

# ACOSO LABORAL (MOBBING). ANÁLISIS, PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

**Silvia Karla Fernández Marín**

*Profesora-investigadora visitante del Departamento de Procesos Sociales, UAM-Lerma*

**Felicita Garnique Castro**

*Investigadora en el (USAER) de la Dirección de Educación Especial-SEP*

## Resumen

El propósito de este artículo es presentar algunos avances de investigación acerca del acoso laboral e institucional o *mobbing* en instituciones de educación superior (IES). Debido a la dificultad para comprobarlo, el objetivo se centra en analizar e interpretar las posibles causas de las acciones de perpetradores y blancos y sus consecuencias, para llenar huecos, proponer medidas y abrir líneas de investigación. Se desarrolla en cuatro apartados: análisis del acoso en general, acoso laboral e institucional o *mobbing*, aspecto de salud institucional y conclusiones.

**Palabras clave:** acoso, *mobbing*, políticas de salud y laboral.

## Abstract

*The purpose of this article is to present some advances in research on labor and institutional harassment or mobbing in higher education institutions (HEI). Because it is difficult to prove, the goal is to analyze and interpret the possible causes of the actions of perpetrators and targets, and its consequences, to fill gaps, propose measures and open research lines. It is developed in four sections: Analysis of harassment in general and institutional harassment or mobbing, institutional health aspect and conclusions.*

**Key words:** *harassment, mobbing, health and labor policies.*

## Transferencia a la práctica

Los avances de resultado de esta investigación ponen el dedo en el diseño de políticas universitarias contra el abuso de poder y sus diferentes medios de ejercerlo: violencia y acoso. Uno de los retos en su diseño e implementación es el involucramiento de la comunidad universitaria en aras de crear mecanismos para que el acoso sea considerado violación a los derechos universitarios.

## Introducción

Vislumbrar la acción acosadora y sus secuelas es complicado porque el ambiente donde se desarrolla se caracteriza por: *a)* la interacción entre individuos a quienes vinculan reglas institucionales, por ejemplo las contractuales, *b)* los individuos están limitados por normas sociales, *c)* cada uno está impregnado por creencias personales, y *d)* cada cual tiene sus particulares deseos respecto de cosas, situaciones intangibles, incluso personas en concreto. Ello implica considerar más variables para deducir el proceso detrás de la acción acosadora. Por ello, el objetivo del presente artículo es reducir el estudio del complejo fenómeno al análisis e interpretación de las causas del *mobbing*, los perpetradores, blancos y las consecuencias (que se cruzarán con los cuatro incisos anteriores), para aportar elementos hacia la comprobación del acoso laboral, proponer acciones institucionales y tender líneas de investigación. De tal manera, se busca responder a la pregunta ¿cómo comprobar el acoso laboral e institucional, ejercido en instituciones de educación superior públicas? La conjetura es que el acoso y sus consecuencias están relacionados con el ambiente institucional (reglas y normas) y el binomio perpetradores/blanco (en sus dimensiones creencias y deseos), en donde la persona no es vulnerable con anterioridad, sino que, dada la oportunidad, los perpetradores acosan a la persona hasta vulnerabilizarla, complicando la comprobación de los hechos.

## Ruta del acoso

El acoso proviene del poder político, que es una potencia del individuo (racional y emocional), la

cual puede desplegar solo o en grupo, sobre sí, otro u otros con quien (es) se vincula de manera institucional ya que se desarrolla en espacios y ambientes públicos, pero quien también está sujeto a recibir de aquéllos. Se ejerce por diferentes medios —entre otros la violencia— para ser disfrutado al desviar, impulsar, frenar, dirigir, vigilar, manipular, ayudar y/o lastimar en la acción, la acción de otros en la búsqueda de un bien manifiesto futuro. Éste puede ser negativo o positivo para el individuo solo o en grupo (Fernández, 2013).

De ahí que la violencia se caracterice por ser deliberada y comportar una actividad censurable. Con el tiempo y en diferentes espacios su carácter ha cambiado de la agresión física a los daños psíquicos, emocionales, económicos a través de amenazas u ofensas. En una institución, algunos ejes que articulan la violencia son la distribución desigual de recursos o competencias, la vulnerabilidad (con respecto a las expectativas) y el control de la información entre diferentes individuos o grupos (Muñoz, 2003: 12-18).

El acoso como fruto de la violencia tiene objeto, causas y efectos que son los mismos que los del medio de donde proviene, salvo que la acción acosadora es asimétrica, va dirigida a personas que pueden ser vulnerables en determinadas circunstancias y varía según el tipo y las estrategias de acoso, además de su repetición y sistematización en el tiempo y espacio.<sup>1</sup>

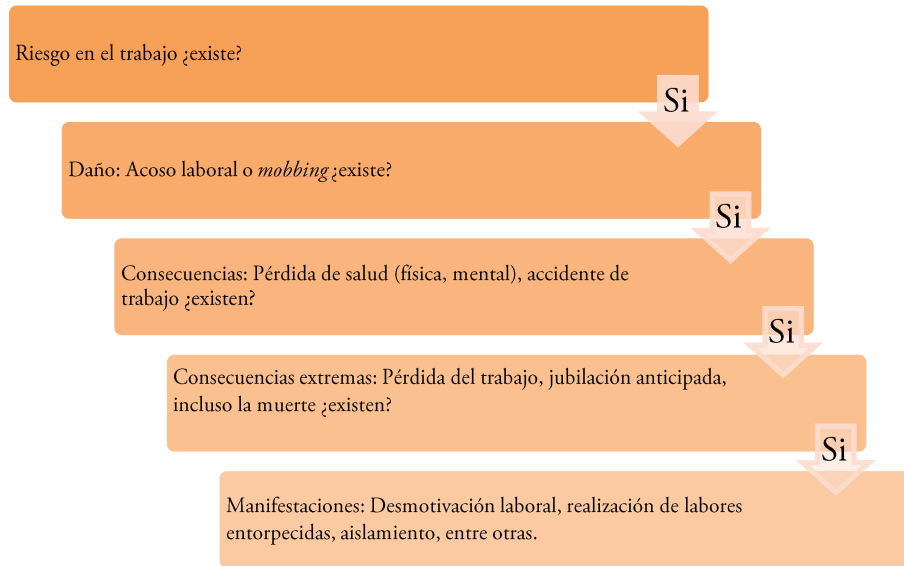
## Acoso laboral e institucional o *mobbing*

De entre diversos mecanismos de acoso, el laboral e institucional o *mobbing* se conceptualiza como una manera de dañar a los trabajadores, poniéndoles en situación de perder la salud, de manera tal que el riesgo en el trabajo se conforme, llevándolos hasta la pérdida del empleo mismo, incluso puede llegar a costarles la vida.<sup>2</sup>

El concepto implica una comunicación hostil que ocasiona “un considerable sufrimiento psicológico, psicosomático y social [...] La definición científica implicada por el término ‘*mobbing*’, por lo tanto, se refiere a una interacción social a través de la cual un individuo (rara vez más) es atacado por uno o más (rara vez más de cuatro) individuos

**Esquema 1**

**Relación riesgo en el trabajo, daño y consecuencias.**



Fuente: elaboración propia.

casi diariamente y por periodos de muchos meses, llevando a la persona a una posición casi desamparada con un riesgo de expulsión potencialmente alto” (Leymann, 1996: 6). Es una relación de poder y como tal es asimétrica y desequilibrada hacia blancos posibles de vulnerar y se ejerce de manera vertical (tanto descendente de jefes a subordinados como ascendente), horizontal (entre pares en la jerarquía) o mixta, entre otras cosas porque los participantes activos, pasivos u observadores, no necesariamente conforman poder por eso se agrupan para perpetrar el acoso.

En torno a la salud mental, el blanco experimenta ansiedad debido al miedo y a la sensación de amenaza. Sus emociones se ven comprometidas al sentirse fracasado, impotente, frustrado, lo que deriva en baja autoestima y puede tener problemas de concentración, por mencionar algunos.<sup>3</sup> Iñaki Piñuel (2008) menciona que el “gota a gota” del daño psicológico, como consecuencia del acoso y la violencia, produce estrés traumático y uno de los padecimientos es la pérdida de la capacidad de concentración; indicador en el que coinciden

autores como Trude Ausfelder (2002). Existen otros síntomas como el deterioro y embotamiento intelectual y pérdida de memoria, insomnio u onicofagia (morderse las uñas) (Piñuel, 2008) o según Berndt Zuschlag, experto en casos de acoso laboral, llantos convulsivos, estados de paranoia, manía persecutoria (citado en Ausfelder 2002: 139).

Edreira hace una acotación interesante con respecto al acoso laboral: “En el caso de organizaciones o empresas que promueven y recompensan el *mobbing* se suele hablar de ‘bossing’ (Edreira, 2003: 134). La autora se refiere al caso en que los *jefes* (de ahí el término *bossing*, referente a *boss*, en inglés; jefe en español) acuerden en conjunto una acción acosadora contra algún empleado. A este respecto hay que expresar que la acción colectiva es costosa, por lo que no siempre se realiza. Sin embargo, la misma Edreira (2003) formula una táctica de los presuntos acosadores para llevarla a cabo, asumiendo que los beneficios de su conducta superan los costos de la misma: “si el acosador moral es un superior jerárquico, durante el proceso de acoso se suelen agregar colaboradores

al linchamiento moral de la víctima, ya sea por corrupción —seducción— o por coacción directa del acosador moral”. Así que los acosadores se valen de distintos medios para conseguir su objetivo. Esto da pie al siguiente apartado en el cual se analiza el acoso desde la acción individual.

### **Acoso laboral o *mobbing* visto con el enfoque de Elster**

Una vez recorrido la ruta de acoso desde su origen en el poder político, aquí se trata de desbrozar la definición de Leymann (1996) a partir del enfoque del individualismo metodológico de Jon Elster (2010, 1996) para explicar: las posibles causas, consecuencias, perpetradores y blancos del acoso laboral e institucional, visto como acciones estratégicas.

En la definición de Leymann, el *mobbing* “en la vida laboral conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo” (Leymann, 1996: 5); lo cual desde el enfoque de Elster quiere decir que la acción de cada uno de los acosadores se puede analizar como el elemento básico de un fenómeno social surgido de la interacción en ambientes laborales e institucionales. La elección de los perpetradores de hostigar en el trabajo de manera frecuente y persistente es producto de “las restricciones físicas, económicas, legales y psicológicas” (Elster, 1996: 23), aunque también suponen su contrario, es decir, pueden resultar permisivas (por ejemplo, si en la institución X es explícita la regla que sanciona el ausentismo en el trabajo, el perpetrador principal instiga a otros, que se convierten en participantes activos, pasivos u observadores, a ejercer *mobbing* sobre Z de quien siente envidia o cree que puede resultarle un problema para su propio ascenso, consecuentemente la salud del blanco se afecta por lo que se ausenta del trabajo, violando la norma, siendo sancionado por eso. Por otro lado, en esa misma institución las reglas no previenen la acción violenta del acoso, en consecuencia el blanco queda en indefensión y es vulnerable, con riesgo de pérdida de trabajo). Esas restricciones representan el conjunto de oportunidad que tienen los perpetradores.

Dado que la elección racional está guiada por el resultado, es decir, que es instrumental, se puede evaluar cuando es elegida “como un medio más o menos eficiente para otro fin” (Elster, 1996: 31), lo que en el caso del ejercicio del poder político por medio del acoso laboral e institucional se observa que es elegido como un medio para que el blanco, tras los seis meses de los que estadísticamente habla Leymann (1996: 5), se separe del empleo (por renuncia, por despido o por muerte). Para eso planean —diseñando objetivos con metas de corto, mediano y largo alcance, y señalando prioridades— con base en las restricciones antes mencionadas.

Pero como dice Elster, la racionalidad puede fallar por las creencias que se tienen acerca de, por ejemplo, el blanco que eligieron los perpetradores para ejercer acoso o acerca de las supuestas oportunidades en el momento o lugar de ejercerlo. Es decir que cuando se enfrentan varios cursos de acción, los individuos hacen lo que creen más probable para obtener un mejor resultado que si lo hiciesen de otra forma. Por ejemplo, ante una situación en que un grupo de individuos quiere afectar a otro porque el líder es fuerte y competitivo, lo que les crea problemas, eligen ejercer violencia mediante acoso sobre alguno de los integrantes de ese grupo, al cual creen más vulnerable; sin embargo, la táctica falla porque su creencia fue equivocada respecto a la supuesta vulnerabilidad, lo que los coloca en situación de demostrar el acoso laboral. Esa es una oportunidad para que el blanco compruebe las acciones violentas que han ejercido en su contra, a quien se buscaba arrojar “a una situación de soledad e indefensión prolongada” (Leymann, 1996: 5). Pero debe tener cuidado pues también sus acciones, si se anima a denunciar, pueden partir de creencias equivocadas, ya sea por la falta de información acerca de los perpetradores o de pruebas con respecto a sus acciones o porque éstas señalan de manera errónea el curso de los acontecimientos. En tal caso se pueden volver en su contra o afectar a otros, de manera deliberada o no intencionada, debido a la interacción en ambientes regidos por reglas institucionales y normas sociales.

Éstas últimas no se interesan por los resultados, así que deben ser compartidas y aprobadas o

desaprobadas por los miembros de la institución u organización de que se trate, debido a las emociones que desencadenan.<sup>4</sup> Por lo que en una situación de acoso laboral e institucional, si la norma social compartida es que las mujeres no deben hacer tal o cual función, por ejemplo cargos de dirección, se facilitará la acción acosadora sobre un blanco de sexo femenino. Mientras que si la norma social es equidad de género, la acción acosadora será más difícil ejercerla sobre una mujer.

### ***Incentivos del perpetrador***

Expuesta la acción acosadora surge la pregunta ¿qué incentiva al perpetrador? Las pasiones (Hobbes, 1980) o los deseos (Elster, 1996, 2010) son las causantes de que aquella potencia en el ser humano, que es el poder político, se convierta en acto. Se acciona al ser incentivado por diversos medios y mecanismos para obtener su objetivo.

En un razonamiento del poder político se ha observado que se trata de una potencia vinculante entre individuo(s) e institución, que se ejerce para ser gozado en la búsqueda de un beneficio posterior. Se ha reflexionado que en el proceso para alcanzar ese beneficio pueden suceder cosas que lleven a la no consecución del objetivo; por ejemplo el individuo puede experimentar sensaciones y emociones placenteras que por sí mismas son disfrutables, aunque no superen el beneficio mayor que daría la concreción del objetivo esperado; o bien puede ocasionarle displacer u otro tipo de

costos. En tal caso es un beneficio negativo; no obstante, como en el juego, la apuesta vale el resultado, que bien puede beneficiar o perjudicar a un tercero (o varios).

Hay que agregar que el disfrute de ese ejercicio de poder es posible experimentarlo en la intimidad, pero no tendría trascendencia; por lo que, en la búsqueda de un interés futuro (ya sea personal, moral o económico [Levitt y Dubner, 2006]), se busca el acompañamiento o la colaboración de otros. Se hace con la comunicación del medio [la violencia vía el acoso, por ejemplo] y del objetivo (el disfrute); así se logra el reconocimiento ante el otro, o bien un efecto espejo, que lleva al auto reconocimiento de los perpetradores. De tal forma se llega a la posible convencia o incluso a una co participación (directa o indirecta). Pero no hay que confundir al individuo con poder (que hace daño no sólo porque quiere, sino porque puede) con esos otros, sino más bien deslindar en cada uno el nivel de perpetración, complicidad y participación activa o pasiva. Eso puede hacerse aislando las acciones de cada uno en tiempo y espacio para analizar las causas y consecuencias, sin dejar de ver la acción acosadora como un producto de un grupo.

Este razonamiento lleva a analizar que el individuo con poder político establece una relación entre sus intereses con aspectos de la violencia como medio de poder: la relación *interés moral/violencia psicológica* pueden compartir el funcionamiento, en tanto potencial motivador de creencias y normas de calidad de vida; mientras que el binomio

Tabla 1

Matriz de cruce incentivos/violencia.

Incentivo*	Funcionamiento	Violencia	Consecuencias
Moral	Potencial motivador de las creencias y normas de calidad de vida.	Psicológica	Destrucción moral, modificación de autoconcepto.
Social	Potencial motivador de esfuerzo y empeño.	Social	Costos para el sistema de salud.
Económico	Potencial motivador de obtención de ingreso extra.	Económica	Baja productividad.*

Fuente: elaboración propia con base en Steven Levitt y Stephen Dubner (2006).

*interés social/violencia social* funciona como potencial motivador de esfuerzo y desempeño y, por último, la pareja *interés económico/violencia económica* tienen como común denominador la motivación de ingresos extraordinarios.

Según Steven Levitt y Stephen Dubner (2006) las personas responden a los incentivos desde el comienzo de sus vidas, pero es algo que surge por aprendizaje. El no desear hacer algo incorrecto o el no querer que lo vean haciéndolo, son incentivos poderosos para la acción —o inacción—. Por otro lado, en cuanto a los incentivos institucionales, tanto las limitaciones como alcances de las reglas y normas, como sanciones y recompensas, son estrategias en juegos de cooperación. De donde se pueden obtener resultados previstos o consecuencias no intencionales.<sup>5</sup> Esos incentivos del diseño institucional son, por poner un ejemplo, el sistema de estímulos a los empleados del Estado: descanso laboral remunerado, incentivos para adelantar las jubilaciones y atender los requerimientos de renovación de las plantas académicas, o la promoción de diversas reformas en las universidades públicas (Bensusán y Ahumada, 2006), así como el sistema de jubilación en las instituciones públicas de Educación Superior por composición y edad del personal académico.

En el caso de los acosadores, los incentivos individuales varían de acuerdo a su objetivo, a su talento y a su propio perfil de personalidad, todo lo cual opera en un esquema más amplio, definido y estable de los incentivos institucionales. Al respecto se resaltan dos rasgos: 1) Algunos individuos poseen el talento para aprovechar la ocasión o para montar un escenario oportuno, una vez hecho el razonamiento de los costos y beneficios según sus intereses u objetivos y el diseño institucional. 2) A pesar de ver la oportunidad y tener el talento para aprovecharla e identificar a un posible blanco, no todos los individuos tienen un perfil acosador.

Por otro lado, esa misma relación *tipo de incentivo/aspecto de la violencia* se tiene que ver no sólo desde el punto de vista de quien ejerce el poder, sino también desde quien lo padece. En ese sentido, en la literatura académica se ha encontrado como constante que el blanco resulta vulnerable y esto incentiva al perpetrador. Aquí se resaltan tres observaciones:

1. La vulnerabilidad de una persona no lo es de manera invariable ni permanente, es la oportunidad lo que los convierte en acosadores, ya que es una acción calculada e instrumental (la persona  $\mu$  acosada en el tiempo  $t$  en el lugar  $S$ , no será de nuevo acosada porque las condiciones  $t$   $S$  son variables, eventualmente  $\mu$  también podría ser diferente en otro momento  $t$  o en otro espacio  $S$ ).
2. por lo mismo, la vulnerabilidad en ocasión específica no hace a la persona débil ni necesariamente blanco de acoso, o a la inversa, que la persona débil en algún aspecto puede no convertirse en vulnerable y resulta blanco de acoso,
3. incluso existe la posibilidad de que una persona crea o sienta que es vulnerable —por su raza, sexo, preferencia sexual y edad, entre otras características—, por lo que genere de manera deliberada un entorno que la haga parecer blanco de acoso. Esa misma situación la llevará a imaginar a supuestos perpetradores que, por alguna supuesta superioridad, serán difamados.
4. Por estas razones, entre otras, se complica la comprobación de la acción acosadora, de los perpetradores pasivos, activos y observadores, así como del mismo blanco.

## Políticas de salud en el trabajo y marco legal

Entre la bibliografía especializada consultada se ha detectado que hay una convergencia en los orígenes del acoso, los cuales se pueden reducir a dos: los nuevos modos de trabajo en una civilización tecnologizada (competencia), así como nuevas exigencias (igualdad) de la sociedad democrática, lo cual genera paradojas.<sup>6</sup> También hay una coincidencia en cuanto a la mirada desde las consecuencias psico-socio-económicas y humanitarias que puede sufrir un trabajador, a contrapelo de su seguridad en el empleo: “La figura de *mobbing* puede presentar diferentes formas que lesionan, a su vez, distintos bienes jurídicos: salud, dignidad, ocupación efectiva y promoción profesional, entre otros” (Arroyuelo, 2002: 295).<sup>7</sup> Esto se fundamen-

ta en la existencia de riesgo laboral que involucra lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales, la muerte o un estado patológico imputable al sistema de producción (Ramírez, 1984: 77-78). Iñaki Piñuel (2008: 90-91) habla de una “falta de respeto y de consideración al derecho a la dignidad del trabajador”. Asimismo, menciona que la aniquilación o destrucción psicológica que busca la salida de la organización se produce a “través de procedimientos ilegales, ilícitos o ajenos a un trato respetuoso o humanitario”.

Otra constante gira en torno a las consecuencias a la salud física, mental, social y económica que afectan de manera directa al blanco de acoso e indirecta a terceros; con repercusiones negativas en las relaciones humanas y en la productividad, tanto en el ámbito laboral como en el familiar o sentimental (Kurczyn, 2004). Respecto a los terceros afectados, hay registro de pérdidas y elevación de costos de producción por aumento de riesgo en el trabajo, debido a la falta de estímulo y bajo rendimiento de la persona acosada, estos son costos para las instituciones, empresas o industrias. En cuanto a parientes, poco se ha documentado, no obstante se puede hablar de consecuentes trastornos médicos o psicológicos, de alteración de la afectividad o del deseo sexual, entre otros.<sup>8</sup> Sin embargo, la ansiedad, la violencia intrafamiliar, el incremento de gastos médicos y psicológicos, afectan el entorno más próximo del blanco: la familia.

El antecedente del fenómeno en México se ha rastreado hasta los acuerdos para el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).<sup>9</sup> En cuanto a la política laboral, en diciembre de 1992 se firmó el Acuerdo de Cooperación Laboral entre los gobiernos de Canadá, EUA y México.<sup>10</sup> En él se involucraba inevitablemente a los trabajadores dentro del territorio mexicano, tanto en el sector público como en el privado, y se comenzaron a normar las condiciones laborales respecto de la salud profesional. Por ejemplo, en el artículo uno, el primer objetivo es “mejorar las condiciones de trabajo y los niveles de vida en territorio de cada una de las Partes”, mientras que en el primer anexo de principios laborales se establecen en los numerales 9 y 10 la prevención e indemnización de lesiones y enfermedades ocupacionales o de trabajo.<sup>11</sup>

### **Ambientes laborales y acoso en IES**

La Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 123 fracciones XIII a XV, rige las obligaciones de los empresarios y patronos respecto de las garantías para los trabajadores. De ahí que los Estatutos y Contratos Colectivos de Trabajo de las instituciones públicas y empresas privadas deban acatar el mandato constitucional, en específico la fracción XIV de dicho artículo donde los responsabiliza de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales.

Para el subsistema de educación superior del país, en 1993 la Ley General de Educación en su artículo 7 fracción VI estipuló que uno de los fines de la educación que imparta el Estado, además de los señalados en el artículo 3º de la Constitución, será: “Promover el valor de la justicia, de la observancia de la Ley y de la igualdad de los individuos ante ésta, propiciar la cultura de la legalidad, de la paz y la no violencia en cualquier tipo de sus manifestaciones, así como el conocimiento de los Derechos Humanos y el respeto a los mismos” (fracción reformada *DOF* 17-06-2008, 28-01-2011). Esta finalidad se entrelaza con la de la fracción XI del mismo artículo: “Inculcar “[...] la valoración de la protección y conservación del medio ambiente como elementos esenciales para el desenvolvimiento armónico e integral del individuo y la sociedad [...]” (fracción reformada *DOF* 30-12-2002, 28-01-2011). Todo lo cual se puede extender al ambiente laboral, como se explicita en la fracción XI: “Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general”.

En 1999 la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAT), para seguir de cerca el marco mencionado en el apartado anterior, presentó al Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines una propuesta para el establecimiento de un Plan de Acción para el Desarrollo Sustentable en las Instituciones de Educación Superior. Este plan evolucionó y en el 2000 se suscribió —en lo general— el Plan de Acción para el Desarrollo entre ANUIES-SEMARNAT (2000).<sup>12</sup> Entre los principios del Plan se resalta el “Derecho humano a un ambiente adecuado”. Aunque éste es un principio delimitado a lo medioambiental, ha provocado su problematización académica para ampliar sus alcances hacia el ambiente laboral y

los recursos humanos. De hecho, asimismo, lo contempla el documento en el apartado correspondiente a la visión del desarrollo sustentable, la cual está “inextricablemente ligada a los problemas sociales, económicos y de distribución equitativa de los recursos”.<sup>13</sup>

De ahí que se haya extendido el análisis a los recursos humanos en varios de sus atributos. Para efectos del presente artículo se catalogan cuatro, integrados como un proceso, y se les denomina riesgos psico-socio-económico y humanitarios en ambientes laborales e institucionales, con sus correspondientes daños y consecuencias. Eso ha llevado a trabajar a la comunidad universitaria en torno a posibles soluciones, prevenciones y construcciones de escenarios en tales ambientes.

En tal proceso de construcción normativa se ha ido evidenciando un fenómeno de violencia en los centros de trabajo por la vía del acoso laboral o *mobbing*, como uno más de los abusos de poder político. De hecho, Peña (2006: 3-4) afirma que en México parece de amplia difusión en contextos universitarios donde es un problema tolerado por las instituciones.<sup>14</sup> O bien, se les “enmascara como conflictos o desavenencias entre las personas, como problemas de personalidad, “grilla” o como parte de estrategias “normales” que se ponen en marcha en la lucha por el poder; por ello, frecuentemente es trivializado y tolerado” (Peña, 2007: 183).

Al revisar la literatura especializada se encontró que el acoso se ha ido incrementado en las IES (o ha aumentado su denuncia pública), lo que ha permitido documentar la investigación.<sup>15</sup> Esta intensificación se puede explicar porque al requerirse un determinado perfil laboral (mayor especialización, adiestramiento y adecuación de los propios valores a los de la institución, presión social para elevar el nivel de vida, entre otras características), de manera contradictoria se han elevado las cargas de riesgos de trabajo, entre otras razones por el aumento de la competencia por los resultados y por la innegable escasez de recursos de diverso tipo, lo que propicia disputa por ellos.<sup>16</sup>

Esas evidencias del incremento del fenómeno han llevado a que algunas instituciones promuevan prácticas que contribuyan a prevenir y eliminar el acoso laboral e institucional en sus respecti-

vos ambientes de trabajo.<sup>17</sup> Otras IES han incluido el concepto de acoso u hostigamiento sexual, pero están lejos de abarcar en su total magnitud el acoso moral en el trabajo.<sup>18</sup> En cuanto a la salud mental del trabajador en general y del blanco en específico, en algunos Estatutos sindicales se señalan como atribuciones de servicio la organización de campañas preventivas de salud del trabajador y su familia, pero no aparece en Contratos Colectivos de Trabajo ni en las estructura de las respectivas instancias de defensa de derechos universitarios.<sup>19</sup>

A pesar de que la misma OIT promueve la sensibilización y cooperación para combatir la violencia en el lugar de trabajo,<sup>20</sup> hay instituciones de educación superior que no han incluido ningún tipo de reglamentación acerca del acoso en cualquiera de sus manifestaciones. Aunque esta ausencia no indica una conducta admitida o ignorada, tampoco sugiere su existencia.<sup>21</sup>

Ante este escenario surge el cuestionamiento respecto de las razones de la omisión o delimitación sólo a acoso sexual u hostigamiento y no a la ampliación del concepto a acoso moral en el trabajo (en los casos en que lo reglamenten las IES). Una respuesta sugerida por la misma bibliografía consultada, así como por la experiencia, es que la demostración de las acciones acosadoras, de los perpetradores y los blancos, es un objetivo difícil de probar, entre otras cosas por lo complejo de la delimitación del problema, de la imputación de responsabilidad(es) y la operación de recursos para facilitar la prevención, denuncia y solución. En otras palabras, el problema se encuentra en un umbral entre lo legal/político y lo organizativo/administrativo, por lo que llegar a diseñar una política de donde se deriven planes y programas operativos laborales y de salud en el trabajo, resulta costoso para la institución. Los tomadores de decisión deberían considerar, como inversión a futuro en el mediano y largo plazos, las recomendaciones al respecto hechas por agencias nacionales e internacionales.

### **Propuesta de política universitaria de combate al acoso**

Como resultado de la investigación documental hasta ahora realizada, a raíz de la cual se han detec-

tado recomendaciones de organismos nacionales e internacionales que no se cumplen a cabalidad y que el aporte de diversos investigadores que han trabajado el fenómeno del *mobbing* dan cuenta de la necesidad de transformar los ambientes laborales, a continuación se propone un diseño de política contra el abuso de poder y sus diferentes medios de ejercicio, como la violencia y el acoso generado de ésta, tomando en cuenta los marcos legales señalados en apartados anteriores y lo intrincado del fenómeno. El planteamiento está centrado en la salud mental de los trabajadores del sector educativo superior. La finalidad es aportar elementos de combate a la acción acosadora, defensa del blanco y castigo a los perpetradores (activos, pasivos y observadores en sus respectivos niveles de participación), buscando construir ambientes académicos libres de acoso y de participación activa de la comunidad universitaria, como parte de una nueva etapa de investigación en torno al fenómeno y que tiene que ver con la respuesta a las demandas de la comunidad universitaria y su participación.<sup>22</sup>

Por lo anterior y como una medida positiva —en el sentido de la confianza otorgada a las reglas y normas institucionales—, se propone:

1. Establecer los protocolos de prevención adecuados y reformar del Código Penal a fin de considerar delito la realización reiterada de estos actos hostiles que suponen acción acosadora hacia el blanco, después de identificar y detectar si el acoso es real.
- 2.- Hacer una investigación de caso(s) que abarque(n) a los dos componentes: perpetradores y blanco. En ocasiones el blanco ha pasado a ser inculpaado como acosador por parte de los mismos perpetradores, y lejos de defenderlo se le cargan costos psicológicos, administrativos, económicos, académicos de manera indebida. Eso puede provocar que se inviertan los papeles al momento de interpretar las pruebas, que se basan en el dicho de la persona violentada por lo que es puesto en duda. Lo que lleva a cuestionar la credibilidad del blanco, quien no puede demostrar las acciones acosadoras por falta de acopio de las mismas, debido a que no cuenta con una bitácora o diario donde documente fechas, horas, nombres, acciones de los perpetradores (instigador

principal o secuaces activos o pasivos, o bien los observadores).<sup>23</sup> La denuncia y consecuente acción del blanco para defenderse del acoso le llevan a correr el riesgo de perder su trabajo así como el vínculo laboral, lo cual puede tener costos a terceros, o sea la familia y su entorno. El *Libro blanco* (2006: 59,63) documenta que algunos investigadores “han relacionado con el *mobbing* un incremento en las enfermedades de los hijos de las víctimas” y no sólo eso, sino que “se produce un efecto de rebote produciéndose el abandono de los amigos (...)”<sup>24</sup>

3. Ante la casi imposibilidad de comprobación del acoso por parte del blanco es necesario que prime una lógica en sentido inverso; es decir, actuar no sobre hechos consumados sino adelantarse a ellos. Una forma es alentar el diseño de estrategias de prevención de lo que se entiende como *mobbing*. En un primer momento se partiría de la generación de una cultura de autoayuda y apoyo al otro, y luego se procedería al diseño de la defensa, la sanción y el combate. Estas cuatro etapas del proceso se harían pensando en fortalecer al blanco y a los testigos, de manera que la denuncia, dado los mecanismos institucionales diseñados para tal efecto, sería confiable.
4. Prevenir por medio de la cultura. La comunidad universitaria participaría de manera activa y en diferentes niveles organizacionales en la búsqueda de mecanismos por los cuales el acoso sea considerado una violación a los derechos universitarios. Ello involucraría la planeación, el diseño y la aplicación de políticas, planes y programas laborales, de salud y seguridad e higiene institucional. Es la puesta en marcha de esos tres elementos contra el riesgo de sufrir *mobbing* lo que permitirá una vida universitaria libre de acoso y de mejora en los beneficios laborales de los trabajadores, mismos que se extenderían a terceros afectados, quienes deberían ser integrados en esta etapa.<sup>25</sup>

### **Recomendaciones para la ejecución de acciones en IES**

Después que el problema del acoso laboral se encuentre en la agenda institucional, de haberlo

definido en una múltiple dimensión psico-socio-económica-humanitaria y de haber diseñado la política con sus objetivos generales, supuestos y mecanismos, a fin de velar y garantizar un ambiente laboral libre de acoso en el sector público de educación superior, se recomienda:

1. Coordinar de manera conjunta las dependencias universitarias (facultades y escuelas, centros, institutos, oficinas administrativas, etcétera) para realizar un diagnóstico de la situación de acoso laboral e institucional. Esa tarea debe partir de la detección, identificación, registro, seguimiento, evaluación y diseño de medida correctiva con tendencia a preventiva. La detección es posible hacerla con la aplicación de un cuestionario para detectar frecuencia e intensidad de las estrategias de acoso e identificar a presuntos perpetradores, la cual se aplicaría a los miembros de la comunidad universitaria (González, 2005).<sup>26</sup>
2. Instrumentar mecanismos de apoyo a los blancos, tanto en el ámbito legal para su defensa como en el de la salud (física y mental) para su soporte.
3. Promover entre la comunidad universitaria el mensaje de que el acoso es una acción consecuente del abuso de poder.
4. En esa misma dirección, diseñar programas intra e interinstitucionales para reeducar a la misma comunidad, para intercambiar experiencias (tanto exitosas como contradictorias) de operación de las políticas instituidas, generación de mecanismos conjuntos de apoyo médico, psicológico y legal a los blancos. Se considera pertinente que los programas sean mensurables y emplazados en corto, mediano y largo plazos. En cuanto a la relación interinstitucional y tomando en cuenta la autonomía de algunas IES y los limitados recursos con que cuentan, se observa que una buena estrategia son los convenios y la cooperación por parte de organismos gubernamentales o no gubernamentales interesados en el tema.
5. Fortalecer las instancias de defensa de derechos universitarios (y politécnicos en su caso), o crearlas en caso de no existir a partir de las respectivas legislaciones institucionales, para asegurar que se sancione a los perpetradores

de acoso (o crear mecanismos no legislativos como códigos de buenas prácticas o cláusulas *antimobbing* en contratos colectivos (Arroyuelo, 2002: 284).

6. Generar mecanismos de permanencia y promoción de los trabajadores que cumplan y hagan cumplir los derechos laborales.

Ante la escasez de recursos y con el propósito de evitar riesgos, los tomadores de decisión tienen que establecer las prioridades de el cuándo, el cómo y el para qué de las acciones, con el fin de lograr congruencia con los objetivos planteados. Estas recomendaciones significan acciones individuales coordinadas y organizadas por ellos; en conjunto persiguen un fin común general: espacios libres de acoso o *mobbing*. Asimismo, lograr el compromiso y la corresponsabilidad de los dirigentes de las IES para hacer todo cuanto esté en sus competencias y funciones para evitar la acción acosadora e impulsar que la comunidad universitaria goce de oportunidades equitativas de trato y de protección contra el acoso, sin distinciones. Finalmente, propiciar el involucramiento organizado, activo, comprometido y corresponsable de la comunidad universitaria para, en conjunto, transformar el ambiente.

## Conclusiones

Mediante el análisis aquí desarrollado se reconoce que el acoso laboral tiene complejas causas y variadas consecuencias, por lo que una respuesta unívoca a la pregunta principal de investigación acerca de la comprobación es insuficiente. En busca del objetivo de investigación se llegaron a encontrar algunas raíces del fenómeno en la personalidad y talento de los perpetradores; así como la condición de vulnerabilidad de los blancos en el diseño institucional. Este estudio trató de ir más allá con el análisis centrado en los incentivos de la acción acosadora, hacerlo de esa manera consintió una mejor comprensión de lo que se considera y presume como acoso laboral, alimentando una línea de investigación en torno a las consecuencias y daños que causa a la salud mental de trabajadores y de terceros afectados. Asimismo, la reflexión teórica permitió concebir que el acoso laboral con-

lleve una problemática más amplia, lo cual resultó ser un punto fuerte en la investigación porque no ha sido abordado desde esa perspectiva de la acción individual y colectiva como estrategia de poder. Por otro lado, se abrió un horizonte para diseñar planes y programas en dirección a un espacio institucional libre de *mobbing* para lo cual es necesario el involucramiento de la comunidad académica y otras instancias (abogados, médicos, psicólogos administrativos, personal de logística, alumnos, egresados, padres de familia, etcétera) a fin de contribuir de manera corresponsable en la toma de decisiones, en el diseño y la ejecución de acciones. Esto es todavía un punto débil en la propia investigación que se busca fortalecer con el uso de instrumentos de medición de demandas y participación de la comunidad universitaria, lo cual queda abierto para continuar indagando y poder evaluar las implicaciones de las propias propuestas. Finalmente, confiamos en que este avance de investigación aporte a futuros trabajos que versen sobre el tema y sus complejas miradas, algunas de las cuales buscamos aclarar en cierta medida.

## Notas

<sup>1</sup> Se habla de acoso inmobiliario, intelectual, ciberacoso, entre otros (Fernández, 2013).

<sup>2</sup> La definición de riesgo de López (1984) es: "Se dice del peligro o contingencia de que se produzca un daño".

<sup>3</sup> Derivado de Daza, Félix, Jesús Pérez, y Juan Antonio López, (2003).

<sup>4</sup> Elster (1996: 67-75) plantea una tipología de las emociones: núcleo, parasitarias, de expectativa, contrafactuales, estéticas, de experiencias de otros, de injusticia, de pérdida, de carencia, de contraste y temporales, además de una unión de emociones: entre emociones núcleo, entre estas y las no nucleares, y dentro de éstas.

<sup>5</sup> Ver Jon Elster (1996).

<sup>6</sup> Muchas discusiones filosóficas han girado entre el *homo faber* y el *zoo politikon*.

<sup>7</sup> Se considera la palabra humanitario porque en esta investigación también se reconoce el papel que tienen las personas en la configuración de

sus vínculos y del impacto de éstos en el bienestar o sufrimiento de otros seres humanos.

<sup>8</sup> Más datos de consecuencias del *mobbing* en [<http://bit.ly/19llzzL>] consultado el 29 de marzo de 2012.

<sup>9</sup> En términos de las tendencias en cuanto a desarrollo sostenible y responsabilidad social.

<sup>10</sup> La fecha de entrada en vigor sería en 1994, inmediatamente después de que lo hiciera el TLC.

<sup>11</sup> Los pactos para educación básica han sido: Acuerdo de Cooperación Laboral entre el Gobierno de Canadá, el Gobierno de los Estados Unidos de América y el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, diciembre de 1992. [<http://bit.ly/1lofoF>] consultado el 2 de abril de 2012.

<sup>12</sup> Obtenido en: [<http://bit.ly/1loO1F>], consultado el 17 de abril de 2012.

<sup>13</sup> Apartado III. Visión al año 2020 del sistema de educación superior y de su contribución a la educación ambiental y al desarrollo sustentable.

<sup>14</sup> La misma autora especifica que es "vía la pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores y el ingreso a los sistemas de estímulos" (Peña, s/f).

<sup>15</sup> Debido tal vez a la liberalización y ampliación participativa en los ambientes laborales, a raíz de la reforma educativa de 1992 con el Acuerdo Nacional de Modernización de la Educación Básica (ANMEB), que propició un efecto espejo.

<sup>16</sup> Como resultado de procesos globalizadores llevados a cabo a partir del TLC en 1992.

<sup>17</sup> Por ejemplo se ha abierto la participación de empleados en el diseño organizacional como la planeación de objetivos, metas y estrategias (misos que afectan la distribución de los recursos) o al cuidado e inspección de las condiciones de higiene y seguridad; estos ambientes y áreas laborales que hasta cierto punto antes estaban limitados a especialistas sindicales o patronales, lo que los convertía en coto de estrategias de negociación.

<sup>18</sup> Por ejemplo, la UAECH (2006), UACJ (2006), UV (2006), el IPN (2005), UAA (1997), la UAEMex (1996), BUAP (1992) y la universidad con defensoría más antigua, la UNAM (1985), por mencionar algunas.

<sup>19</sup> Estatutos del personal académico de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo [<http://bit.ly/1bC8wuv>], consultado el 17 de abril de 2012.

<sup>20</sup> En torno a ello su recomendación acerca de la evaluación del riesgo orienta a que se deben tener en cuenta los indicios de a) Lesión o agresión física a una persona, que provoque daños reales; b) el abuso intenso y permanente, en forma de abuso verbal, incluidas las palabrotas, los insultos o el lenguaje despectivo; un lenguaje corporal agresivo, que indique intimidación, desprecio o desdén; el acoso, incluidos el *mobbing* (o acoso moral), el *bullying* (intimidación) y el acoso racial o sexual; c) la expresión de una intención de causar daño, incluidos el comportamiento amenazador y las amenazas verbales y escritas (OIT, 2003).

<sup>21</sup> La UAM no tiene Defensoría de Derechos Universitarios o alguna instancia semejante. Apenas en el 2012 se promovió la iniciativa del Reglamento para la convivencia universitaria, el cual hasta octubre del 2013, estaba en revisión debido a su carácter impositivo y contrario a los derechos universitarios.

<sup>22</sup> Se está diseñando un cuestionario para poder hacer mensurable las demandas y participación de la comunidad universitaria, a partir de las propuestas y recomendaciones aquí planteadas y con base en González (2005).

<sup>23</sup> Hirigoyen (1999: 137-139) recomienda a los blancos tomar nota de las provocaciones y agresiones, acumular rastros e indicios y procurarse de testigos; así como aprender a resistir, a desconfiar y a tranquilizarse; además de mostrarse irreprochable, con una nueva trama de comunicación; en síntesis, tener sangre fría y no caer en provocaciones.

<sup>24</sup> Ver más detalles en Blanco (2002: 109).

<sup>25</sup> Hay que tener cuidado con el tipo de promoción de cultura contra el acoso que se despliegue entre la comunidad universitaria, pues cierto es que, el acoso es una acción consecuente del abuso de poder, también es cierto que éste puede tergiversarse y entender, por ejemplo, que un conflicto laboral es producto de la acción acosadora, derivada del abuso de poder. Una revisión jurídica de Aramendi (2004:7) advierte en ese derrotero que “pueden existir conflictos que constituyendo episodios de violencia psíquica responden a pautas distintas de las verificadas para el acoso desde la psicología”. Por eso, al diseñar programas institucionales e inter institucionales para reeducar a la

comunidad universitaria en el sentido de detectar la acción acosadora y denunciarla; también se debe especificar la definición de *mobbing* y “distinguir el mero acoso del acoso moral y entender por acoso las prácticas agresivas intencionadas y por acoso moral las prácticas agresivas intencionadas que causen un daño efectivo” (Aramendi, 2004:12) y las acciones a seguir en consecuencia. Lo cual también es disuasorio de acusaciones de mala fe.

<sup>26</sup> Alumno, académico o administrativo de base o confianza, incluso a terceros, como familiares. La muestra puede recogerse de forma personal, indirecta o por medios electrónicos.

## Fuentes bibliográficas

Ausfelder, Trude (2002) *Mobbing, el acoso moral en el trabajo. Prevención, síntomas y soluciones*. Barcelona, Océano.

Elster, Jon (1996). *Tuercas y tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Barcelona, Gedisa.

\_\_\_\_\_ (2010). *La explicación del comportamiento social. Más tuercas y tornillos para las ciencias sociales*. Barcelona, Gedisa.

Fernández, Silvia Karla (2013). “*Mobbing ¿Mecanismo de poder político?*”, en Florencia Peña (coord.), *Develar al mobbing. Asegurar la dignidad de las organizaciones I*. México, Ediciones EON.

Hobbes, Thomas (1980). *Leviatán: o la manera, forma y poder de una república, eclesiástica y civil*. México, Fondo de Cultura Económica.

Kurczyn, Patricia (2004). *Acoso sexual y discriminación por maternidad en el trabajo*, México, UNAM.

Levitt, Steven y Stephen Dubner, (2006). *Freakonomics*. México, Ediciones B.

Muñoz, Antonio (2003). “Tras las huellas de la violencia”. En José Manuel Martín Morillas, *Los sentidos de la violencia*, Granada, Universidad de Granada.

Piñuel, Iñaki (2008). *Mobbing, estado de la cuestión. Todo lo que siempre quiso saber y nadie le explicó sobre el acoso psicológico en el trabajo*. Barcelona, Gestión.

## Publicaciones periódicas

- Aramendi, Pablo (2004). "Las relaciones jurídicas como relaciones de poder". *Escritores contra el acoso laboral* [http://bit.ly/Jlpqo1], fecha de consulta: enero de 2013.
- Arroyuelo, Oscar (2002). "La violencia psicológica en el lugar de trabajo en el marco de la Unión Europea". *Lan Harremanak. Revista de relaciones laborales*, núm. 7, pp. 279-296 [http://bit.ly/18FXota], fecha de consulta: 6 de junio de 2012.
- Bensusán, Graciela y Ivico Ahumada Lobo, (2006). "Sistema de jubilación en las instituciones públicas de educación superior y composición por edad del personal académico". *Revista de Educación Superior*, vol. XXXV, (2), núm. 138, pp. 7-35.
- Blanco, María José (2002). "¿Una legislación anti acoso psicológico?". *Lan Harremanak. Revista de relaciones laborales*, núm. 7, pp. 97-120 [http://bit.ly/JlqrfN], fecha de consulta: 19 de octubre de 2013.
- Daza, Félix, Pérez, Jesús y Juan Antonio López, (2003). "El hostigamiento psicológico en el trabajo: *mobbing*". *Medicina social* [http://bit.ly/Jl-qFDG], fecha de consulta: 15 de junio de 2012.
- Edreira, Maria José (2003). "Fenomenología del acoso moral". *LOGOS. Anales del Seminario de Metafísica*, pp. 131-151 [http://bit.ly/18FXHUX], fecha de consulta: 19 de octubre de 2013.
- González de Rivera, José Luis y Manuel J. Rodríguez-Abuin, (2005). *Cuestionario de estrategias de acoso en el trabajo. El LIPT-60*, Madrid, EOS [http://bit.ly/Jlr3Cm], fecha de consulta: 17 de octubre de 2013.
- Hirigoyen, Marie-France (1999). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona, Paidós [http://bit.ly/JlrfkW], fecha de consulta: 19 de octubre de 2013.
- Leymann, Heinz (1996). "El Contenido y Desarrollo del *Mobbing* en el Trabajo". *European journal of work and organizational psychology*, vol. 5, núm. 2, pp. 165-184, [http://bit.ly/JlrCMf], fecha de consulta: 19 de octubre de 2013.
- Piñuel y Iñaki Zabala, (dir.) (s/f). *Libro blanco. Los riesgos psicosociales en el profesorado de la enseñanza pública de la comunidad de Madrid. La incidencia del Estrés, el Burnout y el Mobbing en los docentes de la enseñanza pública de Madrid. Resultados del barómetro Cisneros IX*. Sindicato AMPE, Madrid [http://bit.ly/JIsWig], fecha de consulta: 19 de octubre de 2013.
- López, José de J. (1984). "Riesgo", *Diccionario Jurídico Mexicano*. T. VIII, pp. 77-78, México, UNAM-IJ [http://bit.ly/JltbKd], fecha de consulta: 19 de octubre de 2013.
- Peña, Florencia (2006). "El *mobbing*, su contenido y significado". Ponencia presentada en el V Congreso Nacional de la AMET, Trabajo y restructuración: los retos del nuevo siglo, Oaxtepec, Morelos, 17-19 mayo [http://bit.ly/18FYB3H], fecha de consulta: 28 de noviembre de 2012.
- \_\_\_\_\_ (s/f). "Conjeturas, paradojas y desafíos: acoso psicológico en una organización mexicana que lucha por los derechos humanos". pp. 263-279 [http://bit.ly/JltLYi], fecha de consulta: 28 de noviembre de 2012.
- \_\_\_\_\_ (2007). "*Mobbing* y salud. Repercusiones negativas en los trabajadores y en los espacios laborales". En Florencia Peña, Patricia Ravelo y Sergio Sánchez (coords.), *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*, UAM-Azcapotzalco/Eón/Servicio Europeo de Información sobre el *mobbing*. Barcelona, pp. 181-201, [http://bit.ly/18FYO74], fecha de consulta: 28 de noviembre de 2012.
- Ramírez, Braulio (1984). "Riesgos profesionales", *Diccionario Jurídico Mexicano*. T. VIII, pp. 77-78, México, UNAM-IJ [http://bit.ly/JltbKd], fecha de consulta: 19 de octubre de 2013.

## Otras fuentes

- Acoso moral desde la óptica social [www.acosomoral.org], fecha de consulta: 19 de octubre de 2013.
- Acuerdo de Cooperación Laboral entre el Gobierno de Canadá, el Gobierno de los Estados Unidos de América y el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, diciembre de 1992 [http://bit.ly/JlofoF], fecha de consulta: 19 de octubre de 2013.

- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) (1992) [www.buap.mx] consultado el 19 de octubre de 2013.
- Ley General de Educación (1993). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión [http://bit.ly/18FYVzB], fecha de consulta: 21 de junio de 2012.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2003). *Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla*, Ginebra, OIT [http://bit.ly/1J21wd], fecha de consulta: 15 de marzo de 2012.
- \_\_\_\_\_ (s/f), "El acoso sexual. Un problema de relaciones de poder" [http://bit.ly/1TgZiD], fecha de consulta: 29 de diciembre de 2010.
- Organización Mundial de la Salud (2012). "Datos y cifras. 10 datos sobre la salud mental" [http://bit.ly/18FZ6eg], fecha de consulta: 7 de mayo de 2012.
- Plan de Acción para el Desarrollo Sustentable en las Instituciones de Educación Superior (2000). ANUIES-SEMARNAT [http://bit.ly/1JloO1F], fecha de consulta: 19 de octubre de 2013.
- Instituto Politécnico Nacional (IPN) (2005). [http://bit.ly/18FZlpA], fecha de consulta: 19 de octubre de 2013.
- Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA) (1997). [http://bit.ly/18FZnxz], fecha de consulta: 19 de octubre de 2013.
- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) (2006). [http://bit.ly/18FZrgS], fecha de consulta: 19 de octubre de 2013.
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) (2006). [http://bit.ly/18FZsBy], fecha de consulta: 19 de octubre de 2013.
- Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMEX) (1996). [http://bit.ly/1lw9hJ], fecha de consulta: 19 de octubre de 2013.
- Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) (2013). [www.uam.mx], fecha de consulta: 19 de octubre de 2013.
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) (1985). [www.ddu.unam.mx], fecha de consulta: 19 de octubre de 2013.
- Universidad Veracruzana (UV) (2006). [www.uv.mx/defensoria], fecha de consulta: 19 de octubre de 2013.