

La dignidad humana no es una variable económica

Ius variandi, violencia laboral y control constitucional tras la Ley 27.802

Dr. Augusto Costanza

Observatorio Costanza — Personas, trabajo y justicia.

Cuadernos de Investigación y Análisis Jurídico

Redacción original: septiembre de 2026 · Actualización jurídica: octubre de 2026

Apertura

Hay decisiones empresariales que cambian un escritorio de lugar. Otras, sin moverlo, intentan borrar a la persona que se sienta frente a él.

La imagen no describe por sí misma un ilícito: es una pregunta sobre la diferencia entre reorganizar una función y afectar los derechos de una persona. Imaginemos —en un supuesto enteramente hipotético— a una trabajadora cuya contraseña deja de funcionar; sus tareas desaparecen y nadie explica la razón. El salario continúa pagándose. Ese dato es relevante, pero no convierte por sí solo la situación en lícita ni demuestra lo contrario. Hace falta conocer los hechos, las reglas aplicables y la justificación de la decisión.

Aporte doctrinario de esta investigación

Esta investigación propone la «Triple Matriz de Control del ius variandi» y su «Regla de Activación» como una sistematización metodológica desarrollada en el ámbito del Observatorio Costanza. El aporte consiste en articular tres planos de análisis —normativo, empresarial y procesal— y una regla orientadora para graduar la intensidad del control judicial sobre las decisiones empresariales, en el contexto de la Ley 27.802. Se integran herramientas preexistentes de razonabilidad, proporcionalidad y tutela judicial efectiva, sin atribuir a esta obra la creación de esos principios ni presentar la propuesta como un procedimiento obligatorio establecido por los tribunales.

Resumen

La reforma de las facultades empresariales y de las reglas de reparación exige distinguir el alcance del texto legislativo de sus condiciones de validez constitucional. Este ensayo sostiene que la modificación del artículo 66 de la Ley de Contrato de Trabajo no convierte la subordinación en inmunidad frente a lesiones de derechos fundamentales. Examina los artículos 66, 68, 245, 246 y 278, diferencia los daños vinculados al despido de los provenientes de conductas antijurídicas autónomas y propone una Triple Matriz de Control del Ius Variandi. La herramienta articula control normativo, empresarial y procesal, con una regla de activación de intensidad variable. La interpretación constitucionalmente conforme precede al eventual control concreto de constitucionalidad. El trabajo integra perspectivas filosóficas y evidencia sobre violencia laboral, sin convertirlas en normas positivas, diagnósticos individuales ni conclusiones judiciales anticipadas. Palabras clave: dignidad humana; ius variandi; mobbing; proporcionalidad; reparación; Ley 27.802; tutela judicial efectiva.

Una planilla puede señalar con precisión cuánto cuesta una reorganización. Sería excesivo pedirle, además, que comprenda por sí sola lo que significa para alguien recibir una explicación —o quedarse sin ella—. Esa parte del análisis no falla por falta de decimales: exige razones.

1. La dignidad humana frente a la racionalidad económica

Que una decisión pueda explicarse en números no significa que sus efectos humanos también puedan expresarse en la última columna.

La escena no anticipa una calificación. Abre una pregunta más acotada: cuáles son los límites jurídicos de un poder de organización cuando una decisión modifica las condiciones del trabajo y puede incidir en la experiencia de dignidad de quien lo realiza.

Toda organización productiva necesita dirección, coordinación y capacidad de adaptación. La legitimidad de esa actividad no permite, sin embargo, considerar cualquier costo humano como una consecuencia jurídicamente disponible. La cuestión central consiste en determinar cuándo una decisión de gestión permanece dentro del ámbito de las facultades empresariales y cuándo vulnera los derechos de quienes deben cumplirla.

Sostengo que el poder de dirección es una potestad funcional jurídicamente limitada. Su legitimidad no depende exclusivamente de la ausencia de pérdida salarial ni de la invocación de una necesidad organizativa. Deben examinarse su fundamento, finalidad, contenido y consecuencias. La persona que trabaja conserva su integridad, su libertad y su condición de sujeto de derechos durante toda la relación contractual. El trabajo puede expresar esfuerzo, conocimiento, compromiso, pertenencia y proyecto personal; ninguno de esos aspectos crea la dignidad, que es inherente a toda persona y no depende de tener empleo ni de la posición ocupada.

La libertad de ejercer una actividad económica y la protección del trabajo integran el mismo orden constitucional. Los artículos 14, 14 bis, 19 y 28 de la Constitución Nacional obligan a construir una respuesta que reconozca las facultades de organización sin

legitimar el daño injustificado. El artículo 75, inciso 22, incorpora los tratados con las jerarquías diferenciadas que establece la propia Constitución. La protección internacional no constituye un argumento externo al sistema jurídico argentino, sino uno de sus componentes. [N1]

Ejemplo hipotético. Una empresa propone cambiar el turno de una trabajadora para cubrir una vacante urgente. La medida podría responder a una necesidad organizativa; aun así, habría que identificar las reglas aplicables, sus efectos concretos y las alternativas disponibles. La escena no permite concluir por sí sola que el cambio sea legítimo o abusivo.

El título de esta investigación expresa una tesis normativa: la dignidad no puede reducirse a una magnitud intercambiable por eficiencia. Ello no significa que toda incomodidad laboral constituya una lesión constitucional ni que cualquier reorganización deba ser invalidada. La fuerza de la tesis depende de su capacidad para distinguir situaciones, justificar conclusiones y determinar remedios adecuados.

El objeto principal es el ejercicio del *ius variandi* en las relaciones alcanzadas por la LCT. La violencia laboral y la reparación se analizan porque una modificación contractual puede integrar una secuencia de hostigamiento o causar lesiones personales. No se pretende agotar los regímenes de empleo público, riesgos del trabajo, tutela sindical ni los ordenamientos extranjeros. La aplicación temporal de la reforma y las decisiones judiciales que incidan en un litigio requieren un examen propio del caso.

Una oficina puede cambiar de distribución en una tarde. El lugar que una persona reconoce como propio en su vida de trabajo se construye más lentamente. No se trata de inmovilizar la organización, sino de recordar que las dos velocidades pertenecen a una misma decisión.

2. La condición humana en el trabajo

Kant y la prohibición de la instrumentalización

Una persona no es el accesorio de una tarea. La tarea puede cambiar; esa distinción no debería hacerlo.

La distinción kantiana entre precio y dignidad permite comprender por qué el valor de una prestación no equivale al valor de quien la realiza. En la Fundamentación de la metafísica de las costumbres, la fórmula de la humanidad exige tratar a las personas como fines y no solamente como medios. Aplicada al problema aquí estudiado, esa perspectiva cuestiona la obtención de obediencia mediante humillación o desgaste deliberado. [F1]

Ejemplo hipotético. Una persona recibe tareas degradantes y, al objetarlas, es ridiculizada ante sus compañeros. La escena invita a preguntar si se la está tratando solo como un medio; la reflexión kantiana orienta esa pregunta, pero no demuestra por sí sola una infracción ni reemplaza el examen de las normas y los hechos.

La proyección laboral que propongo es interpretativa. Kant no formuló un régimen del *ius variandi* ni un sistema de indemnizaciones laborales. Su aporte ofrece un fundamento filosófico para rechazar la reducción de la persona a recurso enteramente disponible; la

consecuencia jurídica exige identificar las normas positivas y los hechos relevantes. El salario remunera una actividad y no compra una autorización para lesionar a quien la presta.

Heidegger y el horizonte de posibilidades

El cargo figura en el organigrama; las posibilidades de una vida laboral no caben completas en ese dibujo.

La analítica existencial de Ser y tiempo considera al Dasein desde el ser en el mundo, la coexistencia, el cuidado y la temporalidad. Esas categorías permiten interrogar cómo las condiciones de trabajo participan del horizonte práctico de una persona. Una alteración impuesta puede afectar la organización familiar, las expectativas profesionales o la posibilidad de proyectar la propia vida. [F2]

Esta aplicación constituye una lectura del autor del ensayo, no una tesis laboral atribuida a Heidegger. Tampoco identifica la angustia de la analítica existencial con un trastorno de ansiedad. La ontología no proporciona un diagnóstico clínico ni demuestra el nexo causal de un daño. Su utilidad reside en ampliar la comprensión de la experiencia comprometida, que luego deberá traducirse en hechos y categorías jurídicamente controlables.

Hegel, Honneth y el reconocimiento

El reconocimiento no se imprime en una credencial. Se verifica en prácticas que tratan a alguien como interlocutor.

La reflexión hegeliana sobre el reconocimiento permite examinar la constitución intersubjetiva de la identidad. Honneth desarrolla una teoría propia que distingue relaciones afectivas, reconocimiento jurídico y estima social, vinculados con autoconfianza, autorrespeto y autoestima. No corresponde atribuir retrospectivamente a Hegel la formulación acabada de las tres esferas honnethianas. [F3; F4]

En el trabajo, esta perspectiva ayuda a describir el agravio de ser tratado como alguien cuya palabra no cuenta o cuya contribución es sistemáticamente descalificada. Reconocer derechos y ofrecer una respuesta institucional comprensible puede contrarrestar esa experiencia. No implica que la empresa deba garantizar afecto ni que toda frustración de reconocimiento origine una indemnización. La conexión jurídica requiere una conducta lesiva y un fundamento normativo concreto.

Estas aproximaciones tienen funciones distintas. Kant aporta una exigencia moral; Heidegger, categorías para pensar la existencia situada; Hegel y Honneth, perspectivas sobre el reconocimiento. Su articulación permite formular preguntas más precisas, sin presentarlas como demostraciones equivalentes ni sustituir la argumentación constitucional por la autoridad de un filósofo.

El organigrama posee una virtud indiscutible: dibuja líneas muy claras. La realidad humana, poco considerada con los diagramas, suele moverse también entre esas líneas. El control jurídico empieza cuando preguntamos qué justificaba el cambio y qué efectos concretos produjo, no cuando suponemos intenciones a partir de un gráfico.

3. El poder organizacional y sus desviaciones

Organizar no equivale a despersonalizar. Un plano puede redistribuir escritorios sin decir nada, por sí solo, sobre la legitimidad del cambio.

La subordinación contractual habilita instrucciones dentro de un marco jurídico. No establece una soberanía privada sobre la persona trabajadora. El control debe atender tanto a la decisión singular como al contexto en que se adopta: una reasignación puede ser funcional en una organización y constituir un instrumento de aislamiento en otra.

La disfunción aparece cuando las facultades organizativas se emplean para fines incompatibles con su justificación o se ejercen de un modo lesivo. Son situaciones relevantes el retiro arbitrario de tareas, la degradación pública, la sobrecarga dirigida selectivamente contra una persona o el uso de traslados como represalia. La mera denominación de reorganización no define su legalidad. A la inversa, el desacuerdo con una decisión no demuestra por sí mismo hostigamiento.

También deben distinguirse los planos de responsabilidad. El incumplimiento contractual, la discriminación, la violencia laboral y el delito pueden coincidir, pero ninguno se deduce automáticamente de los demás. La calificación laboral no reemplaza los requisitos de la responsabilidad civil ni los elementos de un tipo penal.

Una afectación de la salud puede suscitar el análisis de las lesiones previstas en los artículos 89 a 91 del Código Penal. Las amenazas y las coacciones requieren examinar, según la conducta, el artículo 149 bis y las agravantes del 149 ter. Se necesitan los elementos objetivos y subjetivos correspondientes y una imputación individual fundada. Un diagnóstico o una presión organizativa no bastan, aisladamente, para afirmar un delito. Tampoco debe suponerse la existencia de un tipo penal nacional general denominado mobbing. [N4]

La excepción relativa a ilícitos penales del artículo 245 no justifica criminalizar artificialmente un conflicto para obtener reparación. La investigación penal y el reclamo patrimonial conservan sus presupuestos, competencias y reglas de articulación. El derecho penal no debe convertirse en sustituto de una argumentación laboral y constitucional insuficiente.

Una planilla puede sumar horas. Por suerte, todavía no puede declarar por sí sola qué trato es respetuoso.

4. Mobbing, violencia psicológica y salud mental

Una experiencia dolorosa exige escucha y prueba; ni el dolor reemplaza el examen jurídico ni el examen jurídico autoriza a ignorarlo.

Heinz Leymann contribuyó al estudio del hostigamiento sostenido en el trabajo mediante una descripción de comunicaciones y prácticas hostiles que colocan a la persona afectada en una situación de indefensión. Sus criterios operativos de frecuencia y duración tuvieron

una finalidad de investigación. No son plazos legales universales para acceder a protección. [C1]

Marie-France Hirigoyen examinó la destructividad de prácticas de descalificación, aislamiento y violencia psicológica que pueden desarrollarse sin agresión física. Esa contribución permite advertir procesos difíciles de reconocer cuando se observan sus episodios aisladamente. No habilita a diagnosticar la personalidad de un superior a partir de un conflicto relatado ni a utilizar categorías clínicas como sustitutos de la prueba. [C2]

La evidencia empírica respalda la relevancia sanitaria del problema con alcances delimitados. El metaanálisis de Verkuil, Atasayi y Molendijk encontró asociaciones entre acoso laboral y síntomas de depresión, ansiedad y estrés, con resultados longitudinales compatibles con relaciones bidireccionales. Los autores advierten limitaciones vinculadas con datos autoinformados. Esa evidencia no determina la causa de la enfermedad de una persona concreta. [C3]

El análisis pericial debe diferenciar exposición, síntomas, diagnóstico y consecuencias funcionales. Ninguna de esas dimensiones puede presumirse enteramente a partir de otra. La evaluación debe considerar la cronología, los antecedentes pertinentes, la evolución, las posibles

causas concurrentes y los fundamentos de sus conclusiones. La existencia de una vulnerabilidad previa no permite descartar sin examen una agravación atribuible a las condiciones de trabajo.

El TEPT no es la consecuencia necesaria del acoso. Su diagnóstico exige comprobar los criterios de la clasificación utilizada, incluido el requisito relativo al acontecimiento, sin equiparar automáticamente el sufrimiento intenso con su cumplimiento. La ausencia de ese diagnóstico tampoco demuestra ausencia de daño ni convierte la conducta en lícita. El derecho protege la integridad y la dignidad sin exigir que toda vulneración desemboque en una enfermedad psiquiátrica.

En consecuencia, deben evitarse tanto la minimización del daño como su sobredeterminación clínica. La gravedad jurídica de una conducta, la existencia de incapacidad y la cuantificación del resarcimiento son cuestiones relacionadas que requieren fundamentos diferenciados. Las afirmaciones sobre mecanismos neurobiológicos específicos tampoco pueden inferirse de la sola existencia de hostigamiento.

Una fórmula normativa puede ser breve, pero la vida que debe ordenar rara vez cabe en una oración. La tarea del intérprete no consiste en completar la ley con intuiciones, sino en enlazar su letra con las garantías y los hechos efectivamente acreditados.

5. El constitucionalismo del trabajo y los precedentes

La Constitución no es una objeción a que una empresa funcione. Es parte del marco dentro del cual puede hacerlo legítimamente.

Aquino y los límites de la exclusión de responsabilidad

En Aquino, Isacio c/ Cargo Servicios Industriales S.A. s/ accidentes ley 9688, del 21 de septiembre de 2004, la Corte Suprema confirmó la decisión que había declarado inconstitucional el artículo 39, inciso 1, de la Ley 24.557. La exclusión de responsabilidad civil fue examinada frente al daño de un accidente laboral y al régimen de prestaciones entonces aplicable. Los votos concurrentes tienen fundamentos que deben distinguirse. [J1]

Su relevancia reside en la tutela de la integridad, el principio de no dañar y los límites constitucionales de una exclusión reparadora. No declaró inválida toda tarifa ni resolvió la Ley 27.802. La comparación que aquí se propone requiere explicar la semejanza entre las exclusiones y la diferencia entre reparar un accidente y proteger frente al despido. De Aquino se toma una pregunta constitucional, no una solución automática para la reforma actual.

Para leer Aquino con cuidado, distingamos una reparación por accidente laboral de una controversia sobre despido. El fallo aporta una pregunta constitucional, pero su solución no se traslada automáticamente.

Vizzoti y la regulación de las indemnizaciones

Vizzoti, Carlos Alberto c/ Amsa S.A. s/ despido, del 14 de septiembre de 2004, se refiere al límite de la base salarial de la indemnización por despido. Su objeto difiere del de Aquino: sirve para examinar los límites de la reglamentación indemnizatoria, sin transformar la tarifa de despido en una reparación civil de todos los perjuicios. La cita correcta es Fallos 327:3677; Aquino corresponde a Fallos 327:3753. El pronunciamiento admite el régimen tarifado, pero limita la reducción de la base salarial a un máximo del 33% en el supuesto examinado. Ese criterio no resuelve, por sí solo, la validez de las cláusulas de exclusividad de 2026. [J2, cons. 6, 8, 11 y 12]

Álvarez y la discriminación

En Álvarez, Maximiliano y otros c/ Cencosud S.A. s/ acción de amparo, del 7 de diciembre de 2010, la mayoría confirmó la aplicación de la Ley 23.592 y la reinstalación en el supuesto discriminatorio examinado. Hubo disidencia parcial sobre el remedio. El precedente no establece reinstalación frente a cualquier ejercicio abusivo del ius variandi. [J3]

El antecedente textual del artículo 245 bis figura en el artículo 82 del DNU 70/2023; el artículo 95 de la Ley 27.742 volvió a incorporar legislativamente el artículo 245 bis. El DNU enumeraba

etnia, raza, nacionalidad, sexo, identidad de género, orientación sexual, religión, ideología y opinión política o gremial. La ley sancionada en 2024 reformuló la lista como raza o etnia, religión, nacionalidad, ideología, opinión política o gremial, sexo o género, orientación sexual, posición económica, caracteres físicos o discapacidad. Conservó el agravamiento del 50%, su posible aumento hasta el 100%, la no acumulación con otros agravantes especiales

y la extinción del vínculo a todos los efectos; añadió la expresión “definitiva”. La ley fue publicada el 8 de julio de 2024 y, conforme a su artículo 237, rigió en general desde el 9 de julio, salvo las disposiciones con regla especial. El cambio de redacción no permite inferir por sí solo la pérdida o extensión de una categoría protegida. Deben distinguirse la secuencia normativa, la vigencia y la aplicabilidad temporal al conflicto concreto, sin presumir una solución intertemporal automática. [N8] No es suficiente citar Álvarez y omitir esa disposición. Una pretensión restitutoria debe explicar el régimen aplicable y, si corresponde, formular el planteo constitucional pertinente. La cuestión probatoria se desarrolla exclusivamente en el plano procesal de la Matriz.

Los derechos fundamentales también producen efectos en relaciones privadas. Esa eficacia no elimina la necesidad de identificar el vínculo entre el derecho invocado, las obligaciones empresariales y el remedio solicitado. La sola palabra dignidad no sustituye ese recorrido. La jurisprudencia ofrece fundamentos y límites; la metodología aquí presentada constituye una propuesta doctrinaria de esta investigación y no un test establecido por esos fallos.

Las reformas tienen la saludable ambición de ordenar los problemas. A veces, su primera lección es recordar que los problemas no siempre han leído el calendario legislativo: la entrada en vigor, el derecho transitorio y el caso concreto exigen preguntas distintas.

6. La reforma de 2026 y el problema de la reparación

Las leyes pueden modificar artículos. No por ello desaparece la obligación de distinguir el texto reformado de lo que creemos que dice.

El alcance de los artículos 66 y 68

Una cláusula más breve no es una sentencia anticipada: la interpretación empieza donde termina la lectura apresurada.

La Ley 27.802 fue publicada el 6 de marzo de 2026. El artículo 66 conserva como límites expresos las modalidades esenciales y el perjuicio material; prevé intimación desatendida antes del despido indirecto. Suprime las referencias expresas al perjuicio moral, a la razonabilidad y a la acción especial de restablecimiento. No introduce literalmente una presunción de legitimidad ni una caducidad breve. El nuevo artículo 68 remite a los límites legales, estatutarios y convencionales. [N2]

La eliminación de expresiones protectoras es un cambio jurídico real. No puede neutralizarse afirmando que el texto continúa diciendo lo que dejó de decir. Pero tampoco permite inferir una derogación de todas las garantías personales. Los deberes de buena fe, ejercicio funcional de la dirección, seguridad y ocupación de los artículos 63, 65, 75 y 78 deben interpretarse con la Constitución y el Convenio 190. La fundamentación de esta continuidad requiere precisar qué deber resulta vulnerado en cada supuesto. [N3]

La reforma exige distinguir la acción especial suprimida de otras pretensiones eventualmente disponibles. La ausencia de la primera no prueba por sí misma la inadmisibilidad de toda tutela de cese o prevención. A su vez, esa distinción no reproduce

automáticamente el procedimiento anterior: deben identificarse la fuente sustantiva y la vía procesal que sostengan la petición.

Dos disposiciones con ámbitos diferentes

Dos artículos pueden hablar de consecuencias parecidas sin responder a la misma pregunta. El derecho también exige escuchar los matices.

El artículo 245 establece exclusividad reparadora frente a la extinción sin justa causa y atribuye al cobro un efecto extintivo sobre reclamos vinculados al despido, incluidos los civiles. Exceptúa las acciones basadas en ilícitos penales. El último párrafo del artículo 278 formula una incompatibilidad más extensa entre prestaciones laborales o previsionales y reclamos de daños

fundados en el CCyCN. No la condiciona expresamente al cobro ni al despido. El artículo 246 remite al 245 para el despido indirecto. [N2; N3]

La remisión del 246 impide tratar el despido indirecto como un territorio necesariamente ajeno a las restricciones. Su alcance sobre las cláusulas nuevas exige una interpretación expresa. También es necesario examinar cómo se articula la exclusividad del 245 con otras indemnizaciones que la propia LCT prevé. No corresponde concluir, por una lectura aislada, que desaparecieron todas las consecuencias legales distintas de la antigüedad.

Interpretación conforme y daños autónomos

La primera hipótesis de este ensayo consiste en distinguir el daño propio de la ruptura contractual del ocasionado por conductas lesivas con autonomía fáctica y jurídica. La finalidad de esa distinción es evitar que una tarifa por terminación opere como autorización para causar otras lesiones. Un proceso previo de violencia con daño a la integridad no se identifica conceptualmente con la pérdida del empleo, aunque ambas situaciones se relacionen.

Esa autonomía no queda acreditada por cambiar el nombre del rubro. Deben individualizarse la conducta, el interés lesionado, sus consecuencias, la causalidad y aquello que ya cubre la prestación reclamada o percibida. El examen debe impedir la superposición resarcitoria. Tampoco basta con que el daño sea anterior al despido: una separación cronológica no resuelve por sí sola su encuadramiento jurídico.

Respecto del artículo 278, propongo privilegiar, cuando su interpretación sistemática lo permita, una lectura que impida la doble reparación del mismo daño y preserve la respuesta a lesiones autónomas. Es una tesis interpretativa controvertible. El texto no contiene una salvedad expresa general para esos daños y su amplitud constituye una objeción relevante. Presentar la tesis como significado literal o solución judicial consolidada debilitaría el argumento.

La dificultad es especialmente visible si se pretende una exclusión del 245 por autonomía y se omite el 278. Resolver la primera barrera no elimina la segunda. Cada norma exige una

respuesta propia. Además, la excepción penal expresa del 245 no puede trasladarse sin argumentación al 278 ni utilizarse para inventar una excepción civil que el texto no enuncia.

Una explicación no reemplaza la prueba. Aunque fuera muy elegante, el expediente seguiría pidiendo hechos.

El control concreto como segundo nivel

Si el alcance jurídicamente admisible de esas disposiciones impide injustificadamente reparar una lesión constitucionalmente relevante, debe examinarse su validez en el caso. La interpretación conforme tiene límites: no permite reescribir una prohibición inequívoca ni ocultar el conflicto con una fórmula conciliadora. Alcanzado ese límite, corresponde exponer la contradicción constitucional, no simular que fue resuelta interpretativamente.

El planteo debe identificar qué efecto normativo impide qué reparación, cuál es el daño acreditado, qué cobertura ofrece el régimen especial y por qué resulta insuficiente o irrazonable para ese supuesto. Aquino proporciona razones para interrogar una exclusión de responsabilidad; las diferencias entre sus hechos, su régimen y el problema actual forman parte de la argumentación necesaria.

El control de progresividad requiere comparar los niveles de tutela, precisar el retroceso y evaluar su justificación. No convierte cada modificación legislativa en una inconstitucionalidad automática. La conclusión depende de la intensidad de la afectación y de las razones que puedan

sostenerla dentro del orden constitucional. La eventual inaplicabilidad debe delimitarse al conflicto y respetar la defensa de las partes.

Aplicación temporal y procesos en trámite

Los artículos 93 y 94 de la Ley 27.802 se ubican en el Título III y deben leerse según ese ámbito. El artículo 93 dispone, para las modificaciones introducidas por ese título, su aplicación a procesos en trámite desde el día siguiente a la publicación, exceptuando lo previsto por los artículos 79 y 80. El artículo 94 regula específicamente la aplicación de estos últimos a procesos en trámite cuya competencia esté pendiente de resolución. No corresponde extrapolar esas reglas a todas las modificaciones sustantivas de la LCT ni concluir, por su sola existencia, la aplicación retroactiva general de los nuevos artículos 66, 68, 245 o 278. [N2]

Para el caso individual habrá que establecer la fecha de la conducta y del distracto, el inicio y estado del proceso, la pretensión deducida, el carácter sustantivo o procesal de la disposición invocada y las reglas intertemporales pertinentes (incluidos el artículo 7 del CCyC y las garantías de defensa y propiedad, cuando corresponda). La procedencia de una aplicación inmediata o de un planteo constitucional exige examen específico: no queda resuelta por la simple fecha de publicación de la reforma. [N1; N7]

Ejemplo hipotético. Dos situaciones laborales parecen iguales, pero una se inició antes de la entrada en vigor de una reforma y otra después. La semejanza de sus efectos no resuelve qué norma temporal corresponde: hay que identificar cuándo se produjo cada hecho jurídicamente relevante y qué regla de vigencia resulta aplicable.

El litigio cautelar de la CGT y el alcance de su verificación

La discusión sobre el texto legal debe distinguirse del estado de su impugnación colectiva. En la causa CNT 10308/2026, la Sala VIII de la CNAT otorgó efecto suspensivo a la apelación estatal el 23 de abril de 2026. La Sala IV de la Cámara en lo Contencioso Administrativo Federal resolvió la competencia a favor de ese fuero el 28 de abril. El Juzgado Contencioso Administrativo Federal n.º 12 dejó sin efecto la cautelar del 30 de marzo mediante resolución firmada el 8 de mayo; entre los artículos inicialmente alcanzados figuraban el 51 y el 57 de la Ley 27.802. [J7]

La Sala IV confirmó esa resolución el 7 de julio de 2026, en el incidente de apelación n.º 11. La fecha surge de la firma digital y de la publicación en el expediente; debe distinguirse de la difusión periodística del día siguiente. Sus considerandos 4 y 5 delimitan el examen cautelar: no anticipan el juicio de mérito sobre la constitucionalidad de la ley y contemplan la posibilidad de tutela precautoria en acciones individuales. Se cotejaron íntegramente las cuatro páginas de esta sentencia. [J7]

La consulta directa del PJN realizada el 15 de octubre de 2026 mostró el principal ante el Juzgado Contencioso Administrativo Federal n.º 12, Secretaría n.º 24, «en letra», con actuaciones hasta el 10 de septiembre. La providencia incorporada ese día remite a lo resuelto en la inhibitoria n.º 38745/2026. Por otra parte, la Sala IV rechazó el 8 de septiembre la queja n.º 12, relativa a la apelabilidad de una decisión sobre integración de la litis; el cambio de estado «archívese» del 14 de octubre corresponde a esa queja. No equivale al archivo del principal ni a una sentencia sobre el fondo. El alcance de la inhibitoria remitida y la revisión íntegra de los restantes incidentes permanecen pendientes. Esta comprobación no certifica firmeza ni permite afirmar una suspensión general vigente o una declaración definitiva de constitucionalidad. [J7]

7. El derecho internacional y la tutela efectiva

Un estándar internacional no resuelve solo el caso concreto. Ofrece un lenguaje de garantías que todavía necesita hechos.

El Convenio 190 de la OIT, aprobado mediante la Ley 27.580 y vigente para Argentina desde el 23 de febrero de 2022, posee jerarquía superior a las leyes. Su definición admite conductas únicas o

repetidas y comprende daños físicos, psicológicos, sexuales o económicos, incluso potenciales. Sus artículos 9 y 10 articulan prevención, protección y vías eficaces de respuesta. No crea por sí solo un procedimiento cautelar uniforme. [N5]

La diferencia entre esa definición y las delimitaciones empíricas del mobbing es decisiva. Una conducta que no alcanza el umbral temporal de un estudio puede requerir protección jurídica. No existe razón para exigir meses de exposición antes de evaluar una amenaza grave. De modo correlativo, la amplitud de la protección no vuelve ilícita cualquier interacción conflictiva: siguen siendo necesarios el análisis de los hechos y su encuadramiento.

La Convención Americana aporta garantías de integridad, dignidad, acceso a la justicia y protección judicial, junto con el artículo 26. En *Lagos del Campo vs. Perú*, del 31 de agosto de 2017, la Corte IDH examinó un despido y la protección de derechos en el ámbito laboral. *Spoltore vs. Argentina*, del 9 de junio de 2020, vincula el acceso a la justicia con condiciones de trabajo que aseguren la salud y con la duración excesiva de un proceso. Son problemas diferentes y no deben atribuirse a ambos una misma regla específica sobre *ius variandi*. En *Lagos del Campo*, los párrafos 149 y 150 distinguen la protección frente al despido de una permanencia irrestricta. En *Spoltore*, los párrafos 77 y 98 a 102 delimitan la controversia a la protección judicial; no deciden si la indemnización laboral reclamada era procedente. [N6; J5, párrs. 92, 149-150 y 166; J6, párrs. 77 y 96-102]

La consecuencia para esta investigación es metodológica: los remedios deben evaluarse por su aptitud concreta para proteger el derecho comprometido. Una indemnización futura puede resultar insuficiente para detener un riesgo actual. Pero la existencia de un riesgo tampoco determina por sí sola la procedencia de cualquier vía urgente. La fundamentación debe relacionar daño, tiempo y eficacia de la respuesta.

Ejemplo hipotético. Una trabajadora pide que se preserve el registro de asignación de tareas y que se suspenda temporalmente un cambio que comenzaría al día siguiente. Preservar el registro puede proteger una fuente de prueba; suspender el cambio busca evitar un efecto inmediato; la decisión final requiere otro examen. La urgencia no garantiza que se conceda la medida.

El control de convencionalidad exige considerar las obligaciones internacionales dentro de las competencias y reglas procesales aplicables. No autoriza a anticipar responsabilidad internacional por la sola existencia de una reforma ni a suprimir el contradictorio. La cuestión consiste en verificar si el sistema interpretado y aplicado ofrece una protección compatible con los compromisos asumidos.

La Triple Matriz propone mirar una decisión desde tres ventanas. Ninguna, por sí sola, ofrece todo el paisaje. La norma indica qué está permitido; la justificación empresarial muestra para qué y cómo se actuó; el proceso determina qué puede probarse y qué remedio corresponde. Mirar por las tres no asegura una conclusión predeterminada: evita confundir perspectiva con panorama.

Un precedente no es una llave maestra que abre cualquier expediente: antes hay que mirar la cerradura. El derecho, por suerte, todavía exige examinar hechos y razones, no sólo reconocer el brillo de una cita.

La identificación de un precedente pertinente exige determinar sus hechos relevantes, su problema jurídico, la razón decisoria, la similitud normativa con el caso y las razones que pudieran justificar una distinción. Una invocación genérica de autoridad no releva de motivar la decisión. El juicio de compatibilidad constitucional

debe considerar independencia judicial, fundamentación, defensa y competencias jurisdiccionales, sin anticipar una declaración abstracta de invalidez. También corresponde atender a las reglas de aplicación temporal de los artículos 93 y 94 en sus ámbitos específicos.

El artículo 88 de la Ley 27.802 regula la fijación de criterios obligatorios o sugeridos mediante sentencias plenarias en el ámbito previsto por la norma. El artículo 89, por su parte, prescribe la adecuación de las decisiones judiciales laborales a los precedentes de la Corte Suprema de Justicia de la Nación en la materia y caracteriza el apartamiento infundado como causal de mal desempeño. Se trata de disposiciones que requieren distinguir sus respectivos objetos, alcance institucional y condiciones de aplicación.

8. La Triple Matriz de Control del ius variandi

Alcance de la propuesta: la «Triple Matriz de Control del ius variandi» y la «Regla de Activación» constituyen el aporte metodológico desarrollado en esta investigación, desde el Observatorio Costanza. Su contribución radica en la articulación de categorías jurídicas preexistentes y su aplicación sistemática al derecho laboral; no en la invención del juicio de proporcionalidad.

Presento una metodología de análisis que conserva tres planos autónomos e interconectados: control normativo, control empresarial y control procesal. Su aporte consiste en ordenar preguntas que suelen superponerse. La valoración de una decisión no puede confundirse con la distribución de la prueba, ni la existencia de un derecho con la disponibilidad de un remedio determinado.

La Triple Matriz puede sintetizarse en tres preguntas: qué permite el derecho, qué justifica la decisión empresarial y qué se ha probado. El control normativo, el empresarial y el procesal responden, respectivamente, a esas preguntas; su desarrollo conserva los alcances y límites que se precisan a continuación.

Ejemplo hipotético. Tras pedir que se respete una restricción médica, una trabajadora es trasladada a otro turno. El plano normativo identifica las reglas y derechos aplicables; el empresarial examina la finalidad, la idoneidad, las alternativas y las consecuencias; el procesal pregunta qué muestran los horarios, las comunicaciones y las explicaciones de ambas partes. Es una ilustración, no un caso real ni una conclusión anticipada.

Primer plano: control normativo

Primera ventana: no preguntar todavía si el cambio parece conveniente, sino si tiene fundamento y límites jurídicamente admisibles.

Este plano identifica las fuentes aplicables, su jerarquía, el contenido del contrato, las reglas colectivas y las circunstancias temporales relevantes. Determina qué límites positivos operan, cuál es el derecho comprometido y si existe una prohibición específica. Incluye la interpretación de los artículos 66 y 68 y, cuando hay pretensión reparadora, el examen diferenciado de los artículos 245, 246 y 278.

Debe distinguirse una conducta prohibida de una decisión que admite un juicio de razonabilidad. La proporcionalidad no sana una prohibición aplicable ni convierte la

humillación en un medio disponible por resultar eficiente. Las alternativas interpretativas y el eventual conflicto constitucional se hacen explícitos en este plano.

Segundo plano: control empresarial

Segunda ventana: una buena razón organizativa debe poder explicar también la idoneidad y los efectos de la medida elegida.

El examen escalonado se refiere al contenido y a la justificación de la medida. Comprende un presupuesto de finalidad legítima y tres juicios sucesivos. Primero, idoneidad: la decisión debe guardar una conexión apta con un objetivo jurídicamente admisible. Segundo, necesidad: deben considerarse alternativas razonablemente disponibles, comparables en eficacia y menos lesivas. Tercero, proporcionalidad estricta: se evalúa si el beneficio organizativo justifica la afectación admisible del derecho en las circunstancias concretas.

No se exige agotar cualquier alternativa imaginable ni se reemplaza la administración de la empresa por la preferencia del juez. El examen de necesidad debe considerar viabilidad, costos relevantes y eficacia, sin aceptar esas variables como justificación suficiente de cualquier lesión. La valoración requiere especificar la magnitud del sacrificio y la importancia de la finalidad, evitando ponderaciones meramente retóricas.

La dignidad funciona como límite a la instrumentalización degradante. Otros derechos e intereses pueden requerir delimitación y ponderación. Calificar todo interés laboral como absoluto volvería imposible explicar las diferencias de intensidad y privaría al examen de utilidad. Tampoco es adecuado denominar escrutinio estricto, sin distinciones, al control de toda decisión cotidiana.

Una señal de alerta cumple mejor su función cuando invita a verificar, no cuando se disfraza de sentencia. También en derecho sería un curioso adelanto de trabajo dictar el fallo antes de examinar la prueba.

Regla de Activación

La alarma no es la sentencia. Sirve para abrir la investigación, no para cerrarla antes de empezar.

Propongo activar un examen reforzado cuando los hechos expuestos y los elementos inicialmente disponibles hagan plausible una afectación relevante de derechos fundamentales. Deben ponderarse el derecho comprometido, intensidad y duración, riesgo actual o previsible, reversibilidad y contexto de posible represalia o discriminación. También importa el alcance de la justificación organizativa ofrecida. La duración es un factor, no un requisito acumulativo: un episodio único puede ser grave.

El control ordinario permanece para modificaciones que no presenten ese umbral, sin excluir los límites legales y contractuales. El reforzado exige una justificación más precisa y un examen más cuidadoso de alternativas y consecuencias. Su activación no demuestra el abuso ni invierte la carga de la prueba. Es una decisión metodológica sobre la profundidad del control, que debe motivarse y puede revisarse según avance el conocimiento de los hechos.

Tercer plano: control procesal

Tercera ventana: tener un derecho y saber cómo probarlo y protegerlo son problemas relacionados, pero distintos.

Este plano concentra la acreditación de los hechos, la distribución y valoración de la prueba y la elección del remedio. El segundo plano determina qué razones serían jurídicamente pertinentes; el

Las categorías jurídicas ordenan el mundo; por cortesía, el mundo suele presentar algún detalle fuera del casillero.

tercero establece cuáles fueron demostradas y qué consecuencia puede ordenar el tribunal. Una justificación abstractamente admisible puede fracasar por falta de sustento fáctico, sin que ello autorice a presumir universalmente intención persecutoria.

La Matriz es una propuesta doctrinaria de este ensayo. Los juicios de proporcionalidad tienen antecedentes generales que no se reivindican como invención. La aportación consiste en su articulación para este objeto, junto con la Regla de Activación y la separación de planos. Su utilidad debe evaluarse por la claridad, consistencia y posibilidad de controlar las razones que produce.

Aplicación propuesta a un supuesto hipotético

Consideremos una hipótesis distinta: después de una queja, una trabajadora deja de recibir comunicaciones necesarias para su tarea y se la excluye de reuniones durante varios días. La empresa afirma que reorganizó el equipo. Si los indicios iniciales hacen plausible una afectación seria de derechos, la propuesta invita a intensificar el examen de la duración, el contexto, los riesgos y las razones ofrecidas. Esa activación no prueba represalia, mobbing ni responsabilidad.

Primer plano: el abogado o juez identifica las funciones pactadas, los límites de los artículos 66 y 68 y los deberes de los artículos 63, 65, 75 y 78 LCT. Debe determinar qué conducta se cuestiona y qué fuente podría sostener la tutela solicitada. La continuidad del salario no agota ese examen; tampoco demuestra, por sí sola, una lesión. Si se alega discriminación, debe precisarse su fundamento y el régimen aplicable.

Regla de Activación y segundo plano: la persistencia del aislamiento, su proximidad al reclamo y la afectación plausible de derechos fundamentales permitirían proponer un control reforzado, con motivación específica. Ese umbral no prueba represalia ni altera automáticamente las cargas. Se examinan luego la finalidad de seguridad alegada, la aptitud de la restricción, su duración y alternativas viables menos lesivas, como accesos limitados o tareas compatibles. El juez evalúa razones y alternativas sin asumir la dirección de la empresa.

Tercer plano: deben confrontarse las comunicaciones, registros de acceso, instrucciones y documentos de la investigación con la cronología y las explicaciones de ambas partes. La Matriz no presume el motivo discriminatorio ni sustituye la prueba del daño o de su causalidad. Si se solicita protección urgente, deben justificarse sus recaudos procesales y el alcance de una medida concreta, proporcionada y revisable. Un incidente de seguridad

documentado podría sostener la explicación empresarial; una exclusión selectiva sin respaldo exigiría otra valoración.

La aplicación propuesta termina con una decisión motivada sobre los hechos probados y el remedio jurídicamente disponible, que puede acoger o rechazar la pretensión. Ilustra la metodología del ensayo; no describe un test judicial vigente ni anticipa el resultado de un litigio real.

Los documentos tienen una virtud incómoda: a veces confirman nuestras hipótesis y otras veces las contradicen. Por eso, una investigación jurídica seria debe estar preparada para ambas posibilidades; de lo contrario, la prueba sería apenas una decoración de la conclusión.

9. Prueba, consecuencias jurídicas y prevención

Un correo puede aclarar una intención o desmentir una sospecha. Por fortuna, la prueba no está obligada a dar la razón a quien la presenta.

Acreditación y distribución de cargas

La pretensión debe describir qué se modificó, cuándo, quién intervino y qué derecho resultó afectado. La prueba puede comprender comunicaciones, instrucciones, testimonios, cambios de funciones, documentación organizativa e informes clínicos pertinentes. La secuencia debe

analizarse en conjunto, conservando la posibilidad de explicaciones alternativas y sin tratar como demostradas las afirmaciones por el solo hecho de ser reiteradas.

Pellicori, Liliana Silvia c/ Colegio Público de Abogados de la Capital Federal s/ amparo, del 15 de noviembre de 2011, exige acreditar hechos inicialmente idóneos para inferir discriminación antes de requerir a la demandada una explicación objetiva y razonable ajena a ella. No exime de toda prueba ni constituye una regla universal para cualquier conflicto organizativo. Su aplicación actual debe argumentarse frente a la regla específica del artículo 245 bis y al régimen procesal pertinente. [J4, cons. 11 y 12; N3]

Donde sea aplicable, el artículo 1735 del CCyCN contempla la distribución de la prueba de la culpa o diligencia según la mejor situación para aportarla, con comunicación que preserve la defensa. No invierte por sí solo la causalidad ni todos los hechos constitutivos. La disponibilidad empresarial de documentación puede justificar requerimientos y consecuencias procesales conforme a las reglas aplicables; no crea una presunción automática de hostigamiento. [N7]

Daño y causalidad

El informe pericial debe separar lo referido por la persona, lo observado, la documentación examinada y las inferencias profesionales. Debe explicar el diagnóstico, si existe, y las consecuencias funcionales atribuibles a los hechos. La correlación temporal es relevante

pero no suficiente. La determinación jurídica de responsabilidad corresponde al tribunal, que debe valorar la pericia junto con el resto de la prueba.

El daño psíquico no constituye necesariamente un rubro adicional acumulable a toda partida patrimonial y extrapatrimonial. Deben identificarse sus consecuencias concretas y evitar pagar dos veces el mismo menoscabo. Tampoco puede equipararse la ausencia de incapacidad permanente con la inexistencia de una vulneración personal, de gastos de tratamiento o de un riesgo prevenible.

Invalidez inoponibilidad y reparación

No toda infracción genera nulidad absoluta. La consecuencia puede ser invalidez, inoponibilidad, cese, cumplimiento, despido indirecto o reparación, según la fuente, la conducta y el remedio previsto. Utilizar indistintamente esas categorías oculta diferencias decisivas sobre legitimación, efectos y alcance de la decisión. La restitución de condiciones debe contar con fundamento propio y no deducirse de una fórmula general sobre dignidad.

La prevención y la reparación son funciones distintas. Los artículos 1710 a 1713 del CCyCN ofrecen reglas preventivas; el artículo 1740 establece reparación plena en su ámbito de aplicación. Su articulación laboral exige afrontar las normas especiales, particularmente el 278, cuya referencia a daños y perjuicios plantea una discusión diferente de la pretensión de cese de un riesgo. No puede darse por automática la aplicación irrestricta del régimen civil. [N7]

Una pretensión preventiva debe identificar la conducta, la previsibilidad del daño y la medida adecuada para impedirlo o detenerlo. Una pretensión resarcitoria debe justificar, además, el régimen aplicable y responder a las restricciones de los artículos 245 y 278. La reserva de un reclamo al cobrar no debe presentarse como garantía suficiente para neutralizar el efecto legal extintivo: su eficacia también requiere análisis.

Tutela urgente

El amparo requiere examinar los presupuestos del artículo 43 de la Constitución y la inexistencia de una vía judicial más idónea. Las cautelares y la tutela anticipada dependen de la legislación procesal, la verosimilitud requerida, el peligro de daño o frustración y los demás recaudos aplicables. Las medidas innovativas exigen especial fundamentación. La urgencia no elimina la defensa ni convierte la petición en una orden judicial necesaria.

La intensidad de la medida debe relacionarse con el riesgo y admitir revisión. Suspender temporalmente un traslado, disponer una protección o preservar evidencia son respuestas diferentes. Debe explicarse por qué la elegida es apta y proporcionada. La demora de un proceso ordinario es un dato relevante, pero no una conclusión abstracta que autorice amparo en todos los casos.

Ejemplo hipotético. Una vez acreditado que una reasignación lesionó un derecho, pedir que cese la conducta, que se restituyan ciertas tareas o que se indemnice un daño son pretensiones diferentes. La

prueba de una no resuelve automáticamente los presupuestos de las otras; cada remedio exige su propio fundamento.

Escuchar no equivale a conceder, como justificar no equivale a quedar automáticamente eximido. Entre esos extremos existe un espacio indispensable: el examen razonado de cada decisión y sus consecuencias.

10. La dimensión esclarecedora y reparadora del razonamiento jurídico

Escuchar las razones de una empresa y la experiencia de quien trabaja no supone repartir verdades por mitades: supone investigar.

El derecho no elimina por sí mismo el sufrimiento ni reemplaza la atención clínica o los procesos personales y sociales necesarios tras una experiencia de violencia. Puede ofrecer condiciones institucionales para recuperar reconocimiento, previsibilidad y autonomía. Esa función debe formularse con precisión para no prometer resultados subjetivos que ninguna sentencia garantiza.

La violencia laboral puede presentarse mediante prácticas ambiguas, normalizadas o graduales. La persona puede dudar de lo sucedido y de la posibilidad de invocar un derecho. Un razonamiento jurídico comprensible permite separar hechos e interpretaciones, identificar obligaciones y explicar las respuestas disponibles. La incertidumbre institucional puede agravar la desprotección; ello no implica que toda insuficiencia informativa constituya una lesión jurídica autónoma.

La literatura sobre justicia procedimental de Tom R. Tyler permite examinar la importancia de ser oído, del trato respetuoso y de la percepción de un procedimiento justo. La jurisprudencia terapéutica, asociada a David B. Wexler y Bruce J. Winick, propone estudiar las consecuencias de normas y procedimientos sobre el bienestar. De esas perspectivas tomo una hipótesis acotada: la forma de explicar y tramitar un conflicto puede influir en la experiencia de quien lo atraviesa. No se deriva de ello una eficacia terapéutica demostrada de la Matriz. [F5; F6]

La reparación jurídica comprende los remedios que el ordenamiento permite ordenar y fiscalizar. La reparación subjetiva pertenece a un proceso personal que no queda bajo el dominio del tribunal. Una decisión fundada puede reconocer la vulneración y atribuir responsabilidades aun cuando la restitución material sea limitada. Ese reconocimiento puede tener valor para la persona, pero no sustituye la indemnización debida ni convierte una respuesta simbólica en reparación suficiente.

La Matriz contribuye a esa claridad con funciones específicas. El control normativo explica qué protección existe; el empresarial hace explícitas las razones que se examinan; el procesal permite conocer qué se probó y por qué se concede o rechaza un remedio. Esta organización busca reducir la opacidad y prevenir decisiones inmotivadas o prácticas revictimizantes. Su legitimidad depende de la calidad jurídica del razonamiento y del respeto a las garantías.

El reconocimiento tampoco exige aceptar sin examen cada relato ni anticipar la responsabilidad de la contraparte. Escuchar con respeto y valorar con rigor son exigencias compatibles. La respuesta debe explicar tanto lo acreditado como las razones de aquello que no pudo tenerse por demostrado, evitando que el lenguaje del proceso añada humillación a la controversia.

La persona no pierde su dignidad por haber sufrido una vulneración. Lo que corresponde restablecer es el respeto debido a ella y, en la medida jurídica y materialmente posible, las condiciones de autonomía y reconocimiento lesionadas. Esta distinción evita presentar la dignidad como un atributo que el agresor pudiera quitar y que el tribunal debiera devolver.

Un escritorio puede desplazarse unos metros; también puede permanecer donde está mientras cambian silenciosamente las condiciones de quien lo ocupa. La distancia jurídicamente relevante no siempre se mide con una cinta métrica. Se determina examinando hechos, razones y derechos.

La claridad no reduce la complejidad del problema: evita que el vocabulario la esconda.

11. Conclusión

La organización puede cambiar de forma. El cuidado jurídico consiste en no confundir la movilidad de las cosas con la condición de las personas.

El ejercicio del ius variandi constituye una potestad funcional jurídicamente limitada. Su legitimidad no puede determinarse exclusivamente por la ausencia de perjuicio patrimonial ni por la invocación de necesidades organizativas. El control debe identificar la finalidad legítima y examinar idoneidad, necesidad y proporcionalidad con la intensidad adecuada al derecho comprometido.

La Ley 27.802 exige distinguir los límites expresos del artículo 66 de las garantías que resultan del orden constitucional, convencional y laboral. Su reforma modifica la protección y los remedios expresos, pero no permite concluir que toda lesión personal quedó autorizada. Tampoco puede ignorarse el cambio normativo mediante la reproducción del texto anterior.

La exclusividad del artículo 245 y la incompatibilidad del 278 requieren análisis separados. La hipótesis defendida propone explorar primero una interpretación sistemática y constitucionalmente conforme que diferencie la reparación propia de la extinción de las consecuencias de conductas antijurídicas autónomas, evitando duplicaciones. La amplitud del texto del 278 constituye una dificultad que debe afrontarse expresamente.

Cuando esa interpretación no sea jurídicamente admisible y la aplicación normativa impida injustificadamente reparar lesiones constitucionalmente relevantes, corresponderá examinar su validez en el caso concreto. Aquino resulta central para construir ese examen, sin atribuirle una decisión sobre una reforma posterior ni una condena general de todo régimen tarifado.

La Triple Matriz de Control ordena fuentes, justificación empresarial y respuesta procesal. La Regla de Activación diferencia el control ordinario del reforzado sin establecer una presunción universal ni alterar por sí sola las cargas probatorias. La filosofía y el conocimiento sobre violencia laboral amplían las preguntas; los hechos y las fuentes jurídicas sostienen las conclusiones.

La hipótesis central de esta investigación es que la modificación legislativa de las facultades empresariales no puede transformar la subordinación contractual en inmunidad jurídica frente a la lesión de la dignidad, la integridad psicofísica y los derechos fundamentales de la persona trabajadora. Defender esa hipótesis exige precisión, prueba y razones controlables.

El derecho no puede devolver todos los días perdidos, reparar cada humillación ni reconstruir por sí solo la confianza quebrada.

Pero puede hacer algo fundamental: escuchar los hechos, distinguir la autoridad del abuso, exigir razones y ofrecer una respuesta fundada.

Una decisión judicial no se vuelve justa solamente porque reconoce una suma de dinero. Debe también explicar qué ocurrió, qué derecho estaba comprometido y por qué corresponde determinada consecuencia.

La dignidad humana no exige que toda controversia termine favorablemente para quien reclama. Exige que ninguna persona sea reducida a una variable prescindible del cálculo económico y que todo conflicto reciba el examen jurídico que su gravedad merece.

Tal vez la decisión más inteligente no sea siempre la que mejor organiza las cosas, sino aquella que, al organizarlas, recuerda que las personas no son cosas.

Fuentes y referencias

Normativa

- [N1] Constitución de la Nación Argentina. Arts. 14, 14 bis, 18, 19, 28, 43 y 75 inc. 22. Texto oficial: Normativa argentina · texto
- [N2] Ley 27.802 de Modernización Laboral. B.O. 6 de marzo de 2026. Arts. 23, 24, 51 y 57, que sustituyen o incorporan los arts. 66, 68, 245 y 278 LCT. Texto oficial: Normativa argentina · texto. Publicación en Boletín Oficial: Boletín Oficial · publicación
- [N3] Ley de Contrato de Trabajo 20.744, t.o. 1976 y modificaciones. Texto actualizado, especialmente arts. 63 a 69, 75, 78, 245, 245 bis, 246 y 278: Normativa argentina · texto
- [N4] Código Penal de la Nación, Ley 11.179, texto actualizado. Arts. 89 a 91, 149 bis y 149 ter: Normativa argentina · texto
- [N5] OIT. Convenio 190 sobre la violencia y el acoso, 2019. Arts. 1 a 3, 9 y 10. Texto oficial: ilo.org Aprobación argentina: Ley 27.580. Entrada en vigor para Argentina: B.O. 23 de febrero de 2022, Boletín Oficial · publicación
- [N6] Convención Americana sobre Derechos Humanos. Arts. 1.1, 2, 5, 8, 11, 25 y 26. Texto OEA: oas.org
- [N7] Código Civil y Comercial de la Nación. Arts. 1 a 3, 1710 a 1713, 1734 a 1736 y 1738 a 1740. Texto oficial actualizado: Normativa argentina · texto

[N8] Decreto de Necesidad y Urgencia 70/2023, art. 82 (antecedente textual del artículo 245 bis): Normativa argentina · texto. Ley 27.742, arts. 95 y 237 (incorporación legislativa; vigencia general desde el día siguiente a su publicación, 9/7/2024, salvo regla especial): Normativa argentina · texto. Las diferencias de redacción y el alcance temporal de cada conflicto deben analizarse sin presumir continuidad ni solución intertemporal automática.

Jurisprudencia

- [J1] CSJN, Aquino, Isacio c/ Cargo Servicios Industriales S.A. s/ accidentes ley 9688, 21/09/2004, A. 2652. XXXVIII, Fallos 327:3753. Texto oficial CSJN: CSJN · texto oficial. Se cotejaron los considerandos citados en el manuscrito y las advertencias sobre el alcance del fallo; no se certifica lectura exhaustiva de todos los votos.
- [J2] CSJN. Vizzoti, Carlos Alberto c/ Amsa S.A. s/ despido. 14/09/2004. V. 967. XXXVIII. Fallos 327:3677. Considerandos 4 a 12. Texto completo del pronunciamiento cotejado (14 páginas del PDF oficial); no se auditaron autónomamente todos sus antecedentes citados. Sentencia oficial: CSJN · texto oficial
- [J3] CSJN, Álvarez, Maximiliano y otros c/ Cencosud S.A. s/ acción de amparo, 07/12/2010, A. 1023. XLIII, Fallos 333:2306. Texto oficial CSJN: csjn.gov.ar. Se identificaron la mayoría y la disidencia parcial; la lectura fue selectiva y no exhaustiva.
- [J4] CSJN. Pellicori, Liliana Silvia c/ Colegio Público de Abogados de la Capital Federal s/ amparo. 15/11/2011. P. 489. XLIV. Fallos 334:1387. Considerandos 11 y 12: estándar probatorio, límites y reenvío. Texto completo del pronunciamiento cotejado (21 páginas del archivo oficial); no equivale a auditar por separado el dictamen fiscal ni cada fuente comparada que cita. Sentencia oficial: CSJN · texto oficial
- [J5] Corte IDH. Lagos del Campo vs. Perú. Excepciones Preliminares, Fondo, Reparaciones y Costas. 31/08/2017. Serie C n.º 340. Pasajes cotejados: párrs. 92, 149-150 y 166; alcance de lectura delimitado, sin auditoría íntegra de los votos separados. Sentencia en sede de la Corte: Corte IDH · documento. Copia del texto judicial consultada en el repositorio público del Consejo de Comunicación de Ecuador: Consejo de Comunicación · copia del fallo
- [J6] Corte IDH. Spoltore vs. Argentina. Excepción Preliminar, Fondo, Reparaciones y Costas. 09/06/2020. Serie C n.º 404. Pasajes cotejados: párrs. 77 y 96-102; puntos resolutive 3 y 4. La decisión se adoptó con empate resuelto por la Presidencia; no se certifica examen íntegro de los votos separados. Sentencia en sede de la Corte: Corte IDH · documento. Copia del texto judicial consultada en el MPF argentino: MPF · copia del fallo
- [J7] Confederación General del Trabajo de la República Argentina c/ Estado Nacional - Poder Ejecutivo Nacional s/ acción declarativa. CNT 10308/2026. CNAT, Sala VIII, 23/04/2026, efecto del recurso: Abogados.com.ar · copia judicial. CNCAF, Sala IV, 28/04/2026, competencia (inhibitoria 12002/2026), reseña oficial en Boletín n.º 47, pp. 8- 9: PJN · boletín oficial de jurisprudencia. Juzgado CAF n.º 12, resolución firmada el 08/05/2026, apartado VI y resolutive 1: Abogados.com.ar · copia judicial. Estas dos copias de sentencias se alojan por Abogados.com.ar.
- Consulta oficial directa del 15/10/2026: Sala IV, incidente 11, sentencia del 07/07/2026, cons. 4-5 y resolutive, cuatro páginas íntegramente leídas; Sala IV, queja 12, sentencia del 08/09/2026, una página íntegramente leída. Movimiento de archivo del 14/10/2026; expediente principal: providencia incorporada el 10/09/2026, fs. 1015. Acceso por número y año e incidentes vinculados: scw.pjn.gov.ar. Alcance documental: esta consulta no certificó íntegramente la inhibitoria 38745/2026, los restantes incidentes ni la firmeza.

Filosofía y razonamiento jurídico

- [F1] Kant, Immanuel. *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, 1785. Sección segunda, fórmula de la humanidad y distinción entre precio y dignidad. Versión inglesa de Thomas Kingsmill Abbott disponible en Project Gutenberg: gutenberg.org
- [F2] Heidegger, Martin. *Sein und Zeit* (1927). Referencia editorial de Martin Heidegger Gesamtausgabe, vol. 2, 3.^a edición revisada, 2024, Friedrich-Wilhelm von Herrmann (ed.), Vittorio Klostermann: klostermann.de. La aplicación al trabajo es elaboración interpretativa, no doctrina laboral atribuida al filósofo. La edición completa no se cotejó.
- [F3] Hegel, Georg Wilhelm Friedrich. *The Phenomenology of Spirit*. Traducción y edición del volumen de Terry Pinkard. Michael Baur es el editor general de la colección Cambridge Hegel Translations. Cambridge

University Press, 2018. Se cotejaron la portada, la página de colección y los datos editoriales, no el texto íntegro de la obra. Front matter: Cambridge University Press · datos editoriales

[F4] Honneth, Axel. Kampf um Anerkennung, 1992. Traducción inglesa de Joel Anderson, The Struggle for Recognition, Polity, 1995. Capítulo sobre amor, derecho y solidaridad. Referencia editorial: politybooks.com

[F5] Tyler, Tom R. Why People Obey the Law. Princeton University Press, edición de 2006. jstor.org

[F6] Wexler, David B. “Therapeutic Jurisprudence: An Overview”. Thomas M. Cooley Law Review, vol. 17, pp. 125–134 (2000). Ficha del autor en SSRN: papers.ssrn.com. Para la atribución conjunta de la corriente: Wexler, David B. y Bruce J. Winick (eds.), Law in a Therapeutic Key: Developments in Therapeutic Jurisprudence. Carolina Academic Press, 1996: cap-press.com. Referencias bibliográficas cotejadas; no se verificaron páginas concretas de aplicación al ensayo.

Violencia laboral y salud

[C1] Leymann, Heinz. The content and development of mobbing at work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, 5(2), 165-184. DOI 10.1080/13594329608414853

[C2] Hirigoyen, Marie-France. Le harcèlement moral: La violence perverse au quotidien. Syros, 1998. Ficha editorial de la reedición de La Découverte de 2003 (ISBN 9782707141675), que identifica el original de 1998; no sustituye el cotejo íntegro del libro: editionsladecouverte.fr

[C3] Verkuil, Bart; Atasayi, Serpil; Molendijk, Marc L. “Workplace Bullying and Mental Health: A Meta-Analysis on Cross-Sectional and Longitudinal Data”. PLOS ONE, 10(8), e0135225 (25/08/2015). DOI 10.1371/journal.pone.0135225. Se cotejaron diseño, resultados agregados, asociación bidireccional y limitación de autoinforme; la evidencia no permite inferir causalidad individual ni diagnóstico de una persona.

Alcance de las referencias

Las referencias distinguen normativa, decisiones judiciales, obras filosóficas y evidencia empírica. Las copias de sentencias alojadas fuera del tribunal se identifican como tales. La consulta de una ficha editorial acredita la identificación bibliográfica y no equivale al cotejo íntegro de una obra. Las exposiciones filosóficas son paráfrasis y aplicaciones interpretativas; no se presentan traducciones literales ni citas de página sin edición determinada. La propuesta de interpretación de los artículos 245 y 278 y la Triple Matriz de Control pertenecen al desarrollo doctrinario del ensayo; no se atribuyen a una decisión de la Corte sobre la Ley 27.802.