

Hacia una política
institucional de
cuidados en la Corte

INFORME

Proyecto piloto para la implementación de medidas de flexibilidad laboral por motivos de cuidados. Hacia una política institucional de cuidados en la Corte.

Primera edición: octubre de 2024

D.R. © Suprema Corte de Justicia de la Nación
Avenida José María Pino Suárez núm. 2
Colonia Centro, Alcaldía Cuauhtémoc
C.P. 06060, Ciudad de México, México.

Equipo de trabajo:
María Fernanda Pinkus Aguilar
Marycarmen Color Vargas
Mónica Isabel Páez Villa
Xipatl Micaela Contreras Oropeza
Karen Azucena Hernández González

La formación y el diseño estuvieron al cuidado de la Dirección General de la Coordinación de Compilación y Sistematización de Tesis de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Informe

**Proyecto piloto para la
implementación de medidas
de flexibilidad laboral por
motivos de cuidados**



Suprema Corte
de Justicia de la Nación



Unidad General de
Conocimiento Científico
y Derechos Humanos

Suprema Corte de Justicia de la Nación

Ministra Norma Lucía Piña Hernández
Presidenta

Primera Sala

Ministro Jorge Mario Pardo Rebolledo
Presidente

Ministro Juan Luis González Alcántara Carrancá
Ministro Alfredo Gutiérrez Ortiz Mena
Ministra Loretta Ortiz Ahlf
Ministra Ana Margarita Ríos Farjat

Segunda Sala

Ministro Alberto Pérez Dayán
Presidente

Ministro Luis María Aguilar Morales
Ministra Lenia Batres Guadarrama
Ministra Yasmín Esquivel Mossa
Ministro Javier Laynez Potisek

Unidad General de Conocimiento Científico y Derechos Humanos

Alejandra Rabasa Salinas
Titular de la Unidad



Contenido

Introducción	7
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos.....	13
Metodología	15
A. Cuestionario	16
B. Entrevistas semiestructuradas	17
C. Actividades de sensibilización	19
Resultados.....	23
A. Cuestionario	23
B. Entrevistas	41
C. Actividades de sensibilización	52
Hallazgos generales	65
Propuestas	73
A. Folleto informativo sobre el derecho al cuidado	74

B. Práctica de pausas activas.....	74
C. Horarios escalonados	75
D. Horarios especiales.....	76
E. Modalidades de trabajo.....	77
F. Proceso de solicitud de medidas de flexibilidad laboral.....	79
Recomendaciones para su adopción	83
Fase uno. Información, sensibilización y promoción del autocuidado	83
Fase dos. Flexibilidad horaria.....	84
Fase tres. Flexibilidad en la modalidad de trabajo	84
Fuentes consultadas	85





Introducción

El bienestar y sostenimiento de las personas, así como la estabilidad económica de los hogares, tienen su base en labores cotidianas de cuidado, limpieza, gestión y administración del hogar que, socialmente, han sido asumidas por la familia nuclear o extensa; e históricamente asociadas a estereotipos y roles de género que las han concentrado como labores que deben ser realizadas por niñas, adolescentes, mujeres adultas y mayores de 60 años.

En la realidad cotidiana, los trabajos de cuidado se imponen o asumen como trabajo no remunerado, exclusivo o combinado con algunas actividades de economía informal o de trabajo remunerado, lo que en suma duplica o triplica la carga de trabajo de quienes los realizan, generalmente mujeres, sin que medie el reconocimiento social ni la retribución económica de todas las actividades que realizan para el sostenimiento de la vida y la economía familiar.



La cuenta satélite del trabajo no remunerado de los hogares de México (INEGI, 2022) evidencia que para ese año los trabajos no remunerados de cuidados y labores domésticas eran equivalentes a 7.2 billones de pesos, lo cual representaba casi el 25% del Producto Interno Bruto (PIB). La información que proporciona también destaca que las mujeres aportaron casi tres cuartas partes del total de esa actividad, lo que equivaldría a 5.4 billones de pesos.

La feminización de los trabajos de cuidado coloca a las mujeres que los realizan de manera exclusiva en una condición de inestabilidad y dependencia económica, precariedad, privación o pobreza, sobre todo al momento de la disolución del vínculo matrimonial o de concubinato, limitando la posibilidad de brindar una vida digna a quienes están bajo su cuidado y a sí mismas. Por otra parte, cuando a los trabajos de cuidado se suman actividades de economía informal o de trabajo remunerado, las jornadas de trabajo se duplican, en perjuicio de su salud integral, desarrollo profesional y laboral, etc. En suma, la feminización de los cuidados perpetúa la desigualdad y la discriminación por razón de género.

La Suprema Corte de Justicia de la Nación, atendiendo el mandato constitucional y convencional de garantizar la igualdad entre las personas en su diversidad sexual y de género, ha realizado interpretaciones judiciales fundamentales para posicionar los cuidados como un derecho humano imprescindible para evitar

cualquier tipo de discriminación que atente contra la dignidad humana.¹

Previo al reconocimiento en lo particular del derecho a cuidar, ser cuidado y al autocuidado, la Corte se ha pronunciado sobre otros derechos y situaciones jurídicas relacionadas con las implicaciones de los cuidados en la sociedad y las normas, las cuales parten del reconocimiento del impacto que tiene la desigual distribución de las responsabilidades de cuidados en la disparidad social, escolar, laboral y económica, entre otras, afectando principalmente a niñas, adolescentes y mujeres. Las resoluciones enfatizan lo imperativo que resulta valorar, cuantificar y compensar económicamente a quienes realizan los cuidados de otras personas, la gestión, administración y las labores del hogar, como requisito indispensable para acortar la brecha de desigualdad por razón de género entre mujeres y hombres.²

En el ámbito administrativo, el reconocimiento que la Corte hace de los cuidados como labores cotidianas e indispensables que sostienen el bienestar y la

¹ El 18 de octubre de 2023, la Corte reconoció por primera ocasión el derecho a cuidar, ser cuidado y al autocuidado como derecho autónomo. SCJN, Amparo directo 6/2023, Primera Sala, 18 de octubre de 2023, Ministro Ponente: Arturo Zaldívar Lelo de Larrea, votación: unanimidad de votos. Disponible: «<https://www2.scjn.gob.mx/consultatematica/paginaspub/DetallePub.aspx?AsuntoID=312212>».

² Estas resoluciones versan sobre diversas temáticas, tales como: compensación económica, responsabilidad parental e igualdad de género en la familia, implementación de medidas estatales relacionadas con niñas y niños y personas con discapacidad y acceso a prestaciones de seguridad social.



economía de las personas y sus familias ha sido progresivamente plasmado en acciones, servicios, políticas y derechos laborales³ que promueven la corresponsabilidad social y de género de los cuidados y han sido fundamentales para suscitar igualdad y acortar las brechas de género entre las personas que en ella laboran, con la tendencia a promover la redistribución igualitaria de los cuidados entre las personas trabajadoras y sus familias.

Los avances alcanzados por la Corte en los ámbitos jurisdiccional y administrativo precisan de la promoción y sostenimiento de una cultura organizacional que priorice los cuidados como parte inherente del equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, que permita transitar hacia espacios de corresponsabilidad social.

Es en ese sentido que, en el marco del desarrollo de una política institucional de cuidados, la Dirección de Igualdad de Género (DIG), adscrita a la Unidad General de Conocimiento Científico y Derechos Humanos (UGCCDH), atendió la petición de una Dirección General de la SCJN⁴ para realizar un diagnóstico

³ El servicio médico, el comedor, el CENDI, la Estancia Infantil, el curso de primavera y verano, las licencias de lactancia, maternidad, cuidados maternos, paternidad, cuidados paternos, días económicos, por adopción y gestación subrogada, por fallecimiento de familiares directos, los lactarios y el Sistema de Registro Administrativo de Personal.

⁴ Para garantizar la confidencialidad de las personas que participan en el estudio, se hará referencia del área con la que se colaboró, como "Dirección General de la SCJN".

participativo que permitiera identificar las necesidades del personal en materia de trabajos no remunerados de cuidados y elaborar una propuesta de lineamientos que promuevan medidas de flexibilidad laboral que sean compatibles con el derecho a cuidar y ser cuidado, y que brinden el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal.





Objetivo general

Garantizar el ejercicio pleno del derecho a los cuidados, proteger el empleo, fomentar la no discriminación y generar condiciones óptimas en las dinámicas de trabajo de dicha Dirección General.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico a través de herramientas participativas.
2. Sistematizar y analizar la información para detectar necesidades, retos y alternativas en materia de cuidados.
3. Diseñar estrategias para el otorgamiento de medidas de flexibilidad laboral por motivo de cuidados.



Metodología

A través de un trabajo colaborativo, la DIG elaboró una propuesta de medidas de flexibilidad laboral por motivo de cuidados para la Dirección General en cuestión, a partir de:

- **Revisión documental** del marco legal internacional, interamericano, nacional y de los avances alcanzados en la materia en la SCJN en torno al derecho a los cuidados.
- **Diagnóstico participativo con enfoque de derechos humanos**, a partir de la triangulación de herramientas cuantitativas y cualitativas, sustentado en metodologías que distinguen la diferencia en torno al ejercicio de los cuidados desde las perspectivas de género e interseccionalidad que, en conjunto, permiten identificar necesidades y retos diferenciados a partir del género y de otras intersecciones que se cruzan.



El diagnóstico participativo se consolidó a partir de instrumentos de recolección cuantitativa y cualitativa:

A. Cuestionario

El cuestionario "Proyecto para adoptar medidas de flexibilidad laboral por motivos de cuidados", dirigido al personal que integra la Dirección General (127 personas), se llevó a cabo en febrero de 2024, a través de un cuestionario electrónico de autoaplicación que constó de seis secciones:

- I. **Identificación:** recaba datos laborales y sociodemográficos que permitan caracterizar al personal.
- II. **Cuidado de personas:** recoge información sobre el vínculo con las personas bajo su cuidado y el cruce entre las actividades de cuidado que realiza y el tiempo que destina; distinguiendo entre cuidados a personas en condición de enfermedad, cuidado a personas con discapacidad y cuidados a otras personas sin alguna de estas dos condiciones.
- III. **Trabajos de limpieza, gestión y administración del lugar donde habita:** permite establecer el cruce entre las actividades específicas y las horas destinadas.
- IV. **Autocuidado:** recaba datos sobre el uso del tiempo dedicado al cuidado personal, diferenciando

actividades físicas, de atención a la salud, recreativas, educativas, etc.

- V. **Tiempo de traslados:** busca recuperar información para establecer el tiempo que las personas destinan durante la semana laboral a trasladarse.
- VI. **Experiencias en solicitud de licencias o permisos para realizar actividades de cuidados:** permite explorar las necesidades de medidas de flexibilidad laboral.

Las respuestas obtenidas se sistematizaron en bases de datos de *Excel* y se plasmaron en este informe de manera descriptiva, a partir del cruce de variables: edad, cargo, particularidades de las personas a su cuidado, tipos de actividades de cuidado y tiempo destinado. La variable género es transversal en el análisis de la información obtenida, porque es una determinante social que genera desigualdad a partir de la asignación de roles.

B. Entrevistas semiestructuradas

Con la finalidad de identificar las dinámicas actuales de trabajo y otorgamiento de permisos, se calendarizaron seis entrevistas a personal de mando medio, en las que se abordaron las siguientes temáticas:

- I. Clima, dinámicas y requerimientos en el entorno laboral.



- II. Características y necesidades en materia de cuidados de las personas que integran su equipo de trabajo.
- III. Problemas y resistencias en el equipo de trabajo que impliquen estereotipos, discriminación, relaciones asimétricas de poder, autolimitación para el ejercicio pleno del derecho al cuidado.
- IV. Identificación de medidas o estrategias para atender las necesidades de cuidado de las personas que integran el equipo de trabajo.
- V. Identificación de nuevos retos en relación con el derecho al cuidado.

El principal criterio de elegibilidad de las personas entrevistadas fue el número de personas a su cargo y se consideraron como criterios adicionales la participación paritaria de hombres y mujeres, la edad, la antigüedad laboral en la Corte y en el ejercicio de su cargo.

Las entrevistas se realizaron en febrero de 2024 con premisas de privacidad y confidencialidad y se solicitó la autorización expresa de las personas entrevistadas para ser audio grabadas y poder utilizar la información que se compartiera durante éstas.

Los resultados de las entrevistas se sistematizaron en una matriz y se presentan de manera descriptiva, a partir de las temáticas abordadas, las cuales se convirtieron en las dimensiones de análisis.

C. Actividades de sensibilización

Con el objetivo de generar un espacio de aprendizaje y construcción colectiva, se diseñó e impartió una actividad de sensibilización presencial sobre la relevancia de los cuidados, dirigida al personal operativo y de mando medio de la Dirección General.

Para recuperar perspectivas diferenciadas, se organizaron seis grupos que atendieron criterios de nivel organizacional —personal operativo y personal de mando medio— y género —mujeres, hombres y mixto—. A continuación, la **Tabla 1 "Grupos para actividad de sensibilización sobre cuidados"** especifica que los grupos de nivel operativo se integraron: el primero por 22 mujeres, el segundo por 23 hombres y el grupo mixto por 22 personas. A su vez, los grupos de mando medio se integraron: el primero por 14 mujeres, el segundo por 22 hombres y el grupo mixto por 20 personas.

Tabla. 1 Grupos para actividad de sensibilización sobre cuidados			
Grupo	Género	Nivel	# personas
1	Mujeres	Profesional operativo	22
2	Hombres	Profesional operativo	23
3	Mixto	Profesional operativo	22
4	Mujeres	Mando medio	14
5	Hombres	Mando medio	22
6	Mixto	Mando medio	20



Sin embargo, en el desarrollo de los grupos se priorizó la asistencia de todo el personal y se atendieron necesidades específicas para modificar fechas u horarios de asistencia, razón por la cual solo el primer grupo, el de mujeres de personal operativo, cumplió a cabalidad los criterios establecidos.

En total, 117 personas participaron en las actividades de sensibilización, lo que corresponde al 96% del personal convocado y al 92% de todo el personal de la Dirección General.

A través de actividades reflexivas, videos y exposiciones, las actividades de sensibilización abordaron los siguientes temas:

- I. El derecho a cuidar, recibir cuidados y al autocuidado como derecho autónomo y su reconocimiento por la SCJN.
- II. El reconocimiento de los cuidados como un pilar esencial de la agenda de igualdad de género y no discriminación.
- III. El marco normativo de los cuidados: internacional, regional y nacional, así como precedentes de la SCJN.
- IV. La visibilización, valoración y redistribución de los cuidados en un marco de corresponsabilidad social.⁵

⁵ Se refiere al reconocimiento y redistribución de las responsabilidades de cuidado entre los diversos actores de la organización

- V. Explorar necesidades y retos en materia de cuidados en la Dirección General.

La información obtenida durante las actividades de sensibilización —a través de la observación, las dinámicas desarrolladas por el equipo de la DIG y la construcción colectiva del personal de la Dirección General en torno a las necesidades, retos y propuestas— se sistematizó en una matriz, en la que se utilizan las mismas dimensiones de análisis que en las entrevistas.

De igual forma, desde el enfoque de derechos humanos y las perspectivas de género e interseccionalidad, se clasificaron los hallazgos en torno a:

- I. Cultura y clima laboral.
- II. Identificación de necesidades y retos en materia de cuidados.
- III. Propuestas de flexibilización laboral que favorezcan la corresponsabilidad social de los cuidados y que permitan equilibrar la vida laboral y familiar y el autocuidado.

Finalmente, se presenta una propuesta de medidas de flexibilidad laboral que pueden adoptarse por parte de la Dirección General.

social de cuidados: Estado, sector privado, comunidad y familias. Condición necesaria para alcanzar la igualdad de género y el cumplimiento de los derechos de la ciudadanía (Organización Internacional del Trabajo [2009], *Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*, Santiago de Chile, Chile: Autor; Comisión Económica para América Latina [2010], *XI Conferencia Regional sobre la Mujer en América Latina y el Caribe*).



Resultados

A. Cuestionario

Identificación

Este apartado expone los datos laborales y sociodemográficos que permiten caracterizar a las personas que integran la Dirección General.⁶

a) Género

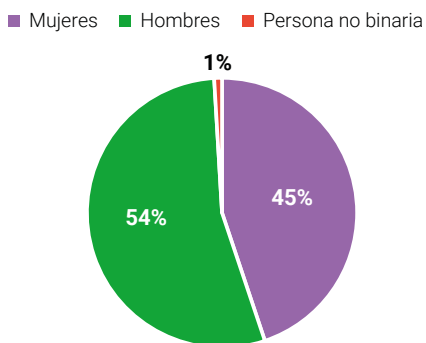
La Dirección General está conformada por un total de 127 personas, a partir de una distinción binaria de sexo (hombre-mujer), el personal se compone de 56 mujeres (44%) y 71 hombres (56%), por lo que se identifica una brecha de participación laboral de 12 puntos porcentuales.

La **Gráfica 1. Personas que atienden el cuestionario** muestra la distribución sexo-genérica de

⁶ Este apartado se construye a partir de la información que fue proporcionada por la DG con un corte al 30 de enero de 2024.

las 107 personas que respondieron el cuestionario según su autoidentificación, que corresponde a 48 mujeres (45%), 1 persona no binaria (1%) y 58 hombres (54%), lo que refleja una respuesta del 86% en mujeres y del 82% en hombres.⁷

Gráfica 1. Personas que atienden el cuestionario



b) Cargo⁸

Los datos sobre la distribución de los cargos en la Dirección General muestran que el área está compuesta por 66 puestos operativos (Asistente

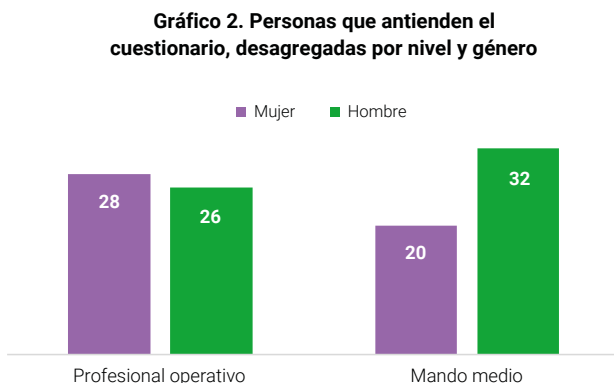
⁷ **Nota importante:** en los casos en que la información haga identificable a la persona no binaria, no se desagregará la información.

⁸ Para los fines de este análisis se denominan y consideran como "puestos de alto mando" a la Dirección General, las Subdirecciones Generales y las Coordinaciones Administrativas. El Catálogo General de Puestos de la Suprema Corte de Justicia de la Nación se encuentra disponible en: <https://www.scjn.gob.mx/conoce-la-corte/marconormativo/public/api/download?fileName=CATALOGO%20GENERAL%20DE%20PUESTOS%20VERSION%20FINAL%20PUBLICABLE%20AUTORIZADO%2030-SEP-2019.pdf>

de Gestión y Seguimiento, Profesional y Técnico Operativo, Secretario o Secretaria y Secretario o Secretaria Auxiliar), que corresponden al 52% de la plantilla; 56 puestos de mando medio (persona Dictaminadora I y II, Dirección y Subdirección de Área, Jefatura de Departamento), que representan 44% del organigrama; y 5 cargos de alto mando (Dirección General, Subdirección General y Coordinación Administrativa), que corresponden al 4% restante.

Es importante destacar que los datos evidencian una mayor presencia de hombres en puestos de nivel mando medio y alto mando.

En respuesta al cuestionario (por 107 personas) la distribución por cargo fue de la siguiente manera: 53 personas en mando medio –20 mujeres y 32 hombres– y 54 personas en nivel operativo –28 mujeres y 26 hombres– (**Gráfico 2. Personas que atienden el cuestionario, desagregadas por nivel y género**).

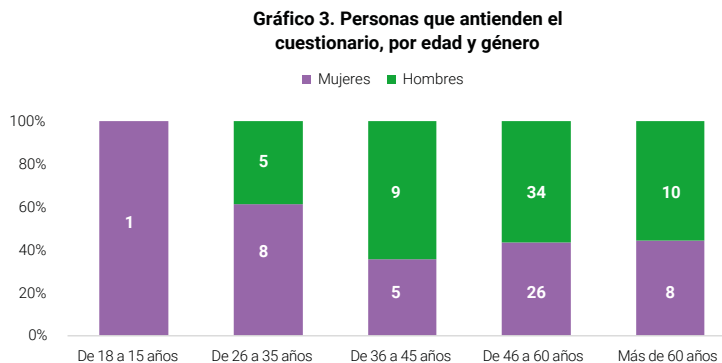




c) Edad

Los datos sobre la edad del personal indican que 6.3% son personas menores de 30 años, de las cuales 62.5% son mujeres; 24.4% son personas de 31 a 45 años, de estas 45.2% son mujeres; 55.1% son personas de 46 a 60 años, 44.3% son mujeres; y 14.2% son mayores de 60 años, de las cuales 33.3% son mujeres. La edad más representativa de la Dirección General es de 46 a 59 años y la tendencia que se observa es que aumenta la proporción de hombres cuando aumenta la edad.

Estas proporciones se mantuvieron entre el personal que atendió el cuestionario, como se observa en el **Gráfico 3. Personas que atienden el cuestionario, por edad y género.**



d) Personas con discapacidad

Los datos proporcionados previamente por la Dirección General no incluían información de

personas con discapacidad; no obstante, en el cuestionario sí se solicitó, por lo que se obtuvieron las siguientes respuestas: 9 personas indicaron tener discapacidad, 4 son mujeres y 5 hombres.

e) **Personas indígenas o afrodescendientes**

Ninguna persona se autoidentificó como indígena ni afrodescendiente.

f) **Estado civil**

En el cuestionario se solicitó a las personas indicaran su estado civil: 57.9% señalaron estar casadas, 21 mujeres (33.9%) y 41 hombres (66.1%); 19.6% se identificaron como solteras, 17 mujeres (80.9%) y 4 hombres (19.1%); 13% indicó vivir en unión libre, 5 mujeres (35.7%) y 9 hombres (64.3%); 6.5% señalaron estar divorciadas, 3 mujeres (42.9%) y 4 hombres (57.1%); 1 mujer indicó ser viuda, y 1 mujer señaló estar separada.

g) **Personas jefas de familia⁹**

86 personas que respondieron el cuestionario señalaron ser una persona jefa de familia (80.4%),

⁹ La persona jefa del hogar es la persona reconocida como tal por quienes integran el hogar. Este reconocimiento se otorga a la(s) persona(s) de mayor jerarquía, ya sea por ser el principal sostén económico, la persona de más edad y quién toma las principales decisiones dentro del grupo familiar.



de las cuales 31 son mujeres (36%) y 54 son hombres (63%). La mayoría de las personas jefas de familia tiene descendientes (70.9%), más hombres que mujeres.

De las personas que indican no tener descendientes, la mayoría son mujeres (72%).

Cuidado de personas

En este inciso se recaba información relacionada con el uso del tiempo que las personas destinan al cuidado de otras personas, a partir de ciertas particularidades —personas con discapacidad, personas en situación de enfermedad o sin alguna de estas dos características—, se toma en cuenta el vínculo que mantienen con ellas y el cruce entre las actividades de cuidado que realizan para ellas.

En la **Tabla 2. Personas que atendieron el cuestionario que indican tener personas a su cuidado, desagregadas por género y características de las personas que cuidan**, la información expresa que los hombres tienen casi el doble de descendientes que las mujeres; sin embargo, las mujeres cuidan más personas con discapacidad, con enfermedad y sin ninguna de estas características.

Tabla 2. Personas que atendieron el cuestionario que indican tener personas a su cuidado, desagregadas por género y características de las personas que cuidan

Género	Personal con descendientes	Personas al cuidado del personal de la DG		
		Personas con discapacidad	Personas en situación de enfermedad	Personas sin alguna de estas características
Mujeres	30	14	15	33
Hombres	52	8	3	31
Suma	82	22	18	64

Entre las personas que tienen a alguien a su cuidado, se distingue que 44 cuidan a sus descendientes, 31 cuidan a su padre y/o madre, 13 cuidan a su cónyuge o persona concubina, 2 personas cuidan a sus nietos o nietas, 1 cuida a su abuela o abuelo, 1 a su sobrino o sobrina y 1 a su exsuegro. Los vínculos más representativos en el que se concentran los cuidados son: descendientes y madres y padres.

Las mujeres que tienen personas con discapacidad a su cuidado indicaron los siguientes vínculos: 6 cuidan a su madre o padre, 5 a descendientes, 3 a su cónyuge, 1 a sus nietos o nietas y 1 a su exsuegro. Por su parte, entre los hombres, 5 cuidan a padres y madres, 2 a descendientes y 1 a una hermana.

Las mujeres que cuidan a personas en situación de enfermedad indicaron los siguientes vínculos: 8 son

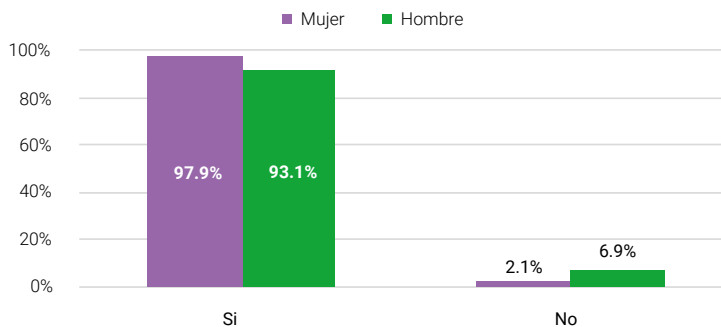


su madre o padre, 5 son cónyuges o persona concubina; por su parte, 2 hombres indicaron que cuidan a su madre o padre y 1 hombre cuida a su cónyuge.

A través del cuestionario se identificó:

- Más mujeres cuidan a personas con discapacidad y en situación de enfermedad que hombres.
- Tanto mujeres como hombres se involucran en actividades de cuidados directos, pero las mujeres invierten más horas en ciertas actividades, como preparar y servir alimentos y llevar o acompañar a actividades extraescolares.
- Todas las personas que atendieron el cuestionario requieren apoyo de otras personas para realizar estas actividades de cuidado, principalmente personas concubinas, hermanas y personas trabajadoras del hogar.

Gráfico 4. Personas que atendieron el cuestionario que indican si realizan o no trabajos de limpieza, gestión y administración del hogar, desagregadas por género



En el gráfico 4 se observa que 101 personas adscritas a la Dirección General realizan trabajos de limpieza, gestión y administración del hogar (95% del personal); únicamente 5 personas indican que no, de las cuales 80% son hombres.

Ante la pregunta, "si no realiza de manera exclusiva estas actividades, ¿quién las realiza?" 39 hombres y 13 mujeres señalaron que es su cónyuge o persona concubina. De manera diferenciada, **más hombres dependen de la ayuda de su cónyuge y hermanas, mientras que las mujeres diversifican, indicando que solicitan el apoyo de hermanas, hermanos, madre, padre, hijas y cuñadas para realizar estas actividades.**

Por otro lado, cinco mujeres y cuatro hombres indicaron que contratan a una persona trabajadora del hogar.

Autocuidado

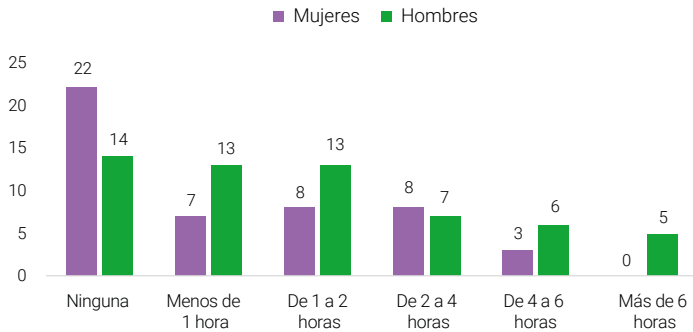
Este apartado expone los datos sobre el uso del tiempo dedicado al cuidado personal, diferenciando entre actividades físicas, de salud mental, recreativas y educativas.

Por ejemplo, algunos hallazgos:



a) Actividades físicas

Gráfico 5. En el último mes, ¿cuántas horas dedicó a realizar actividad física?

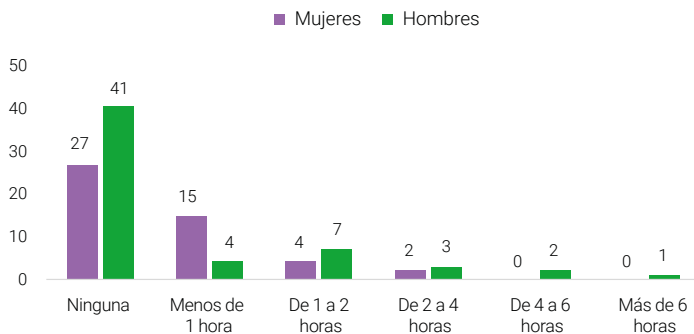


De las 107 personas que atendieron el cuestionario, 36 señalaron que no realizan actividades de este tipo (33.6%), de las cuales 22 son mujeres (61.1%) y 14 son hombres (38.9%), 20 personas indican que realizan menos de una hora a la semana de actividades físicas (18.7%), de las cuales 7 son mujeres (35%) y 13 son hombres (65%). Solo 5 hombres indicaron que realizan actividad física por más de 6 horas a la semana.

b) Salud mental

Según los datos obtenidos, se identificó que más hombres que mujeres no dedican tiempo a la atención de su salud mental. En promedio, las mujeres dedican 12 horas y los hombres 9.6 horas a la semana a este tipo de actividades.

Gráfico 6. En el último mes, ¿cuántas horas dedicó a la atención de su salud mental?



c) Ver o escuchar un programa de interés

Todas las personas de la Dirección General coinciden en que dedican tiempo para ver o escuchar algún programa de su interés en televisión, por radio o alguna plataforma. En promedio, los hombres dedican más tiempo a esta actividad.

d) Tiempo dedicado a leer un libro no relacionado con trabajo o estudios

Los hombres son quienes dedican más tiempo a esta actividad.

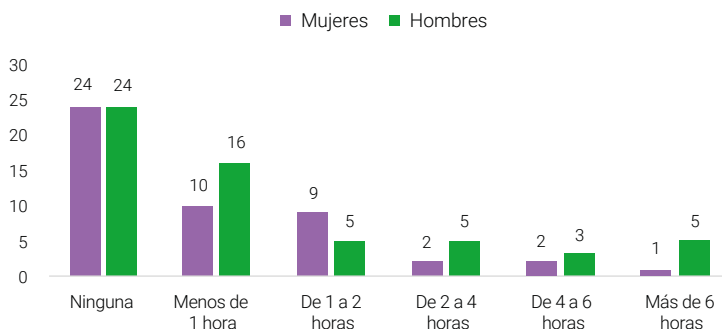
e) Tiempo dedicado a realizar un curso, diplomado o especialización

Es relevante que 82 personas señalaron que no dedican tiempo a realizar estudios adicionales (76.6%), de las cuales 43 son hombres (52%) y



39 son mujeres (48%). Entre quienes sí dedican tiempo a este tipo de actividades, en promedio, los hombres dedican más tiempo a esta actividad.

Gráfico 7. En el último mes, ¿cuántas horas dedicó a realizar alguna actividad de formación/profesionalización (estudios)?



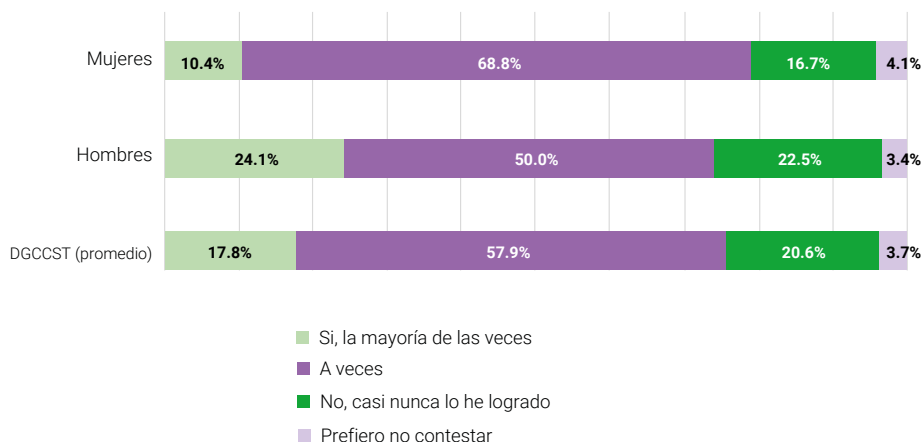
En resumen, en promedio, los hombres invierten más tiempo en actividades de autocuidado que las mujeres, aunque existen diferencias dependiendo del tipo de actividad: las mujeres invierten más tiempo en actividades de salud mental mientras que los hombres en actividades físicas, formación continua y esparcimiento.

f) Tiempo dedicado a pasatiempos o aficiones

Se identificó que 79 personas señalaron que sí tienen un pasatiempo o afición (74%), de las cuales 46 son hombres (58%) y 33 son mujeres (42%). En promedio, los hombres dedican más tiempo a estas actividades.

g) Equilibrio entre vida laboral, personal y familiar

Gráfico 8. ¿Considera que existe un equilibrio entre su vida laboral, su vida familiar y su vida personal?



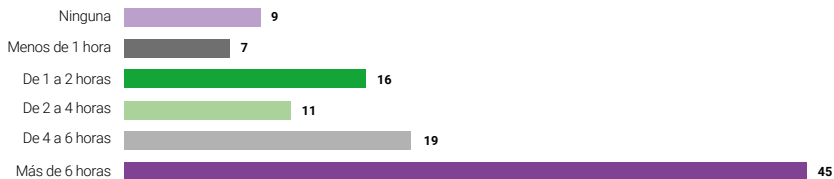
Se encontró que la respuesta con mayor número de menciones es "algunas veces", con 62 personas (57.9%), de las cuales 29 son hombres y 33 son mujeres. Por su parte, 21 personas indican que nunca han logrado un equilibrio (20.6%).

Tiempo de traslados

Este apartado presenta los resultados sobre la identificación del uso del tiempo que las personas de la Dirección General dedican durante la semana laboral a trasladarse de su hogar al trabajo y a otras actividades.



Gráfico 9. Número de horas que invierte durante la semana laboral (de lunes a viernes) en el traslado al trabajo (SCJN)



La información obtenida muestra que 45 personas invierten más de 6 horas a la semana para llegar al trabajo (42.1%), de las cuales 25 son hombres (55.6%) y 20 son mujeres (44.4%). Además, 19 personas dedican de 4 a 6 horas a la semana para llegar a su trabajo (17.8%), de las cuales 9 son hombres (47.4%) y 10 son mujeres (52.6%). En contraparte, solo 16 personas invierten menos de 1 hora a la semana para llegar a su trabajo (15%).

Experiencias en solicitud de licencias o permisos para realizar actividades de cuidados

De acuerdo con los registros, 24 mujeres y 24 hombres respondieron que han solicitado licencias. Al respecto, se identificó lo siguiente:

- En la Dirección General se han solicitado todo tipo de licencias: cuidados maternos, paternidad y cuidados paternos, adopción y gestación subrogada, licencia por días económicos, atención de asuntos personales graves o urgentes,

fallecimiento de cónyuge, persona concubina, de ascendiente o descendiente en primer grado, para acudir a actividades escolares de hijas, hijos o hijes, licencia de lactancia, licencia para cuidado de padre y para trabajo remoto.

- Las licencias más solicitadas fueron: licencias por días económicos, atención de asuntos personales graves o urgentes y por fallecimiento de cónyuge, persona concubina, de ascendiente o descendiente en primer grado.
- Más mujeres solicitaron licencias de cuidados maternos en comparación con licencias solicitadas por hombres para cuidados paternos.
- De acuerdo con los datos, los hombres solicitaron menos licencias relacionadas con cuidados de otras personas.

Por otra parte, las respuestas registradas sobre el proceso de solicitud de licencias y sobre las dificultades encontradas fueron:

- En general, el personal que ha solicitado licencias comentó que las solicitudes se hacen con la persona jefa inmediata, la persona titular de área o con la coordinación administrativa.
- 21 personas mencionaron que no tuvieron alguna dificultad para obtenerlas.





Algunos comentarios de mujeres que describieron el proceso de solicitud de licencias o permisos son:

- *Intercambio mi hora de comida por la salida anticipada cuando tengo que llevar a mi madre o a mi hija a citas médicas entre semana. Por lo regular, procuro que sean en fin de semana.*
- *Solicito permiso para asistir a la escuela y tratar temas relacionados con el aprovechamiento académico, comportamiento y desarrollo emocional de mi hijo.*
- *El año pasado solicité permiso para estudiar una maestría, el proceso fue sencillo, pues envié a mi entonces titular mi tira de materias y carta de aceptación, así como este año, por enfermedad, solicité un par de días justificados.*
- *Fue reciente, solicité permiso para cuidar a mi mamá en el hospital y en su proceso de recuperación, trabajando a distancia, tuve el apoyo de la dirección del área, de la coordinación administrativa y de la persona jefa directa.*
- *Por teléfono, correo o mensaje solicité permiso por fallecimiento de familiares cercanos, por un choque, por enfermedad de mi hijo, por consultas médicas urgentes de mi hijo y mis jefes directos y el jefe del área me concedieron el permiso correspondiente para laborar en casa.*

- *Realicé una solicitud en el SIRAP para poder trabajar desde casa, ya que por enfermedad mi mamá tiene una discapacidad, misma que fue resuelta favorablemente.*

Las mujeres identifican las siguientes áreas de oportunidad:

- *Cuando se trata de hospitalización o algún otro asunto urgente, la triangulación para autorizar los permisos es tardada, ya que a veces no saben quién puede y tiene la injerencia para autorizar.*
- *Ha sido complejo, ya que a veces las razones no han sido suficientes para el área, aunque sigo cumpliendo con los compromisos laborales. Aun así, me han concedido la autorización, pero me quedé con la sensación de malestar por ausentarme de la oficina. Me parece que podrían ser más flexibles si las personas cumplen con sus objetivos y compromisos laborales.*
- *Mediante oficio a mi jefe, muchas veces los jefes te dicen que tienes que avisar a tu jefe inmediato, al jefe de tu jefe inmediato, y a la coordinación administrativa, hay confusión a quien hay que acudir para solicitar un permiso.*

Algunos comentarios de los hombres que describieron el proceso de solicitud de licencias son:

- *Mediante formato de días económicos.*



- *Mi esposa fue hospitalizada durante 40 días y solo pude ausentarme o trabajar desde el hospital los días económicos a los que todo trabajador tiene derecho (5 días).*
- *Por medio de la coordinación administrativa, al verse impedidos para ello, tuve que acudir al SIRAP, quienes piden actualizaciones constantes para seguir brindando el apoyo, desconociendo totalmente que los permisos que se otorgan en el trabajo son complicados por los tiempos laborales.*

Los hombres identifican las siguientes áreas de oportunidad:

- *Cuestionamientos acosadores sobre el motivo por el que se solicita la licencia, se piden muchos detalles.*
- *El problema es solicitar permiso a diversos superiores, quienes dicen que no pueden otorgarlo y me envían con otro, al final uno termina con el área administrativa, es decir, siempre es necesario pedir permiso y avisar a cinco personas antes de llegar al administrativo.*
- *Ni siquiera por defunción de un familiar se me facilitó la solicitud, a no ser por la noble intervención de la persona titular.*
- *Los que [tenemos tiempo laborando en la DG] tenemos la "buena" costumbre de no enfermarnos o resolver cualquier urgencia fuera del horario*

laboral, ya que en su periodo se nos ordenó no enfermarnos y que nuestros familiares cercanos (padres, hijos o hermanos) prescindieran de nuestro apoyo. Por eso, para muchos de nosotros es relativamente nuevo el concepto de licencias. Un ejemplo, el día que a mí madre la operaron del corazón y pedí permiso para acompañar a mi padre en el hospital, [se] me negó argumentando que yo no podría hacer nada ahí, que para eso estaban los médicos. Por eso es por lo que la Dirección General sigue arrastrando muchos vicios; en ese sentido, esperamos se puedan acabar con las nuevas políticas que se están implementando, lo cual agradeceríamos, ya que los más afectados somos el personal operativo.

B. Entrevistas

Clima laboral

De manera general, las cinco personas entrevistadas refirieron un clima laboral que oscila entre "bueno" y "casi excelente", caracterizado por ser cordial, participativo y respetuoso entre personas de cargos similares, pero también con personas jefas inmediatas y superiores. Una argumentación recurrente fue que esto se debe a las largas trayectorias de trabajo en equipo que, en algunos casos van de 10 hasta 25 años.

En general, con relación a anteriores administraciones, reconocen que el clima laboral ha mejorado. Específicamente, en materia de cuidados, identifican la



progresividad en el acceso de los derechos laborales del personal, lo que ha permitido disminuir resoluciones arbitrarias; aunque reconocen que en ciertas áreas persisten actitudes discrecionales e, incluso, decisiones injustificadas. Estas modificaciones se reflejan en rutas más claras para solicitar la autorización de permisos y medidas de flexibilidad laboral y la posibilidad de que todo el personal pueda acceder a ellas, en apego al cumplimiento de sus responsabilidades.

Algunas personas entrevistadas que mencionaron situaciones particulares sobre abuso de poder en una administración anterior afirmaron que han desaparecido "casi por completo", pero que persisten en algunas áreas, donde, en ocasiones, no respetan los acuerdos administrativos en torno a permisos y licencias en materia de cuidados. En todas las entrevistas solo hubo una referencia a tratos misóginos por parte de un compañero de equipo, evidenciando que, de manera general, el clima de trabajo no refleja discriminación por razón de género, tampoco hubo referencias a situaciones específicas de violencia de género.

Los elementos disruptivos en el clima laboral, señalados por todas las personas entrevistadas radican en:

- falta de respeto de los horarios laborales;
- distribución desigual de la carga de trabajo;
- diferencias salariales, a pesar de cargos y cargas similares de trabajo;

- falta del cumplimiento de los tiempos de entrega de trabajo, lo cual retrasa al equipo y genera alta concentración de trabajo y jornadas laborales excesivas para algunas personas o áreas, y
- falta de claridad sobre los requerimientos o razones del porqué algunas personas pueden optar por medidas de flexibilidad, como trabajo híbrido o trabajo remoto, para trabajos similares.

De manera general, se reconoce que las personas que conforman sus equipos de trabajo —con algunas excepciones— responden solidariamente frente a eventualidades o necesidades específicas por motivo de cuidados, describiendo la reacción como:

- *son muy conscientes para cuando alguien tiene un problema, en el equipo se cubre la actividad que se necesita, se cubre entre todos.*

En el caso de algunas personas entrevistadas, el argumento principal sobre esta respuesta del equipo de trabajo fue la camaradería o familiaridad establecida por tantos años de trabajo compartido; en otras lo asocian a "tener bien puesta la camiseta de la Corte" y unas más reconocen a sus colaboradores y colaboradoras como personas responsables y comprometidas con el trabajo que realizan. Se observa que son respuestas que hacen referencia a la comprensión y al trabajo colaborativo, pero no a intervenciones institucionales.



Conocimiento sobre las características y necesidades de su equipo de trabajo en relación con los cuidados

Las personas entrevistadas, con excepción de una que argumentó no tener personal a su cargo, describieron las características sociodemográficas de su equipo de trabajo, evidenciando conocer las necesidades específicas del personal. Entre las características relevantes mencionaron que la edad de la mayoría oscila entre los 40 y los 66 años, siendo más hombres los que tienen más de 60 años. También mencionaron la masculinización en mandos altos y en algunos equipos de trabajo, especialmente en los almacenes. De manera regular, mencionaron que la mayoría de las personas mayores de 35 años están casadas y tienen descendientes. Además, indicaron que, en algunas áreas, entre ellas, el personal de los almacenes, persisten roles tradicionales de género en donde los hombres son jefes de familia y proveedores exclusivos.

La feminización de los cuidados en sus áreas de trabajo, evidenciada en la desigualdad de solicitudes de permisos y licencias entre hombres y mujeres, ha sido y sigue siendo una constante a lo largo de los años. Estas diferencias radican en que antes las solicitudes se dirigían a atender el cuidado de descendientes, pero ahora se extiende al cuidado de otros familiares como nietas y nietos, cónyuges, hermanas o hermanos, padres y madres.

En años recientes, también observaron cambios significativos relacionados con el incremento de solicitudes de permisos o medidas de flexibilidad por parte de algunos hombres para atender temas relacionados con la salud, asistencia y cuidado directo de familiares. En el caso de los más jóvenes, se enfocan en el cuidado de hijas, hijos e hijes, y en el de los hombres mayores de 55 años, en el cuidado de madres y padres. Por la edad promedio del personal, a pesar de que la mayoría son padres, solo se mencionaron a un par de personas trabajadoras que solicitaron la licencia de paternidad de tres meses.

En cuanto a la flexibilización laboral por discapacidad, comentaron que hay una persona compañera con discapacidad auditiva, a quien se le han otorgado los permisos necesarios para atenderse o solicitar apoyo de otras instancias. También mencionaron problemas de discapacidad derivada de accidentes o enfermedades y reiteraron que la Dirección General ha facilitado la permanencia del personal e incluso ha promovido cambios en el trabajo que realizan. No obstante, es importante considerar la mención que se hizo de las dificultades que enfrenta el personal de almacenes por su edad y lesiones derivadas del trabajo que han realizado y, en consecuencia, de la dificultad o imposibilidad para atender algunos eventos.

En un par de entrevistas, también mencionaron que en sus equipos de trabajo hay personas, mayoritariamente mujeres, pero también hombres, que cuidan



de familiares con discapacidad. Al respecto, dijeron que en todos los casos se han extendido medidas de flexibilidad laboral, en tanto lo permite el trabajo que realizan, adecuadas a las necesidades requeridas por las personas trabajadoras. En torno al tema, resulta importante resaltar que se hizo referencia a una persona responsable del cuidado de alguien con discapacidad, quien de manera regular prefiere evitar permisos o medidas de flexibilidad por miedo a perder el trabajo o generar conflictos al interior del equipo.

También se mencionaron medidas de flexibilidad laboral para atender temas de carácter legal, asociadas al cuidado de otras personas.

Las personas entrevistadas coincidieron en que la mayoría de los casos que últimamente han requerido medidas de flexibilidad tuvieron resoluciones favorables de sus personas superiores jerárquicas incluso, en algunas ocasiones han derivado en cambios temporales o permanentes de tareas asignadas y en la modalidad laboral, sin que esto tenga implicaciones salariales o conlleve riesgos de perder sus puestos de trabajo. Sin embargo, si hubo menciones sobre un área de la Dirección General en la que se considera que los permisos se otorgan de manera discrecional.

En materia de autocuidado, mencionaron que solo han recibido solicitudes vinculadas a atención médica y terapias de rehabilitación por lesiones derivadas del trabajo que realizan, particularmente en el equipo de almacenes. Sin embargo, si hubo menciones sobre

un área de la Dirección General en la que se considera que los permisos se otorgan de manera discrecional.

Identificación de problemas para el ejercicio del derecho al cuidado

De manera general, las personas entrevistadas identifican que la diversidad de tareas que realiza el personal imposibilita el acceso de todas las personas a ciertas medidas de flexibilidad, como el trabajo híbrido o remoto, tal es el caso del personal de almacenes que está obligado a trabajar *in situ*, o del personal responsable de áreas con atención al público, en su mayoría mujeres, porque "manejan dinero", lo cual requiere obligatoriamente procesos de inventario, de entrega y recepción de materiales y dinero.

Las personas entrevistadas mencionaron que en la Dirección General coexisten, por una parte, la "absoluta honestidad" para solicitar permisos conforme a los requerimientos, y por otra, el abuso —de algunas personas— de los beneficios de cuidados que proporciona la Corte, particularmente por motivos de discapacidad, y también el no ejercicio de este derecho por parte de otras personas, ya sea por desconocimiento o por miedo a perder su trabajo o imposibilitar ascensos. Una referencia interesante es que perciben que, en sus equipos de trabajo, los cuidados se siguen atendiendo como parte de la vida familiar, que en ese sentido no debe tener injerencia en la vida laboral, por lo que reconocen que no ha permeado la noción del cuidado como un derecho.



- *las personas que en verdad necesitan (las medidas de flexibilidad) no piden, y algunas que no los requieren si las solicitan (mando medio)*
- *No hay quien pida más, todos son muy conscientes, no hay abuso, cada uno pide lo que necesita, piden pocos permisos, dos permisos en este año. (mando medio)*

Un aspecto reiterado es el ritmo y las características del trabajo que realiza la Dirección General, que requiere de manera continua y precisa la producción de materiales semanal y mensualmente. A pesar de tener conocimiento sobre ello, en días específicos de la semana se tiene gran carga de trabajo, lo que provoca que, en el caso de algunas personas, su horario laboral se extienda hasta ocho horas más, incluso hasta la madrugada.

En este mismo sentido, un tema relevante al que refirieron las personas entrevistadas es el nivel de especialización de los puestos y de la "cadena de trabajo", que en algunas áreas incide directamente en la elaboración puntual de productos y materiales. En consecuencia, conceder permisos provoca la concentración de trabajo en algunas áreas o personas, por lo que insisten en la necesidad de establecen pautas que regulen y hagan coincidir los procesos y las entregas, tanto entre quienes asisten a la oficina en horario normal como entre quienes cuentan con flexibilidad de horarios o realizan el trabajo desde casa.

En otro tema, algunas personas mencionaron al reloj checador como un elemento que genera diferencias entre el personal sindicalizado y el de confianza, pero, sobre todo, refieren que algunas personas del equipo lo viven como un elemento que incrementa el estrés laboral, sobre todo en el caso de quienes recorren largas distancias en transporte público.

Respecto a la igualdad de acceso a los beneficios en materia de cuidados que otorga la Corte, se hizo hincapié en las carencias que experimenta, en su día a día, el personal de almacenes, ya que no cuentan con servicio médico, comedor ni CENDI en el edificio donde laboran.

Por último, en otro orden de temas, de manera general, las personas entrevistadas reconocen la importancia de establecer lineamientos que permitan tanto al personal operativo como al personal de nivel mando medio y alto tener una ruta establecida para solicitar y otorgar licencias y medidas de flexibilidad laboral. Esto permitiría evitar, por una parte, el uso indebido de las medidas de flexibilidad laboral, en detrimento del trabajo conjunto de las áreas; por otra, la incertidumbre del personal sobre la ruta a seguir para obtener la autorización y, en el peor de los escenarios, la obtención de un permiso sin la autorización previa de la persona superior inmediata, lo que podría provocar conflictos internos en el área y, finalmente, también evitaría el otorgamiento o la negativa de medidas de manera discrecional, en detrimento de los derechos laborales.



Identificación de medidas o estrategias para adaptarse a las necesidades de cuidado de las personas que integran el equipo

Las personas entrevistadas destacaron la progresividad en la concesión de permisos por razones de cuidado en la Dirección General y lo hacen a través de ejemplos personales y otros de personal a su cargo, refiriendo no solo el incremento de las licencias y los servicios que la Corte proporciona a todas las personas trabajadoras, sino la posibilidad de implementar medidas de flexibilización laboral a partir de necesidades específicas. Un ejemplo importante es que estos permisos pueden ser extensivos a familiares no directos. Una persona mencionó:

- *hace 15 años no pude obtener un permiso para el funeral de mi suegro*

En contraste, otra persona afirma que otorgó la autorización para que una persona de su equipo asistiera al funeral de su suegro.

Todas las personas entrevistadas coincidieron en que actualmente la Dirección General cuenta con numerosos ejemplos que evidencian la aplicación de medidas de flexibilidad laboral para atender situaciones cotidianas o extraordinarias de cuidado, ya sea de las personas trabajadoras, de sus familiares ascendentes y descendientes, pero también de hermanas

y hermanos con discapacidad o en situación de enfermedad.

De manera general, comentaron que, en ciertas áreas, aunque no en todas, es posible establecer flexibilidad en los horarios y en la modalidad de trabajo como medidas que favorecen el cuidado, el autocuidado e incrementan la productividad laboral. No obstante, reconocen la importancia de generar una cultura laboral que permita homologar criterios específicos que prioricen el trabajo por objetivos, la responsabilidad individual, el respeto al trabajo colectivo y la respuesta a las necesidades que establece la institución.

Identificación de nuevos retos en relación con el derecho al cuidado

- El principal reto señalado por todas las personas entrevistadas fue hacer coincidir las exigencias propias de la Dirección General en torno a sus competencias laborales con las necesidades de cuidado de quienes en ella laboran, considerando sobre todo la especialización de quienes integran los equipos de trabajo, lo que en ocasiones imposibilita suplir a sus integrantes.
- Otro reto para todas las áreas sería generar una cultura laboral basada en objetivos y no en horarios laborales rígidos, lo cual ampliaría las posibilidades de atender las necesidades de cuidados, incluido el autocuidado y, con ello, poder otorgar



medidas de flexibilidad que equilibren la vida laboral, familiar y personal.

- Un tercer punto es establecer criterios específicos en torno al trabajo híbrido y al trabajo remoto, que garanticen el cumplimiento de los objetivos y la atención a requerimientos específicos y urgentes de la institución, respetando el horario laboral establecido, en contra de jornadas extenuantes de trabajo, derivadas del incumplimiento o dilación de las tareas asignadas.
- De manera específica, se identificaron necesidades particulares en el equipo que labora en el almacén, ya que no cuenta con servicio médico, comedor ni CENDI en el edificio en el que laboran, lo que les pone en “desventaja” con el resto del personal de la Corte. Al respecto, consideran que, de manera inmediata, es posible subsanar el tema del comedor, como ocurre con el personal de otras direcciones, a quienes se les envía de manera regular la comida desde los comedores de otras sedes de la Corte.

C. Actividades de sensibilización

Cultura y clima laboral

En los distintos grupos —hombres, mujeres y mixtos— se identificó una visión compartida de equipo de trabajo unido, basado en una larga trayectoria desempeñando sus funciones de manera conjunta. También

se reconocen como equipos especializados de trabajo con un amplio conocimiento de sus responsabilidades, de los procesos operativos y de las exigencias que definen los periodos de entrega. Todas las personas reconocen que la organización es vertical y jerarquizada, con personas tomadoras de decisiones y otras que operan los procesos.

Dentro de los equipos se reconoce la existencia de comunicación, cordialidad y buena colaboración. No obstante, también se mencionó la falta de empatía entre algunas personas y de responsabilidad de otras, lo que entorpece el trabajo en equipo, genera sobrecarga de trabajo en algunas áreas y prolonga los horarios laborales. Destacan coincidencias en los valores compartidos, entre los cuales prevalecen la responsabilidad y el compromiso con los objetivos laborales y con la institución.

Se reconocen como una Dirección General masculinizada, definida por ciertas responsabilidades y tareas tanto en el espacio laboral como en sus hogares. Sobre sus referencias familiares, la mayoría de los hombres son casados y padres de familia, en estructuras familiares tradicionales, con algunas diferencias entre quienes afirman ser jefes de familia, proveedores exclusivos y poco o nada involucrados en los cuidados; y quienes se reconocen en relaciones más igualitarias con sus parejas porque participan de tareas de cuidado, algunos de manera esporádica o específica, otros con tareas puntuales y otros más de manera equitativa. Solo algunos mencionaron ser divorciados con



hijas, hijos o hijes y una minoría señaló ser solteros sin descendientes.

Sobre las mujeres, se identificó que son casadas o divorciadas y, en su mayoría, madres, algunas se reconocieron como cabeza de familia y otras comentaron que comparten los gastos en su casa. Al igual que sucedió con los hombres, pocas mencionaron ser solteras y sin descendientes, sin embargo, unas pocas señalaron ser corresponsables del cuidado de sobrinas y sobrinos. De manera general, las mujeres desempeñan responsabilidades que no implica cargar o trasladar cosas, incluidas aquellas que colaboran en el almacén.

No se identificaron situaciones de discriminación por motivos de origen étnico, edad, género, orientación e identidad sexual o discapacidad. Sin embargo, persisten estereotipos de género, una división sexual del trabajo y un marcado sistema de roles de género, sobre todo en lo que respecta a quién cuida y quién no cuida, lo que se acentúan más en torno a quienes realizan o no labores de limpieza de hogar. Por ejemplo, en un grupo de hombres del personal operativo se hicieron comentarios sexistas hacia un compañero, relacionados a las actividades de autocuidado que realiza, porque las consideran "femeninas" y opuestas a las actividades de autocuidado que realizan los hombres y que se concentran en: jugar fútbol, tomar cervezas con los amigos, andar en bicicleta o motocicleta, correr, ver películas, ver series, coleccionar cosas.

En el caso de las mujeres madres de familia, la respuesta generalizada sobre autocuidado estaba relacionada con realizar trabajos de cuidados, siendo la principal actividad pasar tiempo con sus descendientes, pero también mencionaron limpiar la casa. Otras actividades mencionadas regularmente fueron: caminar, hacer yoga, leer, pintar y comer saludablemente.

Sobre el clima laboral y los servicios de cuidado que provee la Corte, algunas personas de cargo operativo y mando medio reconocieron que hay condiciones diferentes para quienes trabajan en instalaciones que no cuentan con ciertos servicios. Si bien reconocen la imposibilidad de instalar servicios como el comedor, comentaron que otra Dirección General de la Corte, con la que comparten el espacio, recibe diariamente alimentos enviados desde los comedores de otras sedes. En torno a la importancia del servicio médico, se mencionaron algunos incidentes que tuvieron que resolverse en unidades médicas públicas y privadas cercanas. El personal directivo, en otro grupo, reconoció que, por la naturaleza de sus labores, este personal es más susceptible a accidentes o lesiones.

Identificación de necesidades y retos en materia de cuidados

Las necesidades planteadas están relacionadas con el autocuidado y la posibilidad de conciliar la vida laboral con la personal y familiar.



En lo que respecta a conciliar la vida laboral con la personal y familiar, las diferencias entre mujeres y hombres con descendientes radican en que las primeras reconocen necesidades de crianza, salud y atención a requerimientos escolares, mientras que los hombres requieren tiempo para realizar actividades de acompañamiento y traslado a actividades culturales y recreativas. En el caso de las mujeres, también se mencionó que asumen el cuidado y acompañamiento de nietas y nietos.

Todas las personas de los grupos coinciden en que es necesario tener tiempo para el autocuidado, porque es algo que siempre se deja de lado. En el espacio laboral, algunas veces no se levantan de su escritorio, no comen a su hora y permanecen en constante estrés, algunas personas también tienen turnos ampliados y no duermen bien, sobre todo algunos días de la semana. Otro elemento de desgaste son los traslados.

- *Hay muchos a los que se nos dificulta asistir a un gimnasio o alguna cosa así, por el tiempo de traslado, a lo mejor quizá llegar una media hora antes o después y que pudiéramos hacer aquí mismo, un lugar que ayude a desestresarte, una caminadora o una bicicleta fija. (Hombre)*

Se mencionó con especial relevancia el hecho de que hay personas mayores en algunas áreas que ya presentan dificultades físicas por su edad, especialmente para realizar tareas que demandan fuerza física, como

cargar, mover o trasladar cosas, incluso, algunas presentan alguna discapacidad y problemas de salud.

En todos los grupos se evidenció que muy pocas personas realizan actividades de autocuidado y muy pocas logran un balance en el cuidado de su salud física y mental, ya que reconocen que no se cuidan ni intentan cuidarse.

Identificación de problemas para el ejercicio del derecho al cuidado

En los grupos, salvo algunas excepciones, se observó que, de manera general, no se conocían los conceptos de cuidado y mucho menos se reconocían como un derecho humano. También, de manera general, se asumen las licencias laborales de cuidado como sinónimo de "permisos" que deben solicitarse a jefes o jefas directas; y estos, a su vez, a personas titulares de área. Aunque es un trámite no escrito, parece ser una práctica estandarizada que conlleva escalar en el escalafón para que se otorgue el respectivo permiso. A pesar de ello, no se identificaron conflictos, porque en la mayoría de los casos se les han otorgado.

En todos los grupos se reconoció la existencia de una división sexual de trabajo, en la que las mujeres invierten más tiempo en cuidados directos e indirectos a diferencia de los hombres, quienes no se involucran en la misma medida, también se identificó que los hombres buscan el apoyo de mujeres —cónyuges,



hermanas o personas trabajadoras del hogar— para garantizar el cuidado de otras personas.

Algunos hombres comentaron que, para ellos, cuidar significa:

- *estar al pendiente de las personas que tienen a su cuidado.*
- *darles lo que necesiten.*

Sin que medie el cargo que ostentan en la institución, entre los hombres se distinguieron diferencias generacionales importantes en materia de cuidados. Se evidenció que los mayores de 60 años establecieron relaciones familiares tradicionales, asumiendo un rol exclusivo de proveedores, por lo que se involucraron poco o nada en la crianza de sus descendientes y en las labores del hogar, argumentando cargas excesivas de trabajo y pocos o nulos beneficios de la institución para atender necesidades de cuidado, incluido que no tenían derecho al CENDI. En sus familias, las tareas de cuidado de manera regular estuvieron a cargo de sus cónyuges.

Algunos participantes de edades diversas, cargos y puestos diferenciados expresaron que son más conscientes y se reparten los trabajos de cuidados. Sin embargo, en sus narrativas y ejemplos destaca que realizan prioritariamente cuidados indirectos y esporádicamente cuidados directos, y que continúan asumiendo su trabajo como "ayuda" o "apoyo a la pareja"

y no desde la corresponsabilidad, y menos aún desde la obligatoriedad.

En contraste, algunos hombres menores de 55, mayoritariamente profesionales operativos, enfatizaron la importancia de reconocer que algunos hombres, a pesar de la carga de trabajo, han decidido involucrarse en igualdad de condiciones con sus parejas, en las labores del hogar y el cuidado de sus descendientes.

No obstante, a pesar de los avances que mujeres y hombres identificaron en el involucramiento de estos últimos en las labores de cuidados, todas las personas reconocieron la desvalorización de los trabajos de cuidado, así como la permanencia de roles y estereotipos de género que llevan a seguir considerando a los hombres como proveedores y a las mujeres como responsables de las tareas de cuidado.

- *Cuántas condiciones laborales para cuidados hay para madres que trabajan y cuántas realmente existen hay para nosotros, yo entiendo su postura, pero también entiendan la nuestra, porque si nosotros —los hombres— no salimos a buscar la comida, ninguno de los dos comemos. (Hombre)*

En este sentido, a pesar de algunas discordancias entre quienes han establecido relaciones de igualdad en el ejercicio cotidiano de los cuidados, se reconoció que, en general, persiste estructuralmente la feminización de los cuidados, provocando dobles y triples



jornadas de trabajo para las mujeres, generando desigualdad de género. También se acepta que la ausencia de corresponsabilidad continúa.

Propuestas de flexibilización laboral que favorezcan la corresponsabilidad social de los cuidados y que permitan equilibrar la vida laboral, familiar y el autocuidado

Sobre las propuestas de flexibilización laboral que las personas de los grupos reflexionaron y construyeron a partir de la sensibilización, se elaboró una lista de coincidencias entre los diferentes grupos que, a consideración de la Dirección de Igualdad de Género, tienen que ver con medidas de flexibilización laboral, capacitación, aspectos organizacionales y casos especiales de cuidados.

Sobre flexibilización laboral:

- Trabajo híbrido
- Trabajo remoto
- Flexibilidad en los permisos (salir y regresar a la oficina si se requiere)
- Trámites de permisos más rápidos
- Incluir a familiares indirectos
- Estancia para personas mayores
- *Break* o pausas de al menos 15 minutos para despejarse
- Espacios para hacer ejercicio

- Dessexualizar los permisos para tareas de cuidado (promover y otorgar a hombres y mujeres en igualdad)
- Consideración para las personas solteras sin personas descendientes.
- Perfeccionar tecnologías para trabajar en casa
- Ampliar días económicos
- Que se respeten los horarios de entrada y salida
- Poder elegir el horario laboral
- Salir más temprano (a las 15 horas) los viernes, dejando una guardia
- Días específicos para atender trabajos de cuidado (además de los días económicos)
- Tomar el día libre en tu cumpleaños
- Mejorar el servicio de salud mental y la difusión

Se manifestó una mayor coincidencia en torno a horarios flexibles, trabajo remoto y trabajo híbrido para poder equilibrar la vida laboral con la personal y familiar, ya que se reconoció que todas las personas cuidan a otras personas, ya sean familiares directos, indirectos o de sí mismas.

Se enfatizó que el autocuidado debe considerarse como una prioridad, ya que las personas tienen horarios extensos y labores demandantes que impiden tener espacios personales para realizar actividad física, atender su salud mental o despejarse para lidiar con el estrés. También se hicieron comparaciones con otras áreas de la Corte en las que han implementado prácticas como pausas para hacer estiramientos o



ejercicio, salir temprano los viernes y trabajo en casa escalonado o algunos días a la semana.

En cuanto a "desexualizar los permisos para tareas de cuidado", refirieron que se considera más a las mujeres que a los hombres. Al respecto, un participante comentó que una vez solicitó permiso para atender una situación con su hijo y la persona encargada a quien se lo solicitó le preguntó "¿y en dónde está su mamá?". Esto ejemplifica la ausencia de una cultura laboral que favorezca el ejercicio de cuidados por parte de los hombres.

En torno al trabajo remoto, rememoraron como exitosa la experiencia durante la emergencia sanitaria por COVID 19, comentaron que pudieron adaptarse a esa forma de colaboración al interior de sus equipos de trabajo, al tiempo que favoreció un espacio de acercamiento y convivencia con sus familias. Como parte del aprendizaje, sería necesario contar con recursos materiales y tecnología adecuada.

Solicitudes especiales para personal de almacenes:

- Ayuda por el tipo de trabajo (carga) debido a la edad de las personas trabajadoras
- Quitar los checadores
- Servicio de comedor
- Servicio médico
- Cursos de protección civil

El trabajo que se realiza en almacenes tiene particularidades por la ubicación, la distancia, las rutas de transporte y el tiempo de traslado de la mayoría. Además, el trabajo requiere necesariamente la presencialidad de la mayoría del equipo. El personal, en su mayoría hombres, sugirió horarios flexibles y quitar el reloj checador, lo que podría reducir el estrés por llegar a una hora específica. También mencionaron que trabajan por objetivos o tareas específicas y que no siempre resulta útil permanecer en el lugar si ya han concluido. De manera específica, aludieron la importancia de capacitar al personal para que, en caso de ser necesario, alguien más pueda asumir las responsabilidades.

Propuestas de capacitación para equipos de trabajo:

- Cursos de inteligencia emocional grupal
- Espacios para generar compromiso institucional
- Talleres de *coaching*
- Actividades recreativas en grupo, como paseos
- Dinámicas de integración para fomentar redes de apoyo
- Capacitación para mejorar la integración de equipos de trabajo

Las propuestas mencionadas se remarcaron como algo necesario para mejorar el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la colaboración y también para generar espacios más empáticos para las personas que cuidan o requieren de ser cuidadas. Además, se expresaron comentarios que tienen que ver con crear



espacios en los que se puedan generar o reforzar valores compartidos de responsabilidad, compromiso con la institución, autogestión del trabajo, sensibilidad de género, cuidados y herramientas para mejorar liderazgo.

Se reconoció la importancia de generar espacios de convivencia para conocerse fuera del espacio de trabajo, en un nivel más personal y crear experiencias compartidas para generar redes de apoyo. Se mencionó que en otra administración se organizó una "salida" a un lugar turístico donde pudieron convivir, lo rememoran como una gran experiencia.





Hallazgos generales

- a) La mayoría de las mujeres y los hombres mayores de 55 años refirieron pertenecer a familias tradicionales, basadas en la organización social genérica,¹⁰ construcciones y prácticas culturales determinadas por roles y estereotipos de género,¹¹ por la división sexual del trabajo¹² y, en consecuencia, por la feminización de los cuidados.

¹⁰ (SCJN, 2020:13) Origina un escenario profundamente desigual en el que uno de los géneros (el masculino) se coloca en una posición de poder y dominación, y el otro (el femenino) en una de subordinación, debido a la atribución (cultural) de mayor poder, mayor valor y mayores ventajas a favor de uno y en detrimento del otro. Esta estructura desigual se réplica tanto en las interacciones que se dan entre los sexos como en los distintos ámbitos sociales.

¹¹ (SCJN, 2020), Los estereotipos de género se distinguen por estar orientados a un conjunto definido de grupos sociales: el de las mujeres, el de los hombres y el que conforman las diversas identidades y expresiones de género. Esta clase de estereotipos está dedicada a describir (representaciones simbólicas) qué tipo de atributos personales deberían tener las personas (rasgos físicos, características de su personalidad, apariencia, orientación sexual, etcétera) por el sexo que les fue asignado al nacer.

¹² Se refiere a la manera en que cada sociedad divide el trabajo a partir de los roles de género socialmente establecidos o apropiados y preciados para cada sexo.



Se identificaron estructuras familiares heteronormadas,¹³ pero también personas solteras, regularmente mujeres, que siguen viviendo en la casa materna; al respecto, las cifras refieren que de 107 personas que respondieron el cuestionario, 17 mujeres y 3 hombres señalaron ser personas solteras sin descendientes.

- b) En el cuestionario y durante las actividades de sensibilización, se percibieron algunos cambios significativos en personas menores de 55 años que refieren relaciones de pareja más igualitarias, afirmaron que generalmente ambos realizan trabajos remunerados y distribuyen de manera un poco más igualitaria los cuidados, sobre todo los relacionados con la crianza hacia descendientes directos.
- c) Se identificó que la estructura simbólica del personal de la Dirección General está regida por el binarismo de género, ya que mujeres y hombres reproducen estereotipos y roles de género en el espacio laboral y familiar, esto se relaciona con la división de tareas de crianza y de uso del tiempo en labores de cuidados no remunerados.
- d) A partir de las características etarias, el personal mencionó que entre las personas que más

¹³ (CIDH, 2015 citado en SCJN, 2020), La heteronormatividad se compone de reglas jurídicas, sociales y culturales que obligan a las personas a actuar conforme a patrones heterosexuales dominantes e imperantes, por considerarlos "normales, naturales e ideales".

dependen de su cuidado en la actualidad son sus madres y padres, quienes son mayores de 60 años, tienen discapacidad o alguna enfermedad. Aunque en pocos casos los hombres se hacen cargo de los cuidados directos de estas personas, argumentan que los horarios laborales dificultan su involucramiento.

- e) Se distingue que sus necesidades de cuidado cada vez son más diversas, ya que ahora no solo se encargan del cuidado de sus hijos, hijas o hijos, sino también del cuidado de sus padres y madres, cónyuges o personas concubinas y, en algunos casos, nietas y nietos, sobrinas y exsuegros.
- f) Las mujeres son quienes se asumieron como las principales cuidadoras en su núcleo familiar y, durante las sensibilizaciones, reconocieron que asumen el cuidado de sus hijas, hijos o hijes, por lo cual son quienes, frecuentemente y en mayor medida, solicitan permisos y licencias a sus titulares de área. Esto también se relaciona con la percepción de que los derechos laborales y licencias son sexualizadas —en las palabras de las personas de la dirección— "son para mujeres".
- g) Los datos registrados en las entrevistas y en los grupos del proceso de sensibilización mostraron que el clima laboral en las áreas es adecuado para desarrollar capacidades y competencias laborales, así como para cumplir adecuadamente





con las asignaciones periódicas de trabajo y las tareas asignadas.

- h) Durante los grupos de sensibilización, todas las personas mencionaron que comparten labores de cuidados con otras personas; sin embargo, en su mayoría, las mujeres tienen más responsabilidades. Identificaron que hay estereotipos y roles de género que las mantienen en un orden social en donde ellas tienen ciertas desventajas, como, por ejemplo, hacerse cargo de la mayor parte de la crianza, el acompañamiento escolar y de salud de sus hijas, hijos o hijes. Reconocen que hay una participación de sus parejas en el hogar, también mayores acuerdos entre hermanas y hermanos para repartir el cuidado directo de padres y madres.
- i) En cuanto a las necesidades de cuidado, en general, el personal reconoce la progresividad en la adquisición de derechos laborales y la disponibilidad actual de flexibilización laboral por parte de las personas titulares de área, lo que refleja la búsqueda de relaciones laborales centradas en el respeto y la empatía frente a necesidades específicas de cuidado. El personal también reconoce que los equipos de trabajo (personal operativo y mandos medios) son empáticos y solidarios, lo que permite enfrentar eventualidades, atender las tareas asignadas y, en muchas veces, equilibrar la vida profesional con la familiar y personal.

- j) Se observa que, en general, el personal de la Dirección General se involucra mínimamente con el autocuidado. Realizan actividades de esparcimiento, pero no tienen un cuidado de su salud integral, como el ejercicio, la alimentación, la salud mental, el fortalecimiento de vínculos afectivos o el tratamiento del estrés laboral, entre otros aspectos.
- k) En temas de estrés y Síndrome de *Burnout*, se identificó que hay sedentarismo y que, durante la jornada laboral, realizan muy poca actividad física sobre todo en las labores que implican trabajo exclusivo de escritorio, ya sea en la institución o en casa.
- l) Otra de las realidades que enfrenta un alto porcentaje de las personas de la Dirección General tiene que ver con los tiempos de traslados. De acuerdo con lo comentado en los grupos, esta condición supone un incremento en el estrés laboral y en el sedentarismo, ya que impide que dispongan de tiempo para realizar otras actividades.
- m) En cuanto a las propuestas de flexibilidad laboral para atender las necesidades de cuidado, se manifestó una mayor coincidencia en torno a horarios flexibles, trabajo remoto y trabajo híbrido para poder equilibrar la vida laboral con la personal y familiar. En general, refieren que esta estructura de trabajo genera espacios de acercamiento y convivencia con sus familias y mejora su involucramiento.





- n) Las personas entrevistadas coincidieron en que la flexibilidad laboral y el trabajo remoto son necesidades compartidas entre las personas a su cargo, y en algunos casos se les han concedido los permisos. Sin embargo, reconocieron que, en ciertas áreas, es posible establecer flexibilidad en los horarios y en la modalidad de trabajo, mientras que en otras no, debido a las responsabilidades, procesos y cargas características de sus actividades. Por ejemplo, las personas que deben desempeñar su trabajo de manera presencial. No obstante, reconocen la importancia de generar una cultura laboral de trabajo en casa que permita homologar criterios específicos que prioricen el trabajo por objetivos, la responsabilidad con el trabajo personal, el respeto al trabajo colectivo y la respuesta a las necesidades que establece la institución.
- o) Durante la observación y el trabajo de sensibilización con los grupos, se detectó que el tema del autocuidado no es algo que forme parte de su vocabulario, rutina cotidiana ni parte de la cultura de trabajo dentro de las áreas. Al respecto, la mayoría de las personas expresó que no cuidan de sí mismas. Sin embargo, una vez que se reflexionó sobre el tema, los grupos enfatizaron que el autocuidado debe ser una prioridad, ya que tienen horarios extensos y labores demandantes que les impiden tener espacios personales para realizar actividad física, atender su salud mental o despejarse para lidiar con el estrés.

- p) En cuanto a "*desexualizar los permisos para el cuidado*" refirieron que se considera más a las mujeres que a los hombres, debido a la creencia de que las mujeres son las que cuidan de otras personas y que los hombres tienen a una mujer, ya sea cónyuge, concubina, hermana, madre, etc., que les apoya con labores de cuidados. En este sentido, se recomienda que los hombres participen más en las labores de cuidado y que dentro de la misma Dirección General se incentive a hacerlo.

- q) Las propuestas tanto en entrevistas como en los grupos de sensibilización remarcaron que requieren mejorar el trabajo en equipo, establecer trabajo por objetivos, mantener la comunicación asertiva, fomentar la colaboración y generar espacios más empáticos para las personas que cuidan o requieren de cuidados.

- r) En general, se expresaron comentarios que tienen que ver con la creación de espacios en los que se puedan generar o reforzar valores compartidos de responsabilidad, compromiso con la institución, autogestión del trabajo, sensibilidad de género, cuidados y herramientas para mejorar el liderazgo. También se reconoció la importancia de generar espacios de convivencia para conocerse fuera del espacio de trabajo, de manera personal, y crear experiencias compartidas para generar redes de apoyo.





Propuestas

Como resultado del diagnóstico descrito, se propone avanzar de manera gradual en el fortalecimiento de la flexibilidad laboral que permita conformar un clima laboral armónico, igualitario e incluyente, que incentive la productividad, la corresponsabilidad en los cuidados, el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal y la promoción de una cultura de diversidad. Todo ello teniendo en cuenta la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño y especialización en sus funciones, así como la atracción y retención de talento en la Dirección General.

La flexibilidad laboral consiste en implantar una serie de medidas relacionadas con un trabajo que se adecúa a una pluralidad de situaciones y necesidades personales y familiares, así como de perfiles profesionales.

Por ello, se requiere establecer los mecanismos de flexibilidad laboral, incluyendo la administración, control y evaluación periódica, así como fijar las con-



diciones para la autorización y operación de las medidas adoptadas en la Dirección General.

Para ello, la DIG sugiere las siguientes medidas que la Dirección General podría adoptar:

A. Folleto informativo sobre el derecho al cuidado

- La DIG elaborará un folleto en lenguaje sencillo y claro sobre el derecho al cuidado (derecho a recibir cuidados, a cuidar y al autocuidado), a fin de socializarlo con el personal de la Dirección General, comenzando con aquel que tiene personal a su cargo, con el propósito de modificar la práctica y discurso de “permisos”.
- En este material se promoverá la corresponsabilidad de los cuidados, incluyendo la participación igualitaria de los hombres en los trabajos de cuidado, a fin de contribuir a la erradicación de roles y estereotipos de género.

B. Práctica de pausas activas

- Las pausas activas son interrupciones estratégicas breves dentro de la jornada laboral que buscan incorporar actividad física leve, promoviendo así la salud ocupacional. No solo tienen como objetivo reducir el estrés, liberar la tensión acumulada y prevenir problemas de salud derivados del seden-

tarismo o malas posturas, sino también mejorar el desempeño laboral.

- Se recomienda que, durante la jornada laboral, se promuevan dos pausas activas para realizar alguna actividad no relacionada con atribuciones laborales, con una duración de cinco a diez minutos cada una, después de tres horas continuas de trabajo.
- Las personas titulares de cada dirección de área deberán garantizar su implementación, se sugiere establecer un rol para que todas las personas se involucren.

C. Horarios escalonados

Flexibilidad laboral para todo el personal de la Dirección General para promover el autocuidado

- Se sugiere que la jornada laboral —40 horas semanales, divididas en ocho horas continuas de lunes a viernes, con una hora adicional para tomar alimentos— pueda definirse dentro del intervalo comprendido entre las 7:00 y las 20:00 horas.
- Como acuerdo, se considera que el personal deberá estar totalmente disponible para trabajar en el horario definido, con excepción del horario de comida; en contraparte, las personas con personal a su cargo deberán respetar los horarios y el derecho a la desconexión digital.



- Para mayor claridad se exponen los casos extremos:
 - Si una persona servidora pública inicia su jornada laboral a las 7:00 horas, concluirá a las 16:00 horas.
 - En caso de que inicie su jornada laboral a las 11:00 horas, concluirá a las 20:00 horas.
- Durante esta jornada laboral, existiría coincidencia de todo el personal durante cinco horas, de las 11:00 a las 16:00 horas.
- Los beneficios de esta medida de flexibilidad laboral se pueden encontrar en la reducción de tiempo de traslados al considerar el tráfico, la conciliación del horario de entrada con los horarios de ingreso a escuelas y estancias, la llegada de personas cuidadoras o trabajadoras en el hogar y la realización de actividades de autocuidado antes o después del trabajo, entre otros.

D. Horarios especiales

Flexibilidad laboral para el personal de la Dirección General con necesidad de brindar cuidados

- Medida de flexibilidad laboral que permite brindar cuidados y, con ello, un equilibrio laboral,

familiar y personal, ya que la persona establece el horario de entrada, salida y pausas que requiere para compaginar las tareas de cuidado con sus responsabilidades laborales.

- Los horarios especiales deben:
 - Cumplir con una jornada laboral de 40 horas semanales, tomando en cuenta la necesidad de cuidado que cada caso requiera. La responsabilidad organizativa recae en la persona que solicita la medida.
 - Aplicar sin importar la modalidad de trabajo (presencial, híbrida o remota).
 - Evaluarse con cierta periodicidad.

E. Modalidades de trabajo

Flexibilidad laboral para el personal de la Dirección General con necesidad de brindar cuidados

- Los puestos de la Dirección General se pueden clasificar conforme a lo siguiente:
 - **Presencial:** puestos que, derivado de la naturaleza de sus atribuciones y funciones, deben permanecer durante su jornada laboral de manera permanente en las instalaciones de la Dirección General.



- **Remoto:** puestos que, derivado de la naturaleza de sus atribuciones y funciones, el trabajo se puede realizar en su totalidad fuera del entorno tradicional de la oficina.

- **Híbrido:** puestos que, derivado de sus atribuciones o funciones, no resulta indispensable asistir diariamente a las instalaciones de la Dirección General, es decir, el trabajo puede realizarse parcialmente de manera remota, utilizando canales de comunicación e insumos tecnológicos, sin poner en riesgo la seguridad de la información y el cumplimiento de metas y objetivos.
 - ◆ Se sugiere que el personal que ocupe puestos con perfil remoto o híbrido y tenga necesidades de cuidado pueda solicitar la modalidad de trabajo que más se adecuó al cumplimiento y ejercicio de sus atribuciones y funciones, eligiendo entre la modalidad presencial, híbrida o remota.

 - ◆ Ejemplos de esquemas de trabajo con **modalidad híbrida** que podrían considerarse:
 - **Esquema 1.** Laborar presencialmente tres días a la semana y dos

días de manera remota, debiendo cumplir una jornada laboral de 40 horas semanales.

- **Esquema 2.** Laborar presencialmente dos días a la semana y tres días de forma remota, debiendo cumplir una jornada laboral de 40 horas semanales.
- **Esquema 3.** Laborar presencialmente de lunes a viernes de manera parcial (6 horas), permitiendo una segunda parte de dicha jornada en forma remota (2 horas), debiendo cumplir una jornada laboral de 40 horas semanales.
- **Esquema 4.** Laborar presencialmente tres semanas y una semana de manera remota, debiendo cumplir una jornada laboral de 40 horas semanales.

F. Proceso de solicitud de medidas de flexibilidad laboral

- Proporcionar información permanente sobre los mecanismos de solicitud, a fin de garantizar acuerdos claros y transparentes.



- La incorporación a las medidas de flexibilidad laboral debe ser de carácter voluntario y a solicitud de la persona servidora pública interesada.
- No debe haber discriminación o preferencia para aprobar los esquemas de flexibilidad laboral, con el objetivo de garantizar el ejercicio pleno del derecho al cuidado y promover la corresponsabilidad de los cuidados (dessexualizar los cuidados).
- La solicitud de flexibilidad laboral debe ser acordada y autorizada por la persona superior jerárquica inmediata, y debe contar invariablemente con la validación de la persona titular de la Subdirección General correspondiente.
- La solicitud de flexibilidad laboral autorizada y validada debe hacerse del conocimiento de su coordinación administrativa, con la finalidad de que ésta integre el registro y seguimiento del personal bajo cada una de las medidas de flexibilidad laboral —horarios y modalidades—.
- Se considera imprescindible acompañar estas medidas de flexibilidad laboral con acciones de capacitación que permita al personal de la Dirección General la adaptación, desarrollo y perfeccionamiento de competencias, capacidades y habilidades laborales que favorezcan la productividad en el trabajo híbrido y remoto.

- Para las personas que liderean equipos, se recomienda realizar reuniones diarias de 20 minutos para revisar el estatus del trabajo, asignar actividades y establecer acuerdos.
- No perder de vista que es un cambio cultural que requiere de mucha empatía y que cada caso es distinto (implican necesidades distintas y se cuentan con recursos distintos).





Recomendaciones para su adopción

Considerando que se trata de un proceso que requiere adaptación, monitoreo y evaluación de las medidas adoptadas, a fin de identificar qué funciona y qué no en esta transformación de prácticas laborales, así como reconocer qué se requiere reforzar o modificar, se recomienda que su adopción se realice de manera progresiva y paulatina, siguiendo fases de implementación:

Fase uno. Información, sensibilización y promoción del autocuidado

- Sesión de sensibilización en materia de cuidados, dirigida a personas titulares de direcciones de área de la Dirección General.
- Elaboración y distribución del folleto informativo del derecho al cuidado.



- Socialización de las licencias que ha aprobado la Corte y el procedimiento para su solicitud y aprobación.
- Sesión informativa sobre el objetivo y alcance del Sistema de Registro Administrativo de Personal (SIRAP), así como las diferencias entre los ajustes razonables para personas con discapacidad y personas cuidadoras de personas con discapacidad y las medidas de flexibilidad laboral.
- Implementación de un programa de pausas activas.
- Socialización de información sobre campañas de salud integral (física y mental) que se promueven en la Corte.

Fase dos. Flexibilidad horaria

- Implementación de medidas de flexibilidad laboral relacionadas con ajustes en horarios.
 - Horarios escalonados.
 - Horarios especiales.

Fase tres. Flexibilidad en la modalidad de trabajo

- Implementación de medidas de flexibilidad laboral relacionadas con modalidades de trabajo: presencial, híbrida y remota.



Fuentes consultadas

SCJN (2020), *Protocolo para juzgar con perspectiva de género*, Ciudad de México, México, p. 49.

Pautassi, Laura (2007), *El cuidado como una cuestión social desde un enfoque de derechos*, CEPAL, Unidad de Género y Desarrollo, LC/L.2800-P.

La formación editorial de esta obra fue elaborada por la Dirección General de la Coordinación de Compilación y Sistematización de Tesis. Se utilizaron tipos Roboto de 9 y 10 puntos. Octubre de 2024.

