

## El *mobbing* en el marco de las relaciones de empleo público, la afectación de derechos humanos fundamentales y la necesidad de un cambio cultural

### Mobbing in the context of public employment relations, the violation of fundamental human rights and the need for cultural changes

Lucía OBLIGADO\*

RESUMEN: El presente trabajo pretende estudiar el fenómeno del *mobbing* en el marco de las relaciones de empleo público. Ello, en la medida que este ámbito constituye un espacio particularmente propicio para el desarrollo del hostigamiento laboral. En ese orden, se procura acreditar que este tipo de acoso importa una lesión a los derechos humanos fundamentales de la persona que se desempeña –coincidentalmente– como agente público. Para ello, en primer lugar, se analizará la definición del *mobbing* y se determinarán las partes involucradas en su desarrollo. Luego, se estudiará el *mobbing* en el empleo público, junto las características que presenta, las que lo diferencian del que acontece en el ámbito privado e, incluso, agravan los padecimientos de la víctima. Así, en función de la mayor gravedad que reviste el hostigamiento en este ámbito, se demostrará la necesidad de forzar un cambio cultural que se centre en la defensa del agente público acosado y se destacará la importancia de establecer medidas concretas para lograr prevenirlo, erradicarlo y sancionarlo de manera efectiva.

---

\* Prosecretaría Letrada de la Procuración General de la Nación. Contacto: <luliobligado@hotmail.com>. Fecha de recepción: 12/01/2024. Fecha de aprobación: 01/03/2025.

**PALABRAS CLAVE:** *mobbing*; empleo público; garantía de estabilidad; derechos humanos fundamentales; dignidad.

**ABSTRACT:** This paper aims to study the phenomenon of mobbing in the context of public employment relations, insofar as this area constitutes a particularly propitious space for the development of workplace harassment. In this order, it seeks to prove that this type of harassment represents an injury to the fundamental human rights of the person who works –coincidentally– as a public agent. To do so, first of all, the definition of mobbing will be analyzed and the parties involved in its development will be determined. Then, mobbing in public employment will be studied, together with the characteristics it presents, which differentiate it from what occurs in the private sphere and, even, aggravate the suffering of the victim. Thus, based on the greater seriousness of harassment in this area, the need to force a cultural change that focuses on the defense of the harassed public agent will be demonstrated and the importance of establishing concrete measures to prevent, eradicate and sanction it effectively will be highlighted.

**KEYWORDS:** harassment at work; public employment; stability guarantee; human rights; dignity.

## I. INTRODUCCIÓN

El objeto del presente trabajo consiste en analizar el fenómeno del *mobbing* en el marco de las relaciones de empleo público y acreditar que este tipo de violencia lesiona los derechos humanos fundamentales de la persona.

A los efectos indicados, debe reconocerse -en primer lugar- que el *mobbing* no es un fenómeno nuevo, ya que ha existido a lo largo de toda la historia. No obstante, en el pasado, el hostigamiento solía ser tolerado y -consecuentemente- quedaba impune. En términos generales, se sostiene que estos comportamientos ocurrían con menor intensidad, lo que se evidencia al observar que las relaciones laborales eran más estables y duraderas que las vigentes<sup>1</sup>.

Ahora bien, en la actualidad, la vertiginosidad de la realidad, el desequilibrio entre la oferta y demanda de trabajo, así como la necesidad de contar con un medio que permita la subsistencia, constituyen un escenario propicio para abusar de las necesidades de los empleados e inhabilitar su capacidad de reflexión. En ese marco, el reconocimiento del acoso laboral como un problema de relevancia social ha ido aumentando a nivel internacional, al tiempo que el ámbito laboral verifica con mayor frecuencia e intensidad situaciones de *mobbing* que imponen la necesidad de proteger a sus víctimas<sup>2</sup> y, paralelamente, de capacitar a todos

---

<sup>1</sup> GIAGAME, Eduardo, “El acoso laboral ¿Cómo nos encontramos y hacia dónde vamos?”, LALEY AR/DOC/1465/2023; FABREGAT MONFORT, Gemma, “El acoso laboral en el ordenamiento jurídico laboral español- Breves apuntes”, Universidad del Norte, *Revista de Derechos*, núm. 35, Barranquilla, 2011 y MOLINA NAVARRETE, Cristobal, “Una nueva patología de gestión en el empleo público: el acoso institucional (*mobbing*)”. Consultado en: <[www.investigacionfiscal.org](http://www.investigacionfiscal.org)>.

<sup>2</sup> SIRONIAN, Mónica, “*Mobbing*. Importancia de su diagnóstico diferencial. Distinción con la figura del estrés laboral”, TR LALEY AR/DOC/4977/2013

aquellos involucrados para prevenirlo, en tanto una vez asentadas sus consecuencias, son extremadamente difíciles de subsanar.

A los fines de la prevención mencionada, así como de la erradicación y sanción del *mobbing*, será necesario forzar un cambio cultural, un cambio de paradigma que asiente los valores de los derechos humanos que hacen a la dignidad de la persona por sobre el valor de la lealtad, la discreción y el silencio, los que lamentablemente priman por sobre la protección del acosado.

Aclarado ello, cabe destacar que determinadas características de tipo organizativo favorecen el desarrollo del *mobbing*. En efecto, se ha advertido que la ambigüedad y el conflicto de roles, la falta de información, la mala definición de las tareas, la sobrecarga de trabajo y ciertos estilos de liderazgo y de gestión, entre otros, influyen en el surgimiento y en la expansión de la violencia laboral. En ese contexto, debe reconocerse que la Administración Pública constituye uno de los principales “grupos de riesgo” para que ello suceda<sup>3</sup>.

En efecto, si se compara en términos generales el *mobbing* que acontece en el sector privado y el que sucede en el público, puede observarse que, en el primero, la duración suele ser menor y culmina con la salida del empleado de la organización; mientras que, en el segundo, el proceso puede durar años y la negativa de la víctima de abandonar un cargo que le confiere una seguridad inexistente en el sector privado, se suma a la imposibilidad de separar de

---

y ANSOLEAGA, Elisa *et al.*, “Violencia laboral en América Latina: una revisión de la evidencia científica”, *Vertex. Revista Argentina de Psiquiatría*, 2015, Vol. XXVI, 173-181, consultado en: <<https://cem.cl/wp-content/uploads/2021/06/Violencia-laboral-en-America-Latina-1.pdf>>.

<sup>3</sup> ANSOLEAGA, Elisa *et al.*, *op. cit.* En la Argentina, la Constitución Nacional confiere a los empleados públicos la garantía de la estabilidad, por lo que solamente pueden ser separados de su cargo por sumario disciplinario que acredite faltas de entidad suficiente como para imponer las sanciones más graves previstas de cesantía o exoneración (conf. Arts. 14 y 14 bis CN y Ley Marco del Empleo Público Nacional N 25.164).

su cargo al acosador, precisamente por esa misma seguridad; todo lo cual favorece el desarrollo del *mobbing*<sup>4</sup>.

Así las cosas, sentadas las pautas introductorias básicas de este trabajo, cabe advertir que para desarrollarlo se comenzará por determinar qué constituye *mobbing* y se indicarán cuáles son las partes involucradas y necesarias para que acontezca. Luego, se analizará el *mobbing* en el ámbito del empleo público y, finalmente, se caracterizará el acoso laboral como lesión a los derechos humanos fundamentales de la persona y se destacará la necesidad de forzar un cambio cultural que priorice su resguardo.

## II. DEFINICIÓN

La violencia es un fenómeno multifacético y de contenido amplio, consiste en toda acción o comportamiento que se aparta de lo razonable mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra. Existen multiplicidad de conceptos relacionados con aquella –*mobbing*, acoso, discriminación, *bossing*, *bullying*, entre otros– y, si bien todos tienen en común tratarse de comportamientos violentos, lo cierto es que resultan diferentes<sup>5</sup>.

Así las cosas, cabe admitir que existe cierta complejidad a la hora de definir la violencia laboral o *mobbing*; en tanto definir un concepto implica necesariamente delimitarlo y, al hacerlo, se pueden excluir ciertas conductas violentas y por esa exclusión inintencional quedar impunes<sup>6</sup>. De allí, la importancia de analizar caso por caso las denuncias de hostigamiento laboral para no

<sup>4</sup> ABAJO OLIVARES, Francisco Javier, *Mobbing-Acoso psicológico en el ámbito laboral*, Buenos Aires, Lexis Nexis, 2006, pp. 139 y ss.

<sup>5</sup> OBLIGADO, Lucía, “*Mobbing* en el marco de las relaciones de empleo público”, *Revista Jurídica Austral*, vol. 4, núm. 1, 2023. Consultado en: <<https://ojs.austral.edu.ar/index.php/juridicaaustral/article/view/1009/1321>>.

<sup>6</sup> FABREGAT MONFORT, Gemma, *op. cit.*

dejar de lado comportamientos violentos que, si bien no encajan perfectamente en la definición proporcionada, constituyen definitivamente violencia laboral.

Sentado ello, de todas formas, se intentará definir el concepto en análisis, al tiempo que se advierte que no se pretende aportar una definición taxativa, es decir, que sus características no constituyen requerimientos estancos que, si no se cumplen o reúnen perfectamente, no pueda hablarse de violencia laboral.

Ello así, puede señalarse que 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 necesariamente de acoso laboral<sup>7</sup>. En efecto, el *mobbing* es un proceso que surge de manera casi invisible para convertirse, mediante conductas reiteradas en el tiempo, en una entidad que

---

<sup>7</sup> Comisión Nacional de los Derechos Humanos de México, Acoso laboral “*mobbing*”, 2007, consultado en: <<https://appweb.cndh.org.mx/biblioteca/archivos/pdfs/Acoso-Laboral-Mobbing.pdf>>; ARDOY, Juan José, “*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”, TR LALEY AR/DOC/4147/2009, con cita a DÍAZ, Viviana Laura, “Violencia laboral: de lo conceptual a lo específico,” *Revista de Derecho Laboral I*, Rubinzal y Culzoni 2008-2, pp. 375 y ss. y FOGLIA, Ricardo A. *Acoso laboral e indemnización del daño moral*, LA LEY 2008-A, 448. En la mayoría de los casos, el *mobbing* es un proceso se trata de actos persistentes en el tiempo, pero en algunos países no se requiere esa reiteración, como ser en los casos de Canadá, Colombia y Francia, en tanto allí se estipula que un solo acto puede constituirlo, según su gravedad o el daño causado.

produce graves daños a las víctimas, incluso luego de su apartamiento de la organización laboral<sup>8</sup>.

En definitiva, para que se configure el acoso laboral deben concurrir ciertos elementos de lugar, medio, tiempo y finalidad, que sirven para diferenciarlo de otro tipo de situaciones violentas o dañinas que suelen darse en los ámbitos de trabajo. En tal sentido, 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 destruir la resistencia psicológica del acosado al menospreciarlo, perturbarlo o disminuirlo, con todo lo cual se derriban sus redes de comunicación, para aislarlo y destruirlo, tanto a nivel profesional como personal –medio–. Además, se demanda la reiteración de episodios de hostilidad o maltrato, es decir, que se exige la persistencia de estas conductas, por lo que se dice que se trata de un proceso y –en general– se considera que un suceso aislado no configura acoso –tiempo–. Por último, tiene como objetivo excluir del trabajo al acosado, es decir, lograr su renuncia “voluntaria”, sin dejar en evidencia al acosador –finalidad–.

A mayor abundamiento, no debe dejarse de lado que se trata de conductas intencionales y asimétricas, con lo que se quiere decir que acosa el que se encuentra en una posición que le permite hacerlo, ya sea en virtud de una posición jerárquica o de algún tipo de liderazgo<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> SIROUNIAN, Mónica, “Violencia y hostigamiento laboral”, TR LALEY AR/DOC/5040/2014.

<sup>9</sup> SIROUNIAN, Mónica, “*Mobbing*. Importancia...”, *op. cit.* CNACAF, 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” del 27/03/18 y Sala V, “Pérez, Liliana”. Ver también, SIROUNIAN, Mónica, “Violencia en la organización laboral, Medidas cautelares de protección de la víctima. Ley 26.458. Ley 27.372 y Convenio OIT 190”, *El Derecho, Revista de Derecho del Trabajo y Seguridad Social*, núm. 6, junio 2021. Con cita al punto 1.3.1 del Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en

En suma, el *mobbing* es un acto discriminatorio, injurioso y violento que busca destruir a la persona que lo sufre, en la medida que afecta un derecho humano fundamental que es base de todos los demás derechos, a saber, la dignidad<sup>10</sup>.

Sentada la definición del *mobbing*, debe advertirse que existen otros institutos que no constituyen técnicamente acoso laboral, pero que suelen confundirse con aquél. En tal sentido, debe señalarse que algunos de estos conceptos no se vinculan necesariamente con comportamientos violentos, sino que constituyen prerrogativas del empleador –*ius variandi*–, respuestas a la carga de trabajo –estrés laboral y síndrome de *burn out*– o modalidades de trabajo inadecuadas –deficiencias organizacionales y ejercicio arbitrario del poder de dirección, este último, según las conductas involucradas–, mientras que otros sí se tratan de conductas violentas –*bullying*, acoso sexual y *bossing*–. Ahora bien, lo cierto es que todas estas prácticas, violentas o no, en algunas situaciones pueden ser el punto de partida del *mobbing*, un medio para realizarlo o su secuela<sup>11</sup>.

Llegado a este punto, no puede dejar de mencionarse que, en la práctica, ante un supuesto de hostigamiento laboral, quien resulta excluido y cuestionado es usualmente la víctima. Entonces, cabe preguntarse las razones de esa realidad y qué lleva a las

---

el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirlas”, elaborado en la Reunión de expertos de octubre de 2003, Ginebra. NAVARRETE VÁZQUEZ, Sergio, “Un caso de *Mobbing* en la Administración Pública en México”, ponencia presentada en el 9º Congreso Virtual de Psiquiatría Interpsiquis, 2008, celebrado en febrero de 2008, consultado en: <<https://www.aacademica.org/sergio.navarrete.vazquez/2>>.

<sup>10</sup> SIROUNIAN, Mónica, “*Mobbing*. Importancia...”, *op. cit.*

<sup>11</sup> Para una mayor profundidad del estudio de cada una de estas conductas cabe remitir a un trabajo anterior realizado sobre la materia que se encuentra citado en las referencias bibliográficas, ello a los efectos de evitar reiteraciones. OBLIGADO, Lucía, *op. cit.*, con cita a ABAJO OLIVARES, *op. cit.*, pp. 49 y ss.

personas que advierten tratos violentos y agresivos a observarlos pasivamente, callando e incluso cuestionando el accionar, la personalidad o la situación del propio acosado, con todo lo cual –en definitiva– se intenta de algún modo justificar el mal trato y apoyar al acosador.

Por ello, con este trabajo queremos demostrar la necesidad de un cambio cultural y de mentalidad, para lo cual será necesario capacitar a las partes involucradas, crear ambientes de denuncias anónimas que protejan a los denunciantes, establecer un ámbito independiente de investigación y centrarse en la protección de las posibles víctimas, a quienes debe alejárselas en primer término de la situación que les causa daño, no para excluirlas, sino para resguardarlas mientras dure la investigación.

### III. LAS PARTES INVOLUCRADAS

Así las cosas, sentada la definición del *mobbing*, cabe destacar que el acoso laboral puede ser ejercido de forma horizontal –o descendente–, vertical o ascendente. El primer tipo es realizado por el empleador o un superior jerárquico contra el trabajador y persigue solapadamente, su exclusión de la institución. El segundo se genera entre pares y el tercero se produce cuando el superior jerárquico se ve agredido por sus subordinados, que se resisten a sus órdenes, con el propósito de alejarlo del mando.

En definitiva, en todos los casos, el problema tiene como protagonistas al *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 defender al acosado los lleve a ser la próxima víctima<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> OBLIGADO, Lucía, *op. cit.* SIROUNIAN, Mónica, “Violencia y hostigamiento laboral”, *op. cit.* y OTAOLA, María Agustina, “*Mobbing* o acoso laboral en Argentina: visibilizar para prevenir y disuadir”, *Revista Ideidez*, UNTREF,

En tales condiciones, se advierte fácilmente la presencia de tres partes involucradas, a saber: el *mobber*, la víctima y el entorno laboral pasivo.

El *mobber* es el acosador, en general suele actuar en secreto, cuando la víctima está sola o bien lo hace solapado por el silencio del entorno. Incluso, pueden darse agresiones de naturaleza intangible, lo que las hace más difíciles de probar y de percibir por el acosado. Se ha dicho al respecto de la personalidad de los acosadores que podrían poseer todas o algunas de estas características, a saber: ser personas manipuladoras, inseguras, controladoras, envidiosas, autoritarias, crueles, arrogantes, carentes de empatía, mentirosas, encantadoras, irritables, incapaces de sentir culpa, mediocres, intolerantes, entre otros<sup>13</sup>.

Por otra parte, la víctima suele reaccionar pasivamente, al negar y evitar enfrentar lo que sucede, en ocasiones se siente culpable y duda de sus capacidades, todo lo cual constituye un obstáculo para la identificación, el tratamiento y la prevención del acoso. No puede señalarse que exista un perfil determinado de personas tendientes a sufrir este tipo de hostigamiento; en los hechos, el acoso laboral puede acontecerle a cualquier persona, pero es evidente que una persona en situación de vulnerabilidad se encuentra en mayores condiciones de padecer, reaccionar y defenderse de este tipo de violencia. Por lo demás, el acoso sufrido coloca a la víctima en una nueva situación de vulnerabilidad, diferente de la

---

consultado en: <<http://revista-ideides.com/mobbing-o-acoso-laboral-en-argentina-visibilizar-para-prevenir-y-disuadir/>>. Ver CNACAF, Sala IV, “HVN” c y Sala V, “Pérez, Liliana Esther”. Cabe destacar que el *mobbing* descendente o en sentido horizontal puede también calificarse como *bossing*, el que se trata de un tipo de acoso laboral realizado por los superiores jerárquicos respecto de sus empleados. Ver al respecto ARDOY, Juan José, *op. cit.*

<sup>13</sup> NAVARRETE VÁZQUEZ, Sergio, *op. cit.* y MOLINA NAVARRETE, Cristóbal, *op. cit.*

vulnerabilidad inicial, lo que agrava en mayor medida su capacidad de reacción e intensifica la gravedad de la conducta agresiva<sup>14</sup>.

Ahora bien, debe reconocerse que las consecuencias del *mobbing* varían en función de los rasgos de la personalidad del acosado, cada persona es diferente y diferentes son sus reacciones frente a los estímulos. Pero cabe destacar que sea cual fuere la reacción de la víctima, la violencia laboral no solamente tiene consecuencias en lo laboral –tales como el ausentismo, la disminución del compromiso organizacional, el abandono del cargo, entre otros–, sino que, además, suelen aparecer efectos por fuera del trabajo y persistir luego de abandonado, advirtiéndose principalmente la baja autoestima, la depresión, la ansiedad, desconfianza, aislamiento, entre otras consecuencias, la mayoría de las cuales afectan la salud física y mental de la víctima<sup>15</sup>.

Por último, el entorno laboral es necesario para que el *mobbing* se desarrolle. Sin un entorno pasivo y cómplice de este tipo de conductas, la violencia laboral no podría tener lugar. En la práctica, quienes integran este entorno actúan como acosadores secundarios, en la medida que aun cuando no hostiguen directamente a la víctima, permiten que ello suceda. Con que una sola persona denuncie la situación, enfrente al acosador o defienda a la víctima, podría evitarse el *mobbing*. Es evidente que quien tiene el poder jerárquico o de mando puede prevenir, erradicar y sancionar este tipo de conductas, no por nada se dice que el ejemplo debe venir de arriba hacia abajo. Pero lo cierto es que en muchas ocasiones es esa misma persona quien ejerce las conductas violentas y, en estos casos, reviste especial trascendencia la actitud de los pares y la existencia de instancias de denuncia e investigación.

En este punto en particular es donde cobra relevancia el cambio de paradigma que este trabajo propone, en todo aquello que refiere al entorno laboral. Debe reconocerse que en nuestra cultura el denunciante es considerado un traidor, se percibe a la denun-

---

<sup>14</sup> *Idem.*

<sup>15</sup> ANSOLEAGA, Elisa et al, *op. cit.*

cia –sea cual fuere la razón que la motive– como una falta de lealtad y de discreción. A ello se añade el temor de los empleados a las posibles represalias que la denuncia genere, además del miedo de pasar a ser la próxima víctima. Todo ello, genera que muchos trabajadores callen en vez de defender a quien merece ser defendido, con todo lo cual, de manera inintencional se favorece el *mobbing* y se colabora –en los hechos– con el *mobber*<sup>16</sup>.

En suma, frente al acosador y a un entorno pasivo, la víctima se encuentra en una situación de indefensión total. Así, se la coloca en condiciones de vulnerabilidad y –consecuentemente– se lesionan sus derechos humanos fundamentales. En particular, su derecho a la salud, a la integridad, a una vida libre de violencia, el derecho al honor, la prohibición de discriminación, la dignidad, el derecho al trabajo y la igualdad ante la ley<sup>17</sup>.

#### IV. *MOBBING* EN EL EMPLEO PÚBLICO

Llegado este punto, caracterizado el *mobbing* y determinadas las partes necesarias para que acontezca, cabe desarrollar el objeto concreto de este trabajo, esto es, el *mobbing* en el marco de las relaciones de empleo público. Ello, en la medida que, como advertimos en la introducción, la Administración Pública constituye uno de los principales “grupos de riesgo” para que este tipo de violencia laboral se desarrolle.

En tal sentido, y aun cuando el acoso laboral es una materia mayormente desarrollada por el derecho laboral, es hora de que el derecho administrativo comience a estudiarla en profundidad, toda vez que la Administración Pública posee particularidades

---

<sup>16</sup> NAVARRETE VÁZQUEZ, Sergio, *op. cit.* y MOLINA NAVARRETE, Cristobal, *op. cit.*

<sup>17</sup> Comisión Nacional de los Derechos Humanos de México, Acoso laboral “*mobbing*” 2007. Consultado en: <<https://appweb.cndh.org.mx/biblioteca/archivos/pdfs/Acoso-Laboral-Mobbing.pdf>>.

propias, vinculadas a las características burocráticas de la organización, a las estructuras jerárquicas piramidales, la rigidez, el autoritarismo, la improductividad y los procedimientos administrativos a los que deben atenerse los agentes para hacer valer sus derechos, –entre otras tantas cuestiones–, que justifican su análisis en el marco del derecho público<sup>18</sup>.

En tales condiciones, como advierte Ivanega, existe cierto olvido de que la Administración Pública también constituye un ambiente laboral y ello conlleva que no se considere a las personas que se desempeñan en ella, con lo que se terminan cercenando sus derechos, con consecuencias graves en su salud y vínculos<sup>19</sup>.

Así las cosas, si bien debe reconocerse que la violencia laboral existe en todo tipo de actividad, esto es, tanto pública como pública, lo cierto es que el ámbito público es especialmente proclive a generar ambientes hostiles, por las características antes detalladas. No obstante ello, debe reconocerse que a pesar de que en el sector privado se puede prescindir de un empleado con mayor facilidad que en el público, por cuanto las trabas que se imponen en este último para expulsar a un agente no existen en el sector privado, en el que solamente se requiere la decisión de hacerlo y, en algunos supuestos, del pago de una indemnización, lo cierto es que el *mobbing* también existe.

---

<sup>18</sup> ABAJO OLIVARES et al, “Representaciones sociales que sobre riesgos psicosociales y acoso laboral tienen los trabajadores de una organización pública”, *Revista Hacia la Promoción de la Salud*, Universidad de Caldas, Colombia, consultado en: <<https://www.redalyc.org/pdf/3091/309124894005.pdf>>, e IVANEGA, Miriam, “*Mobbing* y acoso laboral en el empleo público. Referencias a la jurisprudencia de la República Argentina. Anuario Jurídico Villanueva, núm. 12, 2018, pp. 183-198. Como advierte Ivanega, 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.

<sup>19</sup> IVANEGA, Miriam, *op. cit.*

Abajo Olivares destaca que una de las diferencias más llamativas que existe entre el *mobbing* en el sector privado y el público, es que en el primero el proceso suele durar menos tiempo y termina con la renuncia de la víctima; mientras que, en el segundo, el proceso puede durar años, toda vez que a la víctima no le resulta tan sencillo abandonar una relación de empleo público, especialmente si goza de la garantía de estabilidad<sup>20</sup>.

Hirigoyen, por su parte, destaca que los paradigmas que fundan la organización estatal hacen predominar estructuras cerradas, reglamentarismo y una cultura de gestión que considera al poder y el control como valores prioritarios para conseguir la eficacia. En ese contexto, se ha dicho que 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<sup>21</sup>.

En este punto, no debe dejar de señalarse la mayor calificación que merece el reproche cuando el *mobbing* acontece en el ámbito estatal, en tanto allí la actividad debe desarrollarse en el marco de la ejemplaridad<sup>22</sup>. Por lo demás, no debe perderse de vista que

---

<sup>20</sup> ABAJO OLIVARES, Francisco Javier, *Mobbing- Acoso psicológico en el ámbito laboral... op. cit.*

<sup>21</sup> MOLINA NAVARRETE, Cristobal, *op. cit.* y KRUGER, Vanina, L. “El *Mobbing* dentro de la relación de empleo público. Su necesaria inclusión como enfermedad profesional”, TR LALEY AR/DOC/4331/2016. Con cita a HIRIGOYEN, Marie- France, *El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero de lo falso*, Barcelona, Paidós, 2001.

<sup>22</sup> SANTIAGO, Alfonso y LINDE, Gustavo, “*Mobbing* vertical y responsabilidad política de los magistrados judiciales. El caso Roxana Romero de la Provincia de Corrientes”, TR LA LEY AR/DOC/3516/2015, con referencia a la decisión del Jurado de Enjuiciamiento de Magistrados y Funcionarios de la Provincia de Corrientes, del 06/04/2015, respecto de la acusación por mal desempeño de la entonces titular de la Fiscalía de Instrucción, Correccional y de Menores N° 1 de la Ciudad de Paso de los Libres, Dra. Beatriz Romero.

deteriora enormemente el clima laboral y apareja innumerables problemas y conflictos que perjudican la prestación de los servicios públicos y la propia organización pública, se pierden talentos, se incrementa el ausentismo y aumentan las licencias, con todo lo cual se afecta el interés público comprometido<sup>23</sup>.

Sentado todo ello, y retomando la cuestión de la garantía de estabilidad, cabe señalar que, aun cuando no todos los empleos públicos gozan de la mencionada garantía, muchos de ellos sí lo hacen y ello le confiere al empleado público la protección de no ser despedido arbitrariamente por los vaivenes políticos que pudieran acontecer, en tanto en el ámbito público los titulares de las instituciones –y, consecuentemente, quienes dependen profesionalmente de ellos– suelen cambiar con cada alternancia política. Así, el establecimiento de la garantía de la estabilidad pretende resguardar no solamente al agente público idóneo, sino también al interés público involucrado, en función del cual, el cambio constante de empleados por el mero hecho de pertenecer al partido político de turno no aporta beneficio alguno.

Ahora bien, esa garantía en supuestos de acoso laboral perjudica de múltiples maneras a la víctima, habida cuenta que puede suceder que, tanto el acosado como el acosador –según su modalidad de vinculación con la Administración Pública–, gocen de la referida estabilidad. En ese caso, ninguno de ellos podría ser removido sin la tramitación de un procedimiento disciplinario tendiente a acreditar faltas de entidad suficiente que logren justificar su exclusión de la organización pública en la que se desempeñen y, como se verá, no es sencillo acreditar los casos de *mobbing*.

En ese orden, desde el punto de vista del acosador, la estabilidad constituye una traba para lograr desprenderse de los empleados que no son de su agrado, lo que facilita el desarrollo de conductas tendientes a lograr su renuncia “voluntaria”, mediante mecanismos cuestionables<sup>24</sup>. Para el acosado, esa misma estabi-

<sup>23</sup> GIAGAME, Eduardo, *op. cit.*

<sup>24</sup> ARDOY, Juan José, *op. cit.* y IVANEGA, Miriam, *op. cit.*

lidad, le confiere una seguridad que atenta contra su libertad de decisión y su propia salud, en tanto lo conduce a tolerar en mayor medida y por mayor tiempo conductas agresivas, con el fin de no renunciar a un trabajo que le confiere una seguridad inexistente en el ámbito privado. Aún más, en muchas ocasiones, en caso de que pretenda un traslado, deberá contar con el consentimiento de su propio acosador. Todo ello, sumado al poder que suelen ostentar quienes se encuentran en posiciones jerárquicas en el sector público, produce una situación de difícil escapatoria para la víctima<sup>25</sup>.

En definitiva, la seguridad que le confiere al agente público la garantía de estabilidad lo posiciona en una situación de mayor vulnerabilidad en los supuestos de acoso laboral, al imponerle una presión psicológica extra para no renunciar a un trabajo estable, lo que -en definitiva- determina que se vean lesionados en mayor medida sus derechos humanos fundamentales.

## V. *MOBBING* COMO LESIÓN A LOS DERECHOS HUMANOS FUNDAMENTALES. LAS DIFICULTADES PROBATORIAS Y EL CAMBIO CULTURAL

Es evidente que el trabajador no abandona sus derechos al ingresar a una relación de empleo, sino que sus derechos se mantienen vigentes en todo momento y ámbito de la vida<sup>26</sup>.

En tal sentido, no debe pasarse por alto que el empleado pasa un tercio de su día en su trabajo, de allí la importancia de un buen ambiente laboral. En efecto, la incorporación al mundo del trabajo de una persona importa una expectativa de crecimiento, tanto a nivel profesional como personal; con ello se busca realizar un aporte a la organización y a la sociedad, al mismo tiempo que se

---

<sup>25</sup> ARDOY, Juan José, *op. cit.*, con cita a CASSAGNE, Juan Carlos, *Derecho Administrativo*, t. I, 6ª ed., Buenos Aires, Abeledo Perrot, 2000.

<sup>26</sup> FABREGAT MONFORT, Gemma, *op. cit.*

pretenden mejorar las propias condiciones de vida. Lo que menos espera un trabajador al ingresar en una organización, es encontrar violencia y agresión. Como señala Navarrete Vázquez, el trabajo es un lugar para construir y desarrollar la autoestima<sup>27</sup>.

Aclarado ello, cabe advertir que la Administración Pública, en su calidad de garante primaria de la dignidad de las personas y de los derechos que le son inherentes, tiene –ante todo– el deber de respetar –y, consecuentemente omitir lesionar– los derechos y garantías de las personas<sup>28</sup>.

Pero, como se viene indicando en el desarrollo de este trabajo, la práctica demuestra una realidad diferente, en la medida que las particularidades del empleo público desgraciadamente favorecen la posible lesión de esos derechos humanos fundamentales al facilitar la expansión del hostigamiento laboral.

Ahora bien, cabe destacar que los tratados y convenios internacionales regulan esta materia, aun cuando no todos ellos lo hagan directamente. En efecto, estos fijan directivas –especialmente en materia de derechos humanos– con el objeto de uniformar la legislación de sus países miembros, que si –además– son ratificados por aquéllos, les generan obligaciones internacionales<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> NAVARRETE VÁZQUEZ, Sergio, *op. cit.*

<sup>28</sup> SAMMARTINO, Patricio, “La noción de acto administrativo en el estado constitucional”, EDA, 2007, p. 639.

<sup>29</sup> GIAGAME, Eduardo, “El acoso laboral...”, *op. cit.* y SÁNCHEZ, Verónica Luján, “Violencia y acoso laboral en el trabajo de las mujeres y grupos en situación de vulnerabilidad. Convenio 190- OIT”, LALEY AR/DOC/1986/2022. En el Reino Unido a través de la *Protection from Harassment Act* de 1997 y la *Dignity at Work Act* (2001) se trata de forma severa el acoso laboral al establecerse sanciones duras e incluirse la figura de la responsabilidad civil a los partícipes de dichos actos, junto con una causal de despido específica para estos casos. Por su parte, en España se realizó en 2010 una reforma al código penal que incorporó el delito de *mobbing* con una pena de 6 meses a 2 años de prisión. En la Argentina, el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional, aprobado por medio del

En ese marco, cabe destacar que el derecho de toda persona trabajadora a la defensa de su dignidad, como derecho humano fundamental, debe reconocerse sin distinciones e implica la defensa de un trabajo libre de violencia. Los derechos humanos se encuentran íntimamente ligados a la dignidad de la persona y el trabajo implica un punto esencial del desarrollo de la referida dignidad, todo lo cual se encuentra protegido en diversos instrumentos internacionales, como ser: la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre (art. 14); la Declaración Americana de los Derechos Humanos (art. 11), la Declaración Universal de Derechos Humanos (art. 22), el Pacto internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (arts. 2, 3, 6, 7 y 8), el Pacto internacional de Derechos Civiles y Políticos (arts. 2, 3 y 22), la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (art. 11), la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial (art. 5, e.1) y la Convención de los Derechos del Niño (art. 32)<sup>30</sup>.

Sobre la materia, la Corte Interamericana de Derechos Humanos tiene dicho que el trabajo es un derecho y un deber social, que le otorga dignidad a quien lo realiza y debe presentarse en condiciones aceptables para todos, que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso<sup>31</sup>. Así, agrega que –en función del art. 26 de la Convención Americana de Derechos Humanos– se

---

Decreto N° 214/06 expresamente dispone en su art. 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.

<sup>30</sup> SÁNCHEZ, Verónica Luján, *op. cit.*

<sup>31</sup> Comisión Interamericana de Derechos Humanos, Compendio sobre derechos laborales y sindicales. Estándares Interamericanos, 2020, consultado en: <<https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/derechoslaboralesindicales-es.pdf>>. Ver Informe N° 25/18. Caso 12.428. Admisibilidad y fondo. Empleados de la fábrica de fuegos en Santo Antonio de Jesus y sus familiares. Brasil, 2 de marzo de 2018.

deben ofrecer recursos idóneos y efectivos para su protección<sup>32</sup> y dispone, particularmente, que el Estado tiene obligaciones de respeto y garantía sobre todos los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, lo que incluye el derecho al trabajo y la seguridad social<sup>33</sup>.

Por su parte, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos añadió que dentro de las obligaciones inmediatas en relación con el derecho al trabajo protegido por el señalado artículo 26, se encuentra la de garantizar su ejercicio sin discriminación alguna y la de adoptar medidas o dar pasos deliberados y concretos dirigidos a la realización plena del derecho en cuestión<sup>34</sup>.

En concreto, en cuanto al contenido del derecho al trabajo, dicha Comisión ha sostenido que el trabajo debe ser digno, esto es, debe respetar los derechos fundamentales de la persona, así como los derechos de los trabajadores en cuanto a las condiciones de seguridad laboral y remuneración. Estos derechos fundamentales también incluyen el respecto a la integridad física y mental del trabajador en el ejercicio de su empleo<sup>35</sup>.

Por otra parte, no debe olvidarse que el Convenio de la Organización Internacional del Trabajo 190 sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, refiere específicamente a esta materia y es aplicable a todos los trabajadores de la índole y sector que sea, en relación a la violencia o acoso en el mundo del trabajo. En tal sentido, dicho Convenio establece que la violencia y acoso laboral pueden constituir una violación o abuso de los derechos humanos, agregando que constituyen una amenaza para la igualdad de oportunidades y son inaceptables e

---

<sup>32</sup> Comisión Interamericana de Derechos Humanos, *op. cit.* Ver Informe N° 148/18. Caso 12.997. Fondo. Sandra Cecilia Pavez Pavez. Chile, 7 de diciembre de 2018.

<sup>33</sup> *Ibidem.* Ver Informe Empresas y Derechos Humanos: Estándares Interamericanos OEA, 1 de noviembre 2019.

<sup>34</sup> *Ibidem.* Ver Informe N° 148/18, *op. cit.*

<sup>35</sup> *Ibidem.* Ver Informe No. 25/18, *op. cit.*

incompatibles con el trabajo decente. Así, 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, así como la previsión de sanciones específicas.<sup>36</sup>

En suma, de la reseña efectuada puede concluirse que los instrumentos internacionales reseñados dan cuenta de la necesidad de resguardar los derechos humanos fundamentales del trabajador, en tanto aquél no los abandona por encontrarse inmerso en una relación de empleo, incluso cuando esa relación pudiera ser calificada como una “relación de especial sujeción” con la Administración Pública. Ello conduce a concluir sobre la necesaria prevención, erradicación y sanción del *mobbing*, especialmente considerando las graves consecuencias que produce en las víctimas que lo padecen, las que ven afectada su dignidad y sus derechos a la salud, integridad, a una vida libre de violencia, al honor, a la prohibición de discriminación, al trabajo y a la igualdad ante la ley, entre otros. Por lo demás, es evidente que dentro de las obligaciones de los empleados públicos se encuentra la de respetar a sus superiores, pares e inferiores, destacándose siempre la necesidad de resguardar debidamente la dignidad y derechos humanos fundamentales de todas las personas involucradas; todo lo cual incumple el acosador al ejercer conductas de hostigamiento.

Como señalamos en un trabajo anterior, en teoría, el *mobber* debería ser gravemente sancionado por su accionar violento, pero lo cierto es que difícilmente un agente en ejercicio de funciones denuncie ser víctima de *mobbing*, por temor a no poder acreditar el hostigamiento sufrido y ser objeto de represalias que podrían implicar la pérdida de un trabajo estable. En tales condiciones, el primer eslabón requerido para que se impida y eventualmente sancione el acoso falla, al no poder siquiera ser iniciada una investigación. De superarse ese temor inicial, nos encontramos luego con otra dificultad, en la medida que no puede negarse que las

---

<sup>36</sup> Ver asimismo la Recomendación OIT 206 (2019), art. 4, 6, 8, 9 y 10.

situaciones de acoso suelen darse en un ámbito de privacidad, por lo que el acosado corre con la difícil carga probatoria de demostrar que fue efectivamente sometido a hostigamiento<sup>37</sup>.

Para palear esta realidad, la doctrina y la jurisprudencia han propuesto darle principal importancia a las declaraciones testimoniales prestadas por los compañeros de trabajo y a las pruebas periciales que buscan determinar la existencia de daños físicos o psicológicos en la víctima. En ese mismo sentido, también se destaca la relevancia de los indicios para acreditar este tipo de violencia<sup>38</sup> y, en la era actual, cobran valor las videograbaciones, los mensajes de texto y voz, los correos electrónicos, las redes sociales y las instrucciones de trabajo que pudieran quedar documentadas<sup>39</sup>.

Como advierte Ivanega, ello se complementa con el principio de la carga dinámica de la prueba, que desplaza el *onus probandi* a la parte que se encuentra en mejores condiciones para probar los hechos. En ese mismo sentido, la necesidad de la inversión de la carga de la prueba en cuestiones de discriminación fue considerada por la OIT, la que advirtió que generalmente la discriminación constituye una acción más presunta que patente y difícil de demostrar, toda vez que el motivo subyacente de la diferencia de tra-

---

<sup>37</sup> JAIMES, Enzo, “Diferencias y similitudes de abuso del *ius variandi* y *mobbing* laboral”, *La Ley*, TR LALEY AR/DOC/3635/2017, con cita a CNT, sala 7, “Rybar, Héctor v. Banco de la Nación Argentina”, del 08/06/2007.

<sup>38</sup> JAIMES, Enzo, *op. cit.* con cita a CNT, sala 7, “Rybar, Héctor” y CNACAF, Sala IV, “HVN” y Sala V, “Pérez, Liliana”. Ver OTAOLA, Agustina, “*Mobbing* o acoso laboral...”, *op. cit.* y ARDOY, Juan José, “*Mobbing. Bossing. Daño moral...*”, *op. cit.*, que comenta la sentencia del Juzgado Federal N° 2 de la ciudad de Concepción del Uruguay, in re “D. V. J. A. s/ PAMI,- laboral”, Expte. N° 674/05, del 31/03/2009.

<sup>39</sup> Comisión Nacional de los Derechos Humanos de México, Acoso laboral “*mobbing*”, *op. cit.*

to habita frecuentemente en la mente del autor<sup>40</sup>. Ello, tanto más en cuanto la información y los archivos que conforman elementos de prueba suelen estar en manos de la persona a la que se dirige el reproche<sup>41</sup>. En ese sentido, requerir que dicha discriminación sea demostrada por quien la sufre, podría constituir un obstáculo insalvable para la reparación del perjuicio sufrido<sup>42</sup>. En tal orden, la citada autora considera que, en el caso de que por el tipo de acoso o discriminación el agente se vea impedido de recabar prueba, la demostración de que no se configuró la irregularidad imputada debe estar a cargo de la Administración<sup>43</sup>, con el objeto de compensar las dificultades probatorias antes referenciadas.

Así las cosas, y en el marco de las dificultades referidas, debe destacarse el rol protagónico que tienen las instituciones para prevenir, mitigar y erradicar los casos de hostigamiento laboral<sup>44</sup>. En tales condiciones, es responsabilidad de la propia Administración Pública impedir este tipo de conductas y, de no haber podido prevenirlas, sancionarlas ejemplificativamente para evitar su repetición.

A tales fines, mediante el presente trabajo se propone, para prevenir el *mobbing*, que desde la propia Administración Pública se consideren seriamente los incidentes de hostigamiento y se realicen campañas informativas y de concientización, además de crearse ámbitos de confidencialidad en cada organismo tendientes a que los agentes puedan acercarse a denunciar anónimamente posibles acosos o situaciones que los aquejen, sin que esas denuncias puedan implicarles una posible represalia. Para los casos de

---

<sup>40</sup> MEDINA, Graciela, “Vulnerabilidad, control de constitucionalidad y reglas de prueba. Las ‘categorías sospechosas’: Una visión jurisprudencial”, LL 2016-F, 872 y TREACY, Guillermo F., “Categorías sospechosas y control de constitucionalidad”, *Lecciones y Ensayos*, núm. 89, 2011.

<sup>41</sup> IVANEGA, Miriam, *op. cit.*

<sup>42</sup> *Idem.*

<sup>43</sup> *Idem.*

<sup>44</sup> OTAOLA, María Agustina, “*Mobbing* o acoso laboral...”, *op. cit.*

que la prevención no fuera posible, en tanto el *mobbing* ya se encuentre consumado, deberían establecerse áreas independientes de las autoridades jerárquicas que investiguen seriamente estos hechos, las que deben estar compuestas con personal perteneciente a diferentes ramas del saber –esto es, abogados, médicos, psicólogos, licenciados en recursos humanos, entre otros–; asimismo, deberá enfrentarse la situación con medidas provisorias que tiendan a la protección del acosado; tales como podría ser la concesión de licencias –en caso de verse afectada la salud del empleado– o su traslado, no como sanción, sino con la idea de alejarlo de la situación de acoso que lo aqueja, al tiempo que se investigan los hechos. Acreditado que sea el supuesto de acoso, no cabe más que sancionar al agente acosador, de conformidad con la normativa aplicable en cada país y en función de la gravedad de los hechos probados<sup>45</sup>.

Lamentablemente, como ya se advirtiera, en los casos de *mobbing* quien termina siendo excluido de la institución es el acosado y no el acosador que en los hechos está incumpliendo gravemente sus deberes y obligaciones funcionales. Ello, es precisamente lo que quiere evitar con la propuesta antes señalada y con la idea de forzar un cambio cultural y de mentalidad que priorice por sobre todo los derechos humanos fundamentales del trabajador, en cuanto el sistema debería proteger al afectado y no a quien en los hechos está incumpliendo sus obligaciones funcionales, al no respetar a sus pares, al punto de acosarlos y ejercer acciones de violencia en su contra.

## VI. CONCLUSIONES

Como advirtiéramos en el desarrollo de este trabajo, la Administración Pública, en su calidad de garante primaria de la dignidad

---

<sup>45</sup> Al respecto de medidas como la propuesta se sugiere consultar la Recomendación OIT 206.

de las personas y de los derechos que les son inherentes, tiene el deber de respetar los derechos y garantías de los particulares<sup>46</sup>.

Sin perjuicio de lo cual, debe reconocerse que las características organizativas de la Administración Pública, la colocan como uno de los principales “grupos de riesgo” para que se desarrolle el hostigamiento laboral<sup>47</sup>.

Sentado ello, cabe destacar que no existe razón válida alguna que pudiera justificar la conducta de un acosador, no puede silenciarse ni normalizarse la violencia. En consecuencia, ante situaciones semejantes debe actuarse rápida, eficiente y eficazmente para tutelar a la persona agredida, así como para apartar y sancionar a quien resulte responsable<sup>48</sup>.

En tales condiciones, en función de la referida calidad de garante primera de los derechos humanos de la Administración Pública, cabe proponer ciertas medidas que colaboren al ejercicio de esa función. Para ello, debe resaltarse que a la hora de analizar cómo se debe proceder frente a casos de acoso laboral, es evidente que –en primer lugar– este tipo de conductas deberían prevenirse, especialmente considerando que los daños que ocasiona en muchos casos pueden llegar a ser irreversibles. Pero, cuando no

---

<sup>46</sup> Sammartino, Patricio, “La noción de acto administrativo en el estado constitucional”, EDA, 2007-639.

<sup>47</sup> ANSOLEAGA, Elisa *et al.*, “Violencia laboral en América Latina...”, *op. cit.* En la Argentina, la Constitución Nacional confiere a los empleados públicos la garantía de la estabilidad, por lo que solamente pueden ser separados de su cargo por sumario disciplinario que acredite faltas de entidad suficiente como para imponer las sanciones más graves previstas de cesantía o exoneración (conf. Arts. 14 y 14 bis CN y Ley Marco del Empleo Público Nacional N 25.164).

<sup>48</sup> SIRONIAN, Mónica, “Violencia en la organización laboral, Medidas cautelares...”, *op. cit.*

fuere posible su prevención, corresponde su visibilización, erradicación y sanción<sup>49</sup>.

En tal sentido, a los fines de la prevención mencionada, se debe asegurar que los incidentes de acoso sean debidamente considerados por la Administración Pública. Asimismo, se propone la realización de campañas informativas y de concientización, además de la creación de un ámbito de confidencialidad en cada organismo tendiente a que los agentes puedan denunciar anónimamente situaciones de acoso, sin posibles consecuencias dañinas. Cuando la prevención fuera extemporánea, debería iniciarse una investigación en un ámbito independiente de las autoridades jerárquicas del organismo, compuesto por personal perteneciente a diferentes ramas del conocimiento, durante cuyo transcurso se proteja a la víctima, lo que puede implicar tener que apartarla de su ámbito laboral. Si se lograra demostrar el supuesto de acoso, corresponderá sancionar al agente acosador, de conformidad con la normativa aplicable y en función de la gravedad de los hechos acreditados.

Pero, más allá de las medidas que pudieran proponerse, lo cierto es que, lamentablemente –y, como ya se advirtiera precedentemente–, en los casos de *mobbing* quien suele terminar siendo excluido de la institución es el acosado y no el acosador. Ello, es precisamente lo que quiere cambiarse, debería protegerse al afectado y no a quien –en los hechos– está incumpliendo sus deberes y obligaciones funcionales, al no respetar a sus pares al punto de acosarlos y ejercer acciones de violencia en su contra.

Ahora bien, para que ello pueda acontecer en la práctica, va a ser necesario forzar un cambio de paradigma, un cambio cultural, que asiente los valores de los derechos humanos que hacen a la dignidad de la persona y el interés público por sobre los in-

---

<sup>49</sup> OTAOLA, María Agustina, “*Mobbing* o acoso laboral en Argentina: visibilizar para prevenir y disuadir”, *Revista Ideidez*, UNTREF, consultado en: <<http://revista-ideides.com/mobbing-o-acoso-laboral-en-argentina-visibilizar-para-prevenir-y-disuadir/>>.

tereses y ambiciones personales, pero –además– deberá concretarse un cambio de mentalidad en las personas, que abandone la cultura de la lealtad ciega, del silencio y de la discreción, de la estigmatización del denunciante y de la veneración de la jerarquía. Ello, para pasar a fomentar el pleno resguardo de los derechos humanos, de predicar con el ejemplo y de iluminar con valores éticos toda la actuación administrativa.