufrir las mujeres en sus ambientes laborales, y que implican violaciones a sus derechos humanos.

De acuerdo con el artículo décimo de la misma ley, las sanciones que podrían fincarse al que caiga en responsabilidad son:

- I. Apercibimiento privado;

- II. Apercibimiento público;
- III. Suspensión en el desempeño del empleo, cargo o comisión;
- IV. Multa de hasta mil cuotas de salario mínimo general vigente en el Estado;
- V. Resarcimiento de daños y perjuicios causados al erario público;
- VI. Destitución del puesto; e
- VII. Inhabilitación temporal para desempeñar empleos, cargos o comisiones al servicio del Estado o Municipios.

Por otro lado, la Ley del Servicio Civil del Estado de Zacatecas establece las causales de rescisión de la relación de trabajo, por las cuales la entidad pública no incurre en responsabilidad y cuáles por las que la trabajadora o el trabajador tampoco tendrían responsabilidad.

En el primer caso se encuentran:

Artículo 29. La o el titular de la entidad pública podrá rescindir la relación de trabajo a la o el trabajador, sin incurrir en responsabilidad.

Para ello, deberá substanciarse un procedimiento al que asistan la o el propio trabajador, la parte denunciante en caso de haberla y la parte sindical correspondiente para garantizar que exista igualdad de condiciones procesales. Lo anterior, siempre y cuando se produzca cualesquiera de las causales siguientes:

- I. Que incurra la o el trabajador en faltas de probidad u honradez; **o en actos de violencia, discriminaciones, acoso laboral, amagos, injurias o malos tratos contra sus jefas o jefes o compañeras y compañeros**, o familiares de unos u otros, dentro de horas de servicio, salvo que medie provocación o que obre en legítima defensa, si son de tal manera graves que hagan imposible la relación de trabajo;
- II. **Que cometa la o el trabajador contra algunos de sus compañeras o compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ello se altera la disciplina del lugar en que desempeña el trabajo;**
- IV. Que cometa la o el trabajador actos inmorales durante el desempeño de su trabajo, si con ello daña la imagen de la entidad pública;
- VI. Por desobedecer la o el trabajador, sin justificación, las órdenes que recibe de sus superiores;

XI. **Que incurra la o el trabajador en conductas lascivas verbales o físicas contra otra u otro trabajador”** (Ley del Servicio Civil del Estado de Zacatecas).

En este caso, las conductas de violencia contra las mujeres y de violencia laboral sí se estipulan como causa de rescisión de la relación laboral.

En el segundo caso se encuentran:

Artículo 34. Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para la o el trabajador:

- I. **Que incurra la titular o el titular de la entidad pública o la o el superior jerárquico en faltas de probidad u honradez; o en actos de violencia, amagos, acoso laboral, injurias o malos tratos contra la o el trabajador o familiares de éste**, dentro de horas de servicio, salvo que medie provocación o que obre en legítima defensa, si son de tal manera graves que hagan imposible la relación de trabajo;
- II. Que lo obligue la titular o el titular de la entidad pública a laborar o permanecer bajo la existencia de un peligro grave para la seguridad o salud de la o el trabajador, ya sea por la carencia de condiciones higiénicas o por no cumplir las medidas preventivas y de seguridad que establezcan las leyes y las autoridades;
- III. Modificar la titular o el titular de la entidad pública las condiciones de trabajo en perjuicio de la o el trabajador, sin su consentimiento o sin la aprobación del Tribunal, salvo cuando concurren circunstancias extraordinarias que lo justifiquen, para evitar problemas graves;
- IV. No recibir el salario en la fecha debida por causas imputables a la titular o el titular de la entidad pública; y
- V. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, igualmente graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere (Ley del Servicio Civil del Estado de Zacatecas).

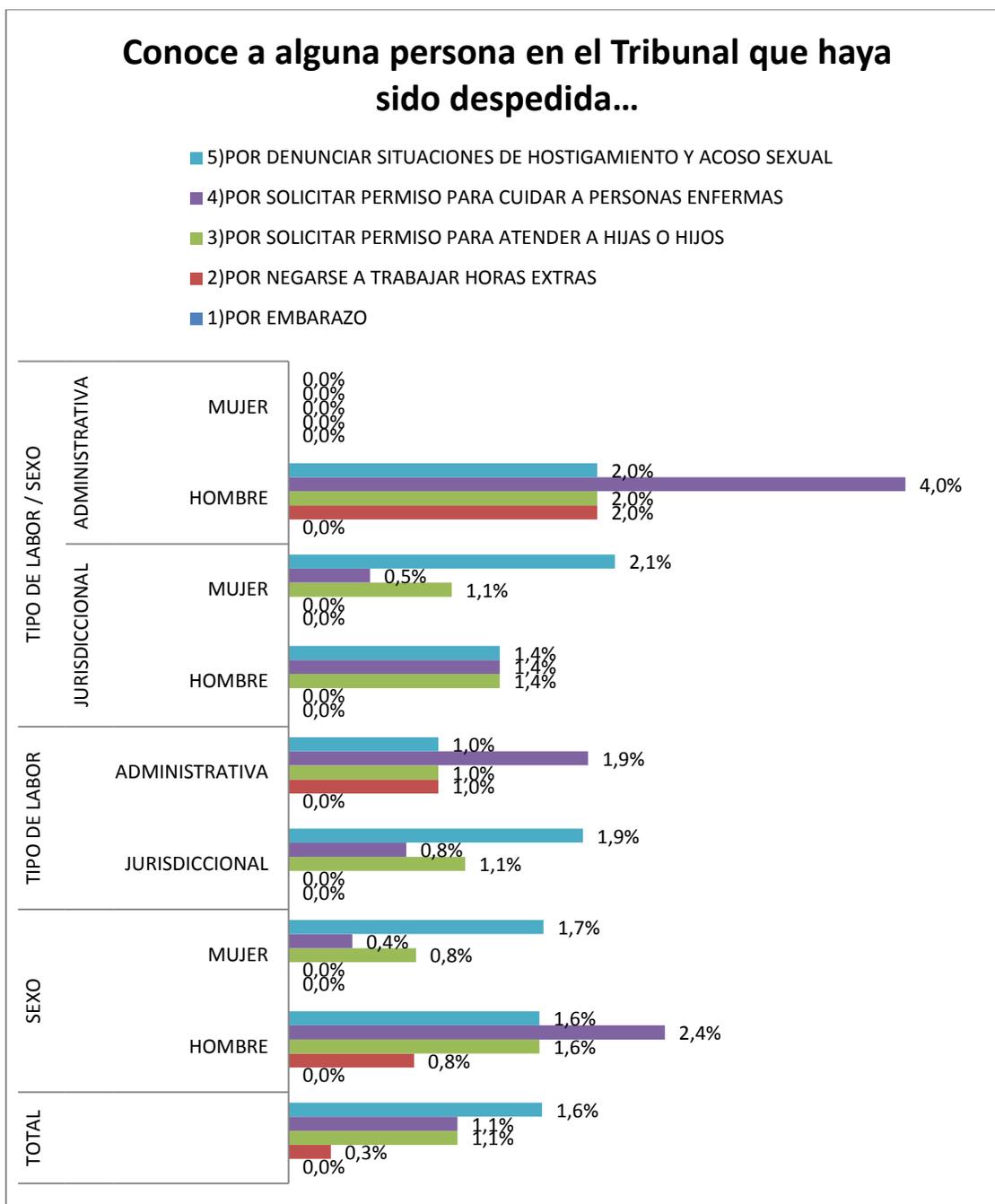
Llama la atención que en este caso específico no se mencionan las situaciones discriminatorias, como en el artículo anterior.

En cuanto a la experiencia del personal sobre el cese laboral de las y los trabajadores, en la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* se consultó acerca de algunos motivos de despido que

podrían significar situaciones de discriminación, violencia laboral o violencia de género. Es sumamente grave que en la encuesta hayan emergido casos de despido por solicitar permiso para atender a sus hijos/as, cuidar a personas enfermas o denunciar situaciones de hostigamiento y acoso sexual (ver gráfica 79).

En ese sentido, cabe mencionar que en los grupos focales se mencionaron experiencias de personas cuyos derechos laborales han sufrido vejaciones, y que no han iniciado procesos por miedo a represalias o maltratos, situación que se analizó en el análisis del apartado Valores y códigos organizacionales.

Gráfica 79



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 implante mecanismos encaminados a controlar los despidos de suerte que no se cometa ninguna clase de abusos.

En este capítulo se ha realizado un análisis de género de las condiciones laborales del TSJZ mediante la identificación de los elementos normativos, así como las prácticas y percepciones del personal respecto de dichas condiciones.

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

Aspectos como el ingreso de personal, los ascensos o la evaluación no están reglamentados con acuciosidad, lo que deja la calificación de estos rubros en manos de las y los superiores jerárquicos, sin que el personal conozca, en la mayoría de los casos, los criterios y razonamientos con los cuales se toman estas decisiones, situación que abre espacios a la discrecionalidad.

La distribución de mujeres y hombres en la estructura del Tribunal es muy similar, y en porcentajes muy parecidos ocupan puestos de decisión, mandos medios y puestos operativos. Sin embargo, el porcentaje de ingresos de las mujeres del Tribunal es mucho menor que el de los hombres, lo que significa una condición de segregación laboral para el personal femenino.

En relación con el ingreso y ascenso del personal, existe una gran resistencia a la implementación de acciones afirmativas que promuevan tales acciones de las mujeres en la estructura, en aras de que el porcentaje de trabajadoras en el Tribunal es mayor que el de hombres, lo cual permea la impresión de que ya existen condiciones de igualdad en la institución.

Algunas áreas de oportunidad para el Tribunal que es importante resaltar son las siguientes:

- Un aspecto clave que debe considerarse es la capacitación del personal, ya que las acciones de capacitación se realizan en horarios que representan un conflicto para la conciliación de la vida laboral y la familiar. Al respecto, es relevante que los obstáculos principales que mencionó el personal para acceder a estos procesos están vinculados con

la condición de género que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres (horarios del curso y necesidad de atender a la familia), por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión.

- En lo referente a licencias y permisos, es preciso que el Tribunal establezca una normatividad clara y que acote los espacios de discrecionalidad, pues las condiciones actuales para otorgar permisos y licencias consolidan un modelo de trabajador completamente disponible para la organización, modelo 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, por lo que las tareas y responsabilidades de ese espacio se les han dejado exclusivamente a las mujeres.

En este rubro un aspecto positivo es la implementación de la licencia de paternidad, sin embargo, es preciso impulsar su mayor difusión, así como sensibilizar al personal sobre su importancia.

- La insatisfacción salarial es un elemento que debe considerar el TSJEZ, sobre todo en un contexto en que se han incrementado las cargas de trabajo y ello redundaría en la ampliación de la jornada laboral.
- No existe un sistema de evaluación ni una política de entrega de estímulos y reconocimientos. Este elemento también debe considerarse un área de oportunidad con miras a generar una evaluación más transparente que recompense tanto la calidad del trabajo como el trato igualitario entre compañeros y compañeras. Además, permitiría impulsar la incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia, así como en la cultura organizacional del Tribunal.

### *Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral*

La aparición del concepto “violencia de género” es reciente; se introdujo en la Conferencia Mundial de los Derechos Humanos celebrada en Viena en 1993. Antes se aludía a “mujeres maltratadas” y “violencia doméstica”, entre otras denominaciones. El abordaje de esta problemática también es incipiente en las instituciones públicas. En México, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia define esta acción 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. 5°, fracc. IV).

Este concepto supone la inclusión de las mujeres como víctimas de las prácticas de agresión, pero lo amplía al incorporar los alcances analíticos de la categoría “género”. Así 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 que se basan en el género. En este sentido, complejiza la definición del problema y diversifica a los actores que forman parte de él, pues no se restringe a la violencia contra las mujeres, sino que puede incluir violencia entre hombres y entre mujeres basada en los mandatos, roles, estereotipos y hegemonías de género.

Sin embargo, es importante acotar que en el mundo la mayor prevalencia y gravedad de violencia de género es contra las mujeres, por lo cual es muy común la utilización de manera indistinta de los conceptos de violencia de género y violencia contra las mujeres.

Además, es relevante plantear que la violencia de género se produce en los diversos espacios donde se desenvuelven las personas, incluido el espacio laboral. En su capítulo II la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia señala que la violencia laboral la ejercen las personas vinculadas laboralmente con la víctima, sin importar la relación jerárquica, y consiste en un acto u omisión en abuso de poder que dañe la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, e impida su desarrollo y atente contra la igualdad. Establece también que puede consistir en un solo evento dañino o en una serie de eventos cuya suma produce el daño. También incluye el acoso o el hostigamiento sexual.

Asimismo, establece 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 apartado el interés se centra en identificar la incidencia y percepción sobre las prácticas violentas y discriminatorias por género que acontecen en los Tribunales, así como las normas (mecanismos de denuncia, queja y sanción) generadas para combatir, atender o sancionar esa violencia en el ámbito laboral de los Tribunales.

## Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento

Como se observa en la gráfica 80, la incidencia de expresiones de violencia de género en el ámbito laboral del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas (TSJEZ) fue relativamente alta en el último año (2010-2011). De acuerdo con los resultados de la encuesta, 28.5% de la plantilla laboral del Tribunal señaló que padeció por lo menos alguna de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio.<sup>8</sup>

La incidencia de violencia de género es significativa y predominantemente mayor en el caso de las mujeres, las cuales informan un nivel de 31.8% (es decir, más de la tercera parte de las trabajadoras manifiestan haber experimentado por lo menos una expresión de violencia de género), mientras que en el caso de los varones la incidencia indicada, aunque alta, es menor en un amplio margen al registrar una incidencia de 22% en el último año.

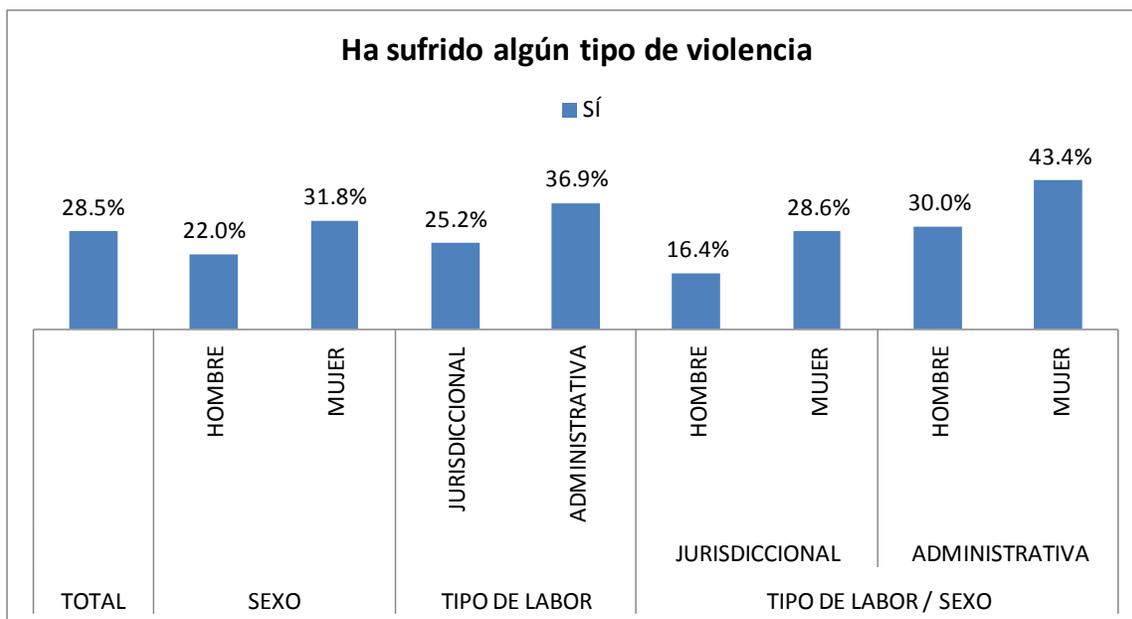
Por tipo de labor, el personal administrativo indica un nivel de violencia significativamente mayor respecto al que informa el personal jurisdiccional (36.9 y 25.2%, respectivamente).

Las diferencias entre mujeres y hombres se repiten en ambos tipos de labor; es relevante que las trabajadoras del ámbito administrativo comunican la incidencia más alta (43.4%). Estos datos confirman la tendencia de que, independientemente del tipo de labor que realicen, las mujeres son las principales receptoras de manifestaciones de violencia de género.

---

<sup>8</sup> Para consultar las manifestaciones de violencia consideradas consultar la metodología del *Diagnóstico*.

Gráfica 80



Según los resultados de la encuesta, las expresiones de violencia más recurrentes en el caso de las mujeres que laboran en TSJEZ fueron:

- Miradas lascivas o incómodas (de tipo sexual, 15.3%).
- Preguntas o comentarios incómodos acerca de la vida sexual (9.1%).
- Presión para realizar más trabajo que los hombres (9.1%).
- Piropos o comentarios sexuales que incomodan (8.3%).
- Menosprecio a sugerencias o ideas por ser mujeres (8.3%).
- Ser expuestas a chismes o calumnias acerca de que los logros laborales obtenidos son resultado de favores sexuales (7.4%).

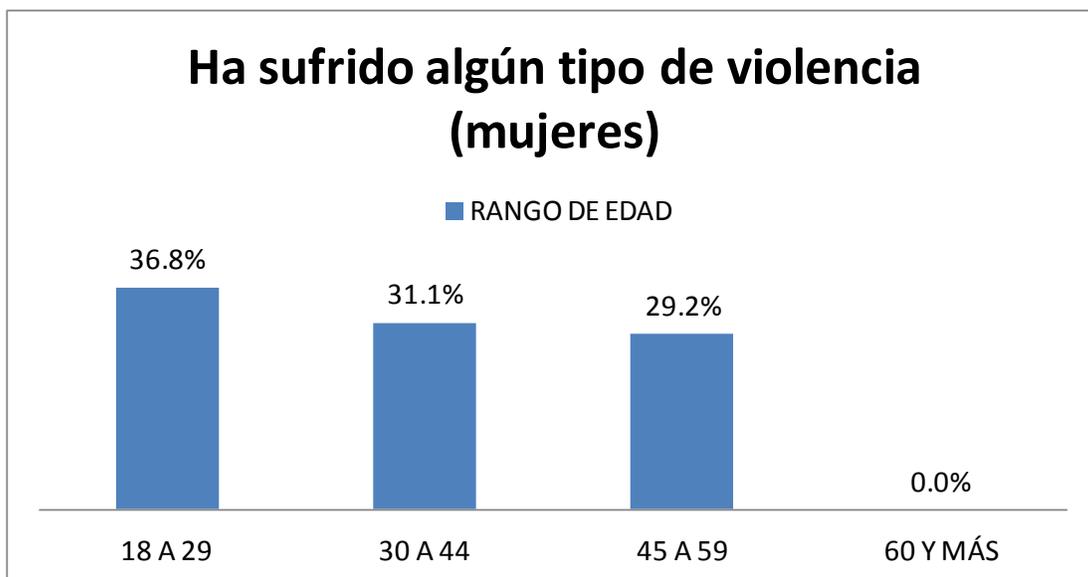
Como se observa, la mayoría de las manifestaciones captadas en la encuesta se corresponden, por un lado, con expresiones de violencia de tipo sexual, las cuales se sustentan en el imaginario del cuerpo de las mujeres como objeto a disposición de los varones y, por el otro, con el uso de la violencia como recurso de control para excluir a las mujeres de ciertos puestos laborales, sobre todo de aquellos con mayor poder y prestigio, pues mediante el menosprecio se reproducen prejuicios discriminatorios que tienden a desvalorizar sus capacidades, lo que contribuye a reproducir creencias profundas que perpetúan la desigualdad.

Mención especial merece el hecho de que 2.5% del personal femenino del Tribunal señala que le pidieron la prueba de ingravidez para ingresar a laborar; esta solicitud es una práctica claramente discriminatoria hacia las mujeres, pues restringe su ingreso a la institución y constituye una violación a los mandatos señalados en 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, requerir la prueba de ingravidez constituye una expresión de violencia institucional que ha sido objeto de una amplia discusión en el país, por lo que es indispensable eliminarla de los tribunales que aún la requieren, con miras a generar condiciones que permitan avanzar en la igualdad de género.

En el caso de los varones, la expresión de violencia más frecuente es la percepción de que se les obliga a laborar más que las mujeres (12.2%), seguida de la impresión de que les dan menos prestaciones que a sus compañeras (6.5%). Al respecto, conviene anotar que estas manifestaciones parecen vincularse con la existencia de ciertas prácticas, internalizadas en las organizaciones públicas, que tienden a perpetuar los roles de género, pues es una práctica común demandarles a los varones mayor disponibilidad de tiempo. Esto podría tener efectos discriminatorios; por ejemplo, que se les restrinjan de manera más frecuente los permisos para atender asuntos familiares, lo cual, además de desalentar una mayor corresponsabilidad de los hombres en el ámbito doméstico, genera una percepción de injusticia en ellos. Es cierto que las mujeres por lo general asumen la mayor carga en el cuidado y atención de las familias, lo cual obliga a reconocer y atender las necesidades específicas inherentes; 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 lo que es necesario una mayor sensibilización en cuanto al género del personal.

Por rango de edad, la encuesta muestra que las mujeres de entre 18 y 29 años de edad registran expresiones de violencia de género con mayor frecuencia (36.8%), aunque es importante subrayar que las trabajadoras entre 30 y 59 años también informan niveles altos de violencia. La mayor frecuencia de violencia en mujeres jóvenes se relaciona justamente con la mayor incidencia de la violencia sexual y su correlación con el cuerpo de las mujeres.

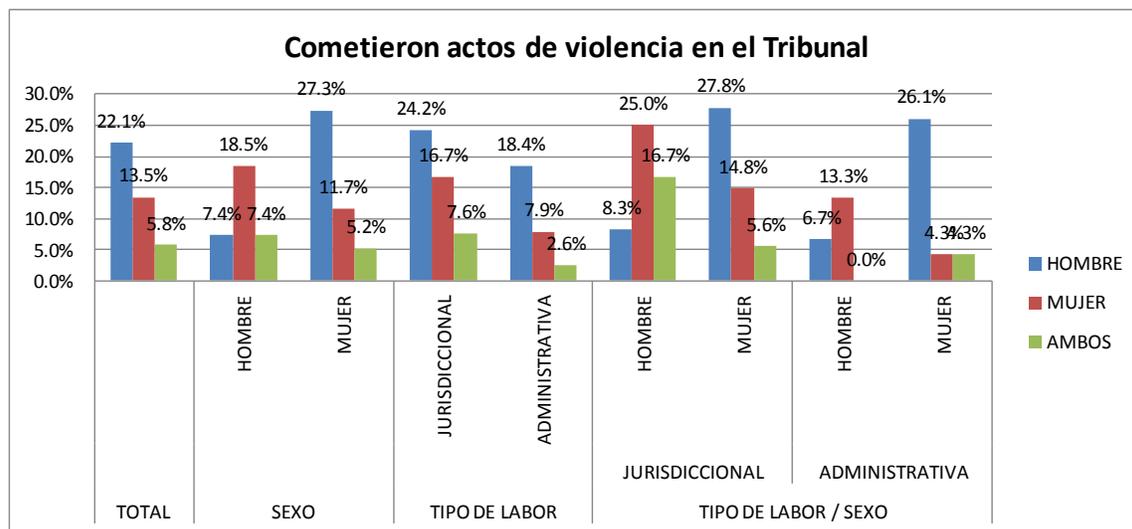
Gráfica 81



En cuanto a la información relativa a quienes cometieron los actos de violencia, es importante señalar que (en contraste con el comportamiento de la encuesta, en todas las demás preguntas en las cuales la tasa de no respuesta fue menor a 1%), en un amplio porcentaje de los casos (mayor de 50%), las y los encuestados que informan de manifestaciones violentas omitieron contestar las preguntas del cuestionario orientadas a conocer el sexo y relación jerárquica de las o los agresores, por lo cual la información mostrada a continuación es solo indicativa y debe tomarse con cautela por la inestabilidad y sesgo en los datos que puede generar la alta tasa de no respuesta.

La información refleja la tendencia de que en mayor medida los agresores son varones, con una frecuencia de 22.1% de los casos. En cambio, a las mujeres se les identifica como agresoras en menos de 14% de los casos. Los resultados por sexo muestran que 27.3% de las mujeres víctimas de alguna expresión de violencia señala que el o los actos violentos los cometieron varones y solo 11.7% mujeres. Respecto a los varones, es relevante que los actos de violencia contra ellos los cometen, en una medida significativamente mayor, mujeres (18.5 vs. 7.4% de casos cometidos por otros varones).

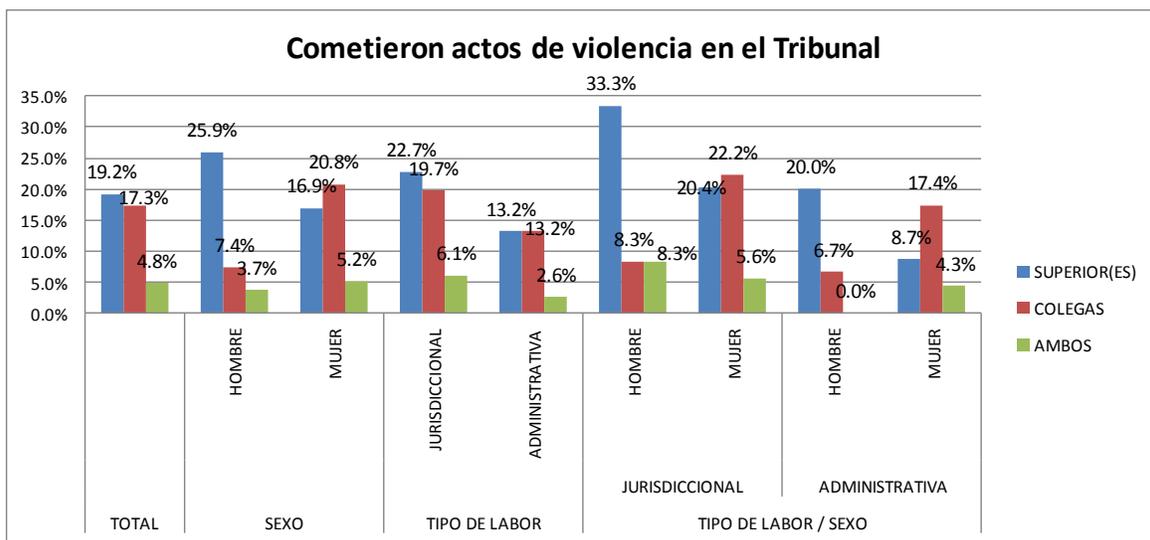
Gráfica 82



Respecto de la relación laboral entre agresores y víctimas, los resultados de la encuesta muestran que los actos violentos los cometieron en mayor medida superiores jerárquicos (19.2%), aunque el porcentaje de casos que perpetraron colegas (17.3%) no difiere de manera significativa (la diferencia es menor a 2 puntos porcentuales).

Si se observan los resultados por sexo, destaca en el caso de las mujeres víctimas de por lo menos una manifestación de violencia, pues la mayoría de ellas las cometieron colegas, no obstante, la diferencia respecto al porcentaje de casos cometidos por superiores es menor a cuatro puntos porcentuales; mientras, en el caso de los varones es relevante que los actos violentos los realizaron superiores jerárquicos y constituyen más del triple de actos cometidos por personas ubicadas en su mismo rango jerárquico (25.9% perpetrados por superiores jerárquicos vs. 7.4% por colegas).

Gráfica 83

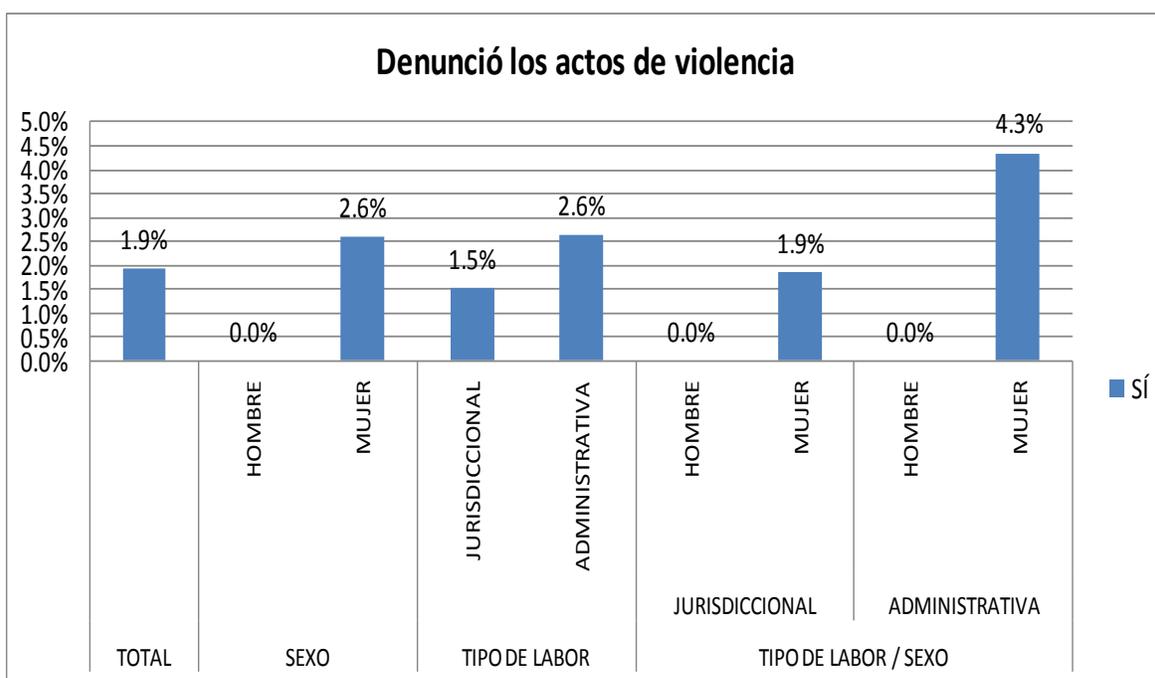


Estos datos reflejan que la configuración de la violencia de género en el espacio laboral tiene como base principal las relaciones entre hombres y mujeres, en las cuales éstas resultan más afectadas debido a su situación de discriminación y subordinación social. De ahí que los actos de violencia los cometan sobre todo hombres y no necesariamente sean perpetrados mediante una relación laboral de suprasubordinación, sino que también pueden ejecutarlos personas ubicadas en el mismo rango jerárquico que la víctima, e incluso en un rango inferior.

Por esta razón, impulsar la efectiva integración de la perspectiva de género en el funcionamiento diario de la institución puede ayudar a disminuir la frecuencia y magnitud de situaciones de violencia en un espacio laboral.

En cuanto a la práctica de la denuncia de situaciones de violencia en el Tribunal de Zacatecas, los resultados de la encuesta son contundentes: la cultura de la denuncia es muy baja. Menos de 2% de las personas agredidas informan que denunciaron los actos de violencia padecidos en el último año. Destaca que las denuncias informadas las interpusieron mujeres.

Gráfica 84



Los bajos niveles de denuncia podrían relacionarse con algunos consensos ubicados en los grupos focales, los cuales reflejan desconocimiento respecto a la existencia de mecanismos especializados para denunciar manifestaciones de violencia de género entre personal del TSJEZ, así como temor a denunciar ese tipo de situaciones:

*“Pregunta: ¿Cómo son los mecanismos para denunciar acoso u hostigamiento sexual?”*

*“Yo no conozco que haya un mecanismo especial (...)”*

*“No, no hay. Y si hubiera nadie lo dice, les da miedo.”*

*“Pregunta: ¿En general si hay un sentimiento de miedo para denunciar?”*

*“Sí” [todas las personas participantes dijeron que sí].*

### Mecanismos de denuncia, queja y sanción

Durante el análisis documental, el equipo investigador indagó sobre la existencia y, en su caso, operación y difusión de mecanismos internos de denuncia, queja y sanción por violencia,

discriminación hostigamiento o acoso sexual laboral en términos de su transparencia, accesibilidad, garantía del anonimato y protección de la víctima.

Al respecto es importante señalar que ninguno de los 15 tribunales analizados cuenta con mecanismos específicos de denuncia, queja y sanción de violencia, discriminación, hostigamiento o acoso sexual que acontezca en el ámbito interno.

No obstante esta carencia, algunos tribunales cuentan con instancias que conocen de los casos y aplican algún tipo de medidas; sin embargo, estas instancias atienden asuntos o faltas diversas, sin la inclusión de protocolos específicos para atender y sancionar casos de violencia de género internos que incluyan, entre otras elementos, la protección a las víctimas, la reparación del daño y la adecuada sanción a los responsables.

En el caso del TSJEZ, corresponde al Pleno “conocer, tramitar y resolver los procedimientos inherentes a responsabilidades administrativas” (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Zacatecas, art. 12, fracc. V). En tanto que el presidente del Tribunal tiene la atribución de “recibir denuncias o quejas sobre irregularidades cometidas en la administración de justicia y, dictar las medidas conducentes y oportunas para su corrección; o bien, dar cuenta al Pleno para su conocimiento y efectos correspondientes” (art. 13).

En el TSJEZ se instaló recientemente una oficina de equidad de género, sin embargo, aún no dispone de un protocolo o mecanismo especializado para tratar asuntos relativos a la violencia de género, tales como acoso u hostigamiento sexual. Esto se confirmó en entrevista con personal directivo del Tribunal:

*“Pregunta: ¿existen mecanismos para la denuncia y queja por acoso sexual?”*

*“No hay un lugar específico, ya ve que nosotros tenemos poco tiempo, pero se instaló como tal la oficina de Equidad de género. Si le pasa a un compañero o compañera a lo mejor puede denunciarlo ahí.*

*“Yo he visto que en otro tipo de problemas la magistrada le da mucha apertura a los problemas de los trabajadores. Pero no hay una instancia donde puedan denunciar, pero como área [...] no me ha tocado. Tenemos toda la apertura para que se acerquen; pero no sé si es porque no se animan o porque nos falta ese mecanismo para que se acerquen.”*

*“Pregunta: ¿cómo manejarían un caso así?”*

*“Le solicitamos al trabajador que nos haga su queja por escrito y de inmediato yo la turno a la presidenta; quien da conocimiento al pleno, para que ellos digan que se hace con la persona que está hostigando. No me han tocado casos de acoso sexual; más bien me ha tocado con acoso laboral. Ellos presentaron su queja, se levantó un acta de investigación administrativa; se presenta tanto al denunciante como al acusado. Se citó a la persona acusada y no se presentó; se le vuelve a citar; otra vez no se presentó. Entonces se le notificó a la trabajadora el cese definitivo. Sí se actúa, sí se procede; aunque no existe un mecanismo en particular, pero sí le damos seguimiento.”*

*El hecho de tener que enfrentar a las personas, que se digan que tienen en contra una de la otra; nosotros le damos trámite y vamos a decir que ese es el mecanismo. En caso de acoso sexual lo haríamos igual” (entrevista con personal directivo del TSJEZ).”*

*“Pregunta: ¿sabe si existen mecanismos para denunciar acoso y hostigamiento sexual?”*

*“Mira el mecanismo sería comunicar al pleno; a nuestros superiores, ante la presidenta o incluso ante el mismo pleno. Ahora con esta oficina de equidad de género, la gente está informándose más en este sentido; pero yo creo que así sería el mecanismo” (entrevista con personal directivo del Tribunal).*

La Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado establece que el procedimiento para interponer una queja implica presentar un escrito que contenga el nombre y domicilio del o los promoventes, así como las pruebas que sustenten la denuncia;<sup>9</sup> asimismo, los extractos de las entrevistas reflejan que presentar una denuncia implica una confrontación con la persona a la que denuncia. En ese sentido, el procedimiento no es adecuado para presentar quejas anónimas.

Es importante precisar que las causales de responsabilidad definidas en la normatividad no consideran explícitamente la violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento. En consonancia, no existen instancias exclusivas ni protocolos específicos para atender y sancionar casos de violencia de género que se presenten en el ámbito interno del Tribunal, ni que

---

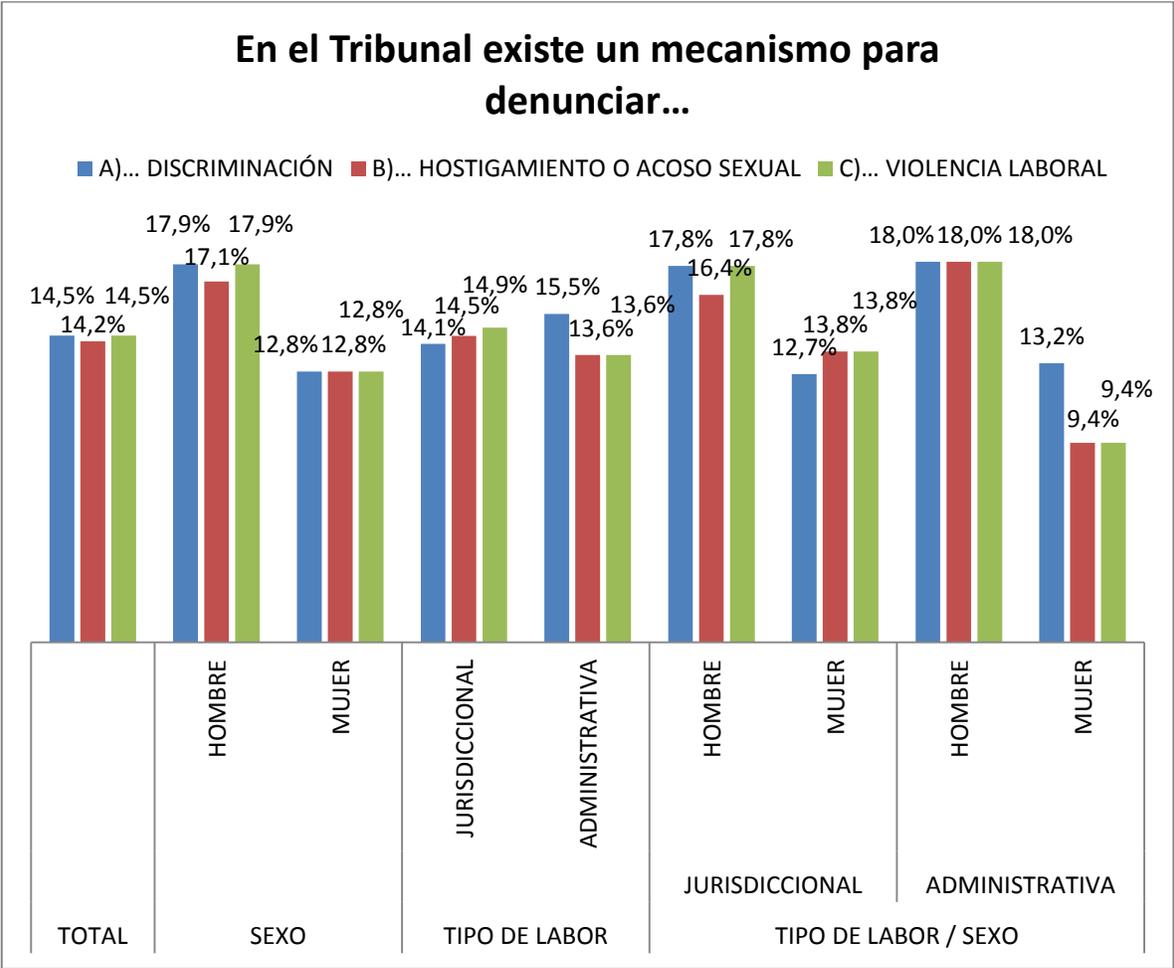
<sup>9</sup> En el artículo 64 de la Ley Orgánica del Poder Judicial se establece que “las infracciones administrativas en que incurrieren los servidores públicos del Poder Judicial, serán tramitadas y sancionadas, según su gravedad, conforme lo señale la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado”.

contemplan, entre otros elementos, la protección a las víctimas, la reparación del daño y la adecuada sanción a los responsables.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, en el TSJEZ menos de 15% del personal conoce la existencia de dichas instancias internas, lo cual confirma amplio desconocimiento por parte del personal respecto de un mecanismo interno de queja o denuncia (ver gráfica 85).

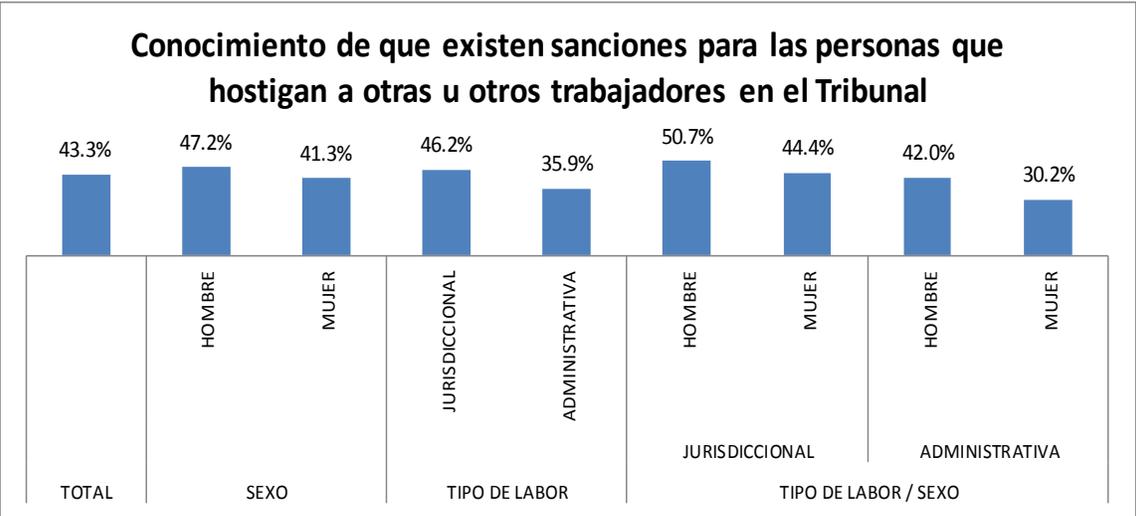
En general, los hombres manifiestan un mayor conocimiento que las mujeres en cuanto a los mecanismos para denunciar; mientras que por tipo de labor se registran niveles de conocimiento similares. No obstante, es relevante que los hombres de labor administrativa refieren un mayor conocimiento acerca de la existencia de este mecanismo.

Gráfica 85



En relación con el conocimiento de la existencia de sanciones en el Tribunal para las personas que hostigan o acosan sexualmente, 43.3% del personal afirma estar enterado. Como se muestra en la siguiente gráfica XX, este conocimiento es superior en el caso de los hombres y en el del personal de labor jurisdiccional. Es relevante que, en este tema, quienes más conocen de la existencia de sanciones son los varones de labor jurisdiccional.

**Gráfica 86**



Nota: totales por agrupación de respuestas múltiples.

Sin embargo, la práctica de la queja es nula entre el personal del Tribunal de Zacatecas. Del personal participante en la encuesta, muy pocos (alrededor de 2%) han presentado alguna queja por violencia laboral, acoso sexual, hostigamiento sexual o discriminación internos. Es relevante que todas las quejas informadas las interpusieron mujeres.

De acuerdo con las definiciones y explicaciones de violencia planteadas al inicio de este capítulo, se observa que el ejercicio de la violencia responde a construcciones y estereotipos de género. Quienes ejercen sobre todo la violencia son los hombres hacia las mujeres, incluso cuando mantienen una relación laboral de pares. La violencia sexual, como expresión prototípica de la violencia de género, se muestra prácticamente de manera exclusiva contra las mujeres.

En el desarrollo de este apartado se aprecia la importancia de que el Tribunal cuente con instancias específicas en las cuales la plantilla laboral 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 mecanismos se difundan entre el personal para que todas y todos sepan de su existencia, y que se cuente con protocolos específicos para la atención con el fin de brindar una adecuada atención e investigación de los casos, así como sancionar a los responsables y brindar la reparación del daño a las víctimas. Asimismo, se muestra la importancia de sensibilizar al personal del Tribunal para que se reconozcan las expresiones constitutivas de violencia, de manera relevante de acoso y hostigamiento sexual, se incremente la cultura de la denuncia y se evite la doble victimización de las personas receptoras de violencia.

## PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA

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

Este apartado explora la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal encargado de labores jurisdiccionales en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas (TSJEZ). Tal incorporación 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 y sensibilidad para reconocer la discriminación y desigualdad que enfrentan las mujeres en su vida cotidiana; y en las capacidades para reconocer las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas.<sup>10</sup>

En este sentido, el apartado pretende indagar si el personal jurisdiccional conoce el marco jurídico que establece los derechos de las mujeres y la igualdad de género; identificar su percepción sobre las distintas manifestaciones de la desigualdad de género en la sociedad y la discriminación de género en la impartición de justicia, así como la apertura a incorporar la perspectiva de género en la impartición de justicia, para determinar si la igualdad de género se percibe como un bien

---

<sup>10</sup> “La Corte Interamericana de Derechos Humanos señala que una capacitación con perspectiva de género implica no solo un aprendizaje de las normas, sino el desarrollo de capacidades para reconocer la discriminación que sufren las mujeres en su vida cotidiana. En particular, las capacitaciones deben generar que todos los funcionarios y funcionarias reconozcan las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas en lo que respecta al alcance y contenido de los derechos humanos” (Corte Interamericana de Derechos Humanos, Caso González y otras [“Campo algodonero”] vs. México. Sentencia de 16 de noviembre de 2009, párrafo 540).

jurídico que debe tutelarse. Estos elementos se enmarcan en el entendimiento del proceso histórico que implica la construcción de las mujeres como nuevos sujetos de derecho.

En conclusión, este apartado también está orientado a obtener información acerca de la percepción de las personas encargadas de labores jurisdiccionales respecto de los factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género, ya sea desde el mismo marco jurídico, la práctica procesal o 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.

En las últimas décadas la comunidad internacional ha trabajado en la elaboración de un marco jurídico internacional que intenta restablecer los derechos que a las mujeres, como género, les fueron negados o expropiados. El compromiso de los Estados que se han adherido a dichos instrumentos internacionales es, entre otros, la armonización de las leyes locales con el fin de formalizar el reconocimiento de las mujeres como sujetos de derechos y no como objetos de derecho, como de manera tradicional se les ha tratado a lo largo del tiempo.

El desconocimiento de las leyes implica necesariamente su aplicación parcial, lo que pone en entredicho la vigencia de los derechos humanos de las mujeres.<sup>11</sup> Como el relativo a un juicio justo, pero además vulnera la capacidad de las mujeres<sup>12</sup> para ejercer a plenitud 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 que predomina en las áreas jurisdiccionales del Tribunal respecto al marco jurídico internacional y nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, en la encuesta se formularon dos preguntas:<sup>13</sup> ¿Cuáles

---

<sup>11</sup> Considérese que entre las características de los derechos humanos está su indivisibilidad, es decir están articulados y la violación de uno implica la de todos los demás.

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> Cabe aclarar que estas preguntas de la encuesta las contestó por personal de áreas jurisdiccionales, en los cuales se incluyeron algunos jueces/zas o magistrados/as. Con estos últimos además se abordó el tema en grupos focales.

instrumentos jurídicos internacionales de protección de derechos humanos conocía? ¿Cuáles leyes o artículos constitucionales (nacionales o locales) que promuevan o protegen los derechos de las mujeres conocen? Ambas preguntas eran abiertas y se limitaron a evaluar el conocimiento de la existencia de este tipo de normas jurídicas, mas no sus alcances, contenidos ni consecuencias de su aplicación, para lo cual los grupos focales aportaron mayores elementos de análisis.

De acuerdo con la encuesta aplicada, prácticamente 69% del personal encargado de la impartición de justicia manifestó no conocer ningún instrumento internacional de protección a los derechos de la mujer. Si se agrega a quienes no contestaron la pregunta, dado que la no respuesta puede interpretarse como evasiva para no denotar franco desconocimiento, y además se le suma el grupo que señaló conocer instrumentos legales inexistentes, se tiene que tal desconocimiento se eleva hasta 82.8%, situación que evidencia la grave ignorancia de instrumentos vigentes durante varias décadas, en algunos casos, lo cual alerta sobre el reto que implica profesionalizar y actualizar en la materia al personal responsable de la impartición de justicia.

Existe una diferencia significativa entre el desconocimiento mostrado de las mujeres (86.3%) respecto del de los hombres (73.9%). Esto revela, en principio, que las mujeres como podría pensarse, no por serlo, tienen un mayor compromiso y conocimiento que los hombres acerca de los derechos femeninos y los mandatos de incorporación de la perspectiva de género en la impartición de la justicia y, por otra parte, refleja la menor capacitación que recibieron, y de la cual quedó constancia en la encuesta aplicada y en cuyos resultados —reflejados en el eje 4, en el subapartado Formación y capacitación— se observa que mientras 27.4% de los hombres que ejercen algún cargo jurisdiccional manifestó haber recibido capacitación en materia de género en el último año, solo 22.8% de mujeres afirmó haberla recibido.

El instrumento más conocido (6.9%), fue la Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer, cuestión que puede valorarse como positiva, aunque resulta un tanto inocua pues no es un instrumento vinculante para nuestro sistema legal. Sí es vinculante, en cambio, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés), pero solo 4.2% del personal jurisdiccional manifestó conocerlo. El mismo estatus vinculante en el marco del Sistema Interamericano tiene la Convención de Belem do Pará, instrumento de suma importancia para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las

mujeres, pero solo 2.3% dijo conocerla, porcentaje por debajo de otros instrumentos no vinculantes.

Llama la atención que sean las declaraciones Sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer (3.4%), Sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (3.4%) y Sobre la Protección de la Mujer y el Niño en Estados de Emergencia o de Conflicto Armado (3.4%) los instrumentos internacionales que más jueces, juezas, magistrados y magistradas manifestaron conocer, los cuales, además de no ser instrumentos vinculantes, tampoco son reconocidos jurídicamente como los más importantes en materia de derechos humanos, ni los más utilizados en razón de su propia naturaleza, como sería el caso de la declaración relacionada con estados de emergencia o conflicto armado.

También llama la atención que 5.4% de funcionarios/as judiciales aludan a normas jurídicas internacionales inexistentes como las que ellos y ellas denominan, “Defensa de la Mujer” (4.2%), “Derechos Humanos, equidad de género” (0.4%), “Pacto Internacional de Derechos Civiles” (0.4%) y “Tratados de Brasil, La Haya” (0.4%), lo cual evidencia, una vez más, el desconocimiento respecto al marco legal internacional.

En los grupos focales con proyectistas, jueces y juezas se les formuló la pregunta de si aplican el marco internacional en su función jurisdiccional. En los discursos de quienes participaron se constató un mínimo conocimiento de tal marco, la aceptación expresa de dicha situación y, por ende, su casi nula aplicación, salvo casos muy específicos.<sup>14</sup>

*“Poco a poco lo hemos ido empezando a integrar más, porque muchas veces los desconocemos [los tratados internacionales] y por lo mismo no los aplicamos. Muy despacio, pero sí estamos invocando todas esas leyes internacionales para fundar nuestras resoluciones”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

*“Sí se aplican [los tratados internacionales] en casos en particular, no en todos”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

---

<sup>14</sup> Durante las entrevistas no se citaron nombres o contenidos de tratados internacionales, elemento que permite inferir su no aplicación, ni siquiera en casos particulares como ellos y ellas manifestaron.

*“El código familiar me parece suficiente, por eso casi nunca invocamos los tratados internacionales”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Inclusive, en el grupo focal masculino se responsabilizó a los abogados de no invocar los tratados internacionales en sus escritos, razón por la cual ellos tampoco fundamentan sus resoluciones y sentencias en tales tratados, cuestión que legalmente no justifica su omisión, ya que es su responsabilidad jurisdiccional ser vigías del respeto irrestricto de los derechos humanos.

*“Yo lo único que puedo comentar es que creo que hay un convenio que algo regula sobre esto [perspectiva de género]. Pero estos convenios casi nunca son aplicados, casi nunca nos los refieren. Son muy poco citados, incluso muchas veces desconocidos. A grosso modo, es lo que yo veo”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

*“Eso es cierto, los abogados al plantear sus demandas no saben invocar, muchas veces, leyes federales y mucho menos tratados internacionales. No sé si sea por la poca información o falta de capacitación hacia los abogados litigantes, pero solo se basan en el código familiar, en este caso, del estado de Zacatecas”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

De acuerdo con lo manifestado en los grupos focales, parece que en materia familiar, específicamente en donde hay niños o niñas involucrados, es cuando las y los operadores del sistema de justicia de Zacatecas aplican los instrumentos internacionales con un poco de mayor frecuencia, aunque no mencionaron el nombre de ningún tratado o convenio internacional.

*“Sí, sobre todo si utilizamos, como lo comentamos, las leyes internacionales que nos obligan, además por encima de la Constitución, desde luego que lo podemos hacer. Y buscar dentro de la legalidad, por dónde, porque a lo mejor nuestro marco normativo local no es tan específico. Hay leyes, como en este caso el derecho familiar, que nos permiten ir más allá, atendiendo a los derechos del niño y de la mujer. Pero hay veces que no, y tendríamos que buscar la manera apoyándonos en lo que podamos, sobre todo en cuestiones de los hijos”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

*“Estamos concentrados todos en los niños, ahorita vamos más enfocados a esos”* [tratados internacionales] (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Es importante señalar que utilizar el marco internacional no es una facultad sino una obligación de las personas encargadas de la impartición de justicia, esto conforme al artículo 133 de la Constitución Federal, el cual establece que los tratados internacionales forman parte del sistema jurídico mexicano, y que su aplicación por parte de los poderes judiciales es una obligación, sobre todo ahora como consecuencia de la reforma constitucional que en materia de derechos humanos aprobó recientemente el Constituyente Permanente.

En efecto, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, conforme al artículo 133, ha determinado, desde 1917, que todos los tratados acordes con ella, celebrados o que celebre el Presidente de la República y los ratifique el Senado, serán ley suprema de toda la Unión. Es decir, no solo reconoce estos instrumentos internacionales como parte del sistema jurídico mexicano, sino que los ubica en un plano de Ley Suprema. No obstante el mandamiento constitucional, en la práctica quienes integran los Poderes Judiciales han mostrado rechazo y reticencia para aplicar la legislación internacional. Esto constituye una flagrante violación a los derechos humanos de las personas, más específicamente de las mujeres, si consideramos que la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, en el inciso c) del artículo 2 establece que los Estados Partes se comprometen a: “Establecer la protección jurídica de los derechos de la mujer sobre una base de igualdad con los del hombre y garantizar, por conducto de los tribunales nacionales competentes y de otras instituciones públicas, la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación.”

Además, las recientes reformas al artículo 1° constitucional, publicadas el 10 de junio de 2011, no dejan dudas y obligan al Estado mexicano a garantizar el goce y la protección de los derechos humanos que reconocen la Constitución y los tratados internacionales de que México sea parte. A pesar de que el decreto en cuestión entró en vigor al día siguiente de su publicación, y de que la encuesta se aplicó en el mes de agosto, un alto porcentaje de los operadores del sistema de justicia penal no contaba con los conocimientos legales básicos en materia de derecho internacional, indispensables no solo para aplicar la perspectiva de género y, de este modo, no discriminar a las mujeres, sino para no violar los derechos humanos de las personas.

Al mismo tiempo, la Constitución ordena, en el mismo artículo 133, que: “Los jueces de cada Estado se arreglarán a dicha Constitución, Leyes y Tratados, a pesar de las disposiciones en contrario que pueda haber en las constituciones o leyes de los Estados.” De lo que también se

deriva que la no aplicación de dichos instrumentos vulnera la ley y los derechos de las personas y por tanto el Estado de Derecho.

Desde la perspectiva legal, los tribunales son los órganos encargados de garantizar la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación y, sin embargo, de acuerdo con la encuesta en Zacatecas, únicamente 11.8% de quienes ejercen la función jurisdiccional saben que existen algunos de estos instrumentos. Ahora bien, es importante señalar que conocimiento no significa comprensión en términos jurídicos, esto es, que los apliquen. Esto implicaría su responsabilidad de analizar las circunstancias sociales y materiales de las mujeres que, de una u otra manera, intervienen en los diferentes tipos de juicios, además de considerar su ámbito de autodeterminación, su situación concreta y aplicar medidas legales que permitan corregir desequilibrios que redunden en actos sexistas y discriminatorios.

Desde finales de la década de 1990 se han reformado o elaborado leyes nacionales a favor de los derechos de las mujeres, sobre todo orientadas a protegerlas de la violencia familiar y social. A partir de esta legislación los Congresos locales han homologado sus legislaciones.

En consecuencia, la Constitución de Zacatecas introdujo en el artículo 22 el principio de igualdad entre hombres y mujeres, al ordenar que “deben gozar de las mismas oportunidades para el desenvolvimiento de sus facultades físicas e intelectuales, así como de las mismas seguridades para la preservación de su vida, integridad física y moral, y su patrimonio”.

El marco legal estatal en materia de protección de derechos humanos de las mujeres y niñas con que cuenta Zacatecas lo integran la Ley para Prevenir y Atender la Violencia Familiar, promulgada en febrero de 2003; la Ley para Prevenir y Erradicar Todas las Formas de Discriminación, vigente desde julio de 2006; la Ley Estatal de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes, vigente desde julio de 2007; la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, promulgada en mayo de 2008; y, finalmente, en enero de 2009 se hizo lo propio con la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.

Al indagar sobre el conocimiento del personal jurisdiccional del Tribunal zacatecano de leyes nacionales en la materia, la encuesta da cuenta que 19.8% del personal jurisdiccional “no conoce ninguna”, 24% “no sabe” y 11.1% definitivamente “no respondió”. Si a esto se agrega el porcentaje de referencias ambiguas o inespecíficas a los derechos de las mujeres como “Artículo 14” (0.4%),

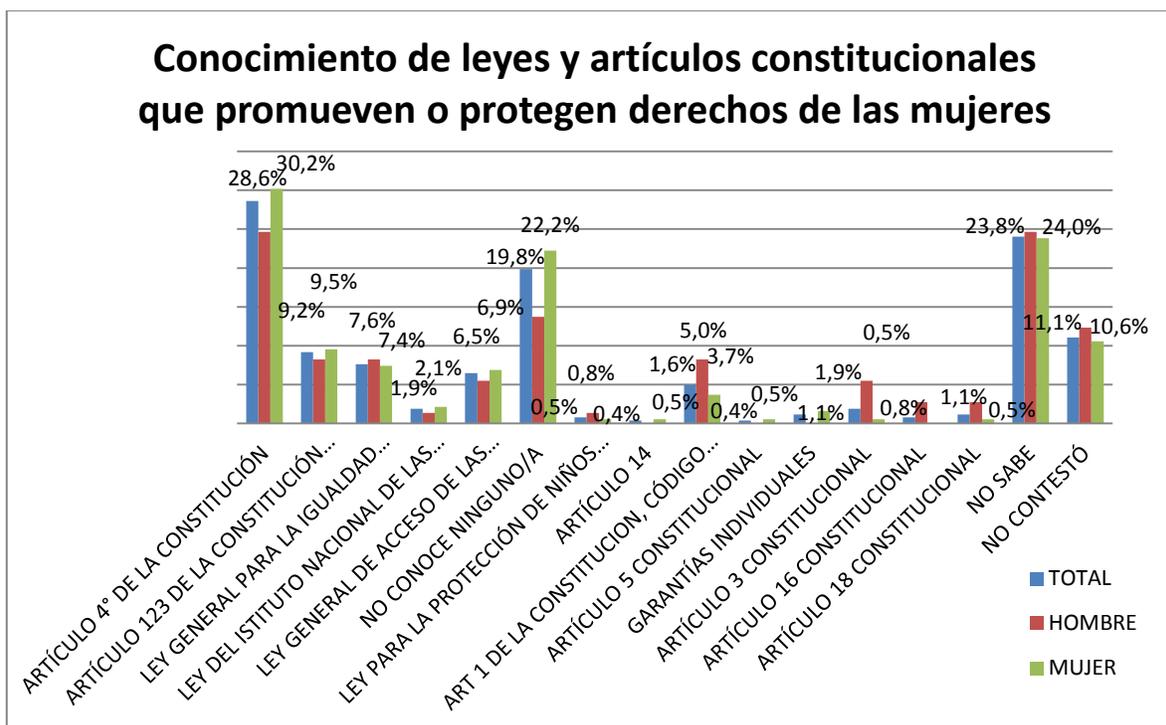
“garantías individuales”<sup>15</sup> (1.1%), el índice de desconocimiento se eleva a un rango de 60.6% de impartidores e impartidoras de justicia; al momento de dictar un acuerdo, proyectar o dictar una sentencia soslayan el conjunto del marco legal nacional relativo a los derechos de las mujeres, por lo que no garantizan con sus resoluciones justicia plena a las mujeres involucradas en los asuntos legales que desahogan. El hecho de que no existieran diferencias significativas entre el desconocimiento de las mujeres (60.1%) respecto del de los hombres (61.6%) refuerza la idea planteada en el apartado anterior, en el sentido de que las mujeres no necesariamente tienen mayor compromiso que los hombres en la tarea de incorporar la igualdad de género en la impartición de justicia, como a menudo se presupone.

El orden de prelación de los artículos o leyes que las y los operadores del sistema judicial de Zacatecas dijeron conocer, lo muestra la siguiente gráfica.

---

<sup>15</sup> A partir de la reforma constitucional de junio de 2011, la categoría legal “garantías individuales” desapareció y esta modificación dio paso a la de “derechos humanos”.

Gráfica 87



En promedio, casi 24% de quienes ejercen la función jurisdiccional en la entidad han cursado posgrados de maestría, y 66.8% ha tomado en el último año algún curso de capacitación por parte del Tribunal; por lo tanto, también se puede inferir que los planes y programas de capacitación, formación y profesionalización en curso carecen de perspectiva de género y denotan poco interés de las instituciones en enseñar e investigar en la materia.

En conclusión, se observa un importante desconocimiento por parte de jueces, juezas, magistrados y magistradas del TSJEZ de los instrumentos internacionales, así como de la legislación nacional y estatal 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 tales derechos.

#### Reconocimiento de la discriminación de género en la sociedad

La incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia depende también de la sensibilización y concientización que tengan las y los impartidores respecto al desarrollo desigual que han tenido hombres y mujeres históricamente, así como de las brechas de género que todavía

hoy existen en nuestro país y que relegan a un segundo plano a las mujeres en el ejercicio pleno de sus derechos.

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

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

En el trabajo en campo realizado en el marco de esta investigación se identificó que el personal aceptó contar con poca o ninguna información sobre qué es la perspectiva de género, ni haber asistido a cursos, talleres o foros organizados por el TSJEZ o alguna instancia distinta en materia de género y derechos humanos de las mujeres. Algunas de las participantes manifestaron que habían escuchado algo al respecto gracias a los medios de comunicación. En el grupo focal integrado con proyectistas y jueces se mostró una actitud negativa frente al tema y una parte del grupo no lo consideró indispensable, porque consideraron que su actuación jurisdiccional, apegada a las leyes, lleva implícita la mirada de género.

*“Yo he leído algún artículo, no mucho. Esta cuestión está encaminada a ver la igualdad entre los dos géneros en los diversos aspectos de la vida”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Yo he leído que en México se requiere de una impartición de justicia con perspectiva de género y por tanto se necesita la capacitación y sensibilización a magistrados, jueces y juezas”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Pues en la televisión, en las noticias. La cuestión de los feminicidios, los homicidios de las mujeres que matan a las parejas, la cuestión de las indígenas que también han ido abriéndose camino entre sus comunidades. Y creo que las mujeres vamos con paso firme y tratando de que nos volteen a ver más”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Pues es lo que manejamos cotidianamente en un juzgado. Impartimos justicia tanto a un género como al otro. Determinamos que el trato sea igual, tanto de uno como del otro en las diferentes resoluciones que dictamos”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

En los discursos de juezas y jueces y proyectistas se notó la falta de sensibilidad y conocimiento suficiente para evitar valoraciones sexistas en contra de las mujeres, ya que las ubicaron solo en su rol de madre-esposa. Incluso, hubo quienes se mostraron molestos de las leyes y políticas con perspectivas de género, las cuales, desde su punto de vista, vulneran los derechos de los hombres, al discriminarlos, y que solo fines políticos, o bien responden a otras realidades.

*“La gran diferencia que siempre va a haber con los hombres es que uno busca los espacios pero siempre lleva inmerso el ser madre”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Tenemos instituciones que ejercen cierto tipo de presión en el órgano jurisdiccional hacia su defendida, que en este caso es la mujer. Como el Instituto de la Mujer, el Centro de Violencia Intrafamiliar... son varias. ¿Y dónde está el mismo apoyo para el hombre?”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Se implementan legislaciones de primer mundo, pero, ¿qué tanto se trabaja con los de abajo? Uno entiende que es política, pero hay que ver qué tanto se trabaja con la familia, para que ésta crezca con valores y cimientos. Se trabaja ahorita con la perspectiva de género, pero lo de abajo no se está atendiendo como se debería”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Justamente por el protagonismo político se implementan sistemas que no son acordes con la realidad social de México, ese es el gran problema. Luego esos sistemas no se pueden implementar como en otros países, y entonces empezamos a parchar, y desde ahí probamos que no va a ser un éxito. Porque las necesidades de cada país son diferentes... Todavía se promulga una ley estatal sobre los derechos del niño, cuando no era necesario y todo por el famoso protagonismo político”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Y es que el espíritu del código familiar es para todos, menos al hombre. Pero pasa y entonces debemos asumir una postura moral. Pero sí tiene uno que ponerse a la par de uno y otro”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Pues sí es igual porque existen muchas normas que protegen al menor y a la mujer, y creo que incluso el hombre está desprotegido. Hay una desproporción total, al hombre sí se le exige, y se le sanciona; a la mujer no. Yo creo que ya hay esa igualdad o hasta más protección hacia la mujer”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

También hubo comentarios negativos en cuanto a los efectos que, a su parecer, ha tenido el que a hombres y mujeres se les ubique en un estado de igualdad. Con ello se relega a las mujeres a desempeñar un rol familiar, lo que en la teoría feminista se reconoce como familiarismo, que consiste en la identificación de la persona humana con la mujer-familia.

*“Está pasando un fenómeno en el que con la igualdad del hombre y la mujer estamos descuidando a la familia. Pero es un rol que siempre nos han dado, pero ahora estamos saliendo los dos a trabajar y sí, estamos viendo que no hay dinero que nos alcance. ¿Y con quién estamos dejando a nuestros hijos?, y luego, violaciones e infinidad de cosas. Nos estamos echando la pelotita, hombre y mujer, y ya ninguno quiere asumir esa responsabilidad. Estamos viendo un fenómeno de inseguridad donde matar a un ser humano ya es como matar una mosca. Entonces, hay que buscar el equilibrio. El hombre debe asumir ese papel tan importante que es la formación de los hijos y si no, que la mujer regrese a su casa”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“El que la mujer se vea obligada a salir a trabajar para apoyar en el sustento familiar porque ya no es suficiente, significa también que vamos dejando a un lado la familia. Luchamos por igualdad, pero también estamos perdiendo muchos valores”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Con el fin de determinar su nivel de entendimiento y reconocimiento respecto a las expresiones de la desigualdad entre hombres y mujeres en el ámbito social, se les cuestionó al respecto y se evidenció una visión permeada por la opinión de que las desigualdades vigentes son un hecho más bien de tiempos pasados o de algunos sectores de la sociedad o zonas de nuestro país, y que mediante la educación y la cultura quedarán desterradas. Inclusive, se tergiversa el sentido del concepto “igualdad” entre hombres y mujeres, al afirmar que ahora ellas también ejercen violencia contra los varones, como si el ejercicio de la misma fuera un derecho de la humanidad.

*“Yo creo que sí hay igualdad, pero no podemos generalizar. Hay casos o grupos en los que sí se ve, pero en otros sectores no. Incluso a mí me ha tocado ver a profesionistas con ideas ancestrales en estos temas. Y a veces también mujeres que están preparadas y que de alguna forma toleran. Pero*

*eso es en casos particulares, según como se vayan llevando las relaciones. No podemos decir sí hay igualdad en todos aspectos o en toda la sociedad (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).*

*“Yo considero que para que se logre una igualdad hay que educar a la sociedad entera” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).*

*“Se hablaba de que las mujeres tuvieron mayores oportunidades de ingresar al campo laboral. Y no solo ingresaron, sino que arrasaron con el campo laboral, por eso hay más mujeres en instancias públicas. Sí, ciertamente, la mujer ha tenido muchas desventajas, pero ya se les han dado oportunidades y las ha tomado” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).*

*“Me refería a las violaciones. Se ve más palpable en ciertas regiones, ya sea por las características de la comunidad indígena, los dialectos y lenguas, y eso ha sido motivo de que la sociedad entera se dé cuenta de todos los asuntos en los que se ve involucrada la mujer. Sí sé que ingresó y arrasó [la mujer], y no solo el que tenga la oportunidad, pero precisamente el que deba pactarse que se les dé una oportunidad es porque antes no se les daba. Ahora se les dio y arrasaron, como bien dice, posiblemente porque estaba desbalanceado” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).*

*“Yo creo que sí hay igualdad. También hay hombres que son violentados” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).*

A pesar de lo manifestado, algunas de las juezas reconocieron haber sido ellas mismas sujetas de discriminación en el ejercicio de sus funciones jurisdiccionales, aunque de igual modo estereotipan la figura de la juzgadora, aunque lo hacen de manera positiva.

*“También nosotros hemos sido objeto de esa desigualdad. A mí me tocó escuchar a un abogado que me decía ‘¿Por qué una mujer viene a decirme a mí, que yo estoy mal?, no estoy de acuerdo’. Y yo me quedé pasmada, porque ese era su único argumento. Te juzgan por lo que eres y no por el contenido de tu trabajo, en ese momento fue un agravio personal y directo. O el simple comentario de ‘Ah, pues es que es mujer’” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).*

*“A mí me ha tocado en amenazas, incluso. En mi experiencia he visto que si no pueden cruzar esa línea, entonces se van a quejar con el superior o hasta amenazas; no admiten el que una mujer esté en el puesto” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).*

*“Benditas diferencias, sin ánimos de escucharme feminista, las mujeres somos más centradas, tenemos otros valores”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Yo sí creo que no somos iguales y tenemos otra forma de trabajar. Los abogados no saben cómo llegarnos, o te llegan atacándote de frente o te tratan, incluso, hasta con cierta falsa amabilidad que denota acoso. A mí más bien me ha tocado que me digan de todo, hasta de lo que me voy a morir, pero sí creo yo que no hay igualdad de oportunidades. Nunca va a haber igualdad y bendito sea dios que nunca la va a haber porque las mujeres saldríamos perdiendo. Y llega una a un nivel tal de desánimo, porque ¿con qué te defiendes, con qué luchas? Las mujeres tenemos esa capacidad y más para salir adelante, porque tiene uno las convicciones firmes”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Además la mujer es la que perdura más, el hombre se desespera más y o dura poco tiempo en los trabajos rutinarios y enfadosos. Nosotras somos más constantes y aguantamos más la rutina, ellos no, ellos buscan otra forma de trabajar. Son pocos los hombres que aguantan estar encerrados en una oficina”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

El sentido de la alusión al feminismo revela que prevalece un estereotipo respecto de él que lo ubica como una antítesis de la perspectiva de género y de la impartición de justicia, pues ignora que la perspectiva de género es una categoría originada en la teoría feminista.

El discurso dado en el grupo integrado con proyectistas y jueces fue muy contradictorio —además de denotar desconocimiento en cuanto a la reglamentación de los partidos políticos en materia de cuotas de género—, ya que por una parte afirmaban que las mujeres no eran discriminadas, y por otra reconocían que aunque los reglamentos establecían derechos para la inclusión de personas del sexo femenino en el ámbito político, a la postre no se materializaban.

*“En el reglamento del Congreso de la Unión dice que debe haber cierto número de mujeres.”*

*“Que luego se lo saltan.”*

*“Sí, y luego se lo saltan, porque luego renuncian. Ahí es de dónde viene que las propias mujeres no quieren que se les trate por igual”* (hombres, grupo focal, función jurisdiccional).

Al interior del Tribunal, el grupo focal masculino afirmó que la mejor prueba de que no había discriminación contra las mujeres es el número de ellas que trabajan en dicha institución.

*“Yo simplemente quería proponer un ejercicio, un ejemplo muestra. Aquí somos nueve jueces y estoy seguro que en nuestros juzgados tenemos más mujeres que hombres, y quizás más del doble. Entonces, eso es un ejemplo de que la equidad en ese aspecto está superado por las mujeres”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Pienso que la política inicial, en la cuestión numérica, me parece que ya se reposicionó la mujer. Ahora las políticas deben de ir dirigidas hacia una igualdad en la práctica. Sócrates decía que ‘Es una injusticia tratar igual a los desiguales’, pero nosotros vemos que ya estamos evolucionando, y el enfocarse a la mujer ya está agotado. Yo insisto, si queremos salir adelante, tienen que estar los más capacitados”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Esta visión, muy popular entre impartidores e impartidoras de justicia, revela una visión estereotipada de la perspectiva de género, pues se la ubica solo como acciones para las mujeres; asimismo, muestra la confusión existente entre paridad de género e igualdad de género. En este sentido, es una visión compartida la idea de que hay condiciones de igualdad y que no hay ningún obstáculo para que las mujeres o los hombres se superen.

Y aunque en efecto casi 63% del personal del TSJEZ son mujeres, y muchas de ellas ocupan altos cargos, como la presidencia, debe identificarse que esta presencia no se deriva de una política institucional orientada a incorporar al género femenino al Tribunal, sino que ha sido efecto de su incorporación masiva a los puestos de más baja jerarquía dentro de la estructura, tal y como se ha documentado en el apartado condiciones laborales del presente análisis.

La falta de sensibilización en la materia impide mirar las diversas y adversas condiciones de vida que las trabajadoras del Tribunal tienen, y que en ocasiones las limitan para un pleno desarrollo académico y laboral, como se muestra en el subapartado Formación y capacitación del eje 4.

Se parte, además, de una idea errónea al considerar que la mayoría numérica de las mujeres en el Tribunal significa, *per se*, la existencia de igualdad y la eliminación de prácticas discriminatorias de género, lo cual es falso, como se da cuenta a lo largo de este diagnóstico y como ha sido documentado en diversos estudios (Facio, 2002), ya que subsisten diversos sesgos de género.

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 o ceguera de género (forma del androcentrismo que implica incapacidad, imposibilidad de ver lo femenino, que invisibiliza la experiencia femenina) y la insensibilidad ante los efectos del género sobre las personas.

Como se ha podido apreciar, la mayoría de los juzgadores y juzgadas del TSJEZ no están sensibilizados/as aún en el enfoque de género que les permita ampliar su criterio sobre las condiciones específicas de las mujeres que llegan a los tribunales, así como reconocer plenamente las desigualdades de género en la sociedad y sus implicaciones. Por supuesto, estas situaciones deben considerarse al momento de dictar una resolución o sentencia, con el fin de que por medio de éstas no se sobrevictimice a las mujeres ya previamente victimizadas, mediante violencia social o familiar, y ahora se les convierta en víctimas de violencia institucional. Solo a manera de ejemplo, conviene referir las investigaciones de Elena Larrauri (1995) y Elena Azaola (1996), donde las autoras muestran cómo estas manifestaciones de sexismo de los jueces y las juezas —al momento de dictar sentencias penales en casos en que la mujer priva de la vida a su pareja y agresor consuetudinario— resulta en el incremento de 30% en el tiempo de las condenas privativas de la libertad en relación con las penas que reciben los hombres que cometen el delito de homicidio en contra de sus parejas mujeres.

Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género.

En tanto el personal no cuenta con la sensibilidad ni los conocimientos necesarios para reconocer las desventajas que subsisten hacia la mujer, la mayoría, en particular los hombres, considera innecesario tomar en cuenta la perspectiva de género para impartir justicia.

*“Depende de qué se entienda por eso. Hemos manejado que si es por cuota, no tiene utilidad. Debemos potenciar otros aspectos que también generan equidad y además más preparación. Ahorita hablamos de hombre y mujer, pero también hay homosexuales y no vamos a estar definiendo términos que luego habrá que cambiar, sino que hay que ver más allá. Habrá que definir qué es perspectiva de género y partir de ahí, porque dudo que sea el darle más derechos a la mujer”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Yo pienso que no hay necesidad de abrir tanto campo de acción a la mujer. Ya comentamos que estamos en igual condiciones, y aún en este momento las condiciones son más favorables para las mujeres. Nosotros aquí en el Poder Judicial vemos que hay igualdad. Yo pienso que estamos, sino en iguales condiciones, me parece que hay condiciones más favorables para las mujeres. Entonces no creo que haya necesidad”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

A quienes ejercen la impartición de justicia no les es fácil identificar cómo puede aplicarse la perspectiva de género en su función o la forma dogmática de aplicar las leyes puede discriminar a las mujeres. En el grupo focal integrado con proyectistas y juezas se afirmó aplicar los tratados internacionales en materia de derechos de los niños, niñas y mujeres, aunque en realidad no citaron ningún ejemplo en donde hubieran dictado una resolución o sentencia con dicha mirada.

La carencia de conocimientos en la materia incide en que muchos de los y las participantes en los grupos focales emitan interpretaciones equivocadas de qué es la perspectiva de género y la aplicación de la justicia bajo el principio de igualdad desde esta categoría. Algunos de los impartidores de justicia tienen la concepción de que lo justo es darle a cada cual de acuerdo con sus méritos; sin embargo, no se tiene en cuenta que aunque en el plano formal las oportunidades son las mismas, en la práctica no lo son, lo que deriva necesariamente en resultados que no igualitarios (Riddall, J., 1999).

*“Pienso que en la política inicial, en la cuestión numérica, ya se reposicionó la mujer. Ahora las políticas deben de ir dirigidas hacia una igualdad en la práctica. Sócrates decía que ‘Es una injusticia tratar igual a los desiguales’, pero nosotros vemos que ya estamos evolucionando, y el enfocarse a la mujer ya está agotado. Yo insisto, si queremos salir adelante, tienen que estar los más capacitados”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“La justicia es la eterna y perpetua voluntad de darle a cada quien lo que se merece. La ley no es justa, la ley es regla, norma. Entonces, vamos a ver que lo que tenemos son las herramientas y la justicia es un producto que vamos a entregar, como lo dijo el compañero”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

En este contexto, Iris Marion Young (1990) pone en duda la idea hegemónica de que las posiciones sociales deben distribuirse con base en la capacidad y el mérito de las personas, pues cuestiona los criterios de evaluación —no desprovistos de prejuicios— de quienes deciden quién cuenta con la

capacidad y quién tiene el mérito, y es el caso de que el parámetro considerado corresponde precisamente a la de su propia cultura e inteligencia.

Hay quienes consideran que el principio de igualdad significa tratar exactamente igual a hombres y a mujeres: no identifican que dicha interpretación es androcéntrica, en razón de que tanto su definición como su contenido los ha decidido históricamente el género masculino (Facio, 1991). Este tipo de prácticas se ubican en lo que Ferrajoli denomina la homologación jurídica de las diferencias, en la cual éstas son ignoradas en nombre de una abstracta afirmación de igualdad (Ferrajoli, 1999), visión muy usual entre las y los juzgadores.

*“Afortunadamente nosotros tenemos algo que nos facilita el trabajo: la ley. Finalmente, la ley no distingue en género y prevalece la igualdad. Si hay una ley que sea discriminatoria también hay instrumentos, está el amparo. Es muy sencillo, porque aplicando la ley se resuelven los asuntos. Sí hay una sociedad de desigualdad y de abuso, de hombres, mujeres y niños incluso, pero pasando por el tamiz de un juicio las cosas tratan de subirse a un nivel muy equitativo”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“En el caso concreto de la función jurisdiccional no hay una distinción de género, en términos particulares sí se toma mucho en cuenta, por lo que ya comentaban. Pero aquí en Zacatecas no vemos si es hombre o mujer. Aquí se administra justicia con las reglamentaciones que cada ley contiene, no creo que se les haga más caso a los hombres que a las mujeres”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Todos somos hombres, humanos, parejos e iguales ante la ley. Tenemos las mismas obligaciones, también”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Alda Facio explica el contenido del principio de igualdad desde la perspectiva de la teoría crítica feminista, cuya aplicación garantizaría el acceso efectivo de las mujeres a la justicia: “Quienes creemos y queremos una igualdad real, tenemos que partir de que el hombre es tan diferente de la mujer, como la mujer del hombre, pues somos igualmente diferentes. En otras palabras, quienes queremos la igualdad tenemos que darle otro contenido a ese concepto, porque si somos igualmente diferentes las leyes deben tomar esas diferencias en cuenta [...] Quienes estamos por una igualdad en la diferencia, entendemos que para que se cumpla el principio de igualdad, lo que

se tiene que hacer es eliminar la desigualdad y jerarquización entre hombres y mujeres, no sus diferencias” (Facio, A., 1991: 18).

El análisis del Derecho desde la perspectiva de género implica de manera necesaria su reconceptualización, sin limitares a suponer que lo constituye solo el conjunto de leyes y principios jurídicos, sino que deben considerarse otros aspectos que tradicionalmente se han soslayado, y que sin duda determinan las formas del ejercicio jurisdiccional. La selección, interpretación y aplicación de las normas legales formalmente promulgadas las complementan las normas originadas por la doctrina, las costumbres, las creencias, los prejuicios y actitudes, que también forman parte de lo que conocemos como Derecho (Facio, 2002). La perspectiva de género permite visualizar las circunstancias específicas de las personas, no solo de las mujeres, la de los hombres también, y actuar en consecuencia, de lo contrario, se puede resolver mientras se causan graves perjuicios, como se evidencia en el relato de un juzgador:

*"A un doctor le presentan una demanda de alimentos. Tentativamente se le puso 40% de reducción a su salario. Después vino el doctor y me dice: 'Es que tengo 45% por tres hijos en Villanueva, 20% por otro hijo que tengo en Jerez, y aquí me quieres sacar 40%, y además estoy pagando carro del año.' Eso a mí no me interesa."*

Observar al derecho desde la perspectiva de género permite visualizar los sesgos de género que prevalecen en las leyes, así como aquellos que ocurren en la práctica jurisdiccional. Ésta se imbuida por valores ciegos al género, los cuales muchas mujeres, que hoy ejercen el poder, también comparten y reproducen de manera consciente o inconsciente, como el que se devela en lo manifestado en los grupos focales.

En tales grupos se observó que la única herramienta de la que se valen quienes ejercen la justicia en Zacatecas es la legislación estatal, y empiezan a utilizar algunos tratados internacionales según manifestaron y al mismo tiempo soslayan fuentes como los estudios doctrinales, filosóficos o sociológicos del Derecho. La utilización llana de la legislación local al momento de dictar resoluciones o sentencias, sin valerse de otras herramientas teóricas y legales válidas en la argumentación jurídica, derivan en comentarios que en principio aparentan concordar con la perspectiva de género.

*“Sí, yo creo que todas estaríamos de acuerdo en regresar a las bases constitucionales en que el hombre, como ente, y la mujer somos iguales ante la sociedad y la ley. Yo considero que si seguimos ese principio no habrá problema. Y habrá que encauzar a los que no se comporten bajo ese espectro para que lo hagan. Que tendríamos que hacer lo necesario para poder reencauzar a todos lo que no se comportan bajo esas normas. Somos, como personas, iguales ante todos”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

En conclusión, de manera general las impartidoras y los impartidores de justicia del TSJEZ no están capacitados en perspectiva de género, por lo que son insensibles hacia su incorporación en sus tareas fundamentales con el objetivo de asegurar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres. La falta de sensibilidad y conocimientos respecto a la perspectiva de género pueden derivar en resoluciones y sentencias que discriminan a las mujeres que como partes actoras o pasivas, denunciantes o denunciadas participan en la tríada judicial. El desconocimiento profundo de lo que implica la perspectiva de género y juzgar con perspectiva de género deriva en un rechazo o resistencia para llevar a cabo ese ejercicio y origina contradicciones entre el discurso y la práctica en esta materia.

#### Factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género

El análisis precedente 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 y estatal en materia de derechos humanos de las mujeres. Asimismo, ese estrato de personal jurisdiccional está poco sensibilizado hacia el tema de género, y muestra apego a estereotipos y prejuicios de género para valorar la situación de igualdad de mujeres y hombres imperante en la sociedad. Como resultado de su desconocimiento sobre qué es la perspectiva de género, no todos muestran disposición para incorporarla en la impartición de justicia. Situación que, en términos de la teoría del Derecho, en particular de su afluente feminista, se traduce en diferentes manifestaciones contrarias a las tareas de la igualdad de género, como la ginopia, el familiarismo y la insensibilidad al género femenino. Esto a pesar de que en los últimos años se han desplegado esfuerzos por formar y capacitar en esta materia al personal jurisdiccional, en particular 15 horas en promedio en el último año.

El principal reto que enfrentan para incorporar dicha perspectiva consiste en darle la importancia que amerita el tema. Al respecto es indispensable informar al personal jurisdiccional que no es una política cuyo objetivo sea discriminar a los hombres, ya que al preguntarles a los participantes en ambos grupos focales cuáles eran los retos para lograr que la justicia sea más igualitaria entre hombres y mujeres, hubo respuestas en el sentido de que era importante que se reconociera más a los hombres.

*“Pues sí es igual porque existen muchas normas que protegen al menor y a la mujer, y creo que incluso el hombre está desprotegido. Hay una desproporción total, al hombre sí se le exige, y se le sanciona; a la mujer no. Yo creo que ya hay esa igualdad o hasta más protección hacia la mujer. Debemos involucrar más al hombre socialmente”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

De manera general los y las proyectistas, así como jueces y juezas, coincidieron en señalar que el marco legal en materia de derechos de las mujeres está bien, y que falta mayor capacitación de quienes atienden asuntos relacionados con la defensa de las mujeres, sin percatarse que ellos mismos tienen esa responsabilidad.

*“Porque las construcciones legislativas ya están, pero las instituciones que defienden a la mujer no tienen personal capacitado. Tiene que haber más capacidad, para que instrumentalmente puedan defender los derechos de la mujer para que la ley tenga vida, sino pues queda en letra muerta”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

En conclusión, el reto aún es emprender la sensibilización respecto a las desigualdades que todavía viven las mujeres en la sociedad zacatecana, así como brindar capacitación en la perspectiva de género, y al mismo tiempo destacar valores como la justicia y la igualdad en tanto se les da a éstos los contenidos que la teoría del Derecho, en particular la construida desde la crítica feminista, ha definido durante el transcurso de las décadas recientes.

# CONCLUSIONES

En este apartado se presentan las conclusiones generales de esta investigación diagnóstica, que se orientó a identificar los factores y expresiones de la desigualdad de género al interior del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas (TSJEZ), así como las áreas de oportunidad que permitan la definición de lineamientos y estrategias para incorporar la perspectiva de género en esta organización, mediante un Programa de Igualdad de Género para todos los Tribunales Superiores de Justicia Estatales, que constituye el producto de la segunda etapa de este proyecto.

Este *Diagnóstico* forma parte del producto final de la Etapa 1 del Proyecto “Diagnóstico e implementación de acciones básicas sobre equidad de género en la impartición de justicia, la normatividad y la cultura organizacional en 15 Tribunales Superiores de Justicia de los Estados de la República”, cuyo objetivo general es:

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

Para contribuir a su logro, los objetivos establecidos para la Etapa 1 fueron:

General:

Ubicar las pautas para definir e impulsar estrategias de incorporación de la perspectiva de género en los 15 Tribunales Superiores de Justicia de los Estados de la República<sup>16</sup>

Particulares:

1. Valorar la visión, conocimientos y apertura al tema de la equidad de género en la impartición de justicia, tanto de los servidores/as públicos/as de los órganos jurisdiccionales (magistrados/as, jueces, y juezas y secretarios/as), como del personal

---

<sup>16</sup> Para fines de la presente investigación por “ubicar las pautas” se entenderá la identificación de factores de desigualdad de género al interior de los Tribunales así como de las áreas de oportunidad que permitan la definición de lineamientos y las estrategias para introducir la perspectiva de género en los Tribunales Superiores de Justicia Estatales.

adscrito a las áreas administrativas de 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados, y en los Estados que aplique, al órgano de la Defensoría pública.

2. Identificar la percepción de los servidores/as públicos/as de los órganos jurisdiccionales respecto de la equidad de género al impartir justicia, ubicando los factores que inciden en ello, tanto en el ámbito del marco legal a nivel estatal como de su práctica local.
3. Evaluar la equidad y relaciones de género en el ámbito laboral y la cultura organizacional de las instituciones de los 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados.
4. Analizar la medida en la cual la normatividad interna de las instituciones de los 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados es congruente con la igualdad de género.
5. Identificar los principales obstáculos a solventar y áreas de oportunidad para incorporar la perspectiva de género en la normatividad, los esquemas y la cultura organizacional de los 15 Tribunales Superiores de Justicia involucrados.

Para alcanzar los objetivos planteados en este Diagnóstico se recopiló información de distintas fuentes con miras a identificar de qué forma se expresan las relaciones de género en la organización, así como la manera en la que el trabajo cotidiano, los valores y las bases normativas de la institución favorecen prácticas de desigualdad y/o discriminación en razón del género. Para ello, se realizó un análisis de la organización interna de la institución a partir de sus componentes básicos: la estructura, la cultura organizacional, la normatividad y las condiciones laborales de las mujeres y los hombres que la integran.

Para alcanzar el objetivo 2, también se recopiló información de distintas fuentes con la finalidad de aproximarse a la forma en que las personas a cargo de la impartición de justicia en el TSJEZ conciben el género y las desigualdades de género, así como sus valoraciones sobre la pertinencia de incorporar esta perspectiva a la labor que desarrollan.

Como se planteó desde la Metodología de la investigación, una de las premisas del Diagnóstico es que para avanzar en la incorporación de la perspectiva de género en la labor sustantiva de las instancias encargadas de impartir justicia, es necesario transformar también su ámbito organizacional interno, pues Tribunales con igualdad de género en su interior contarán con mayor

capacidad para identificar y contrarrestar factores de discriminación e inequidad social que restringen el acceso de las mujeres a la justicia.

Las conclusiones se presentan, al igual que los resultados, agrupadas de acuerdo a los ejes analíticos.

#### Eje 1. Marco legal y normativo

Este eje refiere a la pertinencia del marco legal estatal y el marco normativo interno para la igualdad de género en la cultura organizacional de los Tribunales. El supuesto básico es que un marco legal estatal que establezca efectivamente los derechos de las mujeres, en armonía con los compromisos internacionales, presenta un contexto favorable a la igualdad en las organizaciones e instituciones locales, incluyendo las encargadas de impartir justicia. Asimismo, un marco normativo interno que promueva la igualdad es condición básica para el diseño e implementación de una política que permita el adelanto de las mujeres y la promoción de la igualdad de género.

En México el cuerpo normativo armonizado con los tratados internacionales que tutelan el derecho a la igualdad de género y a la vida libre de violencia se expresa en la incorporación del principio de igualdad en la Constitución, y la existencia de, al menos, tres instrumentos jurídicos: una ley de igualdad entre mujeres y hombres, una ley de creación del mecanismo para el adelanto de las mujeres y una ley de acceso de las mujeres a una vida libre de violencia.

En el Estado de Zacatecas, el marco legal y normativo establece algunas de las disposiciones de protección a los derechos de las mujeres en armonía con los compromisos internacionales del país. El principio igualdad de género se encuentra consagrado en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Zacatecas y normada de forma adecuada en la Ley de Igualdad. Además se cuenta con dos instrumentos legales relacionados con la erradicación de la discriminación y de la violencia contra las mujeres: La Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Zacatecas y la Ley para Prevenir y Erradicar Toda Forma de Discriminación en el Estado de Zacatecas. Y también se cuenta con una Ley que crea el Instituto para la Mujer Zacatecana.

Es preciso señalar que ninguna de estas leyes cuenta con su respectivo reglamento, por lo que se corre el riesgo que el espíritu de las mismas no se va concretado en disposiciones efectivas.

De este modo se identifica que el marco legal estatal en materia de igualdad de género debe fortalecerse para el impulso de acciones en pro de la igualdad de género y la garantía de los derechos de las mujeres, pues es necesario establecer los reglamentos que regulen la acción del Estado en esas tareas

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, así como a incorporar la perspectiva de género en su labor sustantiva, cuestión medular no solo para su función de impartición de justicia, sino también para promover una cultura organizacional en su ámbito interno que sea favorable a la igualdad de género.

En lo que se refiere a la pertinencia de la normatividad interna del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas y su relación con el avance hacia la igualdad de género, es preciso subrayar que en ninguno de los documentos que regulan la vida interna del Tribunal se contemplan principios u objetivos orientados a promover la igualdad de género y la no discriminación en su ámbito organizacional; así como tampoco contemplan el reconocimiento de las condiciones y posiciones diferentes de mujeres y hombres y sus implicaciones en la igualdad laboral, y por ende, carecen de la inclusión de acciones, lineamientos o medidas específicas dirigidas a erradicar desigualdades de género en el ámbito que regula. Adicionalmente todos ellos están escritos con lenguaje androcéntrico que invisibiliza a las mujeres.

Es importante resaltar que la ausencia de preceptos que reconozcan las desigualdades estructurales de género deriva en discriminación indirecta y, en esa medida, no se contribuye a transformar las condiciones de desigualdad. En tal sentido, debe recordarse que la discriminación puede ser directa (cuando las normas y prácticas son abierta o explícitamente excluyentes) o indirecta (cuando las normas y prácticas pretenden ser neutras pero al no tomar en cuenta las desigualdades el resultado es su reproducción). Por ello, la incorporación de un lenguaje que visibilice a las mujeres, así como la instauración de medidas que propicien una organización equitativa e igualitaria, constituyen áreas de oportunidad para el TSJEZ.

## Eje 2. Política de género

Este eje se orientó a identificar las expresiones de la promoción de la igualdad en la política institucional del Tribunal Superior de Justicia en el Estado. Esto es, la presencia de la perspectiva

de género en la orientación de la política de la institución en sus diferentes etapas (desde la planeación hasta la evaluación, pasando por la implementación).

La instauración de una política de género constituye la más clara expresión de 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 Superior de Justicia.

El TSJEZ cuenta con la Oficina de Equidad de Género y Derechos Humanos, área comisionada para impulsar la igualdad de género en el Tribunal; sin embargo enfrenta importantes obstáculos como la falta de recursos presupuestarios, de personal y de definición de objetivos, además de encontrarse en un lugar poco estratégico en el organigrama de institución, pues se encuentra en la periferia de la estructura de toma de decisiones.

Como ha sido mostrado en diversos estudios de caso, no solo en México, sino en otros países de América Latina y el resto del mundo, contar con un mecanismo de género consolidado impulsa la realización de acciones específicas orientadas a la igualdad de género, disminuye la dispersión de aquellas acciones que se puedan implementar con este fin, y facilita el seguimiento y evaluación de las mismas.

En este sentido, fortalecer la Oficina de Equidad de Género representa un área de oportunidad para el Tribunal en materia de igualdad entre hombres y mujeres, tanto en su ámbito organizacional interno, como en la impartición de justicia.

En lo que refiere al género en la política institucional, esta investigación encontró que si bien se cuenta con la Oficina de Género la cual tiene definidas actividades en los Programas Operativos Anuales, la perspectiva de género no es aplicada a la planeación y evaluación del Tribunal, lo que da cuenta de que la igualdad como principio y aspiración no forma parte de manera central de la política institucional.

Entre las acciones que han sido impulsadas en el Tribunal se encuentran la difusión de los derechos de las mujeres a usuarios/as y personal del Tribunal a través de material informativo, de un módulo de atención a víctimas de violencia y de acciones de capacitación como cursos, pláticas, asistencia a conferencias, etc. Además entre las acciones planeadas se encuentran estudios sobre

la violencia contra las mujeres y establecer sistemas de información estadística, en el sentido que el marco legal establece. Sin embargo la Oficina de Equidad de Género no cuenta con los recursos económicos u humanos necesarios para llevar esas actividades cabalmente.

Los esfuerzos de capacitación señalados, sin duda constituyen un avance que abona para el goce y garantía de los derechos humanos y las libertades fundamentales de las mujeres en el Estado, pero son insuficientes para incorporar la perspectiva de género, tanto en el ámbito organizacional interno como en la impartición de justicia si no son resultado de una estrategia transversal que se oriente a articular esfuerzos en diferentes direcciones: sensibilización, formación y capacitación. Esta estrategia de capacitación, acorde con los señalamientos de la sentencia que emitió la Corte Interamericana de Derechos Humanos en el *Caso González y Otras ("Campo Algodonero") vs. Estado mexicano*, debe implementarse de forma continua de suerte que se logre: (a) desarrollar capacidades para reconocer la discriminación que sufren las mujeres en su vida cotidiana y no solo un aprendizaje de las normas, y b) que todos los funcionarios y las funcionarias reconozcan las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas en lo que respecta al alcance y contenido de los derechos humanos (COIDH, 2009: párr. 531 a 542).

La posición poco estratégica de la Oficina y la carencia de recursos para incorporar la perspectiva de género en el Tribunal, tanto en el ámbito organizacional interno como en la función sustantiva de impartición de justicia, puede estar vinculada con el hecho, identificado en esta investigación, de que el personal (tanto directivo como jurisdiccional) no percibe la necesidad de desarrollar una política de igualdad de género en el TSJEZ, pues no se reconocen las desigualdades entre hombres y mujeres al interior de la organización ni la necesidad de que el Tribunal desarrolle una política intencionalmente dirigida a promover la igualdad en la impartición de justicia. Por lo que se pone de manifiesto la necesidad de emprender procesos de sensibilización y capacitación que permitan reconocer las expresiones y efectos del género en la organización, así como atender el compromiso del Estado Mexicano de incorporar la perspectiva de género en las instituciones que lo conforman.

### Eje 3. Valores y códigos organizacionales

En este eje se exploraron los elementos que definen “la forma de ser de la organización”, es decir, los valores, creencias y prácticas compartidas por sus integrantes, mismas que tienen efecto no solo en la forma de desarrollar el trabajo, sino en las relaciones y condiciones de género al interior de la organización.

Para efectos analíticos, en esta investigación diagnóstica se realizó una aproximación a diferentes componentes de los valores y códigos organizacionales desde la perspectiva de género: modelo de gestión del trabajo; estilos de liderazgo y toma de decisiones; valoración de los estilos de trabajo; relación entre pares y con la autoridad; disposición a incorporar la perspectiva de género en la cultura organizacional y valoración de la presencia del valor de la justicia en la vida interna del Tribunal.

En términos del modelo de gestión del trabajo, los hallazgos apuntan a identificar al Tribunal como una organización de carácter eminentemente burocrático, la cual se distingue por el alto valor asignado a la jerarquía, la formalización, las reglas, los procedimientos, los estándares de actuación, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas y reglamentos establecidos. Esta orientación burocrática se expresa en una estructura formal dirigida en su funcionamiento por la autoridad encarnada en el Pleno del Tribunal Superior de Justicia, órgano a cargo de tomar las resoluciones de importancia jurisdiccional en el Tribunal, pero también toma decisiones de corte administrativo respecto de los recursos humanos y materiales.

La investigación diagnóstica también encontró que esta estructura burocrática coexiste en el TSJEZ con cotos de poder que representan jueces, juezas, magistrados y magistradas en su calidad de titulares de los Juzgados o Salas a su cargo. Esta titularidad no se limita a la función sustantiva de impartir justicia, sino que se amplía a la gestión del funcionamiento cotidiano de los Juzgados y Salas. Así, se observa que junto al modelo burocrático de gestión sobreviven prácticas asociadas al modelo de organización tipo “clan”, que se caracteriza por el predominio de la lealtad, la tradición y el compromiso personal y grupal.

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 poder”, en donde los cambios y las decisiones dependen principalmente de la voluntad de un pequeño grupo de personas, que orientan las políticas institucionales y ejercen el control de quienes están a su cargo, una élite organizacional cuya decisión es determinante y que por lo general no está abierta al diálogo.

Estos rasgos de la “orientación cultural del poder” identificados en el TSJEZ conviven a su vez con otros distintivos de la “orientación cultural de la tarea”. Esta orientación cultural se distingue en las organizaciones cuando se le da más valor al trabajo bien hecho y todo aquello que se interpone en este camino tiene menos importancia.

La combinación de un modelo de gestión burocrático con tintes de clan, junto con la prevalencia de una mezcla de cultura de poder y de la tarea, demanda un tipo de trabajador y trabajadora ideal que responda a los requerimientos de estas lógicas, lo cual tiene fuertes implicaciones de género.

Entre las características de este trabajador ideal, descrito por el propio personal que labora en el Tribunal, podemos señalar la de obtener buenos resultados, dar un buen servicio a la ciudadanía, ser honesto(a) y mostrar siempre disponibilidad para el trabajo. Este tipo de trabajador/a ideal que impera en el Tribunal supone una serie de características que, vistas desde la perspectiva de género, tienden a perpetuar un modelo masculino de empleado y de organización. La alta valoración que se otorga a la disposición para el trabajo (no solamente en términos de los horarios en la oficina y en la casa, sino de los viajes y traslado de residencia) supone la escisión entre la vida laboral y la familiar, patrón al que las mujeres les resulta más difícil acoplarse por las cargas de trabajo doméstico que socialmente se les ha asignado.

Sumado a lo anterior, el valor que se le otorga a los resultados más que a la labor del equipo para lograrlos, se acerca al mito del individualismo heroico, que es uno de los factores que contribuyen a reproducir las condiciones de desigualdad de género en las organizaciones. 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 autoridades del Tribunal, mismas que abarcan desde funciones propias de la impartición de justicia hasta tareas y decisiones en el marco de las relaciones laborales.

Así, las funciones, tareas, procedimientos y plazos del personal jurisdiccional están estrictamente establecidos en un marco normativo y legal que brinda una estructura clara de actuación, tanto a servidores y servidoras del Tribunal como a las y los usuarios, aunque deja un escaso margen para construir liderazgos de tipo más participativo o consultivo en los que las necesidades e intereses laborales de las y los trabajadores puedan tener cabida.

Este estilo de liderazgo directivo también se expresa en la fuerte jerarquía que priva en la toma de decisiones: cada juez, jueza, magistrado o magistrada supervisa al personal a su cargo (en el Juzgado o Sala, respectivamente) y sobre ese nivel se erige la autoridad del Pleno del Tribunal.

Una característica central de los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones es su generización masculina, lo cual si bien no es exclusivo del Tribunal sí se reproduce internamente a pesar de la presencia relevante de mujeres en puestos de decisión. En ese sentido, un importante hallazgo de esta investigación ha sido la identificación de prácticas que permiten caracterizar, además, un liderazgo generizado en las percepciones del personal del TSJEZ. Los valores implícitos en el discurso de las personas que integran la organización tienden a reproducir una forma de percibir el liderazgo en la impartición de justicia y los servicios de apoyo como labores en que se requiere de determinadas características fuertemente asociadas al prototipo masculino tales como la tranquilidad, la racionalidad y fortaleza. Adicionalmente, también se encontraron algunas características valoradas en los liderazgos asociadas a la labor sustantiva, como la honestidad y la justicia.

En ese mismo tenor, se observó la persistencia de estereotipos tradicionales de género entre el personal del Tribunal respecto de las capacidades de liderazgo de mujeres y hombres. Se reproduce la idea de que las mujeres son más ordenadas y más responsables, que son dos cualidades importantes para el tipo de labores que se desarrollan en esta organización. Sin embargo, también se reitera que son emocionalmente “más volubles”, lo que deriva en una fuerte debilidad para un trabajo en el que es fundamental la racionalidad, tanto para el manejo de las relaciones laborales como para manejar la tensión y presión vinculada con la responsabilidad de impartir justicia.

Es particularmente relevante el estereotipo que vincula a las mujeres con la conflictividad, pues ello plantea un fuerte cuestionamiento a sus capacidades de ejercer el liderazgo y el manejo de

relaciones interpersonales y laborales. En un espacio organizacional como el TSJEZ, en que el modelo de liderazgo tiende a ser directivo, esta valoración respecto a las mujeres puede convertirse en un fuerte obstáculo para su ascenso.

El vínculo entre los estereotipos y códigos asociados a la masculinidad, los valores dominantes sobre la naturaleza de las organizaciones y los tipos de liderazgos prevalentes, es sumamente marcado. Las organizaciones a menudo son alentadas para ser racionales, analíticas, estratégicas, orientadas a decisiones, con actitud agresiva y competitiva, todos esos atributos vinculados a la masculinidad. Esto tiene importantes implicaciones para las mujeres que desean ingresar en este tipo de mundo, pues deben imbuirse de todos estos valores y a menudo esto supone una autonegación de su condición de género o una ruptura forzada de sus propios patrones de conducta femeninos. En este sentido, muchas de las mujeres exitosas en el mundo laboral, para adaptarse o para ser aceptadas en un ámbito tradicionalmente de varones, pasan por una suerte de masculinización, proceso que incluso algunas autoras catalogan como alienación, y del cual se obtuvieron algunas experiencias en este Diagnóstico.

Además de la desvaloración de estilos asociados a la feminidad, la prevalencia de estas visiones estereotipadas de género tiene efectos importantes en la segregación ocupacional de mujeres y hombres, pues es un elemento que refuerza las divisiones laborales a partir del género. Los datos de la encuesta aplicada para este Diagnóstico muestran cuatro de diez de las y los trabajadores del TSJEZ considera que las mujeres son mejores en tareas administrativas y en las tareas de limpieza; ambas actividades asociadas a las labores del hogar. En cambio, siete de cada diez personas cree que los hombres son mejores en tareas de mensajería o transporte, y cinco de cada diez que son mejores para labores de mantenimiento. Estos datos reflejan una visión altamente estereotipada de habilidades de cada sexo para el trabajo.

Otro hallazgo relevante es el amplio desconocimiento de las expresiones de la desigualdad de género en el Tribunal que se mostró en el discurso del personal. Constantemente se aportó como evidencia de la igualdad de género el número de mujeres que ocupan cargos como juezas, magistradas y directoras. Esta evidencia en sí misma denota el desconocimiento de las implicaciones del género en la dinámica laboral, pues el punto de partida es una irreal separación entre los ámbitos públicos y privados, que no pondera los efectos que tienen sobre las capacidades y oportunidades laborales de las mujeres los roles sociales que cumplen en sus

familias, y la desigualdades que ello genera respecto de los varones, quienes socialmente han sido exceptuados de estas responsabilidades y por ello tienen mayores ventajas para dedicarse casi de manera exclusiva al trabajo, con los costos de toda índole (emocionales, económicos, profesionales, etc.) que estos mandatos y patrones tradicionales generan sobre unas y otros.

Este desconocimiento de las desigualdades de género que se reproducen en la institución generan resistencias hacia la incorporación de acciones para la igualdad de género, denotando de este modo la ceguera de género que prevalece a nivel interno la cual, de acuerdo con el Instituto Nacional de la Mujeres, justamente consiste en que “no se reconocen las desigualdades de género al interno de la organización, ni la importancia de solucionarlas. Se presenta una actitud defensiva frente al tema, en la que se trata de justificar, como suficiente, lo que hace la organización” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2006).

Finalmente, en esta investigación se realizó una aproximación exploratoria a las percepciones y valoraciones del personal respecto a la justicia en la vida interna del Tribunal, con la premisa de que en una organización que se dedica justamente a impartir justicia, se espera que este valor forme parte de los elementos que definen la cultura institucional, y que además se exprese en prácticas concretas que permitan, justamente, hacer tangible, exigible y verificable este valor.

La manifestación de la injusticia es ubicada principalmente en los temas de acceso a la capacitación, carga de trabajo, designación de asensos, falta de reconocimientos, valoración discrecional del trabajo, asignación de distritos, entre otros. Más que identificar la injusticia con temas relacionados explícitamente con el género, el personal del TSJEZ la relacionó con factores que se relacionan con la estructura de la organización, ya que la desigualdad de género les parece inexistente.

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 Tribunal no se advierten matices en torno a la aplicación de la justicia en la vida interna, y más bien ésta se erige como un valor que debe ser neutral, lo que más bien deriva en injusticias en los procesos y procedimientos, pues reproduce las desigualdades estructurales.

Los efectos de esta visión en la vida y la cultura organizacionales se expresan en la persistencia de un modelo masculino de trabajador y de organización, así como de visiones altamente estereotipadas sobre las tareas y labores de hombres y mujeres; la sobrevaloración del liderazgo masculino; el casi nulo reconocimiento de las desigualdades de género, que explica la poca apertura hacia la incorporación de políticas de igualdad.

Recapitulando, este eje permitió develar los siguientes aspectos de la estructura profunda de la organización que contribuyen a perpetuar la desigualdad género:

1. *La valoración al individualismo heroico:* Se 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, y se privilegia a aquellos trabajadores que pueden minimizar sus obligaciones familiares y dedicar tiempo exclusivo al trabajo. En este sentido, existe una cultura del trabajo que no reconoce la importancia social del papel de las mujeres (y de los hombres) como madres y padres encargados del hogar y la necesidad de incorporar medidas que permitan conciliar ambas esferas de la vida.
3. *Exclusión del poder:* Un aspecto central identificado en esta investigación, que muestra la exclusión del poder de las mujeres en el Tribunal, es que los temas relacionados con el avance hacia una mayor igualdad de género, tanto en el ámbito laboral interno del Tribunal como en la impartición de justicia, así como la defensa de los derechos de las mujeres, no se encuentran posicionados en la agenda central del Tribunal. Vale recordar lo que plantea Acker al respecto y que forma parte del marco conceptual del presente diagnóstico: “Las organizaciones están generizadas y lo que no se pone en la agenda es a menudo lo que no le importa a los hombres, aunque puede ser importante para las mujeres.”

Otro aspecto en relación con el manejo de poder a nivel interno y su repercusión en la reproducción de las desigualdades de género, es que se mostraron rasgos de un ejercicio discrecional del poder, del cual las mujeres no perciben del todo sus implicaciones, por lo que no generan resistencias ni conflictos. De este modo, la mayoría de las mujeres que laboran en el Tribunal y que participaron en este Diagnóstico mostraron que no son conscientes de que la desigualdad de género a nivel organizacional interno es un tema problemático en sí. Ciertos prejuicios, ideas y creencias estereotipadas son aceptadas como normales y no las cuestionan, e incluso consideran que si no ascienden a mayores niveles es porque ellas así lo deciden, ignorando los mandatos de género que las delimitan. “La experiencia demuestra que no cuestionar los supuestos es una forma muy poderosa de mantener el sistema de desigualdad” (Epadeq, 2011).

4. *Instrumentalismo*: En el Tribunal prevalece un enfoque de gestión dirigido a lograr resultados cuantitativos mediante la aplicación de procedimientos estandarizados que permitan el cumplimiento en tiempo y forma de los procesos judiciales; lo anterior está fuertemente determinado por el cumplimiento de la función sustantiva del Tribunal que es estructurada a partir de la configuración de un modelo de gestión burocrático que coexiste con un modelo de clan y una cultura de roles y poder. Estas características centrales de su enfoque de gestión, si bien permite el cumplimiento estandarizado de su función, devalúa aspectos cualitativos importantes del trabajo, como son el trabajo en equipo y los acuerdos, lo cual dificulta la incorporación de cambios a favor de la igualdad.
5. *La ceguera de género*: Uno de los hallazgos importantes de esta investigación diagnóstica es que en el TSJEZ no se reconocen ni visibilizan las desigualdades de género que persisten al interior del Tribunal, ni el impacto que tienen las desigualdades estructurales de género en la organización. A esta invisibilización de las condiciones y posición de desventaja que actualmente viven las mujeres con respecto a los hombres se denomina “ceguera de género” y deriva en la ausencia de reconocimiento de la necesidad de generar acciones deliberadamente dirigidas a compensar estas desigualdades. Como consecuencia, la organización tiende a reproducir condiciones que colocan en desventaja a las mujeres. En el caso del TSJEZ uno de los ejemplos más claros es la consideración de que la “neutralidad” de la carrera judicial garantiza la igualdad de mujeres y hombres en el ascenso, invisibilizando que por su condición de género, las mujeres tienen más dificultades para

acceder a puestos de toma de decisión o asumen mayores costos cuando los ocupan, sobre todo cuando se les demanda traslados e incremento de la disponibilidad horaria.

6. *Masculinización de la organización:* La exploración de los códigos, valores y representaciones en la cultura organizacional del TSJEZ 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 TSJEZ 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 TSJEZ las condiciones laborales son sustancialmente distintas según el tipo de labor. Esto se refleja tanto en la normatividad como en la práctica y las percepciones del personal. Quienes laboran en áreas jurisdiccionales cuentan con un marco normativo mucho más claro que regula tanto su carrera profesional como sus relaciones de trabajo.

Desde la perspectiva de género, sin embargo, se debe relevar que la pretendida neutralidad del marco normativo, aunque en efecto ha permitido el acceso de más mujeres a las áreas jurisdiccionales, por sí mismo no logra resolver las desigualdades estructurales de género que afectan a las mujeres en el ámbito laboral y que se expresan de diversas maneras: mayores dificultades para ascender, menor acceso a las actividades de capacitación, dificultad para conciliar la vida laboral con la personal, entre otras.

Así, otro de los hallazgos interesantes de este Diagnóstico es que, a pesar de que en efecto en el TSJEZ se observa una distribución paritaria de los puestos de toma de decisión, en el área jurisdiccional las mujeres registran a lo largo de su carrera en la institución menos ascensos que los hombres: frente a casi la tercera parte de los hombres, solo 15% de las mujeres reporta tres o más ascensos en la institución, lo que da cuenta de que su movilidad ascendente es menor. En el área administrativa es relevante destacar que los ascensos son aún más escasos, pues el personal que ocupa puestos directivos generalmente ingresa directamente a esos puestos sin que medien procesos de ascenso al interior del Tribunal.

En ese orden de ideas, la distribución de los puestos por sexo permite concluir que en el TSJEZ no se presenta una abierta segregación vertical, pues mujeres y hombres ocupan puestos directivos y de mando medio en 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 mujeres que no se mantiene en los niveles superiores. Así, en el área jurisdiccional solamente en los puestos de jueces/zas y magistrados/as la distribución es paritaria, pues en las labores restantes las mujeres constituyen amplia mayoría (73% de las secretarias/os jurisdiccionales, 67% de las/los proyectistas y 72% de las/los actuarios/os). Lo anterior confirma que pese a una mayor presencia de mujeres en el Tribunal, persisten factores asociados al género que en algún punto de la trayectoria profesional afectan el ascenso de las mujeres, como se evidenció en el diagnóstico.

En lo que refiere a la distribución de los sueldos y compensaciones, de las 463 mujeres que laboran en el TSJEZ, 45% de ellas se concentran en el primer decil de ingresos, al igual que 36% de los hombres, sin embargo conforme van subiendo los deciles el porcentaje de hombres es mayor que el de mujeres, de tal forma que en el último rango, el de mayor ingreso, el porcentaje de los hombres que se ubican ahí es de 3,24%, y el de mujeres es de .87 por ciento.

La agrupación por deciles de ingresos corrobora la idea de que los hombres suelen ingresar al Tribunal a puestos de mayor nivel, mientras las mujeres se mantienen en aquellos de menor ingreso: el decil I está compuesto por 67% de mujeres, el II por 62% y el III por 60%; sin embargo, en los niveles siguientes los porcentajes se equilibran, hasta el último nivel en que hay 69% de hombres. En términos de promedio de ingresos por sexo encontramos que el de las mujeres es menor por 3387 pesos, esto debido a la prevalencia masculina en los rangos salariales más altos.

A pesar de estas evidencias, entre el personal y el cuerpo directivo del Tribunal priva una concepción ciega al género que desconoce las desigualdades entre mujeres y hombres al interior de la institución, así como respecto a los efectos de los roles y condiciones de género que pesan sobre las mujeres y los hombres que ahí laboran, lo que explica sus percepciones sobre la igualdad de oportunidades para el acceso y ascenso.

Así, aunque la opinión generalizada del personal es que hombres y mujeres tienen iguales oportunidades de acceso, ascenso, recompensas, salarios, etc., un análisis más profundo evidencia que persisten algunas prácticas discriminatorias que obstaculizan el ascenso de las mujeres, sobre todo en el ámbito administrativo. Debe recordarse que la discriminación indirecta refiere a la invisibilización de las condiciones de desigualdad que repercuten en el acceso de ciertos grupos a determinados espacios.

Es también relevante señalar que este *Diagnóstico* permitió evidenciar la ausencia de la perspectiva de género en la normatividad que regula las condiciones y relaciones laborales en este Tribunal. En ese sentido, en una organización que carece de políticas y mecanismos explícitamente orientados a promover la igualdad, se incrementa el riesgo de que las visiones estereotipadas de género influyan en la toma de decisiones sobre acceso y ascensos, pero también en otras prácticas como el otorgamiento de permisos y licencias.

Más aún, aspectos como el ingreso de personal, los ascensos o la evaluación del desempeño no están reglamentados a profundidad, además, las resoluciones últimas en estos rubros están en las manos de las y los superiores jerárquicos, sin que el personal conozca en la mayoría de los casos los criterios y razonamientos con los cuales se toman estas decisiones, abriendo por tanto grandes espacios de discrecionalidad.

En lo que refiere a la conciliación entre la vida familiar, personal y laboral, que es una estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres, al tiempo que contribuye a construir sociedades en que la calidad de vida de las personas sea un asunto prioritario, el hallazgo principal de este diagnóstico es que el TSJEZ 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 la que ellas se dedican con

más frecuencia a tareas reproductivas. De manera adicional, las actividades que realizan las mujeres en sus hogares requieren ser ejecutadas con mayor frecuencia (lavar trastes, lavar ropa y preparar alimentos) mientras que los hombres se dedican con más regularidad a reparaciones de la casa, que se realizan de manera menos frecuente. Ello ayuda a entender que sean las mujeres las que se hayan manifestado más preocupadas por la extensión de los horarios a consecuencia de la sobrecarga de trabajo, mientras para los hombres el asunto de la participación en las tareas domésticas se resuelve, a su propio decir, “organizándose”.

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

Con este antecedente, es relevante señalar que el horario de trabajo del TSJEZ (de 8:30 a 15:00 h) es percibido por el personal, particularmente el femenino, como una facilidad para conciliar el trabajo con las responsabilidades familiares. Sin embargo, en los últimos años esta jornada laboral se ha venido ampliando en razón del incremento de las cargas de trabajo.

En lo que a licencias y permisos refiere, la política del Tribunal parece estar orientada a restringirlas y a desestimular las solicitudes por la vía de la complicación de los trámites y requisitos. Esta política reafirma un modelo de trabajador que esté completamente disponible para la organización, modelo que no solamente es más difícil de alcanzar para las mujeres, sino que además reproduce la escisión entre lo público y lo privado y los estereotipos de género que han excluido a los hombres del espacio familiar, dejando las tareas y responsabilidades de ese espacio exclusivamente a las mujeres.

Asimismo, el TSJEZ carece de medidas orientadas a brindar facilidades a los padres y madres de familia para estar cerca de sus hijos e hijas, como podrían ser la instalación de guarderías y ludotecas.

En tal sentido, el desarrollo de una política institucional que se oriente a brindar condiciones laborales que permitan a las y los trabajadores conciliar su vida laboral con sus actividades domésticas, de cuidado y con su desarrollo personal, constituye una clara área de oportunidad para este Tribunal.

Otra expresión de las desigualdades de género que sobreviven en el ambiente organizacional del TSJEZ es la que refiere a los procesos de capacitación y los obstáculos para participar en ellos. Es relevante en este aspecto que todos los obstáculos que mencionó el personal para acceder a estos procesos están vinculados con la condición de género que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres (horario de los cursos y necesidad de atender a la familia), por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión. En el caso del personal jurisdiccional es fundamental revisar este aspecto porque el acceso a procesos de capacitación es condición básica para los ascensos.

Otro hallazgo importante de este *Diagnóstico* es que no existe claridad entre el personal respecto a los criterios de evaluación del desempeño, así como de los de entrega de estímulos y reconocimientos. La evaluación del desempeño es un proceso de trascendental importancia en una organización altamente burocratizada como es un Tribunal, por lo que este elemento también debe considerarse un área de oportunidad con miras a contar con una valoración más justa y transparente del trabajo, que recompense tanto la calidad de los resultados como el trato igualitario entre compañeros y compañeras.

Además de estas áreas de oportunidad en las que el Tribunal puede iniciar un trabajo orientado a la promoción de la igualdad, un elemento positivo es que ya se han implementado las licencias de paternidad, medida que fomenta la corresponsabilidad en las tareas de cuidado, además de ser un derecho de los padres trabajadores. Sin embargo hace falta ampliarla, así como difundirla y sensibilizar al personal sobre su importancia.

#### Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral

La violencia contra las mujeres se define como “cualquier acción u omisión, basada en su género, que les cause daño o sufrimiento psicológico, físico, patrimonial, económico, sexual o la muerte, tanto en el ámbito privado como en el público” (Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, artículo 5°, fracción IV).

En su capítulo II 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 TSJEZ y la práctica de la denuncia.

El primer hallazgo en esta materia es que en el Tribunal, 28.5% de las y los trabajadores padecieron al menos una de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio durante el último año. La incidencia de violencia de género es notablemente mayor en el caso de las mujeres (22%) que entre los hombres (32 por ciento).

En el caso de los actos de violencia que se dan entre el personal, quienes los ejercen mayormente son los hombres hacia las mujeres, incluso cuando mantienen una relación laboral de pares. La violencia sexual, como expresión prototípica de la violencia de género se muestra casi de manera exclusiva contra las mujeres. Asimismo, los resultados de la exploración de este tema muestran que existen otro tipo de expresiones de violencia de género que se presentan en el Tribunal y abonan a reforzar un modelo de dominación masculina que encuentra en la violencia una de sus expresiones.

Es de destacar también que entre el personal no existe una clara conciencia de la violencia de género que se manifiesta en el Tribunal. A pesar de que en la encuesta se puede encontrar casos de violencia, dentro de los grupos focales afirmaron no conocer algún caso de acoso u hostigamiento dentro del Tribunal.

En la normatividad interna del Tribunal no están explícitamente enunciados ni el mecanismo ni el procedimiento para denunciar este tipo de violencia. El personal en general no sabe si existe dicho

mecanismo y procedimiento y de hecho el personal directivo asume que los casos de violencia deben seguir el procedimiento de una falta administrativa o de una denuncia.

La práctica de la denuncia de la violencia laboral y de género es muy baja. Son muy relevantes las consideraciones expresadas por el personal de los dos tipos de labor, sobre la posibilidad de que quienes hayan sido víctimas de violencia no denuncien por temor a represalias, lo que constituye una ventana de oportunidad para el tratamiento del tema desde la normatividad del Tribunal.

A este respecto es fundamental destacar la importancia de que el TSJEZ cuente con mecanismos específicos que permitan a las y los trabajadores presentar denuncias por violencia de género, específicamente de hostigamiento y acoso sexual (que se develan como las expresiones de violencia con mayor incidencia). Es preciso que estos mecanismos se difundan entre el personal con miras a visibilizar esta problemática y evidenciar que la política institucional se opone a la comisión de actos violentos al interior de la organización. Asimismo, es preciso desarrollar protocolos específicos para la atención de las víctimas a fin de brindar una adecuada atención e investigación de los casos; así como establecer las sanciones a las personas responsables y la reparación del daño en las víctimas.

También es necesario sensibilizar al personal de Tribunal para que se reconozcan las expresiones, manifestaciones y tipos de violencia con miras a que se incremente la cultura de denuncia y se evite la doble victimización de las personas receptoras de violencia.

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

Este eje se orientó al logro del objetivo 2 de este *Diagnóstico*:

Identificar la percepción de los servidores/as públicos/as de los órganos jurisdiccionales respecto de la equidad de género al impartir justicia, ubicando los factores que inciden en ello, tanto en el ámbito del marco legal a nivel estatal como de su práctica local.

Por tanto, exploró la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal encargado de labores jurisdiccionales en el TSJEZ. La aproximación al tema se realizó a partir de indagar acerca del conocimiento que tienen las

personas encargadas de la administración de justicia sobre las normas dirigidas a la igualdad de género; de las capacidades y sensibilidad para reconocer la discriminación y desigualdad que enfrentan las mujeres en su vida cotidiana y; de las capacidades para reconocer las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas.

Una importante conclusión de este *Diagnóstico* es que se observó un amplio desconocimiento por parte del personal jurisdiccional del Tribunal de los instrumentos internacionales, así como de la legislación nacional, en materia de derechos humanos de las mujeres, cuestión que resulta básica para la impartición de justicia con perspectiva de género y con ello estar en condiciones de contribuir a la vigencia plena de esos derechos, además quienes tienen conocimientos de estos instrumentos reconocieron que en muy pocas ocasiones son aplicados. Así, los resultados de la encuesta elaborada para este diagnóstico muestran que 83% del personal jurisdiccional no conoce ningún instrumento internacional de protección de los derechos de las mujeres y 55% no conoce el marco normativo nacional en esta materia.

Asimismo, la mayoría de los juzgadores y juzgadas del TSJEZ no están sensibilizados en el enfoque de género, lo que les permitiría ampliar su criterio sobre las condiciones específicas de las mujeres que llegan a los tribunales, así como reconocer plenamente las desigualdades de género en la sociedad y sus implicaciones. Estas condiciones deben ser consideradas al momento de dictar una resolución o sentencia, a efecto de evitar la sobrevictimización.

En el mismo orden de ideas, pese a que algunos de los y las impartidoras de justicia afirman conocer la perspectiva de género, la evidencia que arrojan los grupos focales denota que no es así. En ese sentido, se compiló evidencia que denota la ausencia de reconocimiento de las múltiples expresiones de discriminación por motivos de sexo. Así, de manera general jueces, juezas, magistrados y magistradas señalaron en grupos focales que hombres y mujeres han sido tratados de manera diferente en el ámbito social, familiar y laboral en Zacatecas, e incluso que tradicionalmente se ha valorado más al género masculino que al femenino. Sin embargo, se considera que estas prácticas y expresiones se han disminuido drásticamente en los últimos años, y que actualmente son exclusivas de los estratos de menores ingresos, las zonas rurales y poblaciones indígenas, lo que evidencia el desconocimiento de las múltiples manifestaciones de la discriminación, así como de la complejidad de esta práctica.

Por el contrario, persiste una visión igualitarista que se centra en la igualdad formal plasmada en el marco legal que no deriva por sí misma en igualdad sustantiva. La carencia de conocimientos en la materia incide en que las y los juzgadores emitieran en los grupos focales interpretaciones tergiversadas de lo que es la perspectiva de género y la aplicación del principio de igualdad desde esta categoría. Hay quienes consideran que el principio de igualdad significa tratar de manera idéntica a hombres y a mujeres, sin identificar que dicha interpretación es androcéntrica, en razón de que tanto su definición como su contenido han sido decididos históricamente por el género masculino (Facio, 1991). Este tipo de prácticas se ubican en lo que Ferrajoli denomina la homologación jurídica de las diferencias, en 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. 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 TSJEZ tiene una gran área de oportunidad en términos de la sensibilización respecto a las desigualdades de género que viven las mujeres en la sociedad zacatecana, así como de instaurar procesos formativos orientados a incorporar el género en la impartición de justicia.

# BIBLIOGRAFÍA

- Acker, Joan (2000). "Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género", *Cambios sociales, económicos y culturales*, Marysa Navarro y Catherine Stimpson (comp.), serie Un nuevo saber. Los estudios de Mujeres, FCE, Argentina, pp. 111-139.
- (1999). "Revisiting class: lessons from theorizing race and gender in organizations", *Working Paper*, N° 5, octubre, Simmons School of Management, Boston, MA.
- (1992). *Gendering Organizational Analysis*, Sage Publications, California.
- (1990). "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations", *Gender and Society*, Vol. 4, año 2, pp. 139-148.
- Alburquerque, Ayuzabet de la Rosa (2002). "Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, en administración y organizaciones", No. 8, año 4, UAM, pp. 13-44.
- Álvarez, Mayda; Melleró, Noelia; Rodríguez Inalvis (2004). *Diagnóstico institucional de género en las agencias de Naciones Unidas en Cuba*, PNUD-CUBA.
- Azaola, Elena (1996). *El delito de ser mujer*, CIESAS, México.
- Baratta, Alessandro (2000). "Mujeres y control social", *Las trampas del poder punitivo: el género en el derecho penal*, Haydee Birgin (comp.), Buenos Aires.
- Bayefsky, Anne (1990). "El principio de igualdad o no discriminación en el Derecho Internacional", *Human Rights Law Journal*, Vol. 11, No. 12, pp. 1-34.
- Bergalli, Roberto (1983), "La instancia judicial", en Bergalli, R. y Bustos, J., *El pensamiento criminológico II. Estado y control*, Ediciones Península, Barcelona, pp. 73-94.
- Birgin, Haydee & Kohen, Beatriz (comp.) (2006). *Acceso a la justicia como garantía de igualdad*, Buenos Aires.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*, Anagrama, Barcelona.
- Brannon, Linda (2007). *Gender: Psychological Perspectives*, Pearson.
- Brewer-Carías, Allan R. (2006). "La aplicación de los tratados internacionales sobre derechos humanos en el orden interno. Estudio de Derecho Constitucional comparado latinoamericano", ponencia preparada para el Curso sobre el sistema interamericano de protección de los derechos humanos y su repercusión en los órdenes jurídicos nacionales, organizado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación de México y la Corte

Interamericana de Derechos Humanos, México, 16 de marzo de 2006. Puede consultarse en internet en la siguiente dirección:

[http://www.equidad.scjn.gob.mx/IMG/pdf/ALLAN\\_BREWER\\_CARIAS\\_Aplicacion\\_de\\_los\\_Tratados\\_Internacionales\\_Derechos\\_Humanos\\_En\\_el\\_orden\\_interno-Estudio\\_de\\_derecho.pdf](http://www.equidad.scjn.gob.mx/IMG/pdf/ALLAN_BREWER_CARIAS_Aplicacion_de_los_Tratados_Internacionales_Derechos_Humanos_En_el_orden_interno-Estudio_de_derecho.pdf)

- Broadbridge, A., y Hern, J. (2008). "Gender and Management: New directions in research and continuing patterns in practice", *British Journal of Management*, No. 19, pp. 38-49. British Academy of Management, Blackwell Publishing Ltd.
- Bustos, Juan (1984). *Manual de Derecho Penal Español, Parte General*, Ariel, España.
- Cabal, Luisa et ál. (2001). *Cuerpo y Derecho. Legislación y jurisprudencia en América Latina*, The Center for Reproductive Law and Policy, editorial Temis, Bogotá.
- Carlen, Pat (1983), *Women's imprisonment. A study social control*, Reino Unido, sin editorial.
- CEPAL (2010). "¿Qué Estado para qué igualdad? XI Conferencia Regional Sobre la Mujer de América Latina y el Caribe". Brasilia, 13 a 16 de julio 2010. CEPAL. Naciones Unidas.
- Cerva, Daniela (2006). *Análisis sociopolítico de los procesos de institucionalización de la perspectiva de género en el estado: avances y retrocesos en el contexto de transformación del sistema político mexicano*, tesis de Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales, FCPyS, UNAM, México.  
  
----- (2009a). "Cultura organizacional e institucionalización de las políticas de género en México: Notas para el debate", revista *GénEros*, No. 6, Época 2, Año 16, septiembre de 2009-febrero de 2010. Universidad de Colima-Asociación Colimense de Universitarias A.C.  
  
----- (2009b). "Masculinidades y cambio organizacional: Reflexiones sobre varones vinculados al desarrollo de políticas de equidad de género", en Red Iberoamericana de Masculinidades, [www.redmasculinidades.com](http://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.

- CoIDH (Corte Interamericana de Derechos Humanos) (2009). Caso González y Otras ("Campo Algodonero") vs. 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](http://www.upo.es/congresos/export/sites/congresos/economiafeminista/documentos/area3/Mjose_Martinez.pdf)
- Martins, D. y Heisler, G. (1995). "Desarrollo institucional, género y ONG: Un debate posible", en *Género y desarrollo institucional en ONG*, Ribeiro das Neves, María da Graca y Martins, Delaine (organizadoras), Núcleo de Estudios Mujer y Políticas Públicas, IBAM/Instituto de la Mujer, Madrid.

- Meijer, Sigrid; Lindo, Patricia & Siú, Ivonne (2006). *Haciendo realidad la equidad en las organizaciones: guía metodológica*, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, Managua.
- Merrill-Sands, Deborah; Joyce K. Fletcher, Anne Starks Acosta, Nancy Andrews, Maureen Harvey (1999). "Engendering organizational change: a case study of strengthening gender equity and organizational effectiveness in an international agricultural research institute", *Working Paper*, No. 21, Center for Gender in Organizations, Secretariat Simmons Graduate School of Management World Bank, Boston, MA, USA, Washington, D.C.
- Navarro, Natalia (2007). *Desigualdades de género en las organizaciones. Procesos de cambio organizacional pro-equidad*, PNUD.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Nussbaum, (2000). *Las mujeres y el desarrollo humano*, Universidad de Cambridge, Nueva York.
- ONU, *Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos E/C.12/2005/4*.
- Ortí, A. (1990). "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo", en *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Alianza Universidad, Madrid.
- Payne, Lindsay (2002). *'Gendered Jobs' and 'Gendered Workers': Barriers to Gender Equality in Gendered Organizations*, College of Social and Applied Human Sciences, University of Guelph, Canadá.
- Perdomo, S. & Perrotta, V. (2009). *Diagnóstico organizacional con perspectiva de género OSE*, Programa de Gestión de Calidad con Equidad, PNUD / UNIFEM / OPP / Inmujeres: Uruguay.
- Porta, Luis y Miriam Silva (s.f.) "La investigación cualitativa: El análisis de contenido en la investigación educativa". Disponible en: <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>
- Poder Judicial (2006). *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Violación. Se integra ese delito aun cuando entre el activo y pasivo exista el vínculo matrimonial. No. Registro: 176,065 Jurisprudencia Materia(s): Penal Novena Época Instancia: Primera Sala Tesis: 1a./J. 10/94, p. 658.
- Powell, W. y Dimaggio, P. (comp.) (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-Universidad Autónoma del Estado de México. Fondo de Cultura Económica, México.

- Ramos, Luz (2000). "Promoción de la doctrina y jurisprudencia con perspectiva de género, para una sólida argumentación en la redacción de la sentencia", 4 al 6 de diciembre, San José.
- Rao, Aruna y Kelleher, David (2003). "Institutions, organizations and gender equality in an era of globalization", *Gender and Development*, Mayo, Vol. 11, No. 1.
- ----- (2002). "Unraveling Institutionalized", *Occasional Paper*, No. 8, Association for Women's Rights in Development, Canadá.
- Rao, Aruna, Stuart, R. y Kelleher, D. (1999). *Gender at work. Organizational Change for Equality*, Kumarian Press, Connecticut, USA.
- Riddall, J.G. (1999), *Teoría del Derecho*, Gedisa, España.
- 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](http://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.
- Young, Iris Marion (1990), *Justice and the Politics of Difference*, Princeton University Press, USA.
- Zaffaroni, Eugenio Raúl (2010). *Manual de Derecho Penal. Parte General*, 2ª edic., Ediar, Argentina.
- Zermeño Núñez, Martha Fabiola (2011). *Ruta para la gestión de evaluaciones de las políticas de igualdad de género*. PNUD. Panamá.
- ----- (2010). *Género, desarrollo y política social, el caso del Programa Fomento y Desarrollo de las Culturas Indígenas*. Tesis para obtener el grado de Maestría, UNAM, México.

#### MARCO LEGAL Y NORMATIVO CONSULTADO

- Asamblea General de la ONU el 18 de diciembre de 1979.
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres "Convención Belem do Pará".
- Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, aprobada por la Asamblea General en 1979.
- Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer, 1952.
- Corte Interamericana de Derechos Humanos, *Caso González y Otras ("Campo Algodonero") Vs. México*, Sentencia de 16 de Noviembre de 2009.
- *Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer*, aprobada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas el 7 de noviembre de 1967.
- Declaración y Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995). *Resolución Aprobada por la Conferencia*, Instituto Nacional de las Mujeres, México, 2004.
- Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, artículo 4º, Diario Oficial de la Federación, 12 de enero de 2001.

- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, Diario Oficial de la Federación, 1 de febrero de 2007.
- OACNUDH y Unión Interparlamentaria, *Derechos Humanos: manual para parlamentarios*, núm. 8-2005, Citado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal.
- ONU, Directrices de Maastricht sobre Violaciones a los DESC, punto 6. Citado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal, p. 54.
- Programa Nacional de para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2008-2012) (PROIGUALDAD), Inmujeres, 2009.
- Protocolo Facultativo de la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación de la Mujer, aprobado por la Asamblea General de la ONU el 15 de octubre de 1999 y que entró en vigor en México el 15 de junio de 2002.
- Resolución 32/130 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (16 de diciembre de 1977).