



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 SONORA

11/02/2012

Estudios y estrategias para el desarrollo y la equidad

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

Coordinación General:

Martha Fabiola Zermeño Núñez

Subcoordinaciones:

Moisés Domínguez Pérez
Edith Olivares Ferreto

Equipo de investigación:

Carla Juárez Guraieb
Jorge Alejandro Vázquez Arana

Colaboraciones parciales:

Hilda Eugenia Rodríguez Loredo
Isalia Nava Bolaños
Abraham Granados Martínez
Iris Rocío Santillán Ramírez
Soledad Chaylián

Estadística:

José Ezequiel Soto Sánchez

Coordinación del trabajo en campo:

Mario Yadín Zermeño Núñez

Responsable de logística y administración:

Xitlalli Villanueva Aguilar

Coordinación regional para el levantamiento de la encuesta:

Mauricio Torres Alarcón

Captura y procesamiento de los datos de la encuesta:

Questudies

Responsable de la corrección de estilo:

Carolina de los Ángeles Varela Hidalgo

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	9
MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL	13
CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL	16
ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL	17
VITRINA METODOLÓGICA	19
EJES DE ANÁLISIS.....	19
RECUENTO DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO.....	21
Información documental.....	21
Trabajo de campo.....	26
Encuesta	26
Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas.....	27
RESULTADOS	30
LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL.....	30
Eje 1. Marco legal y normativo.....	30
Marco legal estatal.....	30
Normatividad interna.....	36
Eje 2. Política de género.....	38

Mecanismo de género.....	38
El género en la política institucional	39
Políticas y acciones para la igualdad de género	40
Las expresiones y desigualdades de género en la organización	43
Eje 3. Valores y códigos organizacionales	43
Modelo de gestión del trabajo en la organización.....	45
Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones	53
Valoración de los estilos de trabajo	65
Relación entre pares y con la autoridad	74
Disposición a incorporar la perspectiva de género en la organización.....	81
Valoración de la presencia de la justicia en la vida interna de la organización	89
Eje 4.Condiciones laborales.....	92
Reclutamiento y contratación	93
Promociones y ascensos.....	105
Licencias de maternidad y paternidad	114
Permisos para asuntos personales y familiares	122
Formación y capacitación.....	131
Procesos de inducción al puesto	140
Segregación ocupacional.....	140

Conciliación laboral-personal y familiar	149
Sueldos y compensaciones.....	164
Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño	167
Satisfacción con el trabajo	173
Motivos de despido.....	175
Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral.....	180
Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento	181
Mecanismos de denuncia, queja y sanción.....	191
Percepciones de género en las y los impartidores de justicia	195
Eje 6. Perspectiva de género en la percepción y el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia.....	195
Conocimiento de los derechos de las mujeres.....	196
Reconocimiento de la discriminación de género en la sociedad	203
Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género	210
Factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género.....	215
CONCLUSIONES	219
BIBLIOGRAFÍA.....	241

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.

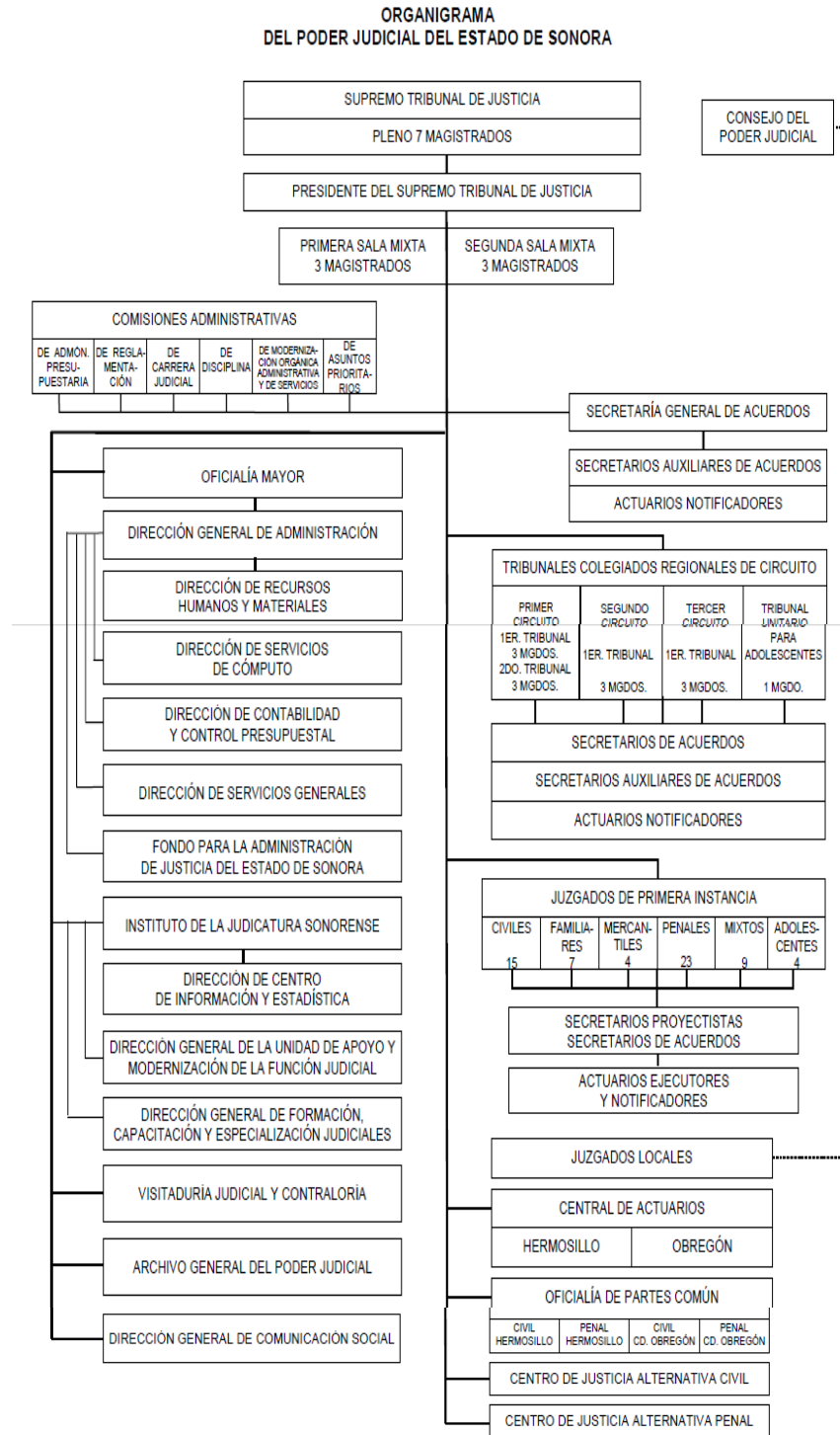
MARCO ORGANIZACIONAL DEL TRIBUNAL

De acuerdo con la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Sonora, el ejercicio del poder se deposita en el Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Sonora (STJES), los Tribunales Regionales de Circuito, los Juzgados de Primera Instancia, Juzgados Locales y el Consejo del Poder Judicial.

El Supremo Tribunal de Justicia tiene su residencia en la capital del estado y lo integran siete magistrados propietarios y siete magistrados suplentes y funcionará en Pleno, en salas o en comisiones (art. 2° de la Ley Orgánica). Actualmente el STJES cuenta con cuatro magistrados, dos magistradas y un magistrado presidente.

“La administración del Poder Judicial estará a cargo del Consejo del Poder Judicial del Estado, el cual ejercerá la vigilancia y disciplina del mismo Poder, a excepción del Supremo Tribunal de Justicia, y las demás funciones que señala la Constitución Política del Estado de Sonora, en los términos que establece esta ley. El Consejo del Poder Judicial del Estado velará, en todo momento, por la autonomía de los órganos del Poder Judicial del Estado y por la independencia e imparcialidad de los miembros de este último” (art. 82 de la Ley Orgánica).

Figura 1. Estructura y composición del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Sonora



Fuente: <http://www.stjsonora.gob.mx/OrganigramaStj/Orga/ORGANIGRAMA%20STJ.pdf>

Entre las principales atribuciones del STJES al funcionar en Pleno en el ámbito jurisdiccional están las de: conocer de las cuestiones de competencia que se susciten entre los Tribunales Regionales de Circuito, entre jueces de primera instancia o entre jueces locales pertenecientes a distintos distritos judiciales del estado; calificar y resolver las causas de recusación o excusa de los magistrados del Supremo Tribunal de Justicia y de los Tribunales Regionales de Circuito; resolver de las recusaciones de los jueces de primera instancia, excepto de los especializados en justicia para adolescentes; conocer y resolver de las solicitudes de indulto necesario o reconocimiento de inocencia. Los asuntos mencionados deberán distribuirse por riguroso turno, en orden de su designación, entre los integrantes del Pleno del STJES, para que, en su oportunidad, formulen los proyectos de resolución (art. 10 de la Ley Orgánica).

El Pleno del Tribunal, además de las atribuciones mencionadas, ejerce las siguientes facultades: elegir al presidente del Supremo Tribunal de Justicia y conocer, aceptar o rechazar, en su caso, su renuncia a dicho cargo; determinar la adscripción de los magistrados a las salas y acordar los cambios pertinentes entre sus integrantes; determinar el sistema de distribución de los asuntos que deban conocer las Salas del STJES; autorizar la creación de las comisiones que sean necesarias, y designar a los magistrados que las integrarán; conceder licencias a sus integrantes, autorizar el pago de los honorarios a los magistrados suplentes; nombrar, conforme a la carrera judicial, al secretario general de Acuerdos, a los secretarios auxiliares y secretarios proyectistas, así como a los demás empleados subalternos del STJES; evaluar, periódicamente, el funcionamiento de los órganos del Supremo Tribunal y adoptar las medidas pertinentes para mejorarlo; fijar los periodos vacacionales de que deban disfrutar los servidores públicos del Supremo Tribunal; conceder licencias en los términos previstos por esta ley; expedir las disposiciones generales de observancia obligatoria que fueren necesarias para el adecuado ejercicio de sus atribuciones, especialmente las relativas al régimen disciplinario de los servidores públicos del Supremo Tribunal; aprobar el Proyecto de Presupuesto Anual de Egresos del Poder Judicial del Estado; dictar las medidas necesarias que exijan el buen servicio y la disciplina en las oficinas del Supremo Tribunal de Justicia; resolver sobre las quejas administrativas y sobre la responsabilidad de los servidores públicos del Supremo Tribunal.

El Presidente del Supremo Tribunal de Justicia durará en su cargo seis años y no podrá ser reelecto para un periodo inmediato posterior. La elección se llevará a cabo por el Pleno de dicho Tribunal, en escrutinio secreto, en la sesión que corresponda (art. 12 de la Ley Orgánica).

En el STJES existen dos salas mixtas integradas por tres magistrados/as cada una. Los juzgados de primera instancia están divididos en las siguientes materias: civil, familiar, mercantil, penal, mixto y de adolescentes. En los municipios fuera de la capital existen también juzgados de primera instancia especializados por materia o mixtos.

CONFORMACIÓN DEL PODER JUDICIAL ESTATAL

El estado de Sonora se divide, para la administración de justicia en primera instancia, en distritos judiciales, actualmente son 16 distritos¹ (art. 55, Ley Orgánica).

Son Juzgados de Primera Instancia: I. Los Juzgados de lo Civil; II. Los Juzgados de lo Familiar; III. Los Juzgados de lo Mercantil; IV. Los Juzgados de lo Penal; V. Los Juzgados Especializados en Justicia para Adolescentes; y VI. Los Juzgados Mixtos. Los Juzgados de lo Civil, de lo Familiar, de lo Penal y Mixtos podrán conocer de la materia de justicia especializada para adolescentes, según lo determine el Consejo del Poder Judicial, al atender las necesidades de servicio.

Los juzgados de primera instancia se compondrán de un Juez y del número de secretarios, actuarios y empleados que determine el presupuesto.

En Hermosillo existen tres juzgados civiles, cuatro mercantiles, tres familiares, ocho penales y dos especializados en justicia para adolescentes. En Ciudad Obregón, cuatro de lo civil, cuatro de lo penal y dos de lo familiar. Y en Cócorit un juzgado especializado en justicia para adolescentes. En Nogales se cuenta con un juzgado civil, tres penales, un familiar y uno especializado en justicia para adolescentes. En San Luis Río Colorado, un juzgado civil, dos penales y uno mixto. Las ciudades de Agua Prieta y Caborca tienen un juzgado civil y un penal. En Navojoa un juzgado civil, un penal y un familiar. En Guaymas hay dos juzgados civiles y dos juzgados penales. En Huatabampo existen dos juzgados mixtos. Puerto Peñasco cuenta con un juzgado civil y un juzgado penal. Cuentan con un juzgado mixto: Álamos, Cananea, Cumpas, Magdalena, Sahuaripa y Ures.

¹ Distrito Judicial de Álamos, Agua Prieta, Altar, Cajeme, Cananea, Guaymas, Hermosillo, Huatabampo, Magdalena, Moctezuma, Navojoa, Nogales, Puerto Peñasco, San Luis Río Colorado, Sahuaripa y Ures.

ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA INTEGRACIÓN DEL TRIBUNAL

Para marzo de 2011 en el STJES trabajaban 1,364 personas, distribuidas en las siguientes áreas de adscripción como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1

NUMERO DE EMPLEADOS POR AREA DE ADSCRIPCIÓN	
ADSCRIPCIÓN	ÁREA DE ADSCRIPCIÓN
PRESIDENCIA	9
SALAS MIXTAS	46
SECRETARÍA GENERAL DE ACUERDOS	29
OFICIALÍA DE PARTES COMÚN DE HERMOSILLO	15
PRIMER TRIB. COL. REG. DEL PRIMER CIRCUITO	43
SEGUNDO TRIB. COL. REG. DEL PRIMER CIRCUITO	40
PRIMER TRIB. COL. REG. DEL SEGUNDO CIRCUITO	42
PRIMER TRIB. COL. REG. DEL TERCER CIRCUITO	43
PRIMER TRIBUNAL UNITARIO REGIONAL DE CIRCUITO	9
CENTROS DE JUSTICIA ALTERNATIVA	10
OFICIALÍA MAYOR	5
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	58
FONDO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA	7
DIRECCIÓN DE SERVICIOS DE CÓMPUTO	14
INSTITUTO DE LA JUDICATURA	4
CENTRO DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA	8
UNIDAD DE APOYO Y MODERNIZACIÓN DE LA FUN. JUD.	10
DIR. GRAL. DE FORMACIÓN, CAPAC. Y ESPEC. JUD.	4
VISITADURÍA JUDICIAL Y CONTRALORÍA	19
ARCHIVO GENERAL DEL PODER JUDICIAL	5
DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL	3
CENTRALES DE ACTUARIOS EJECUTORES Y NOTIFICADORES HILLO	57
JUZGADOS DE HERMOSILLO	314
JUZGADOS DE NOGALES	74
JUZGADOS DE CD. OBREGÓN	135
OFICIALÍA DE PARTES COMÚN DE CD. OBREGÓN	9
CENTRAL DE ACTUARIOS EJECUTORES Y NOTIFICADORES, CAJEME	29
JUZ. PRIMERO ESPEC. EN JUST. ADOLESCENTES, CÓCORIT	8
JUZGADO DE PRIM. INST. MIXTO DE CANANEA	14
JUZGADOS DE NAVOJOA	50
JUZGADOS DE SAN LUIS RIO COLORADO	51
JUZGADOS DE AGUA PRIETA	24
JUZGADOS DE GUAYMAS	62
JUZGADO DE PRIM. INST. MIXTO DE MAGDALENA	14
JUZGADOS DE CATORCA	29
JUZGADO DE HUATABAMBO	21
JUZ. DE PRIM. INST. MIXTO DE ALAMOS	8
JUZ. DE PRIM. INST. MIXTO DE CUMPAS	7
JUZGADOS DE PUERTO PEÑASCO	24
JUZ. DE PRIM. INST. MIXTO DE SAHUARIPA	5
JUZ. DE PRIM. INST. MIXTO DE URES	6
TOTAL	1364

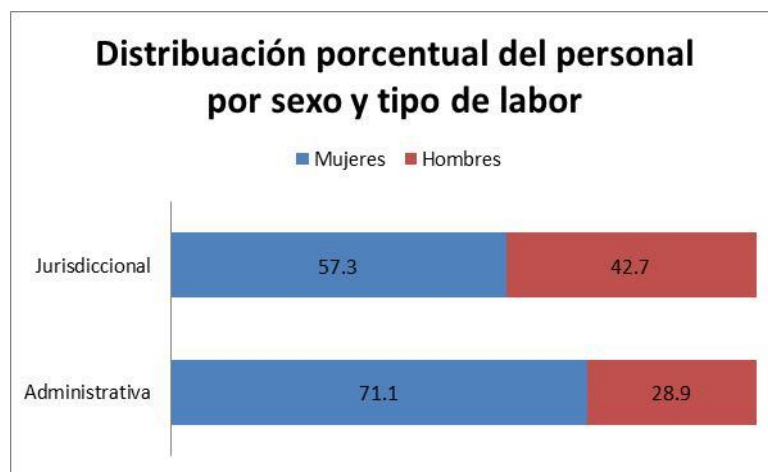
Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el STJES en marzo 2011

Como se muestra a continuación, la mayor parte del personal (58%) del STJES pertenece al área administrativa. La distribución por sexo del personal del STJES muestra que en las áreas administrativas existe una mayoría de mujeres, mientras que en área jurisdiccional se mantiene la mayoría de mujeres, pero tendiente casi a la igualdad numérica en relación con los hombres.

Gráfica 1



Gráfica 2



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 apartados de análisis que constituyen las categorías analíticas en que se concretan los aspectos abordados en esta investigación, con base en los cuales se presentan los resultados.

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

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

Al partir del marco conceptual y la metodología definida, los apartados 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 el entendimiento jurídico de las y los impartidores de justicia.

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

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

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

En el caso de violencia de género (apartado 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, aspecto insoslayable en el análisis de género.

Finalmente, en el apartado 6 se explora la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal a cargo de las labores jurisdiccionales en el Tribunal, bajo el supuesto de que impactan en la cultura organizacional y en el servicio directo de impartición de justicia, que constituye la actividad sustantiva de los tribunales superiores de justicia estatales.

Cada uno de los apartados 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 apartado/tema/variable con la fuente de información y el instrumento correspondiente.

RECuento DEL TRABAJO EN CAMPO Y DOCUMENTAL REALIZADO

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

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

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

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

Información documental

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

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

- Marco legal estatal. Leyes y normas estatales que establecen y norman la igualdad entre mujeres y hombres, la violencia contra las mujeres, la no discriminación y la trata de personas.
- Información sobre normatividad, organización y planeación interna. Se analizaron los reglamentos y normas que rigen la vida organizacional interna de los órganos jurisdiccionales y administrativos de los STJES; así como aquellos documentos de planeación que orientan el desempeño institucional. Se analizaron también los documentos que contienen la estructura orgánica y las funciones de las distintas áreas o unidades administrativas.
- Normatividad que rige la vida y condiciones laborales. Normas y lineamientos que rigen los asuntos relacionados con los recursos humanos: reclutamiento y contratación de personal, política de promoción y ascensos, asignaciones salariales, condiciones generales de trabajo, procesos de formación profesional y capacitación, y sistemas de evaluación de desempeño del personal, entre otros.
- Información estadística. Se analizó la información referente a las asignaciones salariales y ubicación de las y los trabajadores por puesto y sexo, con el fin de ubicar brechas de género y segregación laboral.
- Para guiar el análisis documental, como un recurso metodológico se diseñó una matriz de sistematización que permitió una lectura orientada de los documentos señalados. Dicha matriz cuenta con criterios de búsqueda para ubicar contenidos acordes con los objetivos de igualdad de género.

Cabe aclarar que la información documental se obtuvo de manera oficial, por conducto del enlace de la Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia (Conatrib) para este proyecto en el Tribunal. Aunque parte de los documentos estaban disponibles al público en el portal de Internet del Tribunal, el equipo de investigación decidió que se tomaría como información oficial solo aquella que se remitiera por los canales establecidos. Inclusive cuando se presentó el caso de que no se remitiera información alguna por parte del Tribunal en algún tema en particular, y se hubiera detectado su existencia en otro medio, principalmente el portal señalado, se solicitó que la misma la validara 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

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

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

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

x No se entregó por parte del TSJES.

✓ Se entregó

Trabajo de campo

Encuesta

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

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

La encuesta levantada en el marco de este *Diagnóstico* se realizó entre el 5 y el 9 de septiembre, en tres sedes: Hermosillo, Guaymas y Nogales. Se validaron en total 490 cuestionarios aplicados.

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

Tabla 2

ESTADO	MUESTRA OBTENIDA			PADRONES DE PERSONAL			Margen Error por estado*
	TIPO DE LABOR		TOTAL	ESTRATO		TOTAL	
	Jurisdiccional	Administrativa		Jurisdiccional	Administrativa		
SONORA	186	304	490	572	792	1364	3.55%

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

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

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

Trabajo en campo cualitativo: grupos focales y entrevistas

El enfoque cualitativo permite profundizar en las características específicas de una determinada situación, ya que ofrece mayor riqueza interpretativa y ahonda en la contextualización de los resultados.

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

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

Grupos focales

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

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

De acuerdo a lo programado, en total se llevaron a cabo ocho grupos focales, que se realizaron entre el 5 y 8 de septiembre de 2011. Éstos pudieron efectuarse de manera satisfactoria y con garantía de las condiciones requeridas para la confidencialidad y su buen desarrollo.

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

Cuadro 2

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

Entrevistas

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

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

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

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

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

Cuadro 3

Entrevistas programadas	Entrevistas realizadas
Max Gutiérrez Cohen PRESIDENTE DEL H. TRIBUNAL	Max Gutiérrez Cohen PRESIDENTE DEL H. TRIBUNAL
Josefina Sánchez Reyes OFICIAL MAYOR	Josefina Sánchez Reyes OFICIAL MAYOR
Sergio Calderón Valdés Director General de Formación, Capacitación y Especialización Judiciales	Sergio Calderón Valdés Director General de Formación, Capacitación y Especialización Judiciales
Irma Velásquez Montaña Directora de la Unidad de Información y Modernización Judicial	Irma Velásquez Montaña Directora de la Unidad de Información y Modernización Judicial
Víctor Dal Pozzo López Coordinador General de Administración	Víctor Dal Pozzo López Coordinador General de Administración

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

RESULTADOS

LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL MARCO FORMAL DEL TRIBUNAL

Eje 1. Marco legal y normativo

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

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

El supuesto básico que orienta el análisis es que un marco legal estatal que establezca efectivamente los derechos de las mujeres, en armonía con los compromisos internacionales, presenta un contexto favorable a la igualdad en las organizaciones e instituciones locales, 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 así como de las leyes (y en su caso los reglamentos) que contienen disposiciones relevantes en materia de igualdad, no discriminación y protección a los derechos de las mujeres. Las Leyes revisadas son las siguientes: Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres en el estado de Sonora;

Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el estado de Sonora; Ley de Prevención y Combate de la Trata de Personas para el estado de Sonora.

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

Desde su artículo primero, la Constitución Estatal establece que los “derechos del Hombre son la base y el objeto de las instituciones sociales. En el estado de Sonora todo individuo gozará de las garantías que otorga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”. El documento está escrito con un lenguaje sexista, cuando no se hace referencia explícita al “hombre” se emplea únicamente lenguaje masculino, estos son mecanismos que invisibilizan a las mujeres. Por supuesto existen referencias a las mujeres, pero cuando son asuntos que no involucran o afectan directamente a los hombres.

El primer reconocimiento explícito de las mujeres se relaciona con los derechos de las comunidades y de los pueblos indígenas del estado en los incisos *b)* y *c)* del artículo primero, en donde se asegura el respeto a las garantías individuales y derechos humanos al relevar la dignidad e integridad de las mujeres, así como garantizar la participación de las mujeres en condiciones de equidad en sus procesos de elección y designación de representantes y órganos de organización interna.

Más adelante, en el artículo 16, fracción II, se establece que “el ciudadano sonorense [...] podrá ser votado para los cargos de elección popular en el estado y los municipios y nombrado para cualquier otro empleo o comisión en igualdad de oportunidades y equidad entre mujeres y hombres”. En tanto que el artículo 22 señala “la igualdad de oportunidades y la equidad entre las mujeres y los hombres en la vida política del estado y sus municipios, a través de la postulación a cargos de elección popular en el congreso del estado y en los ayuntamientos, tanto de mayoría relativa como de representación proporcional.”

Asimismo, en el artículo 150-A se indica que “en el estado las mujeres tienen los mismos derechos civiles y políticos que los hombres; podrán ser electas y tendrán derecho a voto en cualquier elección, siempre que reúnan los requisitos que señala esta Ley.”

Por otro lado, es importante señalar que en ella tampoco existe ningún artículo que haga referencia al tema de violencia contra las mujeres en ningún sentido, ni de discriminación por sexo o sobre trata de personas.

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

Sonora cuenta con la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres en el estado (2008). Aunque en ésta no se menciona una coordinación interinstitucional en el nivel de división de poderes de gobierno, sí se menciona entre los distintos niveles gubernamentales, pero no como mecanismos de coordinación específicos, sino que serán el estado y los municipios quienes establecerán las bases para integrar el sistema estatal para la igualdad entre mujeres y hombres.

Aun cuando la ley es de aplicación general e interés social, no existen mecanismos específicos para sancionar a ciudadanos, solo para sancionar a servidores públicos, como lo establece su artículo tercero “de acuerdo a lo dispuesto por la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y, en su caso, por las leyes aplicables de las entidades federativas que regulen esta materia”. Los otros mecanismos no se mencionan en ningún apartado. Este abordaje refleja que el tema de igualdad es visto en términos meramente administrativos en el ámbito público.

En su artículo 30 la mencionada ley alude a la responsabilidad del estado y los ayuntamientos para que la participación de mujeres y hombres sea equitativa en la toma de decisiones políticas y socioeconómicas. En correspondencia, su artículo 31, fracción V precisa la responsabilidad de autoridades estatales y municipales para “fomentar la participación equilibrada y sin discriminación de mujeres y hombres en los procesos de selección, contratación y ascensos en el servicio civil de carrera de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial”, remitiéndose exclusivamente al ámbito laboral al interior de las instituciones de los tres poderes de gobierno. Es importante mencionar que no existe Reglamento de la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres, lo cual representa una limitación en la operatividad de la misma.

El Instituto Sonorense de la Mujer está legislado por un decreto (1998) y no por una ley. Es su artículo 3º, fracción I el que establece como parte de las atribuciones del instituto la de coordinación y concertación. No establece algún mandato específico para el Poder Judicial, pero sí establece la colaboración del instituto con otras instancias competentes para atender, por ejemplo, la violencia contra las mujeres y la producida dentro del ámbito familiar.

Se cuenta con el Reglamento Interior del Instituto Sonorense de la Mujer. Se trata de un reglamento bastante descriptivo de los procesos internos del Instituto. Es operativo, pormenoriza la organización y atribuciones de los órganos internos y unidades administrativas que lo conforman. Las referencias hechas a instituciones ajenas al instituto son en función del intercambio de servicios o de colaboraciones, pero no mandata a ninguna otra instancia.

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

El estado de Sonora cuenta con la Ley Estatal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2007). En ella se explica la coordinación de los tres poderes de gobierno, tanto en el nivel estatal como en el municipal en colaboración con la Federación y grupos interinstitucionales y multidisciplinarios para la implementación y seguimiento a las acciones y medidas para la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres (artículo 18). Esto incluye la conformación de un sistema estatal para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres (artículo 19). El título cuarto especifica las competencias de cada instancia en relación a la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia pero no se describe ningún mecanismo particular. Cabe señalar que no se menciona la participación específica del Poder Judicial en estos apartados. Con lo establecido en la ley no se puede saber si existe algún mandato que lo vincule, sin embargo, en el preámbulo de ésta se dice que se consultará el Poder Judicial en materia de dictámenes y órdenes de protección.

El Reglamento de la Ley para el Accesos de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Estado Sonora (2010) entró en vigor en 2010. En razón a la existencia de mecanismos de coordinación interinstitucional, se menciona la necesidad de establecerlos tanto en los tres poderes de gobierno estatales y municipales como con el nivel federal, al igual que con los Institutos de la Mujer estatal y nacional a fin de diseñar, implementar y evaluar políticas públicas y los correspondientes modelos de implementación. Los artículos que abordan estos temas son el 1°, 3°, 9°, 13, 15, 27, 45, 47, 48, 49, 50, 52 y 54.

En materia de sanciones son tres los artículos (22, 23 y 24) que especifican el poder de gobierno que deberá ejecutarlas, los elementos a considerar para evaluar la aplicación y efectividad tanto de la ley como de las normas jurídicas que regulan los diversos tipos de violencias y modalidades, y los aspectos que deben contemplar los modelos de sanción tanto para los servidores públicos

como para quien agrede. Es relevante precisar que en ningún artículo se fija un mandato individualizado para el Poder Judicial.

La Ley de Prevención y Combate a la Trata de Personas del estado de Sonora (2011) entró en vigor en 2011. En ésta se plantea la formación de la Comisión Interinstitucional para la Prevención y el Combate a la Trata de Personas con carácter de permanente y coordinada por el Ejecutivo, cuyo objetivo será el de coordinar las acciones que realicen todas las entidades que la conforme. Estará integrada por diversas secretarías estatales e instituciones y dependencias del Ejecutivo; entre los invitados permanentes sin derecho a voto se encuentra un representante del Poder Judicial del estado.

El artículo que aborda lo referente a la sanción de manera más amplia en esta ley es el 2º, que dice “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”. También se hace referencia a este asunto en los artículos 13 y 30, pero no se hacen mayores especificaciones al tema. Respecto del Poder Judicial del estado no se plantea ningún mandato específico además de coordinarse con la comisión contra la trata de personas.

Aun cuando el artículo tercero transitorio de la ley fija 90 días después de su publicación como el límite para que el Ejecutivo, a su vez, publique el reglamento que le corresponde, al día 30 de septiembre de 2011 esto todavía no sucede.

d) Normatividad referida al derecho a la no discriminación

No existe una ley para prevenir y erradicar la discriminación en el estado de Sonora, lo cual puede significar un obstáculo relevante para conseguir la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en el estado.

Como se desprende de la información mostrada en este apartado, el estado tiene avances importantes en materia de legislación relevante para la igualdad de género y los derechos de las mujeres, aunque todavía persisten vacíos y retos. Las implicaciones de la inexistencia de artículos que refieran a aspectos sobre la violencia contra las mujeres, la no discriminación por sexo o a la

trata de personas en la Constitución Estatal no son menores. Las acciones del estado deben estar encaminadas a respetar, garantizar y promover los derechos de las mujeres, la libertad y la igualdad entre mujeres y hombres a través de medidas y acciones que corrijan las desigualdades de género existentes.

Al respecto, la inclusión del principio de *no discriminación* en la Ley Suprema de los estados es elemental, ya que establece el compromiso del estado y de sus instituciones para proteger los derechos y libertades fundamentales de todas las personas. Aun cuando la Constitución Estatal en Sonora consagra el goce de las garantías individuales de acuerdo a lo que marca la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es insuficiente, pues no proscribire ningún tipo de discriminación y violencia ni establece explícitamente la igualdad entre mujeres y hombres, salvo cuando refiere a los derechos de los pueblos indígenas. Teniendo en cuenta que las desigualdades de género tienen origen y expresión en el fenómeno de la discriminación y que al ignorar cualquier tipo de discriminación ésta se perpetúa —pues no se toman las medidas necesarias para eliminarla—, el resultado será la permanencia de estas desigualdades y la violación sistemática de los derechos, particularmente de las mujeres.

Si bien es cierto que el estado cuenta con la ley del Instituto de las Mujeres así como con leyes específicas para atender la desigualdad entre mujeres y hombres, la violencia contra las mujeres y combatir la trata de personas, la ley que atiende la violencia contra las mujeres es la única que cuenta con el reglamento correspondiente para que pueda ser operativa, pues regula la participación de las entidades que integrarán el sistema estatal y establece los modelos y mecanismos de atención, sanción y resarcimiento de daños.

Cabe mencionar que el mayor desarrollo de las cuestiones que atienden el tema sobre violencia podría entenderse a partir de que es una de las manifestaciones de discriminación y subordinación de las mujeres más condenada internacionalmente. Sin embargo, estos esfuerzos se verán bastante limitados si se toma en cuenta el marco legal estatal. Este escenario muestra insuficiencia de herramientas disponibles para hacer operativas dichas leyes; para establecer mecanismos de atención, sanción y erradicación de las conductas violatorias de los derechos humanos; para transversalizar la perspectiva de género y garantizar la igualdad entre mujeres y hombres en todas las esferas del desarrollo social; o para regular y promover la participación de dependencias, organismos e instancias de los tres poderes de gobierno del estado —particularmente un muy

limitado marco de actuación del Poder Judicial—. Sin lineamientos de acción se dificulta la definición de actividades específicas en el ámbito de la igualdad así como el valor de las implicaciones que éstas tienen, tanto para las mujeres como para los hombres, lo que podría transformar realmente las estructuras sociales e institucionales desiguales. Paralelamente se incumple con los compromisos adquiridos al suscribir tratados internacionales al vulnerar, por omisión, la garantía de cumplimiento y protección de los derechos de las mujeres y su acceso a la justicia.

Siguiendo este mismo orden de ideas, mientras no se atienda efectivamente la discriminación se obstaculiza la erradicación de la violencia en sus distintas modalidades, impidiendo así la consecución de una igualdad sustantiva.

Normatividad interna

Para analizar la congruencia de la normatividad interna del Supremo Tribunal de Justicia del estado de Sonora (STJES) se contó con un único documento que plasma la normativa interna: la Ley Orgánica del Poder Judicial en el estado de Sonora (1996). No se analizó el Código de Ética del estado de Sonora porque a la fecha del análisis documental éste no se había aprobado y no fue proporcionado al equipo investigador por las vías oficiales de entrega de documentos. Se realizó una búsqueda virtual y tampoco se encontró en el Boletín Oficial del estado de Sonora al día 30 de septiembre de 2011, se supone que aún no entra en vigor.

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

En el documento revisado no se menciona ningún objetivo o principio orientado a la igualdad de género y no discriminación. Sin embargo, en su art. 82, fracc. XXVIII contempla el desarrollo de la carrera judicial “con base en criterios de igualdad de oportunidades” entre otros, como excelencia, profesionalismo, imparcialidad, objetividad, independencia, antigüedad, méritos y capacidades. Tampoco se reconocen en sus contenidos las condiciones y posiciones diferentes de mujeres y

hombres y sus implicaciones en la igualdad, y por lo mismo, tampoco se incluyen acciones, lineamientos o medidas específicas para erradicar desigualdades de género.

Si bien no se identificaron disposiciones directamente discriminatorias por sexo o por género, la ausencia de objetivos explícitos para la igualdad así como la falta de reconocimiento de las condiciones de género y su vinculación con las capacidades laborales de las personas pueden ocasionar discriminación indirecta o por resultado.

Un último aspecto a señalar es que dichos documentos no utilizan un lenguaje incluyente, lo cual invisibiliza a las mujeres y refuerza la centralidad del género masculino.

Las carencias señaladas anteriormente en la normativa interna son importantes y tienen efectos en las condiciones y oportunidades laborales de las mujeres y los hombres en la organización. El hecho de que no se identifique la inclusión de consideraciones respecto de condiciones y posiciones diferenciadas de mujeres y hombres, aunado a la circunstancia de que tampoco se incluyen objetivos, acciones y medidas encaminadas a erradicar desigualdades de género ni un lenguaje incluyente (los documentos están redactados en lenguaje masculino, por ejemplo), puede tener como consecuencia discriminación de género por resultado.

Para ejemplificar lo anterior sirve retomar lo que sobre la carrera judicial establece la Ley Orgánica en su artículo 82: “Desarrollar el sistema de carrera judicial, el cual se regirá por los principios de excelencia, profesionalismo, imparcialidad, objetividad, independencia y antigüedad, con base en criterios de igualdad de oportunidades, méritos y capacidades”; en primera instancia no se hace distinción por sexo, desde una mirada superficial puede parecer un planteamiento imparcial y “neutro” que parte de un trato igualitario; pero al final puede producir discriminación por resultado por no considerar las condiciones de género por las que atraviesan todas las personas aspirantes a formar parte de este sistema. Generalmente las mujeres, por los roles de género social e históricamente establecidos, tienen mayores dificultades para disponer de tiempo que les permita capacitarse y formarse al mismo tiempo que trabajar y realizar labores de cuidado y limpieza en el hogar, por lo cual tienen desventajas estructurales frente a los varones, quienes tradicionalmente tienen menos asignadas las responsabilidades de cumplir con esas otras obligaciones; por lo tanto, cuentan con mayores posibilidades de cumplir con principios tales como el profesionalismo o la independencia; o con criterios de méritos y capacidades al contar con

mayores posibilidades para formarse. Aunado a lo anterior está el hecho de que la imparcialidad, objetividad e independencia son cualidades asignadas estereotípicamente a lo masculino.

Al identificar estos elementos y omisiones en el documento normativo analizado y considerar que hay un marco de actuación que corresponde a otras instancias, niveles y poderes de gobierno —lo cual no debe traducirse en acciones desarticuladas o descoordinadas entre éstos—, se infiere la pertinencia de incorporar sistemáticamente la dimensión de género en todas las normas, actividades y prácticas del STJES, comenzando justamente por la normativa interna hasta cubrir todas las áreas y niveles de la institución, a fin de implementar paulatinamente medidas necesarias para potenciar cambios.

Eje 2. Política de género

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

Expresiones fundamentales de la voluntad política de promover la igualdad entre los géneros son la constitución de un mecanismo de género (área, unidad, comité, etc.) y la asignación de recursos orientados a implementar las tareas del caso, pero también la incorporación transversal de políticas y acciones concretas tendientes a promover la igualdad y erradicar la discriminación.

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

Mecanismo de género

Durante la etapa de análisis documental se encontró que el estado de Sonora carece de mecanismo de género. En las entrevistas realizadas a personal del área de capacitación y del área encargada de la modernización del Poder Judicial, se pudo percibir que el tema de la perspectiva de género solamente ha sido abordado en pláticas pero éstas no se han formalizado a manera de cursos, talleres o diplomados.

Una de las limitaciones que se desprenden de la información recabada en entrevistas es que existen resistencias desde las y los propios impartidores de justicia a reconocer la necesidad e importancia de incorporar la perspectiva de género en la labor jurisdiccional a partir de reconocer la responsabilidad que tienen desde su función en el avance hacia una sociedad con mayor igualdad entre mujeres y hombres. De este tema se abundará con mayor detalle en el apartado correspondiente al eje 6. Una probable explicación a esta resistencia es que no se ha visibilizado la importancia del tema de género en el marco de la institución, y ello tiene como consecuencia que no se le considere como prioritario, por lo cual dista mucho de estar en proceso de institucionalización.

Otro factor que fue identificado por el mismo personal del Tribunal como obstáculo para las iniciativas a favor de la igualdad de género, es que se considera que todavía hay desconocimiento sobre la distinción entre sexo y género lo cual provoca que muchos hombres permanezcan al margen en la temática de perspectiva de género al creer que el tema solo incumbe a las mujeres.

Por otra parte, también se identificaron aspectos que pueden considerarse facilitadores para incorporar la perspectiva de género en la institución, tal es el caso para las personas que se encuentran en puestos de toma de decisión perciben a la perspectiva de género como relevante y necesaria para la administración e impartición de justicia. Esto supone una importante ventaja para institucionalizar el tema. También se mencionó que tanto el personal administrativo como el jurisdiccional está interesado en capacitarse en perspectiva de género para aplicarlo a su labor cotidiana. Así mismo, en entrevista se mencionó que existe voluntad política al interior del Tribunal para integrar el tema tanto en la agenda de cursos de capacitación como en la aplicación de leyes específicas de protección a los derechos de la mujer y la impartición de justicia con perspectiva de género. Lo que podría suponer una importante ventaja para instrumentar la transversalización de la perspectiva de género en el Supremo Tribunal del estado.

El género en la política institucional

La política institucional se expresa en el documento oficial del Plan de Trabajo vigente de 2011. En este apartado se analiza la inclusión de la perspectiva de género en dicha política, a partir de la revisión del documento de planeación mencionado, así como en Informes de trabajo de los

últimos tres años y los resultados de la encuesta aplicada por el equipo de campo de Estudios y Estrategias para el Desarrollo y la Equidad, S. C.

A partir de la revisión realizada se constató que en el documento del plan de trabajo, no se plantea ningún objetivo específico encaminado a superar las desigualdades entre mujeres y hombres ni a incorporar la perspectiva de género en la organización del Tribunal.

Políticas y acciones para la igualdad de género

Tampoco existe ninguna acción institucional específica encaminada a conseguir la igualdad de género. No obstante, sí han existido acercamientos al tema de manera ocasional: una parte del personal tuvo la oportunidad de participar en un diplomado sobre perspectiva de género impartido por la Secretaría de Relaciones Exteriores hace varios años. También se mencionó la existencia de esfuerzos realizados en coordinación con el Instituto Sonorense de la Mujer, sin embargo, estos esfuerzos han sido esporádicos y no se han integrado a la agenda de cursos de capacitación impartidos por el Supremo Tribunal. Tampoco existen programas o proyectos específicos encaminados a la igualdad de género.

A pesar de la no institucionalización del tema, sí se realizan esfuerzos individuales para incorporar la perspectiva de género. Desde hace diez años, por ejemplo, se desarrolla un taller que tiene como objetivo dar seguimiento a la jurisprudencia nacional y a la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos. En este espacio se ha abordado la temática de derechos humanos en general y de los derechos de las mujeres en particular. Uno de los objetivos de este taller es utilizar la perspectiva de género como eje de análisis.

Como resultado de la ausencia señalada anteriormente, no existe en el Tribunal un plan de trabajo específico en la materia, por lo que no existe un presupuesto destinado a políticas o acciones de género.

Se tiene registro de un curso impartido en el año 2005 sobre impartición de justicia con perspectiva de género. Desde entonces no se ha dado una capacitación específica del tema pero se ha programado repetir esta experiencia hacia el último trimestre de 2011.

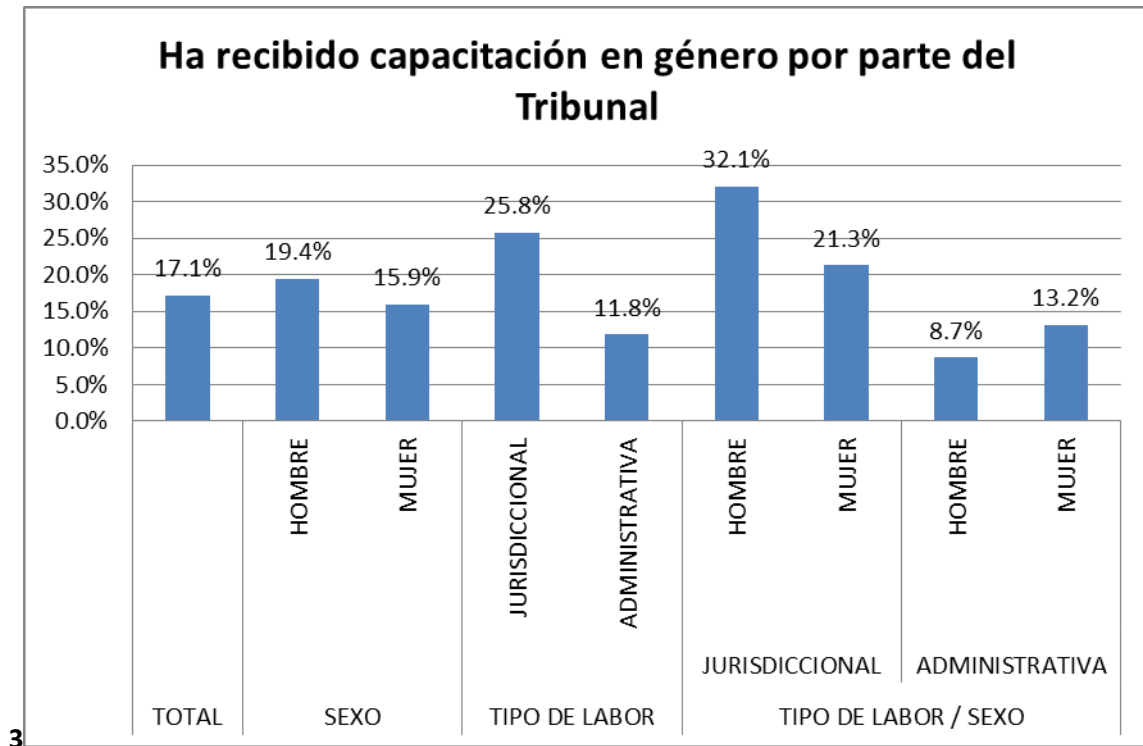
Se nos informó que han existido algunos esfuerzos en los cuales el Instituto Sonorense de la Mujer se ha coordinado con el STJES para promover cursos, capacitaciones o conferencias sobre perspectiva de género. Sin embargo, no se ha dado seguimiento a este tipo de esfuerzos.

Los resultados de la encuesta con respecto al porcentaje de personas que han recibido capacitación pudieran considerarse contradictorios con lo informado por los actores clave en la materia, lo cual podría estar relacionado con un desconocimiento del tema de género por parte del personal del Tribunal, quienes podrían catalogar contenidos de otra índole como temáticas de género. Lo anterior daría cuenta de la importancia de capacitar al personal del Tribunal para incorporar de manera transversal la perspectiva de género en su trabajo cotidiano.

En este sentido, en los resultados de la encuesta se encontró que aproximadamente una de cada seis personas que trabaja en el STJES señala haber participado en alguna capacitación en el tema de perspectiva de género. Si bien se observa una diferencia entre hombres y mujeres (19% de los hombres vs. 16% de las mujeres), ésta no resulta estadísticamente significativa.

Por otro lado, se observa una diferencia significativa entre el personal de labor jurisdiccional respecto al administrativo: 12% de las y los trabajadores en puestos administrativos han recibido alguna vez una capacitación en género, con lo que ni siquiera llega a la mitad del porcentaje del personal jurisdiccional (que es de 26%). Además, esta diferencia entre personal administrativo y jurisdiccional, aunque se confirma en ambos sexos, es más pronunciada en el grupo de hombres. Solo 9% de los hombres en puestos administrativos ha recibido capacitación en género, 23 puntos porcentuales menos que el porcentaje correspondiente de los hombres con labor jurisdiccional (en el grupo de las mujeres, la diferencia entre ambos tipos de personal es de ocho puntos porcentuales). La gráfica 1 muestra los resultados descritos.

Gráfica



Como siguiente paso se analizó el volumen (número de horas) de la capacitación, las fechas en las que se organizaron los talleres y el impacto que han tenido en la labor de los participantes. Para estos análisis se dispone de los datos del grupo de personas en la muestra que efectivamente han recibido capacitación en perspectiva de género. Cabe mencionar que dicho grupo es pequeño (solo son 84 personas), por lo cual los resultados presentados a continuación son indicativos.

Las personas que señalaron haber recibido capacitación afirman haber tomado en promedio 5.5 horas. No existen diferencias al respecto entre el personal jurisdiccional y administrativo. Al considerar por separado hombres y mujeres, se encuentran unas cifras ligeramente mayores a favor de los hombres (7 horas en promedio para los hombres vs. 4.5 horas para las mujeres).

La mayoría del personal que ha participado en talleres sobre género lo hizo durante el año en curso, o bien, el año pasado. No parece que existen diferencias importantes entre hombres y mujeres o entre personal administrativo y jurisdiccional.

Finalmente, 69% de las personas que participaron en una capacitación con el tema de género indica que han aplicado los contenidos en su trabajo cotidiano. Al respecto, los resultados sugieren que las mujeres (73%) lo hacen más que los hombres (63%).

Aunque existan personas que promuevan activamente la incorporación de la perspectiva de género en el Tribunal al atender diferentes frentes de actuación, los resultados de sus iniciativas serán exiguos al tratarse de acciones aisladas sin el respaldo de un mecanismo específico para atender los asuntos relativos al género. En suma, los principales obstáculos que se perciben son la insuficiencia de voluntad política para dar al tema la centralidad que requiere y el desconocimiento generalizado sobre la perspectiva de género, sus potencialidades y alcances. Las implicaciones suponen un obstáculo para el avance de las mujeres y para la erradicación de la discriminación, con el riesgo de que se mantenga la desigualdad entre mujeres y hombres al interior del Tribunal.

LAS EXPRESIONES Y DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN

Eje 3. Valores y códigos organizacionales

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

Cabe aclarar que aun cuando los mandatos, expresiones y relaciones de género forman parte de la cotidianidad institucional, estos elementos no son identificables de manera directa dado el poder que ejerce su naturalización. Por ello, este apartado se construye con base en el análisis de las creencias y expectativas de las personas que integran la organización, asumiendo que son los aspectos que reflejan aquello considerado como lo deseable o “normal” en su interior. Los valores de la organización, derivados en principios y creencias, subyacen a la práctica y determinan lo que se considera importante y deseable, así como lo que está devaluado en ella.³

³ Los valores integrados son los valores reales: el corazón de la cultura. Puede haber una gran brecha entre los valores a los que se aspira y los valores integrados, y esto ocurre principalmente cuando se trata de género (McDonald, 2000: 114). Ejemplo: retórica vs. práctica en la organización. También puede darse esta brecha en distintos sectores de la organización o con diferentes actores.

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

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

Analizar la cultura organizacional del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Sonora (STJES) implica partir del reconocimiento del carácter singular que este tipo de organización encarna. El Tribunal tiene la característica esencial de que es la organización estatal encargada de impartir justicia; es decir, persigue un fin público que representa un alto valor social, para cuya consecución cuenta con una estructura y un funcionamiento regulado mediante leyes específicas.

Esto implica que el fin y los medios de la organización no los determina en principio por sí misma, aunque concurre con otras instituciones 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 mediante formas y tiempos que modelan y estructuran su dinámica interna. En tal sentido, la dinámica organizacional la determina parcialmente la permanente resolución de asuntos en plazos férreos.

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

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

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

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

Modelo de gestión del trabajo en la organización

El STJES es una organización cuyo modelo de gestión presenta características de las culturas organizacionales burocrática y de clan, descritas por Font Playán et ál. (2000):⁴

- Burocrática: se caracteriza por el alto valor asignado a la jerarquía, la formalización, las reglas, los procedimientos, los estándares de actuación, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas y reglamentos establecidos. Los bienes o servicios prestados a clientes o personas usuarias siguen una rigurosa estandarización. Las funciones, la responsabilidad y la autoridad de cada integrante están claramente establecidas y definidas.

⁴ Es preciso considerar que las organizaciones no son instancias homogéneas ni estáticas: “la naturaleza de sus fines, así como la dinámica organizacional y el comportamiento de quienes participan en ellas, se encuentran estrechamente vinculados a las características sociales, políticas, económicas y culturales del medio que la rodea” (Font Playán et ál. 2000: 67).

- El clan: se caracteriza porque predominan la lealtad, el compromiso personal y grupal, la tradición, el trabajo en equipo y en grupo y la socialización. Las personas que componen la organización comparten una fuerte identidad y sentimiento de pertenencia. La cultura de la organización la transmiten principalmente sus integrantes más antiguos. Las metas colectivas facilitan la coordinación, la comunicación y la integración organizacional.

A partir de la información obtenida durante el trabajo de campo se distinguen las características del modelo burocrático relacionadas con el respeto a la jerarquía, por parte tanto del personal administrativo como del jurisdiccional, que los servicios prestados a la ciudadanía siguen un alto nivel de estandarización, y que las funciones y responsabilidad están formalmente establecidas, sobre todo en los puestos de mayor nivel en la toma de decisiones:

“Tú tienes una función específica y hay que cumplirla, a reserva de las circunstancias que prevalezcan en ese momento, y tener la camiseta puesta hace que superes todo”; “Hay un liderazgo adecuado, exigen responsabilidad pero en armonía, mientras se esté cumpliendo con el trabajo todo está bien, la esencia es el trabajo” (grupo focal).

Aunque es importante señalar que en cargos de niveles jerárquicos más bajos no es del todo así, pues de acuerdo con lo expresado en grupos focales, no se cuenta con perfiles definidos para cada puesto, existen casos en los que falta relación entre el nombramiento y las funciones que realmente se realizan, y en consecuencia hay casos en los que el sueldo no corresponde con las labores realizadas. La siguiente conversación ilustra claramente esta situación:

Entrevistadora: *“¿Un ‘bilingüe’ qué quiere decir? Que hablas ¿qué?”*

“Es un nombre que te dan para darte un nivel, pero no necesariamente es que seamos eso” (grupo focal).

Entrevistadora: *“Para darte un valor... ¿para darte un valor de que vas a ganar tanto?”*

“Es como un tabulador [...] realizamos las mismas funciones ahí en el [área]; sin embargo [esta persona] tiene el sueldo más bajo del que tenemos nosotros y hacemos lo mismo, entonces no es justo tampoco, hacemos las mismas funciones y gana menos” (grupo focal).

De modo que se identificó en campo que la lógica burocrática de cumplir estrictamente con la norma interna no siempre se cumple. Como ejemplo emblemático, está lo que ocurre con la carrera judicial, que según lo expresado en grupo focal, no siempre se cumple con ella, como lo indican los siguientes comentarios:

“No hay una carrera judicial precisamente [...] en realidad no hay una carrera judicial y que pueda decirse: ‘Eres actuario y te vamos a hacer, por ejemplo, un examen del Ceneval para poder estar ascendiendo’” (grupo focal).

“Contamos con un sistema en donde por ley se establece la carrera judicial, aunque es un sistema que nunca se ha respetado y, al final, vemos muchachos que nunca han ocupado esos puestos de actuarios, nunca han ocupado puestos de secretarios y [están] en la cúspide, llegan a la cima...” (grupo focal).

Como se puede observar, en estos grupos focales se expresa la presencia de prácticas discrecionales que matizan un esquema burocrático formal basado en normas y criterios estandarizados.

Parte de esta situación se explica porque, como develó el trabajo realizado en campo, este modelo burocrático parece coexistir y matizarse con ciertos rasgos del modelo definido como “clan”, de acuerdo con la tipología de Font Playán, et ál. (Epadeq, 2011: 44), al cual caracteriza el predominio de la lealtad, el compromiso personal y grupal, así como la tradición en el desarrollo de sus funciones y la toma de decisiones.

Los aspectos del modelo de gestión del tipo clan que se observaron fueron la lealtad a la institución y el compromiso personal y, en algunos casos, también el sentimiento de pertenencia a la institución. Expresiones tales como *“debe de disciplinarse y debe asumir la responsabilidad de ponerse la camiseta, tener la capacidad de hacerlo aunque no le guste al cien por ciento”*, recuperadas de grupo focal, lo reflejan.

Un aspecto relevante que permite aproximarse al entendimiento de la dinámica organizacional en el Tribunal es el estilo en que fluyen las relaciones de poder en el ámbito interno, lo cual se desprende del modelo de gestión. Para explicar este aspecto se toma como base de análisis la tipología definida por Vargas Hernández (Epadeq, 2011: 42-43), de la cual se retoman dos de los

cuatro tipos que el autor describe, pues se identificaron elementos de ellas dentro de este Tribunal: la cultura de poder y la cultura de la tarea.

La cultura de poder se caracteriza porque los cambios dependen de la voluntad de un pequeño grupo de personas, quienes generalmente manejan un estilo autoritario que orienta las políticas institucionales y controla a los subordinados. Al respecto, en grupo focal los y las participantes explican que muchos de los cambios que ocurren en el Tribunal dependen de un reducido grupo de personas. Constantemente se alude a un sistema en el que las órdenes se dan en forma vertical, y en el que la toma de decisiones es discrecional.

Además se expresó, de manera directa, la percepción del autoritarismo de superiores inmediatos, como señala el siguiente comentario:

“Hay jefes que te exigen, por ejemplo que estés en el juzgado de 5:30 a 8:30 de la noche, de obligación, o sea, elige el día, ¿[cuándo] quieres venir? [...] aunque tu trabajo [sea] de ocho a tres te exigen que vengas como de obligación” (grupo focal).

Esta actitud autoritaria también se denota en las expresiones de temor a recibir llamadas de atención que emergieron en los grupos:

“Comentarios de esos la verdad sí he escuchado bastante, y en todos los lugares donde he estado. He estado en varias partes, aquí mismo, adentro del Poder Judicial, y a mí misma me pasó [mi jefe/a] ‘Ay, como acabas de tener bebé vas a empezar a faltar’, o sea, desde ya [me] sugestiono, de que ‘No voy a faltar, no voy a faltar, no voy a faltar’, y no me quería parar ni al baño porque pensaba que ya me iban a llamar la atención si no estaba sentada ahí donde tenía que estar” (grupo focal).

Otra forma de expresión de esta orientación cultural al interior de la organización se relaciona con las percepciones sobre la discrecionalidad con que se toman algunas decisiones, por ejemplo, en relación con los ascensos:

“Aquí los ascensos son por suerte, por amistades o por vecinos, dedazos, y otras cosas, pero en sí, por carrera judicial, no hay, y en el personal de base, que ellos son por letras, y que no sé qué, tiene que ver con su antigüedad en el puesto” (grupo focal).

Este comentario refuerza la idea sobre el incumplimiento de la carrera judicial. En referencia, las y los participantes en los grupos focales consideran necesario crear un sistema de evaluación del personal eficiente y transparente, que pueda medir objetivamente su desempeño.

Por otro lado, a partir de la información obtenida en campo, dentro del STJES se identificó una fuerte valoración del trabajo bien hecho y de la obtención de buenos resultados, como consta en los siguientes comentarios:

“Aquí se te exige, o sea, tú vienes a trabajar, trabaja [...] a ti te contrataron para trabajar, tú dame resultados”; “la confianza de que me está haciendo bien el trabajo, [...] entonces a la hora de una revisión que no contaban ellos, me sale que no estaba trabajando bien, entonces ahí ya se me acabó la confianza en la persona, ya no voy a tener la plena seguridad de que me está haciendo bien el trabajo” (grupo focal).

En el marco del modelo de gestión descrito hasta ahora, es oportuno anotar que se trata de un sistema que demanda un tipo de trabajador específico, en este caso eficiente, racional, disciplinado y disponible para el cumplimiento de su fin social. Este esquema es interiorizado y determina el comportamiento del personal hacia lo que se espera.

Así, en los grupos focales las características del trabajador o la trabajadora que el mismo personal define como ideal para pertenecer a la organización son la lealtad a la institución, responsabilidad y disponibilidad ilimitada. Esta última cualidad es una de las más valoradas; el siguiente comentario es muy ilustrativo al respecto:

“Es muy importante la disponibilidad, aquí he visto gente que avanza más porque está muy disponible. Hay gente que se queja porque está estancada, pero le piden que venga en la tarde y ‘No puedo, en la tarde yo no puedo trabajar’. A veces se acumula el trabajo y ‘No, no puedo los fines de semana’, y la gente que está disponible y con ganas de trabajar es la que asciende más” (grupo focal).

Se percibe que estar disponible conlleva una mejora profesional inherente, pues genera la especialización indispensable para el cumplimiento de la función del Tribunal; además se considera una señal de que se disfruta el trabajo, como se puede leer en la siguiente afirmación:

“Esa misma disposición es el hecho de que tú pases mucho tiempo así, pero te vas especializando aquí en el Tribunal, eso necesariamente te vuelve mejor y te lleva a estar ascendiendo y ascendiendo. Definitivamente, yo lo veo de esa forma; el que más se compromete, disfruta su trabajo y pasa más horas” (grupo focal).

En este sentido, debido a las características de los servicios que brinda el Tribunal a la ciudadanía, y al modelo de gestión preponderante, éste exige de las y los trabajadores dedicarle una gran parte de su tiempo, con los costos que esto implica, como contar con poco tiempo para la formación profesional continua o el tiempo en familia, por mencionar algunos.

La alta relevancia que se le concede al cumplimiento del horario y a dedicarle todo el tiempo al trabajo —características que se esperan del personal— son factores que contribuyen a reproducir internamente la desigualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el ámbito laboral. En el caso de las mujeres, debido a las responsabilidades de cuidados familiares tienen mayores restricciones culturales y sociales para dedicarle todo el tiempo al trabajo. Mientras que los hombres, con base en la tradicional división sexual del trabajo y el rol de proveedores que de ello se depende, tienen mayor facilidad para sustraerse de las tareas en el ámbito familiar y abocarse exclusivamente al trabajo extradoméstico. En consecuencia, los varones tienen mucha mayor facilidad de cumplir con las expectativas del trabajador ideal, y por lo tanto recibir mayor reconocimiento y recompensas. Asimismo, esta relevancia al tiempo dedicado al trabajo en el Tribunal limita la mayor participación de varones en las tareas de crianza y cuidados familiares, lo que contribuye a perpetuar la tradicional división sexual del trabajo.

El siguiente extracto de los grupos focales da cuenta de ello:

“Hablando en ese sentido, además de sus actividades de la tarde, también es más difícil para las mujeres salir para desempeñar un trabajo por varios días o cambiar simplemente de residencia, los hombres sí podemos, se nos hace más fácil, porque las actividades de la casa no las hacemos nosotros. La mayoría de las veces la mujer tiene mucho arraigo familiar, y regional incluso. Simplemente si la quieres pasar a Guaymas u otra ciudad es difícil, el simple hecho de tener sus hijos aquí, también a sus familiares, todo su mundo y confort, y el hombre no enfrenta tales limitantes” (grupo focal).

“Su rol es trabajar y ser mamá y es más difícil para ellas, para nosotros es más flexible [...] sí implica un doble esfuerzo [para ellas]” (grupo focal).

Los resultados de la encuesta muestran información relevante que complementa la extraída en los grupos focales, y ayuda a una mayor aproximación en la caracterización del trabajador ideal, y sus implicaciones de género. La parte del cuestionario relevante para este tema es donde se pregunta a los participantes cuáles son los aspectos que más se premian o reconocen en su área. En general, el aspecto mencionado con más frecuencia es la obtención de buenos resultados, seguido por el cumplir siempre con el horario, brindar un buen servicio a la ciudadanía y ser honesto u honesta (ver tabla 1). Dos de estos aspectos (brindar un buen servicio y ser honesto/a) son imparciales, en el sentido de que en general no es más difícil para las mujeres cumplir con ellos. No obstante, el cumplir con el horario, trabajar horas extras y dedicar todo el tiempo al trabajo son prácticas que benefician más a los hombres, ya que las mujeres, por sus responsabilidades en casa, deben equilibrar más los tiempos dedicados al trabajo y al hogar. Este resultado es bastante estable en términos estadísticos: los distintos subgrupos del personal (hombres, mujeres, personal de labor jurisdiccional y personal administrativo) dan prácticamente el mismo orden de importancia a los diferentes aspectos.

Tabla

3

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

Como parte de las características indispensables para formar parte del personal, sobresale el hecho de que incluso para ingresar al Tribunal a varias mujeres se les solicitó, además de un conjunto de análisis, la prueba de embarazo. Otras sostienen que ésta aún es una práctica común dentro del STJES. Explicaron también que para que se las considere respecto a algún ascenso, los jefes o jefas les preguntan acerca de su estado civil y si tienen hijos o hijas o si están embarazadas,

como un criterio para decidir si promoverlas o no al cargo que aspiran. Asimismo, opinan que es mucho más fácil que se considere a un hombre porque ellos pueden salir más fácilmente de la capital a cualquier otro municipio sin necesidad de tener mucho tiempo de planeación, a diferencia de ellas.

Al respecto, en grupo focal se menciona lo siguiente:

“Yo he oído que los jefes, los hombres, están más disponibles, y a lo mejor puede que tengan razón para irse a donde los envíen. A Ures, ellos agarran su mochilita y vámonos, se van; en cambio, nosotras las mujeres tenemos que hacer un tango para poder salir de nuestra casa, cuando [...] a los hijos, si nos los llevamos, si no, si al marido, cómo lo dejamos, etc., entonces yo creo que, no, lo he oído, por ello los jefes se la piensan si nos van a ascender a las mujeres” (grupo focal).

En este sentido, las personas participantes en los grupos focales, sobre todo las mujeres, mencionaron que es casi imposible ser un “trabajador ideal” porque serlo implica sacrificios personales y familiares importantes, lo cual genera una percepción de desánimo.

Pese a ello, en los discursos del personal se devela que la situación está hasta cierto punto internalizada o normalizada, por lo que llama la atención la falta de discusión en el tema y la aceptación tácita de que por la dinámica de gestión en el Tribunal existe una alta superioridad de la vida laboral en sus vidas, lo cual limita el adecuado desarrollo de las otras esferas de la vida, como la personal o familiar.

A entender esta situación ayuda la propuesta de Hofstede, denominada “cebolla de Hofstede”, que se utiliza para comprender los aspectos culturales más profundos de una organización. La metáfora de la cebolla sirve para contrastar la primera descripción de una organización, la “versión oficial” que se quiere mostrar al público y que constituye la imagen. Sin embargo, hay otros aspectos más profundos de la cultura organizacional que se pueden representar como las “capas” de una cebolla, las cuales expresan valores más arraigados que no siempre son fácilmente discernibles (Epadeq, 2011: 75-76).

En esta lógica, se puede observar que en el caso del STJES, como en una de las “capas de la cebolla”, en los grupos focales continuamente se expresan los valores deseados (aspiracionales)

en la institución como: responsabilidad, institucionalidad, amor a la institución, etc. Pero también emergen en el discurso las existencia de prácticas cotidianas que develan los valores integrados (reales) que contradicen o matizan esos valores deseados, los cuales se representan en las largas jornadas laborales: la falta de normatividad en la carrera judicial, la falta de transparencia en los procesos de ascenso e ingreso, la discrecionalidad y falta de certeza laboral, etcétera.

Esta situación ayuda a entender que a pesar de que algunas personas identifican las prácticas reales y los valores deseados, así como las implicaciones diferenciadas de ello en los hombres y las mujeres, no problematizan acerca de ello ni externan la necesidad de que institucionalmente se emprendan acciones para lograr una mayor conciliación entre las distintas esferas de la vida, así como en los valores y las prácticas institucionales. Esto es resultado de la internalización de la situación, la falta de sensibilidad en los temas de género y la confusión existente entre esos valores deseados y las prácticas reales, pues en los hechos éstas que se develan en el Tribunal no necesariamente abonan al cumplimiento de esos valores deseados.

En síntesis, el esquema de gestión burocrático al interior del Tribunal favorece la orientación cultural de poder, así como una alta demanda de disponibilidad de tiempo al personal, lo que reproduce un modelo de trabajador/a con características esencialmente masculinas que, por lo mismo, margina a las mujeres; no obstante, este esquema lo aceptan y asimilan tanto ellas como los hombres, con la creencia compartida de que no puede ser de otra manera. Desde la mirada del género, este modelo perpetúa la inequidad al respecto y promueve la creencia de que las mujeres no son una alternativa viable como trabajadoras, mucho menos para ocupar cargos de mayor nivel. En particular porque prescribe determinados comportamientos que demandan disponibilidad de tiempo y dedicación (casi) exclusiva al trabajo.

Estilos de liderazgo y proceso de toma de decisiones

Los estilos en que se ejerce el liderazgo son determinantes para conocer las formas en que se pretende alcanzar la misión de la organización. Sobre los estilos de liderazgo al interior del Tribunal, hombres y mujeres —sobre todo en áreas jurisdiccionales— que participaron en los grupos focales expresaron argumentos que reflejan la vigencia de un patrón vertical y jerárquico en las relaciones internas, al igual que para la toma de decisiones:

“Porque estamos aquí, porque hemos sabido llevar el trabajo como debe de ser y al gusto del jefe” (grupo focal).

Esto es lo que la tipología propuesta en la *Guía metodológica haciendo realidad la equidad de género en las organizaciones* (2010) (Epadeq, 2011: 77) llamaría estilo directivo, en el cual la autoridad determina los roles de sus empleadas y empleados al indicar qué, cuándo y cómo deben hacerse las cosas; toma las decisiones por sí mismo y supervisa de cerca al personal:

“Pero a final de cuentas pues él [jefe] [...] uno tiene que decir las cosas y él va a decidir” (grupo focal).

Este tipo de estilo de liderazgo es congruente con el modelo de gestión predominantemente burocrático al que se alinea el Tribunal.

Sin embargo, si bien prevalece este estilo directivo, es importante destacar que en algunas de las áreas administrativas, aunque de manera aislada, se identificó un estilo consultivo, el cual es favorable para impulsar acciones a favor de la igualdad. De acuerdo con la tipología propuesta mencionada, este estilo se caracteriza porque la alta dirección comparte el cumplimiento de tareas con el equipo y al patrón de comunicación entre superior y subalternas/os lo caracteriza la bilateralidad, en el que se escucha con atención y se toman en cuenta los sentimientos y las sugerencias de las personas, tanto desde su posición como subalternas/os como de autoridades. Así lo explicaron algunas personas participantes en los grupos focales:

“Siempre les digo no soy tu [jefe/a] soy tu [compañero/a], somos [compañeros/as] de trabajo, pero [ellos/as] ‘No, es mi jefe/a’, y saben que el trabajo tiene que ser rápido [y] tiene que estar bien” (grupo focal).

“Puedo decirte que los mejores resultados me los dio involucrar al personal en que se iba a iniciar, en las propuestas de mejora de cada uno de los procesos, o sea, que la toma de decisiones sea en forma conjunta; eso da muy buen resultado porque el personal se involucra, se motiva y trabaja en pro de un proyecto que sienten que salió de ellos, que participaron en la elaboración de ese proyecto. Eso me dio muy buen resultado” (grupo focal).

En otro tema, es importante destacar que una organización sensible al género permite desarrollar una cultura organizacional que valora diferentes estilos y maneras de trabajar, en lugar de definirlos en función del sexo de las personas. Al respecto, al interior del STJES se identificó que de manera explícita se valoran distintos estilos de liderazgo, y que esta valoración no se asocia de forma expresa con el sexo de las personas que lo ejercen. Sin embargo, si bien es positivo que no emergieron de manera franca asociaciones altamente estereotipadas que correlacionen estilos de liderazgo con el sexo de las personas, también es cierto que se encontraron indicios para suponer que ello no necesariamente se debe al hecho de que se trata de una organización sensible al género, pues en el discurso de quienes participaron en los grupos focales se percibe falta de entendimiento sobre nociones de género y de reconocimiento de las diferencias y desigualdades de género, así como la emergencia velada de ideas estereotipadas y códigos generizados, que permean tanto en los estilos de liderazgo como en su valoración.

En este marco, se observa que una característica central del estilo de liderazgo predominante es su generización masculina, lo cual, si bien no es exclusivo del STJES, sí se reproduce en el ámbito interno. El vínculo entre los estereotipos y códigos asociados a la masculinidad y los valores de muchas de las ideas dominantes sobre la naturaleza de las organizaciones y los tipos de liderazgos prevalecientes es sumamente marcado. A las organizaciones a menudo se les alienta para ser racionales, analíticas, estratégicas, hacia la toma de decisiones, con actitud agresiva y competitiva, todos esos atributos vinculados a la masculinidad. Esto tiene importantes implicaciones para las mujeres que desean ingresar en este tipo de mundo, pues deben imbuirse de todos estos valores y a menudo esto supone una ruptura forzada de sus propios patrones de conducta femeninos y una autonegación de su condición de género. En este sentido, muchas de las mujeres exitosas en el mundo laboral, para ser aceptadas en un ámbito tradicionalmente de varones, pasan por una suerte de masculinización que incluso ha sido asumida por algunas autoras como alienación.

“Te das cuenta que incluso siendo juez penal mujer terminas por hacerlo tan frío que no entra ninguna presión emotiva y terminas por resolver lo que teóricamente dice el código, y se te olvida, pierdes esa capacidad de emotividad y resuelves, siendo mujer, como cualquier hombre” (grupo focal).

Esta predominancia de rasgos masculinos en los liderazgos del STJES la internaliza y naturaliza el personal, por lo cual, como se ilustra en los siguientes párrafos, se devela un discurso

contradictorio en el que, por un lado, el personal manifiesta indiferencia con respecto al sexo de las personas en cargo de mandos superiores, y por el otro, a lo largo de las evidencias levantadas en campo, se develan visiones estereotipadas en las cuales valoran mejor cualidades tradicionalmente masculinas. La siguiente selección testimonial da cuenta de la neutralidad expresada por el personal del Tribunal:

“En términos generales, en el Tribunal no existe una diferencia, porque hombre y mujer se capacitan, y al que tenga mejor perfil o conocimientos se le da el mando, no existe esa diferencia, sí hay oportunidades; Yo no me fijo si es hombre o mujer, sino en que o si él es bueno para [esto] le doy el mando; ella es buena para [esto] a ella la pongo. Esta persona es buena para capacitar, sí, [...] buscó la capacidad de la persona no el sexo” (grupo focal).

Por otro lado, es común que en sus discursos trabajadoras y trabajadores muestren imparcialidad respecto del sexo de las o los superiores, así como la percepción de que existe igualdad numérica en todos los puestos, pese a que es notoria una mayoría significativa de hombres en los niveles de mayor nivel jerárquico. El Tribunal cuenta actualmente con 12 magistrados hombres y ocho mujeres en este cargo; y 20 mujeres juezas vs. 42 jueces varones. Sin embargo, quienes participaron en los grupos focales no relacionan esta situación con una cuestión de desigualdad, sino como un asunto de capacidades profesionales individuales o por cuestiones circunstanciales. Las siguientes citas sirven para ilustrarlo:

“Es para quien tenga la capacidad, esa es mi percepción en términos generales del Tribunal, de aquí” [y] *“Vamos, si somos ahorita más mujeres pues fue coincidencia. Volvamos a lo jurisdiccional, en esta área quizá los jueces son más hombres, pero esa situación no se basa en el sexo, sino porque se ha ido dando [...] la persona se ha ido ganando el lugar”* (grupo focal).

De esta manera, se observa que el personal del Tribunal desconoce la vinculación del género con la tendencia a que los puestos de decisión en las organizaciones los ocupen principalmente varones, quienes encuentran mayores ventajas para insertarse en estos ambientes laborales que han sido creados por y para varones.

Acorde con estas ideas, algunas personas en los grupos focales refieren no tener ninguna preferencia por tener jefas mujeres o jefes varones; aunque también algunas mujeres

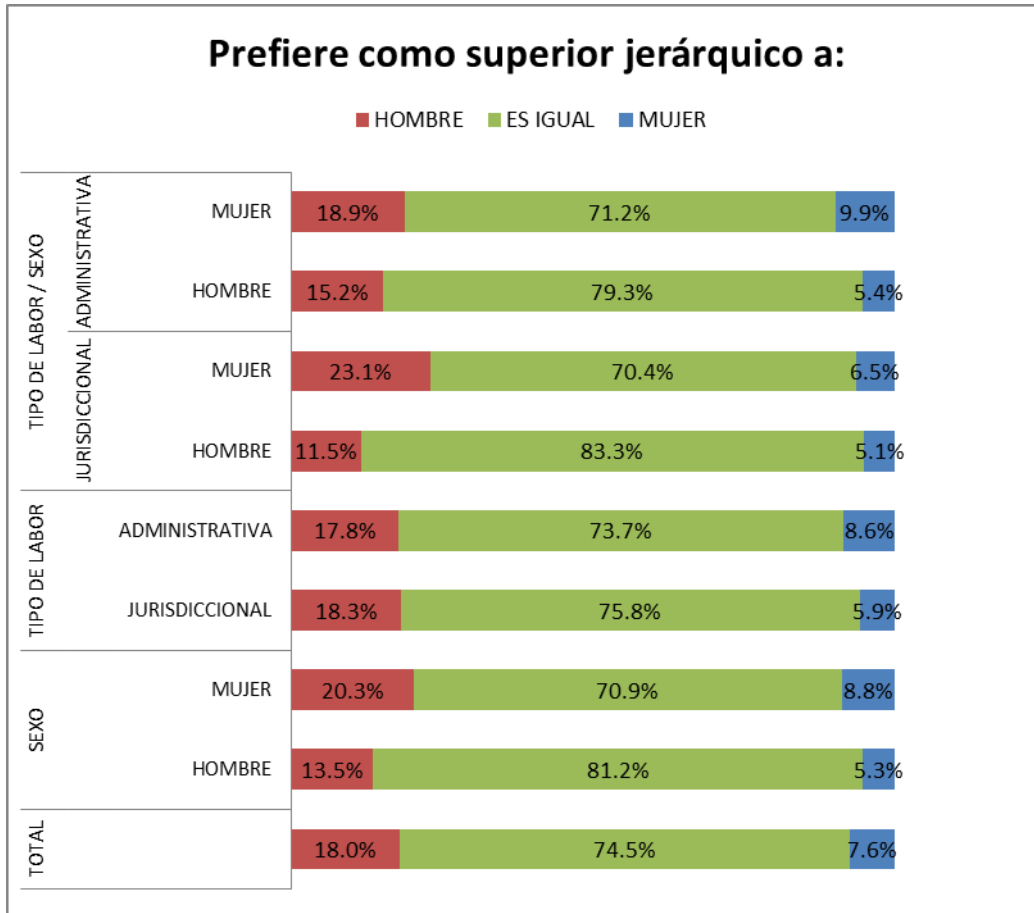
manifestaron su preferencia por tener jefes porque perciben a sus jefas como competitivas, lo cual refleja un estereotipo de género ampliamente compartido en distintos grupos y sectores sociales.

Asimismo, el personal expresó, en general, que hay un estilo de liderazgo amable, y aunque destacan algunos comentarios de trato prepotente, se resalta que en general prevalece un ambiente cordial y una convivencia armónica en general:

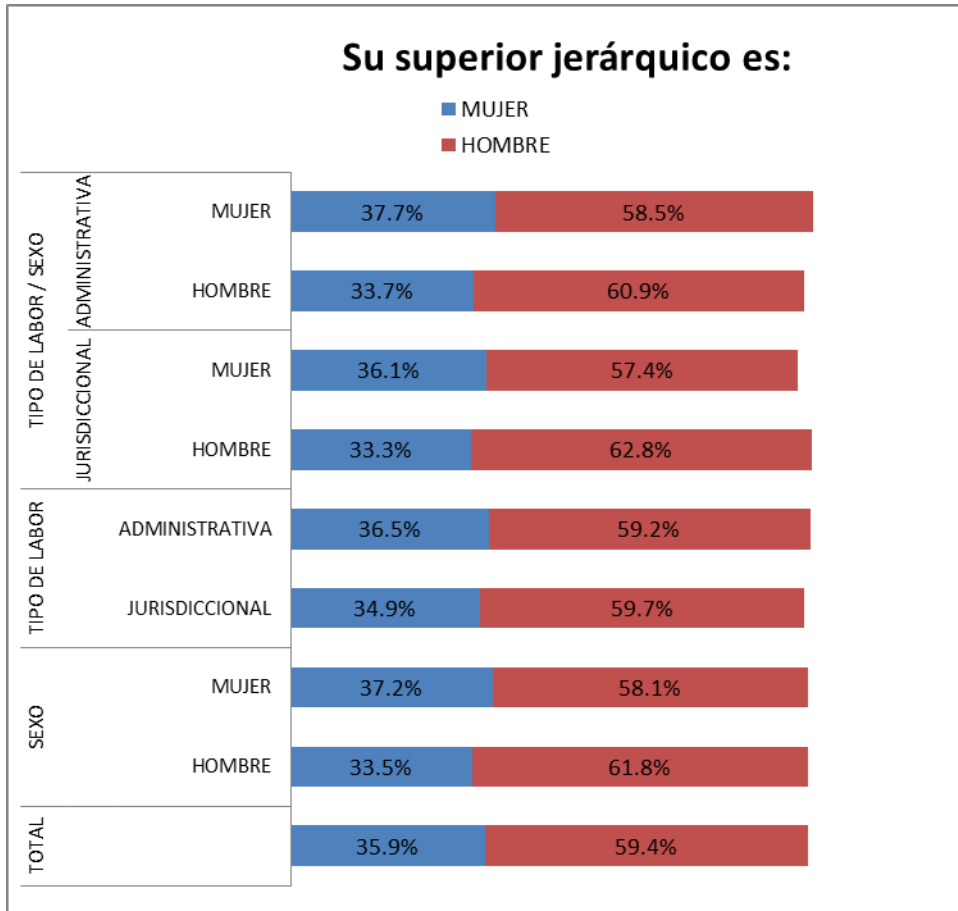
“Nunca hemos tenido un sí o un no, la relación es cordial, fraternal, armónica, y créame que no lo estoy diciendo de dientes para afuera, después de nueve años de convivencia” (grupo focal).

Los datos de la encuesta confirman que a la gran mayoría del personal no le importa el sexo de su superior jerárquico (74%) (ver gráfica 4) o sus subalternos (81%) (ver gráfica 5). Existen diferencias importantes entre las respuestas de hombres y mujeres: los primeros señalan significativamente más que no les importa el sexo de su superior (81% en los hombres vs. 71% en las mujeres, ver gráfica 6) o de sus subalternos (85% vs. 79%, ver gráfica 7), lo cual muestra una actitud favorable de cambio en el Tribunal respecto del estereotipo tradicional con el cual se prefiere a los jefes varones. Al respecto no se observan diferencias relevantes entre el personal administrativo y el personal de labor jurisdiccional.

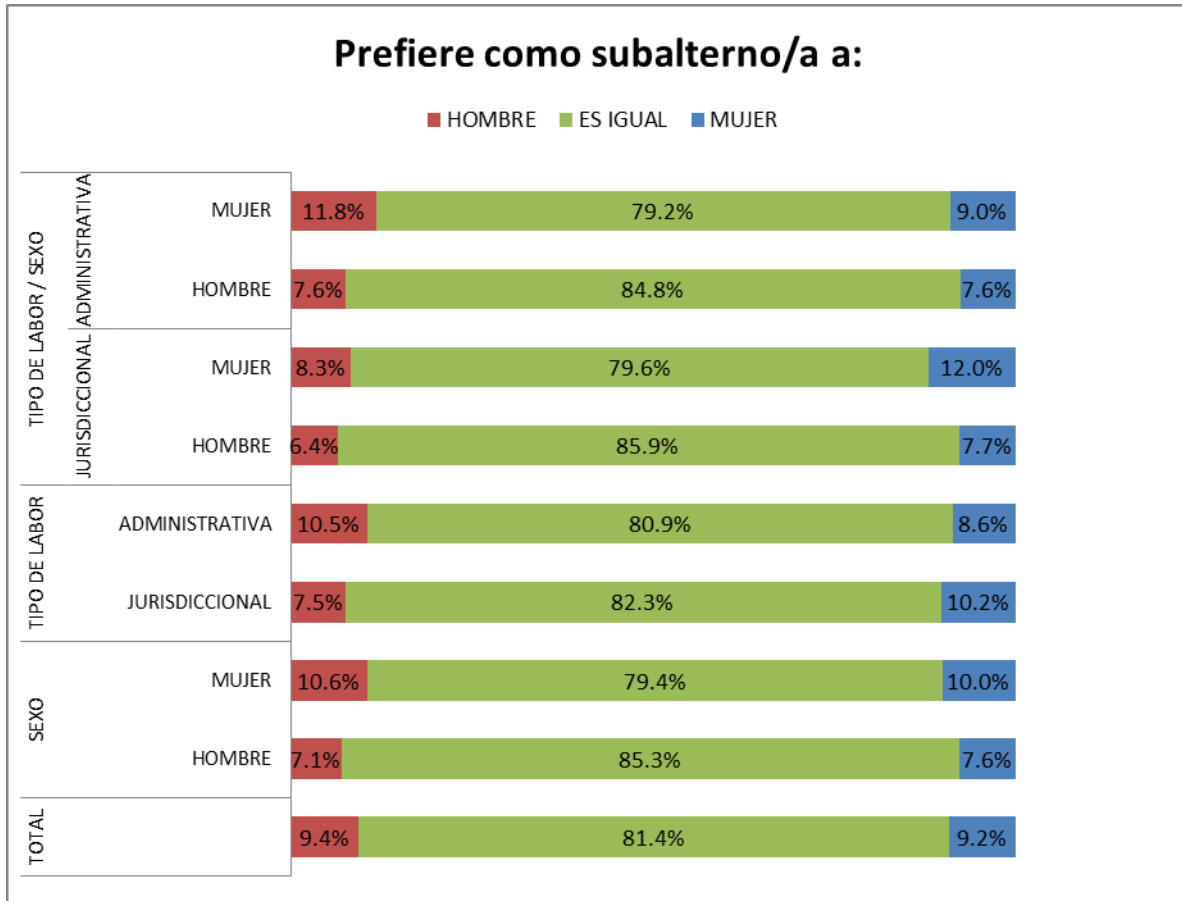
Gráfica 4



Gráfica 5



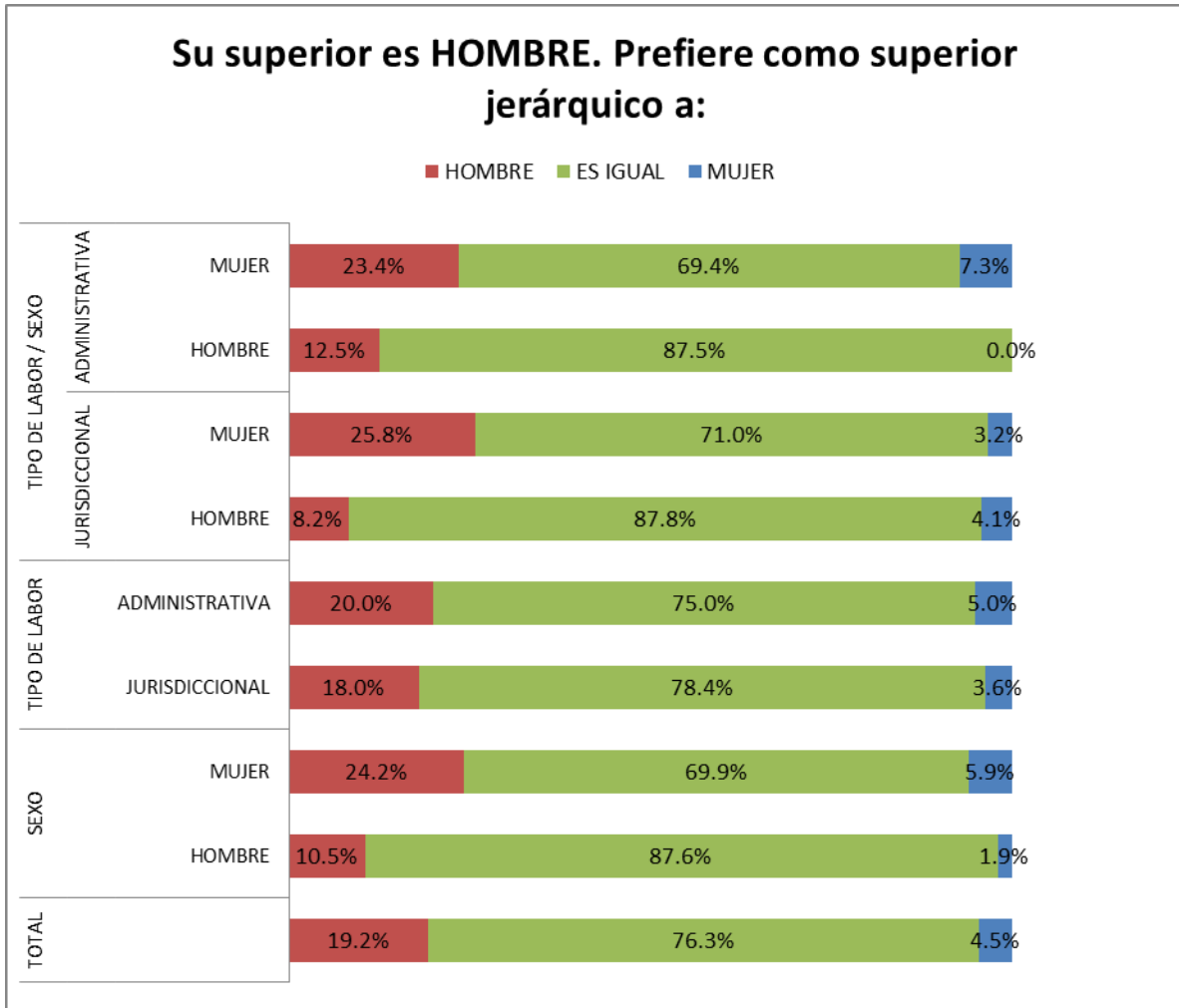
Gráfica 6



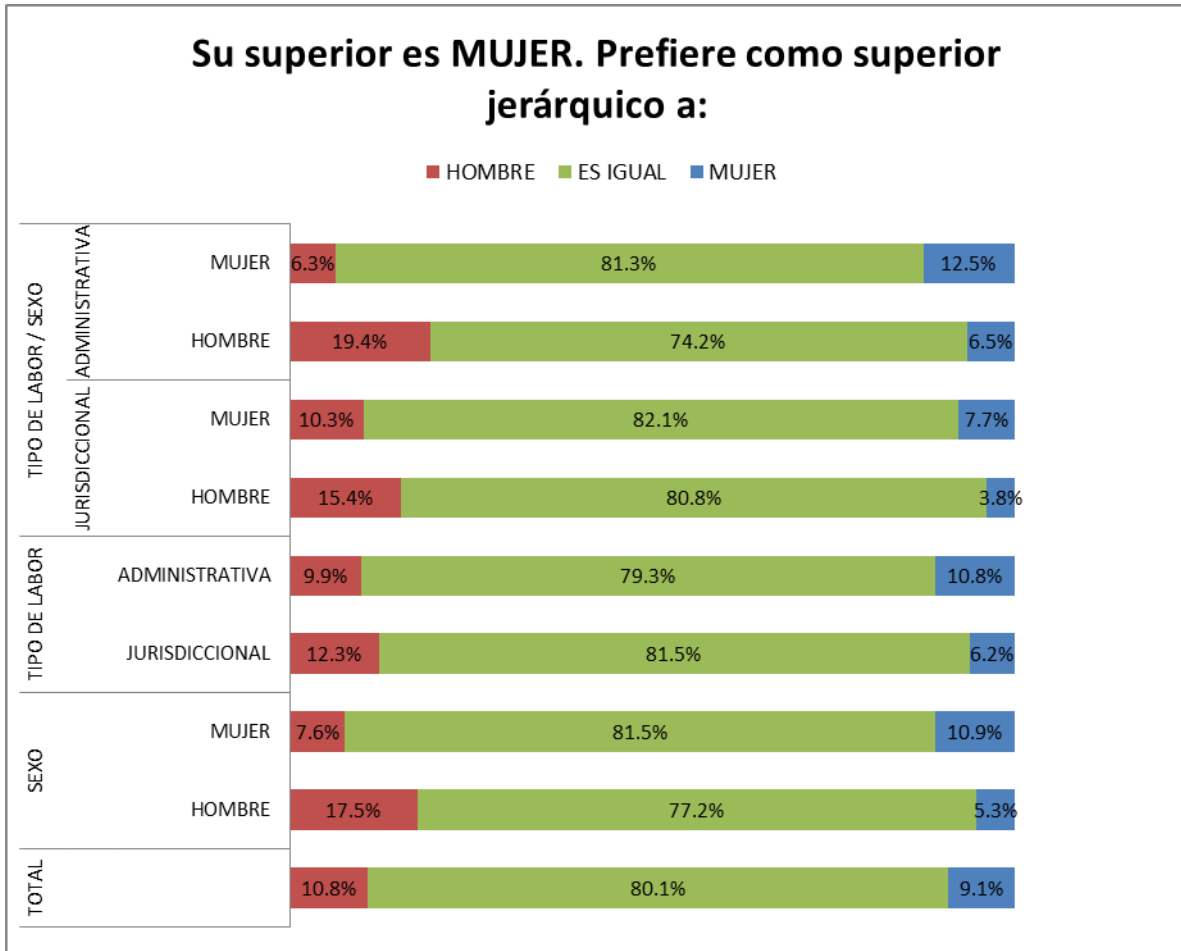
En caso de que sí exista una preferencia, es preciso distinguir entre las dos posiciones jerárquicas: para la posición del superior jerárquico, la mayoría de los que sí tienen una preferencia opta por un hombre, lo cual se presenta conforme al estereotipo de “el hombre manda”. Por otro lado, respecto del sexo de los subalternos, la preferencia se reparte mitad y mitad entre ambos sexos.

Si se analizan los datos por separado, dependiendo de si el superior jerárquico es hombre o mujer, llama la atención que el patrón de las personas que sí muestran una preferencia es muy distinto para los dos grupos: en el grupo cuyo jefe es hombre, 12.9% de las preferencias son para un jefe hombre, contra 4.5% que prefiere mujer; en cambio, en el grupo que actualmente tiene una mujer como superior, las preferencias se distribuyen equilibradamente entre hombres y mujeres.

Gráfica 7



Gráfica 8



Con la finalidad de profundizar en el entendimiento de las expresiones del género en los liderazgos del Tribunal, se examinó también cuáles las características se valoran más al preferir a un hombre o una mujer como superior jerárquico. Al respecto, los resultados muestran una característica que coincide en las preferencias por hombres o mujeres, el ser justo o justa.

Sin embargo, al examinar las características que siguen a ser justo, hay diferencias importantes entre las personas que prefieren a un jefe hombre y quienes se inclinan más por una mujer: en los jefes hombres se valora más que sean tranquilos y solidarios, mientras que en las jefas, la honestidad y la inteligencia.

Como se observa en estos resultados, el valor de la justicia aparece tanto en los casos en que se prefieren hombres como cuando se trata de mujeres, lo cual se vincula con la actividad sustantiva del STJES, por lo cual, independientemente del sexo del superior, se espera que quien ocupe un

puesto de dirección sea justo. Sin embargo, destaca que el valor de la solidaridad y el atributo de la tranquilidad se asocian exclusivamente con los varones, mientras que la honestidad con las mujeres. Estos atributos corresponden a estereotipos de género a partir de los cuales se considera que los hombres suelen ser más tranquilos y solidarios, en contraposición a las mujeres que son identificadas con la conflictividad, envidia o inestabilidad; por otro lado, a las mujeres se les asocia sobre todo con la honestidad, derivada del imaginario de considerarlas alejadas de intereses monetarios o materiales, por ello se espera de ellas este atributo.

**Tabla
4**

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

Respecto de las expectativas acerca de las personas en niveles jerárquicos de subordinación, la encuesta muestra que el valor más apreciado en los subalternos es su dedicación, independientemente de que sean hombres o mujeres. Llama la atención que las características que siguen a la dedicación en la lista de las más valoradas difieren mucho para subalternos hombres y mujeres: en éstas se aprecia que sean ordenadas; en aquéllos los valores más apreciados son su disponibilidad de tiempo y su puntualidad.

Al respecto, es interesante observar que independientemente del sexo de las personas, en el Tribunal se espera que las y los subalternos sean dedicados; es decir, se busca que este personal esté abocado o consagrado al trabajo en la institución, lo cual es más fácil de cumplir en el caso de los varones, quienes socialmente están más condicionados a cumplir este rol. Por esta razón, en el caso de los hombres se valora, además, que cuenten con disponibilidad tiempo completo y puntualidad, lo cual es un atributo que no figura en el caso de las preferencias por las mujeres.

Por su parte, en el caso de las preferencias por las mujeres se muestran también estereotipos tradicionales de género, al valorar en ellas el atributo del orden, el cual culturalmente es una característica asociada con la feminidad, que deviene de la extensión de las tareas asociadas al hogar.

Estos estereotipos representan un factor que contribuye a reproducir la desigualdad de género al interior del Tribunal, pues influye en las decisiones cotidianas que se toman; por ejemplo, al seleccionar a una persona para ingresar, al decidir otorgar o no permisos para atender asuntos familiares o al decidir las funciones o responsabilidades que pueden cumplir mujeres y hombres. Es común que a los varones se les nieguen con mayor frecuencia permisos, con la consideración de que ellos tienen disponibilidad de tiempo completo; así, también es usual que se prefiera que las mujeres asuman funciones subalternas de apoyo secretarial al considerarlas más ordenadas.

**Tabla
5**

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

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

También se encontró una gran brecha entre los valores deseados y los valores integrados a la organización por medio de la generización de sus estilos de liderazgo. Esto se puede explicar mediante lo que Joan Acker (Epadeq, 2011: 48) denomina “construcción de divisiones a partir del género”. En ésta caben las divisiones del trabajo, de los comportamientos permitidos, la asignación del espacio físico y del poder, entre otras. Tales divisiones, casi siempre, posicionan a los hombres en los niveles más altos de poder organizativo, a pesar de las (posibles) transformaciones organizacionales. Dicha generización la ilustra el hecho mencionado antes en este apartado sobre que, a pesar de que son mayoría las mujeres dentro del STJES, los cargos jurisdiccionales más altos los ocupan principalmente hombres.

En síntesis, no se debe perder de vista la predominancia del estilo de liderazgo directivo de los cargos altos y gerenciales que se describe al inicio de este apartado, el cual deja poco margen de maniobra a la participación de trabajadoras y trabajadores en la toma de decisiones respecto de asuntos de la organización interna del trabajo que les afectan. Ello repercute en la posibilidad de generar mejores condiciones para avanzar en la igualdad entre las mujeres y los hombres. Asimismo, los espacios de participación o diálogo en donde unas y otros puedan plantear sus necesidades, intereses, inquietudes o quejas son casi inexistentes, de tal forma que visibilizarlas y atenderlas muy complicado.

Valoración de los estilos de trabajo

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

Para esta autora, la generización se da por lo menos en cinco procesos de interacción, distintos desde el punto de vista analítico, pero parte de una misma realidad en la práctica: 1. La construcción de divisiones a partir del género; 2. La construcción de símbolos e imágenes que explican, expresan, reafirman y, en ocasiones, se oponen a estas divisiones; 3. Las interacciones entre mujeres y varones, mujeres y mujeres, hombres y hombres; 4. La producción de los componentes de género de la identidad individual, misma que puede incluir la conciencia de la existencia de los tres aspectos anteriores; y 5. La creación y conceptualización de las estructuras sociales. Mediante esta clasificación, Acker plantea la existencia de lo que ella denomina subestructura de género, la cual se reproduce de manera cotidiana en las prácticas y actividades laborales de una manera tan normalizada que puede pasar inadvertida para las y los integrantes de la organización.

Dicha subestructura de género se manifiesta en las expresiones simbólicas de dominación masculina presentes en las organizaciones, que en general crean cohesión entre los hombres —lo que fortalece sus posiciones y acceso a oportunidades— y, a la vez, actúan como mecanismos de control de las mujeres manteniéndolas al margen de espacios de poder y vínculos formales que crean los hombres cuando hablan de proezas sexuales, del poder mismo o simplemente de deporte; pero emplean un lenguaje corporal que denota territorialidad, dominación, fuerza o autoridad.

Como ya se ha mencionado en apartados previos, algunas mujeres consiguen integrarse a la cultura por medio de diferentes grados de masculinización de su comportamiento, es decir, en función de los mandatos de género (adoptan el lenguaje, simbolismos o relaciones de autoridad, entre otras), los cuales, de acuerdo con Nieva y Gutek (Epadeq, 2011: 58), se arraigan en estereotipos sobre hombres y mujeres. Con la femineidad se relacionan características como pasividad, amorosidad, emocionalidad, cuidado o, bien, ser un objeto sexual disponible. Las características que se asocian con la masculinidad involucran la dimensión de competencia y actividad; lo cual incluye la creencia de que los hombres son racionales, analíticos, asertivos, competitivos (en relación con la eficiencia) y que son buenos líderes. La forma en que se asocian estos estereotipos y simbolismos con las actividades de la organización al interior del STJES se vincula con la valoración de los estilos de trabajo. Así, se piensa que las personas en cargos de dirección deben ser seguras, firmes y tener capacidad de decisión, rasgos que en el imaginario social se asocian con lo masculino.

Aunque, como se ha señalado en otros apartados, en el trabajo en campo no se encontraron manifestaciones explícitas de valoración diferenciada de las capacidades de las personas en función del sexo o preferencias marcadas por trabajar con personas de uno u otro sexo, el discurso se percibe como contradictorio, ya que afloran de manera implícita estereotipos de género.

Los siguientes comentarios muestran la asociación con el sexo masculino que existe en el imaginario colectivo del Tribunal acerca de las personas en puestos de decisión. Como lo ilustran las siguientes citas, fue reiterado que al referirse a la jefa o el jefe se utiliza comúnmente un lenguaje androcéntrico, aunque se refieran a mujeres, así como fue común que existiera una alta valoración a la actitud firme y con capacidad de decisión de los jefes o jefas:

“También tiene su carácter obviamente, ¿no? Porque para ser jefe también necesitas tener tu temperamento y tu carácter. Entonces de cierta manera ella también se da a respetar con nosotros y eso es bueno ¿no?, así que tengo muy buena suerte con mi jefa” (grupo focal).

“Las capacidades de ellas están muy demostradas, tan así que en los niveles más altos de magistrados, tanto del pleno como de tribunales regionales, las mujeres tienen capacidad similar [a la de los hombres] en los trabajos jurisdiccionales, son muy cerebrales” (grupo focal).

Además, continuamente en el desarrollo de los grupos focales aparecen creencias compartidas que reflejan la existencia de estereotipos de género en el sentido de que algunas mujeres suelen ser conflictivas, mientras que los hombres pueden ser más racionales. También es dado suponer que las mujeres son a veces un poco más “cruels” que los hombres.

Es relevante que algunos hombres (en grupo focal) muestren opiniones en el sentido de que las mujeres que han llegado a ocupar cargos altos en el Tribunal es porque *“se les da mucho chance a las mujeres”* (grupo focal). Ello pese a que no existen políticas afirmativas para favorecer su ascenso. Esta visión refleja una posición de desconfianza hacia las capacidades de las mujeres para ocupar puestos de decisión, así que cuando avanzan hacia posiciones jerárquicas superiores lo atribuyen a circunstancias externas a sus propios méritos.

En este tenor, algunos hombres develaron una fuerte resistencia a que los dirigieran mujeres, pese a su intento por mantener un discurso políticamente correcto. Como muestra se presenta el siguiente extracto de grupo focal:

“Todos estamos hablando de eso y lo aceptamos realmente, admitimos que es correcto o tolerante eso o lo hacemos por cultura o por necesidad, pero ¿qué sentimos al decir mi jefa es una mujer? O viceversa ¿Qué sentirá la mujer? Se supone que la mujer es la parte más impuesta a tener jefes hombres [...] para nosotros, tener una jefa mujer es novedoso” (grupo focal).

También en esta línea de argumentación, de acuerdo con las formas de manifestación de las concepciones de género, según lo proponen Gutiérrez Rodríguez, et ál. (2002), existe una vinculación entre la valoración de los roles asignados socialmente y cómo se evalúan los cargos laborales al interior de las instituciones.

En este sentido, es de preciso resaltar cómo vincula el personal las capacidades laborales de las mujeres y las responsabilidades familiares. Es decir, durante el desarrollo de los grupos focales emerge la expresión de prejuicios, que pueden devenir en discriminatorios, por medio de la creencia de que las mujeres tienen menos capacidad para ocupar cargos de dirección debido a la carga familiar.

Como se ha señalado, es importante reconocer que el orden hegemónico de género todavía hoy asigna la mayor responsabilidad a las mujeres del cuidado familiar; sin embargo, ello no debe ser un factor para excluir a las mujeres de ningún espacio laboral; al contrario, el Estado está obligado a reconocer estas condiciones de género y emprender las medidas y acciones correspondientes para garantizar el acceso a oportunidades a hombres y mujeres en condiciones de igualdad.

El siguiente comentario ilustra cómo en ocasiones una situación que debería involucrar a la institución porque se trata de un problema estructural de orden social se reduce a una cuestión personal, de decisiones individuales:

“También hay otro asunto: si vas a pedir que te asciendan te preguntan si eres soltera o tienes hijos- Yo soy soltera y no tengo hijos, pero me doy cuenta que no les dan la misma oportunidad a las que están casadas y menos con un hombre [en la contienda]; a él no le van a preguntar si está casado o tiene hijos porque no les demanda el tiempo que le requiere a una mujer la familia. También es cierto que hay más camaradería entre los hombres. La mayoría de los jefes son hombres, somos más mujeres en el Poder Judicial, pero la mayoría de los jefes son hombres” (grupo focal).

Y en ocasiones, simplemente es una cuestión de decisión personal:

“Simplemente cada cual sabe si sacrifica un poco más, [...] o sea, no es [cuestión] de oportunidad, yo creo que no va por ahí, es cada quien en particular, sea o no mujer” (grupo focal).

De esta manera, tal vez sin que se trate de un propósito consciente, el mismo personal del STJES emite evaluaciones negativas, las cuales tienen consecuencias discriminatorias hacia las mujeres (sobre todo aquellas que se han visto obligadas a enfrentar esta fuerte disyuntiva, sin perder de vista que todas permanecen en un estado potencial de vulnerabilidad derivada de su condición de

mujeres). Al respecto, vale recordar que una persona es discriminada cuando es tratada de forma desigual respecto a otras sobre la base de su grupo de pertenencia.

En relación con los cargos y el sexo de quien los ocupa, también en los grupos focales se identificaron estereotipos internalizados en el discurso que denotan la asimilación de los mandatos de género. Se piensa que algunos cargos deben ocuparlos mujeres y otros, hombres; en muchas ocasiones estos prejuicios los oculta el discurso de neutralidad, aunque no siempre.

Los cargos mencionados en grupo focal pertenecen tanto a personal administrativo como jurisdiccional:

“Sí, para mi punto de vista, los jueces prefieren mejor secretarías de acuerdos que secretarios, porque pienso que somos más responsables las mujeres que los hombres, [...] uno es más aprensivo, más preocupado” (grupo focal).

“En el área administrativa yo pienso que sí [tenemos más ventaja las mujeres] porque al hombre no le interesa, por la personalidad del puesto [...] adquirimos más responsabilidad con la naturaleza de ser mujer” (grupo focal).

Estos comentarios devienen de la presencia de estereotipos de género que prescriben comportamientos y asignación de cargos en función del sexo de las personas, con ello se reproduce la segregación laboral y, por ende, la desigualdad entre mujeres y hombres. Se observa una distribución de funciones vinculadas con roles sociales de género, como el caso de la mayoría de mujeres ubicadas en posiciones operativas del área administrativa, sobre todo como secretarías.

Es interesante observar que en la encuesta también se asignan cargas valorativas distintas a diferentes trabajos de acuerdo con un patrón que afirma los estereotipos de género. Al respecto, se les presentó a cada entrevistado una serie de actividades y para cada una se preguntó quién las realizaría mejor, una mujer o un hombre.

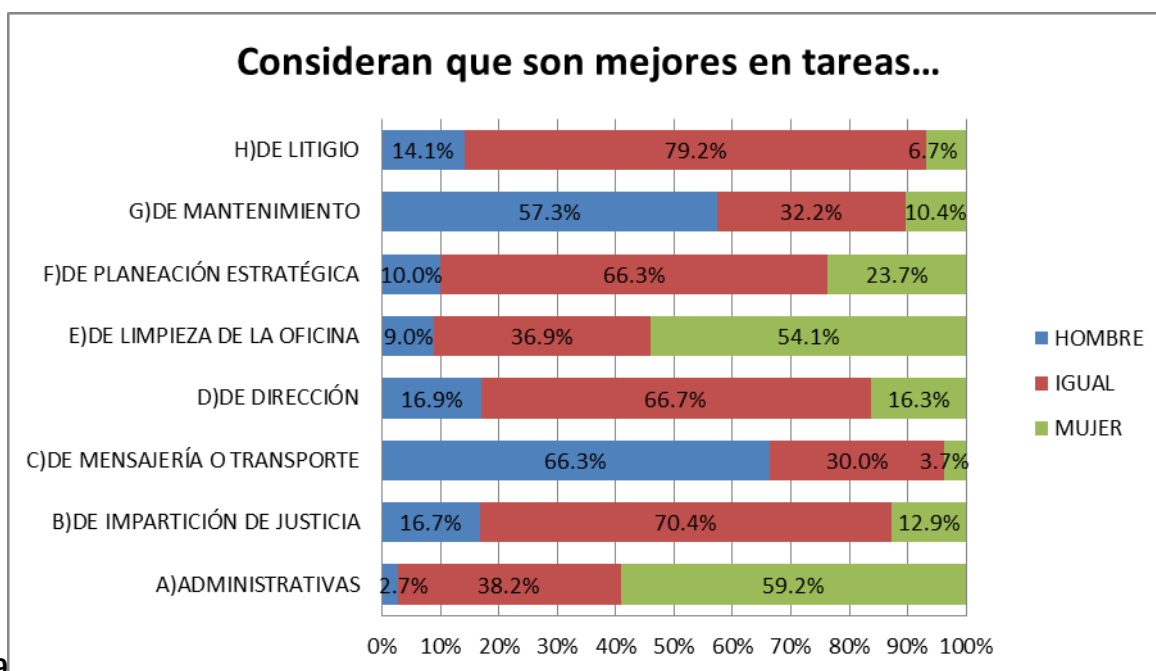
Hay cuatro actividades asociadas con los mandos altos y medios o que requieren una formación más especializada, a saber, la impartición de justicia, la dirección, la planeación estratégica y el litigio. En cada una se observa que entre 66 y 79% del personal no muestra una distinción respecto

de las habilidades de las mujeres o los hombres para llevarlas a cabo. Es decir, más de la mitad considera que ambos pueden realizar la tarea de igual manera. Entre las personas que sí muestran una preferencia para uno de los dos sexos en tareas asociadas con los mandos medios y altos, cerca de la mitad opta por una mujer, y la otra, por un hombre, aunque en general se prefiere más a una persona del sexo femenino para la planeación estratégica y más a un varón para la impartición de justicia y el litigio (ver gráfica 9).

Sin embargo, para las otras actividades, asociadas con los niveles bajos y que por tradición se asignan casi solo a uno de los dos sexos (tareas administrativas y de limpieza, que tradicionalmente realizan las mujeres, y mensajería o transporte y mantenimiento, que desempeñan por lo general los hombres), se observa que una mayoría del personal (entre 62 y 70%, respectivamente) sí muestra una preferencia, la cual está sesgada con fuerza en la dirección del estereotipo de género.

Es decir, en general (85% o más de la gente con una preferencia) considera que las tareas administrativas y de limpieza las realizan mejor las mujeres, y que para las tareas de mensajería o transporte y mantenimiento los hombres tienen más aptitudes. Esta visión refuerza patrones de comportamiento basados en estereotipos de género que contribuyen a la división y segregación laboral a partir del sexo, pues una idea que en principio puede considerarse descriptiva, en la práctica prescribe el comportamiento de las personas en función del sexo, lo que limita de facto las oportunidades de trabajo de las mujeres y los hombres (ver gráfica 9).

Gráfica



9

Llama la atención que para cada una de las ocho actividades, los hombres son más imparciales en su opinión que las mujeres (es decir, más de los primeros que de las segundas opinan que varones y mujeres son igualmente capaces de ejecutar estas tareas). La diferencia es relativamente grande (entre 5 y 16 puntos porcentuales). De la misma forma, se encuentran diferencias importantes entre personal administrativo y con labor jurisdiccional: para cualquiera de las ocho actividades, el personal con labor jurisdiccional se muestra más imparcial que el administrativo.

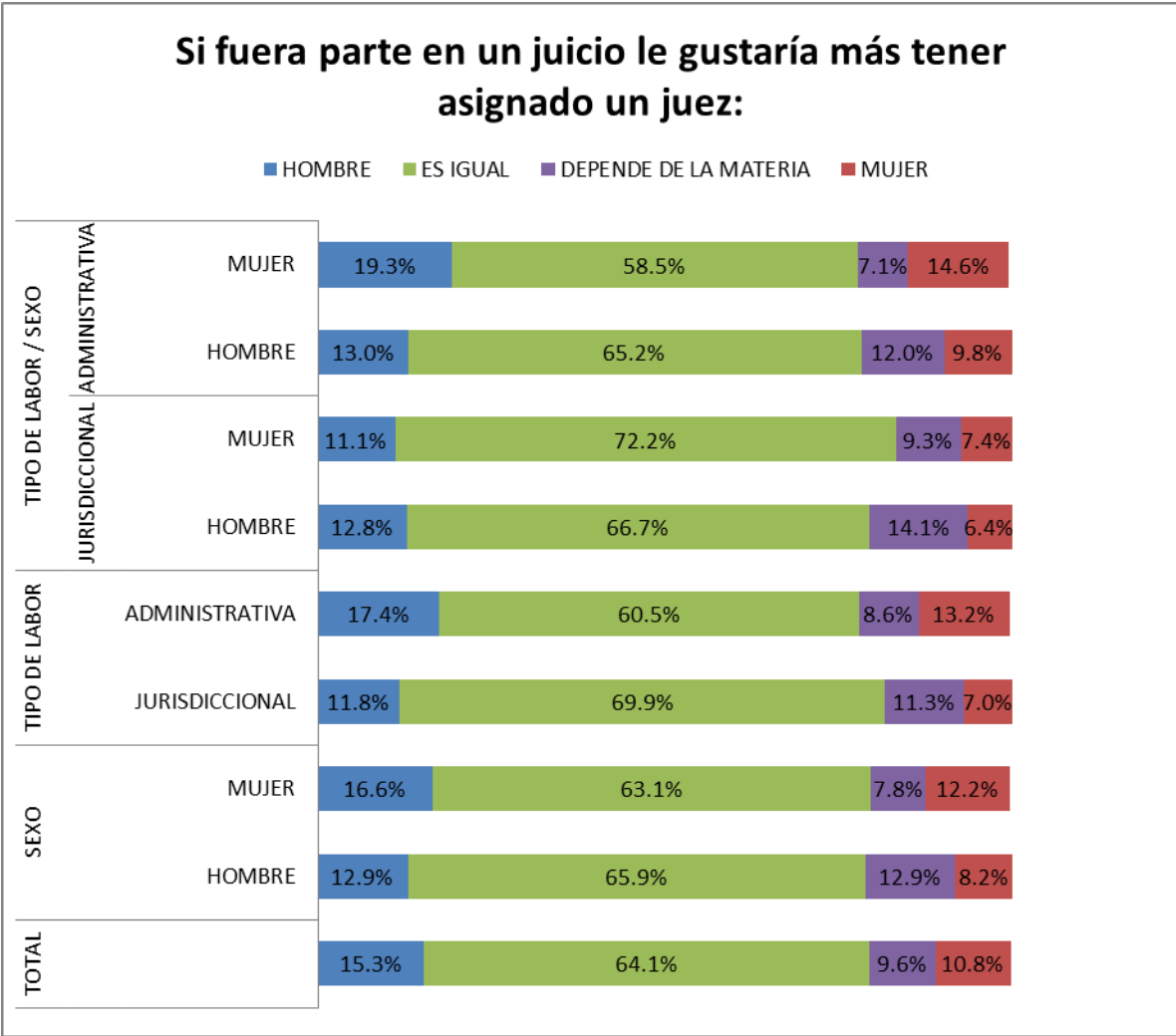
Otro elemento que abona al conocimiento de las distintas valoraciones que se hacen de distintos cargos de trabajo al interior de la organización, se relaciona con la opinión del personal respecto de las capacidades de hombres y mujeres para desempeñar actividades jurisdiccionales.

Para aproximarnos al tema, en la encuesta se le preguntó al personal quién preferiría que les juzgara y quién que les defendiera (una mujer o un hombre) si enfrentaran un juicio; aproximadamente, dos de cada tres personas opinaron que les daría igual tener un hombre o una mujer como juez o jueza, o como abogado o abogada (ver gráfica 10). En estas preguntas se observa la misma tendencia que la tratada en el párrafo anterior: los hombres se muestran más imparciales que las mujeres, y el personal de labor jurisdiccional más que el administrativo.

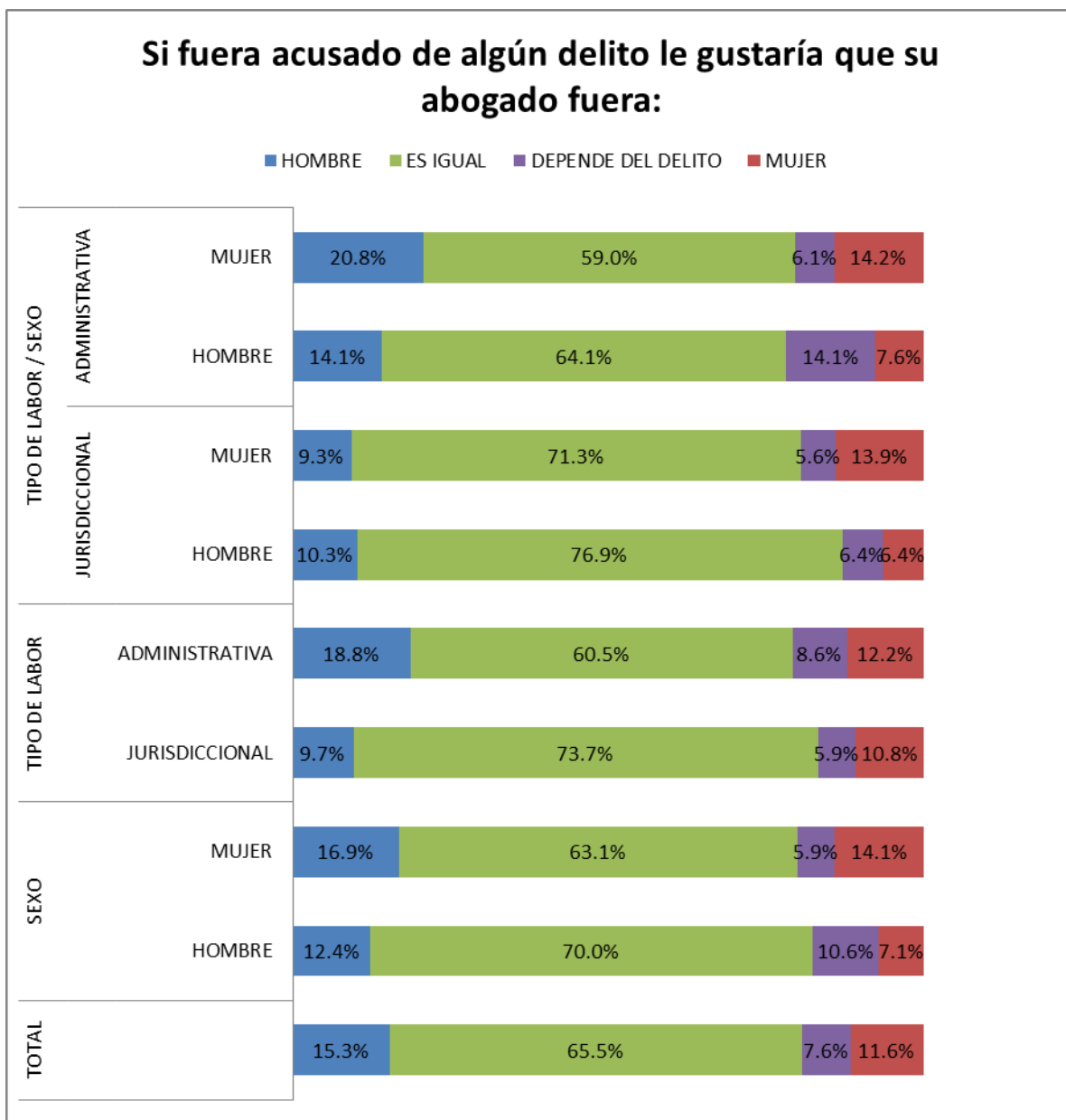
En el grupo de personas que sí muestran una preferencia, ésta se observa para hombres: aproximadamente 60% de quien muestra una predilección prefiere a un juez o un abogado, mientras que 40% prefiere a una jueza o una abogada (ver gráficas.10 y 11).

Sobre este aspecto, es interesante el contraste que emerge durante los grupos focales cuando se preguntó directamente quién preferirían que les juzgara, si un juez o una jueza y a quién seleccionarían que les defendiera. La respuesta en los grupos, tanto de hombres como de mujeres, fue la de “*depende del delito [y] de la materia*” (grupo focal). En delitos penales a algunos hombres les daría igual, y otros preferirían un varón, mientras que las mujeres prefieren a personas de su mismo género en casos de materia familiar.

Gráfica
10



Gráfica 11



En este apartado se da cuenta de la persistencia de estereotipos de género para los distintos cargos y de cómo se fijan en la cultura organizacional. Gutiérrez y Soto (Epadeq, 2011: 66) argumentan que una de las manifestaciones de la dimensión genérica de las organizaciones se puede ilustrar con la segregación del empleo, ya sea vertical u horizontal. En este caso, se observa claramente una segregación vertical, toda vez que la participación del empleo femenino en cargos directivos, en particular jurisdiccionales, es muy baja.

Asimismo, se piensa que los cargos administrativos deben ocuparlos mujeres, visión que se relaciona con roles y capacidades estereotipadas asignadas históricamente: mujeres como buenas administradoras del hogar y organizadas, entonces, organizacionalmente se les ubica en puestos administrativos (por los cuales los hombres no muestran interés). Por tanto, se puede decir que en el Tribunal se muestra la presencia de aspectos que vinculan los puestos con los roles sociales de género.

Relación entre pares y con la autoridad

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

En la estructura y la funcionalidad influyen un entorno o ambiente, que a su vez condiciona la sociabilidad en un determinado espacio o contexto sociocultural. Además, es fundamental considerar que las organizaciones tienen la capacidad de influir en todos los ámbitos de la vida de las personas. Así, se debe recordar que la separación entre los ámbitos productivo y reproductivo solamente tiene fines analíticos, pues en la vida cotidiana las personas transitan entre estos dos espacios —y otros—, y ello deriva en una interacción e influencia recíproca.

En este sentido, una aproximación a las relaciones entre las personas que integran una organización permite acercarse a la “personalidad” de ésta. Además, es muy reconocido que un buen ambiente de trabajo reditúa en el logro de los objetivos de la institución.

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

A lo largo de este apartado se ha descrito y analizado la conformación de la cultura organizacional al interior del Tribunal.

Es importante recapitular en sus principales características con el fin de situar en contexto el análisis de la relación entre pares y con la autoridad: en primer lugar, es necesario recordar que se parte de considerar la organización como un sistema abierto que interactúa con un entorno político, económico y social-estatal, influyéndose mutuamente; como se ha señalado, en el ámbito interno el STJES mantiene un modelo de gestión dominante de tipo burocrático con una estructura altamente jerarquizada, en el cual existe un liderazgo predominantemente masculino, que se expresa sobre todo en la presencia mayoritaria de varones en los cargos altos jurisdiccionales; una característica central del liderazgo en el Tribunal es su estilo directivo, con casos aislados de participación consultiva. También se detectó la existencia de estereotipos de género respecto de las habilidades laborales de mujeres y hombres, que favorecen la reproducción de patrones de género en la selección del personal y en la asignación de cargos en función del sexo de las personas.

En este contexto, es posible afirmar que un primer elemento que caracteriza la relación entre el personal que labora en el Tribunal es la preponderancia que se expresa de la labor jurisdiccional sobre la administrativa. Dado que las tareas de interpretación y aplicación de la ley es la labor sustantiva en los tribunales, las funciones administrativas —aunque imprescindibles para que los tribunales cumplan con sus funciones de impartición de justicia—, ocupan un segundo plano y los cargos jurisdiccionales cobran mayor relevancia que los administrativos.

De esta manera, aunque en el Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Sonora (STJES) hay un mayor número de mujeres que de hombres que ocupa cargos administrativos altos, para ellas su grado de participación e incidencia en los procesos y decisiones que dan dirección al destino del Tribunal es acotado, ya que los hombres se mantienen en las posiciones jurisdiccionales de más alto poder organizativo. Esta situación, como se verá a continuación, permea las formas en que el personal se relaciona con la autoridad, así como las interacciones entre pares.

Respecto de la relación con la autoridad, es importante recordar que el estilo de liderazgo predominante en el Tribunal es el directivo y que delimita las relaciones entre el personal. Este estilo favorece prácticas discrecionales, por parte de algunos superiores, en la toma de decisiones y en la definición de criterios laborales.

Durante los grupos focales afloraron diversas opiniones respecto de la relación con la autoridad. En general, el personal asume y respeta esta figura debido al alto valor que se asigna a la jerarquía en un esquema como el del Tribunal. No obstante, también se percibe incomodidad ante estilos más autoritarios, tanto de jefes como de jefas.

En este sentido, la percepción de abuso de poder fue uno de los temas de mayor recurrencia durante los grupos. La posición de poder se define como la autoridad derivada de un cargo dentro de la organización. Dicha condición puede utilizarse para integrar gente o excluirla, pero cuando se emplea como mecanismo de control o para limitar el poder de otras personas, la posición de autoridad puede resultar coercitiva e incluso abusiva. Uno de los temas más mencionado en los grupos fue justo el de la autoridad abusiva que ejercen específicamente las mujeres, quienes, según lo expresado en grupo focal, cuando llegan a una posición de mayor responsabilidad incluso transforman o adaptan su comportamiento drásticamente, por lo general mediante procesos de masculinización (como ya se ha mencionado a lo largo de este capítulo) y tienden a competir con otras mujeres con cargos más bajos; pero no con sus pares hombres. Un comentario como el que se anota lo ilustra:

“Entonces, hay mujeres que cuando llegan al puesto ya se creen un poco superiores, y no porque la jerarquía nos lo diga, sino porque ya se subieron al pedestal y ahí se quedaron, entonces, ¿qué pasa?; como que ven a sus subordinadas mujeres como con rivalidad en cuanto al trabajo, y lejos de ayudarlas para generarles oportunidades lo que hacen es ayudarlas, pero para que desciendan, [a veces] hasta el punto de hacerlas renunciar” (grupo focal).

Este comentario, además de reflejar una percepción, ilustra la expresión de estereotipos en relación con las características consideradas femeninas, en particular las que se refieren a las mujeres como conflictivas, competitivas y celosas. Estos clichés discriminan y dificultan el avance hacia la igualdad. Cabe subrayar que en apariencia este abuso de poder se identifica y cuestiona cuando proviene de una mujer, pero el equipo de investigación no logra distinguir que sea así para el caso de abuso de poder procedente de los hombres.

Dos reflexiones centrales surgen en torno a este aspecto. Por un lado, la tendencia de muchas mujeres en posición de poder a masculinizar su comportamiento para adaptarse a un entorno discretamente hostil que cuestiona continuamente sus capacidades directivas; y por otro, la

práctica común de valorar las conductas laborales de las mujeres, sobre todo de aquellas en puestos de poder, porque pertenecen al género femenino; de tal suerte que aun al masculinizar su comportamiento son comúnmente remitidas al prototipo femenino, ya sea que lo reproduzcan o traten de romperlo. Éste es un aspecto muy relevante en la valoración que continuamente se hace de su trabajo; pues mientras los varones son sobre todo valorados por su desempeño, a las mujeres con mayor frecuencia se les evalúa por serlo, con toda la carga de género que ello implica.

El estereotipo de que la mujer es conflictiva también se muestra respecto de las mujeres en posición de pares, como lo ilustra el siguiente comentario:

“Yo he hablado con varias compañeras sobre ese tema y me decían ‘Cuando somos varias mujeres en un grupo de trabajo somos más organizadas, sacamos el trabajo más rápido, somos más unidas, también somos más conflictivas entre nosotras’. Entonces, el tener una mujer jefa representa una facilidad para nosotras. [...] Dado que somos muy conflictivas las mujeres, entonces al hombre se le puede dificultar más ser jefe de muchas mujeres en ese sentido cultural” (grupo focal).

Con este comentario las mujeres se ubican en una posición desfavorable y refuerzan la idea negativa que se tiene de ellas y de lo que implica trabajar a su lado como una alternativa no viable, como lo señala Acker.

En lo que respecta a la relación entre pares, un tema ilustrativo que surge del tipo de convivencia interna es la existencia de actividades lúdicas o deportivas extralaborales, como el equipo de softball, que se constituyen en espacios de cohesión masculina que incluyen a un selecto grupo de hombres:

“No, porque [...] es el club de Toby, o sea, los que tienen que estar ahí, o sea, ellos tienen la ventaja de que están en el equipo de beisbol, y de softbol, y tantos años, y las borracheras, y nosotras no estamos ni en el vóleibol, ni en el softbol, ni en eso, y hazle como puedas” (grupo focal).

Los miembros de este grupo establecen lazos y refuerzan relaciones que tienen efectos favorables en las condiciones y oportunidades laborales de quienes lo integran:

“Si [...] esto demerita y desanima a uno, porque quien quiere sobresalir por su esfuerzo muchas veces no está dispuesto a relacionarse con ciertos grupos, de beisbol, etc., otro tipo de situación, para ascender o que lo tomen en cuenta, y a lo mejor [uno] no está dispuesto a eso” (grupo focal).

Al respecto, cabe señalar que es tal la relevancia de este espacio simbólico que para su mantenimiento recibe presupuesto del Tribunal.

Esta situación corresponde a una forma prototípicamente masculina de relacionarse en los espacios laborales, de lo cual es común que las mujeres sean excluidas por cuestiones de disponibilidad de tiempo asociadas con sus roles de género, así como con factores de tipo cultural que delimitan el tipo de actividades socialmente prescritas para ambos géneros.

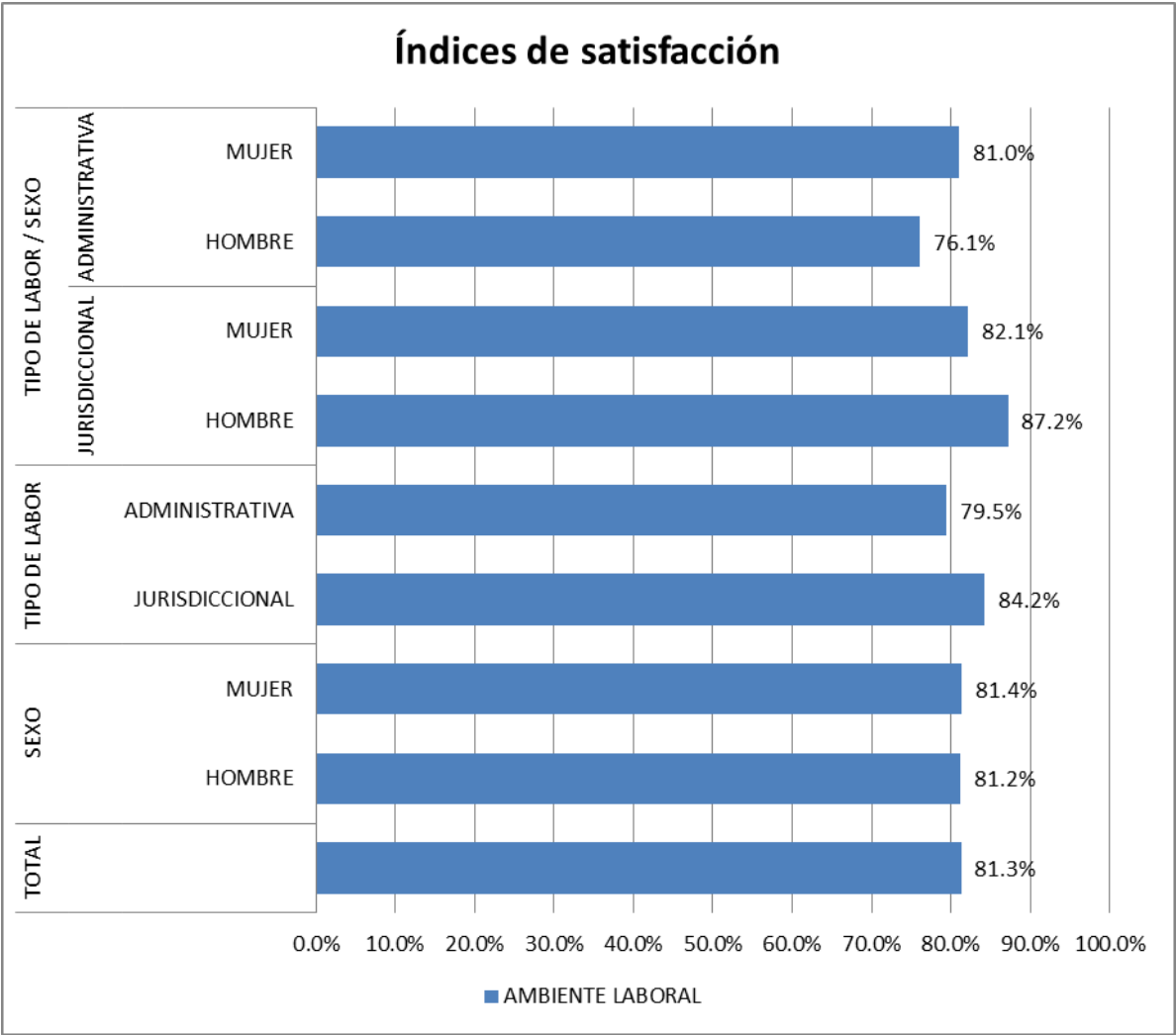
Como se expuso en el marco conceptual del diagnóstico, estas expresiones simbólicas de dominio masculino también actúan como controles importantes de las mujeres en las organizaciones laborales, pues quedan excluidas de los lazos informales que crean los hombres cuando hablan de sexo, poder y deporte en su lenguaje corporal y simbólico, y que impactan en las oportunidades laborales (Acker, 2000: 135).

Otro de los aspectos importantes que surgió en el desarrollo de los grupos focales es la tendencia del personal a evitar conflictos laborales, ya que no disponen de espacios para resolverlos. Así, reconocen que tienen conflictos, que mantienen relaciones distantes con algunas personas, pero interactúan siempre dentro de los límites de la educación y la cordialidad, sin confrontaciones, pero también sin resolver de fondo inconformidades o malestares laborales.

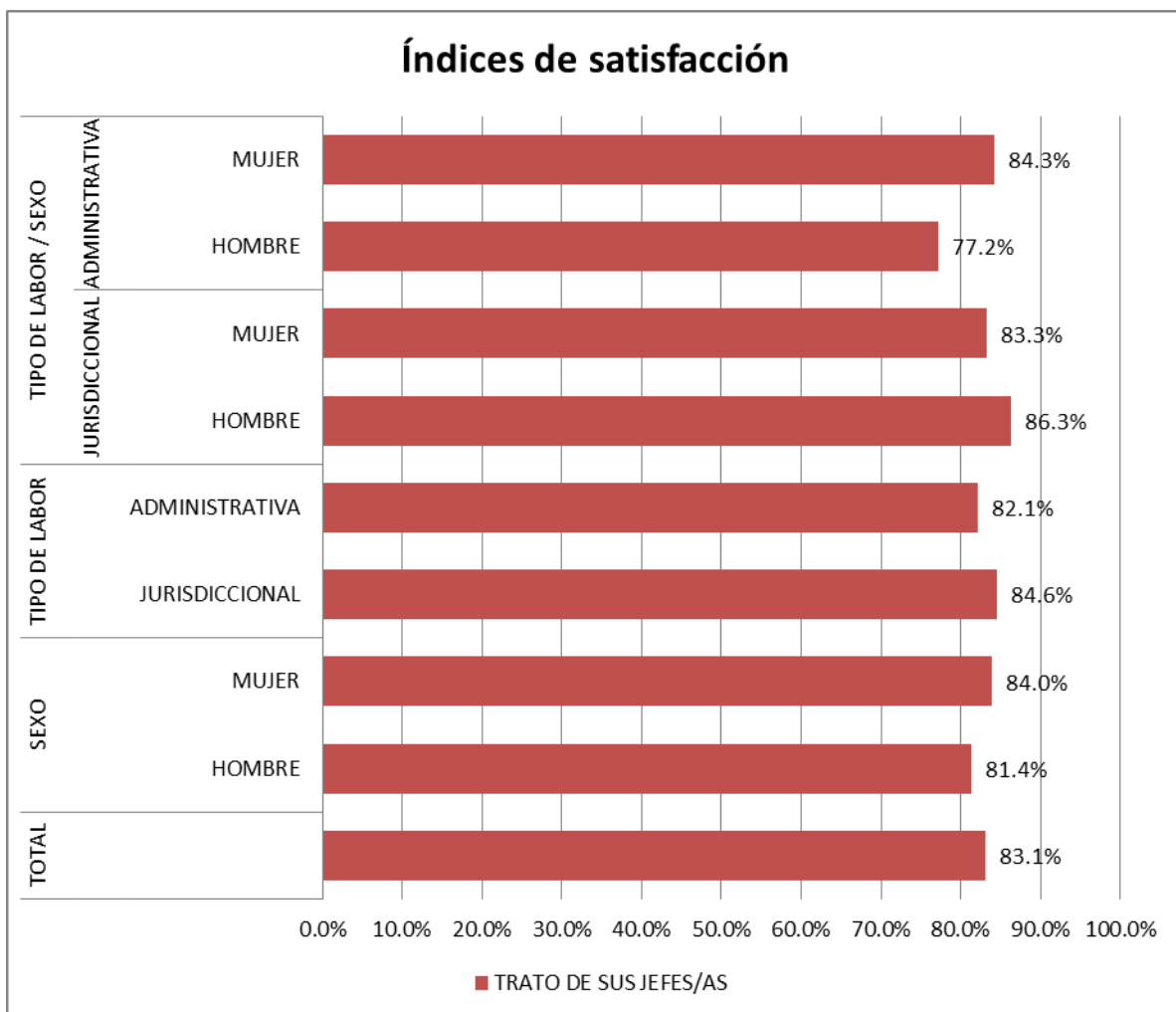
En este sentido, los resultados de la encuesta respecto de la satisfacción con el ambiente laboral reflejan esta percepción de cordialidad y respeto. Los índices de satisfacción con el ambiente laboral, con el trato de sus jefes o jefas, y con la relación con sus compañeros y compañeras de trabajo están por encima de 80%, en una escala de cero a 100%, en donde cero es total insatisfacción, y 100%, total satisfacción. No obstante, es importante no perder de vista las respuestas que corresponden con 20% restante, es decir, con las categorías “muy insatisfecho/a” e “insatisfecho/a”, lo cual tal vez se relaciona con los factores de conflicto expuestos con anterioridad.

El nivel de satisfacción no difiere mucho entre los tres aspectos evaluados (el índice para el ambiente laboral está en 81% (gráfica 12), ligeramente debajo de los índices para la relación con la autoridad [gráfica 13] y la relación entre pares [gráfica 14], que están en 83%). No hay diferencias significativas entre los índices de satisfacción de hombres y mujeres, mientras que el personal con labor jurisdiccional se muestra ligeramente más satisfecho que el administrativo (85% vs. 81%) con respecto al ambiente laboral (gráfica 12).

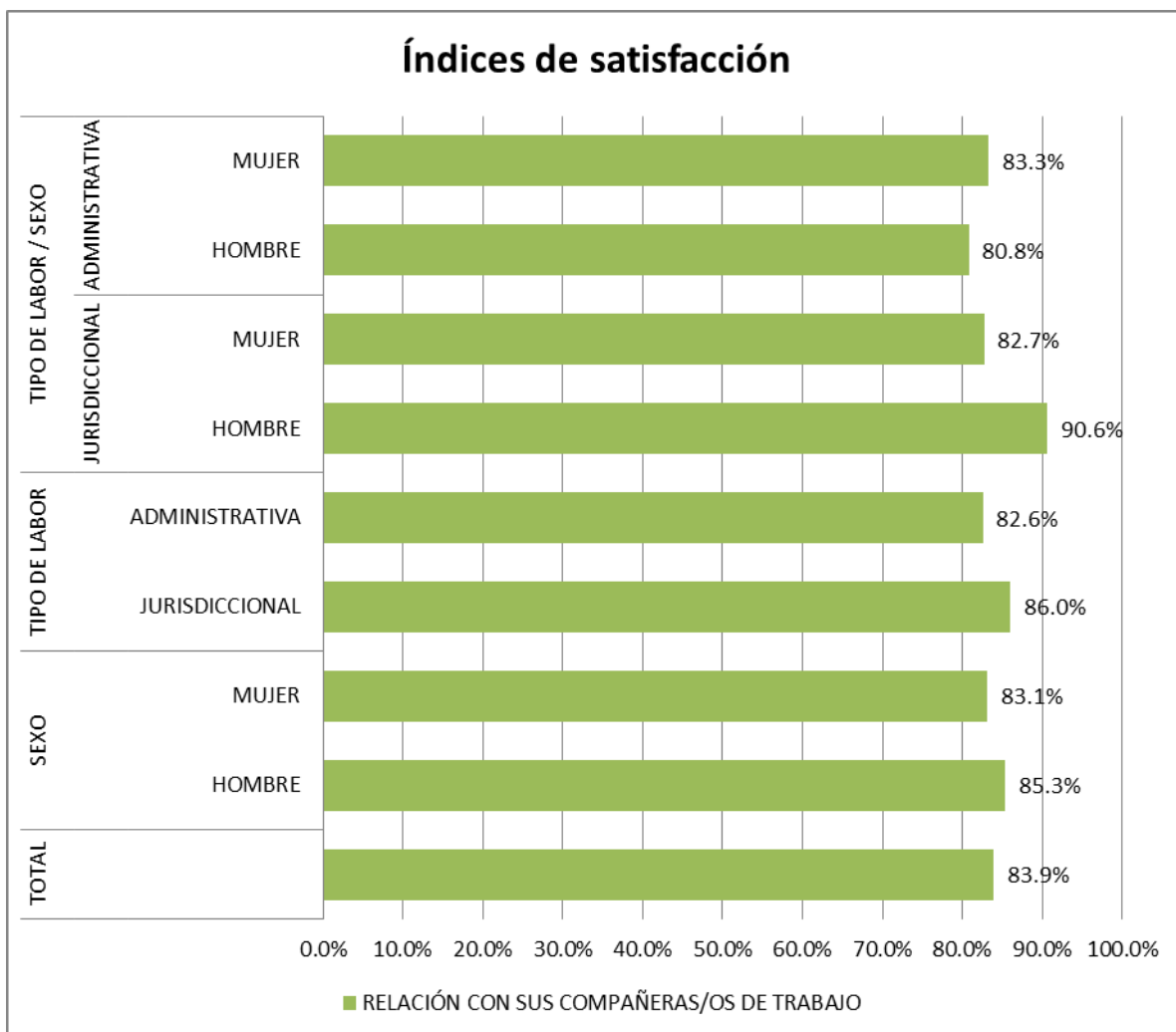
Gráfica 12



Gráfica 13



Gráfica 14



Los niveles de satisfacción concuerdan con un ambiente laboral que se mantiene en los linderos de la cordialidad y el respeto, así como con la existencia de un sistema jerarquizado, en el cual las posiciones de poder definen claramente el puesto; en este sentido, el personal tiene asumido su ejercicio discrecional. Por lo que, aunque no se alcanzan completos niveles de satisfacción, tampoco se encuentra dañada y no se generan resistencias ni conflictos fuertes.

Disposición a incorporar la perspectiva de género en la organización

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

La incorporación de la perspectiva de género en las culturas organizacionales supone revisar el proceso correspondiente desde dentro: cómo se toman las decisiones, dónde se localiza el poder, cómo se emplea tiempo, cómo y con base en qué criterios se distribuyen las recompensas e incentivos, y cómo se mide del éxito, entre otros aspectos (Rao y Kelleher, 1993).

En tal sentido, no solo implica poner atención en cómo se expresan las desigualdades de género, sino pensar cuáles pueden ser los cambios que requiera una organización para ser más igualitaria desde el punto de vista de género, al interior de sí misma y en relación con los resultados que produce hacia el exterior, así como identificar cuáles son los mecanismos y vehículos adecuados para impulsar los cambios y cuáles son los principales retos que deben atenderse.

Por ello, es crucial para este estudio explorar la disposición interna a incorporar la perspectiva de género en la cultura organizacional, en el entendido de que se trata de un proceso de transformación que pasa por cambios en la normatividad, pero sobre todo en las prácticas y los valores institucionalizados, con miras a impactar en las formas de relacionarse y de pensar de las personas que integran el Tribunal.

Al respecto, un primer atributo que debe sustituirse es que el discurso de las y los participantes de los grupos en ocasiones se muestra contradictorio. Algunas personas consideran que al interior del Tribunal se vive en igualdad de condiciones laborales y, por ende, de oportunidades. Esta percepción la fundamentan en el hecho de que existe una mayoría de mujeres que trabajan en esta institución, en el trato que reciben trabajadoras y trabajadores y que se supone neutral al género, así como por la suposición de que las capacidades de unas y otros se “midan” con base en los mismos criterios, sin sesgos de género. Pero también emerge la opinión contraria. Algunas otras personas opinan que hay desigualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, aunque también entre varones, lo que depende de si se vinculan con ciertos grupos privilegiados o no.

De la misma manera en que se contrastan estas opiniones, también se perciben posiciones de aceptación y de resistencias a la transformación. Por un lado, se nota la visión de ausencia de necesidad de emprender modificaciones sustantivas a favor del género, con la creencia de que ya existe igualdad de género; es decir, no se tiene consciencia de que hay una situación problemática al respecto. Por otro lado, a partir de los grupos focales se percibe el descontento y la

disconformidad del personal, respecto de situaciones que se relacionan con procesos para ascender y con abuso de poder de figuras de autoridad.

Al respecto emerge una constante permanencia de estereotipos que marcan una escisión entre el trabajo y la familia:

“Más que el rol que le toca, es el complemento ¿no? Yo creo que todos hemos coincidido en que la mujer tiene una responsabilidad enorme, pero cada quien sus roles, es imposible pretender el rol de una mujer; sin embargo, nos movemos tan bien como podemos en nuestros roles” (grupo focal).

Las posibles implicaciones de esto es que se dificulta la conciliación entre la vida laboral y la personal y familiar de las y los miembros de la organización, pero sobre todo de las mujeres.

Los hombres dicen que cuando tienen tiempo extra ayudan en la casa, pero no lo mencionan como una de sus actividades principales; además, está la circunstancia sobre considerar un problema la participación de las mujeres en el ámbito productivo:

“Es que tradicionalmente ha sido así, el hombre se encarga de llevar el sustento a la casa, es el proveedor. Sin embargo, las circunstancias culturales han cambiado en el momento que las mujeres están participando también en la economía del hogar, eso genera nuevos problemas; uno comprende esas nuevas circunstancias, esa nueva realidad, y la apoya de cierto modo para que pueda sobrellevar toda esa carga en su lugar como mujer [...] pero si se batalla por su misma circunstancia de mujer y la cultura donde vivimos, eso es tradicional, no nuevo, lo novedoso es que trabajen” (grupo focal).

Así, en diversos momentos el personal acepta que a las mujeres les cuesta más trabajo que a los hombres escindir de labores familiares para dedicarse exclusivamente al trabajo; así, los varones tienen una ventaja de género para posicionarse en los niveles más altos del sistema jerárquico; esta situación ni unas y ni otros la perciben como una condición de desigualdad de oportunidades que requieren transformarse.

Al respecto, en la encuesta se indagó sobre las opiniones del personal del STJES acerca del grado de acuerdo con la afirmación de que en su organización hay igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. El índice de acuerdo con la afirmación de que ya existe igualdad de género en

su organización es de 68% en una escala de cero a 100%, en donde cero es total desacuerdo y 100% es total acuerdo. Esto muestra un alto índice de acuerdo con esta afirmación. Existe una diferencia significativa entre los hombres con labor jurisdiccional y el resto de personal: los primeros tienen un índice de acuerdo de más de 80%, mientras que los otros solo están alrededor de 65% de acuerdo. Como se ha visto, la creencia de que en su organización no existe la desigualdad puede implicar que el personal rechace posibles iniciativas que busquen el logro de la igualdad.

Esta visión, lejos de reflejar una real condición y posición de igualdad entre mujeres y hombres en el Tribunal, muestra cierta miopía o ceguera que prevalece en algunos sectores de la institución respecto de la desigualdad de oportunidades que ambos géneros. La ceguera de género, de acuerdo con el Instituto Nacional de la Mujeres (Inmujeres), justamente consiste en que: “No se reconocen las desigualdades de género al interior de la organización, ni la importancia de solucionarlas. Se presenta una actitud defensiva frente al tema, en la que se trata de justificar, como suficiente, lo que hace la organización” (Inmujeres, 2006).

Como se ha mostrado, y como será expuesto en apartados posteriores, la desigualdad de género tiene diversas expresiones, por ejemplo: la mayoría de personas que ocupan un cargo de mayor nivel jerárquico en el área jurisdiccional (jueces/zas o magistrados/as) son hombres; son más las mujeres que rechazan los ascensos porque casi siempre implica que tendrían que moverse de Hermosillo, a otros municipios, y en muchas ocasiones ellas prefieren no separarse de sus familias; o que ellas enfrentan mayores costos emocionales al asumir largas jornadas de trabajo que complican el cumplimiento de las tareas de crianza y los cuidados familiares socialmente asignados. No obstante, esto no lo reconoce el personal y además se rechaza su importancia con argumentos que tratan de mostrar que en el Tribunal no existe este problema.

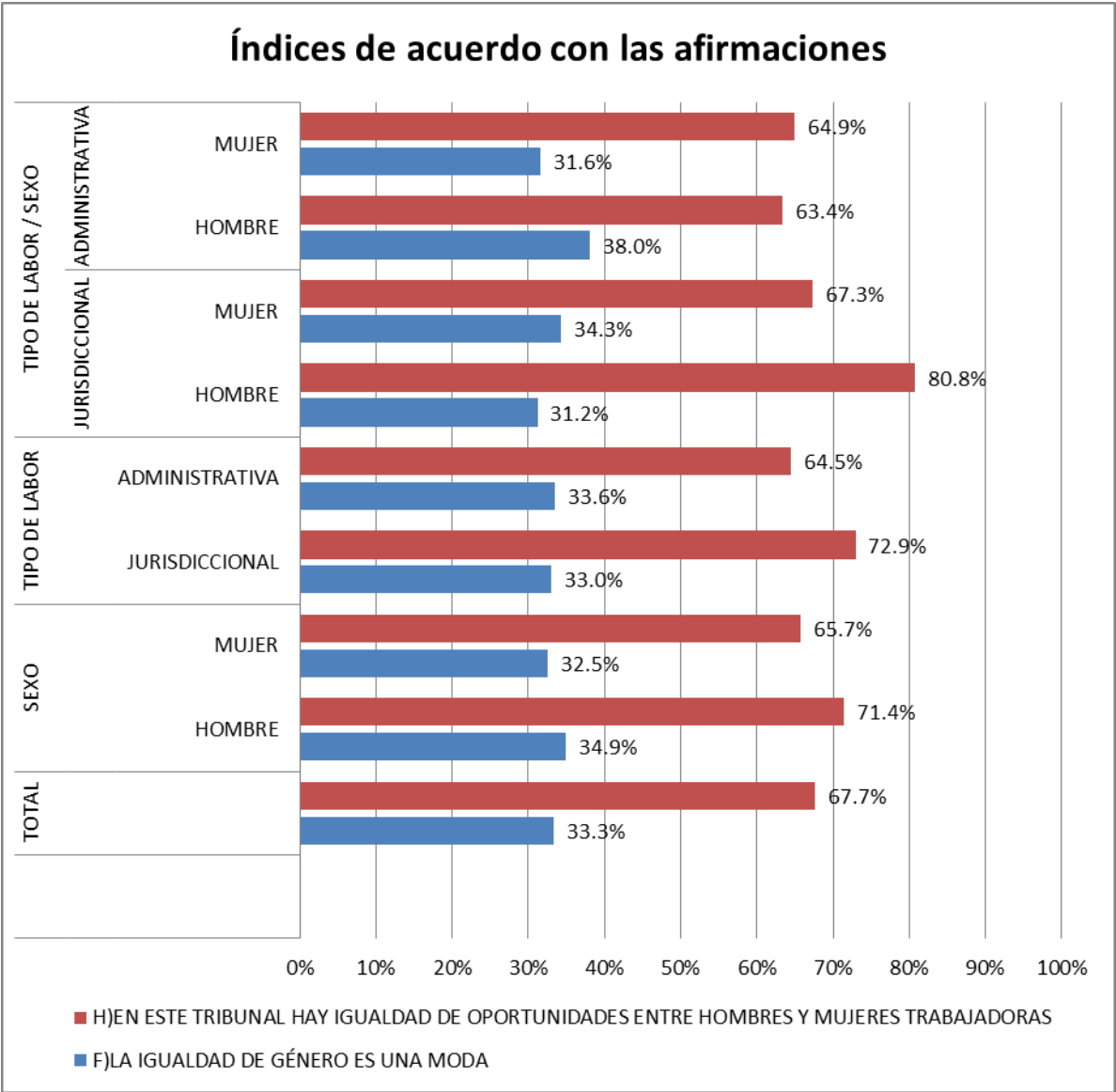
En el otro lado de la moneda, el resultado en este índice refleja también la existencia de un grupo importante dentro del STJES que reconoce las desigualdades entre hombres y mujeres en su institución, lo cual es un aspecto favorable que devela conciencia respecto de la existencia de un problema que requiere de atención institucional.

Llama la atención que entre los hombres del área jurisdiccional son menos los que identifican la existencia de desigualdad de género (80% dice que hay igualdad vs. 67% en los otros subgrupos);

es relevante esta información porque este sector detenta los cargos de mayor poder dentro del STJES, por lo cual se identifica como un área fundamental para potenciar u obstaculizar el cambio organizacional, pues la creencia de que en su organización no existe la desigualdad puede entrañar que se rechacen más fácilmente posibles iniciativas para combatirla.

Gráfica

15



También se preguntó a los y las participantes en qué grado están de acuerdo con que “la igualdad de género es una moda”, en el entendido de que avalar esta afirmación indica que se considera intrascendente el tema de la igualdad de género, lo que puede mostrar una postura poco abierta

para incorporar la perspectiva género en la organización. Esto resulta en un índice de acuerdo con esta afirmación de 33%, en una escala de cero a 100%, en donde cero es total desacuerdo, y 100%, total acuerdo. No hay diferencias significativas entre hombres y mujeres, ni entre el personal administrativo y el personal con labor jurisdiccional.

El nivel de este índice muestra que entre el personal del Tribunal existe mayor desacuerdo que acuerdo con que el género sea una moda. Esto es una señal de que un sector mayoritario del personal considera relevante el tema de la igualdad de género, lo que puede abrir posibilidades para incorporar la perspectiva género en la organización. Sin embargo, también muestra que, aunque en menor medida, existe cierto nivel de rechazo a la importancia de la igualdad de género como una aspiración relevante y legítima, lo cual representa un reto institucional.

El reto se torna mayor si se considera que, casi de manera consensuada, en los grupos focales se consideró innecesaria la incorporación de acciones afirmativas. En tal consenso influyen la ceguera hacia las desigualdades de género entre mujeres y hombres, y la deslegitimación del tema, sobre todo en relación con aspectos que benefician directamente a las mujeres, como es el caso de las acciones afirmativas relativas a un mayor ingreso de ellas.

Sin embargo, hay grupos de mujeres y hombres que consideran que debe atenderse el tema de los ascensos por medio de este tipo de políticas. Por ejemplo, se emitieron comentarios, como el que se anota a continuación, cuando se les preguntó qué medidas de igualdad consideraban que deberían introducirse en el Tribunal:

“Una verdadera carrera judicial, y que haya transparencia en la cuestión de los exámenes [...] exámenes anuales para identificar las aptitudes, y en un momento dado dejarlos en el mismo puesto, o canalizarlos a otras áreas [...] que haya transparencia en esos exámenes tanto en la elaboración como en la revisión” (grupo focal).

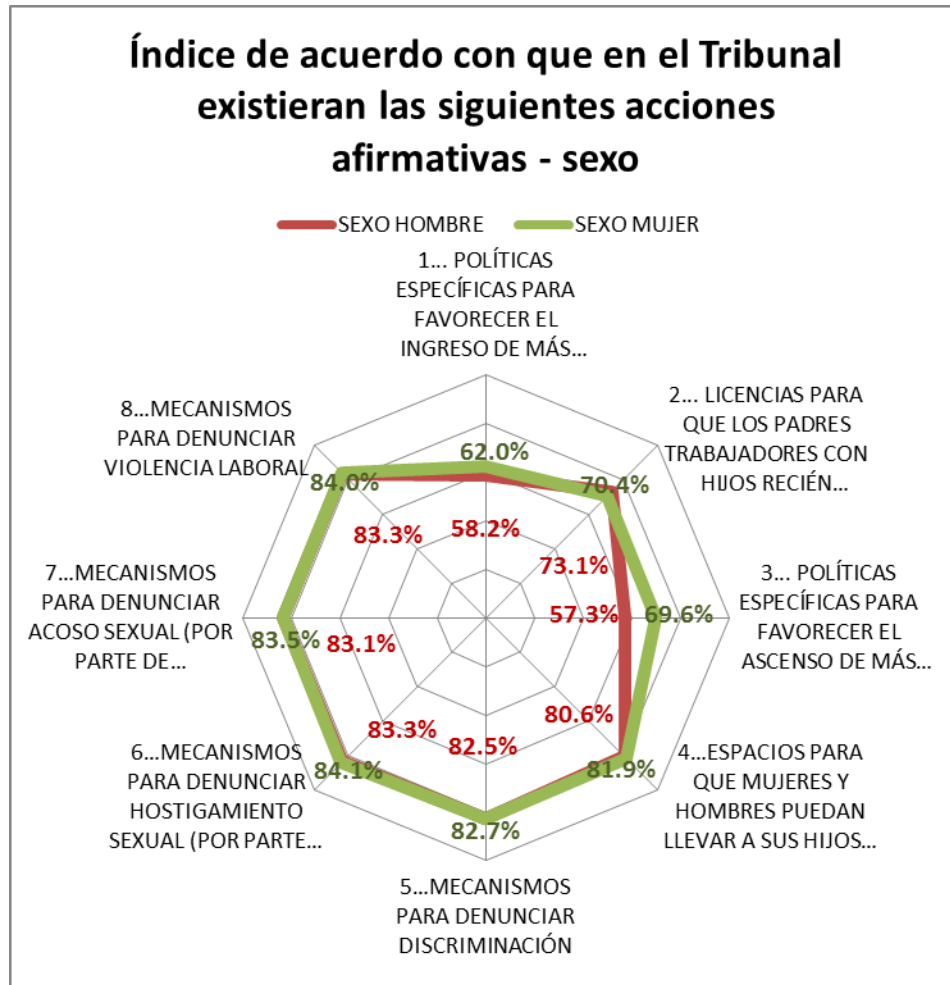
Asimismo, se abrió una vía de entendimiento, que podría facilitar la aceptación de las políticas a favor del avance de las mujeres, por medio del tema de licencias de paternidad. En el desarrollo de los grupos focales, en un principio éstas se rechazaron porque se consideraron innecesarias, principalmente debido a la creencia de que afectan la productividad de la organización, sobre todo cuando ambos miembros de la pareja laboran en el mismo sitio. Conforme se ahondó en el tema, se plantearon algunas ventajas para las mujeres y los hombres; para éstos, desde un lugar que no

se habían planteado: el del placer en su papel de padres y el de un derecho más que una prestación laboral. Aquí se revela el rompimiento de una resistencia al cambio mediante la identificación de una medida que no solo les compromete, sino que les beneficia laboral y personalmente. Se parte del supuesto de que esta medida contribuye a avanzar en la transformación hacia la igualdad entre mujeres y hombres, a partir de promover la corresponsabilidad que compete respecto del cuidado y atención de las hijas y los hijos.

También se indagó sobre este tema en la encuesta. El cuestionario incluyó una serie de preguntas enfocadas a conocer el grado de acuerdo del personal con algunas acciones afirmativas. Se observa que en tres preguntas el índice de acuerdo está claramente debajo de las otras preguntas, con valores entre 61 y 71%. Tres preguntas en su formulación implican un apoyo directo para las mujeres, al favorecer su ingreso a la institución y el ascenso a mandos medios y altos, así como la introducción de licencias de paternidad para los trabajadores de la institución. Estas políticas polarizan más las opiniones del personal, con un grupo de entre 15 y 30% que está en desacuerdo. Es interesante ver que las diferencias entre hombres y mujeres respecto de estas políticas reflejan la ventaja propia, sobre todo respecto al favorecer a las mujeres para ascender a los mandos medios y altos (aspecto que apoyan significativamente más las trabajadoras), lo que confirma lo observado en las sesiones de grupos focales.

Las demás acciones a favor de la igualdad las apoya un grupo mayor del personal. Este tipo de acciones son iniciativas que no favorecen explícitamente a uno de los sexos, a saber: las ludotecas o guarderías para hijos e hijas del personal dentro de la organización y mecanismos para denunciar varios tipos de discriminación y hostigamiento. En promedio, el índice de acuerdo con estas iniciativas es superior a 80%, lo cual resulta del hecho que la gran mayoría de quienes trabajan en el Tribunal manifestó algún margen de acuerdo con estas acciones afirmativas. Al respecto, no existen diferencias entre las opiniones de hombres y mujeres en el Tribunal.

Gráfica 16



En resumen, el hecho de que en el STJES labore una clara mayoría de mujeres el personal lo advierte como un indicador de igualdad de género en la organización. Esta apreciación constituye un factor que contribuye a que en muchas ocasiones se considere innecesario emprender una estrategia para resolver las desigualdades al interior del Tribunal.

Sin embargo, el desarrollo de los grupos focales y los resultados de la encuesta muestran la viabilidad de romper con estas resistencias cuando se informa de manera clara acerca de las ventajas para mujeres y hombres de emprender procesos a favor del género, así como cuando se especifican el tipo de acciones que pueden emprenderse, lo cual revela la trascendencia de emprender procesos de sensibilización en género.

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 la urgencia de incorporar la perspectiva de género en la interpretación jurídica y así superar la igualdad formal y avanzar hacia la igualdad sustantiva. Ello implica asumir una concepción de igualdad compleja que incorpore el valor de la diferencia 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 ambos géneros.

En una organización que se dedica precisamente 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, en efecto, hacer tangible, exigible y verificable este valor.

La aproximación a esta temática, por su propia naturaleza, se realizó mediante la técnica de los grupos focales, lo cual permitió obtener las percepciones del personal. Es una opinión generalizada entre los participantes de los grupos que el valor de la justicia no siempre está presente en la organización interna del Tribunal.

Los aspectos en los cuales identifican en mayor medida injusticias son el reclutamiento de personal, los ascensos y los nombramientos, procedimientos que, opinan, se llevan a cabo de manera discrecional. Al respecto, mencionan casos en los cuales personas con poco tiempo de trabajo suben en el escalafón más rápido que otros con mayor antigüedad, o que avanzan en los niveles de la carrera judicial sin haberse mantenido el tiempo suficiente en cada uno. Esta situación genera sentimientos de frustración y desencanto en parte del personal participante en los grupos focales.

Consideran injusto que no exista reconocimiento a su trabajo, en particular por medio de los ascensos. Comentan que esperan mucho tiempo antes de que se publique una convocatoria, y cuando esto sucede se elige a una persona de escasa experiencia o que no reúne con suficiencia los requisitos, en especial los relacionados con la tiempo de experiencia profesional. Además, consideran que existe un gran desequilibrio entre las distintas categorías laborales del Tribunal y los sueldos, así como en correspondencia con las verdaderas funciones realizadas.

En resumen, la idea de justicia que tiene el personal del STJES se relaciona directamente con sus condiciones laborales, de manera que en términos muy generales la percepción es que no existe justicia.

Estas opiniones que expresa el personal al respecto denotan una concepción poco integral de la justicia como valor y, sobre todo, como práctica. En tal sentido, el amplio desconocimiento de las desigualdades de género se manifiesta también en esta concepción de la justicia ciega al género. A pesar de que ésta es una institución impartidora de justicia, en el discurso de las trabajadoras y los trabajadores no se advierten matices en torno a la aplicación de la justicia, y más bien ésta se erige

como un valor que debe ser neutral, lo que se sabe suele derivar en injusticias en los procesos y procedimientos, tal como se analizará con mayor profundidad en el eje 6.

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

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

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

A manera de recapitulación, se señala que a lo largo de este capítulo se ha evidenciado que el STJES es una organización que establece y reproduce relaciones de género inequitativas. Al tratarse de una organización burocrática, exige que su personal cumpla con el modelo de trabajador eficiente, disponible y racional, características que corresponden con un ideal de trabajador masculino, cuya base es la separación de las esferas pública y privada. Este ideal de trabajador entraña mayores costos para las mujeres, sobre todo si son madres, quienes por las tareas de cuidados y crianza

socialmente establecidas tienen mayores dificultades para dedicarse en exclusiva al trabajo extradoméstico, por lo cual padecen mayor estrés y se enfrentan a la disyuntiva de ascender o permanecer en niveles inferiores para compatibilizar las cargas laborales con aquellas que se dependen de su rol de género, disyuntiva a la cual por lo general no se enfrentan los hombres.

Este modelo otorga ciertos privilegios a las mujeres capaces de integrarse condicionadamente a él mediante procesos de masculinización, al cumplir así las expectativas del patrón de género dominante.

Asimismo, se observó un estilo de liderazgo directivo, congruente con una organización cuya conducción se basa en el esquema de un modelo de gestión burocrático. Este estilo de liderazgo suele dejar poco margen a la participación, lo cual es un factor poco favorable para el avance hacia la equidad de género, el cual requiere procesos consultivos y participativos y así las mujeres y los hombres de la institución puedan poner sobre la mesa sus necesidades, intereses y expectativas.

El STJES, como toda organización de Estado, está permeado por mandatos de género en su composición, así como entre las y los miembros que componen su personal. Pero así como toda institución está implicada en el establecimiento y reproducción de estructuras genéricas jerarquizantes y generadoras de desigualdad, también puede transformarlas, lo cual es una necesidad y una obligación como organización del Estado.

Eje 4. Condiciones laborales

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

En esta perspectiva, en el presente capítulo se procura reconocer lo que señalan la norma y 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 el rechazo a incidir en la

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

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

Reclutamiento y contratación

La elaboración de este apartado se basa en la consulta de tres documentos proporcionados por el STJES: las Condiciones Generales de Trabajo, la Ley del Servicio Civil y la Ley Orgánica del Poder Judicial. La primera normativa regula las condiciones laborales del personal de todos los poderes estatales. En entrevista con personal de la Unidad de Administración se informó que este documento regula las relaciones laborales del Tribunal con su personal:

“[las condiciones laborales están] establecidas en las condiciones generales de trabajo de los servidores públicos del estado de Sonora, el gobierno del estado [...] aplican para todos, son parejas, o sea, independientemente de que sea [...] personal sindicalizado o [personal de base]” (entrevista).

La Ley del Servicio Civil establece en su artículo 1 que: “esta ley es de observancia general para los trabajadores del servicio civil y para los titulares de todas las entidades y dependencias públicas en que prestan sus servicios” (Congreso del Estado, 1977: 1).

La Ley Orgánica del Poder Judicial describe el funcionamiento del Poder Judicial del estado de Sonora en su conjunto.

El artículo 29 de las Condiciones Generales de Trabajo establece como requisito que la edad mínima del trabajador deberá ser de 16 años; que se debe someter a una serie de exámenes médicos, psicométricos y de capacidad para su ingreso a la institución; que debe ser de nacionalidad mexicana, excepto que no haya una persona mexicana elegible para el puesto; que debe tener los conocimientos y aptitudes requeridos para el puesto, entre otros (Congreso del Estado, 1970). Por su parte, el artículo 8 de la Ley del Servicio Civil, que rige para personal de ambas labores, excepto para el personal de confianza, establece que: “todos los trabajadores

deberán ser de nacionalidad mexicana y deberán saber leer y escribir, solo podrán ser sustituidos por extranjeros cuando no existan mexicanos que puedan desarrollar eficientemente el servicio respectivo” (Congreso del Estado, 1977: 2). No se cuenta con normativa que describa los lineamientos de reclutamiento del personal de confianza.

De acuerdo con el título octavo de la Ley Orgánica del Poder Judicial, el ingreso de los servidores públicos de labor jurisdiccional al STJES, con excepción del puesto de magistrado, lo regula el sistema de carrera judicial. Este sistema lo rigen “los principios de excelencia, profesionalismo, objetividad, imparcialidad, independencia y antigüedad” (Congreso del Estado, 1996: 34). Los criterios establecidos para el ingreso de personal interesado en ocupar el puesto de juez de primera instancia son los siguientes: “ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos, contar con título de Licenciado en Derecho expedido legalmente, un mínimo de tres años de ejercicio profesional, gozar de buena reputación y no haber sido condenado por delito intencional con sanción privativa de libertad mayor de un año, además de los requisitos previstos en esta ley respecto de la carrera judicial” (Congreso del Estado, 1996: 35).

Además, para el ingreso de personal de labor jurisdiccional al STJES se emiten convocatorias públicas; a las que se tuvo acceso establecen como requisitos lo siguiente: “Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos; mayor de edad; contar con Título de Licenciado en Derecho expedido legalmente; un mínimo de ejercicio profesional de: cinco años para Magistrado Regional de Circuito, y de tres años para Juez de Primera Instancia; Gozar de buena reputación; y no haber sido condenado por delito intencional con sanción privativa de libertad mayor de un año” (STJES, 2011: 1).

En la normatividad vigente para el ingreso de personal al STJES, administrativo y jurisdiccional, no se ubicó ninguna acción afirmativa a favor de las mujeres.

Al respecto, el artículo 4 de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) (1979) señala que: “La adopción por los Estados Partes de medidas especiales de carácter temporal encaminadas a acelerar la igualdad de facto entre el hombre y la mujer no se considerará discriminación en la forma definida en la presente Convención, pero de ningún modo entrañará, como consecuencia, el

mantenimiento de normas desiguales o separadas; estas medidas cesarán cuando se hayan alcanzado los objetivos de igualdad de oportunidad y trato.”

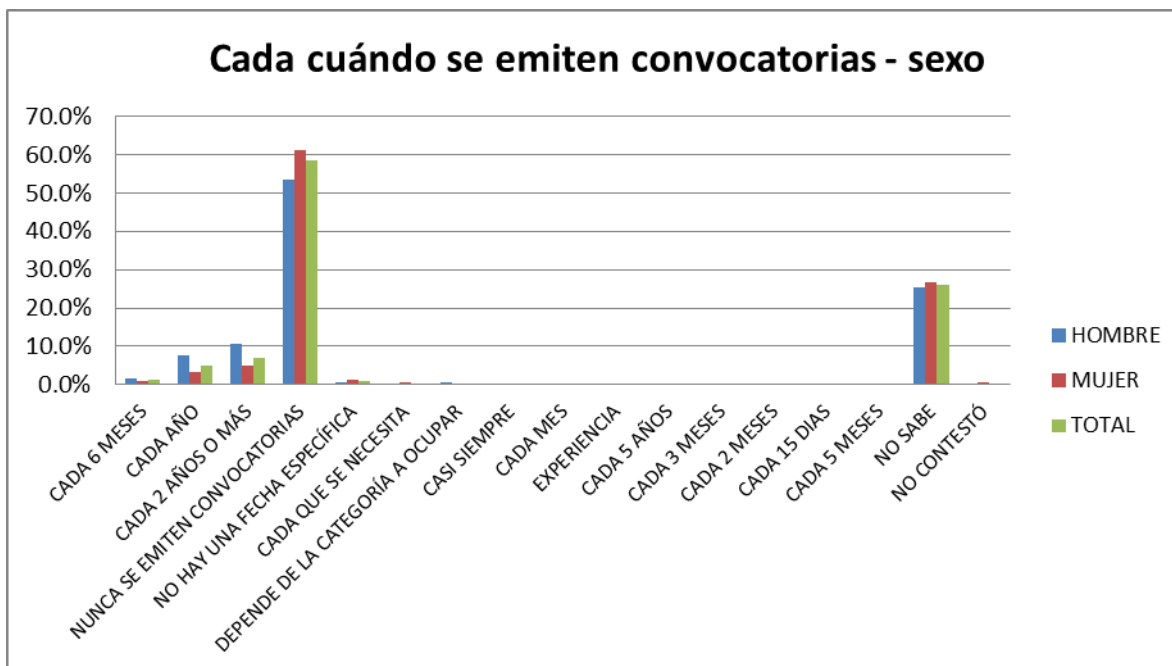
Asimismo, la Recomendación general No. 25, sobre el párrafo 1 del artículo 4° de la CEDAW, referente a medidas especiales de carácter temporal, explicita que la aplicación de estas medidas es parte de una estrategia necesaria de los Estados Partes para lograr la igualdad sustantiva o de facto de la mujer y el hombre en el goce de sus derechos humanos y libertades fundamentales.

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

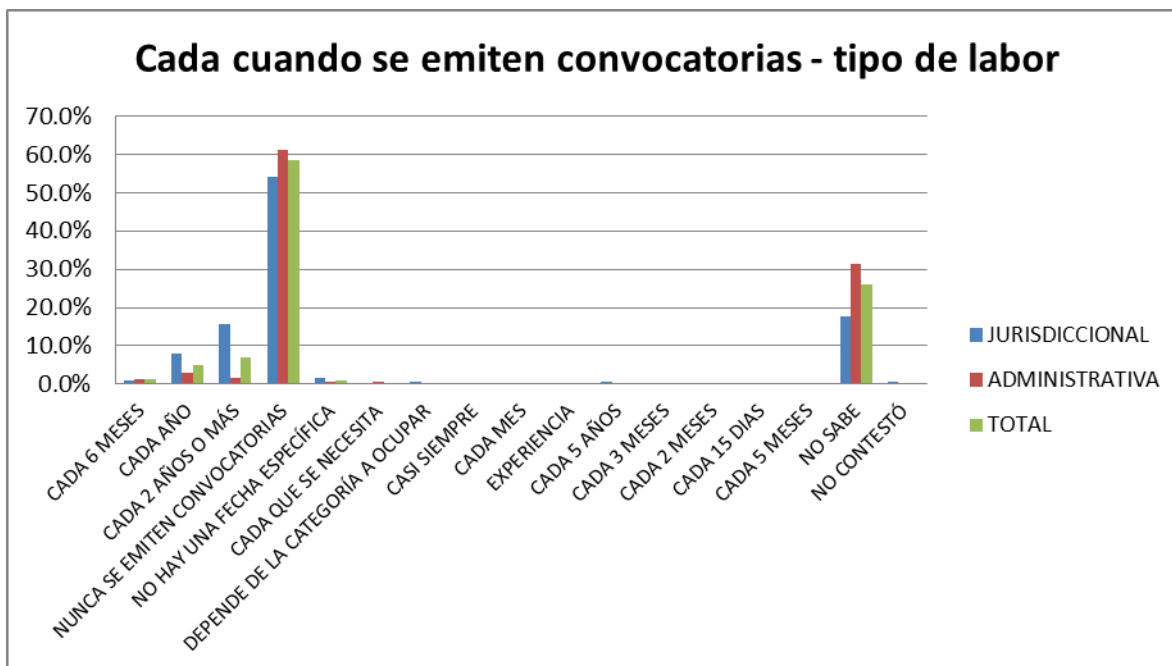
En este sentido, las acciones afirmativas son medidas que permiten la eliminación de las asimetrías e inequidades entre los grupos sociales históricamente discriminados, lo que concreta en la práctica la igualdad en el acceso a espacios de exclusión.

Respecto a las convocatorias, llaman la atención los resultados de la encuesta según los cuales un alto porcentaje del personal menciona que nunca se emiten. La respuesta más referida por las mujeres (61.3%) es que nunca se emiten convocatorias, y 26.6% contestó que no sabe; los porcentajes de los hombres fueron, respectivamente, 53.5 y 25.3%. Según 61.2% del personal administrativo y 54.3% del jurisdiccional nunca se emiten convocatorias públicas, y 31.3% del personal del área administrativa y 17.7% del de labor jurisdiccional señalaron que no lo saben.

Gráfica 17



Gráfica 18



Es importante indicar que a pesar de no utilizarse un lenguaje incluyente, las convocatorias revisadas no implican elementos que limiten la participación de personas de determinado sexo.

El análisis de la información documental se complementa con los resultados de la encuesta, los cuales ayudan a conocer cómo se lleva a la práctica lo establecido en la norma. En cuanto a los métodos utilizados para ocupar vacantes, a partir de la encuesta se identificó que 42.5% del personal jurisdiccional opina que los méritos se consideran para ocupar vacantes; enseguida, 16.7% menciona que lo determinante es la invitación directa de la jefa o el jefe, y 12.9% establece como base el examen de aptitud. Entre el personal administrativo 33.9% indica que los puestos se adjudican con base en los méritos, 21.4% no sabe, y 17.1% afirma que es a partir de la invitación directa de la jefa o el jefe.

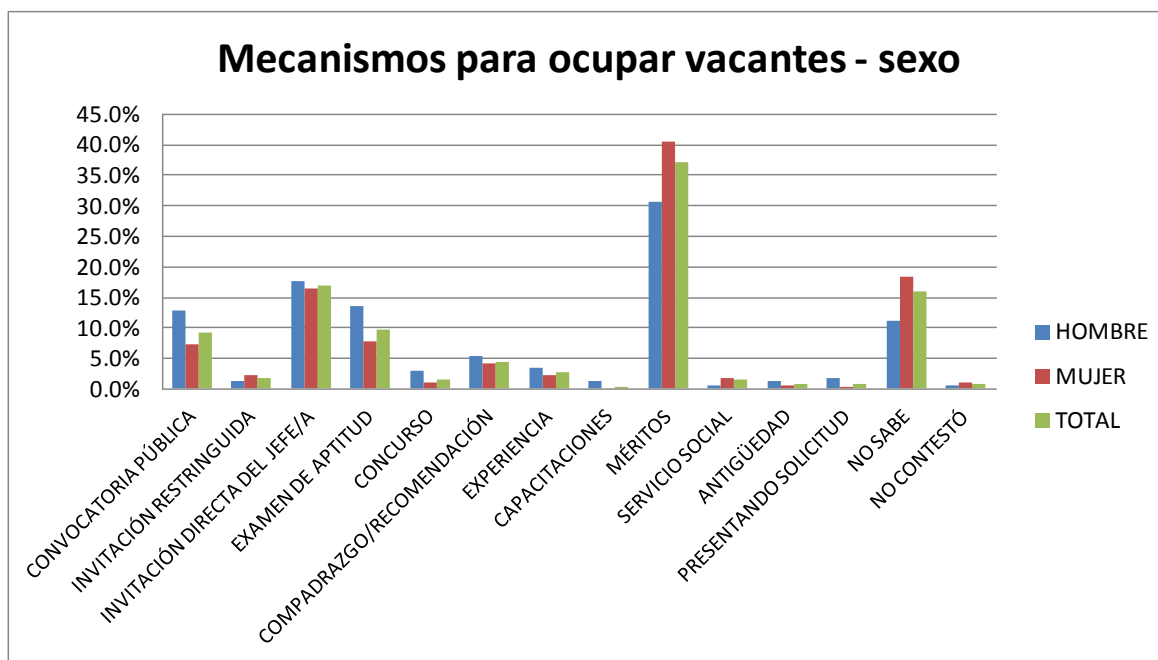
Gráfica 19



En el análisis por sexo, 40.6% de las mujeres también menciona los méritos como el mecanismo más común para ocupar vacantes; 18.4% no sabe, y 16.6% menciona la invitación directa de la jefa o el jefe. Entre los hombres, 30.6% señala los méritos; 17.6%, la invitación directa de la jefa o el jefe, y 13.5%, el examen de aptitud (ver gráfica 20). En suma, los aspectos que en opinión del personal se consideran para ocupar vacantes de cualquier tipo de labor, e independientemente del sexo de la persona, son los méritos y la invitación directa de la jefa o el jefe. En particular, el segundo aspecto deja cierto espacio a la toma discrecional de decisiones, ya que no está

necesariamente basado en elementos objetivos relacionados con el desempeño laboral de la persona, sino con las relaciones personales.

Gráfica 20



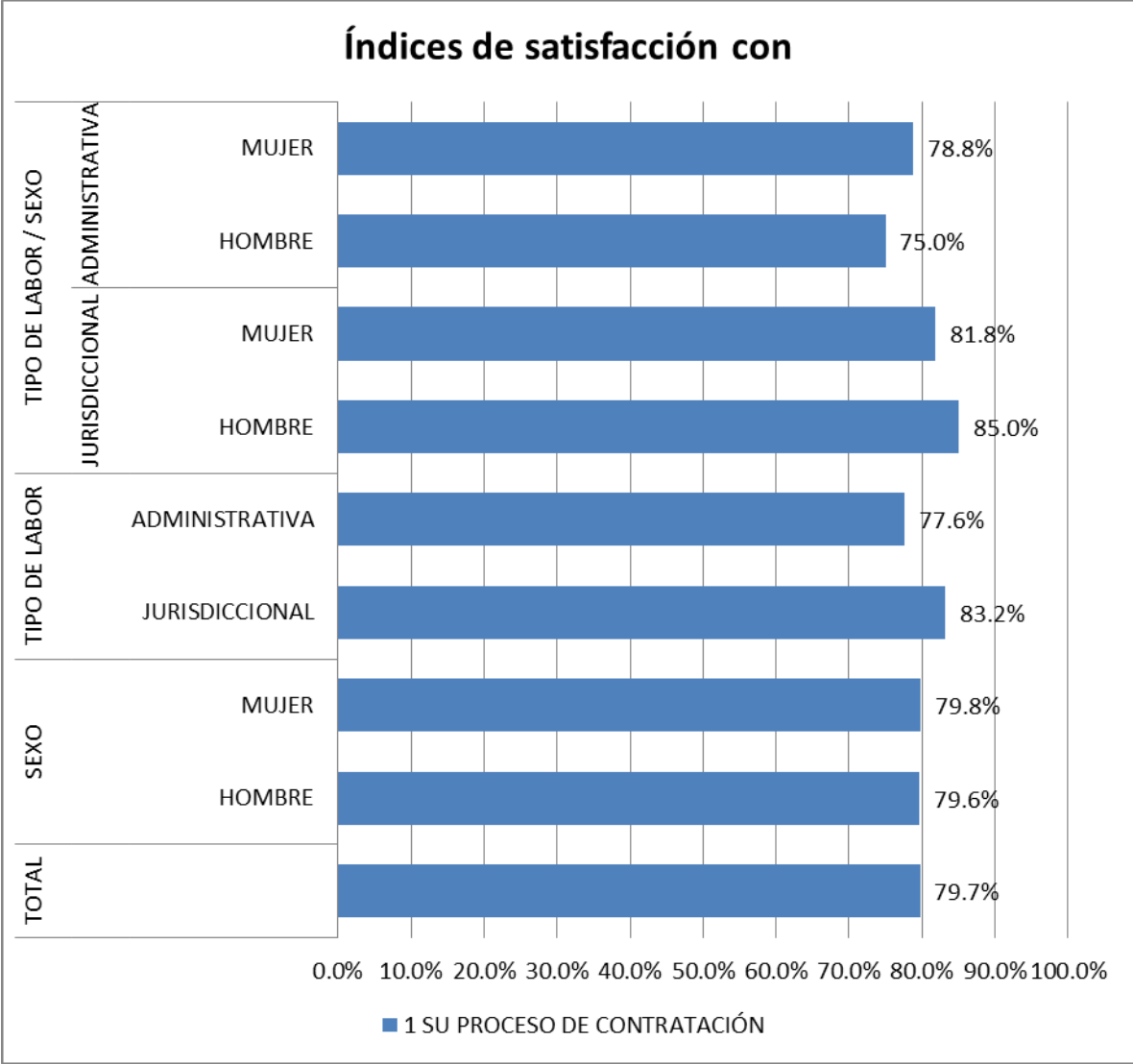
Ahondar en el tema de la valoración de los actores con respecto al proceso de reclutamiento y contratación requiere analizar los resultados de la encuesta. Los tres primeros aspectos que mujeres y hombres señalan como los más valorados en la práctica para la selección de ingreso del personal al Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Sonora (STJES) son, entre el personal administrativo, los conocimientos, seguidos por el grado de estudios y la disponibilidad de tiempo completo. Entre el personal de labor jurisdiccional también aparecen los conocimientos, después el nivel de estudios, pero en tercera posición se coloca la experiencia profesional.

Tabla 6

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

Con base en los resultados de la encuesta se elaboró un índice de satisfacción con respecto al proceso de contratación, donde cero es total insatisfacción y 100.0% se refiere a total satisfacción. Entre el total del personal este índice muestra un valor de 79.7%. Entre el personal jurisdiccional el índice de satisfacción de mujeres y hombres alcanzó valores de 81.8 y 85.0%, respectivamente. Por su parte, entre el personal administrativo el índice es de 78.8% para las mujeres y de 75.0% respecto a los hombres; se puede decir que el personal del área administrativa es el menos satisfecho con el proceso de contratación.

Gráfica 21



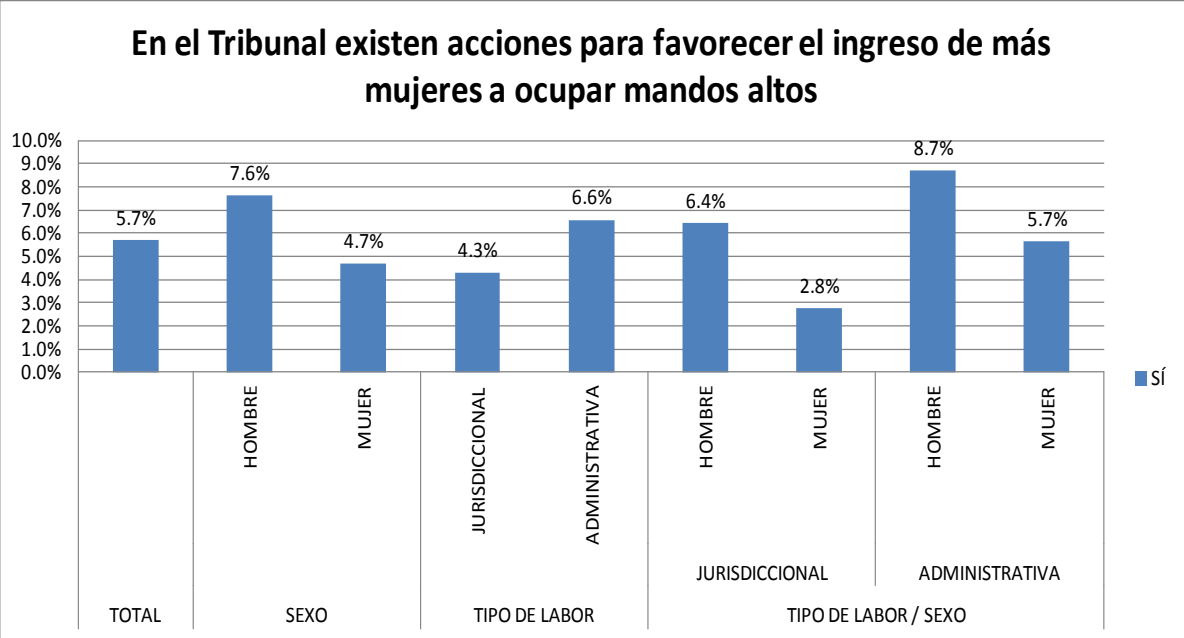
Como ya se comentó, la investigación documental advirtió la ausencia de acciones afirmativas para los procedimientos de reclutamiento y contratación. Esto se confirmó en diversas entrevistas,

donde se dijo que en ambos procesos se toma en cuenta el perfil de la persona, independientemente si se trata de una mujer o de un hombre. Asimismo, se mencionó que para el personal jurisdiccional funciona el sistema de carrera judicial, en el cual se consideran la experiencia, los méritos profesionales y las capacidades y no el sexo de la persona.

“En el caso del área jurisdiccional, los ascensos y todo eso [ingresos] se dan a través de la carrera judicial y para ello, pues obviamente se tiene que cumplir con ciertos requisitos, como pasar el examen, que se asignen a las personas [...] que sean más profesionales, que hayan sido más dedicados, más capaces y una serie de cuestiones que es preciso considerar [...] aquí las promociones del personal pues se hacen igual con base en la capacidad, la dedicación, la constancia, la antigüedad [...]” (entrevista, Oficialía Mayor).

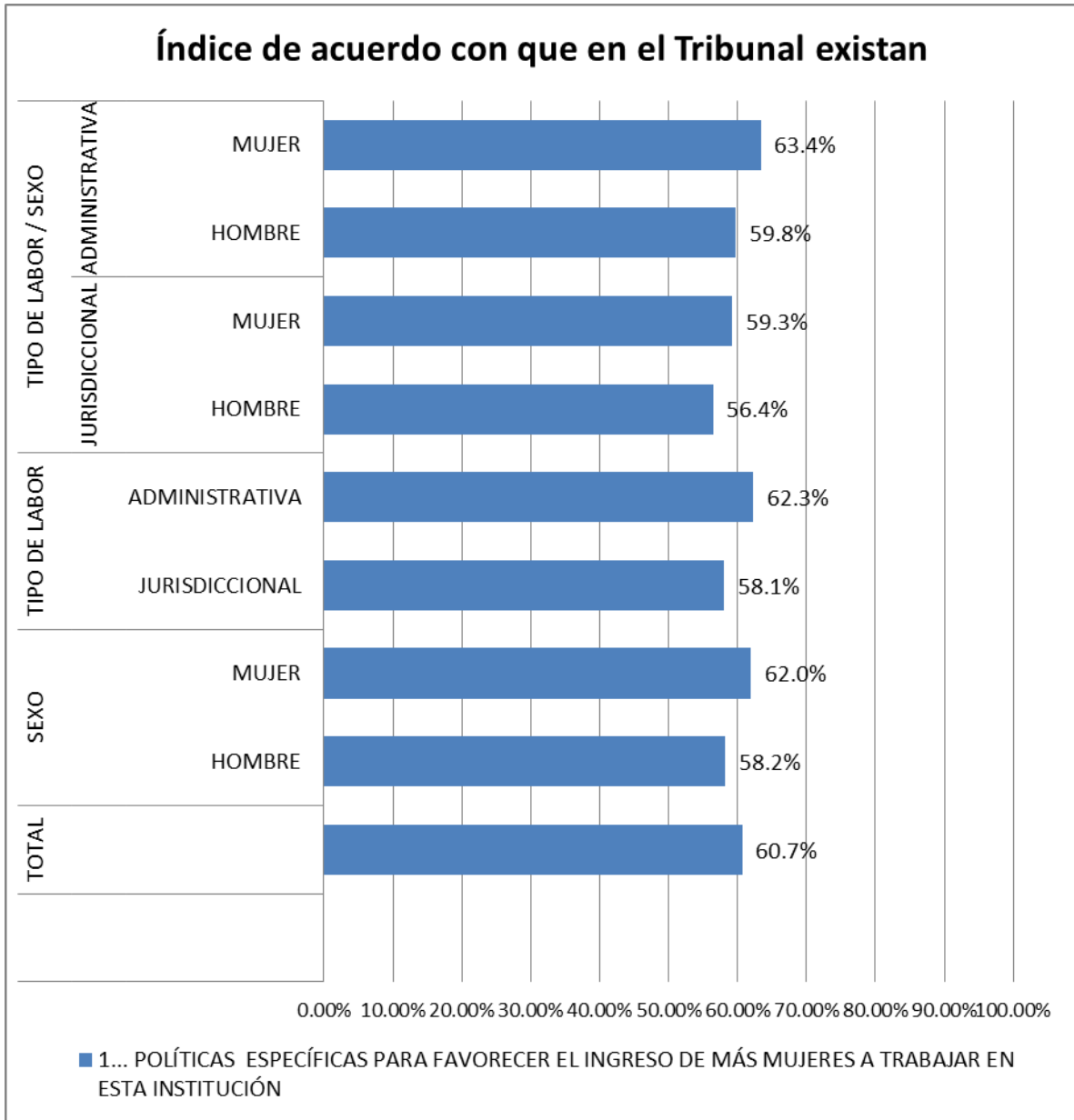
La encuesta también analizó las tendencias relativas a la percepción del personal con respecto a la inclusión de dichas medidas en la organización. Los resultados muestran que el personal encuestado no identifica la existencia de acciones que favorezcan el ingreso de más mujeres en el Tribunal a ocupar mandos altos, ya que solo 5.7% lo señaló. En el área administrativa, 8.7% de los hombres mencionó la presencia de estas acciones, mientras que el porcentaje de mujeres cuya opinión es igual es de 5.7%. Asimismo, en el área jurisdiccional, 6.4% del personal masculino y 2.8% del femenino percibe estas acciones.

Gráfica 22



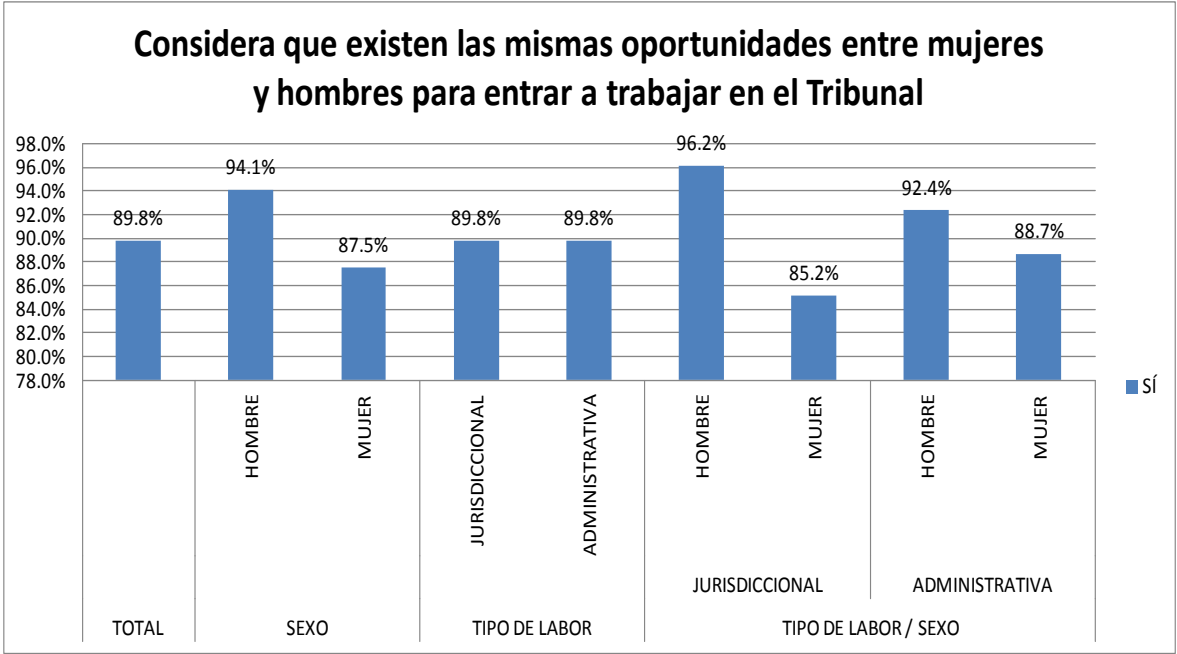
A pesar de la falta de acciones afirmativas en el STJES, el índice de acuerdo referente a que en el Tribunal haya políticas específicas para favorecer el ingreso de más mujeres a trabajar en la institución es de 60.7 por ciento. Sin embargo, es posible identificar algunas diferencias por sexo y tipo de labor. Solo las mujeres del área administrativa presentan un índice alto (63.4%), mientras los hombres de la área tienen un índice regular (59.8%). Del mismo modo, las mujeres y los hombres de labor jurisdiccional presentan un índice regular, de 59.3 y 56.4%, respectivamente. Es preciso destacar las mujeres, independientemente del área en que laboran, presentan mayores índices de acuerdo en la instauración de políticas que favorezcan el ingreso de más mujeres al Tribunal.

Gráfica 23



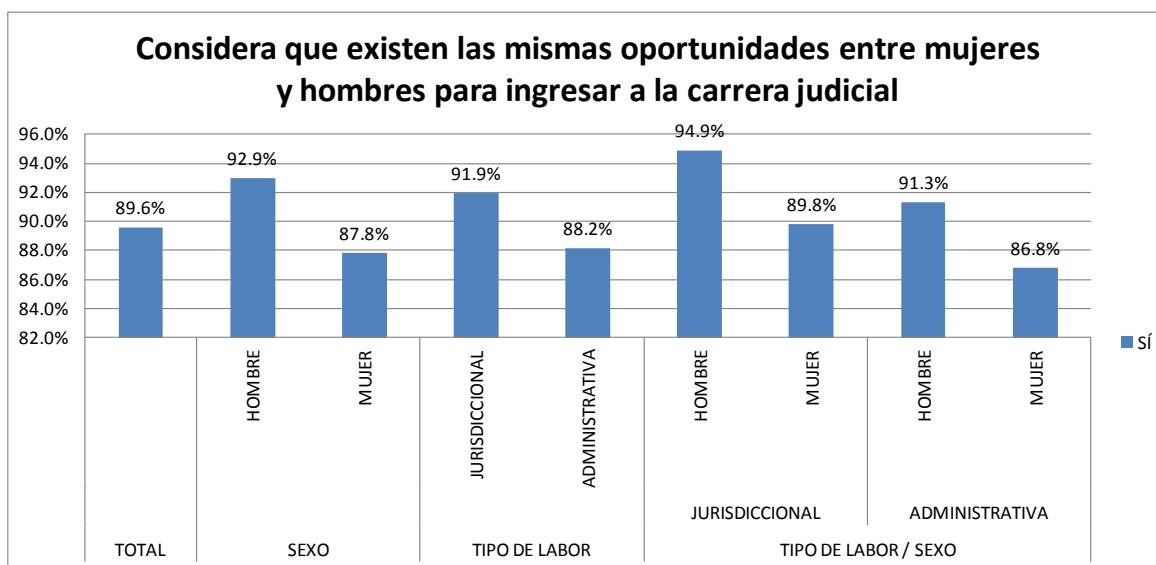
Los resultados de la encuesta también nos permiten identificar la percepción de que existen las mismas oportunidades entre mujeres y hombres para entrar a trabajar al STJES; 89.8% del personal no lo considera así. No obstante, se aprecian diferencias por sexo. Por ejemplo, se observa que en el área jurisdiccional esta idea de igualdad de oportunidades la menciona 96.2% de la población masculina, y solo 85.2% de las mujeres. La diferencia de percepción entre ambos sexos se mantiene también en el área administrativa, solo que la diferencia ya no son los 11 puntos porcentuales que se presentan en el área jurisdiccional, sino 3.7 puntos.

Gráfica 24



Del mismo modo, 89.6% del personal mencionó que existen las mismas oportunidades entre mujeres y hombres para ingresar a la carrera judicial. Llama la atención que los resultados por sexo también muestran diferencias. En el área jurisdiccional, 94.9% de los hombres lo considera así en comparación con 89.8% de las mujeres.

Gráfica 25



En síntesis, el mecanismo de ingreso al STJES que identifica la mayoría del personal son los méritos, seguidos por la invitación directa del jefe o jefa. Ambos aspectos pueden considerarse poco objetivos y podrían dar lugar a discrecionalidades en los nombramientos. También es interesante observar que aun cuando la normativa menciona las convocatorias como uno de los métodos de ingreso a la carrera judicial, el personal indica que en la práctica se emiten esporádicamente. Es importante manifestar que estos resultados se complementan con la información obtenida en los grupos focales; ahí se mencionó la necesidad de revisar los mecanismos de ingreso y ascenso dentro de la carrera judicial con el fin de transparentarlos.

“Aquí debería haber exámenes, pero también que transparencia en ellos, tanto en la elaboración como en la revisión” (mujer, grupo focal).

A pesar de estos resultados, vale la pena mencionar que el índice de satisfacción del personal con respecto a los procesos de contratación llega a casi 80% entre el total del personal. También es importante recalcar que a pesar de la falta de acciones afirmativas para promover el ingreso de más mujeres al STJES, el índice de aceptación de estas medidas es alto. Esta situación debe aprovecharse para considerar la introducción de medidas encaminadas a promover la igualdad de género en el Tribunal.

Promociones y ascensos

La normativa relativa a las promociones y los ascensos a la que se tuvo acceso fue la Ley del Servicio Civil, las Condiciones Generales de Trabajo, y la Ley Orgánica del Poder Judicial. La Ley del Servicio Civil establece que los ascensos para los trabajadores de base se darán a partir del escalafón (art. 43), pero no se describen los criterios de ascenso. El documento de las Condiciones Generales de Trabajo también menciona al escalafón como el sistema por medio del cual deben efectuarse los ascensos. Aunque se carece del reglamento del escalafón que, de acuerdo con esta legislación, debería establecer los lineamientos del ascenso.

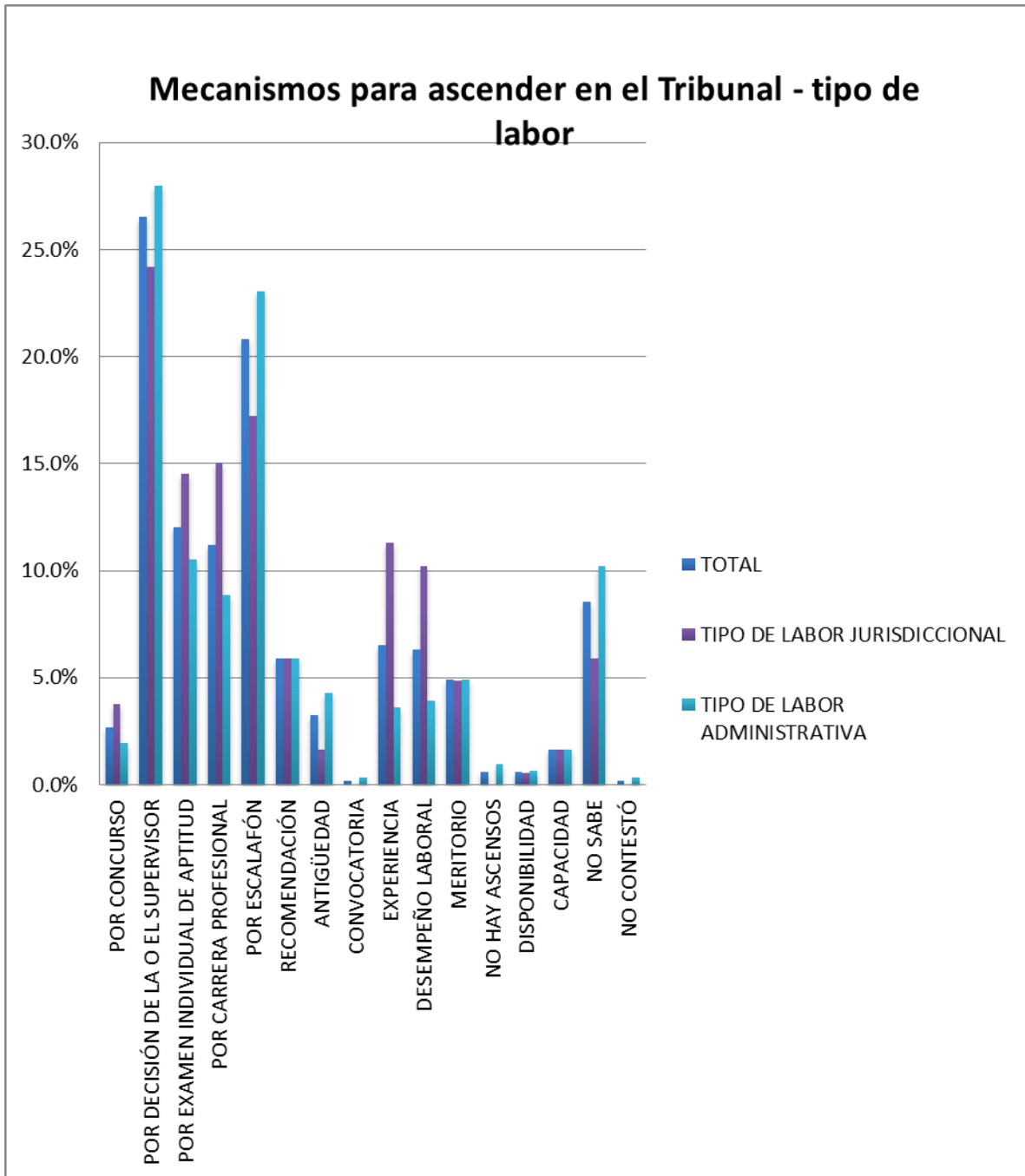
Por su parte, el artículo 82 de la Ley Orgánica del Poder Judicial establece que el Consejo del Poder Judicial tendrá a su cargo establecer las disposiciones generales relativas al ascenso. El equipo de investigación tampoco tuvo acceso a estos lineamientos. Los ascensos y promociones para el personal de carrera judicial, de acuerdo con la Ley Orgánica, deben concederse mediante la carrera judicial.

Como ya se mencionó en el apartado previo, durante el trabajo de campo se verificó la indefinida periodicidad del lanzamiento de convocatorias. En consecuencia, a pesar de que la norma establece la existencia de la carrera judicial, en la práctica no se cuenta con criterios claros que determinen la periodicidad con que se pueden otorgar los ascensos o las promociones.

A pesar de que en la norma se menciona la existencia de la carrera judicial, en la práctica no existen criterios claros para la profesionalización en este campo. Como ya se ha mencionado en capítulos precedentes, este tipo de prácticas facilitan la persistencia de discriminación y de relaciones desiguales, puesto que posibilitan comportamientos discrecionales en la asignación de cargos.

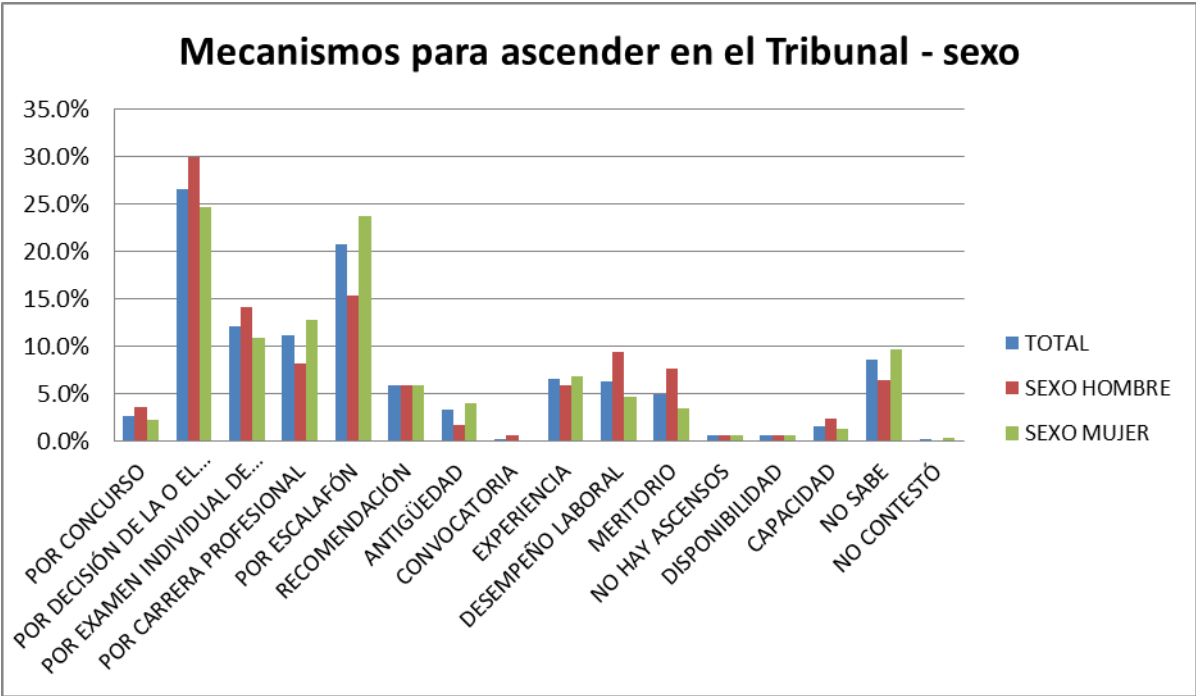
En opinión de la población encuestada, el principal mecanismo para ascender en el STJES es la decisión de la supervisora o el supervisor, ya que 26.5% de la población lo menciona; enseguida 20.8% se refiere al escalafón, y 12.0% lo atribuye al examen individual de aptitud. A la par, 28.0% del personal de labor administrativa y 24.2% del área jurisdiccional mencionaron que el mecanismo de ascenso en el Tribunal se debe a decisión de la supervisora o supervisor. El segundo mecanismo más importante se adjudica al escalafón, ya que 23.0% del personal de labor administrativa y 17.2% del área jurisdiccional lo señalaron.

Gráfica 26



Las diferencias entre hombres y mujeres son mínimas, para 30.0% de aquéllos y 24.7% de éstas, el mecanismo para ascender en el Tribunal es la decisión de la supervisora o el supervisor. El segundo lugar lo ocuparía el escalafón, con 15.3% de las menciones en los hombres y 23.8% en las mujeres. Como tercera forma, 14.1% de los varones ubica al examen individual de aptitud, mientras 12.8% de las mujeres dice que la carrera profesional sería la tercera opción.

Gráfica 27



En los grupos focales se reflejó la percepción de una relativa igualdad para ambos sexos. Sin embargo, se mencionó que el ascenso dentro de la labor jurisdiccional suele ser más difícil para las mujeres porque se considera que los puestos de más alta jerarquía los dominan hombres:

“Si hubiera realmente esa carrera judicial [sería] otro el resultado, y [habría] más mujeres incorporadas en mandos medios y altos en el Poder Judicial” (mujer, grupo focal).

En este sentido, como ya se mencionó en el capítulo anterior, uno de los principales obstáculos para el ascenso de más mujeres a puestos de alta jerarquía en la rama jurisdiccional es que dichas promociones implican (en la mayoría de las ocasiones) traslados fuera de Hermosillo.

“Hay igualdad de oportunidades, el problema es la disposición de trasladarse a otra ciudad, pero de las mujeres [...]” (hombre, grupo focal).

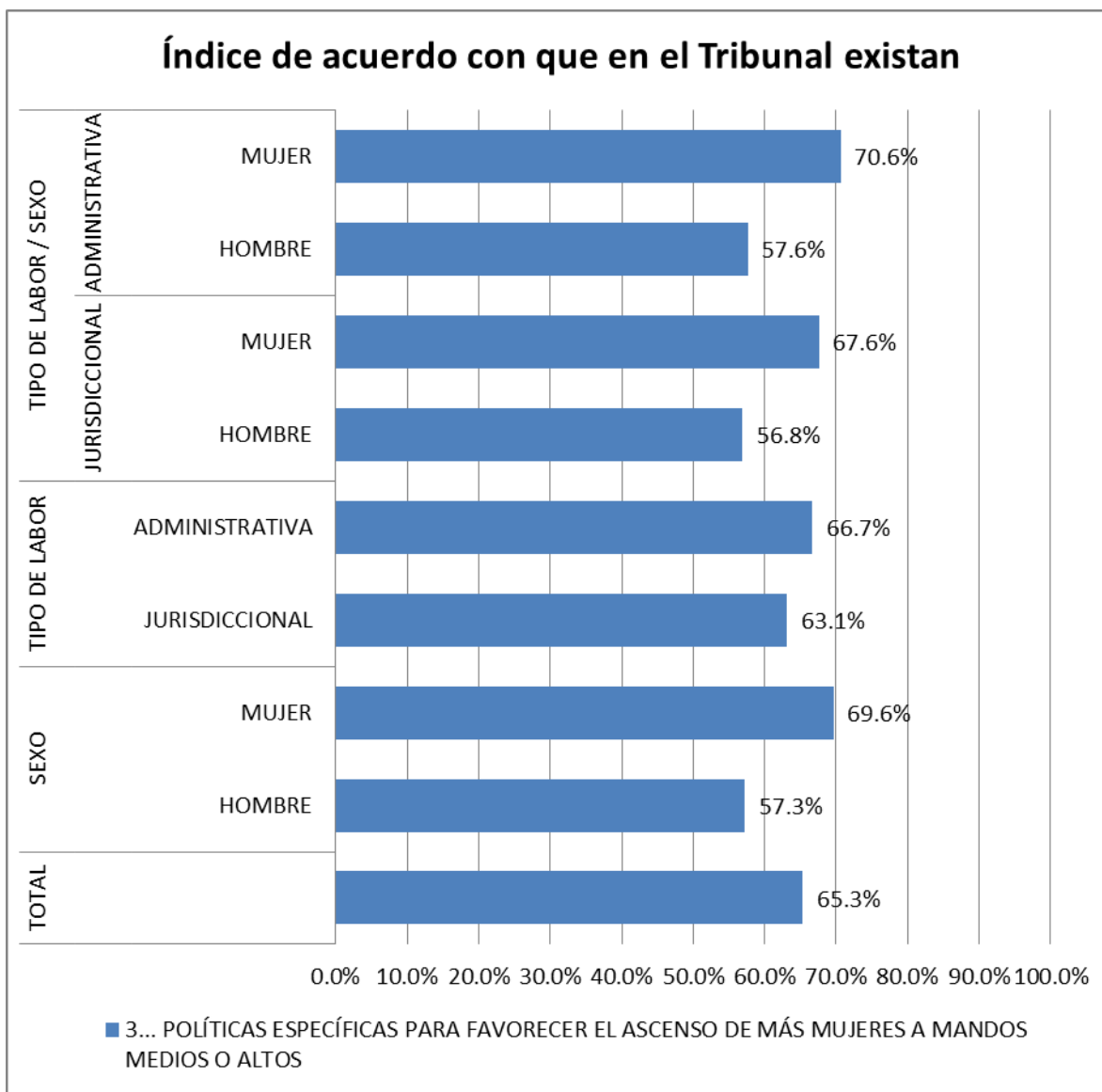
En el capítulo anterior se explicó que, por lo general, hombres y mujeres expresaron que los traslados suelen suponer distintos retos a nivel personal, profesional e incluso económico. En lo particular, las mujeres rechazan estos ascensos porque implican traslados, los cuales llegan a tener repercusiones familiares muy importantes.

No obstante, el personal (mujeres y hombres) no reconocen lo anterior como un obstáculo de género, sino como una consecuencia de la forma de organización laboral, lo cual remite a la naturalización de las situaciones de desigualdad en que viven hombres y mujeres al interior del STJES, y que dificultan el ascenso de éstas.

En lo que respecta a las acciones afirmativas, la normativa que rige al Poder Judicial del estado no establece su existencia para ascensos ni promociones.

A partir de los resultados de la encuesta, se encontró que el índice de acuerdo de que en el Tribunal existan políticas específicas para favorecer el ascenso de más mujeres a mandos medios es 65.3%. Las mujeres presentan un índice de acuerdo de 69.6%, y el índice de los hombres es 57.3% para estas acciones. Algo similar se observa al interior de las áreas. En el área jurisdiccional, el índice de las mujeres es de 67.6%, y el de los hombres, de 56.8%. Mientras que en el área administrativa es de 70.6% para las mujeres y 57.6% para los hombres. En términos generales, las mujeres están más dispuestas a la aplicación de medidas afirmativas.

Gráfica 28

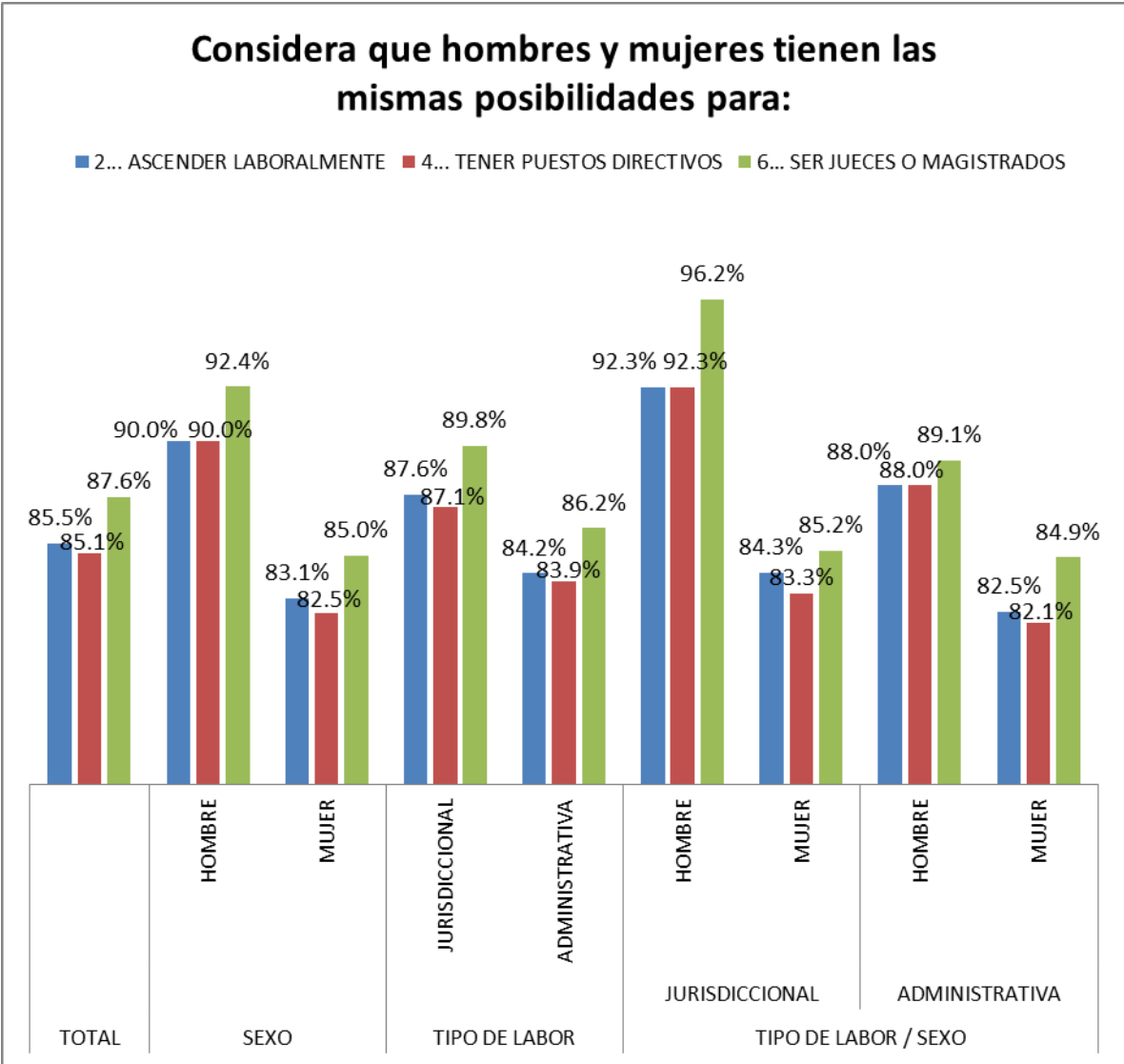


Se preguntó a la población encuestada si considera que hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades de ascenso laboral, 85.5% de sus integrantes así lo considera. También, 85.1% señala que existen las mismas oportunidades entre hombres y mujeres para tener puestos directivos. Además, 87.6% de la población opina que existen las mismas posibilidades para ser jueces o magistrados.

En el análisis por sexo se aprecia que 90.0% del personal considera que hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades de ascender laboralmente y ocupar puestos directivos, y 92.4% opina que

sus oportunidades de ser jueces o magistrados son iguales. Mientras que entre las trabajadoras estos porcentajes son 83.1, 82.5 y 85.0 por ciento, respectivamente. Estas diferencias por sexo se mantienen al interior de las áreas jurisdiccional y administrativa.

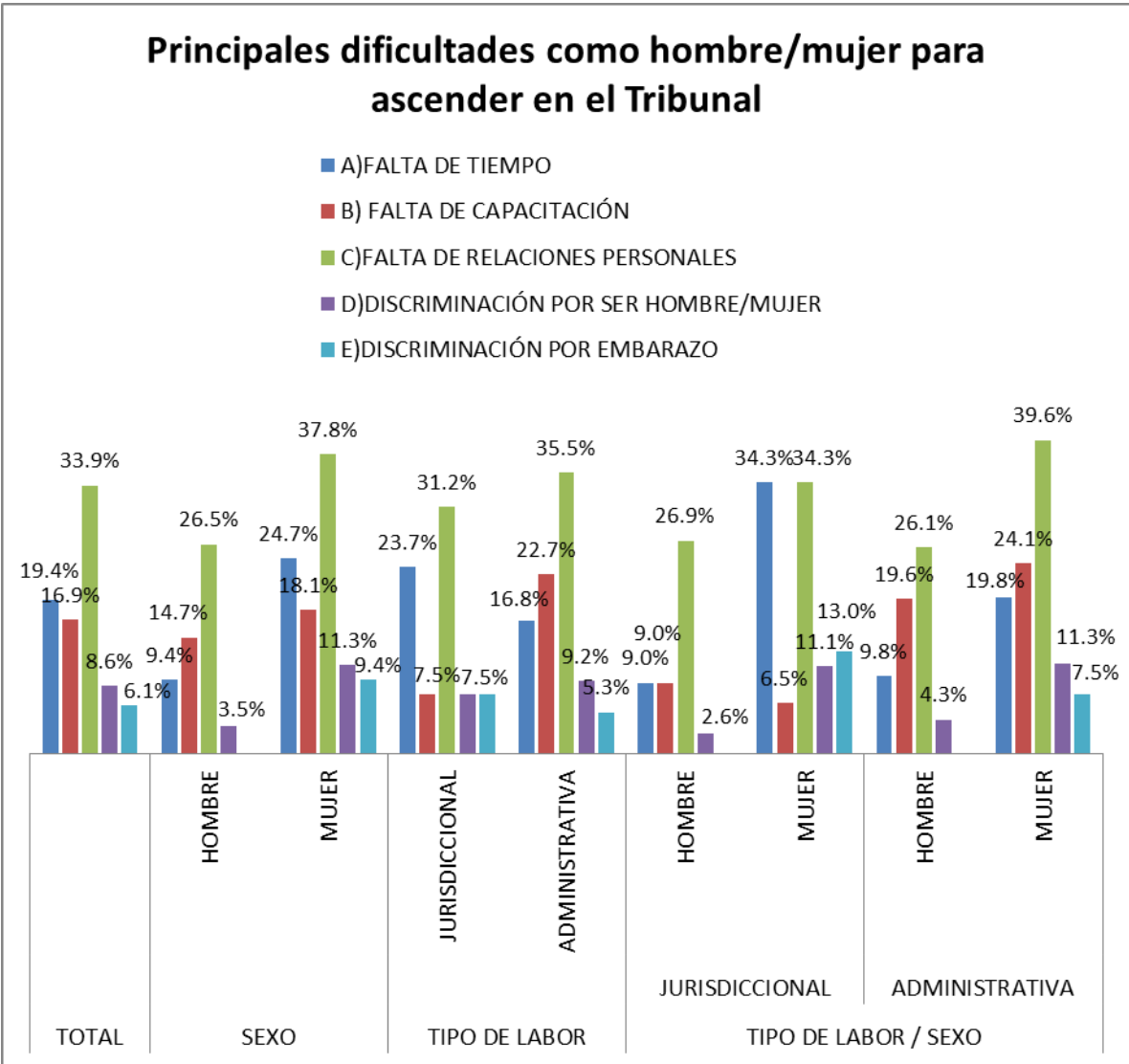
Gráfica 29



Es importante resaltar que la principal dificultad que identifica el personal femenino para ascender en el Tribunal es la “falta de relaciones personales”, seguida de “la falta de tiempo”. Ambos criterios afectan la promoción laboral de las mujeres, pero la falta de tiempo tal vez se deba a que ellas realizan dobles trabajos (trabajo doméstico no remunerado y cuidado de hijas e hijos u otras personas).

La inconveniente esencial que identifica el personal femenino es la falta de relaciones personales, 37.8% de las trabajadoras lo dice. Enseguida, 24.7% de la población femenina señala la falta de tiempo, y 18.1%, la falta de capacitación. A su vez, 26.5% de la población masculina identifica como obstáculo central la falta de relaciones personales, 14.7% la carencia de capacitación, y 9.4% la escasez de tiempo. Por su parte, al analizar el tipo de labor, 31.2% del personal jurisdiccional y 35.5% del administrativo también señalaron la falta de relaciones personales. Resalta que 39.6% de las mujeres de labor administrativa mencionaron la falta de relaciones personales, 24.1% la falta de capacitación y 19.8% la falta de tiempo. En tanto que en el caso de los hombres, también del área jurisdiccional, estos porcentajes son 26.1, 19.6 y 9.8%, respectivamente.

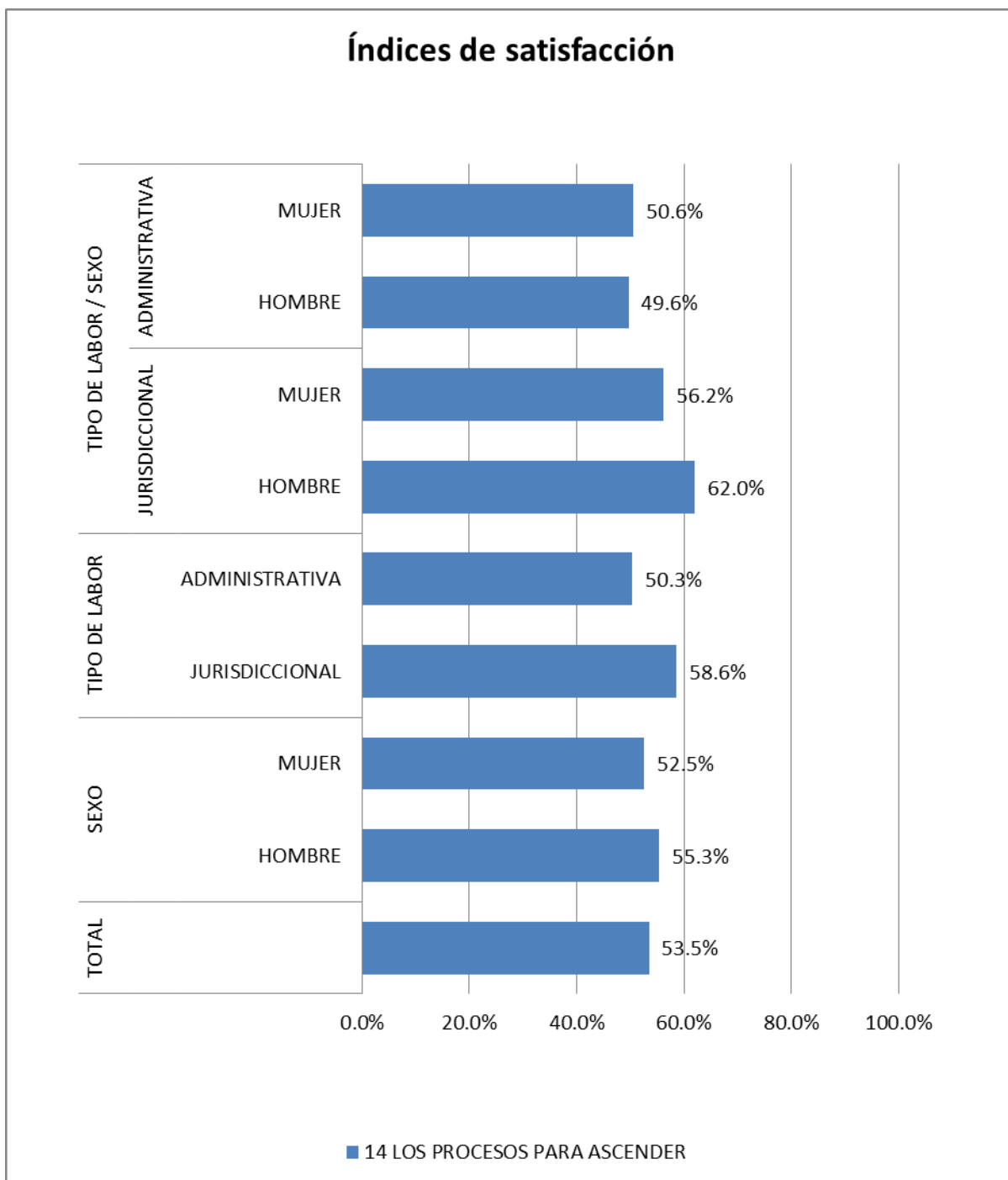
Gráfica 30



El ascenso de más mujeres a puestos altos se dificulta, sobre todo si se considera que uno de los elementos primordiales en los ascensos es la disponibilidad de tiempo. Sería importante revisar qué medidas de igualdad pueden introducirse en este sentido para promover que mujeres y hombres tengan posibilidades de ascenso sin comprometer su vida personal y familiar.

Medir la satisfacción del personal sobre las promociones y los ascensos en el STJES requirió estimar un índice, con un rango de cero a 100%, donde cero es nula satisfacción y 100% es total satisfacción. Los resultados de la encuesta muestran que el índice de satisfacción en la institución con los procesos de ascenso es de 53.5%. En el área jurisdiccional, el índice de satisfacción de las mujeres es de 56.2%, mientras que el de los hombres de esta área es 62%. Por el contrario, en el área administrativa el índice de las trabajadoras y el de los trabajadores se mantiene muy cercano, con un valor de 50.6 y 49.6%, respectivamente.

Gráfica 31



Licencias de maternidad y paternidad

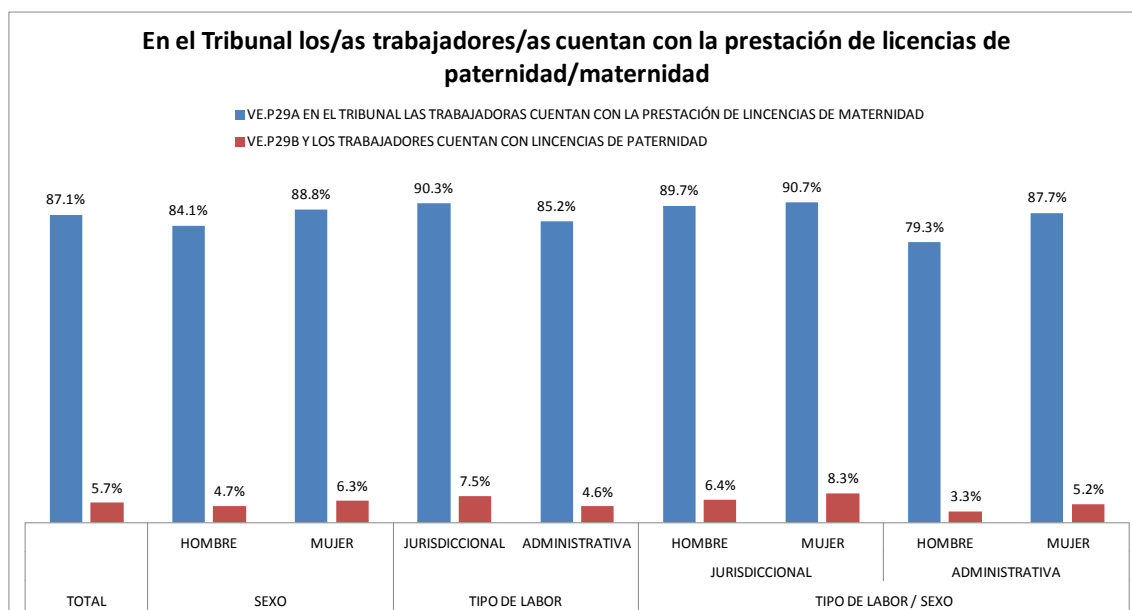
De acuerdo con la normativa que rige las Condiciones Generales de trabajo de los servidores públicos, “los trabajadores tendrán derecho a: [...] Disfrutar, las mujeres en estado de gravidez, de un mes de descanso antes de la fecha que aproximadamente se fije para el parto y de dos (2) meses después de éste. En ambos periodos la trabajadora percibirá salario íntegro” (Congreso del Estado, 1970: 13). En ningún caso se mencionan licencias de paternidad.

La normatividad aplicable a los trabajadores del servicio civil (que incluye al personal de labor administrativa y jurisdiccional, pero no al de confianza) establece que “las mujeres disfrutarán, con goce de salario íntegro, de un mes de descanso antes de la fecha que aproximadamente se fije para el parto, y de otros dos meses después del mismo. Durante la lactancia podrá tener dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para amamantar a sus hijos” (Congreso del Estado, 1977: 4). Dicha normativa tampoco contempla la existencia de las licencias de paternidad.

Las licencias de maternidad sí las regula la normativa analizada y su existencia se confirmó en entrevistas y grupos focales. En contraste, las licencias de paternidad no las contempla la ley. A continuación se muestran los resultados de la encuesta relativos a lo que sucede en la práctica con las licencias de maternidad.

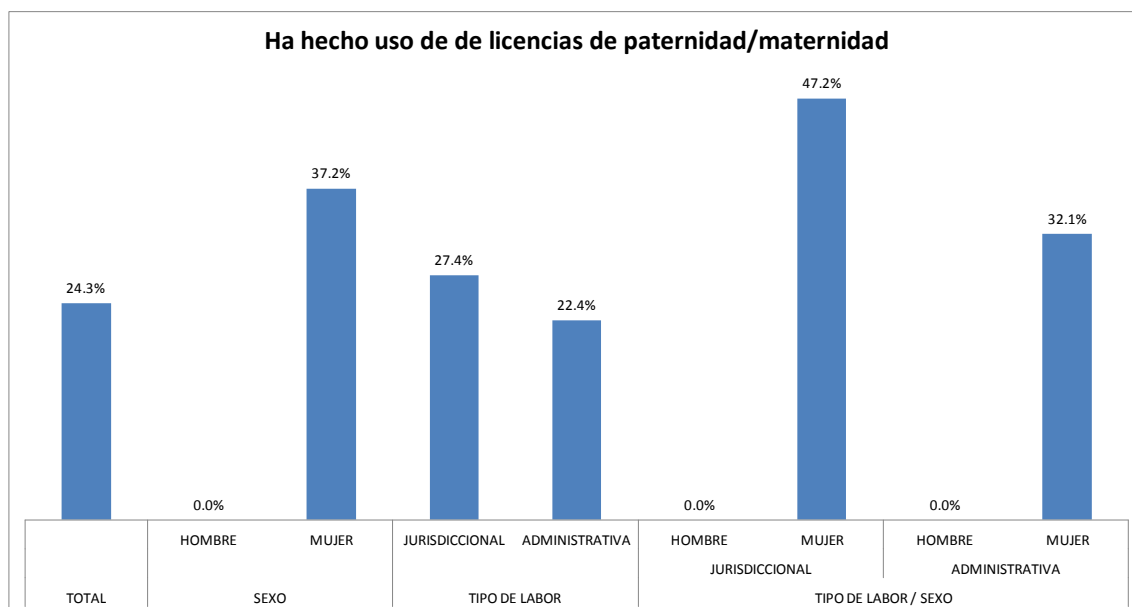
De la población encuestada para este diagnóstico, 87.1% mencionó que en el Tribunal las trabajadoras tienen la prestación de licencias de maternidad, y aunque la ley no las establece, 5.7% del personal señaló que los trabajadores cuentan con licencias de paternidad. Por su parte, 84.1% de la población masculina y 88.8% de la femenina mencionan que las trabajadoras cuentan con licencias de maternidad. Mientras que 4.7% de hombres y 6.3% de mujeres señalan que los trabajadores gozan de licencias de paternidad. En el área jurisdiccional, 90.3% del personal identificó la existencia de licencias de maternidad, y 7.5% de permisos de paternidad. En el área administrativa estos porcentajes son 85.2% y 4.6%, respectivamente.

Gráfica 32



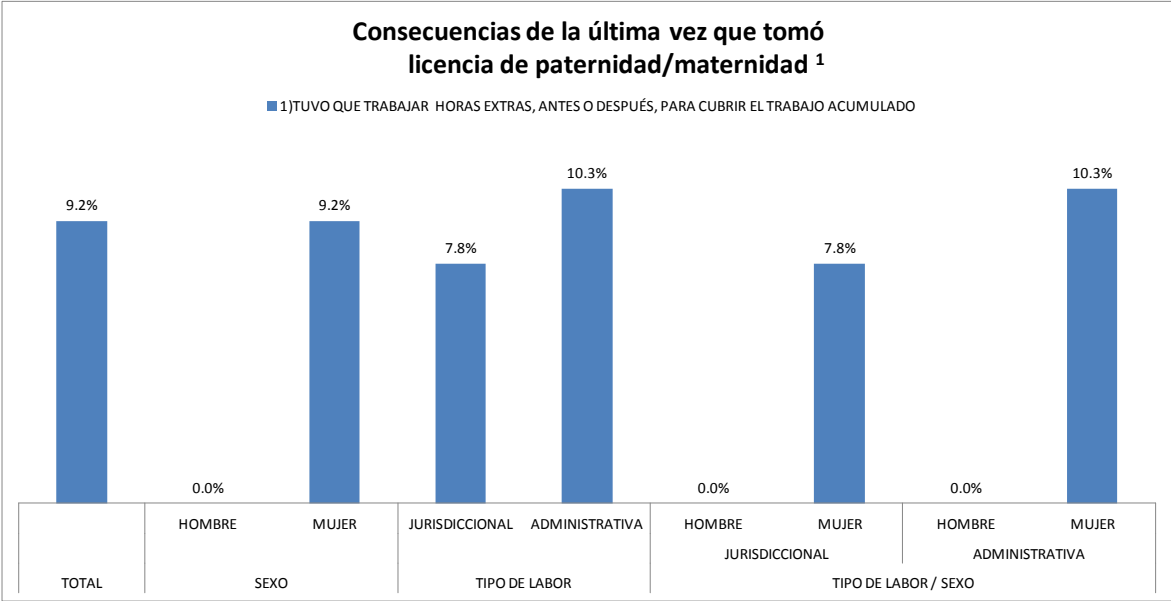
Las licencias de maternidad las ha aprovechado 37.2% de las mujeres; en el área jurisdiccional, 47.2% de éstas señalaron que las han utilizado, y en la administrativa, 32.1%. A su vez, la población masculina menciona no haber empleado las licencias de paternidad.

Gráfica 33



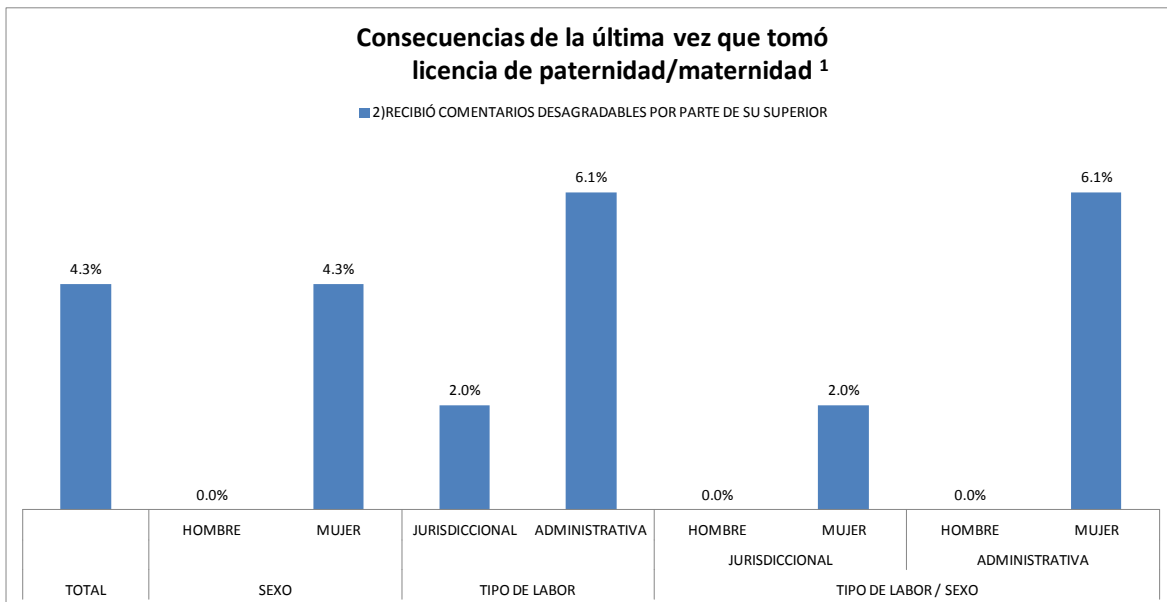
Uno de los objetivos de la encuesta fue indagar sobre las probables consecuencias que enfrentarían las trabajadoras o los trabajadores al solicitar los permisos o licencias a los cuales tienen derecho. Entre la población femenina que empleó las licencias de maternidad, 9.2% mencionó que se vio obligada a trabajar horas extras, antes o después de la licencia para cubrir el trabajo acumulado. En el área administrativa, 10.3% de las mujeres señaló esta consecuencia. Por su parte, en el área jurisdiccional, la mencionó 7.8% de las trabajadoras.

Gráfica 34



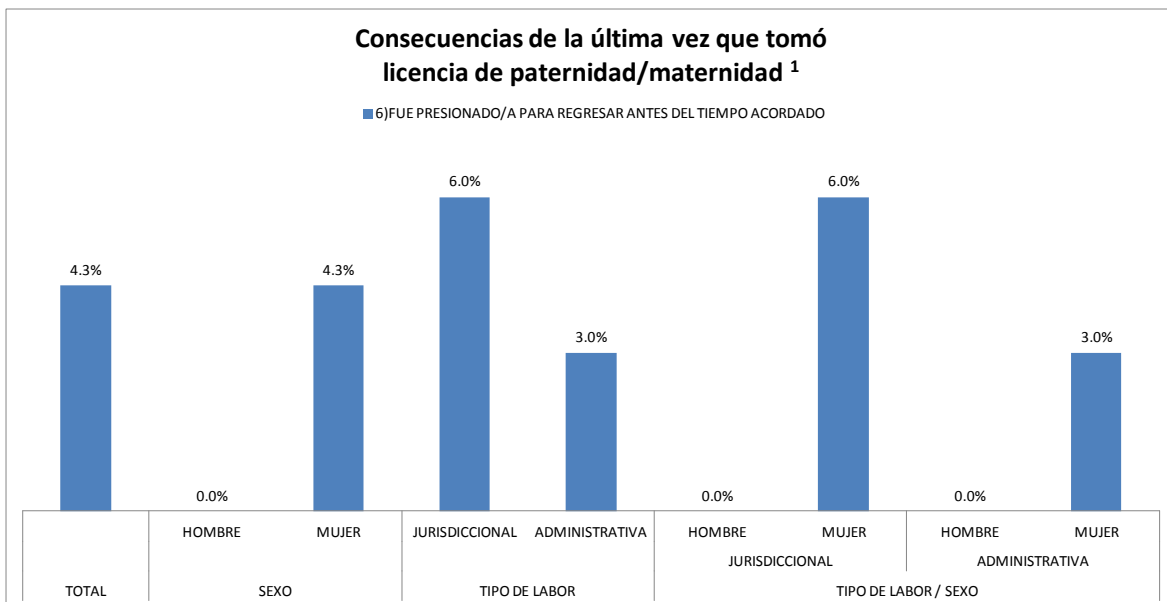
Además, la encuesta reveló la presencia de otro tipo de consecuencias derivadas de tomar una licencia, por ejemplo: 4.3% de las trabajadoras del Tribunal padeció comentarios desagradables de su superior después de la última vez que la tomó. En el área administrativa, 6.1% de mujeres enfrentó estos comentarios, y en el área jurisdiccional, 2.0%. Del mismo modo, 4.3% de la población femenina señaló que fue cambiada de área. Este señalamiento lo hizo 4.5% de las mujeres de labor administrativa, y 4.0% de las trabajadoras de labor jurisdiccional.

Gráfica 35



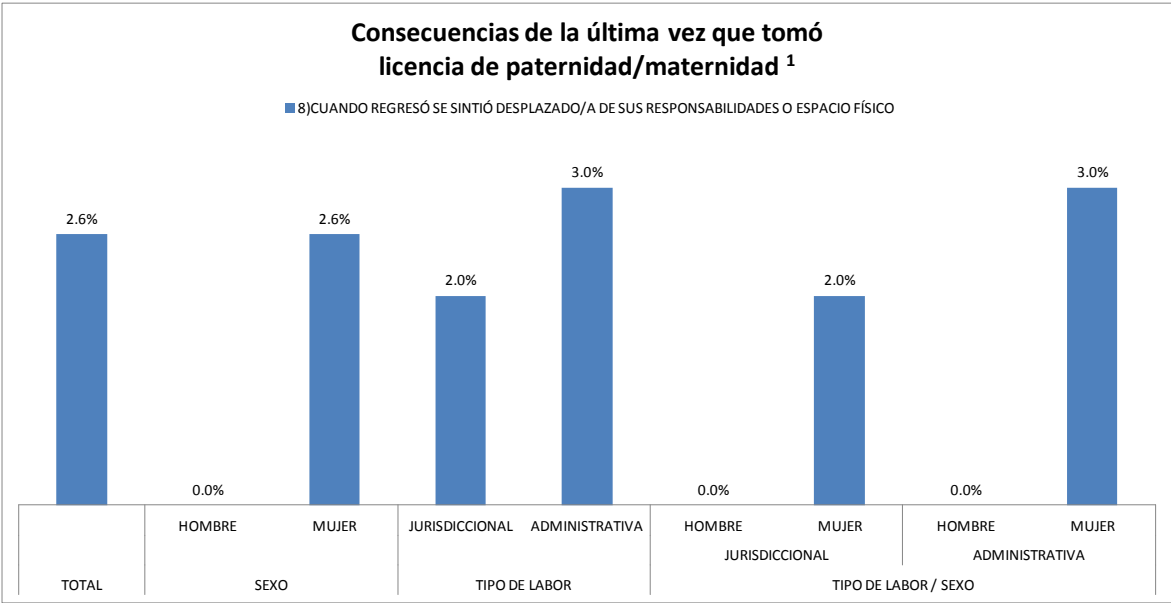
Entre las dificultades que suele enfrentar el personal femenino si utiliza las licencias de maternidad, 4.3% de ellas informó de presiones para reducir el tiempo acordado de su licencia de maternidad (6% jurisdiccional y 3% administrativo). Respecto a la consecuencia de haber sido presionada para trabajar desde su domicilio la última vez que tomó licencia de maternidad, solo 2.0% de las mujeres del área jurisdiccional lo mencionó.

Gráfica 36



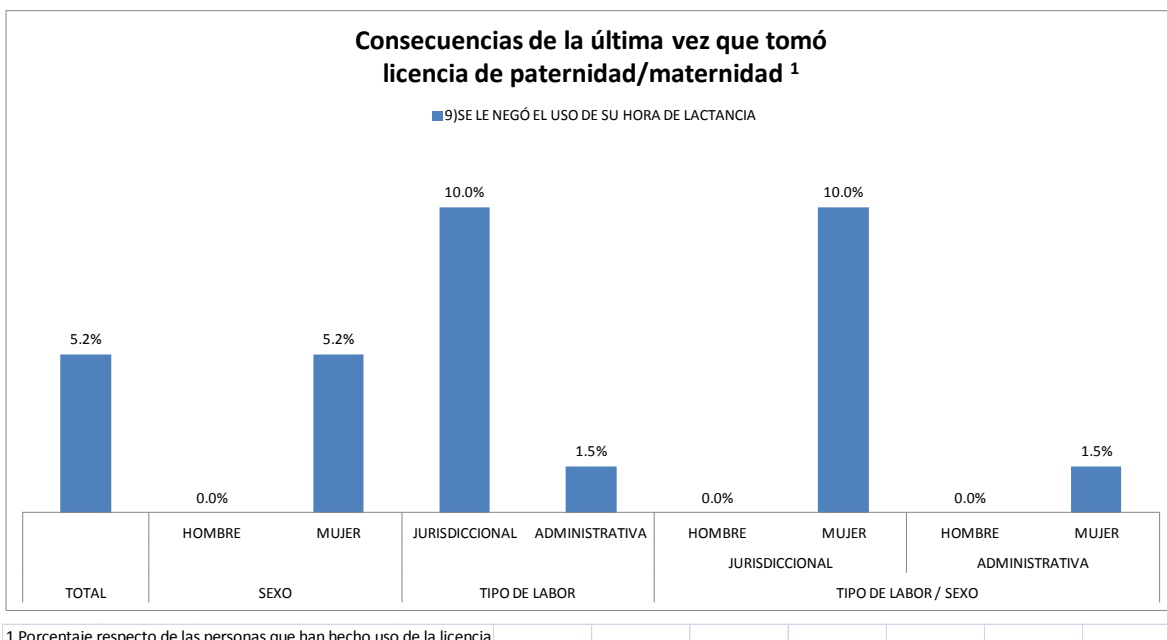
En relación con el hecho de sentirse desplazadas de sus responsabilidades o espacio físico cuando regresaron de la licencia de maternidad, 2.6% de las mujeres respondió afirmativamente; así como 3.0% de las trabajadoras del área administrativa, y 2.0% del área jurisdiccional. Finalmente, 5.2% de las trabajadoras señaló que se les negó el uso de su hora de lactancia. Esta repercusión la enfrentaron 10.0% de las trabajadoras de labor jurisdiccional y 1.5% del área administrativa.

Gráfica 37



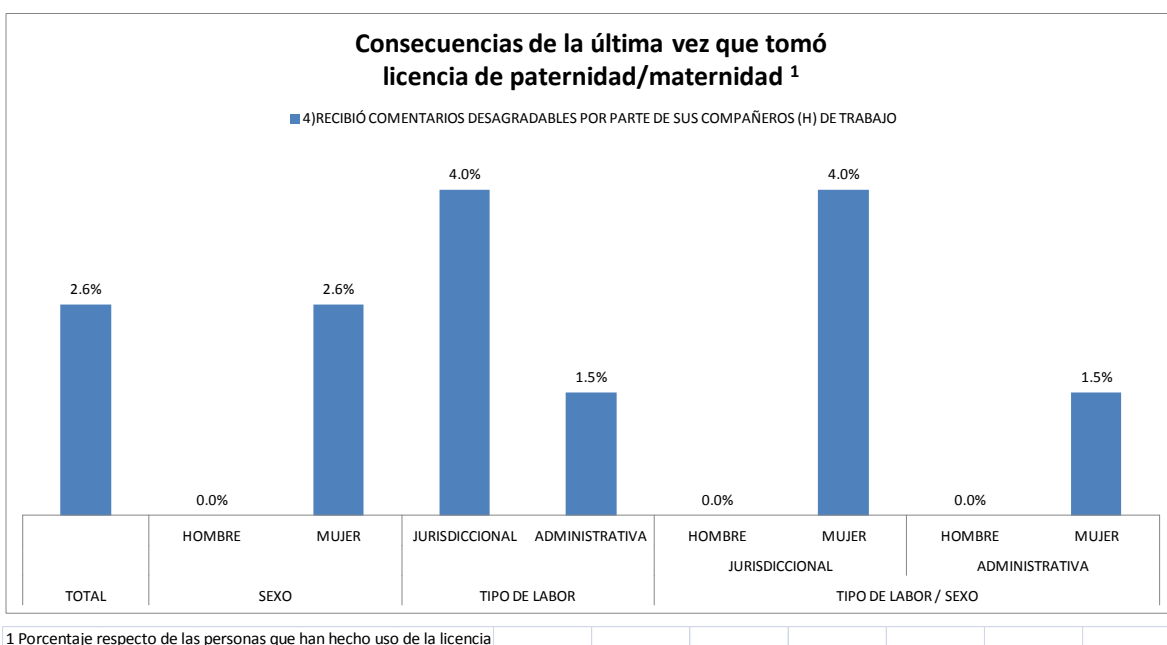
¹ Porcentaje respecto de las personas que han hecho uso de la licencia

Gráfica 38

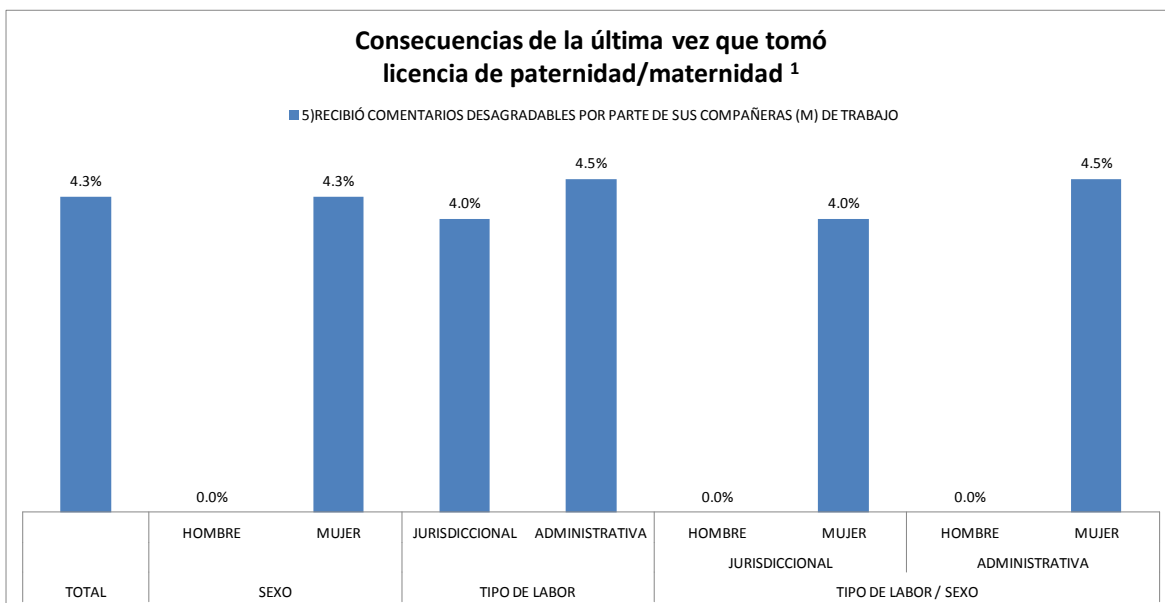


Se agrega que 1.5% de las mujeres del área administrativa recibieron comentarios desagradables de sus compañeros varones la última vez que tomaron licencia de maternidad, y 4.5% de ellas los escucharon de parte de sus compañeras. En el área jurisdiccional, 4.0% de las mujeres padecieron estos comentarios de parte de sus compañeras y compañeros de trabajo.

Gráfica 39



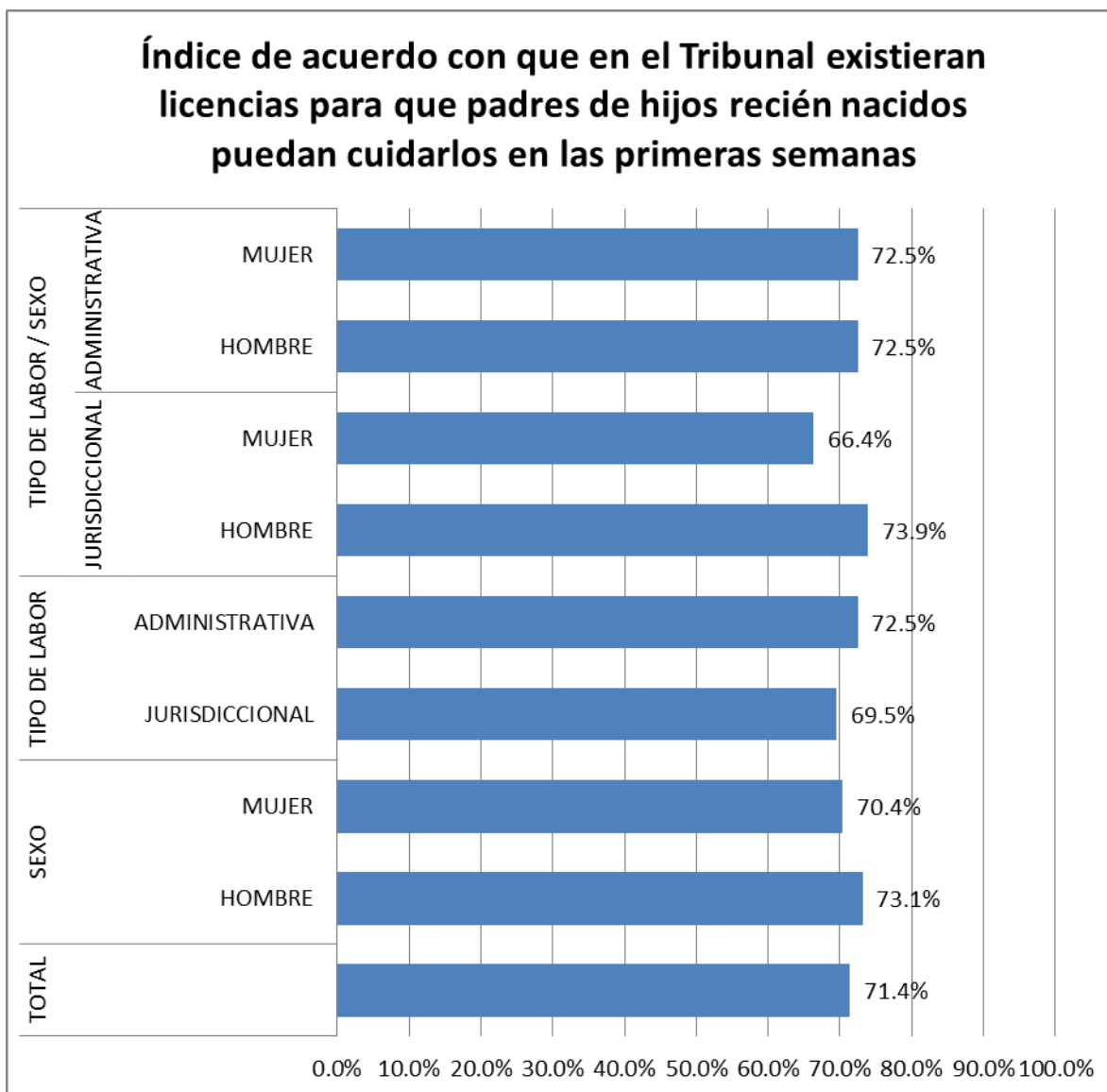
Gráfica 40



¹ Porcentaje respecto de las personas que han hecho uso de la licencia

En la encuesta también se consultó al personal acerca de si estaba de acuerdo con el establecimiento de la licencia de paternidad, el índice de acuerdo fue levemente superior a 70%. Debe destacarse que por tipo de labor, la administrativa presenta un índice mayor que la jurisdiccional (72.5% y 69.5%, respectivamente); por sexo, los hombres presentan un índice de acuerdo ligeramente mayor que las mujeres. En este sentido, se considera que las licencias de paternidad tienen una adecuada aceptación entre las trabajadoras y los trabajadores del Tribunal.

Gráfica 41



En resumen, puede decirse que las licencias de paternidad tienen una alta aceptación entre las trabajadoras y los trabajadores del STJES. Sin embargo, vale la pena considerar que aún existe casi 30% del personal que discrepa de la introducción de dicho mecanismo. En futuros estudios sería importante indagar a qué responde esta resistencia y buscar maneras de difundir la importancia de la introducción de las licencias de paternidad al interior de las organizaciones.

Permisos para asuntos personales y familiares

El artículo 80 de las Condiciones Generales de Trabajo establece que “los trabajadores que tengan más de seis (6) meses de servicios prestados al Estado y que se encuentren en servicio activo tienen derecho a que se les conceda Licencia para ausentarse del servicio, de conformidad con las reglas siguientes: [...] II.- Con goce de sueldo: *a*) Hasta por tres (3) días en un mes sin que puedan exceder de diez (10) días en un año [...]” (Congreso del Estado, 1970: 23).

Llama la atención que los criterios para el otorgamiento de permisos los integren elementos que refuerzas los estereotipos de género. Específicamente, en las Condiciones Generales de Trabajo se establece, en el mismo artículo 80, que los permisos para cuidar a los hijos solo se le otorgan a las madres y no a los padres: “el trabajador podrá disfrutar de licencia con goce de sueldo, sin que ésta se considere dentro de lo dispuesto en el inciso *a*) de la fracción II en los siguientes casos: por enfermedad de los hijos de la madre trabajadora cuando por prescripción médica éstos requieran de cuidados maternos [...]” (Congreso del Estado, 1970: 23).

La normativa revisada no señala los criterios o regulación de permisos para el personal de confianza.

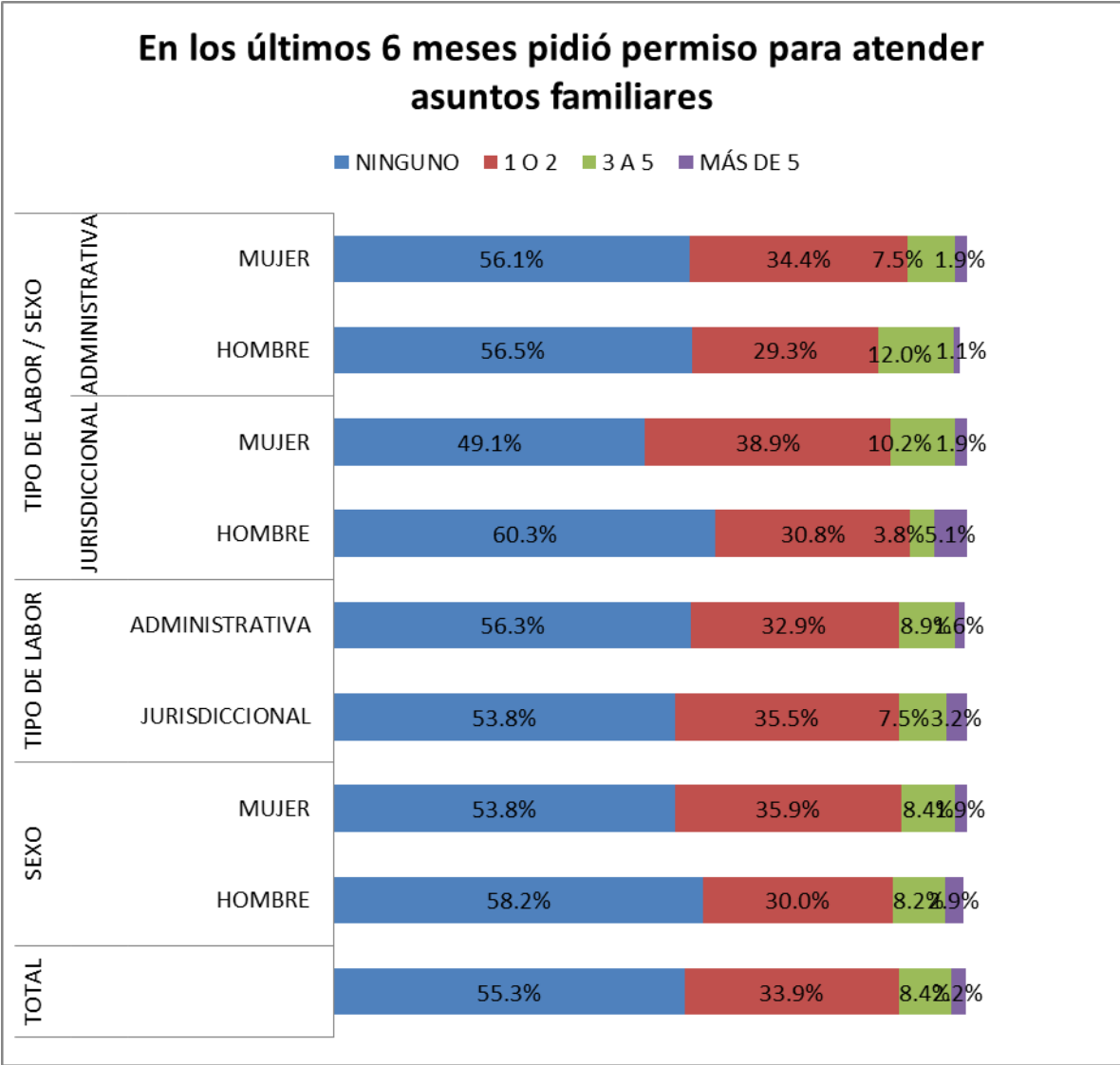
El artículo 80 también establece que el jefe inmediato es el conducto mediante el cual se debe solicitar el permiso; el sindicato deberá dar el visto bueno si se trata de un trabajador sindicalizado. La Dirección General de Recursos Humanos es la autoridad competente de aprobar o rechazar la procedencia de un permiso.

En los grupos focales, en entrevista y mediante encuesta se indagaron las percepciones y el conocimiento del personal de lo que establece la norma en relación con los permisos. Al analizar con cruce de resultados cualitativos y cuantitativos surgen ciertos contrastes. Por ejemplo, en los grupos focales se dijo que si bien sí se conoce la normativa relativa a los permisos, en la práctica su aplicación es discrecional:

“Todos dependemos de diferente jefe directo, y hasta en la relación y en la forma de ser del jefe directo, o sea, aquí hay unos que te lo piden, que puede ser informal, piden el permiso y ya depende de los criterios de los jefes” (hombre, grupo focal).

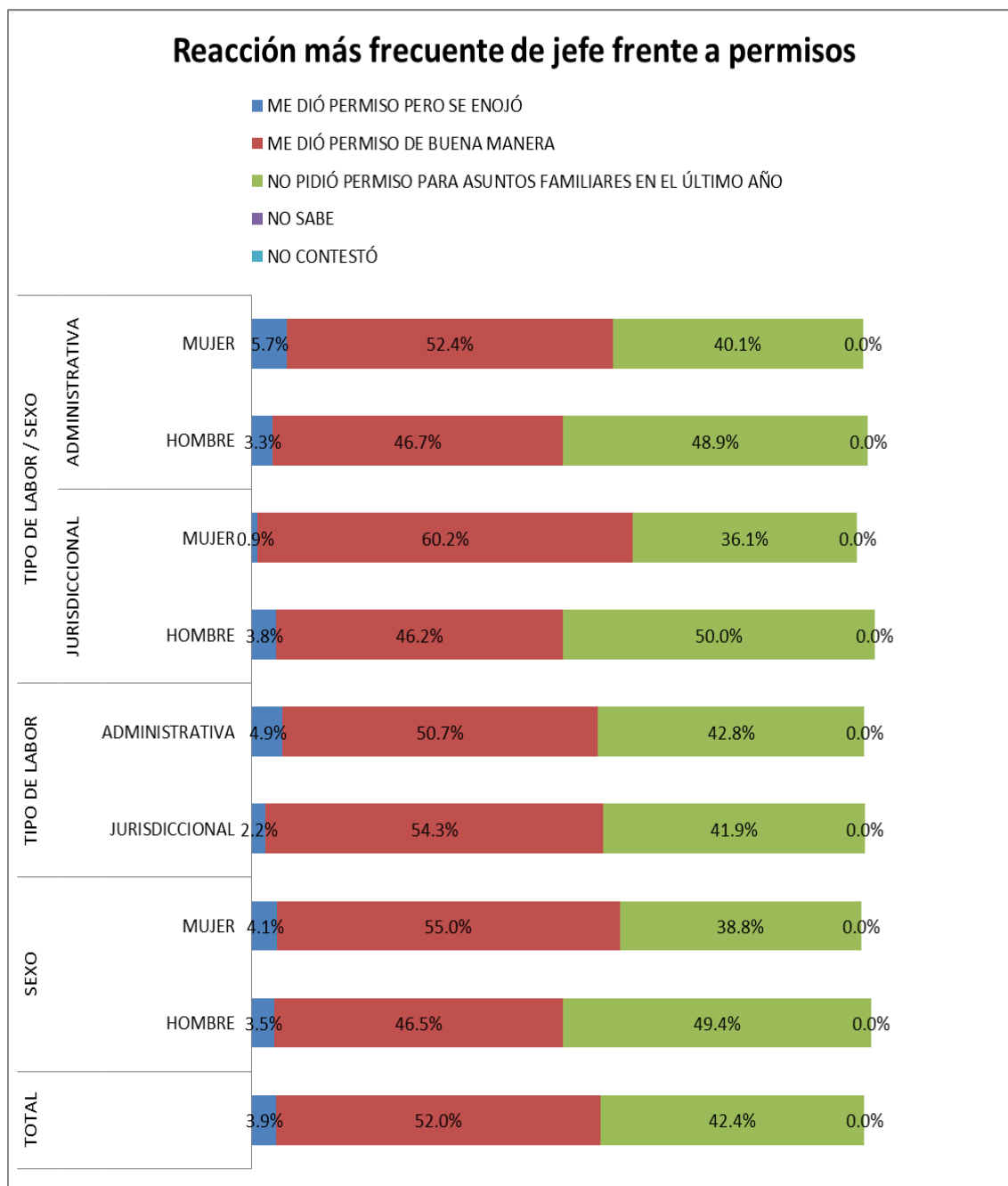
Los resultados de la encuesta muestran que del personal encuestado, 55.3% señaló no haber pedido permiso en los últimos seis meses para atender asuntos familiares; 33.9% los solicitó una o dos veces, y 8.4% lo hizo de tres a cinco veces. En el área jurisdiccional, sobresale que 60.3% de los hombres no solicitó estos permisos; 30.8% los pidió de una a dos veces, y 3.8%, de tres a cinco veces. Mientras que 49.1% de las mujeres de esta misma área no los solicitaron; 38.9% los pidió de una a dos veces, y 10.2%, de tres a cinco veces. En el área administrativa, cerca de 56.0% de las mujeres y los hombres no solicitaron permisos; 34.4% de las trabajadoras y 29.3% de los trabajadores los pidieron de una a dos veces.

Gráfica 42



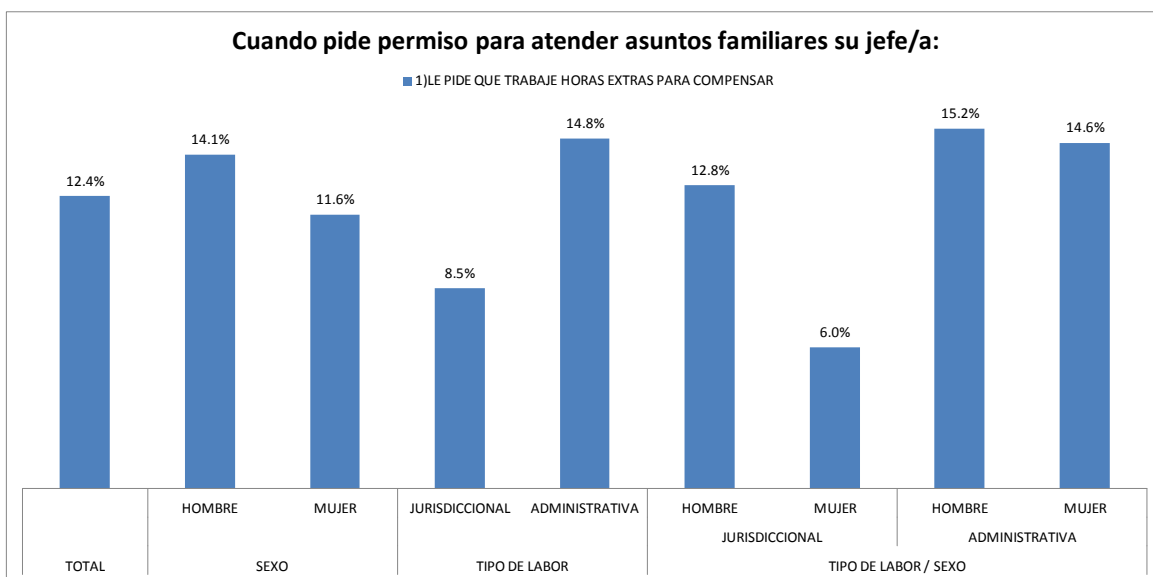
La población que respondió la encuesta señaló que la reacción más frecuente de la jefa o el jefe frente a los permisos fue que se los concedieron de buena manera, ya que esto señaló 52.0%. Solo 3.9% del personal dijo que se lo dieron, pero la jefa o el jefe se enojó. Si bien es cierto que a la mayoría del personal masculino y femenino de labor jurisdiccional y administrativa se les otorgaron los permisos de buena manera, es importante destacar que a 5.7% de las mujeres del área administrativa y 0.9% de la jurisdiccional se les concedió el permiso, pero el jefe o jefa se molestó. Esta misma respuesta la indicó 3.3% de los hombres de labor administrativa y 3.8% de jurisdiccional.

Gráfica 43



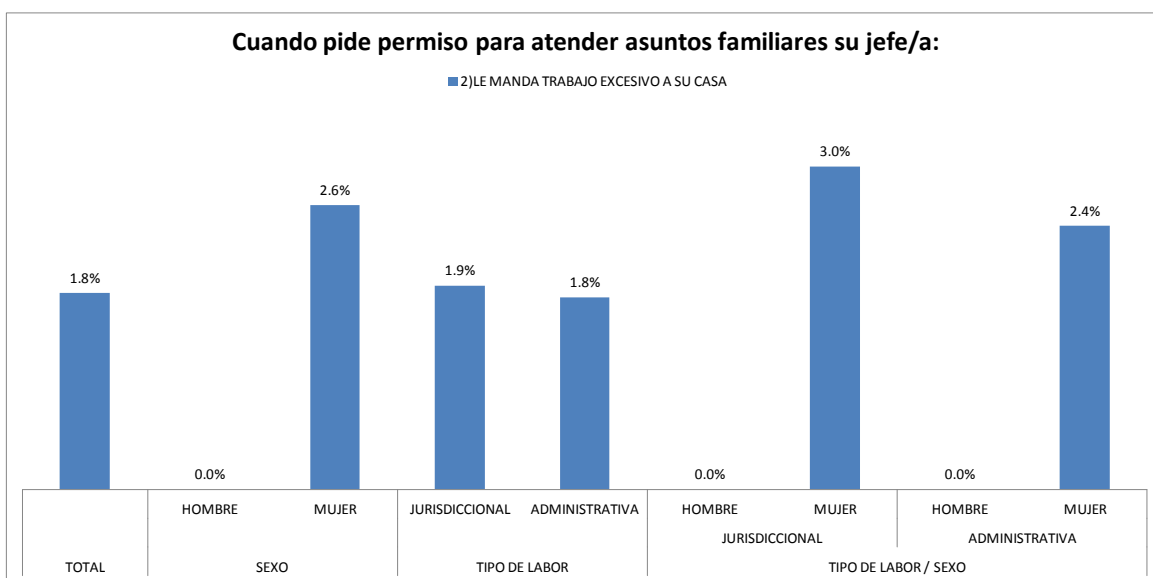
De acuerdo con la encuesta aplicada, 12.4% del personal mencionó que su jefa o jefe le pide trabajar horas extras para compensar el tiempo. En el área jurisdiccional, 6.0% de las mujeres y 12.8% de los hombres señalaron que enfrentan esta consecuencia. Mientras que en el área administrativa lo mencionó 14.6% de la población femenina y 15.2% de la masculina.

Gráfica 44



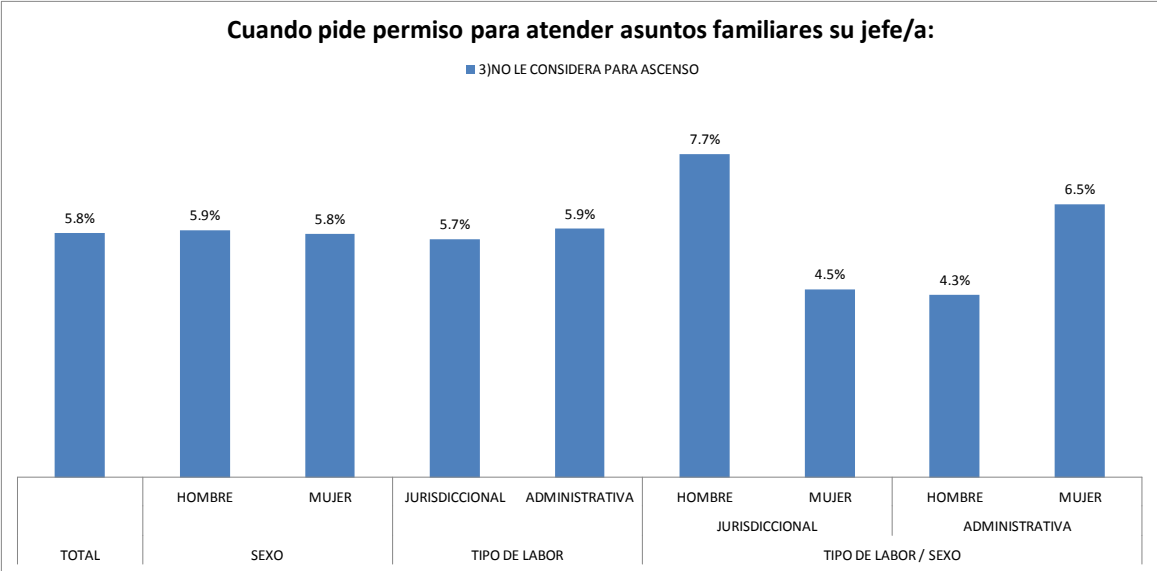
También 2.6% de las mujeres del STJES respondió que al pedir permisos para atender asuntos familiares se les asigna trabajo excesivo para realizar en casa. Destaca que ningún hombre manifestó este hecho. En el área jurisdiccional, 3.0% de las mujeres lo señaló, mientras que en el área fueron 2.4 Por ciento.

Gráfica 45



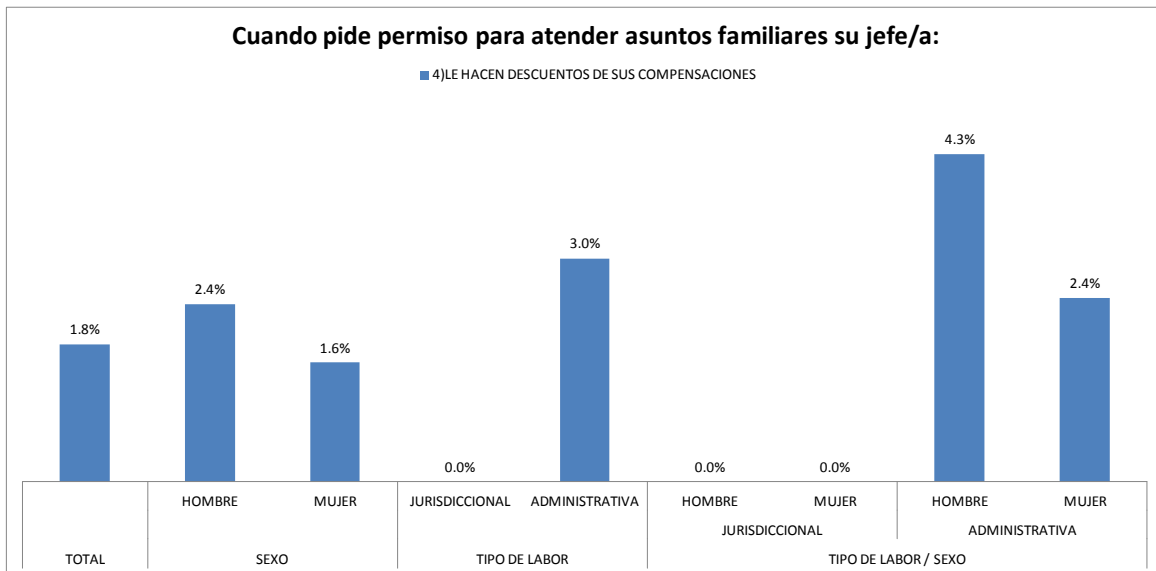
Además, 6.5% de las mujeres de labor administrativa y 4.5% del área jurisdiccional consideran que al solicitar permisos tal vez no sean consideradas para ascensos o promociones. Por su parte, los hombres que manifestaron la misma preocupación son 4.3% de los trabajadores del área administrativa y 7.7% de la jurisdiccional.

Gráfica 46



De igual forma, 4.3% de los trabajadores de labor administrativa y 2.4% de las trabajadoras de esa misma área señalaron que les descuentan de sus compensaciones cuando piden permisos para atender asuntos familiares. Destaca que esta respuesta no la mencionó el personal de labor jurisdiccional.

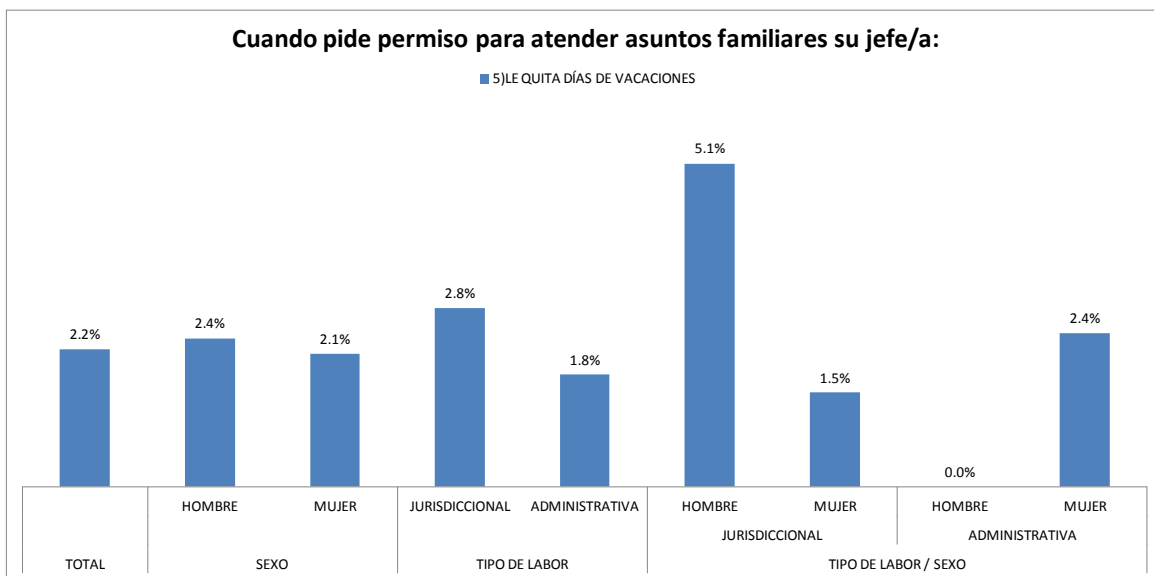
Gráfica 47



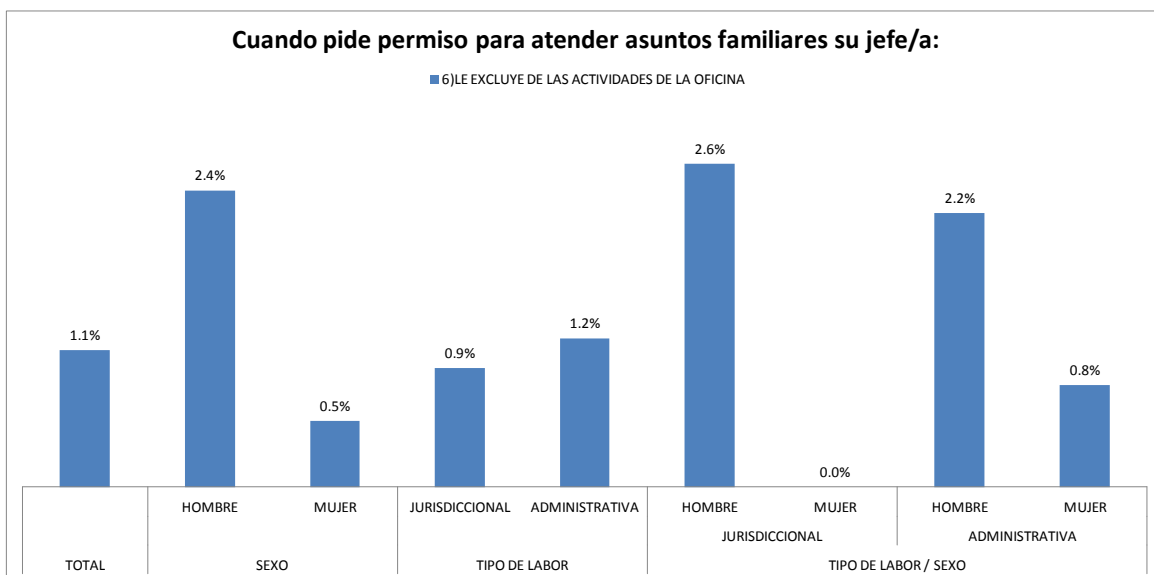
Las mujeres de labores administrativa y jurisdiccional (2.4 y 1.5%, respectivamente) mencionaron que les anulan días de vacaciones al pedir permisos para atender asuntos familiares. A su vez, 5.1% de los hombres de labor jurisdiccional también señalaron una acción igual. Sobresale que ningún hombre de labor administrativa refiere este tipo de consecuencia.

Del mismo modo, 2.2% de hombres y 0.8% de mujeres de labor administrativa dijeron que se les excluye de las actividades de la oficina cuando piden permiso para atender asuntos familiares, y en el área jurisdiccional lo mencionaron 2.6% de los trabajadores y ninguna trabajadora.

Gráfica 48



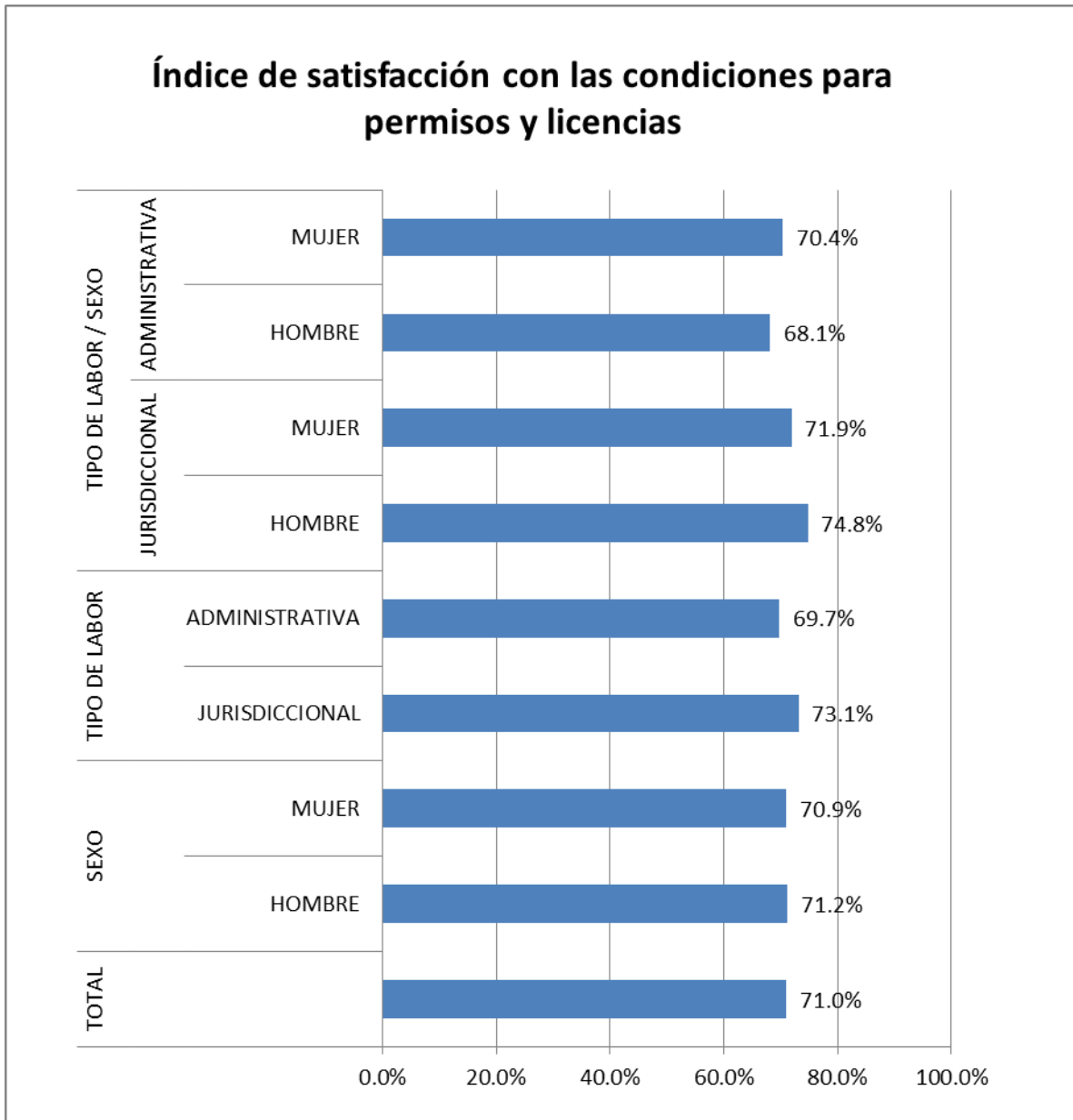
Gráfica 49



Como resultado de esta situación, la encuesta revela que el índice de satisfacción para el personal del Tribunal sobre las condiciones para permisos y licencias tiene un valor de 71.0%. Este nivel de satisfacción es semejante para mujeres (70.9%) y hombres (71.2%). Mientras que en el área jurisdiccional es de 73.1%, y en la administrativa, 69.7%. Las mujeres presentan un menor índice de satisfacción, esto podría deberse a que en la mayoría de los casos asumen las tareas del cuidado

de hijos o hijas y labores domésticas, y por lo tanto se ven obligadas a solicitar una mayor número de permisos y soportar las consecuencias mencionadas.

Gráfica 50



En resumen, la normatividad, la práctica y las percepciones que prevalecen en el STJES con respecto a la política de permisos y licencias para tratar asuntos personales parece orientarse a restringir e inhibir las solicitudes. Se trata de una política que reafirma un modelo de trabajador

completamente disponible para la organización, patrón que no solo es más difícil de alcanzar para las mujeres, sino que además reproduce la escisión entre lo público y lo privado y los estereotipos de género que han excluido a los hombres del espacio familiar, lo que deja las tareas y responsabilidades de ese espacio exclusivamente a las mujeres.

Formación y capacitación

En lo referente a la capacitación para el personal de labor administrativa, la norma no determina especificidades sobre las capacitaciones. En la Ley del Servicio Civil solo se menciona que los trabajadores están obligados a asistir a las capacitaciones “para mejorar su preparación y eficiencia” (Congreso del Estado, 1977: 10), pero no se puntualizan los criterios de dichas capacitaciones. Por su parte, en las Condiciones Generales de Trabajo el artículo 113 establece que: “La Dirección [General de Recursos Humanos] elaborará el programa general de desarrollo y capacitación de personal sujeto a las presentes Condiciones y los trabajadores tendrán la obligación de asistir a los cursos de capacitación que se programen y los Titulares deberán permitirles asistir a dichos cursos” (Congreso del Estado, 1970: 23).

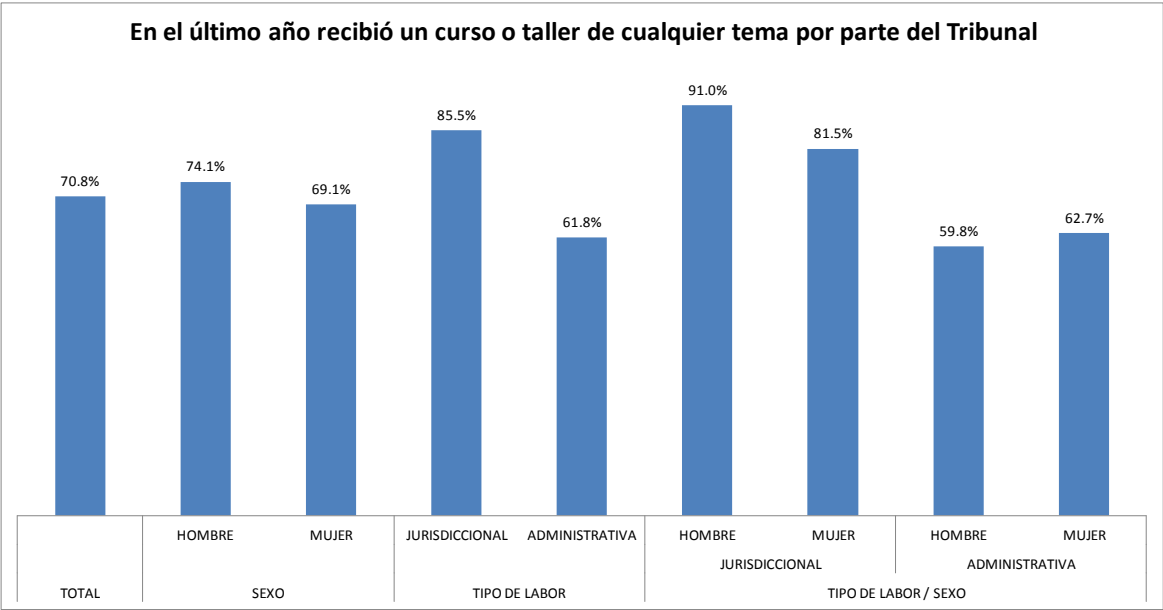
Por su parte, la Ley Orgánica del Poder Judicial, que regula al personal de las áreas administrativa y jurisdiccional, menciona la existencia de la Dirección de Formación, Capacitación y Especialización Judiciales. También establece, en su artículo 100, que el Instituto de la Judicatura Sonorense es el órgano auxiliar en materia de capacitación y formación. El artículo 102 de la misma ley establece también que entre las atribuciones de la Unidad de Apoyo y Modernización de la Función Judicial está la de apoyar a la Dirección de Formación, Capacitación y Especialización Judiciales en la elaboración y ejecución de sus programas. No se describen, sin embargo, los criterios de las capacitaciones.

En la documentación proporcionada por el Tribunal no se encontró información referente al presupuesto destinado a las capacitaciones.

Según se ha analizado en este capítulo, lo establecido en la norma puede o no coincidir con la realidad. Para indagar en este aspecto el cuestionario incluyó una sección donde se preguntó al personal sobre las capacitaciones o talleres que ha recibido durante el último año y más específicamente sobre capacitación en materia de género. Como se observa en la siguiente gráfica, los resultados muestran que 70.8% del personal recibió, por parte del Tribunal, un curso o

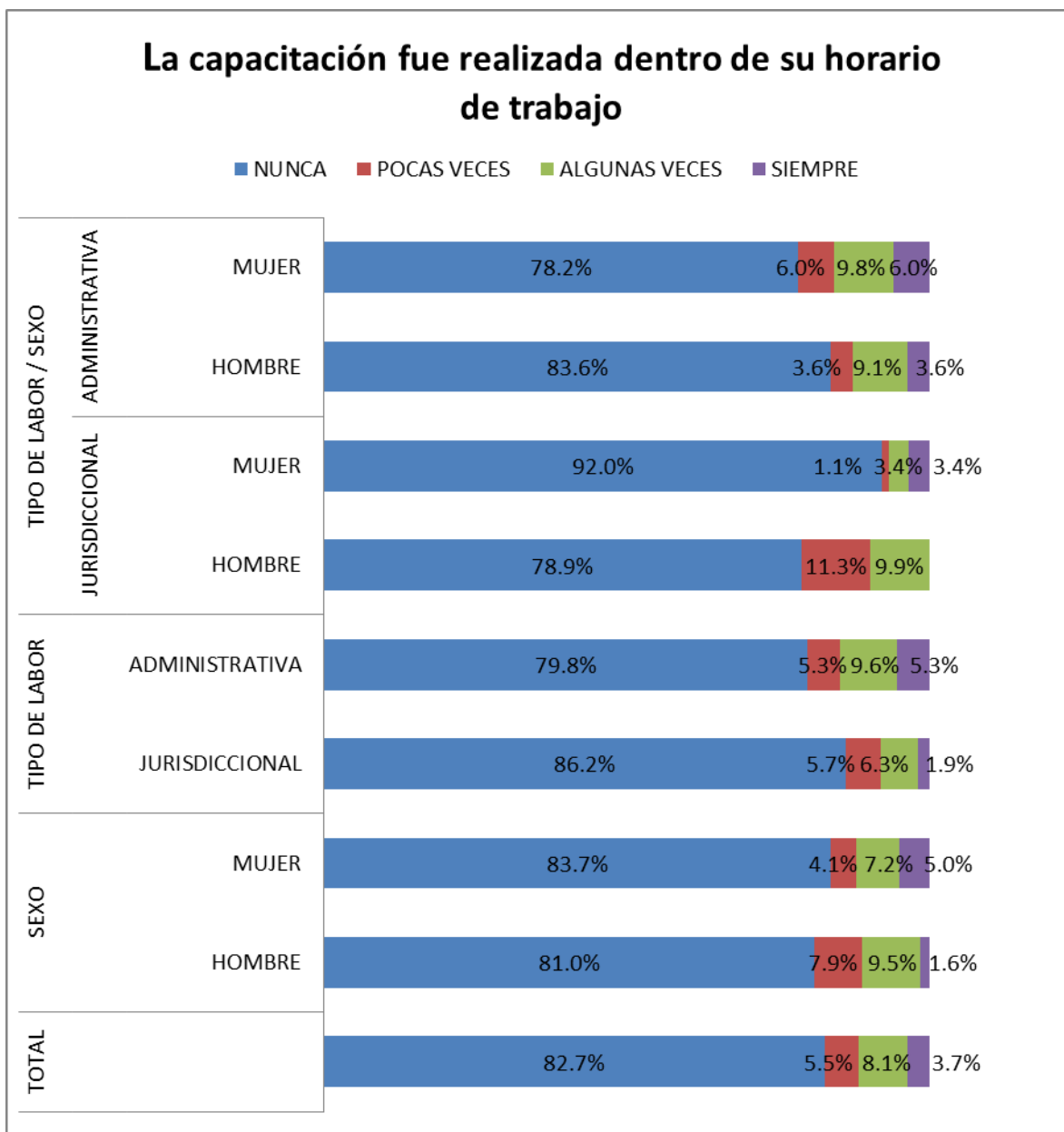
taller de cualquier tema en el último año. Entre el personal de labor jurisdiccional, 91.0% de los hombres y 81.5% de las mujeres los recibieron; mientras que en el área administrativa 59.8% de aquéllos y 62.7% de éstas los tomaron.

Gráfica
51



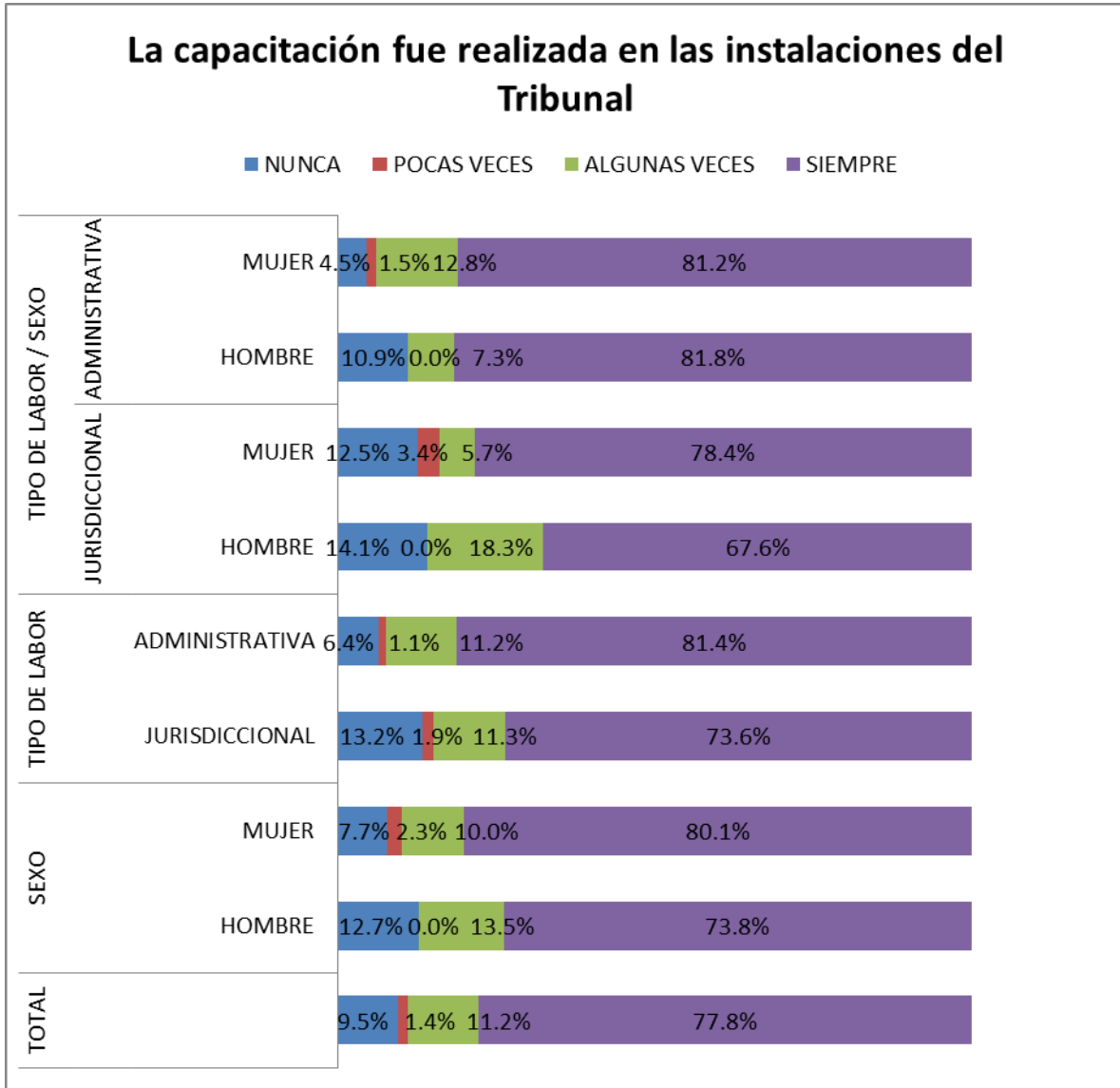
Destaca que 82.7% del personal señaló que las capacitaciones nunca se realizaron en su horario de trabajo; 8.1% dijo que algunas veces; 5.5% que poca veces, y 3.7% que siempre. En el área jurisdiccional, 92.0% de las trabajadoras y 78.9% de los trabajadores mencionaron que jamás ocurrieron dentro de su horario de trabajo. Mientras en el área administrativa, 78.2% de las mujeres y 83.6% de los hombres señalaron este aspecto del horario.

Gráfica 52



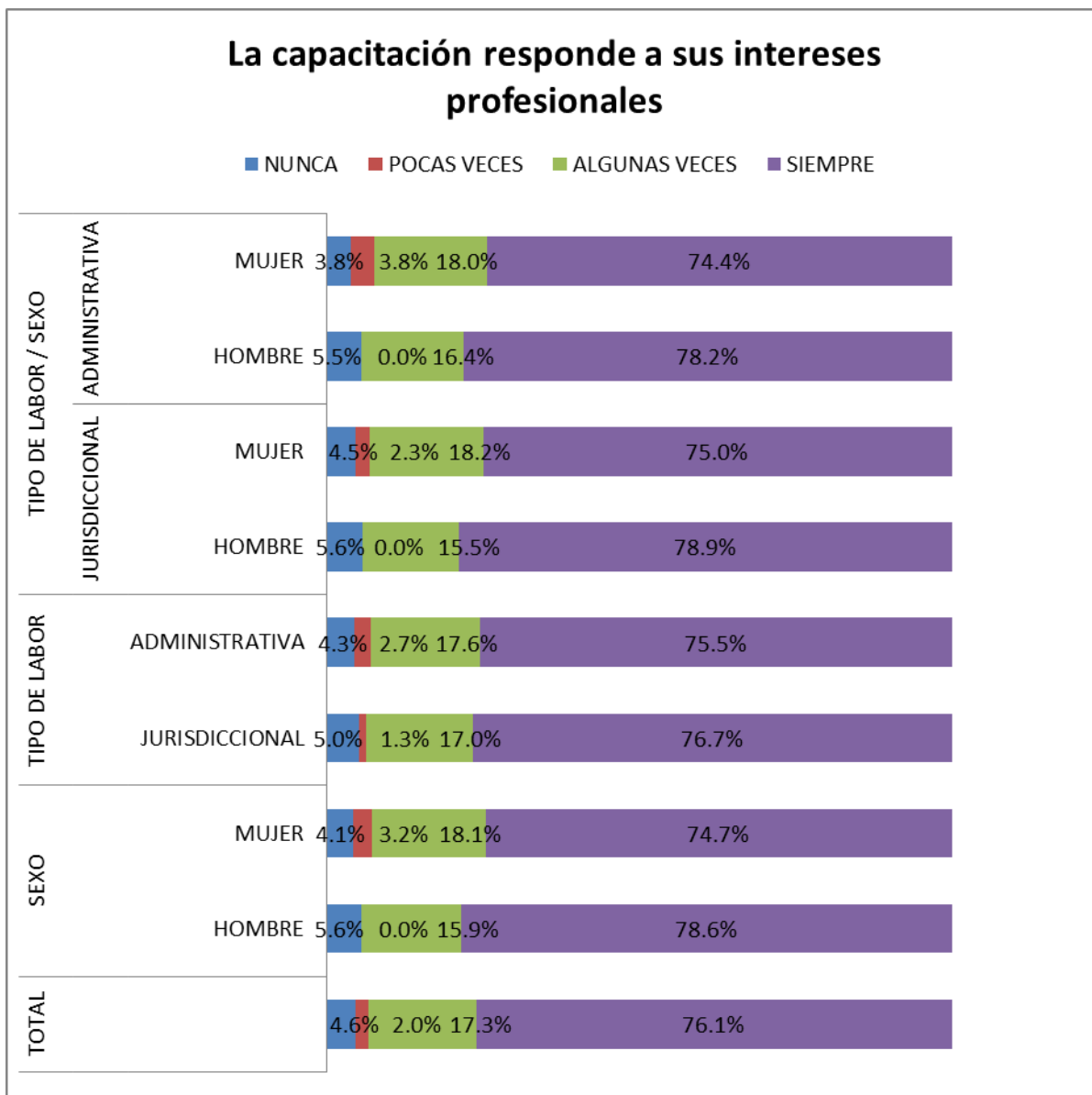
Por su parte, 77.8% del personal dijo que la capacitación siempre se realizó en las instalaciones del Tribunal; 11.2%, que algunas veces; 9.5% que nunca, y 1.4%, que pocas veces. Según de las mujeres de las áreas administrativa y jurisdiccional, 81.2% y 78.4%, respectivamente, las capacitaciones siempre fueron en el Tribunal, la misma percepción la tuvieron 81.8% y 67.6%, respectivamente, de los varones de labores administrativa y jurisdiccional.

Gráfica 53



Un dato sobresaliente es que según 76.1% de la población la capacitación que ha recibido, siempre responde a sus intereses profesionales; 17.3% mencionó que algunas veces, 4.6% que nunca, y 2.0% que pocas veces. En opinión de 78.9% de los hombres y 75.0% de las mujeres de labor jurisdiccional las capacitaciones siempre responden a sus intereses; en tanto, entre el personal de labor administrativa, 78.2% de los trabajadores y 74.4% de las trabajadoras también consideran que responden a sus intereses.

Gráfica 54



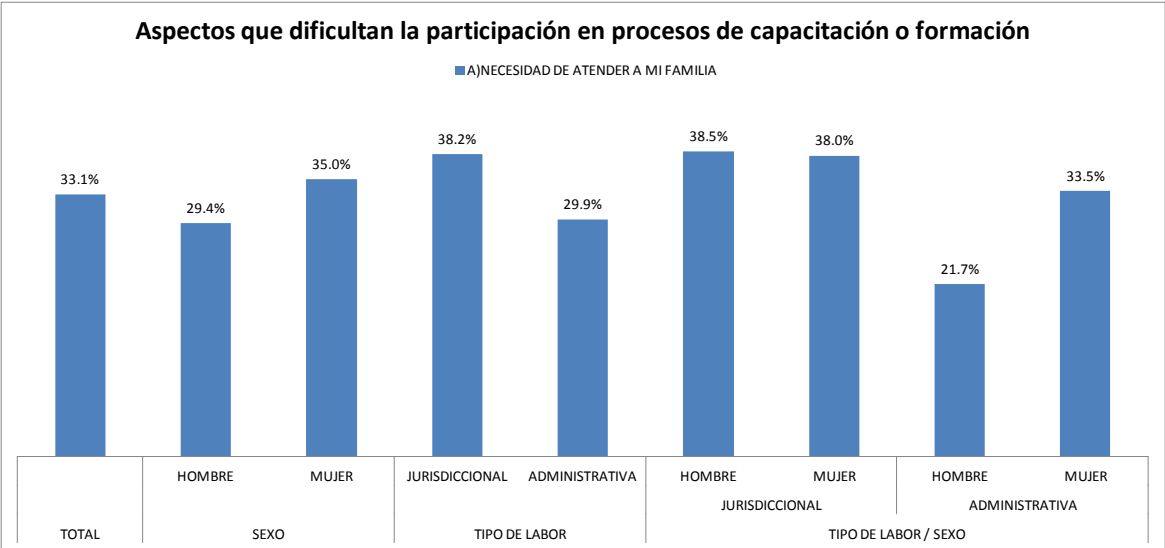
En entrevista se mencionó que los cursos de capacitación están dirigidos a todo el personal que labora en el Tribunal:

“Siempre esos cursos están dirigidos tanto al personal jurisdiccional como al administrativo sea o no [...] personal que juzgue, personal que imparta justicia o que ayude al proceso de justicia y personal administrativo que no tiene funciones jurisdiccionales, a todos pretendemos capacitarlos con cursos dirigidos según el área de trabajo de cada uno, o sea, manejamos el área penal, el área

mercantil, área familiar, y al personal administrativo les dan cursos psicólogos, cursos de motivación para traer todo tipo de cursos” (Dirección de Capacitación, entrevista).

En relación con los aspectos que dificultan la participación de las trabajadoras y los trabajadores en los procesos de capacitación o formación, 33.1% del personal mencionó las necesidades de atender a su familia. Esta limitante la señaló 35.0% de las trabajadoras, frente a 29.4% de los trabajadores. Esta diferencia se acentúa más entre el personal de labor administrativa, del cual 33.5% de las mujeres menciona esta dificultad, ante 21.7% de los hombres. Mientras tanto, en el área jurisdiccional aproximadamente 38.0% de las trabajadoras y los trabajadores señalan la necesidad de atender a su familia.

Gráfica 55



La dificultad para participar en procesos de capacitación o formación a consecuencia de la carga de trabajo la señalaron 52.6% de los hombres y 44.4% de las mujeres de labor jurisdiccional. Además, la identificaron 26.1% de los trabajadores y 16.5% de las trabajadoras de labor administrativa (ver gráfica 56).

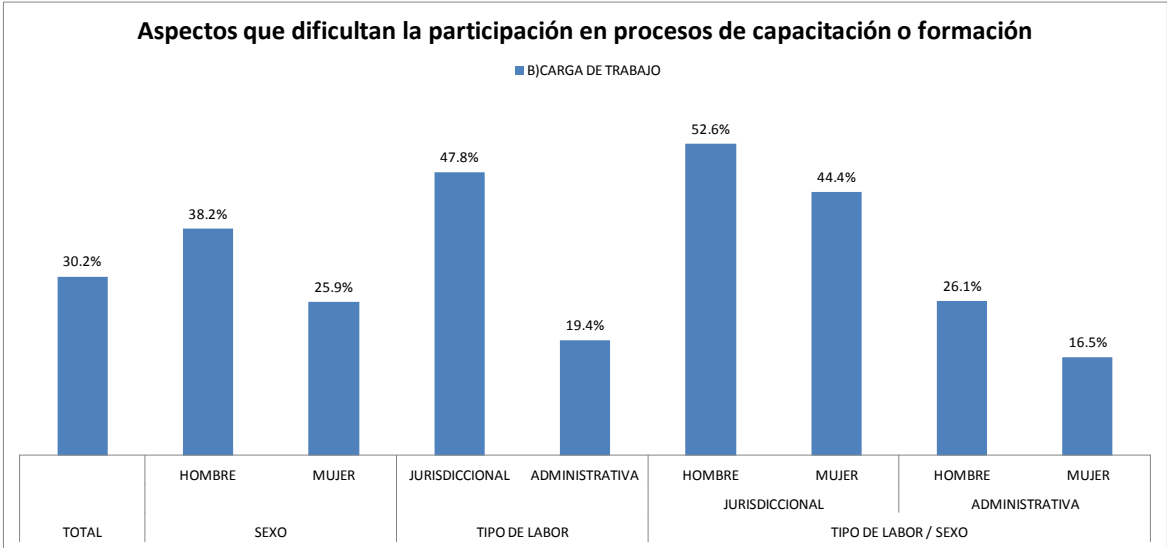
Los recursos financieros los identificó 20.8% del personal del STJES como una dificultad para participar en los procesos de capacitación o formación. En el análisis por sexo, aproximadamente 21.0% de las trabajadoras y los trabajadores la indicaron. Esta dificultad la estipularon 25.7% del personal administrativo y 12.9% del jurisdiccional (ver gráfica 57).

En relación con el permiso de trabajo, 12.7% del personal señala que es una dificultad. Esta limitante la mencionaron 13.1% de las trabajadoras y 11.8% de los trabajadores. Además, la indican 15.8% del personal administrativo y 7.5% del jurisdiccional (ver gráfica 58).

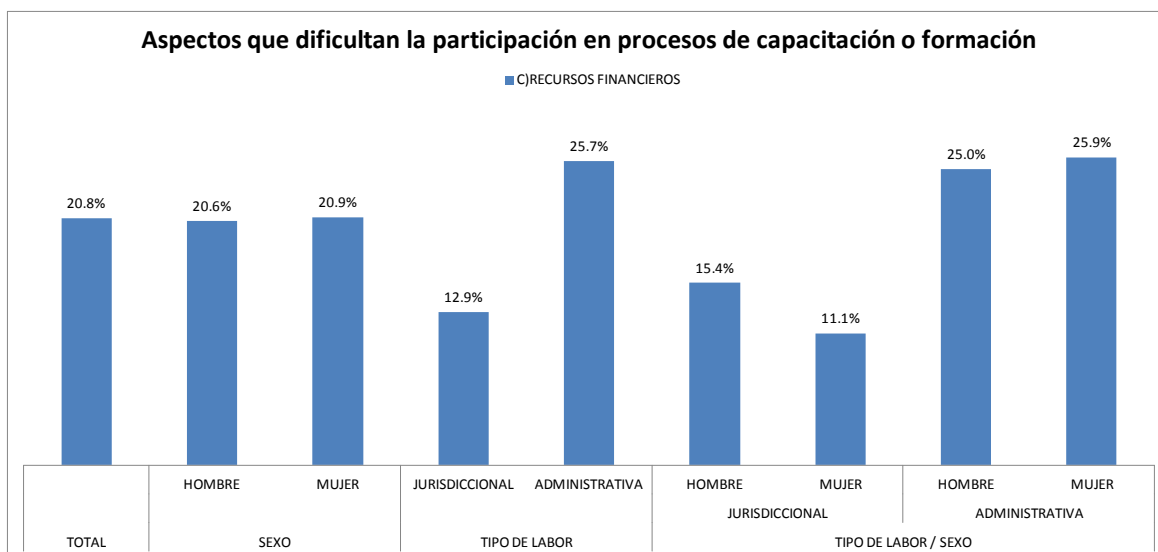
En cuanto a la distancia, 19.6% del personal la identifica como un aspecto que dificulta la participación en los procesos de capacitación o formación. Este problema lo refirió 24.1% de las mujeres y 21.7% de los hombres de labor administrativa, así como 15.7% de las trabajadoras y 10.3% de los trabajadores de labor jurisdiccional (ver gráfica 59).

El horario de los cursos representa una dificultad para 44.3% del personal. En el área jurisdiccional, casi la mitad (49.1%) de las mujeres del área y 35.9% de los hombres mencionaron esta limitante. Por su parte, en el área administrativa, 46.2% de las mujeres y 41.3% de los hombres también la señalaron. Es importante mencionar que ésta es la dificultad más importante para las trabajadoras y los trabajadores del Tribunal para participar en los procesos de capacitación o formación (ver gráfica 60).

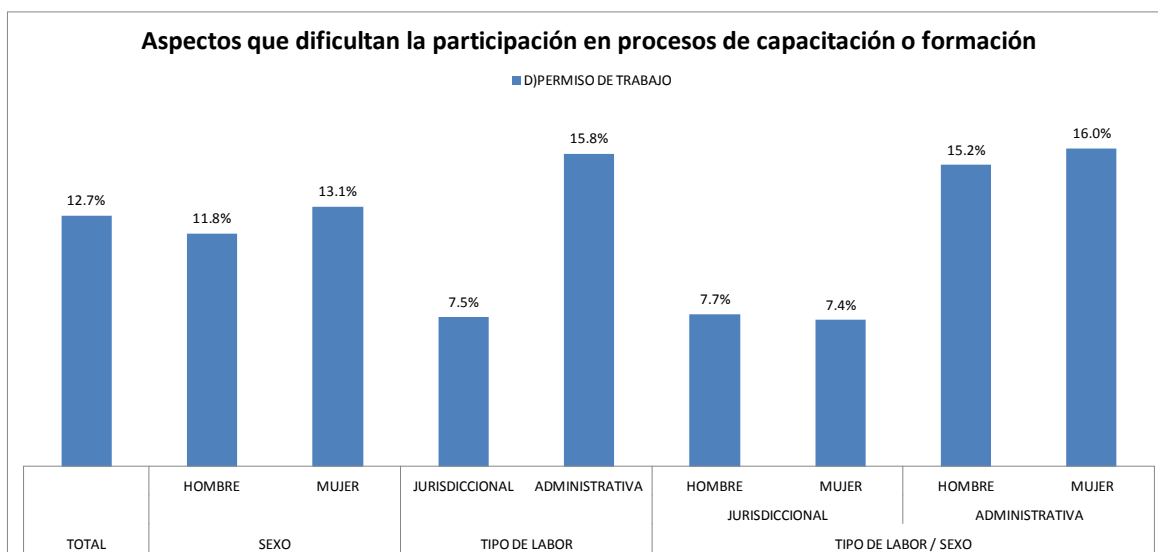
Gráfica 56



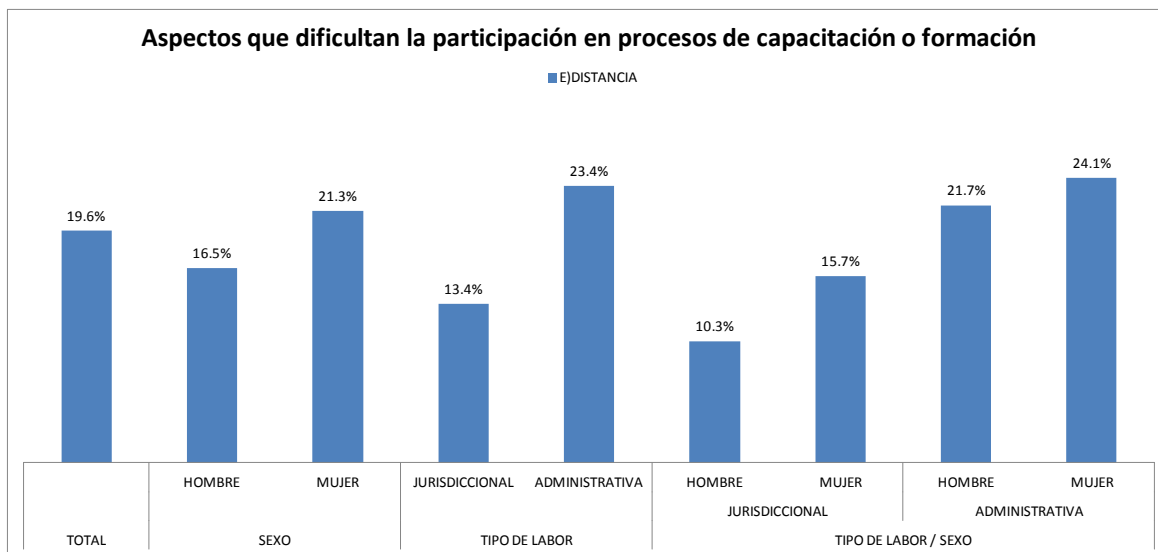
Gráfica 57



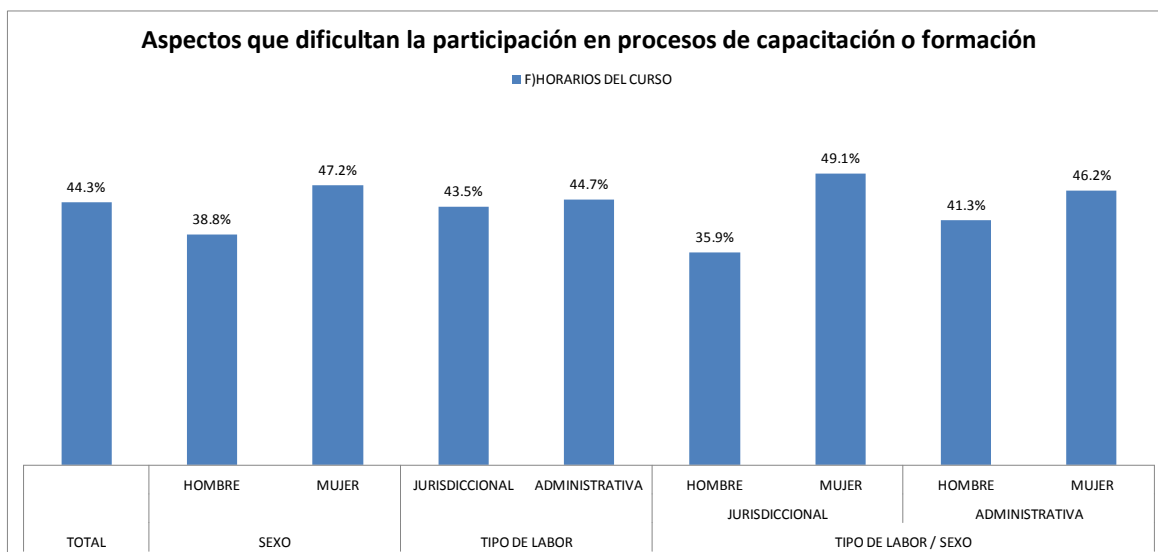
Gráfica 58



Gráfica 59



Gráfica 60



Es importante subrayar que los obstáculos para participar en procesos de formación y capacitación ubicados con mayor frecuencia por el personal están articulados y, en la mayoría (a excepción de las cargas de trabajo y recursos financieros que limitan por igual), las menciones de las mujeres son significativamente mayores que las de los hombres. La necesidad de atender a la familia de manera evidente consume tiempo que limita la disponibilidad horaria y plantea un obstáculo para los traslados. Todos estos factores con claridad se vinculan con la condición de género que asigna

mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres, por lo que desconocer o invisibilizar esta condición deriva en acciones discriminatorias por omisión. Asimismo, es importante destacar que la disponibilidad de recursos y el contar con permisos para asistir a las capacitaciones significan limitaciones para un porcentaje importante del personal, lo cual es relevante toda vez que asistir a las capacitaciones es un derecho y una obligación de las y los trabajadores, por lo que el STJES está obligado a generar las condiciones que garanticen su asistencia sin distinciones por sexo, género o disponibilidad de recursos o permisos.

Procesos de inducción al puesto

El Tribunal no cuenta con procesos institucionales de inducción al puesto para el personal de labores administrativa y jurisdiccional. En entrevista, personal de Recursos Humanos mencionó la existencia de una descripción de puesto que especifica qué labores está obligada a desempeñar la persona que lo ocupe. Con base en dicho perfil se selecciona a la persona capaz de desempeñar las funciones requeridas.

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

Por otro lado, la ausencia de procesos de inducción limita la capacidad institucional para emprender procesos de transformación y garantizar conocimientos mínimos básicos entre todo el personal, lo que le permitiría 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 muy recomendable la existencia de estos procesos 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 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 tiene 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 enfrentan 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, los cuales suponen menores capacidades en ellas para desempeñar puestos de responsabilidad. A esto se suma el aspecto de la disponibilidad horaria que en el caso de las mujeres tradicionalmente se presume disminuida debido a la maternidad y las responsabilidades familiares y domésticas (Perdomo y Perrotta, 2009). Esta cuestión puede ser real, por los mandatos de género, o supuesta, derivada de imaginarios o prejuicios de género, pues aunque se trate de mujeres sin hijos, persiste el imaginario que ubica en cada mujer una madre en potencia.

El Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Sonora (STJES), 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, estos elementos se sitúan de manera diferente en la estructura y cultura organizacionales y operan de forma diferente para varones y mujeres. Asimismo, el trabajo del personal masculino y femenino se valora y recompensa de manera diferente, las funciones y su descripción son desiguales y, en algunos casos, son extensiones de sus papeles en el ámbito privado.

Un primer elemento que debe considerarse a tomar en cuenta al abordar la segregación ocupacional es la proporción de mujeres y hombres que integran el personal de una organización. Una distribución paritaria supone representación igualitaria respecto del total de población, pero se ha convenido en el plano internacional que se requiere de la presencia mínima 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”.⁵

⁵ El concepto proviene de la física, en la cual 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.

La plantilla de personal 2010 del Tribunal muestra que los puestos de labor administrativa los ocupan las mujeres en una relación de tres de ellas por un hombre. El mismo análisis realizado entre el total del personal del STJES (labores administrativa y jurisdiccional) refleja que la relación es de dos mujeres a un hombre.

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

Al considerar estas proporciones, el análisis por puesto no refleja una diferencia sustancial entre la cantidad de mujeres y el total de hombres que ocupan ciertos puestos que "típicamente" encabezan mujeres. Por ejemplo, 75% de los puestos de "secretaria ejecutiva bilingüe" lo ocupan mujeres. En contraste, el puesto de "vigilante especial", labor que podría considerarse como más masculina, lo desempeñan solo hombres, es decir, 100 por ciento.

En relación con la distribución de puestos por sexo, el cargo de "director general" lo ejercen tres hombres y una mujer. Llama la atención que el sueldo más alto lo devenga un hombre, seguido por una mujer, a pesar de que ambos ocupan direcciones y éstas en el organigrama aparecen en la misma jerarquía. Los hombres restantes perciben el mismo salario y en el organigrama aparecen en puestos equivalentes por debajo de los dos anteriores.

Respecto al puesto de "director" existe un equilibrio por sexo. De ocho directores y directoras que aparecen en la plantilla de diferentes áreas, cuatro son mujeres, y cuatro, hombres. Hay pequeñas variaciones de sueldos entre ellos, pero no podría decirse que el sexo es un factor determinante. De hecho, las tres direcciones con mayor sueldo las encabezan mujeres.

El resto de los puestos de las labores administrativas muestran un relativo equilibrio por sexo (ver estadísticas en el apartado Marco legal y normativo).

Respecto al personal de labor jurisdiccional, los puestos de mayor jerarquía, y por tanto de notable relevancia para la toma de decisiones (magistrados/as y jueces/zas), los ocupan hombres en una mayor proporción. Un ejemplo de esta relación se ilustra de la siguiente manera: de siete

magistrados (incluido al presidente que es hombre) solo dos son mujeres (28%); de 13 magistrados regionales de circuito, solo seis son mujeres (46%). Asimismo, de sesenta y dos jueces de primera instancia, solo 20 son mujeres (32%). En los tres casos, la proporción de mujeres es mucho menor, con excepción del puesto de magistrado regional de circuito.

En contraste con lo anterior, existen tres categorías de puestos de labor jurisdiccional que desempeñan en una mayor proporción mujeres: secretario proyectista, secretario de acuerdos del STJES y actuario ejecutor.

De acuerdo con la distribución de personal por área, un análisis muestra que en el Archivo General del Poder Judicial se tiene una presencia 100% masculina. Esto es congruente con las opiniones vertidas en grupo focal, las cuales consideran más adecuado a un hombre para esta área pues se requiere trabajo físico demandante.

Además de conocer la distribución del personal que muestra la plantilla, es importante advertir la percepción del personal con respecto a este tema. En lo relativo a la impresión del personal sobre la facilidad o dificultad para acceder a cualquier puesto, los resultados de la encuesta revelan que 42.4% del personal considera fácil como mujer u hombre haber llegado al cargo que desempeña. En contraposición, 25.3% lo señaló como difícil.

Los estereotipos de género suelen estar presentes en la cultura organizacional y representar obstáculos para las personas que ocupan puestos tradicionalmente identificados con determinado sexo. Como ya se ha venido mencionado a lo largo de este diagnóstico, el STJES no es la excepción.

Como también ya se mencionó en el apartado anterior, en los grupos focales fue común la expresión que identifica a los hombres con puestos donde se requiere el uso de la fuerza física, por ejemplo: las labores de mantenimiento o de archivo que requieren trabajo físico demandante.

“El hombre está más capacitado por su robustez, por sus huesos, a hacer cosas físicas más fuertes”
(hombre, grupo focal).

Por otra parte, se mencionó que si bien no necesariamente las mujeres cuentan con mejores capacidades para realizar labores secretariales, sí hay más desempeñándose como secretarias por tradición. Además, se mencionó que ellas suelen ser más responsables.

“Dentro de un juzgado, dentro del Tribunal, el jefe directo sabe que las mujeres trabajamos más, o somos más responsables” (mujer, grupo focal).

“La mujer es más responsable [...] sí inspira más confianza la mujer” (hombre, grupo focal).

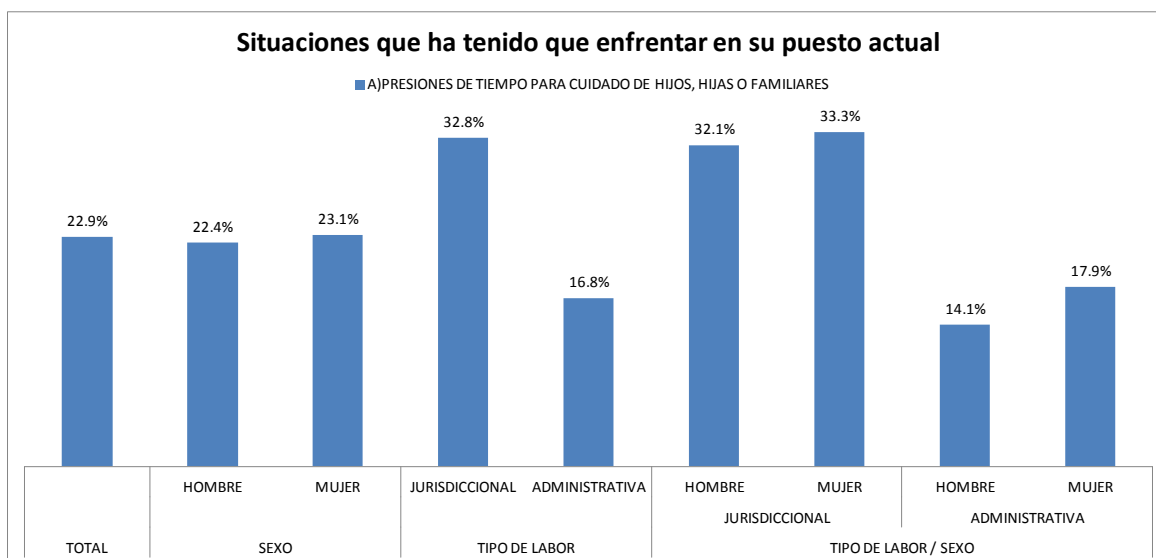
Respecto a los puestos de labor jurisdiccional, en los grupos focales fue común la expresión de que no importa el sexo de la persona, sino la persona que ocupa el puesto. Sin embargo, cuando se habla sobre delitos específicos, los hombres suelen decir que preferirían que los juzgara un hombre si se tratara de un caso de delito sexual.

“Por delito sexual, ¿a quién prefiero, una jueza mujer o un juez hombre? Un juez hombre por un delito sexual; por un incumplimiento de obligaciones, por violencia intrafamiliar, el que sea, pero por delitos sexuales un juez hombre porque las juezes mujeres en ese tipo de delitos son muy severas” (hombre, grupo focal).

Por otra parte, la decisión de que una persona ocupe determinado puesto puede responder a situaciones derivadas de roles sociales asumidos por hombres y mujeres. La encuesta realizada entre el personal del Tribunal incluyó siete preguntas sobre situaciones que las trabajadoras y los trabajadores han tenido que enfrentar en su puesto actual.

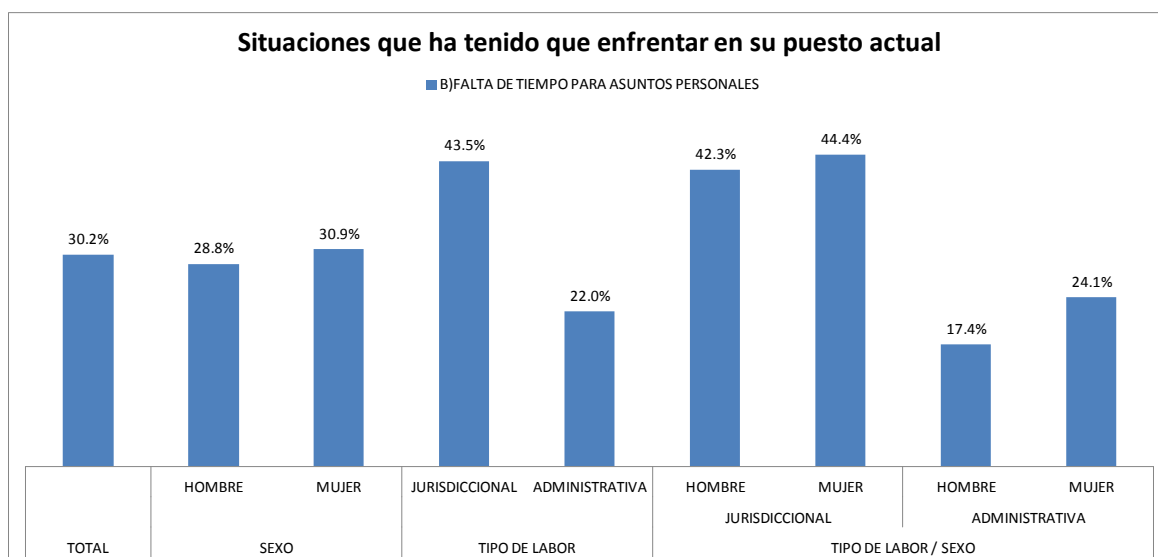
Como ya se mencionó en éste y en el apartado anterior, la falta de disponibilidad del personal suele verse como una limitante para acceder a puestos de mayor responsabilidad y ello le genera presiones. En este caso, aproximadamente dos de cada diez personas encuestadas mencionaron haber tenido presiones de tiempo debido al cuidado de hijas e hijos o familiares. Por tipo de labor, mujeres de labores jurisdiccional (33.3%) y administrativa (17.9%) han tenido que enfrentar presiones de tiempo para el cuidado de hijas e hijos o familiares. Por su parte, 32.1% de los hombres de labor jurisdiccional señalaron esta situación, y 14.1% los de labor administrativa.

Gráfica 61



Asimismo, 30.2% del personal se ha enfrentado a la falta de tiempo para asuntos personales. En el área jurisdiccional esta situación la mencionó 43.5% del personal; por sexo, las diferencias son mínimas, ya que 44.4% de las mujeres y 42.3% de los hombres de esta área lo indicaron. En cambio, en el área administrativa 24.1% de la población femenina lo manifiesta, contra 17.4% de la masculina.

Gráfica 62



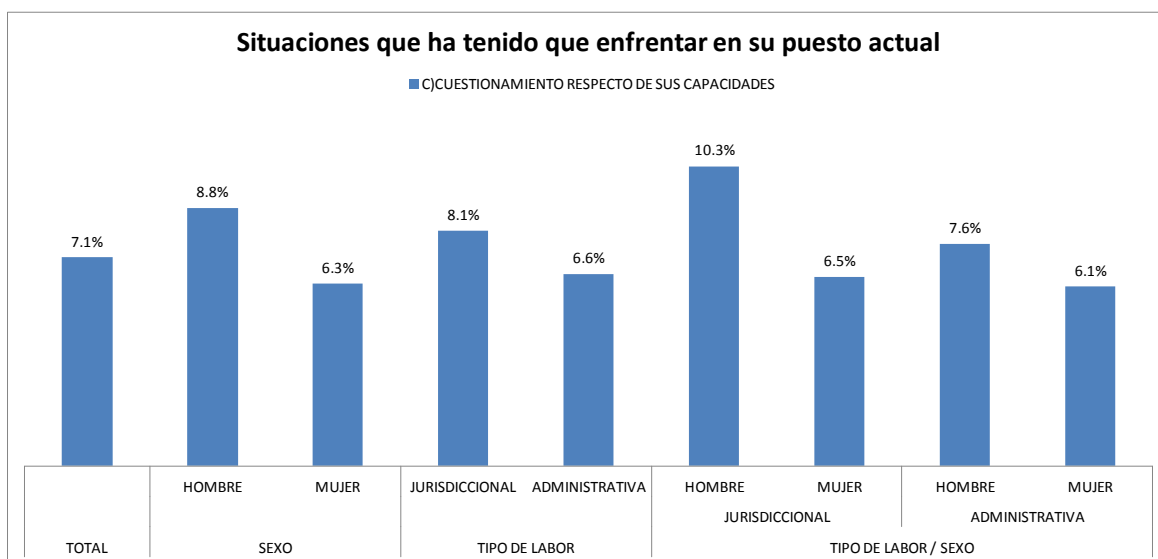
Es preocupante observar que 6.3% de las mujeres y 8.8% de los hombres han sido cuestionados respecto de sus capacidades en su cargo actual. Estos porcentajes se presentan de manera similar entre el personal de labores jurisdiccional y administrativa. En el área jurisdiccional, 10.3% de los hombres y 6.5% de las mujeres lo mencionó. Por su parte, en el área administrativa 7.6% de los hombres y 6.1% de las mujeres ha padecido estos cuestionamientos (ver gráfica 63).

A las situaciones anteriores se agrega que 3.3% del personal ha sido menospreciado en cuanto a su trabajo por ser mujeres u hombres. En el área administrativa, 6.5% de los hombres y 2.4% de las mujeres han vivido esta situación. A su vez, en el área jurisdiccional 4.6% de las mujeres lo mencionaron; resalta que ningún hombre del área lo refirió (ver gráfica 64).

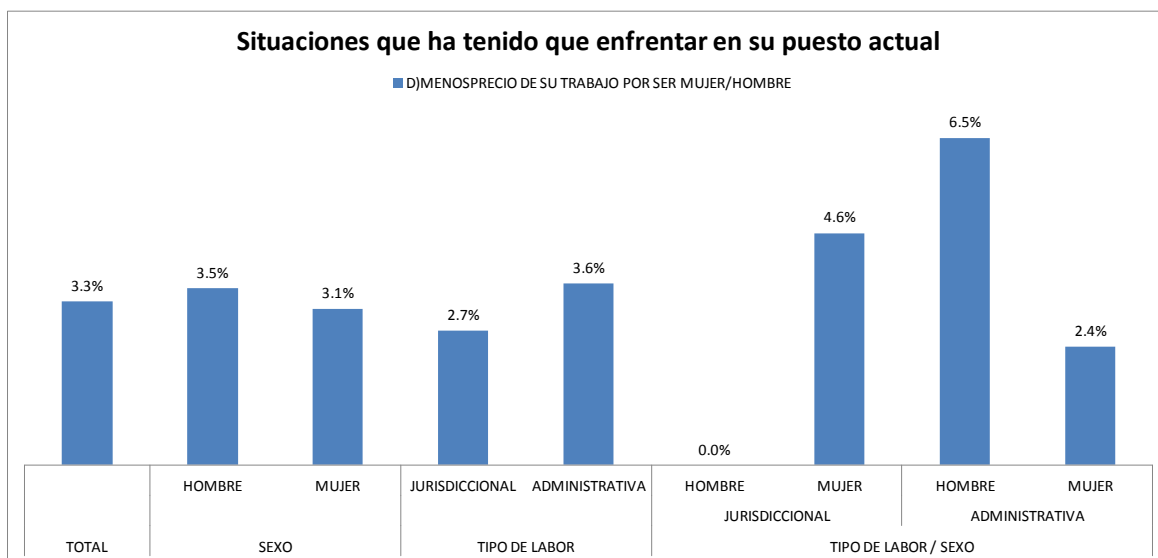
De la misma forma, en el área administrativa, 5.4% de los hombres y 3.8% de las mujeres señalaron que han sufrido burlas o comentarios discriminatorios dada su condición de mujeres u hombres. En el área jurisdiccional, 4.6% del personal femenino y 1.3% del masculino lo mencionaron (ver gráfica 65).

En relación con los casos de acoso sexual por parte de compañeros o compañeras, 1.9% de las mujeres de labor administrativa lo vivieron, y en el área jurisdiccional, 1.3% de los hombres y 0.9% de las mujeres también lo mencionaron. Además, 2.2% de los varones de labor administrativa y 1.9% de las mujeres de esa área manifestaron que los acosaron sexualmente compañeras o compañeros. En el área jurisdiccional, 0.9% del personal femenino lo sufrió. Se trata de situaciones graves que requieren atenderlas y erradicarlas al interior de las áreas administrativa y jurisdiccional del Tribunal (ver gráfica 66).

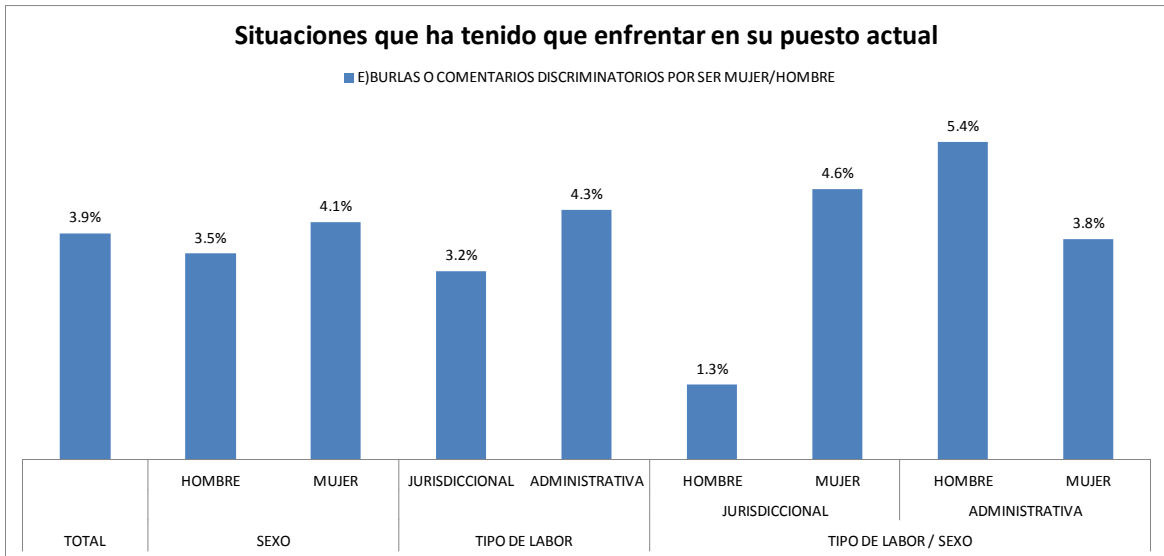
Gráfica 63



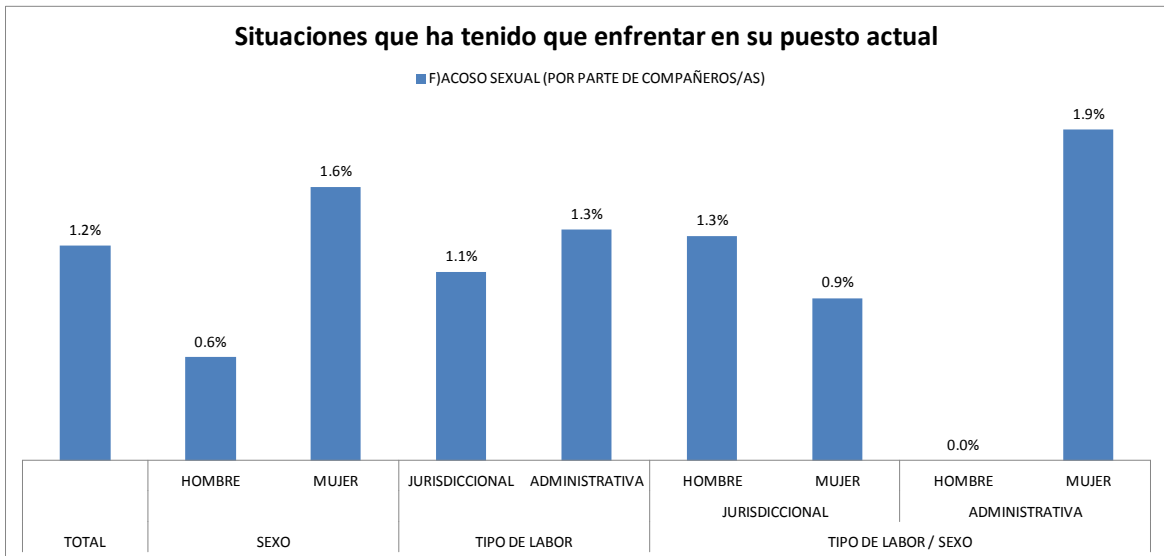
Gráfica 64



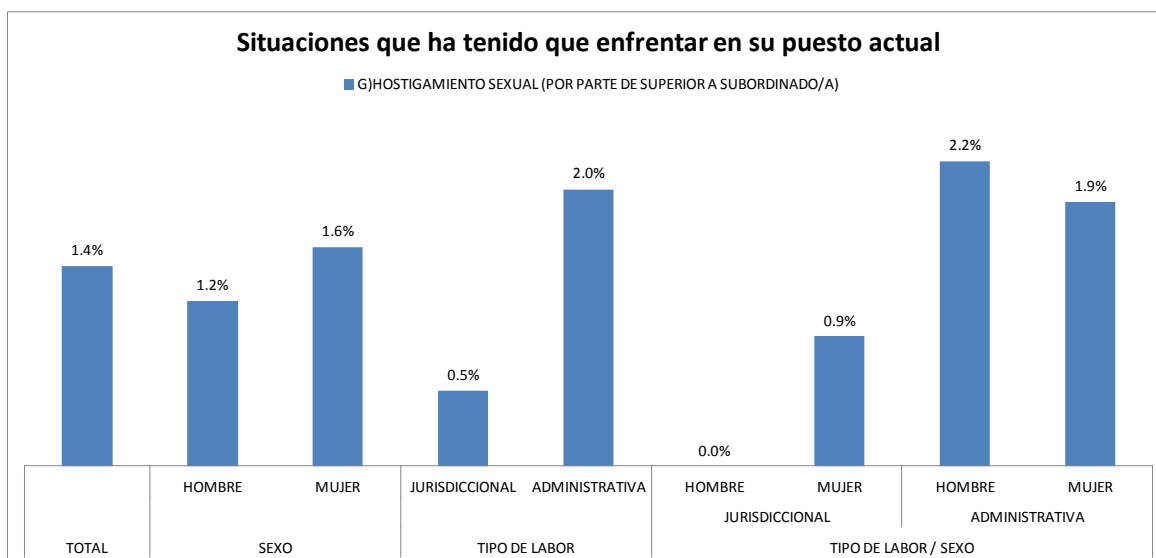
Gráfica 65



Gráfica 66



Gráfica 67



Conciliación laboral-personal y familiar

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

Por otra parte, esta asignación social también excluye a los hombres de una serie de tareas y actividades que no solo deben ser parte de sus obligaciones, sino que también puede generarles satisfacción personal, como el cuidado de las hijas 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. En opinión de Perdomo y Perotta (2009), el recorrido histórico muestra que las actividades relativas al ámbito de lo reproductivo, vinculadas con las expectativas del deber ser femenino, han sido las menos valoradas, reconocidas

y retribuidas. En contraste, las actividades del ámbito productivo y público, históricamente de dominio masculino, gozan de mayor prestigio y valoración.

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

Con la finalidad de explorar 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 ámbito laboral, en la encuesta se indagó la frecuencia con la cual las mujeres y los hombres que trabajan en el Tribunal realizan algunas actividades domésticas. Se consideraron solo siete tareas de este tipo.

El índice de frecuencia de lavar trastes es de 84.9% para la población femenina, en cambio, en los hombres alcanza un valor de 57.9 por ciento (ver gráfica 68).

La actividad de recoger a las hijas o los hijos en la escuela presenta un índice para la población total de 45.3%. Este valor se mantiene por sexo y tipo de labor. En el área jurisdiccional, el índice de frecuencia para las mujeres es de 51.1% y de 45.3% para los hombres; mientras que en el área administrativa es de 42.6% para el personal femenino, y de 44.1 para el masculino (ver gráfica 69).

El índice de frecuencia de preparar comida es de 61.7%, para el personal del STJES. Hay una clara diferencia entre los índices de frecuencia femeninos y masculinos. Las mujeres presentan un índice de 69.7%, y el de los hombres es 46.5%. Esta tendencia se mantiene al interior de las áreas. Así, la población femenina presenta un índice de 71.6% en el área jurisdiccional, y de 68.7% en el área administrativa. Por su parte, el índice del personal masculino muestra un valor de 47.4% en el área jurisdiccional, y 45.8% en el área administrativa (ver gráfica 70).

La actividad del cuidado de familiares enfermos presenta un índice de frecuencia de 62.5%. Entre la población femenina el indicador es 67.1%, mientras que en la población masculina es 53.8%. Algo similar ocurre al interior de las áreas jurisdiccional y administrativa. El índice de frecuencia en

el área administrativa para las mujeres es 68.1%, y en el área jurisdiccional, 65.1%, frente a 53.5 y 54.3% del personal masculino administrativo y jurisdiccional, respectivamente (ver gráfica 71).

La compra de la despensa presenta un índice de 80% en el personal del Tribunal. Al considerar esta actividad por área, 90.7% de las mujeres en la jurisdiccional y 82.4% en la administrativa la realizan. En tanto, la población masculina alcanza 74.4% en el área administrativa y 70.1% en la jurisdiccional (ver gráfica 72).

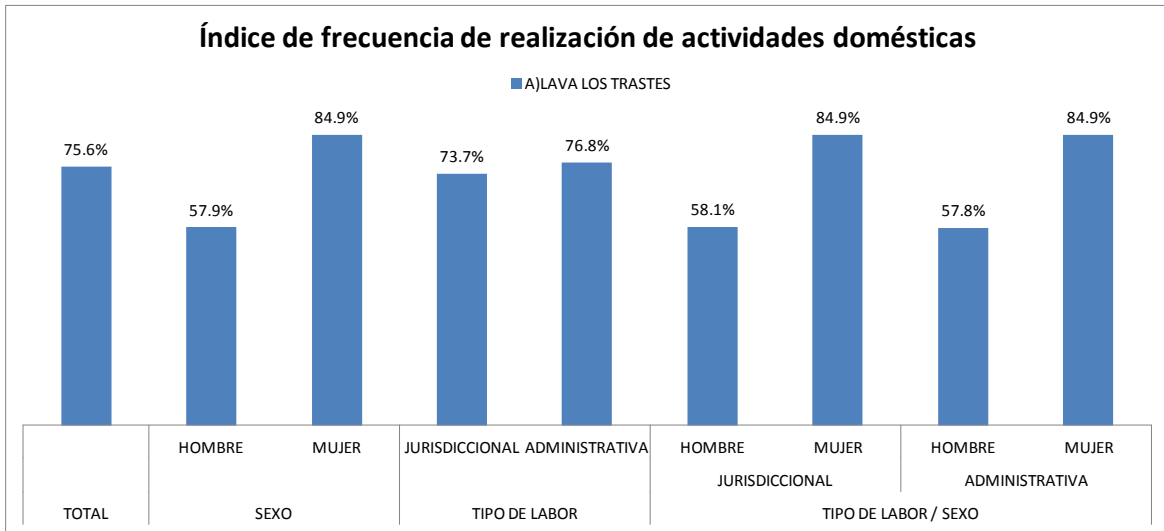
La actividad de lavar la ropa presenta valores marcadamente diferentes entre la población femenina y masculina. El índice de las trabajadoras que lo realizan es de 90.9%, y el de los trabajadores es de 46.4%. Esta diferencia se mantiene en ambas áreas, jurisdiccional y administrativa. En el área jurisdiccional el índice de las trabajadoras es de 92.9%, y el de los trabajadores, de 47.0%. Por su parte, en el área administrativa las mujeres presentan un índice de 89.9%, y los hombres de 45.8 por ciento (ver gráfica 73).

Finalmente, hacer reparaciones en casa es una actividad que presenta un índice alto para los hombres (77.6%) y las mujeres (39.4%). Sobresale que en el área administrativa este índice para los hombres llega a 81.1%; en tanto, el de las mujeres de la misma área es 36.8%. En el mismo sentido, en el área jurisdiccional el índice de frecuencia para el personal masculino es 73.6%, y para el femenino, 44.4 por ciento (ver gráfica 74).

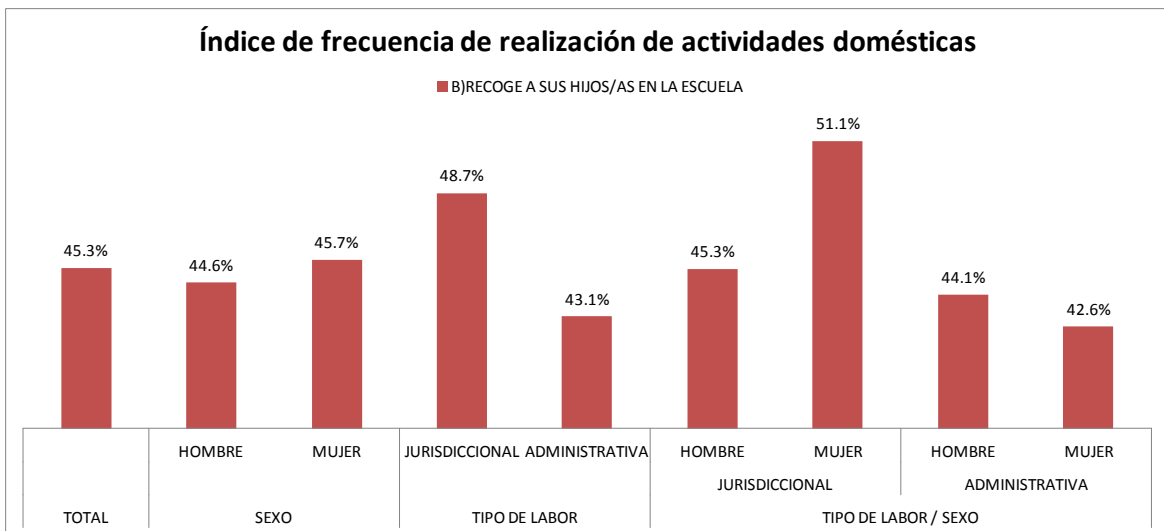
El índice de frecuencia en la realización de estas tareas muestra que las mujeres que laboran en el STJES realizan con mayor periodicidad, en comparación con los hombres, ciertas tareas domésticas cotidianas como: 1. Comprar la despensa, 2. Lavar trastes, 3. Lavar ropa y 4. Preparar la comida. En estas actividades se muestran diferencias significativas entre la frecuencia de realización de mujeres y hombres.

La participación dispar de mujeres y hombres en las actividades domésticas denota la persistencia de una división sexual del trabajo tradicional, en que ellas se dedican reiteradamente a tareas reproductivas. De manera adicional, las actividades que realizan las mujeres en sus hogares requieren ejecutarse 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.

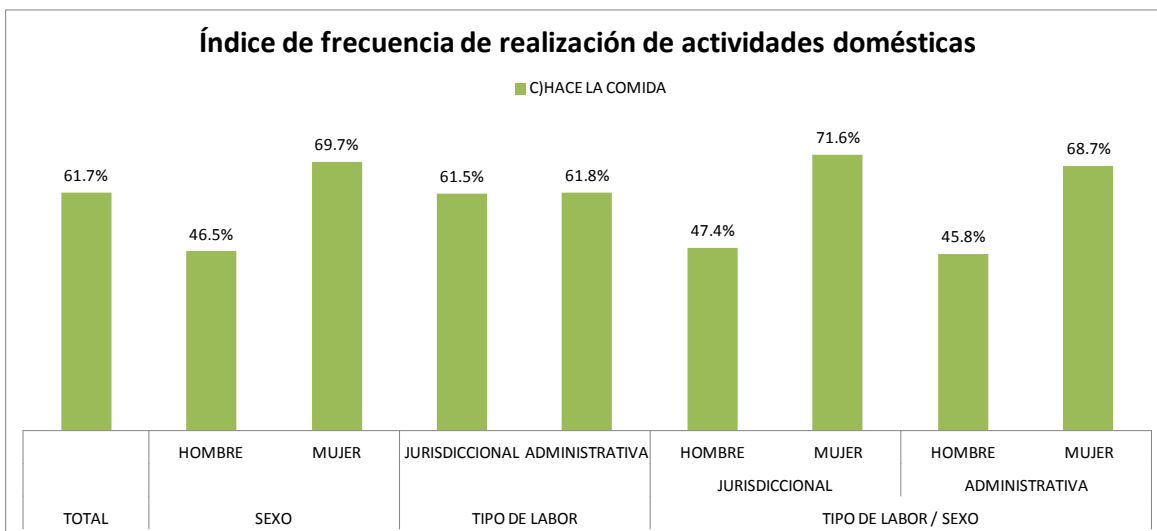
Gráfica 68



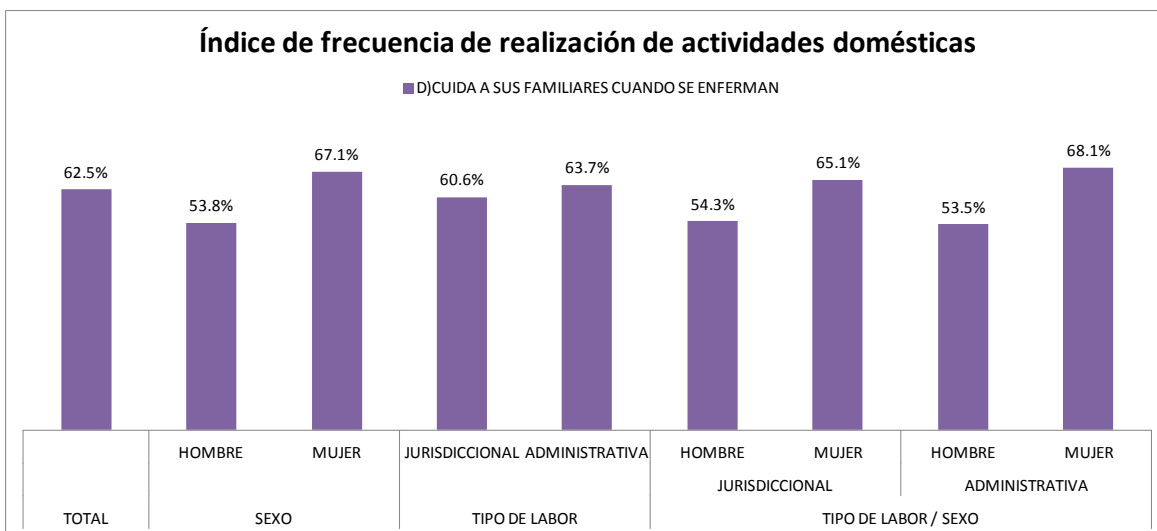
Gráfica 69



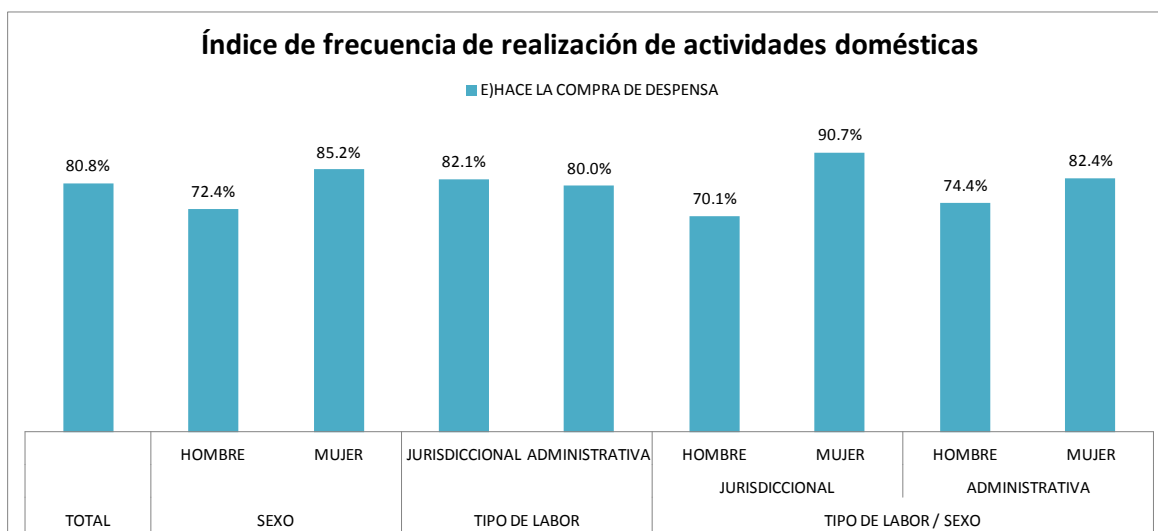
Gráfica 70



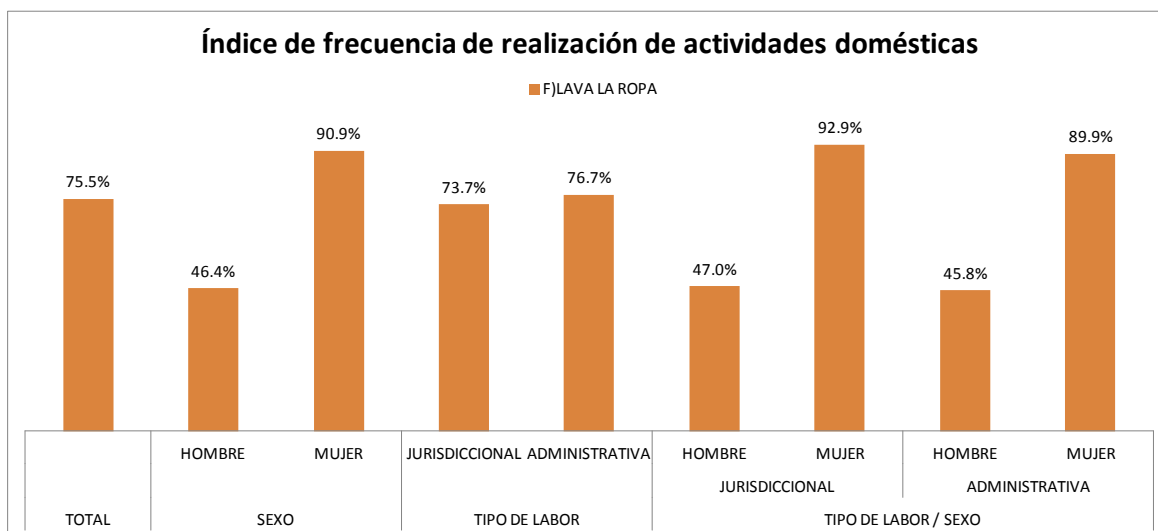
Gráfica 71



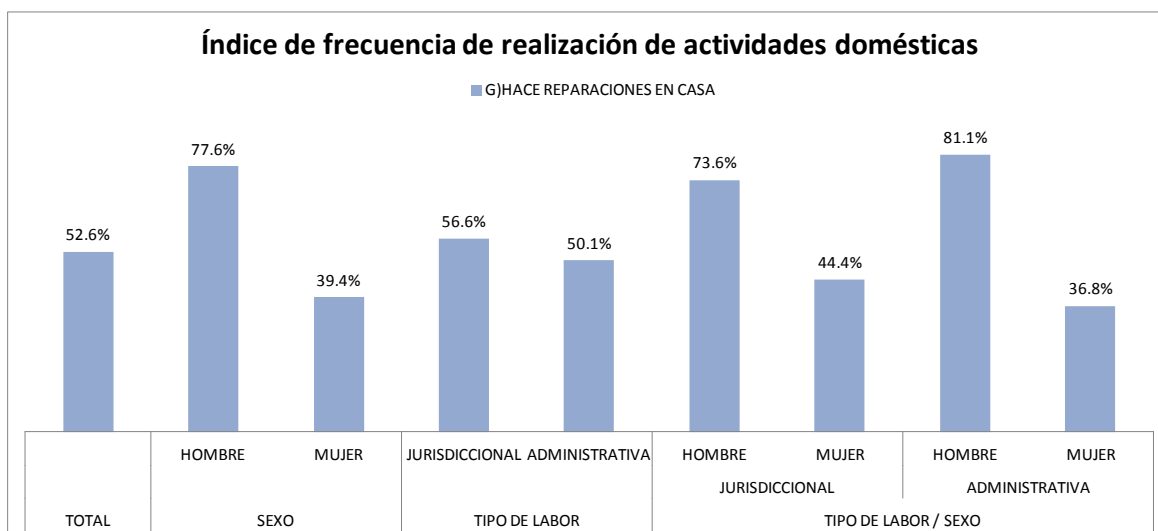
Gráfica 72



Gráfica 73



Gráfica 74



En este contexto, es claro que el horario de la jornada laboral es fundamental para conciliar la vida laboral con la familiar y personal. Respecto al personal de labor administrativa, la normativa relativa a las Condiciones Generales de Trabajo establece la diferencia de la jornada diurna, nocturna y mixta. El artículo 60 de la misma normatividad establece que según el tipo de servicio se puede presentar un horario continuo (de 8:00 a 15:00 horas); u horario discontinuo (7:00 a 14:00 h; 17:00 a 20:00 h). El artículo 62 fija los días laborales de lunes a viernes con descanso obligatorio sábados y domingos. Asimismo, el artículo 69 establece que las horas extra deben ordenarlas por escrito el titular del área correspondiente, y en su ausencia, el responsable del centro de trabajo. Las jornadas extra no pueden exceder ni tres horas diarias ni tres jornadas consecutivas. La hora extra se cobrará con un incremento de 100% respecto de la jornada ordinaria.

Por su parte, la Ley del Servicio Civil diferencia entre jornada diurna (ocho horas) y nocturna (siete horas); no describe con claridad el número de días/horas en que el personal debe trabajar. Sin embargo, sí menciona que por cada seis horas de trabajo el personal puede tener una de descanso. Asimismo, el artículo 34 establece que “Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario asignado para las horas de jornada ordinaria.” (Congreso del Estado, 1977: 9).

En los grupos focales donde participaron mujeres se mencionó específicamente la dificultad que para muchas de ellas ha representado conciliar su vida laboral con la personal, así como las

repercusiones que tal situación ha tenido en su desempeño profesional. Ellas mencionan (en particular aquellas de labor jurisdiccional) que es muy difícil encontrar espacios de convivencia con los hijos cuando a veces les requieren trabajar tiempo extra.

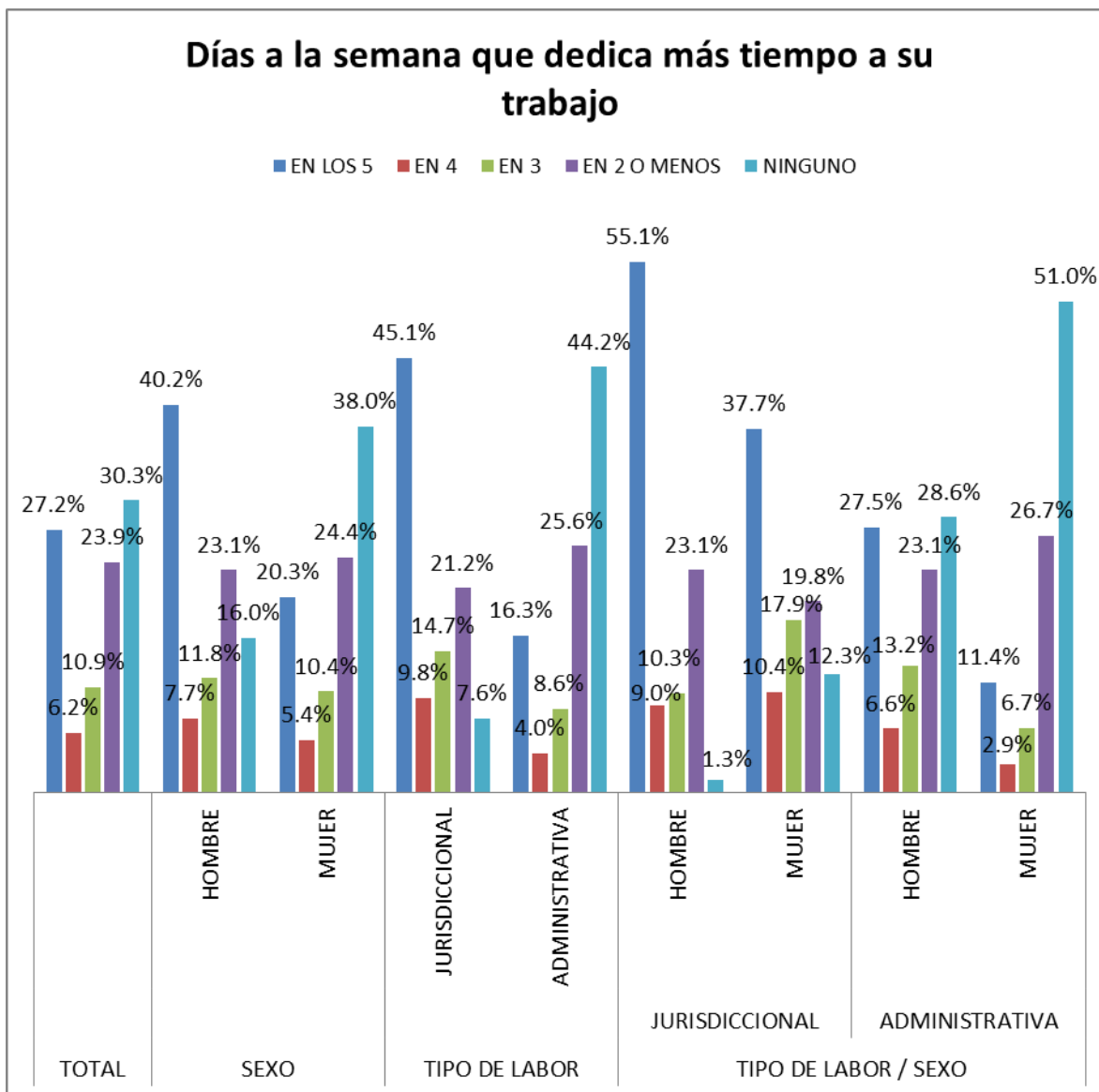
“Yo no sé ni cómo me di tiempo para embarazarme y tener a mi niña, porque de veras que no tienes tiempo, no tienes tiempo, o sea, no le das calidad a los hijos, no le das tiempo ni calidad, ni a tu familia. Fueron contadas las fiestas decembrinas que yo no tuve trabajo, que salía yo el día del grito de independencia [...] cuando salía ya estaba el presidente dando el grito. Nunca me acuerdo haber [pasado] algún día así, con mis niños, con mis hermanas” (mujer, grupo focal).

Ellas reconocen haber sacrificado tiempo con sus hijos y familiares a cambio de mantener una vida laboral activa y demandante. En contraste, los hombres por lo general no mencionan que sus horarios laborales dañen su situación familiar. Sin embargo, sí manifiestan que el cumplimiento del horario depende de los jefes o las jefas, y que es común la exigencia de pasar muchas horas en el trabajo, independientemente de la carga laboral que haya.

“Hay titulares que tienen esa concepción de que [eres] mejor [...] por el hecho de que te vayas muy tarde o permanecer si él está ahí. Como que no lo visualizan, no pueden tolerar la idea de que [su personal] no esté a la par que ellos [...] es como la política de escritorio, que entre más tiempo dures en el trabajo [...] eres un gran funcionario judicial porque te vas muy tarde, y ese tipo de situaciones” (hombre, grupo focal).

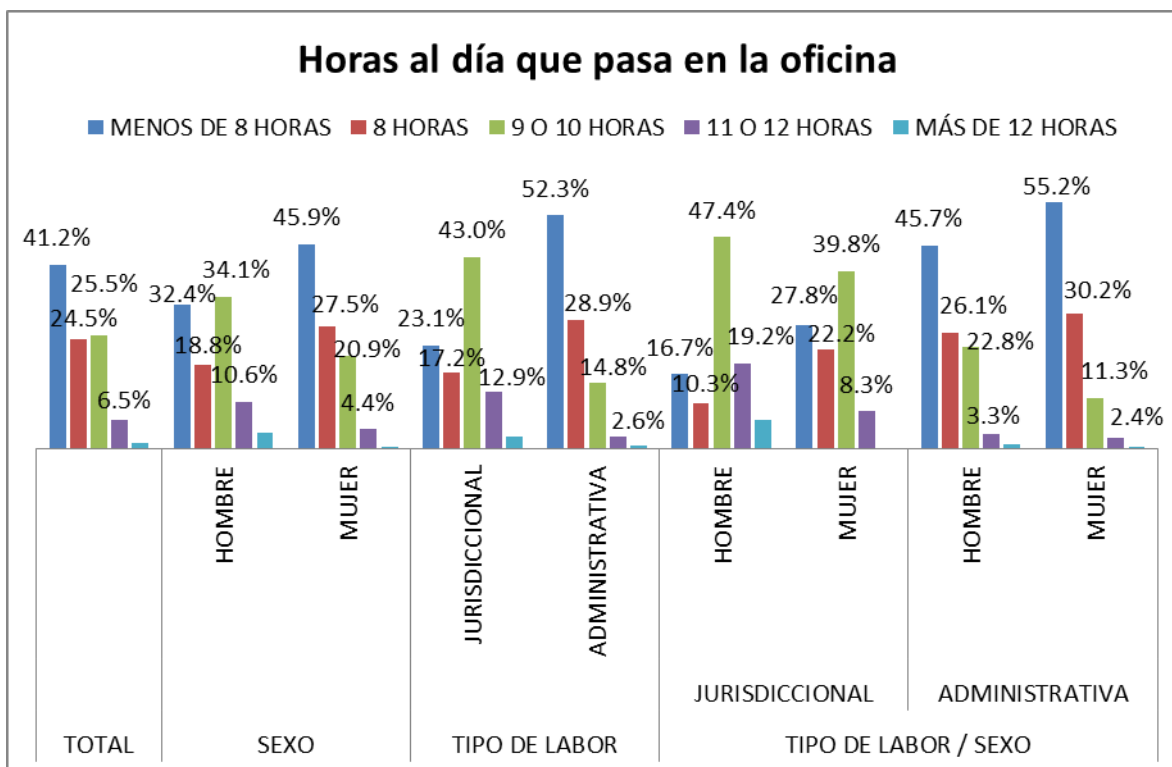
Con el fin de conseguir un panorama más amplio en este sentido, en la encuesta se preguntó sobre los días a la semana que el personal dedica más tiempo a su trabajo del establecido en la norma. A partir de los resultados, se identifica que 40.2% del personal masculino dedica más tiempo a su trabajo en los cinco días laborales de la semana, y que 23.1% dedica más tiempo en dos o menos días. A su vez, 38.0% de la población femenina señala que ningún día de la semana dedica más tiempo a su trabajo; luego, 24.4% menciona que en dos o menos días. Algo similar se observa en el análisis por tipo de labor, ya que en el área jurisdiccional 45.1% del personal menciona que los cinco días de la semana dedica más tiempo al trabajo, y 21.2% dice que en dos o menos días. En tanto, en el área administrativa, 44.2% del personal responde que ningún día a la semana, y 25.6% afirma que en dos o menos días.

Gráfica 75



Para complementar la información anterior, en la encuesta se preguntó acerca de la duración de la jornada laboral diaria en la práctica, 41.2% del personal mencionó que permanece menos de ocho horas en la oficina; 25.5% respondió que está de nueve a diez horas, y 24.5%, ocho horas. En el área jurisdiccional, 47.4% de los trabajadores y 39.8% de las trabajadoras pasan de nueve a diez horas al día en la oficina. Por su parte, en el área administrativa, 45.7% de los hombres y 55.2% de las mujeres especifican que permanecen menos de ocho horas al día.

Gráfica 76

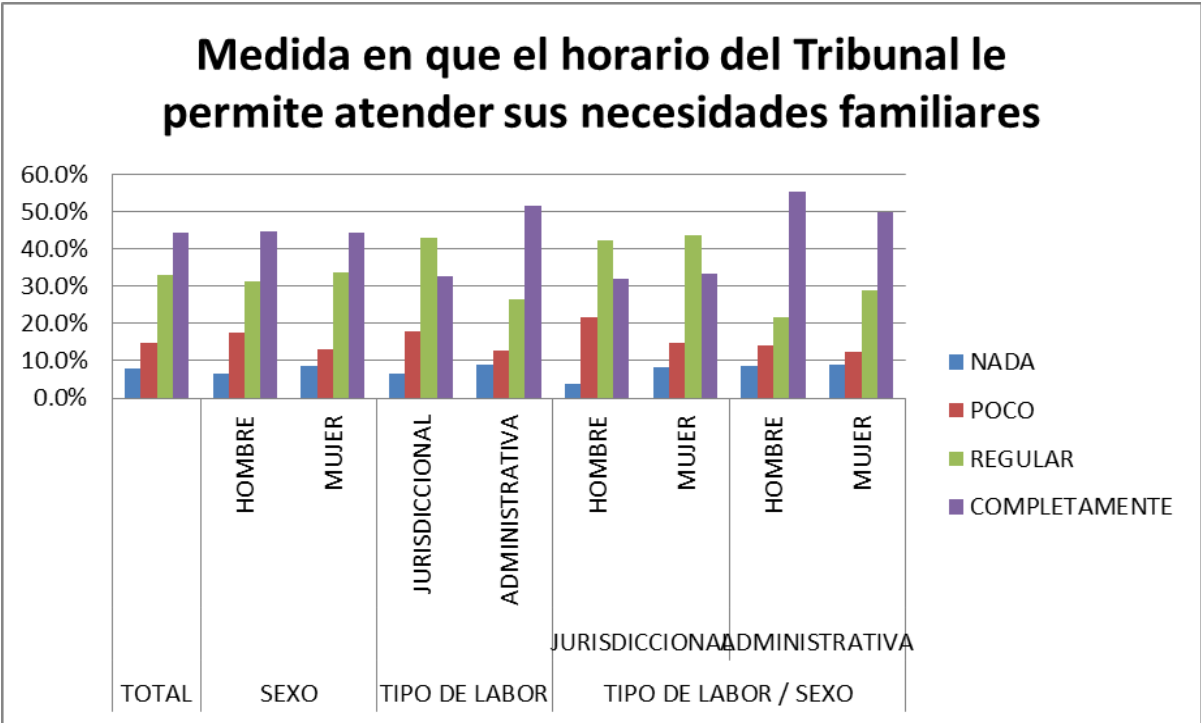


Con base en los resultados de la encuesta, se identifica que en el área administrativa 50.0% de las mujeres y 55.4% de los hombres consideran que su horario en el Tribunal les permite atender completamente sus necesidades familiares. A su vez, 28.8% de mujeres y 21.7% de hombres refieren que les deja regular tiempo, situación análoga en el área jurisdiccional, donde 43.5% de las trabajadoras y 42.3% de los trabajadores respondieron lo mismo. En tanto, 33.3% de las mujeres y 32.1% de los hombres mencionan que les deja tiempo por completo (ver gráfica 77).

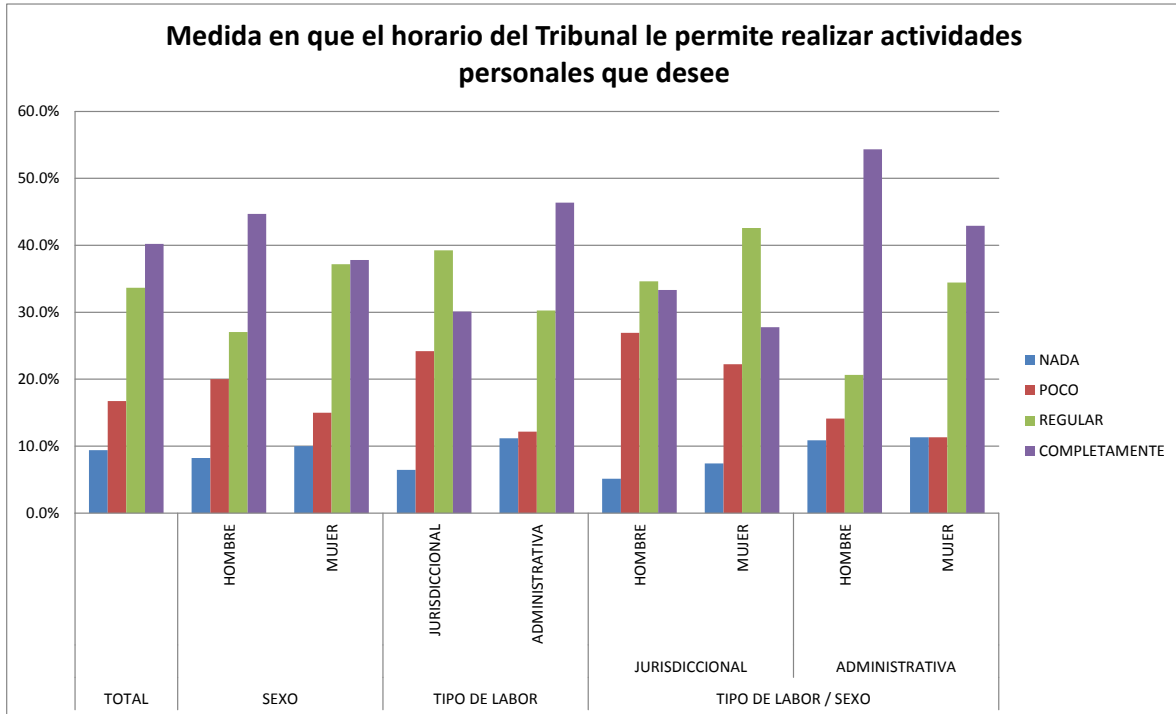
Además, 42.9% de las mujeres y 54.3% de los hombres de labor administrativa señalan que su horario les deja completamente tiempo para realizar las actividades personales que desean. Esta percepción de tiempo completo es menos relevante para el personal de labor jurisdiccional, ya que lo respondieron 27.8% de las trabajadoras y 33.3% de los trabajadores. El personal de esta área considera principalmente que el horario de la institución les deja regular tiempo para la realización de actividades personales, esto lo respondieron 42.6% de las mujeres y 34.6% de los hombres (ver gráfica 78).

Asimismo, 65.2% de los hombres y 54.2% de las mujeres del área administrativa señalan que su horario les deja completamente tiempo para descansar lo necesario. La totalidad de tiempo para reposar también la consideran 37.0% de las mujeres de labor jurisdiccional, aunque 34.3% de las trabajadoras de esta área responden que les queda regular tiempo. Esta percepción también la señalan 35.9% de los trabajadores de labor jurisdiccional; y 32.1% indica que les da tiempo completamente para descansar (ver gráfica 79).

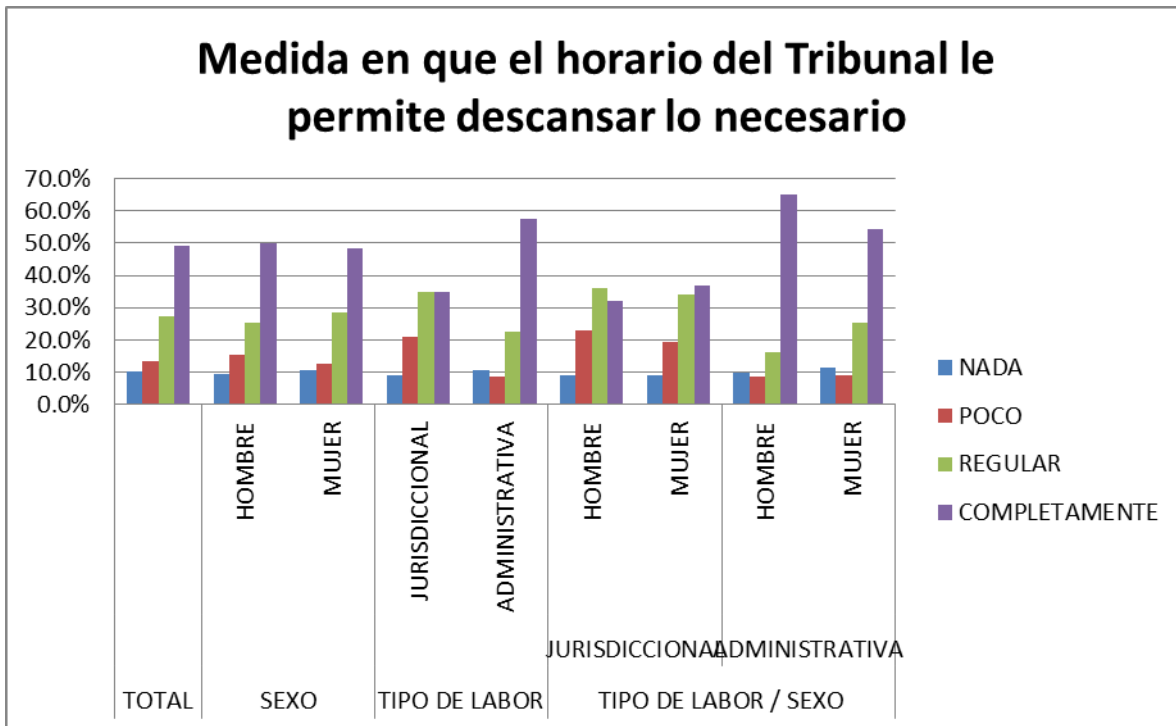
Gráfica 77



Gráfica 78

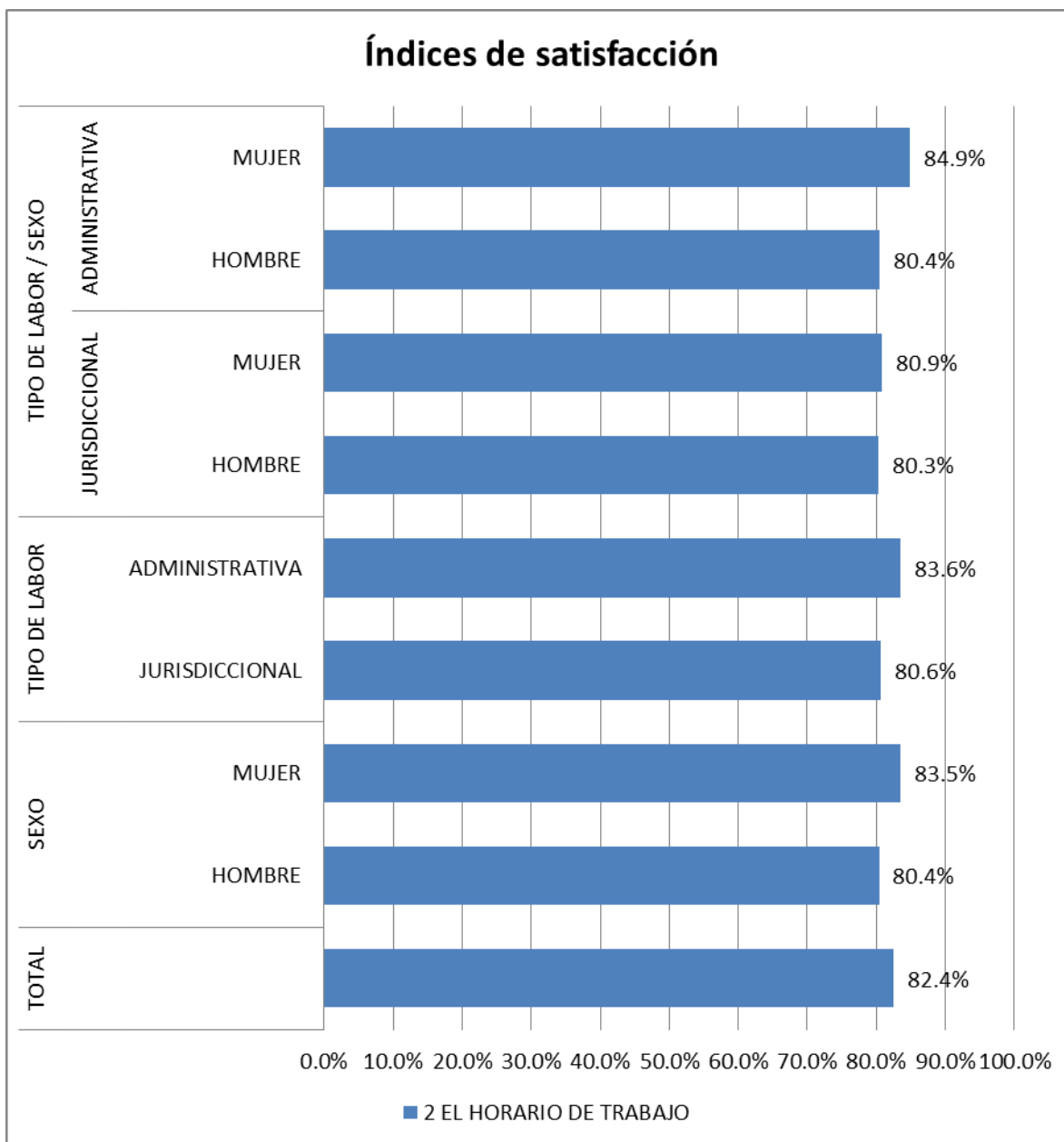


Gráfica 79



Existe un índice de satisfacción relativamente adecuado con el horario de trabajo: 82.4%. Este índice en las mujeres es de 83.5%, y de 80.4% para los hombres. Mientras que en el área administrativa es 83.6%, y para el personal de labor jurisdiccional asciende a 80.6 por ciento.

Gráfica 80



Además de contar con tiempo disponible para dedicarlo a la familia o a actividades personales, otra medida tendiente a promover la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es la instalación de servicios y espacios que permitan a trabajadoras y trabajadores estar cerca de sus hijos e hijas, lo que facilita compatibilizar las responsabilidades laborales con las compromisos de cuidados. Para conocer si el STJES cuenta con dichos espacios y si el personal los aprovecha, en la

encuesta se indagó al respecto. Solamente 21.4% del personal mencionó que en el STJES hay lugares propicios para llevar a sus hijas e hijos.

Cabe señalar que en los grupos focales se mencionó con insistencia la necesidad de promover como medida de igualdad que tanto hombres como mujeres cuenten con la prestación de guarderías para sus hijos e hijas, pues en la actualidad solo las mujeres tienen ese derecho.

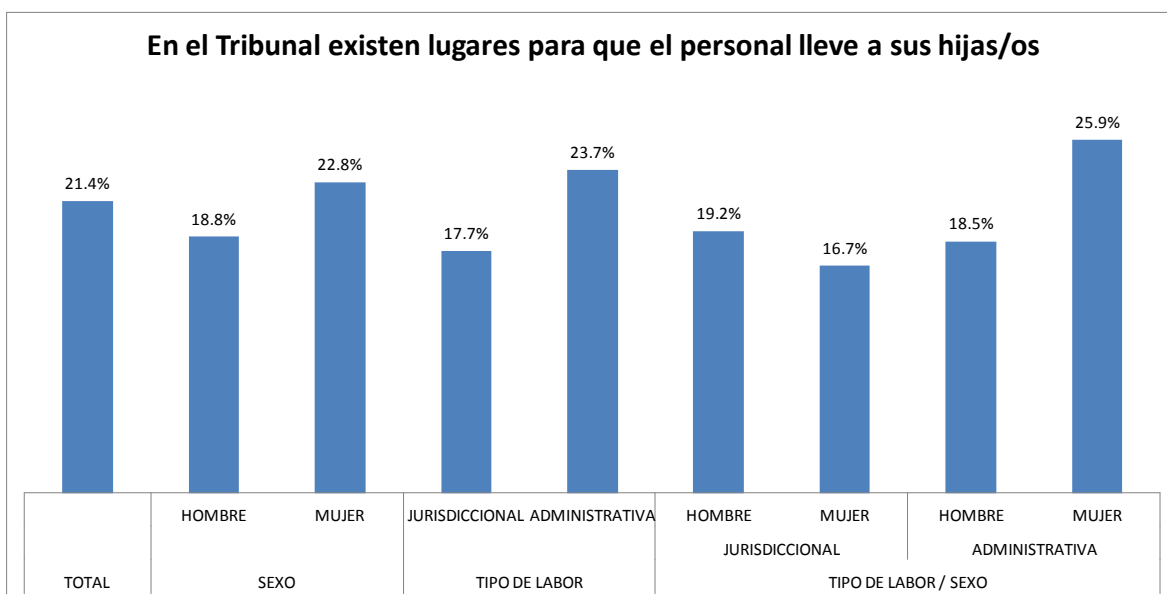
“Uno no tiene derecho a poner al niño en la guardería, siendo que uno está pagando el servicio también y no tiene el derecho. Tienes que tener la tutela del niño para que te la den, si no, no” (hombre, grupo focal).

Asimismo, se consideró necesario que los derechos de seguridad social con que cuentan las mujeres se hagan extensivos para sus cónyuges. En especial se mencionó la necesidad de que las mujeres puedan afiliar a su pareja al seguro, al igual que los hombres pueden hacerlo con la suya:

“Tampoco la mujer puede afiliar al marido al seguro y el hombre sí a la mujer [...] esas serian medidas de igualdad” (hombre, grupo focal).

Como se mencionó, los resultados de la encuesta muestran que solo 21.4% del personal menciona la existencia en el Tribunal de lugares para llevar a sus hijas e hijos. Esta percepción la señalan 22.8% de las mujeres y 18.8% de los hombres; en el área administrativa se presenta la misma tendencia, ya que lo mencionaron 25.9% de las primeras y 18.5% de los segundos. Por el contrario, en el área jurisdiccional 16.7% de las trabajadoras y 19.2% de los trabajadores identifican la presencia de estos espacios.

Gráfica 81



En suma, vale la pena recalcar la responsabilidad de las organizaciones e instituciones del Estado para fomentar que las personas concilien su vida laboral con la familiar y personal. Consideraciones sobre el horario de trabajo y el respeto de los tiempos libres, tanto de hombres como de mujeres, son fundamentales para promover que ambos asuman distintas labores en un esquema de corresponsabilidad.

Sueldos y compensaciones

Como se señaló en el apartado Segregación ocupacional, una de las expresiones de la segregación laboral es la distribución de los sueldos y compensaciones, pues refiere de manera directa a la valoración de los distintos tipos de trabajo. La existencia de brechas salariales entre mujeres y hombres, en este orden argumentativo, expresa una valoración desigual del trabajo que por lo general representa una desventaja para las primeras. 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.

Es preciso 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)

De acuerdo con la Ley del Servicio Civil, aunque los trabajadores de confianza no están comprendidos en dicho ordenamiento, “éstos y los titulares de los poderes y entidades públicos únicamente disfrutarán de las medidas protectoras del salario y de los beneficios de la seguridad social” (Congreso del Estado, 1977: 4). En lo relativo al salario, la misma ley establece que: “Serán condiciones nulas y no obligan a los trabajadores, aun cuando las admitieren expresamente, las que estipulen: [...] Un salario inferior al mínimo general de la zona donde se presten los servicios” (Congreso del Estado, 1977: 5). La normativa revisada no detalla más criterios para la asignación salarial del personal del Tribunal.

En el sistema de compensaciones del STJES se enlista una serie de bonos y compensaciones para el personal. Se establece, por ejemplo, la entrega de un bono por el día de las madres y una canastilla por maternidad. Sin embargo, aunque prevé un bono por el día del padre, su monto es tres veces menor al otorgado a las madres trabajadoras. Asimismo, no se establece la existencia de una “canastilla por paternidad”.

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

Como se puede observar en la tabla 7, de los deciles 1 al 4 la concentración de mujeres es mayor que la de los hombres, y oscila entre 58 y 72%. En contraposición, los deciles 5, 6, 7, 8 y 10, que corresponden a los rangos de sueldo más altos, los integran en mayor proporción hombres, y fluctúan entre 55 y 81%. Llama la atención que 71.4% del personal ubicado en el decil que percibe el mayor salario es masculino. En contraste, 66.8% del personal ubicado en el decil que devenga el menor salario es femenino.

Tabla 7

Segregación Salarial en el Tribunal de Sonora por sueldo y sexo*								
Decil	Rango de sueldo (pesos) ¹		Número Total de Mujeres	Porcentaje (%)	Número Total de Hombres	Porcentaje (%)	Número Total de Personas	Porcentaje (%)
1	0	8795	266	66.8	132	33.2	398	29.2
2	8796	17590	393	72.8	147	27.2	540	39.6
3	17591	26385	169	60.4	111	39.6	280	20.5
4	26386	35180	28	58.3	20	41.7	48	3.5
5	35181	43975	3	18.8	13	81.3	16	1.2
6	43976	52770	23	40.4	34	59.6	57	4.2
7	52771	61565	3	33.3	6	66.7	9	0.7
8	61566	70360	4	44.4	5	55.6	9	0.7
9	70361	79155	0	0.0	0	0.0	0	0.0
10	79156	en adelante	2	28.6	5	71.4	7	0.5
Total			891	65.3	473	34.7	1364	100.0

Fuente: Plantilla de Personal Activo, Quincena 5 de 2011 (Marzo 2011).

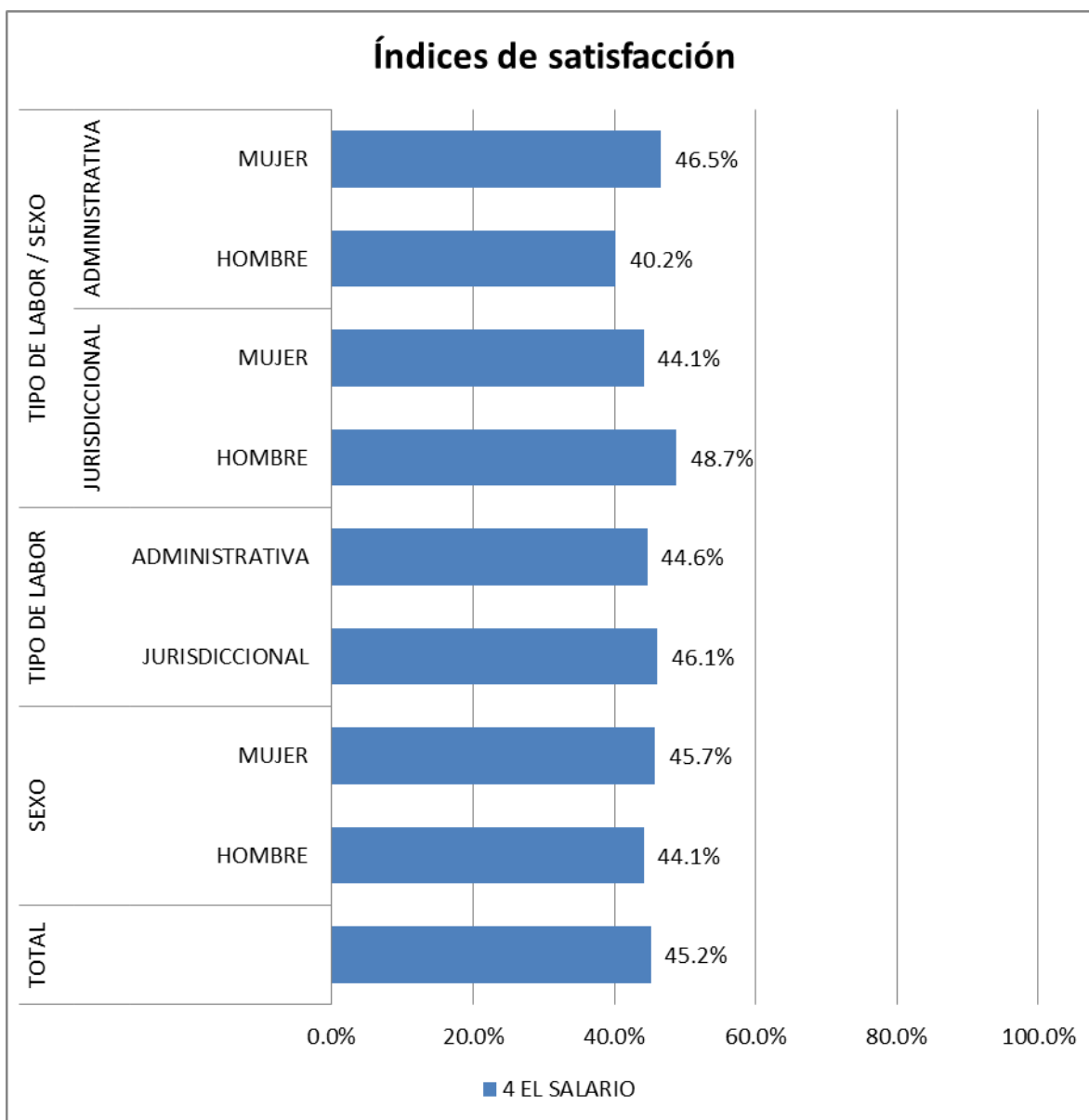
Nota metodológica: Rango de sueldo basado en el sueldo mensual bruto integrado por sueldo base, compensación y quinquenio.

¹ **Rango:** calculado con el sueldo más alto del Tribunal sin tomar en cuenta el del Ministro Presidente menos el menor entre 10. Para este caso particular fue 92,959.36 menos 5,008.97, entre 10: 8,795

La tabla 7 refleja que a pesar de que la distribución de mujeres es variable y se presenta en casi todos los deciles o rangos de sueldo, en los de mayor ingreso es notable la predominante presencia masculina, mientras que las mujeres se ubican sobre todo en los más bajos. Esto es consecuencia de que a pesar de la alta proporción de mujeres dentro de la organización, en los puestos de mayor nivel y, por tanto, relevantes en la toma de decisiones, se ubica un gran conjunto de hombres con una remuneración por encima de aquella que recibe la mayoría de las mujeres; por ello, en el STJES el sueldo bruto mensual promedio para ellas es de 14,468 pesos mientras que el de los hombres es de 18,877 pesos.

Por su parte, por medio de la encuesta se calculó un índice de satisfacción respecto del salario. Los resultados muestran que este índice alcanza un valor de 45.2%. Algo similar se observa en el análisis por sexo y tipo de labor. El índice de satisfacción de las mujeres es 45.7%, y para los hombres, 44.1%. En tanto, en el área administrativa el índice es de 44.6%, y en la jurisdiccional, 46.1 por ciento.

Gráfica 82



Reconocimientos, recompensas y evaluación del desempeño

Uno de los factores clave en el estudio de los ambientes laborales es el reconocimiento del trabajo realizado, el cual que no solo se expresa en los ingresos que recibe 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

favorecería 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.

Por esta razón, debe contar con criterios que, por un lado, reconozcan las diferencias de género con el fin de no discriminar en su aplicación y garantizar que en verdad las mujeres y los hombres tengan las mismas oportunidades de obtener reconocimiento 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 este sentido, la norma de las Condiciones Generales de Trabajo establece para el personal de labor administrativa que “premiará a los trabajadores que cumplan 15, 20, 25, 28 (mujeres que acrediten su trámite de jubilación) y 30 años de servicios, con 30, 40, 50 y 60 días (tanto para los 28 como para los 30 años de servicios) de salario respectivamente. Estos premios se concederán a los trabajadores independientemente de los derechos que confieran la Ley y estas Condiciones por los mismos motivos. Dichos premios se otorgarán con base en el sueldo correspondiente a la última opción del octavo nivel del fabulador vigente, sin importar la categoría del premiado y se harán en el año en que el trabajador cumpla el total para acreditar este derecho” (Congreso del Estado, 1970: 31).

La Ley del Servicio Civil en su artículo 16 establece que “los trabajadores del servicio civil que tengan un desempeño satisfactorio tendrán derecho a un aumento de 10% sobre el salario de que disfruten cuando hayan cumplido diez años de servicios, y un aumento de 20% cuando sean veinte los años de servicios” (Congreso del Estado, 1977: 6).

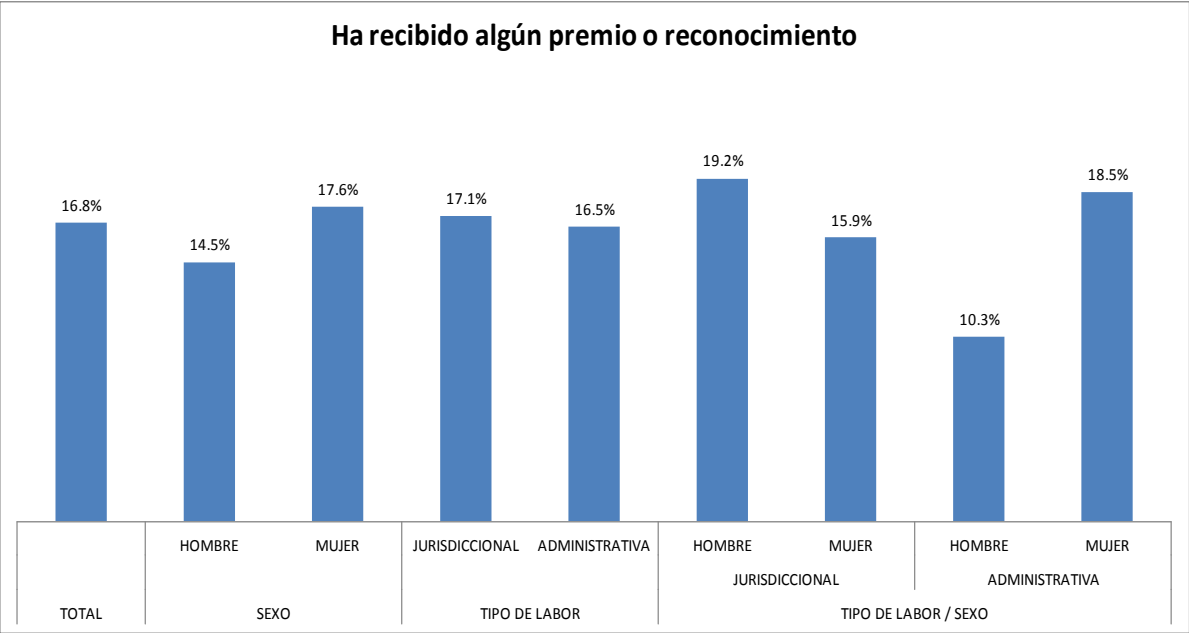
Por su parte, la Ley Orgánica del Poder Judicial establece que “El Consejo del Poder Judicial del Estado de Sonora, administrará, de acuerdo con los presupuestos autorizados y mediante disposiciones generales, el sistema de estímulos para aquellas personas comprendidas en las categorías señaladas en el artículo anterior [personal de carrera judicial]. Dicho sistema podrá incluir estímulos económicos y tomará en cuenta el desempeño en el ejercicio de su función, los cursos realizados, la antigüedad, el grado académico y lo demás que se estime necesario” (Congreso del Estado, 1996: 36).

La información obtenida por medio de la encuesta respecto al otorgamiento de los reconocimientos y recompensas muestra que solamente 16.8% del personal ha recibido algún

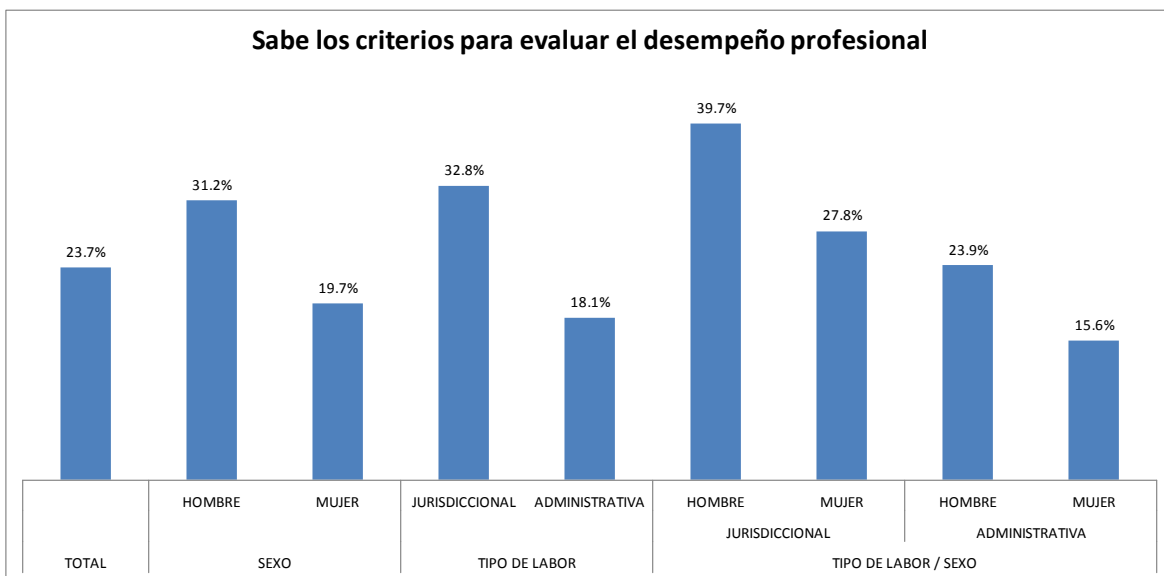
premio o reconocimiento. En el área jurisdiccional, 19.2% de los trabajadores lo obtuvo, frente a 15.9% de las trabajadoras. Por el contrario, en el área administrativa, 10.3% de los hombres los obtuvieron, ante 18.5% de las mujeres (ver gráfica 83).

En relación con los criterios para evaluar el desempeño, en el área jurisdiccional 39.7% de los hombres los conocen, y 27.8% de las mujeres también los identificaron. Mientras que en el área administrativa, 23.9% de los trabajadores y 15.6% de las trabajadoras los distinguen (ver gráfica 84). De la misma forma, 48.0% del personal del STJES mencionó que es fácil cumplir los criterios para evaluar el desempeño; para 42.4% fue muy fácil, solo 3.2% dijo que es difícil, y 1.6%, muy difícil. En el área jurisdiccional, 51.4% de los hombres dijeron que es fácil y para la mitad de las mujeres es muy fácil. Por su parte, 52.2% de los hombres de labor administrativa señalaron que es muy fácil, y 54.1% de las mujeres también de esta área mencionaron calificaron de fácil tal cumplimiento (ver gráfica 85).

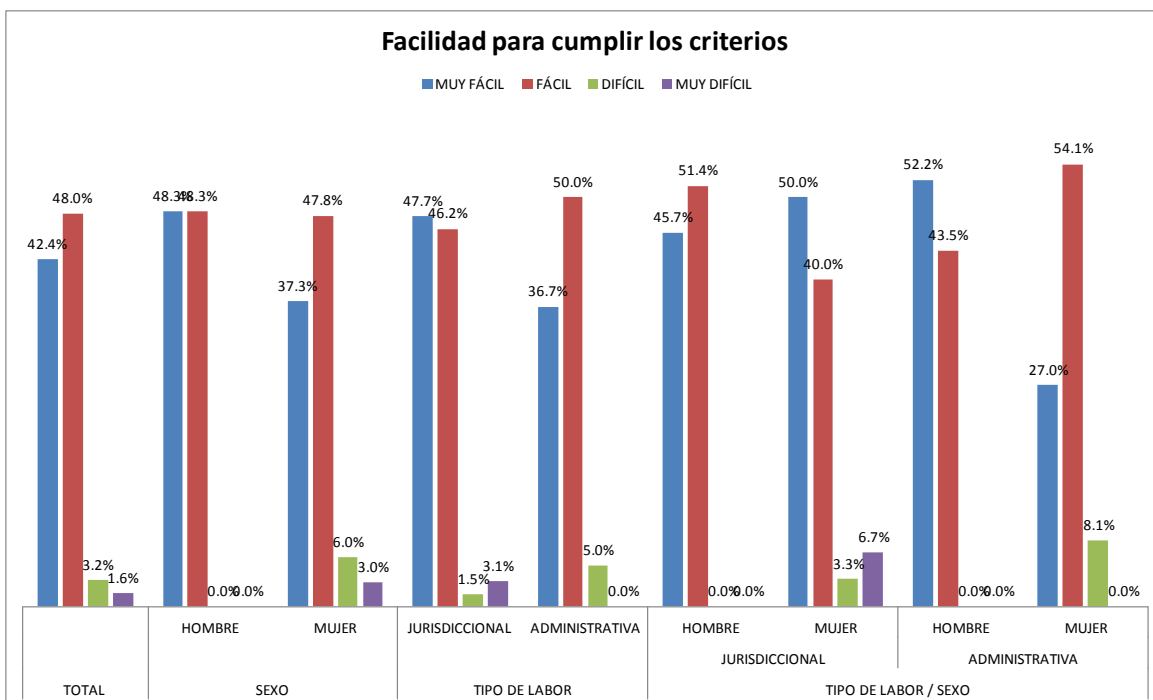
Gráfica 83



Gráfica 84

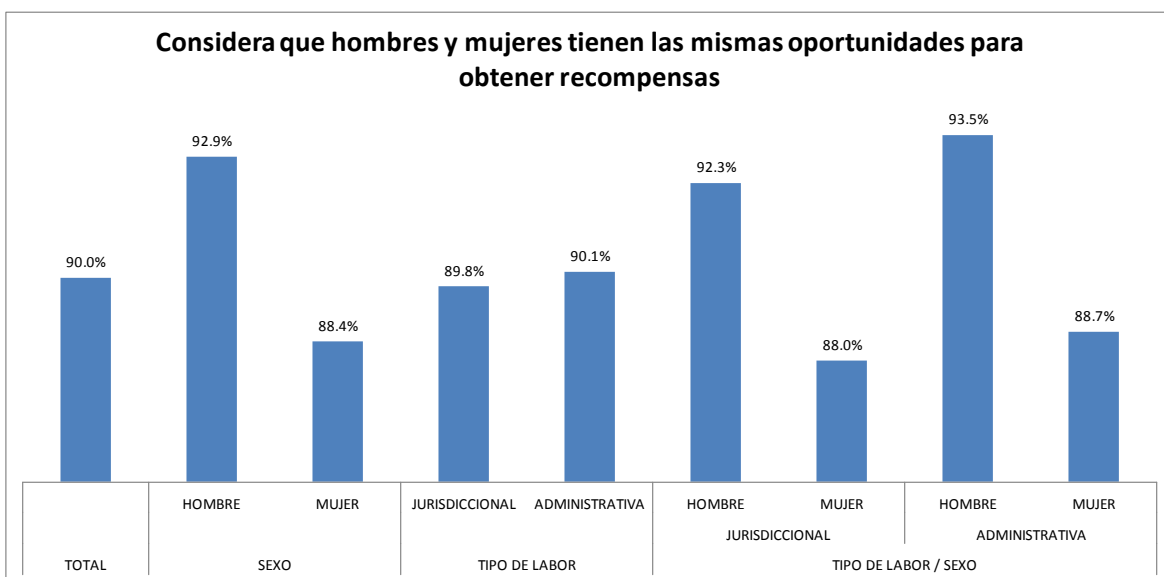


Gráfica 85



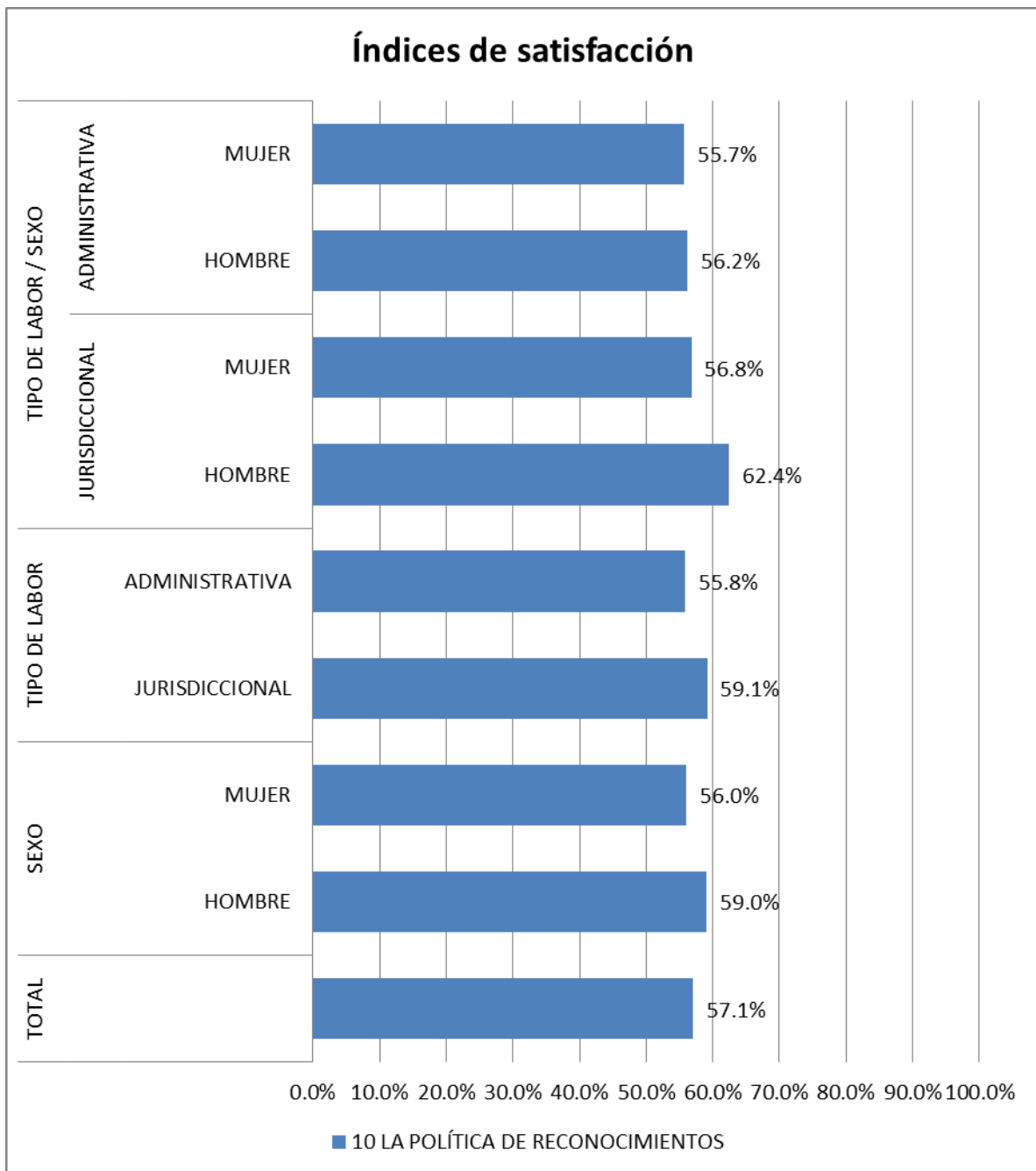
Por otra parte, 90.0% del personal del Tribunal considera que existen las mismas oportunidades entre mujeres y hombres para obtener recompensas. En el mismo sentido, para 88.0% de las mujeres de labor jurisdiccional y 92.3% de los hombres hay igualdad de oportunidades. Mientras que en el área administrativa, 88.7% de las trabajadoras y 93.5% de los trabajadores lo especifican.

Gráfica 86



El índice de satisfacción sobre la política de reconocimientos del Tribunal es de 57.1%. En el área jurisdiccional, el de las mujeres es de 56.8%, pero el de los varones es de 62.4%. Por su parte, en el área administrativa el índice del personal femenino es de 55.7%, y el masculino, 56.2 por ciento.

Gráfica 87



La información obtenida en grupo focal contrasta con los resultados de la encuesta. Vale la pena mencionar que en los grupos focales se hizo hincapié en que no se conoce ningún sistema de evaluación, y que rara vez hay reconocimientos o recompensas para el personal:

“¿Como un mecanismo de evaluación? [...] pues es que de hecho se supone que existe [...] Dices ‘Tengo 15 años trabajando aquí’, bueno, ¿y de que te ha servido? No sé porque no me he dado cuenta de nada, de que sea una ventaja” (hombre, grupo focal).

Incluso en algunos grupos se habló sobre la importancia de que se instituya un mecanismo de evaluación con criterios claros para asegurar la transparencia en las promociones y los ascensos, y con el fin de fomentar el trabajo del personal del Poder Judicial.

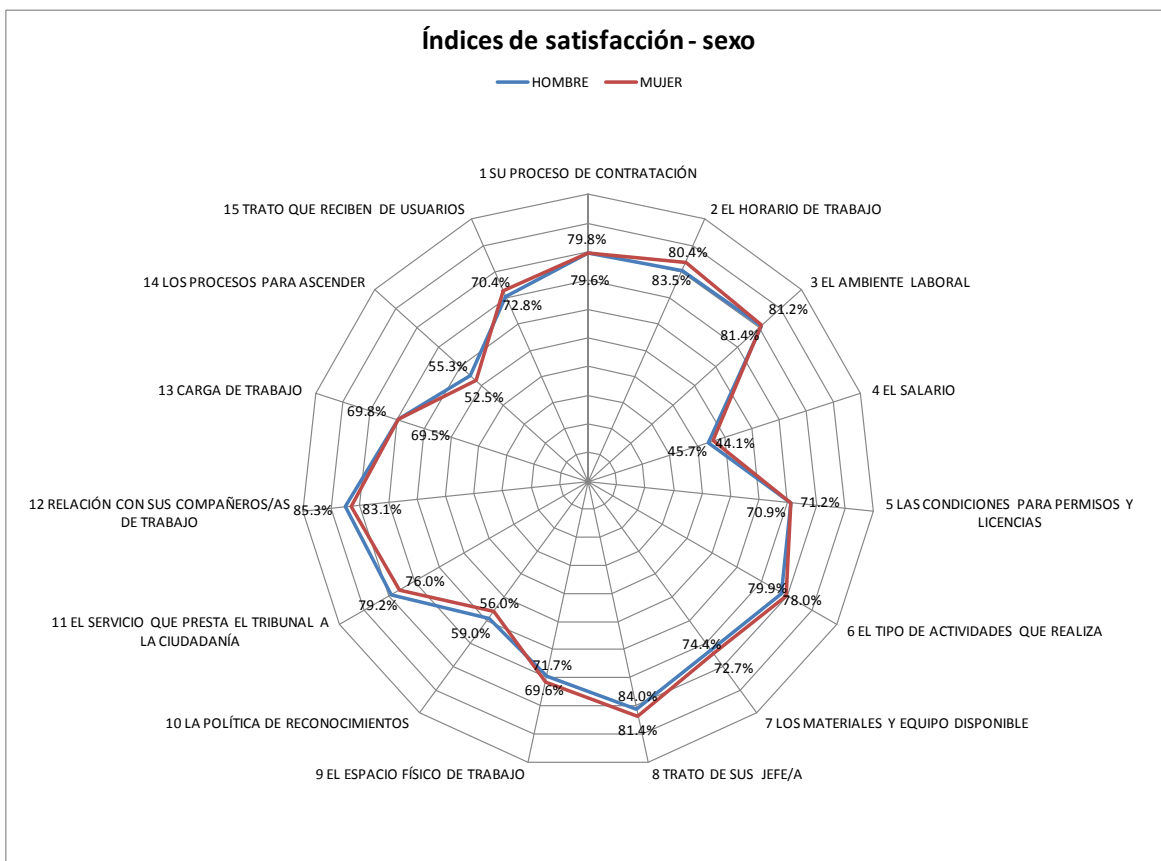
Satisfacción con el trabajo

La satisfacción con el trabajo es un factor fundamental en el análisis de las culturas organizacionales. En un primer acercamiento a la cultura organizacional es importante conocer estos motivos con la finalidad de transformarlos.

El personal presenta un índice de baja satisfacción con los siguientes aspectos: salario, de 45.7% para las mujeres, y de 44.1% respecto a los hombres; política de reconocimientos, de 56.0% para el personal femenino, y de 59.0% para los varones; y procesos para ascender, de 52.5% para las mujeres, y 55.3% para el personal masculino.

Los índices de satisfacción en el rango de 60.1% a 80.0% que identifican como altos las trabajadoras y los trabajadores, corresponden a los siguientes aspectos: proceso de contratación, condiciones para permisos y licencias, tipo de actividad que realiza, materiales y equipo disponible, espacio físico de trabajo, servicio que presta el STJES a la ciudadanía, carga de trabajo y trato que reciben de usuarios. Destaca que el resto de los índices son altos para mujeres y hombres, donde se presentan cifras mayores de 80.1%. Estos índices son: el horario de trabajo, el ambiente laboral, el trato de su jefa o jefe, y la relación con sus compañeras y compañeros de trabajo.

Gráfica 88



En entrevista con distinto personal del Tribunal se obtuvo información complementaria; se mencionó un tema que se percibe como motivo de insatisfacción y lo expresó con regularidad por el personal: los mecanismos de ascenso.

El personal de labor jurisdiccional considera que a pesar de que la regula la ley, no se respeta la carrera judicial.

“Entonces aquí es un merequetengue, de corredera de buscar ascensos, porque no hay una carrera judicial precisamente [...] aquí los ascensos son por suerte, por amistades o por vecinos, dedazos, y otras cosas, pero en sí, por carrera judicial, no hay” (mujer, grupo focal).

Se manifestó constantemente la importancia de introducir mecanismos que transparenten los procesos de selección y ascenso dentro de la carrera judicial.

Los grupos focales de ambas labores consideran que las decisiones más importantes en el STJES, como son los ascensos, las toma un pequeño grupo de “poderosos”. También se mencionó en forma constante que existe poca comunicación entre la presidencia y el personal.

“Yo creo que hace falta mayor acercamiento del presidente del Supremo Tribunal con el personal” (hombre, grupo focal).

Esto torna imprescindible contar con buenas relaciones personales para ascender dentro de la organización.

“Si eres gente de, si le caes bien a, si eres amigo de alguien de arriba, más que nada, eso del nivel de estudios, o que seas brillante o que seas muy bueno para lo que haces o lo que estudiaste no tiene nada que ver” (hombre, grupo focal).

Motivos de despido

Entre la normativa revisada para realizar este análisis documental se encontró que en las Condiciones Generales de Trabajo se enlistan las causales de despido. En el artículo 37 se establece que “Cuando el trabajador sea sometido a proceso por delitos cometidos o no en el ejercicio de sus funciones, si la sentencia fuese condenatoria se procederá a decretar la terminación de la relación del Servicio Civil” (Congreso del Estado, 1970: 9). El artículo 45 de la misma normativa explica las causas de cese de la relación laboral:

- I. Por renuncia del trabajador.
- II. Por abandono del trabajo.
- III. Por supresión de la plaza.
- IV. Por muerte del trabajador
- V. Por incapacidad permanente del trabajador.
- VI. Por resolución del Tribunal.

Por su parte, el artículo 42 de la Ley del Servicio Civil explica todas las causas de conclusión de la relación laboral, las cuales se enlistan a continuación:

- I. Por renuncia del trabajador legítimamente aceptada.

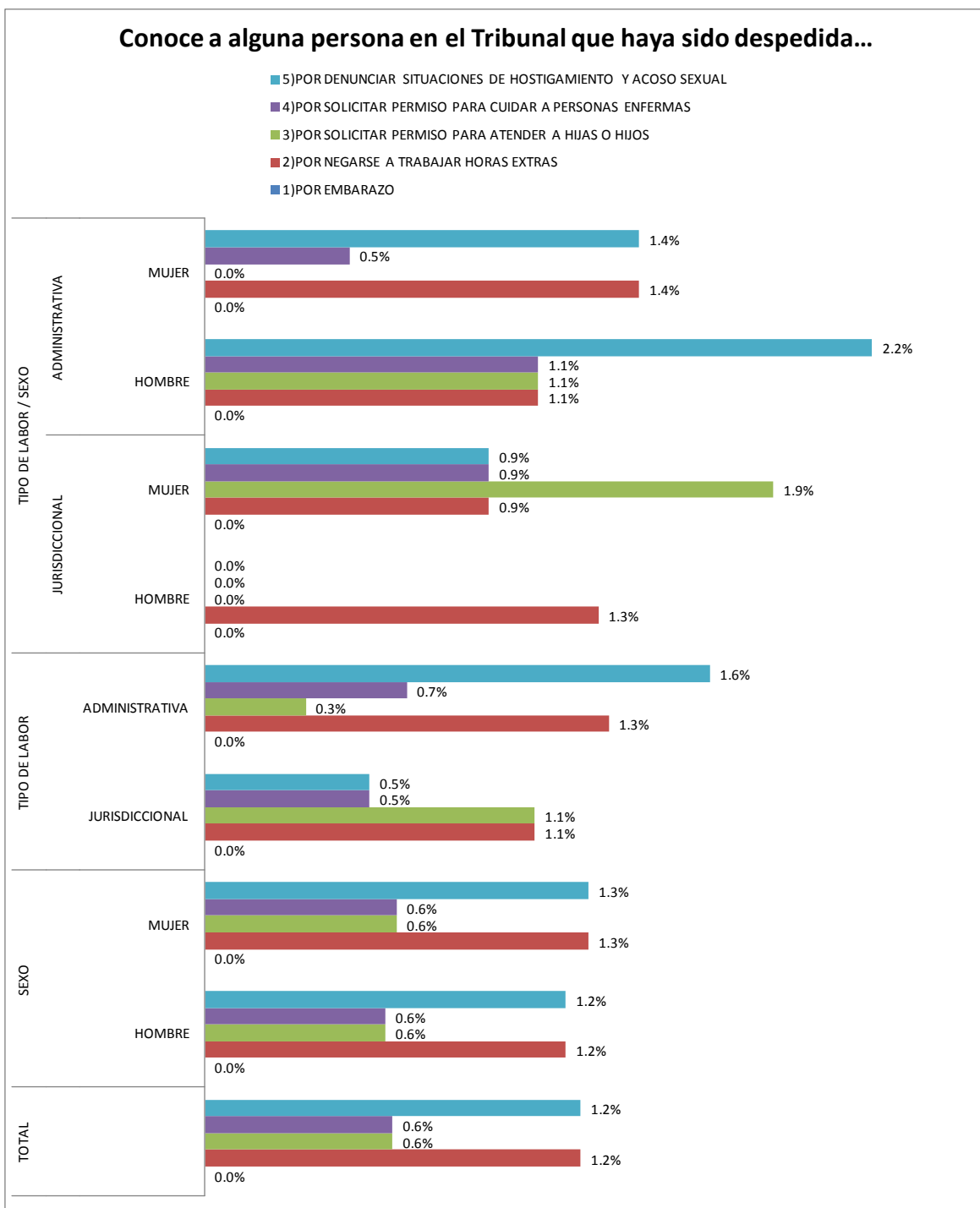
- II. Por supresión de la plaza en el presupuesto de egresos o en la ley respectiva; el interesado podrá optar por su indemnización igual a tres meses del último salario que disfrutaba o su colocación en otra plaza disponible, si reúne los requisitos necesarios.
- III. Por conclusión del término señalado en el nombramiento o de la obra determinada para la que fue contratado el trabajador.
- IV. Por muerte del trabajador.
- V. Por incapacidad permanente del trabajador, que le impida el desempeño de sus labores.
- VI. Por resolución firme del Tribunal, en los casos siguientes:
 - a) Por incurrir el trabajador en faltas de probidad u 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, independientemente de la sanción que le corresponda si constituye un delito.
 - b) Por tener más de tres faltas injustificadas de asistencia a sus labores en el lapso de treinta días, aun cuando no sean consecutivas.
 - c) Por destruir intencionalmente o con extrema imprudencia, bienes relacionados con el trabajo.
 - d) Por cometer actos inmorales durante el trabajo.
 - e) Por revelar los asuntos secretos o reservados de que tuviere conocimiento con motivo del trabajo.
 - f) Por comprometer con su imprudencia, descuido o negligencia, la seguridad y el funcionamiento de la oficina o centro de trabajo donde preste sus servicios o de las personas que ahí se encuentren.
 - g) Por desobedecer sin justificación las órdenes que reciba de sus superiores.
 - h) Por concurrir al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes, salvo que exista prescripción médica.
 - i) Por falta de cumplimiento a las condiciones generales de trabajo de la oficina o centro laboral.
 - j) Por prisión que sea el resultado de una sentencia ejecutoria con motivo de un delito intencional.
 - k) Por solicitar o aceptar obsequios, recompensas o préstamos a las personas con quienes traten asuntos oficiales o como consecuencia de éstos.

- l) Por realizar gestiones propias o mediante interpósita persona, a favor de terceros en asuntos que competen a la dependencia en que preste sus servicios.
- m) Por presentar documentos falsos para obtener el empleo u ocultar circunstancias que lo excluirían del servicio, o haber ejecutado actos ilícitos para el mismo objeto.
- n) Por ejecutar habitualmente en su vida privada actos que puedan poner en peligro los intereses de la entidad pública en que preste sus servicios, tratándose de empleados que manejen fondos o valores.
- o) Por cualquier otra causa similar a las anteriores, a juicio del Tribunal.

En los casos a que se refiere esta fracción el trabajador será suspendido en su trabajo, pero si el Tribunal resuelve que el cese es injustificado, tendrá derecho al pago de salarios caídos” (Congreso del Estado, 1977: 12-13).

En la encuesta se preguntó sobre razones de despido. Es indispensable destacar, en primer término, que 1.2% del personal señaló que conoce a alguna persona en el Tribunal que fue despedida por denunciar situaciones de hostigamiento y acoso sexual. Esta situación la identificó 1.6% del personal de labor administrativa, y 0.5% de labor jurisdiccional. También, 1.2% de la población encuestada menciona que conoce a alguna persona en el STJES que fue despedida al negarse a trabajar horas extras; coinciden 1.3% del personal de labor administrativa y 1.1% de labor jurisdiccional. A ello se agrega que 0.6% del personal conoce a alguna persona que fue despedida porque solicitó permiso para atender a sus hijas o hijos; en área jurisdiccional 1.9% de las mujeres señalaron casos de despido por este hecho. También, 0.6% conoce a alguna persona que fue despedida al solicitar permiso para atender a personas enfermas.

Gráfica 89



En este eje se analizó la normativa laboral con la que cuenta la organización y se complementó con los resultados del trabajo realizado en campo: entrevistas, grupos focales y encuesta. Este análisis ha permitido construir un panorama más amplio que refleja cuál es la situación relativa a las

condiciones laborales, tanto en el plano normativo como en la realidad del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Sonora.

En relación con los mecanismos de ingreso al STJES se pudo observar que a pesar de la existencia de la norma, en ocasiones ésta no se cumple. En particular, llama la atención el ambiente que se vive entre el personal de labor jurisdiccional. A pesar de que la carrera judicial está reglamentada y que de manera ocasional se lanzan convocatorias, tanto las opiniones de grupo focal como los resultados de la encuesta reflejan que ésta no se lleva a la práctica. Una de las consecuencias de esta situación es que puede llegar a propiciarse la discrecionalidad en el ingreso. Se mencionó que la falta de transparencia en los criterios de evaluación y en los resultados de los concursos de ascenso e ingreso obstaculiza la creación de una verdadera carrera judicial. Es importante revisar los procedimientos que se llevan a la práctica para promover una verdadera carrera judicial.

Es factible decir que en general el personal percibe igualdad laboral entre hombres y mujeres. En algunos casos esto responde a que existe la misma oportunidad para ambos sexos en cuanto al ingreso y ascenso dentro de la organización.

Llama la atención que a pesar de la ausencia de acciones afirmativas, el índice de aceptación de éstas es sumamente alto. Vale la pena aprovechar esta apertura para identificar en dónde se pueden introducir acciones afirmativas que promuevan la igualdad de género, aunque también conviene atender a la porción del personal que se manifestó reacia a aceptar tales medidas con el fin de conocer sus motivos.

En lo que respecta a los mecanismos de ascenso, el análisis mostró que sucede algo similar a los mecanismos de ingreso: en la mayoría de las ocasiones influye la opinión de la superiora o el superior para determinar nombramientos. Asimismo, el personal de labor jurisdiccional confirma que no existe claridad en los ascensos ni en su periodicidad. Por tanto, vale la pena revisar los procedimientos de ascenso en ambas labores para asegurar que el sistema promueva la igualdad basada en criterios transparentes.

Entre las medidas que el personal considera necesarias para promover la igualdad de género está la introducción de licencias de paternidad, la prestación de guardería también para los padres trabajadores y la prestación de seguridad social también para los cónyuges o parejas de las mujeres y no solo para las de los varones.

Respecto a las capacitaciones y cursos de formación destaca que el personal manifiesta que la mayoría de las veces los temas responden a sus necesidades. Sin embargo, también sobresale que varias de las capacitaciones no se llevan a cabo dentro del horario laboral del personal, situación que afecta la participación de las mujeres en mayor proporción. Sería importante considerar que si las capacitaciones sirven para fortalecer la función laboral con la que cumple el personal, entonces se deberían brindar las facilidades necesarias para que dichas personas puedan asistir a las capacitaciones sin comprometer sus tiempos personales.

En conclusión, vale la pena retomar que a pesar de la existencia de una distribución equitativa de hombres y mujeres en casi todos los puestos del STJES, en los puestos de mayor jerarquía existe una mayoría de hombres. Valdría la pena promover la movilidad laboral en igualdad de circunstancias para hombres y para mujeres.

Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral

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

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

Sin embargo, es importante acotar que en el mundo la mayor presencia y gravedad de la violencia de género es contra las mujeres, por lo cual es muy común el empleo indistinto de los conceptos “violencia de género” y “violencia contra las mujeres”.

Adicionalmente, es relevante plantear que la violencia de género se presenta en los diversos espacios en que se desenvuelven las personas, incluido el espacio laboral. En su capítulo II, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia señala que la violencia laboral la ejercen personas que tienen vínculos laborales con la víctima, independientemente de la relación jerárquica, y consiste en un acto o una omisión en abuso de poder que dañe la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, e impida su desarrollo y atente contra la igualdad. Esta ley también establece que puede consistir en un solo evento dañino o en una serie de eventos cuya suma produce el daño. Además, incluye el acoso u hostigamiento sexual.

Asimismo, sostiene que constituyen actos de violencia laboral la negativa ilegal a contratar a la víctima o rechazar su permanencia o contravenir las condiciones generales de trabajo, la descalificación de las labores realizadas, las amenazas, la intimidación, las humillaciones, la explotación y cualquier tipo de discriminación basado en la condición de género, lo cual incluye la exclusión laboral por embarazo.

En este apartado el interés se concentra en identificar la incidencia y percepción sobre las prácticas violentas y discriminatorias por género que acontecen en los tribunales, así como las normas (mecanismos de denuncia, queja y sanción) generadas para combatir, atender o sancionar esa violencia en el ámbito laboral de los tribunales.

Violencia laboral, discriminación, acoso y hostigamiento

Como se observa en la siguiente gráfica.90, la incidencia de expresiones de violencia de género en el ámbito laboral del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Sonora (STJES) fue relativamente alta en el último año (2010-2011). Según los resultados de la encuesta, 42.2% del personal que labora en el Tribunal dijo que padeció por lo menos alguna de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio.⁶

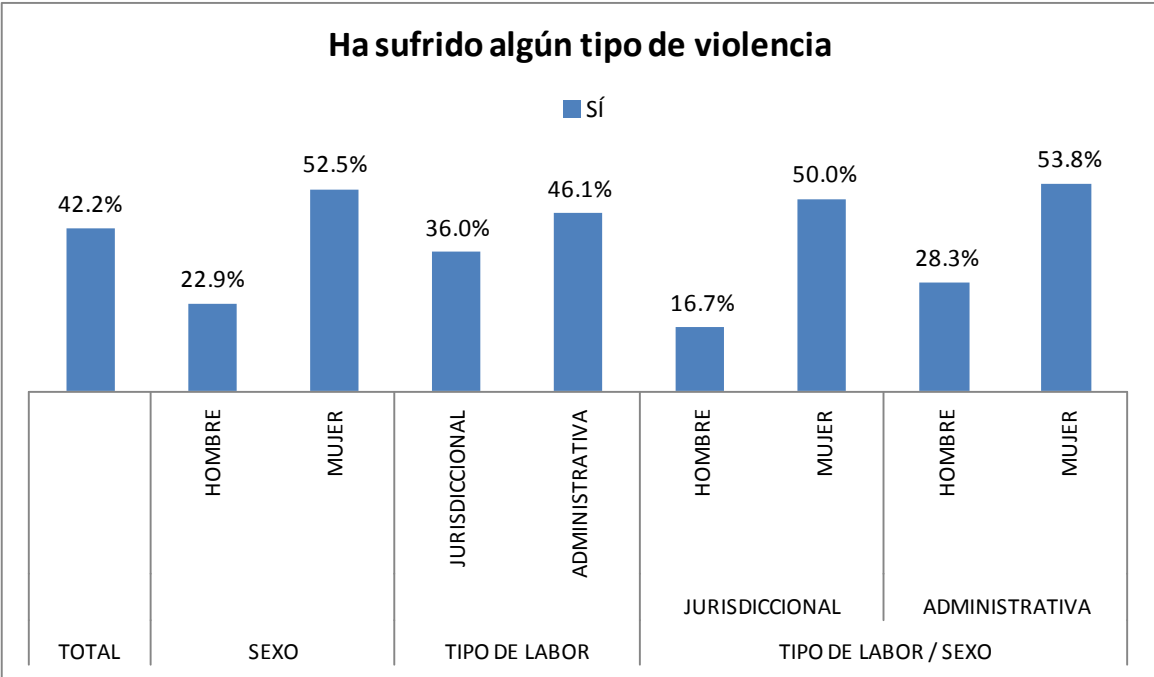
⁶ Para consultar las manifestaciones de violencia consideradas consultar la metodología del *Diagnóstico*.

La incidencia de violencia de género es significativa y relevantemente mayor en el caso de las mujeres. Éstas reportan un nivel de 52.5% (es decir, más de la mitad de las trabajadoras indican haber experimentado por lo menos una expresión de violencia de género), mientras que entre los varones la incidencia informada, aunque alta, es menor en un amplio margen al registrar una incidencia de 22.9% en el último año.

Por tipo de labor, el personal que realiza tareas administrativas señala un nivel de violencia significativamente mayor (46.1%) respecto al que indica el personal jurisdiccional (36 por ciento).

Las diferencias entre mujeres y hombres se repiten en ambos tipos de labor. Si bien en los dos las mujeres reportan niveles de incidencia relevantemente mayores, la diferencia sobresale en el caso del personal jurisdiccional, pues se registra una diferencia de 33.2 puntos porcentuales. No obstante, las mujeres dedicadas a labores administrativas son las que mencionan la incidencia más alta (53.8 por ciento).

Gráfica 90



Los datos confirman la tendencia de que, independientemente del tipo de labor que realicen, las mujeres son las principales receptoras de manifestaciones de violencia de género.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, las expresiones de violencia recurrentes en el caso de las mujeres que laboran en STJES fueron:

- Petición de la prueba de ingravidez (esté o no considerada en la norma, 38.1%).
- Miradas lascivas o incómodas (de tipo sexual, 8.4%).
- Piropos o comentarios sexuales que incomodan (7.8%).
- Menosprecio a sus sugerencias o ideas (7.8%).
- Presión para trabajar más que el sexo opuesto (6.9%).
- Impedir la toma de decisiones correspondientes (6.3%).

En el desarrollo de los grupos focales se manifestaron algunos casos específicos de violencia sexual en el Tribunal; los siguientes testimonios lo ilustran:

“[...] en alguna ocasión a mí me dijeron ‘Ve’, no vamos a decir nombres, ‘Ve con determinado personaje porque hay la oportunidad de que te vayas para allá. Ya hablamos de ti, pero es importante que te vea’. Ok. Yo iba convencida de que asistía a una cita de trabajo; a una entrevista de trabajo, yo, muy propiamente, llevaba mi currículum porque así se estila. Entonces me presenté; desde que lo vi dije ‘Esto no está muy bueno’. Es la verdad, uno tiene un sexto sentido que sabes cuándo te quieren para trabajar y cuando te quieren para otra cosa; o sea, es la realidad. Entonces, yo bien linda —y aparte estaba menos vieja que ahora—, ‘Aquí está mi currículum. Mira, a mí sí me encanta proyectar, me fascina, si tengo que estar aquí domingo, sábado’, uno acepta lo que sea para entrar. Luego la persona se movió para acá, se movió para allá, y me pareció raro. Cuando noté la intención me dije: ‘Calma, no vayas hacer nada que después vaya salir peor’, o sea, que en un futuro tuviera un conflicto mayor. Entonces, dije: ‘Bueno, pues mucho gusto, si usted cree que yo soy una persona que reúne el perfil que busca, con muchísimo gusto estoy para servirle’, y me salí. Cuál fue mi sorpresa que, al tiempo, obviamente escogieron a otra persona; mujer, más joven que yo, y yo no digo que esta persona tenga la culpa, cada quien tiene sus oportunidades y hay que aprovecharlas. Entonces, tiempo después mi superior me habla y me dice, ‘Oye, qué pena que no te hablaron, pero es que [...] también te pasas, pues te apretaste’. Enseguida agregó: ‘Si te hubiera agarrado la nalga, ¿qué tiene, cuál es el problema?’ Quedé muda, pues yo no iba a eso, yo realmente quería ser proyectista. Asombrada, dije: ‘Me mandaste sabiendo a lo que iba. Aparte de todo, tú como mi jefe —y que se supone que somos personas de confianza por el tiempo que tenemos de conocernos— me mandas al matadero; me hubieras explicado, si me dices eso desde el principio ni siquiera voy’. Es la realidad. Tal vez en algunos casos esta situación no sea no tan notoria, pero sutilmente si hay, lamentablemente” (grupo focal).

“Igual, no en todas partes, no todas las personas, pero a mí sí me tocó también cuando todavía estudiaba. Fui a pedir audiencia con varias personas, una persona en especial; de hecho su hija era amiga mía, estudiábamos juntas. Se siente la vibra en cuanto entras: ‘Quieres un chocolatito, y también tengo café, frutita’, y yo, ‘¿Cómo?, y ‘Qué hiciste en las vacaciones’. Es decir, nada que ver con lo que yo iba a decirle, mis inquietudes, lo que yo quería, donde quería estar, qué era lo que buscaba, no, no, nada de eso. Me habló totalmente de otra cosa. Él estaba detrás del escritorio, y cuando menos pensé ya lo tenía parado frente a mí, y con la mano en el hombro. No hallaba cómo meterme debajo del escritorio. Salí corriendo; lo único que se me ocurrió decirle fue: ‘Si, conozco su hija, está conmigo en la escuela’, para que le diera vergüenza. Aproveché y dije: ‘Bueno, pues ya me tengo que ir, pues dejé allá mi trabajo’. Nunca se aparecía por la oficina donde trabajaba, y de repente se daba vueltas por ahí, llegaba a saludar, y bla, bla, bla, y pasaba cerquita de mí, y decía, ‘Más al rato ve para allá, a la oficina, tengo cosas que platicar contigo’, y yo, ‘Así, por supuesto’, me hacía la loca y no iba, pero bien tensa la verdad; te pone bien tensa, no sabes ni cómo reaccionar, pero ¿qué hacías? Yo por lo menos simplemente me crucé de brazos, decía: yo de aquí no me muevo y ya no vuelvo a pedir audiencia para no ir para allá y punto, o sea, no hallas que hacer la verdad” (grupo focal).

Como se observa, la mayoría de las manifestaciones captadas, tanto en la encuesta como en los grupos focales, se corresponden, por un lado, con expresiones de violencia de tipo sexual, las cuales se sustentan en el imaginario del cuerpo de las mujeres como objeto a disposición de los varones y, por el otro, con el uso de la violencia como recurso de control para excluir a las mujeres de ciertos puestos laborales, sobre todo de aquellos con mayor poder y prestigio, pues mediante el menosprecio se reproducen prejuicios discriminatorios que tienden a devaluar las capacidades de las mujeres, lo que contribuye a reproducir creencias profundas que perpetúan la desigualdad.

Mención especial merece el hecho de que casi 38.1% de las mujeres que laboran en el STJES señalan que les pidieron la prueba de ingravidez para ingresar; esta solicitud es una práctica claramente discriminatoria hacia las mujeres, pues restringe su ingreso a la institución y constituye una violación a los mandatos señalados en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) y otros instrumentos internacionales. Esta práctica discriminatoria, que constituye una expresión de violencia institucional, ha sido objeto de una amplia discusión en el país, por lo que es indispensable

eliminarla de los tribunales que aún la requieren para generar condiciones que permitan avanzar en la igualdad de género.

En el caso de los varones, la expresión de violencia más frecuente es la percepción de que se les obliga a trabajar más que las mujeres (10.6%), seguida de la impresión de que reciben menos prestaciones que éstas (10%). Al respecto, conviene anotar que estas manifestaciones parecen vinculadas 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. Esta situación 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 en ellos una percepción de injusticia.

En efecto, en los grupos focales⁷ de varones se ubicaron consensos al respecto:

“[...] si es mujer trabajadora tiene derecho a guardería; por ejemplo, supongo que yo no tengo derecho a guardería aquí en el Tribunal; tienen derecho, en el ISSSTESON, a que le den la leche del niño, de fórmula; si eres mujer trabajadora te dan la leche de fórmula, pero en mi caso no; cuestiones así, de derechos, más que nada de derechos médicos, de servicios médicos” (grupo focal).

“¿Por qué existen los cuidados maternos y no los cuidados paternos? Ahí hay una discriminación al padre.”

“La hospitalización de un niño no es muy normal; mientras esté hospitalizado y en tanto el médico decida que existe un cuidado, la necesidad de un cuidado de parte del padre, y de la madre también, no vas a estar relacionando a los tíos, primos y sobrinos. Entonces, creo que es un tema que está muy olvidado para nosotros los hombres, en gran desventaja con las mujeres.”

⁷ Es importante señalar que en los grupos focales el tema de violencia de género en el ámbito laboral, y acoso u hostigamiento sexual en particular, es un tópico emergente que surgió espontáneamente en ellos. Dado lo delicado del tema, con el fin de proteger la confidencialidad de las y los informantes no se identifican con citas los grupos focales a los que corresponden los testimonios obtenidos.

“[...] lo que pasa es que, por ejemplo, en mi caso, mi esposa no trabaja, pero de igual manera se me pueden enfermar ella y el niño, y ahí no voy a tener con qué, no voy a tener el derecho —y de hecho no lo tengo— de solicitar días para atender, si se enferman, a mi esposa e hijo. Por el momento no tendré problema con mi jefe, pero si mañana o pasado tengo otro jefe, no sé” (grupo focal).

“Eso ya debe estar incluso establecido en las leyes, porque esas prestaciones en ningún lado te las dan, [...] en ningún lado te dan esas prestaciones; en todos verás que la mujer tiene guardería, incapacidad de tres meses por parto, los cuidados maternos y otras prestaciones que el hombre no tiene. Es cierto, uno no pare, pero tiene que atender la obligación familiar que tiene” (grupo focal).

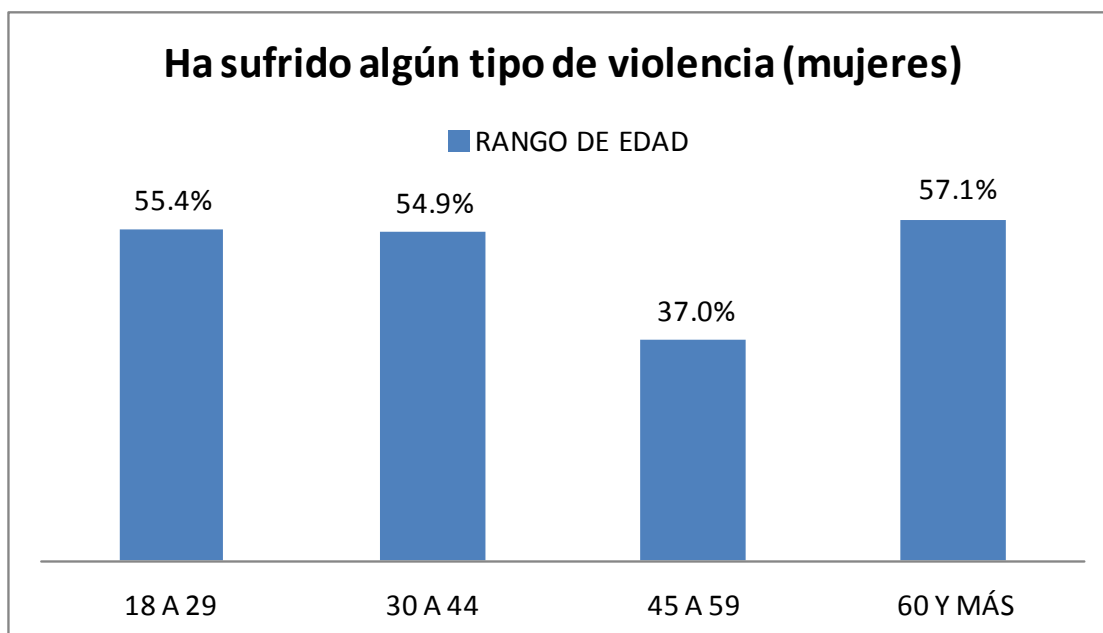
“Entonces hay cuidados maternos, pero no para el papá, y no todos los padres tenemos apoyo aquí en Hermosillo, aunque mucha gente somos de fuera. Ese tipo de detalles no están en las leyes, no hay nada referente a ese tema [...]” (grupo focal).

“El peor comentario de tu jefe: ‘Es que está enferma mi señora, y la tengo que llevar al hospital.’ ‘Y por eso no viniste, ¿qué eres doctor?’ O sea, ¿de qué estuvo? ¿Es que si no eres tú, quién? Es que cuando no hay para donde hacerse tú tomas la decisión y lo haces; llegas y lo explicas, lo expones y te dicen: ‘Eres médico certificado o ella no tiene mamá’” (grupo focal).

En general, es cierto que las mujeres asumen la mayor carga en el cuidado y atención de las familias, lo cual obliga a reconocer y atender las necesidades específicas inherentes; pero también es innegable que es importante avanzar en la transformación de estos mandatos de género y emprender acciones orientadas a fomentar una mayor participación de los hombres en las labores familiares, por lo que es necesario una mayor sensibilización en género del personal.

Por rango de edad, es relevante que en tres de los cuatro grupos de edad se reportan niveles de violencia superiores al 50 por ciento. Los resultados de la encuesta muestran que las mujeres que registran mayores niveles de violencia de género son las adultas mayores de 60 años (57.1% de ellas ha sufrido algún tipo de violencia), seguido de las jóvenes o adultas menores a los 44 años. No obstante, es importante subrayar que las mujeres de entre 45 y 59 años de edad también informan de un alto grado de violencia.

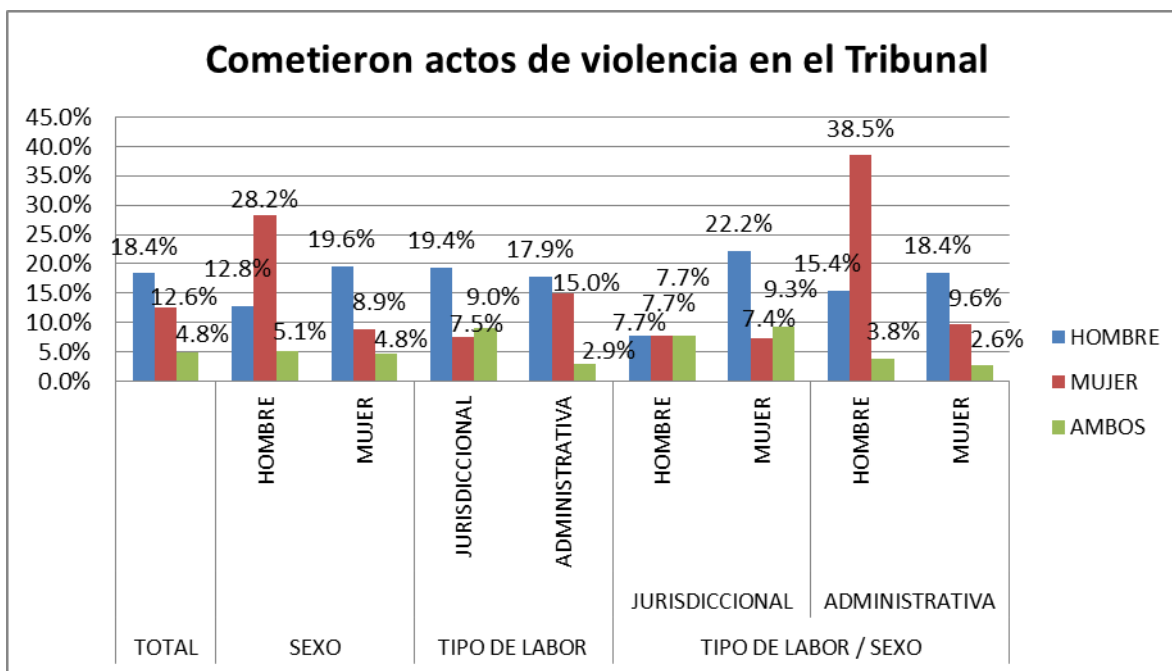
Gráfica 91



Respecto de la información relativa a las y los agresores, es importante señalar que (en contraste con el comportamiento de la encuesta, en todas las demás preguntas en las cuales la tasa de no respuesta fue menor a 1%), en un amplio porcentaje de los casos (mayor de 60%), quienes respondieron la encuesta y señalan haber padecido manifestaciones violentas omitieron contestar las preguntas del cuestionario orientadas a conocer el sexo y la relación jerárquica de las o los agresores, por lo cual la siguiente información es únicamente indicativa y debe tomarse con cautela por la inestabilidad y el sesgo en los datos que puede generar la alta tasa de no respuesta.

La información refleja (gráfica 92) la tendencia de que en mayor medida los agresores son varones, con una frecuencia de 18.4% de los casos, en comparación con las mujeres que se identifican como agresoras en menos de 13%. Los resultados por sexo muestran que de las mujeres víctimas de alguna expresión de violencia, 19.6% señala que el o los actos de violencia los cometieron varones y solo 8.9%, mujeres. Respecto a los hombres, es relevante que la violencia contra ellos la cometen mujeres, en una medida significativamente mayor (28.2 por ciento).

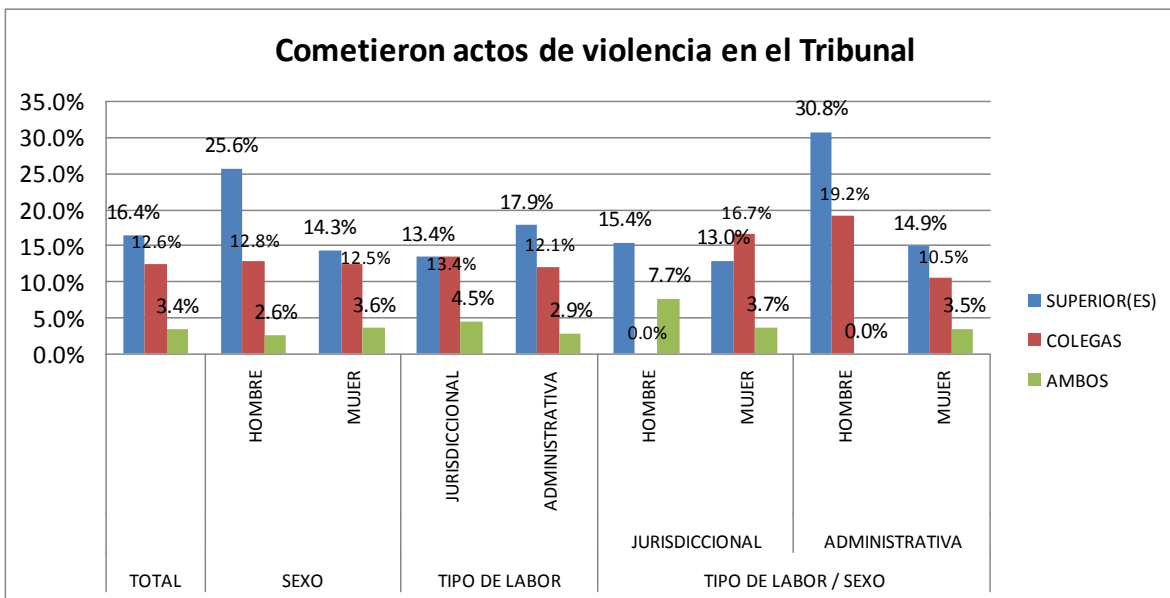
Gráfica 92



Respecto de la relación laboral entre agresores y víctimas de violencia, los resultados de la encuesta muestran que los agresores fueron, en mayor medida, superiores jerárquicos (16.4%), aunque el porcentaje de casos (15.6%) que cometieron colegas también es alto (12.6 por ciento).

Si se observan en la siguiente gráfica 93 los resultados por sexo, destaca que en el caso de las mujeres víctimas de por lo menos una manifestación de violencia, la mayoría las cometieron superiores jerárquicos (14.3%); no obstante, la diferencia con el porcentaje de agresiones cometidas por colegas no es significativa (12.5%). En cuanto a los varones, los actos de violencia cometidos por superiores jerárquicos constituyen el doble (25.6%) respecto a los actos efectuados por personas ubicadas en su mismo rango jerárquico (12.8 por ciento).

Gráfica 93

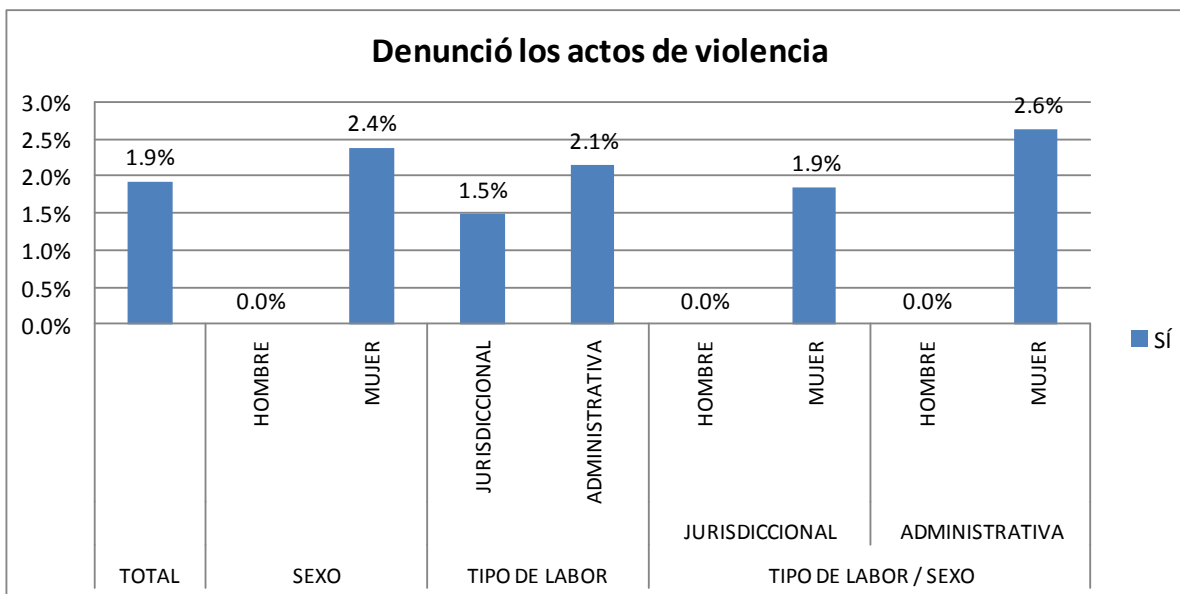


La información de la gráfica 94 refleja que la configuración de la violencia de género en el espacio laboral tiene como base principal las relaciones entre hombres y mujeres, en las cuales éstas resultan más afectadas debido a su situación de discriminación y subordinación social. De ahí que los actos de violencia los realicen sobre todo hombres y no necesariamente mediante una relación laboral de suprasubordinación, sino que también pueden perpetrarlos personas situadas en el mismo rango jerárquico que la víctima e incluso en un rango inferior.

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

Los resultados de la encuesta respecto de la práctica en los tribunales en cuanto a la denuncia de situaciones de violencia son contundentes: la cultura de la denuncia es casi nula. Menos de 2% de las personas agredidas declaran haber denunciado los actos de violencia padecidos en el último año, según lo muestra la siguiente gráfica. Destaca que las denuncias reportadas las interpusieron mujeres.

Gráfica 94



Los bajos niveles de denuncia podrían relacionarse con algunos consensos ubicados en los grupos focales, lo cuales reflejan la percepción del personal del STJES respecto a que denunciar cualquier tipo de situación implicaría represalias:

“Para todo, para todo, para cualquier cosa que te quieras quejar, nadie se queja de casi nada porque te da miedo. No, no hay con quien puedas ir y pienses que hay seguridad, no porque llegas y denuncias a ese juez y te va peor” (grupo focal).

“Nadie denuncia porque están como las acusaciones contra funcionarios, no hay denuncia o porque no importa tanto. Lo veo, por algún delito que hayan cometido en la administración de justicia los abogados no denuncian. ¿Por qué no denuncian?, porque no creen que se vaya a hacer algo. Creo que así sucede con eso del acoso, quién sabe cuántos casos habrá, incluso de abuso sexual, pero permanecen en el anonimato, ¿por qué? Porque qué tal si en lugar de que me beneficie denunciar me perjudica y me corren de mi trabajo, tratándose de la mujer” (grupo focal).

“Igual y puedes denunciar, pero sufres represalias, o sea, no hay, aquí no hay ningún mecanismo de defensa.”

“Mejor hay que llevártela calmado, o sea, saberlo manejar porque...”

Entrevistadora: *¿No hay posibilidad de denunciarlo?*

No. Nos corren [...] pues sí, porque si vas a involucrar a una persona de confianza de muy buen puesto en algo así, y uno que es de base, va a estar muy difícil.”

Mecanismos de denuncia, queja y sanción

En el análisis documental que realizó 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 comentar que ninguno de los 15 tribunales analizados cuenta con mecanismos específicos de denuncia, queja y sanción de violencia, discriminación, hostigamiento o acoso sexual que acontezcan en el ámbito interno.

No obstante esta carencia, en algunos tribunales existen instancias internas que conocen de los casos y aplican algún tipo de medidas; sin embargo, atienden asuntos o faltas diversas, sin la inclusión de protocolos específicos para atender y sancionar casos internos de violencia de género que contemplen, entre otras acciones, la protección a las víctimas, la reparación del daño y la adecuada sanción a los responsables.

En el caso del STJES, al Pleno de éste le corresponde resolver sobre las quejas administrativas y sobre la responsabilidad de los servidores públicos del Supremo Tribunal de Justicia (Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Sonora, art. 11, fracc. XI). Asimismo, la Visitaduría Judicial y la Contraloría y la Comisión de Disciplina del Tribunal tienen competencia para conocer las responsabilidades de los servidores públicos del Poder Judicial, así como para aplicar sanciones (art. 145).

Sin embargo, el STJES carece de un protocolo o mecanismo especializado para tratar asuntos relativos a la violencia de género, como acoso u hostigamiento sexual. Esto se confirmó en entrevista con personal directivo de la institución.

Entrevistadora: *“¿Existen mecanismos para la denuncia y queja por hostigamiento y acoso sexual en el Tribunal?”*

“¿Mecanismo? No, en el Tribunal [...] no tengo conocimiento de un solo hecho de ese tipo. No tenemos datos de un solo caso de denuncia simple y sencillamente en los años que llevó [...] nunca se presentó un caso de esos; por lo tanto, no tengo los elementos para actuar, o sea, no hay un procedimiento que me indique en ese caso que hacer. Obviamente, se tendría que hacer la denuncia, etc., probablemente la investigación, y si se comprobase algo por supuesto que retiro a la persona del puesto, pero eso por justicia, no por procedimientos que ya tengamos establecidos en nuestro sistema interno” (entrevista a personal directivo).

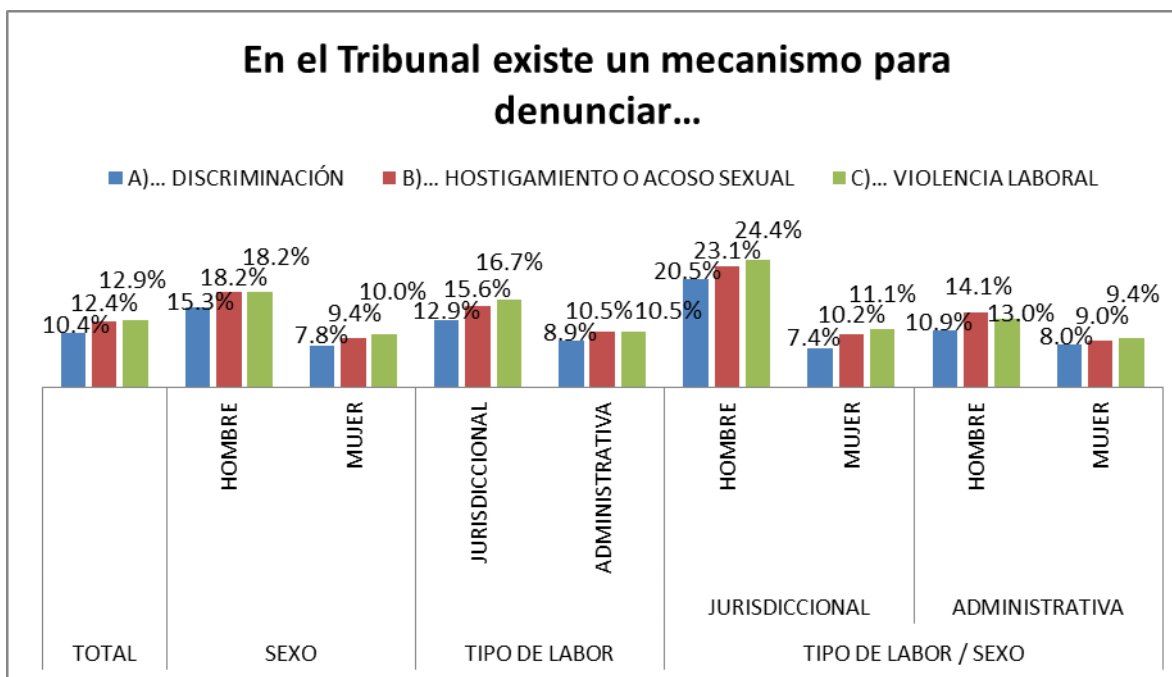
El proceso para determinar la responsabilidad del servidor público sobre el que se presenta la queja contempla denuncias anónimas, aunque define que éstas solo se tramitarán cuando se acompañen de pruebas documentales fehacientes. En ese sentido, la ley resulta inadecuada para presentar quejas anónimas.

Al respecto, es importante precisar que las faltas definidas en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Sonora no contemplan explícitamente la violencia laboral, la discriminación, el acoso ni el hostigamiento. En consecuencia, no existen instancias exclusivas ni protocolos específicos para atender y sancionar casos de violencia de género que se presenten en el ámbito interno del Tribunal ni que contemplen, entre otras acciones, la protección a las víctimas, la reparación del daño y la adecuada sanción a los responsables.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, en el STJES menos de 13% del personal conoce la existencia de dichas instancias internas, lo cual confirma el amplio desconocimiento del personal respecto de un mecanismo de queja o denuncia en el ámbito interno.

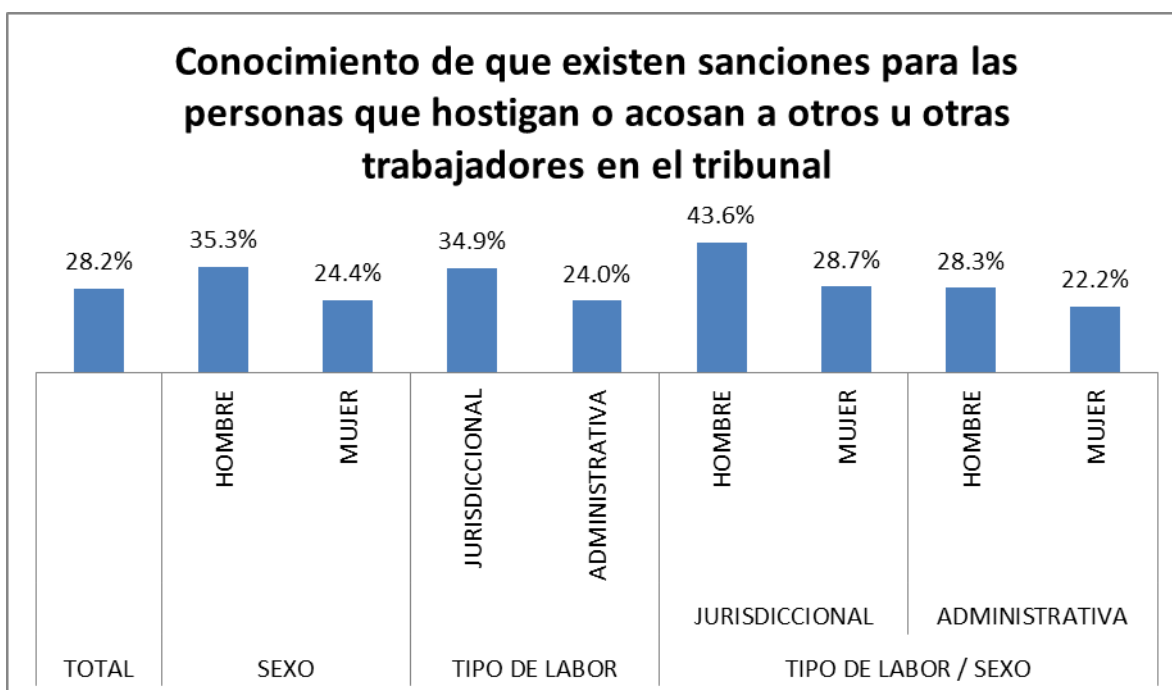
En general, los hombres muestran un mayor conocimiento que las mujeres respecto de los mecanismos para denunciar (ver la siguiente gráfica 95), y el personal jurisdiccional tiene más información respecto del personal administrativo. En consonancia, es relevante que los hombres de labor jurisdiccional refieran disponer de más datos acerca de la existencia de este mecanismo.

Gráfica 95



Respecto al conocimiento de la existencia de sanciones para las personas que hostigan o acosan sexualmente, 28.2% del personal en los tribunales afirma conocerlas. Como lo muestra la siguiente gráfica 96, este conocimiento es significativamente superior en el caso de los hombres y en el del personal de labor jurisdiccional. Es relevante que, también en este caso, quienes más conocen la existencia de sanciones son los varones que laboran en el área jurisdiccional.

Gráfica 96



Nota: totales por agrupación de respuestas múltiples.

La práctica de la queja es nula entre el personal que labora en el STJES. De las y los trabajadores que participaron en la encuesta, muy pocos (1%) han presentado alguna queja interna por violencia laboral, acoso u hostigamiento sexual o discriminación.

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

En el desarrollo de este apartado se observa la importancia de que el Tribunal cuente con mecanismos específicos en los cuales las personas que laboran en él puedan presentar denuncias por violencia de género, específicamente de hostigamiento y acoso sexual (que se develan como las expresiones de violencia con mayor incidencia); que estos mecanismos se difundan entre el personal para que todas y todos sepan de su existencia y que se cuente con protocolos específicos para la atención, con el fin de brindar una adecuada atención e investigación de los casos, así como de dictar la sanción a los responsables y determinar la reparación del daño para las víctimas.

Asimismo, se muestra la importancia de sensibilizar al personal del Tribunal para que se reconozcan las expresiones constitutivas de violencia, de manera relevante de acoso y hostigamiento sexual, se incremente la cultura de denuncia y se evite la doble victimización de las personas receptoras de violencia.

PERCEPCIONES DE GÉNERO EN LAS Y LOS IMPARTIDORES DE JUSTICIA

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

Este apartado explora la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal encargado de labores jurisdiccionales en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Sonora (TSJES). Tal incorporación 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 ellas las ideas y valoraciones estereotipadas.⁸

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

Finalmente, este apartado también está orientado a obtener información acerca de la percepción de las personas encargadas de labores jurisdiccionales respecto de los factores que limitan la

⁸ “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 algodónero]) vs. México. Sentencia 16 de noviembre de 2009, párr. 540.)

impartición de justicia con perspectiva de género, ya sea desde el mismo marco jurídico, desde la práctica procesal o desde el marco cultural y de valores en el cual están insertas.

Conocimiento de los derechos de las mujeres

Las leyes⁹ constituyen las herramientas más importantes para desarrollar la función jurisdiccional, y es indispensable que quienes la ejercen conozcan de manera integral el marco legal al que está sometida su labor.

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 de naciones ha trabajado en la elaboración de un marco jurídico internacional que intenta restablecer los derechos que a las mujeres, como género, les fueron negados o expropiados. El compromiso de los Estados que se han adherido a dichos instrumentos internacionales es, entre otros, la armonización de las leyes locales con el fin de formalizar el reconocimiento de las mujeres como sujetas de derechos y no, como 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,¹⁰ como el relativo a un juicio justo, pero además vulnera su capacidad¹¹ para ejercer plenamente otros derechos en los cuales la aplicación de la justicia resulta medular, por lo que son objeto de una doble victimización.

⁹ En la categoría de leyes se incluyen los tratados internacionales, en razón de que el artículo 133 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos lo hace, pues decreta que tanto la Constitución Federal, las leyes del Congreso que emanen de la misma y todos los tratados que estén de acuerdo con ella, celebrados y que se celebren con el Presidente de la República con aprobación del Senado, conforman la Ley Suprema de toda la Unión.

¹⁰ Considérese que entre las características de los derechos humanos está su indivisibilidad, es decir, están articulados y la violación de uno implica la de todos los demás.

¹¹ Sin importar cuál sea el papel que ocupe en la tríada jurídica: como demandante o demandada en el ámbito civil, familiar, mercantil, electoral o como víctima o responsable en el ámbito penal.

Con el fin de tener una primera aproximación sobre el conocimiento que predomina 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.¹² La primera orientada a indagar sobre cuáles instrumentos jurídicos internacionales de protección de derechos humanos conocían, y la segunda relacionada a cuáles leyes o artículos constitucionales (nacionales o locales) que promuevan o protegen los derechos de las mujeres conocían. Ambas preguntas eran abiertas y se limitaron a evaluar el conocimiento de la existencia de este tipo de normas jurídicas, mas no sus alcances, contenidos y consecuencias de aplicarlas, para lo cual los grupos focales aportaron mayores elementos de análisis.

De acuerdo con la encuesta aplicada, prácticamente 37% 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 inexistentes, se tiene que el desconocimiento por parte del personal jurisdiccional de al menos un instrumento legal del marco internacional de protección de los derechos de las mujeres se eleva hasta 75.3%, situación que muestra un elevado desconocimiento de instrumentos vigentes 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.

El hecho de que fueran las personas del sexo femenino quienes mostraron un mayor nivel de desconocimiento que los hombres, revela que las mujeres no por serlo tienen un mayor conocimiento y compromiso acerca los derechos de las mujeres y los mandatos de incorporación de la perspectiva de género en la impartición de la justicia, como podría pensarse. Por lo que la necesidad de capacitar al respecto aplica para ambos sexos.

El instrumento más conocido (11.8%), fue la “Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer”, cuestión que aunque al valorarla parece positiva, resulta de bajo impacto en razón de no ser un instrumento vinculante para nuestro sistema legal. Sí es vinculante en cambio

¹² Cabe aclarar que estas preguntas de la encuesta las contestó personal de áreas jurisdiccionales, en los cuales se incluyeron algunos jueces/zas o magistrados/as. Con estos últimos se abordó además el tema en grupos focales.

la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés), pero solo 10.8% 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 11.3% dijo conocerla, porcentaje por debajo de otros instrumentos no vinculantes.

Llama la atención que sean las declaraciones Sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer (11.8%), Sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (3.2%) y Sobre la Protección de la Mujer y el Niño en Estados de Emergencia o de Conflicto Armado (1.6%), los instrumentos internacionales que el personal que ejerce funciones jurisdiccionales en Sonora manifestaran conocer, los cuales además de no ser instrumentos vinculantes, tampoco son reconocidos jurídicamente como los más importantes en materia de derechos humanos, ni los más utilizados en razón de su propia naturaleza, como sería el caso de la declaración relacionada con estados de emergencia o conflicto armado.

También llama la atención que 18.3% de funcionarios/as judiciales aludan a normas jurídicas internacionales inexistentes o con denominaciones ambiguas e incorrectas como las, por ellos y ellas denominadas, “Declaración de los Derechos” (5.4%), “Defensa de la Mujer” (4.3%), “Comisión Nacional de Derechos” entre otras, lo cual reafirma el desconocimiento respecto al marco legal internacional que prevalece en una proporción importante del personal jurisdiccional.

En los grupos focales con personal jurisdiccional (secretarias/os de acuerdos, juezas y jueces) se formuló la pregunta respecto a si aplican el marco internacional en su función jurisdiccional; en los discursos de las y los participantes se constató su escaso conocimiento al respecto, al no nombrarlos de manera explícita, aunque algunos jueces sí señalan sus contenidos en relación con la no discriminación, afirmando que materialmente es imposible aplicarlo en nuestro país, sin reflexionar que las decisiones jurisdiccionales deben apegarse a dicho marco internacional.

“Nos las pasamos en muchas Convenciones, la adopción internacional también es de estar en muchas Convenciones. Realmente creo que el derecho de familia es el que más tratado tiene con las Convenciones...” (mujer, grupo focal, personal jurisdiccional).

Tienes una Convención que establece la cuestión para erradicar la discriminación y todo eso, erradicar, sancionar y prevenir, tienes otra que dice que es para combatir o atacar la cuestión de la discriminación a la mujer, pero, ¿cómo las aplicas? Va a ir la mujer allá a decirles, ‘Oye, en el país fulanito de tal no me están resolviendo conforme es’, ¿cuándo esa Corte va a decirle al país?: ‘Oye, el sistema del trabajo, la aplicación de la ley, nos hizo esto, no es aquello, es un trato desigual, no es cierto que no estás exterminando, le estás discriminando’. Una de las condiciones que establece por ahí, un recurso efectivo rapidísimo para que la mujer pueda acceder a eso’ (hombre, grupo focal, personal jurisdiccional).

Es importante señalar que utilizar el marco internacional más que una facultad es una obligación de las personas encargadas de la impartición de justicia, esto conforme al artículo 133 de la Constitución Federal, la cual 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.

En efecto, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, conforme al artículo 133, ha determinado, desde 1917, que todos los tratados que concuerden con ella, celebrados o que se celebren por el Presidente de la República y sean ratificados por el Senado, serán Ley Suprema de toda la Unión. Es decir, no solo reconoce estos instrumentos internacionales como parte del sistema jurídico mexicano, sino que los ubica en un plano de Ley Suprema. No obstante el mandamiento constitucional, en la práctica han mostrado rechazo y reticencia quienes integran los poderes judiciales para la aplicación de la legislación internacional, situación que viola en forma flagrante los derechos humanos de las personas y, más específicamente, de las mujeres, si consideramos 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 1º constitucional, publicadas el 10 de junio de 2011, no dejan dudas y obligan al Estado mexicano a garantizar el goce y la protección de los derechos humanos reconocidos por la Constitución y en los tratados internacionales de que México sea

parte. A pesar de que el decreto en cuestión entró en vigor al día siguiente de su publicación, y de que la encuesta se aplicó en el mes de agosto, un alto porcentaje de los operadores del sistema de justicia penal no contaba con conocimientos legales básicos en materia de derecho internacional, indispensables para aplicar la perspectiva de género y, de este modo, no discriminar a las mujeres, así como para garantizar los derechos humanos de las personas.

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

Legalmente, los tribunales son los órganos encargados de garantizar la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación; sin embargo, de acuerdo con la encuesta, en Sonora únicamente 24.7% de quienes ejercen la función jurisdiccional saben que existen algunos de estos instrumentos. Ahora bien, es importante señalar que el hecho de que los conozcan no significa que los comprendan en términos jurídicos, esto es, que los apliquen, lo que implicaría su responsabilidad de analizar las circunstancias sociales y materiales de las mujeres que, de una u otra manera, intervienen en los diferentes tipos de juicios, además de considerar su ámbito de autodeterminación, su situación concreta y aplicar medidas legales que permitan corregir desequilibrios que redunden en actos sexistas y discriminatorios.

Desde finales de la década de 1990 se han reformado o elaborado leyes nacionales a favor de los derechos de las mujeres, sobre todo orientadas a protegerlas de la violencia familiar y social. A partir de éstas los congresos locales han homologado sus legislaciones.

La Constitución de Sonora, en cuyo artículo 1° se refiere a los “Derechos del Hombre” (sic) e incluye la tutela del derecho de la vida desde el momento de la fecundación,¹³ introduce en el

¹³ De acuerdo con el artículo 1° de la Constitución Estatal: “El Estado de Sonora tutela el derecho a la vida, el sustentar que desde el momento de la fecundación de un individuo entra bajo la protección de la ley y se le reputa como nacido para todos los efectos legales correspondientes, hasta su muerte natural. Se exceptúa de este reconocimiento, el aborto causado por culpa de la mujer embarazada o cuando el embarazo sea resultado de una violación o cuando, de no provocarse el aborto, la mujer embarazada corra peligro de muerte a juicio del médico que la asista, oyendo éste el dictamen de otro médico, siempre que esto fuere posible y no sea peligrosa la demora...”.

artículo 150-A la prerrogativa de que en “el Estado las mujeres tienen los mismos derechos civiles y políticos que los hombres”, redacción que devela androcentrismo en el texto constitucional, ya que toma como paradigma no lo humano, sino al hombre.

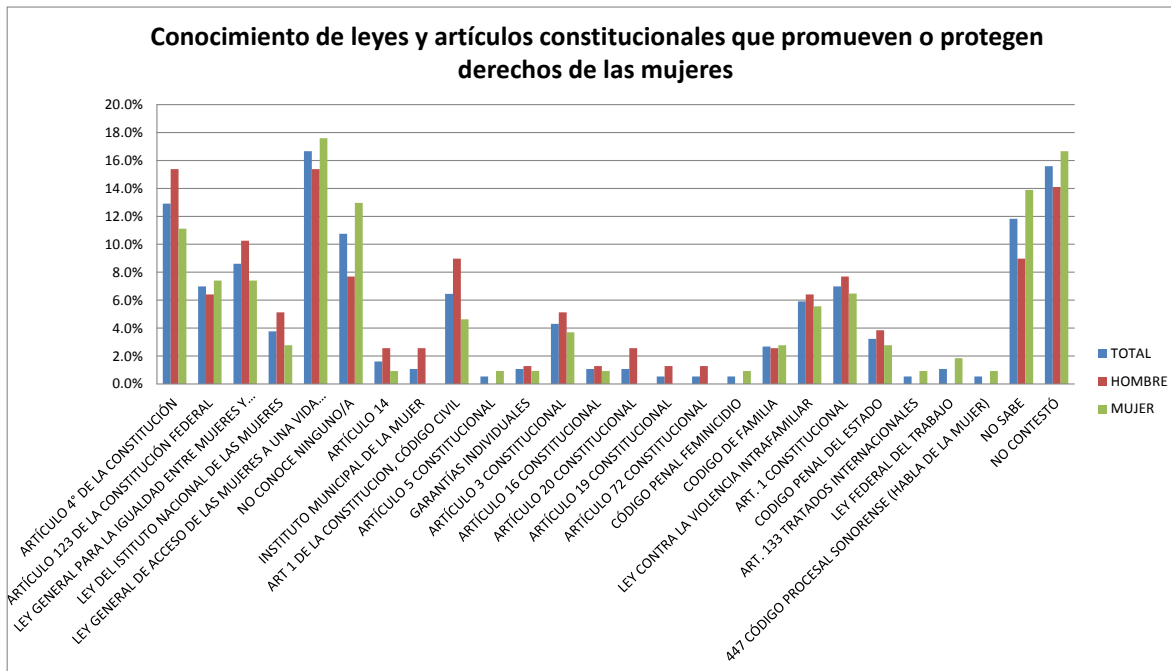
El marco jurídico en materia de protección de los derechos humanos con que cuenta Sonora lo forman la Ley de Prevención y Atención de la Violencia Intrafamiliar (publicada el 31 de diciembre de 1999), la Ley para la Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes (publicada el 24 de octubre de 2004), la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (publicada el 29 de octubre de 2007), la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (publicada el 25 de septiembre de 2008), y la Ley de Prevención y Combate de la Trata de Personas (publicada el 10 de marzo de 2011).

Al indagar sobre el conocimiento del personal jurisdiccional del Tribunal sonorenses de leyes nacionales en la materia, la encuesta da cuenta que 10.8% del personal jurisdiccional no conoce ninguna, 11.8% no sabe y 15.6% definitivamente no respondió. Si a esto se agrega el porcentaje de referencias ambiguas o erróneas como “Instituto Municipal de la Mujer” (1.1%), “artículo 16” (1.1%) o “artículo 72 constitucional” (1.1%), entre otros, significa que 77.4% de impartidores e impartidoras de justicia, al momento de dictar un acuerdo, proyectar o dictar una sentencia no toman en cuenta ni fundamentan sus resoluciones en el marco legal nacional relativo a los derechos de las mujeres—que incluye los instrumentos internacionales firmados por el Ejecutivo Federal y ratificados por el Senado Mexicano—, por lo que no garantizan con sus resoluciones justicia plena a las mujeres involucradas en los asuntos legales que desahogan.

Destaca que 81.5% del personal jurisdiccional de sexo femenino es el que más desconoce la existencia de estos ordenamientos jurídicos, mientras que 72% de los varones comparten esta situación. Esto refuerza la idea planteada en el apartado anterior, en el sentido de que las mujeres no necesariamente tienen mayor compromiso que los hombres en la tarea de incorporar la igualdad de género en la impartición de justicia, como a menudo se presupone.

Los artículos o leyes que las operadoras y los operadores del sistema judicial de Sonora dijeron conocer se registran en la siguiente gráfica.

**Gráfica
97**



Se toma como base que los abogados con cargos jurisdiccionales tienen mayor nivel académico, pues en la muestra se identificó que mientras solo 13% de las abogadas tienen maestría, 19.2% de los hombres encargados de este tipo de funciones han realizado esta clase de estudios y que, por otra parte, fueron los hombres quienes proporcionalmente asistieron en mayor medida a cursos o talleres de capacitación sobre cualquier tema al interior del TSJES. También se puede inferir que los planes y programas de capacitación, formación y profesionalización que en la actualidad se ofrecen en Sonora, y específicamente en el TSJES, carecen de perspectiva de género y se muestra poco interés en enseñar e investigar sobre derecho internacional, derechos humanos de las mujeres y lo referido al marco nacional de derechos de las mujeres.

De acuerdo con la información recabada en la encuesta y mostrada en el apartado Política de género, 25.8% de quienes ejercen funciones jurisdiccionales han recibido alguna capacitación en materia de género por parte del Tribunal; si esta información se desgrega por sexos, 32.1% fueron hombres, mientras que solo 21.3% fueron mujeres, lo cual coincide con el grado de desconocimiento que respecto al marco internacional y nacional en materia de derechos humanos tienen. Preocupa el hecho de que del 100% de la muestra que respondió haber recibido capacitación en esta materia, solo 68.6% manifestó aplicar lo aprendido en el ejercicio de su labor jurisdiccional.

En conclusión, se observa un importante desconocimiento por parte de las operadoras y los operadores del sistema de justicia del TSJES de los instrumentos internacionales, así como de la legislación nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, cuestión que resulta básica para la impartición de justicia con perspectiva de género y con ello estar en condiciones de contribuir a la vigencia plena de esos derechos.

Reconocimiento de la discriminación de género en la sociedad

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

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

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

En el trabajo en campo desarrollado en el marco de esta investigación, se identificó que la mayoría de las secretarías de acuerdos y juezas aseguraba no contar con información sobre el tema, aunque otras tenían cierto conocimiento por haber asistido a cursos, talleres o foros organizados por el TSJES y diversas instancias como la Casa de la Cultura Jurídica, dependiente del Consejo de la Judicatura Federal, o el Instituto de la Mujer Sonorense, a los cuales algunas de ellas reconocieron no asistir.

“Nos invitan mucho por parte del Instituto de la Mujer sin Violencia [sic], pero por el trabajo no vamos. Tenemos la autorización en el caso que podamos ir, pero el trabajo, los hijos [...] Preferiríamos que fueran los sábados (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

El conocimiento mostrado en el grupo focal formado solo con jueces fue muy heterogéneo, ya que si bien hubo quienes sobresalieron por denotar una amplia información al respecto, también se dio el caso de quien exhibió una profunda confusión al considerar que mirar las diferencias es ir en contra de la igualdad, por lo que el objetivo del marco legal a favor de los derechos humanos estaría más bien orientado a desterrar la perspectiva de género.

“Hemos estado interiorizados dentro de esta temática tan trascendental e importante en la vida del ser humano, ya tiene bastantes décadas que ha habido una etapa de transición buscando precisamente una equidad, una igualdad en el género humano para determinar que ambos sexos tenemos las capacidades necesarias para desarrollar nuestras vidas sociales, familiares, laborales, en una situación óptima, y para ello se han establecido todas estas reformas que han venido a avalar leyes que sustentan la problemática que se ha dado a través de la humanidad, de la historia de la humanidad, de la desigualdad que ha habido entre el hombre y la mujer respecto de los roles de vida que se han encauzado, cuestiones culturales, sociales o de idiosincrasia; sin embargo, considero que se ha avanzado mucho en este tema de tanta actualidad, y que se ha reflejado en la realidad a través de que las mujeres hoy en día participan en todos los aspectos del ser humano, en el aspecto económico, político, social, y han tomado un rol importante también dentro de la sociedad. Que a pesar de ser mujeres, madres de familia y esposas, algunas, pues pueden contribuir también en el ámbito social o político, independientemente de su condición de mujer, y el hombre ha visto ese reflejo a través de la formación que conjuntamente puedan tener o independientemente, para el fortalecimiento social, familiar, económico del país [...] Para estudiar qué es realmente la perspectiva de género, es lo que yo entiendo como un concepto muy generalizado que es algo muy profundo, que tiene muchos matices, que tiene muchos aspectos que están en estudio precisamente y que han sido motivo de reformas, inclusive constitucionales, en donde ya nuestro país ha participado activamente firmando tratados internacionales en favor de los derechos humanos, y en este caso concreto, de la perspectiva de género, hace considerar que la mujer pues también participa y tienen los mismos derechos que un ser humano ante la sociedad, es, en términos generales, la idea que tengo yo sobre este tema” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“La perspectiva de género era una especie de mecanismo o instrumentos para evidenciar las diferencias y las desigualdades que había entre el hombre y la mujer por estereotipos que se

hacen, cuando en realidad somos iguales y tenemos las mismas capacidades para desempeñar tal o cual función” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“En cuanto a la perspectiva de género, también es el enfoque o el esquema que se ha dado en relación con el hombre y la mujer en la sociedad. En virtud del concepto que se tiene del sexo de las personas se les otorgan diferentes roles, y con base en ellos se les asignan tareas por el solo hecho de ser hombre o de ser mujer. Y eso es lo que se ha ido combatiendo, en virtud de la perspectiva de género, mediante la implementación o la promulgación de las leyes, de los tratados, y todo eso, o incluso a nivel constitucional para tratar de generar la igualdad que debemos de tener, porque somos iguales, entre los hombres y las mujeres” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Se plantearon preguntas a los y las participantes en los grupos focales, para ubicar su entendimiento y reconocimiento respecto a las expresiones de la desigualdad entre hombres y mujeres en el ámbito social. En el grupo focal masculino se hizo la reflexión de que la mejor muestra de que todavía existen tratos desiguales entre sexos es la promulgación de leyes específicas a favor de las mujeres, lo que ha sido la respuesta para cambiar el estado de las cosas. Se habló de cómo, a partir del sexo, se han creado roles que dejan en un plano distinto y desigual a las mujeres, y que dichas prácticas siguen vigentes en actos que la sociedad no cuestiona, ni valora de manera negativa, pero que forman parte de la cultura tradicional que limita y discrimina a las mujeres.

“El sexo hace que se construyan ciertas cuestiones socioculturales que hacen que de una forma la mujer tenga cierto rol distinto al del hombre, y no únicamente distinto, sino en un plano desigual. A veces esas diferencias socioculturales en realidad son imperceptibles, cuando alguien contrae matrimonio, y se empieza una familia, automáticamente es normal y natural que el hombre es el que va a ir a trabajar y la mujer se va a quedar en casa; y no es tanto porque haya una toma de conciencia en el sentido de decir: ‘Ah, fíjate que yo trabajo, yo voy a continuar laborando y tú te vas a quedar al cuidado del hogar, de los niños’. No es normal, así se da, como una simple situación de hecho, y derivado precisamente de eso, o sea, de esa construcción sociocultural derivada del sexo, pero que finalmente impacta y no ponen en un plano de igualdad real o social a la mujer respecto del hombre. Le digo, a veces no tenemos conciencia de ese tipo de cosas, se ven tan normales como el hecho de que si uno invita a una mujer a un restaurante, el hombre es el que paga, ¿quién dice que el hombre debe de pagar? No digo que se pueda hacer por caballerosidad, o

lo que sea, me refiero a que culturalmente ya es algo normal, el hombre es el que debe de pagar. Así como este ejemplo hay infinidad, donde los seres humanos no lo perciben porque son tan normales aparentemente, que damos por hecho que así debe de ser” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

En el grupo focal femenino aportaron diversos ejemplos de tratos desiguales y discriminatorios al interior de la sociedad sonoreense, e inclusive en el ámbito institucional.

“Por ejemplo, hablando con los amigos he dicho que sí podría darse una connotación de discriminación el hecho de que, cuando vamos manejando y cometemos un error: ‘Tenía que ser mujer’ (risas). Como que los hombres sí nos tienen en el concepto de que somos más torpes que ellos. Yo tengo mucho eso, de ver si son hombres o mujeres los que cometen los errores y la mayoría son hombres’ (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Tengo entendido que en el ISSSTE las esposas que trabajan pueden afiliarse a sus maridos, nosotras no, por el contrario los hombres en nuestro puesto pueden afiliarse a su esposa, pero yo no podría afiliarme a mi marido. Eso sí lo siento como una discriminación” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Por otra parte, tantos hombres como mujeres reconocieron la predominancia de estereotipos que encasillan a las mujeres como responsables del trabajo doméstico y la crianza de los hijos. Esto, en los hechos, ha desembocado en que cumplan con una doble o triple jornada de trabajo. Hay quienes consideran, además, que la legislación a favor de las mujeres, contrario a sus objetivos, refuerza los roles tradicionales de género, lo cual es una muestra de las confusiones que respecto al concepto de igualdad tienen y de la falta de perspectiva de género.

“A pesar del rol tradicional [...] a pesar del rol de que ya muchas mujeres empezaron a trabajar, de todos modos, de cualquier forma, siguen en su casa haciendo las labores propias de aquellas que no iban a trabajar, o sea, en la doble jornada, la jornada de trabajo y la jornada de la casa, porque es sociocultural; se entiende que la mujer es la que se encarga del cuidado del hogar, y así parecía normal” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Hablando en la cuestión de los estereotipos sociales, curiosamente ya con el paso del tiempo, cuando tuvimos la posibilidad de cambiar eso, lo único que se hace es reafirmarlo en las leyes;

porque, por ejemplo, está la cuestión de la mujer que tiene un bebé: incapacidad, vámonos a la casa a cuidar a los niños. La misma ley le impone la obligación a una mujer económicamente productiva, que desempeña una función que realiza un hombre en una oficina —el cual debe seguir trabajando—, por disposición de la ley tiene que irse a su casa a cuidar a su bebé los dos meses que le corresponden [...] la devuelve a su casa a hacer cosas que ya había dejado de hacer, por lo que desde ese momento asume un rol que antes no tenía por cuestiones del estereotipo” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“La cultura de la sociedad tiene muy arraigado que la mujer es para su casa, aun cuando trabaja de todas maneras, es casa y trabajo [...] aunque ya muchas no lo veamos así, pero sí nos damos cuenta que hay lugares donde hay mucha separación, no hay igualdad [...] en el gobierno, en lo político” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

En el grupo focal masculino hubo quienes consideraron que el hecho de que las mujeres no cumplieran con su tradicional rol de madre-esposas era contrario a la naturaleza, y ésta era la causa u origen de la criminalidad que hoy se da en el país.

“Sin embargo, siento que de cierta forma, dadas las circunstancias que estamos viviendo actualmente, se ha desnaturalizado, o se ha desproporcionado un poco, esa función de generar una igualdad en el rol social, laboral, económico, hacia la mujer. Y se refleja en los altos índices de criminalidad [...] a través de estos cambios ha habido aspectos muy positivos, pero también se reflejan aspectos negativos dentro del ámbito social, porque desde el punto de vista económico, la mujer ha tenido que incorporarse al rol familiar, económico y laboral, para sustentar un hogar, y en base a esto, se ha desviado un poco, o puede ser difícil establecer una familia como la que tradicionalmente existía, o las familias existen de muchas maneras. Entonces, esta necesidad de la mujer de salir a trabajar, o de tener esos derechos y hacerlos efectivos ante la sociedad, ha venido a reflejarse en una forma, tal vez negativa en la sociedad, en el aspecto de que los hijos, por ejemplo, a veces, no están bajo la supervisión de los padres, ¿por qué?, porque se han encauzado de otra manera, porque la mujer también trabaja” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Por otra parte, no obstante el reconocimiento de esta sobrecarga laboral que muchas mujeres viven, en el grupo focal femenino hubo quienes al analizar la situación específica del TSJES no fueron capaces de verla o aceptar su existencia como un obstáculo para su pleno desarrollo

laboral y profesional, a pesar de los argumentos dados por sus compañeras, en el sentido de que de 60 juzgados, solo 20 los ocupan mujeres.

“En el Poder Judicial yo siento que hay más equidad, hay mucho personal femenino, somos muchas mujeres y tenemos mucha participación, hay más equilibrio en el trabajo” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Muchas veces las mujeres están en puestos bajos y los hombres en puestos altos, pero yo siento que aquí vemos fotos de los jueces y hay muchas mujeres a nivel de jueces y magistrados. Somos exactamente iguales” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Lo que pasa en el Poder Judicial es que muchas veces para ser juez de lo familiar, juez penal, el juez que sea, realmente tienes que iniciar fuera de la ciudad, y a veces las mujeres casadas no admiten el reto. Hay muchas funciones en las cuales las mujeres tememos por nuestros hijos. En realidad el hombre no está al tanto del desarrollo de los hijos, entonces sí es una limitante, pero creo que las posibilidades son abiertas en el Poder Judicial, tanto para hombres como para mujeres...” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Y aunque efectivamente 57.3% del personal del TSJES es del sexo femenino, y muchas ocupan altos cargos, como magistraturas, debe identificarse que esta presencia no deriva de una política institucional orientada a incorporar al género femenino al Tribunal, sino que ha sido efecto de su incorporación masiva a los puestos de más baja jerarquía dentro de la estructura, tal y como se ha documentado en el apartado Condiciones laborales del presente análisis.

Parten además de una falsa idea al considerar que la mayoría numérica de las mujeres en el Tribunal significa *per se* que existe igualdad y se eliminan prácticas discriminatorias de género, lo cual no es así, como se da cuenta a lo largo de este diagnóstico y como ha sido documentado en diversos estudios (Facio, 2002), ya que subsisten diversas expresiones de discriminación y desigualdad por género.

Las pocas situaciones de desigualdad entre mujeres y hombres que ubican a las secretarías de acuerdos y a las juezas no las enfocan como un problema derivado del orden de género que prescribe situaciones y posiciones diferentes para los sexos, sino como una cuestión específica de cada mujer, a la cual incluso culpan de vivir esas condiciones.

“Nosotras mismas como mujeres les decimos a las hijas: ‘Ponte a lavar los trastes’, y a los hijos no les decimos. Desde ahí nosotras hacemos la diferencia y ellos creen que por ser hombres la mujer les va a servir. Culturalmente tenemos que cambiar esas situaciones” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

Algunos de los juzgadores se mostraron más sensibles al respecto, al considerar que mediante diversos controles sociales se ha construido socialmente un orden genérico que ha tenido a las mujeres en un plano inferior de oportunidades y desarrollo; sin embargo, algunos de ellos manifiestan un discurso justificante en el que observan como lógico el dominio de los hombres sobre las mujeres, pues valoran de manera desigual la división de trabajo que se dio en épocas primitivas.

“La falta de equidad existe entre hombre y mujer, puede ser explicada por las construcciones socioculturales existentes, pero no son el problema de la causa primera, o el antecedente primero, yo creo que tiene que remontarse uno precisamente a esa época, al mundo primitivo, donde el hombre es el que salía a cazar, es el que aporta los alimentos, el que lleva sustento; por lo tanto, es lógico o es explicable que él tenga predominio o mayor predominio o mayor presencia, o mayor importancia en relación con la mujer, que se queda en el hogar y que únicamente lo que hace es preparar los alimentos, cuidar a los niños, etc. [...] Decía un predominio del hombre sobre la mujer, pero creo que finalmente la causa primera de esta diferencia tiene que ver con condiciones materiales de existencia, donde de una u otra forma, por diferentes causas, se dio un predominio del hombre sobre la mujer, y a partir de ahí se construyen ese tipo de cosas socioculturales que inclusive hacen que parezca normal muchas veces esas diferencias, la falta de equidad” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Yo creo que por los estereotipos socioculturales que ha habido en toda la humanidad, desde niño, el darles ciertos roles, de cierta manera hacerlo ver como el sexo débil, darles ciertas cargas en el hogar a la mujer, de trabajar, de mantener el hogar bien mientras el hombre, de niños no hacen nada, y de grandes dedicarse a trabajar [...] básicamente yo creo que derivan de los estereotipos, tanto en la propia casa como EN las escuelas, en la sociedad en general” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Yo creo que viene desde la época de las cavernas, porque, ¿quién era el que iba a cazar?, el hombre. ¿Quién se quedaba a amamantar a los bebés?, la mujer. Y a medida que ha evolucionado la sociedad, lógicamente han cambiado los escenarios. Ya no la cueva, sino la casa; ya no es el ir a cazar, sino ir a la oficina. Siento yo que eso ha sido la historia, o el antecedente de la licencia que tenemos ahorita, desde mi punto de vista” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

En términos de la teoría del Derecho, en particular de su afluente feminista, se considera que la falta de sensibilización en género, así como el apego a estereotipos y prejuicios de género por parte de los agentes de la impartición de justicia, se traduce en diferentes manifestaciones, como la *ginopia* (forma del androcentrismo que implica incapacidad, imposibilidad de ver lo femenino, que invisibiliza la experiencia femenina) y la insensibilidad ante los efectos del género sobre las personas.

Como se ha podido apreciar, la mayoría de los juzgadores y las juzgadas del TSJES no cuentan aún con la suficiente sensibilidad en el enfoque de género que les permita ampliar su criterio sobre las condiciones específicas de las mujeres que llegan a los tribunales, así como reconocer plenamente las desigualdades de género en la sociedad y sus implicaciones; situaciones que deben considerar al momento de dictar una resolución o sentencia, con el fin de que, por medio de éstas no se sobrevictimice a las mujeres que ya previamente han sido víctimas; por ejemplo, de violencia social o familiar y las conviertan ahora en víctimas de violencia institucional. Solo a manera de ejemplo, conviene referir las investigaciones de Elena Larrauri (1995) y Elena Azaola (1996), en las cuales se muestra cómo estas manifestaciones de sexismo de los jueces y las juezas al momento de dictar sentencias penales en casos en que la mujer priva de la vida a su pareja y agresor consuetudinario, resultan en un incremento de 30% en el tiempo de las condenas privativas de la libertad, en relación con las penas que reciben los hombres que cometen el delito de homicidio en contra de sus parejas mujeres.

Apertura o resistencia a impartir justicia con perspectiva de género

En cierto grado, las juzgadas y los juzgadores aceptan vivir inmersos en una sociedad patriarcal que discrimina y violenta a las mujeres. Frente a ello la mayoría considera necesario basarse en la perspectiva de género para impartir justicia, aunque con algunas resistencias, en gran medida porque 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 a rajatabla de las leyes puede discriminar a las mujeres.

Así, en el grupo focal integrado con secretarías de acuerdos y juezas, las participantes en un primer momento manifestaron que entre las acciones que incluían para superar las desigualdades en el ejercicio de sus funciones era asignar cargos, sin importar el sexo de las personas aspirantes.

A varios impartidores de justicia parece que les causa conflicto la pretensión de incorporar la perspectiva de género en sus actuaciones y al momento mismo de dictar una sentencia. Hay quienes consideran que el hecho de observar la situación concreta de la persona y resolver de manera diferente a cómo tradicionalmente lo hacían violenta el principio de igualdad, sobre todo en materias ajenas al Derecho familiar. La carencia de una formación básica en materia de género —la cual les permitiría cuestionarse sobre la neutralidad y objetividad de la norma jurídica— es campo fértil para dar acceso a la ideología dominante que afirma que el Derecho es racional, objetivo, abstracto y universal (Olsen, 2000). Una vez más, el componente estructural que menciona Facio (1991) se manifiesta cuando los juzgadores le dan contenido a dicho principio de igualdad en el sentido de tratar exactamente igual a hombres y a mujeres, sin identificar que dicha interpretación es androcéntrica, en razón de que tanto su definición como su contenido los ha decidido históricamente el género masculino. Su interpretación de igualdad jurídica entre hombres y mujeres se reduce a creer que consiste en otorgarle a éstas los mismos derechos de los que ya gozan aquéllos, proporcionándoles en cualquier caso una protección especial en determinados temas debido a su condición de reproductora de la especie, y que esto bastaría para eliminar la discriminación (Facio, 1992).

“Si una mujer es demandada se juzga exactamente igual. Ahí no se dice; ‘Pobrecita, por qué la detuvieron’ o ‘Pobrecita, por qué le deben’. Es exactamente igual. En materia penal es muy cierto que hay algunos que se consideran que los cometen los hombres, se ve muy mal que sea una mujer la acusada o la inculpada. Se le sanciona exactamente igual, no es que se le dé preferencia, no es que se le dé más a la mujer o menos, yo estoy muy conforme. O sea, no noto ninguna diferencia” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“La gente, los abogados, los familiares toman la bandera de que es una mujer: ‘Pobrecita’. Antes de dictar la sentencia van y hacen alegatorio, es decir, nos expresan [...] no conocen ni los hechos

como estuvieron realmente, pero nos llevan cuestiones familiares de que es madre soltera, de que trabaja en esto, de que del niño [...] una serie de cosas, entonces eso se da muchísimo con los abogados y con los familiares” (mujer, grupo focal, función jurisdiccional).

“Tenemos que partir de la base de que sí somos, como dice la Constitución, iguales ante la ley, porque sí es cierto que muchas veces por cuestiones de la víctima del delito, te dejas llevar en muchos aspectos, la misma sociedad. Una violación es un escándalo, una violación a una mujer, a una jovencita, a una niña, es un escándalo social; de repente por allá parece que violaron a un hombre, pero era un indigente, de la calle, fue un pleito entre ellos, hubo una violación y no se hace tanto escándalo si es él. Volvemos otra vez al estereotipo de que la mujer es la más débil, y un delito cometido en contra de ella es un delito de mayor impacto, y si eso no se ve, nosotros al momento de llevar un procedimiento, establecer una sanción, pues caeríamos en el juego de las igualdad del hombre y la mujer. Tenemos que partir, primero que nada, de la base que somos iguales ante la ley” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“En la práctica diaria atendemos por igual a hombres y mujeres, analizamos lo que quieren decir, los escuchamos, y a la hora del fallo pues muchas veces las cuestiones subjetivas no importan, sino más bien lo tangible que está en el expediente, entonces pues uno trata de ser objetivo” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

El testimonio previo da cuenta de un discurso que frecuentemente utilizan quienes imparten justicia, al derivar del deber ser, es decir, del ordenamiento constitucional, un hecho perteneciente al mundo fáctico.

Algunos jueces se mostraron más sensibles a considerar las diferencias entre hombres y mujeres al momento de dictar una resolución o sentencia.

“En materia familiar nosotros hacemos una situación, donde conscientes del rol que juega la mujer, esperamos prudentemente hasta que no terminamos ciertas investigaciones, ciertos parámetros, antes de actuar y condenarla” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“Yo creo que es difícil como juzgador, en lo particular, al momento de tener como acusado [sic] a una mujer y tener como acusado a un hombre, verlos iguales respecto de los derechos. Creo que en lo personal, casi lo veo, no se puede ver igual a la mujer [...] decir, voy a sancionar a un acusado, y

me vale que sea mujer, yo creo que no se puede, no se puede, tiene que haber cierta circunstancia para ver por qué motivo delinquirió la mujer. Porque no es lo mismo que el hombre. Definitivamente, si una mujer delinque yo creo que es algo ya muy, muy, muy, por algo hay, si nosotros volteamos al Cereso vamos a ver 130 mujeres, 200 ponle, y tenemos 4000 hombres. Ahí con los adolescentes tenemos cerca de 400 hombres y tenemos como 15 mujeres, entonces, ¿que llevó a esa mujer a cometer el ilícito?” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

Al respecto habría que señalar que el Código Penal del Estado de Sonora sí prevé en el artículo 57 la consideración de diversas circunstancias al momento de individualizar la pena. En este sentido, es importante resaltar que por lo general quienes imparten justicia no perciben varios elementos que de manera consciente o inconsciente influyen en su forma de juzgar, como los estereotipos y roles tradicionales de hombres y mujeres, los cuales, estudios como los de Pat Carlen (1983) han evidenciado que desempeñan un papel clave en la decisión de encarcelar o no a una mujer, o bien de imponerle penas más severas que las impuestas a los hombres por el mismo delito (Azaola, 1996). Los estudios de género han develado cómo quienes imparten justicia reprochan a las mujeres, más que el ilícito cometido, su transgresión al tradicional estereotipo femenino, y más aún, a su rol como madre-esposa. En realidad, basan sus valoraciones desde un Derecho penal de autor,¹⁴ alejado de un Derecho penal de acto en el que debe valorarse, en principio, si la conducta del autor o autora del delito transgredió o no una norma penal, después si es antijurídica y, en todo caso, al momento de valorar la culpabilidad, debe evaluar el grado de autodeterminación que tenía la persona al momento de cometer un ilícito. Eugenio Raúl Zaffaroni explica al respecto: “Sería el juicio necesario para vincular en forma personalizada el injusto a su autor y, en su caso, operar como principal indicador del máximo de la magnitud de poder punitivo que puede ejercerse sobre éste. Este juicio resulta de la síntesis de un juicio de reproche basado en el ámbito de autodeterminación de la persona en el momento del hecho [formulado conforme a elementos formales proporcionados por la ética tradicional] con el juicio de reproche por el esfuerzo del agente para alcanzar la situación de vulnerabilidad en que el sistema penal ha concretado su peligrosidad, descontando del mismo el correspondiente a su mero estado de vulnerabilidad” (Zaffaroni, 2010: 520).

¹⁴ El Derecho penal de autor es aquel que considera las características esenciales o sociales de las personas, tales como su color de piel, su nacionalidad, su sexo o cualquier otra condición. Un ejemplo es el aplicado en la época nazi, en el que se castigaba a las personas por lo que eran y no por haber cometido una conducta ilícita.

El penalista chileno Juan Bustos Ramírez, al abordar el tema de la culpabilidad —tercer elemento del delito—, prefiere hacerlo desde la categoría denominada por él como “sujeto responsable”; manifiesta que al momento de individualizar la pena quien juzga debe respetar el principio de la dignidad humana, es decir, debe examinar a la persona en concreto: “el examen del hombre concreto señala desigualdades y sometimientos que si no se consideran en cuanto tales, se revierten en una mayor afección a la dignidad de la persona. Es por ello que el legislador no puede someter a un mismo tratamiento a un menor que a un adulto, a un indígena que al sujeto adaptado al mundo civilizado. Pero no solo eso, sino que además tiene que considerar todos los diferentes condicionamientos sociales y económicos que provocan una determinada conducta, así como los de carácter cultural” (Bustos, 1984: 64).

Estas ideas, elaboradas desde la dogmática penal, coinciden plenamente con las propuestas elaboradas desde la teoría crítica feminista del Derecho, la cual parte de la evidencia de que hombres y mujeres somos diferentes, y en razón de esto la impartición de justicia debe considerar dichas diferencias para tener un real acceso a la justicia, de otra manera el resultado es discriminatorio (Facio, 2004).

En conclusión, de manera general, pese a que algunos de los impartidores y las impartidoras de justicia afirman conocer la perspectiva de género, se mostraron evidencias de que no es así para la mayoría del personal de labor jurisdiccional, o que su conocimiento en el tema es superficial. Y pese a que manifiestan su acuerdo con incorporar dicha herramienta en el ejercicio de sus actuaciones, están imbuidos en el modelo androcéntrico de justicia, cuya visión igualitarista se centra en la igualdad formal plasmada en el marco legal que no deriva por sí misma en igualdad sustantiva. Su poca sensibilidad y escasos conocimientos respecto a la perspectiva de género derivan muy probablemente en resoluciones y sentencias que discriminan a las mujeres, que como partes actoras o pasivas, denunciante o denunciada participan en la tríada judicial. El desconocimiento profundo de lo que implica la perspectiva de género y juzgar con perspectiva de género deriva en un rechazo o resistencia para llevar a cabo ese ejercicio y genera contradicciones entre el discurso y la práctica en esta materia.

Factores que limitan la impartición de justicia con perspectiva de género.

El análisis previo devela que en el Tribunal existe un margen importante de desconocimiento de quienes imparten justicia sobre convenios y acuerdos internacionales, así como de legislación nacional en materia de derechos humanos de las mujeres. Asimismo, ese estrato de personal jurisdiccional está poco sensibilizado hacia el tema de género, y muestra apego a estereotipos y prejuicios de género para valorar la situación de igualdad de mujeres y hombres imperante en la sociedad. Como resultado de su desconocimiento sobre qué es la perspectiva de género, aunque muestran disposición, no cuentan con los conocimientos ni herramientas para incorporarla en la impartición de justicia. Situación que en términos de la teoría de derecho, en particular de su afluente feminista, se traduce en diferentes manifestaciones contrarias a las tareas de la igualdad de género, como la ginopia y la insensibilidad al género femenino.

Esto puede ser consecuencia de que en los últimos años han sido mínimos los esfuerzos desplegados para formar y capacitar en esta materia al personal jurisdiccional del TSJES, quienes de acuerdo con la información del apartado Política de género, solo tomaron en promedio cinco horas de capacitación en materia de género en el último año.

Por otra parte, Alda Facio (1992) ha hecho hincapié en que lo concebido de manera tradicional como Derecho se centra generalmente en el marco normativo, sin considerar que el Derecho —o fenómeno jurídico como le denomina ella— incluye factores de otra índole que influyen de manera poderosa al momento de procurar e impartir justicia. Así, además del componente formal-normativo conformado por todo el marco jurídico, debemos considerar el componente estructural, es decir, el contenido que las impartidoras y los impartidores de justicia le dan a las reglas y los principios presentes en el componente formal-normativo, al crear, seleccionar, combinar, aplicar e interpretarlos; por último, el componente político cultural, que es el contenido y significado que se le da a la legislación por medio de la costumbre, las actitudes, la doctrina jurídica, las tradiciones y el conocimiento que las personas tengan de la ley.

Así, en cuanto al componente formal normativo se refiere, puede decirse, de manera muy breve, que actualmente en el estado de Sonora existe un marco legal homologado, en parte, al promulgado a nivel nacional en materia del reconocimiento del derecho de las mujeres a vivir libres de violencia; sin embargo, como ha quedado demostrado en el primer apartado de este

apartado de análisis, los operadores y las operadoras del sistema de justicia desconocen los instrumentos internacionales, las leyes nacionales y estatales que protegen los derechos de las mujeres, lo que deriva de manera necesaria en su no aplicación. Éste es el primer elemento que obstaculiza la posibilidad de juzgar con perspectiva de género en esta entidad federativa.

Es importante destacar que de las entrevistas en ambos grupos focales se deriva que quienes imparten justicia en el TSJES se limitan solo al uso de la legislación estatal, y no recurren a otras fuentes de análisis que les serviría de herramientas para aplicar la justicia de una manera más equitativa.

Respecto al componente estructural, un elemento que limita la perspectiva de género en el ejercicio jurisdiccional es la concepción androcentrista de igualdad jurídica, pues se considera que esta última se violenta si la norma no se aplica a rajatabla, lo que trae necesariamente como consecuencia discriminación por resultado.

En ese mismo sentido, los impartidores y las impartidoras de justicia ven limitada la posibilidad de aplicar la perspectiva de género, en tanto la legislación no los lleve de la mano, es decir, que establezca claramente las diferencias que deben considerarse, a pesar de que tanto instrumentos internacionales como la CEDAW o la Convención de Belém do Pará, así como las legislaciones federales y estatales que establecen el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia, obligan al Estado a prevenir, eliminar y sancionar la violencia institucional que se ejerce en contra de las mujeres por cuestiones discriminatorias. En este sentido, resalta la importancia de emprender acciones para sensibilizar y capacitar a las y los impartidores de justicia con el fin de que cuenten con los elementos necesarios para comprender que esa manera tradicional de aplicar la justicia tiene como punto de partida la visión masculina, por lo que ocasiona aquello que abiertamente se trata de erradicar: el trato desigual.

En cuanto al marco político cultural, sería imperioso considerar que a pesar de los importantes avances en el plano de la igualdad entre mujeres y hombres, aún se perciben algunas actitudes, costumbres y creencias relatadas por medio de los diferentes testimonios de jueces y juezas, que evidencian cierto grado de discriminación, aun entre pares al interior del TSJES—como pensar que las mujeres no optan por ascensos laborales basadas en su propia decisión y no por falta de oportunidades o condiciones que les permitan el acceso a los mismos—, situación que es probable

se traslade al momento de dictar resoluciones o sentencias, si se considera que es una sociedad en la que aún se encuentran muy marcados los estereotipos y roles sexuales.

Ambos grupos focales coincidieron en manifestar que será mediante la educación en la familia, la escuela y la participación de diversas instituciones como podrá modificarse la cultura patriarcal, todavía vigente en el Estado de Sonora; sin embargo, no reconocen la trascendencia de que el ejercicio de sus funciones jurisdiccionales fundamentadas en la perspectiva de género logrará que la justicia sea más igualitaria entre hombres y mujeres.

El principal reto que enfrentan para incorporar dicha perspectiva consiste en darle al tema la importancia que amerita y ser abiertos a los cambios, pues como se reconoce en el propio Tribunal, las recientes reformas constitucionales en materia de derechos humanos aún son una aspiración más que un hecho, en parte porque se carece de una infraestructura que permita materializar dichas prerrogativas.

“Parece ser el hecho de la eficiencia, o lagunas legales que existen, y lo que dice el compañero en relación con mecanismos legales que permitan que de una forma ágil y rápida la mujer tenga acceso a la justicia. Quisiera mencionar otra cosa que no tiene que ver con lo estrictamente legal, sino que es una realidad misma, la posibilidad de que una mujer pueda acceder a la justicia, lo digo por el hecho de que tiene que contratar asesoría legal, tiene que tener un asesor legal, entonces en algunos casos, en algunos juzgados que me ha tocado fuera de Hermosillo, la mujer va al Tribunal buscando información, después de haber andado en múltiples dependencias, y como el juez debe ser imparcial nada puede asesorar, tiene que ser un abogado, y lógicamente el abogado le va a cobrar, etc., y ya tenemos que ver como una realidad, una realidad más de las leyes, que en un momento dado puede imposibilitar que las mujeres accedan a la justicia, y eso, prácticamente, es algo extralegal que no queda al alcance de los juzgadores” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

“En materia familiar debe cambiar el paradigma de la defensoría de oficio, de la representación social como un verdadero ente que represente los intereses de los que están en desventaja social, los menores, los ancianos, los enfermos, la mujer, como dice el juez, y también, ¿por qué no?, el hombre en determinadas condiciones. Sí, hay muchas personas que se presentan con pensión, en silla de ruedas, y quieren ejecutar, por la pensión, quitarles; y en igualdad de condiciones que un

hombre en condiciones ordinarias. Entonces, nuestra función jurisdiccional también queda en jaque, si los demás elementos satelitales en el sistema no están trabajando en hacer valer sus derechos, no podemos ser orientador, instrumentador, ejecutor, resolutorio, porque también corremos el riesgo, y se está presentando, de desvirtuar nuestra función pública como jueces, y la gente nos está buscando mucho como asistentes, como orientadores, y ahí empieza el desequilibrio legal” (hombre, grupo focal, función jurisdiccional).

El reto aún es la sensibilización respecto a las desigualdades que todavía viven las mujeres en la sociedad sonoreense, así como la capacitación en la perspectiva de género, con especial énfasis en valores como la justicia y la igualdad, al concederle a éstos los contenidos que la teoría del Derecho, en particular la construida desde la crítica feminista, poco a poco ha definido.

CONCLUSIONES

En el presente capítulo se presentan las conclusiones generales de esta investigación diagnóstica, que se orientó a identificar los factores y expresiones de la desigualdad de género al interior del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Sonora. 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”.

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.

Además 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 TSJ de Sonora conciben el género y las desigualdades de género, así como sus valoraciones sobre la pertinencia de incorporar esta perspectiva a la labor que desarrollan.

Como se planteó desde la Metodología de la investigación, una de las premisas del diagnóstico es que, para avanzar en la incorporación de la perspectiva de género en la labor sustantiva de las instancias encargadas de impartir justicia, es necesario transformar también su ámbito

organizacional interno; pues Tribunales con igualdad de género en su interior contarán con mayor capacidad para identificar y contrarrestar factores de discriminación e inequidad social que restringen el acceso de las mujeres a la justicia.

Las conclusiones se presentan, al igual que los resultados, agrupadas de acuerdo a los siguientes ejes analíticos.

Eje 1. Marco legal y normativo

Este eje se refiere a la pertinencia del marco legal estatal y el marco normativo interno para la igualdad de género en la cultura organizacional de los Tribunales.

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

Asimismo, un marco normativo interno que promueva la igualdad es condición básica para el diseño e implementación de una política que permita el adelanto de las mujeres y la promoción de la igualdad de género.

En México el cuerpo normativo armonizado con los tratados internacionales que tutelan el derecho a la igualdad de género y a la vida libre de violencia se expresa en la incorporación del principio de igualdad en la Constitución, y la existencia de, al menos, tres instrumentos jurídicos: una ley de igualdad entre mujeres y hombres, una ley de creación del mecanismo para el adelanto de las mujeres y una ley de acceso de las mujeres a una vida libre de violencia.

En la Constitución del Estado de Sonora, desde su artículo primero, se establece que los “derechos del Hombre son la base y el objeto de las instituciones sociales. En el estado de Sonora todo individuo gozará de las garantías que otorga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”. Hay que destacar que este documento emplea únicamente lenguaje androcéntrico, situación que invisibiliza a las mujeres.

Es en el artículo 150-A de la Constitución, donde se indica “en el estado las mujeres tienen los mismos derechos civiles y políticos que los hombres; podrán ser electas y tendrán derecho a voto

en cualquier elección, siempre que reúnan los requisitos que señala esta Ley”. Es importante señalar que en ella no existe ningún artículo que refiera a la violencia contra las mujeres, en ninguna de sus manifestaciones, ni discriminación por sexo o sobre trata de personas.

El Instituto Sonorense de la Mujer se creó por decreto en 1998. El artículo 3º, fracción I de dicho decreto establece como parte de las atribuciones del instituto la de coordinación y concertación. Sin embargo, no establece algún mandato específico para el Poder Judicial, aunque sí establece la colaboración del instituto con otras instancias competentes para atender, por ejemplo, la violencia contra las mujeres y la producida dentro del ámbito familiar. Cuenta con un reglamento interior, el cual resulta muy descriptivo de los procesos internos. En él, las referencias hechas a instituciones ajenas al instituto son en función del intercambio de servicios o de colaboraciones, pero no mandata a ninguna otra instancia.

La Ley Estatal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia fue aprobada en 2007. En su artículo 18, se explica la coordinación de los tres poderes de gobierno, tanto en el nivel estatal, como en el municipal en colaboración con la Federación y grupos interinstitucionales y multidisciplinarios para la implementación y seguimiento a las acciones y medidas para la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres. Esto incluye la conformación de un sistema estatal para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres. El título cuarto del Artículo 19, se especifican las competencias de cada instancia en relación a la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia, pero no se describe ningún mecanismo particular. Cabe señalar que no se menciona la participación específica del Poder Judicial en estos apartados. Con lo establecido en la ley no se puede saber si existe algún mandato que lo vincule, solo en el preámbulo de la ley se dice que se consultará al Poder Judicial en materia de dictámenes y órdenes de protección.

El Reglamento de la Ley para el Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Estado Sonora entró en vigor en 2010.

En razón a la existencia de mecanismos de coordinación interinstitucional, se menciona la necesidad de establecerlos tanto en los tres poderes de gobiernos estatales y municipales como con el nivel federal, al igual que con los Institutos de la Mujer estatal y nacional a fin de diseñar,

implementar y evaluar políticas públicas y los correspondientes modelos de implementación. Los artículos que abordan estos temas son el 1°, 3°, 9°, 13, 15, 27, 45, 47, 48, 49, 50, 52 y 54.

La Ley de Prevención y Combate a la Trata de Personas del estado de Sonora entró en vigor en 2011. En ésta se plantea la formación de la Comisión Interinstitucional para la Prevención y el Combate a la Trata de Personas con carácter de permanente y coordinada por el Ejecutivo, cuyo objetivo será el de coordinar las acciones que realicen todas las entidades que la conformen. Estará integrada por diversas secretarías estatales e instituciones y dependencias del Ejecutivo; entre los invitados permanentes sin derecho a voto se encuentra un representante del Poder Judicial del estado.

No existe una ley para prevenir y erradicar la discriminación en el estado de Sonora, lo cual puede significar un obstáculo relevante para conseguir la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en el estado.

De este modo, se identifica que el marco legal estatal en materia de igualdad de género debe fortalecerse para el impulso de acciones en pro de la igualdad de género y la garantía de los derechos de las mujeres, pues a pesar de que en el Estado se presentan avances importantes en materia de legislación, relevante para la igualdad de género y los derechos de las mujeres, aún persisten vacíos y retos.

Las implicaciones de la inexistencia de artículos que se refieran a aspectos sobre la violencia contra las mujeres, la no discriminación por sexo o a la trata de personas en la Constitución Estatal no son menores. Las acciones del estado deben estar encaminadas a respetar, garantizar y promover los derechos de las mujeres, la libertad y la igualdad entre mujeres y hombres a través de medidas y acciones que corrijan las desigualdades de género existentes.

En lo que se refiere a la pertinencia de la normatividad interna del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Sonora y su relación con el avance hacia la igualdad de género es preciso subrayar que en La Ley Orgánica del Poder Judicial en el estado de Sonora (1996), en su artículo 82, fracción XXVIII contempla que el desarrollo de la carrera judicial “con base en criterios de igualdad de oportunidades” entre otros, como excelencia, profesionalismo, imparcialidad, objetividad, independencia, antigüedad, méritos y capacidades. A pesar de esto, este documento no contempla principios u objetivos orientados a promover la igualdad de género y la no

discriminación en su ámbito organizacional; así como tampoco contempla 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 este documento no utilizan un lenguaje incluyente, lo cual invisibiliza a las mujeres y refuerza la centralidad del género masculino.

Es importante resaltar que la ausencia de preceptos que reconozcan las desigualdades estructurales de género deriva en discriminación indirecta y, en esa medida, no se contribuye a transformar las condiciones de desigualdad.

En tal sentido, debe recordarse que la discriminación puede ser directa (cuando las normas y prácticas son abierta o explícitamente excluyentes) o indirecta (cuando las normas y prácticas pretenden ser neutras, pero al no tomar en cuenta las desigualdades, el resultado es su reproducción). Por ello, la incorporación de un lenguaje que visibilice a las mujeres, así como la instauración de medidas que propicien una organización equitativa e igualitaria, constituyen áreas de oportunidad para el Tribunal.

Eje 2. Política de género

Este eje se orientó a identificar las expresiones de la promoción de la igualdad, en la política institucional del Tribunal Superior de Justicia en el Estado. Esto es, la presencia de la perspectiva de género en la orientación de la política de la institución en sus diferentes etapas (desde la planeación hasta la evaluación, pasando por la implementación).

La instauración de una política de género constituye la más clara expresión de la voluntad política institucional para promover la igualdad entre mujeres y hombres, tanto al interior de la organización como en la actividad sustantiva que desarrolla, en este caso la impartición de justicia. Para analizar la presencia de la política de género en la institución se consideraron tres dimensiones:

1. El mecanismo de género;
2. el género en la política institucional y,
3. las políticas y acciones para la igualdad de género que se han desarrollado en el Tribunal Superior de Justicia.

El Tribunal Superior de Justicia del Estado de Sonora carece de un mecanismo de género que se encargue de impulsar y dar seguimiento a la incorporación de la perspectiva de género, tanto en la cultura organizacional, como en la actividad sustantiva del Tribunal.

Como ha sido mostrado en diversos estudios de caso, no solo en México, sino en otros países de América Latina y el resto del mundo, la inexistencia de un mecanismo de género en organizaciones del Estado conlleva a la falta de impulso, a la realización de acciones específicas orientadas a la igualdad de género, a la dispersión de aquellas acciones que se puedan implementar con este fin, así como a la dificultad para el seguimiento y evaluación de las mismas.

En este sentido, tal ausencia representa un área de oportunidad para el Tribunal en materia de incorporación de la perspectiva de género, tanto en su ámbito organizacional interno, como en la impartición de justicia.

En lo que refiere al género en la política institucional, esta investigación encontró que ni la promoción de la igualdad de género ni la erradicación de la discriminación por género, forman parte de los principios, los objetivos o los valores que orientan la política institucional del Poder Judicial del Estado de Sonora, y por consiguiente no se han asignado recursos a tal objetivo.

A pesar de la no institucionalización del tema, sí se realizan esfuerzos individuales para incorporar la perspectiva de género.

Desde hace diez años, por ejemplo, se desarrolla un taller que tiene como objetivo dar seguimiento a la jurisprudencia nacional y a la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos. En este espacio se ha abordado la temática de derechos humanos en general y de los derechos de las mujeres en particular. Uno de los objetivos de este taller es utilizar la perspectiva de género como eje de análisis. También han existido algunos esfuerzos en los cuales el Instituto Sonorense de la Mujer se ha coordinado con el TSJES para promover cursos, capacitaciones o conferencias sobre perspectiva de género. Sin embargo, no se ha dado seguimiento a este tipo de esfuerzos.

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 TSJES; pues no se reconocen las desigualdades de género 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 el presente 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 un efecto, no solo en la forma de desarrollar el trabajo, sino en las relaciones y condiciones de género al interior de la organización.

Para efectos analíticos, en esta investigación diagnóstica se realizó una aproximación a diferentes componentes de los valores y códigos organizacionales desde la perspectiva de género: modelo de gestión del trabajo; estilos de liderazgo y toma de decisiones; valoración de los estilos de trabajo; relación entre pares y con la autoridad; disposición a incorporar la perspectiva de género

en la cultura organizacional y valoración de la presencia del valor de la justicia en la vida interna del Tribunal.

En términos del modelo de gestión del trabajo, el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Sonora, es una organización cuyo modelo de gestión presenta características de las culturas organizacionales burocráticas y de clan, a partir de la información obtenida, se distinguen las características del modelo burocrático relacionadas con el respeto a la jerarquía, por parte tanto del personal administrativo como del jurisdiccional, que los servicios prestados a la ciudadanía siguen un alto nivel de estandarización, y que las funciones y responsabilidades están formalmente establecidas, sobre todo en los puestos de mayor nivel en la toma de decisiones. Los aspectos del modelo de gestión del tipo clan que se observaron fueron la lealtad a la institución y el compromiso personal y, en algunos casos, también el sentimiento de pertenencia a la institución.

La investigación diagnóstica también encontró que el modelo de gestión que impera en el tribunal, demanda un tipo de trabajador específico, en este caso eficiente, racional, disciplinado y disponible para el cumplimiento de su fin social. Este esquema es interiorizado y determina el comportamiento del personal hacia lo que se espera de él.

El esquema de gestión burocrático al interior del Tribunal favorece la orientación cultural del poder, así como una alta demanda de disponibilidad de tiempo por parte del personal, lo que reproduce un modelo de trabajador con características esencialmente masculinas. 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”. La alta valoración que se otorga a la disposición para el trabajo 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.

En lo que refiere a los estilos de liderazgo, en esta investigación diagnóstica, se identificaron evidencias de un estilo de liderazgo directivo, en el que la autoridad establece claramente, mediante una comunicación unilateral, los roles y funciones de las y los empleados: qué, cuándo y cómo deben hacer las cosas.

Sin embargo, si bien existe la prevalencia de este estilo directivo, es importante destacar que en algunas de las áreas administrativas, aunque de manera aislada, se identificó un estilo consultivo, el cual es favorable para impulsar acciones a favor de la igualdad.

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 Tribunal.

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, como es el ser justo o justa.

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. Destaca que los valores de la solidaridad y el atributo de la tranquilidad se asocian exclusivamente con los varones, mientras que la honestidad con las mujeres. Estos atributos corresponden a estereotipos de género, a partir de los cuales se considera que los hombres suelen ser más tranquilos y solidarios, en contraposición a las mujeres que son identificadas con la conflictividad, envidia o inestabilidad; por otro lado, a las mujeres se les asocia mayormente con la honestidad, asociación derivada del imaginario de considerar a las mujeres alejadas de intereses monetarios o materiales, por ello se espera de ellas este atributo.

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 TSJES, en que el modelo de liderazgo tiende a ser directivo, esta valoración respecto a las mujeres puede convertirse en un fuerte obstáculo.

El vínculo entre los estereotipos y códigos asociados a la masculinidad y los valores de muchas de las ideas dominantes sobre la naturaleza de las organizaciones y los tipos de liderazgos prevalentes, es sumamente marcado. Las organizaciones a menudo son alentadas para ser racionales, analíticas, estratégicas, orientadas a decisiones, con actitud agresiva y competitiva, todos esos atributos vinculados a la masculinidad.

Esto tiene importantes implicaciones para las mujeres que desean ingresar en este tipo de mundo, pues deben imbuirse de todos estos valores y a menudo, esto supone una 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 de la que se obtuvieron algunas experiencias en este diagnóstico.

Además de la valoración negativa de estilos asociados a la feminidad, la prevalencia de estas visiones estereotipadas de género tiene efectos importantes en la segregación ocupacional de mujeres y hombres, pues es un elemento que refuerza las divisiones laborales a partir del género. Los datos de la encuesta aplicada para este diagnóstico, muestran que más del 80 % de las y los trabajadores del TSJES considera que las mujeres son mejores en tareas administrativas y para las tareas de limpieza; ambas actividades asociadas a las labores del hogar. Mismas proporción, ocho de cada 10 personas, cree que los hombres son mejores en tareas de mensajería o transporte. Estos datos reflejan una visión altamente estereotipada de habilidades de cada sexo para el trabajo.

Asimismo, se piensa que hay cargos que deben ser ocupados por mujeres, en referencia a cargos administrativos, en relación con roles y capacidades estereotipadas asignadas históricamente: mujeres como buenas administradoras del hogar y organizadas, entonces, organizacionalmente se les ubica en puestos administrativos (por los que los hombres no muestran interés). Por tanto, se puede decir que en el Tribunal se muestra la presencia de aspectos que vinculan los puestos con los roles sociales de género.

Otro hallazgo relevante es el amplio desconocimiento de las expresiones de la desigualdad de género en el Tribunal, que se mostró en el discurso del personal. Se considera que al interior del Tribunal se vive en igualdad de condiciones laborales y, por ende, de oportunidades. Esta percepción la fundamentan en el hecho, de que existe una mayoría de mujeres trabajando en esta institución, en el trato que reciben las y los trabajadores y que, se supone neutral al género, así como por la suposición de que las capacidades de unas y otros se “midan” con base en los mismos criterios, sin sesgos de género. Pero también emerge la opinión contraria. Algunas otras personas opinan que existe desigualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, aunque también entre

hombres, dependiendo de si se vinculan con ciertos grupos privilegiados o no. Esta evidencia en sí misma denota el desconocimiento de las implicaciones del género en la dinámica laboral, pues el punto de partida es una irreal separación entre los ámbitos públicos y privados, que no pondera los efectos que tienen sobre las capacidades y oportunidades laborales de las mujeres, los roles sociales que cumplen en sus familias, y la desigualdades que ello genera respecto de los varones, quienes socialmente han sido exceptuados de estas responsabilidades y por ello tienen mayores ventajas para dedicarse casi de manera exclusiva al trabajo, con los costos de toda índole (emocionales, económicos, profesionales, etc.) que estos mandatos y patrones tradicionales generan sobre unas y otros.

Este desconocimiento de las desigualdades de género que se reproducen en la institución, generan resistencia hacia la incorporación de acciones para la igualdad de género, denotando de este modo la ceguera de género que prevalece a nivel interno la cual, de acuerdo con el Instituto Nacional de la Mujeres, 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 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, hacer tangible, exigible y verificable este valor.

En términos generales, se encontró que las personas que trabajan en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Sonora, consideran que no existe justicia en la vida interna de la institución. Las y los trabajadores del Tribunal consideran injusto que no exista reconocimiento a su trabajo, particularmente por medio de los ascensos. Creen que tienen que esperar mucho tiempo antes de que se lance una convocatoria y cuando esto sucede, resulta elegida una persona que cuenta con menos experiencia o no reúne con suficiencia los requisitos, especialmente los relacionados con la tiempo de experiencia profesional. Además consideran que existe un gran desequilibrio entre las distintas categorías laborales del Tribunal y los sueldos, así como en correspondencia con las verdaderas funciones realizadas.

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 TSJES no se advierten matices en torno a la aplicación de la justicia en la vida interna, y más bien, ésta se erige como un valor que debe ser neutral, lo que más bien deriva en injusticias en los procesos y procedimientos, pues reproduce las desigualdades estructurales.

Los efectos de esta visión en la vida y la cultura organizacionales, se expresan en la persistencia de un modelo masculino de trabajador y de organización, así como de visiones altamente estereotipadas sobre las tareas y labores de hombres y mujeres; la sobrevaloración del liderazgo masculino; el casi nulo reconocimiento de las desigualdades de género, que explica la poca apertura hacia la incorporación de políticas de igualdad.

Recapitulando, este eje permitió develar los siguientes aspectos de la estructura profunda de la organización que contribuyen a perpetuar la desigualdad género:

1. *La valoración al individualismo heroico:* Se encontraron elementos que prefiguran un perfil de trabajador/a ideal que se encuentra plenamente disponible para la institución, lo que se expresa claramente en la alta valoración de la disponibilidad horaria, así como 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 de la necesidad de trasladarse a juzgados 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, privilegiando a aquellos trabajadores que puede minimizar otras obligaciones familiares y dedicar tiempo exclusivo al trabajo. En este sentido, existe una cultura del trabajo que no reconoce la importancia social del papel de las mujeres (y de los hombres) como madres y padres encargados del hogar y la necesidad de incorporar medidas que permitan conciliar ambas esferas de la vida.

3. *Exclusión del poder*: Un aspecto central identificado en esta investigación, que muestra la exclusión del poder de las mujeres en el Tribunal, es que los temas relacionados con el avance hacia una mayor igualdad de género, tanto en el ámbito laboral interno del Tribunal como en la impartición de justicia, así como en la defensa de los derechos de las mujeres, no se encuentran posicionados en la agenda central del Tribunal. Al respecto, vale recordar lo que plantea Acker al respecto y que forma parte del marco conceptual del presente diagnóstico: “Las organizaciones están generizadas y lo que no se pone en la agenda es a menudo lo que no le importa a los hombres, aunque puede ser importante para las mujeres.”

Otro aspecto en relación con el manejo de poder a nivel interno y su repercusión en la reproducción de las desigualdades de género, es que se mostraron rasgos de un ejercicio discreto del poder, el cual las mujeres no perciben en todas sus implicaciones, por lo que no generan resistencias ni conflictos. De este modo, la mayoría de las mujeres que laboran en el Tribunal y que participaron en este diagnóstico mostraron que no son conscientes de que, la desigualdad de género a nivel organizacional interno, es un tema problemático en sí. Ciertos prejuicios, ideas y creencias estereotipadas son aceptadas como normales y no las cuestionan, e incluso consideran que ni no ascienden a mayores niveles, es porque ellas así lo deciden, ignorando los mandatos de género que las delimitan. “La experiencia demuestra que no cuestionar los supuestos es una forma muy poderosa de mantener el sistema de desigualdad” (Epadeq, 2011).

4. *Instrumentalismo*: En el Tribunal prevalece un enfoque de gestión dirigido a lograr resultados cuantitativos mediante la aplicación de procedimientos estandarizados que permitan el cumplimiento en tiempo y forma de los procesos judiciales; lo anterior está fuertemente determinado por el cumplimiento de la función sustantiva del Tribunal, que es estructurada a partir de la configuración de un modelo de gestión burocrático que coexiste con un modelo de clan y una cultura de roles y poder. Estas características centrales de su enfoque de gestión, si bien permite el cumplimiento estandarizado de su función, devalúa aspectos cualitativos importantes del trabajo, como son el trabajo en equipo y los acuerdos, lo cual dificulta la incorporación de cambios a favor de la igualdad.

5. *La ceguera de género*: Uno de los hallazgos importantes de esta investigación diagnóstica es que en el TSJES no se reconocen ni visibilizan las desigualdades de género que persisten al interior del Tribunal ni el impacto que tienen las desigualdades estructurales de género en la organización. A esta invisibilización de las condiciones y posición de desventaja que actualmente viven las mujeres con respecto a los hombres, se denomina “ceguera de género” y deriva en la ausencia de reconocimiento de la necesidad de generar acciones deliberadamente dirigidas a compensar estas desigualdades. Como consecuencia, la organización tiende a reproducir condiciones que colocan en desventaja a las mujeres. En el caso del TSJES 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, ignorando que, por su condición de género, las mujeres tienen más dificultades para acceder a puestos de toma de decisión o asumen mayores costos cuando ocupan estos puestos, sobre todo cuando se les demanda traslados e incremento de la disponibilidad horaria.
6. *Masculinización de la organización*: La exploración de los códigos, los valores y las representaciones en la cultura organizacional del TSJES 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 se orienten a construir relaciones igualitarias entre las mujeres y los hombres que integran el Tribunal.

Eje 4. Condiciones laborales

Este eje se orientó a analizar la política y condiciones laborales del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Sonora, 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 TSJES, las condiciones laborales son sustancialmente distintas según el tipo de labor. Esto se refleja tanto en la normatividad como en la práctica y las percepciones del personal. Quienes laboran en áreas jurisdiccionales cuentan con un marco normativo mucho más claro que regula tanto su carrera profesional, como sus relaciones de trabajo.

Desde la perspectiva de género, sin embargo, se debe relevar que la pretendida neutralidad de la carrera judicial, aunque en efecto, ha permitido el acceso de más mujeres a las áreas jurisdiccionales, por sí misma no logra resolver las desigualdades estructurales de género que afectan a las mujeres en el ámbito laboral y que se expresan de diversas maneras: mayores dificultades para ascender, menor valoración de su trabajo, entre otras.

Así, en el área jurisdiccional los puestos de mayor jerarquía, y por tanto de mayor importancia para la toma de decisiones (Magistrados y jueces), están ocupados en una mayor proporción por hombres que por mujeres. Esta relación se ilustra de la siguiente manera: de siete magistrados (incluyendo al presidente que es hombre) solo dos son mujeres (28%). De trece magistrados regionales de circuito, solo seis son mujeres (46%). Asimismo, de sesenta y dos jueces de primera instancia, solo veinte son mujeres (32%).

Las dificultades para trasladarse a juzgados ubicados fuera de su lugar de residencia, asociados claramente a su condición de género, se constituyen en uno de los principales obstáculos para que las mujeres logren continuar ascendiendo en la carrera judicial.

En lo que refiere a la distribución de los sueldos y compensaciones, uno de los hallazgos importantes de este diagnóstico es que 74% de las mujeres que laboran en el TSJES se concentran en los dos primeros deciles de ingresos (es decir, en los de menores ingresos); y aunque también la mayor parte de los hombres se ubica en el decil de menores ingresos, en términos porcentuales se trata de 59%, es decir, más de 15 puntos menor a la proporción de mujeres.

La agrupación por deciles de ingresos también evidencia que, en ningún decil la proporción de hombres y mujeres tiende a ser paritaria, entre las personas que se ubican en el primer decil seis de cada 10 son mujeres. En contraste, en el último decil, el de mayores ingresos, se ubica 1.1% de los hombres y solo 0.2% de las mujeres. Esta distribución salarial se deriva de los puestos a que unas y otros acceden en el Tribunal.

Si bien la mayoría del personal que labora en el Tribunal son mujeres, éstas se concentran mayoritariamente en los cargos más bajos en el escalafón de carrera judicial y en los puestos administrativos, por lo que sus sueldos en promedio son menores: el ingreso promedio general de las mujeres que laboran en el TSJES es de \$14,468 y el de los hombres \$18,877, es decir, \$4,409 mayor que el de ellas.

A pesar de estas evidencias, entre el personal y el cuerpo directivo del Tribunal priva una concepción ciega al género que desconoce las desigualdades entre mujeres y hombres al interior del TSJES; así como con respecto a los efectos de los roles y condiciones de género que pesan sobre las mujeres y los hombres que ahí laboran, lo que explica sus percepciones sobre la igualdad de oportunidades para el acceso y ascenso.

Así, aunque la opinión generalizada del personal del TSJES es que hombres y mujeres tienen iguales oportunidades de acceso, ascenso, recompensas, salarios, etc. un análisis más profundo evidencia que persisten algunas prácticas discriminatorias que obstaculizan el ascenso de las mujeres, sobre todo en el ámbito administrativo. Debe recordarse que la discriminación indirecta se refiere a la invisibilización de las condiciones de desigualdad que repercuten en el acceso de ciertos grupos a determinados espacios.

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 TSJES 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 y ropa, así como preparar los alimentos); mientras que los hombres se dedican con más regularidad a reparaciones de la casa, que se realizan con menos frecuente. Ello ayuda a entender que sean las mujeres que laboran en el TSJES, las que se hayan manifestado más preocupadas por la extensión

de los horarios a consecuencia de la sobrecarga de trabajo, mientras para los hombres el asunto de la participación en las tareas domésticas se resuelva organizándose.

Con este antecedente, es relevante señalar que el horario de trabajo del TSJES, dependiendo el tipo de actividad (continuo de 8:00 a 15:00 hrs o discontinuo de 7 a 14 horas; 17 a 20 hrs.) es percibido por el personal, particularmente el femenino, como un obstáculo para conciliar el trabajo con las responsabilidades familiares.

En lo que a licencias y permisos se refiere, la política del Tribunal parece estar orientada a restringirlas y a desestimular las solicitudes por la vía de la complicación de los trámites y requisitos. Esta política reafirma un modelo de trabajador que esté completamente disponible para la organización, modelo que no solamente es más difícil de alcanzar para las mujeres, sino que además reproduce la escisión entre lo público y lo privado y los estereotipos de género que han excluido a los hombres del espacio familiar, dejando las tareas y responsabilidades de ese espacio exclusivamente a las mujeres.

Asimismo, el TSJES carece de medidas orientadas a brindar facilidades a los padres y madres de familia para estar cerca de sus hijos e hijas, como podrían ser la instalación de guarderías y ludotecas.

En tal sentido, el desarrollo de una política institucional que se oriente a brindar condiciones laborales que permitan a las y los trabajadores conciliar su vida laboral con sus actividades domésticas, de cuidado y con su desarrollo personal, constituye una clara área de oportunidad para este Tribunal.

Otra expresión de las desigualdades de género que sobreviven en el ambiente organizacional del Tribunal es la que refiere a los procesos de capacitación y los obstáculos para participar en ellos.

Es relevante en este aspecto que todos los obstáculos que mencionó el personal para acceder a estos procesos están vinculados con la condición de género, que asigna mayores responsabilidades domésticas y de cuidado a las mujeres que a los hombres (necesidad de atender a la familia, carga de trabajo), por lo que desconocer o invisibilizar esta condición, deriva en acciones discriminatorias por omisión.

Otro hallazgo importante de este diagnóstico es que no existe claridad entre el personal respecto a los criterios de evaluación. 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.

Además de estas áreas de oportunidad en las que el Tribunal puede iniciar un trabajo orientado a la promoción de la igualdad, un elemento positivo es que existe una buena disposición entre el personal para la inclusión de las licencias de paternidad, medida que fomenta la corresponsabilidad en las tareas de cuidado, además de ser un derecho de las madres y los padres trabajadores.

Eje 5. Violencia de género en el ámbito laboral

La violencia contra las mujeres se define como “cualquier acción u omisión, basada en su género, que les cause daño o sufrimiento psicológico, físico, patrimonial, económico, sexual o la muerte, tanto en el ámbito privado como en el público” (Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, artículo 5°, fracción IV).

En su capítulo II, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia señala que la violencia laboral se ejerce por las personas que tienen un vínculo laboral con la víctima, independientemente de la relación jerárquica, y que 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 Superior de Justicia del Estado de Sonora; la incidencia de prácticas violentas y discriminatorias, las percepciones de las manifestaciones de la violencia de género y discriminación en el TSJES y la práctica de la denuncia.

El primer hallazgo en esta materia es que en el TSJES, 42.2% de las y los trabajadores padecieron al menos una de las manifestaciones de violencia de género consideradas en el estudio durante el último año. La incidencia de violencia de género es significativa y relevantemente mayor en el caso de las mujeres, las cuales reportan un nivel de 52.5% (es decir, que más de la mitad de trabajadoras reportan haber experimentado por lo menos una expresión de violencia de género), mientras que en el caso de los varones la incidencia reportada, aunque es alta, es menor en un amplio margen al registrar una incidencia de 22.9% en el último año.

Mención especial merece el hecho de que casi 38.1% de las mujeres que laboran en el Supremo Tribunal de Sonora señalan que les pidieron la prueba de ingravidez para ingresar a laborar al mismo; esta solicitud es una práctica claramente discriminatoria hacia las mujeres, pues restringe su ingreso a la institución. Al ser una práctica discriminatoria, constituye una expresión de violencia institucional que ha sido objeto de una amplia discusión en el país, por lo que es indispensable eliminarla de los tribunales que aún la requieren, con miras a generar condiciones que permitan avanzar en la igualdad de género.

En el caso de los actos de violencia que se dan entre el personal, quienes los ejercen mayormente son los hombres hacia las mujeres, incluso cuando mantienen una relación laboral de pares. La violencia sexual, como expresión prototípica de la violencia de género, se muestra casi de manera exclusiva contra las mujeres. Asimismo, los resultados de la exploración de este tema, muestran que existen otro tipo de expresiones de violencia de género que se presentan en el Tribunal y abonan a reforzar un modelo de dominación masculina que encuentra en la violencia una de sus expresiones.

Es de destacar también que entre el personal no existe una clara conciencia de la violencia de género que se manifiesta en el Tribunal. A pesar de ello, varias personas dentro de los grupos focales, afirmaron conocer algún caso de acoso u hostigamiento dentro del Tribunal.

Sin embargo, el personal no conoce el mecanismo ni el procedimiento de denuncia. 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.

La práctica de la denuncia de la violencia laboral y de género es muy baja. Son muy relevantes las consideraciones expresadas por el personal de los dos tipos de labor, sobre la posibilidad de que quienes hayan sido víctimas de violencia no denuncien por temor a represalias, lo que constituye una ventana de oportunidad para el tratamiento del tema desde la normatividad del Tribunal.

A este respecto, es fundamental destacar la importancia de que el TSJES cuente con mecanismos específicos que permitan a las y los trabajadores presentar denuncias por violencia de género, específicamente de hostigamiento y acoso sexual (que se develan como las expresiones de violencia con mayor incidencia, después de la solicitud de prueba de ingravidez).

Es preciso que estos mecanismos se difundan entre el personal con miras a visibilizar esta problemática y evidenciar que la política institucional se opone a la comisión de actos violentos al interior de la organización. Asimismo, es preciso desarrollar protocolos específicos para la atención de las víctimas a fin de brindar una adecuada atención e investigación de los casos; así como establecer las sanciones a las personas responsables y la reparación del daño en las víctimas.

También es necesario sensibilizar al personal de Tribunal para que se reconozcan las expresiones, manifestaciones y tipos de violencia con miras a que se incremente la cultura de denuncia y que se evite la doble victimización de las personas receptoras de violencia.

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

El presente eje se orientó al logro del objetivo 2 de este diagnóstico que es: “Identificar la percepción de los servidores/as públicos/as de los órganos jurisdiccionales respecto de la equidad de género al impartir justicia, ubicando los factores que inciden en ello, tanto en el ámbito del marco legal a nivel estatal como de su práctica local.”

Por tanto, exploró la incorporación de la perspectiva de género en las percepciones y el entendimiento jurídico del personal encargado de labores jurisdiccionales en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Sonora (jueces, juezas, magistrados y magistradas). La aproximación al tema se realizó a partir de investigar acerca del conocimiento que tienen las personas encargadas de la administración de justicia sobre las normas dirigidas a la igualdad de género; de las capacidades y sensibilidad para reconocer la discriminación y desigualdad que enfrentan las mujeres en su vida cotidiana y; de las capacidades para reconocer las afectaciones que generan en las mujeres las ideas y valoraciones estereotipadas.

Una importante conclusión de este diagnóstico es que se observó un amplio desconocimiento por parte de los jueces, juezas, magistrados y magistradas del TSJES de los instrumentos internacionales, así como de la legislación nacional, en materia de derechos humanos de las mujeres, cuestión que resulta básica para la impartición de justicia con perspectiva de género y con ello estar en condiciones de contribuir a la vigencia plena de esos derechos.

Así, los resultados de la encuesta aplicada para este diagnóstico muestran que 75.3% del personal jurisdiccional desconoce los instrumentos internacionales que tutelan los derechos de las mujeres y 77.4% no conoce el marco normativo nacional en esta materia.

Asimismo, la mayoría de los juzgadores y juzgadoras del TSJES no están sensibilizados en el enfoque de género, lo que les permitiría ampliar su criterio sobre las condiciones específicas de las mujeres que llegan a los tribunales, así como reconocer plenamente las desigualdades de género en la sociedad y sus implicaciones. Estas condiciones deben ser consideradas al momento de dictar una resolución o sentencia, a efecto de evitar la sobrevictimización.

En el mismo orden de ideas, pese a que algunos de los y las impartidoras de justicia afirman conocer la perspectiva de género, la evidencia que arrojan los grupos focales denota que no es así.

Asimismo, se compiló evidencia que denota la ausencia de reconocimiento de las múltiples expresiones discriminación por motivos de sexo.

Por el contrario, persiste una visión igualitarista que se centra en la igualdad formal plasmada en el marco legal, que no deriva por sí misma en igualdad sustantiva. La carencia de conocimientos en la materia incide en que las y los juzgadores emitieran en los grupos focales interpretaciones

tergiversadas de lo que es la perspectiva de género y la aplicación del principio de igualdad desde esta categoría.

Hay quienes consideran que el principio de igualdad significa tratar de manera idéntica a hombres y a mujeres, sin identificar que dicha interpretación es androcéntrica, en razón de que, tanto su definición como su contenido han sido decididos históricamente por el género masculino (Facio, 1991). Este tipo de prácticas se ubican en lo que Ferrajoli denomina la homologación jurídica de las diferencias, en el cual las diferencias son ignoradas en nombre de una abstracta afirmación de igualdad (Ferrajoli, 1999).

En tal sentido, la poca sensibilidad y conocimientos respecto a la perspectiva de género y sus implicaciones en la impartición de justicia, derivan muy probablemente en resoluciones y sentencias que discriminan a las mujeres que participan en la tróada judicial. El desconocimiento a profundidad de lo que implica la perspectiva de género y juzgar con perspectiva de género, deriva en un rechazo o resistencia para llevar a cabo ese ejercicio y genera contradicciones entre el discurso y la práctica en esta materia.

Por lo anterior, el TSJES tiene una gran área de oportunidad en términos de la sensibilización respecto a las desigualdades de género que viven las mujeres en la sociedad sonoreense, así como de instaurar procesos formativos orientados a incorporar el género en la impartición de justicia. La carrera judicial presenta una importante oportunidad en esta materia.

BIBLIOGRAFÍA

- Acker, Joan (2000). "Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género", *Cambios sociales, económicos y culturales*, Marysa Navarro y Catherine Stimpson (comp.), serie Un nuevo saber. Los estudios de Mujeres, FCE, Argentina, pp. 111-139.
- (1999). "Revisiting class: lessons from theorizing race and gender in organizations", *Working Paper*, N° 5, octubre, Simmons School of Management, Boston, MA.
- (1992). *Gendering Organizational Analysis*, Sage Publications, California.
- (1990). "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations", *Gender and Society*, Vol. 4, año 2, pp. 139-148.
- Alburquerque, Ayuzabet de la Rosa (2002). "Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, en administración y organizaciones", No. 8, año 4, UAM, pp. 13-44.
- Álvarez, Mayda; Mellero, Noelia; Rodríguez Inalvis (2004). *Diagnóstico institucional de género en las agencias de Naciones Unidas en Cuba*, PNUD-CUBA.
- Azaola, Elena (1996). *El delito de ser mujer*, CIESAS, México.
- Baratta, Alessandro (2000). "Mujeres y control social", *Las trampas del poder punitivo: el género en el derecho penal*, Haydee Birgin (comp.), Buenos Aires.
- Bayefsky, Anne (1990). "El principio de igualdad o no discriminación en el Derecho Internacional", *Human Rights Law Journal*, Vol. 11, No. 12, pp. 1-34.
- Bergalli, Roberto (1983), "La instancia judicial", en Bergalli, R. y Bustos, J., *El pensamiento criminológico II. Estado y control*, Ediciones Península, Barcelona, pp. 73-94.
- Birgin, Haydee & Kohen, Beatriz (comp.) (2006). *Acceso a la justicia como garantía de igualdad*, Buenos Aires.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*, Anagrama, Barcelona.
- Brannon, Linda (2007). *Gender: Psychological Perspectives*, Pearson.
- Brewer-Carías, Allan R. (2006). "La aplicación de los tratados internacionales sobre derechos humanos en el orden interno. Estudio de Derecho Constitucional comparado latinoamericano", ponencia preparada para el Curso sobre el sistema interamericano de protección de los derechos humanos y su repercusión en los órdenes jurídicos nacionales, organizado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación de México y la Corte

Interamericana de Derechos Humanos, México, 16 de marzo de 2006. Puede consultarse en internet en la siguiente dirección:

http://www.equidad.scjn.gob.mx/IMG/pdf/ALLAN_BREWER_CARIAS_Aplicacion_de_los_Tratados_Internacionales_Derechos_Humanos_Orden_Interno_Estudio_de_derecho.pdf

- Broadbridge, A., y Hern, J. (2008). "Gender and Management: New directions in research and continuing patterns in practice", *British Journal of Management*, No. 19, pp. 38-49. British Academy of Management, Blackwell Publishing Ltd.
- Bustos, Juan (1984). *Manual de Derecho Penal Español, Parte General*, Ariel, España.
- Cabal, Luisa et ál. (2001). *Cuerpo y Derecho. Legislación y jurisprudencia en América Latina*, The Center for Reproductive Law and Policy, editorial Temis, Bogotá.
- Carlen, Pat (1983), *Women's imprisonment. A study social control*, Reino Unido, sin editorial.
- CEPAL (2010). "¿Qué Estado para qué igualdad? XI Conferencia Regional Sobre la Mujer de América Latina y el Caribe". Brasilia, 13 a 16 de julio 2010. CEPAL. Naciones Unidas.
- Cerva, Daniela (2006). *Análisis sociopolítico de los procesos de institucionalización de la perspectiva de género en el estado: avances y retrocesos en el contexto de transformación del sistema político mexicano*, tesis de Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales, FCPyS, UNAM, México.
- (2009a). "Cultura organizacional e institucionalización de las políticas de género en México: Notas para el debate", revista *GénEros*, No. 6, Época 2, Año 16, septiembre de 2009-febrero de 2010. Universidad de Colima-Asociación Colimense de Universitarias A.C.
- (2009b). "Masculinidades y cambio organizacional: Reflexiones sobre varones vinculados al desarrollo de políticas de equidad de género", en Red Iberoamericana de Masculinidades, www.redmasculinidades.com
- Cook, Rebecca (2008). "Amicus Curiae Campo Algodonero: Claudia Ivette González, Esmeralda Herrera Monreal y Laura Berenice Ramos Monárrez". The International Reproductive and Sexual Health Law Programme University of Toronto Faculty of Law y El Centro por la Justicia y el Derecho Internacional.
- Copelon, Rhonda (2009). "Expert Testimony of Professor Rhonda Copelon, Professor of International Law & Director, International Women's Human Rights Law Clinic. City University of New York School of Law." Before the Inter-American Court of Human Rights. González, Herrera Monreal and Ramos Monárrez V. The United Mexican States (Campo Algodonero) Cases 496, 497 & 498. Proffered by the Inter-American Commission on Human Rights. Santiago, Chile. April 28, 2009.

- Corte Interamericana de Derechos Humanos (2009). Caso González y Otras ("Campo Algodonero") V. Estado mexicano. Sentencia de 16 de noviembre de 2009. Excepción preliminar, fondo, reparaciones y costas.
 - De la cruz, Carmen; Del Barrio, Pilar y Soler, María (2009). *Diagnóstico institucional de género*, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Dirección de Cooperación Sectorial y Multilateral Departamento de Cooperación Sectorial y de Género.
 - Epadeq (2011). *Metodología*, México.
 - Escalante, F. (1999). "La democracia mafiosa". Reflexiones sobre el cambio, A.C. Serie Política y Sociedad. México.
 - Fábregues, S. (2007). "Reconsiderando la teoría de las organizaciones desde una perspectiva de género", en *¿Todas las mujeres podemos?: Género, Desarrollo y Multiculturalidad*, Actas del III Congreso Estatal FIIO sobre Igualdad entre Mujeres y Hombres, Fundación Isonomía para la Igualdad de Oportunidades. Universitat Jaume- I
 - Facio, Alda (2011). *¿Igualdad y/o equidad?*, Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament y PNUD.
- (2004). "Hacia otra teoría crítica del Derecho", revista *Pensamiento Jurídico Feminista*. Reconstruir el derecho, repensar el mundo.
- (2002). "Con los lentes del género se ve otra justicia", *El Otro Derecho*, número 28, julio de 2002, ILSA, Bogotá, Colombia, pp. 85-102.
- (1992). *Cuando el género suena cambios trae. Una metodología para el análisis de género del fenómeno legal*, Ilanud, Costa Rica.
- (1991), "El principio de igualdad ante la ley", *El Otro Derecho*, No. 8, junio de 1991, ILSA, Bogotá, Colombia, pp. 9-20.
- Facio, Alda; Jiménez, Rodrigo (2007). "La igualdad de género en la modernización de la Administración de Justicia". Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible Unidad para la Igualdad de Género en el Desarrollo, Washington D.C.
- Facio, Alda y Fries, Lorena (1999). "Feminismo, género y patriarcado", *Género y Derecho*, editorial La Morada.
- Ferguson, K (1984). *The Feminist Case against Bureaucracy*, Temple University Press.

- Ferrajoli, Luigi (1999). "Igualdad y diferencia" en *Derechos y garantías. La ley del más débil* (Perfecto Andrés Ibáñez, traductor), editorial Trotta, España.
 - Flores Mancilla, César (2003). "La administración del Poder Judicial Federal en México, un análisis estratégico y comparado", en *Revista de Administración Pública*, No. 108 Mayo-Agosto.
 - Font Playán, I., Gudiño Pérez, P. y Sánchez Martínez, A. (2000). "Cambio versus cultura organizacional", en *Gestión y Estrategia*, No. 18, enero julio, UAM.
 - FUNDAR (2009). "Ficha de análisis: Interés Superior de las niñas y las jóvenes. Análisis de la sentencia del expediente 507/04." Corte Constitucional de Colombia. 25 de mayo de 2004. [<http://www.justiciaygenero.org.mx/node/73>] Consulta en línea 17 abril 2011.
 - Gaba, Mariana (2007). *Aportes de la perspectiva de género a la teoría organizacional*, tesis de Maestría en Psicología Organizacional y Empresarial, Universidad de Belgrano, Escuela de Economía y Negocios.
 - Goetz, Anne-Marie (2008). "Justicia de género, ciudadanía y derechos. Conceptos fundamentales, debates centrales y nuevas direcciones para la investigación", en: *Justicia de género, ciudadanía y desarrollo*, Mukhopadhyay, Maitrayee y Singh, Navsharan, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Bogotá.
- (2006). *Gender and Accountability: Challenges for Reform in Developing States*, The Boston Consortium on Gender, Security and Human Rights, Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University.
- (1995). "The Politics of Integrating Gender to State Development Processes: Trends, Opportunities and Constraints in Bangladesh, Chile, Jamaica, Mali, Morocco and Uganda", *Occasional Paper*, Vol. 2, May, United Nations Research Institute for Social Development).
- González Núñez, Denise (2009). "Gender Stereotyping and the Federal Judiciary in Mexico", *Mexican Law Review*, New Series, Vol. III, No. 2.
 - Guillerot, Julie (2009). *Reparaciones con perspectiva de género*, consultoría realizada para la Oficina en México del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, México.
 - Gutek, A. Barbara (1989). "Sexuality in the workplace: key issues in social research and organizational practice", en *The Sexuality of Organization*, Sage Publications, London.
 - Gutiérrez Rodríguez, Ligia y Soto Vásquez, Hermyda (2002). *Gerencia de recursos humanos y equidad de género en la administración pública*, Proyecto de promoción de políticas de género, GTZ. Nicaragua.

- Hearn, J., Sheppard; D., Tancred-Sheriff; P., Burrell, G., (editors) (1989). *The Sexuality of Organization*, Sage Publications, London.
- INEGI (2006). *Las mujeres en Aguascalientes. Estadísticas sobre desigualdad de género y violencia contra las mujeres*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México.
- Inmujeres (2009). *Protocolo de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual*.
----- (2007). *Modelo de Equidad de Género, MEG: 2003*, Instituto Nacional de las Mujeres, México.
- Johansen Bertoglio, Oscar (2004). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*, Limusa, México.
- Krause, Mariane (1995). "La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos", en *Revista Temas de Educación*, No. 7, Universidad de La Serena, Chile.
- Lagunas, Raquel; y Bernabeu, Neus (2004). *Diagnóstico Institucional de Género*, PNUD, San Salvador.
- Larrauri, Elena y Varona, Daniel (1995). *Violencia doméstica y legítima defensa*, EUB, S.L., España.
- McDonald, Roderick P. (1999). *Test Theory. A Unified Treatment*. Mahwah, NJ: Lawrence Elbaum Associates.
- Macdonald, Mandy, Sprenger, Ellen y Dubel, Ireen (2000). *Género y cambio organizacional. Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica*, Kit Press, Holanda.
- MacKinnon, Catherine (1995). *Hacia una teoría feminista del Estado*, Ediciones Cátedra, Universitat de Valencia, Instituto de la Mujer, Madrid.
- March, J. y Olsen, J (1993). "El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política", en *Zona Abierta*, 63/64, Madrid.
- Martínez Herrero, M. (s.f.). "Las mujeres y la segregación laboral en la unión europea", *Economía aplicada I*, Universidad del País Vasco. Recuperado octubre 19, 2011, de http://www.upo.es/congresos/export/sites/congresos/economiafeminista/documentos/area3/Mjose_Martinez.pdf
- Martins, D. y Heisler, G. (1995). "Desarrollo institucional, género y ONG: Un debate posible", en *Género y desarrollo institucional en ONG*, Ribeiro das Neves, María da Graca y Martins, Delaine (organizadoras), Núcleo de Estudios Mujer y Políticas Públicas, IBAM/Instituto de la Mujer, Madrid.

- Meijer, Sigrid; Lindo, Patricia & Siú, Ivonne (2006). *Haciendo realidad la equidad en las organizaciones: guía metodológica*, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, Managua.
- Merrill-Sands, Deborah; Joyce K. Fletcher, Anne Starks Acosta, Nancy Andrews, Maureen Harvey (1999). "Engendering organizational change: a case study of strengthening gender equity and organizational effectiveness in an international agricultural research institute", *Working Paper*, No. 21, Center for Gender in Organizations, Secretariat Simmons Graduate School of Management World Bank, Boston, MA, USA, Washington, D.C.
- Navarro, Natalia (2007). *Desigualdades de género en las organizaciones. Procesos de cambio organizacional pro-equidad*, PNUD.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Nussbaum, (2000). *Las mujeres y el desarrollo humano*, Universidad de Cambridge, Nueva York.
- ONU, *Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos E/C.12/2005/4*.
- Ortí, A. (1990). "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo", en *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Alianza Universidad, Madrid.
- Payne, Lindsay (2002). *'Gendered Jobs' and 'Gendered Workers': Barriers to Gender Equality in Gendered Organizations*, College of Social and Applied Human Sciences, University of Guelph, Canadá.
- Perdomo, S. & Perrotta, V. (2009). *Diagnóstico organizacional con perspectiva de género OSE*, Programa de Gestión de Calidad con Equidad, PNUD / UNIFEM / OPP / Inmujeres: Uruguay.
- Porta, Luis y Miriam Silva (s.f.) "La investigación cualitativa: El análisis de contenido en la investigación educativa". Disponible en: <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>
- Poder Judicial (2006). *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Violación. Se integra ese delito aun cuando entre el activo y pasivo exista el vínculo matrimonial. No. Registro: 176,065 Jurisprudencia Materia(s): Penal Novena Época Instancia: Primera Sala Tesis: 1a./J. 10/94, p. 658.
- Powell, W. y Dimaggio, P. (comp.) (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-Universidad Autónoma del Estado de México. Fondo de Cultura Económica, México.

- Ramos, Luz (2000). "Promoción de la doctrina y jurisprudencia con perspectiva de género, para una sólida argumentación en la redacción de la sentencia", 4 al 6 de diciembre, San José.
- Rao, Aruna y Kelleher, David (2003). "Institutions, organizations and gender equality in an era of globalization", *Gender and Development*, Mayo, Vol. 11, No. 1.
- ----- (2002). "Unraveling Institutionalized", *Occasional Paper*, No. 8, Association for Women's Rights in Development, Canadá.
- Rao, Aruna, Stuart, R. y Kelleher, D. (1999). *Gender at work. Organizational Change for Equality*, Kumarian Press, Connecticut, USA.
- Rubio, Ana (2007). *Feminismo y ciudadanía*, PUEG, UNAM.
- ----- (2004). "Inaplicabilidad e ineficacia del Derecho en la violencia contra las mujeres: un conflicto de valores", en *Análisis jurídico de la violencia contra las mujeres. Guía de argumentación para operadores jurídicos*, Instituto Andaluz de la Mujer, Sevilla.
- Salamanca, Ana Belén y Martín-Crespo Blanco, Cristina (2007). "El diseño en la investigación cualitativa", *Nure Investigación*, No. 26, Enero-Febrero consultada en <http://www.nureinvestigacion.es>
- Sampieri Hernández, Roberto; Collado Fernández, Carlos y Lucio Baptista, Pilar (2003). *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill Interamericana, México.
- Sen, Amartya (1998), *Desarrollo y libertad*, Planeta.
- Serbia, José María (2007). "Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa", en *Hologramática*, Facultad de Ciencias Sociales Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año IV, No. 7.
- Schein, E. H. (1991). "¿What is culture?" en *Reframing organizational culture*, P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (eds.), Newbury Park, CA. Sage.
- Scott, J. (1996): "El género: Una categoría útil para el análisis histórico", en *El Género: La construcción cultural de la diferencia sexual*, Marta Lamas (compiladora), PUEG, Porrúa, México.
- Soledad García Muñoz (2001). "La progresiva generización de la protección internacional de los derechos humanos", *Revista Electrónica de Estudios Internacionales*, www.reei.org
- Taylor, S. J., Bogdan, R., (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*, Paidós, Buenos Aires.
- Vargas Hernández, J.G (2005). "Culturocracia organizacional en México", en *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, enero-abril, Año 11, No. 29.

- Walker, Leonore (1979). *The battered woman*, Harper and Row, USA.
- Weber, M. (1993). *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Zaffaroni, Eugenio Raúl (2010). *Manual de Derecho Penal. Parte General*, 2ª edic., Ediar, Argentina.
- Zermeño Núñez, Martha Fabiola (2011). *Ruta para la gestión de evaluaciones de las políticas de igualdad de género*. PNUD. Panamá.
- ----- (2010). *Género, desarrollo y política social, el caso del Programa Fomento y Desarrollo de las Culturas Indígenas*. Tesis para obtener el grado de Maestría, UNAM, México.

MARCO LEGAL Y NORMATIVO CONSULTADO

- Asamblea General de la ONU el 18 de diciembre de 1979.
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres “Convención Belem do Pará”.
- Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, aprobada por la Asamblea General en 1979.
- Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer, 1952.
- Corte Interamericana de Derechos Humanos, *Caso González y Otras (“Campo Algodonero”) Vs. México*, Sentencia de 16 de Noviembre de 2009.
- *Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer*, aprobada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas el 7 de noviembre de 1967.
- Declaración y Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995). *Resolución Aprobada por la Conferencia*, Instituto Nacional de las Mujeres, México, 2004.
- Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, artículo 4º, Diario Oficial de la Federación, 12 de enero de 2001.
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, Diario Oficial de la Federación, 1 de febrero de 2007.
- OACNUDH y Unión Interparlamentaria, *Derechos Humanos: manual para parlamentarios*, núm. 8-2005, Citado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal.
- ONU, Directrices de Maastricht sobre Violaciones a los DESC, punto 6. Citado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal, p. 54.

- Programa Nacional de para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2008-2012) (PROIGUALDAD), Inmujeres, 2009.
- Protocolo Facultativo de la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación de la Mujer, aprobado por la Asamblea General de la ONU el 15 de octubre de 1999 y que entró en vigor en México el 15 de junio de 2002.
- Resolución 32/130 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (16 de diciembre de 1977).

BIBLIOGRAFÍA ESTATAL

- Congreso del Estado (1996). *Ley Orgánica del Poder Judicial*. Impreso.
- ----- (1977). *Ley del Servicio Civil*. Impreso.
- ----- (1970). *Condiciones Generales de Trabajo de los Servidores de base del Gobierno del Estado de Sonora* (aplicables a los trabajadores de base del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Sonora). Impreso.
- Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Sonora (2011) *Convocatoria pública para Magistrados Regionales de Circuito y Juez*. Fecha de Consulta: 25 de junio, 2011. Recuperado de: <http://www.stjsonora.gob.mx/noticias/500.htm>.