

MOBBING EN EL MARCO DE LAS RELACIONES DE EMPLEO PÚBLICO

Lucía Obligado

Prosecretaria letrada de la Procuración General de la Nación

luliobligado@hotmail.com

Resumen

El presente trabajo analiza el fenómeno del *mobbing*, o acoso laboral, en el marco de las relaciones de empleo público, las cuales están específicamente contempladas en la Ley 25164 Marco de Regulación del Empleo Público Nacional. Ello, en el entendimiento de que el empleo público reviste características propias que facilitan su desarrollo y justifican su estudio de manera independiente.

Para ello, en primer lugar, analizaremos en forma concreta qué constituye *mobbing* y lo diferenciaremos de otros institutos que presentan ciertas similitudes y que incluso llegan, en ocasiones, a confundirse con aquél. Luego, pasaremos a desarrollar el objeto concreto de este trabajo, es decir, el *mobbing* en el empleo público. A tales efectos, precisaremos las características que deben presentarse para que se configure y lo diferenciaremos del acoso laboral que acontece en el ámbito privado. Posteriormente, y sin perjuicio de advertir sobre la necesidad de su prevención, destacaremos que, cuando ello no sea posible, corresponderá su visibilización, erradicación y sanción. En ese marco, caracterizaremos al acoso laboral como infracción al régimen disciplinario con sustento en la propia normativa del empleo público nacional, la que prevé expresamente una medida sancionatoria grave para los casos de *mobbing*. Finalmente, concluiremos que las buenas intenciones de la normativa lamentablemente se esfuman en la realidad, ya que difícilmente el acosado logra llegar a la instancia disciplinaria y, de conseguirlo, cuenta con la difícil carga probatoria del hostigamiento padecido, todo lo cual conspira en contra de la prevención, erradicación y sanción de este tipo de conductas.

Palabras clave: *mobbing*, empleo público, garantía de estabilidad, régimen disciplinario, sanción disciplinaria.

Workplace Harassment in Public Employment

Abstract

The purpose of this study is to analyze the phenomenon of workplace harassment in public employment, which is specifically regulated in the Federal Public Employment Act, Law No.

25164. The independent study of public employment is justified by its own and special characteristics that allow for a separate approach of this type of harassment.

In doing so, the analysis will begin establishing what constitutes workplace harassment in particular, pointing out its differences from other concepts that present certain similarities and even get mixed up with workplace harassment.

Then, the focus will be on the specific purpose of this study—workplace harassment in public employment. To that end, this study will determine the requirements that have to be met for its existence, differentiating it from the harassment that occurs in the private sector.

Despite recognizing the need for the prevention of workplace harassment, the analysis will highlight that when prevention cannot be effective, workplace harassment should be made visible, punished, and eradicated. Taking that into account, workplace harassment will be characterized as a disciplinary violation, as stated in the federal public employment service regulation, which specifically contemplates a severe sanction for workplace harassment cases.

All things considered, it will be pointed out that all good intentions set in the regulations actually vanish in reality, as the victim will hardly get to the disciplinary stage; and even if the victim gets there, he or she will have to deal with the difficulties of proving the harassment suffered; all of which conspires against preventing, punishing, and eradicating this type of behavior.

Key words: harassment at work, public employment, stability guarantee, disciplinary power, disciplinary sanction.

1. Introducción

El objeto del presente trabajo es analizar el fenómeno del *mobbing* en el marco de las relaciones de empleo público contempladas en la Ley 25164 Marco de Regulación del Empleo Público Nacional (en adelante, LMREPN).

Así las cosas, debe admitirse que el *mobbing* no es un fenómeno nuevo, pero sí es nueva su concientización. Como advierte Sirounian (2013), el ámbito laboral verifica –cada vez más y con mayor intensidad– situaciones de *mobbing* que imponen la necesidad de proteger a las víctimas cuya integridad física y psíquica se ve atacada. Ello, especialmente al considerar que sus consecuencias trascienden el ámbito laboral por afectar su vida cotidiana y personal.

En ese orden, cabe destacar que determinadas características de tipo organizativo favorecen el desarrollo del *mobbing* y debe reconocerse que la administración pública constituye uno de los principales “grupos de riesgo” para que ello suceda. En efecto, se ha dicho que una de las diferencias más trascendentales que se observa cuando se comparan los fenómenos de *mobbing* desarrollados en el sector privado y en el público es que, en el primero, la duración es menor y suele culminar con la salida del empleado de la organización. En cambio, en el segundo, el proceso puede durar años, ya que la víctima suele negarse a abandonar un cargo que le confiere una seguridad inexistente en el sector privado al

gozar de la garantía de estabilidad consagrada en el artículo 14 bis de la Constitución Nacional (CN). A ello, además, se le agrega la dificultad de separar de su cargo al *mobber* o acosador, el que coincidentemente también goza de aquella estabilidad (Abajo Olivares, 2006).

En tal contexto, y ya centrándonos en el objeto preciso de la temática escogida para el presente análisis, comenzaremos por determinar en forma concreta qué constituye *mobbing*, para así diferenciarlo de otros institutos que pueden confundirse con este. Aclarado ello, desarrollaremos específicamente el *mobbing* en el marco del empleo público nacional y, finalmente, caracterizaremos el acoso laboral como infracción al régimen disciplinario y advertiremos las dificultades con las que cuenta la víctima para lograr efectivamente la sanción del hostigamiento padecido.

2. Definición del *mobbing*

La violencia es un fenómeno multifacético y de contenido amplio que puede definirse como toda acción o comportamiento que se aparta de lo razonable, mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra. Existe una multiplicidad de conceptos relacionados con esto -*mobbing*, acoso, discriminación, *bossing*, *bullying*, entre otros-, y si bien todos tienen en común que se trata de comportamientos violentos, lo cierto es que en la práctica resultan diferentes.

En particular, el *mobbing* es un tipo de violencia ejercida por el empleador, personal jerárquico o tercero vinculado directa o indirectamente con el trabajo. Se caracteriza por la repetición de palabras, actitudes y conductas que, tomadas por separado, pueden parecer inocuas, pero su sistematización las transforma en destructivas. Una sola agresión es un acto de violencia, pero no de acoso laboral (Arday, 2009).¹

En definitiva, el *mobbing* es un proceso que, como advierte Sirounian (2014a), surge de manera casi invisible para convertirse, mediante conductas reiteradas

1 Con cita a Díaz (2008, 2, pp. 375 y ss.) y Foglia (2008). Sobre este punto, Ivanega (2018) destaca algunas de las manifestaciones habituales del *mobbing*, entre las cuales pueden citarse: aislamiento, incomunicación o interferencias en la comunicación; maltrato; privar a la víctima de su capacidad de expresión; desacreditarla; falta de reconocimiento por el trabajo realizado y logros obtenidos; desvalorización hacia su persona o labor; falsas acusaciones, excesivo control; desestabilización mental; aplicación de sanciones disciplinarias injustas; magnificar las consecuencias de los errores en el trabajo, asignarle más tarea y responsabilidad que a sus pares u otorgarle funciones por debajo de su calificación profesional.

en el tiempo, en un monstruo que produce graves daños a las víctimas, incluso por muchos años después de su apartamiento de la organización laboral.

Concretamente, la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Contencioso Administrativo Federal ha definido al *mobbing* como el fenómeno de acoso u hostigamiento laboral caracterizado como una situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen violencia psicológica extrema, de forma sistemática y durante un tiempo prolongado sobre otra persona en el lugar de trabajo para destruir su reputación o perturbar el ejercicio de su trabajo, con la finalidad de eliminarlo del cargo que ocupa, de inducirlo a abandonar su empleo o llevarlo a aceptar una disminución en las condiciones de trabajo.²

En tales condiciones, se ha indicado que para que se configure el acoso laboral, deben concurrir ciertos elementos de lugar, medio, tiempo y finalidad, que, al mismo tiempo, sirven para diferenciarlo de otro tipo de situaciones que suelen darse en los lugares de trabajo. En ese contexto, cabe remarcar que el acoso laboral se desarrolla precisamente en el ámbito de trabajo (lugar). Para su configuración, se utiliza un mecanismo perverso que busca menospreciar, perturbar o disminuir a la víctima, destruyendo sus redes de comunicación para aislarla y destruirla tanto a nivel profesional como personal (medio). Además, se demanda la reiteración de episodios de hostilidad o maltrato durante un lapso prolongado, pues un suceso aislado no configura acoso (tiempo). Por último, se busca excluir al acosado de la organización sin dejar en evidencia al acosador (finalidad) (Sirounian, 2013).³

En suma, el *mobbing* es un acto discriminatorio, injurioso y violento que busca destruir a la persona humana que lo sufre, en la medida en que afecta uno de sus derechos fundamentales, que es base de todos sus demás derechos: la dignidad (Sirounian, 2013).

-
- 2 Cámara Nacional de Apelaciones en lo Contencioso Administrativo Federal, Sala IV, *HVN c/EN- M. de Defensa- FFAA y otros s/personal militar y civil de las FFAA y de seguridad*, 03/09/2015; *Rodríguez, Mirta Liliana c/EN- M Defensa- FAA y otros s/personal militar y civil de las FFAA y de Seg.*, 23/09/21; Sala V, *Pérez, Liliana Esther c/EN- JGM y otro s/daños y perjuicios*, 16/06/2016. Con cita a Reston (2006, p. 911) y a Stortini (2012). Ver también Sirounian (2014b), donde se destaca que el Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medida para combatirla, elaborado en la Reunión de expertos de octubre de 2003, Ginebra, distingue entre la violencia interna en el ámbito laboral, que tiene lugar entre los trabajadores, incluidos directores y supervisores, y la violencia externa, que ocurre entre trabajadores (y directores y supervisores) y toda otra persona presente en el lugar de trabajo.
 - 3 Cámara Nacional de Apelaciones en lo Contencioso Administrativo Federal, Sala IV, *HVN; Rodríguez, Mirta Liliana; Cabrera, Jorge Rodolfo c/EN- M Seguridad PNA y otro s/personal militar y civil de las FFAA y de Seg.*, 27/03/18; Sala V, *Pérez, Liliana*. Ver también Sirounian (2021), que cita el punto 1.3.1 del referido Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirlas.

Cabe destacar que el acoso puede ser ejercido de forma vertical –o descendente–, horizontal o ascendente. El primer tipo, también denominado *bossing*, es aquel realizado por el empleador o un superior jerárquico contra el trabajador y persigue, solapadamente, su exclusión de la institución. El segundo tipo se genera entre pares e involucra, además, la responsabilidad del empleador en la medida en que, aun cuando no hubiera actuado directamente, permite que esa conducta se desarrolle y/o –peor aún– la estimula. Finalmente, el tercer tipo se produce cuando el superior jerárquico se ve agredido por sus subordinados, que resisten sus órdenes con el propósito de alejarlo del mando.

Ahora bien, en estas tres modalidades de *mobbing* se advierte que el problema tiene siempre como protagonistas al acosador, o *mobber*, y a la víctima, junto con un entorno laboral cómplice que es necesario para que el acoso laboral se desarrolle. Este entorno puede actuar de forma activa, colaborando con el *mobber*, o pasiva, como testigos silenciosos que suelen temer que, por defender al acosado, terminen siendo la próxima víctima (Arday, 2009; Ivanega, 2013; Otaola, 2021; Sirounian, 2014a).⁴

3. Diferencias con otros institutos

En tales condiciones, cabe adentrarse a analizar ciertos comportamientos vinculados a la temática en estudio que no constituyen técnicamente *mobbing* –pero que, en ocasiones, se confunden con este– para así poder así identificarlo de forma concreta y precisa.

En efecto, algunos de los referidos institutos no se vinculan necesariamente con comportamientos violentos, sino que constituyen prerrogativas del empleador, respuestas a la carga de trabajo existente o modalidades de trabajo inadecuadas. Pero lo cierto es que todas estas prácticas, violentas o no, en algunas situaciones pueden ser el punto de partida, un medio o una secuela del *mobbing* (Abajo Olivares, 2006).

En ese marco, en primer lugar, corresponde empezar por examinar el *ius variandi*, que constituye la facultad del empleador de realizar cambios para modernizar y mejorar el trabajo, lo cual no requiere el consentimiento del empleado. Estos cambios no deben importar un ejercicio irrazonable de la referida facultad ni alterar modalidades esenciales del contrato o causar perjuicios materiales o morales al trabajador. Se diferencia del *mobbing* en que el objeto del *ius variandi*

4 Ver también Cámara Nacional de Apelaciones en lo Contencioso Administrativo Federal, Sala IV, HVN; Sala V, Pérez, *Liliana Esther*.

no es el acoso u hostigamiento del empleado, es decir que, en este caso, el empleador no busca generarle un perjuicio al trabajador. No obstante ello, debe reconocerse que el uso abusivo del *ius variandi* podría llegar a configurar *mobbing* o constituir una de las conductas empleadas a tal fin (Ivanega, 2018; Jaimes, 2017).⁵

En segundo lugar se encuentra el *bullying*, que no se relaciona con el ámbito laboral, sino con el escolar. En efecto, técnicamente es el hostigamiento psicológico desarrollado en la escuela sobre niños por parte de otros niños, de manera reiterada y sostenida en el tiempo. Sin perjuicio de lo cual, cabe admitir que este término ha sido ampliado en el último tiempo a otros ámbitos, como ser el ejército, las actividades deportivas y la vida familiar, entre otros. En ese contexto, corresponde reconocer que el *bullying* es más amplio que el *mobbing*, en tanto comprende desde burlas y marginación hasta conductas de abuso con connotación sexual o agresión física. Por lo demás, consiste en vejaciones o violencia individual más que violencia dentro de una organización (Sirounian, 2014b).

En otro orden, el “acoso sexual” en el ámbito laboral es una forma de abuso que incluye el hostigamiento reiterado y continuo de una persona con fines, métodos o motivaciones de naturaleza sexual, ejercido desde una posición de poder, físico, mental o jerárquico, generalmente de cualquier índole que implique subordinación de la víctima. Se distingue del *mobbing* en las causas que pueden motivarlo y en la diferencia de sus objetivos finales. No obstante ello, incidentes de acoso sexual frecuentemente se transforman con posterioridad en supuestos de *mobbing*, como lo advirtió la jurisprudencia *in re Pérez*, al manifestar que es probable que un episodio de acoso sexual, en el que el acosador vio frustrado su objetivo, se transforme posteriormente en un proceso de *mobbing*, en el que el acoso sexual actuó como su disparador⁶ (Abajo Olivares, 2006).

5 Ver, al respecto, el artículo 71 de la Ley 20744. Con relación a esto, la Corte Suprema de Justicia de la Nación ha manifestado que debe reconocerse a la administración “una razonable amplitud de criterio en el ejercicio de sus facultades discrecionales, sin que las decisiones atinentes a la política administrativa constituyan una materia justiciable, en tanto las medidas adoptadas no impliquen respecto de los agentes una descalificación o una medida disciplinaria encubierta” (Fallos: 321:703). En definitiva, como advierte Ivanega (2018), las facultades constitucionales y legales que tiene la administración para modificar estructuras o eliminar cargos no puede implicar el cercenamiento de los derechos de los empleados, por lo que reviste especial trascendencia la motivación de sus decisiones. La discrecionalidad administrativa que sustenta el ejercicio del referido *ius variandi* debe ser analizada y enmarcada en el orden jurídico. En tal sentido, es necesario buscar un justo equilibrio entre el derecho del empleado y el ejercicio de la potestad pública, lo que no significa que la administración actúe rigurosamente presionada por la normativa jurídica. Por eso, la búsqueda debe centrarse en un punto intermedio, bajo el lema “juridizar la administración, pero respetar la discrecionalidad”.

6 Con cita a González de Rivera (2002). Ver Cámara Nacional de Apelaciones en lo Contencioso

Por otra parte, el “estrés laboral” constituye la respuesta fisiológica y psicológica de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a exigencias y presiones internas y externas en el trabajo. En general, el factor estresante está dado por las malas condiciones laborales, pero no hay intención de dañar ni ensañamiento con alguna persona o grupo de personas en particular. Surge cuando el ambiente laboral, en vez de ser motivante, carece o tiene menos experiencias positivas que negativas o produce tensión por una excesiva carga de responsabilidad sobre los trabajadores.⁷ En el estrés laboral, el descanso es reparador y mejora las condiciones de trabajo. En cambio, en el *mobbing*, el descanso no repara el daño sufrido (Sirounian, 2013). Ahora bien, ciertos elementos o características estresantes, que no pueden ser considerados en sí mismos *mobbing*, podrían eventualmente llegar a constituir herramientas de este (Abajo Olivares, 2006; Sirounian, 2014b). Por lo demás, no debe dejar de mencionarse que el *mobbing* puede ser, además, causante de estrés laboral (Ivanega, 2018).

El síndrome de *burn out*, o “desgaste profesional”, se trata del estado de agotamiento mental, físico y emocional producido por involucrarse crónicamente en el trabajo en situaciones emocionalmente demandantes. Se caracteriza por la pérdida de energía, además de la despersonalización y la baja realización personal. El desgaste es consecuencia de la distancia existente entre las expectativas personales y profesionales del trabajador y la realidad de un trabajo que no proporciona satisfacción debido a deficiencias organizativas. En el *burn out* no hay hostigamiento como en el *mobbing*, aunque las secuelas de ambos pueden resultar parecidas (Abajo Olivares, 2006; Ivanega, 2013; Sirounian, 2014b).

Finalmente, las “deficiencias organizacionales” tampoco pueden confundirse con el *mobbing*. Frecuentemente, deficiencias de tipo estructural, una deficiente organización del trabajo, inadecuadas condiciones laborales, un liderazgo tiránico o una dirección agresiva pueden resultar cuestionables, pero no constituyen técnicamente situaciones de *mobbing* (Abajo Olivares, 2006; Otaola, 2021).⁸ En ese sentido se pronunció la jurisprudencia al señalar que debe distinguirse el *mobbing* de un ambiente de trabajo agresivo, hostil y dañino, que puede ser consecuencia de inadecuados estilos de dirección basados en un lide-

Administrativo Federal, Sala V, Pérez, Lilitiana Esther.

- 7 Lo cierto es que determinados factores del entorno laboral pueden resultar estresantes para cualquier persona. Estos pueden calificarse como factores de riesgo físicos (a saber: los biológicos, biomecánicos, químicos y radiológicos) y psicosociales (vinculados con el diseño, organización y gestión del trabajo; contexto social y medioambiental).
- 8 Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo, Sala II, Repetto, María Macarena c/FST S. A. y otros s/ despedido, 29/5/2009.

razgo autocrático o climas organizacionales cargados hacia la competitividad y con fallas en aspectos de comunicación, sistemas de recompensas u otros factores que afectan a todos o a una gran mayoría de los trabajadores de la empresa. La agresión en esta hipótesis tiene como base la supuesta superioridad personal de los directivos sobre los empleados y se hace con la declarada intención de asegurar el buen funcionamiento de la empresa y sus niveles de productividad.

4. *Mobbing* en el empleo público

Para el presente análisis del *mobbing* en las relaciones de empleo público regidas por la LMREPN, cabe aclarar que las manifestaciones de acoso laboral en este ámbito presentan particularidades que justifican su análisis en el marco del derecho administrativo, sin perjuicio de tratarse de una materia mayoritariamente desarrollada por el derecho laboral (Ivanega, 2018).

Como advierte Ivanega (2018), la figura del *mobbing* reconoce denominadores comunes en todas las relaciones de trabajo, ya sean públicas o privadas: desde el contenido de los comportamientos ilegítimos hasta las consecuencias en la salud y las relaciones personales, familiares y sociales del trabajador. No obstante ello, en la administración tiene particularidades propias vinculadas a las características de la organización, al empleo público en sí y a los procedimientos que los empleados tienen para hacer valer sus derechos.

En efecto, si observamos la situación desde la perspectiva del sujeto trabajador, la prestación de servicios en el ámbito público o privado no debería presentar diferencias sustanciales, en la medida en que en ambos casos una persona desarrolla tareas en forma personal bajo las directivas de quien dirige una organización. Sin embargo, la legislación le otorgó un tratamiento diferenciado al agente público con sustento en la singular condición de su empleador. En otras palabras, la mera presencia del Estado como empleador determina la existencia de intereses que trascienden de aquellos presentes en una relación de empleo común o privada, por ello, la Constitución Nacional le otorgó una protección superior a los trabajadores públicos a través de la garantía de estabilidad contemplada en su artículo 14 bis (Perugini, 2009).

La realidad demuestra que determinadas características de tipo organizativo favorecen el desarrollo del *mobbing*. Dentro de éstas pueden citarse la burocratización de la estructura organizacional, la rigidez organizativa, los estilos de dirección autoritarios, los mecanismos inadecuados de promoción a posiciones de dirección, la falta de formación en liderazgo, la indefinición en la asignación

de funciones y la improductividad, entre otros. De la simple lectura de dichas características, rápida y fácilmente puede advertirse que todas ellas suelen estar presentes en el empleo público (Abajo Olivares, 2006).

Así las cosas, y aun cuando cabe admitir que la violencia laboral existe en todo tipo de actividad, lo cierto es que el ámbito público es uno de los más proclives a generar ambientes hostiles.

Al respecto, Hirigoyen (2001) resalta que los paradigmas que fundan la organización estatal hacen predominar estructuras cerradas, reglamentarismo y una cultura de gestión que considera al poder y al control como valores prioritarios para conseguir la eficacia. En consecuencia, el ámbito público es un campo especialmente abonado para el desarrollo de graves patologías laborales, vicios institucionales y conflictos interpersonales degenerativos que ignoran y contradicen los más elementales principios que deben regir la actividad del Estado (Kruger, 2016).⁹

Cabe resaltar que la protección superior a la que anteriormente hicimos referencia, basada en la garantía de la estabilidad del empleado público contenida en el artículo 14 bis de la Constitución Nacional, contrariamente a lo pretendido, desempeña en el caso particular del acoso laboral un rol perjudicial que favorece su desarrollo de varias maneras, todas ellas indeseables.

En tal sentido, puede advertirse que la referida garantía produce una situación de difícil escapatoria para la víctima, en tanto: a) juega a favor del hostigador o *mobber* al conferirle una seguridad inexistente en el ámbito privado, toda vez que solamente puede ser removido de su cargo mediante un sumario disciplinario que acredite faltas de entidad suficiente que logren justificar una medida sancionatoria expulsiva; b) dificulta que esos mismos funcionarios puedan desprenderse de los empleados que no son de su agrado, ya que para ello también es indispensable instruir un sumario administrativo que compruebe infracciones graves que justifiquen reglamentariamente el cese de la relación de empleo público; por ello, algunos funcionarios fuerzan la salida de dichos empleados mediante mecanismos, cuanto menos, cuestionables; y c) genera una presión extra en el agente público, a quien le cuesta tomar la difícil decisión de abandonar los beneficios que le aporta la garantía de estabilidad mencionada, incluso cuando su salud pudiera estar comprometida (Arday, 2009).¹⁰

Por otro lado, no puede dejar de mencionarse la situación compleja en la

9 Con cita a Hirigoyen (2001) y Molina Navarrete (2001).

10 Con cita a Cassagne (2000).

que se encuentra el agente público acosado, en la medida en que, en muchas ocasiones, debe recurrir al propio acosador para lograr alejarse de la situación que le hace daño, por ejemplo, solicitándole un traslado, para cuya concesión muy probablemente va a necesitar el consentimiento de su acosador (Arday, 2009).

Sin perjuicio de todo lo expuesto, cabe admitir que si bien en el sector privado el despido de un empleado es más sencillo, lo cierto es que el *mobbing* también existe (Arday, 2009). En ese marco, Abajo Olivares (2006) destaca que una de las diferencias más llamativas existente entre el *mobbing* en el sector privado y en el público es que, en el primero, el proceso generalmente dura menos tiempo y termina con la renuncia de la víctima. En cambio, en el segundo, el proceso es lento, suele durar años, añadiéndose dos de las aristas antes señaladas: la negativa de la víctima de abandonar un trabajo con estabilidad y la dificultad para separar de su cargo al acosador porque goza –coincidentalmente– de esa misma estabilidad (Abajo Olivares, 2006).

Como advierte Ivanega (2018), existe cierto olvido de que la organización estatal también constituye un ambiente laboral y ello conlleva a que no se consideren a las personas que allí prestan funciones, con el consecuente cercenamiento de sus derechos y la incidencia en su salud y relaciones.

En ese contexto, Santiago y Linde (2015) remarcan la mayor calificación que merece el reproche cuando el *mobbing* acontece en el ámbito estatal, donde la actividad debería desarrollarse en el marco de la ejemplaridad.

En efecto, como consecuencia del *mobbing* padece no sólo el agente público, sino también la propia organización pública y la sociedad que recibe las prestaciones de la administración pública, motivo por el cual el *mobbing* en este ámbito tan particular reviste especial interés (Ivanega, 2018).

5. *Mobbing* como infracción de los deberes del empleado público. Normativa y sanción aplicable

Aun cuando es cierto que las relaciones de empleo público facilitan particularmente el hostigamiento laboral, también lo es que existen herramientas legal y reglamentariamente previstas para evitarlo, erradicarlo y sancionarlo.

En tales condiciones, debe destacarse que la Constitución Nacional asegura las condiciones dignas y equitativas de trabajo,¹¹ junto con el derecho a gozar

11 Artículo 14 bis de la CN.

de un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes.¹²

Asimismo, el Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, aprobado por la Ley 27580, refiere específicamente a esta materia y es aplicable a todos los trabajadores de la índole y sector que sean en relación con la violencia o el acoso en el mundo del trabajo. En tal sentido, dicho Convenio establece que la violencia y acoso laboral pueden constituir una violación o un abuso de los derechos humanos y constituyen una amenaza para la igualdad de oportunidades, siendo inaceptables e incompatibles con el trabajo decente. En ese marco, determina que los Estados parte deberán adoptar ciertas medidas; particularmente, la prohibición de tales conductas, la regulación de medidas para combatirlo, el acceso de las víctimas a vías de recurso, reparación y apoyo y la previsión de sanciones específicas.¹³

Por su parte, la LMREPN y su Decreto reglamentario 1421/2002 –en lo que aquí interesa– regulan la relación de empleo público, estableciendo los derechos, garantías, deberes, prohibiciones y el régimen disciplinario aplicable a los agentes públicos. Dicho decreto remite, a su vez, al Reglamento de Investigaciones Administrativas, aprobado por el Decreto 467/1999, a los efectos de: a) el procedimiento de investigación; b) la situación del agente durante la sustanciación del proceso penal; y c) las medidas preventivas que pueden aplicarse a los agentes durante la sustanciación de un sumario disciplinario (Canda, 2003; García Pullés, 2005).¹⁴

Finalmente, también se aplican al caso la Ley 25188 de Ética Pública y el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional (en adelante, CCT), aprobado por medio del Decreto 214/2006 (Rodríguez, 2007).¹⁵

12 Artículo 41 de la CN.

13 Convenio 190 OIT, artículos 4, 6, 8, 9 y 10.

14 Dicho Reglamento se integra, a su vez, con la Ley 19549 de Procedimiento Administrativo Nacional, su Decreto reglamentario 1759/72 y la Ley 25188, artículo 3. Por lo demás, particularmente en este punto no puede dejar de mencionarse la facultad que tiene la autoridad disciplinaria de disponer fundadamente medidas provisorias durante el trámite del sumario. Estas son el traslado o la suspensión preventiva del agente cuando su alejamiento sea necesario para el esclarecimiento de los hechos investigados o cuando su permanencia en funciones fuera evaluada como peligrosa. En este punto, ver también Sirounian (2021), quien aclara que en el caso particular de que la acosada sea una mujer, existe, además, la posibilidad de solicitar las medidas preventivas previstas en el artículo 26 de la Ley 26485 de Protección Integral a las Mujeres y su Decreto reglamentario 1011/2010. En particular, la prohibición de acercamiento y el cese de los actos intimidatorios o perturbadores hacia la mujer, en tanto se encuentren vulnerados los derechos previstos en el artículo 3.

15 El CCT se aplica a los trabajadores bajo relación de dependencia laboral de las jurisdicciones y entidades descentralizadas detalladas en el Anexo I del decreto citado. Al personal regido por la Ley

En particular, el CCT señalado dispone específicamente en su artículo 124 la erradicación de la violencia laboral. En tal sentido, determina que la comisión de cualquier acto de violencia laboral configura una falta grave susceptible de la sanción de cesantía, en los términos del artículo 32, inciso e) de la LMREPN, en virtud de lo previsto en el artículo 37, inciso i) del propio CCT.¹⁶

En ese contexto, cabe desentrañar las normas referidas, para lo cual conviene, en primer lugar, recordar que el artículo 32, inciso e) de la LMREPN establece como causal para imponer la referida sanción el incumplimiento de los deberes establecidos en sus artículos 23 y 24, cuando por la magnitud y gravedad de la falta así correspondiese.

En lo que aquí interesa, los referidos artículos contienen en forma genérica disposiciones vinculadas con el acoso laboral, en cuanto determinan el deber de observar las normas legales y reglamentarias y conducirse con colaboración, respeto y cortesía en las relaciones con el público y con el resto del personal (artículo 23, inciso b) y el deber de respetar y hacer cumplir, dentro del marco de competencia de la función, el sistema jurídico vigente (artículo 23, inciso d). Además, prohíben valerse directa o indirectamente de facultades o prerrogativas inherentes a las funciones para fines ajenos a aquellas o para realizar proselitismo o acción política (artículo 24, inciso e) y desarrollar toda acción u omisión que suponga discriminación por razón de raza, religión, nacionalidad, opinión, sexo o cualquier otra condición o circunstancia personal o social (artículo 24, inciso h).

En segundo lugar, debe destacarse que el artículo 124 del CCT expresamente aclara que la aplicación de esas disposiciones lo es “en virtud de lo previsto en el artículo 37, inciso i)” del propio CCT. En ese orden, cabe recordar que dicha disposición determina la prohibición de realizar –mediante el uso de su cargo, función, influencia o apariencia de influencia– cualquier acto, comentario o conducta en forma reiterada con connotación sexual no consentida por quien la recibe u hostigamiento moral, sea para beneficio propio o de un tercero; bajo posibles formas de maltrato físico o psíquico, acoso sexual u homofóbico y/o que perjudique el desempeño del agente afectado, su salud, relación, dignidad o futuro laboral, o consentir dichas conductas en el personal a su cargo sin hacerlas cesar.

20744 de Contrato de Trabajo le son de aplicación las normas del convenio, con las salvedades que se formulan para cada instituto en particular.

16 El artículo 124 agrega que “de manera similar se procederá en los casos del personal comprendido por la Ley de Contrato de Trabajo de conformidad con lo dispuesto en el artículo 242 de dicha norma o la que la sustituya”.

En suma, de toda la reseña efectuada precedentemente puede concluirse que actualmente la normativa aplicable a las relaciones de empleo público considera que el *mobbing* constituye una falta grave de los deberes funcionales del agente público, al que le corresponde la sanción de cesantía. Ello, en función del encuadre que el CCT le atribuye al acoso laboral en el marco del artículo 32, inciso e) de la LMREPN, que determina, precisamente, las causales para imponer la referida sanción.

El acierto de la referida disposición reside en que el hostigamiento laboral afecta la dignidad de las personas y, con ello, a la persona en sí misma, su derecho de trabajar en condiciones dignas e igualitarias y de desarrollarse personal y profesionalmente, con las consecuencias que ello depara en su salud y vida tanto profesional como personal (Arday, 2009; Buteler, 2008).¹⁷

Por ello, con sustento en la relevancia de los derechos y garantías involucrados, considero que esa misma conclusión debería aplicarse, eventualmente, a los supuestos de empleo público regidos por la LMREPN que no llegaran a estar contemplados en el CCT. Ello, en el entendimiento de que el CCT citado le otorga un encuadre concreto al *mobbing* en preceptos disciplinarios previamente previstos en los artículos 23 y 24 de la LMREPN, los que genéricamente abarcan las conductas descritas en el artículo 37, inciso i) del CCT.¹⁸

Esta interpretación se sustenta, además, en los objetivos del CCT de eliminar la discriminación y consagrar la igualdad de trato, en línea con la evolución de la conciencia jurídica moderna y con los tratados de derechos humanos que

17 Arday (2009) advierte que en cualquier forma que se exprese la violencia en el ámbito de las relaciones laborales, ésta se vincula intrínsecamente con el derecho a la salud, cuyo reconocimiento y consagración tiene rango constitucional y es indispensable para el ejercicio de los demás derechos humanos. Por su parte, la CSJN *in re Madorrán* sostuvo que dignidad y trabajo se relacionan en términos naturalmente entrañables. En ese sentido, añadió que los empleados públicos gozan de un derecho a la estabilidad propia y a la carrera administrativa que se fundan en el artículo 14 bis mencionado, el que posee carácter operativo.

18 Al respecto, cabe advertir que, en el derecho disciplinario, el principio de tipicidad resulta de difícil aplicación, puesto que las posibilidades de infracción a las normas evidencian una multiplicidad de variantes, insusceptibles de ser encerradas en la descripción típica de las figuras penales, lo que motiva que, en la práctica, la ley disciplinaria proceda de manera genérica y no concreta. En ese orden, la norma suele subsumir el repertorio de infracciones en un breve escalado de clases genéricas y les atribuye a cada una de estas clases una correlativa clase de sanción, librando a los operadores jurídicos un amplio margen de elección. A eso se suma que el legislador, convencido de la imposibilidad de lograr una enumeración exhaustiva de los tipos, suele cerrar su lista con una cláusula general en la que define como infracciones todos los incumplimientos a la normativa, con el objeto de no dejar sin tipificar ninguna infracción. No obstante ello, como lo señala Ivanega (2010), las normas del derecho disciplinario deben garantizar una predicción razonable de las consecuencias jurídicas de las conductas cuando éstas no puedan ser definidas con absoluta certeza, toda vez que no cabe admitir definiciones de conductas

forman parte de nuestra Constitución Nacional, todo lo cual lleva a condenar gravemente los ataques a los referidos derechos y garantías (Rodríguez, 2007).

Asimismo, debe remarcarse que, con ello, se da cumplimiento a lo requerido por el Convenio 190 de la OIT, en cuanto exige que los Estados parte prohíban y sancionen este tipo de conductas.

6. Dificultades probatorias para acreditar y sancionar los casos de *mobbing*

Por todo lo expuesto hasta el momento, puede concluirse con facilidad que existe una imperiosa necesidad de prevenir y sancionar gravemente las conductas vinculadas al *mobbing* en el marco del empleo público, considerando especialmente las indeseables consecuencias que produce en las víctimas que lo padecen.

Sin perjuicio de ello y de las buenas intenciones plasmadas en la normativa antes referenciada, lo cierto es que la administración pública no puede sancionar al *mobber* sin la previa instrucción de un procedimiento disciplinario encaminado a comprobar la infracción imputada que respete el principio fundamental del debido proceso resguardado por el artículo 18 de la Constitución Nacional.

En ese orden, y en apretada síntesis, puede señalarse que, luego de tramitado el sumario pertinente por el instructor sumariante designado, la autoridad competente lo resuelve, previo dictamen del servicio jurídico permanente, al dictar el acto administrativo que impone una sanción administrativa u ordena el archivo de las actuaciones (Diez, 1965; Repetto, 2008; Sesín, 2011; Villegas Basavilbaso, 1951).¹⁹

Así las cosas, y si bien en teoría el acosador o *mobber* debería ser gravemente sancionado al constituir el acoso o violencia laboral una infracción grave a los deberes funcionales que le competen, lo cierto es que difícilmente un agente público en ejercicio de funciones denuncie ser víctima de *mobbing*. Ello, por

con una amplitud e indefinición tal que impidan todo juicio de previsibilidad. Ver, al respecto, Nieto (2006), Ivanega (2010) y Palacios (2013). También ver: Corte Interamericana de Derechos Humanos, *Baena, Ricardo y otros v. Panamá*, 02/02/01; *López Mendoza v. Venezuela*, 01/09/11; *López Lone y otros vs. Honduras*, 05/10/15; y Corte Suprema de Justicia de la Nación, *Colegio de Escribanos de la Provincia de Buenos Aires c/PEN s/sumarísimo*, 04/09/18, Fallos: 341:1017.

19 Ver Reglamento de Investigaciones Administrativas, títulos I, II y III. En ese sentido, no puede dejar de recordarse que, como lo destacan los autores referidos, la aplicación de una sanción tiene tres finalidades íntimamente relacionadas entre sí: a) superar la disfunción e introducir las medidas necesarias para el mejor funcionamiento de la administración pública; b) prevenir y reprimir las transgresiones a los deberes del agente público; y c) prevenir incumplimientos futuros.

temor a no poder acreditar el hostigamiento sufrido y ser objeto de represalias que podrían implicar la pérdida de su trabajo. En tales condiciones, el primer eslabón requerido para que se inicie el procedimiento disciplinario referido falla al no poder siquiera ser iniciado.

De superarse ese temor inicial, nos encontramos luego con otra dificultad: en la medida en que no puede negarse que las situaciones de acoso suelen darse en un ámbito de privacidad, el acosado corre con la difícil carga probatoria de acreditar que fue efectivamente sometido a hostigamiento (Jaimes, 2017).²⁰

Para palear esta compleja realidad, la jurisprudencia dispuso otorgar principal importancia a las pruebas periciales que buscan determinar la existencia de daños físicos o psicológicos en la víctima y a las pruebas testimoniales prestadas por sus compañeros de trabajo, aun cuando cabe reconocer la dificultad de obtener estas declaraciones en la medida en que los referidos compañeros continúen trabajando donde se produjeron los hechos de acoso (Ivanega, 2013).

En ese mismo sentido, se destacó también la relevancia de los indicios para acreditar este tipo de violencia, toda vez que los supuestos de conductas discriminatorias, acosadoras o persecutorias son difíciles de probar, tanto porque suelen ser sutiles como porque pueden pasar inadvertidas. Como señala Ivanega (2013), la apariencia es también un factor que dificulta la acreditación de esas situaciones, ya que detrás de un aparente trato correcto, pueden esconderse actitudes agresivas e injuriantes (Arday, 2009; Jaimes, 2017; Otaola, 2021).²¹

A mayor abundamiento, la citada autora advierte que las consideraciones probatorias antes indicadas se complementan con el principio de la carga dinámica de la prueba, que desplaza el *onus probandi* a la parte con mejores condiciones para acreditar los hechos (Ivanega, 2018).

En efecto, la necesidad de la inversión de la carga de la prueba en cuestiones

20 Con cita a Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo, sala VII, *Rybar, Héctor v. Banco de la Nación Argentina*, 08/06/2007.

21 Arday (2009) comenta la sentencia del Juzgado Federal Nº 2 de la ciudad de Concepción del Uruguay, *D. V. J. A. s/PAMI, laboral*, Expte. Nº 674/05, del 31/03/2009, donde se consideró injustificado el despido de un médico asistente en la medida en que se le habían realizado imputaciones que no fueron probadas, no habiéndose tramitado sumario administrativo tendiente a la averiguación y constatación de los hechos imputados. Por lo demás, se advirtió que la sanción de despido impuesta era desproporcionada y se tuvo por acreditado el maltrato y hostilidad laboral hacia el actor y otros empleados a través del relato testimonial de diferentes personas. En tales condiciones, se resaltó que si bien el maltrato era general con todos los empleados, era especialmente concentrado y evidente con el actor. Asimismo, se acreditó mediante el testimonio del médico tratante del actor el estado y sintomatología que el maltrato produjo en su persona, habiéndosele aconsejado su alejamiento del medio laboral.

de discriminación fue abarcada por la OIT, que advierte que lo más frecuente es que la discriminación constituya una acción más presunta que patente y difícil de demostrar, toda vez que el motivo subyacente de la diferencia de trato habita generalmente en la mente del autor (Ivanega, 2013; Medina, 2016; Treacy, 2011). Ello, más aún cuando la información y los archivos que conforman los elementos de prueba suelen estar en manos de la persona a la que se dirige el reproche. En ese sentido, requerir que dicha discriminación sea demostrada por quien la sufre podría constituir un obstáculo insalvable para la reparación del perjuicio sufrido (Ivanega, 2016).

En tales condiciones, compartimos el criterio de Ivanega (2013) en cuanto sostiene que, para los casos de discriminación y hostigamiento moral o psicológico, se impone que la carga de la prueba no quede librada solamente al criterio judicial o a las normas procesales generales o específicamente laborales. En tal sentido, resalta que las circunstancias que suelen rodear los hechos y las conductas de tal naturaleza y la afectación a la dignidad humana justifican una regulación específica en aquel sentido, tanto en los casos de lesión del principio de igualdad como para los casos de acoso moral o psicológico.

Siguiendo esta línea, la Corte Suprema de Justicia de la Nación *in re Pellicori* indicó que la acreditación de los hechos que, *prima facie* evaluados, resulten idóneos para inducir su existencia es suficiente para la parte discriminada. En ese caso, corresponderá al demandado –a quien se reprocha la comisión del trato objetado– la prueba de que éste tuvo como causa un motivo objetivo y razonable ajeno a toda discriminación. La evaluación de uno y otro extremo, naturalmente, es cometido propio de los jueces de la causa, a ser cumplido conforme las reglas de la sana crítica (Ivanega, 2018).²²

Aquí, cabe resaltar también el principio de búsqueda de la verdad material que debe regir toda la actividad administrativa, en tanto la administración siempre debe pretender llegar a aquella como mecanismo para satisfacer el interés público. Como señala Ivanega (2018), la administración pública no tiene privilegios sustentados en las potestades públicas tratándose de conductas que afectan la dignidad humana; en el caso de que por el tipo de acoso o discriminación el agente se vea impedido de recabar la prueba adecuada, la demostración de que no se configuraron las irregularidades será responsabilidad de la propia administración (Ivanega, 2018).

En definitiva, en el presente acápite se describieron las medidas y criterios

22 Con cita a Fallos: 334:1387.

probatorios imperantes en materia de *mobbing*, todos los cuales tienen por objeto compensar las dificultades antes referenciadas y, de ese modo, incentivar a las víctimas a denunciar el acoso padecido, con la intención de que no queden impunes estos actos u omisiones.

7. Conclusiones

Como advierte Sirounian (2014a), el *mobbing* es un proceso, por ende, no se trata de un acto único de violencia. Surge de manera casi invisible para convertirse, mediante conductas reiteradas en el tiempo, en un monstruo que produce graves daños a las víctimas, incluso por muchos años después de su apartamiento de la organización laboral.

No hay razón que justifique el maltrato o la denigración de un ser humano, no puede silenciarse ni normalizarse la violencia, por lo que el *mobbing* merece un accionar rápido y eficaz para tutelar a la persona agredida y apartar y sancionar a quien resulte responsable (Sirounian, 2021).

En tal sentido, este tipo de conductas deberían idealmente prevenirse, especialmente considerando que los daños que ocasionan en muchos casos pueden llegar a ser irreversibles. Pero cuando no fuera posible su prevención, corresponde su visibilización, erradicación y sanción (Otaola, 2021).

En esta última instancia, ya sancionatoria, advertimos en este trabajo que, en el marco del empleo público nacional, el CCT prevé expresamente una medida sancionatoria grave para los casos de *mobbing*, como lo es la cesantía.

Juzgamos que ello constituye una decisión acertada, por lo que entendemos que esa conclusión debería extenderse, eventualmente, a los casos en los que dicho CCT no se llegara a aplicar, en tanto consideramos que las conductas involucradas se encuentran genéricamente contempladas en los artículos 23 y 24 de la LMREPN, y destacamos la importancia de los principios y garantías que afecta el acoso laboral, los que justifican la aplicación de una sanción grave cuando se ven severamente afectados.

Sin perjuicio de todo ello, advertimos que las buenas intenciones del CCT se esfuman en la realidad, ya que difícilmente el acosado logre llegar a la instancia disciplinaria y, de lograr hacerlo, cuenta con la difícil carga probatoria del hostigamiento padecido. En función de ello, la jurisprudencia sentó los criterios específicos precedentemente mencionados en un intento por paliar las dificultades referidas.

En ese contexto, se destaca la necesidad de la existencia de controles y en-

tornos laborales que adviertan y prevengan este tipo de violencia para no tener que arribar a la etapa sancionatoria, la que para la salud del acosado puede ser demasiado tarde.

Finalmente, en el marco de las dificultades referidas y como advierte Otaola (2021), debe resaltarse el rol protagónico que tienen las instituciones para prevenir, mitigar y erradicar los casos de hostigamiento laboral, del Poder Legislativo para el dictado de normas eficaces a esos fines, del Poder Ejecutivo para emitir medidas que permitan atender esta problemática y del Poder Judicial para sancionar e intentar reparar en última instancia el acoso laboral padecido.

Bibliografía

- Abajo Olivares, F. J. (2006). *Mobbing. Acoso psicológico en el ámbito laboral*. Lexis Nexis.
- Ardoy, J. J. (2009). *Mobbing. Bossing. Daño moral. Daño moral. Ilícito extracontractual. Médico asistente. Despido directo. Responsabilidad civil. Responsabilidad del funcionario público. Violencia en el empleo público. Derecho administrativo. Derecho del trabajo. Responsabilidad del Estado y los Tratados de Derechos Humanos. La Ley*, TR LALEY AR/DOC/4147/2009.
- Buteler, A. (2008). *Empleo público y derechos fundamentales. La Ley*, TR LALEY AR/DOC/2546/2018.
- Canda, F. (2003). El régimen disciplinario de los empleados públicos (bases constitucionales y su aplicación bajo la Ley Marco de Regulación del Empleo Público y el Reglamento de Investigaciones Administrativas). *El Derecho*, 565.
- Cassagne, J. C. (2000). *Derecho Administrativo* (Tomo I, 6ª ed.). Abeledo Perrot.
- Díaz, V. L. (2008). Violencia laboral: de lo conceptual a lo específico. *Revista de Derecho Laboral*, I, (2), 375-396.
- Diez, M. M. (1965). *Derecho Administrativo* (Tomo III). Bibliográfica Omega.
- Foglia, R. A. (2008). Acoso laboral e indemnización del daño moral. *La Ley*, tomo A.
- García Pullés, F. (2005). Régimen de Empleo Público en la Administración Nacional. Lexis Nexis.
- González de Rivera, J. L. (2002). *El maltrato psicológico. Cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso*. Espasa Práctico.
- Hirigoyen, M. F. (2001). *El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso*. Paidós.
- Ivanega, M. M. (2003). Control judicial de la potestad disciplinaria de la Administración. *Revista de Administración Pública*. Ediciones Especiales, Control de la Administración Pública.
- Ivanega, M. M. (2010). *Cuestiones de potestad disciplinaria y derecho de defensa*. Ediciones RAP.
- Ivanega, M. M. (2013). La discriminación, el acoso en el empleo público y la afectación de la igualdad, *Revista Argentina del Régimen de la Administración Pública*, (2013), 245-254.
- Ivanega, M. M. (2018). *Mobbing y acoso laboral en el empleo público. Referencias a la jurisprudencia de la República Argentina. Anuario Jurídico Villanueva*, (12), 183-198.

- Jaimes, E. D. (2017). Diferencias y similitudes de abuso del ius variandi y mobbing laboral. *La Ley*, TR LALEY AR/DOC/3635/2017.
- Kruger, V. L. (2016). El Mobbing dentro de la relación de empleo público. Su necesaria inclusión como enfermedad profesional. *La Ley*, TR LALEY AR/DOC/4331/2016.
- Medina, G. (2016). Vulnerabilidad, control de constitucionalidad y reglas de prueba. Las “categorías sospechosas”: Una visión jurisprudencial. *La Ley*, F, 872.
- Molina Navarrete, C. (2001). Una «nueva» patología de gestión en el empleo público: el acoso institucional (mobbing). Reflexiones a propósito de la STS 3.ª, Sección 6.ª, de 23 de julio de 2001. *La Ley. Revista jurídica española de doctrina, jurisprudencia y bibliografía*, (7), 1553-1571.
- Nieto, A. (2006). *Derecho Administrativo Sancionador* (4ª ed.). Tecnos.
- Otaola, M. A. (2021). Mobbing o acoso laboral en Argentina: visibilizar para prevenir y disuadir. *Revista Ideidez*, (63), <http://revista-ideides.com/mobbing-o-acoso-laboral-en-argentina-visibilizar-para-prevenir-y-disuadir/>.
- Palacios, L. P. (2013). Derechos humanos y sanción disciplinaria a los agentes públicos. En Alonso Regueira, E. M. (Dir.), *Estudios de Derecho Público* (pp. 1135-1158). Asociación de Docentes, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. <http://www.derecho.uba.ar/docentes/pdf/estudios-de-derecho/0011-edp4-palacios.pdf>.
- Perugini, A. (2009). Relaciones de empleo público regidas por convenios colectivos. Competencia de la justicia nacional del trabajo. *La Ley*, C-675.
- Repetto, A. L. (2008). *Procedimiento administrativo disciplinario. El sumario*. Ed. Cátedra Jurídica.
- Reston, A. (2006). Mobbing: problemáticas y tratamiento. *Doctrina Judicial* (2006-3).
- Rodríguez, M. J. (2007). Negociación colectiva en el sector público: sentido e implicancias. Cuestiones de contratos administrativos. *Revista de Administración Pública*, (347), 387-408
- Santiago, A. y Linde, G. (2015). Mobbing vertical y responsabilidad política de los magistrados judiciales. El caso Roxana Romero de la Provincia de Corrientes. *La Ley*, TR LA LEY AR/DOC/3516/2015.
- Sesín, D. (2011). *Los alcances del control judicial de la potestad disciplinaria y sus elementos discrecionales*. Ponencia presentada en el 2º Congreso Internacional de Derecho Disciplinario, México.
- Sirounian, M. (2013). Mobbing. Importancia de su diagnóstico diferencial. Distinción con la figura del estrés laboral. *La Ley*, TR LALEY AR/DOC/4977/2013.
- Sirounian, M. (2014a). Violencia y hostigamiento laboral. *La Ley*, TR LALEY AR/DOC/5040/2014.
- Sirounian, M. (2014b). Violencia en la organización empresarial. Mobbing. Acoso sexual y otras figuras. *La Ley*, TR LALEY AR/DOC/5039/2014.
- Sirounian, M. (2021). Violencia en la organización laboral. Medidas cautelares de protección de la víctima. Ley 26.458. Ley 27.372 y Convenio OIT 190. *El Derecho*, (6).
- Stortini, D. E. (2012). ¿Cuándo hay mobbing?, *La Ley*, TR LALEY AR/DOC/6606/2011.
- Treacy, G. F. (2011). Categorías sospechosas y control de constitucionalidad. *Lecciones y Ensayos*, (89), 181-216.
- Villegas Basavillbaso, B. (1951). *Derecho Administrativo* (Tomo III). Tipografía Editora Argentina.

Jurisprudencia citada

Corte Interamericana de Derechos Humanos

Baena, Ricardo y otros v. Panamá, 02/02/01.

López Mendoza v. Venezuela, 01/09/11.

López Lone y otros vs. Honduras, 05/10/15.

Corte Suprema de Justicia de la Nación

Colegio de Escribanos de la Provincia de Buenos Aires c/PEN s/sumarísimo, 04/09/18, Fallos: 341:1017.

Cámara Nacional de Apelaciones en lo Contencioso Administrativo Federal

Sala IV

Cabrera, Jorge Rodolfo c/EN- M Seguridad PNA y otro s/personal militar y civil de las FFAA y de Seg., 27/03/18.

HVN c/EN- M. de Defensa- FFAA y otros s/personal militar y civil de las FFAA y de seguridad, 03/09/2015.

Rodríguez, Mirta Liliana c/EN- M Defensa- FAA y otros s/personal militar y civil de las FFAA y de Seg., 23/09/21.

Sala V

Pérez, Liliana Esther c/EN- JGM y otro s/daños y perjuicios, 16/06/2016.

Cámara Nacional en lo Civil y Comercial Federal

Sala III

A.V.A c/Estado Nacional- Ministerio del Interior- Policía Federal s/daños y perjuicios, 21/06/2012.

Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo

Sala II

Repetto, María Macarena c/FST S. A. y otros s/despido, 29/05/2009.

Sala VII

Rybar, Héctor v. Banco de la Nación Argentina, 08/06/2007.

Juzgado Federal N° 2 de la ciudad de Concepción del Uruguay

D. V. J. A. s/PAMI- laboral, Expte. N° 674/05, 31/03/2009.