



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**  
**Unidad Iztapalapa**

---

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**“MOBBING LABORAL EN EL SECTOR PÚBLICO:  
ANÁLISIS DE UN CASO EN UNA ENTIDAD DE  
GOBIERNO”**

TESINA  
PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:  
JONATAN GIOVANI SOLORIO VÁZQUEZ

ASESOR:  
DR. SALVADOR TONATIUH PORRAS DUARTE

19 DE JULIO DE 2018

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo está dedicado a todas las personas que me han aportado una parte de su tiempo en vida, porque gracias a ellos soy la persona que soy ahora.*

*En primer lugar a mis padres, que gracias a su esfuerzo lograron darme la educación y los valores que me conforman.*

*A mi familia, primos, tíos, hermana, y a mi abuelo que no estuvo en vida para poder ser parte de este logro que también lleva una parte de él, a todos ellos, gracias por sus enseñanzas, por su ejemplo, por su apoyo y motivación para cumplir el objetivo de terminan una licenciatura.*

*A mis amigos, porque a pesar de la distancia y de que la vida cada vez nos da menos tiempo para poder convivir los sigo teniendo presentes y es que su amistad no solo me ayudo a superar problemas, sino que me impulsó para darme cuenta que la vida tiene giros inesperados y que al final, uno mismo es quien por sus propios medios y dedicación triunfa o se deja caer.*

*A mi novia Cristina, que siempre estuvo ahí para escucharme, para reír, para viajar y para apoyarme en momentos que lo necesité a lo largo de mi trayecto por la universidad.*

*Por último y como un agradecimiento especial, quiero agradecerle a la Universidad Autónoma Metropolitana y a todos los profesores que llegué a conocer aquí por su dedicación y entrega a su trabajo, porque gracias a eso no solo me han dado los conocimientos que a lo largo de mi vida aplicaré, sino también me han dado un ejemplo, porque no hubo ningún profesor en el que no viera reflejado el esfuerzo, la pasión y la lealtad que tienen hacia su vocación, hacia sus alumnos y hacia su alma mater, la UAM. En especial le agradezco al profesor Salvador T. Porrás porque en él no solo vi a un profesor, sino pude ver a un amigo, ya que a lo largo de estos trimestres de desarrollo de la tesina, me orientó, me aconsejó y me ayudó para poder lograr salir adelante con este trabajo y poder concluir mi licenciatura.*

**JONATAN GIOVANI SOLORIO VÁZQUEZ**

# INDICE.

---

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Justificación. ....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
Cultura, clima y desarrollo organizacional.....	8
¿Qué es el <i>Mobbing</i> Laboral? .....	18
El <i>Mobbing</i> laboral y su efecto en las organizaciones. ....	21
El <i>Mobbing</i> laboral en México. ....	22
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>26</b>
Diseño de la investigación.....	26
Descripción de la investigación. ....	27
Análisis. ....	29
Análisis de correlación. ....	35

Resultados. ....	36
<b>CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES.....</b>	<b>39</b>
ANEXO 1.....	42
ANEXO 2.....	49
ANEXO 3.....	50
ANEXO 4.....	53
ANEXO 5.....	55
<b>Bibliografía.....</b>	<b>60</b>

# Introducción.

Actualmente en casi todas las áreas de trabajo se sufre un problema que se ha vuelto común en el ámbito laboral; la vida laboral de la mayoría de las personas que se desarrollan en un ambiente de trabajo ha sufrido de “*mobbing* laboral”, el cual es una forma de maltrato psicológico o moral, que se caracteriza por un hostigamiento constante y sistemático sobre el trabajador de diferentes formas, esto debido a la competencia, y en otros casos, a las actitudes negativas personales que se crean al estar en un puesto que se quiere mantener.

En nuestro país, la escases de oportunidades para poder posicionarnos en un puesto laboral está definida no solo por el nivel de preparación que se tiene, considerando el mundo globalizado y las constantes empresas extranjeras que se han llegado a posicionar dentro de México, sino también de las habilidades para relacionarnos con las personas y de nuestra facilidad para poder crear amistades que nos ayuden a ubicarnos en puestos dentro del campo laboral, éstas definen nuestro futuro en el trabajo y nos brindan seguridad generando un ingreso constante para poder vivir a plenitud.

Estas son algunas de las razones por las cuales la gente se defiende de posibles competidores que pongan en riesgo dicha posición de su puesto laboral. Al mismo tiempo que ha sido uno de los principales motivos por el cual he decidido enfocar mi investigación para poder entender el “porqué” de dicha situación y como poder resolver la cuestión de “¿Cómo influye el ambiente laboral en el *mobbing* laboral?”.

En el presente trabajo pretendo mostrar las razones por las que se genera el *mobbing* laboral entre las cuales se pueden mencionar: la discriminación, el desafío del trabajador hacia la “ley del grupo predominante” que impone reglas, la competencia al reto del más capaz y el acoso sexual frustrado, entre otras.

También es importante señalar que el acoso laboral no sólo proviene por las relaciones internas entre los trabajadores, sino que también se puede manifestar por el acoso o abuso del poder de la dirección, que se traduce primero en estrés laboral.

Esta investigación estará centrada en un área del Consejo de la Judicatura Federal, ya que en este lugar estoy presentando mi servicio social dentro del área administrativa y por esta razón tengo la oportunidad de poder obtener la información necesaria para realizar este trabajo, el cual pretende ser una guía clara para poder entender, identificar y buscar solución al problema de *mobbing* laboral.

## **Justificación.**

Actualmente el tema de *mobbing* laboral ha sido constantemente mencionado cada vez con mayor frecuencia, viéndose presente en muchas de las empresas que existen en nuestro país, por este motivo el presente trabajo pretende ayudar como una guía para entender y prevenir este conflicto del que cada día son víctimas muchos de los trabajadores, no solo de México, sino del mundo.

Problemas como por ejemplo, cuando un trabajador recibe regaños injustificados por parte de su superior de puesto cuando el trabajo que está realizando es el adecuado, actitudes de rechazo entre sus compañeros por hacer más de lo que hacen los demás o incluso regaños injustificados simplemente para hacer sentir incomodo al trabajador y orillarle a que se vaya. Por esto mismo considero que es importante conocer cómo es que se desarrolla este problema y cuales pueden ser algunas de las acciones que puedan contrastar dicho problema.

Es entendible que la situación actual en cuestión de competencia laboral es inmensa, pero para que una empresa pueda crecer es necesaria dicha competencia, aunque cabe destacar, que la competencia tiene que ser justa, y parte de esta visión de justicia, radica en que los trabajadores se destaquen por sus logros y no por actitudes negativas que lo único que generan es que personas talentosas tengan que renunciar a un trabajo en el que muy posiblemente pueda generar un crecimiento, siendo empleados talentosos y comprometidos con su trabajo.

# CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.

## Cultura, clima y desarrollo organizacional.

Para poder entender cómo es que se origina el *mobbing* laboral, es necesario entender primeramente los conceptos de “cultura organizacional”, “clima organizacional” (también llamado “clima laboral”) y “desarrollo organizacional” ya que dentro de este contexto es que se llegan a desarrollar varias situaciones que resultan negativas para algunos trabajadores y por ende para la empresa.

Para poder ubicar el surgimiento de la cultura y el clima laboral se puede decir que estos dos temas han sido de gran interés desde hace algún tiempo, ya que se empezaron a utilizar de manera frecuente desde los años 80 hasta la actualidad, dejando de ser un elemento periférico para convertirse en un elemento relevante y de importancia estratégica dentro de las organizaciones. “El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.”<sup>1</sup>

El origen del concepto de “Cultura organizacional” se puede remontar a Elton Mayo y sus colaboradores, en los años 20, como reacción al *management*

---

<sup>1</sup> <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-y-clima-organizacional/>  
Consultado el día 6 de enero de 2018.

científico impuesto por Taylor. Se puede situar ahí las primeras referencias al tema, puesto que “van a ser ellos los primeros en destacar la importancia de las normas, sentimientos y valores de los grupos de trabajo, las interacciones en el lugar de trabajo y sus defectos en la vida organizativa”<sup>2</sup>.

El concepto de “cultura organizacional” que hoy conocemos fue adaptado en los años ochenta por los consultores de Mc Kinsey, Tom Peters y Robert Waterman, quienes adaptaron este concepto psicosocial y a las organizaciones. “Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización”<sup>3</sup>.

Diversos investigadores sobre el tema de cultura coinciden en la definición del término. Por ejemplo Granell (1997: 159) define el término como “... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...” esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los “... valores, creencia, actitudes y conductas.”

Chiavenato presenta la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.” (Chiavenato, 1989: 2)

Por su parte García y Dolan definen la cultura como “... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”<sup>4</sup>. (p. 464, García y Dolan, 1997)

---

<sup>2</sup> DIEZ GUTIERREZ, Enrique Javier. “Evaluación de la Cultura en la Organización de Instituciones de Educación social” (tesis), Universidad Complutense de Madrid. P.55.

<sup>3</sup> CHIAVENATO Idalberto, “Introducción a la teoría general de la administración”, McGraw-Hill, México 1989, p. 156.

<sup>4</sup> <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-y-clima-organizacional/> Consultado el día 6 de enero de 2018.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que aceptan y comparten los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite a lo largo del tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y el conjunto de antecedentes o tradiciones de la institucionalización de propósitos dentro de una organización.<sup>5</sup>

En cada organización tiene que haber una persona que se encargará de que se preserve la cultura organizacional de la empresa, para esta tarea el principal responsable es el director general, esta persona está al tanto de la ideología y la filosofía de la empresa, así como de las aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización.

De acuerdo con Cortés (2009), Chiavenato define a la cultura organizacional como “todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento”<sup>6</sup> con esto se asume que el clima organizacional es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones, Chiavenato también nos menciona que la cultura organizacional “significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de

---

<sup>5</sup> <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>  
Consultado el día 6 de enero de 2018.

<sup>6</sup> Cortés Jiménez Nelsy Marien. (2009). Diagnostico de clima organizacional. Hospital. (tesis de maestría). Universidad Veracruzana.

determinada organización”. REFERENCIA En teoría pareciera que se puede generalizar este concepto al punto de que la cultura organizacional fuese una misma para todas las empresas, pero esto no es así, ya que la cultura organizacional se crea dentro de cada organización, teniendo distintos tipos de culturas dependiendo cada una de las empresas en las que se encuentre.

Para Mario Krieger (2003) la cultura está compuesta por las interpretaciones de un mundo y las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten en forma colectiva, en un proceso social.

“En cada organización existe un subsistema sumamente complejo que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad: instrumentos, bienes de consumo, estatutos, normas, supuestos subyacentes, ideas y creencias institucionalizadas, valores, mediante los cuales hará frente a los desafíos, amenazas y oportunidades. Éste es su sistema cultural: un conjunto fuerte de convicciones, compartidas por sus miembros, que es única y diferencia una organización de otra”<sup>7</sup>.

Para dejar mas en clara su percepción sobre el tema, Mario Krieger<sup>8</sup> enumera en diez puntos el panorama de aquello relacionado con la cultura organizacional, mencionando que:

1. Los sistemas culturales influyen en el desempeño de los organizacionales.
2. Los individuos se comportan en las organizaciones de acuerdo con los patrones culturales socializados. En su interacción generan y modifican la cultura organizacional.
3. La cultura internalizada como presunciones básicas, fruto de acciones y decisiones exitosas del pasado, ayuda a implementar los objetivos estratégicos de la organización. Incluso, en contextos muy turbulentos y

---

<sup>7</sup> KRIEGER, MARIO. “Sociología de las Organizaciones”. México, Prentice Hall, 2003, P. 327.

<sup>8</sup> KRIEGER, MARIO. “Sociología de las Organizaciones”. México, Prentice Hall, 2003, P. 328.

cambiantes, el modelo cultural suplanta al estratégico como orientador de la acción. Dirección por valores.

4. Los grupos y equipos son el lugar donde se conforma, manifiesta, difunde e internaliza la cultura organizacional. En ellos también se pueden dar las contraculturas, las culturas contestatarias y subculturas, que, con diferentes ópticas, pueden convivir en algún tipo de formación organizacional.
5. La comunicación interna y externa es la manera de difundir cultura, imagen e identidad organizacional. La comunicación normativa es una de las formas de transmitir, pautar e institucionalizar cultura en las organizaciones. La acción comunicativa estratégica tiende a orientar la cultura hacia los fines organizacionales. Todas las demás acciones comunicativas tienden a la formación y consolidación de la cultura organizacional.
6. Las personas que integran la organización son tributarias de la cultura social en la que ésta se encuentra inmersa. Traen pautas culturales que socializaron en otras organizaciones y grupos a las que pertenecen o pertenecieron. A su vez llevan consigo pautas culturales adquiridas en la organización a otras organizaciones y sistemas del contexto. Los modos de interacción entre organizaciones y sistemas también generan pautas culturales.
7. La tecnología, al conformar un sistema sociotécnico, posibilita el desarrollo de determinadas pautas culturales, condiciona otras e imposibilita a terceras.
8. La cultura, como modelo de presunciones básicas de una organización, para resolver sus problemas, tiene manifestaciones visibles e invisibles.
9. Las relaciones de poder y el liderazgo modelan la cultura organizacional. Un modelo autoritario o uno participativo desarrollan diferentes culturas en las organizaciones.
10. La cultura se comporta como un agente conservador en las organizaciones. Los cambios culturales son los más difíciles de operar y

los que requieren ms tiempo y esfuerzo (liderazgo-facilitador). Logrado el cambio, la internalización de las nuevas pautas culturales consolida el proceso. Durante el proceso de cambio entran en conflicto la cultura vieja, que se resiste, y la nueva, que cuesta internalizar.

Para Schein la cultura es “un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”<sup>9</sup>.

Schein menciona que la cultura es aprendida y que de igual forma evoluciona con nuevas experiencias, misma que puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. “Por ello, quien esté interesado en el control o cambio culturales, debe atender a lo que se sabe sobre el aprendizaje y desaprendizaje de las complejas creencias y presunciones que sirvan de fundamento al comportamiento social”<sup>10</sup>.

El concepto de clima organizacional ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. (Litwin, 1971 citado en: Chiavenato, 1992, pág. 75) “Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”<sup>11</sup> (Hall, 1996).

Chiavenato describe al clima organizacional como aquel que “constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que

---

<sup>9</sup> KRIEGER, MARIO. “Sociología de las Organizaciones”. México, Prentice Hall, 2003, Pp. 335.

<sup>10</sup> KRIEGER, MARIO. “Sociología de las Organizaciones”. México, Prentice Hall, 2003, Pp.336.

<sup>11</sup> <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-y-clima-organizacional/>  
Consultado el 20 de enero de 2018.

existe en cada organización”. Si bien definimos a la cultura como el ambiente externo de cada organización, podemos definir al clima organizacional como aquel ambiente interno que se genera dentro del área de trabajo y que es básicamente adoptado de manera única por cada trabajador de forma individual, con esto se puede decir que el trabajador percibe de manera única al clima organizacional. “Además, una característica que parece ser positiva para un miembro de una organización puede ser percibida como negativa o insatisfactoria por otros”<sup>12</sup>.

Sin embargo, de los enfoques sobre el “Clima Organizacional”, el que ha demostrado mayor utilidad, para este tema, es el definido por Alexis P. Goncalves<sup>13</sup>, pues en él resalta como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. (Alexis P. Goncalves, 1997) La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento del trabajador no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. El concepto involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen en diversos grados, como por ejemplo: el tipo de organización, la tecnología que se utiliza, las políticas que manejan, los reglamentos, las metas operacionales, los valores, entre otras. Así el clima organizacional resulta un conjunto de diferentes componentes relacionados con los aspectos formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales que existan en la organización.

Chiavenato<sup>14</sup> explica que cada organización es un sistema humano complejo que tiene sus características propias con un tipo de cultura y un sistema de valores propio que determina, los sistemas de información y los procedimientos

---

<sup>12</sup> FREDERICK GLEN. Psicología Social de las Organizaciones, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1976, p.80

<sup>13</sup> <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>  
Consultado el día 15 de febrero de 2018.

<sup>14</sup> CHIAVENATO Idalberto, “Introducción a la teoría general de la administración”, McGraw-Hill, México 1989.

de trabajo. “Todo ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado y perfeccionado para que resulte la productividad y motivación optimas”.

Chiavenato considera que para cambiar el clima organizacional se necesita tener capacidad innovadora, esto sumado a las siguientes características, que igualmente se tienen que tener:

- a) Adaptabilidad, o sea capacidad de resolver problemas y de reaccionar de manera flexible a las exigencias mutables e inconstantes del medio ambiente.

Para ser adaptable, la organización debe:

- Ser flexible, para poder adaptar e integrar nuevas actividades;
  - Ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan ellas tanto de dentro como de fuera de la organización.
- b) Sentido de la identidad, o sea, el conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alineación del empleado, sino para el compromiso del mismo;
  - c) Perspectiva exacta del medio ambiente, o sea, una percepción realista aliada a una capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente;
  - d) Integración entre los participantes, de tal forma que la organización pueda comportarse como un todo orgánico.<sup>15</sup>

Ahora bien, las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades, pero también por el desarrollo personal. Es por ello que influyen diferentes factores como son: El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que

---

<sup>15</sup> CHIAVENATO Idalberto, “Introducción a la teoría general de la administración”, McGraw-Hill, México 1989, p. 465.

pueda sentir el empleado en la organización, los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo; La estructura con sus macro y micro dimensiones; Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. (Moss, 1989)

En resumen, al hablar de clima laboral se hace referencia a la percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los elementos de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación ya sea esta formal e informal, entre otros. El clima laboral puede ser tomado como un indicador de la cultura y la cultura laboral es el contexto en el que se desarrollan las interacciones mediante las cuales se construye el clima.

Por otro lado, también se tiene que denotar la diferencia entre clima laboral y la cultura laboral, ya que, aunque parezcan relacionados, los dos tienen algunas diferencias significativas como se puede observar en el siguiente cuadro:

**Comparación de las perspectivas de la investigación sobre clima laboral y clima organizacional (Denison, 1996)<sup>16</sup>.**

<b>Diferencias</b>	<b>Clima Laboral</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
Epistemología	Contextualización/Ideográfica	Comparativa/Etimológica
Punto de vista	Miembros (vía de investigador)	Investigador (vía de los miembros)
Metodología	Cualitativa/Observación de campo	Cuantitativa/Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación Temporal	Evolución histórica	Instantánea/No histórica
Fundamentación	Construccionismo	Perspectiva lewiniana

<sup>16</sup> WILLIAMS RODRIGUEZ, Luz Viridiana. (2013), “Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública” (tesis de maestría), Universidad Autónoma de Nuevo León, P.16.

Teórica	social/Teoría crítica	
Disciplina	Sociología/Antropología	Psicología

Actualmente el mundo se caracteriza por un constante ambiente de cambio, el cual se ve también reflejado dentro de las organizaciones, este tipo de cambio es extremadamente dinámico y exige de ellas una elevada capacidad de adaptación como condición necesaria para su supervivencia. El proceso de cambio organizacional según Chiavenato<sup>17</sup> comienza con la aparición de fuerzas externas o de algunas partes internas de la organización. Esas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización. Este proceso de cambio tiene como finalidad que se lleve a cabo un desarrollo organizacional que será necesario siempre que la organización compita y luche por sobrevivir en condiciones de cambio.

“Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como las nuevas tecnologías, cambio de valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Esas fuerzas externas crean la necesidad de cambio organizacional interno. Los intentos de cambio interno pueden ser conscientemente planeados para que el ajuste a las nuevas condiciones externas se procese con la mínima perturbación del equilibrio estructural y de comportamiento existente dentro de la organización.

Las fuerzas endógenas que crean necesidad de cambio estructural y comportamental provienen de la tensión organizacional: tensión de las actividades, interacciones, sentimientos o resultados de desempeño en el trabajo. Estas fuerzas de cambio representan condiciones de equilibrio ya perturbado dentro de una o más partes de la organización”<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO Idalberto, “Introducción a la teoría general de la administración”, McGraw-Hill, México 1989, p. 466.

<sup>18</sup> CHIAVENATO Idalberto, “Introducción a la teoría general de la administración”, McGraw-Hill, México 1989, p. 466.

La tendencia de toda organización siempre va a ser el buscar crecimiento y desarrollo, esta tendencia tiene sus orígenes en factores endógenos (internos, sean estructurales o comportamentales relacionados con la propia organización en sí) y exógenos (externos y relacionados con las demandas e influencias del ambiente). El desarrollo es un proceso gradual que conduce a la realización de sus potenciales y al conocimiento de sí misma.

Dentro de todo este contexto que existe dentro de las organizaciones, podemos darnos cuenta de que, tanto la cultura, como el clima organizacional buscan como última finalidad el desarrollo de la organización. Es por este motivo que la importancia de la cultura y el clima organizacional necesitan mantenerse en condiciones que sean óptimas para que los trabajadores puedan lograr sus objetivos, y es por este mismo motivo que el hecho de que no se encuentren de esta manera producen como consecuencias situaciones de conflicto entre los trabajadores, tomando como punto central, el clima organizacional que es el corazón de las relaciones interpersonales entre los trabajadores.

## ¿Qué es el *Mobbing* Laboral?

El sustantivo *mob* proviene del inglés y significa algo así como “gentuza, cuadrilla, chusma”. El verbo *to mob* puede traducirse por “arremeter o lanzarse contra alguien, injuriar groseramente”<sup>19</sup>.

El *mobbing* laboral es un ambiente hostil en el que los empleados se ven envueltos por compañeros o jefes dentro de su área de trabajo. En la década de 1980, el equipo de investigación laboral sueco, bajo la dirección del psicólogo Heinz Leymann usó por primera vez el término “*mobbing*”<sup>20</sup> en el entorno laboral

---

<sup>19</sup>[http://www.academia.edu/27573127/UNIVERSIDAD\\_AUTÓNOMA\\_DE\\_NUEVO\\_LEÓN\\_EN\\_SAYO\\_FINAL](http://www.academia.edu/27573127/UNIVERSIDAD_AUTÓNOMA_DE_NUEVO_LEÓN_EN_SAYO_FINAL) Consultado el día 3 de marzo de 2018.

<sup>20</sup> Varios Autores, “Gac. Int. Cienc.”, Forense, Universidad de Valladolid, 2012.

este fue “descrito por el etólogo Konraz Lorenz y aplicado por el psicólogo alemán afincado en Suecia Heinz Leymann al acoso moral en el trabajo, siempre ha estado presente en la sociedad”<sup>21</sup>, quien lo define como “una situación en la que una persona, o varias, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo con el fin de destruir sus redes de comunicación, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y conseguir su desmotivación laboral”<sup>22</sup>. Actualmente el *mobbing* laboral ha comenzado a tomar creciente repercusión desde hace aproximadamente tres décadas.

Se atribuye a Heinz Leymann la descripción de este fenómeno y su aplicación a la Psicología laboral. En 1990 propuso esta definición en el marco de un Congreso sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo.

“Leymann descubrió que el *mobbing* provocaba con relativa frecuencia en sus víctimas trastorno de estrés postraumático y logró tratar con éxito a muchos afectados por dicho síndrome de estrés crónico en su clínica de Suecia. Gracias a sus investigaciones, Leymann logró que el estudio e investigación del *mobbing* alcanzaran una amplia divulgación a nivel internacional. Además, desarrolló el que denominó *Leymann Inventory of Psychological Terror* (LIPT) (*Inventario de Leyman del Terror Psicológico* en español), un cuestionario dicotómico (sí o no) de 45 ítems que analiza las 45 posibles causas o formas de *mobbing*”<sup>23</sup>.

“Este término inglés de acoso, hostigamiento, aplicado al ámbito laboral se utiliza para describir situaciones en las que un sujeto se convierte en blanco o diana del grupo al que pertenece, siendo sometido por éste o por alguno de sus miembros, con la permisividad del resto, a una persecución que le va a producir importantes

---

<sup>21</sup> Heinz, Leymann, “Contenido y Desarrollo del Acoso Grupal Moral (Mobbing) en el”, En: *European Journal of Work and organizational Psychology*, 1996, 5(2). 165-184.

<sup>22</sup> Agarrabeitia Ramírez Fr. El acoso moral, la nueva plaga laboral del siglo XXI. [www.ste-clm.com/Lapiceros/Lapicero%20113/MONTAJE%20PAGINAS%2012-13.pdf](http://www.ste-clm.com/Lapiceros/Lapicero%20113/MONTAJE%20PAGINAS%2012-13.pdf) Consultado el día 3 de marzo de 2018.

<sup>23</sup> <http://www.estreslaboral.info/acoso-laboral.html> Consultado el día 3 de marzo de 2018.

trastornos en su salud, tanto física como psíquica, siendo necesario en muchos casos la asistencia médica y psicológica”.<sup>24</sup>

Así, el *mobbing* es el conjunto de actos y comportamientos irracionales (entiéndase esto como actos desconsiderados), agresivos y/o amenazantes llevados a cabo dentro de la empresa por uno o varios empleados de la misma, sin un nivel jerárquico en particular, dirigidas contra uno de sus integrantes (la víctima) de forma repetida y sistemática durante un largo periodo de tiempo y que produce un riesgo para la salud y la seguridad.<sup>25</sup>

El *mobbing* no solo agrede sino que lleva a la víctima a un punto de desgaste en el que la acumulación del mismo se convierte en tensiones constantes, que se manifiesta en un sentido de malestar y en un sentimiento de inseguridad.

No todo conflicto de trabajo dentro de la organización se puede presentar como *mobbing*, esto debido a que las relaciones laborales implican que se construyan dentro de la organización espacios de competencia, los cuales, a su vez, traen aparejados diferentes conflictos no necesariamente de *mobbing*. Para ilustrar este punto podemos analizar el cuadro siguiente en donde nos explica las diferencias entre los conflictos sanos (los que se dan por medio de la competencia dentro de la organización) y las situaciones de *mobbing* que se presentan constantemente.

---

<sup>24</sup> “Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). Los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud”. De Unión Sindical de Madrid Región de CCOO. Enero de 2002. [es.geocities-com/asacamt/page4.html](http://es.geocities-com/asacamt/page4.html) Consultado el 22 de marzo de 2018.

<sup>25</sup> Coordinado por VEGA, Viviana; Varios autores. “Violencia, maltrato, acoso laboral”. Ed. Lugar. Argentina. 2011.

<b>Conflictos sanos.</b>	<b>Situaciones de <i>mobbing</i>.</b>
Roles y tareas claras.	Ambigüedad de roles.
Relaciones de colaboración.	Comportamiento no cooperativo, boicot.
Objetivos comunes compartidos.	Falta de previsión.
Relaciones interpersonales explícitas.	Relaciones interpersonales ambiguas.
Organización saludable.	Fallas organizacionales.
Choques y discusiones abiertas.	Acciones inmorales sistemáticas y de larga duración.
Comunicación sincera.	Comunicación oblicua y evasiva.
Estrategias abiertas y francas.	Estrategias equivocadas.
Conflictos y discusiones abiertas	Acciones encubiertas y negación de conflictos.

## **El *Mobbing* laboral y su efecto en las organizaciones.**

El *mobbing* laboral no solo tiene un impacto en el área laboral generando un constante índice de rotación en el personal, sino que genera un impacto aun mayor al impactar directamente en la economía de las empresas, esto debido a su desconocimiento ya que es un problema que la mayoría de las veces no logra detectarse a tiempo entre los responsables de las áreas o incluso ellos son los responsables de que suceda, en algunos otros casos. Esto repercute directamente en que las empresas se vuelvan menos competitivas y esto genera un impacto social en la economía.

“La importancia que tiene poder identificarlo en el ámbito laboral, es porque hoy día, la Sociedad del Conocimiento influye para que la competitividad de las empresas tenga una base en el trabajador, donde su creatividad, la confianza, para alcanzar la calidad en los círculos de productividad, y el trabajo en equipo, donde el centro de estos mecanismos es sin duda el trabajador, pero si éste se siente acosado psicológicamente en su lugar de trabajo, los factores que podrían determinar el éxito de las empresas para alcanzar la hipercompetitividad se nulifica, ya que el fenómeno del *mobbing*, determina que esas condiciones no se generen en la empresa”.<sup>26</sup>

## **El *Mobbing* laboral en México.**

México no está exento de sufrir *mobbing* laboral en sus empresas, de hecho es un malestar muy recurrente dentro del campo laboral, cosa que resulta bastante alarmante, ya que se sabe que las consecuencias de estas conductas repercuten en la salud mental e incluso en casos más extremos en la salud física de los trabajadores que son víctimas de esta práctica. Este fenómeno no es más que una expresión más de violencia que de igual manera refleja uno de los malestares que existen dentro de la sociedad de nuestro país y es que este no se ve limitado por el sexo ni por la orientación sexual, sino que se puede presenciar en cualquier persona.

Se puede hablar de la presencia del *mobbing* laboral “solo cuando es posible identificar a un grupo que lleva a cabo agresiones recurrentes, poco éticas y deliberadas, que se prolonga en el tiempo, generalmente dirigidas hacia un solo

---

<sup>26</sup> Landin Olivares, Elsa Amabel y Cervantes Benavides Laura Elizabeth. “Investigación sobre las consecuencias del acoso laboral (*mobbing*) en las empresas maquiladoras de Aguascalientes con mano de obra femenina”. México. 2011. Pp.1.

sujeto la vez, construyéndolo, viviéndolo y haciendo todo lo posible porque el colectivo laboral lo suma como un problema y una amenaza”<sup>27</sup>.

Florencia y otros (Coords.) (2007) proponen que se traduzca el anglicismo *mobbing* al castellano como “linchamiento emocional en el trabajo” y aunque suena bastante fuerte esta definición, tiene bastante coherencia, ya que la acción de linchar implica que exista la participación de no solo una persona, sino de un grupo de agresores, la cual es una de las principales características para que exista el *mobbing* laboral.

En México prospera y de cierta manera, domina el comercio informal a lo largo del país, cosa que es bastante alarmante pero que podría, de igual manera, ser una consecuencia del *mobbing*, ya que debido a las pocas oportunidades de empleo y a la alta demanda del mismo, el ser víctima del *mobbing* puede llegar a generar el auge del comercio informal.<sup>28</sup>

Actualmente se han tomado medidas para penalizar este tipo de actos gracias a reformas que fueron aprobadas por la Cámara de Diputados a finales del año 2016, las cuales esperan proteger a los trabajadores y al mismo tiempo mejorar las áreas de trabajo que existen y que se llegan a ver afectadas por este tipo de ambientes hostiles al momento de que dentro del área de trabajo se agrede a un trabajador para provocar su desplazamiento.<sup>29</sup>

“La Comisión de Trabajo y Previsión Social de la Cámara de Diputados aprobó reformas para incluir en la *Ley Federal del Trabajo* el concepto de acoso laboral

---

<sup>27</sup> Coordinadores: FLORENCIA PEÑA, Saint Martin; RAVELO BLANCAS, Patricia; SANCHEZ DIAZ, Sergio G. “Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México”. Ediciones y Gráficos EÓN. México. 2007, Pp. 9.

<sup>28</sup> <https://www.proceso.com.mx/486719/empleo-informal-casi-seis-10-mexicanos-inegi>  
Consultado el 10 de abril de 2018.

<sup>29</sup> <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/11/02/1125817>  
Consultado el 10 de abril de 2018.

o “*mobbing*”, al fin de que sea considerado como una violación a los derechos de los trabajadores.

La propuesta, que reforma distintos ordenamientos de las leyes Federales del Trabajo y General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, precisa que se entenderá como acoso laboral todo acto o comportamiento de violencia verbal, física o psicológica.

Asimismo, las amenazas, la intimidación, las humillaciones, la discriminación y la exploración, así como amedrentar emocional o intelectualmente.

De igual forma, atentar contra la autoestima, salud, integridad, libertad o seguridad de las o los trabajadores, de manera evidente o discreta, realizado por cualquier persona es superior, inferior o igual jerarquía.

De acuerdo con las reformas, será causa de rescisión de la relación laboral, sin responsabilidad para el patrón, el cometer acoso laboral contra cualquier persona en el establecimiento centro laboral.

En tanto, será sin responsabilidad para el trabajador cuando el responsable del acto sea el patrón, sus familiares o cualquiera de sus representantes.

Enfatiza que quedará prohibido a los patrones o a sus representantes permitir o tolerar actos de acoso laboral en el sitio de trabajo, además de que se les impondrá una multa que va de 250 a 5000 veces la Unidad de Medida y Actualización.

El dictamen señala que, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el acoso laborales “cualquier incidente en el cual una persona es abusada, maltratada en circunstancias relacionadas con su trabajo. Esta situaciones pueden ser originadas por jefes, compañeros de trabajo y en cualquier nivel de

organización”. En tanto, la *Organización Mundial de la Salud* (OMS) define el acoso laboral o “*mobbing*” como una situación de violencia o acoso recurrente dirigido hacia una persona.”<sup>30</sup>

En México la ley que establece las condiciones laborales para los trabajadores que sufren *Mobbing* laboral es la “*Ley Federal del Trabajo*”<sup>31</sup> la cual establece el marco laboral de los trabajadores (ver anexo 1).

---

<sup>30</sup> <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/11/02/1125817>  
Consultado el día 17 de abril de 2018.

<sup>31</sup> <http://www.cnsf.gob.mx/CUSFELECTRONICA/CUSF/Viewer?filePath=LFT.pdf>  
Consultado el día 17 de abril de 2018.

# **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

## **Diseño de la investigación.**

La investigación fue realizada en la entidad de gobierno federal “Consejo de la Judicatura Federal” dentro de la cual me centré únicamente en el área de limpieza ya que esta área posee una gran cantidad de empleados en comparación con otras áreas del Consejo.

El método que usé para poder evaluar el clima laboral dentro de la organización fue el de la recolección de datos por medio de un cuestionario con preguntas enfocadas en conocer las labores que realizan y las dificultades que se les han presentado en el área en la que laboran.

La manera en la que tuve acceso para poder realizar esta investigación de campo al interior del Consejo de la Judicatura federal en el edificio sede, fue gracias a la autorización del área administrativa, la cual informó al jefe de área de limpieza los motivos y la finalidad de la investigación, aclarando que la información recabada solamente iba a ser para uso académico, evitando así, la posibilidad de malinterpretar la finalidad del trabajo, posteriormente el jefe de área me indicó los horarios y los días en los que podía realizar la investigación y presentar los cuestionarios al personal de esta área. Los cuestionarios fueron presentados en una sala que me fue prestada, la cual se encontraba despejada para poder trabajar adecuadamente y sin ninguna interrupción.

Este cuestionario solo se presentó en una única ocasión para poder posteriormente evaluarlos con el fin de identificar si existe o no la presencia de

situaciones que puedan definirse como posibles casos de *mobbing* laboral y poder sacar alguna conclusión de los mismos.

La forma en la que pude tener acceso a esta institución fue gracias a que estoy realizando mi servicio social en este lugar, al momento de realizar las entrevistas en el mes de abril de 2018 llevaba un poco más de un mes en esta institución, mi servicio social lo estoy haciendo en el área: administrativa, esta área es la responsable de administrar dos edificios llamados edificio sede y edificio anexo, en los cuales el área se encarga de que dentro de los edificios mencionados, todo se encuentre en orden. A su cargo tienen la responsabilidad de dirigir diversas áreas, como son mantenimiento (electricistas, pintores, carpinteros, etc.), limpieza, seguridad, distribuidores, contabilidad, entre otras.

Por esta razón fue que pude presentarle mi petición al subdirector del área administrativa quién me autorizó, asignando un horario para poder tener la oportunidad de entrevistar al personal del área de limpieza de la institución. Elegí esa área para poder hacer mi investigación de campo porque dentro del Consejo, esta es el área que tiene mayor número de personal y también por el hecho de que es una de las áreas más accesibles del lugar: las otras áreas se mantienen más ocupadas por el nivel de responsabilidad que manejan. El cuestionario que fue sometido a los participantes para esta investigación se presenta en el *Anexo 2*.

## **Descripción de la investigación.**

La investigación de campo se presentó en el área de Limpieza dentro del Consejo de la Judicatura Federal a una población de veintinueve participantes, de los cuales veinticinco son mujeres de una edad entre 29 y 50 años y tan solo cuatro son hombres que rondan una edad promedio entre 28 y 47 años, ellos

han laborado en esta institución en promedio de entre 5 y 10 años, aunque las personas de edad más avanzada lo han hecho por casi 20 años aproximadamente.

Elegí esta área para poder presentar mi investigación ya que por ser el área que jerárquicamente tienen una menor posición en el Consejo de la Judicatura Federal, considero como hipótesis que es una de las más propensas a presentarse un caso de *mobbing* laboral.

En el *Anexo 3* se incluye un resumen de lo que es el Consejo de la Judicatura Federal, así como la misión y la visión de la organización.

Los cuestionarios fueron entregados impresos a cada uno de los participantes conforme al horario que me autorizaron para su aplicación. La investigación se realizó en tres sesiones entrevistando en cada sesión a un número de aproximadamente 10 participantes. Debido a que el cuestionario utilizado es muy fácil de llenar y al tiempo autorizado, se les dio a los encuestados un tiempo relativamente corto para responderlo de manera individual y separados del grupo. Una vez contestado el cuestionario, cada participante lo entregaba.

Con todos los cuestionarios respondidos, se numeraron conforme fueron entregados, posteriormente se procedió a codificar la información en una hoja de Excel y realizar el análisis para poder generar los resultados de la información obtenida. La codificación se realizó de la siguiente manera: a cada respuesta se le asignó una calificación de 1 o 0 dependiendo si esta era positiva o negativa.

## **Análisis.**

Con base en las respuestas obtenidas de los cuestionarios presentados, procedí a efectuar el análisis de la información. Primeramente se obtuvo el porcentaje de cada una de las respuestas y se evaluó.

Los números de los párrafos que continúan corresponden a la pregunta evaluada con base a la numeración del cuestionario aplicado. Algunas de las preguntas del cuestionario no están enlistadas en este documento debido a que son preguntas referentes a datos personales de los entrevistados, pero la información ha sido tomada en consideración para poder obtener resultados más precisos con respecto al perfil de los empleados en general.

2.- Con relación a cómo se enteraron los empleados de la vacante de trabajo, en su mayoría (59%) llegaron por mérito propio, ya que la mayoría de las personas se preocuparon por buscar el puesto dentro de la organización, yendo a preguntar a las oficinas centrales si había alguna vacante en el área de limpieza. El 41% de los entrevistados señaló que fue por recomendación, esto debido a que tenían familiares o amigos que fueron los encargados de informarles de la vacante y de la forma en la que podían postularse para el puesto.

La gente que labora en el área de limpieza ha sido gente que se ha interesado por buscar una vacante para laborar en dicho puesto, aunque de casi igual manera el porcentaje de personas que laboran en esta área ha logrado entrar gracias a que tienen a una persona conocida que ya labora dentro de la organización. Esto nos da como resultado que las personas que entran sin conocer a nadie, al ser mayoría, puedan interactuar entre ellos para así generar una relación de armonía, debido a que lograron ingresar de una forma similar a la organización.

4.- Con relación a cómo se sintió la gente al momento de entrar a laborar al CJF, la gran mayoría de las respuestas (62%) mencionaron que se sintieron “bien”. El 24% consideró no sentirse del todo bien, mencionando dicha sensación como

regular, algunos debido a los nervios por estar en un lugar nuevo de trabajo y otros simplemente porque era una experiencia nueva para ellos.

La sensación de sentirse bien en la mayoría de los participantes se debe a que el ambiente de trabajo es un ambiente tranquilo en el que cada empleado es asignado a un área correspondiente para laborar, esto evita que exista una interacción directa entre los trabajadores y que se puedan generar conflictos entre ellos, eso durante las horas laborales, ya que en tiempos libres los empleados pueden conocerse e interactuar en un área asignada para su reposo y comida. Para los que se sintieron regular simplemente se debe a que fue una experiencia nueva para ellos, ya que todos coinciden en que el CJF es un lugar bastante recomendable para trabajar debido al buen ambiente laboral que se percibe.

5.- El 93% de los participantes tuvo una buena adaptabilidad en la organización, esto quiere decir que el ambiente laboral que se percibe y en el cual llevan a cabo sus labores es un ambiente que no genera conflictos, debido a que cada empleado tiene roles y áreas específicas de trabajo, en donde cada uno se responsabiliza de su área, evitando así confrontarse y el surgimiento de una competencia directa en las áreas de trabajo.

El hecho de que a cada trabajador se le otorgue un área y tareas específicas, centrándose en el trabajo y dejando de lado la competencia, promueve que se eviten conflictos innecesarios y que el ambiente laboral se vuelva tenso entre sus participantes.

6.- El 100% de los participantes coinciden en que el CJF es un buen lugar para trabajar.

Esta respuesta la sustentó la mayoría concordando en que el ambiente laboral de este lugar es bastante amigable y tranquilo, a su vez comentaron que sus compañeros no son conflictivos y que sus jefes promueven la buena relación entre todos.

8.- Para el planteamiento de cómo se sienten en su trabajo, el porcentaje de calificaciones obtenidas fue que el 83% de los trabajadores consideraron sentirse bien en su trabajo, mientras que el 10% siguiente se siente muy bien, y solo el 7% se siente regular.

Estos resultados dan una visión de que el ambiente laboral en el área de limpieza es bastante positivo, ya que más de la mitad de los trabajadores de dicha área se sienten bien en la realización de su trabajo, lo cual es consecuencia de que exista un buen ambiente labora.

9.- El resultado del cuestionamiento de sí los participantes están a gusto en su trabajo fue casi del total de los participantes, obteniendo un 90% de calificaciones positivas.

Esta pregunta se enfoca a las tareas que realiza cada empleado en su área de trabajo, el hecho de que casi todos hayan respondido positivamente es debido a que las tareas que llevan a cabo no se les hacen complicadas para realizar y no presentan un esfuerzo excesivo para ellos.

10.- El 59% de trabajadores ha tenido base desde el comienzo de su carrera laboral en el CJF mientras que el otro 41% de participantes afirman que no ha tenido base desde el comienzo de su carrera laboral dentro del Consejo.

La razón que se menciona en el mantenimiento de los puestos es que estos son constantes, no se tiene una base como tal ya que los contratos se renuevan cada seis meses pero los trabajadores consideran que el hecho de volverse trabajadores de confianza y renovar con seguridad cada seis meses su contrato es sinónimo de tener una base laboral en la que mantienen un trabajo seguro y constante debido a su desempeño y buena actitud en el trabajo.

11.- El 66% de los trabajadores siempre ha estado en el mismo puesto de trabajo desde que comenzaron a laborar, mientras que el 34% ha laborado en algún área distinta dentro del CJF y también han estado trabajando en puestos diferentes con respecto a sus trabajos anteriores.

De estos resultados se puede concluir que dentro del CJF las tareas del área de limpieza son permanentes y no se suele rotar al personal para realizar trabajos diferentes a los de su área y aunque una mitad de los trabajadores no se habían dedicado a realizar este tipo de funciones en sus trabajos anteriores, no presentan conflicto en realizarlos ni en mantenerse dentro de esta área.

12.- El 69% de los trabajadores coincide en que la relación entre sus compañeros en buena, mientras que el 35% considera que la relación es regular y tan solo el 1% la considera muy buena.

El 69% considera buena la relación debido a que no tiene ningún conflicto con sus compañeros y aparte mantiene una relación amigable con los demás, el 35% considera la relación regular debido a que la relación con sus compañeros es buena pero no en su mayoría, esto debido a diferencias que mantienen con algunas personas las cuales impiden una buena relación.

13.- El 79% de los participantes consideró que dentro del CJF y en específico, dentro de su área existía un ambiente de compañerismo entre sus compañeros, mientras que el otro 14% consideró que había compañerismo pero era momentáneo, dependiendo la situación.

14.- Un 79 % de los participantes mencionó que percibe un ambiente de cooperación en general dentro de la organización, este resultado coincide con el anterior, lo cual da como resultado que realmente la manera en la que perciben los trabajadores el ambiente de cooperación y de compañerismo está presente en ese porcentaje de los participantes.

15.- La mayoría de los empleados conoce los objetivos de su departamento teniendo un porcentaje del 69% con respecto a las encuestas aunque el demás personal desconoce los objetivos y aseguran que no son compartidos para su información. Cabe mencionar que los objetivos del área de limpieza no son tan difundidos entre los trabajadores ya que estos son presentados en la licitación que se hace para que alguna empresa pueda obtener la concesión del préstamo de sus servicios dentro del Consejo.

16.- Con lo que respecta a alguna situación de que hayan pasado por alguna situación negativa a los trabajadores dentro de su horario de trabajo, solo existen dos casos en los que han sufrido alguna lesión debido a errores que han cometido al realizar sus labores y se han visto lesionados con algún aparato de limpieza que han usado al momento de que este se les ha caído, aparte de esto algunos de los entrevistados se quejaron de que lo peor que les ha ocurrido es que les hayan bajado el sueldo, aunque de esto no estoy informado.

17.- La gran mayoría considera que el jefe propicia un ambiente de armonía entre todos y promueve la cooperación entre ellos, aunque también existieron algunas personas que consideraba que la relación del jefe con los empleados era regular.

18.- Todos los entrevistados consideraron que su jefe se preocupa por la situación de los trabajadores y comentaron que se sienten a gusto con la actitud del mismo, ya que esto los hace querer dar buenos resultados para poder seguir recibiendo esa atención positiva de parte de su superior.

19.- Solo el 66% de los entrevistados ha escuchado hablar del *mobbing* laboral y de este porcentaje, solo 3 personas son las que saben a qué se refiere el término y lo que es, aunque no en su totalidad. Siendo así un tema poco difundido y mencionado.

20 y 21.- El 66% menciona que sabe o conoce que dentro del CJF se ha suscitado algún conflicto y que estos se han logrado resolver dentro del área, para no involucrar a otras y evitar que el problema se vuelva más grande.

22.- Solo una persona de las que entrevisté mencionó que conoce algún caso en el que otra persona abandonó la institución a causa de algún conflicto o presión dentro de esta, pero no quiso compartir más detalles sobre el tema.

En el área de limpieza dentro del Consejo de la Judicatura Federal en la que se realizó esta investigación al parecer no se tienen conflictos o en su defecto, no se tiene difusión de que dentro de esta existan conflictos ya que cuando se llegan a identificar, estos mismos se logran solucionar al interior del área correspondiente. La manera en la que se solucionan los problemas dentro del CJF, y en específico en el área que investigué fue por medio del diálogo entre las partes afectadas, este mismo organizado y resuelto gracias al jefe de área el cual está al pendiente de los trabajadores y que al mismo tiempo se preocupa por qué estos estén a gusto dentro de su área labora, promoviendo un ambiente positivo, y apoyando en las cosas que lleguen a necesitar, en este sentido considero que la disponibilidad del jefe es una de las claves para poder tener un clima laboral positivo, no solo dentro de esta área o dentro de esta institución,

sino que en general, esta debería ser una de las características obligatorias para cualquier jefe o líder de grupo en cualquier organización, ya que como me di cuenta, al mantener esta actitud, el jefe obtenía un mejor desempeño de parte de sus subordinados y al mismo tiempo, una respuesta positiva al momento de pedirles algo.

Al momento de entrar al consejo la mayoría de los trabajadores se siente bien en lo que respecta al clima laboral que perciben, esto refleja la manera en la que se encuentra el área y en general la situación laboral dentro de esta organización. Este sentimiento también perdura en los trabajadores incluso ya que se encuentran trabajando dentro de la institución, ya que la mayoría está conforme y a gusto con el trabajo y con el ambiente que ahí se vive, a razón de esto casi el total de los trabajadores que ahora se encuentran trabajando en el área de limpieza consideraron que se adaptaron muy fácilmente, tanto al trabajo como a sus compañeros.

Adicional a los resultados presentados anteriormente se procedió a realizar un análisis de correlaciones para conocer más a fondo la situación del CNJ. En el siguiente apartado presentamos los resultados de ese análisis.

## **Análisis de correlación.**

El análisis de correlación se llevó a cabo para poder lograr una mayor identificación entre los elementos que pueden tener mayor relevancia para el *mobbing* o no.

Para realizar el estudio de la correlación entre las preguntas del cuestionario utilicé la herramienta de Excel, en el apartado de “Análisis” la cual se describe

mejor en el *Anexo 4*, para esto, como primer paso realicé el vaciado de las respuestas contenidas de la siguiente manera:

El proceso detallado en que se llevó a cabo el análisis de correlación se encuentra en el *Anexo 5* al final de este documento.

## **Resultados.**

Se encontró que la relación que existe entre las personas que han llegado por recomendación y las personas que han logrado entrar a trabajar en el CJF por mérito propio no influye en que obtengan una plaza laboral dentro de la institución, ya que esta se les otorga con base en los espacios que se tengan disponibles en el área de trabajo. Igualmente la relación entre cómo fue que entraron a laborar en dicha organización se relacionó con que las personas recomendadas tienen un mayor conocimiento acerca de los objetivos de su departamento.

La relación que existe entre las personas que conocen o han escuchado hablar de *mobbing* laboral no se ve reflejado en el sentimiento que tuvieron al entrar a laborar a esta institución, ya que el conocimiento acerca de la existencia de este fenómeno, no produce una sensación de inseguridad en las personas al momento de entrar a un empleo nuevo.

Hay una relación entre la adaptabilidad de los participantes y el compañerismo dentro del CJF, ya que la mayoría de los participantes respondió positivamente ante estas dos situaciones, aparte de que la mayoría de los trabajadores de esta área tienen entre 5 y 10 años trabajando en este lugar. También se encuentran algunos jóvenes que poseen un menor tiempo trabajando en esa área pero de igual manera se han adaptado con bastante facilidad.

El ambiente laboral que se vive al interior del área de limpieza dentro del Consejo de la Judicatura está relacionado directamente con que los trabajadores consideren que la institución es un buen lugar para trabajar.

Como se mencionó anteriormente acerca de la base de trabajo en dicha institución, a su vez ha resultado que la relación de que una persona no haya tenido base desde que comenzó su carrera laboral en este trabajo no influye en que el sentimiento que posee sea positivo con respecto a su trabajo. Así mismo, el sentimiento de bienestar en el trabajo se relaciona directamente a que la relación entre los compañeros del área de limpieza y su jefe es positiva, lo cual genera que el ambiente y el clima laboral en esa área sea de la misma bueno, generando así, que los empleados trabajen de buena manera y cumpliendo las tareas que se les asignan.

La relación que existe entre que los trabajadores se sientan a gusto en su trabajo y la percepción de un ambiente de cooperación entre sus compañeros, genera que exista un clima laboral bueno al interior de esta área, lo cual es benéfico para los trabajadores y por otro lado genera que los resultados sean positivos.

Hay una relación fuerte entre el compañerismo al interior del Consejo y el hecho de que el jefe del área de limpieza se preocupe por la situación de los trabajadores que están a su cargo, ya que esta relación es muy importante para prevenir que existan actitudes y acciones que puedan llegar a generar el *mobbing* dentro de esta área, ya que al mantener una atención constante en los trabajadores y aparte la existencia de un clima laboral bueno, se pueden prevenir conflictos presentes y futuros en el trabajo.

Los conflictos que se han presentado dentro del área en la que se enfocó la investigación y cómo fueron resueltos por medio del dialogo se relaciona directamente con la preocupación del jefe de área por sus subordinados ya que,

estos, con el apoyo de su jefe, pudieron llegar a un acuerdo, gracias a la disposición de los participantes y a su compromiso por no generar conflictos en el trabajo, evitando así, conflictos posteriores y teniendo una mejor relación laboral.

## CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES.

En este capítulo se presentan las conclusiones obtenidas en la investigación realizada. De los resultados obtenidos pude concluir que las condiciones laborales que se manejan al interior de un área de trabajo son fundamentales para que las relaciones entre los trabajadores sean positivas, dando como resultado un ambiente de armonía, en el que los participantes mantienen relaciones de trabajo sanas promoviendo un ambiente de respeto y generando resultados positivos para la empresa, esto aunado con que también exista un jefe que promueva un ambiente de cooperación y compañerismo al interior del área de trabajo.

La hipótesis general de esta investigación de que en las áreas de menor jerarquía de una institución pública se generaba con mayor frecuencia el *mobbing* laboral, resultó opuesta a lo investigado, ya que el resultado fue que no depende del lugar o del rango en el que se encuentre el área de trabajo, sino del clima y el ambiente laboral que se vive al interior del mismo, por lo que la hipótesis no fue confirmada.

El tipo de factores que se viven al interior del Consejo son resultado de que el responsable o jefe del área ha sido consciente de las posibles amenazas que puedan existir en caso de que no exista un ambiente de armonía en su área, y a que ha quedado comprobado que un ambiente hostil es el responsable de que se pueda llegar a generar el *mobbing*, cosa que de igual manera ha quedado comprobado que no sucede en el área correspondiente a esta investigación, ya que el jefe del área ha sido el responsable de solucionar los conflictos que se han suscitado, para así evitar problemas que desencadenen consecuencias negativas para toda el área.

Los factores como la edad, el sexo y la educación no fueron detonantes para generar situaciones conflictivas al interior del área laboral, así como tampoco

existió el sentimiento de competencia negativa cuando los participantes ingresaron a trabajar al Consejo de la Judicatura Federal, esto gracias a que desde el principio percibieron un ambiente bueno en el área a la que ingresaron.

Como resultado de este trabajo y con base en la investigación realizada, pude concluir que el Consejo de la Judicatura Federal es un buen lugar para trabajar, ya que aunque llegan a haber conflictos y algunas incomodidades en el área de trabajo, éstas no presentan signos de acoso o abusos que puedan culminar en *mobbing* laboral, a esto se le suma que el buen ambiente de trabajo y el clima laboral positivo que se vive al interior del Consejo, es una de las razones por las que la gente suele actuar y comportarse de manera positiva en el trabajo, evitando conflictos y problemas, solucionándolos en caso de que se lleguen a presentar con el apoyo del jefe de área que promueve un ambiente de armonía entre los trabajadores a su cargo.

Con esta investigación como base argumental, considero que para que pueda llegarse a presentar algún caso de *mobbing* laboral, deben de existir distintos factores negativos en las áreas de trabajo, tales como despreocupación del encargado de área por sus trabajadores, hostilidad tanto de empleados como de jefes contra una persona o un grupo minoritario de ellos, un clima laboral en donde se promueva más el trabajo individualista que el trabajo en equipo, entre otras cosas que resulten tóxicas para que se puedan realizar positivamente las labores del trabajo, incluso los valores morales de las personas que se contratan y la cultura organizacional que el conjunto de los trabajadores logra generar dentro de la organización resulta de suma importancia para poder crear un ambiente laboral positivo.

Por último cabe aclarar que esta investigación solo se llevó a cabo en el área de limpieza al interior del Consejo de la Judicatura Federal y no descarta la posibilidad de que en alguna otra área dentro de esta institución, así como en alguna otra institución pública, exista algún caso de *mobbing* laboral o un

ambiente laboral hostil, ya que para poder saber esto, sería necesario aunar en esas áreas, cosa que no está contemplada para esta investigación.

# ANEXO 1

**Artículo 3.-** El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio.

No podrán establecerse condiciones que impliquen discriminación entre los trabajadores por motivo de origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otro que atente contra la dignidad humana.

No se considerarán discriminatorias las distinciones, exclusiones o preferencias que se sustenten en las calificaciones particulares que exija una labor determinada.

Es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones.

**Artículo 3o. Bis.-** Para efectos de esta Ley se entiende por:

a) Hostigamiento, el ejercicio del poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas; y

b) Acoso sexual, una forma de violencia en la que, si bien no existe la subordinación, hay un ejercicio abusivo del poder que conlleva a un

estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que se realice en uno o varios eventos.

**Artículo 51.-** Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador:

**II.** Incurrir el patrón, sus familiares o cualquiera de sus representantes, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, hostigamiento o acoso sexual, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padre, hijos o hermanos.

Además el Artículo 133 se menciona que queda prohibido para los patrones o sus representantes:

**XII.** Realizar actos de hostigamiento o acoso sexual contra cualquier persona en el lugar de trabajo.

**XII.** Permitir o tolerar actos de hostigamiento o acoso sexual en el centro de trabajo.

Finalmente en el **Artículo 994** (título dieciséis sobre responsabilidades y sanciones) se menciona lo siguiente:

**VI.** De 250 a 5000 veces el salario mínimo general, al patrón que cometa cualquier acto o conducta discriminante en el centro de trabajo; al que realice actos de hostigamiento sexual o que tolere o permita actos de acoso u hostigamiento sexual en contra de sus trabajadores.

Con lo anterior se puede deducir que la ley pretende sancionar los actos que puedan representar una situación de mobbing laboral, para lo cual el o los trabajadores tienen que estar informados sobre estas leyes y también deberán

informarse de a donde deberán recurrir en caso de padecer cualquier tipo de abuso en su área de trabajo y padecer de estas situaciones.

Todos los trabajadores del sector público deberán presentar su denuncia ante el órgano interno de control de la dependencia en la que trabajen (Vía administrativa).

Cabe mencionar que la víctima deberá tomar en cuenta los criterios para ser considerado como Mobbing laboral establecidos por la Suprema Corte de Justicia de la Nación, la cual los creó para poder llevar específicamente los casos de acoso laboral por la vía penal, administrativa, civil o laboral, esto de acuerdo a la pretensión que demande el trabajador afectado, dichos criterios son los siguientes:

“1.- La persona que demanda deberá demostrar que el objetivo de sus agresores y compañeros de trabajo es la de intimidarlo, opacarlo, aplanarlo, amedrentarlo o consumirlo emocional o intelectualmente, con mira a excluirlo de la organización, o a satisfacer la necesidad de agredir, controlar o destruir, por sus hostigadores.

2.- La agresividad o el hostigamiento laboral se da entre compañeros del ambiente del trabajo y siempre hay una persona que solo recibe agresiones; es decir, hay un agresor activo y una víctima pasiva. El acoso laboral entre compañeros de trabajo debe ocupar un nivel similar en la jerarquía ocupacional o por parte de sus superiores jerárquicos.

3.-Las conductas deben de presentarse de manera sistemática, es decir, a partir de una serie de actos o comportamientos hostiles hacia uno de los integrantes de la relación laboral, de manera que un acto aislado no puede constituir *mobbing*, ante la falta de continuidad en la agresión en contra de algún empleado o del jefe mismo.

4.- Se debe de detallar la forma en que se desarrolló la conducta hostil. Además, se precisó que el estándar probatorio que tiene a su cargo el afectado no debe ser estricto.

Estos lineamientos los estableció la SCJN luego de resolver un caso de acoso laboral, en el que la víctima no acreditó en la vía ordinaria civil las conductas que configuran el acoso laboral y ante la insuficiencia probatoria para acreditar la conducta misma.

Finalmente, la Primera Sala señaló que se debe distinguir el acoso laboral de conductas inherentes a las exigencias del empleo.”<sup>32</sup>

- **Bases consideradas para investigar y sancionar el acoso laboral por la Suprema Corte de Justicia de la Nación**

Para llevar un mejor control de los casos de Mobbing laboral en México la Suprema Corte De Justicia de la Nación estableció los siguientes artículos:

Artículo 1. Las conductas de acoso laboral y de acoso sexual constituyen infracciones a los deberes previstos en las fracciones I, VI y XXIV del *artículo 8 de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos*, en relación con las fracciones I, VIII y XIII del artículo 131 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación.

Lo anterior, porque implican: (I) abuso o ejercicio indebido del empleo, cargo o comisión; (VI) constituyen una falta de respeto y rectitud; (XXIV) entrañan incumplimiento a disposiciones legales, reglamentarias y/o administrativas, y, en todos los casos, se apartan de los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que rigen el servicio público.

---

<sup>32</sup> <https://www.animalpolitico.com/2014/02/como-denunciar-el-mobbing-o-acoso-laboral/> (Pagina consultada el día 1 de Junio de 2018)

Artículo 2. Para los efectos y con carácter meramente enunciativo, se entiende por:

*I. Acoso laboral:* los actos o comportamientos, en un evento o en una serie de ellos, en el entorno del trabajo o con motivo de éste, con independencia de la relación jerárquica de las personas involucradas, que atenten contra la autoestima, salud, integridad, libertad o seguridad de las personas; entre otros: la provocación, presión, intimidación, exclusión, aislamiento, ridiculización, o ataques verbales o físicos, que pueden realizarse de forma evidente, sutil o discreta, y que ocasionan humillación, frustración, ofensa, miedo, incomodidad o estrés en la persona a la que se dirigen o en quienes lo presencian, con el resultado de que interfieren en el rendimiento laboral o generan un ambiente negativo en el trabajo.

Artículo 3. Dentro del marco general del Acuerdo Plenario 9/2005, el órgano competente para recibir la denuncia o queja y llevar a cabo la investigación deberá considerar los aspectos siguientes:

I. Analizar la conducta denunciada como acoso laboral para diferenciarla de una conducta inherente a las exigencias del empleo, cargo o comisión, así como de las funciones asignadas a quien se queja.

II. Determinar el ámbito espacial en que ocurrió el acoso laboral o el acoso sexual para caracterizarlo como sucedido en el ámbito del trabajo.

III. Evaluar razonablemente la ausencia de consentimiento libre y voluntario por parte de la víctima respecto de la conducta de contenido sexual materia de la queja.

IV. Aplicar el "estándar de la persona razonable" como mecanismo de interpretación respecto del significado de ciertas conductas y su aptitud para

generar intimidación, exclusión, ofensa, presión, humillación, miedo o inseguridad sexual.

En consecuencia, determinar que una persona es víctima de acoso laboral o sexual cuando sostiene que ha padecido una conducta que una persona razonable consideraría suficientemente abusiva o dominante como para alterar las condiciones de su empleo y crear un ambiente laboral opresivo.

VI. Establecer qué elementos acreditarían la intencionalidad de quien sea probable responsable.

VII. Evaluar las relaciones de poder, formales o informales, entre las personas involucradas.

Artículo 4. La Contraloría de la Suprema Corte de Justicia de la Nación contará con personal capacitado para la recepción de las declaraciones de la víctima y de quienes comparezcan como testigos del acoso laboral o del acoso sexual, así como de quien sea probable responsable.

Artículo 5. Durante la investigación, el órgano competente deberá considerar cuáles son los medios de prueba idóneos y procurar hacerse de ellos de manera oficiosa, sin esperar a que sea la persona denunciante quien los ofrezca o promueva.

En cuanto a la valoración de la declaración de la parte afectada, serán relevantes los criterios establecidos por la jurisprudencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación respecto de las personas que resultan víctimas de delitos de índole sexual.

Preferentemente, se acudirá a opiniones expertas para determinar la existencia de secuelas psicológicas en la persona afectada, descartar que la denuncia se

deba a prejuicios o reacciones hipersensibles y para conocer el perfil de la persona acusada.

Artículo 6. Durante la investigación y en casos que no revistan gravedad, previa aceptación de la parte ofendida, podrá recurrirse a un mecanismo alternativo de aclaración y/o conciliación para propiciar que las personas involucradas lleguen a una sana convivencia.

La procedencia de ese mecanismo dependerá, en todo caso, de la temporalidad, de la conducta atribuida y de la seriedad de la acusación; de que razonablemente no existirá una represalia y la integridad de la víctima no correrá riesgo; de que no sean varias las personas afectadas, y de que el servicio público a cargo de las personas involucradas no se hubiere visto perjudicado.

Artículo 7. Concluida la investigación, el órgano competente, de acuerdo a la naturaleza y circunstancias del caso, evaluará si la conducta o conductas pueden ser calificadas como graves para efecto del procedimiento de responsabilidad administrativa. Lo anterior, con la finalidad de que la sanción impuesta corresponda a la magnitud de la conducta y de los resultados causados.

Artículo 8. Durante la investigación o el procedimiento de responsabilidad administrativa, podrán dictarse medidas cautelares de protección a favor de la parte ofendida que consistirán, entre otras, en reubicaciones, cambios de horarios y las demás que sean eficaces para garantizar su integridad.

Como comentario sobre estos artículos de la SCJN puedo mencionar que el trabajador que este dispuesto a llevar acabo un juicio ante el órgano que le corresponda a su sector deberá tener claro cuales son las conductas inherentes a las exigencias del empleo, así como un alto conocimiento sobre cuales son sus responsabilidades dentro de su puesto de trabajo, ya que el desconocimiento de

esto se puede prestar a que la persona piense que se le esta haciendo una sobrecarga de trabajo cuando en realidad el puesto de trabajo demanda todas esas actividades.

# ANEXO 2

## CUESTIONARIO PARA TESIS SOBRE MOBBING LABORAL.

La información proporcionada en este cuestionario es y será usada únicamente con fines escolares y de manera confidencial para este trabajo de tesis.

1. ¿Me podría decir su nombre por favor?
2. ¿Cómo fue que llego a este trabajo?
3. ¿Qué cargo desempeña dentro de esta empresa?
4. ¿Cómo se sintió al momento de entrar a este lugar?
5. ¿Le fue fácil adaptarse a este lugar?
6. ¿Considera que el CJF es un buen lugar para trabajar? ¿por qué?
7. ¿Qué labores realiza en su trabajo? (¿qué es lo que hace?)
8. ¿Cómo se siente en su trabajo?
9. ¿Está usted a gusto en su trabajo?  
¿Tiene alguna inconformidad o queja?
10. ¿Siempre ha tenido base en este trabajo?
11. ¿Ha estado en algún otro puesto de trabajo o siempre ha estado en el mismo?  
(En caso de "sí") ¿Por qué se cambio?
12. ¿Cómo considera la relación entre sus compañeros?
13. ¿Hay compañerismo al interior del Consejo?
14. ¿Usted percibe un ambiente de cooperación entre sus compañeros?
15. ¿Conoce los objetivos de su departamento?  
¿Son compartidos con todos los empleados?
16. ¿Qué ha sido lo peor que le ha pasado en el trabajo?
17. ¿Cómo es la relación del jefe con sus empleados?  
¿Propicia la colaboración entre sus subordinados?
18. ¿Usted considera que su(s) jefe(s) se preocupan por la situación de los demás trabajadores?
19. ¿Sabe o ha escuchado hablar del *mobbing* laboral?

20. En todas las organizaciones se sabe que hay diferencias o conflictos, suponiendo que aquí ha habido ¿ya se resolvieron esas situaciones?
21. ¿cómo considera que se han resuelto?
22. ¿Usted conoce algún caso en donde alguien haya abandonado la institución a causa de presiones de algún tipo?  
(En caso de “sí”) ¿Me podría dar más información?
23. ¿Hay algo que quiera agregar sobre alguna situación en particular que no le haya preguntado y quisiera mencionar?

# ANEXO 3

- **Historia General del CJF.**

“El Congreso de la Unión de los Estados Unidos Mexicanos, mediante Decretos publicados el 31 de Diciembre de 1994, 26 de Mayo de 1995, reformó diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y promulgó la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación que modificaron el marco de sus atribuciones y estructura orgánica.

Estas reformas implicaron la creación del Consejo de la Judicatura Federal con el objeto de aplicar las políticas, normas y lineamientos orientados a regular la administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial del Poder Judicial de la Federación, con excepción de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y del Tribunal Electoral, coadyuvando a la impartición de justicia ejercida a través de los juzgados de Distrito, tribunales Colegiados de Circuito y tribunales Unitarios de Circuito.

El Consejo de la Judicatura Federal está integrado por siete miembros de los cuales, uno es el Presidente de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, quien también lo es del Consejo; tres Consejeros designados por el Pleno de la Corte, por mayoría de cuando menos ocho votos, de entre los magistrados de Circuito y

jueces de Distrito; dos Consejeros designados por el Senado, y uno por el Presidente de la República.

El Consejo de la Judicatura Federal funciona en Pleno o en Comisiones y de conformidad con lo que establezca la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación. El Consejo estará facultado para expedir acuerdos generales para el adecuado ejercicio de sus funciones y sus decisiones serán definitivas e inatacables y, por lo tanto, no procede juicio ni recurso alguno en contra de las mismas, salvo las que se refieran a la designación, adscripción, ratificación y remoción de magistrados de Circuito y jueces de Distrito, las cuales podrán ser revisadas por la Suprema Corte de Justicia de la Nación, únicamente para verificar que hayan sido adoptadas conforme a las reglas que establezca la ley orgánica respectiva.

Con fecha 11 de junio de 1999, se reformó el artículo 100 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que determina que el Consejo de la Judicatura Federal será un órgano del Poder Judicial de la Federación con independencia técnica, de gestión y para emitir sus resoluciones.

Derivado de los acuerdos generales del Pleno del Consejo del 27 de septiembre y 19 de octubre de 1995, así como de los acuerdos de la Comisión de Administración del 21 de septiembre, 5 y 12 de octubre del mismo año, se autorizaron las estructuras orgánicas de transición de los órganos que conforman el Consejo de la Judicatura Federal al inicio de sus operaciones. Las estructuras quedaron conformadas de la siguiente manera: ponencias de Consejeros; Comisiones permanentes; órganos auxiliares, secretarías ejecutivas; direcciones generales y órganos administrativos; a nivel regional por administraciones regionales foráneas, extensiones regionales del Instituto de la Judicatura y las delegaciones regionales de la Unidad de Defensoría del Fuero Federal.”<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> <http://www.cjf.gob.mx/historia.htm>

## **Misión.**

“Garantizar la administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial, que permitan el funcionamiento de Juzgados de Distrito y Tribunales de Circuito y aseguren su autonomía, así como la objetividad, honestidad, profesionalismo e independencia de sus integrantes, a fin de coadyuvar a que la sociedad reciba justicia pronta, completa, gratuita e imparcial.”<sup>34</sup>

## **Visión**

“Ser reconocido como un órgano de administración confiable, transparente y de excelencia, que asegura medios y elementos de calidad en la impartición de justicia, dando certeza en la atención de los servicios que brinda tanto a los Tribunales y Juzgados Federales como a la sociedad, en un ámbito de eficiencia y eficacia, y que contribuye a lograr una justicia que da respuesta y garantiza la seguridad jurídica de los gobernados.”<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> <https://www.cjf.gob.mx/misionVision.htm>

<sup>35</sup> <https://www.cjf.gob.mx/misionVision.htm>

# ANEXO 4

“Si tiene que desarrollar análisis estadísticos o técnicos complejos, puede ahorrar pasos y tiempo si utiliza las Herramientas para análisis. Cuando utilice una de estas herramientas, deberá proporcionar los datos y parámetros para cada análisis y la herramienta utilizará las funciones de macros estadísticas o técnicas correspondientes para realizar los cálculos y mostrar los resultados en una tabla de resultados. Algunas herramientas generan gráficos además de tablas de resultados.

Las funciones de análisis de datos sólo pueden utilizarse en una única hoja de cálculo a la vez. Cuando se analizan los datos de hojas agrupadas, los resultados aparecerán en la primera hoja, y en las hojas restantes aparecerán tablas con formato vacías. Para analizar los datos del resto de las hojas, actualice la herramienta de análisis para cada una de ellas.

Las funciones **COEF.DE.CORREL** y **PEARSON** de la hoja de cálculo calculan el coeficiente de correlación entre dos variables de medida cuando se observan medidas de cada variable para cada uno de los N sujetos. (Cualquier observación que falte de cualquier sujeto hará que dicho sujeto se omita en el análisis). La herramienta de análisis Correlación es especialmente útil cuando existen más de dos variables de medida para cada uno de los N sujetos. Proporciona una tabla de resultados, una matriz de correlación que muestra el valor de **COEF.DE.CORREL** (o **PEARSON**) aplicado a cada uno de los pares de variables de medida posibles.

Tanto el coeficiente de correlación como la covarianza son medidas del grado en el que dos variables de medida "varían juntas". A diferencia de la covarianza, el coeficiente de correlación se escala para que su valor sea independiente de las

unidades en las que se expresen las dos variables de medida. Por ejemplo, si las dos variables de medida son peso y alto, el valor del coeficiente de correlación no cambia si el peso se convierte de libras a kilos. El valor de cualquier coeficiente de correlación debe encontrarse entre -1 y +1, ambos inclusive.

Puede utilizar la herramienta de análisis de correlación para examinar cada par de variables de medida a fin de determinar si las dos variables de medida tienden a variar conjuntamente, es decir, si los valores altos de una variable tienden a estar asociados con los valores altos de la otra (correlación positiva), si los valores bajos de una variable tienden a estar asociados con los valores bajos de la otra (correlación negativa) o si los valores de ambas variables tienden a no estar relacionados (correlación con tendencia a 0 (cero)).<sup>3637</sup>

---

<sup>36</sup> <https://support.office.com/es-es/article/Cargar-herramientas-para-análisis-en-Excel-6a63e598-cd6d-42e3-9317-6b40ba1a66b4>

<sup>37</sup> <https://support.office.com/es-es/article/usar-las-herramientas-para-análisis-para-realizar-análisis-de-datos-complejos-6c67ccf0-f4a9-487c-8dec-bdb5a2cefab6>  
Consultado el día 26 de junio de 2018.

# ANEXO 5

NÚMERO	PREGUNTAS	CUESTIONARIO 1	CUESTIONARIO 2	CUESTIONARIO 3	CUESTIONARIO 4	CUESTIONARIO 5	CUESTIONARIO 6	CUESTIONARIO 7	CUESTIONARIO 8	CUESTIONARIO 9
1	¿Me podría decir su nombre por favor?	Angeles Santander Jimenez	Roberto	María de Lourdes Hernández Santiago	Veronica Munguia Echeverria	Jonathan Navarro Juarez	Blanca Estela Sánchez Cornejo	Mario Alejo Cervantes Morones	María Teresa Zuñiga Flores	María Guadalupe García Ortíz
2	¿cómo fue que llegó a este trabajo?	1	-1	1	1	0	1	1	1	0
3	¿que cargo desempeña dentro de la empresa?	Encargada de piso	Empleado	Afanadora	Limpieza	Auxiliar de limpieza	De intendencia (limpieza)	Afanador	Afanadora	Afanadora
4	¿cómo se sintió al momento de entrar a este lugar?	1	0	0	0	1	1	1	1	1
5	¿le fue fácil adaptarse a este lugar?	1	1	1	-1	1	1	1	1	1
6	¿considera que el CJF es un buen lugar para trabajar? ¿por qué?	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	¿qué labores realiza en su trabajo? ¿qué es lo que hace?	Superviso que el piso en el que laboro esté limpio	De todo un poco	Varias	Limpieza	Limpieza y ayuda general	Limpieza de piso, cosas generales	Lavar vidrios, limpiar pasteras y algunas cosas	Limpio escritorios, lavo baños, pestillos, y mantengo limpia el área de trabajo	Limpieza
8	¿cómo se siente en su trabajo?	1	0	1	1	1	1	1	1	1
9	¿está usted a gusto en su trabajo?	1	0	1	1	1	1	1	1	1
10	¿siempre ha tenido base en este trabajo?	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1
11	¿ha estado en algún otro puesto de trabajo o siempre ha estado en el mismo? en caso de sí ¿por qué?	1	-1	-1	1	-1	-1	1	1	-1
12	¿cómo considera la relación entre sus compañeros?	0	0	0	1	1	1	1	1	1
13	¿hay compañerismo al interior del Consejo?	1	-1	0	1	1	1	1	1	1
14	¿usted percibe un ambiente de cooperación entre sus compañeros?	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	¿conoce los objetivos de su departamento? ¿son compartidos con todos los empleados?	-1	1	1	-1	1	1	1	1	1
16	¿qué ha sido lo peor que le ha pasado en el trabajo?	Hasta el momento nada	nada aún	que se me cayó la aspiradora en mi pie y lo tengo lastimado	nada	nada	nada	chismes	hasta ahorita nada	nada
17	¿cómo es la relación del jefe con sus empleados? ¿propicia la colaboración entre sus subordinados?	0	1	1	1	1	1	1	1	0
18	¿usted considera que su(s) jefe(s) se preocupan por la situación de los demás trabajadores?	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	¿sabe o ha escuchado hablar del mobbing laboral?	1	-1	1	1	1	1	-1	-1	1
20	¿en todas las organizaciones se sabe que hay diferencias o conflictos, suponiendo que aquí ha habido ¿ya se resolvieron esas situaciones?	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1
21	¿cómo considera que se han resuelto?	1	0	1	1	0	0	0	1	1
22	¿usted conoce algún caso en donde alguien haya abandonado la institución a través de presiones de algún tipo? (en caso de sí) ¿me podría dar más información?	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
23	¿hay algo que quiera agregar sobre alguna situación en particular que no le haya preguntado y quisiera mencionar?	nada	no	no	no	no	no	no	no	no

CUESTIONARIO 10	CUESTIONARIO 11	CUESTIONARIO 12	CUESTIONARIO 13	CUESTIONARIO 14	CUESTIONARIO 15	CUESTIONARIO 16	CUESTIONARIO 17	CUESTIONARIO 18	CUESTIONARIO 19	CUESTIONARIO 20
María Esther Hernández Martínez	Mariana Hernández	Teresa Manzanares Hernández	Santamaría Escobar Verónica	María Soledad Rueda Suzmán	Sabriel Paté Montes de la Oca	Fabiola Zamudio Juárez	Giovanni Hernández Ortiz	Abigail Arreola Sánchez	Karla	María Amalia Pérez Segura
0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
Afanadora	Limpieza	Limpieza	Limpieza de oficinas	Intendente	Acarar PB	Limpieza	Comodin	Empleada	Empleada	Auxiliar de intendencia
1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Limpieza	Limpieza de oficinas	Limpieza general	Limpia	Limpia oficinas, privados, pasillos y baños	Limpieza	Limpieza general	Limpieza	Limpieza de oficinas	Limpio	Limpieza
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	1	1	1
-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1
1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1
1	1	1	1	-1	1	1	1	0	0	1
1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1
1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1
cambiar de empresa y que me bajaren el sueldo	nada	nada	nada	Pues realmente nada, solo cuando me quede sola casi 1/2 mes	Cansarme	Por el momento ninguno	Cuando se me cayó la pulidora en el pie	Cuando una empresa en vez de subir el sueldo lo disminuye	nada	nada
1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
-1	-1	-1	-1	1	1	-1	1	1	-1	-1
1	1	1	1	-1	1	-1	1	-1	-1	1
1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1
-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	-1
no	no	no	no	no	no	Por el momento todo bien	no	ninguna	De hecho son varias	no

CUESTIONARIO 21	CUESTIONARIO 22	CUESTIONARIO 23	CUESTIONARIO 24	CUESTIONARIO 25	CUESTIONARIO 26	CUESTIONARIO 27	CUESTIONARIO 28	CUESTIONARIO 29
María Jaquelin Cervantes Morones	María Isabel Acosta Ledesma	Pilar Ortiz García	Claudia Nieto Ortiz	Gabriela Ramirez Chimal	Pamela Rosas Munguia	Ivonne Villavicencio Rivera	Resendiz Silva María del Carmen	Luz María Alvarado Bautista
1	0	0	1	0	1	0	0	0
Intendencia	Empleada	Limpieza	Limpieza	Intendencia	Limpieza	Limpieza	Limpieza	Afanadora
1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	-1
1	1	1	1	1	1	1	1	1
Limpieza	Limpieza	Todo lo relacionado a limpieza	Todo lo relacionado a limpieza	Limpieza	Limpieza	La limpieza	Limpieza General	Limpieza
1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	-1	1	1	-1	1	1	1	-1
-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1
0	1	1	1	0	0	1	0	1
1	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	0	1	1	1	0	0	1
1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1
nada	No he tenido malos momentos	nada	nada	nada	nada	nada	Que haya malos comentarios hacia mí	nada
0	1	1	1	1	1	1	1	1
-1	1	1	1	1	1	1	1	1
-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
1	1	1	1	1	1	1	1	-1
0	1	1	1	1	1	1	1	0
-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
no	Todo bien	no	no	no	no	no	no	no

Método de evaluación de preguntas			
Las preguntas 4, 8, 9, 12, 13 y 17 se evaluarán de la siguiente manera:			
(-1) MALO		(0) Regular	(1) Bien

Método de evaluación de preguntas		
Las preguntas 5, 6, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 20, 22 se evaluarán de la siguiente manera:		
Si -1		No -1

Método de evaluación de preguntas			
La pregunta 2 se evaluó de la siguiente forma:			
(-1) POR CAMBIO		(0) INICIATIVA PROPIA	(1) POR RECOMENDACIÓN

Método de evaluación de preguntas		
La pregunta 21 se evaluó de la siguiente forma:		
(1) HABLANDO		(0) NO SE DE CONFLICTOS

Con la información de las respuestas de los cuestionarios, procedí a omitir las preguntas que consideré que no eran evaluables para el análisis de correlación o análisis de Pearson, dejando solamente los valores necesarios para la prueba.

NÚMERO	PREGUNTAS	CUESTIONARIO 1	CUESTIONARIO 2	CUESTIONARIO 3	CUESTIONARIO 4	CUESTIONARIO 5	CUESTIONARIO 6	CUESTIONARIO 7	CUESTIONARIO 8
2	¿cómo fue que llegó a este trabajo?	1	-1	1	1	0	1	1	1
4	¿cómo se sintió al momento de entrar a este lugar?	1	0	0	0	1	1	1	1
5	¿le fue fácil adaptarse a este lugar?	1	1	1	-1	1	1	1	1
6	¿considera que el CJF es un buen lugar para trabajar? ¿por qué?	1	1	1	1	1	1	1	1
8	¿cómo se siente en su trabajo?	1	0	1	1	1	1	1	1
9	¿está usted a gusto en su trabajo?	1	0	1	1	1	1	1	1
10	¿siempre ha tenido base en este trabajo?	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1
11	¿ha estado en algún otro puesto de trabajo o siempre ha estado en el mismo? (en caso de sí) ¿por qué?	1	-1	-1	1	-1	-1	1	1
12	¿cómo considera la relación entre sus compañeros?	0	0	0	1	1	1	1	1
13	¿hay compañerismo al interior del Consejo?	1	-1	0	1	1	1	1	1
14	¿usted percibe un ambiente de cooperación entre sus compañeros?	1	1	1	1	1	1	1	1
15	¿conoce los objetivos de su departamento? ¿son compartidos con todos los empleados?	-1	1	1	-1	1	1	1	1
17	¿cómo es la relación del jefe con sus empleados? ¿propicia la colaboración entre sus subordinados?	0	1	1	1	1	1	1	1
18	¿usted considera que su(s) jefe(s) se preocupan por la situación de los demás trabajadores?	1	1	1	1	1	1	1	1
19	¿sabe o ha escuchado hablar del mobbing laboral?	1	-1	1	1	1	1	-1	-1
20	¿en todas las organizaciones se sabe que hay diferencias o conflictos, suponiendo que aquí ha habido ¿ya se resolvieron esas situaciones?	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1
21	¿cómo considera que se han resuelto?	1	0	1	1	0	0	0	1
22	¿usted conoce algún caso en donde alguien haya abandonado la institución a causa de presiones de algún tipo? (en caso de sí) ¿me podría dar más información?	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1

CUESTIONARIO 9	CUESTIONARIO 10	CUESTIONARIO 11	CUESTIONARIO 12	CUESTIONARIO 13	CUESTIONARIO 14	CUESTIONARIO 15	CUESTIONARIO 16	CUESTIONARIO 17	CUESTIONARIO 18	CUESTIONARIO 19
0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	1	1
-1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	-1	-1
1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
1	1	1	1	1	-1	1	1	1	0	0
1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0
1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	1	1	-1
1	1	1	1	1	-1	1	-1	1	-1	-1
1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1
-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1

CUESTIONARIO 20	CUESTIONARIO 21	CUESTIONARIO 22	CUESTIONARIO 23	CUESTIONARIO 24	CUESTIONARIO 25	CUESTIONARIO 26	CUESTIONARIO 27	CUESTIONARIO 28	CUESTIONARIO 29
0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	-1	1	1	-1	1	1	1	-1
-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1
1	0	1	1	1	0	0	1	0	1
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	0	1	1	1	0	0	1
-1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1
1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1
-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0
-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1

Utilicé la herramienta de Excel de “Análisis” la cual tiene la opción de “Análisis de Correlación” metiendo todos los datos acumulados para poder encontrar la relación existente entre las preguntas aplicadas, obteniendo una tabla de valores cuantitativos.

	Pregunta 2	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11
Pregunta 2								
Pregunta 4	-0.131024356							
Pregunta 5	0.21821789	0.557541243						
Pregunta 6	0.40545886	0.102163435	0.285853218					
Pregunta 8	0.458585247	0.665336912	0.612372436	0.441789403				
Pregunta 9	0.1	0.589609604	0.654653671	0.486550632	0.962140471			
Pregunta 10	*	0.486471665	0.433179856	0.307271568	*	0.485241651		
Pregunta 11	0.353553391	0.393754896	0.231455025	0.154378382	0.188982237	0.212132034	0.753819105	
Pregunta 12	0.375	0.36031698	0.545544726	0.216726877	0.567930139	0.5	0.183803656	0.353553391
Pregunta 13	0.183803656	0.573169585	**	-0.022930714	0.451937058	0.397015896	0.513513514	0.753819105
Pregunta 14	0.240535118	0.507757117	0.349927106	**	0.276785714	*	0.36351459	0.614192269
Pregunta 15	*	0.353765762	0.305505046	0.486550632	0.32071349	0.28	0.397015896	0.636396103
Pregunta 17	0.467707173	0.350177322	0.349927106	0.516810245	*	0.240535118	0.36351459	0.614192269
Pregunta 18	-0.223606798	0.380873178	0.195180015	-0.195274923	0.298807152	0.268328157	*	-0.316227766
Pregunta 19	0.375	*	0.654653671	0.451937058	0.567930139	0.5	0.183803656	0.353553391
Pregunta 20	0.5	0.507757117	0.26244533	0.141706035	0.598214286	0.641426981	0.805626929	0.614192269
Pregunta 21	0.353553391	0.393754896	0.694365075	0.551351364	0.614192269	0.636396103	0.285931385	0.4375
Pregunta 22	0.257325118	0.46720546	0.529442046	0.188031855	0.609132556	0.66169316	0.459459459	0.181956336

Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22
0.735214622									
0.167038276	0.451937058								
0.2	0.485241651	0.641426981							
0.167038276	0.451937058	0.678571429	0.962140471						
0.223606798	**	*	-0.447213595	0.418330013					
0.875	0.735214622	0.167038276	*	0.167038276	0.223606798				
0.467707173	0.717204461	0.196428571	0.240535118	0.196428571	0.298807152	0.467707173			
0.353553391	0.285931385	0.614192269	0.636396103	0.614192269	**	0.353553391	*		
0.588171698	0.362162162	-0.098247186	-0.132338632	-0.098247186	0.657595949	0.588171698	0.609132556	0.181956336	

# Bibliografía.

- # HEINZ, LEYMANN, "Contenido y Desarrollo del Acoso Grupal Moral (Mobbing) en el trabajo", En: European Journal of Work and organizational Psychology, 1996, 5(2). 165-184.
- # Agarrabeitia Ramírez Fr. El acoso moral, la nueva plaga laboral del siglo XXI.
- # "Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). Los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud", España, 2002.
- # Dr. A. ABADI, Mauricio. & Dr. LEMBO, Norberto. "Acoso Laboral, Mobbing". Argentina.
- # LADIN OLIVARES, Elsa Amabel & CERVANTES BENAVIDES, Laura Elizabeth. "Investigación sobre las consecuencias del acoso laboral (mobbing) en las empresas maquiladoras de Aguascalientes con mano de obra femenina". México. 2011.
- # VIDAL CASERO, Ma. Del Carmen. "El Mobbing en el Trabajo. Su problemática.". España.
- # Coordinado por VEGA, Viviana; Varios autores. "Violencia, maltrato, acoso laboral". Ed. Lugar. Argentina. 2011.
- # Coordinadores: FLORENCIA PEÑA, Saint Martin; RAVELO BLANCAS, Patricia; SANCHEZ DIAZ, Sergio G. "Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México". Ediciones y Gráficos EÓN. México. 2007.
- # ARCINIEGA ARCE, Rosa Silvia. "Subculturas organizacionales: Mobbing y contexto organizacional". Ediciones y Gráficos EÓN. México. 2013.
- # <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/11/02/1125817>
- # CORTÉS JIMÉNEZ, Nelsy Marien. (2009). "Diagnostico de clima organizacional en un Hospital" (tesis de maestría), Universidad Veracruzana.
- # CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la teoría general de la administración". McGraw Hill, 2013.
- # <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-y-clima-organizacional/>
- # <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- # <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- # <http://www.qualidade.org/articles/dec97/dec97.htm>
- # FREDERICK GLEN. "Psicología Social de las Organizaciones". Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1976, p.80.
- # [http://www.academia.edu/27573127/UNIVERSIDAD\\_AUTÓNOMA\\_DE\\_NUEVO\\_LEÓN\\_ENSAYO\\_FINAL](http://www.academia.edu/27573127/UNIVERSIDAD_AUTÓNOMA_DE_NUEVO_LEÓN_ENSAYO_FINAL)
- # <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/11/02/1125817>

- ✚ WILLIAMS RODRIGUEZ, Luz Viridiana. (2013), “Estudio diagnostico de clima laboral en una dependencia pública” (tesis de maestría), Universidad Autónoma de Nuevo León.
- ✚ KRIEGER, MARIO. “Sociología de las Organizaciones”. México, Prentice Hall, 2003, Pp. 326-359.
- ✚ DIEZ GUTIERREZ, Enrique Javier. “Evaluación de la Cultura en la Organización de Instituciones de Educación social” (tesis), Universidad Complutense de Madrid.
- ✚ <http://www.cjf.gob.mx/historia.htm>
- ✚ <https://www.cjf.gob.mx/misionVision.htm>
- ✚ <http://www.cnsf.gob.mx/CUSFELECTRONICA/CUSF/Viewer?filePath=LFT.pdf>
- ✚ <https://support.office.com/es-es/article/Cargar-herramientas-para-análisis-en-Excel-6a63e598-cd6d-42e3-9317-6b40ba1a66b4>
- ✚ <https://support.office.com/es-es/article/usar-las-herramientas-para-análisis-para-realizar-análisis-de-datos-complejos-6c67ccf0-f4a9-487c-8dec-bdb5a2cefab6>