



**EPADEQ**

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

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

---

## **ESTADO DE HIDALGO**

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:**

Abigail Guadalupe Domínguez Escobar  
Yoali Pérez Montesinos

**Colaboraciones parciales:**

Daniela Cerva

**Estadística:**

José Ezequiel Soto Sánchez

**Coordinación del trabajo en campo:**

Mario Yadín Zermeño Núñez

**Coordinación regional para el levantamiento de la encuesta:**

Gabriel Cosío Torregrosa

**Responsable de logística y administración:**

Xitlalli Villanueva Aguilar

**Responsable de la corrección de estilo:**

Carolina de los Ángeles Varela Hidalgo

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

*Questudies*

# ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	9
MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL .....	13
CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL .....	15
ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL .....	17
VITRINA METODOLÓGICA .....	22
EJES DE ANÁLISIS.....	22
RECUENTO DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO.....	24
Información documental.....	24
Trabajo de campo.....	28
Encuesta .....	28
Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas.....	30
RESULTADOS .....	33
LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL.....	33
Eje 1. Marco legal y normativo.....	33
Marco legal estatal.....	33
Normatividad interna .....	42
Eje 2. Política de género.....	44
Mecanismo de género.....	45
El género en la política institucional .....	46
Políticas y acciones para la igualdad de género.....	48
LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN .....	53
Eje 3. Valores y códigos organizacionales .....	53
Modelo de gestión del trabajo en la organización.....	55
Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones .....	62
Valoración de los estilos de trabajo .....	69
Relación entre pares y con la autoridad .....	74
Disposición a incorporar la perspectiva de género en la organización.....	79
Valoración de la presencia de la justicia en la vida interna de la organización .....	86

Eje 4. Condiciones laborales.....	90
Reclutamiento y contratación.....	91
Promociones y ascensos.....	106
Licencias de maternidad y paternidad .....	116
Permisos para asuntos personales y familiares .....	127
Formación y capacitación.....	137
Procesos de inducción al puesto .....	148
Segregación ocupacional.....	150
Conciliación laboral-familiar-personal .....	161
Sueldos y compensaciones.....	173
Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño .....	177
Satisfacción con el trabajo .....	184
Motivos de despido.....	185
Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral.....	192
Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento .....	193
Mecanismos de denuncia, queja y sanción.....	201
PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA .....	205
Eje 6 Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia.....	205
Conocimiento de los derechos de las mujeres.....	206
Reconocimiento de la discriminación de género .....	213
Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género .....	219
Factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género.....	223
CONCLUSIONES .....	227
BIBLIOGRAFÍA.....	249

# PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Antes de presentar los resultados es necesario plantear algunas consideraciones:

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

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

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

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

# INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL

El Poder Judicial del Estado de Hidalgo es al que corresponde interpretar y aplicar las leyes en asuntos jurisdiccionales del orden civil, familiar, penal, electoral, fiscal administrativo y especializado en justicia para adolescentes del fuero común; así como en materia federal y del fuero militar cuando las leyes lo faculten.

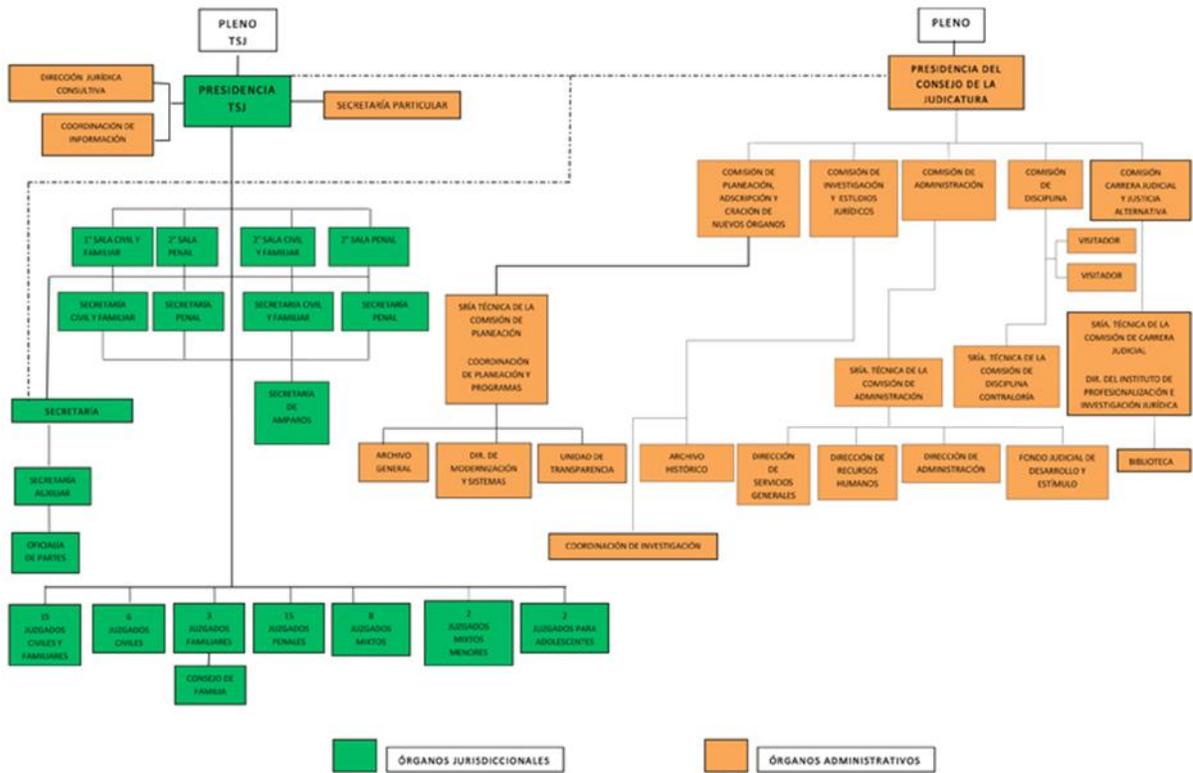
El Poder Judicial en el estado se integra por los siguientes órganos:

*a)* Jurisdiccionales:

- I. El Tribunal Superior de Justicia y jueces del fuero común.
- II. El Tribunal Fiscal Administrativo.
- III. El Tribunal Electoral.
- IV. Los demás funcionarios y auxiliares de la impartición de justicia.

*b)* Administrativos: un Consejo de la Judicatura, encargado de la administración del Poder Judicial, mismo que se integra por cinco consejeros, de los cuales, uno será el Presidente del Tribunal Superior de Justicia y también lo será del Consejo; un magistrado y un juez del orden común, designados por el Pleno del mismo Tribunal; un consejero designado por el Congreso del Estado Libre y Soberano de Hidalgo y un consejero designado por el gobernador del estado (artículos 1, 2 y 124 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Hidalgo).

Figura 1. Estructura y composición del Poder Judicial del estado de Hidalgo



Fuente: <http://www.pjhidalgo.gob.mx/>, enero 2012.

El Tribunal Superior de Justicia reside en la ciudad de Pachuca de Soto y su organización, funcionamiento y competencia estarán a lo dispuesto en la Constitución Política del Estado de Hidalgo y a las disposiciones de la Ley Orgánica.

El TSJEH, se integra por catorce magistrados, aprobados por el Congreso, en los términos del art. 94 de la Constitución Política del Estado de Hidalgo, de entre los cuales se elige al presidente, quien no integra Sala. El Tribunal funciona en Pleno General, Pleno de Salas Colegiadas (integradas por tres magistrados) y en su caso en sesiones de salas unitarias, según lo determina el mismo Pleno General, quien les asigna su materia (civil y familiar y penal,<sup>1</sup>) y puede conformarla en mixta.

El Tribunal contará con un secretario general, secretarios de sala, secretarios de Amparo, secretarios de Estudio y Proyecto, actuarios, así como el personal que se requiera para el desempeño de sus funciones (art. 11 al 14 Ley Orgánica).

<sup>1</sup> Mediante Salas especializadas en la materia, se conoce de los asuntos relativos a la justicia para adolescentes. Los magistrados de las salas civiles y familiares, penales y especializadas en Justicia para Adolescentes, en su caso, conocen en su materia de todo lo relativo a la segunda instancia.

Los magistrados son nombrados por el gobernador del estado con la aprobación del Congreso o de la diputación permanente en su caso y deben satisfacer los requisitos exigidos por el art. 95 de la Constitución Política del estado de Hidalgo.

Entre las principales atribuciones del Pleno, están las de: preservar la independencia y autonomía de los órganos jurisdiccionales en el desempeño de sus funciones; iniciar ante el Congreso del estado las leyes y decretos inherentes a la impartición de justicia; elegir al presidente del Tribunal Superior de Justicia y a los miembros de las salas; acordar el aumento, reubicación o supresión de salas; expedir, modificar y difundir el Reglamento Interior del Tribunal Superior de Justicia; calificar y resolver las excusas y recusaciones de los magistrados, así como las del presidente del Tribunal; resolver las quejas administrativas interpuestas contra los magistrados y, en su caso, imponer la sanción que corresponda; imponer correcciones disciplinarias a los abogados, procuradores, peritos y litigantes cuando en sus promociones falten al respeto a la institución o a alguno de sus miembros; establecer los criterios y las medidas conducentes para el mejoramiento de la impartición de justicia; conocer y resolver en única instancia, las demandas que se presenten en contra de magistrados; dar curso a las renunciaciones que presenten los magistrados, conceder licencias y conocer de las faltas en que incurran; conocer y dirimir cualquier controversia que surja entre las salas; nombrar al magistrado y al juez que deban integrarse al Consejo de la Judicatura (art. 19 de la Ley Orgánica).

El artículo 20 de la Ley Orgánica señala que: “El Tribunal Superior de Justicia tendrá un presidente, que también representará al Poder Judicial, durará en su encargo un año y podrá ser reelecto. Será designado entre los magistrados por el voto de la mayoría simple de los presentes, quienes lo emitirán en forma económica o secreta en la primera sesión extraordinaria que para tal efecto se convoque durante el mes de abril de cada año o en su caso, en el momento en que se acepte su renuncia o se dé cuenta al Pleno de su ausencia definitiva.”

#### CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL

La Ley Orgánica clasifica en tres grupos a los órganos que lo componen: un órgano administrativo que recae en el Consejo de la Judicatura; los órganos jurisdiccionales, que son: el Tribunal Superior de Justicia y jueces del Fuero Común, Tribunal Fiscal Administrativo, Tribunal Electoral, así como los demás funcionarios y auxiliares de la impartición de justicia. En tanto que, como órgano no

jurisdiccional se menciona al Centro Estatal de Justicia Alternativa, el cual cuenta con autonomía técnica y está vinculado administrativamente al Consejo de la Judicatura.

Para efectos de competencia, los juzgados del Fuero Común son:

I. Juzgados civiles; II. Juzgados familiares; III. Juzgados civiles y familiares; IV. Juzgados penales; V. Juzgados mixtos; VI. Juzgados mixtos menores, y VII. Juzgados especializados en Justicia para Adolescentes.<sup>2</sup>

“Los juzgados, para el despacho de los asuntos de su competencia tendrán el personal siguiente:

- I. Un Juez.
- II. El número de secretarios de Acuerdos que determine el Consejo de la Judicatura.
- III. El número de actuarios que el volumen de negocios justifique.
- IV. El personal administrativo que se requiera, de conformidad con el presupuesto asignado” (art. 49 Ley Orgánica).

El estado de Hidalgo se divide en diecisiete distritos judiciales cuyo territorio se integra con el de los municipios que a continuación se enuncian y es la cabecera del Distrito la población que en primer lugar se señala:

- I. Actopan: El Arenal, Francisco I. Madero, San Agustín Tlaxiaca, Santiago de Anaya y San Salvador.
- II. Apan: Tepeapulco, Tlanalapa, Almoloya y Emiliano Zapata.
- III. Atotonilco el Grande: Huasca de Ocampo y Omitlán de Juárez.
- IV. Huejutla de Reyes: Huautla, Huazalingo, San Felipe Orizatlán, Tlanchinol, Atlapexco, Xochiatipan, Yahualica y Jaltocán.
- V. Huichapan: Chapantongo, Nopala de Villagrán y Tecozautla.
- VI. Ixmiquilpan: Alfajayucan, Cardonal y Chilcuautla.
- VII. Jacala de Ledesma: Chapulhuacán, La Misión, Pacula y Pisaflores.

---

<sup>2</sup> El Consejo de la Judicatura determinará el número de juzgados civiles, familiares, penales, mixtos y especializados en justicia para adolescentes en los distritos judiciales, atendiendo a las necesidades del servicio. (Artículo 48 de la Ley Orgánica).

- VIII. Metztlán: Juárez Hidalgo, San Agustín Metzquitlán y Eloxochitlán.
- IX. Molango de Escamilla: Calnali, Lolotla, Tlahuiltepa, Xochicoatlán y Tepehuacán de Guerrero.
- X. Mixquiahuala de Juárez: Tlahuelilpan y Progreso de Obregón.
- XI. Pachuca de Soto: Epazoyucan, Mineral del Chico, Mineral del Monte, Mineral de la Reforma y Zempoala.
- XII. Tenango de Doria: Agua Blanca de Iturbide, Huehuetla y San Bartolo Tutotepec.
- XIII. Tizayuca: Villa de Tezontepec, Tolcayuca y Zapotlán de Juárez.
- XIV. Tula de Allende: Ajacuba, Atitalaquia, Tepetitlán, Tezontepec de Aldama, Tetepango, Tlaxcoapan, Tepeji del Río de Ocampo y Atotonilco de Tula.
- XV. Tulancingo de Bravo: Acatlán, Acaxochitlán, Cuautepec de Hinojosa, Metepec, Singuilucan y Santiago Tulantepec de Lugo Guerrero.
- XVI. Zacualtipán de Ángeles: Tianguistengo.
- XVII. Zimapán: Nicolás Flores y Tasquillo.

#### ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL

En la siguiente tabla se puede observar la distribución por áreas de adscripción de las personas que laboran en el Tribunal:

**Tabla 1**

ADSCRIPCIÓN	TOTAL DE EMPLEADOS(AS)	ADSCRIPCIÓN	TOTAL DE EMPLEADOS/AS
ARCHIVO DEL PODER JUDICIAL	22	JUZGADO PENAL MIXQUIAHUALA	11
CENTRO DE JUSTICIA ALTERNATIVA HUEJUTLA	7	JUZGADO PENAL TIZAYUCA	12
CENTRO DE JUSTICIA ALTERNATIVA IXMIQUILPAN	6	JUZGADO PRIMERO CIVIL PACHUCA	15
CENTRO DE JUSTICIA ALTERNATIVA PACHUCA	18	JUZGADO PRIMERO CIVIL Y FAMILIAR ACTOPAN	14
CENTRO DE JUSTICIA ALTERNATIVA TENANGO	4	JUZGADO PRIMERO CIVIL Y FAMILIAR APAN	16

<b>CENTRO DE JUSTICIA ALTERNATIVA TULA</b>	4	<b>JUZGADO PRIMERO CIVIL Y FAMILIAR DE TULA DE A.</b>	17
<b>CENTRO DE JUSTICIA ALTERNATIVA TULANCINGO</b>	5	<b>JUZGADO PRIMERO CIVIL Y FAMILIAR TULANCINGO</b>	20
<b>CONSEJO DE FAMILIA HUEJUTLA</b>	4	<b>JUZGADO PRIMERO ESPECIALIZADO PARA ADOLESCENTES</b>	10
<b>CONSEJO DE FAMILIA IXMIQUILPAN</b>	5	<b>JUZGADO PRIMERO FAMILIAR PACHUCA</b>	16
<b>CONSEJO DE FAMILIA PACHUCA</b>	11	<b>JUZGADO PRIMERO MIXTO MENOR PACHUCA</b>	15
<b>CONSEJO DE FAMILIA TULA</b>	4	<b>JUZGADO PRIMERO PENAL PACHUCA</b>	18
<b>CONSEJO DE FAMILIA TULANCINGO</b>	4	<b>JUZGADO PRIMERO PENAL TULA</b>	17
<b>CONSEJO DE LA JUDICATURA</b>	21	<b>JUZGADO PRIMERO PENAL TULANCINGO</b>	14
<b>CONTRALORÍA GENERAL</b>	8	<b>JUZGADO QUINTO CIVIL PACHUCA</b>	15
<b>COORDINACIÓN DE INFORMACIÓN</b>	10	<b>JUZGADO SEGUNDO CIVIL PACHUCA</b>	16
<b>COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN Y PROGRAMAS</b>	9	<b>JUZGADO SEGUNDO CIVIL Y FAMILIAR ACTOPAN</b>	15
<b>COORDINACIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN</b>	32	<b>JUZGADO SEGUNDO CIVIL Y FAMILIAR APAN</b>	15
<b>DIRECCIÓN DE MODERNIZACIÓN Y SISTEMAS</b>	30	<b>JUZGADO SEGUNDO CIVIL Y FAMILIAR DE TULA DE A</b>	17
<b>DIRECCIÓN DE SERVICIOS GENERALES</b>	46	<b>JUZGADO SEGUNDO CIVIL Y FAMILIAR TULANCINGO</b>	17
<b>DIRECCIÓN JURÍDICA CONSULTIVA</b>	4	<b>JUZGADO SEGUNDO ESPECIALIZADO PARA ADOLESCENTES</b>	12
<b>FONDO JUDICIAL DE DESARROLLO Y ESTÍMULO</b>	9	<b>JUZGADO SEGUNDO FAMILIAR PACHUCA</b>	17

<b>H. TRIBUNAL ELECTORAL</b>	29	<b>JUZGADO SEGUNDO MIXTO MENOR PACHUCA</b>	15
<b>H. TRIBUNAL FISCAL ADMINISTRATIVO</b>	21	<b>JUZGADO SEGUNDO PENAL PACHUCA</b>	16
<b>INSTITUTO DE PROFESIONALIZACIÓN E INVEST JURÍDICAS</b>	14	<b>JUZGADO SEGUNDO PENAL TULA</b>	15
<b>JUZGADO CIVIL Y FAMILIAR HUEJUTLA</b>	16	<b>JUZGADO SEGUNDO PENAL TULANCINGO</b>	17
<b>JUZGADO CIVIL Y FAMILIAR HUICHAPAN</b>	16	<b>JUZGADO SEXTO CIVIL PACHUCA</b>	18
<b>JUZGADO CIVIL Y FAMILIAR IXMIQUILPAN</b>	18	<b>JUZGADO TERCERO CIVIL PACHUCA</b>	15
<b>JUZGADO CIVIL Y FAMILIAR MIXQUIAHUALA</b>	15	<b>JUZGADO TERCERO CIVIL Y FAMILIAR TULA</b>	15
<b>JUZGADO CIVIL Y FAMILIAR TIZAYUCA</b>	15	<b>JUZGADO TERCERO CIVIL Y FAMILIAR TULANCINGO</b>	17
<b>JUZGADO CUARTO CIVIL PACHUCA</b>	17	<b>JUZGADO TERCERO FAMILIAR PACHUCA</b>	15
<b>JUZGADO CUARTO PENAL PACHUCA</b>	18	<b>JUZGADO TERCERO PENAL PACHUCA</b>	20
<b>JUZGADO MIXTO ATOTONILCO</b>	16	<b>NUEVA REFORMA PENAL</b>	2
<b>JUZGADO MIXTO JACALA</b>	10	<b>PRESIDENCIA</b>	8
<b>JUZGADO MIXTO MEZTITLÁN</b>	7	<b>PRIMERA SALA CIVIL Y FAMILIAR</b>	34
<b>JUZGADO MIXTO MOLANGO</b>	10	<b>PRIMERA SALA PENAL</b>	36
<b>JUZGADO MIXTO TENANGO DE DORIA</b>	10	<b>SALA UNITARIA ESPECIALIZADA PARA ADOLESCENTES</b>	9
<b>JUZGADO MIXTO TEPEJI DEL RÍO</b>	13	<b>SECRETARÍA DE AMPAROS CIVIL Y FAMILIAR</b>	9
<b>JUZGADO MIXTO ZACUALTIPÁN</b>	11	<b>SECRETARÍA DE AMPAROS PENAL</b>	6

<b>JUZGADO MIXTO ZIMAPÁN</b>	11	<b>SECRETARÍA GENERAL</b>	16
<b>JUZGADO PENAL ACTOPAN</b>	15	<b>SEGUNDA SALA CIVIL Y FAMILIAR</b>	34
<b>JUZGADO PENAL DE APAN</b>	16	<b>SEGUNDA SALA PENAL</b>	36
<b>JUZGADO PENAL HUEJUTLA</b>	14	<b>SINDICATO DE TRABAJADORES</b>	7
<b>JUZGADO PENAL HUICHAPAN</b>	10	<b>UNIDAD DE TRANSPARENCIA</b>	5
<b>JUZGADO PENAL IXMIQUILPAN</b>	18	<b>TOTAL</b>	<b>1257</b>

Elaboración propia con base en información entregada por el TSJH en julio de 2011.

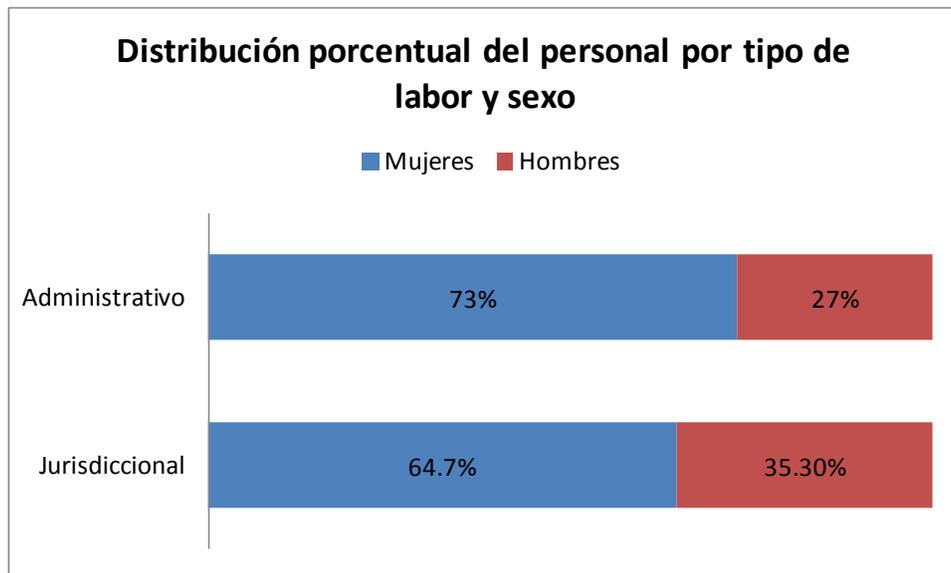
Para septiembre de 2011<sup>3</sup> en el TSJEH trabajaban 1053 personas, la mayor parte del personal (71%) realiza labores administrativas; la distribución por sexo del personal del Tribunal muestra que tanto en las áreas administrativas como en las jurisdiccionales existe mayoría de mujeres, particularmente en las áreas administrativas.

**Gráfica 1**



<sup>3</sup> El TSJH entregó una primera plantilla de personal en julio del 2011 que refiere un total de 1,257 trabajadores y trabajadoras, posteriormente, en septiembre del mismo año entregó una versión actualizada de la plantilla en la que se plasma un total de 1,053 personas. La distribución porcentual del personal por tipo de labor y sexo, así como la segregación ocupacional se calculó con base en la plantilla actualizada al mes de septiembre.

Gráfica 2



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

# VITRINA METODOLÓGICA

## EJES DE ANÁLISIS

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

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

En ese sentido contemplan tanto los factores de contexto que inciden en el adelanto de las mujeres y la promoción de la igualdad de género en el TSJEH, 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## RECUESTO DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO

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

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

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

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

### *Información documental*

El trabajo de gabinete documental estuvo enfocado al análisis de la normatividad (interna y contextual), estructura organizacional y orientación estratégica operativa de la institución. 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 TSJEH; así como aquellos documentos de planeación que orientan el desempeño institucional. Se analizaron también los documentos que contienen la estructura orgánica y las funciones de las distintas áreas o unidades administrativas.
- *Normatividad que rige la vida y condiciones laborales:* Normas y lineamientos que rigen los asuntos relacionados con los recursos humanos: reclutamiento y contratación de personal, política de promoción y ascensos, asignaciones salariales, condiciones generales de trabajo, procesos de formación profesional y capacitación, sistemas de evaluación de desempeño del personal, entre otros.
- *Información estadística:* Se analizó la información referente a las asignaciones salariales y ubicación de las y los trabajadores por puesto y sexo, a fin de ubicar brechas de género y segregación laboral.

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

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

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

**Cuadro 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 integran esta estructura; por ejemplo institutos de investigación, centros de atención o apoyos específicos, etc.).	✓
1.2 Ley Orgánica del Poder Judicial Estatal.	✓
1.3 Reglamento Interno del TSJEH (Reglamento de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Hidalgo).	✓
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 TSJEH relacionada con los Recursos Humanos.	✓
<b>2. Documentos con la Planeación Estratégica del Tribunal</b>	
2.1. Plan de trabajo vigente.	x
2.2. Planes estratégicos sexenales o trianuales.	x
2.3. Informes de trabajo de los últimos tres años.	✓
<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	x
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 TSJEH, ubicación orgánica y datos de localización de quien la encabeza.	x
5.2. Listado de programas o acciones de género o a favor de las mujeres implementadas por el TSJEH, 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 TSJEH en los últimos tres años.	✓
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.	x
5.5. Diagnósticos con perspectiva de género realizados en el Tribunal.	✓
6. Manual de Organización.	x
7. Convocatorias para cubrir vacantes, publicadas por el área de Recursos Humanos.	✓

8. Documento que contenga el Programa del proceso de inducción al puesto.	✘
9. Reglamento o normatividad existente sobre carrera judicial.	✘
10. Reglamento o normatividad que regula el Servicio Civil de Carrera del personal administrativo del Poder Judicial Estatal.	✘
11. Código de Ética tanto el del personal jurisdiccional, como el del personal administrativo, en caso de existir.	✓
12. Normatividad en la que se definen los procedimientos y criterios para sueldos y compensaciones.	✓
13. Tabulador de sueldos que incluya información relativa a:	✓
13.1 Áreas administrativas.	✓
13.2 Áreas jurisdiccionales.	✓
14. Normatividad específica en la que se definen los criterios y procedimientos para otorgar recompensas y reconocimientos al personal (Administrativo y de carrera judicial).	✘
15. Normatividad específica en la que se establezcan los criterios y procedimientos para causar baja o despido.	✘
16. Normatividad que contenga los criterios y mecanismos de denuncia, queja y sanción por violencia, discriminación, hostigamiento o acoso.	✘

✓ Se entregó.

✘ No se entregó.

### *Trabajo de campo*

#### Encuesta

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

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

La encuesta levantada en el marco de este *Diagnóstico* se realizó entre el 8 y 12 de agosto, en nueve sedes: Pachuca de Soto, Actopan, Apan, Tenango de Doria, Huejutla, Ixmiquilpan, Tizayuca, Tula y Tulancingo. Se validaron en total 466 cuestionarios aplicados.

Como se ilustra en la tabla siguiente, la muestra obtenida es representativa del total de mujeres y hombres que forman parte de las estructuras administrativa y jurisdiccional del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Hidalgo.<sup>4</sup> 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>5</sup>

**Tabla 2**

ESTADO	MUESTRA OBTENIDA			PADRONES DE PERSONAL			Margen Error por estado*
	TIPO DE LABOR		TOTAL	ESTRATO		TOTAL	
	Jurisdiccional	Administrativa		Jurisdiccional	Administrativa		
HIDALGO	189	277	466	354	936	1290	3.63%

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

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

<sup>4</sup> La muestra se calculó con base en la plantilla proporcionada por el Tribunal en julio de 2011.

<sup>5</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, al ofrecer mayor riqueza interpretativa y ahondar en la contextualización de los resultados.

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

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

### Grupos focales

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

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

De acuerdo con lo programado, en total se llevaron a cabo ocho grupos focales, los cuales se realizaron entre el 8 y 11 de agosto de 2011. Estos pudieron efectuarse de manera satisfactoria y con garantía de las condiciones requeridas para la confidencialidad y el buen desarrollo de los mismos.

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

**Tabla 3**

GRUPO FOCAL	NÚMERO DE PERSONAS CONVOCADAS	NÚMERO DE PERSONAS ASISTENTES
Mandos operativos personal administrativo Mujeres	15	10
Mandos operativos personal administrativo Hombres	15	11
Mandos medios personal administrativo Mujeres	15	11
Mandos medios personal administrativo Hombres	15	7
Personal jurisdiccional Mujeres	15	14
Personal jurisdiccional Hombres	15	11
Juezas	15	12
Jueces	11	11

### Entrevistas

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

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

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

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

Durante la semana del 8 al 12 de agosto se realizaron las entrevistas programadas; a continuación se presenta un cuadro resumen de las entrevistas realizadas:

**Cuadro 2**

ENTREVISTAS PROGRAMADAS	ENTREVISTAS REALIZADAS
José Luis Baños León	José Luis Baños León
Director de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos
	Laura Beatriz Romero
	Directora de Administración

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

# RESULTADOS

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

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

Como fue definido en la metodología, en este apartado se analiza el marco legal estatal y el marco normativo interno 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

La revisión del marco legal estatal contempló el análisis de la Constitución Política del Estado de Hidalgo, las leyes, y en su caso, los reglamentos que contienen disposiciones relevantes en materia de igualdad, no discriminación y protección a los derechos de las mujeres: la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Hidalgo; Reglamento Interno del Instituto Hidalguense de las Mujeres, Ley de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Hidalgo y su reglamento; Ley para Combatir y Prevenir la Trata de Personas para el Estado de Hidalgo; Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación para el Estado de Hidalgo.

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

La Constitución Política del Estado de Hidalgo (1920)<sup>6</sup> prohíbe de manera explícita la discriminación por diversos motivos entre los que se encuentra el género, además de que reconoce la discriminación como un agravio a la dignidad humana:

“Artículo 4. En el Estado de Hidalgo, todo individuo gozará de las garantías y derechos que otorga esta Constitución y la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las cuales no podrán restringirse ni suspenderse, sino en los casos y condiciones que ella misma establece.

”En el Estado de Hidalgo queda prohibida toda discriminación motivada por el origen étnico, Nacional o regional, el género, la edad, las capacidades diferentes, la condición social o económica, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias, el estado civil, el trabajo desempeñado, las costumbres, la raza, o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos.

Toda discriminación o toda intolerancia constituyen un agravio a la dignidad humana y un retroceso a su propia condición, que deben combatirse.”

Asimismo, establece que el hombre y la mujer serán iguales ante la ley (art. 5°).

Es importante resaltar que la Constitución se desarrolla con un lenguaje que invisibiliza a las mujeres al referir únicamente a sujetos masculinos: ciudadanos, individuos, servidores, etc. Lo anterior constituye una limitante para la igualdad de género toda vez que reproduce discursos centralizados en lo masculino.

Asimismo la Constitución no integra el derecho a una vida libre de violencia y tampoco contiene disposiciones respecto a la trata de personas.

---

<sup>6</sup> La versión consultada de la Constitución del Estado Libre y Soberano de Hidalgo corresponde a la que incluye el decreto del 21 marzo de 2011, el último que fue adicionado al momento de llevar a cabo el análisis de la Constitución.

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

En el estado de Hidalgo se encuentra legislada la igualdad entre mujeres y hombres a través de la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Hidalgo promulgada a principios de 2011.

La ley tiene por objeto “regular y garantizar el derecho a la igualdad entre mujeres y hombres, mediante los mecanismos institucionales y de aceleramiento para la igualdad, así como a través de las políticas públicas de equiparación que permitan en el Estado, la materialización de la igualdad real en los ámbitos público y privado” (art. 1°).

La ley establece mandatos para el Poder Judicial en dos sentidos, por un lado establece lineamientos para institucionalizar la perspectiva de género en Tribunal Superior de Justicia del Estado de Hidalgo:

“Artículo 15. El Tribunal Superior de Justicia del Estado de Hidalgo, con arreglo a su Ley Orgánica, y a las disposiciones de la Constitución Política del Estado de Hidalgo, aplicará los principios y lineamientos que contempla la presente Ley y buscará institucionalizar, en su interior, la perspectiva de género para favorecer las prácticas igualitarias.”

Asimismo define acciones orientadas a “fomentar la no discriminación de mujeres y hombres en la selección, contratación y ascensos dentro de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial” (art. 27, fracc. III).

Por otro lado, en lo que respecta a la igualdad en el acceso a la justicia en el capítulo 5 de la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Hidalgo, se establece:

Artículo 31. La accesibilidad a la Ley debe buscar en los sistemas de procuración y administración de justicia:

- I. El cambio de percepción e ideología de los operadores de dichos sistemas.
- II. Disminuir la solemnidad en los procedimientos.
- III. La socialización del derecho para quienes carecen de cultura jurídica.
- IV. Favorecer la instalación de sistemas de información con los indicadores respectivos desagregados por sexos.

Artículo 32. Para los efectos de lo previsto en el artículo anterior, la Administración Pública Estatal desarrollará las siguientes acciones:

- I. Garantizar, con perspectiva de género, la existencia de asesores jurídicos que otorguen asistencia jurídica para eliminar las desigualdades en el acceso a la justicia.
- II. Formar y capacitar a las autoridades encargadas de la procuración y administración de justicia en materia de igualdad entre mujeres y hombres.
- III. Prestar la seguridad pública considerando las necesidades de las mujeres y de los hombres.

En relación con la coordinación interinstitucional, en el artículo 18, se mandata la creación de la Comisión de Igualdad y no Discriminación del Estado, en la que se incluye al presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Hidalgo (TSJEH), dicha comisión cuenta con las siguientes atribuciones:

Artículo 19. La Comisión de Igualdad, será presidida por el secretario de Desarrollo Social del Estado y tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Coordinar el monitoreo de la política estatal en materia de igualdad.
- II. Estructurar la observancia de la igualdad real en términos de la Ley.
- III. Efectuar el seguimiento, evaluación y sostenibilidad de las políticas públicas de igualdad.
- IV. Presentar informes especiales en la materia objeto de esta Ley.
- V. Verificar la observancia de las buenas prácticas de igualdad.
- VI. Considerar la procedencia de las quejas y solicitará se dé inicio al procedimiento de acompañamiento en materia de igualdad que señala la presente Ley.
- VII. Las demás que sean necesarias para cumplir los objetivos de esta Ley.

En la ley también se establece que “Los servidores públicos que contravengan las disposiciones contenidas en la presente ley, serán sancionados de acuerdo con lo dispuesto por la Ley de Responsabilidad de los Servidores Públicos para el Estado de Hidalgo, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar” (art. 38).

No obstante, es importante señalar que la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Hidalgo todavía no dispone de un reglamento que facilite su aplicación y operación, aun

cuando en el mismo instrumento se establece que la expedición de éste debió realizarse dentro de los 120 días siguientes a la entrada en vigor de la ley.

Por otro lado, es importante mencionar que no existe una ley específica para el Instituto Hidalguense de las Mujeres (IHM). Este Instituto se creó por decreto, en él se establece su objetivo y se definen sus atribuciones; asimismo se asienta que la Junta de Gobierno es la autoridad suprema del instituto (art. 7°). Conviene subrayar que el decreto no involucra al Poder Judicial.

Además, la creación por decreto implica un riesgo para la permanencia del Instituto, toda vez que por su rango jerárquico éste puede ser modificado. La ausencia de una ley que respalde al IHM constituye en un reto a atender.

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

Para este apartado se analizaron los contenidos de la Ley de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Hidalgo (promulgada el 30 diciembre de 2007); el Reglamento de la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Hidalgo (promulgado el 24 de noviembre de 2010), así como la Ley para Combatir y Prevenir la Trata de Personas para el Estado de Hidalgo (promulgada el 15 de noviembre de 2010).

La Ley de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Hidalgo establece la integración y funcionamiento de un sistema estatal para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, del cual formará parte “El Poder Judicial a través del o la Presidenta del Tribunal Superior de Justicia” (art. 34, fracc. X).

También se involucra la participación del Poder Judicial en lo que respecta a las órdenes de protección, pues se establece: “Corresponde a las autoridades jurisdiccionales competentes valorar las órdenes y la determinación de medidas similares en sus resoluciones o sentencias. Lo anterior con motivo de los juicios o procesos que en materia familiar o penal, se estén ventilando en los tribunales competentes” (art. 30).

Se observa que la mencionada Ley de Acceso a las Mujeres define pocas atribuciones directas para el Poder Judicial. No obstante, el cumplimiento efectivo de la ley lo implica en diversos mandatos. Por ejemplo, de acuerdo con la ley, el Programa Integral para Prevenir, Atender, Sancionar y

Erradicar la Violencia contra las Mujeres deberá contener acciones orientadas a “Educar y capacitar en materia de derechos fundamentales de las mujeres a las servidoras y servidores públicos encargados de la seguridad pública, procuración y administración de justicia y demás encargados de las políticas de prevención, atención, sanción y eliminación de la violencia contra las mujeres, con el fin de dotarles de instrumentos que les permitan actuar con perspectiva de género” (art. 36, fracc. III).

Por su parte, el Reglamento de la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Hidalgo (en adelante Reglamento) establece un proceso de armonización del derecho interno con instrumentos internacionales que implica la participación del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Hidalgo:

“Artículo 53. La armonización judicial quedará a cargo del Tribunal Superior de Justicia del Estado, e implica la motivación y fundamentación de sus resoluciones y sentencias en los principales ordenamientos internacionales que regulan la no discriminación de las mujeres y la violencia de género, y los derechos humanos de éstas.”

Además, el reglamento define que los impartidores de justicia deberán recibir capacitación y ser sensibilizados en materia de perspectiva de género y violencia (art. 61, fracc. I).

El reglamento también contempla acciones orientadas a incorporar la perspectiva de género al interior del TSJEH, puesto que dispone el establecimiento de comités de erradicación de la violencia en dependencias de los tres poderes (art. 72, fracc. 2).

Artículo 74. Los comités de erradicación de la violencia establecerán hacia su interior:

- I. Campañas de no violencia y discriminación.
- II. Código de ética de no violencia.
- III. Monitoreo de superiores que practiquen el hostigamiento, o servidores públicos que acosen.
- IV. Servidores públicos que practiquen violencia institucional en términos de la ley.

Por otro lado, es importante subrayar que el reglamento contempla la definición y operación de modelos de intervención<sup>7</sup> para atender a mujeres víctimas de violencia sobre la operación de los mismos establece:

Artículo 10. Los servidores públicos o profesionales que deseen estar debidamente acreditados por la Secretaría Técnica del Sistema Estatal, para la operación de los modelos y la prestación de servicios relacionados con la violencia de género, deberán:

- I. Contar con capacitación en perspectiva y violencia de género.
- II. Contar con las actitudes idóneas para la atención, libres de prejuicios y prácticas estereotipadas de subordinación.
- III. Ser evaluados psicológicamente en cuanto a dichas actitudes, por lo menos cada año.
- IV. Ajustarse a los perfiles o programas que establezca la Secretaría Técnica del Sistema Estatal.
- V. Posteriormente indica:

“Artículo 11. Los servidores públicos que operen los diversos modelos que el presente Reglamento establece, así como aquellos en particular que laboran en los sistemas de procuración y administración de justicia, y de salud, podrán solicitar al superior inmediato se les exima de la prevención, atención o sanción de eventos vinculados con la materia por tener un criterio o ideología diversa a los principios rectores de la Ley y al espíritu de la presente norma.”

“Artículo 12. Para los efectos del artículo anterior la objeción de conciencia, no dará lugar a ningún tipo de sanción si se efectúa dentro de las 24 horas siguientes a que les fue turnado el asunto para su prevención, atención o sanción.”

Los artículos 11 y 12 constituyen una contradicción sustantiva del espíritu que anima la ley y su aplicación en el estado de Hidalgo, puesto que otorga a los servidores públicos que operan los modelos, incluso desde la administración de justicia, la posibilidad de NO prevenir, atender o sancionar situaciones de violencia, por motivos de “ideología”. Es importante subrayar que operar

---

<sup>7</sup> Artículo 8°. Los modelos de atención, prevención y sanción que establezcan el estado y los municipios, son conjunto de medidas y acciones con perspectiva de género para proteger a las víctimas de violencia familiar, que garanticen a las mujeres su seguridad y el ejercicio pleno de sus derechos fundamentales (Ley de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Hidalgo).

un modelo para prevenir, atender y sancionar la violencia contra las mujeres, libre de prejuicios y estereotipos de género, implica poner en práctica un conjunto de medidas y acciones previamente definidas por el estado en concordancia con lo dispuesto en instrumentos internacionales de derechos de las mujeres, lo cual es un mandato en términos constitucionales, por lo que su aplicación no puede quedar en entredicho por los valores o prejuicios que pueda tener cada funcionario encargado de la administración de justicia.

En lo que respecta a la trata de personas, el estado de Hidalgo cuenta con una ley para combatir y prevenir la trata de personas, desde el año 2010, la cual tiene por objeto: “la prevención del delito de trata de personas, así como la protección, atención y asistencia a las víctimas del mismo, a fin de garantizar el respeto a la dignidad humana y el libre desarrollo de la personalidad de las víctimas. Esta Ley se aplicará en el territorio del Estado de Hidalgo y sus disposiciones son de orden público e interés social” (art. 1°). La ley implica la participación del conjunto de autoridades estatales:

“Artículo 2. Las autoridades estatales, en el ámbito de sus respectivas atribuciones, tienen la obligación de actuar con diligencia para perseguir y sancionar el delito de trata de personas, realizando las investigaciones y acciones necesarias para sancionar a los responsables, brindar atención y protección a las víctimas y prevenir la comisión del delito, mediante el desarrollo de programas permanentes.”

La ley mandata la creación de una comisión de coordinación interinstitucional para combatir la trata de personas en el estado, la cual tiene diversas atribuciones entre las que se encuentra la creación de un Programa Estatal para Combatir, Prevenir y Sancionar la Trata de Personas y Proteger a sus Víctimas.

Aunque la ley no fija atribuciones específicas para el Poder Judicial ni para el TSJEH, sí establece que el titular del Tribunal debe formar parte de la comisión interinstitucional (art. 14) y, en ese sentido, dicho Tribunal tiene una responsabilidad sustantiva en el cumplimiento de la ley.

En resumen, se observa que en el estado de Hidalgo existe un marco legal propicio para prevenir, atender y sancionar la violencia contra las mujeres, así como la trata de personas. Si bien se otorgan pocas atribuciones directas y explícitas al Poder Judicial, éste tiene un papel sustantivo en

el cumplimiento del conjunto de leyes orientadas a garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia.

d) Normatividad referida al derecho a la no discriminación

La Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación para el Estado de Hidalgo se publicó en el Diario Oficial de la Federación en 2008. “El objeto de la misma es prevenir y eliminar todas las formas de discriminación que se ejerzan contra cualquier persona en los términos del Artículo 1º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Local y los Tratados Internacionales de los que México sea parte, así como promover la igualdad de oportunidades y de trato” (art. 1º).

La ley mencionada anteriormente no establece mandatos concretos para el Poder Judicial ni para el TSJEH; sin embargo, sí lo involucra para hacer efectivo el objetivo de la ley:

“Artículo 2º. Corresponde a los Poderes Públicos del Estado, a los Ayuntamientos, a los Organismos Públicos Autónomos, así como a los Organismos Auxiliares de la Administración Pública Estatal y Municipal, promover las condiciones para que la libertad y la igualdad de las personas sean reales y efectivas. Los poderes públicos, deberán eliminar aquellos obstáculos que limiten en los hechos su ejercicio e impidan el pleno desarrollo de las personas, así como su efectiva participación en la vida política, económica, cultural y social del estado y promoverán la participación de los particulares en la eliminación de dichos obstáculos.”

Asimismo, en el artículo 12 se establecen diversas medidas positivas a favor de la igualdad de oportunidades que las autoridades estatales y municipales deberán implementar en el ámbito de su competencia, entre las que se encuentra: “Proporcionar, en los términos de la Legislación en la materia, asistencia legal y psicológica gratuita e intérprete, en los procedimientos judiciales o administrativos, en que sea procedente” (fracc. X). No obstante, la ley no expresa ningún mandato particular para el Poder Judicial en lo que respecta a la prevención de la discriminación por motivos de género.

A manera de conclusión, se observa que el estado de Hidalgo dispone de un marco legal local con avances significativos para hacer efectivos el derecho a la igualdad, el derecho a la no discriminación y el derecho a una vida libre de violencia. En este marco local, así como en el de los

instrumentos internacionales relativos a los derechos humanos de las mujeres, el Poder Judicial cuenta con atribuciones y mandatos relevantes para hacer efectivos los derechos de las mujeres, tanto en su ámbito interno como respecto de su función sustantiva en la impartición y administración de justicia.

### Normatividad interna

Con el objetivo de analizar la pertinencia de la normatividad interna que rige al TSJEH con los objetivos de igualdad de género, se analizó la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Hidalgo (aprobada el 7 de enero de 2008); el Reglamento de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Hidalgo (aprobado el 2 de octubre de 2001) y, el Código de Ética (vigente a partir de agosto de 2008).

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

De la revisión realizada se desprende que ninguno de los instrumentos normativos internos resulta congruente con los objetivos de igualdad de género, pues en ninguno de ellos se establecen objetivos orientados a la igualdad de género y tampoco se consideran las condiciones y posiciones diferentes de mujeres y hombres, ni en lo que respecta al ámbito de lo social como tampoco al interior del Tribunal como espacio laboral. En correspondencia de ello no se encontraron acciones, lineamientos o medidas específicas orientadas a erradicar las desigualdades de género en el ámbito de interno del Tribunal.

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

de los usos comunes del lenguaje (Inmujeres, 2009). Lo anterior, además de invisibilizar a las mujeres, contribuye a reforzar la centralidad masculina en espacios considerados tradicionalmente de varones, como son los espacios públicos.

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

A pesar de lo anterior, se debe señalar que en ambos documentos no se ubicó disposición alguna que discrimine explícitamente a las mujeres.

Por su parte, el Código de Ética (2008) además de reproducir un lenguaje no incluyente dispone de principios para los “juzgadores” que pueden reforzar estereotipos de género.

“Artículo 54. El juzgador íntegro no debe comportarse de una manera que un observador razonable considere gravemente atentatoria contra los valores y sentimientos predominantes en la sociedad en la que presta su función.”

El Código de Ética tiene algunos artículos dedicados a la equidad; sin embargo, no habla explícitamente de equidad de género, solo menciona la importancia de que el impartidor de justicia tome en cuenta las “peculiaridades del caso” y reconoce la “inevitable abstracción y generalidad de las leyes”. Como se menciona en el artículo 36: “La exigencia de equidad deriva de la necesidad de atemperar, con criterios de justicia, las consecuencias personales, familiares o sociales desfavorables surgidas por la inevitable abstracción y generalidad de las leyes.”

En este código se le dota de un papel primordial al juzgador para incorporar la equidad en la impartición de justicia, sin transgredir el derecho vigente, al tomar en cuenta las peculiaridades del caso, lo cual puede extenderse a todos los casos sustancialmente semejantes. Aunque es relevante incluir explícitamente la mención de la equidad de género.

Para concluir, de la información analizada se desprende la necesidad de incluir en la normatividad interna del Tribunal medidas de carácter formal que hagan explícito el valor de la igualdad de

género e incorporen las acciones necesarias para cumplirlo, ya sea en la organización del trabajo o en la función sustantiva de impartición de justicia.

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

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

## *Eje 2. Política de género*

Este apartado está orientado a identificar las expresiones de la promoción de la igualdad en la política institucional del TSJEH. Esto es, la presencia de la perspectiva de género en la orientación de la política de la organización.

Como indicadores de la presencia de una política de género en el Tribunal se contempla la existencia de un mecanismo de género (oficina, unidad, departamento), el desarrollo de acciones con carácter formal y transversal para la promoción de la igualdad de género y la asignación de recursos orientados a implementar dichas tareas.

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.

Se integra en el análisis de la información documental proporcionada por el Tribunal y la realización de entrevistas en profundidad a la directora de Área de Administración y al director de Recursos Humanos.

Además, se integra el resultado de la encuesta aplicada al personal del tribunal en relación con su participación en cursos de formación en género.

### Mecanismo de género

El TSJEH no cuenta con un mecanismo de género destinado a la promoción de iniciativas a nivel interno o para el ejercicio de impartición de justicia. La falta de un mecanismo encargado del desarrollo de políticas de género en la institución representa un gran obstáculo para que se genere un cambio organizacional a favor de la equidad de género, ya que es preciso consolidar las iniciativas e institucionalizarlas dentro del Tribunal para así garantizar la igualdad de género.

Si bien existen algunas actividades recientes en relación con la introducción de temas de género en el Tribunal, éstas no provienen en modo alguno de una oficina o área dedicada al desarrollo de políticas que promuevan la igualdad de género, por lo que se les puede considerar como iniciativas temporales, discontinuas y no sistemáticas dentro de la organización.

Pese a la ausencia del mecanismo, a nivel simbólico dentro del Tribunal, se manifiesta la importancia que tuvo la presencia de una figura femenina como máxima autoridad en la administración pasada. No solo por el hecho de que una mujer esté al frente de un poder del estado como es la justicia, sino además por la generación de iniciativas y acciones desarrolladas durante su administración tendiente a mejorar las condiciones laborales de las y los integrantes del Tribunal.<sup>8</sup>

No obstante lo anterior, se constata la falta de acciones específicas en materia de género. Incluso existe una interpretación errónea acerca de su sentido dentro de la organización, se tiende a creer que este tipo de acciones implican principalmente la consideración de las diferencias físicas entre

---

<sup>8</sup> Es importante destacar que de las entrevistas surgió información adicional sobre ciertas políticas específicas para favorecer el bienestar físico del personal del Tribunal. Mediante una campaña y con apoyo de los recursos del ejecutivo se desarrolló una serie de acciones destinadas al control nutricional, vacunas, pláticas. Asimismo, para evitar que los funcionarios se alimenten en su lugar de trabajo, se instalaron comedores que están proveídos de comida sana.

hombres y mujeres, tal es el caso de las labores de limpieza en lugares de difícil acceso dentro de las instalaciones del Tribunal. Actividades que implican fuerza, movimiento de mobiliarios o posiciones peligrosas no son encomendadas a mujeres, en palabras de una entrevistada: *“o sea, no puedo exponer a una mujer a que se ponga a cargar cajas o que carguen un escritorio, digo... es como, es como usos y costumbres”* (mujer, grupo focal, administrativa superior).

Del análisis documental y las entrevistas en profundidad se concluye que uno de los principales obstáculos a las iniciativas de género es la ausencia de un mecanismo específico que promueva dichas acciones y le dé seguimiento y continuidad. En el discurso de las autoridades administrativas vinculadas al desarrollo del personal interno del Tribunal, no se manifestó una necesidad de contar con dicha área; la dinámica interna del Tribunal y sus políticas son percibidas como favorables a la equidad de género y no hay un reconocimiento específico a situaciones concretas en donde es preciso generar una respuesta institucional a favor de la igualdad. Existe la idea compartida que los horarios se cumplen, que no hay diferencias de sueldo, las vacaciones fijadas por ley se respetan y el personal no manifiesta quejas o inconformidades al respecto.

Una de las consecuencias de no contar con área, oficina o unidad de género se refleja en la falta de conocimiento o aceptación por parte del personal del Tribunal, de la perspectiva de género como herramienta necesaria para avanzar en la igualdad de género. Aspecto que queda de manifiesto en la información extraída de las entrevistas en profundidad, así como en los grupos focales.

### 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 documentos que forman parte de la planeación institucional.

El TSJEH no cuenta con políticas de género o área responsable de introducir la igualdad de género en la Institución, asimismo, sus procesos de planeación estratégica y operativa no incluyen la perspectiva de género. Lo anterior pone en evidencia la falta de reconocimiento de la necesidad de generar procesos internos y externos orientados a la igualdad entre los géneros. En otras palabras, tanto los usuarios como las usuarias del Tribunal, como quienes laboran dentro de él son

afectados por la ausencia de una política que tienda a resolver las problemáticas en torno a las desigualdades y discriminación por género.

Las pocas acciones que se registran en el tema de equidad de género son aisladas y el único proyecto propuesto en la materia, como veremos más adelante, no se implementó por completo por razones que no se pudieron conocer.

Existe una opinión compartida que apunta a la falta de reconocimiento de incluir a la igualdad de género como valor y orientación institucional, pues se considera que la inclusión de acciones a favor de la igualdad, entre las que se encuentran aquellas específicas para favorecer a las mujeres, se traducen necesariamente en una medida discriminatoria, incluso de manera más puntual en un ámbito como es el Tribunal donde la mayoría del personal administrativo es femenino: *“nunca se ha dicho ‘vamos a contratar ahora a más mujeres’... yo creo que no es necesario, yo creo que hasta estaríamos como discriminando porque todos tenemos derecho”* (hombre, entrevista, directivo administrativo).

En relación con la presencia de objetivos de igualdad de género en la planeación estratégica y operativa del TSJEH, se analizó el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015 y los Informes de labores 2008, 2009, 2010.

Además de no existir un mecanismo responsable de consolidar en el Tribunal una cultura de equidad de género, en los documentos de planeación y orientación política del Tribunal se observa que la igualdad de género no forma parte de la política institucional. El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015 no contempla en ninguna de sus líneas estratégicas temas vinculados con la igualdad de género; en cuanto a los Informes de labores 2008, 2009, 2010, no contienen acciones en el tema de género o para el adelanto de las mujeres.

Asimismo, en relación con el presupuesto destinado a políticas o acciones de género, en ninguno de los documentos analizados, entre ellos el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015 y los informes de labores 2008, 2009, 2010 mencionan algún monto destinado al tema de equidad de género.

## Políticas y acciones para la igualdad de género

Tanto del análisis documental como de las entrevistas se desprende que no existen estrategias o programas específicos para la igualdad de género dentro del Tribunal. En cuanto a proyectos en la materia, solo se tiene conocimiento de una propuesta por parte de la Segunda Sala de lo Civil familiar, denominado: "Políticas de equidad de género en el ámbito administrativo", cuyo periodo de ejecución fue previsto para febrero de 2010 y agosto de 2011. Sin embargo, el proyecto no se completó en todas sus fases según informó el enlace del proyecto por parte de la Comisión Nacional de Tribunales de Justicia (Conatrib) en el Tribunal, quien colaboró en la realización del documento.

Dentro de dicho proyecto se realizó una primera fase consistente en una investigación que ofrece información estadística valiosa en relación con el tema de movilidad laboral. Este proyecto es el único documento en donde se propone de manera explícita conformar un Comité de Equidad de Género en el Poder Judicial de Hidalgo. Como objetivo principal, el proyecto se propuso: "institucionalizar la política de equidad de género a fin de potenciar a las mujeres del Poder Judicial para que sean actoras y tomadoras de decisiones, fortaleciendo con ello a esta institución". El documento se compone de dos grandes apartados, el primero corresponde a un diagnóstico cuyos hallazgos más relevantes, divididos por área (administrativa y judicial), ofrecen información interesante, en tanto que la segunda parte propone un proyecto con el propósito de "establecer políticas en el Poder Judicial del Estado de Hidalgo que eliminen las desigualdades de género para que la mujer pueda ascender a puestos administrativos de nivel jerárquico superior (desde el nivel de jefe de departamento hasta el nivel de dirección general), que le permitan acceder a mejores recursos y oportunidades, así como a la capacidad de tomar decisiones" (TSJEH, 2011: 34).

En lo que respecta al Diagnóstico, se generaron dos conclusiones centrales que se citan a continuación:

1. "Los datos analizados demuestran que en el ámbito jurisdiccional NO existe problema de equidad de género, ya que a través del concurso de méritos se apertura por igual la oportunidad de realizar carrera judicial; sin embargo, se detectó una limitante por la cual la mujer realiza menos intentos de ascenso: la práctica común que precisa que ante un nombramiento (de

actuuario, secretario de acuerdos o juez), el o la ascendida a ese cargo acepta la política de ser movilizado a cualquier distrito judicial al que sea asignado” (TSJEH, 2011: 32).

2. En lo que respecta al ámbito administrativo “El Poder Judicial del Estado de Hidalgo carece de políticas para eliminar las desigualdades de género para que la mujer pueda acceder a puestos administrativos de nivel jerárquico superior (desde el nivel de jefe de departamento hasta el nivel de dirección), lo cual la limita a tener mejores recursos y oportunidades, así como a la capacidad de tomar decisiones” (TSJEH, 2011: 32).

Las propuestas para revertir esta condición se concentran en tres componentes:

Componente 1. Formalización en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Hidalgo de un apartado que describa el mecanismo de ascenso para los puestos administrativos.

Componente 2. Procedimiento documentado y aprobado por el Pleno del Consejo de la Judicatura del Poder Judicial que describa el mecanismo de ascenso para puestos del ámbito administrativo.

Componente 3. Cambio de paradigmas sociales y culturales asociados a la capacidad de la mujer.

El objetivo de este último componente es conformar un Comité de Equidad de Género del Poder Judicial que incida en las políticas institucionales a partir de la construcción de un marco jurídico, administrativo, político y económico favorable a la equidad de género.

En cuanto a la armonización de la esfera del trabajo con la familia, proponen reconsiderar la política existente de que al aceptar un nuevo nombramiento, el personal debe sujetarse a un cambio de Distrito Judicial porque “esto implica una limitante por la cual la mujer realiza menos intentos de acceder a la carrera judicial”, “...debido a que cumple con dos roles que difícilmente puede desvincular: el de trabajadora y el de ama de casa” (TSJEH, 2011: 42).

Lamentablemente dicho proyecto no tuvo eco dentro del Tribunal y sus hallazgos y recomendaciones no han sido utilizadas por las autoridades correspondientes, dando cuenta de la importancia de mostrar voluntad política para institucionalizar medidas que emergen de un estudio diagnóstico elaborado por el propio Tribunal.

Asimismo, en relación con la coordinación del Tribunal con otras organizaciones para impulsar acciones en materia de género solo ponen en escena a la Suprema Corte de Justicia de la Nación, a través de la Dirección General de Casas de Cultura Jurídica y Estudios históricos; el Centro de Terapia Familiar y de Pareja coordinados por el programa de apoyo en Seguridad y Justicia de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) (por sus siglas en inglés) y al Instituto de la Familia también bajo la Coordinación de la USAID, así como con el Instituto Hidalguense de la Mujer.

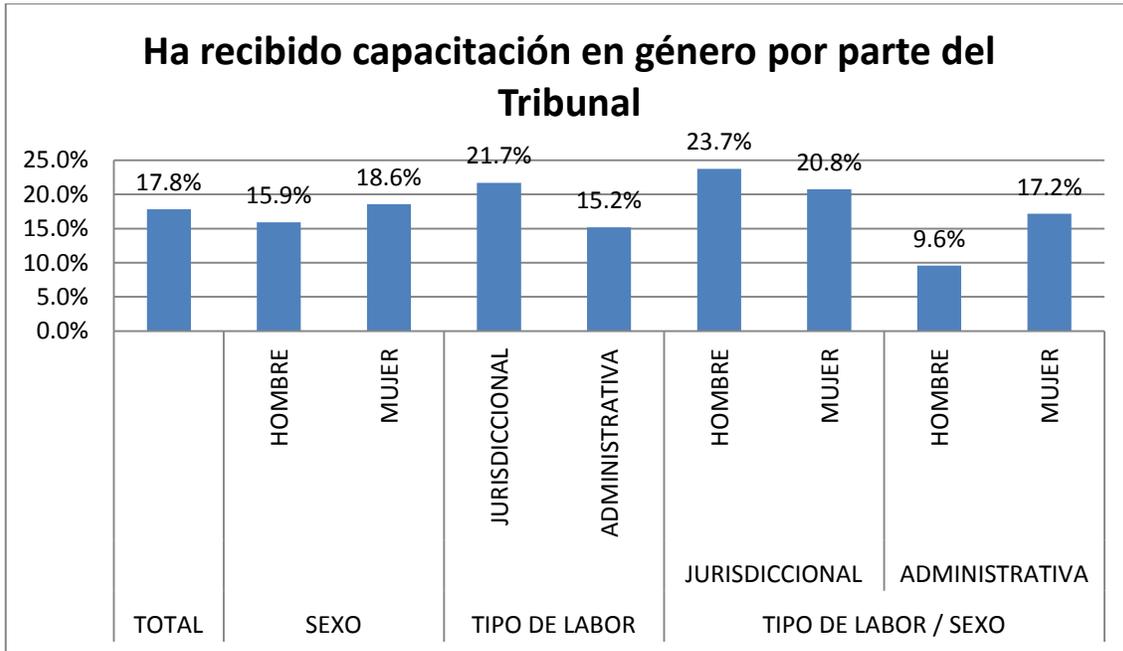
En relación con los antecedentes sobre capacitación y sensibilización de las y los servidores públicos del Tribunal en materia de género, existe el registro de algunas actividades esporádicas destinadas a la sensibilización de la Dirección del Centro Estatal de Justicia Alternativa, quien reportó mediante oficio la realización de los siguientes eventos: Conferencia “Derechos indígenas (Pluriculturalismo, derechos de las mujeres indígenas)”; Curso-Taller “Violencia intrafamiliar (estereotipos de género y violencia doméstica)”; “Intervención en Crisis (equidad de género, qué hacer y qué no hacer en una intervención, reacciones a un trauma, redes sociales)”; “Métodos alternativos de solución de conflictos (emoción-conflicto, equilibrio de poder).”

Asimismo, el Instituto de Profesionalización e Investigaciones Jurídicas reportó al Consejo de la Judicatura, también mediante oficio, las siguientes actividades: “Curso Violencia de Género y los Nuevos Saberes Psicojurídicos en la Procuración y Administración de Justicia y Prevención” con una duración de 32 horas y cuyo objetivo fue "otorgar herramientas para ejercer la Administración y Procuración de Justicia con Perspectiva de Género" (Of. No. HTSJ/IPIJ/037/2010).

En relación con la capacitación, la información que arroja la aplicación de la encuesta muestra que 18% de las personas que trabaja en el Superior Tribunal de Justicia Estatal ha participado en alguna capacitación en el tema de perspectiva de género. Lo cual resulta coincidente con las actividades esporádicas ya descritas.

No existen diferencias significativas entre hombres y mujeres respecto de su participación en estas acciones de capacitación (16% en los hombres vs. 19% en las mujeres), pero sí existe una ligera diferencia, estadísticamente significativa, que se relaciona con el tipo de personal: en comparación con el personal jurisdiccional, son menos las personas trabajando en puestos administrativos que recibieron capacitación en género (22% vs. 15%).

Gráfica 3



Si analizamos en más detalle, dentro del grupo de personas que han participado en capacitaciones sobre la perspectiva de género, el volumen (cantidad de horas), las fechas y uso de las capacitaciones en el trabajo del Tribunal, se observa lo siguiente:

Las personas que participaron en la encuesta y afirman haber tomado alguna capacitación señalan que el promedio de horas de capacitación recibida es de casi 11 horas. Alrededor de 40% señalan que recibieron la capacitación en este año (2011) o el año el pasado (2010). Los datos apuntan que los hombres participaron más recientemente que las mujeres (57% vs. 37%).

Alrededor de cuatro de cada cinco personas encuestadas que han participado en capacitaciones sobre género indican que han utilizado la información recibida en su labor de cada día. Los datos sugieren que es más el personal jurisdiccional que el personal administrativo que aplica en su trabajo los temas tratados durante la capacitación.

Para concluir, es posible afirmar que el tema de género no forma parte de las prioridades del Tribunal en materia de capacitación pese a las leyes y normas que en esa materia competen al estado de Hidalgo. Se reportan muy pocas actividades en el tema en un periodo de tres años,

incluso por parte del Instituto de Profesionalización e Investigaciones Jurídicas como área responsable de la capacitación y profesionalización del personal.

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

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

En tal sentido, como ya se ha señalado, el argumento para explicar esta ausencia es que desde la visión de las autoridades en el Tribunal no hay necesidad de generar este tipo de medidas habida cuenta de que no se percibe que existan políticas discriminatorias.

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

## LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN

### *Eje 3. Valores y códigos organizacionales*

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

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

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

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

Analizar la cultura organizacional del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Hidalgo (TSJEH) permite reconocer el carácter singular que este tipo de organización encarna. El Tribunal tiene la característica esencial de ser la organización del estado encargada de impartir justicia; esto significa que persigue un fin público que representa un alto valor social para cuya consecución cuenta con una estructura y funcionamiento que están reguladas por leyes específicas.

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

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

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

En el ámbito interno de la organización también se observan implicaciones de esta forma legal que en tal sentido se constituye en una característica central en la estructura y funcionamiento de los tribunales. Así, se configura la existencia de dos ámbitos de gestión bien delimitados pero en continua interacción dada por el tipo de participación en el cumplimiento de su objetivo estructurante: el jurisdiccional, que resulta sustancial en tanto procesa y da forma al dictado de la justicia, y el administrativo que existe en función de aquel y se encuentra a su pleno servicio con

base en las decisiones que toma el Pleno de Magistrados, órgano de gobierno interno de los tribunales.

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

### Modelo de gestión del trabajo en la organización

El TSJEH constituye una organización que combina un modelo de gestión burocrática con otro tipo “clan”, de acuerdo con la tipificación de modelo de cultura de organización planteado por Font Playán, et ál. (2000).

Como organización burocrática propia del Estado moderno en el sentido weberiano (Max Weber, 1993) se caracteriza por:

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

Pero además de ello, predomina el esquema cotidiano de gestión del Tribunal tipo “clan”, el cual se manifiesta por la exigencia de lealtad y el compromiso personal y grupal a quien ostenta la jerarquía, y le otorga un carácter fundamental a la tradición representada por la figura de la autoridad y la de la jueza o juez, así como por el hecho de que la cultura de la organización es transmitida principalmente por sus integrantes más antiguos/as, quienes se encargan de informar a las nuevas/os miembros de la forma habitual de hacer las cosas en relación con los permisos, vinculados entre pares, posibilidad de ascensos, jornadas extendidas de trabajo, entre otras.

En este marco de gestión, la relación de poder dentro del TSJEH como organización puede ser descrita en función de la dependencia de las personas subordinadas respecto de sus superiores (Vargas Hernández, 2007) y la forma en la que se toman las decisiones relevantes. En este sentido, de la información obtenida de los grupos focales, así como de las entrevistas en profundidad y de las respuestas a la encuesta, la orientación predominante del Tribunal se define por la “cultura de poder” donde los cambios dependen de la voluntad de un pequeño grupo de funcionarias y funcionarios que están en la estructura superior de la jerarquía en la institución, entre quienes predomina un estilo vertical y autoritario que orienta las políticas institucionales, lo cual abre la puerta a la discrecionalidad en la toma de decisiones que competen al ámbito de gestión interna: ascensos, permisos, distribución de las cargas de trabajo, entre otras.

Este modelo de gestión del TSJEH se asienta en una estructura jerárquica piramidal-generizada, en la que las mujeres forman el grueso de la base de la pirámide y la cúspide de la misma se encuentra conformada mayoritariamente por varones. En general, para las mujeres, las facilidades para capacitarse y de ascender dentro de la institución en ocasiones resultan más complicadas que para los varones, debido a cuestiones relacionadas con su género, como por ejemplo: estereotipos de género, espacios de poder masculinizados y, sobre todo, una estructura organizativa que es ciega a las desigualdades de género de su personal.

De igual manera, de la opinión de las y los participantes de los grupos focales se puede derivar que el modelo de gestión del Tribunal está marcado por aspectos no formales que tienden a permanecer constantes y que se expresan en la forma tradicional de hacer las cosas al influir en las actitudes, creencias y comportamientos de quienes forman parte de la organización y en la reproducción de su conformación jerarquizada de género. Se destaca, en este sentido, un cierto ideal de trabajadora y trabajador que se apega al mandato de la autoridad y que puede estar disponible todo el tiempo para las labores exigidas en esta instancia gubernamental. De este modelo de empleada o empleado depende la forma de valorar el desempeño laboral, el funcionamiento de la carrera judicial, los mecanismos de ingreso, permanencia y ascensos, los efectos de la separación de esferas pública y privada en la vida de las personas, entre otros.

Es decir, el ideal de trabajador/a que es sostenido en el modelo de gestión del Tribunal se basa en privilegiar a aquellas funcionarias o funcionarios que pueden separar sus responsabilidades laborales de su vida familiar. Los valores que la organización transmite, en este sentido, refuerzan

la idea de contar con un personal administrativo y jurisdiccional, capaz de priorizar su trabajo, incluso por encima de su vida personal y familiar.

En relación con el ingreso y los ascensos, la opinión que emerge de los grupos de varones y mujeres del ámbito administrativo concuerda al señalar que existe un proceso marcado por la discrecionalidad para designar a quienes ocupan los puestos de mayor jerarquía, lo que por lo general se hace con base en la confianza, más que en la trayectoria o mérito.

En el caso del ámbito jurisdiccional, mujeres y varones coinciden en que no existen muchas plazas y que los concursos son reducidos, lo que limita el desarrollo de su carrera y sus aspiraciones para ascender. Reconocen que los concursos sí se desarrollan, sin embargo, critican el procedimiento en torno a las calificaciones y puntajes obtenidos al no considerarlos transparentes; también hay un sentimiento de desconocimiento respecto de la evaluación que se otorga y los criterios utilizados. Es decir, las posibilidades de ascenso y contratación a partir del mérito son percibidas, tanto por mujeres como por varones, como algo prácticamente inexistente. De igual manera, emerge el sentir compartido de que el sistema de ascensos por méritos (meritocrático) no es la práctica común y los escalafones se deben, principalmente, a “recomendaciones”. Es por ello que se señala que en muchas ocasiones las personas que obtienen mejores puestos pocas veces son las más adecuadas.

Para ilustrar lo anterior se presentan una serie de citas:

*“...aquí en Pachuca, lo que sucede es que, generalmente, en específico en Pachuca, hay problemas, y no nada más con hombres, también con mujeres, porque muchos son hijos de jueces, hijos de funcionarios, no todos, eh. Está claro, sí hay personas que son hijos de funcionarios y que están haciendo su trabajo excelentemente bien, pero hay otras que no, entonces de los administrativos hay muchos que son recomendados, y entonces con ese conocimiento y saber que no les va a pasar nada, hacen de las suyas”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

*“...eso le digo, no tenemos acceso a la revisión, por decirlo así, del examen o de la evaluación que se haya aplicado, simplemente sabemos resultados”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

*“...es imposible, al menos para nosotros, que al concursar en algún examen, tengamos la certeza de que sí se eligió al que tuvo la mejor calificación, es imposible llegar a esa certeza pero por lo*

*menos hay más transparencia y un poco de más tranquilidad de los resultados porque, no sé, hablamos de que por lo menos estos se llevan haciendo de cuatro años para acá (hombre, grupo focal, jurisdiccional).*

*“O sea, sabemos que hay muchos puestos que se dan, pues sí, por alguna recomendación de algún funcionario, de alguien que tiene cierto poder, dentro del gobierno ¿no?, pero yo siempre pensé esto, o sea, si te van a dar la oportunidad de hacer examen, bueno, posiblemente son cuatro que tengan que designar, pero hay que estar ahí listos para los cuatro que no, si son ocho plazas...” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).*

Es este mismo sentido, surge una reflexión interesante que emiten los varones en los grupos focales en torno a los ascensos en el ámbito jurisdiccional, y es que en los últimos años los puestos se concursan; sin embargo, no hay un mecanismo de transparencia que asegure que los resultados han sido fidedignos. Por lo tanto, todavía existe la percepción de que los ascensos se deben a favoritismos, amiguismos, recomendaciones, más que a la capacidad y conocimientos: *“yo creo que quizás avanzar un poco más en transparencia, por ejemplo en el caso de los exámenes de posición, y eso aplicaría obviamente para los dos lados” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).*

Por otro lado, emerge también la percepción, sobre todo del personal administrativo, de que no existe el suficiente reconocimiento al trabajo que se lleva a cabo, ya sea mediante el pago por horas extras o por reconocimiento verbal. Al respecto, las mujeres del ámbito operativo consideran que: *“claro, el estímulo es el dinero, ¿no?; por supuesto y a veces el dinero, digo sí es muy importante que te lo reconozcan; pero a veces una palmadita, o una felicitación (es) importantísimo y no se hace” (mujer, grupo focal, administrativo operativo).*

De igual manera, es relevante anotar que la opinión del personal femenino es que la evaluación del desempeño está destinada a generar cuestionamiento al trabajo más que otorgar formalmente el reconocimiento de las y los trabajadores. En los grupos focales las mujeres (administrativas de nivel operativo y del ámbito jurisdiccional) consideraron que en ocasiones se sanciona al personal de manera discrecional e injustificada y los procedimientos para estas sanciones también son determinados de manera circunstancial:

*“...que nos reconozcan lo que estamos haciendo bien, ya que por lo regular nada más se enfocan en las cuestiones en que estamos fallando y que sí, efectivamente hay personal que se queda, que*

*da más tiempo, de las cuatro de la tarde da hasta las siete de la noche o a veces hasta más y que eso simplemente no se toma en cuenta, ah, pero si llegaste un minuto después de la hora treinta, aunque te quedas a trabajar es falta y te descuentan”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

La idea compartida por ambos sexos del personal administrativo operativo es el cuestionamiento de la inexistencia de un escalafón en el área administrativa y el hecho de que tampoco cuenten con una política formal de reconocimientos. Ellas serían las principales causas que explican el estancamiento profesional en la mayoría de las áreas administrativas.

No obstante ello, los varones, tanto del ámbito jurisdiccional como administrativo, coinciden en que las mujeres han tenido mayores posibilidades de ascenso, ya que éstas se han beneficiado laboralmente debido a sus capacidades.

*El hecho de que haya más mujeres que se preocupan por su mejoramiento o por su ascenso, se preocupan más por sus conocimientos que los hombres, a veces los hombres somos más conformistas, yo lo paso hasta aquí, punto ¿verdad?, ¿qué otra lectura le podríamos dar?, cuando en una situación de ascenso, hay un número mayor de mujeres”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Pese a esta valoración y al reconocimiento de su esfuerzo por posicionarse en mejores puestos, para las mujeres administrativas permanece el estereotipo discriminatorio que recae sobre ellas por ocupar cargos de dirección. Se plantea la posibilidad de que sus logros están basados en favores sexuales. En este sentido, también se hizo mención de que las mujeres en un cargo de poder siempre son objeto de crítica y de cuestionamiento sobre la legitimidad y méritos de su posición.

*“...pero se sigue mencionando, viene alguien y me dice en mi cara ‘es que tú te estás acostando con tu jefe’; porque... hay auxiliar y a mí me hicieron directora, entonces sí llegó alguien y me dijo en mi cara ‘tú sí te estás acostando con tu jefe’”* (mujer, grupo focal, administrativo mando medio).

*“...sí, sí es más fácil que un hombre; pero por el hecho de ser mujer como que nada más estamos pendientes de su persona porque... ‘se acuesta con el gobernador’... porque ‘quién sabe qué’, porque...”* (mujer, grupo focal, mando medio).

En relación con la capacidad de ascensos, cabe mencionar que las oportunidades de ascenso, así como las facilidades para capacitarse y desarrollo profesional dentro del Tribunal están determinadas en gran medida por el género. Si bien tanto varones como mujeres se ven obstaculizados para ascender dentro del Poder Judicial por prácticas relacionadas con la discrecionalidad de los procesos, desde la perspectiva de género este hecho afecta más a las mujeres al no contar con el tiempo disponible para dedicarlo a uno de los factores de mayor relevancia en procesos discrecionales, como son las relaciones sociales necesarias para poder ascender.

*“Es que sí es más fácil para ellos porque no tienen que ser mamás de tiempo completo, pueden llegar tarde; realmente no pasa nada; es mucha diferencia, claro que sí; pero marcadísimo”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

Asimismo, las posibilidades de capacitarse presentan diferencias importantes entre varones y mujeres, sobre todo al considerar que la formación profesional se imparte los fines de semana en un horario en que ellas deben atender las responsabilidades familiares que socialmente se les han asignado.

Las mujeres, tanto del ámbito jurisdiccional como administrativo, afirman que ven obstaculizada su carrera y sus posibilidades para el desarrollo profesional debido, tanto a la carga de trabajo, como a las responsabilidades domésticas con sus hijos y familia. Expresan una suerte de conciencia de género al señalar que en los hechos dedican más tiempo al trabajo que el que destinan los varones, pues además de la carga laboral ellas asumen la mayor parte de la responsabilidad de las labores del hogar.

Por su parte, la mayoría de los hombres que son casados, dan por hecho que hay alguien que se ocupa de las labores del hogar y de los hijos, por lo tanto manifiestan que sí tienen tiempo para capacitarse. En este sentido, el discurso de los varones en grupos focales expresa la inexistencia de un problema de conciliación del trabajo con la vida familiar. Para ellos no se pone en cuestión la posibilidad de asistir a cursos de formación y especialización en el ámbito de su desarrollo profesional, y si bien reconocen que la materia penal implica una mayor carga de trabajo debido a la disponibilidad de tiempo que se exige (cuyas actividades incluso pueden llegar a requerir los

fines de semana o que en periodo vacacional se presenten a cubrir guardias), hay una ceguera de género en torno a las implicancias que para las mujeres tienen estos aspectos laborales.

En refuerzo de la caracterización hecha hasta ahora respecto del modelo de trabajador ideal que prevalece en el Tribunal, los resultados de la encuesta muestran que los atributos que más se premian o reconocen es el “cumplir siempre con el horario”, situación que generalmente favorece a los hombres que tienen mayor facilidad para desprenderse de las labores propias del ámbito familiar y, por ende, puede introducir una desigualdad de género en la organización. En el segundo y tercer lugar se mencionan: obtener buenos resultados y brindar un buen servicio a la ciudadanía. Al respecto, coinciden en las percepciones externadas por hombres y mujeres, así como entre personal con labor jurisdiccional y personal administrativo.

De la misma manera, el tipo de trabajador o trabajadora ideal que impera en el TSJEH 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 en términos de cumplimiento irrestricto del horario, supone la escisión entre la vida laboral y familiar, patrón al que las mujeres difícilmente pueden acoplarse. Si se suma 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.

A este respecto en todos los grupos focales de mujeres se comparte la opinión de que las facilidades para compatibilizar sus responsabilidades laborales con las familiares son escasas. Como funcionarias han internalizado la creencia sobre lo que significa la lógica del trabajo en el Tribunal, esto es, estar disponibles todo el tiempo para resolver las demandas relativas al cargo:

*“Se valora sobre todo eso, la disponibilidad, se tiene que estar disponible; y entonces eres fantástica, pero a veces no se puede, se tiene vida y cosas que hacer, entonces, con una vez que se falle ya se vino todo abajo; pero sobre todo eso, la disponibilidad”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

Otro aspecto que tiene implicancias de género lo constituye la forma en la cual se administran y deciden los traslados entre las sedes. Para el personal jurisdiccional femenino y masculino concitó acuerdo la problemática que surge en relación con los traslados de sede debido a las distancias que se requiere recorrer para asistir a los juzgados foráneos. Algunos y algunas participantes mencionaron que ello genera una serie de problemas con la familia porque disminuye el tiempo que pasan en el hogar por el enorme recorrido en el traslado; incluso a veces exige el cambio de residencia. Algunos funcionarios y funcionarias señalan que hay distanciamiento de los hijos y de las hijas y esto les causa tristeza.

En este sentido se puede delinear que el ideal de trabajador/a excluye y margina a las mujeres que no pueden, casi por definición, lograr la categoría de una “trabajadora real” porque para hacer esto deben convertirse en un hombre. Varios estudios del caso muestran este elemento; el ideal de trabajador o trabajadora es quien puede viajar y laborar largas jornadas a expensas de la vida familiar. Esto no solo perpetúa la inequidad sino la creencia de que las mujeres no son una alternativa viable. Un ejemplo de ello refiere a los traslados a otras sedes jurisdiccionales sin previo aviso y lo que ello implica para las mujeres: *“a veces estamos con el santo en la boca, de que, por ejemplo en mi caso, y las que tenemos hijos ¿no?, estamos aquí, que no me vayan a cambiar, a mí me pasó lo mismo que a xxx; desde mi licencia me reinstalan y me reinstalan hasta Ixmiquilpan, y mi niño tenía dos meses y medio, entonces hacía yo el mismo tiempo que ella ¿no?, hacía dos horas, se lo dejaba a mi mamá, afortunadamente mi mamá me apoyó en ese aspecto (mujer, grupo focal, jurisdiccional).*

Para finalizar, a pesar de lo demandante del trabajo y de que se cubren horas extras sin obtener retribución económica, tanto hombres como mujeres afirman que su trabajo les da estabilidad, ya que saben que recibirán su sueldo puntualmente, además de señalar que las prestaciones son mejores que en las empresas privadas.

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

Las relaciones de poder dentro de las organizaciones pueden ser descritas en función de las dependencias de las personas subordinadas respecto a sus superiores, la forma en que se toman las decisiones y el tipo de liderazgo que prevalece (Vargas Hernández, 2007).

Se reconoce, por investigaciones orientadas a conocer las expresiones de género en las organizaciones, que existe en ellas un patrón de género que resalta ciertas expresiones simbólicas de dominio masculino en torno al liderazgo que se espera de las figuras de poder. Estos simbolismos actúan como controles importantes hacia las mujeres, ya sea porque quedan excluidas de los lazos informales que crean y recrean los hombres (cuando hablan de sexo, poder, política, deporte en su lenguaje verbal y corporal) o por el contrario, cuando suponen su integración condicional a masculinizar su comportamiento en el mismo sentido esperado por el patrón de género dominante, al adoptar el lenguaje, simbolismo, relación de autoridad (Acker, 2000: 135).

De igual manera, la valoración de estilos de liderazgos en el ámbito laboral, se erige bajo el sistema que tiene como referente el modelo de masculinidad tradicional. Desde una perspectiva de género, se cuestionan los papeles diferenciales asignados a mujeres y hombres que reafirman la separación de esferas público-privado. Evidenciar estos sesgos supone generar un nuevo compromiso de parte de las organizaciones en fomentar un nuevo modelo de sociedad más igualitaria y equitativa para hombres y mujeres.

De las opiniones que surgen de los grupos focales y de las entrevistas realizadas en profundidad, se destaca que tanto varones como mujeres tienen una noción del liderazgo condicionada en gran parte por “estereotipos de género”. Se percibe a los hombres menos sensibles, característica que es considerada como una cualidad para quien ejerce un cargo de decisión. En este tenor, el liderazgo eficiente y adecuado está relacionado con rasgos que se detectan como masculinos, por ejemplo el hecho de no ser conflictivo, o no estar a la defensiva. Para ellos, las mujeres en puestos decisorios se sienten atacadas y se mantienen a la defensiva en su forma de actuar.

El vínculo entre los estereotipos masculinos y los valores de muchas de las ideas dominantes sobre la naturaleza de las organizaciones, queda en evidencia cuando se utilizan valoraciones positivas en torno a la racionalidad, la capacidad analítica, la estratégica práctica orientada a decisiones y metas. Dichos atributos se consideran ausentes en el caso de las mujeres, y los estilos atribuidos a ellas en la toma de decisiones y ejercicio de autoridad están teñidos por la subjetividad, emocionalidad y el conflicto. De esta manera, en los estilos de liderazgo del Tribunal, los rasgos que simbolizan “personalidad femenina” son percibidos como debilidades.

Para ilustrar lo anterior se presentan las siguientes citas:

*“...por eso vuelvo a repetir que se entiende que las mujeres son más sentidas si le llama la atención un hombre como que lloran [...] o sea, cuando yo estuve de director a las mujeres les daba por llorar... y tenía otra compañera que también era directora pero, su personal se pasó conmigo, y conmigo lloraban pero con ella no lo hacían”* (hombre, grupo focal, administrativo mandos medios).

*“Eso es cuestión de equidad y de igualdad, tanto la mujer como el hombre tienen la misma capacidad pero el hombre puede ser más racional más frívolo, y la mujer es más visual viéndolo desde el punto de vista psicológico...”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*“La mujer es un poquito más sensible, más sensitiva y como que a veces piensa que por la diferencia de género en ese sentido como que se ponen un poquito más a la defensiva”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Lo anterior tiene importantes implicaciones para las mujeres que desean ingresar en este tipo de mundo, pues deben imbuirse de todos estos valores prototípicamente masculinos, lo cual a menudo esto supone una ruptura forzada de patrones femeninos y una autonegación de su condición de género. De esta manera, muchas de las mujeres exitosas en el mundo laboral pasan por una suerte de masculinización. Como ya se discutió en los grupos focales de varones y mujeres administrativos operativos y mandos medios, se comparte la opinión acerca de las características agresivas que definen a las mujeres que están en puestos de dirección y la poca solidaridad “de género” que tendrían con el resto de sus colegas mujeres.

En relación con los procesos de toma de decisión, hay consenso en los grupos en señalar que las decisiones se ejercen verticalmente con base en jerarquías asumidas formal y culturalmente por el personal. En el primer sentido, son los directivos quienes comunican al personal de manera directa las actividades que se deben desarrollar, hay una supervisión directa y la comunicación se dirige a solicitar el cumplimiento de la tarea asignada.

En relación con la cultura laboral, destaca el aspecto no visible pero reconocido por el personal, que se relaciona con las cualidades propias de la autoridad que toma la decisión. Como aparece en todos los grupos focales, existe la percepción compartida de que la dinámica laboral depende del

carácter y la disposición que tenga la o el jefe a tener una apertura mayor frente a aquellas circunstancias que impliquen algún problema personal de las y los trabajadores. Incluso en el ámbito de las decisiones referidas a permisos por problemas familiares o personales pueden afectar el trabajo, la actitud comprensiva o no de la autoridad es la que generará, en gran medida, un ambiente y dinámica de trabajo favorable, lo cual es un reflejo de la “cultura de poder” prevaleciente en el modelo de gestión:

*“Yo creo que nosotros el problema que realmente tenemos es la carga de trabajo, porque nuestros jefes, bueno a mí me ha tocado que me he topado con la suerte de tener jefes muy comprensivos, entonces los permisos en ningún momento se nos niegan, nada más que si el tomar una, dos horas, tres horas de nuestro trabajo, nos implica lo que decía la compañera, si yo me atraso, yo soy la que me perjudico entonces (mujer, grupo focal, jurisdiccional).*

*“Considero que sí tiene que ver el jefe que nos toque, que nos permita o que sea accesible” (mujer, grupo focal, administrativo operativo).*

Ello es así porque no está institucionalizada la práctica de atender este tipo de necesidades con base en la norma y en criterios formalmente establecidos y de aplicación general, por lo que ante este vacío existe un amplio margen de discrecionalidad que concede una gran relevancia al carácter y voluntad de la o el jefe.

En cuanto a la preferencia de tener jefe o jefa, se argumentó en todos los grupos de varones que cada funcionario tiene su propio estilo, pero que como experiencia personal han tenido una relación más ríspida con mujeres, ya que las mujeres están más a la defensiva, incluso entre ellas mismas: *“yo he escuchado a muchas mujeres que dicen que es más fácil llevarse bien con compañeros hombres que con compañeras mujeres porque entran a terrenos a veces a lo mejor de vanidades, ‘mira cómo viene vestida’ de, cómo se peinó, de sus zapatos, etc., normalmente los hombres no se fijan en ese tipo de cuestiones, no es la plática recurrente, entonces creo que sí es un problema que hay en los trabajos, y el jefe en muchas ocasiones se tiene que estar metiendo en medio de dos mujeres para tranquilizarlas y que no estén discutiendo a veces por cosas que no tienen ninguna trascendencia” (hombre, grupo focal, administrativo mandos medios).*

En esta cita emerge la visión estereotipada de género en el sentido de que el conflicto y las disputas no son una cuestión de varones, ya que por lo general ellos no se prestan a tener una actitud dirigida al conflicto.

De igual forma, las mujeres que logran acceder a puestos de decisión son constantemente juzgadas por el resto del personal debido a estereotipos negativos que se relacionan con el género, como el que se ilustró o como los prejuicios que se mostraron en el apartado anterior respecto del uso sexual del cuerpo para ascender laboralmente.

Si bien en los grupos focales de varones se señaló que las mujeres tienden a ser más sensibles y conflictivas sobre todo frente a las otras mujeres, esta apreciación no es exclusiva de ellos. Las mujeres de áreas administrativas perciben a las jefas como más “rígidas”, “autoritarias”, “volubles” e incluso consideran que al llegar a puestos de alto nivel suelen tornarse menos solidarias, de tal manera que para ellas en algunos casos *“lo peor, es tener una jefa mujer”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

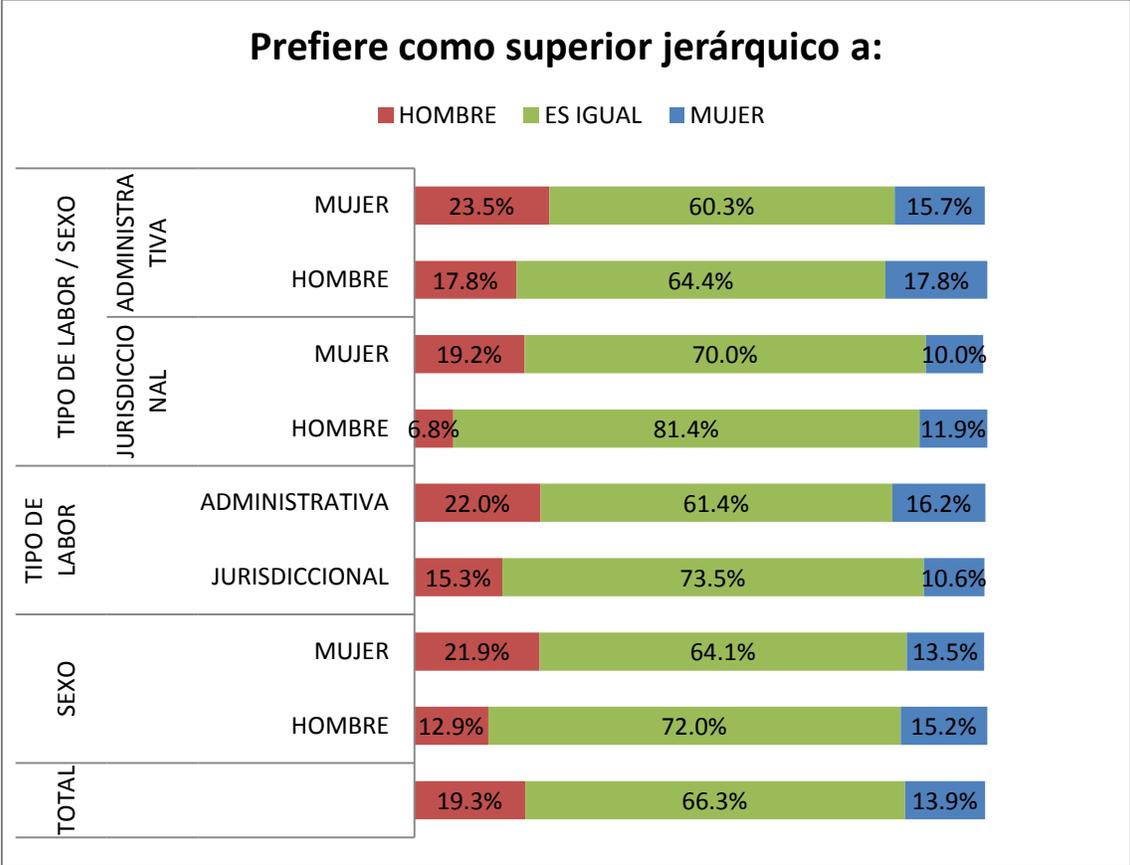
Esta aseveración responde a una práctica común, impulsada por la hegemónica masculinización de los códigos de las organizaciones que tiene como características centrales algunos casos en que las mujeres, al acceder a un puesto de mayor nivel jerárquico, sobreacentúan ciertos rasgos propios de prototipos masculinos, de tal suerte que es una respuesta a la necesidad de legitimar su nueva posición, puesto que en la cultura organizacional aparece en duda de manera constante su capacidad profesional.

En efecto, la dominación masculina como estilo de vida de la organización se desarrolla ampliamente y ello es particularmente evidente en el estilo burocrático (forma y discurso) que favorece a los varones, de manera que quienes piensan a través de los lentes femeninos tendrán más dificultades en un mundo organizacional que refleja lo masculino.

Ahora bien, es importante contrastar esta información con la que emerge de la aplicación de la encuesta. Los datos muestran que a la mayoría del personal (dos de cada tres, aproximadamente) expresan indiferencia ante el sexo de su superior jerárquico o sus subalternos/as. En el caso de que sí haya preferencias al respecto, se distribuyen equilibradamente entre hombres y mujeres. Es decir, aproximadamente la mitad de 30% de personas que tienen una preferencia por el sexo de su superior jerárquico o sus subalternos, elige a un hombre, la otra mitad a una mujer. Sin

embargo, es preciso evaluar el patrón de resultados al distinguir entre las dos posiciones jerárquicas. Por un lado, más mujeres prefieren que su superior jerárquico sea hombre (62% de las mujeres prefieren a un hombre; el otro 38%, a una mujer). Por otro lado, respecto al sexo de los subalternos, más hombres prefieren que sean mujeres (67% de los hombres que muestran una preferencia, elegiría a una mujer como subalterna; el otro 33% a un hombre).

Gráfica 4



La (ausencia de) preferencia para tener a un jefe o a una jefa se asocia también con el sexo de su superior jerárquico actual. Al comparar al personal que tiene jefe hombre con el personal que tiene jefa mujer, se observa que aquellos con jefe hombre muestran significativamente más imparcialidad: 76% de las personas que tienen jefe confirma que en realidad les da igual tener como superior a un hombre o una mujer; en cambio, entre las personas que tienen jefa, solo a 60% les da igual. Es decir, las personas que tienen jefe hombre y que muestran una preferencia por el sexo de su jerárquico superior, prefieren en 77% (40/52; intervalo de confianza (ic) de 95%: 63%-87%) de los casos a un hombre, 23% (12/52; ic: 13%-37%) prefiere a una mujer.

Las personas que tienen jefa y que muestran una preferencia por el sexo de su superior jerárquico, elegirían en 48% (46/96; ic: 38%-58%) de los casos a un hombre, 52% (50/96; ic: 42%-62%) prefiere a una mujer. Este patrón de respuestas permite revelar dos aspectos importantes. Por un lado se muestra la reproducción de cierto estereotipo de género; en una parte del personal existe mayor preferencia por el hecho de que el que manda (el superior jerárquico) sea hombre, y quien ejecute (el subalterno) sea mujer.

Por otro, el contraste entre los discursos obtenidos en los grupos focales (en los cuales emergieron estereotipos que valoran de mejor manera estilos de liderazgo masculinos), y los resultados logrados en la encuesta (que muestran una indiferencia mayoritaria respecto del sexo de las o los superiores), permite aventurar como hipótesis la existencia en el plano consciente; hay posiciones “imparciales” en torno a la preferencia en el sexo de las jefaturas, aunque en otro nivel de pensamiento más profundo persisten estereotipos discriminatorios que menosprecian los estilos asociados con lo femenino y refuerzan los estilos hegemónicos masculinos. Lo cual puede ser reflejo de que existe un discurso de género “políticamente correcto” que ha permeado en ciertos niveles de la organización, pero que no logra romper esas estructuras culturales profundas que reproducen prejuicios y visiones de género jerarquizantes y discriminatorias.

Asimismo, se observa en la encuesta que el grupo del personal que prefiere a un hombre como jefe valora características distintas de aquellos que prefieren a una mujer como su superior. En las jefas se valora más que sean inteligentes, justas y honestas (en este orden), mientras que las preferencias por tener a un jefe hombre se debe a que los consideran tranquilos, justos y solidarios. Resalta en esta jerarquización de atributos que la justicia sobresale como criterio de preferencia independiente del sexo de las personas, lo cual se corresponde con la función sustantiva del Tribunal; la tranquilidad se valora como atributo exclusivamente en el caso de los varones, mientras que la inteligencia en el de las mujeres, lo cual coincide con ciertas percepciones prototípicas en el sentido de que los hombres son menos emocionales y conflictivos, por lo tanto más tranquilos, y las mujeres que llegan a puestos de decisión es porque han mostrado ser inteligentes.

Además de esto, hay grandes diferencias entre los valores del personal que señalan los hombres y las mujeres para explicar sus preferencias. Lo que más llama la atención es lo siguiente: los hombres que prefieren a un hombre y las mujeres que prefieren a una mujer como superior

resaltan la misma razón principal: valoran la solidaridad que les puede ofrecer un superior del mismo sexo.

Los valores que se aprecian en los subalternos (independientemente de que sean hombres o mujeres) son la dedicación, el orden, la honestidad y la inteligencia. En grandes líneas, hombres y mujeres valoran las mismas características en sus subalternos. No existen diferencias sistemáticas entre personal con diferente tipo de labor.

### Valoración de los estilos de trabajo

La dominación masculina en el mundo de la organización se expresa no solo en las posiciones, estatus y la autoridad, también en los estereotipos de género que definen cierto tipo de valoración a los estilos de trabajo según atributos de género asignados. Todo ello ha servido para restringir la entrada de las mujeres al mundo del trabajo, para segregar a las mujeres dentro de un estrecho rango de ocupaciones y canalizarlas hacia las de menor pago y menor estatus, lo cual refuerza a las nociones de inferioridad femenina. El espacio doméstico y la capacidad de reproducción biológica son referencias que constantemente se imponen implícita o explícitamente para restringir y poner en duda las habilidades de las mujeres.

En efecto, en el Tribunal los estereotipos de género, vinculados con la valoración de los estilos de trabajo, se relacionan con la escisión entre la esfera pública y privada. Es decir, la disponibilidad de tiempo es una de las cuestiones que manifiestan ser más valoradas por la autoridades e internalizada como una obligación por parte del personal; la disponibilidad se concibe como una demostración de lealtad, por lo tanto, en el caso de las mujeres, éstas tienden a ocultar sus necesidades y responsabilidades como madres para no ser valoradas negativamente entre sus pares y con la autoridad.

*“Pues obviamente cuando los bebés están chicos hasta los cinco años, si tu hijo se te enferma el ISSSTE mismo te da cuidados maternos que es una incapacidad, una licencia médica para que puedas cuidar a tu hijo, pero en ese distrito judicial había mucho trabajo y él dijo que pues por esa cuestión yo no podía tomar esos días, pues obviamente a veces sí se cuenta y la gran mayoría es esa, o sea que los jueces pues obviamente se humanizan y te dan en esa circunstancia, pero también hay las que te dicen que no y eso afecta tu trabajo”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Los hombres de nivel jerárquico alto en áreas administrativas que participaron en los grupos focales coinciden en señalar que hay ciertos perfiles en donde se prefiere la presencia de un varón principalmente por la disponibilidad de tiempo y facilidad de movilidad. Como directivos, asumen que se complica tener alguna persona (mujer) ya que es probable que pida más permisos. De este modo, señalan que preferentemente las mujeres están más aptas para ocupar los cargos secretariales. En esta reflexión se ignora la desigualdad que estas predilecciones provocan pues por lo general los cargos secretariales están menos remunerados y reconocidos. La siguiente cita extraída de los grupos focales lo ilustra:

*“En un gran porcentaje las mujeres me dan mejores resultados que los hombres, claro, también déjame decirte que tengo que ver el perfil, porque hay ciertos perfiles en los que... prefiero escoger un hombre que a una mujer por el perfil del puesto o del área, en mi caso concreto yo sí necesito a una persona que tenga una absoluta disponibilidad de tiempo porque tiene que andar de arriba para abajo conmigo, en este caso prefiero a un hombre porque a una mujer se le complica más por la cuestión de que tiene que salir de trabajar y atender a los niños, y dar de comer y todos los trabajos que tiene que hacer en la casa, en otras actividades por ejemplo, vélgase la palabra que son secretariales necesitamos mucho personal de apoyo pues obviamente que preferimos una mujer”* (hombre, grupo focal, administrativo mando medio superior).

Si bien algunos varones del ámbito jurisdiccional reconocen que las mujeres trabajan más porque *“ellas también deben llevarse trabajo a la casa y además cuidar a los niños y luego regresar al trabajo”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional), este reconocimiento no va acompañado de una conciencia de cambio respecto de la necesidad de imponer criterios a favor de la equidad tanto dentro del Tribunal a partir de reconocer necesidades de género diferenciadas, como en el ámbito doméstico, a partir de impulsar en el personal la corresponsabilidad en las labores domésticas.

Junto con la imagen anterior también se muestran ciertos prejuicios de género en relación con la forma de trabajo de las mujeres y su impacto en la dinámica laboral. Tanto administrativos varones como jurisdiccionales, así como mujeres administrativas de mandos medios y operativas compartieron la idea acerca de lo conflictivas que son las áreas de mujeres. Estos espacios son definidos como muy competitivos porque éstas son *“envidiosas hasta en la forma en que van vestidas”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional), *“más susceptibles a los comentarios que puedan hacerse entre ellas”* (hombre, grupo focal, administrativo, mando medio).

Para los varones administrativos de mandos medios y superiores esto constituye un inconveniente, ya que limita las posibilidades de dar a las mujeres instrucciones directas y específicas o hacer observaciones respecto al trabajo, por lo que algunos jefes consideraron abiertamente que prefieren trabajar con personas de su mismo género, un ejemplo de esta percepción queda claramente expresada en el siguiente comentario:

*“Son más sentimentales; entonces uno cuando quiere... llegar y les corrige las cosas y luego: ¡el llanto!, eso es realmente muy molesto cuando uno es jefe porque no les puede uno decir nada ya que inmediatamente empiezan con el lloriqueo y entonces llegan y ya se echó a perder esto, ‘a ver ven (otro, fulano) explíqueme por favor cómo va a hacer las cosas’ y que a veces eso es muy fuerte (hombre, grupo focal, administrativo, mando medio superior).*

A estas apreciaciones, hay que agregarle otra serie de estereotipos de género que actúan en interdependencia. Se señala que las mujeres son más sensibles, aunque favorablemente tienen un estilo de trabajo más detallista y son más observadoras respecto a los hombres. El supuesto que está detrás de esta reflexión es que las mujeres tienen una capacidad “casi natural” de entender aspectos que pudiesen ser más significativos y que en el caso de los hombres no les es posible notar dada su racionalidad y sentido práctico. Sin embargo, esta misma cualidad las lleva a ser asociadas a un comportamiento fundado en las emociones y sentimientos y a tener más facilidad para realizar actividades de apoyo, como las secretariales.

En efecto, se comparte la opinión, en un sentido que otorga una valoración “positiva” al estereotipo laboral construido en torno a las mujeres. Es decir, existe reconocimiento de que ellas tienen un sentido “extra” que le permite resolver casos dada su responsabilidad, sensibilidad y manejo especial de las situaciones: atención al público, limpieza, organización, preparación de alimentos, recepción, atención telefónica y otras actividades secretariales. Actividades todas ellas de apoyo, lo cual resalta el efecto del estereotipo sobre las condiciones reales de igualdad, pues en los hechos esta serie de ideas prejuiciadas que generalizan los atributos de las mujeres, limitan la valoración de la persona en sí y prescriben anticipadamente las áreas en las que pueden funcionar mejor, que comúnmente son de apoyo con menor retribución, reconocimiento y poder.

Por otro lado, resulta relevante el reconocimiento que hacen los varones del ámbito jurisdiccional sobre condicionamientos de género en torno a los estilos de trabajo, lo que nuevamente se

relaciona con la disponibilidad de tiempo y la dedicación exclusiva a las actividades del Tribunal. Concuerdan en señalar que el estar casadas representa un obstáculo para las mujeres; puntualizan el hecho de que las mujeres que buscan ascender lo hacen siendo solteras; uno de los participantes hace la observación de que las mujeres buscan mejores puestos si están solteras porque *“ya cuando están casadas depende mucho del apoyo de la pareja y familiar”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional). Aunado a ello, otra de las debilidades que expresan los varones del ámbito jurisdiccional en torno a las mujeres es que cuando se embarazan bloquean su carrera: *“tiene como.... no me acuerdo, fue este año, yo vi una convocatoria donde sí pedían una constancia de que no estuviera embarazada, en este año, tiene como dos meses”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Es por lo anterior que las mujeres, tanto de labor administrativa como judicial, coinciden en que los jefes valoran a las mujeres que son solteras, ya que ellas pueden tener más posibilidad de dedicar tiempo completo al trabajo, pues suponen que su vida personal es secundaria, lo cual también ocasiona un efecto negativo a sus condiciones de trabajo, como comentó una mujer soltera del área administrativa: *“respeto mucho el hecho de que los que tienen hijos, tienen prioridad y sus hijos y sus padres y todo; pero a veces creen que porque eres soltera y no tienes jnada! entonces puedes quedarte más tiempo y hacer más cosas y tienes que hacer el trabajo de cuatro o cinco...”* (mujer, grupo focal, administrativo, mando medio).

En relación con la información cuantitativa, es interesante observar que en la encuesta se asignan cargas valorativas distintas a diferentes trabajos al seguir un patrón que afirma los estereotipos de género. Se le presentó a cada respondiente una serie de actividades y para cada actividad se preguntó quiénes eran mejores para realizarlas, los hombres o las mujeres.

La lista de actividades incluye cuatro que están asociadas con los mandos altos y medios o que requieren una formación más especializada, a saber, la impartición de justicia, la dirección, la planeación estratégica y el litigio. Para las cuatro actividades, una mayoría del personal (entre 60 y 79%) considera que tanto hombres como mujeres tienen las mismas capacidades para desarrollarlas. El patrón de resultados que se repite en las cuatro actividades aporta más validez a estos resultados. Llama la atención que para cada una de estas actividades, los hombres son más imparciales que las mujeres.

Asimismo, es notable que en cada una de las actividades, el personal con labor jurisdiccional se muestre más equitativo que el personal administrativo (la diferencia se encuentra entre 5 y 10 puntos porcentuales).

Las personas que sí muestran una preferencia para uno de los dos sexos en tareas asociadas con los mandos medios y altos, prefieren más a una mujer para las tareas de impartición de justicia y la planeación estratégica. En las otras tareas, las preferencias para hombres y mujeres se reparten mitad y mitad.

Para las otras actividades que se asocian más con los niveles bajos y que tradicionalmente se asignan casi exclusivamente a uno de los dos sexos (tareas administrativas y de limpieza, que tradicionalmente realizan las mujeres, y mensajería o transporte y mantenimiento, que son para los hombres), se observa que una mayoría del personal (entre 55 y 72%) sí muestra una preferencia que está sesgada fuertemente en la dirección del estereotipo de género. Es decir, en general se prefiere que las tareas administrativas y de limpieza las realicen las mujeres y que las de mensajería o transporte y de mantenimiento se asignen a los hombres.

En el caso de que se encontraran en un juicio en la posición de acusado o acusada, aproximadamente a 60% le daría igual tener a un hombre o una mujer como jueza o juez y como abogada o abogado. El personal con labor jurisdiccional muestra (ligeramente) más imparcialidad en estas preguntas (entre 5 y 10 puntos porcentuales de diferencia). En el grupo de personas que sí muestran una preferencia, alrededor de la mitad elegiría a un hombre y la otra a una mujer.

La información cuantitativa y cualitativa analizada da cuenta de una internalización de actitudes “políticamente correctas” que se expresa en la información que se obtiene de la aplicación del cuestionario, aspectos que contrastan con la surgida en los grupos focales, donde se evidencian contradicciones en el discurso, emergen visiones estereotipadas de género, así como críticas y cuestionamientos directos a varios aspectos de la vida interna del Tribunal aquí estudiada.

En conclusión, dentro de la cultura organizacional del TSJEH el trabajo femenino y masculino no es igualmente valorado. Esto se debe a los estereotipos de género según los cuales las mujeres no disponen del tiempo requerido por la institución, son muy emocionales y conflictivas, así como detallistas y organizadas. Ello impacta en la evaluación de sus jefes respecto a la capacidad de conducirse profesionalmente y explica que sean mayormente segregadas a desempeñar puestos

de apoyo que no están relacionados con la toma de decisión, los cuales son menos remunerados. Cuando logran superar esta condición a los ojos de sus jefes, también deben demostrar que son capaces de dejar a un lado sus responsabilidades reproductivas y sobreponerse al estigma de que sus logros profesionales están basados en capacidades vinculadas a su esencia natural, como son la responsabilidad, compromiso, dedicación, entre otros.

Por lo anterior, vale la pena poner sobre la mesa la consideración de hasta qué punto la organización es responsable de estimular este tipo de concepciones sobre el impacto de las características genéricas en el clima organizacional de la institución.

### Relación entre pares y con la autoridad

El propósito de este apartado es analizar el tipo de interacción que se da entre personal administrativo y jurisdiccional de forma vertical y horizontal, sin perder de vista cómo se percibe la relación con los y las jefas, y si prevalecen estereotipos de género respecto a quienes ocupan puestos de decisión.

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

Algunos empleados del Tribunal consideran que forman parte de una “familia judicial”, figura que expresa un discurso aprendido que reafirmaría una identidad y pertenencia al ambiente laboral en el cual están insertos. No obstante lo anterior, predomina la percepción de que la institución se divide en grupos diferentes de trabajadores/as, por una parte quienes realizan la labor

jurisdiccional y por la otra quienes desempeñan actividades administrativas; y dentro de estas categorías se encuentra quienes son sindicalizados/as y quienes no lo están. Lo anterior está directamente relacionado con el grado de reconocimiento al trabajo que efectúan, las prestaciones de las que gozan y la forma en la que interactúan entre sí.

De los grupos focales administrativos analizados y de las entrevistas aplicadas en profundidad a la Dirección de Recursos Humanos y Administración, se manifiesta que el personal administrativo percibe que existe un menosprecio respecto al trabajo que desempeñan por parte del personal jurisdiccional, lo cual desde su punto de vista queda demostrado no solo por el bajo nivel salarial, sino además, por la falta de reconocimiento que hay hacia la importancia de sus funciones.

La facilidad con la que pueden ser sustituidos/as a criterio del titular del área, sin importar su antigüedad, experiencia o preparación es una opinión compartida que se expresa en los grupos focales de operativos varones y mujeres, así como de mandos medios y superiores.

De igual forma, existe inconformidad por parte del personal de confianza respecto al personal sindicalizado ya que, desde su punto de vista, éste abusa por tener un mejor horario, más vacaciones y funciones más flexibles, pero principalmente porque cuenta con una permanencia laboral menos azarosa. Para el personal no sindicalizado, los tiempos político-electorales conllevan una condición de mayor incertidumbre (no solo laboral) puesto que los cambios de administración implican la constante adaptación a nuevos estilos de liderazgo.

Por su parte, para el personal sindicalizado ha surgido una especie de discriminación hacia quienes en ese contexto gozan de “privilegios” por pertenecer al sindicato: *“además de que siempre somos dos personas sindicalizadas en el juzgado; y ¡para todo hay! Es que las sindicalizadas; o sea, aunque cumplamos con nuestro trabajo siempre... no están a gusto de que estemos ahí, porque... a lo mejor sí nos podemos quedar más tiempo;... y como la verdad, quieran o no quieran el personal de confianza se tiene que quedar; siempre están hablando de los sindicalizados”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

Ahora bien, como ya se mencionó, tanto varones del ámbito jurisdiccional como administrativo declaran que mujeres en cargos de decisión tienen comportamientos y actitudes no adecuadas al perfil deseado al ser conflictivas y ser demasiado sensibles, lo cual permea la relación que existe entre las que laboran en el Tribunal: para ellos las mujeres tienden a generar conflicto entre ellas

mismas. Un reflejo de los estereotipos que surgen quedan plasmados en la siguiente cita: *“le dan más importancia al chisme y entre varones no es así, ello facilita que los hombres puedan coordinar de manera más efectiva su trabajo y se pueden comunicar de manera más eficiente”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

Por su parte, las mujeres de labor jurisdiccional destacan una característica de sus compañeros que de alguna forma determina la posibilidad de trato diferencial de parte de las autoridades. Esto refiere a su mayor agilidad de endosar el trabajo que les corresponde. Para ellas, sus compañeros solo se comprometen con el trabajo si perciben que existirá algún incentivo económico o de otro tipo que los retribuya. De lo contrario, *“solo se limitan a hacer lo que se les pide”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional); en cambio a ellas las rige una sensación de compromiso mayor que se refleja en el hecho de que son más responsables y por tanto son más exigentes. En este punto, asumen que existe un mayor aprecio hacia las mujeres como subordinadas por su trabajo, sin embargo, esto también puede resultar contraproducente, ya que eventualmente los y las titulares se apoyarán solo en quienes son más responsables y saben más, y a la larga este aspecto las perjudica porque implica una mayor carga de trabajo.

Por su parte las mujeres de labor administrativa que se encuentra en puestos operativos destacan que en la correspondencia con sus pares se dan manifestaciones de poca solidaridad por parte de sus colegas varones hacia ellas, esto se refleja en una competencia implícita que utiliza el recurso de la “igualdad” para seguir estableciendo relaciones de poder y escudarse así del igualitarismo que debería prevalecer: *“tú también estás aquí ganando, ¡tú puedes!”; es más, yo he escuchado que comentan: ‘¿no que querían igualdad?; ¿no que querían ser igual como nosotros?’ ... “Ay, ¡bájame por favor la caja!, ‘¡bájala tú!, yo soy abogado; yo no soy tu cargador”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

Ahora bien, como ya se enunció en el apartado donde se analizan los tipos de liderazgo en el Tribunal, se estableció que la relación que puedan tener con sus jefes/as, los permisos y los canales de comunicación se definen en virtud de las características personales de éste, es decir, dependerá de la disposición, amabilidad, solidaridad y comprensión de la o el jefe la posibilidad de tener un buen ambiente laboral. El personal femenino de áreas administrativas, así como del ámbito jurisdiccional, comparten la percepción de que la “suerte” de tener un superior considerado (y no como criterio de regulado institucionalmente), es el factor que determina las

facilidades para disponer de permisos y poder atender asuntos personales, ya sea relativos al cuidado de miembros de la familia, por cuestiones de salud propias o para capacitarse.

Este aspecto es particularmente relevante, toda vez que para avanzar en condiciones laborales más justas y afines con la igualdad de género, es preciso reconocer y dotar de la institucionalidad indispensable, las necesidades de las mujeres y los hombres en el terreno de la reproducción social y la consecuente conciliación entre las esferas laborales, familiares y personales, lo cual pasa por normar y estandarizar criterios que permitan la adecuada regulación de permisos y vasos de comunicación entre autoridades y subalternos/as.

Desde la opinión del personal jurisdiccional femenino y masculino, la reflexión que se construye en torno a la relación con sus jefas/es se vincula principalmente por la carga de trabajo y la posibilidad de contar con permisos y licencias se restringe, no solo para atender las necesidades familiares, sino las propias, incluso en virtud de alguna situación de enfermedad.

Lo mismo se observa por parte del personal administrativo femenino; señalan que solo en caso de estar verdaderamente graves pueden ausentarse de sus labores, pero aun si presentan una incapacidad médica al jefe/a, su condición de salud y necesidad de ausentarse son puestas en tela de juicio por parte de éstos/as y tomar la decisión de hacer uso de la incapacidad sin su consentimiento puede implicar el despido: *“si te vas pierdes la chamba”*; *“nadie se muere de eso”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo/medio).

Mención especial tienen aquellos funcionarios/as que trabajan por honorarios, y por lo tanto no tienen derecho al servicio médico para los trabajadores del Estado. Ellos/as acuden al sector privado, pero las valoraciones médicas o indicaciones de incapacidad que éstas expiden carecen de validez ante el Tribunal.

En particular, las mujeres de áreas administrativas muestran una percepción latente de falta de reconocimiento a su trabajo, así como un mal trato por parte de las autoridades que refieren como *“la mala educación de los jefes”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo), lo cual es reflejo de un estilo de liderazgo institucionalizado que en algunos casos recurre al desprecio a partir de resaltar el ejercicio de la abogacía para colocarse en el nivel de prestigio que las minimiza como funcionarias administrativas: *“hay quienes se sienten superiores y se dan el derecho a insultar”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

Otro punto que resulta relevante analizar en torno a la dinámica laboral dentro del Tribunal y la relación con la autoridad es, que tanto varones como mujeres en grupos focales, externan que prevalece un sentimiento de incertidumbre laboral y estrés constante por el miedo a ser removidos de su cargo o trasladados a otra jurisdicción; el hecho de inconformarse ante las decisiones tomadas por los superiores genera conflicto. Tanto varones como mujeres jurisdiccionales expresan su desacuerdo ante el hecho de que cuando alguien se queja es juzgado de conflictivo o conflictiva y ha sucedido que se toman represalias al enviar a los trabajadores a zonas alejadas de su lugar de residencia o ejercen hostigamiento laboral, lo que afecta de esta manera el tiempo que dedican a su vida personal. Una de las participantes señaló: *“cuando te cambian a otro juzgado da terror, no te avisan, puede ser de un día para otro. Luego de mi licencia me cambiaron a otro distrito y mi bebé estaba pequeño”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

Cabe destacar que, en relación con este punto, advierten que no hay espacios institucionales en donde puedan dejarse asentadas las quejas e incluso esto significaría la posibilidad de despido. La imagen de un control implícito de parte de la organización es constante, ya que la queja es un aspecto altamente censurado dadas las consecuencias laborales negativas que podría reportar:

*“Hay jueces que son muy majaderos, sienten que el nivel que tienen les da superioridad y el derecho de insultar a su personal sea quien sea y eso no se vale, por eso te digo, no respetan reglas, ni siquiera a la persona, entonces yo creo que eso es de actitud más que nada, pero, ¿hay espacios por ejemplo dónde poder quejarse de eso? ¡No!”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional), *“para nada”* (mujer, grupo focal, jurisdiccional), *jajá* [risas irónicas] (mujer, grupo focal, jurisdiccional).

En este punto resulta interesante contrastar los resultados obtenidos de la encuesta a partir de los índices de satisfacción con el ambiente laboral, con el trato de sus jefes o jefas y la relación con sus compañeros y compañeros de trabajo. El índice de satisfacción<sup>9</sup> se presenta en una escala de cero a 100%, en donde cero implicaría ausencia total de satisfacción y 100% total satisfacción. El valor del índice alcanza un nivel promedio de 70%, lo cual refleja un nivel medio de satisfacción del personal del Tribunal respecto de los aspectos valorados. Este nivel no difiere mucho entre las tres áreas (ambiente laboral, relación con la autoridad y relación entre pares). Los hombres están

---

<sup>9</sup> Para mayor detalle respecto de la construcción del índice ver la nota metodológica del Anexo Estadístico.

ligeramente más satisfechos que las mujeres (entre 1 y 6 puntos porcentuales), ya que existe una diferencia significativa en las respuestas de las mujeres respecto de los hombres en la categoría de respuesta insatisfecha con el clima laboral, mientras que la diferencia entre personal administrativo y con labor jurisdiccional no es estadísticamente significativa.

La distancia de 30 puntos porcentuales entre la satisfacción total con el clima laboral y la satisfacción actual que muestra el índice, refuerza las opiniones externadas en los grupos focales, en los cuales emerge con mayor profundidad e intensidad el disgusto o insatisfacción por el trato recibido de las y los jefes y la escasa posibilidad de utilizar el recurso de la denuncia o la queja para limitar abusos de poder.

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

La inclusión de los temas de género en una organización no es un asunto fácil, se entrecruza la falta de información, los prejuicios sobre el tema y las imágenes que la organización construye al respecto. En muchos casos, cuando se reconoce que las organizaciones afectan de manera diferente a hombres y mujeres se alega que las actitudes y el comportamiento de género comprometen (y contaminan) las estructuras que en esencia son genéricamente neutras. Es decir, se pone entre paréntesis que la organización está compuesta por personas que están condicionadas por relaciones de género tanto al interior como al exterior de la organización. Como ya se señaló, decir que una organización o cualquier otra unidad analítica tienen género, significa que las ventajas y las desventajas, la explotación y el control, las acciones y las emociones, el significado y la identidad son aspectos modelados por la distinción entre hombres y mujeres, entre lo masculino y lo femenino. El género no es algo que se añade a los procesos actuales que se conciben como genéricamente neutros; más bien, es una parte integral de esos procesos que no pueden ser comprendidos de manera adecuada sin un análisis de género.

La forma normal e incuestionada de trabajar en una organización será un elemento central que condicione la posibilidad de una apertura de la organización, su habilidad y posibilidad para transformarse, es decir, hacer suya la igualdad de género como un valor organizacional. Dentro de este proceso es esencial aproximarse al papel que juegan las y los actores en el mantenimiento de la cultura organizacional, pero también en las posibilidades de cambio. Una transformación de

esta naturaleza solamente es posible si las y los actores logran ser conscientes de las implicaciones de género que tiene la forma en que la gente piensa, ve y entiende el mundo.

Los cambios organizacionales, por tanto, deben ser dirigidos a través del desarrollo consciente de las personas que integran la organización sobre las expresiones concretas de la discriminación que construyen, y en la que se involucran en sus espacios laborales.

Las culturas no pueden ser cambiadas si solo se modifica su apariencia externa. Los cambios en la cultura organizacional no pueden lograrse si solamente se declaran nuevos valores y se cambia la imagen, las comunicaciones de la organización y se alteran estructuras y procedimientos. Los cambios profundos deben afectar tanto lo visible como lo invisible: la apariencia exterior pero también los sistemas de valores y creencias; y esto afecta a las personas tanto en lo individual como en lo colectivo. Por ello es fundamental analizar el grado de conocimiento, sensibilidad y compromiso de mujeres y hombres en relación con el género.

En términos generales, se puede afirmar de la información extraída de los grupos focales, tanto administrativos y jurisdiccionales como hombres y mujeres, que las diferencias en cuanto al género y sus implicaciones aparecen como una cuestión internalizada. Es decir, si bien reconocen situaciones de vida distintas, no las cuestionan como situaciones de discriminación ni identifican sus efectos sobre la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral dentro del Tribunal. Tal es el caso de la reflexión sobre los ascensos o la doble carga que significa para las mujeres compatibilizar la esfera pública y privada.

Aun cuando las mujeres reconocen la dificultad para compatibilizar su vida familiar con la laboral, las soluciones se dirigen a contar con más apoyo institucional en relación con guarderías, pero no señalan la necesidad de involucrar a los varones en dichas actividades y con ello avanzar hacia una mayor igualdad. Es decir, expresan la necesidad de una estancia infantil con horarios compatibles con el de las mamás trabajadoras y apelan a que la organización recoja esta demanda, pero no la vinculan a la necesidad de un cambio en la estructura y en la cultura organizacional del TSJEH, así como tampoco hacen la relación con un problema de inequidad que esto significa.

Pese a que existen ciertas afirmaciones en las opiniones emitidas por los miembros del Tribunal sobre las condiciones diferenciales de hombres y mujeres, esto no lleva a generar una práctica y un discurso transformador de las relaciones de género dentro de la dinámica laboral interna de la

organización. En este sentido, algunos de los participantes varones del ámbito jurisdiccional reconocen que sus colegas mujeres están más presionadas y que en algunos casos han tenido que renunciar a su trabajo al no poder compatibilizar su responsabilidad como madres con el ámbito laboral. Incluso uno de los participantes del grupo jurisdiccional señaló haber solicitado permiso para atender un asunto vinculado con la salud de su hijo, y éste le fue condicionado a recibir menor sueldo por los días de ausencia. En las voces de las y los funcionarios más jóvenes que son padres de familia, solicitaron que el apoyo de guarderías no se restrinja a las madres trabajadoras. Estos padres también hicieron eco de la importancia de que sus jefes/as sean más sensibles y que la solicitud de un permiso no dependa de la buena voluntad del titular de su área.

Sin embargo, opinión contraria se expresa en el grupo de varones administrativos operativos, donde surgen voces críticas frente a este hecho, que minimizan (o naturalizan) lo complicadas que pueden resultar situaciones familiares que impliquen el cuidado de los hijos. Como la expresa uno de los participantes de mayor edad, *“el problema es de organización individual de cada familia, de la responsabilidad que tienen las parejas de ponerse de acuerdo en este sentido”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo), sin hacer una valoración diferencial de la responsabilidad, ésta se carga hacia las mujeres: *“yo también debía ir por mi hijo, aunque a veces se me olvidaba”* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

Un ejemplo de la falta de conciencia sobre la situación de género es que los directivos/as de áreas administrativas señalaron que ya existe equidad a raíz de una serie de prestaciones que se tienen por ser madres. Para la mayoría de los varones, salvo en el caso de algunos que son más jóvenes respecto al grupo, todas las reivindicaciones son conseguidas en relación con este tema o bien generan por sí mismas una condición de inequidad para los hombres o solo benefician a las mujeres.

En relación con la identificación y aceptación de iniciativas a favor de la igualdad, los varones del ámbito jurisdiccional y administrativo identificaron en los grupos focales ciertas acciones o problemáticas en donde es posible proponer una política de igualdad de oportunidades. Señalan la importancia de gozar de transparencia en los concursos de oposición y de incluir las licencias de paternidad como una prestación que no dependa de la voluntad de las y los jefes.

Las referencias hacia las mujeres transitan en dos caminos paralelos que se interceptan en lo que podríamos llamar la fuente de la identificación de la discriminación hacia las mujeres. Por una parte se reconoce su vulnerabilidad y por tanto la necesidad de la atención a requerimientos particulares, pero por otro lado se cree que dicha respuesta institucional ha cobrado un impacto excesivo a favor de las mujeres y se ha perdido el equilibrio que “naturalmente” necesita la sociedad.

Por otro lado, impera la impresión más o menos generalizada de que al ser evidente que el personal es mayoritariamente femenino dentro de la organización, ya existe igualdad de oportunidades y que incluso esto significa que ellas tienen más posibilidad de ascender. A esto se debe agregar que, como es usual, en las opiniones que emergen dentro del grupo de varones surge la referencia en forma de chiste o broma acerca de la posibilidad de que ahora ellos deben ser los que exijan un trato más igualitario porque se encuentran en desventaja frente a sus compañeras.

Como ya se ha mencionado en puntos anteriores tanto varones como mujeres se sienten discriminados por algunas políticas del Tribunal, pero por distintas razones. Las mujeres por la dificultad para ascender y para capacitarse, así como por la ausencia de mecanismos para presentar quejas y solicitar permisos; por su lado, los varones se sienten discriminados porque las prestaciones para el cuidado de los hijos son exclusivas de las mujeres y también porque no les festejan el día del padre.

Es interesante comparar esta información con la obtenida en la aplicación del cuestionario en el ámbito del reconocimiento de las desigualdades de género y la valoración de la importancia de la perspectiva de género. Dos preguntas en el cuestionario informan sobre la posible disposición a incorporar la perspectiva de género. Por un lado, se preguntó a las y los participantes en qué grado están de acuerdo con que “la igualdad de género es una moda”, en el entendido de que estar en acuerdo con esta afirmación es una señal de que se considera que el tema de la igualdad de género no es un tema importante, lo que puede mostrar una postura poco abierta para incorporar la perspectiva de género en la organización.

Una de cada cuatro personas señaló estar de acuerdo o totalmente en acuerdo con esta afirmación, mientras que tres de cada cuatro personas manifestó algún grado de desacuerdo con

la misma. Lo anterior resulta en un índice de acuerdo para esta afirmación de 36%, en una escala de cero a 100%, en donde cero es total desacuerdo y 100% es total acuerdo.<sup>10</sup>

Este índice nos muestra que en el TSJEH se registra cierto nivel de rechazo a la importancia de la igualdad de género como una aspiración relevante y legítima, al existir la creencia en una de cada cuatro personas de que la “igualdad de género es una moda”. De manera positiva también nos muestra que la mayoría manifestó estar en desacuerdo con ello, lo cual muestra una ventana de oportunidad para impulsar acciones.

Al respecto, también es importante mencionar que el personal administrativo muestra más acuerdo que el personal con labor jurisdiccional (38% vs. 32%), lo cual expone una menor aceptación y apertura a los temas de género por parte del personal administrativo. El sexo de las personas, al contrario, no parece estar relacionado significativamente con la actitud hacia esta afirmación.

De manera complementaria, se preguntó a las y los participantes de 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 es de 66% (en una escala de cero a 100% en donde cero es total desacuerdo y 100% es total acuerdo). Al respecto, es importante mencionar que hay diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres, pues estas últimas mostraron un mayor acuerdo en que existe igualdad entre ambos sexos dentro del Tribunal.

Es relevante mencionar que la creencia de que en su organización existe igualdad de género puede conllevar a que el personal rechace posibles iniciativas a favor de la igualdad pues se consideran innecesarias. A fin de dimensionar de mejor manera el nivel de desconocimiento e insensibilidad respecto de las desigualdades de género que se expresan a nivel interno, es importante resaltar el hecho de que más de 85% expresó algún nivel de acuerdo con la visión de que existe igualdad, lo cual muestra el importante reto de emprender acciones de sensibilización y capacitación sobre los temas de género, tanto en el personal jurisdiccional como administrativo.

Como una expresión más de la apertura o rechazo a la inclusión de medidas para avanzar en una mayor igualdad de género, se preguntó en la encuesta el grado de acuerdo en torno a la necesidad

---

<sup>10</sup> Para mayor detalle respecto de la construcción del índice consultar la nota metodológica del Anexo estadístico.

de la inclusión de acciones afirmativas o acciones específicas en el ejercicio de derechos relevantes para avanzar en mejores condiciones de igualdad. El resultado principal del análisis de estos datos se presenta en la gráfica 5.

Se observa que en dos preguntas el índice de acuerdo es bastante más bajo que en las otras preguntas, con un valor de alrededor de 50%. Son las dos preguntas donde se plantea la introducción de una política que favorece a las mujeres para ingresar a la institución y para el ascenso a mandos medios y altos.

Estas políticas que favorecen directamente a las mujeres y reducen la posibilidad de los hombres a ocupar dichos puestos, polarizan al personal en el sentido de que hay una minoría importante (de entre 20 y 35%) que está en desacuerdo con ellas. No es inesperado que para estas políticas afirmativas haya más apoyo por parte de las mujeres. No hay diferencias significativas entre el personal de labor jurisdiccional y administrativo.

Existen otras acciones afirmativas que son apoyadas por un grupo mayor del personal. Son políticas o iniciativas que no favorecen explícitamente a las mujeres, pero que sí contribuyen a generar condiciones más propicias para la igualdad, a saber: las licencias de paternidad, ludotecas o guarderías para hijos o hijas del personal dentro de la organización, y mecanismos para denunciar varios tipos de discriminación y hostigamiento. Los índices de acuerdo con estas iniciativas oscilan entre 70 y 80% y se observa que prácticamente todas las respuestas caen en una de las categorías “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. Es decir, casi todos los que trabajan en el Tribunal están de acuerdo con estas acciones específicas, lo cual muestra una importante ventana de oportunidad para impulsar estas acciones.

Al igual que la información obtenida en los grupos focales, los índices de acuerdo con estas acciones afirmativas son generalmente más altos en el personal con labor jurisdiccional que en el personal administrativo (lo cual se debe a que contestan con más frecuencia en la categoría extrema de “totalmente de acuerdo”).

Finalmente, es preciso también contrastar esta información con la surgida en las entrevistas en profundidad. Para las autoridades administrativas vinculadas al desarrollo del personal interno del tribunal, se manifestó que no hay en el Tribunal la necesidad de contar con un mecanismo o políticas a favor de la igualdad de género. En concordancia con la visión mayoritaria obtenida en la

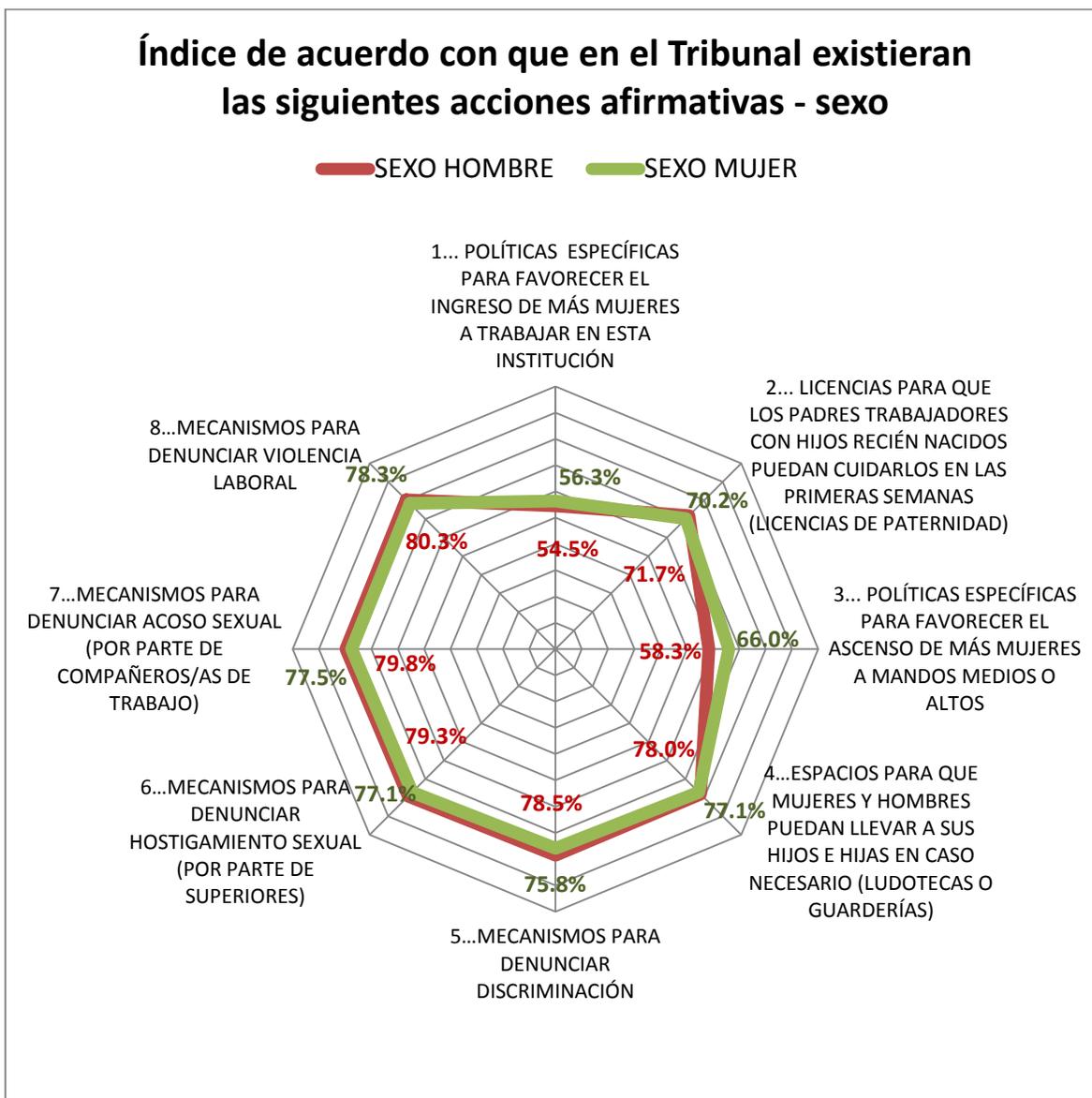
encuesta en el sentido de que existe igualdad de género en el Tribunal para el personal entrevistado la dinámica interna del tribunal y sus políticas, son percibidas como favorables a la equidad de género y no hay un reconocimiento específico a situaciones concretas en donde es preciso generar una respuesta institucional a favor de la igualdad. En su visión los horarios se cumplen, no hay diferencias de sueldo entre mujeres y hombres, las vacaciones fijadas por ley se respetan, el personal no manifiesta quejas o inconformidades al respecto y la mayoría numérica de personal femenino significa *per se* una muestra de igualdad: *“aquí en el tribunal hay esa equidad, porque como le repito, no hay una limitante en cuanto a que tú eres hombre y no entras, tú eres mujer y no entras, o sea, aquí como que lo veo más, a pesar de que tenemos 70-30 eso como que se pudiera pensar que hay más favoritismo hacia las mujeres que hacia los hombres, no es así, realmente se acercan más las mujeres a pedir empleo aquí que los hombres”* (entrevista, Recursos Humanos).

En relación con la necesidad de acciones afirmativas para promover la participación de mujeres dentro del Tribunal a puestos de mayor jerarquía, las autoridades administrativas en entrevista consideran que éstas no son necesarias, más bien son un objetivo de la carrera judicial y no de la administrativa. En palabras de las personas entrevistadas, en el ingreso no se hace distinción de género: *“ya sea hombre, ya sea mujer, no hay preferencia, simplemente vemos aptitudes, entonces, de acuerdo con esas aptitudes es lo que nosotros vamos canalizando, principalmente las propuestas llegan afuera hacia mí, salvo en las áreas yo manejo, ‘sí, oiga contadora que tenemos una vacante, oiga contadora’. He tenido mujeres arquitectas, hombres arquitectos, o sea, nunca hemos hecho diferencias”* (entrevista, Dirección Administrativa). De esta afirmación se desprende que es preciso sensibilizar a las autoridades sobre la necesidad de reforzar actitudes más sensibles al género.

Al igual que la información que se obtuvo en los grupos focales y en la encuesta, existe la opinión compartida de que una acción específica que favorezca a las mujeres podría traducirse en una medida discriminatoria ya que solo beneficiaría a un género, incluso de manera más puntual en un ámbito como es el tribunal donde la mayoría del personal administrativo es femenino: *“nunca se ha dicho ‘vamos a contratar ahora a más mujeres, para que seamos todas mujeres, o hayan más hombres’, no ¿eh?, realmente, en lo que he visto, yo creo que no es necesario, yo creo que hasta estaríamos como discriminando porque todos tenemos derecho”* (entrevista, Dirección Administrativa).

Para finalizar, es importante que en el Tribunal se desarrollen más programas de formación que den información clara sobre perspectiva de género y acciones afirmativas para evitar sesgos y malas interpretaciones al respecto.

Gráfica 5



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

La justicia es uno de los derechos esenciales de los seres humanos. Birgin y Kohen (2006: 16) sostienen además, que: “El acceso a la justicia para ejercer los derechos y defender las libertades

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

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

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

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

La aproximación a esta temática, por su propia naturaleza, se realizó a través de la técnica de los grupos focales, lo cual permitió obtener las percepciones del personal. Al cuestionarles a las mujeres que participan en funciones jurisdiccionales sobre el valor de la justicia en el Tribunal, de manera unánime dijeron que el valor de la justicia no es parte de la vida interna de la institución. La primera razón la constituyen los sueldos, el exceso de responsabilidades y la sobrecarga de trabajo ya que muchas veces, cuando no lo concluyen dentro de su jornada, deben llevarse pendientes a sus hogares, se desconocen los parámetros con los cuales se les califica, ya sea en términos positivos e incluso negativos, por lo que consideran necesaria una mayor transparencia de la evaluación del desempeño y de los criterios de reconocimiento al trabajo. Otro aspecto importante a destacar es que las mujeres expresan que es necesario un espacio de contención, de

apoyo en donde les solicite su opinión y retroalimentación para mejorar el ambiente organizacional.

En concordancia, desde el punto de vista de las mujeres que se desempeñan en funciones administrativas tanto operativas como en mandos superiores, la existencia de una “carrera administrativa” (como un símil de la carrera judicial) fue una necesidad planteada en forma constante, ya que consideran que a partir de ésta quedarían establecidos criterios más justos para la nivelación de sueldos, ascensos en el escalafón así como una mayor correspondencia entre los puestos asignados y el grado académico.

Por otra parte, llama la atención el hecho de que si bien, en general, las mujeres que laboran dentro del Tribunal expresan lealtad hacia la institución describiéndola como “un buen lugar para trabajar”, lo cual coincide con el nivel del índice de satisfacción con el clima laboral, en particular, en el caso de las mujeres que colaboran en áreas administrativas, aquellas con más años de antigüedad en la institución manifestaron un mayor grado de satisfacción respecto a las condiciones de justicia en la vida interna, en comparación con las mujeres más jóvenes quienes no comparten esa apreciación en igual medida.

Esto probablemente se explique por el hecho de que quienes se hallan en edad reproductiva enfrentan mayores complicaciones para conciliar sus responsabilidades familiares y laborales, puesto que sus hijos e hijas aún no son independientes y las solicitudes de permisos son una necesidad más recurrente que en el caso de las mujeres de mayor edad y experiencia laboral. Desde la percepción de las jóvenes *“al menos es un trabajo estable... en el mercado laboral de la entidad las oportunidades de trabajo son escasas y poco atractivas, quienes han decidido probar suerte fuera de la institución han regresado al TSJEH”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

Por otro lado, es relevante destacar que en el grupo de varones del ámbito jurisdiccional, al cuestionarles sobre el valor de la justicia, no proporcionaron respuesta, solo dos voces emergieron, una aseguró que el valor de la justicia sí impera en el Tribunal, pero sin dar argumentos que sustentaran tal enunciado, y otra rechazó esta afirmación. Ello permite inferir que probablemente este tema no es algo que les provoque una reflexión colectiva.

Por su parte, el personal masculino administrativo de nivel jerárquico medio, centró sus opiniones en torno a la naturaleza humana como injusta y a su inherente expresión en las instituciones, y dio por normales las desigualdades y situaciones discriminatorias que puedan existir: *“estamos en una institución encargada de impartir justicia, somos mujeres y hombres los que laboramos en ella con nuestras imperfecciones, con sus defectos, a lo mejor con nuestras virtudes pero también cometemos muchos errores”* (hombre, grupo focal, administrativo mandos medios).

Mirar la justicia en el ámbito organizacional dentro del TSJEH, les invita a mirarse como organización y a pensar que enfrentan los mismos retos que cualquier otra institución, sin embargo, desde su posición como jefes o incluso jefas, aunque pueden verse afectados/as por los aspectos nocivos de la cultura organizacional que impera, su posibilidad de actuar de forma un tanto más autónoma (por ejemplo decidir su horario de comida, de entrada o salida), de resolver ciertos problemas personales mediante un ingreso económico superior al de la mayor parte del personal (que les permita por ejemplo, pagar por el cuidado de sus hijos/as y algunas otras ventajas en conjunto, pueden contribuir a no considerar la problemática que enfrentan día con día los subalternos/as quienes no gozan de las mismas facilidades.

Desde esta área, otro tema que ubicaron en relación con la justicia dentro de la institución, es el que está asociado con la inexistencia de tiempos y estrategias de coordinación que les permitan consumir alimentos regularmente, según expresaron los varones, el horario de comida no se respeta debido a la sobrecarga de trabajo.

Finalmente, en el caso de las mujeres de labor jurisdiccional, es necesario agregar un aspecto importante de las repercusiones que este proyecto de investigación ha tenido a su propio trabajo: señalan que se les solicitó hacer una revisión detallada de las causas que pudieron ser objeto de análisis de sentencia. Este proyecto significó mayor trabajo para ellas; tener que hacer estadísticas, y constituyó un tiempo que tuvieron que restar a sus actividades normales. Es decir, para proyectos vinculados con el género solo se les convoca a ellas para realizar el trabajo, situación que consideran injusta de parte de la institución. A continuación se hacen algunos comentarios finales del análisis que se presentó y del cual se desprenden cuatro ideas centrales:

- El Tribunal Superior de Justicia del Estado de Hidalgo es un espacio que le otorga un valor central a la jerarquía. Si bien las reglas, normas y procedimientos están formalizados, la

valoración de los estándares de actuación y cumplimiento de las tareas y responsabilidades de sus miembros se finca en la discrecionalidad de la autoridad respectiva, quien espera lealtad, compromiso personal y respeto a la tradición que enmarca la investidura de un juez.

- Existe una clara división entre el ámbito público, como espacio de producción y trabajo donde se destaca la figura del varón, y el ámbito privado de lo doméstico que deposita en las mujeres aquellas actividades que forman parte de la reproducción de la vida. Asimismo, el perfil ideal de trabajador en el Tribunal es aquel que está comprometido y disponible por completo a las demandas de la organización y la autoridad. Esto tiene consecuencias negativas principalmente para las mujeres, quienes son las principales responsables de las tareas domésticas.
- Los estereotipos de género son parte central de los procesos y prácticas que se dan dentro de la organización. Existen creencias y expectativas acerca de las características que diferencialmente tienen hombres y mujeres en el desempeño de sus labores. Es decir, a través del lenguaje que emerge en los grupos focales se manifiesta una fuerte distinción entre lo masculino y lo femenino en términos de habilidades, competencias, relaciones entre pares, etc., que refuerzan las estructuras genéricas que ponen en desventaja a las características femeninas frente a sus pares. Los varones son valorados como más asertivos, racionales, menos emocionales y conflictivos que las mujeres.
- Finalmente, en relación con la disposición para integrar la igualdad de género como parte de las acciones necesarias para mejorar la dinámica organizacional, es preciso reconocer las resistencias naturales frente al tema (solo beneficia a mujeres), aspecto que se explica por la falta de información y conocimiento sobre este tipo de políticas. Ello refuerza una reacción negativa hacia las acciones afirmativas o cualquier iniciativa compense los sesgos de género dentro del Tribunal.

#### *Eje 4. Condiciones laborales*

Este eje remite a la política y condiciones laborales de los tribunales, mismas que se expresan en un aparato normativo formal que delimita, define y regula las relaciones y condiciones laborales, pero también en una serie de prácticas en que convive la obediencia a la norma con el desacato, e

incluso la ignorancia de la misma, lo que se expresa en “costumbres” que pueden constituirse incluso en normas informales (no escritas) con mayor aceptación en la cultura organizacional.

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

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

### Reclutamiento y contratación

La normatividad relativa a los criterios de reclutamiento y contratación del personal que labora en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Hidalgo está contenida principalmente en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Hidalgo. En dicho documento se establece que los criterios de ingreso y promoción de “los servidores públicos” se basarán en “los concursos de oposición, procesos de selección, exámenes de aptitud y demás medios [...] regidos por los principios de excelencia, profesionalismo, objetividad, imparcialidad, independencia y antigüedad” (art 164).

Los concursos de oposición tienen lugar a convocatoria del Consejo de la Judicatura (art. 166) y constan de cuatro etapas: examen escrito, evaluación psicométrica, examen práctico y entrevista (art. 167). Si bien en la Ley Orgánica habla de que los concursos de oposición son para los “servidores públicos” en general, estos no parecen estar dirigidos al personal administrativo pues no se especifica de ese modo, además, el Reglamento de la Ley Orgánica establece que la contratación y selección del personal de labor administrativa está a cargo del o la titular de la Oficialía Mayor y de la o el presidente(a) en turno, de tal manera que no se menciona la participación del personal administrativo en concursos de oposición (art.13).

Para los fines de esta investigación se analizaron tres convocatorias dirigidas al personal de carrera judicial. Se encontró que en las bases para el concurso aparecen dos requisitos que podrían desalentar la participación de las y los interesados, porque en caso de un resultado favorable se condiciona la firma de un documento de compromiso de tiempo completo y la aceptación del nuevo cargo en cualquier Distrito Judicial dentro del territorio hidalguense<sup>11</sup>. De este modo el personal, deberá ponderar las implicaciones de un cambio de residencia no planeado o deseado, mismo que, además, compromete la movilidad de toda la familia. Y en el caso de las mujeres, se debe tener en cuenta que las condiciones de género hacen menos probable que su pareja, hijos e hijas estén en condiciones o en disposición de realizar el traslado.

Es importante mencionar que el protocolo de proyecto “Políticas de equidad de género en el ámbito administrativo”<sup>12</sup> realizado por iniciativa de la Segunda Sala de lo Familiar y la Jefatura de Planeación del TSJEH, llegó a una conclusión muy similar, ya que recomienda que para lograr la armonización de la esfera laboral con la familia se debe reconsiderar la política que compromete a quien logra un nombramiento a sujetarse a un cambio de Distrito Judicial, puesto que “...implica una limitante por la cual la mujer realiza menos intentos de acceder a la carrera judicial... debido a que cumple con dos roles que difícilmente puede desvincular: el de trabajadora y el de ama de casa” (pág. 42).

Cabe subrayar que ninguno de los documentos está redactado en lenguaje incluyente, por lo que su incorporación constituye un área de oportunidad para el Tribunal. Además, es importante agregar que en la normatividad vigente no se identificaron acciones afirmativas que promuevan la igualdad de oportunidades en la incorporación de las mujeres al Tribunal.

Al respecto, el artículo 4° de la Convención Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) (1979) señala que: “La adopción por los Estados Partes de medidas especiales de carácter temporal encaminadas a acelerar la

---

<sup>11</sup> Las bases de la convocatoria señalan los siguientes requisitos:

7) Escrito en el que se manifieste disposición de tiempo completo en el servicio y aceptación de ser adscrito a cualquier plaza dentro del territorio hidalguense, de acuerdo con las necesidades del servicio.

11) Cuando algún aspirante fuera convocado a realizar las funciones de la categoría a que se refiere esta convocatoria y no aceptase ocupar el cargo en el lugar que se le designe, perderá los derechos en lo relativo a este concurso... (Convocatorias del 6, 22 de octubre de 2009 y 28 de enero de 2011).

<sup>12</sup> El periodo de ejecución del proyecto “Políticas de Equidad de Género en el ámbito administrativo”, fue previsto para el periodo comprendido entre febrero de 2010 y agosto de 2011, sin embargo por razones desconocidas para el área de Planeación, no se puso en marcha.

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.”

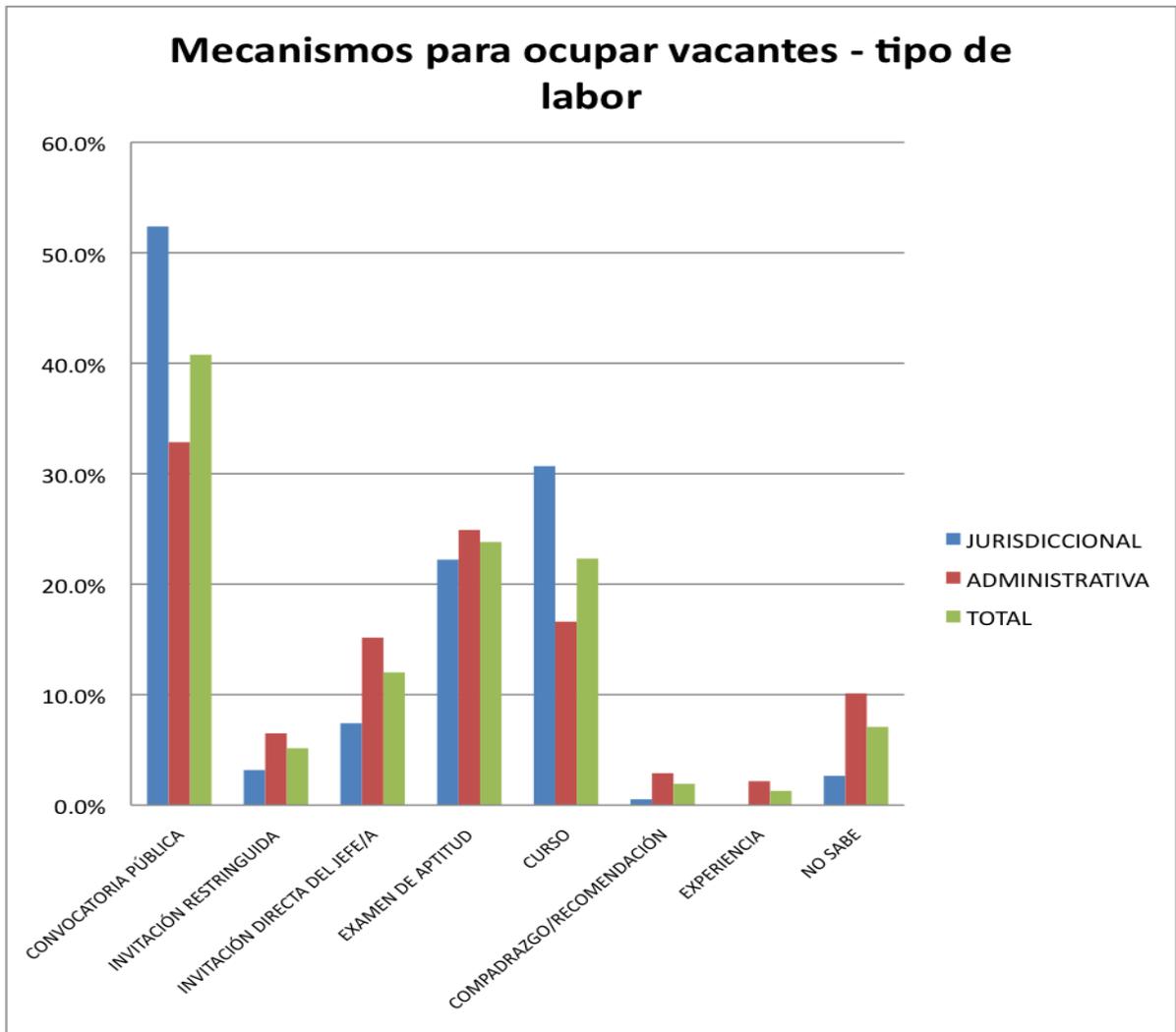
Asimismo, la recomendación general número 25, sobre el párrafo 1 del artículo 4° de la CEDAW, referente a medidas especiales de carácter temporal, explicita que la aplicación de estas medidas es parte de una estrategia necesaria de los Estados Partes para lograr la igualdad sustantiva o de facto de la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

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

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

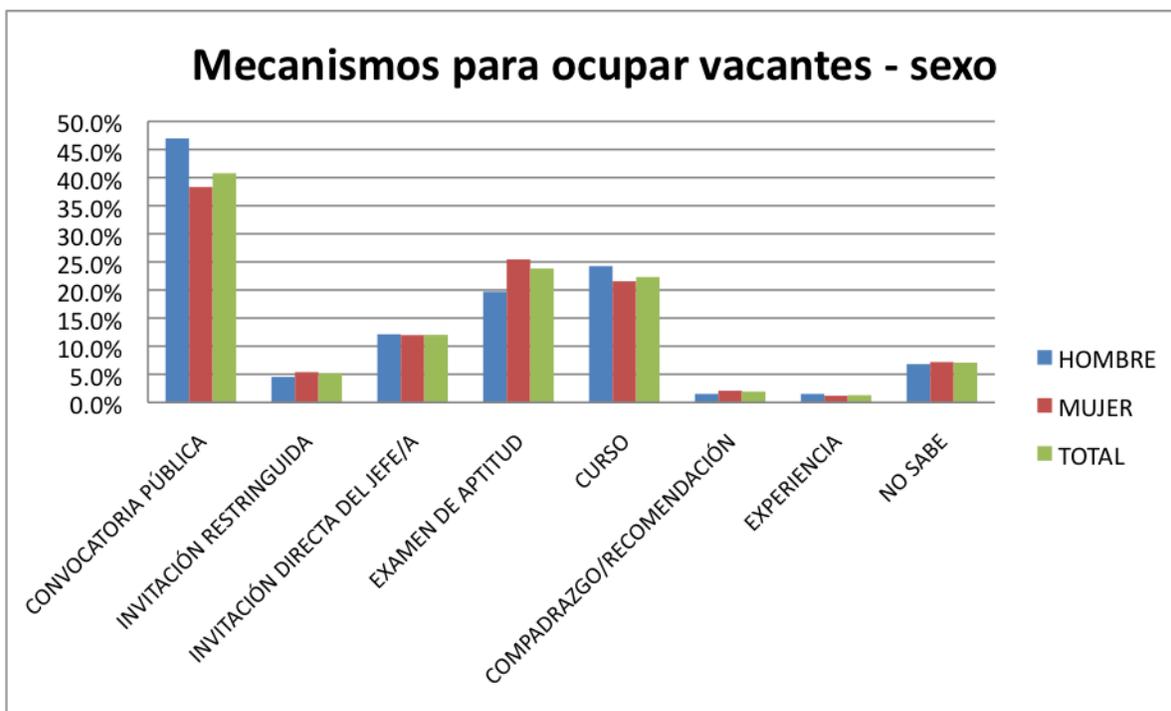
De acuerdo con la encuesta levantada para realizar el presente *Diagnóstico*, el conocimiento del personal respecto de los mecanismos para ocupar vacantes es mayor en el caso del personal de labor jurisdiccional, pues solo 2% de éste admitió desconocer estos procesos, comparado con 10% del personal administrativo. La convocatoria pública, el examen de aptitud y los concursos son identificados como los mecanismos más frecuentes para ocupar una vacante.

Gráfica 6



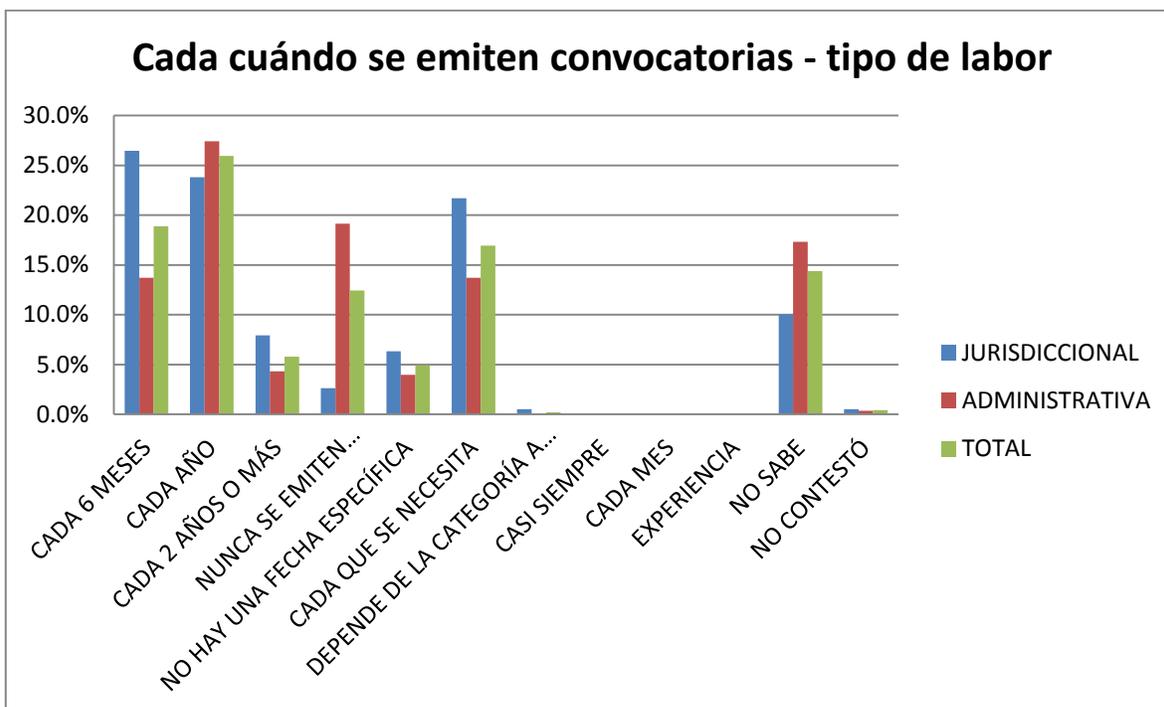
Sin tomar en cuenta el área a la que pertenecen los y las trabajadoras, 47% de los hombres identifican a las convocatorias públicas como la principal vía de acceso a una vacante, mientras un porcentaje menor de mujeres lo consideran de esa forma (38%). Probablemente, esto se debe al hecho descrito con anterioridad de que la aceptación de un nombramiento condicionada a la asignación de un nuevo distrito (como se establece en las convocatorias) es una opción menos viable para las mujeres por razones de movilidad. En contraste, 5% más mujeres que hombres ven en los exámenes de aptitud una oportunidad para acceder a un puesto.

Gráfica 7

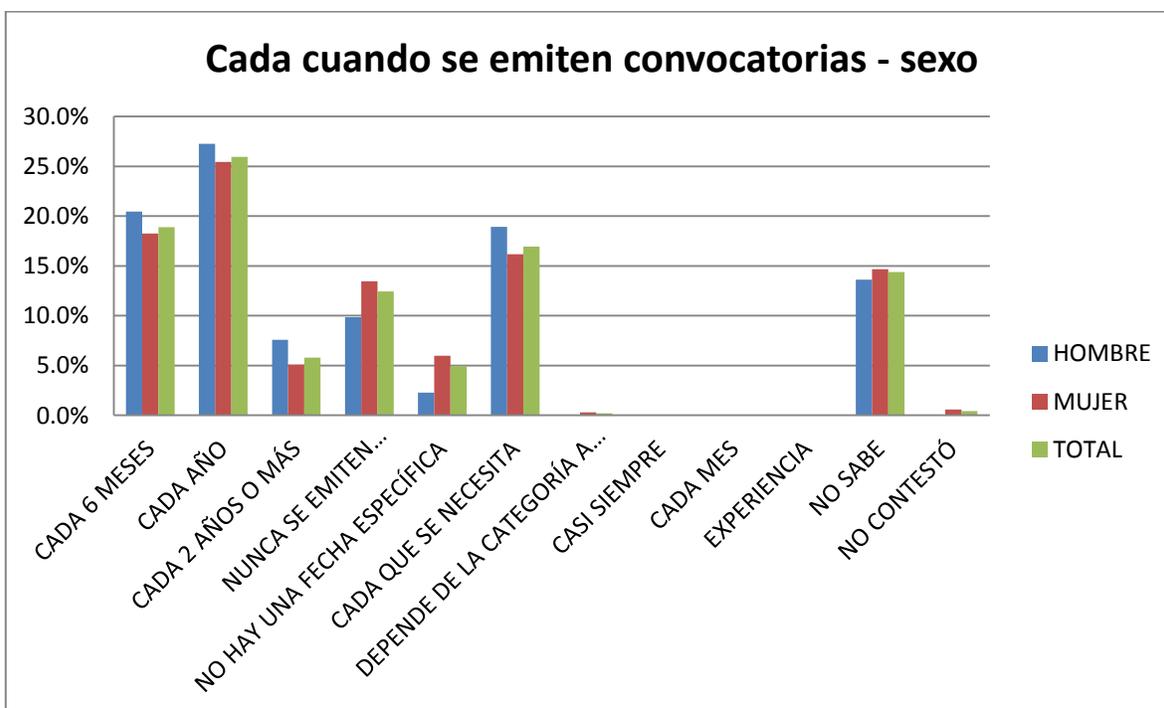


En el personal administrativo que participó en la encuesta señaló, en mayor número, no tener conocimiento de la frecuencia con la que se emiten convocatorias (17%), comparado con 10% del personal jurisdiccional que dijo encontrarse en esa situación. Un mayor porcentaje de quienes participaron en la encuesta y pertenecen a la labor jurisdiccional saben que algunas convocatorias se publican cada semestre 26%, en contraste con 14% del personal administrativo. Cabe señalar que cerca de 14% de quienes participaron en la encuesta desconocen la periodicidad con la que se publican las convocatorias sin que exista una diferencia notable entre el personal masculino y femenino.

Gráfica 8



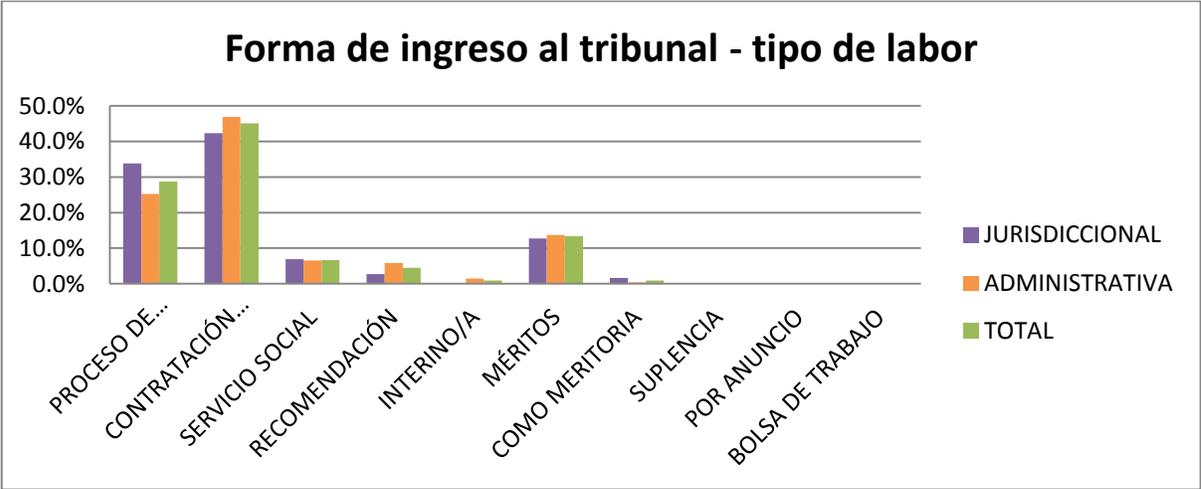
Gráfica 9



El personal de labor jurisdiccional está más familiarizado con la frecuencia de las convocatorias en comparación con el personal administrativo, pues la carrera judicial cuenta con procedimientos

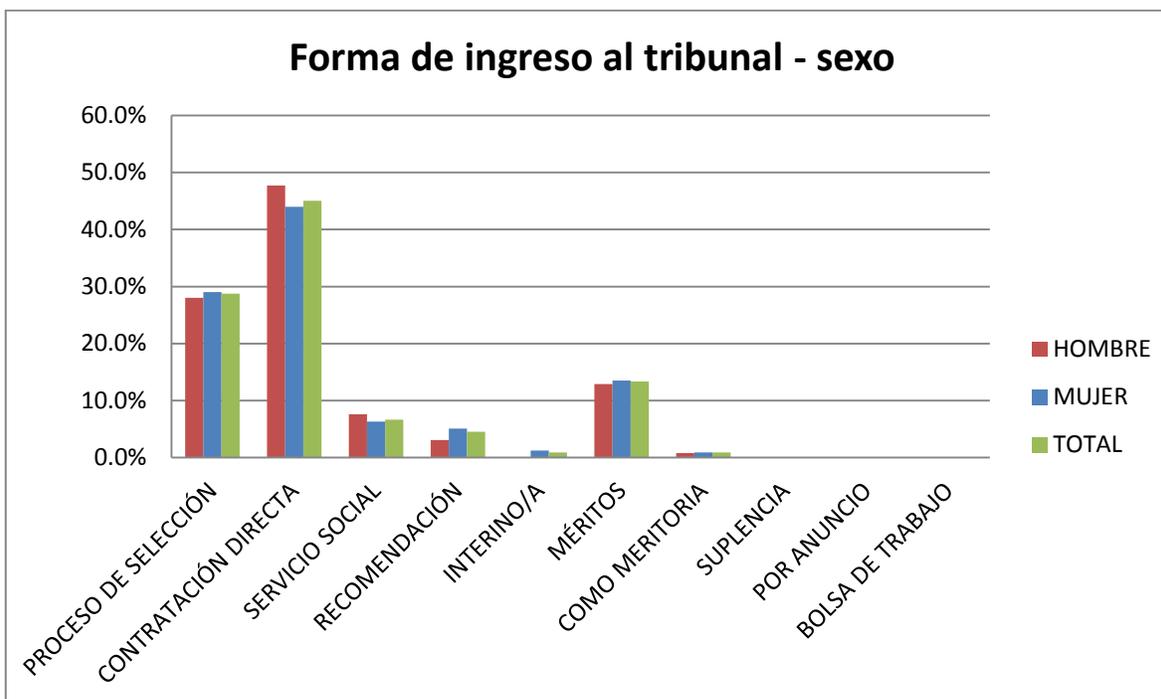
más sistematizados e institucionales. Si bien la convocatoria pública es señalada como mecanismo de ingreso más conocido, la forma de incorporación del personal tanto jurisdiccional como administrativo se dio, en primer lugar, por contratación directa, es decir por un proceso discrecional, en segundo lugar como resultado de un proceso de contratación y en tercero con base en sus méritos, de tal forma que un mayor porcentaje del personal administrativo ingresó por contratación directa en 46%, en comparación con 41% del personal jurisdiccional.

**Gráfica 10**



La forma de ingreso de hombres y mujeres al TSJEH fue principalmente por contratación directa, aunque en porcentajes los hombres superan a las mujeres por casi tres puntos en esta forma de incorporación; en segundo lugar los hombres y mujeres participaron casi en igual proporción mediante un proceso de selección. En el resto de los mecanismos de ingreso al Tribunal no se presenta una diferencia significativa entre ambos géneros.

Gráfica 11



A la indicación expresa de señalar, en orden de importancia, los aspectos que en la práctica se valoran más al seleccionar al personal para laborar en el TSJEH, se obtuvieron los siguientes resultados: el personal de ambos tipos de labor coincide que, en dicho proceso se toma en cuenta, en primer lugar, el conocimiento seguido por el nivel de estudios y la experiencia profesional; en tanto que el aspecto que colocaron en último lugar de importancia es el sexo del o la aspirante. Hombres y mujeres difieren en la importancia que tiene la disponibilidad de tiempo como criterio de selección, para ellas ocupa una posición más importante, cuarto lugar, en tanto que los varones colocan este aspecto en quinto sitio. Como se observará más adelante, esta percepción coincide con lo manifestado en los grupos focales, producto de que son las mujeres principalmente a las que una extensa demanda de tiempo laboral, les representa un inconveniente para cumplir con las responsabilidades familiares que les son socialmente asignadas.<sup>13</sup>

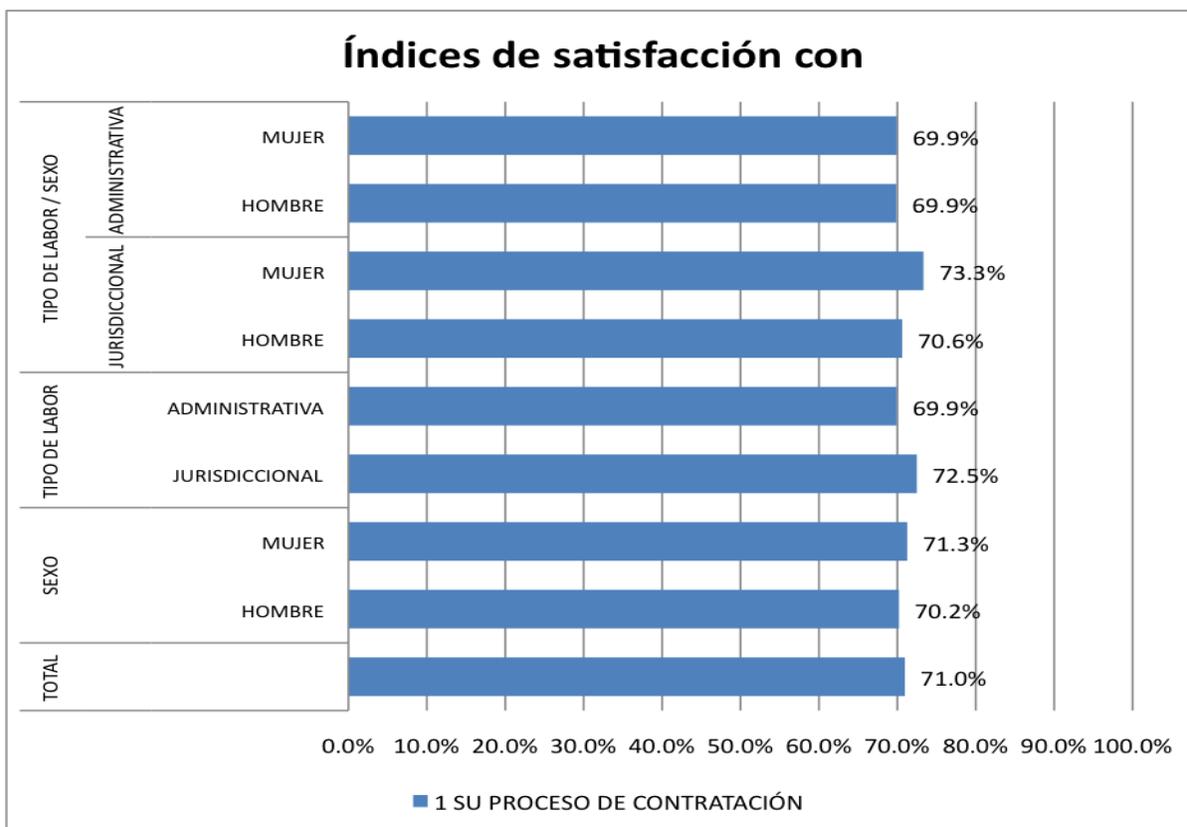
<sup>13</sup> Véase anexo estadístico. Índice de satisfacción con los horarios de trabajo y apartado 4.8. Conciliación laboral-familiar-personal.

**Tabla 4**

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

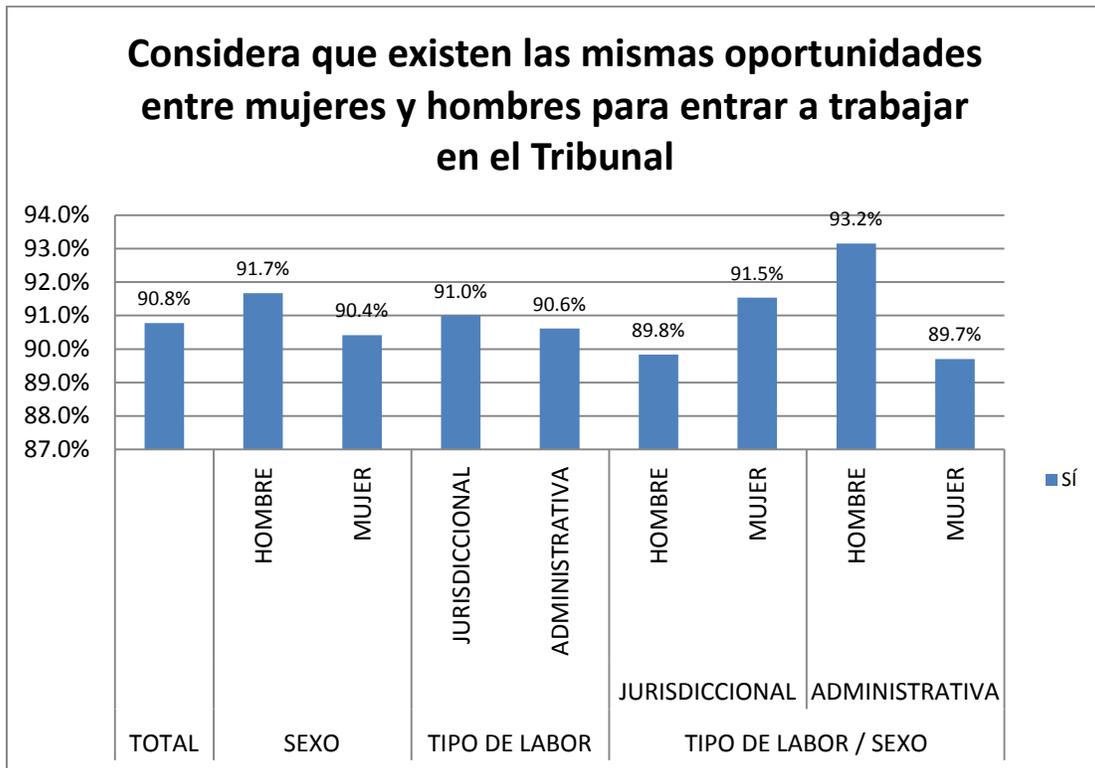
Uno de los objetivos de este *Diagnóstico* fue conocer la opinión del personal en distintos temas que incluyen el grado de satisfacción con los procesos de contratación, para la cual se construyó un índice, con una escala de cero a cien, donde cero es nula satisfacción y 100 completa satisfacción, dicho índice alcanzó un valor regular con 70%. Cabe destacar que el nivel de satisfacción de las mujeres y los hombres es muy similar. Son las mujeres del área jurisdiccional quienes se encuentran ligeramente más satisfechas con los procesos de contratación (73%) respecto a sus pares varones. En tanto que en las áreas administrativas hombres y mujeres coinciden en una valoración próxima a 70%. Esta diferencia puede estar asociada a la existencia de la carrera judicial para el personal jurisdiccional, la cual está a cargo del Instituto de Profesionalización e Investigaciones Jurídicas.

Gráfica 12



Con base en los resultados encontrados en la encuesta, nueve de cada diez personas (90.8%) que laboran en el TSJEH consideran que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para ingresar a la institución. Ambos sexos en general se muestran altamente convencidos de que existe igualdad de oportunidades de pertenencia laboral al Tribunal.

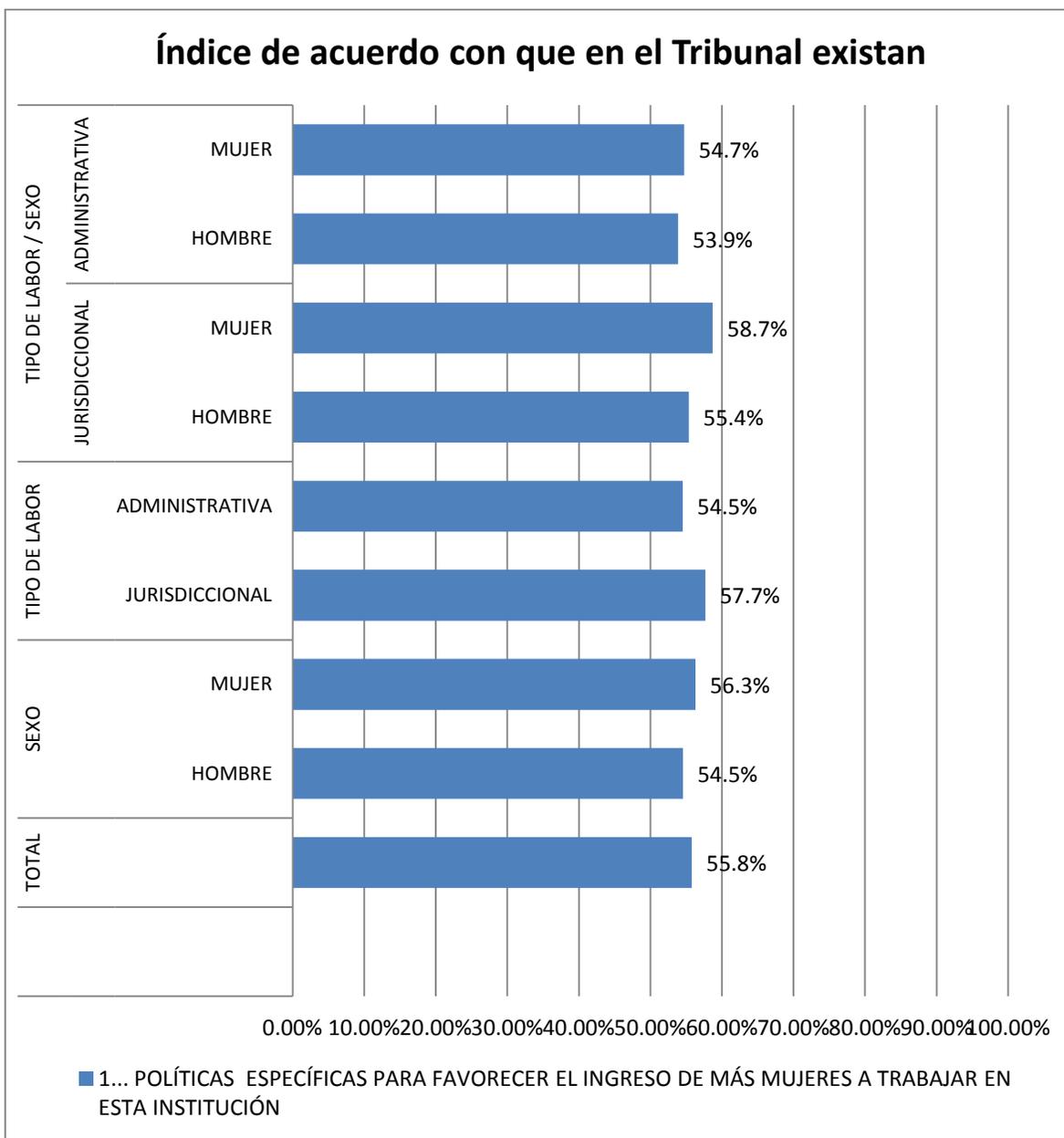
Gráfica 13



En este sentido, es comprensible la medida en que el personal está de acuerdo con que en la institución existan políticas específicas para favorecer el ingreso de más mujeres. En un índice que va del cero al cien, donde cero es nulo acuerdo y cien es pleno acuerdo, el personal mostró un bajo acuerdo con la instauración de esas medidas (55.8%). Los varones están muy ligeramente menos de acuerdo (54.5%) que las mujeres (56.3%), y el personal administrativo (54.5%) sin considerar su sexo, menos a favor que el jurisdiccional (57.7%).

Es probable que en el TSJH la propuesta de una política favorable al ingreso de más mujeres no cuente con apoyo contundente, porque 70% de su personal son mujeres y en el imaginario colectivo la igualdad de oportunidades se puede constatar en esa mayoría, sin que se tome en consideración cuáles son los puestos para los que fueron contratadas.

Gráfica 14



El desacuerdo con la instalación de medidas afirmativas también fue expresado en los grupos focales, en donde se observa que el personal desconoce las múltiples expresiones de la desigualdad de género y las barreras de acceso que enfrentan las mujeres en el mercado laboral.

*“Porque igualdad sí la hay; yo no he sabido de que digan que porque es mujer no puede ser director o directora, o porque eres hombre no puedes ser consejero o consejera, o sea, igualdad la*

*hay, y bueno, dentro Tribunal no creo que haya alguna necesidad de promover [esas medidas]"* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

*"Es algo que respalda a la mujer le da un lugar en la aproximación en esta sociedad; entonces para mí siento que está bien, yo creo que la equidad género ya está bien* (hombre, grupo focal, administrativo operativo).

Aunado a lo anterior, para gran parte del personal masculino del área administrativa, el hecho de que haya un mayor número de mujeres trabajadoras en el Tribunal es muestra clara de que se encuentran en franca desventaja ante éstas:

*"Entonces no podríamos decir que hay un número igual, entonces nos tendremos que preocupar por obtener más hombres para que no seamos 15 o el 20, o sean puras mujeres nada más, y entonces que nos digan '¡hey! nos echaron para afuera... que salimos'. No, ya las mujeres nos van a llevar al baile"* (hombre, grupo focal, operativos administrativos).

*"Bueno y es que laboralmente si estamos rebasados por el número de integrantes mujeres, porque ellas son casi 75%, 80% de integrantes y el restante hombres"* (hombre, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

Estas opiniones coinciden con el punto de vista del personal de recursos humanos, entrevistado como parte de este *Diagnóstico*, para quienes es más que suficiente con el hecho de que no exista en la normatividad un impedimento para que las mujeres puedan aspirar a todos los cargos. Además, señalaron que una medida en ese sentido representaría "una acción discriminatoria".

*"Este, pues existe normatividad en cuanto a que pueden ocupar los puestos hombres y mujeres, o sea, aquí no hay de que si eres mujer no lo ocupas, si eres hombre lo ocupas, este, la oportunidad se da para ambos, ¿sí?... no, o sea que yo lo conozca no... no, no hay algo así como que favorecerlas, no"* (mujer, entrevista, Recursos Humanos).

*"Mire, aquí en el Tribunal tenemos casi 80% de mujeres, es un mundo de mujeres, o sea, todas con nuestros humores andamos por todos lados, pero nunca se ha dicho 'vamos a contratar ahora a más mujeres, para que seamos todas mujeres, o hayan más hombres', no ¿eh?, realmente, no sé,*

*en lo que yo he visto yo creo que no es necesario, creo que hasta estaríamos como discriminando porque todos tenemos derecho” (mujer, entrevista, Recursos Humanos).*

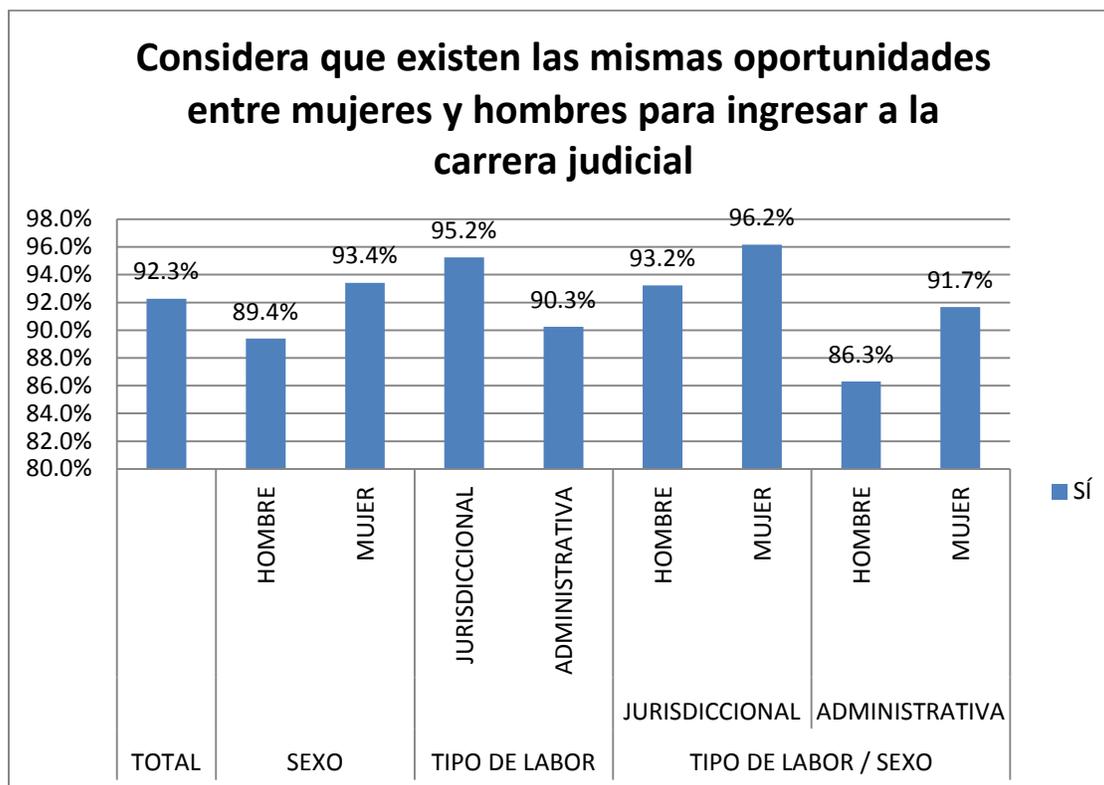
Otro argumento en contra de la inclusión de medidas afirmativas fue expresado por titulares de áreas administrativas, quienes consideran que, dado que ciertos nombramientos no están en sus manos, no pertenece al ámbito de su competencia garantizar que exista representatividad femenina:

*“A nivel de magistrados y de consejeros, pues, nosotros quisiéramos, por ejemplo, que el Consejo estuviera integrado por mujeres y hombres pero no depende ni siquiera del propio Consejo porque no es él quien designa a los consejeros, sino que ya es un proceso constitucional (hombre, grupo focal, administrativo mando medio y superior).*

La Ley Orgánica señala que los magistrados y magistradas son elegidos por el Congreso Local y el Ejecutivo (art 34.). Sin embargo, otros cargos de alto nivel (jueces, juezas), titulares de direcciones de área, jefaturas de Departamento, etc.), son asignados por decisión autónoma del Tribunal y del Consejo de la Judicatura y, como se verá más adelante, tampoco presentan una distribución equitativa entre ambos sexos.

En relación con el punto anterior, la encuesta arrojó el dato de que nueve de cada 10 personas (92.3%) considera que existe igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres para ingresar a la carrera judicial. Las mujeres en un porcentaje un poco más alto que los varones lo perciben de esa forma (93.4% frente al 89.4%); y quienes pertenecen a la labor jurisdiccional (95.2%) en mayor porcentaje que quienes laboran en áreas administrativas (90.3%).

Gráfica 15



Solo para recordar, en la normatividad no existen acciones afirmativas que faciliten el acceso de las mujeres al TSJEH; sin embargo, nueve de cada 10 personas consideran que existe igualdad de oportunidades para ambos sexos en formar parte de la institución, y la misma proporción de ellas sostiene que existe igualdad de oportunidades para pertenecer a la carrera judicial. Sin embargo, cabe destacar que la mayor parte del personal ingresó como resultado de un proceso discrecional (contratación directa) seguido por exámenes de aptitud. El índice de acuerdo con que en el Tribunal existan políticas específicas para favorecer la incorporación de más mujeres a la institución es bajo (55.8%) dado que el personal percibe una alta presencia de mujeres sin que se cuestionen las dificultades que tienen para acceder y ascender en la institución, como se refleja en la distribución por sexo de los puestos de mayor jerarquía<sup>14</sup>.

<sup>1414</sup> Véase 4.7 segregación ocupacional.

## Promociones y ascensos

La normatividad relativa a los mecanismos de ascenso es específica para quienes buscan hacer carrera judicial, pero para quienes laboran en áreas administrativas se presenta una falta de normatividad que regule los ascensos.

El capítulo II de la Ley Orgánica está dedicado al tema del Ingreso y Promoción de los Servidores Públicos de la Ley Orgánica, donde se establece que “El ingreso y la promoción de los servidores públicos del Poder Judicial, en su caso, se harán mediante los concursos de oposición, los procesos de selección, los exámenes de aptitud y demás medios que al efecto se señalen, siempre, regidos por los principios de excelencia, profesionalismo, objetividad, imparcialidad, independencia y antigüedad” (art. 164). Después de este artículo, referido en términos generales a los servidores públicos del Poder Judicial, el resto del contenido del capítulo se enfoca principalmente a la carrera judicial: se hace referencia a las categorías que la integran (art. 165); se estipula que el ingreso y promoción para las categorías de la carrera judicial se realizará conforme al procedimiento de los concursos de oposición (art. 166) y se definen a detalle las etapas y características del concurso (art. 167) y quiénes integran el jurado de dichos concursos (art. 168).

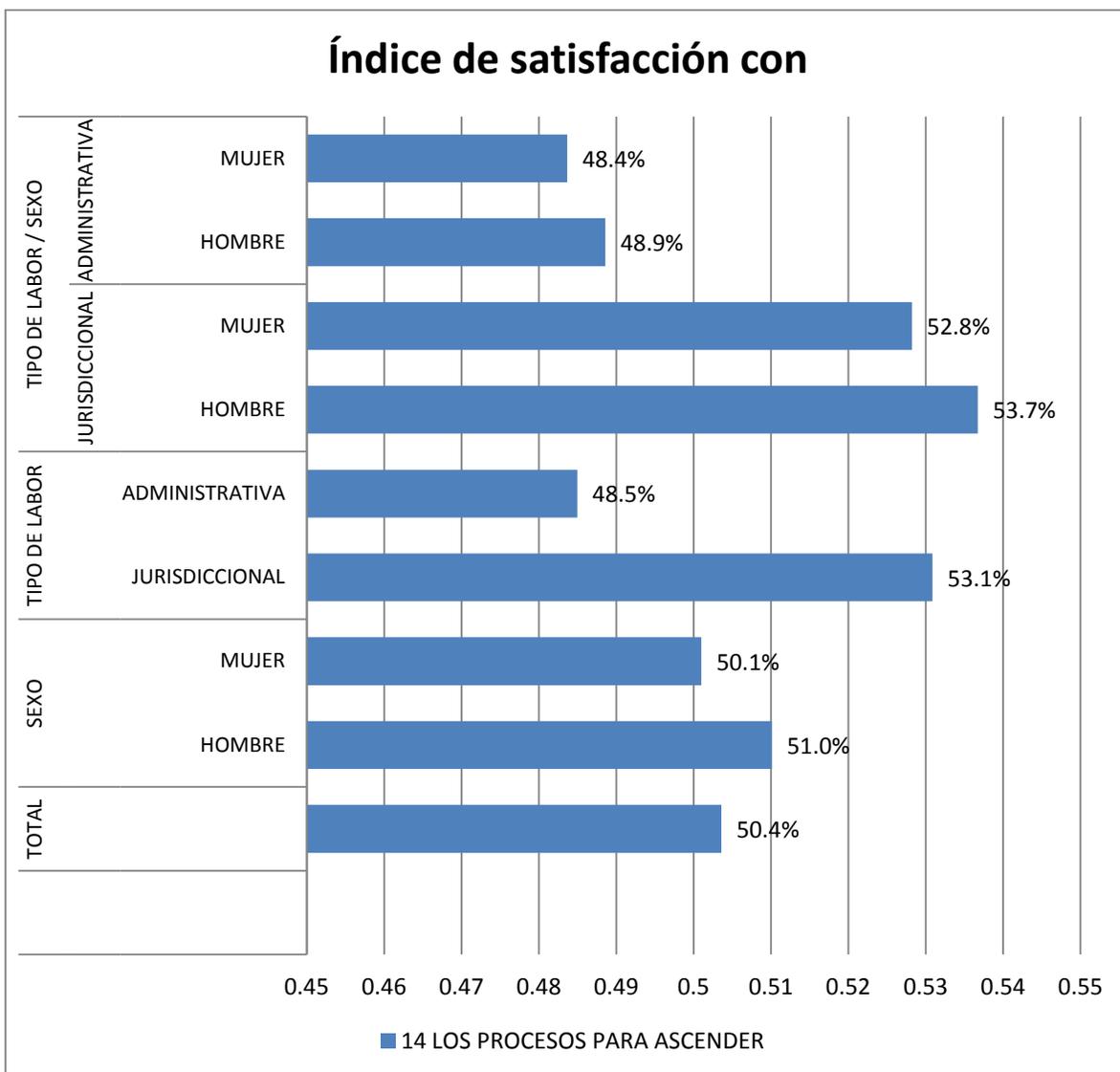
En cuanto al personal no jurisdiccional, solo se hace mención en términos generales (“demás servidores públicos”), pues se establece que “El administrador de Juzgado y el director de la Oficina de Servicios Auxiliares de Medidas Cautelares, así como los demás servidores públicos que prevea la ley, serán designados mediante un proceso de selección cuyas bases elaborará el Consejo de la Judicatura y que considerará, además de los requisitos específicos que el puesto requiera, la idoneidad del aspirante para el desempeño de las funciones y su experiencia administrativa” (art. 168) y, finalmente, se determina que los auxiliares administrativos participarán en exámenes de aptitud a cargo de la Coordinación General de Administración, conforme a las bases que al efecto emita el Consejo de la Judicatura (art. 169). Como se aprecia en lo referente al procedimiento de ascenso para el personal administrativo la Ley Orgánica es muy acotada.

La Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Hidalgo y su reglamento establecen claramente que el personal del Poder Judicial en general tendrá “prelación, en igualdad de circunstancias, para ocupar los cargos inmediatos superiores tomándose en cuenta su capacidad, eficiencia, honradez,

responsabilidad, disciplina y en su caso, la antigüedad en el desempeño de sus servicios” (Ley Orgánica, Capítulo I, de los Servidores Públicos, art. 162). Asimismo, la norma determina algunas medidas para evitar que “magistrados, consejeros de la judicatura jueces y otros funcionarios” incurran en prácticas de nepotismo o compadrazgo, pues se señala que “Ningún nombramiento de la administración de justicia o auxiliar de ésta, podrá recaer en ascendientes, descendientes, cónyuge o colaterales dentro del cuarto grado por consanguinidad o segundo por afinidad, del funcionario que haga la designación (Reglamento de la Ley Orgánica, art. 124). Y en el caso de magistrados/as, consejeros/as de la Judicatura y jueces/zas, se establece que “no podrán proponer como funcionarios o empleados de las oficinas de su adscripción a personas con las que tengan parentesco por consanguinidad hasta el cuarto grado o por afinidad hasta el segundo o bien tengan algún interés personal y familiar o de negocios o pueda derivar alguna ventaja o beneficios, para él o para las personas con las que hubiera tenido relaciones profesionales, laborales o de negocios (Ley Orgánica, capítulo I, de los Servidores Públicos, art. 162).

Cuando mediante el cuestionario de la encuesta se pidió al personal señalar en qué medida están satisfechos(as) con los procesos para ascender, se obtuvo un índice global que puede considerarse poco satisfactorio (50.4%) en una escala de cero a cien. En el estudio por tipo de labor, los porcentajes obtenidos en el área jurisdiccional muestran mayor grado de satisfacción que los del área administrativa, pues mientras que el índice del área jurisdiccional es de 53.1%, el del área administrativa es más bajo (48.5%). Cabe mencionar que los resultados muestran que los hombres de ambas áreas están más satisfechos con los procesos para ascender, las diferencias porcentuales por sexo señalan ínfimas diferencias.

Gráfica 16



Los mecanismos para ascender más identificados por ambas áreas y ambos sexos son, en primer lugar, el concurso, le siguen el examen individual de aptitud y por decisión de la o el supervisor. En el caso de las mujeres del área administrativa el porcentaje mayor se concentra en los exámenes de aptitud y la diferencia con la opción “por concurso” es mínima. El análisis por sexo muestra similitudes entre mujeres y hombres, excepto porque una mayor cantidad de hombres da a la antigüedad un lugar de mayor importancia, mientras que las mujeres optaron menos por esta respuesta como mecanismo para ascender en el Tribunal. En los datos por tipo de labor se puede notar una diferencia en el porcentaje de la respuesta “por decisión el supervisor o supervisora”

pues mientras que en el área jurisdiccional solo 15.3% consideró esta opción, en el área administrativa fue 26.4 por ciento.

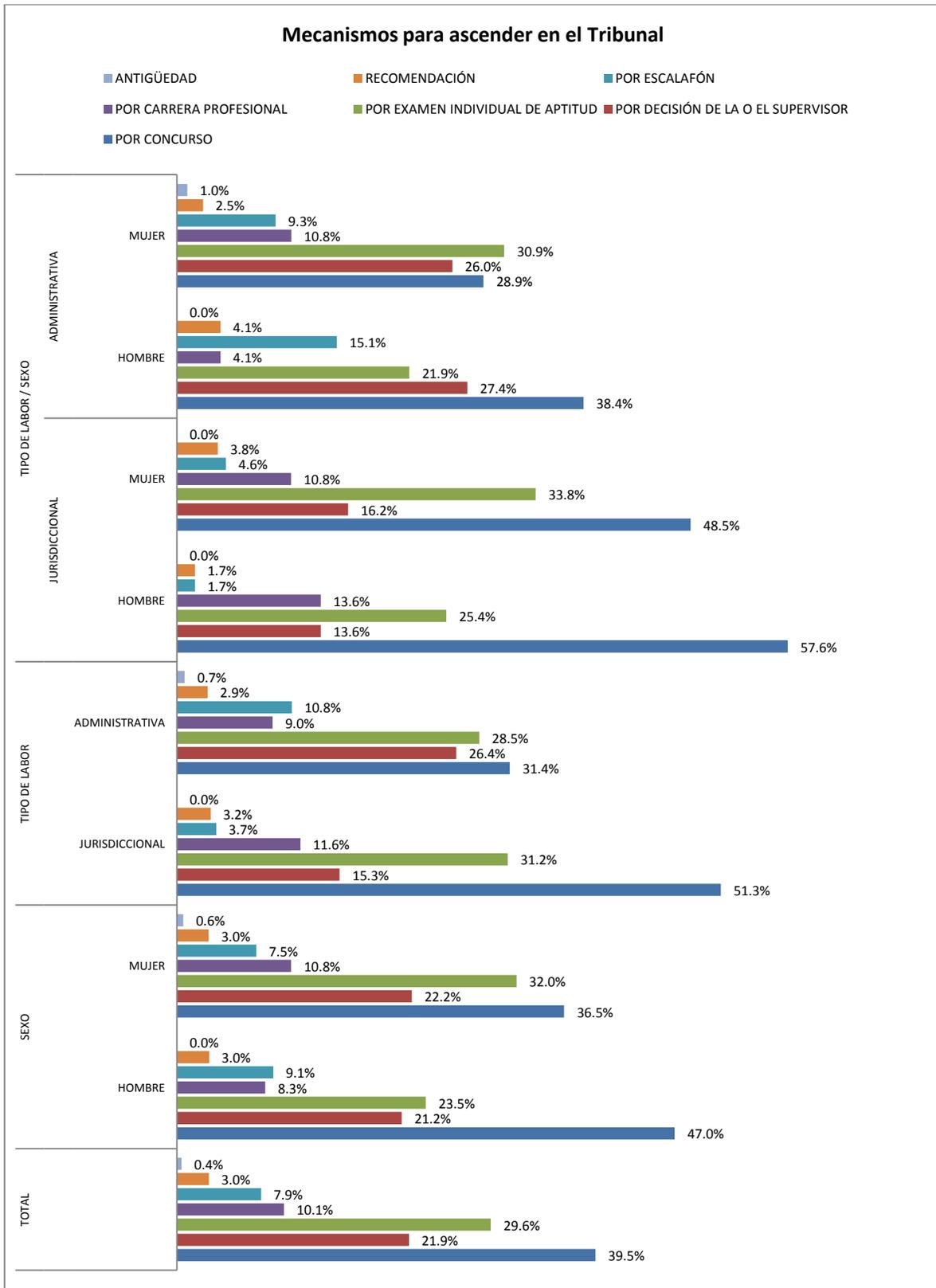
En el resultado de la encuesta se aprecia que la existencia de la carrera judicial cuenta con un nivel de legitimidad en relación con los mecanismos de ascenso, sin embargo en la investigación centrada en el trabajo con grupos focales, tanto en áreas administrativas como jurisdiccionales, tuvieron lugar opiniones de inconformidad en cuanto a que consideran que en los ascensos impera el criterio de discrecionalidad que incurre en favoritismos y recomendaciones. Debe tomarse en cuenta que en la encuesta se identifican como “recomendación” 3.0% y “decisión del supervisor o supervisora (21.9%)” ambos aspectos en conjunto suman casi 25% de los mecanismos de ascenso de tipo discrecional, pese a que en la Ley Orgánica se establecen otros criterios para el ascenso como se mencionó anteriormente.

*“La verdad es que los que tenemos más tiempo sabemos que no se respeta la carrera judicial, y como dijeron, o sea, hace mucho tiempo decían: ‘una plaza para los que están haciendo carrera judicial y una para los de dedazo’ ...yo no niego que sí hay personas muy capaces y que sí por carrera judicial, por méritos, tienen el puesto, pero a mí me han tocado jueces, me ha tocado estar con jueces nuevos que han llegado a ser designados, que no saben ni lo que es un acuerdo, que no sabían lo que eran los alegatos, ni el término que se le daba en cada materia, o sea ¿la carrera judicial ha sido 100% respetada?, no, no (mujer, grupo focal, jurisdiccional).*

*“A lo que me refería era a las plazas, por ejemplo, si son ocho plazas, o sea cuatro plazas tal vez son por designación, y cuatro son por examen, para qué, como para que se diga que sí está la carrera” (mujer, grupo focal, jurisdiccional).*

*“Digo yo que hoy en día no valoran esa parte porque de repente, designan a alguien más; ahí sí no por juventud, sino porque es mi cuate, mi amigo y entra; y fácil le dan la oportunidad (mujer, grupo focal, administrativo operativo).*

Gráfica 17



Como se expuso en el apartado anterior, la mayor parte del personal del TSJEH considera innecesaria la introducción de medidas que promuevan la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en los procesos de reclutamiento y selección de personal. De forma similar, consideran que en las promociones y ascensos se puede prescindir de políticas afirmativas a favor de las mujeres.

En los testimonios expresados en los grupos focales, se descartó que las dificultades para ascender se encuentren vinculadas a estereotipos de género, incluso en repetidas ocasiones el personal femenino así lo expresó:

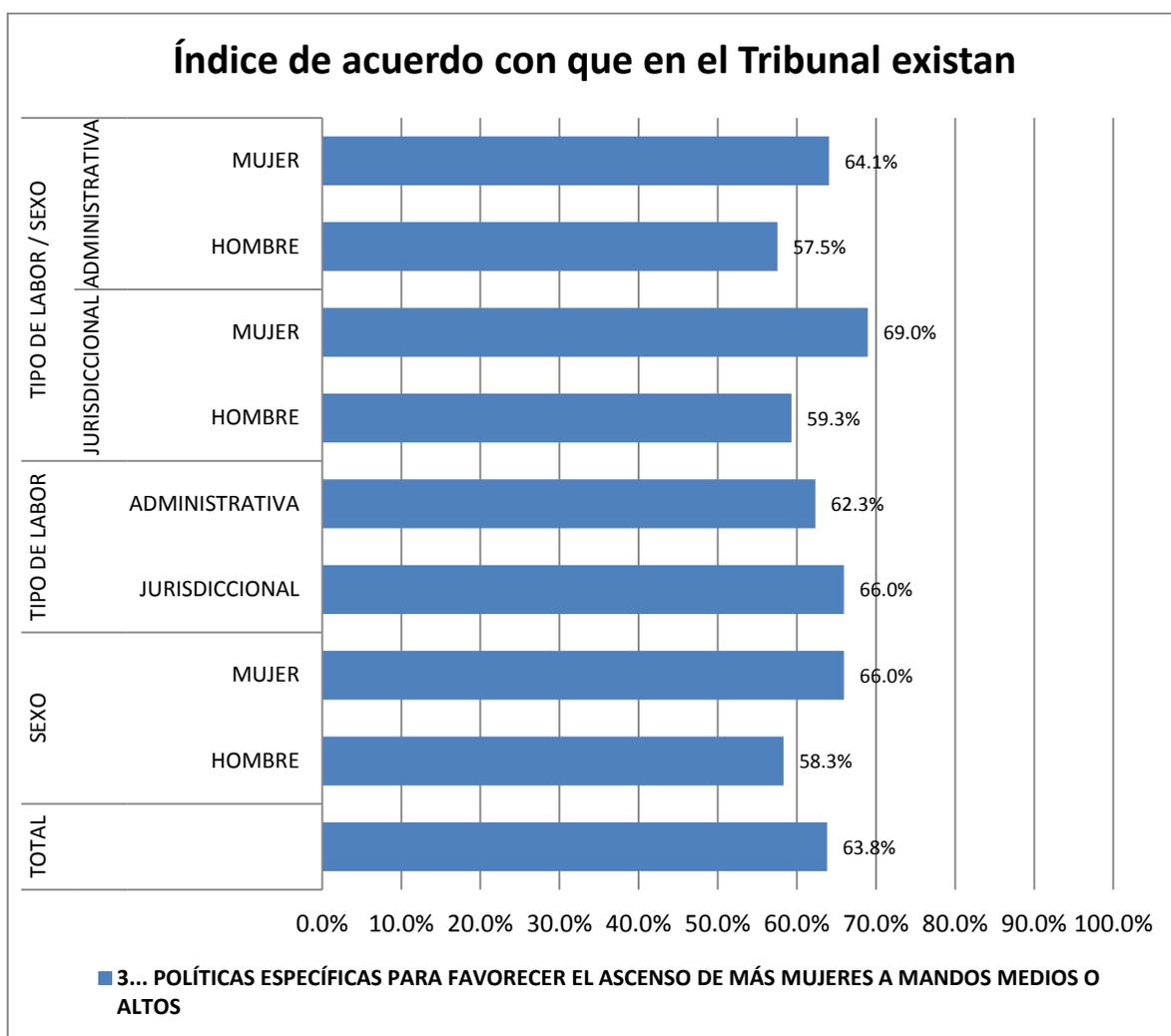
*“Antes no había mujeres como ella dice; y no había aspiración a que alguna mujer pudiera ocupar un cargo de subdirector, director o inclusive del encargado de departamento”* (mujer, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

*“Me tocó ser la primera mujer, jefa de departamento de esa área donde yo estaba, y me encontré, o sea, horrible, un ataque así tremendo, acosada y ‘¿tú por qué?’ ‘¿tú por qué si eres mujer?’, ¿‘tú porque llegaste a esa jefatura si...?’ yo tenía a mi cargo diez hombres, diez hombres y de verdad fue horrible”* (mujer, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

*“Dentro del Tribunal sí hay igualdad de género porque tanto puede crecer un hombre como una mujer, ya dependerá de cada quien, o sea, depende de las necesidades que tenga cada uno”* (mujer, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

Pese a estos comentarios, en los resultados de la encuesta el índice de acuerdo con que existan políticas específicas para favorecer el ascenso de más mujeres a mandos medios, es mayor en las mujeres que en los hombres: 66% y 58.3% respectivamente. Asimismo, el valor que tiene el índice de acuerdo en las mujeres del área jurisdiccional es mayor que en el área administrativa pues se observa que es de 69% contra 64.1% y los hombres muestran valores de 59% y 57% respectivamente. En definitiva, el índice de acuerdo es mayor en las mujeres que en los hombres de ambas áreas; y en general, se encuentra un nivel medio de aprobación de medidas que favorezcan la igualdad de género a través del ascenso de mujeres a mandos medios y altos en el Tribunal (63.8 por ciento).

Gráfica 18



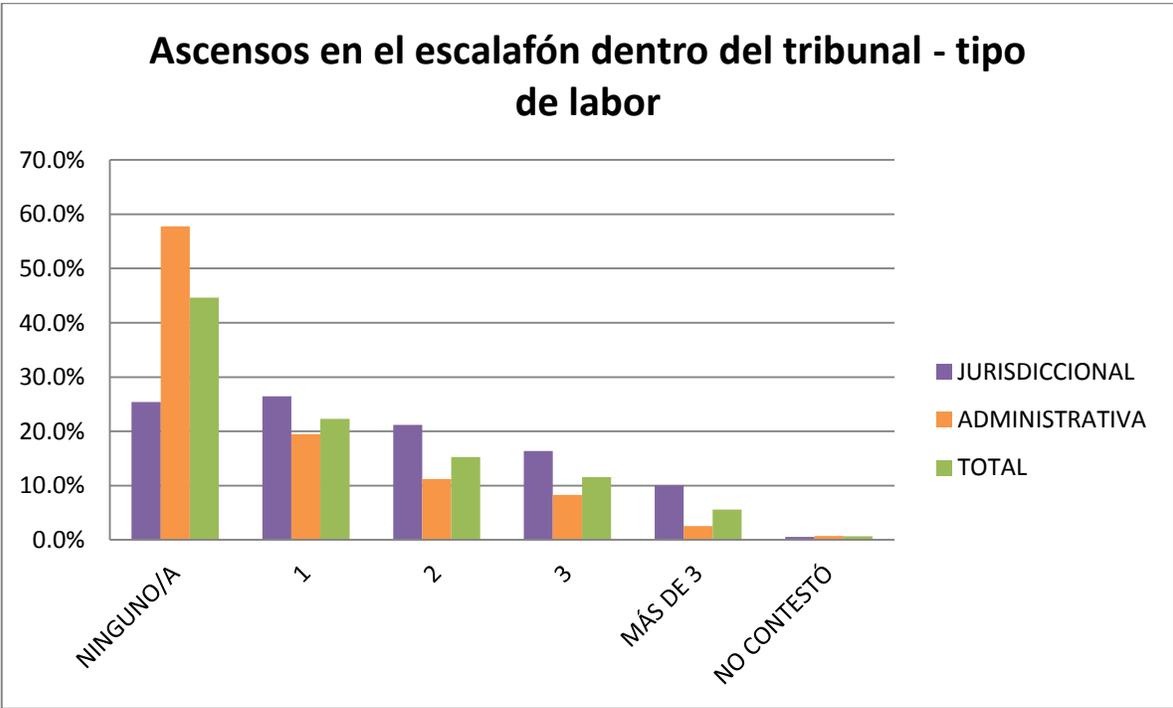
Para retomar lo anterior, quienes desempeñan actividades administrativas afirmaron (en el contexto de los grupos focales) que la inequidad en los procesos de ascenso de personal no está en función del género, sino de la usencia de reglas claras para competir por vacantes de mayor nivel jerárquico. Desde la percepción del personal administrativo, en la carrera judicial los mecanismos normativos establecidos permiten procesos más transparentes y equitativos, por lo que proponen un símil de la carrera judicial para el área administrativa.

*“Yo he pensado plantárselo al presidente, porque digo ¿cómo es que hay una carrera judicial?, y no hay una carrera administrativa; o sea, en mi caso estoy titulada, tengo una especialidad, soy maestra; y no se está valorada, y se capaz; a mí que me hagan examen, pero no lo hay, no está establecido, jno existe!”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

“Es que la carrera judicial hace que haya competencia, que hagan exámenes y hay oportunidades para ambos, hombre, y mujer; tanto hay secretarios, como hay jueces, mujeres, como hombres; hay más jueces hombres que mujeres; pero en cuestión administrativa debería haber más para que haya igualdad, esa misma oportunidad; pero en cuestión de carrera yo he visto que sí hay; compiten, hacen sus exámenes; y queda el que tiene el conocimiento” (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

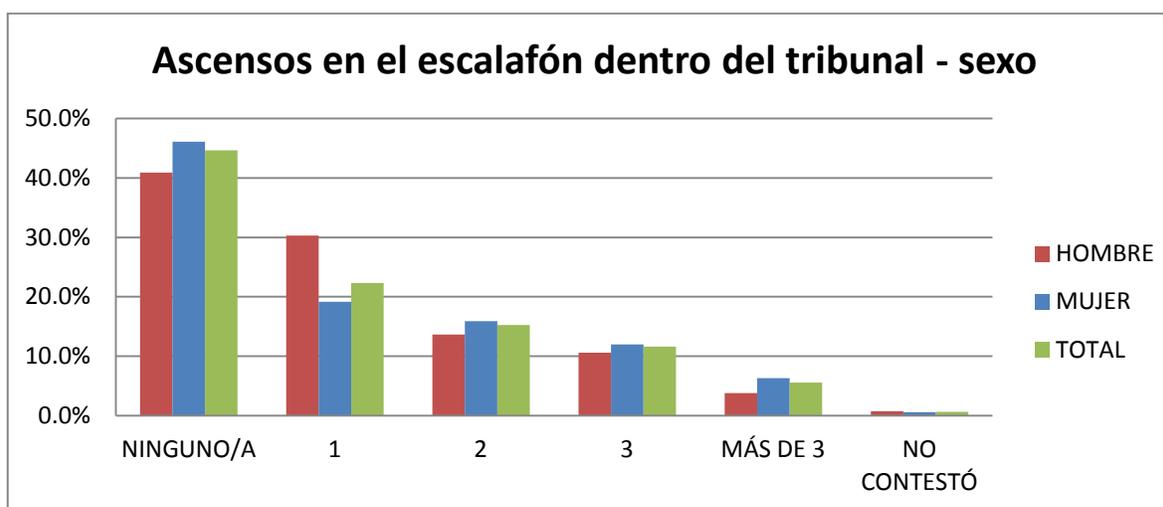
La percepción de parte del personal administrativo respecto a que tienen menores oportunidades de escalar laboralmente, se expresa en la siguiente gráfica, donde se muestran los ascensos en el escalafón dentro del TSJEH por tipo de labor, los resultados dejan ver que casi 60% del personal administrativo no ha tenido ningún ascenso, mientras que 25% del jurisdiccional se encuentra en la misma situación.

Gráfica 19



Los resultados por sexo en relación con el tema de los ascensos revelan que las mujeres cuentan con menos oportunidades de ascenso laboral en cinco puntos porcentuales respecto a los varones, ya que 41% de los hombres enfrenta un estancamiento laboral, pero 46% de las mujeres se encuentran en la misma situación.

Gráfica 20



Otro aspecto que salió a la luz en los grupos focales en lo que respecta a las dificultades para ascender se comentó en el eje 3 de esta investigación, en relación con que el trabajador(a) ideal debe cumplir con ciertas características como son: la incondicional disponibilidad de tiempo para las actividades que demanda el Tribunal, pero también hallarse en constante proceso de profesionalización. Es posible suponer que quienes cumplen estos requisitos, son candidatos (as) con más oportunidades de ser considerados(as) para ocupar puestos vacantes de mayor nivel por la o el superior jerárquico.

Dedicar tiempo a la capacitación, como estrategia de ascenso, supone dos desventajas sin importar el sexo del personal: la primera es que el trabajo rutinario se acumula y en consecuencia se debe compensar el tiempo que fue restado al horario de oficina para cumplir con este, y por otro lado, no se percibe un sueldo completo, o se tiene que reponer el tiempo de ausencia. (ver en anexo estadístico las principales dificultades para no asistir a cursos de capacitación). Dichos inconvenientes son vistos con naturalidad por el personal, según lo expresaron en los grupos focales:

Entrevistadora: *“¿Cuando vas a estudiar, tienes que reponer las horas?”*

*“Sí, las paga uno; porque por ejemplo, si yo soy trabajador y voy a utilizar cuatro horas por la mañana, para muchos no sería justo que yo tenga un salario de tiempo completo cuando trabajo cuatro horas diarias”* (mujer, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

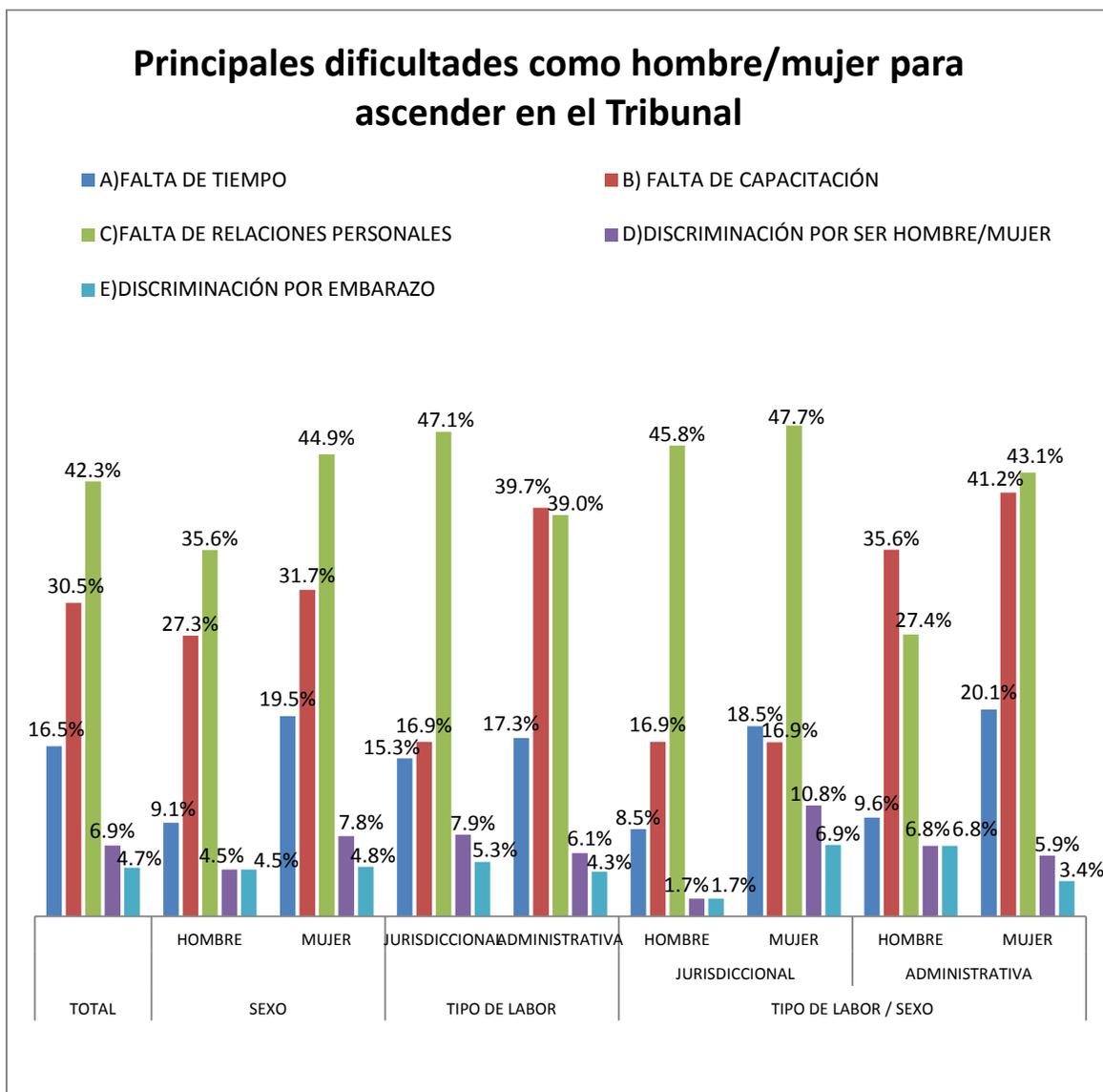
En el contexto de los grupos focales, al tocar más profundamente el tema de la igualdad de oportunidades, algunas mujeres consideraron que quizá las condiciones de igualdad entre hombres y mujeres son más bien aparentes puesto que los varones tienen más facilidades para satisfacer “el arquetipo de trabajador”, dada la mayor disponibilidad de tiempo con que cuentan al no ser los principales responsables del mantenimiento del hogar y el cuidado de los hijos(as).

*“¡No!, obviamente que no, porque ellos no tienen ningún problema; empezando porque son hombres, y entonces pueden hacer y deshacer, tardarse; llegar o no llegar; o llegar a las tres de la mañana y no va a haber ningún problema”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

*“Es que sí es más fácil para ellos porque no tienen que ser mamás de tiempo completo, pueden llegar tarde; o sea, no pasa nada; es mucha diferencia, claro que sí; pero marcadísimo* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

Las opiniones compartidas en los grupos focales están en consonancia con los resultados de la encuesta en dos aspectos centrales relativos al tema del ascenso. En primer lugar, se expresó inconformidad con el hecho de que los ascensos en muchos casos se basan en la recomendación, y en la encuesta, como principal dificultad para subir, se posicionó la falta de relaciones personales en 42.3%. Cabe mencionar que este aspecto se percibe por hombres y mujeres de forma distinta, para ellos tiene un efecto menor (35.6%) que para las mujeres en 49.9% esto es una diferencia significativa en casi 15 puntos porcentuales, y puede deberse a que las mujeres con responsabilidades familiares tienen menores posibilidad de hacerse presentes en espacios no laborales (partidos de fútbol, bares, restaurantes, etc.), los cuales son los espacios exclusivos donde se generan las relaciones personales estratégicas para el ascenso. En segundo lugar, el personal ubica de forma unánime la falta de capacitación en 30.5% y son nuevamente las mujeres las que consideran a este factor de mayor importancia con 31.7%, mientras que los hombres lo consideran en 27.3%. En tercer lugar, la falta de tiempo se reconoce como un obstáculo desde el punto de vista de 16.5% del personal en general, pero de manera particular, en las mujeres representa un impedimento mucho mayor (19.5%) respecto a los varones, quienes solo le otorgan 9.1% de importancia.

Gráfica 21



#### Licencias de maternidad y paternidad

En el contenido de la Ley Orgánica y de su reglamento, el tema dedicado a los días hábiles, vacaciones y licencias no hace referencia específica de las licencias y/o incapacidades por maternidad/paternidad.

Por su parte, en el documento que rige las Condiciones Generales de Trabajo del Poder Judicial del Gobierno del Estado (para el personal de base), está regulada la licencias de maternidad y se

garantiza que la persona podrá “ocupar al reintegrarse al servicio activo, el puesto que desempeñaba al ausentarse por enfermedad, maternidad o licencia” (art. 46, fracc. XII).

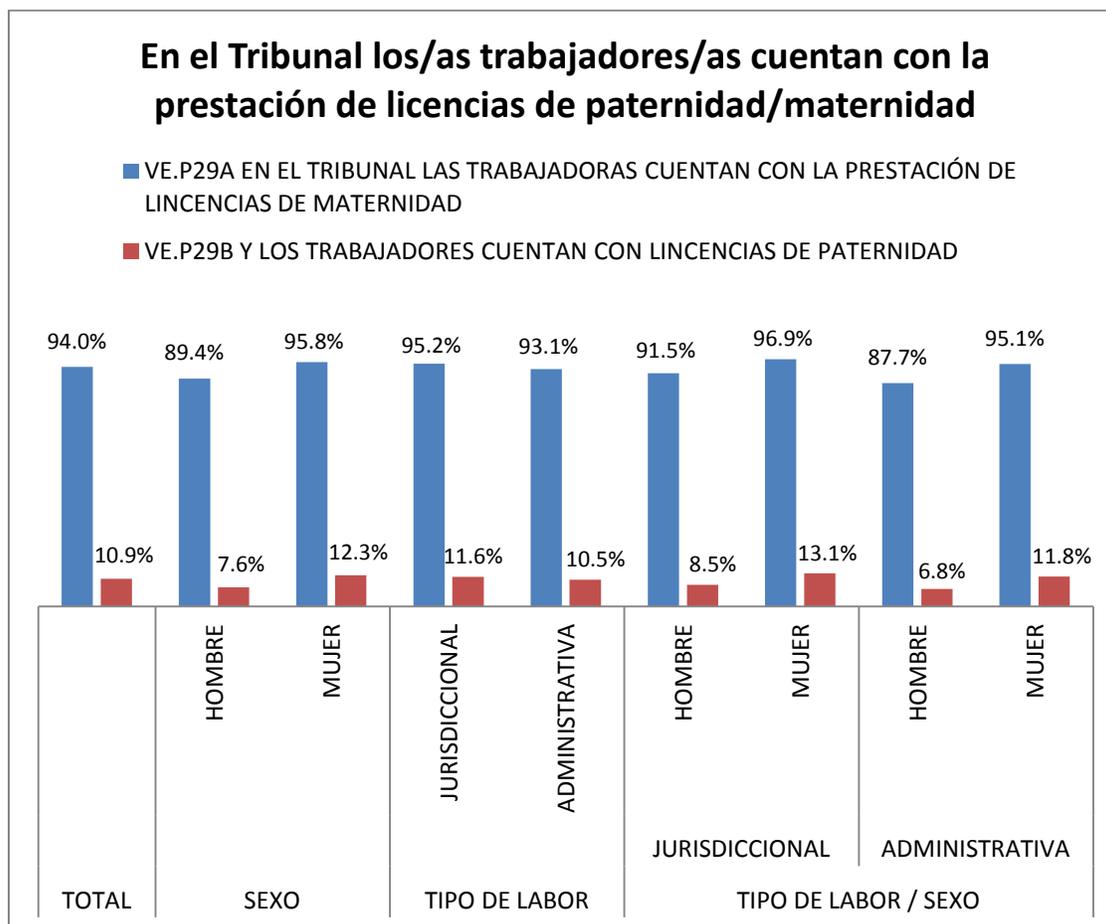
En cuanto al periodo otorgado, este corresponde al que usualmente se da por ley ya que “Las trabajadoras disfrutarán de licencia por tres meses de descanso para el parto; este periodo lo disfrutarán en la siguiente forma: un mes antes y dos después de la fecha en que se señala como probable para el alumbramiento, debiendo presentar la certificación correspondiente, por la Institución autorizada” (art. 48).

Incluso, en el contenido del mismo artículo, se otorga a las mujeres un permiso por lactancia que consiste en “dos periodos de descanso diario de treinta minutos cada uno o uno de una hora, para amamantar a sus hijos, por un lapso de seis meses, a partir de la terminación de su licencia de maternidad. El descanso señalado podrá ser tomado al inicio o a la terminación de la jornada ordinaria de trabajo” (art. 48).

Asimismo, en el contenido del mismo documento se reconoce el derecho de los trabajadores a ausentarse por motivo de paternidad durante tres días, en los siguientes términos (para los trabajadores de confianza no está estipulado): “El Poder Judicial concederá a sus trabajadores las licencias con goce de sueldo para faltar a sus labores, en los siguientes casos: IV.- En los casos de paternidad, tres días inmediatos al hecho;” (art. 49).

Como resultado de la encuesta se encontró que las licencias por maternidad son más conocidas que las de paternidad. En el TSJEH solo una persona de cada diez reconoce la existencia de las licencias por paternidad, en tanto que las licencias de maternidad son identificadas por nueve de cada diez personas. Al tomar en consideración el sexo de los encuestados y encuestadas, solo 7.6% de los varones saben que existen licencias por paternidad y en contraste 95.8% de las mujeres mencionó las licencias por maternidad, aunque las mujeres también conocen en mayor número que los hombres la existencia de las licencias por paternidad (12.3 por ciento).

Gráfica 22



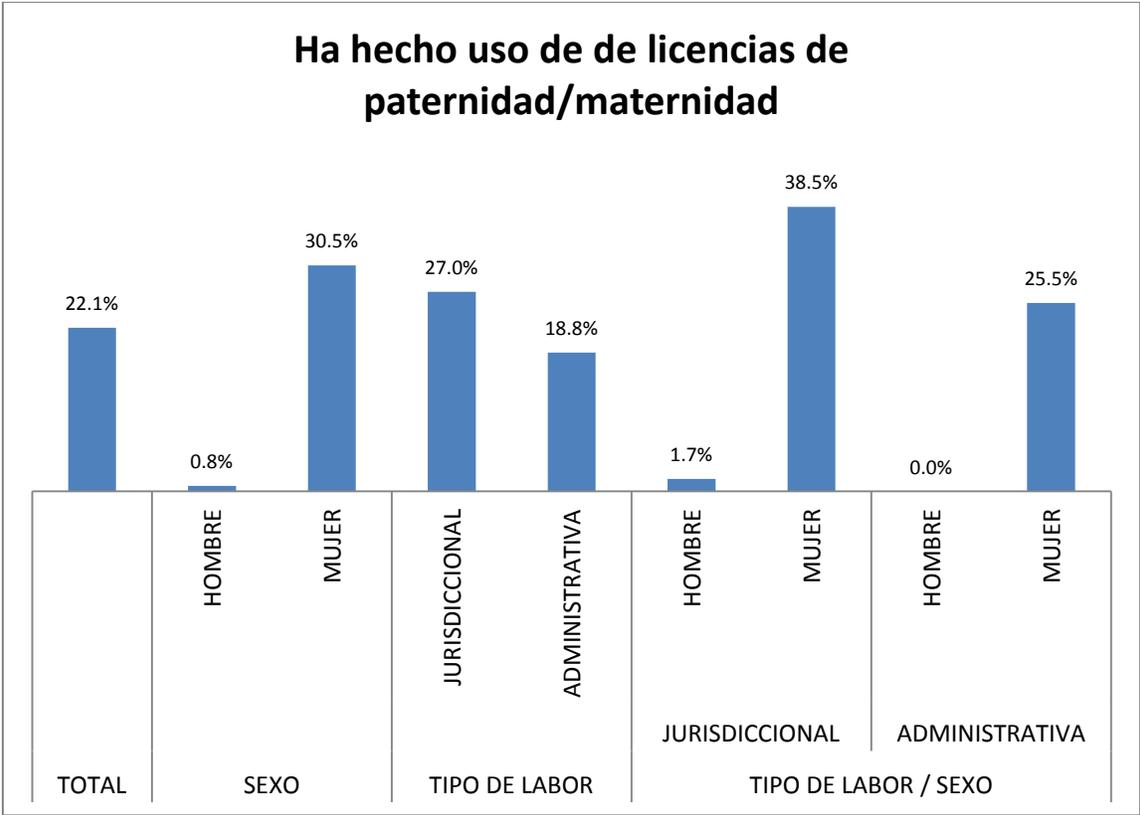
Esto se debe a que, como se mencionó en los párrafos anteriores, los dos principales documentos que rigen la vida interna de la institución no hacen mención de las licencias por paternidad, solo en las Condiciones Generales de los Trabajadores del Gobierno del Estado se otorga ese derecho al personal masculino de base. En la práctica, se considera habitual que los trabajadores que no cuentan con base se ausenten de sus labores el día en que nacen sus hijos(as), sin que medie una autorización escrita, según lo comentado por el personal de Recursos Humanos:

*“Cuando nace [un hijo/a], es raro, digo, bueno, yo no he visto que un solo papá pida un permiso para estar, bueno aquí es como en automático... Me acuerdo mucho de un muchacho de aquí de, de Información que nació su hijito, y al otro día no vino a trabajar, es algo así como que... en automático, un día, dos... pero digo, eso es algo que no está establecido, pero bueno, existe, y yo creo que no habrá ningún problema” (mujer, entrevista, Recursos Humanos).*

“Normalmente casi los hombres no piden permiso, o sea, normalmente no, no es así como que ‘voy a ser papá y me voy’, o sea, son escasos los que llegan a pedir permiso” (hombre, entrevista, Recursos Humanos).

De acuerdo con la siguiente gráfica es evidente que un mayor porcentaje de mujeres que de hombres ha hecho uso de las licencias relacionadas con el nacimiento de sus hijos(as), pues alcanzan 30.5% en mujeres, y solo 0.8% en los hombres. Por tipo de labor han sido más las mujeres del área jurisdiccional las que han solicitado ese tipo de licencias, el porcentaje es de 27.0% frente a 18.8% de las mujeres de áreas administrativas.

**Gráfica 23**



Pese a ser un derecho de las trabajadoras del TSJEH hacer uso de las licencias de maternidad, las mujeres que participaron en la encuesta dieron cuenta de los inconvenientes de hacer uso del mismo, en contraste con el único caso reportado de una licencia por paternidad, la persona encuestada no hizo mención de alguna medida compensatoria.

Así por ejemplo, 17.6% de las mujeres que utilizaron las licencias, mencionaron que como consecuencia tuvieron que trabajar horas extras tras haber hecho uso de una licencia por maternidad, y si se toma en cuenta el área a la que pertenecen, 20% de las mujeres en puestos de labor jurisdiccional y 15.4% en labor administrativa expresaron haberse encontrado en esa situación. Luego, 15.7% de las mujeres que han hecho uso de este tipo de licencias han recibido cierto comentario desagradable por parte de quien supervisa su trabajo, las más afectadas por esta situación son las mujeres en tareas administrativas (19.2%), comparado con 12.0% de las mujeres con responsabilidades jurisdiccionales.

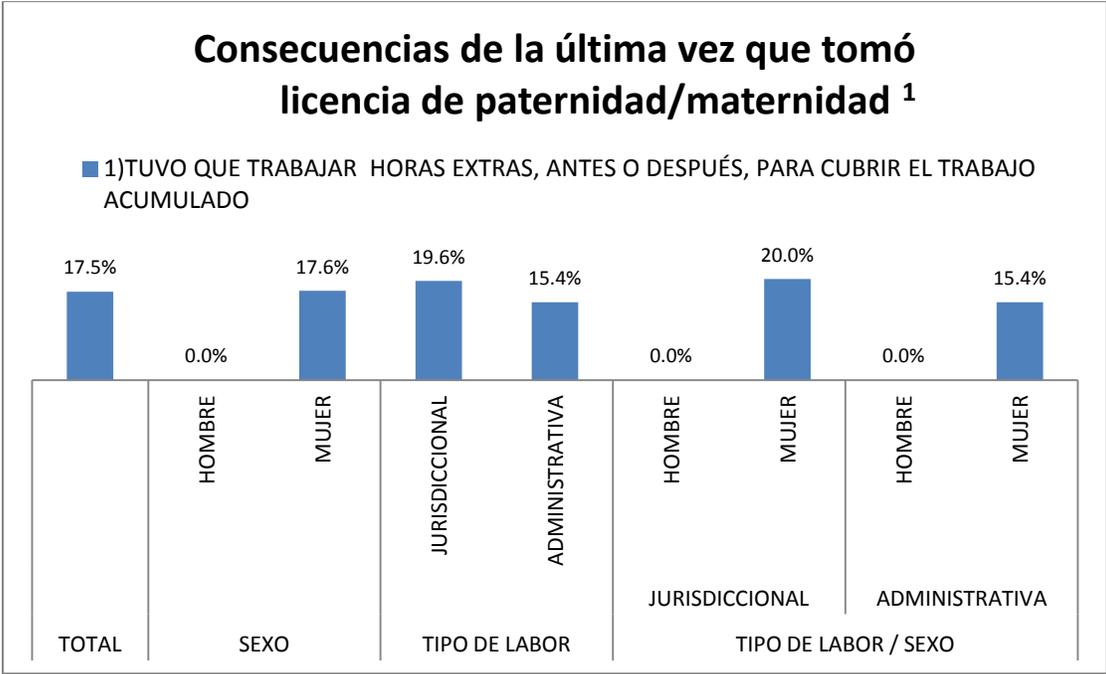
Otra repercusión negativa ha sido que, al reincorporarse a sus labores, 21% de las mujeres fueron cambiadas de área; esta situación la padecieron más las mujeres de áreas administrativas (23%), que las de puestos jurisdiccionales (20%); también se sintieron desplazadas de sus responsabilidades o espacio físico en 16.5% de los casos (por separado 16.0% de áreas jurisdiccionales y 17.3 de áreas administrativas). Un testimonio muy claro de un caso en el que una mujer fue discriminada y desplazada de su espacio de trabajo por motivo de embarazo. Se ilustra en el siguiente comentario obtenido en el trabajo de grupos focales con mujeres del área administrativa:

*“Bueno, cuando yo me embaracé, que fue hace muchos años, me mandaron a un rincón y me dijeron: ‘como estás embarazada a partir de ahora te vas allá al rincón’. Cuando regresé ya había otra persona en mi lugar y volví al rincón; ya hasta después de que pasó algún tiempo cambiaron a esta persona y ya pude regresar a donde estaba, a mi lugar”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

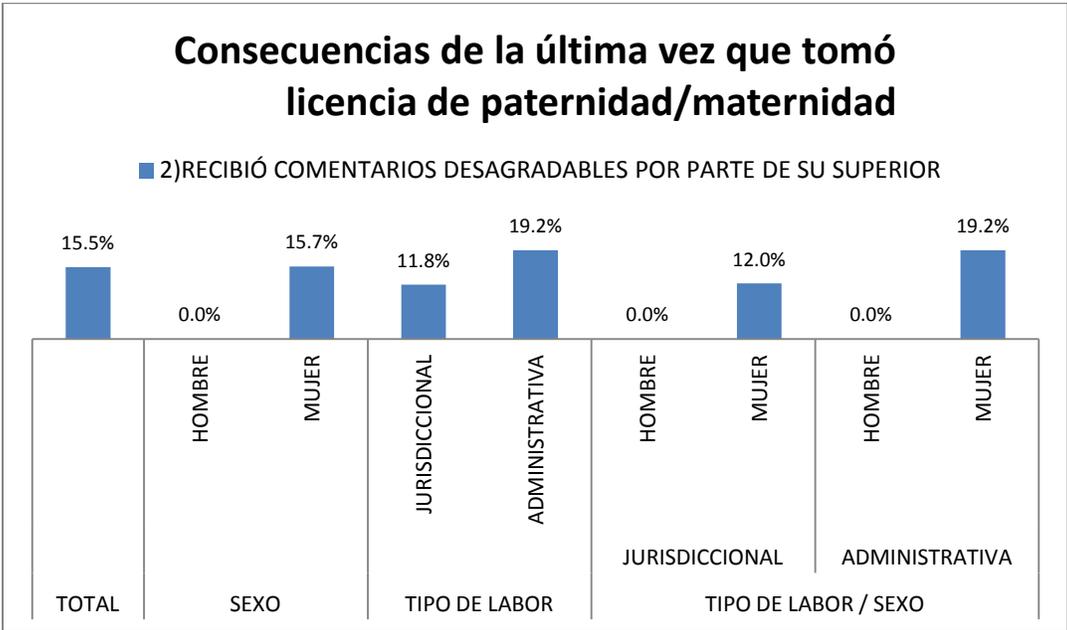
La encuesta también puso de manifiesto que 10.7% de las mujeres señalaron sentirse presionadas para retomar sus actividades antes de lo establecido, aunque contrariamente a como ha sido la tendencia, la diferencia es del doble para las mujeres de áreas jurisdiccionales, 14.0% comparado con 7.7% de áreas administrativas. Muy probablemente esto se deba a que por la naturaleza de sus responsabilidades las mujeres de labor jurisdiccional no pueden postergarlas, ya que existen plazos de vencimiento legal para muchas de sus tareas. Por otra parte, casi 4% de las mujeres se vieron obligadas a trabajar desde su domicilio durante el periodo de su licencia, en porcentajes muy similares.

También, 10.8% del total de las mujeres dijeron que se les negó el uso de su hora de lactancia, lo cual contraviene con los derechos laborales. Hay una diferencia por tipo de labor, pues 8.0% de las mujeres del área jurisdiccional sufrieron de esta consecuencia, pero en el área administrativa el porcentaje alcanzó 13.5por ciento.

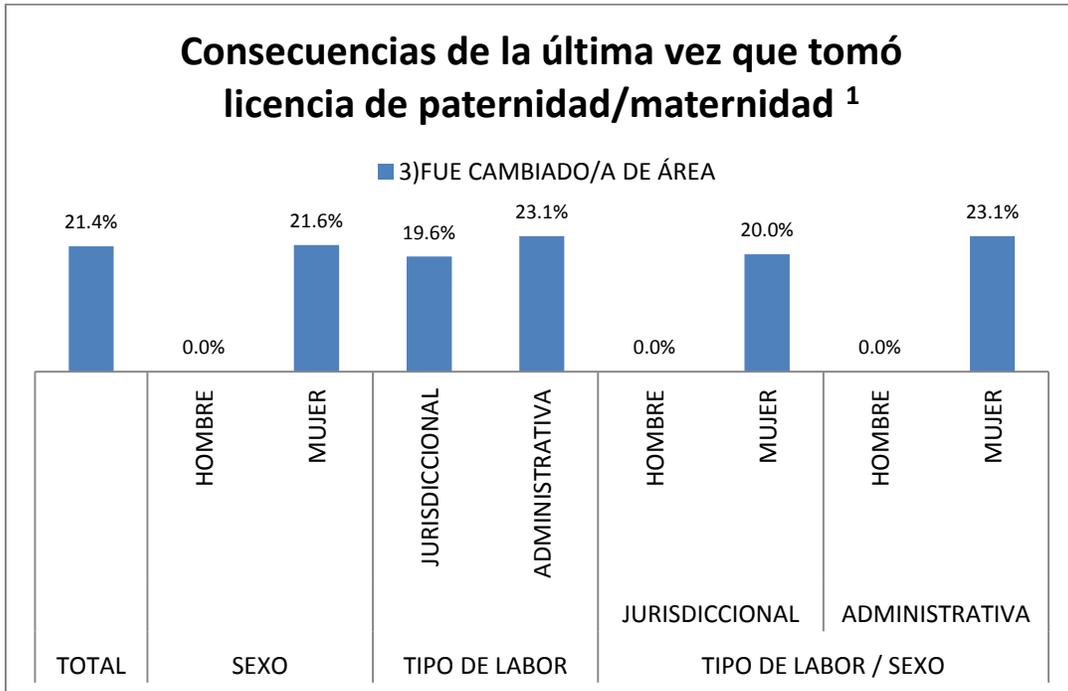
Gráfica 24



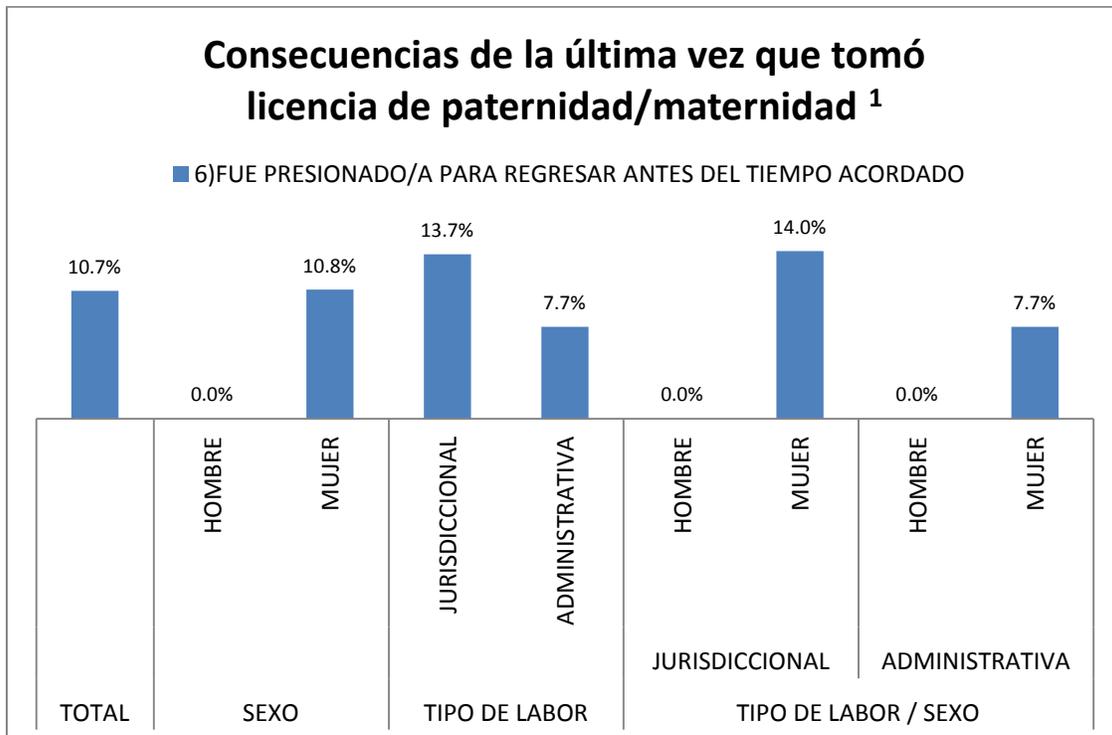
Gráfica 25



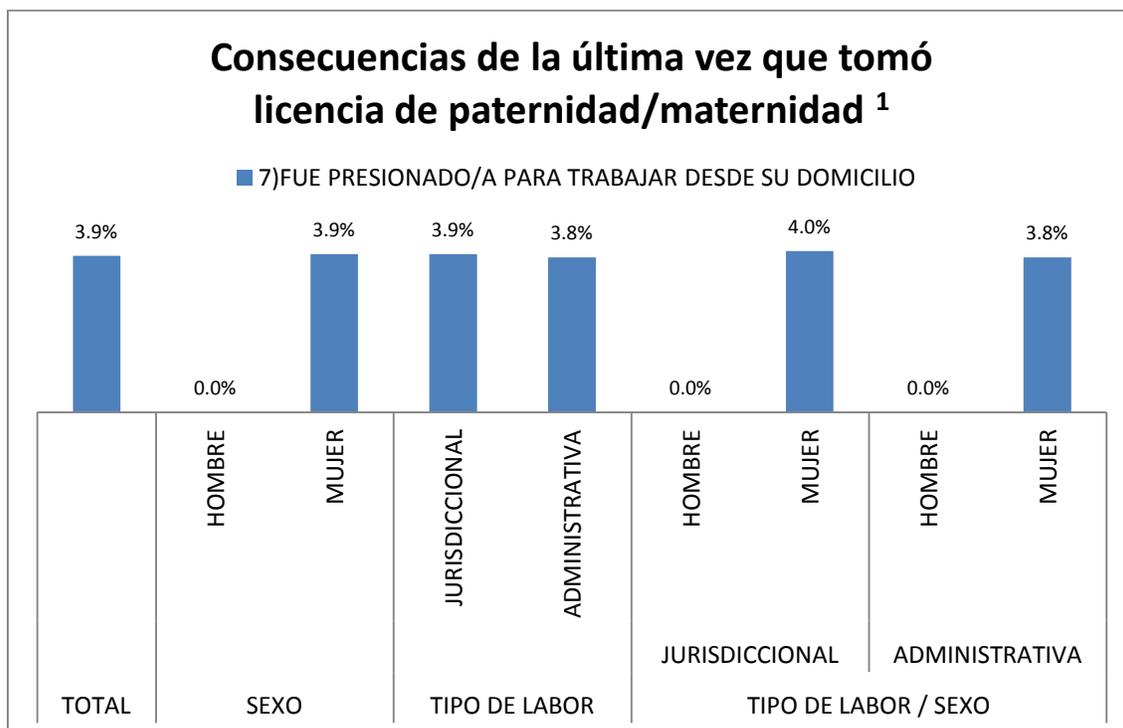
Gráfica 26



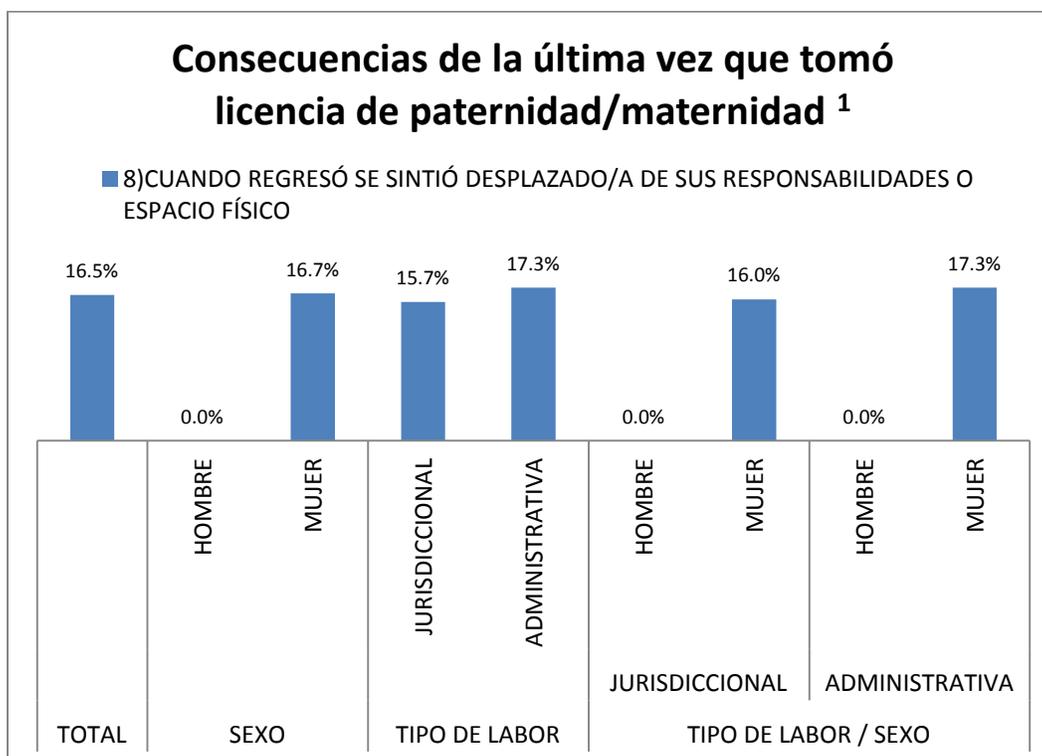
Gráfica 27



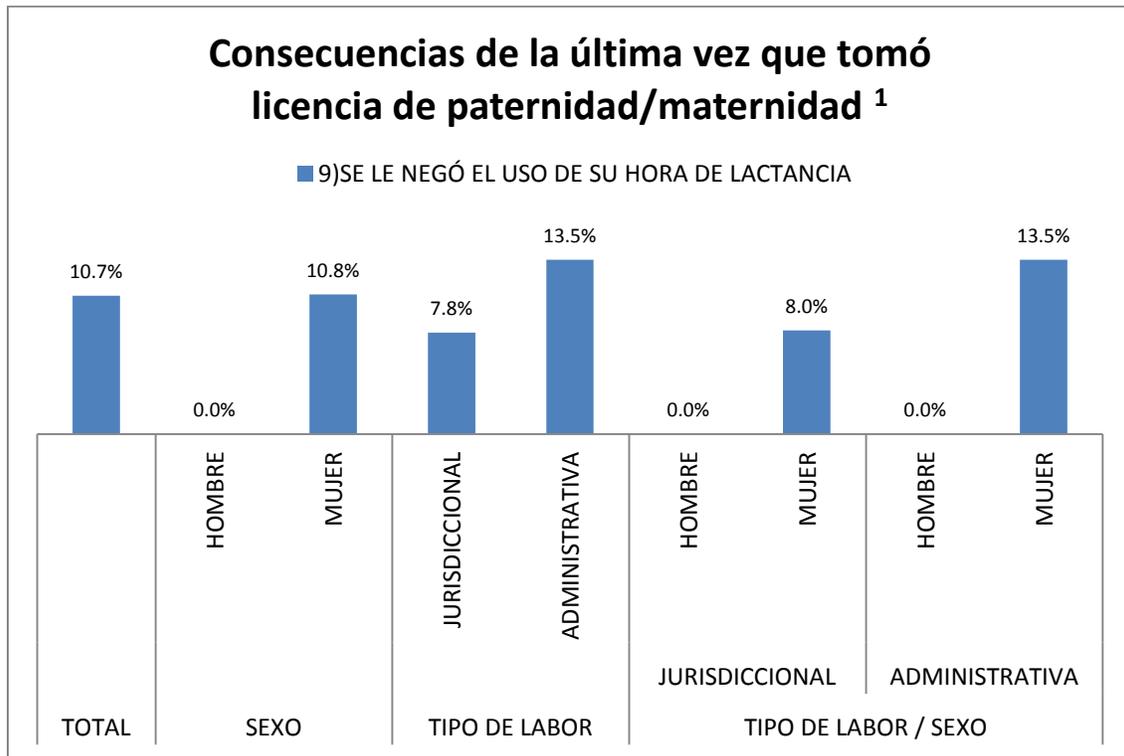
Gráfica 28



Gráfica 29



Gráfica 30



A pesar de que en el caso de las mujeres las licencias por maternidad y el derecho a ausentarse durante las horas de lactancia están reconocidos, en distinta medida las mujeres han sufrido algún tipo de consecuencia adversa por ejercer ese derecho. Al menos 4% de ellas han experimentado alguna consecuencia negativa asociada al embarazo en alguna de sus múltiples formas.

Si bien solo en algunos casos la diferencia estadísticamente es significativa al comparar a las mujeres de las dos áreas, las del área administrativa parecen más proclives a sufrir consecuencias adversas tras hacer uso de una licencia por maternidad (por ejemplo: comentarios desagradables, ser despojadas de su espacio físico de trabajo, o de sus responsabilidades), o a no poder ejercer plenamente algún derecho como la hora de lactancia; mientras que las mujeres de labor jurisdiccional sufren más la presión para reanudar sus actividades antes de lo convenido, trabajar horas extras o para laborar durante la vigencia de su licencia por maternidad.

En suma, es evidente que el derecho al uso de licencias por paternidad no está formalmente reconocido en la normatividad interna, salvo en el caso del personal de base, y de esta manera, la cultura organizacional del Tribunal contribuye a perpetuar la responsabilidad unilateral en los cuidados de los hijos(as) por parte de las mujeres, lo cual tiene consecuencias en su desarrollo

profesional. Como se recordará, aproximadamente 5% de las mujeres asocia el embarazo como uno de los principales obstáculos para ascender laboralmente, y los hombres aunque no lo padecen, lo aprecian de ese modo casi en la misma medida (ver la gráfica Principales dificultades como hombre/mujer para ascender en el Tribunal).

Como parte de la encuesta, se investigó el índice de acuerdo con que en la institución existieran licencias para que padres de hijos recién nacidos puedan cuidarlos en las primeras semanas. Se observan semejanzas en los resultados de este índice por sexo de ambas áreas, pues su valor tanto en las mujeres como en los hombres que dicen estar de acuerdo con que haya estas licencias rebasa 70%, en el caso de los hombres es de 71.7% y de las mujeres es de 70.2%. Incluso esta diferencia se nota más en los resultados por áreas laborales, pues en el área jurisdiccional el índice de acuerdo de los hombres es mayor con 74.0% frente a 69.7% en las mujeres. En el área administrativa es semejante en hombres y mujeres.

Gráfica 31



El reconocimiento formal del derecho a la licencia de paternidad para todos los trabajadores (no solo los de base) significaría una contribución para que la familia sea un espacio más equitativo en la distribución de las obligaciones relativas al cuidado de los hijos(as) tradicionalmente asignadas a la mujer, lo cual representa una gran inversión de tiempo para ellas, lo que las coloca en desventaja, por ejemplo, para poder capacitarse más y competir por mejores posiciones laborales. Las licencias de paternidad también permitirían al varón disfrutar y participar más de la crianza y cuidado de los hijos(as).

Además, EL TSJEH también tiene pendiente instaurar las medidas necesarias para impedir que el uso de licencias por maternidad conlleven algún tipo de sanción hacia las trabajadoras como ocurre en la práctica, lo cual es sumamente grave, principalmente en institución que tiene como responsabilidad ser garante de los derechos de las personas.

#### Permisos para asuntos personales y familiares

De acuerdo con la Ley Orgánica, “los funcionarios y empleados del Poder Judicial podrán ausentarse por causa justificada hasta por tres meses con permiso del Pleno del Consejo de la Judicatura” (art. 197). En tanto que las licencias por un periodo no mayor de quince días deben contar con la autorización del representante de cada Tribunal (art. 198). Las licencias no mayores al periodo señalado “podrán otorgarse con goce de sueldo, siempre y cuando estén motivadas por una causa de fuerza mayor que impida el ejercicio del cargo” (art. 200).

Por otra parte, el Reglamento de la Ley Orgánica estipula que, el presidente del Tribunal tiene facultad para conceder al personal administrativo, licencias económicas hasta por diez días con goce de sueldo, “para arreglo de asuntos particulares o familiares de verdadera urgencia... siempre que en el año no se haya disfrutado de otras licencias y en todo caso, se deducirán los días en que se haya dejado de concurrir injustificadamente a las labores (art. 300) En este aspecto la ley aparece demasiado rígida, sobre todo porque las mujeres que piden licencias por maternidad quedan exentas de la posibilidad de hacer uso de esos diez días en el mismo año.

Para un permiso, el personal de base debe solicitar autorización a través del sindicato, previa opinión del superior inmediato, según lo establece el documento Condiciones Generales de Trabajo del Poder Judicial del Gobierno del Estado (art. 51).

En el caso específico de los magistrados(as) la ley establece que, los permisos se sujetarán, según la Ley Orgánica (art. 199), conforme a lo dispuesto por el artículo 59 fracción II de la Constitución Política del Estado de Hidalgo. En la Constitución Local se estipula que es facultad de la Diputación Permanente “...conceder licencia al gobernador del Estado cuando sea por un lapso mayor de un mes y a los diputados, magistrados del Tribunal Superior de Justicia, del Tribunal Fiscal Administrativo y del Tribunal Electoral, así como a los consejeros del Consejo de la Judicatura...”

Por su parte, en el documento Condiciones Generales de Trabajo del Poder Judicial del Gobierno del Estado (solo para el personal de base) se da la opción a las trabajadoras y trabajadores de “compensar retardos y faltas a cuenta de vacaciones y/o días económicos... pero no por más de tres ocasiones” (art. 40, fracc. VI). Este precepto constituye un círculo nocivo para quienes normalmente son responsables de atender asuntos familiares, y que en caso necesario no tendrán otra opción que justificar así sus faltas o retardos, y posteriormente sacrificarán el tiempo del que pudiesen disponer para convivir con sus familias o atender asuntos personales durante sus vacaciones y/o días económicos.

Por otra parte, se encontró en el documento que regula las Condiciones Generales de Trabajo del Poder Judicial del Gobierno del Estado que en caso de enfermedad de los hijos(as) las madres podrán contar con “permiso hasta por cinco días anuales por cada uno de sus hijos menores de 12 años, cuando requieran de cuidados para lo cual basta que el médico tratante del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE) certifique la gravedad del caso y los días de cuidado.” (art. 49). En la práctica es muy probable que este beneficio no se extienda a los padres, puesto que no se menciona; lo cual circunscribe la responsabilidad del cuidado de los hijos(as) al ámbito femenino y ofrece un trato desigual a los padres solteros, o a aquellos que desean participar de manera más comprometida en la crianza de sus descendientes.

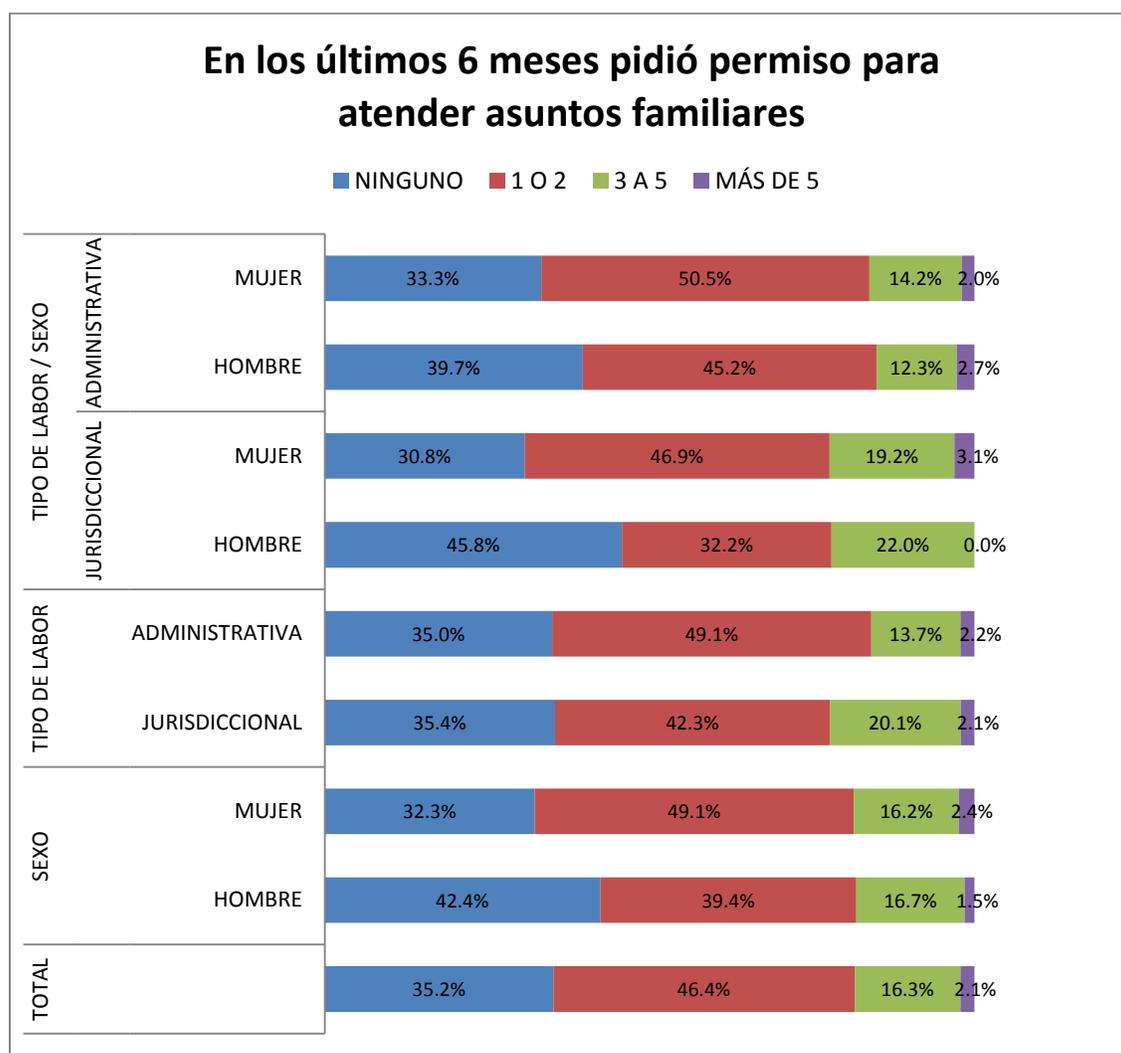
Cabe mencionar que ninguno de los documentos antes mencionados explica a detalle cuál es el procedimiento que debe seguir una petición de licencia o permiso, ni qué requisitos deben presentar los o las solicitantes, pero además, quien tienen la última palabra en la autorización de un permiso es el superior inmediato, aunque se cuente con un documento probatorio, como lo expresaron algunas personas en los grupos focales:

*“Es que el médico ya me dijo que necesito descanso, necesito por lo menos dos días; traigo colitis, faringitis, gastritis; traigo migraña; necesito dos días fuera ‘¡De eso nadie se muere!’, ‘¿perdón?’, ‘¡No!, no tiene derecho a salir aunque tenga certificado médico, de eso nadie se muere’ ...no que la sanción es el trabajo, o sea porque si dices que te vas... la consecuencia de si te vas es, pierdo la chamba y dices ¡ah, ok, pues me quedo!”* (mujer, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

*“Cuando uno está justificando una razón, yo pienso no nada más para mí, sino para todas mis compañeras, de algo importante que es la salud, de nuestro familiar, de nuestros hijos, ¡que ese apoyo se dé sin condiciones!, porque si lo llegué a tener muy condicionado, cuando me tocó juzgado, a mí me decían ‘pero trabajas sábado y domingo y te quedas en la tarde, lo vas a pagar, en una palabra en concreto, vas a pagar este permiso’, me sucedió con otros titulares y demás, me fui acostumbrando porque, con tal de que me den el permiso y aquí estoy, me voy de madrugada”* (mujer, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

Los resultados de la encuesta señalan claramente que ninguno y uno o dos permisos solicitados en los últimos meses son las respuestas con porcentajes más altos cuando se preguntó a los y las encuestadas sobre el tema. Se pueden observar algunas diferencias por sexo: el porcentaje de mujeres que pidió de uno a dos permisos en el último semestre es 49.1% frente al porcentaje de hombres que solicitaron permisos 39.4%, es decir, casi 10 puntos porcentuales de diferencia. Por tipo de labor se observa que es en el área administrativa donde se pide el mayor número de permisos, 49.5% del personal ha pedido uno o dos permisos, y en el área jurisdiccional ese porcentaje fue de 42.3por ciento.

Gráfica 32



Los motivos por los que hombres y mujeres solicitan permisos ocupan diferentes lugares de importancia. En la siguiente tabla se muestra que las mujeres mencionan (en orden de mayor a menor frecuencia) como los principales son: enfermedad propia, asistencia a eventos escolares de los hijos(as), atención de trámites personales, cuidado de familiares, cuidado de hijos(as) y capacitación o estudio. Para los hombres el orden es distinto, en su caso es más frecuente pedir permiso para atender asuntos personales que para asistir a eventos escolares de los hijos/as; y también es más habitual pedir permiso por motivos de capacitación o estudio que para cuidar a los niños(as). Esto da muestra de que las mujeres priorizan los permisos para atender necesidades de sus hijos(as), mientras los varones se permiten primero resolver asuntos personales y capacitarse.

**Tabla 5**

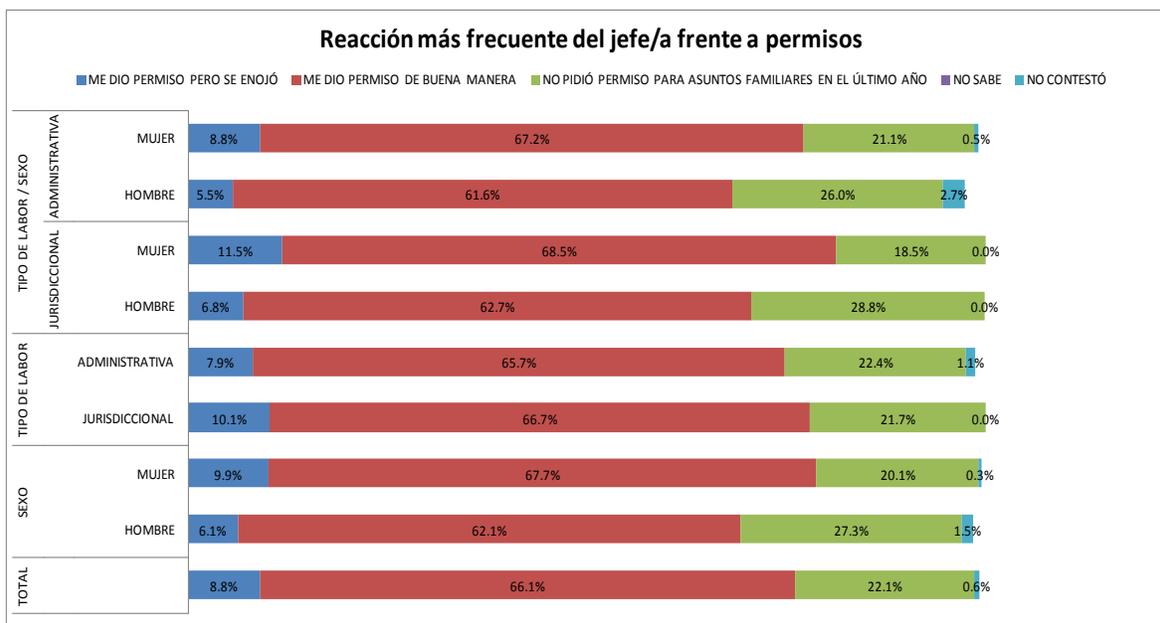
		Porcentajes								
		TOTAL	SEXO		TIPO DE LABOR		TIPO DE LABOR / SEXO			
			HOMBRE	MUJER	JURISDICCIONAL	ADMINISTRATIVA	JURISDICCIONAL		ADMINISTRATIVA	
						HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER	
VE.P32 CUÁLES FUERON LOS	CUIDAR A MIS HIJOS/AS	5	6	5	5	5	4	7	5	
MOTIVOS MÁS FRECUENTES (a)	CUIDAR A OTROS FAMILIARES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

Con base en los puntos anteriores se tiene que es mayor el número de mujeres que piden permisos respecto a los hombres (en 10%) y que los motivos por los cuales lo hacen están frecuentemente más asociados a atender y cumplir con su papel de madres-cuidadoras. El hecho de que la solicitud de permisos sea más frecuente por parte de las mujeres puede repercutir en su imagen profesional, en un contexto laboral en el que, como se demostró en el eje 3, el “Trabajador Ideal” debe estar completamente disponible para la institución y evitar que la esfera personal invada la laboral.

Por lo anterior, resulta relevante identificar cuáles son las consecuencias que el personal de ambos sexos y áreas asocia a la solicitud de permisos, para luego analizar en qué grado las y los trabajadores están satisfechos(as) con las condiciones para obtener permisos y licencias.

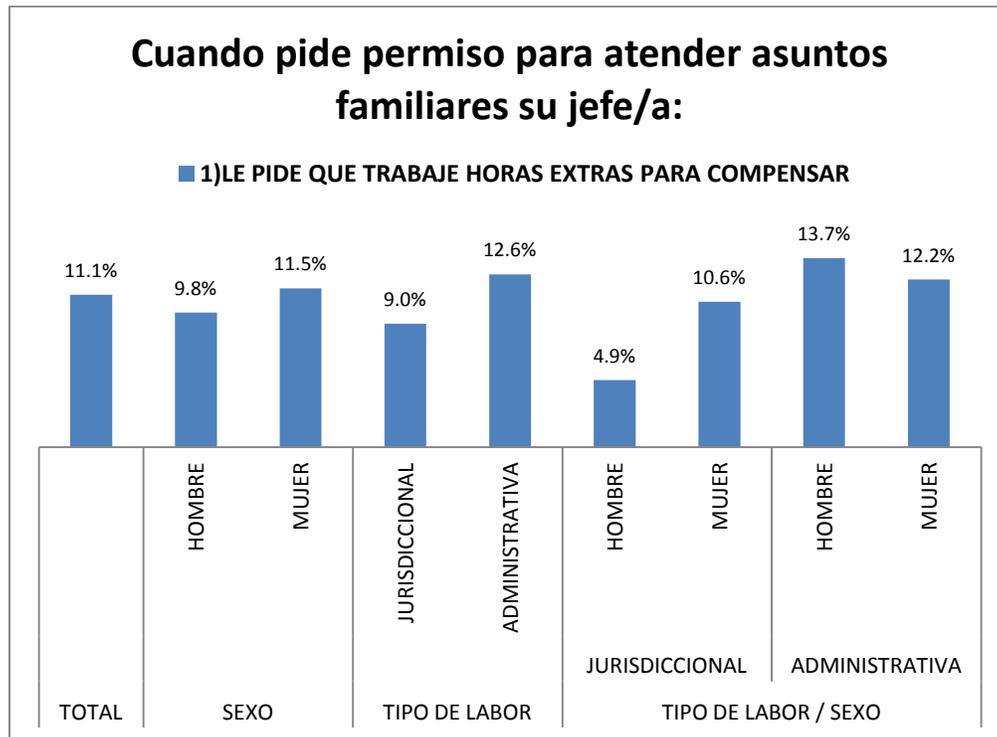
En primer lugar se tiene que alrededor de 60% de hombres y mujeres dijeron que cuando pidieron permiso, su jefe/a se los dio y reaccionó de buena manera. Un porcentaje mínimo de mujeres y hombres contestaron que su jefe(a) mostró enojo cuando solicitaron permiso. Respecto a estos resultados por sexo, podemos observar que un porcentaje de 9.9% de mujeres dijo que su jefe/a se enojó, mientras que solo 6.1% de hombres mencionó esta situación. Muy probablemente se debe a que las mujeres requieren más permisos que los hombres (en diez puntos porcentuales). En cuanto a los resultados por tipo de labor, más de mujeres y hombres del área jurisdiccional indicaron que su jefe/a se enojó cuando pidieron el permiso, pues su porcentaje es de 10.1%, mientras que del área administrativa es 7.9 por ciento.

Gráfica 33



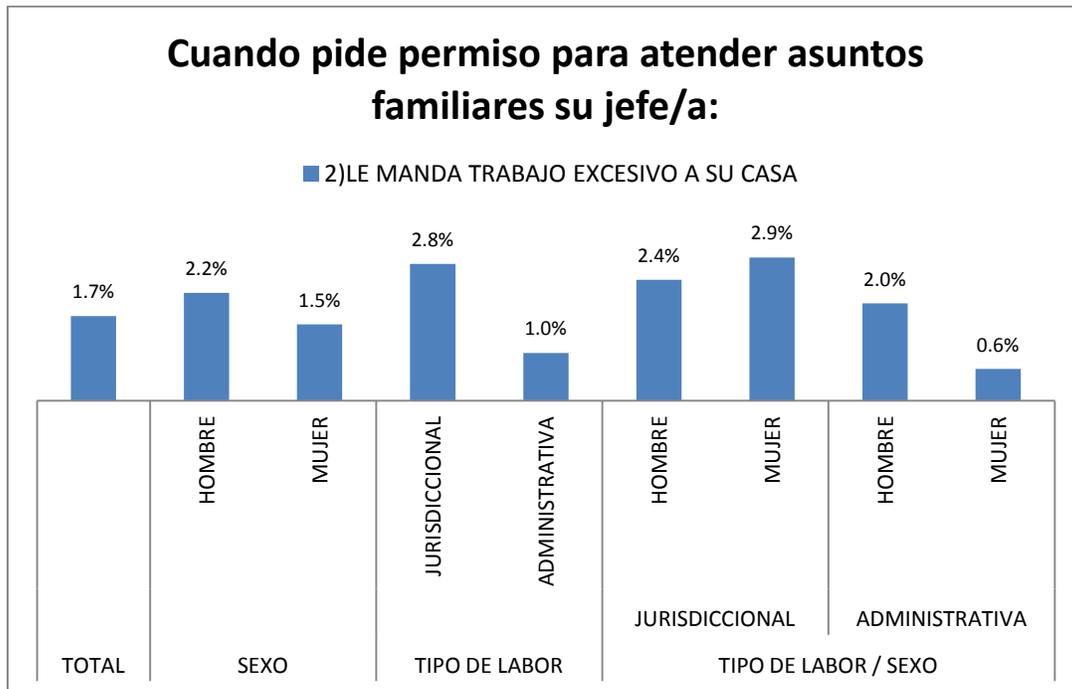
Cuando se solicita un permiso, en 11.1% de los casos es habitual que el jefe(a) pida compensar el tiempo con horas extras. Es ligeramente más alto el porcentaje de mujeres que afirman ser sujetas de esa indicación respecto a los hombres en casi dos puntos porcentuales (11.5% de las mujeres, frente al 9.8% de los hombres). Es en el área jurisdiccional donde esa diferencia es más significativa, pues casi el doble de las mujeres en comparación con los hombres debe permanecer tiempo extra para compensar sus ausencias (4.9% de los hombres y 10.6% de las mujeres).

Gráfica 34



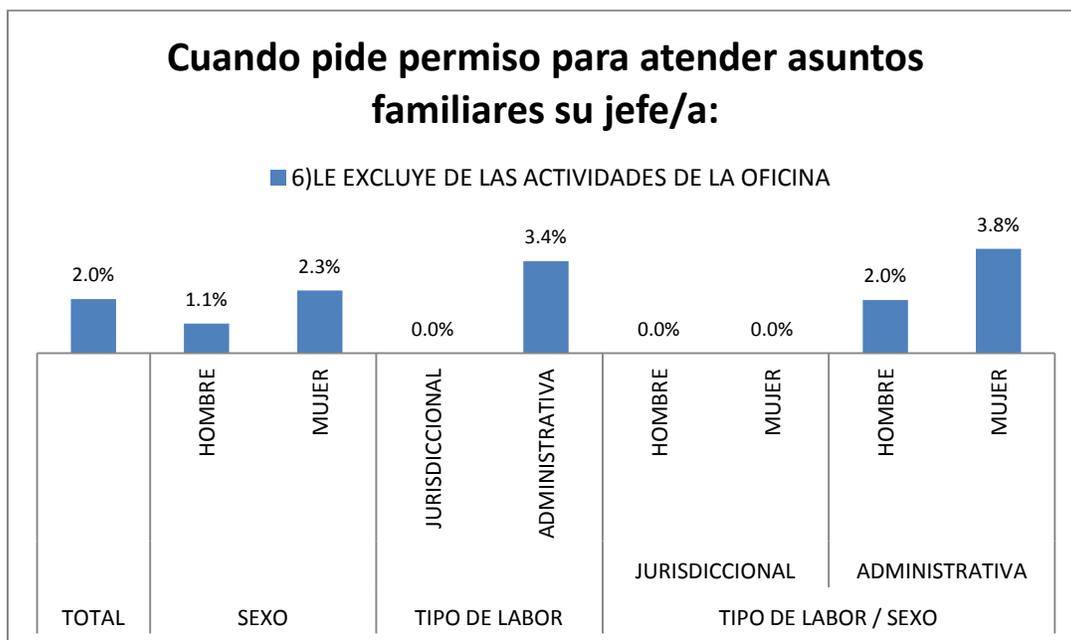
En general el envío de trabajo excesivo a casa es mucho menos frecuente que la indicación de compensar el permiso con horas extras, sin embargo, a diferencia de la primera medida, es casi insignificante la diferencia entre sexos, el número de varones que dijeron ser afectados de esta manera es de 2.2%, en comparación con 1.5% de las mujeres. Si se toma en cuenta el área a la que pertenecen, nuevamente son las mujeres del área jurisdiccional las más perjudicadas.

Gráfica 35



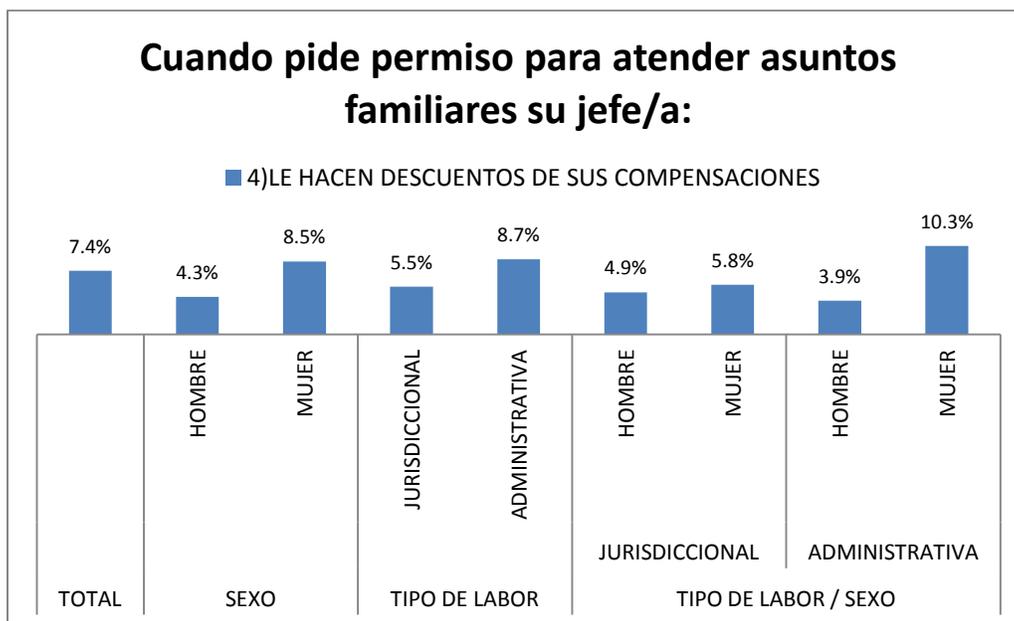
Otra consecuencia negativa de pedir permisos para atender asuntos familiares es que no se les tome en cuenta ante una oportunidad de ascenso. Las mujeres son las que en mayor medida reciben 6.2%, mientras solo 1.1% de los hombres la padece. En tanto que ser excluido o excluida de las actividades de la oficina es menos probable para el personal en general, para las mujeres es más habitual que para los hombres (2.3% contra 1.1% de los hombres).

Gráfica 36

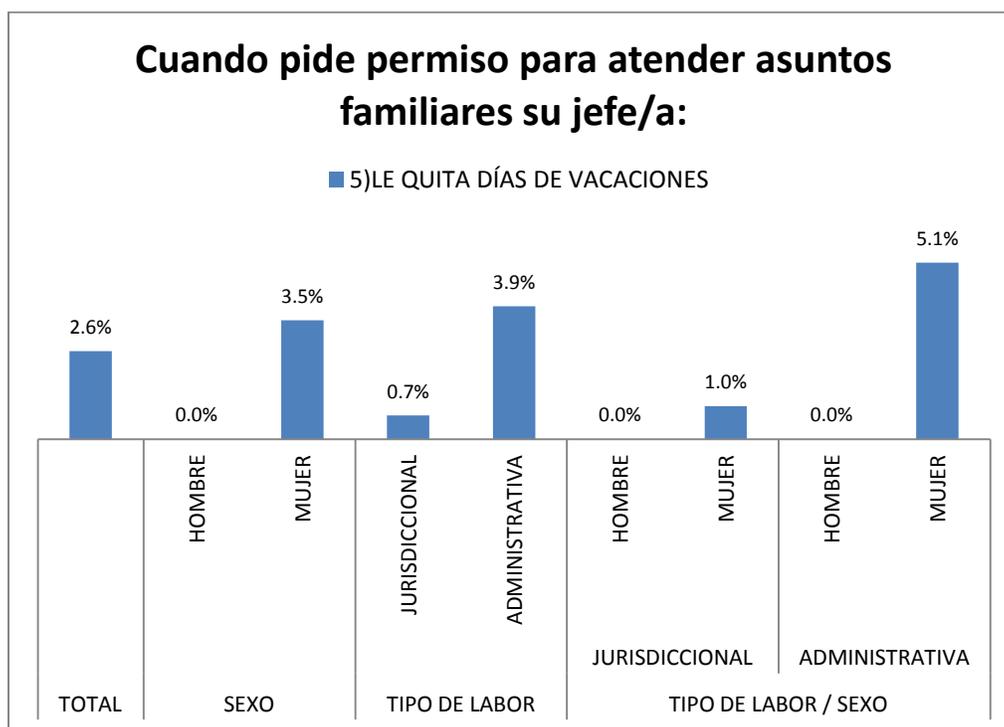


Por otra parte, un mayor porcentaje de mujeres (10.3%) sufre un descuento en sus compensaciones frente a solo 3.9% de los varones, y una medida similar ocurre con sus vacaciones, pues 3.5% del personal femenino afirmó que éstas les son reducidas, mientras que ningún trabajador dijo ser sujeto de esa sanción. Esta situación la padecen principalmente las mujeres del área administrativa (5.1%) en comparación con sus compañeras del área jurisdiccional (1%).

Gráfica 37



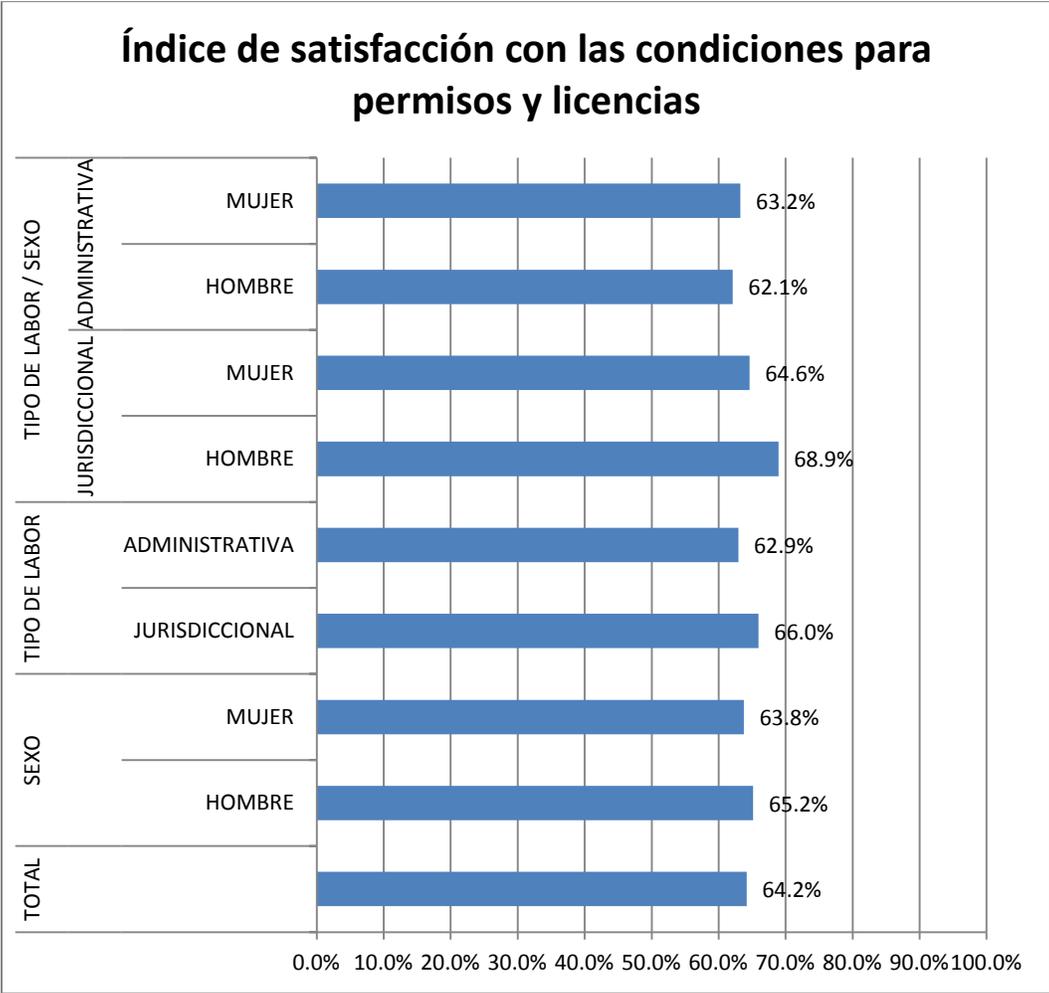
Gráfica 38



En resumen, y como se puede apreciar, las consecuencias adversas para quienes solicitan permisos con el fin de atender asuntos familiares afectan más frecuentes a las mujeres, y esta situación impacta en el índice de satisfacción con las condiciones para obtener permisos y

licencias: en un rango de cero a cien, el personal en general expresa un grado de satisfacción regular (64.2%). Sin embargo, las mujeres se muestran ligeramente menos satisfechas (63.8%) en relación con los hombres (65.2%). Por área, se encontró que las trabajadoras de áreas administrativas están más insatisfechas respecto a sus compañeras de actividad jurisdiccional.

**Gráfica 39**



**Formación y capacitación**

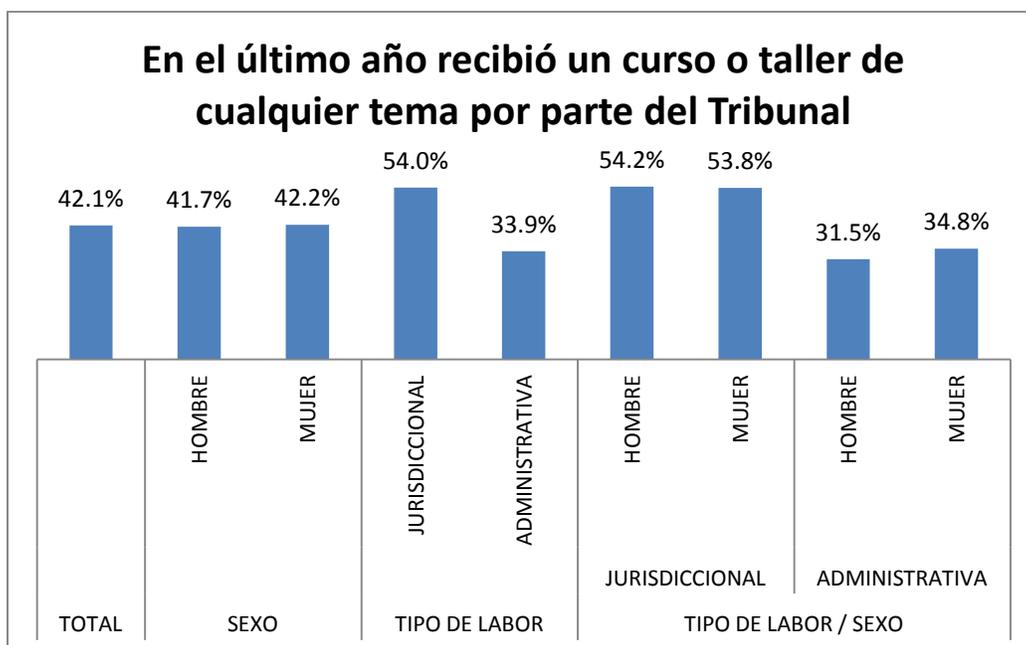
En el TSJEH la instancia encargada de la capacitación del personal es el Instituto de Profesionalización e Investigaciones Jurídicas. De acuerdo con la Ley Orgánica el Instituto propondrá al Consejo de la Judicatura los cursos de capacitación, especialización, actualización y formación avalados por su programa académico, así como las convocatorias para su aprobación

(art. 150). Por su parte el director del Instituto, es responsable de: “dirigir, planear, diseñar, organizar, coordinar y evaluar el desarrollo de los programas” (art. 149).

En el contenido del reglamento de la Ley Orgánica se establecen con más detalle las responsabilidades del Instituto, sin embargo, en el tema de la capacitación el texto solo define como población objetivo al personal de actividad jurisdiccional, pues se señala que “el Instituto implementará los programas de formación permanente para los funcionarios jurisdiccionales, encaminados al mejoramiento del desempeño de su actividad jurisdiccional, así como para capacitar a los que aspiren a ascender a nuevas responsabilidades” (art. 26).

Como resultado de la encuesta, en el tema de la capacitación se encontró que prácticamente no hay diferencia en el porcentaje de hombres y mujeres que han recibido capacitación durante el último año: 42.2% de las mujeres asistieron a un curso o taller por parte del Tribunal y el porcentaje de hombres que así lo señalan fue de 41.7%. Sin embargo, el personal jurisdiccional dijo haber participado en capacitaciones en mayor proporción (54.0%) respecto a los trabajadores y trabajadoras de áreas administrativas (33.9%). Debido a los objetivos de la institución, puede considerarse natural que el personal jurisdiccional reciba más capacitación, sin embargo, la mayor parte del personal contratado realiza labor administrativa y una mejor preparación para llevar a cabo sus funciones se reflejaría también en los objetivos generales de la institución.

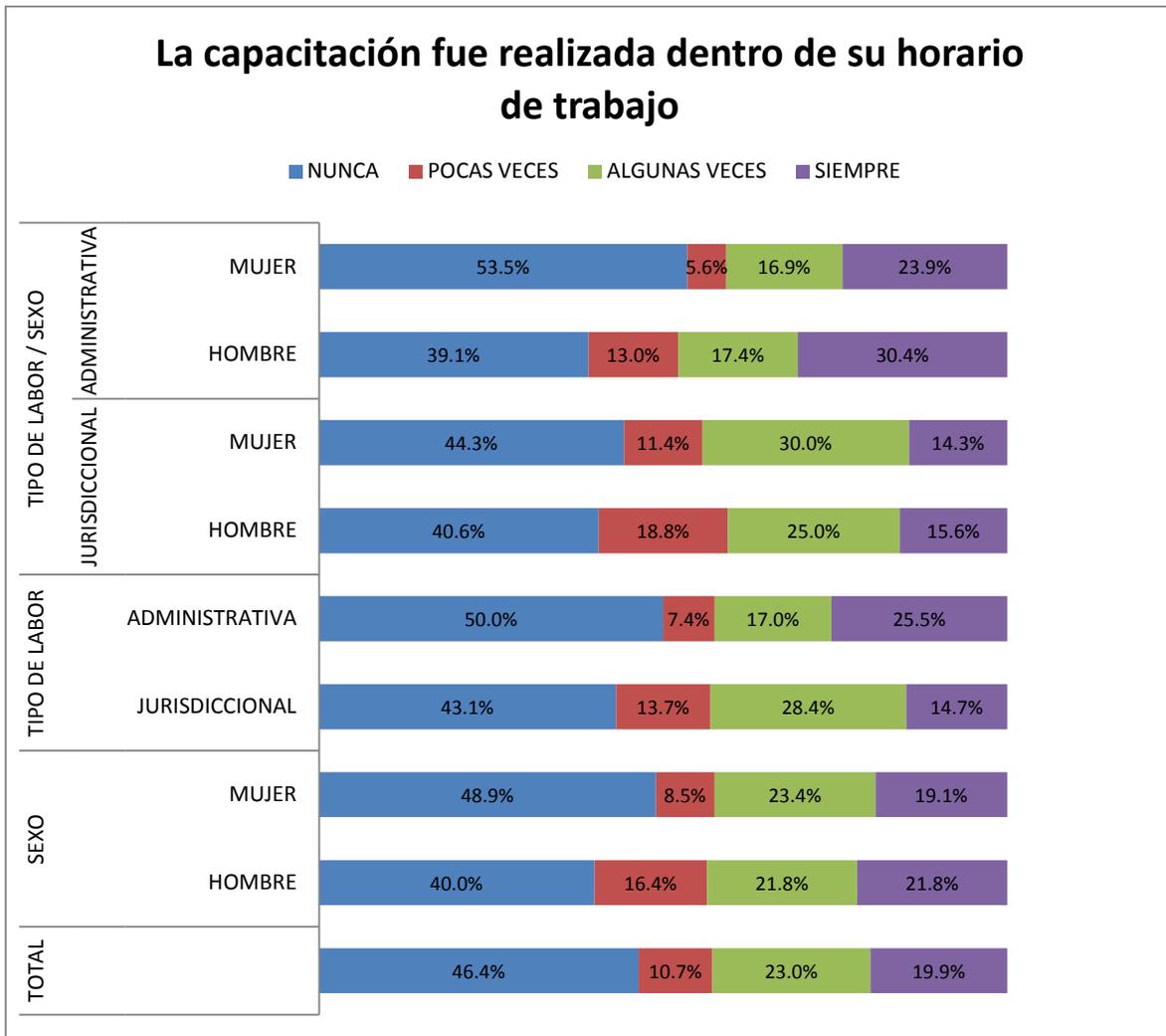
**Gráfica 40**



Para conocer la forma en cómo se llevan los procesos de capacitación que se ofrece al personal del Tribunal, en la encuesta se indagó sobre tres aspectos: el horario en el que se imparte la capacitación, el lugar donde habitualmente se realizan, y el grado en el que el contenido responde a los intereses profesionales del personal.

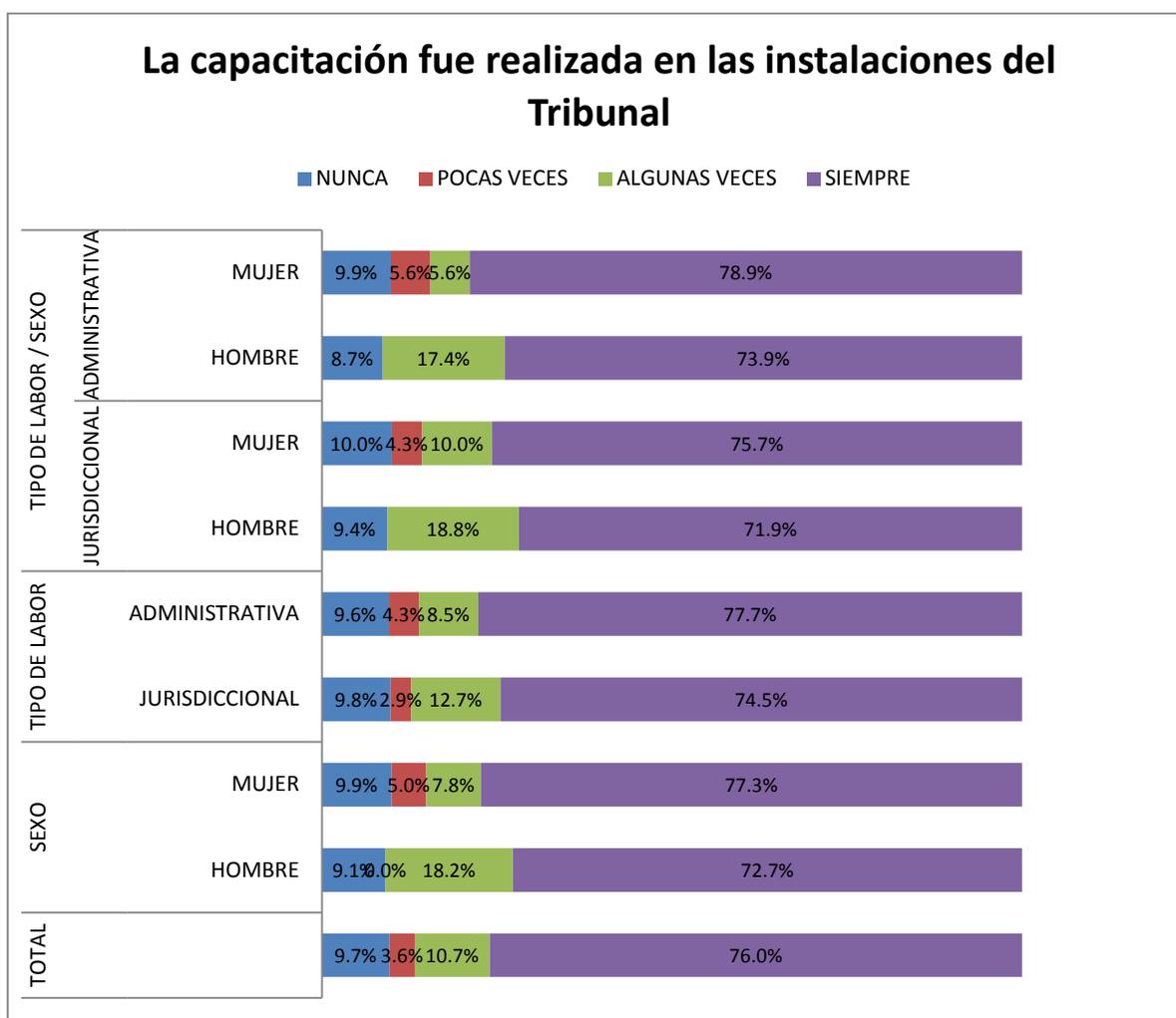
En relación con los horarios de capacitación se observó que en la mayoría de los casos (46.4%), el personal señaló que nunca coinciden con el horario de trabajo, seguido por las opciones “algunas veces”(23.0%), “siempre” (19.9%) y “pocas veces” (10.7%). Una observación más detallada de estos resultados permite identificar que para un mayor número de mujeres la opción “nunca” representa un porcentaje más alto respecto a los varones, en casi nueve puntos porcentuales (48.9% frente a 40.0% de los hombres). Si se toma en cuenta el área en la que colaboran y el sexo de las personas, se nota una diferencia en las percepciones puesto que en el área jurisdiccional más mujeres que hombres eligieron la opción “nunca”, pero para las mujeres no jurisdiccionales se presenta una diferencia más notable ya que más de la mitad de ellas considera que la capacitación que se les ofrece no se imparte en el horario de sus labores (53.5%), y esto ocurre así para 39.0% de los varones de la misma área.

Gráfica 41



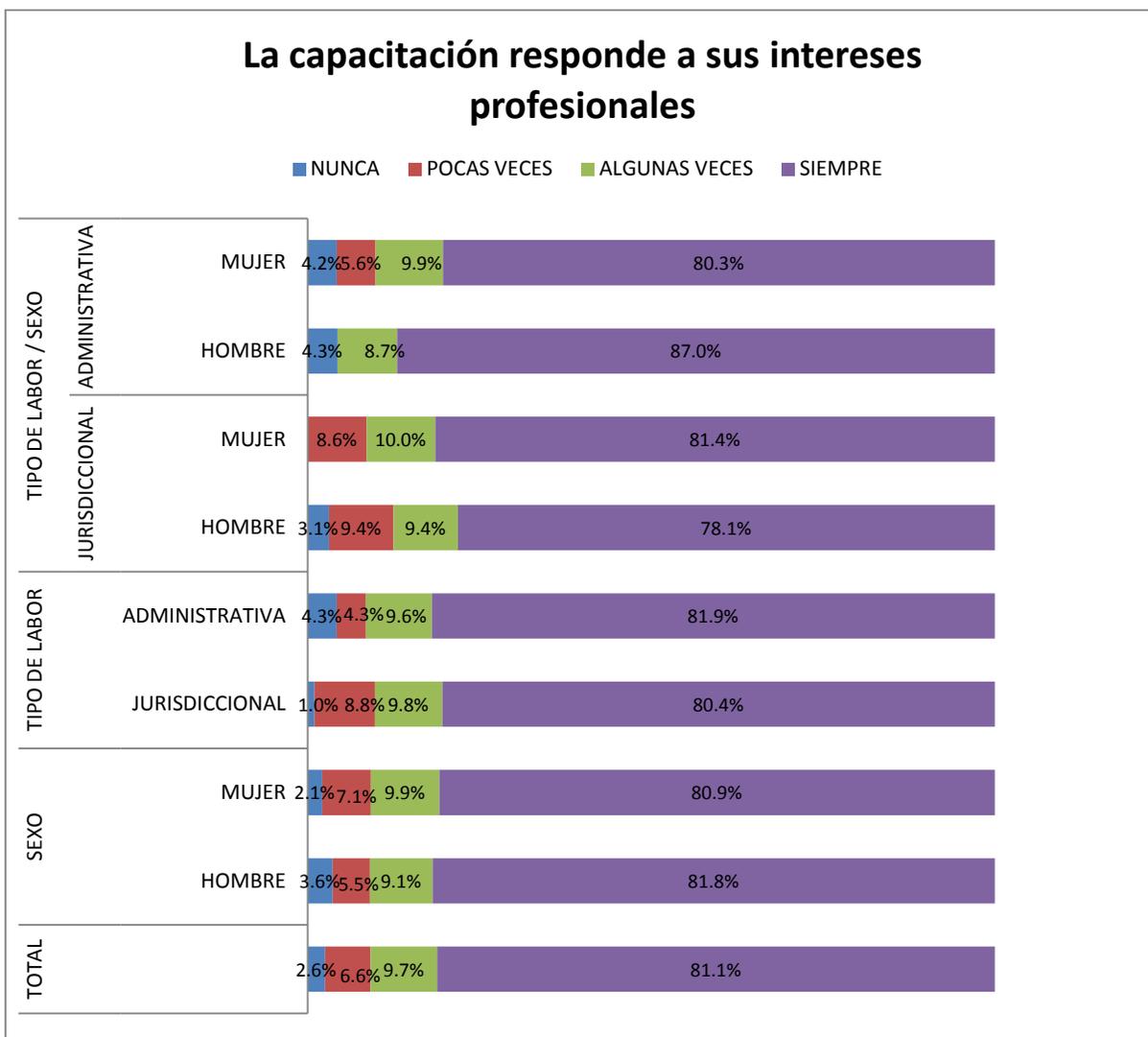
En cuanto al lugar donde se lleva a cabo la capacitación, siete de cada diez personas indicaron que “siempre” se imparten en las instalaciones del Tribunal.

Gráfica 42



Por otra parte, para ocho de cada diez personas la relación entre el contenido de las capacitaciones “siempre” responde a sus intereses profesionales. Los hombres y las mujeres lo perciben de manera muy similar en las dos áreas.

Gráfica 43

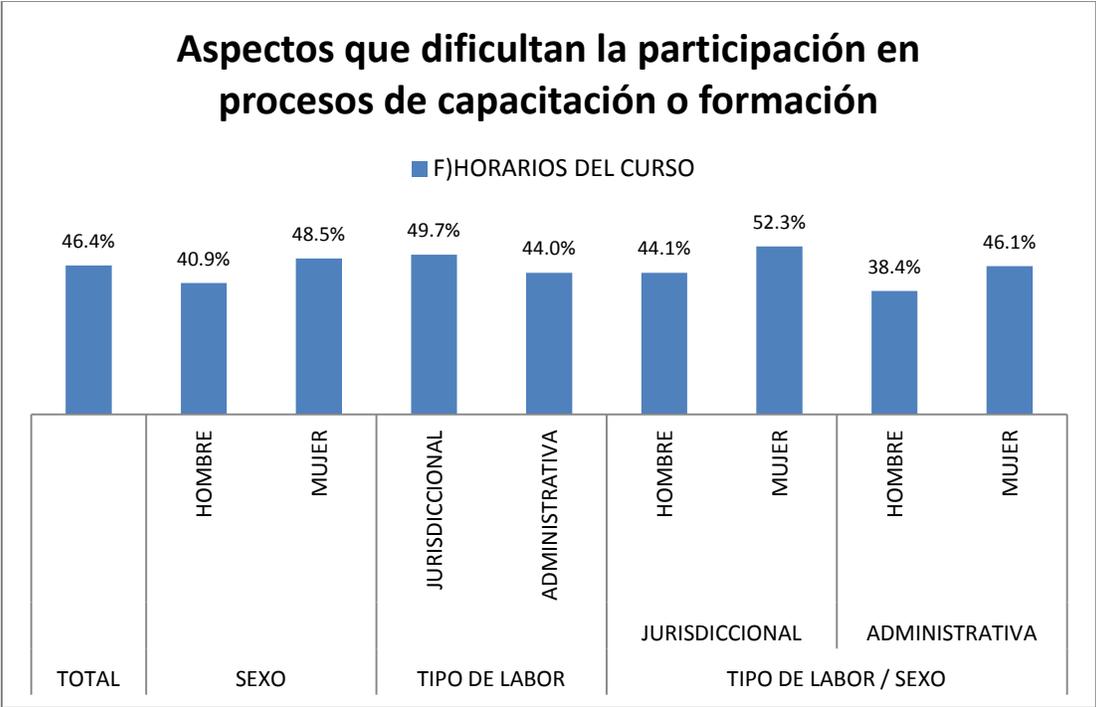


De los tres aspectos valorados en el tema de las capacitaciones, en dos de ellos se puede decir que hay coincidencia entre el personal: el contenido de la capacitación en relación con los intereses profesionales y su impartición en las instalaciones del Tribunal, mientras el aspecto que genera más inconvenientes es el hecho de que la capacitación no sea en el horario de trabajo.

Los aspectos que dificultan la participación del personal en los procesos de capacitación o formación fueron señalados por los encuestados y encuestadas en orden en que se mencionan a continuación (de mayor a menor dificultad): los horarios de los cursos, los recursos financieros, la carga de trabajo, la distancia, el permiso en el trabajo y atender a la familia.

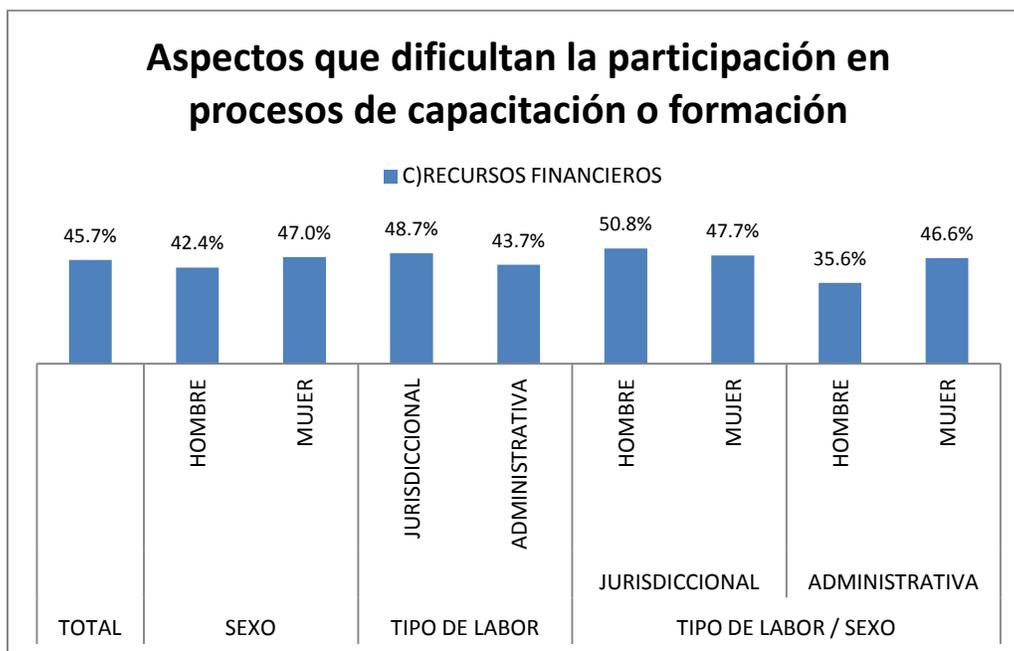
Como se mencionó, cuando se preguntó al personal con qué frecuencia se imparten las capacitaciones dentro del horario de trabajo casi la mitad de los encuestados/as dijeron que “nunca” (46.4%), y es justamente en la misma proporción (46.4%) que el personal en general señaló que el principal motivo para no asistir a éstas son los horarios en que se imparten. Las mujeres identifican ese inconveniente con poco más de ocho puntos porcentuales de diferencia respecto a sus compañeros (48.5% de las mujeres ante 40.9% de los hombres). Pese a que para el personal femenino es más importante que las capacitaciones sean en su horario de trabajo, el número de mujeres que asistieron a cursos o eventos de capacitación es ligeramente superior al de los varones, lo que da muestra de un esfuerzo significativo de su parte, pues como se mostrará más adelante, ellas son las principales responsables de un gran número de tareas domésticas que conforman una segunda jornada laboral en las que los varones casi no participan.

**Gráfica 44**



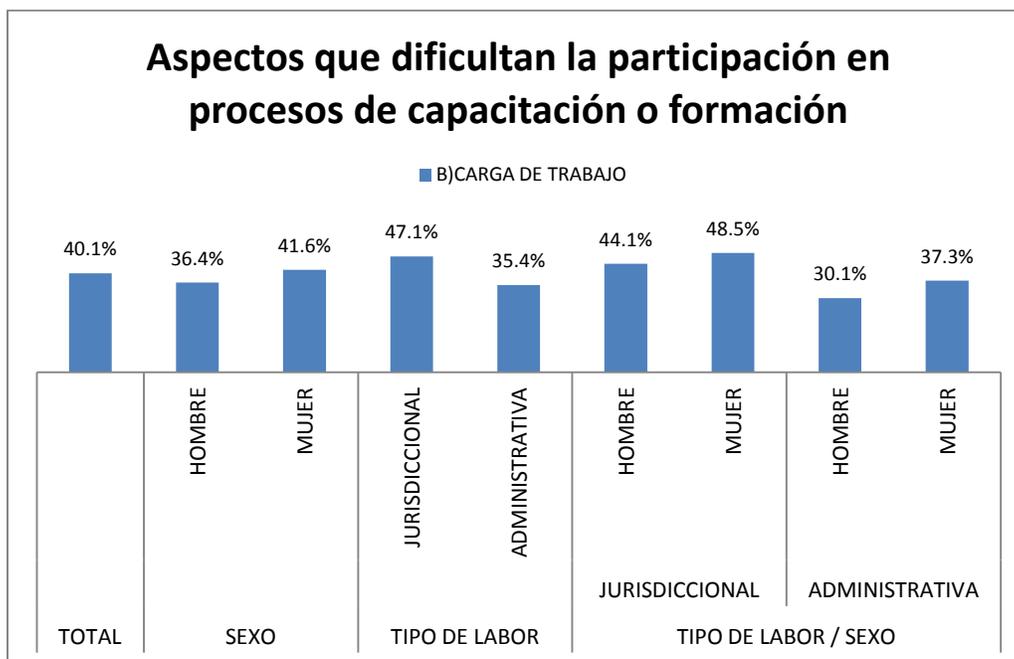
En segundo lugar el personal coloca como un impedimento para capacitarse los recursos financieros. El 47.0% de las mujeres así lo manifestó, mientras que solo 42.4% de los hombres lo consideran. Si se toma en cuenta el ámbito de trabajo, el personal jurisdiccional seleccionó esta limitante en mayor grado que el administrativo (48.7% frente a 43.7% del personal administrativo).

Gráfica 45



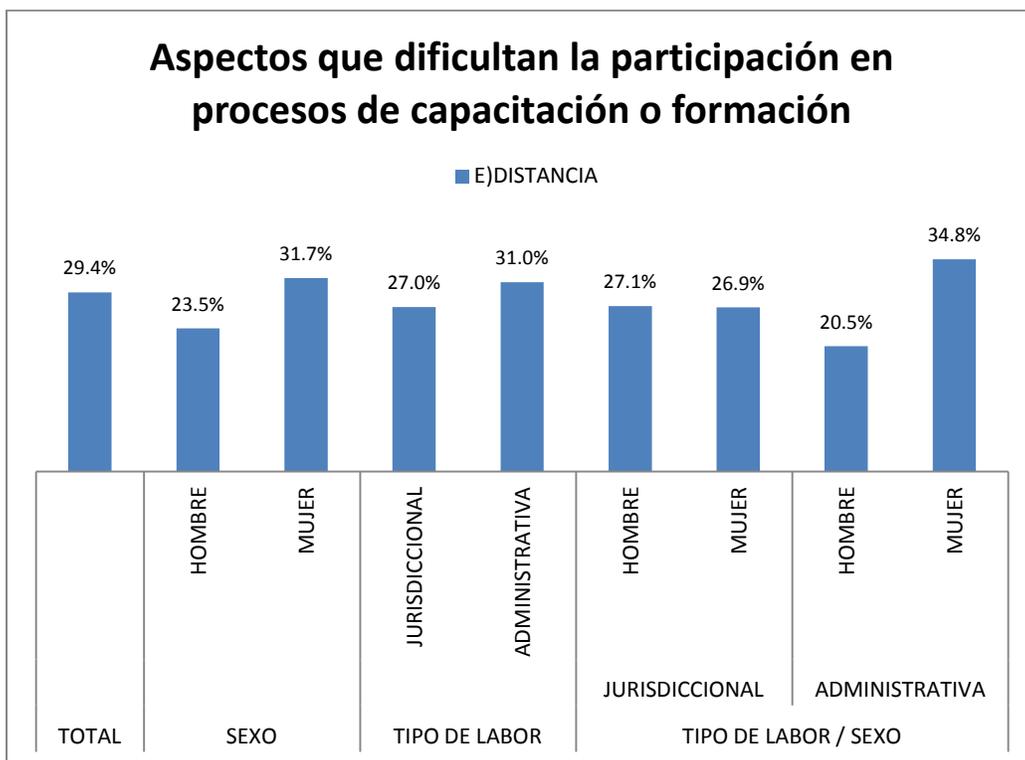
Se puede observar que la sobrecarga de trabajo, como dificultad, fue señalada por un porcentaje mayor de mujeres que hombres en ambas áreas, ya que en el área jurisdiccional el porcentaje de mujeres es de 48.5% mientras que el de los hombres es de 44.1%, y en el caso del área administrativa el de las mujeres es 37.3%, arriba de 30.1% de los hombres. Según los datos que se muestran, esta situación se presenta más en el área jurisdiccional, tanto en los hombres como en las mujeres.

Gráfica 46



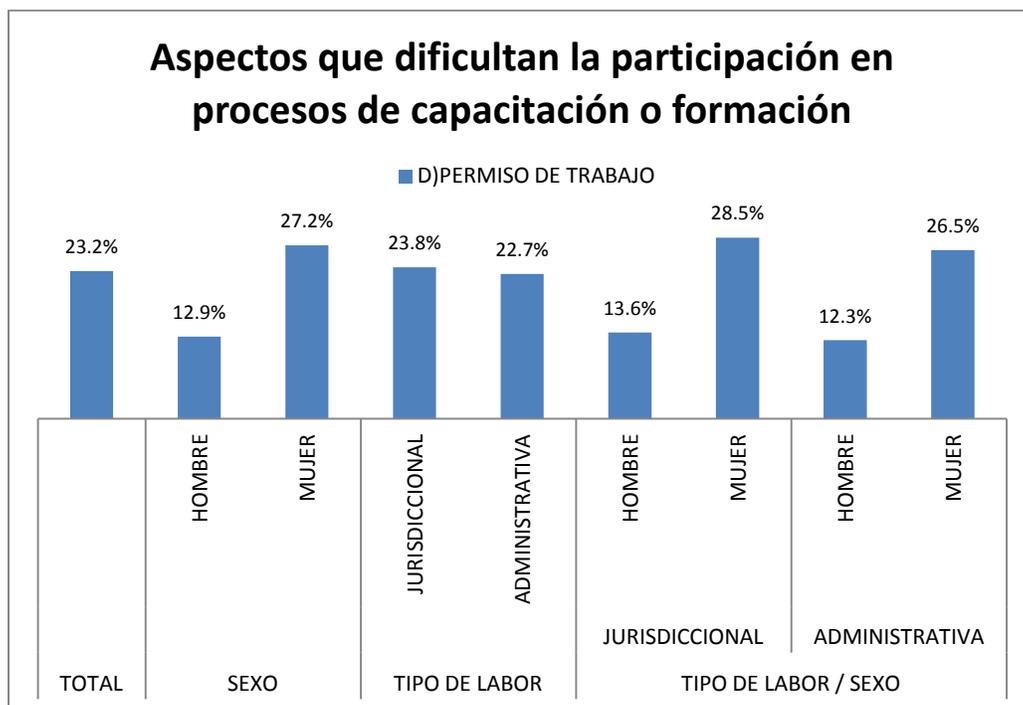
Al valorar en qué medida la distancia es un inconveniente para capacitarse, se encontró que las diferencias por sexo en este rubro son más evidentes en el área administrativa, ya que mientras 34.8% de las mujeres registraron la distancia como un aspecto que dificulta la participación en procesos de capacitación y formación, 20.5% de hombres marcaron lo mismo, en cambio en el área jurisdiccional no hay tal diferencia ya que 26.9% de mujeres marcó esta opción así como 27.1% de los hombres. Esto muestra que, en general, más mujeres (31.7%) que hombres (23.5%) consideran que la distancia es un aspecto que suele dificultar su participación en los procesos de capacitación.

Gráfica 47



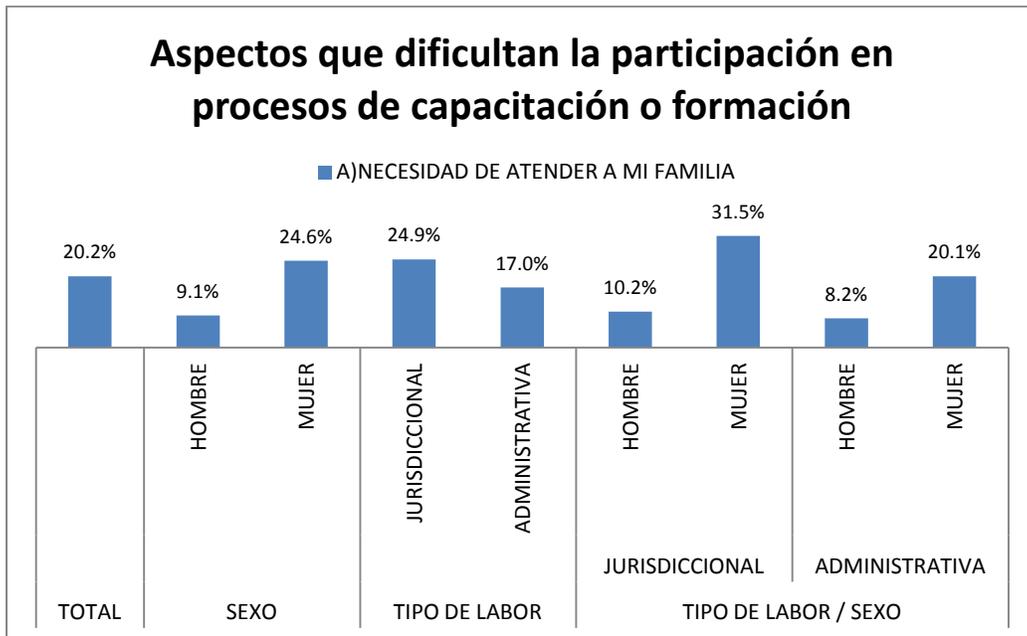
Las diferencias entre mujeres y hombres que identificaron la solicitud de permiso como un inconveniente es muy amplia, pues mientras en el área jurisdiccional el porcentaje de mujeres es 28.5% el de hombres es 13.6%, esto es 15 puntos porcentuales menos que las mujeres; en el área administrativa 26.5% de mujeres consideran que el permiso en sus trabajos es una de las razones que pueden dificultar su participación mientras 12.3% de hombres considera lo mismo, esto es, aproximadamente 14 puntos porcentuales menos que las mujeres. Por tanto, se observa que en ambas áreas existen grandes diferencias por sexo al señalar el permiso en el trabajo como una dificultad para la participación en los procesos de capacitación o formación, siendo las mujeres las más perjudicadas por este hecho, hay que decir que la falta de capacitación tiende a repercutir al momento de los ascensos y las promociones.

Gráfica 48



Por otra parte, se puede distinguir un porcentaje mayor de mujeres que de hombres, tanto de manera general como en cada una de las áreas, que mencionó la necesidad de atender a su familia como un aspecto que dificulta su participación en los procesos de capacitación; el porcentaje de mujeres es de 24.6%, frente al de los hombres que es de 9.1%. En cuanto a los resultados por tipo de labor, se puede observar que esta situación se presenta más en el área jurisdiccional en donde 31.5% de las mujeres respondieron en este sentido; las del área administrativa alcanzan 20.1%. Los hombres respondieron de esta forma en 10.2% y 8.2% respectivamente. Esto sitúa a las mujeres en una situación de desigualdad de género respecto a la posibilidad de capacitarse frente a sus compañeros de trabajo.

Gráfica 49



A manera de repaso, son las mujeres las que enfrentan en mayor medida impedimentos para capacitarse y en muchos casos, como ya se explicó, están asociados a condiciones de género que el TSJEH debe tomar en consideración para garantizar igualdad de oportunidades en el acceso a la capacitación, pues como ya se expresó anteriormente, para las mujeres 31.7% de las principales dificultades para ascender laboralmente están asociadas a la falta de capacitación; para los hombres también es un motivo de peso aunque en 4.4 puntos porcentuales menos (27.3%).

#### Procesos de inducción al puesto

En la normatividad del TSJEH no se contempla ningún curso de inducción cuando alguna persona es contratada por primera vez para ocupar un puesto, o bien antes de ascender a un nuevo cargo. Es bien sabido que el personal que hace carrera judicial debe capacitarse para ascender en el escalafón y participar en los concursos de oposición, sin embargo, el personal administrativo no está preparado para desempeñar su puesto, según lo manifestó en los grupos focales:

*“Yo lo que creo que debe existir aquí es un escalafón, por decir, yo empiezo desde Comisaría; soy administrativo, y no sé, tal vez no puedo llegar hasta auxiliar secretaria”* (mujer, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

*“En primer lugar los puestos administrativos no se valoran porque además no hay como para los jueces, o para los abogados carreras en lo judicial, debería haber una carrera administrativa, o sea, no hay”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

*“De lo jurisdiccional, hacen sus exámenes, para jueces, para secretarios y se capacitan en la carrera judicial; pero en el ámbito administrativo que es muy importante yo nunca he vivido aquí una selección de personal de un perfil”* (mujer, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

*“Respecto de que existiera un escalafón dentro del personal administrativo y a su vez la nivelación de sueldos que fuera de acuerdo con el escalafón; porque, efectivamente, no lo hay dentro de eso que es administración, sería una propuesta”* (mujer, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

La inexistencia de cursos de inducción fue confirmada por algunas personas del área de Recursos Humanos como parte de este *Diagnóstico*.

*Entrevistadora: “¿Y los procesos de inducción al personal? ¿Hay procesos de inducción?”*

*“No”* (mujer, entrevista, Recursos Humanos).

Los cursos de inducción permitirían proporcionar al personal elementos de adaptabilidad a la cultura organizacional del Tribunal, así como tener conocimiento de la filosofía de la institución, de la visión, objetivos y estructura organizacional. También constituyen la oportunidad para describir las prestaciones y servicios a los que se tendrá derecho, así como las normas, políticas y procedimientos del cargo a desempeñar en relación con las obligaciones y responsabilidades intrínsecas al puesto. La falta de cursos de inducción implica que tomará más tiempo al personal de nuevo ingreso desarrollar sus actividades de forma eficiente, pues la curva de aprendizaje es más prolongada y pueden presentarse con más frecuencia conflictos entre el personal al no saber con claridad cuáles son los límites de sus funciones ni su contribución particular a los objetivos generales de la institución.

Por otro lado, la ausencia de procesos de inducción limita la capacidad institucional para emprender procesos de transformación y para garantizar conocimientos mínimos básicos entre todo el personal que permitan, no solo laborar con mayor eficiencia, sino asumir una serie de

valores compartidos entre los cuales el de la igualdad es fundamental. Por ello es altamente recomendable que existan 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 concentren en ciertos sectores de actividad y en ciertas ocupaciones, la segregación vertical supone el desigual reparto de hombres y mujeres en la escala jerárquica y por tanto muestra la dificultad que tienen las mujeres de promocionar dentro de la escala jerárquica de su profesión y poder acceder a puestos más cualificados y mejor remunerados” (Martínez Herrero, s.f.)

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

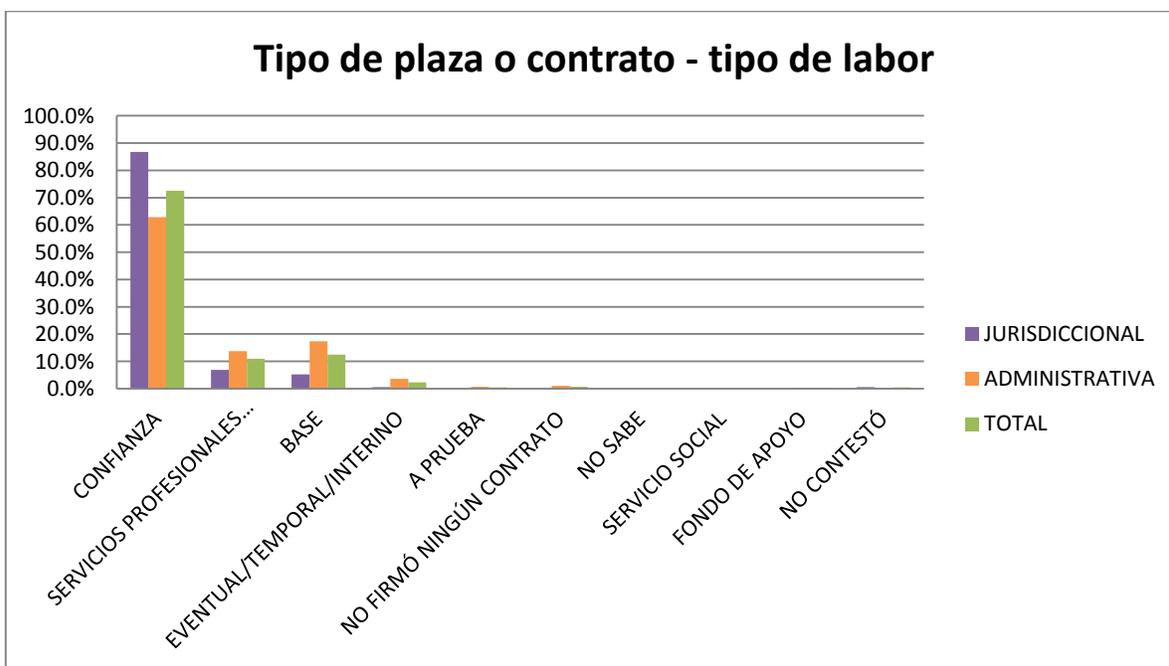
El TSJEH, como todas las organizaciones, constituye un espacio generizado, es decir, los valores, estructuras, culturas y prácticas tienen un significado distinto para hombres y mujeres; además, éstas se sitúan de manera diferente en el sistema y cultura organizacionales y operan de manera distinta para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

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

para que éste constituya un parte integral del conjunto organizacional y logre generar influencia, ello se denomina la “masa crítica”<sup>15</sup>.

En el Tribunal nueve de cada diez personas de perfil jurisdiccional (86%) son empleados(as) de confianza mientras que seis de cada diez son de labor administrativa y se encuentran en esa categoría (61%). Sin tomar en consideración el área a la que pertenecen, los varones ocupan puestos de confianza en 10% más respecto a las mujeres, la diferencia radica en que una mayor proporción de mujeres cuenta con base o se desempeñan como personal de servicios profesionales, muy probablemente esto se debe a que un mayor número de mujeres tiene más antigüedad que los varones (46% de las mujeres frente a 30% de varones cuentan con más de diez años de trabajo en el TSJEH) (ver anexo estadístico Tiempo que lleva trabajando en el Tribunal-sexo).

Gráfica 50



Se tiene entonces que las mujeres son la población de mayor antigüedad en la institución, pero además representan casi 70% de una plantilla de personal conformada por poco más de mil

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

personas, según la información proporcionada para efectos de este *Diagnóstico*, en tanto que los hombres constituyen 30% del personal.

**Tabla 6**

Área	Mujeres	%	Hombres	%	Total
Labor jurisdiccional	181	59.2	125	40.8	306
Labor administrativa	546	73.1	201	26.9	747
TOTALES POR COLUMNA	727	69.0	326	31.0	1,053

En el siguiente cuadro, en el que se muestran los puestos de labor jurisdiccional, se puede apreciar, en conjunto, una presencia de casi el doble de hombres en los puestos más altos (presidente/as, magistrados/as, jueces (zas), secretario(a) general) y en los puestos de menor nivel dentro del grupo las mujeres tienen presencia mayoritaria.

**Tabla 7**

JURISDICCIONAL	MUJER	%	HOMBRE	%	TOTAL
PRESIDENTE DE CONSEJO	3	75	1	25	4
MAGISTRADO PRESIDENTE/SALA	7	53.8	6	46.2	13
JUEZ	17	33.3	34	66.7	51
SECRETARIO GENERAL	0	0	1	100	1
SECRETARIO DE ACUERDOS	65	64.4	36	35.6	101
SECRETARIO DE ESTUDIO Y PROYECTO	24	66.7	12	33.3	36
SECRETARIO DE SALA	6	85.7	1	14.3	7
ACTUARIO	59	63.4	34	36.6	93

En el área administrativa se encontró que aunque hay mujeres en puestos de toma de decisión las responsabilidades de direcciones, subdirecciones y jefaturas están a cargo de un porcentaje mayoritario de hombres. Además, se observa un marcado estereotipo de género en algunas tareas: las funciones secretariales se realizan por mujeres en 83% de los casos; lo mismo ocurre en los puestos de limpieza y mantenimiento (intendencia, jardinería, operación de equipos) pues dichas responsabilidades son desempeñadas por mujeres en 70% de los casos, principalmente en los cargos de intendencia.

**Tabla 8**

LABOR ADMINISTRATIVA	MUJER	%	HOMBRE	%	TOTAL
CONSEJERO, ASESOR, ASISTENTE DE CONSEJERO, SECRETARIO AUXILIAR DEL TRIBUNAL	4	33.3	8	66.7	12
COORDINADORA DE CONSEJOS DE FAMILIA	3	100.0	0	0.0	3
VISITADOR	1	33.3	2	66.7	3
DIRECTOR GENERAL, DIRECTOR DE ÁREA	4	36.4	7	63.6	11
JEFE DE ÁREA, JEFE DE DEPARTAMENTO, JEFE DE SECCIÓN, SUBDIRECTOR DE ÁREA	37	39.8	56	60.2	93
ACTUARIO AUXILIAR, AUXILIAR DE JUEZ, AUXILIAR DE VISITADOR, COMISARIO B, COMISARIO DE SALA	51	61.4	32	38.6	83
MÉDICO, PSICÓLOGA, TRABAJADOR SOCIAL	13	92.9	1	7.1	14
PERSONAL SECRETARIAL, CAPTURA, MECANOGRAFÍA, OFICIALÍA DE PARTES	390	83.3	78	16.7	468
INTENDENCIA, OPERACIÓN DE EQUIPOS, JARDINERÍA, CONDUCCIÓN DE VEHÍCULOS	43	70.5	18	29.5	61

Fuente: Elaboración propia con base en la plantilla de personal del TSJEH (vigente en julio 2011).

La presencia mayoritaria de mujeres, como ya se expuso, mantiene en el imaginario colectivo la idea de que la equidad de género es una realidad en el Tribunal, sin embargo los resultados anteriores confirman que persisten factores asociados al género que circunscriben a las mujeres a categorías de menor nivel de responsabilidad.

Por ejemplo, el personal que participó en los grupos focales partió de la idea de que la personalidad de los jefes y las jefas no está determinada por su sexo; tampoco consideran cuando expresan su primera impresión al respecto que, un hombre o una mujer sea más apto(a) para ser titular de un área en particular. Sin embargo, en el contenido del discurso a medida que se profundizó en los grupos focales, se detectó que sí se hace alusión a distintos estereotipos negativos principalmente respecto al liderazgo femenino (como ya se comentó con mayor profundidad en el eje 3). Dichos estereotipos incluyen prejuicios que asocian a las mujeres jefas a conductas más conflictivas y sensibles en comparación con los varones:

*“Es a veces hasta más estresante una jefa porque como es mujer te presiona dependiendo. Yo creo que tiene que ver con tu aspecto físico; que si las mujeres nos fijamos más en que si viene arreglada; o sea ¡todo eso, que no hace a un lado una mujer!”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

*“Ahora sí que es el mismo trabajo; pero yo sí preferiría tener un hombre jefe, y tener una cuestión de equidad sí; mitad y mitad, digo sobre mujer y lo que sea; pero un equilibrio porque de repente son tantas mujeres que... son tantas hormonas ¡Qué horrible es!”* (mujer, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

*“¿Sabe qué? no me gusta de las mujeres que son muy eficientes, y no las puede uno regañar porque chillan”* (hombre, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

*“Cuando está ella, las otras mujeres [jefas] ya se comportan, pero si estoy solito, con la persona les da por el llanto cuando uno les llama la atención y eso es muy difícil”* (hombre, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

*“El prototipo es que el jefe regularmente es varón y que la mujer está más adaptada a recibir órdenes de un varón que de otra mujer, yo así lo percibo”* (hombre, grupo focal, administrativo mando medio y superior)

Con base en los resultados obtenidos en el je 3 se comentó, que si bien el desempeño y capacidad de las mujeres es muy reconocido y valorado al interior de la institución, se considera que están en una posición de desventaja cuando tiene responsabilidades familiares, porque éstas son prioritarias para ella:

*“En mi caso concreto sí, yo necesito a una persona que tenga una absoluta disponibilidad de tiempo porque tiene que andar de arriba para abajo conmigo, en este caso prefiero a un hombre porque a una mujer se le complica más por la cuestión de que tiene que salir de trabajar y atender a los niños, y dar de comer y todos los trabajos que tiene que hacer en la casa. En otras actividades por ejemplo, vélgase la palabra, que son secretariales necesitamos mucho personal de apoyo pues obviamente que preferimos una mujer”* (hombre, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

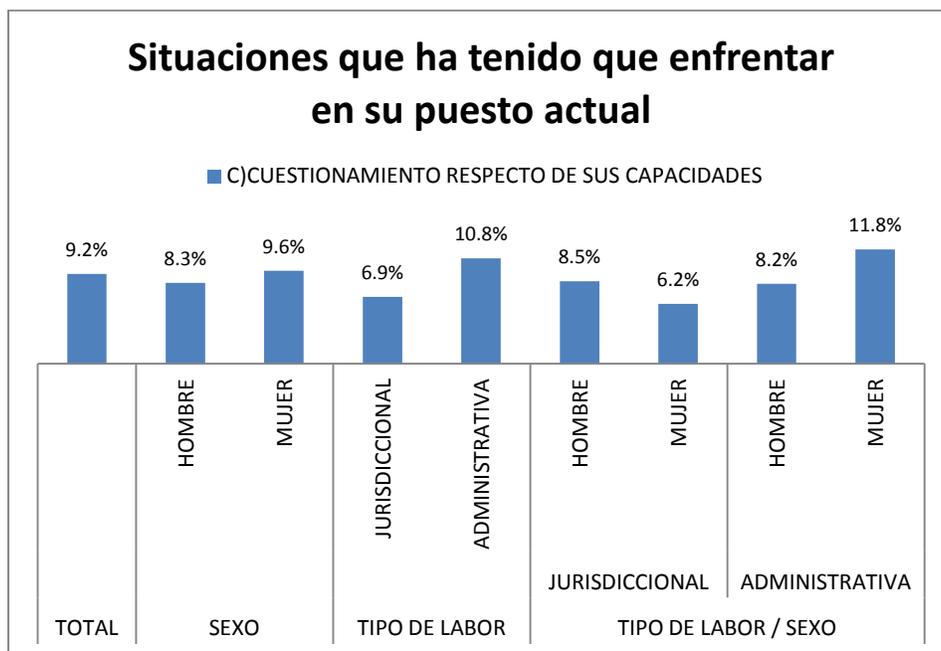
Aunado a este tipo de apreciación persisten ciertos estereotipos de género en relación con la capacidad de las personas para desempeñarse en determinados puestos, incluso el personal los tiene identificados e interiorizados. Un ejemplo de lo anterior, tiene lugar en el Consejo de la Familia cuyas actividades en un principio fueron consideradas más propias para ser desempeñadas por mujeres; aunque según comentó una de sus integrantes, esta percepción ha evolucionado ante la necesidad de garantizar una atención basada en un criterio imparcial tanto a hombres como a mujeres.

*“El ámbito para el que se considera que las mujeres son más afines es el Consejo de Familia, y son puras mujeres también; ahí hay consejos de familia foráneos en el estado; pero solo hay un presidente del Consejo en las otras tres, porque son cinco mujeres; hay un solo hombre. Se ha considerado, o se consideraba jurídicamente que las mujeres solo en asuntos familiares eran más sensibles para intervenir; ¿que se encontró?, que las mujeres efectivamente sí eran más sensibles pero luego se desequilibró; por decir, si llegaba un hombre a decir ‘es que mi mujer les pega a los niños y yo quiero la custodia de mis hijos’; bueno ahorita están pensando cambiar pero antes decían ‘es que jno!’, es que se identifican más con la mujer y perdían ya la perspectiva de género, y a los hombres se les complica más acceder a ciertas situaciones”* (mujer, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

Los resultados de la encuesta permitieron conocer cuál es la percepción del personal respecto a si en su puesto actual han tenido que enfrentar cuestionamientos respecto a sus capacidades, menosprecio en su trabajo por ser hombre o mujer, burlas o comentarios discriminatorios por ser hombre/mujer y acoso u hostigamiento sexual

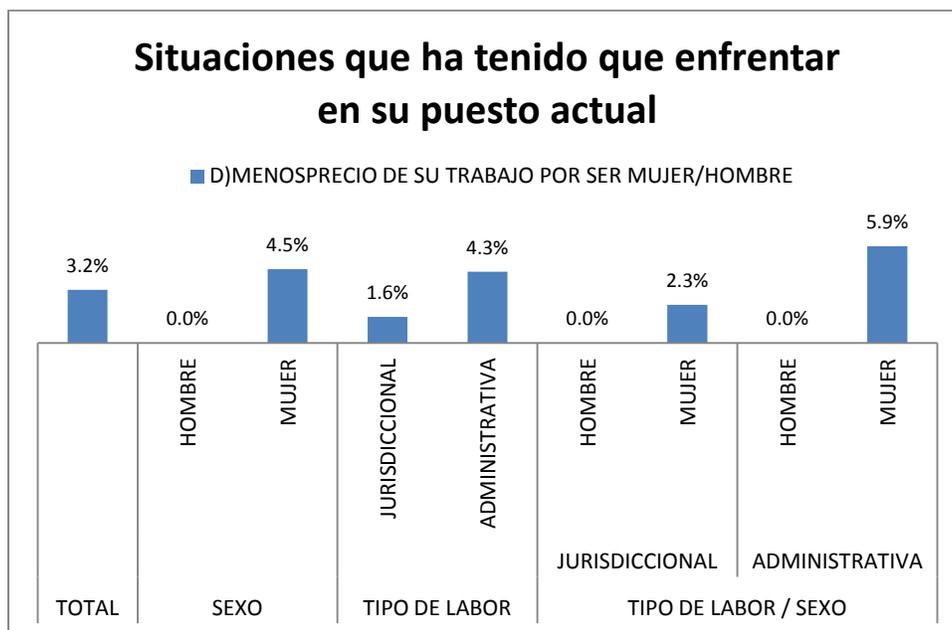
Sobre el tema de las situaciones que han enfrentado en su puesto actual en relación con el cuestionamiento de sus capacidades, el personal del Tribunal registró en porcentajes de alrededor de 10%. Las diferencias por sexo (aunque son solo por 2 o 3 puntos porcentuales) se dan de diferente manera en cada área pues en el caso de la jurisdiccional el porcentaje de hombres que enfrentó la situación del cuestionamiento respecto de sus capacidades es mayor al de las mujeres con 8.5% frente a 6.2%; sucede lo contrario en el área administrativa donde el porcentaje de hombres que pasó por esta situación es menor que el de las mujeres (8.2% frente a 11.8%). También se puede observar que esta fase se presentó más en el área administrativa.

Gráfica 51



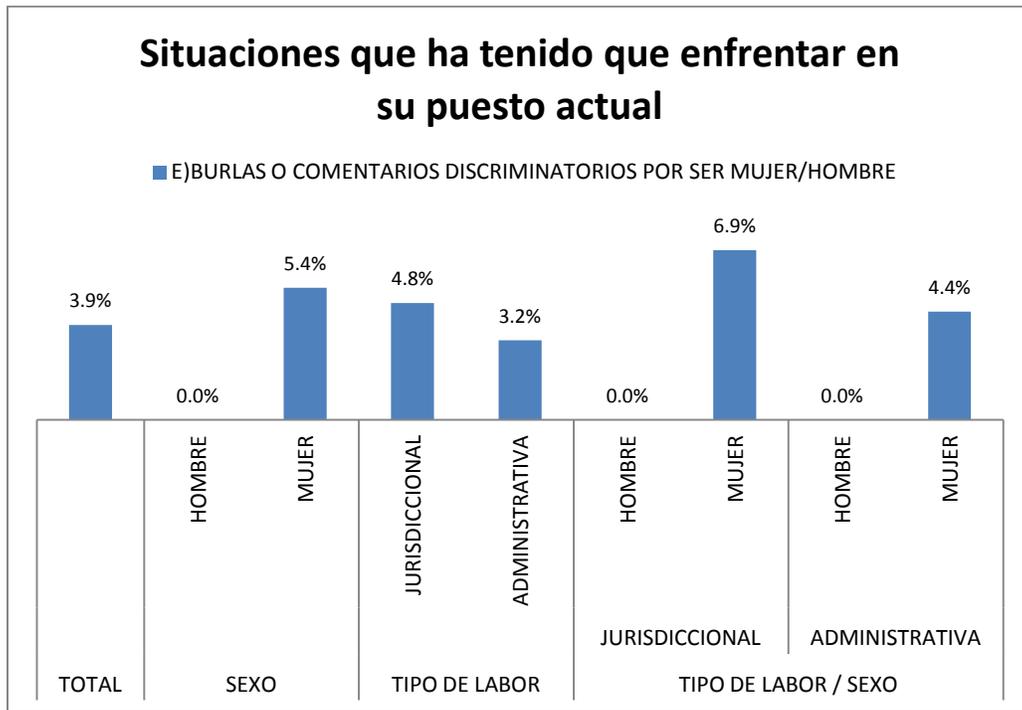
Los resultados relativos a la pregunta de sí han enfrentado menosprecio de su trabajo por ser mujer/hombre indican que aunque los porcentajes no llegan a 6% (el total es de 3.2%) sin embargo llama la atención que 0% de hombres identifican este problema, en cambio 2.3% de mujeres del área jurisdiccional y 5.9% del área administrativa dijeron haber percibido menosprecio a su trabajo asociado a su condición de género.

Gráfica 52



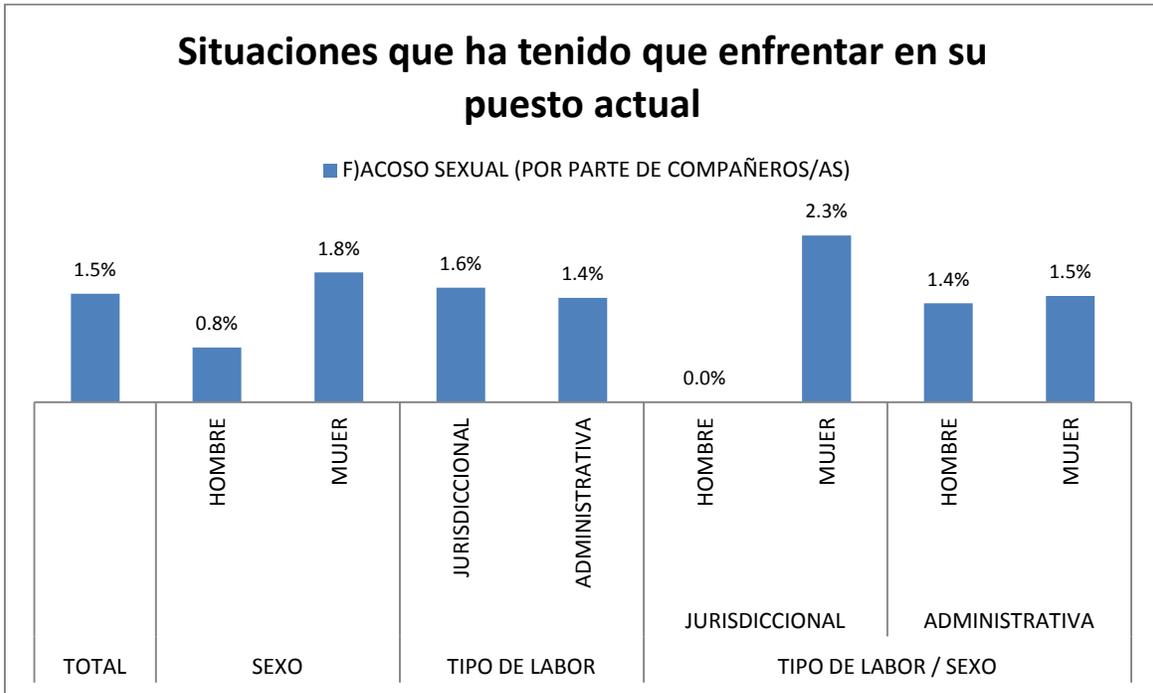
Otro aspecto investigado fue, si han enfrentado burlas o comentarios discriminatorios por ser mujer/hombre. Las diferencias por sexo que muestran los resultados son amplias en cada área ya que tanto en el área jurisdiccional como en la administrativa el porcentaje de hombres nuevamente fue de 0%, en cambio, el de las mujeres es 6.9% en la jurisdiccional y 4.4% en la administrativa. En este caso se puede decir que las mujeres del área jurisdiccional perciben en mayor proporción burlas o comentarios por el hecho de ser mujeres.

Gráfica 53



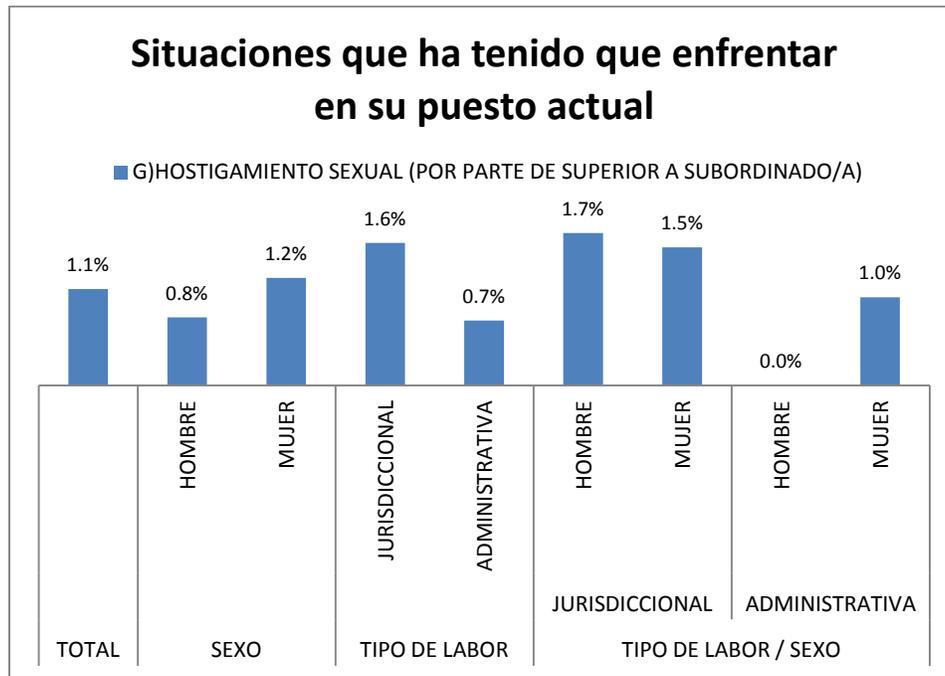
A pesar de que los resultados de la encuesta manifiestan porcentajes mínimos de personas que han enfrentado esta situación, dichos porcentajes indican la presencia de esta en ambas áreas, la cual es más evidente en el área jurisdiccional pues es 0.0% de hombres frente a 2.3% de mujeres que han tenido esa experiencia. Sucede diferente en el área administrativa en la que los porcentajes de ambos sexos son similares (1.4% de hombres y 1.5% de mujeres).

Gráfica 54



Es de llamar la atención que tanto hombres como mujeres del área jurisdiccional mencionan haber tenido que enfrentar alguna situación de hostigamiento sexual (1.7% de hombres y 1.5% de mujeres), incluso el porcentaje de hombres es ligeramente mayor, pero en el área administrativa podemos observar que 0.0% de hombres y 1.0% de mujeres pasaron por esta situación.

Gráfica 55



Los resultados encontrados en los tres temas revelan que, salvo en el caso de la pregunta respecto a que si han experimentado cuestionamientos referentes a sus capacidades, donde ambos sexos expresaron que han tenido esa situación, para las preguntas relativas a vivencias de menosprecio en su trabajo por ser hombre/mujer y burlas o comentarios discriminatorios por ser hombre/mujer, los hombres señalaron que están exentos de esas situaciones, lo que debería ocurrir también en el caso de las mujeres. En cuanto a los temas de acoso y hostigamiento, aunque los porcentajes son bajos la presencia de este tipo de violencia no debe ser permitida.

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

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

### Conciliación laboral-familiar-personal

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

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

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

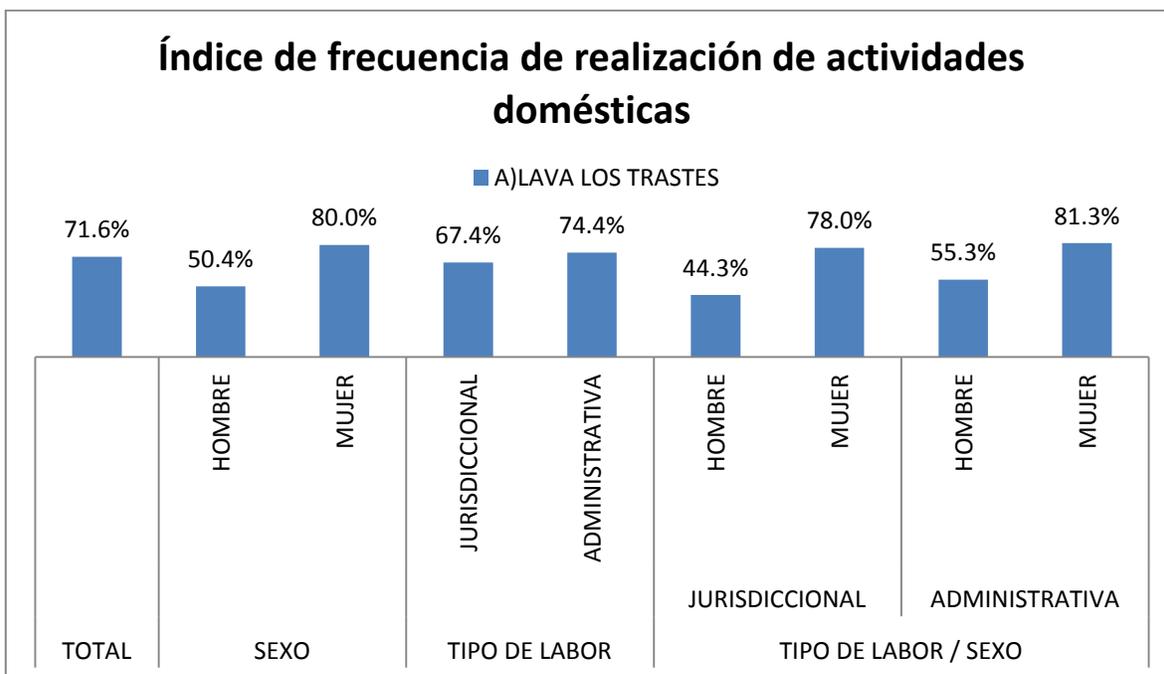
De este modo la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es una estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres, al tiempo que contribuye a construir sociedades en las que la calidad de vida de las personas sea un asunto prioritario; para lo cual se requiere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

En la encuesta se consultó sobre la frecuencia con la cual las mujeres y los hombres que trabajan en el Tribunal realizan algunas actividades domésticas. Se consideraron únicamente siete tareas domésticas, con la finalidad de conocer de manera exploratoria el peso que la carga de las labores del hogar tiene en las condiciones en las que se insertan las mujeres y los hombres en el ambiente laboral.

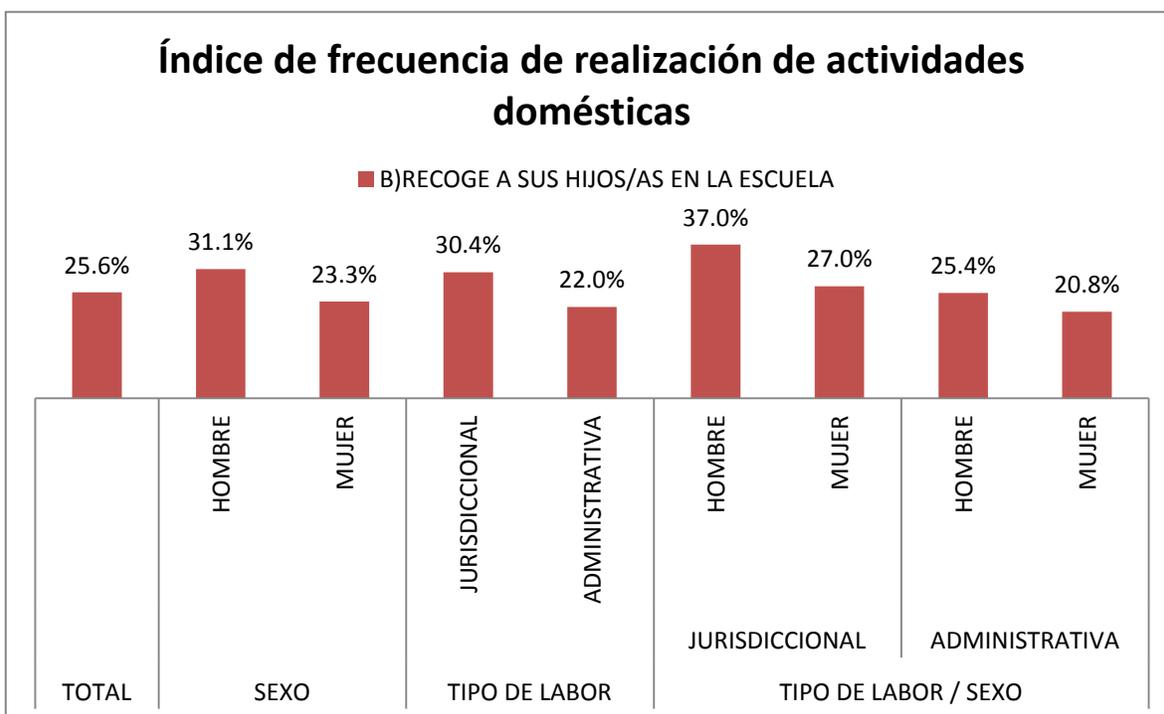
Como fue señalado en el eje 3, en el TSJEH la absoluta disponibilidad de tiempo es la característica más apreciada en el trabajador(a) de acuerdo con la información proporcionada en los grupos focales. Para las mujeres satisfacer ese modelo es mucho más difícil debido a que socialmente se les asigna un mayor número de responsabilidades familiares, situación que es confirmada por la encuesta. Para ello se pidió a los encuestados y encuestadas que indicaran en qué labores domésticas colaboraban de una serie de tareas que les fueron mencionadas. Muchas de estas actividades son realizadas principalmente por las mujeres, por ejemplo: cinco de cada diez hombres frente a ocho de cada diez mujeres contribuyen a lavar los trastes; cerca de tres hombres de cada diez hacen la comida, mientras que seis de cada diez mujeres son responsables de ello; la actividad en la que los hombres menos colaboran es en lavar la ropa (38.9%) comparado con 83.2% de las mujeres.

En otro grupo de actividades la participación de hombres es un poco mayor, sin que en términos porcentuales supere la responsabilidad que recae sobre las mujeres, por ejemplo, en el cuidado de familiares enfermos participan 61.3% de los hombres frente a 66.5% de las mujeres; las compras de la despensa también la hacen principalmente las mujeres en 84.3% de los casos, en comparación con 79.1% de los varones. La únicas dos actividades en las que los hombres contribuyen en mayor porcentaje es en las reparaciones en la casa, así como en recoger a sus hijos(as) de la escuela.

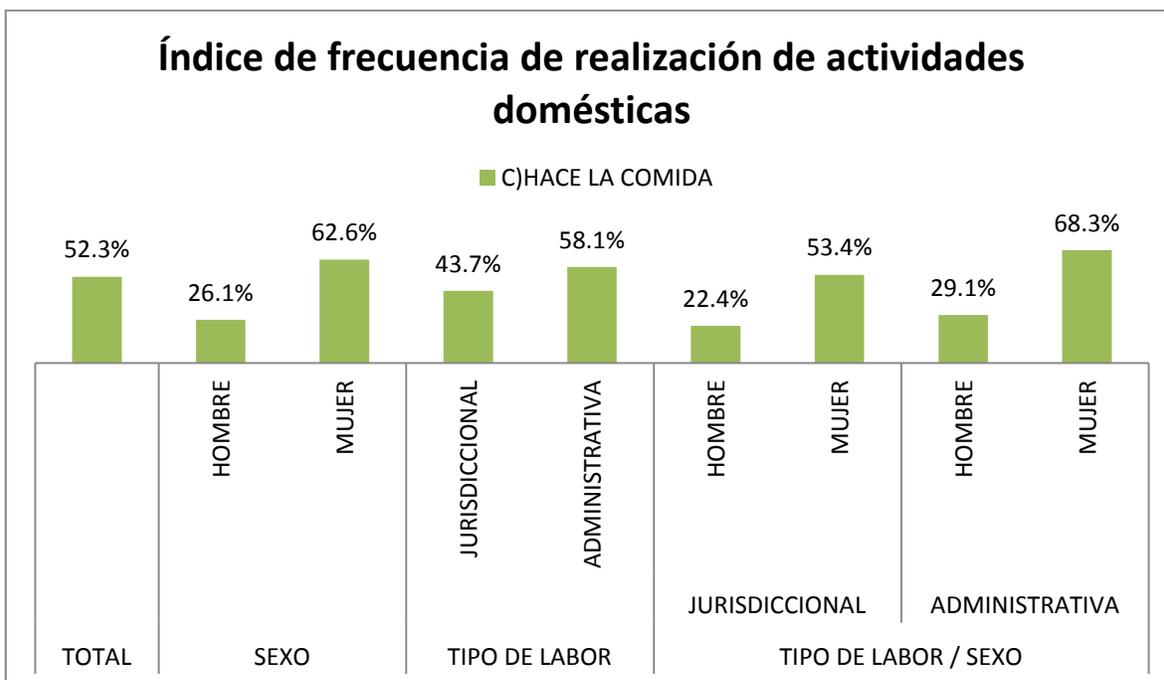
Gráfica 56



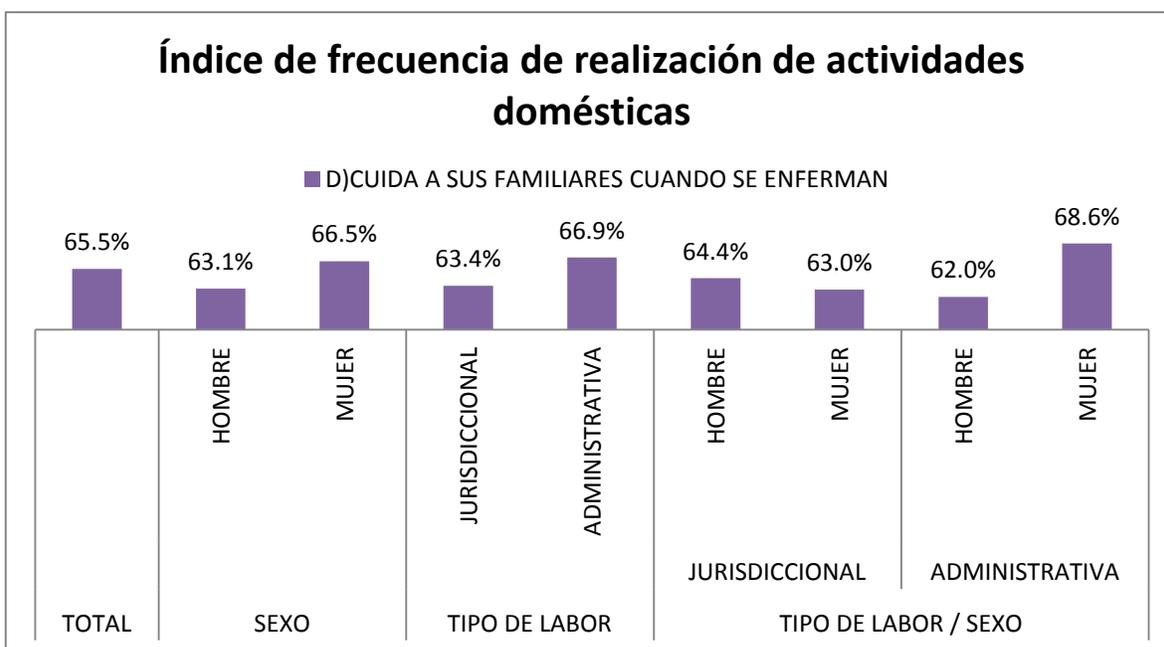
Gráfica 57



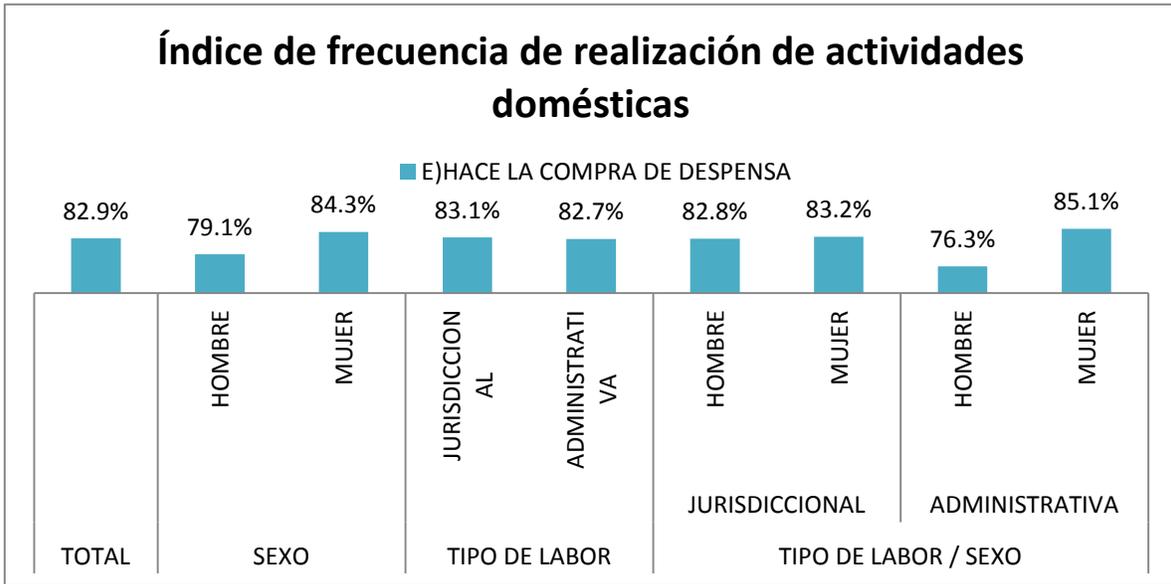
Gráfica 58



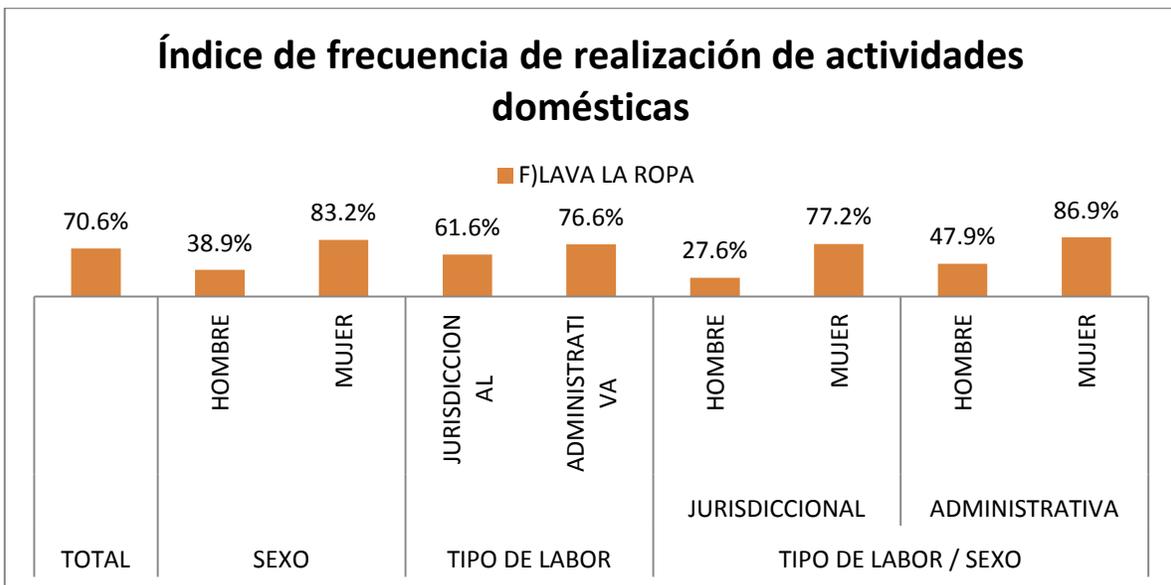
Gráfica 59



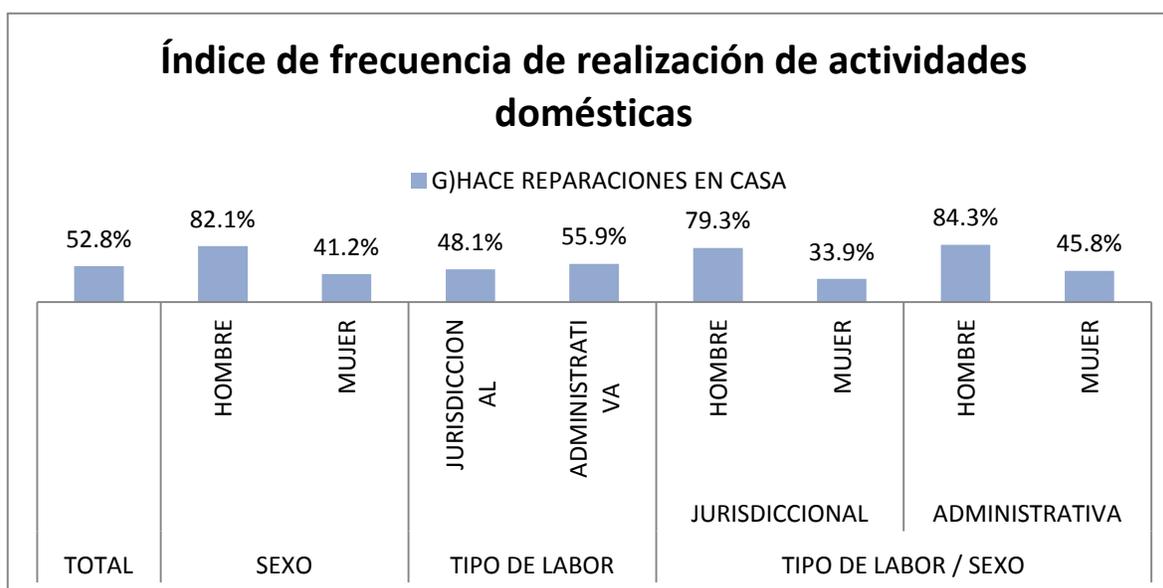
Gráfica 60



Gráfica 61



Gráfica 62



La participación dispar de mujeres y hombres en las actividades domésticas denota la persistencia de una división sexual del trabajo tradicional en el que ellas se dedican con más frecuencia a tareas reproductivas. En cambio, los hombres se ocupan 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 que para los hombres el asunto de la participación en las tareas domésticas se resuelva organizándose.

*“...yo siempre cuando salgo de mi casa digo: ‘hasta aquí se quedó la actividad de... mamá, de... casa ¡Se acabó!’, de aquí hacia adelante son los problemas laborales, llego a la puerta del poder y digo: ‘aquí llegué a mi función de contadora del día; a ver qué hay’”* (mujer, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

En este sentido, también se tiende a naturalizar el hecho de que sean las mujeres quienes deban esforzarse más por satisfacer los compromisos laborales y familiares:

*“Las mujeres... solicitan más permisos y lógicamente tienen más situaciones conflictivas que los hombres porque deben cuidar a sus hijos, tienen que dar de comer, tienen que... tienen muchas situaciones pero sin embargo es parejo, todos tienen problemas y todos tienen situaciones”* (hombre, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

*“Normalmente el esposo también trabaja; entonces la mamá tiene que hacer algunos acomodados en su horario para poder ir a llevar en la mañana a los niños y luego irlos a recoger, que si se enferman llevarlos a consulta, o que si de repente están internados, de repente una reunión en el colegio etc. entonces es un poco más propenso por necesidad”* (hombre, grupo focal, administrativo mando medio y superior).

En este marco, es claro que el horario de trabajo es un factor fundamental para lograr hacer conciliable la vida laboral con la familiar y la personal. En el documento denominado “Condiciones Generales de Trabajo del Poder Judicial del Gobierno del Estado”, dirigido al personal de base, la jornada diaria se define como “el lapso durante el cual el trabajador está al servicio del Poder Judicial” (art. 31) y se divide en tres tipos: I. DIURNA: La comprendida entre las seis y las veinte horas; II- NOCTURNA: La comprendida entre las veinte y las seis horas; III- MIXTA: La que abarca tiempo de las jornadas diurna y nocturna (art. 31)”. Por su parte el Reglamento de la Ley Orgánica solo hace referencia a un horario de trabajo “El horario de labores en los tribunales y órganos administrativos que integran el Poder Judicial será de las ocho treinta a las dieciséis treinta horas de los días hábiles” (art. 3°).

Según lo estipulado en el Reglamento de la Ley Orgánica, la jornada de trabajo es susceptible de modificaciones de acuerdo con las necesidades de la institución en los siguientes términos: “El Pleno de cada Tribunal o su presidente podrán modificar el horario de trabajo del personal a su cargo, cuando lo estimen conveniente, cuidando siempre que la jornada laboral no sea mayor de ocho horas, asimismo podrán acordar que desarrollen sus funciones en horario diferente cuando así lo disponga la Ley o las necesidades que el servicio lo amerite” (art. 4°).

De acuerdo con las Condiciones Generales de Trabajo del Poder Judicial del gobierno del estado “se considera como tiempo extra al servicio del Poder Judicial, el que exceda de los límites de la jornada ordinaria. Será potestativo del trabajador aceptar laborar tiempo extra, e indispensable que medie orden escrita” (art. 28).

Cabe destacar que en las Condiciones Generales de Trabajo del Poder Judicial del Gobierno del Estado, el personal tiene prohibido (cfr. art. 45, fracc. VI y VII) “recibir visitas, atender asuntos personales o usar teléfonos para ese propósito durante la jornada de trabajo”.

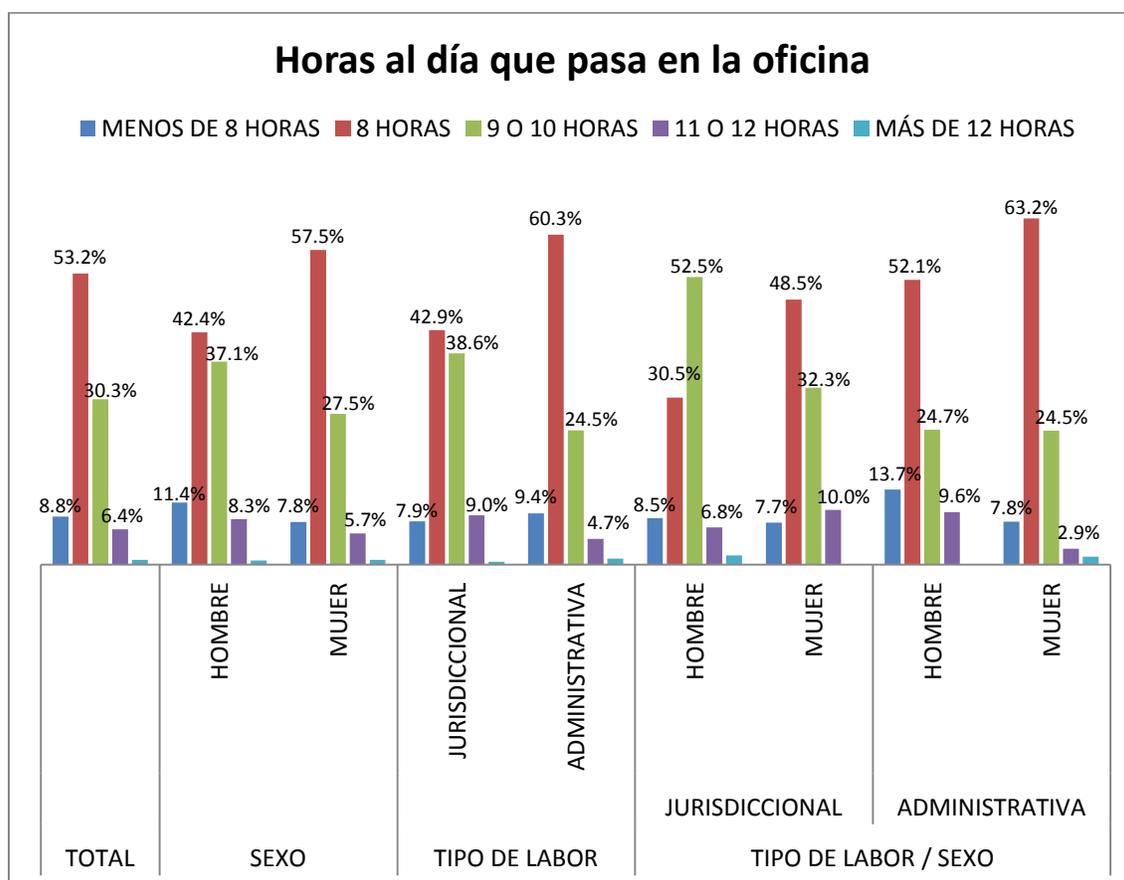
En la práctica, las jornadas de trabajo son más extensas de lo previsto en la normatividad, como se aprecia en los testimonios obtenidos en el trabajo de grupos focales.

*“Yo conocí a [...] cuando todavía no teníamos horario de salida, nos daban la una o dos de la mañana y ahí estábamos las dos”* (mujer, grupo focal, administrativo operativo).

Por otra parte, debe considerarse que no se dispone de espacios para llevar a los hijos/as en caso de que en forma imprevista las y los trabajadores tengan que cuidarlos/as en horario laboral, por lo que, quienes tienen la responsabilidad de un/a menor frecuentemente se ven en la necesidad de llevarlos a sus áreas de trabajo.

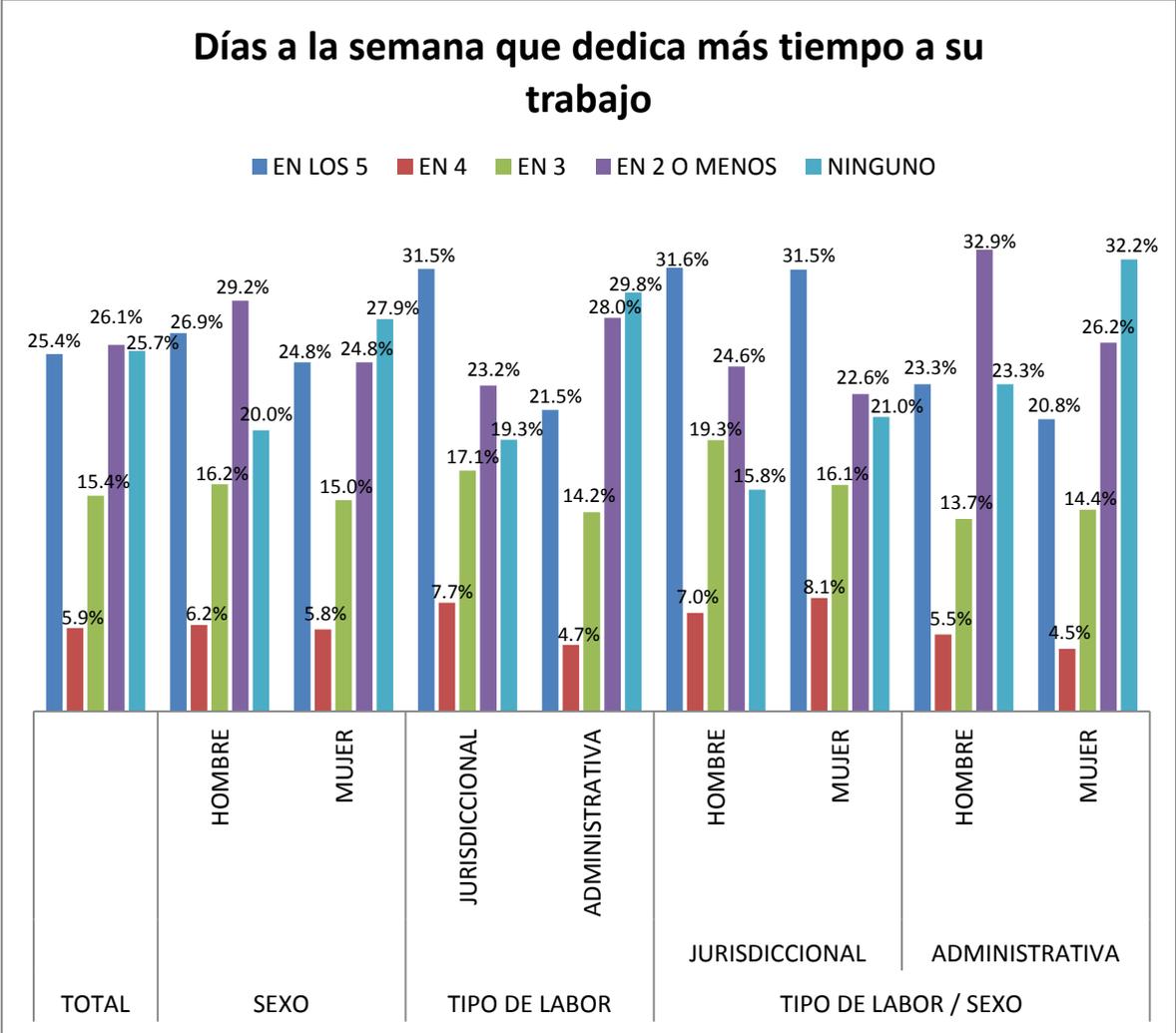
Los resultados de la encuesta ponen en evidencia que el número de horas que la mayoría de las y los trabajadores que laboran en el Tribunal son ocho en 53.2% de los casos; excepto para los hombres del área jurisdiccional, donde el número de horas laborales más frecuentes es de “9 o 10 horas”. La respuesta con menos porcentaje es la de “más de 12 horas”.

**Gráfica 63**



Es en el área jurisdiccional donde tanto hombres como mujeres dedican más tiempo de lo previsto a su trabajo, cinco días a la semana en porcentajes muy similares (31.6% hombres y 31.5% mujeres). En el área administrativa esto corre con menos frecuencia en el caso de los hombres: “en dos o menos” días en 32.9%, pero 32.2% de las mujeres no dedica más tiempo del establecido ningún día de la semana.

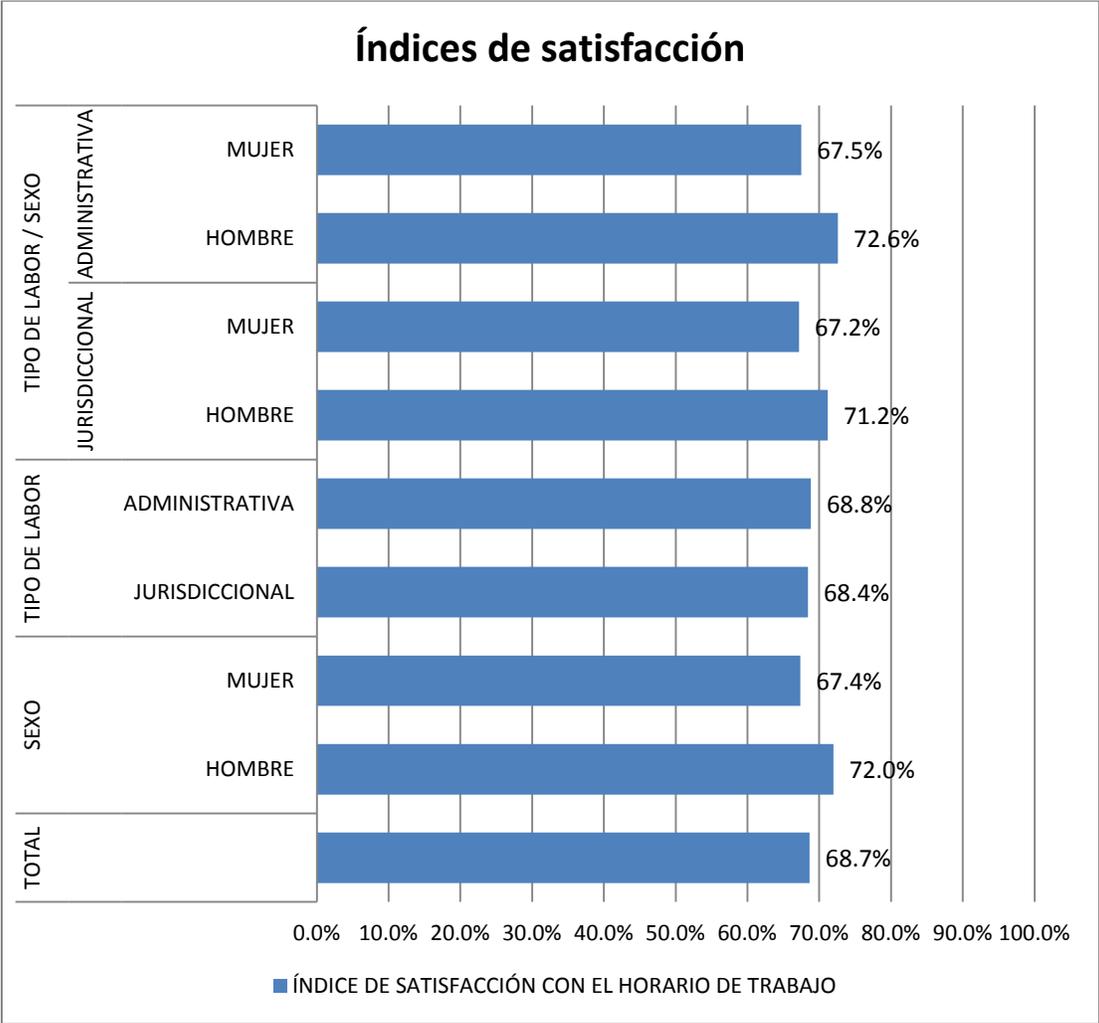
Gráfica 64



El índice de satisfacción con el horario de trabajo, que va de cero a 100, donde cero es total insatisfacción y 100.0% se refiere a total satisfacción, muestra en este rubro que aun con las dificultades que el horario representa, las y los trabajadores del Tribunal manifestaron niveles de satisfacción regulares con el horario (alrededor de 70%). Los resultados obtenidos ofrecen información que permite observar una similitud entre las áreas pues los valores son muy parecidos

para hombres y mujeres. El índice de satisfacción con el horario de trabajo de los hombres en el área jurisdiccional es de 71.2% y en el área administrativa es de 72.6%, mientras que el índice de satisfacción de las mujeres es de 67.2% en el área jurisdiccional y 67.5% en el área administrativa.

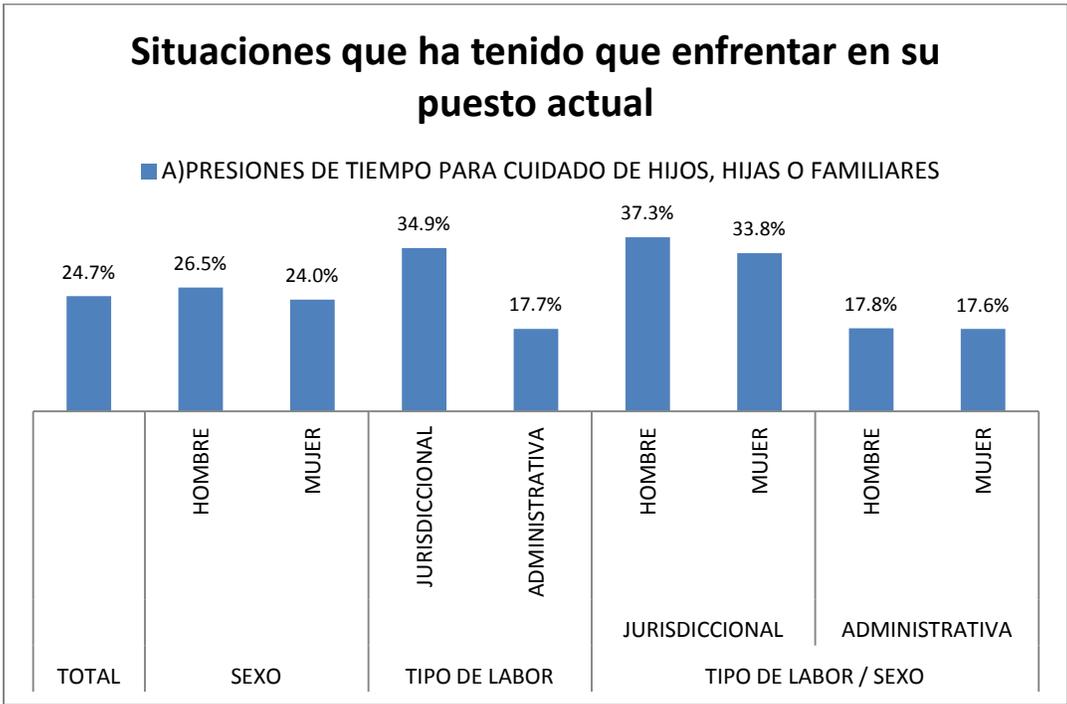
Gráfica 65



En resumen, aproximadamente 50% de las trabajadoras y trabajadores no excede habitualmente la jornada laboral establecida en número de horas, pero quienes sí laboran más allá de su horario formal los cinco días de la semana son quienes tienen responsabilidades jurisdiccionales. Y en cuanto al índice de satisfacción con el horario, pese a que hay muchas similitudes en los porcentajes, se puede notar que entre ambos sexos este índice es más alto en los hombres (72.0%) hasta por cinco puntos porcentuales respecto a las mujeres (67.4 por ciento).

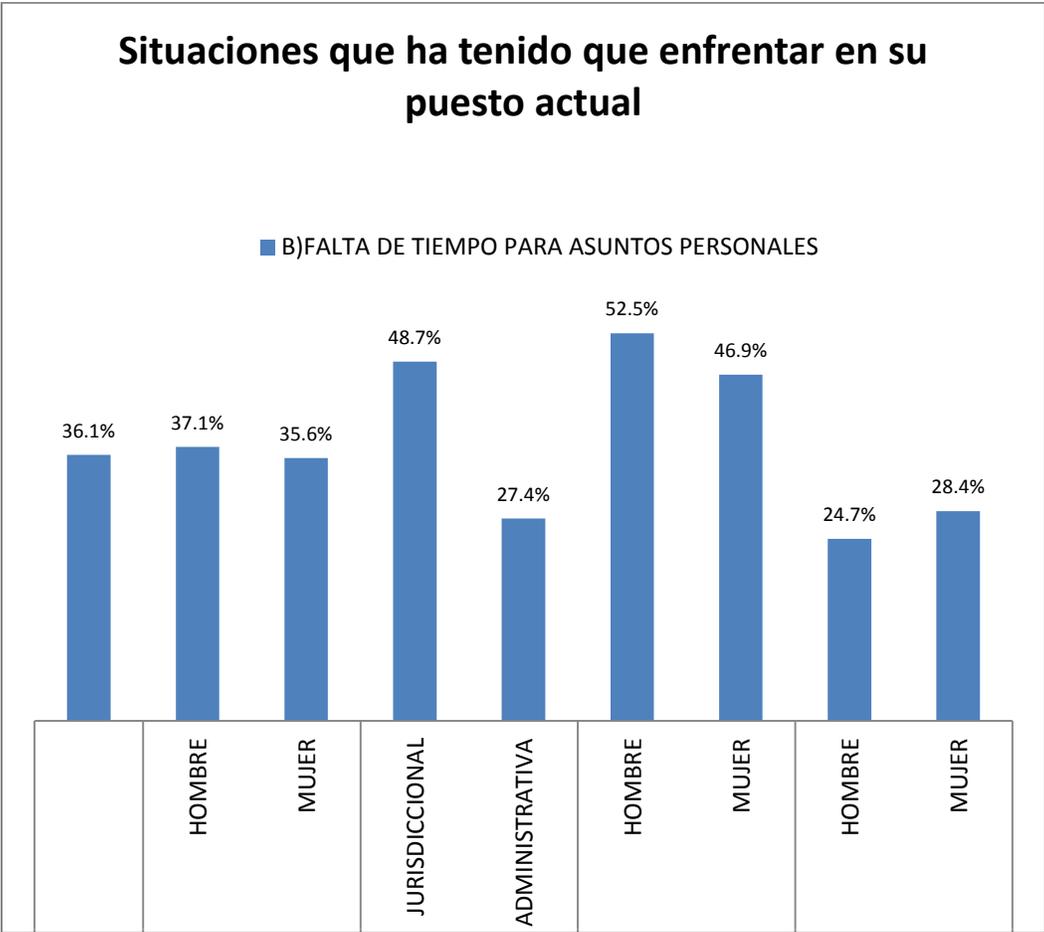
Dentro de la encuesta se preguntó a los participantes si en el puesto actual han tenido que enfrentar presiones de tiempo para el cuidado de hijos, hijas o familiares. En la siguiente gráfica se puede apreciar que en el área jurisdiccional los porcentajes de quienes enfrentan estos inconvenientes son más altos y las diferencias de porcentajes entre hombres y mujeres son más evidentes (37.3% de hombres y 33.8% de mujeres) y en el área administrativa los porcentajes son muy similares (17.8% de hombres frente a 17.6% de mujeres). Sin embargo, lo que más se destaca es que muestra resultados ligeramente opuestos a los reportados en otros tópicos de la encuesta relacionados con la participación masculina en el cuidado de los hijos(as), por ejemplo, para las mujeres la solicitud de un permiso para sus cuidados es un motivo más frecuente que para capacitarse o atender asuntos personales, mientras que los hombres afirmaron lo opuesto. En este último tema, los hombres mencionaron ligeramente en mayor proporción (alrededor de tres puntos porcentuales) que han enfrentado presiones para cuidar a sus hijos, hijas o familiares respecto a sus colegas mujeres; una posible explicación de este resultado puede encontrarse en el hecho de que en la distribución de las responsabilidades más hombres que mujeres están encargados de recoger a sus hijos(as) de la escuela 31.0% en comparación las mujeres (23.3%) y su apreciación respecto a una mayor presión de tiempo puede estar vinculada a ese aspecto.

**Gráfica 66**



Los resultados que se obtuvieron en relación con el tiempo para atender asuntos personales muestran que mientras en el área jurisdiccional un mayor porcentaje de hombres dijo haber pasado por esta situación (52.5% contra un 46.9% de mujeres), en el área administrativa un mayor porcentaje de mujeres pasó por esta situación (28.4% contra un 24.7% de hombres). De acuerdo con estos resultados se puede afirmar que en el área jurisdiccional se agravan las tensiones entre los ámbitos laboral y personal. Esto se debe, como ya se comentó, a que los y las trabajadoras del área jurisdiccional laboran tiempo extra por lo menos cinco días a la semana y eso restringe su tiempo para asuntos personales.

Gráfica 67



Es evidente, según testimonios compartidos en los grupos focales y con base en los resultados de la encuesta que la división sexual de trabajo está inspirada en el modelo tradicional, en el cual la mujer es la principal responsable de un número considerable de actividades relacionadas con el ámbito doméstico y reproductivo que dan lugar a una segunda jornada de trabajo no remunerada.

Culturalmente las actividades relativas al ámbito de lo reproductivo, se han vinculado a las expectativas del deber ser femenino, y son las menos valoradas, reconocidas y retribuidas. Mientras que las actividades del ámbito productivo y público, de dominio masculino, gozan de mayor prestigio y valoración (Perdomo y Perrotta, 2009). El TSJEH debe implementar medidas afirmativas que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal y que permita a las mujeres aspirar en igualdad de circunstancias a distintos puestos.

### Sueldos y compensaciones

Como se señaló en el subapartado Segregación ocupacional: horizontal y vertical, posición de hombres y mujeres en puestos de decisión, una de las expresiones de la segregación laboral es la distribución de los sueldos y compensaciones, pues refiere de manera directa a la valoración de los distintos tipos de trabajo. La existencia de brechas salariales entre mujeres y hombres, en este orden argumentativo, expresa una valoración desigual del trabajo que generalmente representa una desventaja para las mujeres. Adicionalmente, persiste en el imaginario colectivo la idea de que las mujeres pueden tener un salario menor al de los hombres porque sus ingresos son complementarios a los de un proveedor principal. Pese a que, por ejemplo, en el Tribunal la proporción de hombres y mujeres que son el único o única proveedor(a) del ingreso familiar es muy similar, 33.3% en el caso de los hombres y 30.2% en el de las mujeres (véase en el anexo estadístico gráfico “Único/a proveedor/a del ingreso familiar – sexo”).

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

En el TSJH existen 62 categorías de sueldos. Al igual que en otras instituciones gubernamentales, las categorías salariales no hacen ninguna distinción por sexo. Sin embargo, el análisis de la plantilla salarial entregada por el Tribunal en el mes de julio de 2011, muestra diferencias importantes por sexo.

De las 727 mujeres que laboran en la institución, al menos siete de cada diez (71.0%) percibe un ingreso que correspondiente al primer decil salarial de la siguiente tabla (ordenada en forma decreciente), es decir, a una percepción económica entre 4,453 y 9,239 pesos. Mientras que cinco de cada diez hombres se ubican en ese mismo decil (48.3%). En conjunto, el personal que se ubica en este nivel de ingreso representa 64% del que labora en el Tribunal y se desempeña como: capturista, intendente, distintas categorías de auxiliares (actuuario, administración, etc.), personal de secretaría o de intendencia.

En contraste, en los cuatro deciles de mayor sueldo (VI, VIII, XI y X con un ingreso de entre 33,175 pesos y 52,322) se encuentra 13.5% de los hombres y solo 3.7% de las mujeres que fungen como: asesor/a, consejero/a, magistrado/a, secretario/a general etcétera.

**Tabla 11**

Decil	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
I	71.0	48.3	64.0
II	10.2	16.9	12.3
III	13.9	17.8	15.1
IV	0.8	0.6	0.8
V	0.4	2.8	1.1
VI	2.5	10.2	4.8
VII	0.0	0.0	0.0
VIII	0.1	0.9	0.4
IX	0.7	1.8	1.0
X	0.4	0.6	0.5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Pese a que la mayor parte del personal del Tribunal está conformado por mujeres, éstas se encuentran principalmente en los cargos de menor ingreso y responsabilidad por lo que sus sueldos en promedio son menores. A partir del decil V no hay diferencia salarial en el nivel promedio de ingresos entre hombres y mujeres como se observa en los primeros cuatro, de los cuales surge una diferencia en el salario promedio de hombres y mujeres de 4,749 pesos, superior en el caso de los hombres (en promedio los hombres perciben 13,654 pesos y las mujeres 8,860).

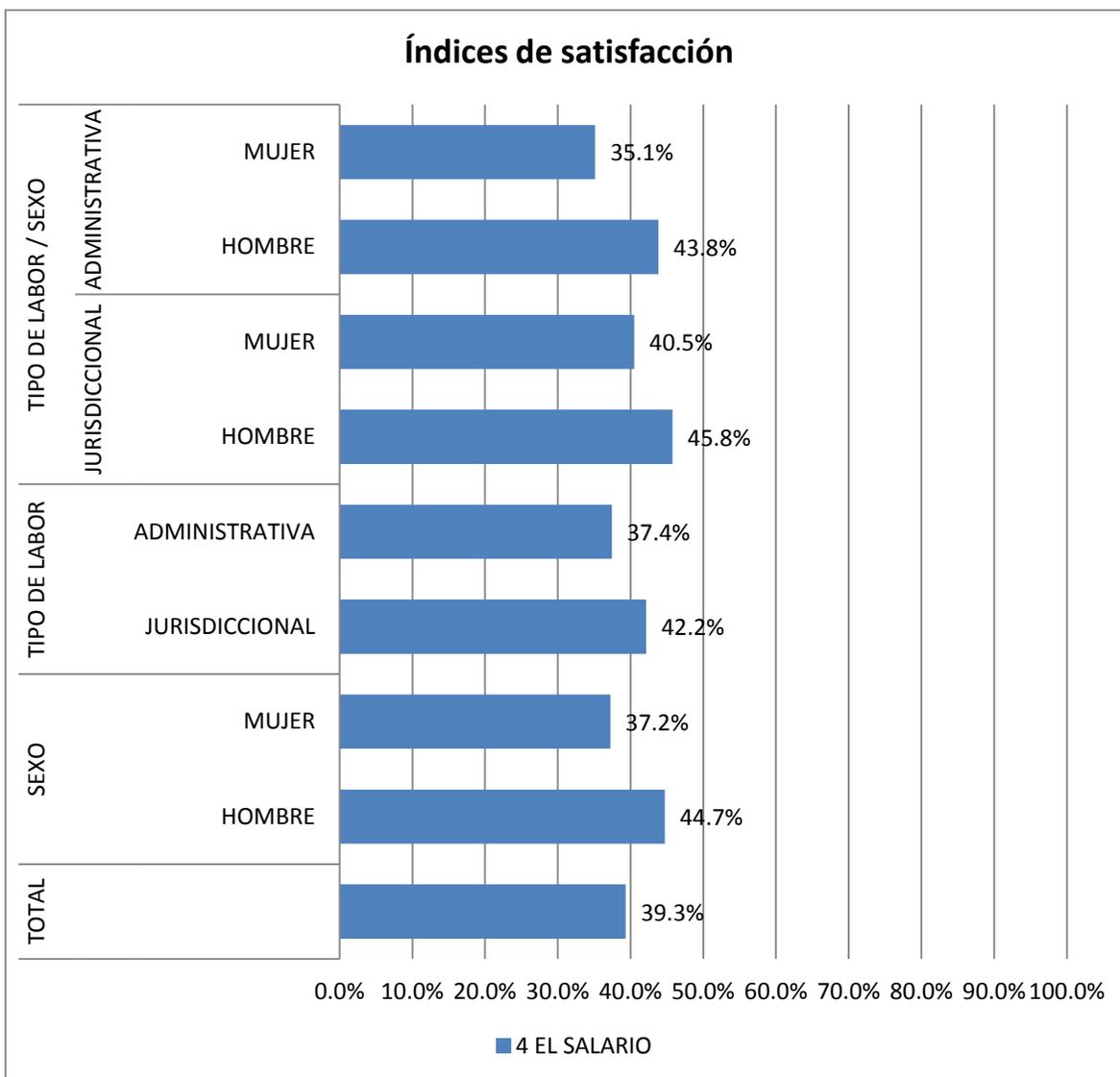
**Tabla 12**

Decil	Sueldos del TSJH en deciles		No. de mujeres en relación con el rango de sueldo	Participación de mujeres por decil %	No. de hombres en relación con el rango de sueldo	Participación de hombres por decil %	Total de personas por decil	Participación de personas de ambos sexos por decil %	Ingreso promedio de mujeres por decil (pesos)	Ingreso promedio de hombres por decil (pesos)	Ingreso promedio por decil (pesos)	
I	4,453	a	9,239	516	76.7	157	23.3	673	64	4,911	5,297	5,001
II	9,240	a	14,026	74	57.4	55	42.6	129	12.3	12,357	12,373	12,364
III	14,027	a	18,813	101	63.5	58	36.5	159	15.1	17,746	17,669	17,718
IV	18,814	a	23,600	6	75	2	25	8	0.8	18,833	19,861	19,090
V	23,601	a	28,387	3	25	9	75	12	1.1	26,510	26,510	26,510
VI	28,388	a	33,174	18	35.3	33	64.7	51	4.8	32,510	32,510	32,510
VII	33,175	a	37,961	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VIII	37,962	a	42,748	1	25	3	75	4	0.4	38,990	38,990	38,990
IX	42,749	a	47,535	5	45.5	6	54.5	11	1	45,328	45,328	45,328
X	47,536	a	52,322	3	60	2	40	5	0.5	52,319	52,319	52,319
<b>TOTALES POR COLUMNA</b>			<b>727</b>	<b>69.1</b>	<b>325</b>	<b>30.9</b>	<b>1,052</b>	<b>100</b>	<b>8,860</b>	<b>13,654</b>	<b>10,344</b>	

Fuente: Elaboración propia con información de la plantilla vigente en julio de 2011.

Los resultados de la encuesta señalan que el personal está poco satisfecho con su salario, pues el índice de satisfacción al respecto alcanzó solo 39.3%, en una escala de cero a cien. En particular, los hombres están más satisfechos con su ingreso (44.7%) en comparación con las mujeres, éstas lo ubican en 37.2%, muy probablemente debido a que, como ya se mencionó 70% de las mujeres que laboran para el TSJH se ubican en el decil salarial más bajo. Desde el punto de vista del tipo de labor que desempeña, el personal administrativo expresó un menor índice de satisfacción (37.4%), comparado con el personal jurisdiccional (42.2 por ciento).

Gráfica 68



La poca satisfacción con el nivel de ingreso debe ser considerada por las autoridades del Tribunal, así como la necesidad de implementar políticas afirmativas que garanticen el posicionamiento de hombres y mujeres en los distintos niveles jerárquicos en igualdad de circunstancias. En tanto que la insatisfacción salarial es un elemento que debe ser tomado en cuenta por la institución, sobre todo en un contexto en que se han incrementado las cargas de trabajo y ello redunda en la ampliación de la jornada laboral.

## Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño

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

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

En la Ley Orgánica, y en su reglamento se hace una referencia muy básica al tema de los estímulos. Por otra parte, no se definen los criterios de evaluación del desempeño. En el contenido de esta ley se presenta un capítulo dedicado a los estímulos y sanciones, sin embargo, solo el primero de los catorce artículos del Capítulo VI, hace mención de que es competencia del “Titular de la Institución establecer el sistema de estímulos con base en la trayectoria laboral” (art. 181). Por su parte el reglamento adjudica al Pleno la responsabilidad de determinar los estímulos al personal del Tribunal (art. 249. fracc. III).

Es en las Condiciones Generales de Trabajo del Poder Judicial del Gobierno del Estado de Hidalgo (dirigido al personal de base) se especifica el tema de *los premios, estímulos y reconocimientos* (Capítulo XIV), los reconocimientos se otorgan al trabajador(a) con base en:

“Artículo 94... I.- Asistencia; II.- Puntualidad; III.- Al trabajador que colabore por encima de sus obligaciones de manera oportuna y espontánea; y IV.- Por empeño y superación comprobada en el desempeño de las funciones propias de su nombramiento.”

Para recibir estímulos por puntualidad y asistencia es necesario que en el periodo de tres meses el trabajador(a) muestre constancia en esos hábitos (art. 95, 96) y que su jefa o jefe lo reporte al sindicato. Asimismo se otorgan *notas de mérito* a quien (art. 97) “colabore por encima de sus

obligaciones de manera oportuna y espontánea” y a quien “se supere en el desempeño de las funciones propias de su nombramiento”.

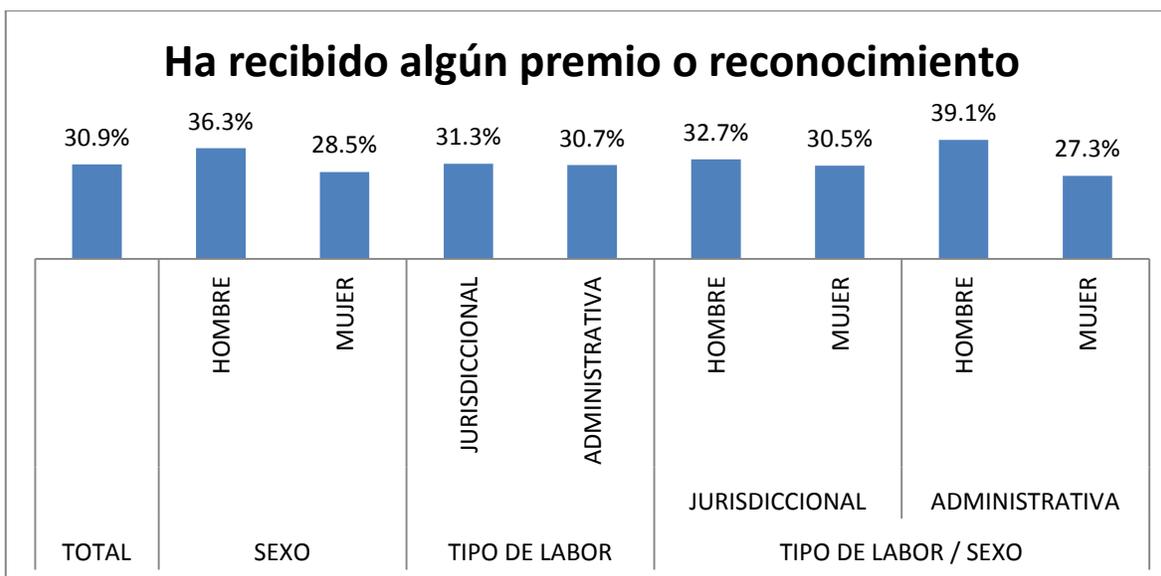
Como se aprecia, la normatividad no hace una referencia amplia acerca del tema de los estímulos, reconocimientos, o mecanismos de evaluación del desempeño y está dirigida principalmente al personal de base. Además se aprecia el reconocimiento de la absoluta disponibilidad de tiempo.

A continuación se analizan los resultados de la encuesta para identificar cuál es la proporción del personal que ha recibido algún premio o reconocimiento, el grado de conocimiento con el que cuentan respecto a los criterios para ser merecedora o merecedor de éstos, así como su percepción respecto a la facilidad para obtenerlos y finalmente el grado de satisfacción hacia la política de reconocimientos.

De acuerdo con el siguiente gráfico, tres de cada diez personas han recibido algún premio o reconocimiento (30.9%). Existe una diferencia significativa entre hombres (36.3 %) y mujeres (28.5%) que han sido premiados. Los hombres de labor administrativa han sido lo más reconocidos (39.1%), les siguen los varones de labor jurisdiccional (32.7%). Entre los testimonios obtenidos en los grupos focales, se cuenta con el siguiente, en el que una de las participantes expresa la dificultad que implica su obtención.

*“Mis premios de puntualidad gracias a Dios siempre me los otorgaron porque yo trataba, o de estar puntual, o estar al 100 de... independientemente de mi salud y de lo que me sucedía; claro, llegó un momento en que troné; fui a dar al hospital ya por estrés y por mil cosas al final de todo esto”* (mujer, grupo focal, administrativo mando medio superior).

Gráfica 69



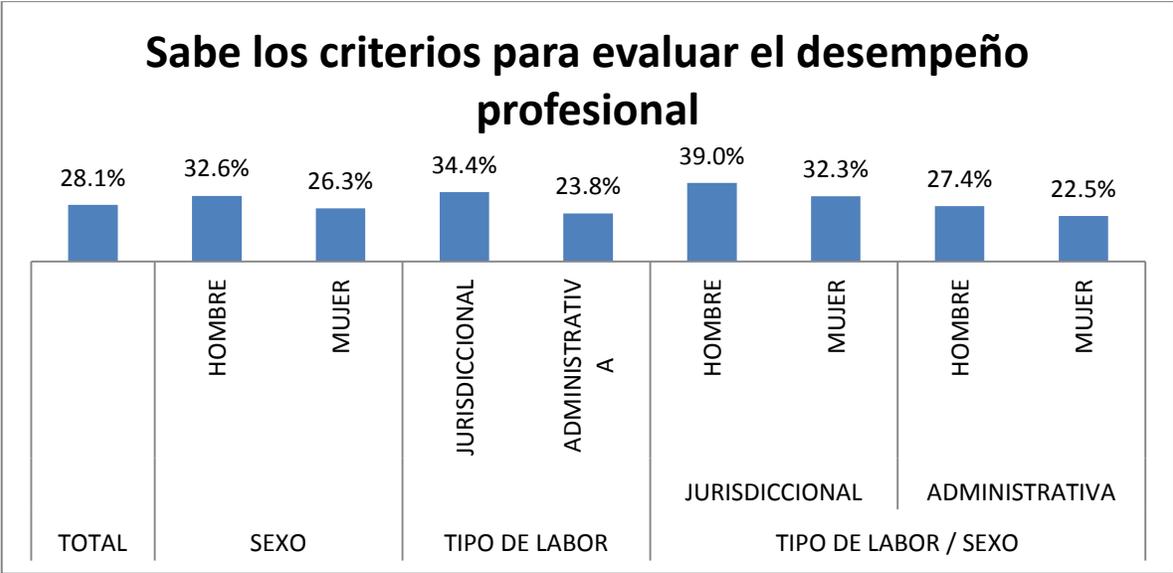
Por otra parte, casi tres de cada diez personas en la institución saben en qué consisten los criterios para evaluar el desempeño profesional (28.1%). Son los hombres quienes conocen en mayor medida este aspecto (32.6%), en comparación con las mujeres (26.3%). Si se toma en cuenta su ámbito de trabajo, los hombres de labor jurisdiccional son quienes consideran que están mejor informados (34.4 por ciento).

Sin embargo, algunas personas que participaron en los grupos focales, hicieron referencia al salario como único reconocimiento, o bien, a ciertos estímulos no establecidos en la normatividad que son a criterio del o la titular del área:

*“Cuando llega el día del abogado, hay muchos tipos de día y si se les festeja de acuerdo con su área; aparte de cuando salen de su jornada laboral ...Entonces nosotros a nuestros contadores los estimulamos, los felicitamos, a veces los llevamos a comer, les pedimos algo porque eso es un estímulo, cuando termino mi auditoría se hace un festejo, entonces invito comer a mi personal; y si salimos bien sabes qué, entonces saben que merecen que vayamos a comer porque salir libre de lo de las auditorías es bien difícil, pero así lo tenemos que hacer eso es el tipo de estímulos que le doy a mi personal y además les doy otro tipo de estímulo porque a veces, todos necesitamos de todos hay que reconocerlo”* (hombre, grupo focal, administrativo superior).

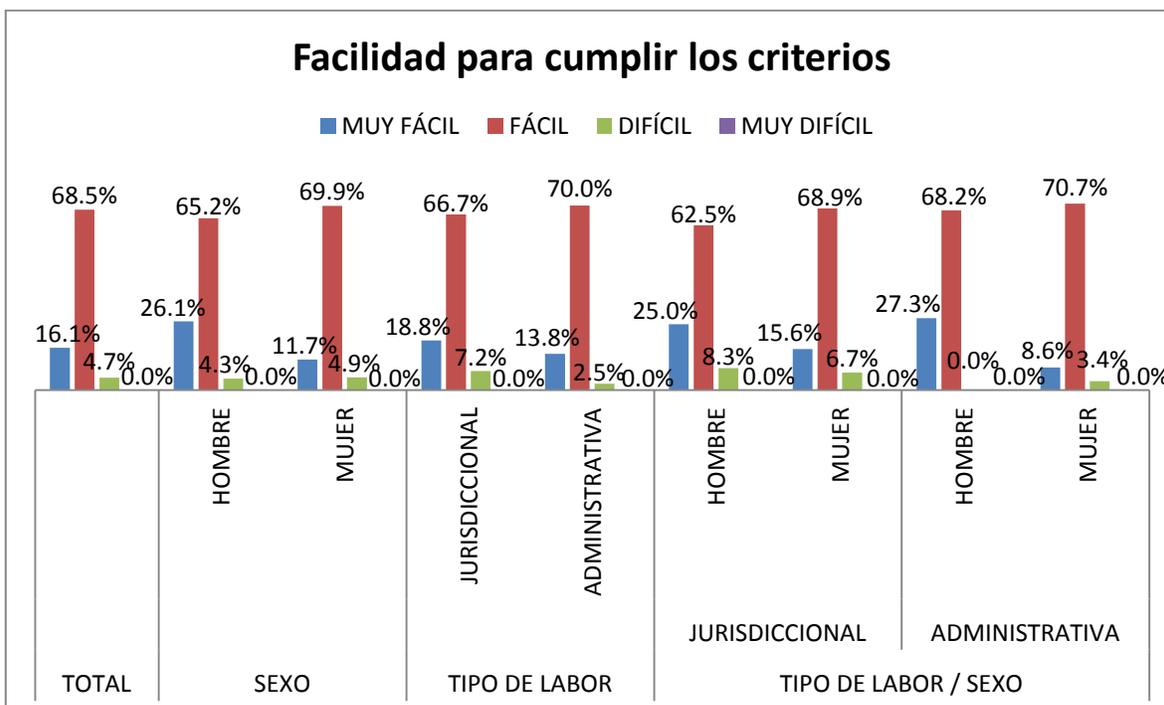
“No son institucionales, sino personales; bueno yo creo que el reconocimiento en el... bueno, desde que llevo trabajando, es el salario; en el juzgado nadie te levanta la mano o te pone una fotito del empleado del mes, es personal y es una satisfacción propia, y bueno, ya estando en el juzgado la gente habla bien de las personas” (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Gráfica 70



Como se señaló en párrafos anteriores los varones son quienes han recibido más reconocimientos, pese a eso solo 65.2% de ellos indica que es “fácil” obtenerlos frente a un porcentaje mayor de mujeres (69.9%). En tanto que por tipo de labor el personal administrativo es el que considera en mayor medida (70.0%) que el cumplimiento de los requisitos es “fácil”, en contraste con lo que sucede en el área jurisdiccional donde solo (66.7%) lo señala.

Gráfica 71



Cuando se les consultó si “hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para obtener recompensas” las y los encuestadas coincidieron en un alto porcentaje en que así es (89.1%). Sin que se presentaran diferencias significativas por sexo o labor.

Gráfica 72

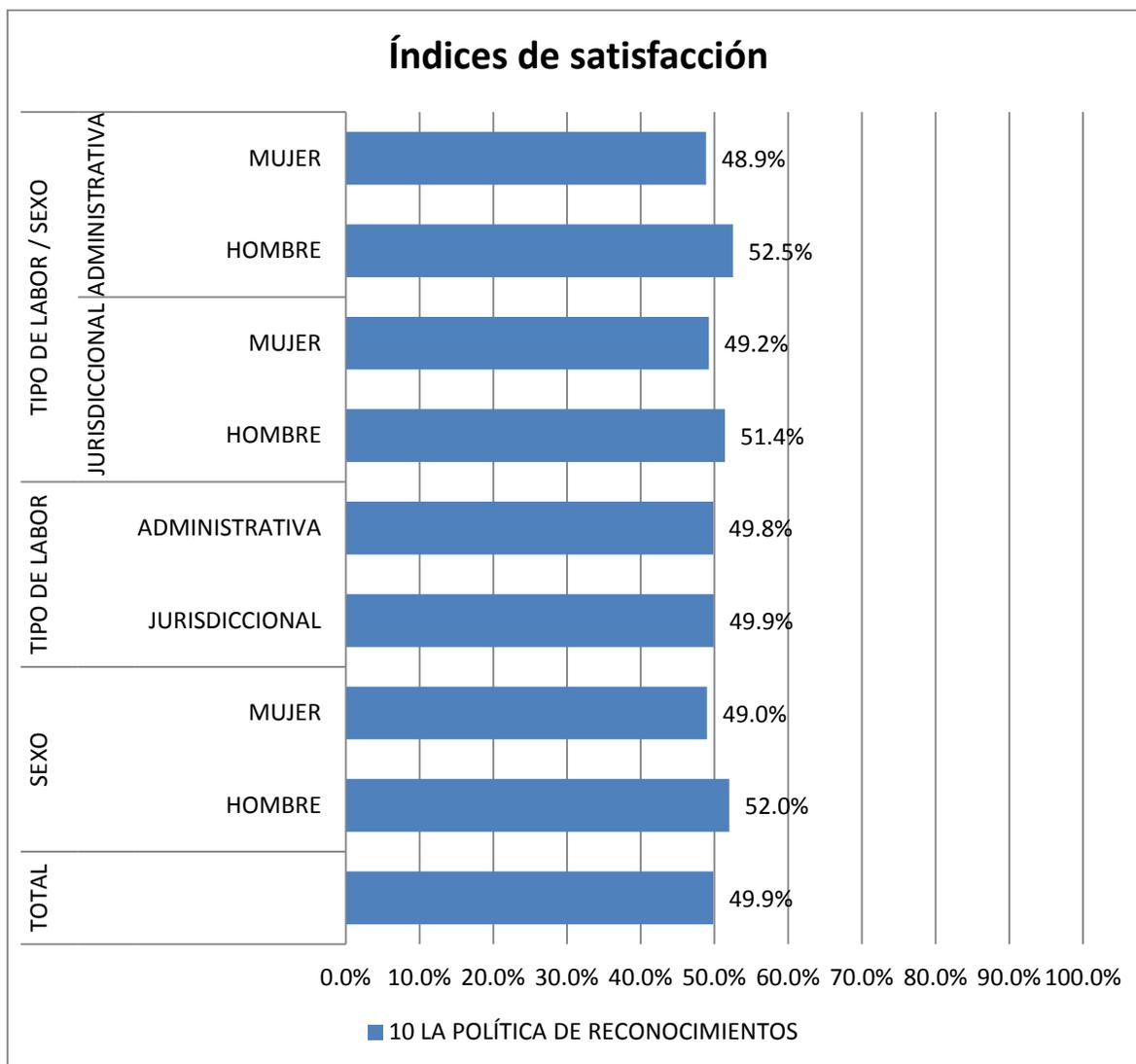


A pesar de que casi siete de cada diez personas consideran que es fácil obtener una “recompensa” (68.5%), cuando se les pidió expresar su grado de satisfacción con las políticas de reconocimiento (en una escala de cero a cien, de insatisfacción a total satisfacción) el resultado de la valoración dio lugar a un índice intermedio (48.4%). El índice general de satisfacción señalado por los hombres es más alto que el de las mujeres en alrededor de tres puntos porcentuales, mientras que los resultados por tipo de labor son muy similares. En los resultados obtenidos en los grupos focales, el personal jurisdiccional señaló que los parámetros con los que se mide el desempeño de sus funciones no les parece adecuado, porque la impartición de justicia no puede ser ponderada con base en el cumplimiento de los tiempos, como se hace cuando tienen lugar las “visitadurías”:

*“No, bueno me refiero en general, pero es administrativo porque dicen, una promoción llega, tiene que demorarse unas 24 horas y sin ver, obviamente, a veces que hay mucha carga de trabajo y que llegan muchos detenidos, y que eso no es indicador para medir si efectivamente es eficaz una persona o no, nosotros estamos para impartir justicia y a lo mejor eso es muy difícil de medir si se está impartiendo o no en verdad justicia, y en cambio estas visitas que se hacen son para ver si se hace todo a tiempo, que también es bueno que se haga a tiempo pero tampoco es indicador de que se va a administrar o no justicia”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

*“O sea porque el acusador lleva carga de, no lleva 10 o 20 casos, lleva 100, ciento y pico, 200 causas, entonces en una causa puede llegar una promoción, es de que ‘te ofrezco esta documental de buena conducta’, no es lo mismo, no es la misma, que sabes que te llegan ocho detenidos de un secuestro, de ahí recabas sus declaraciones y aunque dejes allá las promociones, del mero trámite, las visitadurías no se dan cuenta de eso, y como dicen anotan nada más lo que es conforme a la ley”* (hombre, grupo focal, jurisdiccional).

Gráfica 73



En resumen, como se comentó al inicio de este apartado, el contenido de la normatividad es muy poco detallado en cuanto a los procedimientos para ser sujeto o sujeta de un reconocimiento, y básicamente están destinados a incentivar a la trabajadora o trabajador que cumpla con el “modelo de trabajador ideal” en cuanto a puntualidad, asistencia, aunque también se reconoce a quien “colabore por encima de sus obligaciones de manera oportuna y espontánea”. Este elemento también debe considerarse como 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, pero además, que establezca estimadores adecuados según el tipo de labor.

Los resultados de la encuesta indican que en la práctica son las mujeres las que en menor medida acceden a un reconocimiento. A partir de estos elementos se debe subrayar que la igualdad de género deberá estar presente en los criterios de evaluación del desempeño del personal del Tribunal. Ello plantea una importante área de oportunidad con miras a incorporar el género en la cultura organizacional de la institución.

### Satisfacción con el trabajo

La satisfacción con el trabajo es un factor fundamental en el análisis de las culturas organizacionales. Uno de los objetivos de la encuesta fue medir el grado de satisfacción respecto a las condiciones laborales para, a partir de ello, identificar si algunos aspectos impactan de forma distinta a hombres y a mujeres, así como los factores mejor valorados por el personal en contraste con otros que permiten identificar las áreas de oportunidad.

De 15 temas evaluados en términos de un índice de satisfacción, hombres y mujeres difieren principalmente en cinco aspectos en los cuales las mujeres expresan un grado de insatisfacción mayor en por lo menos cuatro puntos porcentuales en cada caso (el valor más bajo es el indicado por las mujeres): los horarios de trabajo son evaluados con un índice regular de satisfacción que va de 67.4 a 72.0%; el ambiente laboral fue ubicado en un rango de entre 67.4 y 73.2%. El salario, es el aspecto peor evaluado de todos, recibió por parte de los hombres un puntaje de 44.7%, mientras que las mujeres lo colocan en un índice de 37.2%; como ya se mencionó, en el rango de sueldos más bajos (entre 4, 453 y 9,239 pesos) se ubica 71.0% del total de las mujeres que laboran en el Tribunal y solo 48.3% de los hombres. El personal femenino también se mostró menos conforme con los materiales y equipo disponible (60.1% frente a 66.7%); por último, la relación con los compañeros(as) es más satisfactoria para los hombres 76.0% respecto a las mujeres, quienes le otorgan 71.0 por ciento.

Gráfica 74



Pese a que las trabajadoras y trabajadores en general están muy inconformes con aspectos tan importantes como el salario, las políticas de reconocimiento y los procesos para ascender, existen otros factores que constituyen un contrapeso, que permite una relación más estable en el ámbito laboral y reduce la posibilidad de una alta rotación de personal, entre ellos están: la relación con los compañero(as) de trabajo (73.5%); el trato de los jefes(as) 73.8%; el gusto por el tipo de actividades que realizan (72.0%); el servicio que presta el TSJEH a la ciudadanía 71.0%, aspectos que dentro de la cultura organizacional del Tribunal constituyen sus principales fortalezas.

#### Motivos de despido

La Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, a la cual “están sujetos los funcionarios y empleados del Poder Ejecutivo” (art. 2), establece los criterios de sanción para los servidores públicos, entre ellos la destitución del puesto (IV, art. 53). En general las causas de sanción (art.

47) son claras y muy similares a las de cualquier institución, tienen lugar cuando un trabajador(a) no cumple con una serie de obligaciones como: “salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficacia que deben ser observadas en el desempeño de su empleo, cargo, comisión o concesión y cuyo incumplimiento diere lugar al procedimiento y a las sanciones que correspondan según la naturaleza de la infracción en que se incurra, todo servidor público tendrá las siguientes obligaciones: I.- Cumplir con la máxima diligencia el servicio que le sea II.- Formular y ejecutar legalmente, en su caso, los planes, programas y presupuestos correspondientes a su competencia...IV.- Custodiar y cuidar la documentación e información que por razón de su empleo, cargo o comisión o concesión conserve bajo su cuidado o a la cual tenga acceso, impidiendo o evitando el uso, la sustracción, destrucción, ocultamiento o inutilización indebidas de aquella...” etcétera.

Por otra parte, en el Capítulo V, art. 180 de la Ley Orgánica quedan establecidas las denominadas faltas oficiales que en general coinciden con las establecidas en la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

Las causales de despido para los trabajadores(as) de base están determinadas en las Condiciones Generales de los Trabajadores del Poder Judicial del Estado de Hidalgo: “cuando el trabajador incurriere en faltas de probidad y honradez o en actos de violencia, amagos, injurias, o malos tratamientos contra sus jefes o compañeros o contra los familiares de unos u otros, ya sea dentro o fuera de las horas de servicio; cuando faltare por más de tres días consecutivos a sus labores sin causa justificada” etcétera (cfr. art. 20).

Cabe mencionar que en el mismo documento se menciona que el personal puede ser destituido de sus plazas bajo el argumento de limitaciones en el presupuesto de egresos, principalmente si tiene poca antigüedad en el puesto: “cuando por necesidad del servicio o limitaciones del presupuesto de egresos del Gobierno del Estado, que expida el Congreso del mismo, el Poder Judicial se vea precisado a disminuir el número de plazas se considerará la posibilidad de reubicación de personal en concertación con el Sindicato Único y, de no ser posible, las bajas que deban realizarse afectarán en primer término al personal de menor antigüedad” (art. 16).

La normatividad en materia de los despidos está planteada en términos muy generales, porque no establece claramente el procedimiento, ni los mecanismos a los que puede recurrir el trabajador o

trabajadora en su defensa, así lo ejemplificó en el siguiente testimonio el personal del área de Recursos Humanos:

*“Digo, me ha tocado igual escuchar: ‘oiga es que fíjese que yo trabajo y fulano no hace nada’, y eso, no pos sí, pero esos se corren y se van, nada más se investiga bien como están las cosas y pos bueno, no se va a mantener a gente floja, y se le explica... y trato de ser justa, nunca he corrido [personal] ni he dicho, ‘que se vayan porque me caen mal’, o porque se fue a las 4:30”* (mujer, entrevista, Recursos Humanos).

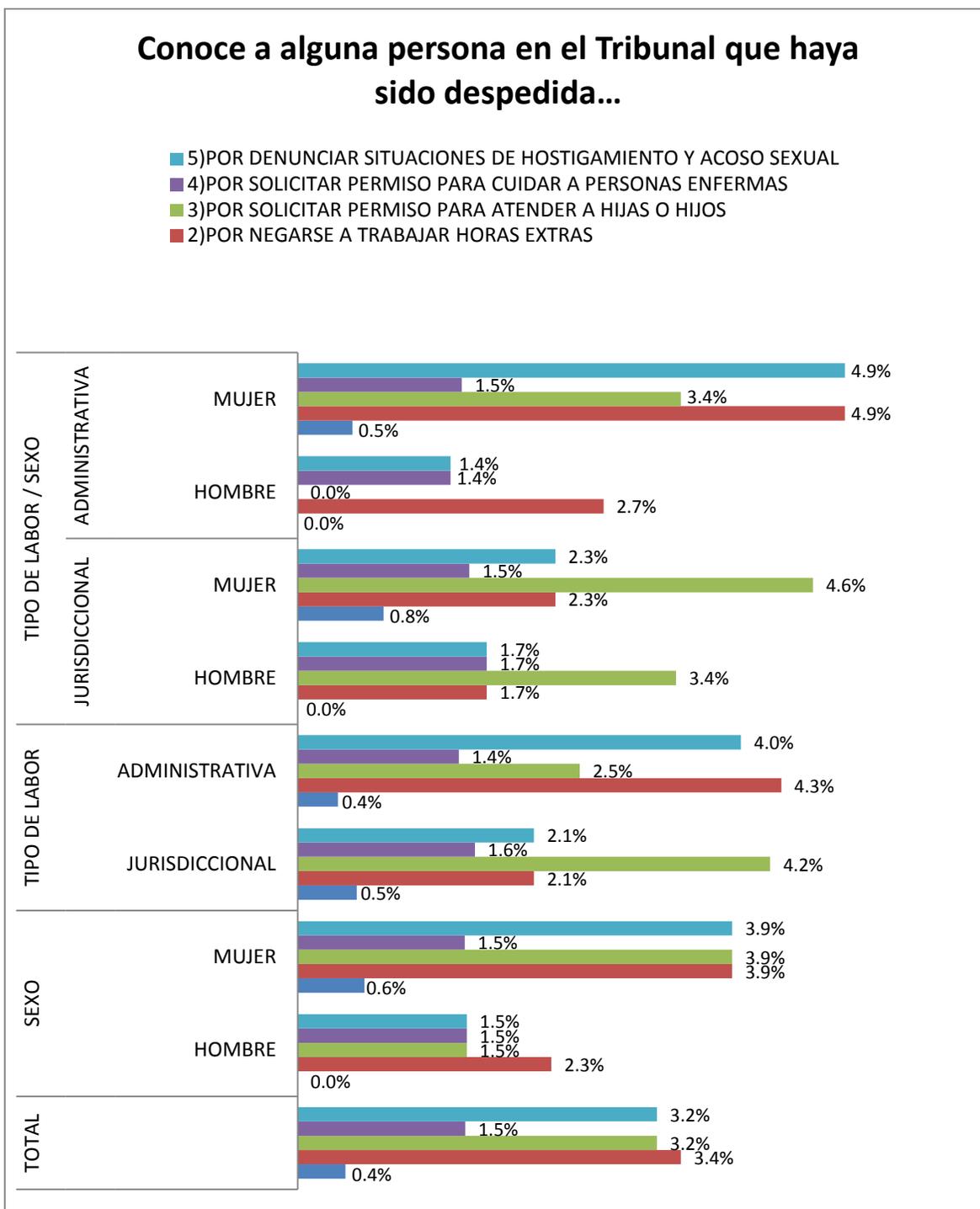
Por otra parte, la normatividad en el tema de los despidos contempla diversas causales que incluyen situaciones que si no están claramente definidas pueden ser valoradas desde un punto de vista subjetivo y en la práctica limitar la permanencia laboral de una persona al criterio particular y discrecional de la jefa o jefe.

En este sentido, como parte del *Diagnóstico*, se recurrió a la encuesta para identificar si existen otros motivos no contemplados en la norma, que en la práctica pudieran llevarse a cabo y constituyan una violación a los derechos de las trabajadoras y los trabajadores.

Se preguntó a las personas encuestadas si conocen a alguna persona que haya sido despedida por denunciar situaciones de hostigamiento y acoso sexual, por solicitar permiso para atender a hijas o hijos, por embarazo, por solicitar permiso para cuidar a personas enfermas y por negarse a trabajar horas extras. Es de llamar la atención que en el área administrativa, 4.9% de las mujeres afirmaron conocen personas que fueron despedidas “por denunciar situaciones de hostigamiento y acoso sexual” y “por negarse a trabajar horas extras”; en el área jurisdiccional el porcentaje se reduce a 2.3 por ciento.

En cuanto a los hombres se puede ver que en el área administrativa un porcentaje de 2.7% dijo conocer a personas despedidas “por negarse a trabajar horas extras” y 3.4% de hombres del área jurisdiccional dijo que “por solicitar permiso para atender a hijas o hijos”, estos dos aspectos son los de porcentajes más altos. En general se puede observar que el motivo de despido con mayores menciones de mujeres y hombres es el correspondiente a “negarse a trabajar horas extras”, con lo que se confirma que la amplia disponibilidad de tiempo es una de las características más deseables en el “trabajador ideal”.

Gráfica 75



La falta de una normatividad detallada en materia de despido es campo fértil para la práctica de acciones que colocan al personal en situación de vulnerabilidad laboral, por ejemplo, es sumamente grave que la denuncia de casos de hostigamiento revictimice a quien hace la

acusación mediante un despido o el hecho de que solicitar permisos para cuidar a los hijos(as) ponga en riesgo el trabajo. Estos hechos dan muestra de algunas violaciones a los derechos laborales de las personas que laboran en el Tribunal.

## CONCLUSIONES

Las desigualdades de género afectan la manera en la cual los hombres y las mujeres se insertan en la vida laboral, un ejemplo claro de ello es la existencia de los llamados “techos de cristal” para las mujeres pues, aunque no necesariamente exista conciencia de ello, tradicionalmente, por su condición de género, han encontrado más barreras para el ascenso a puestos de toma de decisión, lo que en este Tribunal se manifiesta claramente en la menor cantidad de ascensos que ellas reportan, en la mayor sobrerrepresentación de las mujeres en los puestos de menores niveles jerárquicos y en la brecha salarial existente.

Por ellos se requiere la implementación de políticas afirmativas a favor de las mujeres.

- Un mayor porcentaje del personal administrativo ingresó por contratación directa, en 46%, comparado con 41% del personal jurisdiccional.
- En el tema del ascenso en la encuesta se identifican como “recomendación” 3.0% y “decisión del supervisor o supervisora (21.9%) ambos aspectos en conjunto suman casi 25% de los mecanismos de ascenso de tipo discrecional que se consideran más recurridos, pese a que en la Ley Orgánica se establecen otros criterios para el ascenso como se mencionó anteriormente.
- Desde el punto de vista del personal que participó en los grupos focales, en muchos casos los ascensos se basan en la recomendación, y en la encuesta como principal dificultad para ascender se posicionó la falta de relaciones personales en 42.3%. Cabe mencionar que este aspecto se percibe por hombres y mujeres de forma distinta, para ellos, tiene un efecto menor (35.6%) que para las mujeres en 49.9% esto es una diferencia significativa en casi 15 puntos porcentuales.
- El índice de acuerdo para implementar políticas que favorezcan la igualdad de género en las promisiones y ascensos en el Tribunal es de 63.8 por ciento.
- Dentro del TSJEH por tipo de labor, los resultados dejan ver que casi 60% del personal administrativo no ha tenido ningún ascenso y solo 25% del jurisdiccional se encuentra en

la misma situación. Por sexos, 41% de los hombres enfrenta un estancamiento laboral, pero 46% de las mujeres se encuentran en la misma situación.

- Con base en los puntos anteriores se tiene que es mayor el número de mujeres que piden permisos respecto a los hombres (en 10%), los motivos por los que lo hacen están frecuentemente asociados a atender y cumplir con su papel de madres-cuidadoras. En la labor jurisdiccional los horarios de trabajo, según datos de la encuesta, son mucho más extensos y dificultan en mayor medida atender los asuntos personales por lo que la solicitud de permisos es más frecuente
- En el tema de la capacitación se encontró que, prácticamente, no hay diferencia en el porcentaje de hombres y mujeres que han recibido capacitación durante el último año: 42.2% de las mujeres asistieron a un curso o taller por parte del Tribunal y el porcentaje de hombres que así lo señalan fue de 41.7%. Sin embargo, el personal jurisdiccional dijo haber participado en capacitaciones en mayor proporción (54.0%) respecto a las trabajadoras y trabajadores de áreas administrativas (33.9%). Los aspectos que dificultan la participación del personal en los procesos de capacitación o formación fueron señalados en el siguiente orden (de mayor a menor dificultad): los horarios de los cursos, los recursos financieros, la carga de trabajo, la distancia, el permiso en el trabajo y atender a la familia.
- Las mujeres son la población de mayor antigüedad en la institución, pero además, representan casi 70% de una plantilla de personal conformada por poco más de mil personas, en tanto que los hombres constituyen 30% del personal. Se puede apreciar en conjunto una presencia de casi el doble de hombres en los puestos más altos (presidente/a, magistrados/as, jueces (zas), secretario(a) general) y en los puestos de menor nivel dentro del grupo las mujeres tienen presencia mayoritaria. En el área administrativa se encontró que aunque hay mujeres en puestos de toma de decisión las responsabilidades de direcciones, subdirecciones y jefaturas están a cargo de un porcentaje mayoritario de hombres. Existe una valoración distinta de la personalidad, capacidad en relación con el género de las personas que influye en la asignación de puestos. Los estereotipos de género en el TSJEH dan lugar a que se margine a las mujeres de cargos de mayor responsabilidad, y las limita a desarrollarse en puestos de bajo perfil y poca remuneración.

- El 50% de las trabajadoras y trabajadores no excede habitualmente la jornada laboral establecida en número de horas, pero quienes sí laboran más allá de su horario formal los cinco días de la semana son quienes tienen responsabilidades jurisdiccionales. Y en cuanto al índice de satisfacción con el horario, pese a que hay muchas similitudes en los porcentajes, se puede notar que entre ambos sexos el índice de satisfacción es más alto en los hombres (72.0%) hasta por cinco puntos porcentuales respecto a las mujeres (67.4%).
- Cabe destacar que en las Condiciones Generales de Trabajo del Poder Judicial del Gobierno del Estado, el personal tiene prohibido (cfr. Art. 45 VI, VII) “recibir visitas, atender asuntos personales o usar teléfonos para ese propósito durante la jornada de trabajo” pero en los resultados de la encuesta se demuestra que es habitual trabajar más del tiempo oficialmente establecido, por lo que difícilmente el personal evitará resolver asuntos personales en horario laboral como se pretende.
- Al menos siete de cada 10 mujeres (71.0%) percibe un ingreso correspondiente al primer decil salarial, mientras que cinco de cada 10 hombres se ubican en el mismo decil (48.3%). En contraste, en los cuatro deciles de mayor sueldo (VI, VIII, XI y X con un ingreso de entre 33,175 pesos y 52,322) se encuentra 13.5% de los hombres y solo 3.7% de las mujeres que fungen como: asesor(a), consejero(a), magistrado(a), secretario (a) general, etcétera.
- Los hombres están más satisfechos con su ingreso (44.7%) en comparación con las mujeres, éstas lo ubican en 37.2 por ciento.
- El contenido de la normatividad es muy poco detallado en cuanto a los procedimientos para ser sujeta o sujeto de un reconocimiento, y básicamente están destinados a incentivar a la trabajadora o trabajador que satisfaga el “modelo de trabajador ideal” en cuanto a puntualidad y asistencia, aunque también se reconoce a quien “colabore por encima de sus obligaciones de manera oportuna y espontánea”. Los resultados de la encuesta indican que en la práctica son las mujeres las que menos logran un reconocimiento.
- Incluir la igualdad de género en los criterios de evaluación del desempeño del personal del TSJEH. Plantea una importante área de oportunidad con miras a incorporar al género en la cultura organizacional del Tribunal.

## LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN

### *Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral*

El concepto violencia de género es de reciente aparición, se introdujo en la Conferencia Mundial de los Derechos Humanos que se celebró en Viena en 1993. Previamente se hacía referencia a “mujeres maltratadas”, “violencia doméstica”, entre otras denominaciones. El abordaje de esta problemática es también incipiente en las instituciones públicas. En México, la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia define a la violencia contra las mujeres como “cualquier acción u omisión, basada en su género, que les cause daño o sufrimiento psicológico, físico, patrimonial, económico, sexual o la muerte, tanto en el ámbito privado como en el público” (art. 5º, fracc. IV).

El concepto “violencia de género” supone la inclusión de las mujeres como víctimas de las prácticas de agresión, pero lo amplía al incorporar los alcances analíticos de la categoría “género” al hacer visible, en la definición del fenómeno, un conjunto de dimensiones estructurales, políticas, institucionales, normativas, simbólicas y subjetivas que sostienen, legitiman y detonan los actos violentos entre las personas basados en el género. En este sentido, complejiza la definición del problema y diversifica a los actores que forman parte de él, pues no se restringe a la violencia contra las mujeres, sino que puede incluir violencia entre hombres y entre mujeres basada en los mandatos, roles, estereotipos y hegemonías de género.

Sin embargo, es importante acotar que en todo el mundo la mayor prevalencia y gravedad de violencia de género es contra las mujeres, por lo cual es muy común que se utilicen de manera indistinta los conceptos de violencia de género y violencia contra las mujeres.

Adicionalmente, es relevante plantear que la violencia de género se produce en los diversos espacios en que se desenvuelven las personas, por supuesto que incluye el espacio laboral. En su capítulo II la Ley 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 constituye un acto de violencia laboral la negativa ilegal a contratar a la víctima o a respetar su permanencia o condiciones generales de trabajo; la descalificación del trabajo realizado, las amenazas, la intimidación, las humillaciones, la explotación y todo tipo de discriminación por condición de género, lo cual incluye la exclusión laboral por embarazo.

En este eje de análisis el interés se concentra en identificar 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

De acuerdo con los resultados de la encuesta, la incidencia de expresiones de violencia de género en el ámbito laboral del TSJEH fue relativamente alta en el último año (2010-2011). Cerca de 32.6% de las personas que laboran en la institución y que participaron en el estudio padecieron por lo menos alguna de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio.<sup>16</sup>

En términos generales, la incidencia de violencia es ligeramente mayor (de 1 punto porcentual) en el caso de los varones, los cuales reportan un nivel de 33.3%, mientras que en el caso de las mujeres se reporta una magnitud de 32.3% en el último año (2010-2011). Por tipo de labor se registra una diferencia importante, puesto que las personas que realizan labores jurisdiccionales reportan una incidencia más alta respecto al personal administrativo (de 36% vs. 30.3%).

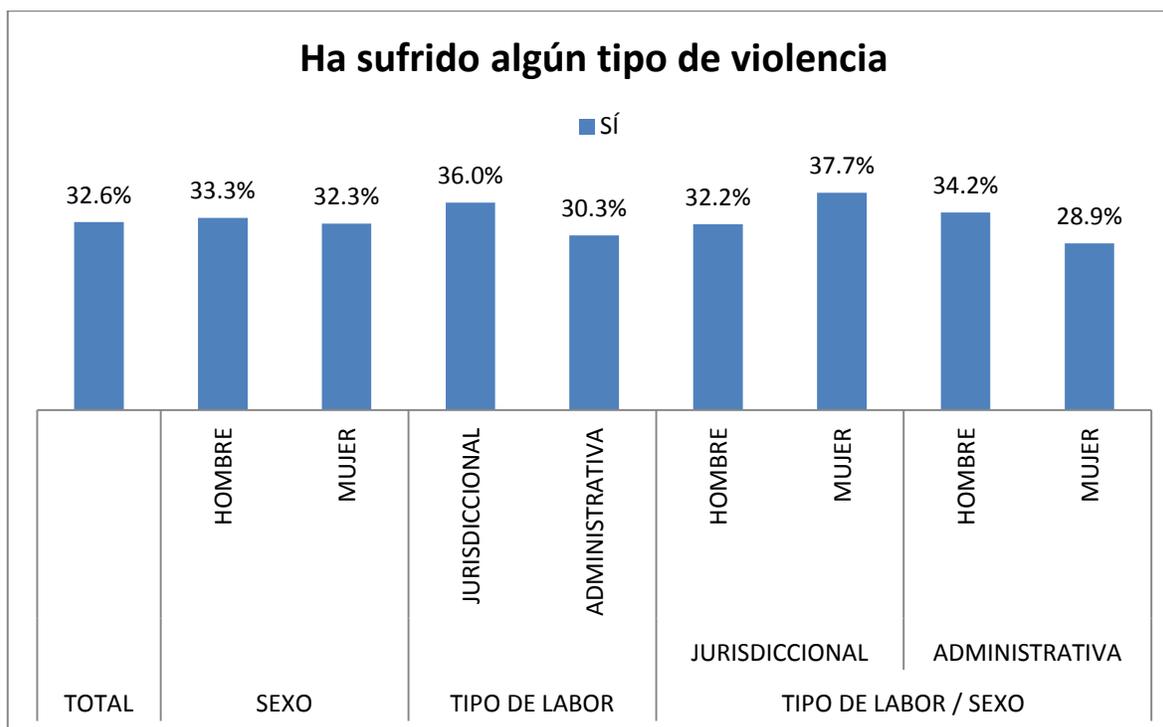
Al considerar el sexo por tipo de labor se registran diferencias importantes entre mujeres y hombres. En el caso del personal de labor jurisdiccional, las mujeres reportan una incidencia mayor a la de los hombres (37.7% vs. 32.2%). Por el contrario, entre las personas que realizan labores administrativas, los hombres apuntaron una incidencia más alta (34.2%) que las mujeres, la cuales informaron sobre una incidencia de 28.9 por ciento.

---

<sup>16</sup> Para consultar las manifestaciones de violencia consideradas, consultar la metodología del *Diagnóstico*.

En términos generales resulta relevante que los hombres reportan los niveles más altos de violencia. No obstante, con la información desagregada se registra que las mujeres que realizan labores jurisdiccionales son las que tienen la incidencia más alta.

Gráfica 76



Las expresiones de violencia con mayor ocurrencia en el caso de las mujeres que laboran en el TSJEH son:

- Miradas lascivas o incómodas de tipo sexual (11.4%).
- Obligación de vestir de determinada manera que causa incomodidad (11.1%).<sup>17</sup>
- Presión para realizar más trabajo que el sexo opuesto (8.4%).
- Menosprecio a opiniones o ideas por ser mujeres (7.8%).
- Piropos o comentarios sexuales que incomodan (7.8%).
- Preguntas o comentarios incómodos acerca de la vida sexual (7.5%).

<sup>17</sup> Respecto a este punto es importante anotar que el personal del Tribunal debe portar uniforme.

En el desarrollo de los grupos focales también se manifestaron algunos casos de situaciones específicas de violencia que han tenido lugar en el TSJEH. Los siguientes extractos ilustran lo anterior:

*“Yo tuve una experiencia; no personal, con mi hija (...), mi hija estuvo trabajando aquí en el Tribunal y su jefe pues siempre ‘¡Hay qué bonita!’, ‘¡hay!’, y como no quiso aceptar eso; puso su queja; y yo fui a hablar (...) y no me hicieron caso; corrieron a mi hija”* (grupo focal).

*“Ahora que regresé de vacaciones en mi silla me pusieron de esos que dicen que se llaman polvos ‘pica pica’, cuando regresamos en estos días, antes de que volvieran los (...) y digo, no sé, afortunadamente para mí no me tocó, porque llegó una compañera, una comisario que tenía que firmar su acuse y se sentó; ese día llevaba falda y le tocó; y entonces eso ¿por quién? o ¿con quién se queja?; o ¿a quién le dice?”.*

Como se observa, la mayoría de estas manifestaciones 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, pues mediante la calumnia o el menosprecio se reproducen prejuicios discriminatorios que tienden a desvalorar las capacidades de las mujeres; con ello se contribuye a reproducir creencias profundas que perpetúan la desigualdad.

Mención especial merece el hecho de que 2.1% de las mujeres que laboran en el Tribunal, señala que le pidieron la prueba de ingravidez para ingresar a laborar al mismo. Si bien se trata de una incidencia relativamente baja, es importante señalar expresamente que 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 CEDAW, y otros instrumentos internacionales. Al ser una práctica discriminatoria, constituye una expresión de violencia institucional que ha sido objeto de una amplia discusión en el país, por lo que es indispensable eliminarla de la práctica 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 las expresiones de violencia con mayor nivel de ocurrencia son:

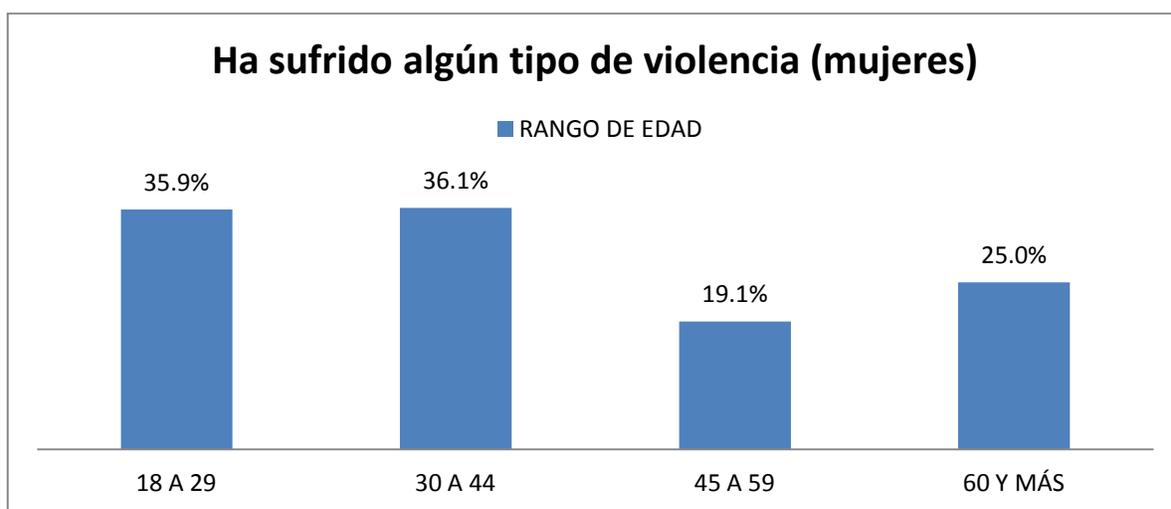
- Obligación de vestir de determinada manera que causa incomodidad (16.7%).
- Presión para realizar más trabajo que las personas del sexo opuesto (11.1%).
- Preguntas o comentarios acerca de la vida sexual (7.6%).
- Agresiones físicas (5.3%).
- Obligación de acudir a citas o invitaciones fuera del trabajo (5.3%).

Es preciso retomar aquí que la violencia de género no se ejerce de manera exclusiva contra las mujeres, también puede ser ejercida contra los varones y tiene como base roles y estereotipos de género, de manera que la violencia que se ejerce contra los varones suele tomar formas diferentes respecto a la que se ejerce contra las mujeres. En ese sentido, se observa que las manifestaciones de violencia que reportan los varones son en menor medida de tipo sexual.

Al respecto es importante mencionar que una de las expresiones de violencia con mayor ocurrencia reportada por los varones (la percepción de que son obligados a hacer más trabajo que las mujeres), parece estar vinculada a la existencia de ciertas prácticas internalizadas en las organizaciones públicas que tienden a perpetuar los roles de género; pues es una práctica común que a los varones se les demande mayor disponibilidad de tiempo. Lo anterior podría tener efectos discriminatorios, por ejemplo, que se les restrinjan de manera más frecuente los permisos para atender asuntos familiares, lo cual, además de desmotivar una mayor corresponsabilidad de hombres en el ámbito doméstico, genera una percepción de injusticia por parte de los mismos.

Por rango de edad, la encuesta muestra que las mujeres que registran los mayores niveles de ocurrencia de expresiones de violencia de género son las que se ubican entre los 30 y 44 años (36.1%), así como aquellas que tienen entre 18 y 29 años de edad (35.9%). No obstante, es importante subrayar que las mujeres que se ubican en los rangos de edad mayores también reportan niveles significativos de violencia.

Gráfica 77



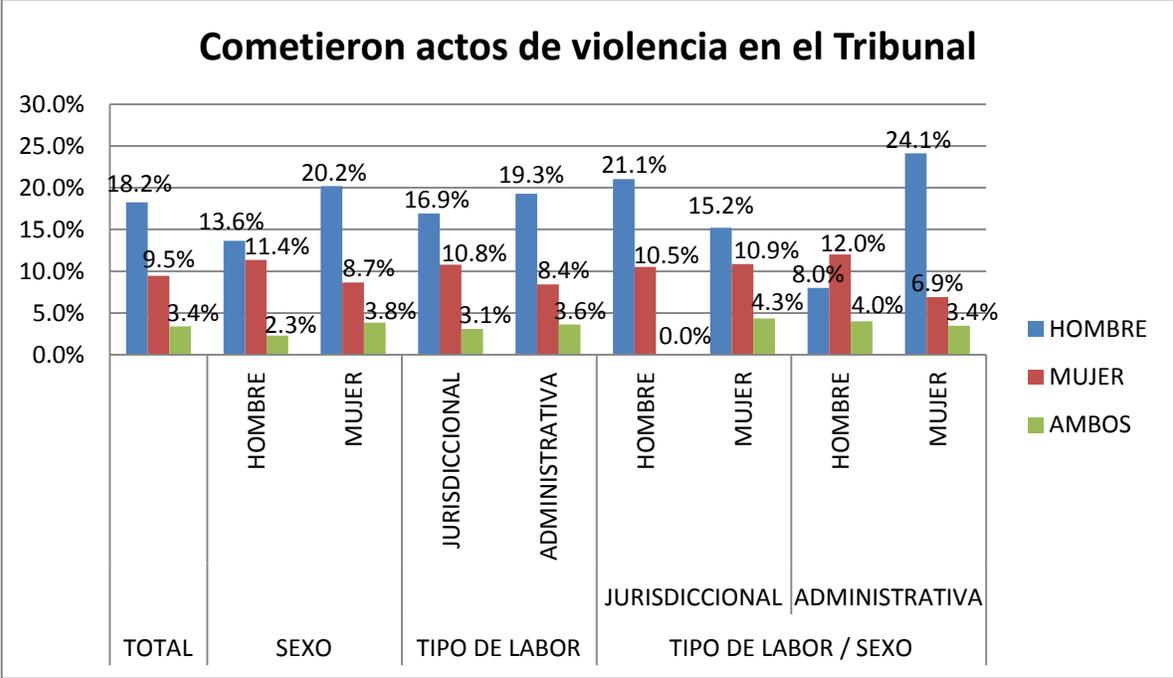
Respecto de la información relativa a las personas que cometieron los actos de violencia, es importante señalar que (en contraste con el comportamiento de la encuesta en todas las demás preguntas en las cuales la tasa de no respuesta fue de alrededor de 1%), en un amplio porcentaje de los casos (alrededor de 70%), las y los respondientes que señalan haber padecido manifestaciones violentas omitieron contestar las preguntas del cuestionario orientadas a conocer el sexo y relación jerárquica de las o los agresores, por lo cual la información que se muestra a continuación es únicamente indicativa y debe ser tomada con cautela por la inestabilidad y sesgo en los datos que puede generar la alta tasa de no respuesta.

No obstante, es importante anotar que el dato en sí mismo podría ser un reflejo de la falta de confianza del personal para expresar abiertamente las situaciones de violencia. Dicho de otra forma, una parte importante del personal del TSJEH podría tener la percepción de que develar tal información podría implicar algún tipo de represalia.

La información refleja la tendencia de que en mayor medida los agresores son varones, con una frecuencia de 18.2% de los casos, en comparación con las mujeres que son identificadas como agresoras en menos de 9.5%. Respecto a las mujeres que padecieron alguna expresión de violencia, alrededor de 20% señala que el o los actos de violencia fueron cometidos por varones y únicamente 8.7% por mujeres. De igual forma, los varones registraron que los actos de violencia contra ellos también son cometidos en mayor medida por personas de su mismo sexo (13.6%). Lo

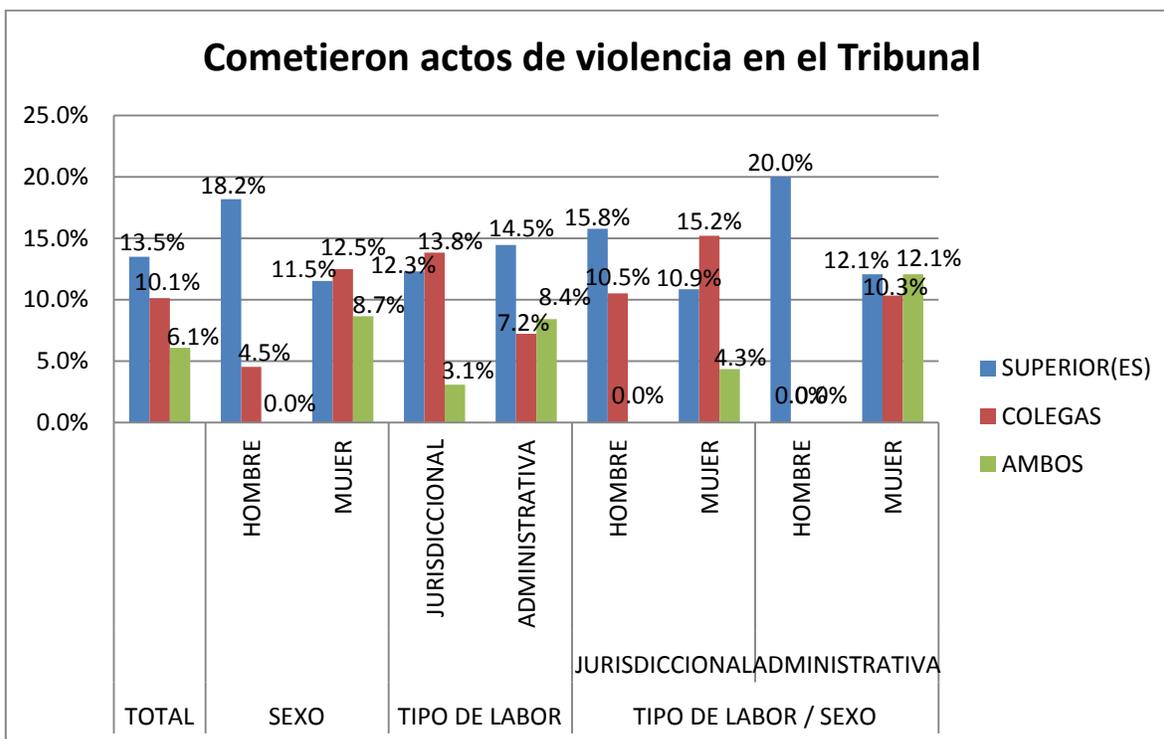
anterior refleja que la mayor incidencia de violencia de género registrada en el TSJEH se comete de varones hacia mujeres.

Gráfica 78



Respecto de la relación laboral entre agresores y víctimas de violencia, los resultados de la encuesta muestran que los actos de violencia fueron cometidos en mayor medida por superiores jerárquicos (13.5%), aunque no se registra una diferencia importante con el porcentaje de casos (10.1%) que fueron cometidos por colegas. Se observa que en los resultados por sexo, es de destacar que en el caso de las mujeres que padecieron por lo menos una manifestación de violencia, fue cometida por colegas (12.5% vs. 11.5% realizadas por superiores jerárquicos); mientras que en el caso de los varones la mayoría fueron cometidas por superiores jerárquicos (18.2%) y solo 4.5% fueron por colegas.

Gráfica 79

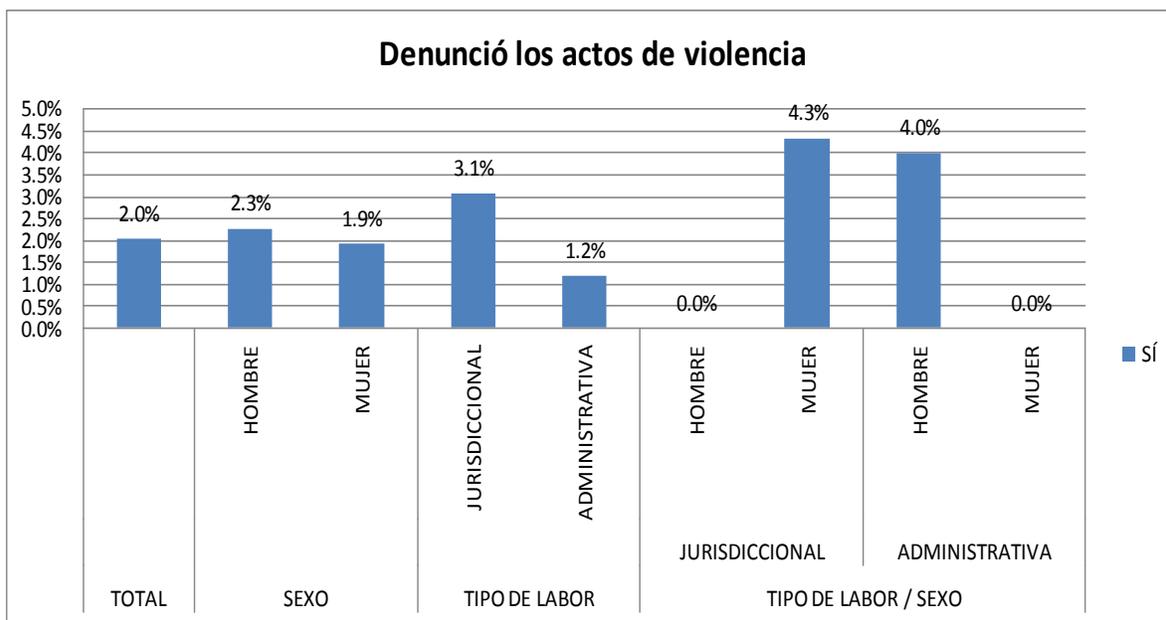


Lo anterior refleja que la configuración de la violencia de género en el espacio laboral, tiene como base principal las relaciones entre hombres y mujeres, en las cuales las mujeres resultan más afectadas por su situación de discriminación y subordinación social. De ahí que los actos de violencia sean realizados mayoritariamente por hombres y, que tales actos no necesariamente sean cometidos mediante una relación laboral de supra-subordinación, sino que también pueden ser perpetrados por personas que se ubican en el mismo rango jerárquico que la persona sobre la que se comete el acto de violencia, e incluso en un rango inferior.

Por ello, impulsar la efectiva integración de la perspectiva de género en el funcionamiento diario de la institución puede abonar a disminuir la frecuencia y magnitud de situaciones de violencia en un espacio laboral.

Respecto de la práctica en el TSJEH de la denuncia de situaciones de violencia, los resultados de la encuesta son contundentes: la cultura de la denuncia es casi nula. Solo 2% de las personas agredidas reportan haber denunciado los actos de violencia padecidos en el último año. No se registran diferencias significativas por sexo o por tipo de labor.

Gráfica 80



En el desarrollo de los grupos focales se ubicaron consensos que reflejan temor a denunciar situaciones de violencia de género, puesto que existe la percepción de que ello implica ser despedido del Tribunal.

*“(…) bueno yo creo que regularmente nos pasa que no nos quejamos; nos gana el miedo porque yo creo que si uno se queja es sinónimo de que ‘¡te vas!’, o sea, yo creo que ‘sí de que voy a buscar la forma de hostigarte hasta que te vayas’” (grupo focal).*

*“O sea, de que si me quejo ¡me voy! quejarse es garantía de que me voy o de que me van a mandar a una esquina o me van a correr, eso es lo que pasa... es la sensación que tengo (grupo focal).*

Adicionalmente, se considera que la falta de un mecanismo efectivo de prevención, denuncia, queja y sanción por violencia, discriminación, hostigamiento o acoso en el TSJEH, ha implicado que este tipo de situaciones no sean conceptualizadas como tales y, en efecto, no sean denunciadas ni sancionadas.

## Mecanismos de denuncia, queja y sanción

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

Al respecto es importante señalar que ninguno de los 15 tribunales analizados cuenta con mecanismos específicos de denuncia, queja y sanción de violencia, discriminación, hostigamiento y/o acoso sexual que acontezca a nivel interno.

No obstante esta carencia, en algunas instituciones existen instancias internas que llegan a tomar conocimiento de los casos y aplicar algún tipo de medidas, sin embargo, estas instancias atienden asuntos o faltas diversas, sin la inclusión de protocolos específicos para atender y sancionar casos de violencia de género existentes a nivel interno, que contemplen, entre otras cosas, la protección a las víctimas, la reparación del daño y la adecuada sanción a los responsables.

En el caso del TSJEH, la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Hidalgo establece que “corresponde al Pleno, en funciones administrativas (...) determinar medidas administrativas para el buen funcionamiento y disciplina del Tribunal (art. 81, fracc. XII)”, en tanto que la Contraloría tiene la atribución de “recibir, tramitar y en su caso, resolver las quejas que se presenten en contra de los funcionarios y empleados del Poder Judicial” (art. 130, fracc. 3).

En correspondencia con lo anterior, ni el Pleno ni la Contraloría constituyen mecanismos especializados para tratar asuntos relativos a la violencia de género tales como el acoso y el hostigamiento sexual. Asimismo, es importante anotar que tampoco se encontró evidencia de la existencia de un protocolo que oriente el proceso de atención y sanción a este tipo de casos.

Sin embargo, de acuerdo con la información recolectada en entrevista con personal directivo del Tribunal, las quejas por acoso y hostigamiento sexual se turnan a la Contraloría:

Entrevistadora: *“¿Existen en el Tribunal mecanismos para la denuncia y sanción sobre quejas de hostigamiento y acoso sexual?”*

*“O sea, Contraloría Interna es a donde llegan todas las quejas, todas las denuncias, y ellos son los que se encargan de sanciones, o sea, la Comisión de Disciplina.”*

Entrevistadora: *“¿Si le llega por ejemplo, algún empleada o empleado a quejarse de hostigamiento o de acoso, usted inmediatamente los remite a...?”*

*“Sí, los remito con el contralor general”* (entrevista a personal de Recursos Humanos).

Adicionalmente, en ninguno de los documentos consultados se detalla el procedimiento que las personas que laboran en el Tribunal deben seguir para iniciar una queja como tampoco se mencionan las medidas para fincar sanciones, de manera que no es posible conocer en qué medida el proceso que se sigue para atender los casos de violencia de género garantiza la protección a las víctimas, la reparación del daño y la adecuada sanción a los responsables.

Es importante anotar aquí que se considera como efectivo un procedimiento de queja para atender el hostigamiento y acoso sexual y debe estar claramente escrito; ser accesible para todos los trabajadores/as y ser administrado por personal capacitado.<sup>18</sup> En ese sentido, desarrollar un procedimiento particular para atender y sancionar situaciones de violencia de género que suceden al interior del TSJEH, constituye un área de oportunidad importante.

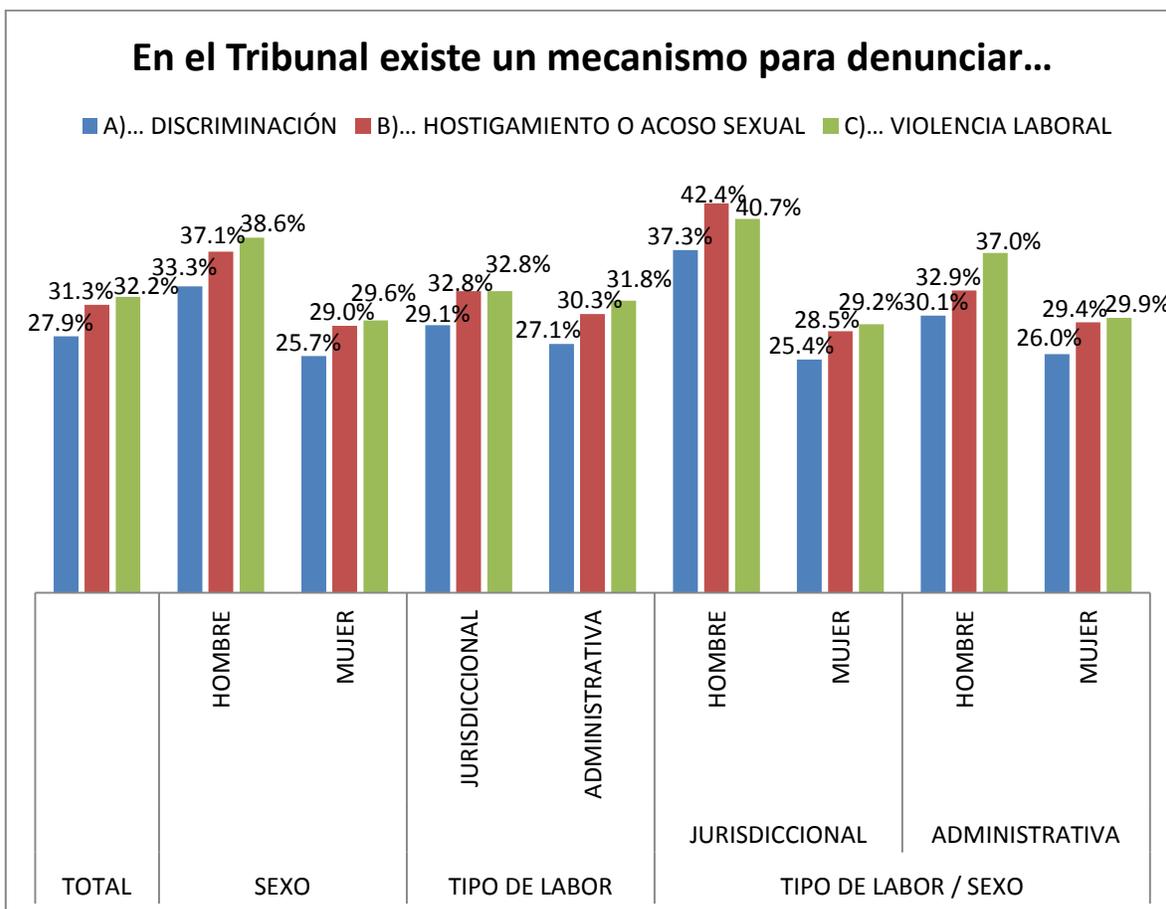
De acuerdo con los resultados de la encuesta, en el Tribunal, 32.2% del personal conoce de la existencia de instancias al interior de la institución en las que puede denunciar violencia laboral; 31.3% hostigamiento y acoso sexual y 27.9% discriminación, lo cual confirma que existe desconocimiento por parte del personal respecto de un mecanismo de queja o denuncia a nivel interno.

En general, los hombres señalan un mayor conocimiento que las mujeres respecto de los mecanismos para denunciar, y el personal judicial un mayor conocimiento respecto del personal de labor administrativa. Los varones que realizan labores judiciales son los que refieren un mayor conocimiento respecto de la existencia de este tipo de mecanismos.

---

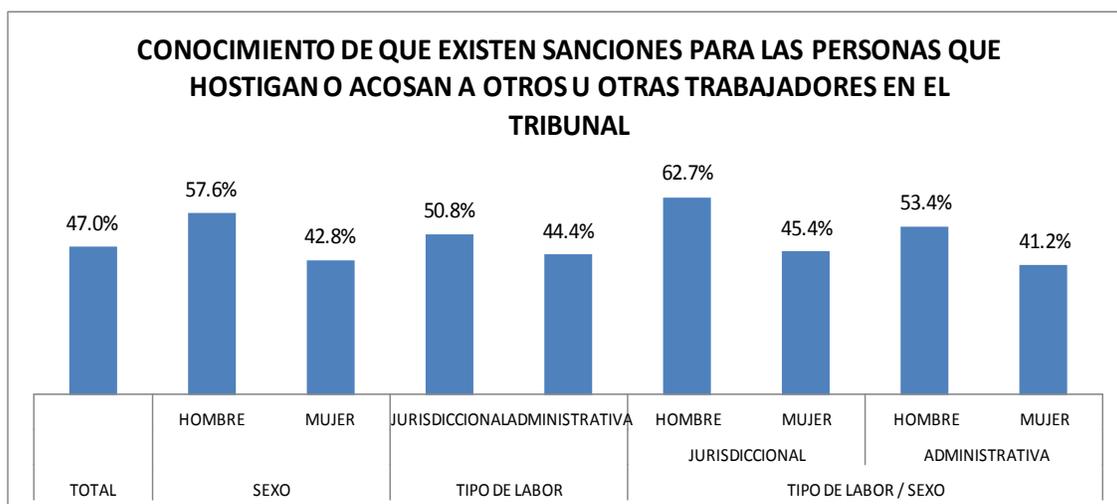
<sup>18</sup> Inmujeres (2008). Protocolo de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual. México.

Gráfica 81



El conocimiento de la existencia de sanciones para las personas que hostigan o acosan sexualmente, 47% del personal afirma que sí hay este tipo de sanciones en los tribunales como se muestra en la siguiente gráfica; este conocimiento es superior en el caso de los hombres y del personal de labor jurisdiccional. Es relevante saber que quienes mayormente conocen de la existencia de sanciones son los varones de labor jurisdiccional.

Gráfica 82



La práctica de la denuncia o queja como recurso es muy baja entre el personal que labora en el TSJEH. Los resultados de la encuesta muestran que menos de 3% de las personas trabajadoras del Tribunal ha presentado alguna queja por violencia laboral, acoso sexual, hostigamiento sexual o discriminación vivida a nivel interno.

De acuerdo con las definiciones y explicaciones de violencia que se plantean al inicio de este capítulo se observa que el ejercicio de violencia responde a construcciones y estereotipos de género. Quienes ejercen mayormente la violencia son los hombres hacia las mujeres, incluso cuando mantienen una relación laboral de pares. La violencia sexual, como expresión prototípica de la violencia de género se muestra prácticamente de manera exclusiva contra las mujeres.

En el desarrollo de este capítulo, se observa la importancia de que se cuente con mecanismos específicos en los cuales las personas que laboran en el Tribunal puedan presentar denuncias por violencia de género, específicamente de hostigamiento y acoso sexual (que se develan como las expresiones de violencia con mayor incidencia); que estos mecanismos se difundan entre el personal para que todas y todos sepan que existen y que se cuente con protocolos específicos para la atención, a fin de brindar una adecuada atención e investigación de los casos, así como la sanción a los responsables y la reparación del daño en las víctimas; asimismo se muestra la importancia de sensibilizar al personal para que se reconozcan las expresiones constitutivas de violencia, de manera relevante de acoso y hostigamiento sexual, se incremente la cultura de denuncia y se evite la doble victimización de las personas receptoras de violencia.

## PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA

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

Este eje explora la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal encargado de labores jurisdiccionales en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Hidalgo (TSJEH). La incorporación de la perspectiva de género en la impartición de justicia se expresa en el conocimiento que tienen 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>19</sup>

En este sentido, el eje pretende indagar si el personal jurisdiccional tiene conocimiento del marco jurídico que establece los derechos de las mujeres y la igualdad de género; identificar su percepción sobre las distintas manifestaciones de la desigualdad de género en la sociedad y la discriminación de género en la impartición de justicia, así como la apertura a incorporar la perspectiva de género en la impartición de justicia para determinar si la igualdad de género se percibe como un bien jurídico a tutelar. Estos elementos se enmarcan en el entendimiento del proceso histórico que implica la construcción de las mujeres como nuevos sujetos de derecho.

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

---

<sup>19</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 16 de noviembre de 2009, Párrafo 540).

## Conocimiento de los derechos de las mujeres

El Estado de Derecho postula y exalta a la justicia como uno de los tres poderes que aseguran a la ciudadanía la protección de sus derechos (Bergalli, 1983) y obliga a quienes ejercen la función jurisdiccional a someterse al dominio de las leyes.

En las últimas décadas la comunidad internacional ha trabajado en la elaboración de un marco jurídico a nivel internacional que intenta restablecer los derechos que a las mujeres, como género, les fueron negados o expropiados. El compromiso de los Estados que se han adherido a dichos instrumentos internacionales es, entre otros la armonización de las leyes locales a efecto de formalizar el reconocimiento de las mujeres como sujetas de derechos y no, como de manera tradicional se les ha tratado a través de los tiempos, como objetos de derecho.

El desconocimiento de las leyes implica necesariamente su aplicación parcial, con lo que se pone en entredicho la vigencia de los derechos humanos de las mujeres<sup>20</sup>, como el relativo a un juicio justo, pero además vulnera la capacidad de las mujeres<sup>21</sup> para ejercer plenamente otros derechos en los cuales la aplicación de la justicia resulta medular, con lo que son objeto de una doble victimización.

Con el fin de tener una primera aproximación sobre el conocimiento que priva en las áreas jurisdiccionales del Tribunal respecto el marco jurídico internacional y nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, se formularon en la encuesta dos preguntas<sup>22</sup>. La primera sobre ¿cuáles instrumentos jurídicos internacionales de protección de derechos humanos conocían? Y la segunda, ¿cuáles leyes o artículos constitucionales (nacionales o locales) conocían, que promuevan o protegen los derechos de las mujeres? Ambas preguntas eran abiertas y se limitaron a evaluar el conocimiento de la existencia de este tipo de normas jurídicas, más no sus alcances,

---

<sup>20</sup> Considérese que entre las características de los derechos humanos está su indivisibilidad, es decir están articulados y la violación de uno conlleva a la de todos los demás.

<sup>21</sup> No importando cuál sea el papel que ocupe en la tríada jurídica: como demandante o demandada en el ámbito civil, familiar, mercantil, electoral o como víctima o responsable en el ámbito penal.

<sup>22</sup> Cabe aclarar que estas preguntas de la encuesta fueron contestadas por personal de áreas jurisdiccionales, en los cuales se incluyeron algunos jueces/zas o magistrados/as. Con estos últimos se abordó además el tema en grupos focales.

contenidos y consecuencias de la aplicación de las mismas, para lo cual los grupos focales aportaron mayores elementos de análisis.

De acuerdo con la encuesta aplicada, prácticamente 14% 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 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 que son inexistentes —como el denominado por los/las impartidores/as de justicia “La defensa de la mujer”—, se tiene que el desconocimiento por parte del personal jurisdiccional de al menos un instrumento legal del marco internacional de protección de los derechos de las mujeres se eleva hasta 23.8%, situación que evidencia una franja de ignorancia de instrumentos que tienen vigencia por 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.

Los instrumentos más conocidos (60.1%), fueron la “Declaración sobre los derechos de los pueblos indígenas” y la “Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer”, cuestión que aunque valorativamente positiva, resulta un tanto inocua en razón de no ser instrumentos vinculantes para nuestro sistema legal. Sí es vinculante, en cambio, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra las Mujeres (CEDAW, por sus siglas en inglés), pero solo 46.3% 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 19.1% dijo conocerla, porcentaje por debajo de otros instrumentos no vinculantes.

En los grupos focales con jueces/as y magistrados/as se formuló la pregunta respecto a si aplica el marco internacional en su función jurisdiccional; en los discursos de algunos/as de las y los participantes se constató un amplio y profundo conocimiento de los instrumentos internacionales en materia de derechos humanos de las mujeres, sobre todo los relacionados con el derecho de las mujeres a vivir una vida libre de violencia, y no tanto aún en las prerrogativas relacionadas a impulsar la igualdad entre mujeres y hombres. Consecuentemente con lo anterior, están conscientes de su responsabilidad en la aplicación de dicho marco legal, aunque reconocen que se

vive un periodo de transición en el que no todos/as los/as operadores del sistema de procuración e impartición de justicia conocen dicho marco legal.

*“Pertenece a una asociación en la Ciudad de México, en la que se defendían los derechos de las mujeres, desde entonces se me hizo muy importante meterme al análisis y al estudio de los Tratados internacionales que, debo decir, realmente México está llegando muy tarde a darles cumplimiento, porque son Tratados que datan de muchos años atrás, y que como país no nos habíamos preocupado de darles cumplimiento, ¿cómo?, bajando las leyes precisamente a nivel federal, y obviamente las entidades federativas a nivel estatal realizaban sus correspondientes leyes para estar respondiendo precisamente a esta obligación que México como Estado Parte tiene la obligación de cumplir con estos Tratados”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

*“Es importante también tomar en cuenta los Tratados Internacionales, como decían, porque son fundamentales para poder legislar leyes secundarias y, en ese sentido, el aplicarlas desde luego ¿no?, porque no basta con que haya algunas leyes, sino que también haya buenos aplicadores”* (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

*“Es una obligación aplicar la ley, pero desafortunadamente, en su momento, el agente del Ministerio Público, o quien conozca de una primera denuncia, lo que dice es que ‘estábamos integrando apenas nuestra averiguación’, entonces había que hacer una investigación, hasta dónde era oportuno o no que interviniéramos por una parte, pero por otra parte yo estoy segura que al menos... (sic hay muchas personas que ni siquiera conocen el contenido exacto de la ley; que no conocen los Tratados Internacionales; que no conocen las denominaciones que surgen en un problema de un grupo de mujeres en donde eran víctimas de violencia laboral. Entonces, lo que creo yo, es que es necesario en un primer término, digo, ahora estamos en un periodo de transición para conocer una reforma en materia, sobre todo constitucional. Debe hacerse lo mismo, en todo debe ser lo mismo, difundir a toda la sociedad, no nada más a los que aplicamos la ley, sino a toda la sociedad, que existe la ley y que obviamente hay consecuencias en el caso de que la mujer sea o esté violentada”* (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Jueces, juezas, magistrados y magistradas del TSJEH saben que utilizar el marco internacional más que una facultad es una obligación de las personas encargadas de la impartición de justicia, esto conforme al artículo 133 de la Constitución Federal que establece que los tratados internacionales

forman parte del sistema jurídico mexicano, y su aplicación por parte de los poderes judiciales es una obligación, sobre todo ahora como consecuencia de la reforma constitucional en materia de derechos humanos aprobada recientemente por el Constituyente Permanente.

Efectivamente, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, conforme al artículo 133 ha determinado, desde 1917, que todos los Tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados o que se celebren por el Presidente de la República y sean ratificados por el Senado, serán ley suprema de toda la Unión. Es decir, no solo reconoce a estos instrumentos internacionales como parte del sistema jurídico mexicano, sino que los ubica en un plano de ley suprema.

Adicionalmente, el tercer párrafo del artículo 9 bis de la Constitución Política del Estado de Hidalgo establece que los derechos humanos “son los reconocidos como garantías individuales y sociales establecidos en la Constitución y por las Leyes que de ellas emanen, así como los derechos humanos contenidos en los instrumentos internacionales suscritos y ratificados por los órganos correspondientes del Poder Federal”, pero debe el estado garantizar los mismos.

No obstante el mandamiento constitucional, en la práctica se ha mostrado rechazo y reticencia por parte de quienes integran los poderes judiciales para la aplicación de la legislación internacional, con esto se da una flagrante violación a los derechos humanos de las personas y, más específicamente, de las mujeres, si se considera que la CEDAW, en el inciso c) del artículo 2° establece que los Estados Partes se comprometen a: “Establecer la protección jurídica de los derechos de la mujer sobre una base de igualdad con los del hombre y garantizar, por conducto de los tribunales nacionales competentes y de otras instituciones públicas, la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación.”

Sin embargo, las recientes reformas al artículo 1° Constitucional, publicadas el 10 de junio de 2011, no dejan dudas y obligan al Estado mexicano a garantizar el goce y la protección de los derechos humanos reconocidos por la Constitución y en los tratados internacionales de que México sea parte. A pesar de que el decreto en cuestión entró en vigor al día siguiente de su publicación y de que la encuesta se aplicó en el mes de agosto, una cuarta parte de los/as operadores/as del sistema de justicia que laboran en el TSJEH no contaba con los conocimientos legales básicos en materia de Derecho Internacional, indispensables no solo para aplicar la

perspectiva de género y, de este modo, no discriminar a las mujeres, sino para no violar los derechos humanos de las personas.

Adicional a esto, la Constitución Federal ordena en el mismo artículo 133 que: “Los jueces de cada Estado se arreglarán a dicha Constitución, Leyes y Tratados, a pesar de las disposiciones en contrario que pueda haber en las constituciones o leyes de los Estados.” De lo que se deriva también, que la no aplicación de dichos instrumentos vulnera la ley y los derechos de las personas y por tanto el Estado de Derecho.

Legalmente, son los tribunales los órganos encargados de garantizar la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación y, sin embargo, de acuerdo con la encuesta en Hidalgo solo 76.7% de quienes ejercen la función jurisdiccional saben que existen algunos de estos instrumentos, porcentaje que aunque aparentemente alto, no cumple con el ideal de un Estado de Derecho y garantista. Ahora bien, es importante señalar que el hecho de que los conozcan y que varios/as de quienes participaron en los grupos focales manifestaron aplicarlos, no significa necesariamente que todos/as los comprendan en términos jurídicos, esto es, que los apliquen, lo que implicaría su responsabilidad de analizar las circunstancias sociales y materiales de las mujeres que, de una u otra manera, intervienen en los diferentes 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 a nivel nacional a favor de los derechos de las mujeres, sobre todo orientadas a protegerlas de la violencia familiar y social. A partir de éstas los congresos locales han homologado continuamente sus legislaciones.

En ese sentido, la Constitución de Hidalgo introdujo en el segundo párrafo del artículo 5 el Principio de igualdad entre hombres y mujeres, aunque su redacción es confusa, ya que puede derivar en interpretaciones de carácter sexista al no quedar claro si es la ley la que protegerá la organización y el desarrollo de la familia, o lo es la mujer.<sup>23</sup>

---

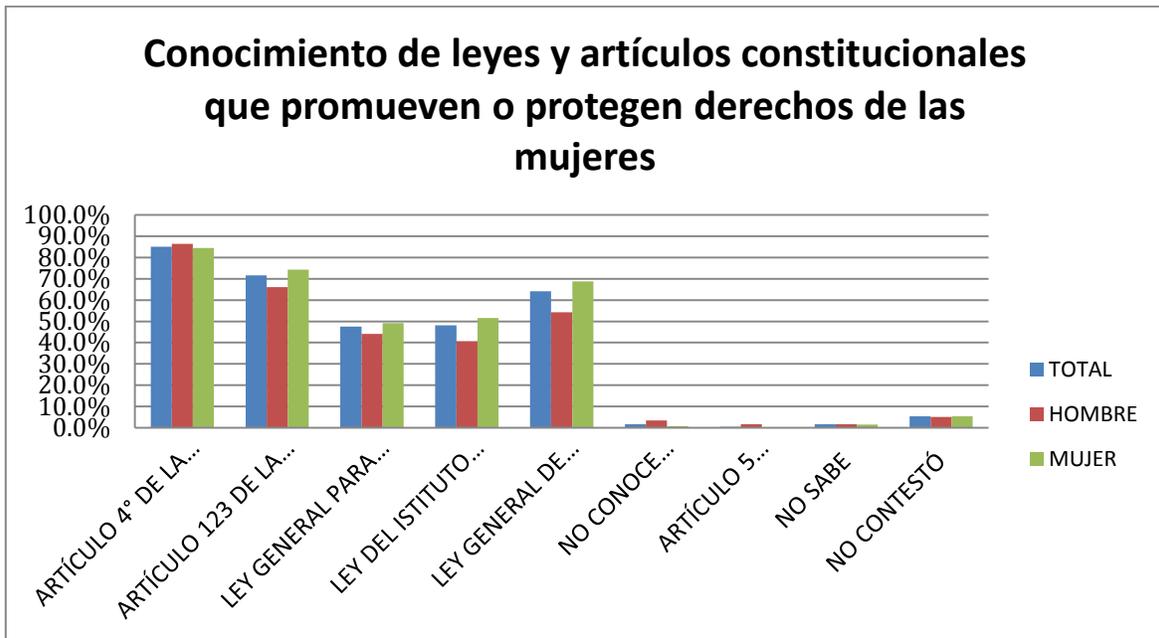
<sup>23</sup> Artículo 5. “El varón y la mujer son iguales ante la Ley. Esta protegerá la organización y el desarrollo de la familia.”

El marco legal estatal en materia de derechos humanos de las mujeres en Hidalgo, se conforma de la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (publicada en el Periódico Oficial del Estado el 31 de diciembre del 2007), la Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación (publicada el 10 de marzo de 2008), la Ley para la Atención y Sanción de Violencia Familiar (publicada el 24 de mayo del 2010), la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (publicada el 31 de diciembre del 2010) y la Ley para Combatir y Prevenir la trata de personas (publicada el 4 de octubre de 2010).

Al indagar sobre el conocimiento del personal jurisdiccional del Tribunal hidalguense de leyes nacionales en la materia, la encuesta da cuenta que 1.6% del personal jurisdiccional *no conoce ninguna*, 1.6% *no sabe* y 5.3% definitivamente *no respondió*, lo que significa que 8.5% de impartidores e impartidoras de justicia, al momento de dictar un acuerdo, proyectar o dictar una sentencia no toman en cuenta el conjunto del marco legal nacional relativo a los derechos de las mujeres —que por supuesto incluye a los instrumentos internacionales firmados por el Ejecutivo Federal y ratificados por el Senado Mexicano—, ni mucho menos el marco jurídico estatal, por lo que no garantizan con sus resoluciones justicia plena a las mujeres que están involucradas en los asuntos legales que desahogan.

En orden de prelación los artículos o leyes que las y los operadores del sistema judicial de Hidalgo, dijeron conocer son:

Gráfica 83



De los resultados de la encuesta aplicada se observa que, si bien quienes imparten justicia en Hidalgo, conocen la existencia de leyes federales que protegen los derechos humanos de las mujeres —nadie refirió la Ley General de Igualdad entre Mujeres y Hombres—, no citaron ninguna ley a nivel estatal, cuestión indicativa de importante nivel de desconocimiento, en razón de que su competencia es precisamente el ámbito local.

La información respecto al conocimiento del marco legal en materia de derechos humanos de las mujeres por parte de juezas, jueces, magistradas y magistrados es acorde con los datos obtenidos en la encuesta aplicada, en razón de que 81.9% de las personas que participaron en capacitaciones de género respondió en sentido afirmativo que ha utilizado en su trabajo lo visto en la capacitación de género, aunque el porcentaje de personas que manifestaron haber recibido alguna capacitación en esta materia es de solo 21.7 por ciento.

En conclusión, se observa que si bien se muestra un nivel relativamente bajo de desconocimiento por parte de juezas, jueces, magistradas y magistrados del TSJEH de los instrumentos internacionales, así como de la legislación nacional y estatal en materia de derechos humanos de las mujeres, no debe perderse de vista que el conocimiento por parte de todo el personal de labor jurisdiccional resulta básico para la impartición de justicia con perspectiva de género y, con ello, estar en condiciones de contribuir a la vigencia plena de esos derechos.

## Reconocimiento de la discriminación de género

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

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

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

En el trabajo en campo desarrollado respecto al marco de esta investigación se identificó una apertura y sensibilización importante en el tema de género y un amplio conocimiento por parte de algunos/as impartidores/as de justicia, en materia de perspectiva de género y derechos humanos de las mujeres, en parte, debido a su participación en algunas organizaciones no gubernamentales encaminadas a la defensa de los derechos de las mujeres, o posgrados que incluían cursos en estas materias o algunos otros cursos impartidos dentro y/o fuera de la institución.

*“Se enfocaba —el curso— a diversos temas, precisamente sobre equidad de género. Hubo participación de todos, de hombres y mujeres que laboran aquí en el Tribunal, y se hace patente la importancia de que se dé esa equidad de género en todos los ámbitos, tanto laboral como social y familiar, y que a la mujer se le dé la importancia. Que como miembro de la sociedad tiene los mismos derechos y obligaciones que los varones, y que la cultura debe iniciar desde la infancia, en cuanto a la igualdad que debe de existir entre el hombre y la mujer”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Respecto a la perspectiva de género he incursionado en algunos movimientos políticos con mujeres; soy admirador ferviente de algunas escritoras, poetas, y para mí no hay más equidad de género que la igualdad de adquirir derechos y obligaciones por parte de ambos sexos; para mí es la mejor definición de equidad de género, y jamás había tenido conciencia real de este tema, creí saber un poco porque soy padre de tres hijas y tengo hermanas, tías, y creí saber del tema, la verdad es que desde hace poco que me he empezado a empapar del asunto, así que sé que hay muchas cuestiones culturales, aún deferencias que resultan ser discriminatorias, y la verdad es de que me parece interesante el tema”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Me parece que la perspectiva de género tiene que ver con el principio de igualdad entre los seres humanos, entre hombre y mujer en particular, y abordando lo que han dicho mis compañeros, me parece que este tema se refiere, fundamentalmente, a la oportunidad que deben tener hombres y mujeres en igualdad de circunstancias”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“La perspectiva de género tiene que ver con la oportunidad en igualdad de circunstancias, de hombres y mujeres. Si hablamos de gobierno, que también las mujeres puedan escalar. Si hablamos en la familia que a la mujer se le respete, se le genere un principio de igualdad también en la toma de decisiones al interior de una familia. En el trabajo, que escale los peldaños en la institución donde se desempeñe también en igualdad de circunstancias que los hombres, me parece que por ahí es el tema en el concepto personal”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

También hubo expresiones que denotan falta de conocimientos en materia de género, y tergiversan el uso de la categoría “perspectiva de género” para referirse más bien a delitos que sufren las mujeres en razón de su género.

*“Yo creo que hay una línea muy delgada en ese tipo de delitos a donde hay que estudiar si efectivamente un delito es cometido con perspectiva de género o por decirlo de alguna manera fortuitamente la ofendida fue una mujer”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Entonces hay que analizar con lupa realmente si ese delito se cometió en esa perspectiva de género, pero no nada más analizarlo, porque ahora creo que si somos conscientes de nuestra realidad también hay delitos que se están cometiendo en contra de homosexuales entonces es como que una línea muy delgadita ¿no?”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Se les cuestionó respecto a si consideraban que hombres y mujeres eran iguales en la sociedad, y aunque algunos de los impartidores de justicia no lograron diferenciar entre las categorías “sexo” y “género”, e incluyen en sus reflexiones argumentos religiosos y biológicos, sus interpretaciones fueron en el sentido de reconocer que las diferencias físicas y biológicas de las mujeres, las hacían merecedoras de mayor protección legal y/o de equilibrar las circunstancias que ellas viven para materializar el principio de igualdad.

*“Porque todavía vivimos ese estado en donde a la mujer no le damos el lugar que se merece, por su naturaleza, yo escucho con mucho respeto el objetivo que tenemos de tratar igual a hombres y mujeres, pero no, difiero un tanto con ello por la naturaleza misma. Dios indicó, si creemos, que solo la mujer se embarazara, por lo tanto hay que protegerla más que al hombre, esa ya viene desde la naturaleza, si fuera al revés también nos embarazaríamos, pero como no ocurre eso, entonces debemos tomar una actitud especial hacia ella, y no tenemos eso, al contrario, como la vemos débil, creo que en algunas circunstancias consciente o inconscientemente llevamos a cabo títulos de ventaja”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

De manera general coincidieron juezas, jueces, magistradas y magistrados en afirmar que no hay igualdad social entre ambos sexos, inclusive al interior del TSJEH, en donde al personal femenino se les obliga reglamentariamente a presentarse con maquillaje “adecuado” y accesorios “adecuados”, cuestionándose en principio a qué se refiere la calificativa “adecuado” y el motivo por el cual a los hombres no se les exigen ciertas condiciones específicas en su presentación personal.

*“Yo sí me quejé, a pesar de que no nos obligan a ocupar el uniforme, a veces no lo usamos los magistrados, pero dije ¿por qué se marcó para las mujeres?, o sea ¿por qué es?, llevar un maquillaje adecuado, sus accesorios adecuados, ¿cuál es lo adecuado?”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Están conscientes que las diferencias biológicas han derivado en desigualdad social, la cual puede revertirse con educación y mayor cultura. Gracias a estos dos elementos son inclusive capaces de reconocer las actitudes discriminatorias que ellos mismos han tenido en su vida, en razón de haber sido influidos por educación patriarcal y misógina.

*“Entonces el hecho de que hayan sido educados de una perspectiva así, como que distingue entre el macho y la hembra, entre el hombre y la mujer, pues a lo mejor en este caso, es porque somos machistas arraigando la cultura del mexicano. Pero con la cultura, la educación, con la preparación, como, obviamente, el cargo, en muchos aspectos de su vida claro que generan esa sensibilidad, entonces tienen que ver aspectos culturales, de educación, de que, y hasta el área geográfica en la cual se desarrollaron, si una persona que nace en la Huasteca pensemos, y que a lo mejor tiene una educación distinta a una persona que nació aquí en Pachuca o en la Ciudad de México, pues va a haber un mundo de diferencia, en la Huasteca lo que hacen es una cosa exagerada, las niñas no pueden estudiar hasta que terminan de estudiar los hombres, entonces imagínese que una niña ya accede a un determinado, a un nivel medio superior a los 30 años porque es hasta que terminaron la escuela sus hermanitos, entonces eso realmente influye” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).*

*“Hay cuestiones incluso de crianza, a mí me enseñaron que a las mujeres se les pegaba, que las mujeres eran diferentes y ahora cuando uno trata diferente a una mujer se defienden, “espérame, yo también voy”, por eso decía que asumiendo algunas actitudes que a uno, que fueron buenos modales en su momento, hoy resultan discriminatorias ¿no? Y asimismo, pues en muchos otros aspectos, sexualidad. Incluso, no sé, en cuanto a cuestiones de decisión, ahorita hablaba con el magistrado, un tema que no había pensado respecto a la autoridad, por ejemplo, yo nunca he tenido, nunca había tenido, ya la tuve, nunca había tenido jefas mujeres, y quiero decirles que en mi muy personal opinión, como me vean, misógino o como se escuche, me fue incómodo en un principio, me fue incómodo. Posteriormente uno se acostumbra, pero también tienen unas formas de decidir, de razonar, de priorizar diferente a los hombres” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).*

Resalta que detectan tanto los estereotipos en referencia a hombres y mujeres, en particular en su función como administradores de justicia, y aunque algunas de ellas estereotipan de manera negativa la figura del impartidor de justicia, se afirma que ellos muestran menor sensibilidad que las juzgadoras; también las hay que, al no naturalizar esta característica, están conscientes de que ni todos son así, ni es imposible que quienes lo sean, modifiquen su comportamiento.

*“El que está peleando el asunto, han entrado a ver, se me quedan viendo y me dicen ‘¡ah no, si es usted mujer!, no, ya para qué vengo a platicar, seguramente usted le va a dar la razón a mi*

*señora', cuando salen favorecidos, al contrario, llegan a dar las gracias '¡oh, es que nunca pensé que usted!', o sea eso ya desde que entran"* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*"Considero que también a los varones en los tribunales de justicia se les hace esa relación, '¡Ah! ¿usted es hombre?, va a resolver en contra de la mujer'"* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*"En mi experiencia de juez tuve secretarios hombres y en los asuntos, no específicamente de mujeres, o sea, ha habido mujeres, pero incluso de menores, no tienen la sensibilidad para poder interrogarlos en los asuntos, o fuerzan a las partes sus declaraciones, sus ampliaciones de declaración, van y se paran como si estuvieran tratando, inclusive, con un adulto. Van y le dicen, '¿sabes qué?, tú declaraste ante el ministerio público esto, esto y esto, ¿estás de acuerdo?, esta es tu firma', o sea ¿cómo le hablan de firma a un niño de 8 años?"* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*"Pero no quiere decir que los hombres no tengan esa sensibilidad, a pesar de esos aspectos culturales y que la educación generan. Tienen esa sensibilidad, a lo mejor les cuesta más porque son educados de esa forma, entonces luchamos incluso en contra de la tradición de una sociedad que ve de manera diferente al hombre y a la mujer. Lo vemos con una infidelidad, si el hombre es infiel, es hombre, si la mujer es infiel, o sea, casi la matan a pedradas ¿no?, entonces obviamente es una situación de cultura, independientemente de qué es lo que hizo. Está en nosotros y en las políticas, no solo la aplicación de la ley a nivel de la administración de justicia sino desde procuración de justicia"* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Entre quienes tienen más elementos sobre la perspectiva de género, se nota claridad de que la discriminación está sustentada en creencias sociales expresadas en actos individuales que inician desde la infancia y que sirven de sustento para argumentar una situación de igualdad formal que no es fácil materializar.

*"La cultura debe iniciar desde la infancia en cuanto a la igualdad que debe existir entre el hombre y la mujer"* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*"Es decir, tienes la oportunidad, la aprovechas, no la aprovechas, aparentemente simple y sencillo ser parte de ello, pero obvio es que no es así, porque precisamente al atender a ese tipo de cultura*

*bajo la cual nacemos, bueno partimos, tenemos que entender el origen cultural de nuestro pueblo, que sale, que es eminentemente machista donde en un momento dado se debe cambiar esa mentalidad, ¿sí?, ok, lo damos en la ley, lo plasmamos, pero la reacción, la actitud de la misma mujer todavía está metida dentro de ese problema de que sí está en la ley; pero en la mente, en la conciencia, todavía no se adquiere ese concepto porque, pues hace rato hablaba el abogado, yo conozco muchas abogadas que son maltratadas por sus mismos maridos, haber... existe; dirás que es abogada, y no abogadas, profesionistas, doctoras, sicólogas, sociólogas, de todo, que son maltratadas” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).*

En términos de la teoría de Derecho, en particular de su afluente feminista, se considera que la falta de sensibilización en género, así como el apego a estereotipos y prejuicios de género por parte de 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, cuestión de la que también se encontraron ejemplos entre las personas que administran justicia en el estado de Hidalgo.

*“Hay un sinnúmero de denuncias que no llegan a su fin porque, yo le comentaba anteriormente, la mujer desiste ante la victimización que tiene que vivir, y cuando le platica su historia a una serie de personas y no tienen la sensibilidad para darles atención, y con un caso, desde mi punto de vista, con un caso que no se trate con esa sensibilidad, el Estado no está cumpliendo con el compromiso que tiene de dar seguridad a todo ciudadano. Y cito un ejemplo contrario al que dio la licenciada que resultó satisfactorio para la resolución oficial, sin embargo en un asunto particular que no recuerdo ahorita el número porque fue en la averiguación previa, una mujer acudió ante el Ministerio Público a hacer patente la violencia que estaba viviendo con su pareja, en una segunda ocasión y fue citada en un sinnúmero de ocasiones, en una última ocasión se presentó y refirió, ‘por favor deme protección, mi pareja se ha enterado que estoy viniendo a denunciar y me ha amenazado de muerte’, no le hicieron caso; ‘no, es que tiene que venir tal día, la vamos a citar y demás’. Finalmente, la mató. Entonces, ¿qué es lo que está pasando? Que las personas no tienen esa sensibilidad para poder aplicar un instrumento legal, porque al final de cuentas la ley está vigente” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).*

Como se ha podido apreciar, la mayoría de quienes imparten justicia en el TSJEH cuentan, a diferente nivel, con cierta sensibilización en el enfoque de género que les permite ampliar su criterio sobre las condiciones específicas de las mujeres que llegan a los tribunales, así como reconocer las desigualdades de género en la sociedad y sus implicaciones; situaciones que por supuesto deben ser consideradas al momento de dictar una resolución o sentencia, a efecto de que, a través de éstas no se sobrevictimice a las mujeres que ya previamente han sido víctimas, por ejemplo de violencia social o familiar, convirtiéndola ahora en víctima de violencia institucional, como quedó la evidencia en el ejemplo dado por la juzgadora.

Solo a manera de ejemplo, conviene referir las investigaciones realizadas por Elena Larrauri (1995) y Elena Azaola (1996), en donde se muestra cómo estas manifestaciones de sexismo por parte de las juezas y los jueces al momento de dictar sentencias penales en casos en que la mujer priva de la vida a su pareja y agresor consuetudinario, resulta en un incremento de 30% en el tiempo de las condenas privativas de la libertad, en relación con las penas que reciben los hombres que cometen el delito de homicidio en contra de sus parejas mujeres.

#### Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género

Tanto juezas, jueces, magistradas como magistrados aceptan vivir inmersos en una sociedad patriarcal que no solamente discrimina y violenta a las mujeres, sino a otros grupos sociales como los homosexuales o las niñas y niños. Frente a ello, la mayoría considera necesario tomar en cuenta la perspectiva de género para impartir justicia, aunque excepcionalmente hay quienes se resisten a esto por considerar que, contrario a su propósito, el resultado será discriminatorio o bien, basados en estereotipos femeninos, consideran que hay mujeres que abusan de sus derechos.

*“¿Por qué el feminicidio? o sea ¿por qué nada más? porque de ahí ya marcamos precisamente esa inequidad. Porque, al marcar la diferencia nosotros mismos, estamos permitiendo esa inequidad, y decían ‘bueno porque se han dado más muertes de mujeres’, les decía: ‘bueno eso en el norte, y ¿por qué no llamarle masculinicidio?’, ‘ah porque —me decían— los detalles de cómo muere una mujer en determinada forma’, por ejemplo, si a una mujer, a lo mejor vamos, digo, voy a exagerar, le destrozaron la matriz, este los senos, es que a un hombre tampoco se le podría hacer eso, le dije no pero se le podría hacer de otra manera, entonces podría existir el masculinicidio, dije para mí,*

*siempre me ha gustado que fuera mejor homicidio porque abarca todo” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).*

*“Inclusive hay hombres y mujeres mentirosas, y ahí quieren responsabilizar a la institución, entonces se acredita lo que tú me estás diciendo, lo que sí es que, tal vez sea más creíble de acuerdo con lo que vayas demostrando. ¿Sí?, y además, otros elementos de prueba que se llegan a resolver, hacen que sea inverosímil su acusación. Eso ¿qué quiere decir?, que aparte de que la mujer ya sabía, algunas mujeres ya se están volviendo mañosas. Mañosa quiere decir que engaña a la autoridad, tal vez con otra finalidad, sacar dinero a la persona acusada, obtener alguna indemnización” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).*

Por otra parte, aunque con frecuencia para quienes ejercen la impartición de justicia no les es fácil identificar cómo puede aplicarse la perspectiva de género en su función o cómo la aplicación dogmática de leyes, puede discriminar a las mujeres. En el grupo focal conformado por juezas y magistradas fue en donde se mostró más apertura, sensibilidad y disposición para impartir justicia con perspectiva de género al dar muestras de cómo con el uso del marco jurídico vigente en materia de derechos humanos de las mujeres y con apoyo de lecturas especializadas publicadas por la Suprema Corte de Justicia de la Nación en esta materia, han podido juzgar con perspectiva de género.

*“Acabo de ver una resolución que viene en un libro que nos repartieron, no me acuerdo cómo se llama, si ‘El género en la Suprema Corte’, y muestra la sentencia de una ministra en donde aplica, incluso cuando se analiza el asunto de cómo se debe uno de meter más allá del caso. O sea, ella encuentra muchas cosas en la familia, en el entorno de ese asunto y dice: Y denunció al abuelo, y denunció al papá y doy vista a la Procuraduría, y doy vista...’ O sea, encontró todo lo que fue la inequidad que no solo hay que tratar el asunto de esa menor. O sea, ya la protege la Convención de los Derechos del Niño y la autoridad, pero esa sentencia va. Yo ahí entendí que eso es precisamente buscar y hacer una sentencia desde la perspectiva de género... buscar la inequidad precisamente que se dio, en todo el entorno, no solo en la persona que está siendo afectada, en la familia, en el papá, en la mamá, precisamente para que uno como autoridad lo denuncie, lo aplique... ni siquiera como una sentencia común, como las vemos, haga de cuenta que está explicando una especie de diario, y ella misma dice, ‘cuando empecé a leer esto y esto y esto, me di cuenta que no solo debemos de hacer x y x cosa, porque esta menor no pudo’, o sea, como un diario y dije, ‘yo creo*

que eso es buscar la inequidad precisamente y hacer una sentencia precisamente con perspectiva de género” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Se nos comentaba que quien esté al frente de la resolución de este tipo de asuntos deberá ser la persona que tenga esa capacidad de la perspectiva de género, ¿para qué?, para que las sentencias se fundamenten no en la teoría solamente, en la teoría del delito, sino que se base en los tratados internacionales, pero además, que la prueba contundente no sea la prueba material, o sea, la prueba física, sino que la prueba preponderante en este tipo de dictamen, en este tipo de procedimientos, sea precisamente la que derive del propio tratamiento que recibe la mujer, desde un estudio psicológico, un estudio de trauma social, y todo lo que derive de ello, porque las resoluciones en este momento, todo lo que contienen de sustento son precisamente pruebas físicas, son material, prueba tangible, y en este caso se trata de una señal con perspectiva de género” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Por qué los tratados internacionales, porque tiene que haber una cuestión de ética, grupos diferenciados, no vamos a hablar porque es más o menos algo, si no al final de cuentas me parece que esa es la intención de los tratados internacionales, esa es la intención de la tipificación específica de ciertas conductas ¿no?, en donde sí se refleja una cuestión evidentemente de género, donde hay ese rechazo, donde hay ese odio. Es ahí donde puede intervenir, en la aplicación de justicia hay un principio de transversalidad, tenemos que, finalmente, ver los asuntos en relación con las distintas características que tienen las personas, en adolescentes está enunciado en su propia ley ¿no?, la obligación de que el juzgado tenga que verificar todos los supuestos jurídicos ¿no?, que se encuentra la persona en su condición de mujer, en su condición de menor, etc. Eso me parece que es hacia allá donde debe ir la concepción de género, de que al juzgar tenemos debemos esta perspectiva” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Ella argumentaba situaciones obviamente de violencia, de maltrato físico, emocional, psicológico. Bien, resulta entonces, llega a segunda instancia y esta persona dice ‘magistrados les pido que me protejan, que hagan algo porque a partir de esta apelación mi esposo me ha dicho que me va a matar’. Entonces resulta que se hace la petición formalmente a los juzgados. De hecho, porque el juez de primera instancia había dicho ‘no la voy a acordar’, bueno, procede. El magistrado que es muy minucioso me dice, ‘es que no es posible que se haya acordado de esa manera, vamos a checar la Ley de Acceso a las Mujeres de las a una Vida Libre de Violencia’. Entonces estamos

*haciendo el análisis, y en esa ocasión lo que inmediatamente se decretó fue, obviamente, la separación de cuerpos porque no se había otorgado ni siquiera como medida provisional. El juez argumentaba ‘es que no me pidieron a mí la separación de cuerpos’, pero bueno, existe una disposición en ese sentido, las medidas provisionales se toman desde el momento obviamente en que inicia el juicio. Entonces la separación de cuerpos, y se ordenó al agresor, que saliera, pero así fue, hace prácticamente cinco años que se tuvo, se dio la aplicación de esa ley” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).*

*“Un asunto que me marcó mucho fue el de una persona, precisamente una médica, que su esposo, me parece que era mecánico, no tenía un nivel de estudios de la misma envergadura que su esposa y le pegaba mucho. Entonces resulta que esa mujer me dice, ‘¿sabes qué?, me van a matar, quiero que tú juez hagas lo concerniente para efectos de que ese marco de violencia que estoy viviendo ceda’, y ahí empezamos a aplicarla, precisamente, primero la Convención para Erradicar la Violencia en contra de la Mujer [sic] y, obviamente, aterrizamos en la Ley de nuestro estado que es la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, es donde se determinan las órdenes de protección que pueden expedirse precisamente para evitar que se dé este tipo de situaciones y la que otorgamos en ese momento fue la posesión exclusiva del inmueble por parte de la esposa, para evitar precisamente que el esposo le pegara. ¿Cuál fue la versión del esposo?, incluso del abogado: ‘es que no es posible’. Apeló este auto, porque resulta que es una ‘postura feminista’, o sea, no es posible que la jueza emitiera esta resolución porque ella es mujer y por eso quiere proteger a las mujeres. Llega esa resolución a segunda instancia, dando la orden de protección, y bueno finalmente se confirmó y creo que generamos un precedente” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).*

La sensibilización, apertura y conocimientos que varios/as de los/as juezas, jueces, magistradas y magistrados demuestran les permite no conflictuarse con el principio de igualdad, el cual frecuentemente se pretende aplicar desde 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) y, por el contrario, como se ha visto en los testimonios, identifican que las leyes y sus interpretaciones tradicionales son androcéntricas, en razón de que, tanto su definición como su contenido han sido decididos históricamente por el género masculino (Facio, 1991).

*“Por ejemplo, en la Constitución de 1917, cuando se establecen los delitos de pena de muerte. El texto original decía la violación, pero la violación obviamente cometida por los hombres, estamos hablando de 1917. Y entonces los Constituyentes se opusieron y dijeron ‘no, no, no, un momento, ¿cómo que la violación?, y los señoritos cuando inician sus prácticas heterosexuales?’, no lo dijeron así ¿no?, pero lo adorno así”* (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, 1991: 18).

En conclusión, aunque de manera general parece existir un amplio y profundo conocimiento de la perspectiva de género y sus implicaciones por parte de quienes imparten justicia en el TSJEH, de los propios comentarios de las Magistradas, se deriva que los jueces y juezas de primera instancia, quienes por cierto no reciben la literatura generada por la Suprema Corte de Justicia de la Nación, según se manifestó al interior de las entrevistas, tienen una formación mucho más limitada en esta materia, lo que puede derivar en resoluciones y sentencias que discriminan a las mujeres que como partes actoras o pasivas, denunciantes o denunciadas participan en la tróada judicial.

### Factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género

El análisis anterior devela que un amplio sector de quienes imparten justicia en Hidalgo conocen y dicen aplicar tanto los convenios y acuerdos internacionales, como la legislación nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, específicamente la relacionada con la atención, prevención y erradicación de la violencia, no así la relativa a la igualdad entre mujeres y hombres. Consecuentemente, ese estrato de personal jurisdiccional está sensibilizado hacia el tema de género por lo que no muestran prejuicios ni argumentos sexistas.

Esta disposición y conocimiento podría incrementarse si se considera que solo 21.7% del personal jurisdiccional manifestó haber recibido capacitación en materia de perspectiva de género y derechos humanos de las mujeres en el último año, fue en promedio solamente 10.6 horas, según se constata en el eje 2.3.3 de la presente investigación.

En relación con el marco legal en el grupo focal conformado por jueces/as y magistrados/as se generó un debate en torno a la legislación específica para garantizar los derechos humanos de las mujeres. Se evidencian maneras distintas de pensar en cómo enfrentar esta situación. Hay quienes plantean que ya son demasiadas leyes o que las que existen están ajenas a la realidad, otros consideran que no es suficiente la respuesta punitiva frente a la violencia contra las mujeres para eliminar este tipo de práctica.

*“Las leyes deben ser pocas y claras, y estamos haciendo todo lo contrario, muchas y confusas. Entonces, no es la cuestión, el problema de nuestro sistema, es que queremos resolver asuntos por decreto”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Yo creo que hay leyes incluso, absurdas, inútiles, que surgen por moda, porque es un momento circunstancial, político, económico que conviene sacarla. Pero realmente legislar soluciones, legislar, hipótesis, prácticas estudiadas, reales, una técnica legislativa que le permita al impartidor de justicia realmente rehacer justicia que podamos, o sea, esa es la herramienta pues, entonces sí es integral”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Lo que yo comento de la denuncia, de que en el momento en que las autoridades, según cuentan, de que hay una denuncia de una mujer, se le brinden los apoyos necesarios, la asesoría jurídica necesaria y no nada más jurídica sino de otro tipo, para efectos de que se sienta ella protegida y se dé cuenta que vale igual que su pareja o que el hombre ¿no? Sí, para que no se llegue a los casos que yo he vivido últimamente que me ha tocado manejar en materia penal, en donde hay una denuncia de una mujer por lesiones y, bueno se había integrado la averiguación y ya se había iniciado el proceso y, de repente, llega la señora y se desiste. Y contra eso no podemos hacer nada ¿sí?, y se deja en libertad a esa persona”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

En el grupo femenino, de manera generalizada expresaron que existe un marco legal que, formalmente, reconoce la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, y les brinda a éstas

atención y protección contra la violencia, sin embargo, no encuentran su materialización en razón de diversos factores.

*“Realmente no hay presupuesto, seamos realistas, en México no hay dinero como para que funcione una unidad de víctimas especiales y, además de eso, la capacitación que desgraciadamente se tiene no es ni siquiera comparada a lo que se pudiera alguna vez desarrollar; entonces hablamos de que puesta la ley puede haber cultura de perspectiva de género, pero en el momento de que se va, por ejemplo a un Ministerio Público realmente no se tiene ni la sensibilidad, aunque sí tenemos la obligación. Y tampoco existe el aparato gubernamental adecuado, o sea, tiene que ser algo integral, es como un abanico de mecanismos que deben ir a la par, no basta que se difunda si no va a la par la cultura, las escuelas, la Secretaría de Educación Pública, o sea, hay miles de formas de hacer cosas, ¿no?, evidente que a nosotros nos toca hacer lo propio desde nuestra área ¿verdad?”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“La limitante siempre será el aspecto económico, pero de que hay una política pública hoy por hoy en el país, sí la hay, algunas entidades federativas que las tenemos muy detectadas, todavía no accedan a este tipo de política pública, es cierto. Aquí en nuestro estado, yo les quiero decir que incluso estas pláticas de equidad de género, tiene aproximadamente unos cinco, seis años que se llevan hacia los grupos indígenas, que podríamos calificarlos como los que vienen a constituir el gran porcentaje de analfabetismo que tiene el país, entonces creo que eso es una política pública, no se logra difundir de manera tan constante, perseverante, en todos los estratos sociales precisamente, porque pues hay muchas limitaciones en lo económico”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

En ambos grupos focales hay una coincidencia en señalar que aún teniendo las mejores leyes, es necesario que se tenga una política sólida de difusión de las leyes y que se garantice que las mujeres no solo sepan cómo acudir a exigir sus derechos, sino tengan apoyos de diversa índole que les permita seguir con sus decisiones.

*“La ley no es la panacea, ni es el hilo negro... yo creo que es una situación de cultura, de educación, ¿sí? A lo mejor de entendimiento”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Entonces la ley está ahí pero tiene que haber una aplicación real de la ley, es cultura, es prevención, son políticas gubernamentales, o sea ¿qué está haciendo el Estado realmente?”* (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

*“Que la mujer sepa ¿no?, de que si ya hizo una cosa tiene que llegar a sus últimas consecuencias para que no se repita”* (hombre, grupo focal, función jurisdiccional)

Para finalizar, es importante hacer notar que si bien se comienza a dar un debate y tener apertura en el entendimiento y aplicación de los derechos de las mujeres, todavía existe, al interior del Tribunal por parte de algunos/as impartidores/as de justicia, resistencias para ello, como ha quedado evidenciado en esta investigación gracias a algunos testimonios.

El reto sigue todavía. Es la sensibilización respecto a las desigualdades que aún viven las mujeres en la sociedad hidalguense, así como la capacitación en la perspectiva de género; se hace especial énfasis en valores como la justicia y la igualdad, dándoles a estos contenidos acordes a una perspectiva de género.

# 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 Hidalgo (TSJEH), 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>24</sup>

---

<sup>24</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.

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 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 TSJEH conciben el género y las desigualdades de género, así como sus valoraciones sobre la pertinencia de incorporar esta perspectiva a la labor que desarrollan.

Como se planteó desde la Metodología de la investigación, una de las premisas del *Diagnóstico* es que para avanzar en la incorporación de la perspectiva de género en la labor sustantiva de las

instancias encargadas de impartir justicia, es necesario transformar también su ámbito organizacional interno, pues tribunales con igualdad de género en su interior contarán con mayor capacidad para identificar y contrarrestar factores de discriminación e inequidad social que restringen el acceso de las mujeres a la justicia.

Las conclusiones se presentan, al igual que los resultados, agrupadas de acuerdo con los ejes analíticos.

#### Eje 1. Marco legal y normativo

Este eje refiere a la pertinencia del marco legal estatal y el marco normativo interno para la igualdad de género en la cultura organizacional de los tribunales. El supuesto básico es que un marco legal estatal que establezca efectivamente los derechos de las mujeres, en armonía con los compromisos internacionales, presenta un contexto favorable a la igualdad en las organizaciones e instituciones locales, incluidas las encargadas de impartir justicia. Asimismo, un marco normativo interno que promueva la igualdad es condición básica para el diseño e implementación de una política que permita el adelanto de las mujeres y la promoción de la igualdad de género.

En México el cuerpo normativo armonizado con los tratados internacionales que tutelan el derecho a la igualdad de género y a la vida libre de violencia se expresa en la incorporación del principio de igualdad en la Constitución, y la existencia de, al menos, tres instrumentos jurídicos: una Ley para la 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 este orden de ideas, el estado de Hidalgo cuenta con Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, una Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y un del mecanismo para el adelanto de las mujeres regulado por Decreto.

La Constitución Política del Estado de Hidalgo establece, en su art. 5º, el principio de Igualdad de hombres y mujeres ante la ley, y determina que todos los habitantes del estado tienen los derechos y obligaciones consagrados en la Constitución. De este modo, la igualdad entre hombres y mujeres desde la Constitución local está circunscrita a los Principios de Universalidad y Generalidad de la Ley, sin embargo, la impartición de justicia basada en la Perspectiva de Equidad de Género supone una visión más amplia que tienda a no juzgar igual a los desiguales.

Por otra parte, el principio de igualdad contenido en la Constitución encuentra amplia expresión en la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Hidalgo. En esta ley se establecen atribuciones al TSJEH con miras a que se institucionalice la perspectiva de género.

La Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Hidalgo, establece un mecanismo de coordinación interinstitucional denominado Sistema Estatal para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres. Dicha ley establece que el presidente del Tribunal debe integrar el Sistema Estatal para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres y señala que es responsabilidad de las autoridades jurisdiccionales, valorar las órdenes de protección y la determinación de medidas en los juicios o procesos que en materia familiar o penal se ventilen en los tribunales competentes.

Sin embargo, se debe relevar que en el Reglamento de la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Hidalgo, se otorga a los servidores(as) públicos(as) la posibilidad de no conocer de casos de violencia contra las mujeres por “tener un criterio o ideología diversa a los principios rectores de la Ley y al espíritu de la presente norma (...) por lo que no serán objeto de ninguna sanción” (art. 12). Esta excepción coloca en riesgo la tutela del derecho de las mujeres hidalguenses a vivir sin violencia.

En cuanto al mecanismo de género, el Instituto Hidalguense de la Mujer fue creado por Decreto en febrero de 2002. Se trata de un organismo descentralizado de la Administración Pública cuya cabeza de sector es la Secretaría de Desarrollo Social.<sup>25</sup> La creación por Decreto implica un nivel de riesgo para la sobrevivencia de este Instituto, pues un decreto posterior emitido unilateralmente por el Poder Ejecutivo podría anular su existencia. Además, la Junta de Gobierno, autoridad suprema del Instituto, prescinde de la participación de un(a) representante del Poder Judicial.

Como se puede observar, el marco legal estatal en materia de igualdad de género ofrece al Tribunal un campo fértil de oportunidades para el fortalecimiento e impulso de acciones en pro de la igualdad de género y la garantía de los derechos de las mujeres, tanto a nivel organizacional interno, como en su ámbito externo de competencia. No obstante, estas facultades potenciales no encuentran eco en la normatividad interna de la institución, pues ninguno de los documentos que regulan la vida interna contempla principios u objetivos orientados a promover la igualdad de

---

<sup>25</sup> Así lo determina el Manual de Organización del Instituto.

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 abiertas o explícitamente excluyentes) o indirecta (cuando las normas y prácticas pretenden ser neutras pero al no tomar en cuenta las desigualdades el resultado es su reproducción). Por ello, la incorporación de un lenguaje que visibilice a las mujeres, así como la instauración de medidas que propicien una organización equitativa e igualitaria, constituyen áreas de oportunidad para el Tribunal.

## Eje 2. Política de género

Este eje se orientó a identificar las expresiones de la promoción de la igualdad en la política institucional del TSJEH. Esto es, la presencia de la perspectiva de género en la orientación de la política de la institución en sus diferentes etapas (desde la planeación hasta la evaluación, pasando por la implementación).

La instauración de una política de género constituye la más clara expresión de la voluntad política institucional para promover la igualdad entre mujeres y hombres, tanto al interior de la organización como en la actividad sustantiva que desarrolla, en este caso, la impartición de justicia. Para analizar la presencia de la política de género en la institución se consideraron tres dimensiones: *a)* el mecanismo de género, *b)* el género en la política institucional y *c)* las políticas y acciones para la igualdad de género que se han desarrollado en el Tribunal.

El TSJEH carece de un mecanismo responsable de impulsar y dar seguimiento a la incorporación de la perspectiva de género tanto en la cultura organizacional como en la actividad sustantiva del Tribunal.

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

En este sentido, tal ausencia representa un área de oportunidad para el Tribunal en materia de incorporación de la perspectiva de género, tanto en su ámbito organizacional interno, como en la impartición de justicia. Cabe destacar que ya se han hecho propuestas relativas a la necesidad de conformar un “Comité de Equidad de Género del Poder Judicial”, por ejemplo mediante el proyecto, “Políticas de equidad de género en el ámbito administrativo”, propuesto por la Segunda Sala de lo Civil y Familiar y la Jefatura de Planeación

En lo que refiere al género en la política institucional, esta investigación encontró que ni la promoción de la igualdad de género ni la erradicación de la discriminación por género, forman parte de los principios, objetivos o valores que orienta la política institucional del Poder Judicial del estado y por consiguiente no se han asignado recursos a tal objetivo.

No obstante la ausencia de una política de género, el Tribunal ha desarrollado algunas acciones aisladas y dispersas con miras a incorporar esta perspectiva en la impartición de justicia. Básicamente se trata de esfuerzos de capacitación y participación en conferencias, cursos y talleres, principalmente para que el personal jurisdiccional acceda a información sobre la legislación que tutela los derechos de las mujeres.

Los esfuerzos de capacitación sin duda constituyen un avance que abona para el goce y garantía de los derechos humanos y las libertades fundamentales de las mujeres en el estado, pero son insuficientes para incorporar la perspectiva de género, tanto en el ámbito organizacional interno como en la impartición de justicia, si no son resultado de una estrategia transversal que se oriente a articular esfuerzos en diferentes direcciones: sensibilización, formación y capacitación. Esta estrategia de capacitación, acorde con los señalamientos de la sentencia que emitió la Corte Interamericana de Derechos Humanos en el *Caso González y Otras ("Campo algodonero") vs. Estado mexicano*, debe implementarse de forma continua de suerte que se logre: a) desarrollar capacidades para reconocer la discriminación que sufren las mujeres en su vida cotidiana y no solo

un aprendizaje de las normas y *b)* que todos los funcionarios y las funcionarias reconozcan las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas en lo que respecta al alcance y contenido de los derechos humanos (COIDH, 2009: párr. 531 a 542).

Esta ausencia de mecanismos de género, planes de acción y recursos para incorporar la perspectiva de género en el Tribunal, tanto en el ámbito organizacional interno como en la función sustantiva de impartición de justicia, puede estar vinculada con el hecho, identificado en esta investigación, de que el personal (tanto directivo como jurisdiccional) no percibe la necesidad de desarrollar una política de igualdad de género en el TSJEH, 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 de la institución.

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 Consejo del Poder Judicial. El Consejo es el 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 TSJEH con cotos de poder que representan juezas, jueces, 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 roles”, en la que hay una preocupación por el orden, la racionalidad y la equidad en los procedimientos, y en la que prevalece una estricta lógica procedimental. Se observan también prácticas que corresponden a una “cultura de poder”, en donde un grupo de personas con poder tiende a imponer su voluntad en un contexto de mayor autoritarismo. Ello se expresa principalmente en el tipo de relación que se establece entre el personal jurisdiccional y administrativo en los juzgados y salas, pues, ante una insuficiencia en la normatividad relacionada con la estandarización en las funciones y tareas de las y los administrativos, éstas son definidas en el día a día por la persona a cargo de la organización del trabajo, que bien puede ser el o la jueza, o el o la secretaria de Acuerdos.

La combinación de un modelo de gestión burocrático con tintes de clan, junto con la prevalencia de una mezcla de cultura de roles y de poder, demanda un tipo de 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 y mostrar siempre disponibilidad para el trabajo. Este tipo de trabajador/a ideal que impera en la institución supone una serie de

características que, vistas desde la perspectiva de género, tienden a perpetuar un modelo masculino de empleado y de organización. La alta valoración que se otorga a la disposición para el trabajo (no solamente en términos de los horarios en la oficina y en la casa, sino de 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 referente 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 la Constitución Política y la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Hidalgo le asignan al Consejo, mismas que abarcan desde funciones propias de la impartición de justicia hasta tareas y decisiones en el marco de las relaciones laborales.

Así, las funciones, tareas, procedimientos y plazos del personal jurisdiccional están estrictamente establecidos en un marco normativo y legal que brinda una estructura clara de actuación, tanto a servidores y servidoras del Tribunal como a las y los usuarios, aunque deja un escaso margen para construir liderazgos de tipo más participativo o consultivo en los que las necesidades e intereses laborales de las y los trabajadores puedan tener cabida. Este estilo de liderazgo directivo también se expresa en la fuerte jerarquía que prevalece en la toma de decisiones: cada jueza, juez, magistrada o magistrado supervisa al personal a su cargo (en el juzgado o sala, respectivamente) y sobre ese nivel se erige la autoridad del Pleno.

El estilo de liderazgo directivo deja poco margen de maniobra a la participación de las y los trabajadores en la toma de decisiones respecto de asuntos de la organización interna del trabajo

que les afectan, lo cual repercute en la posibilidad de generar mejores condiciones para avanzar en la igualdad entre las mujeres y los hombres. Asimismo, los espacios de participación o diálogo en donde unos y otras puedan plantear sus necesidades, intereses, inquietudes o quejas son inexistentes, de tal forma que la visibilización y atención de las mismas está permanentemente comprometida.

Una característica central de los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones es su generización masculina, lo cual si bien no es exclusivo del Tribunal sí se reproduce internamente a pesar de la presencia 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 TSJEH. 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 racionalidad y sentido práctico. 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 organizadas, detallistas y observadoras, cualidades importantes para el tipo de labores que se desarrollan en esta organización. Sin embargo, también se reitera que son más “emocionales”, 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 TSJEH, 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 y los valores de muchas de las ideas dominantes sobre la naturaleza de las organizaciones y los tipos de liderazgos

prevalentes, es sumamente marcado. Las organizaciones a menudo son alentadas para ser racionales, analíticas, estratégicas, orientadas a decisiones, con actitud agresiva y competitiva, todos esos atributos vinculados a la masculinidad. Esto tiene importantes implicaciones para las mujeres que desean ingresar en este tipo de mundo, pues deben imbuirse de todos estos valores y a menudo lo anterior supone una autonegación de su condición de género o una ruptura forzada de sus propios patrones de conducta femeninos. En este sentido, muchas de las mujeres exitosas en el mundo laboral, para adaptarse o para ser aceptadas en un ámbito tradicionalmente de varones, pasan por una suerte de masculinización, proceso que incluso algunas autoras catalogan como alienación, y del cual se obtuvieron algunas experiencias en este *Diagnóstico*.

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

Además de la desvaloración de estilos asociados a la feminidad, la prevalencia de estas visiones estereotipadas de género tiene efectos importantes en la segregación ocupacional de mujeres y hombres, pues es un elemento que refuerza las divisiones laborales a partir del género. Los datos de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* muestran que la mitad de las y los trabajadores (51.3%) del TSJEH considera que las mujeres son mejores en tareas administrativas y en proporción idéntica que son más hábiles para las tareas de limpieza; ambas actividades asociadas a las labores del hogar. En cambio, casi siete de cada diez personas (68.5%) cree que los hombres son mejores en tareas de mensajería o transporte, y casi cinco de cada diez (48.9%) 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 que se mostró en el discurso del personal. Constantemente se aportó como evidencia de la igualdad de género, el desempeño de una mujer como presidenta del Tribunal, así como el número de magistradas y directoras que hay en la institución. 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 genera resistencias hacia la incorporación de acciones para la igualdad de género, de este modo denota la ceguera de género que prevalece a nivel interno la cual, de acuerdo con el Instituto Nacional de la Mujeres, justamente consiste en que “no se reconocen las desigualdades de género al interno de la organización, ni la importancia de solucionarlas. Se presenta una actitud defensiva frente al tema, en la que se trata de justificar, como suficiente, lo que hace la organización” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2006).

Finalmente, en esta investigación se realizó una aproximación exploratoria a las percepciones y valoraciones del personal respecto a la justicia en la vida interna del Tribunal, bajo la premisa de que en una organización que se dedica justamente a impartir justicia, se espera que este valor forme parte de los elementos que definen la cultura institucional, y que además se exprese en prácticas concretas que permitan, justamente, hacer tangible, exigible y verificable este valor.

La opinión del personal al respecto se encuentra dividida según el tipo de labor y sexo, por ejemplo: para las mujeres del ámbito jurisdiccional los sueldos, el exceso de responsabilidades, la sobrecarga de trabajo y el desconocimiento de los parámetros con los cuales se evalúa su desempeño, constituyen una prueba fehaciente de la ausencia de justicia en la institución, mientras que para sus colegas varones, la respuesta fue en el sentido de reconocer que sí existe justicia, aunque no es una apreciación surgida de un consenso. Por otra parte, las mujeres de labor administrativa coinciden con sus congéneres de la labor jurisdiccional en la valoración de que no existe justicia en el ámbito interno y sus motivaciones se vinculan a la inexistencia de un espacio de contención y retroalimentación para mejorar el ambiente organizacional. Además, se observó que las mujeres de labor administrativa que cuentan con más años de antigüedad, manifestaron un mayor grado de satisfacción respecto a las condiciones de justicia en la vida interna, en comparación con las mujeres más jóvenes. Esto probablemente se deba al hecho de que quienes

se hallan en edad reproductiva enfrentan mayores complicaciones para conciliar sus responsabilidades familiares y laborales. En contraste, los hombres de labor administrativa valoran el tema de la justicia en relación con estrategias de coordinación de tiempos.

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 TSJEH no se advierten matices en torno a la aplicación de la justicia en la vida interna, y más bien ésta se erige como un valor que debe ser neutral, lo que más bien deriva en injusticias en los procesos y procedimientos, pues reproduce las desigualdades estructurales.

Los efectos de esta visión en la vida y la cultura organizacionales se expresan en la persistencia de un modelo masculino de trabajador y de organización, así como de visiones altamente estereotipadas sobre las tareas y labores de hombres y mujeres; la sobrevaloración del liderazgo masculino; el casi nulo reconocimiento de las desigualdades de género que explica la poca apertura hacia la incorporación de políticas de igualdad.

A manera de resumen, 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 en el discurso autoexcluyente que las propias mujeres construyen para justificar su decisión de no acceder a los puestos jurisdiccionales de mayor jerarquía en razón del compromiso de aceptar la posibilidad de trasladarse a un Distrito Judicial fuera de su lugar de residencia. Esta situación excluye y margina a las mujeres que por las responsabilidades de género tradicionales socialmente asignadas no pueden lograr la categoría de un “trabajador real” que ha sido configurada por y para varones, quienes han sido exceptuados tradicionalmente de las tareas de reproducción y cuidado de las familias.
2. *La separación o escisión entre el trabajo de la familia:* En el Tribunal prevalece la noción de separación entre las esferas laborales y familiares al privilegiar a aquellos/as trabajadores/as que pueden minimizar sus obligaciones familiares y dedicar tiempo

exclusivo al trabajo. En este sentido, existe una cultura 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 la institución, es que los temas relacionados con el avance hacia una mayor igualdad de género, tanto en el ámbito laboral interno como en la impartición de justicia, así como la defensa de los derechos de las mujeres, no se encuentran posicionados en la agenda central 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.”
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 de la institución 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 permiten el cumplimiento estandarizado de su función, devalúa aspectos cualitativos importantes laborales, como son el trabajo en equipo y los acuerdos, lo cual dificulta la incorporación de cambios a favor de la igualdad.
5. *La ceguera de género*: Uno de los hallazgos importantes de esta investigación diagnóstica es que en el TSJEH no se reconocen ni visibilizan las desigualdades de género que persisten al interior del Tribunal, ni el impacto que tienen las desigualdades estructurales de género en la organización. A esta invisibilización de las condiciones y posición de desventaja que actualmente viven las mujeres respecto a los hombres se denomina “ceguera de género” y deriva en la ausencia de reconocimiento de la necesidad de generar acciones deliberadamente dirigidas a compensar estas desigualdades. Como consecuencia, la organización tiende a reproducir condiciones que colocan en desventaja a las mujeres. En el caso del TSJEH uno de los ejemplos más claros es la consideración de que la “neutralidad” de la carrera judicial garantiza la igualdad de mujeres y hombres en el ascenso, ya que no es visible 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 TSJEH 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 revisar la política y condiciones laborales del TSJEH 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 Tribunal las condiciones laborales son sustancialmente distintas según el tipo de labor. Esto se refleja tanto en la normatividad como en la práctica y las percepciones del personal. Quienes laboran en áreas jurisdiccionales cuentan con un marco normativo mucho más claro que regula tanto su carrera profesional como sus relaciones de trabajo, mientras quienes forman parte de las áreas administrativas carecen de una “carrera profesional” que norme estos procesos.

Estas diferencias se reflejaron en la encuesta aplicada para este *Diagnóstico*, en que más de 95% del personal de labor jurisdiccional y poco más de 80% de áreas administrativas señaló que el ingreso a la institución se da por la vía de los méritos (concurso y convocatoria pública). En contraste, más de la décima parte del personal administrativo señaló la invitación directa del jefe/a como mecanismo para acceder al Tribunal.

En lo que refiere a los ascensos, cuatro de cada 10 personas no ha experimentado ningún ascenso en su trayectoria laboral en TSJEH. Esta inmovilidad es mucho más severa en el caso del personal administrativo, en que casi seis de cada 10 personas no han tenido ascensos. La desagregación por sexo refleja con claridad que los hombres refieren una mayor movilidad ascendente, pues en la categoría de personas que no han tenido ningún ascenso se ubican más mujeres que hombres.

En consonancia con lo anterior, en el Tribunal se observa una fuerte segregación vertical, pues son mayormente hombres los que ocupan puestos directivos y de mando medio. La presencia mayoritaria de las mujeres en el total de la organización no se distribuye en proporciones similares en todos los puestos: en los de menor jerarquía se observa una sobrerrepresentación de mujeres que no está en los niveles superiores. Lo anterior confirma que pese a una mayor presencia de mujeres, persisten factores asociados al género, que en algún punto de la trayectoria profesional afectan el acceso de las mujeres a los puestos de toma de decisión. Cabe destacar que esta distribución se presenta en los dos tipos de labor.

Otra expresión de la segregación laboral es la distribución de los sueldos y compensaciones, pues refiere de manera directa a la valoración de los distintos tipos de trabajo. La segregación vertical señalada se expresa con toda claridad en los salarios del personal del TSJEH: 71% de las mujeres trabajadoras se concentra en el primer decil salarial (es decir, el decil de menores ingresos), en donde se concentra 48.3% de los hombres. En contraste, los últimos cuatro deciles, los de mayores ingresos, se encuentra 13.5% de los hombres y solo 3.7% de las mujeres.

En el mismo sentido, el ingreso promedio de las mujeres que trabajan en el Tribunal es \$8,860 mientras el de los hombres asciende a \$13,654. Esta distribución salarial se explica por los puestos a que unas y otros acceden en la institución. Si bien la mayoría del personal son mujeres, éstas detentan los cargos más bajos en el escalafón de carrera judicial y en los puestos administrativos, por lo que sus sueldos en promedio son menores.

Así, aunque la opinión generalizada del personal de la institución es que hombres y mujeres tienen iguales oportunidades de acceso, ascenso, recompensas, salarios, etc. el análisis evidencia que persisten algunas prácticas discriminatorias que obstaculizan el ascenso de las mujeres. Debe recordarse que la discriminación indirecta refiere a la invisibilización de las condiciones de desigualdad que repercuten en el acceso de ciertos grupos a determinados espacios.

Es también relevante señalar que este *Diagnóstico* permitió evidenciar la ausencia de la perspectiva de género en la normatividad que regula las condiciones y relaciones laborales en este Tribunal. En ese sentido, en una organización que carece de políticas y mecanismos explícitamente orientados a promover la igualdad, se incrementa el riesgo de que las visiones estereotipadas de género influyan en la toma de decisiones sobre acceso y ascensos, pero también en otras prácticas como el otorgamiento de permisos y licencias.

En lo que refiere a la conciliación entre la vida familiar, personal y laboral, que es una estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres, al tiempo que contribuye a construir sociedades en que la calidad de vida de las personas sea un asunto prioritario, el hallazgo principal de este *Diagnóstico* es que el TSJEH aún carece de una política en este sentido.

Cabe señalar que uno de los hallazgos de este estudio es que entre las mujeres y los hombres que trabajan en el Tribunal se observa una participación dispar en las actividades domésticas que denota la persistencia de una división sexual del trabajo tradicional, en que ellas se dedican con más frecuencia a tareas reproductivas. De manera adicional, las actividades que realizan las mujeres en sus hogares requieren ser ejecutadas con mayor frecuencia (lavar trastes, lavar ropa y preparar alimentos) mientras que los hombres se dedican con más regularidad a reparaciones de la casa, que se realizan de manera menos frecuente. Ello ayuda a entender que sean las mujeres quienes expresen más preocupación por la extensión de los horarios a consecuencia de la sobrecarga de trabajo, mientras para los hombres el asunto de la participación en las tareas domésticas se resuelva “organizándose”.

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

Con este antecedente, es relevante señalar que en los últimos años la jornada laboral ha incrementado en razón del aumento de las cargas de trabajo, sobre todo en el área jurisdiccional lo que deriva que las personas que trabajan en el TSJEH tienen menos tiempo disponible para sus actividades personales y familiares.

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. Asimismo, carece de medidas dirigidas 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 la institución.

Otra expresión de las desigualdades de género que sobreviven en el ambiente organizacional del TSJEH es la que se refiere a los procesos de capacitación y los obstáculos para participar en ellos. Es relevante en este aspecto que todos los problemas que mencionó el personal para asistir a los procesos de capacitación están vinculados con la condición de género que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres (horarios de trabajo, recursos financieros, necesidad de atender a la familia, carga de trabajo), por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión. En el caso del personal jurisdiccional es fundamental revisar este aspecto porque el acceso a procesos de capacitación es condición básica para los ascensos en la carrera judicial.

Otro hallazgo importante de este *Diagnóstico* es que no existe claridad entre el personal respecto a los criterios de evaluación del desempeño. El contenido de la normatividad es muy poco detallado en cuanto a los procedimientos para ser sujeto o sujeta de un reconocimiento, y básicamente están destinados a incentivar al trabajador o trabajadora que satisfaga el “modelo de trabajador ideal” en cuanto a puntualidad y asistencia, aunque también se reconoce a quien “colabore por encima de sus obligaciones de manera oportuna y espontánea” (art. 94 LOPJH). 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 como un área de oportunidad con miras a contar con una valoración más justa y transparente del trabajo, que recompense tanto la calidad de los resultados como el trato igualitario entre compañeros y compañeras.

## Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral

La violencia contra las mujeres se define como “cualquier acción u omisión, basada en su género, que les cause daño o sufrimiento psicológico, físico, patrimonial, económico, sexual o la muerte, tanto en el ámbito privado como en el público” (Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, art. 5º, fracc. IV).

En su capítulo II la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia señala que la violencia laboral 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 del Tribunal; la incidencia de prácticas violentas y discriminatorias, las percepciones de las manifestaciones de la violencia de género y discriminación y la práctica de la denuncia.

El primer hallazgo en esta materia es que en el TSJEH, tres de cada diez trabajadores y trabajadoras (32.6%) padecieron al menos una de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio durante el último año. La incidencia de violencia de género es muy similar para ambos sexos (en el caso de las mujeres 32.2% y en el de los hombres 33.3%).

En el caso de los actos de violencia que se dan entre el personal, son responsabilidad mayoritariamente de los hombres en 18.2% de los casos; mientras que las mujeres fueron identificadas como generadoras de violencia en 9.5% de las ocasiones. Los actos de violencia

fueron ejercidos en 18.2% por los jefes/as, pero también los y las colegas son responsables de este tipo de acciones en 10.1% de las ocasiones.

La encuesta también mostró que el acoso sexual ha sido experimentado por 1.8% de las mujeres y 0.8 % de los hombres; y el hostigamiento sexual fue padecido por 1.2% de mujeres y 0.8% de hombres. Así, la violencia sexual, como expresión prototípica de la violencia de género se muestra mayoritariamente contra las mujeres.

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 ello, varias personas dentro de los grupos focales afirmaron conocer algún caso de acoso u hostigamiento dentro de la institución.

Por otra parte, 16% del personal no sabe (o no contestó) si existe algún mecanismo o procedimiento de denuncia ante casos de violencia. En realidad ni el mecanismo, ni el procedimiento están explícitamente definidos en la normatividad, por lo que el personal directivo asume que los casos de violencia deben seguir el procedimiento de una falta administrativa ante la Contraloría o ante el Consejo del Tribunal.

A este respecto es fundamental destacar la importancia de que el TSJEH cuente con mecanismos específicos que permitan a las y los trabajadores presentar denuncias por violencia de género, específicamente de hostigamiento y acoso sexual. 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, garantizar la reparación del daño y evitar que las denuncias conlleven a la revictimización, por ejemplo, mediante el despido.

También es necesario sensibilizar al personal del Tribunal para que se reconozcan las expresiones, manifestaciones y tipos de violencia con miras a que se incremente la cultura de denuncia y se evite la doble victimización de las personas receptoras de violencia.

Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las personas encargadas de la impartición de justicia

Este eje se orientó al logro del objetivo 2 de este *Diagnóstico*:

Identificar la percepción de los servidores/as públicos/as de los órganos jurisdiccionales respecto de la equidad de género al impartir justicia para ubicar los factores que inciden en ello, tanto en el ámbito del marco legal a nivel estatal como de su práctica local.

Por tanto, exploró la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal encargado de labores jurisdiccionales (juezas, jueces, magistradas y magistrados). 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 que la mayor parte del personal jurisdiccional conoce los instrumentos internacionales, así como la legislación nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, cuestión que resulta básica para la impartición de justicia con perspectiva de género y con ello estar en condiciones de contribuir a la vigencia plena de esos derechos. Así, los resultados de la encuesta aplicada para este *Diagnóstico* muestran que 23.8% del personal jurisdiccional no contestó la pregunta o desconoce los instrumentos internacionales que tutelan los derechos de las mujeres; y 8.5% se encuentra en la misma situación respecto al marco normativo nacional en esta materia. A pesar de que claramente la mayor parte del personal conoce instrumentos internacionales y nacionales que tutelan los derechos humanos de las mujeres, el TSJEH debe continuar en los esfuerzos de profesionalización y especialización de su personal en esta materia.

Asimismo, en los grupos focales algunos de los discursos de juezas, jueces, magistradas y magistrados denotaron un amplio y profundo conocimiento de los instrumentos internacionales en materia de derechos humanos de las mujeres, sobre todo los relacionados al derecho de las mujeres a vivir una vida libre de violencia, y no tanto aún en las prerrogativas relacionadas a

impulsar la igualdad entre mujeres y hombres. Consecuentemente con lo anterior, están conscientes de su responsabilidad en la aplicación de dicho marco legal, aunque reconocen que se vive un periodo de transición en la que no todos/as los/as operadores del sistema de procuración e impartición de justicia conocen dicho marco legal.

Así, la mayoría de quienes imparten justicia en el Tribunal cuentan, a diferente nivel, con cierta sensibilización en el enfoque de género que les permite ampliar su criterio sobre las condiciones específicas de las mujeres que llegan a los tribunales, así como reconocer las desigualdades de género en la sociedad y sus implicaciones; situaciones que por supuesto deben ser consideradas al momento de dictar una resolución o sentencia, a efecto de que, a través de éstas no se sobrevictimice a las mujeres que ya previamente han sido víctimas, por ejemplo de violencia social o familiar, convirtiéndolas ahora en víctimas de violencia institucional.

De manera general, juezas, jueces, magistradas y magistrados aceptan vivir inmersos en una sociedad patriarcal que discrimina y violenta no solamente a las mujeres, sino a otros grupos sociales como las y los homosexuales o los niños y niñas. Frente a ello, la mayoría considera necesario tomar en cuenta la perspectiva de género para impartir justicia, aunque excepcionalmente hay quienes se resisten a ello. En tal sentido, incluso fueron capaces de reconocer las actitudes discriminatorias que han experimentado en su vida personal y laboral, en razón de una educación patriarcal y misógina.

La sensibilización, apertura y conocimientos que varias de las juezas, jueces, magistradas y magistrados demuestran les permite no conflictuarse con el principio de igualdad ya que identifican que las leyes y sus interpretaciones tradicionales son androcéntricas, en razón de que, tanto su definición como su contenido han sido decididos históricamente por el género masculino (Facio, 1991).

Sin embargo, es preciso enfatizar que se observó en campo que las juezas y los jueces de primera instancia tienen un menor conocimiento sobre la legislación internacional y nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, lo que puede derivar en resoluciones y sentencias que discriminen a las mujeres que como partes actoras o pasivas, denunciante o denunciada participan en la tríada judicial. La formación especializada de este personal constituye entonces un área de oportunidad para el Tribunal.

# BIBLIOGRAFÍA

- Acker, Joan (2000). "Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género", *Cambios sociales, económicos y culturales*, Marysa Navarro y Catherine Stimpson (comp.), serie Un nuevo saber. Los estudios de Mujeres, FCE, Argentina, pp. 111-139.
- (1999). "Revisiting class: lessons from theorizing race and gender in organizations", *Working Paper*, N° 5, octubre, Simmons School of Management, Boston, MA.
- (1992). *Gendering Organizational Analysis*, Sage Publications, California.
- (1990). "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations", *Gender and Society*, Vol. 4, año 2, pp. 139-148.
- Alburquerque, Ayuzabet de la Rosa (2002). "Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, en administración y organizaciones", No. 8, año 4, UAM, pp. 13-44.
- Álvarez, Mayda; Melleró, Noelia; Rodríguez Inalvis (2004). *Diagnóstico institucional de género en las agencias de Naciones Unidas en Cuba*, PNUD-CUBA.
- Azaola, Elena (1996). *El delito de ser mujer*, CIESAS, México.
- Baratta, Alessandro (2000). "Mujeres y control social", *Las trampas del poder punitivo: el género en el derecho penal*, Haydee Birgin (comp.), Buenos Aires.
- Bayefsky, Anne (1990). "El principio de igualdad o no discriminación en el Derecho Internacional", *Human Rights Law Journal*, Vol. 11, No. 12, pp. 1-34.
- Bergalli, Roberto (1983), "La instancia judicial", en Bergalli, R. y Bustos, J., *El pensamiento criminológico II. Estado y control*, Ediciones Península, Barcelona, pp. 73-94.
- Birgin, Haydee & Kohen, Beatriz (comp.) (2006). *Acceso a la justicia como garantía de igualdad*, Buenos Aires.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*, Anagrama, Barcelona.
- Brannon, Linda (2007). *Gender: Psychological Perspectives*, Pearson.
- Brewer-Carías, Allan R. (2006). "La aplicación de los tratados internacionales sobre derechos humanos en el orden interno. Estudio de Derecho Constitucional comparado latinoamericano", ponencia preparada para el Curso sobre el sistema interamericano de

protección de los derechos humanos y su repercusión en los órdenes jurídicos nacionales, organizado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación de México y la Corte Interamericana de Derechos Humanos, México, 16 de marzo de 2006. Puede consultarse en internet en la siguiente dirección:

[http://www.equidad.scjn.gob.mx/IMG/pdf/ALLAN\\_BREWER\\_CARIAS\\_Aplicacion\\_de\\_los\\_Tratados\\_Internacionales\\_De\\_Derechos\\_Humanos\\_en\\_el\\_orden\\_interno- Estudio\\_de\\_derecho.pdf](http://www.equidad.scjn.gob.mx/IMG/pdf/ALLAN_BREWER_CARIAS_Aplicacion_de_los_Tratados_Internacionales_De_Derechos_Humanos_en_el_orden_interno- Estudio_de_derecho.pdf)

- Broadbridge, A., y Hern, J. (2008). "Gender and Management: New directions in research and continuing patterns in practice", *British Journal of Management*, No. 19, pp. 38-49. British Academy of Management, Blackwell Publishing Ltd.
- Bustos, Juan (1984). *Manual de Derecho Penal Español, Parte General*, Ariel, España.
- Cabal, Luisa et ál. (2001). *Cuerpo y Derecho. Legislación y jurisprudencia en América Latina*, The Center for Reproductive Law and Policy, editorial Temis, Bogotá.
- Carlen, Pat (1983), *Women's imprisonment. A study social control*, Reino Unido, sin editorial.
- CEPAL (2010). "¿Qué Estado para qué igualdad? XI Conferencia Regional Sobre la Mujer de América Latina y el Caribe". Brasilia, 13 a 16 de julio 2010. CEPAL. Naciones Unidas.
- Cerva, Daniela (2006). *Análisis sociopolítico de los procesos de institucionalización de la perspectiva de género en el estado: avances y retrocesos en el contexto de transformación del sistema político mexicano*, tesis de Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales, FCPyS, UNAM, México.
- ----- (2009a). "Cultura organizacional e institucionalización de las políticas de género en México: Notas para el debate", revista *GénEros*, No. 6, Época 2, Año 16, septiembre de 2009-febrero de 2010. Universidad de Colima-Asociación Colimense de Universitarias A.C.
- ----- (2009b). "Masculinidades y cambio organizacional: Reflexiones sobre varones vinculados al desarrollo de políticas de equidad de género", en Red Iberoamericana de Masculinidades, [www.redmasculinidades.com](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.

- Corte Interamericana de Derechos Humanos (2009). Caso González y Otras ("Campo Algodonero") V. Estado mexicano. Sentencia de 16 de noviembre de 2009. Excepción preliminar, fondo, reparaciones y costas.
- De la cruz, Carmen; Del Barrio, Pilar y Soler, María (2009). *Diagnóstico institucional de género*, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Dirección de Cooperación Sectorial y Multilateral Departamento de Cooperación Sectorial y de Género.
- Epadeq (2011). *Metodología*, México.
- Escalante, F. (1999). "La democracia mafiosa". Reflexiones sobre el cambio, A.C. Serie Política y Sociedad. México.
- Fábregues, S. (2007). "Reconsiderando la teoría de las organizaciones desde una perspectiva de género", en *¿Todas las mujeres podemos?: Género, Desarrollo y Multiculturalidad*, Actas del III Congreso Estatal FIIO sobre Igualdad entre Mujeres y Hombres, Fundación Isonomía para la Igualdad de Oportunidades. Universitat Jaume- I
- Facio, Alda (2011). *¿Igualdad y/o equidad?*, Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament y PNUD.  
----- (2004). "Hacia otra teoría crítica del Derecho", revista *Pensamiento Jurídico Feminista*. Reconstruir el derecho, repensar el mundo.  
----- (2002). "Con los lentes del género se ve otra justicia", *El Otro Derecho*, número 28, julio de 2002, ILSA, Bogotá, Colombia, pp. 85-102.  
----- (1992). *Cuando el género suena cambios trae. Una metodología para el análisis de género del fenómeno legal*, Ilanud, Costa Rica.  
----- (1991), "El principio de igualdad ante la ley", *El Otro Derecho*, No. 8, junio de 1991, ILSA, Bogotá, Colombia, pp. 9-20.
- Facio, Alda; Jiménez, Rodrigo (2007). "La igualdad de género en la modernización de la Administración de Justicia". Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible Unidad para la Igualdad de Género en el Desarrollo, Washington D.C.
- Facio, Alda y Fries, Lorena (1999). "Feminismo, género y patriarcado", *Género y Derecho*, editorial La Morada.

- Ferguson, K (1984). *The Feminist Case against Bureaucracy*, Temple University Press.
  - Ferrajoli, Luigi (1999). "Igualdad y diferencia" en *Derechos y garantías. La ley del más débil* (Perfecto Andrés Ibáñez, traductor), editorial Trotta, España.
  - Flores Mancilla, César (2003). "La administración del Poder Judicial Federal en México, un análisis estratégico y comparado", en *Revista de Administración Pública*, No. 108 Mayo-Agosto.
  - Font Playán, I., Gudiño Pérez, P. y Sánchez Martínez, A. (2000). "Cambio versus cultura organizacional", en *Gestión y Estrategia*, No. 18, enero julio, UAM.
  - FUNDAR (2009). "Ficha de análisis: Interés Superior de las niñas y las jóvenes. Análisis de la sentencia del expediente 507/04." Corte Constitucional de Colombia. 25 de mayo de 2004. [\[http://www.justiciaygenero.org.mx/node/73\]](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/rea3/Mjose\\_Martinez.pdf](http://www.upo.es/congresos/export/sites/congresos/economiafeminista/documentos/rea3/Mjose_Martinez.pdf)

- Martins, D. y Heisler, G. (1995). "Desarrollo institucional, género y ONG: Un debate posible", en *Género y desarrollo institucional en ONG*, Ribeiro das Neves, María da Graca y Martins, Delaine (organizadoras), Núcleo de Estudios Mujer y Políticas Públicas, IBAM/Instituto de la Mujer, Madrid.
- Meijer, Sigrid; Lindo, Patricia & Siú, Ivonne (2006). *Haciendo realidad la equidad en las organizaciones: guía metodológica*, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, Managua.
- Merrill-Sands, Deborah; Joyce K. Fletcher, Anne Starks Acosta, Nancy Andrews, Maureen Harvey (1999). "Engendering organizational change: a case study of strengthening gender equity and organizational effectiveness in an international agricultural research institute", *Working Paper*, No. 21, Center for Gender in Organizations, Secretariat Simmons Graduate School of Management World Bank, Boston, MA, USA, Washington, D.C.
- Navarro, Natalia (2007). *Desigualdades de género en las organizaciones. Procesos de cambio organizacional pro-equidad*, PNUD.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Nussbaum, (2000). *Las mujeres y el desarrollo humano*, Universidad de Cambridge, Nueva York.
- ONU, *Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos E/C.12/2005/4*.
- Ortí, A. (1990). "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo", en *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Alianza Universidad, Madrid.
- Payne, Lindsay (2002). *'Gendered Jobs' and 'Gendered Workers': Barriers to Gender Equality in Gendered Organizations*, College of Social and Applied Human Sciences, University of Guelph, Canadá.
- Perdomo, S. & Perrotta, V. (2009). *Diagnóstico organizacional con perspectiva de género OSE*, Programa de Gestión de Calidad con Equidad, PNUD / UNIFEM / OPP / Inmujeres: Uruguay.
- Porta, Luis y Miriam Silva (s.f.) "La investigación cualitativa: El análisis de contenido en la investigación educativa". Disponible en: <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>
- Poder Judicial (2006). *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Violación. Se integra ese delito aun cuando entre el activo y pasivo exista el vínculo matrimonial. No.

Registro: 176,065 Jurisprudencia Materia(s): Penal Novena Época Instancia: Primera Sala  
Tesis: 1a./J. 10/94, p. 658.

- Powell, W. y Dimaggio, P. (comp.) (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-Universidad Autónoma del Estado de México. Fondo de Cultura Económica, México.
- Ramos, Luz (2000). "Promoción de la doctrina y jurisprudencia con perspectiva de género, para una sólida argumentación en la redacción de la sentencia", 4 al 6 de diciembre, San José.
- Rao, Aruna y Kelleher, David (2003). "Institutions, organizations and gender equality in an era of globalization", *Gender and Development*, Mayo, Vol. 11, No. 1.  
----- (2002). "Unraveling Institutionalized", *Occasional Paper*, No. 8, Association for Women's Rights in Development, Canadá.
- Rao, Aruna, Stuart, R. y Kelleher, D. (1999). *Gender at work. Organizational Change for Equality*, Kumarian Press, Connecticut, USA.
- Rubio, Ana (2007). *Feminismo y ciudadanía*, PUEG, UNAM.  
----- (2004). "Inaplicabilidad e ineficacia del Derecho en la violencia contra las mujeres: un conflicto de valores", en *Análisis jurídico de la violencia contra las mujeres. Guía de argumentación para operadores jurídicos*, Instituto Andaluz de la Mujer, Sevilla.
- Salamanca, Ana Belén y Martín-Crespo Blanco, Cristina (2007). "El diseño en la investigación cualitativa", *Nure Investigación*, No. 26, Enero-Febrero consultada en <http://www.nureinvestigacion.es>
- Sampieri Hernández, Roberto; Collado Fernández, Carlos y Lucio Baptista, Pilar (2003). *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill Interamericana, México.
- Sen, Amartya (1998), *Desarrollo y libertad*, Planeta.
- Serbia, José María (2007). "Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa", en *Hologramática*, Facultad de Ciencias Sociales Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año IV, No. 7.
- Schein, E. H. (1991). "¿What is culture?" en *Reframing organizational culture*, P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (eds.), Newbury Park, CA. Sage.
- Scott, J. (1996): "El género: Una categoría útil para el análisis histórico", en *El Género: La construcción cultural de la diferencia sexual*, Marta Lamas (compiladora), PUEG, Porrúa, México.

- Soledad García Muñoz (2001). “La progresiva generización de la protección internacional de los derechos humanos”, *Revista Electrónica de Estudios Internacionales*, [www.reei.org](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.
- 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 4°, Diario Oficial de la Federación, 12 de enero de 2001.
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, Diario Oficial de la Federación, 1 de febrero de 2007.
- OACNUDH y Unión Interparlamentaria, *Derechos Humanos: manual para parlamentarios*, núm. 8-2005, Citado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal.
- ONU, Directrices de Maastricht sobre Violaciones a los DESC, punto 6. Citado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal, p. 54.
- Programa Nacional de para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2008-2012) (PROIGUALDAD), Inmujeres, 2009.
- Protocolo Facultativo de la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación de la Mujer, aprobado por la Asamblea General de la ONU el 15 de octubre de 1999 y que entró en vigor en México el 15 de junio de 2002.
- Resolución 32/130 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (16 de diciembre de 1977).