

La dignidad humana no es una variable económica

Guía pedagógica para docentes y equipos de formación

Dr. Augusto Costanza | Observatorio Costanza — Personas, trabajo y justicia

Educación primaria, secundaria y universitaria · Investigación original: septiembre de 2026 · Guía actualizada: octubre de 2026

Presentación

Pregunta de entrada: ¿puede una organización modificar el escritorio sin convertir a quien trabaja en un objeto del mobiliario?

Esta guía acompaña la investigación jurídica con un método de enseñanza deliberativo y plural: estudiar la legitimidad de las decisiones organizacionales y sus consecuencias humanas sin asignar de antemano razón o culpa a ninguna parte. Propone una secuencia gradual para primaria, secundaria y universidad, con evaluación formativa y resguardo de experiencias sensibles.

Problema orientador: una autoridad puede reorganizar tareas y espacios; ¿cómo distinguir una decisión justificada de otra que afecta derechos? La pregunta interesa tanto a quien organiza como a quien trabaja.

Marco de referencia

Tres planos, tres preguntas: qué permite el derecho, qué justifica la organización, qué se acredita y repara procesalmente.

La Triple Matriz de Control del ius variandi organiza tres planos: control normativo, control empresarial y control procesal. La Regla de Activación propone intensificar el análisis ante indicios plausibles de lesión grave de derechos fundamentales. Ambas son propuestas doctrinarias, no reglas procesales obligatorias.

Disparador didáctico: un organigrama explica dónde se ubican las funciones; el análisis jurídico también pregunta por las personas y las razones. El dibujo ayuda a empezar, no reemplaza la investigación.

Educación primaria: normas, respeto y escucha

La regla no es que nada cambie: es que al cambiar de lugar las cosas aprendamos a seguir escuchando a las personas.

Objetivo: reconocer la necesidad de explicar decisiones y escuchar a quienes se ven afectados.

Escena ficticia: una directora reorganiza los grupos para una actividad. Un alumno queda sin tarea durante varios días y nadie le explica por qué. La clase analiza la diferencia entre una reorganización necesaria y una exclusión injustificada, sin hacer diagnósticos ni atribuir culpabilidades.

Actividad (35 minutos): lectura; cada grupo escribe dos preguntas para la dirección y dos propuestas de solución respetuosa; puesta en común.

Preguntas: ¿Por qué una autoridad debe dar razones? ¿Qué información falta? ¿Qué podrían hacer los compañeros sin empeorar la situación?

Indicador de aprendizaje: fundamenta una respuesta y escucha otras perspectivas.

Educación secundaria: tres planos de una decisión

Una alarma jurídica no decide culpables. Obliga a detener la intuición y buscar razones, hechos y alternativas.

Objetivo: diferenciar legalidad, razonabilidad y comprobación de los hechos.

Escena hipotética: un empleador modifica la distribución de tareas. Un equipo considera que responde a necesidades productivas; otro sospecha una represalia.

Actividad (dos clases): construir tres columnas con reglas aplicables, razones alegadas y medios de prueba; debate reglado con roles y réplica.

Preguntas: ¿Qué distingue una razón documentada de una sospecha? ¿Una medida puede ser formalmente válida pero desproporcionada? ¿Qué información adicional pedirías?

Indicador: evita inferir responsabilidad únicamente a partir de un relato.

Universidad: seminario de doctrina y control judicial

Un caso complejo no se resuelve eligiendo bando: se resuelve diferenciando facultades, límites, evidencia y remedios.

Objetivo: evaluar críticamente la contribución del ensayo frente a herramientas preexistentes.

Lectura: ensayo completo; Constitución Nacional, LCT arts. 66 y 68 y jurisprudencia pertinente citada, con comprobación de vigencia temporal.

Trabajo práctico: elaborar dictamen introductorio de 900–1.200 palabras aplicando las tres dimensiones a un caso hipotético; fundamentar necesidad y proporcionalidad; distinguir cargas probatorias existentes de la propuesta de Regla de Activación.

Preguntas: ¿Qué aporta la articulación propuesta? ¿Qué objeciones presenta? ¿Qué límites impone la defensa en juicio? ¿En qué supuestos sería inadecuado intensificar el control?

Criterio de evaluación: fidelidad normativa y jurisprudencial, argumentación, tratamiento de objeciones y claridad.

Evaluación y cuidado institucional

La mejor conclusión no es la que suena más firme, sino la que sabe explicar sus razones y sus límites.

En todos los niveles: distinguir hechos, valoraciones e hipótesis; no exponer experiencias personales de violencia sin consentimiento; no pedir relatos traumáticos; evitar convertir una comparación pedagógica en diagnóstico o consejo jurídico.

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. Actividad final: comparar esta afirmación con la escena inicial y formular una objeción razonada desde cada parte.

Fundamento didáctico, alcance y límites

Esta guía acompaña el ensayo académico y la lectura clara del Observatorio Costanza. No es un programa escolar oficial ni propone que niñas, niños o estudiantes asuman funciones judiciales. Sus escenas son hipotéticas y no describen fallos. El propósito es enseñar a formular preguntas, separar hechos de valoraciones y justificar respuestas respetuosas del desacuerdo.

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

Resultados de aprendizaje y capacidades observables

- Reconocer el problema práctico y reconstruir los hechos antes de tomar posición.
- Diferenciar una medida preventiva de la resolución definitiva del conflicto.
- Fundamentar una alternativa con criterios explícitos y reconocer sus límites.
- Escuchar posiciones contrarias sin caricaturizarlas y cambiar una hipótesis ante mejores pruebas.
- Comunicar un argumento claro a audiencias de distinta edad y especialización.

Arquitectura de una secuencia de enseñanza

Antes de la clase: seleccionar fragmentos pertinentes del ensayo y la lectura clara, preparar un caso ficticio, anticipar objeciones y disponer de una hoja de registro con hechos conocidos, hechos discutidos y preguntas abiertas. Durante: apertura narrativa, grupos con roles rotativos, contraste de hipótesis y cierre escrito. Después: devolución formativa y revisión del argumento inicial.

Educación primaria: secuencia desarrollada

Caso original de aula — La biblioteca escolar cambia la distribución de tareas para organizar mejor los préstamos. Un grupo queda sin información sobre su nueva función. La actividad trabaja explicación, respeto y escucha, sin atribuir culpabilidad.

Situación ficticia: En una escuela se reorganizan los lugares para un proyecto. La decisión es útil, pero un alumno no entiende por qué quedó aislado.

Duración sugerida: Dos encuentros de 40 minutos. Propuesta adaptable a edades, accesibilidad y contenidos curriculares; la analogía no convierte reglas escolares en legislación laboral o procesal.

Momento 1. Escena y preguntas

La docente o el docente lee la escena dos veces. En la primera lectura el grupo identifica qué ocurre; en la segunda, distingue aquello que se sabe de lo que se supone. Cada estudiante escribe una pregunta que todavía no puede responderse con los datos disponibles.

Un organigrama indica funciones. Sería mucho pedirle que mida por sí solo el reconocimiento.

Momento 2. Roles y deliberación

Equipos con roles de persona afectada, responsable de decidir, observación imparcial y equipo de mediación o análisis. Cada rol debe exponer una razón favorable a su posición, una objeción propia y una pregunta que le haría al otro. Los roles se rotan; no se califica por defender una única postura.

Momento 3. Construcción de alternativas

El grupo desarrolla al menos tres respuestas: actuar inmediatamente, diferir la decisión para reunir información y adoptar una medida intermedia de resguardo. Para cada una explícita utilidad, riesgos, razones y modo de revisión. El docente pregunta qué hechos adicionales cambiarían la decisión.

Una alarma no dicta sentencia. Invita a mirar qué está pasando antes de decidir.

Momento 4. Escritura y evaluación

Producto: una breve decisión motivada, adaptada al nivel. Debe identificar hechos, incertidumbres, argumentos opuestos, alternativa adoptada y límites. En universidad se agrega un informe crítico con norma aplicable, jurisprudencia efectivamente contrastada y objeciones a la propia tesis.

Preguntas de transferencia: ¿qué diferencia hay entre una razón y una preferencia? ¿Cuándo escuchar puede cambiar una decisión? ¿Qué no puede resolverse solo con rapidez? ¿Qué consecuencias no aparecen en el primer cálculo? ¿Qué prueba faltaría?

Educación secundaria: secuencia desarrollada

Caso original — Una empresa cambia turnos por una necesidad acreditada de producción. Una persona alega un perjuicio concreto. Construyan dos hipótesis incompatibles y diseñen pruebas para distinguirlas.

Situación ficticia: Una empresa cambia tareas por una nueva tecnología; el equipo discute razones, capacitación, impactos y alternativas.

Duración sugerida: Dos encuentros de 60 minutos. Propuesta adaptable a edades, accesibilidad y contenidos curriculares; la analogía no convierte reglas escolares en legislación laboral o procesal.

Momento 1. Escena y preguntas

Leer la situación de los turnos y distinguir los hechos documentados de los perjuicios alegados. Cada grupo formula dos preguntas sobre razones organizativas, capacitación y posibles alternativas.

Momento 2. Roles y deliberación

Distribuir roles de dirección, trabajador, representación colectiva y observador imparcial; exponer la mejor razón de cada postura y una objeción propia.

Momento 3. Construcción de alternativas

Comparar mantener el cambio, introducir ajustes o adoptar una transición con capacitación. Para cada alternativa indicar finalidad, viabilidad, derechos comprometidos y prueba necesaria.

Momento 4. Escritura y evaluación

Redactar una recomendación de hasta 300 palabras que distinga facultad de organización y sus límites, sin convertir sospechas en hechos acreditados.

Universidad y formación profesional: secuencia desarrollada

Caso universitario — Evaluación de una modificación funcional bajo los artículos 66 y 68 LCT reformados: formulen fundamento normativo, finalidad organizativa, idoneidad, necesidad, proporcionalidad estricta y vías procesales; distingan alarma probatoria y acreditación final.

Situación ficticia: Cambio unilateral de funciones y horarios invocando necesidades organizativas, con documentación contradictoria y alegación de daño.

Duración sugerida: Seminario de 120 minutos y trabajo escrito. Propuesta adaptable a edades, accesibilidad y contenidos curriculares; la analogía no convierte reglas escolares en legislación laboral o procesal.

Momento 1. Escena y preguntas

Identificar las normas aplicables al caso hipotético y formular la cuestión jurídica antes de conocer la solución de cualquiera de las partes.

Momento 2. Roles y deliberación

Simular una audiencia breve: empleador, trabajador, representación letrada y tribunal formulan y contestan objeciones, citando fuentes que hayan sido efectivamente verificadas.

Momento 3. Construcción de alternativas

Confrontar tres respuestas procesales hipotéticas: rechazo fundado, tutela provisional delimitada y reparación posterior cuando corresponda; precisar prueba, presupuestos normativos, defensa de ambas partes y alcance del remedio.

Momento 4. Escritura y evaluación

Mapa doctrinario: una imagen por concepto

Concepto 1

Control normativo: legalidad y constitucionalidad de una facultad concreta, sin presumir licitud o ilicitud automática.

Consigna docente: formulá un ejemplo donde el criterio sea útil y otro donde aplicarlo mecánicamente conduzca a una conclusión equivocada. Indicá qué información faltaría para decidir de manera responsable.

Concepto 2

Control empresarial: finalidad legítima, idoneidad, necesidad y proporcionalidad en el caso concreto.

La palabra reorganización no es una varita mágica: requiere finalidad, circunstancias y razones verificables.

Concepto 3

Control procesal: prueba, contradicción, legitimación y remedios legalmente posibles.

Concepto 4

Regla de Activación: los indicios verificables justifican profundizar el examen, no anticipar una condena.

Una planilla calcula costos con precisión; la explicación de una decisión todavía necesita lenguaje humano.

Concepto 5

Dignidad y organización: la gestión eficaz y el trato respetuoso pueden y deben examinarse conjuntamente.

Primera ventana: ¿qué permite la norma? Ninguna ventana sirve si se confunde el marco con el paisaje.

Rúbrica analítica de evaluación

Comprensión conceptual

Logro avanzado: Distingue facultades, límites y riesgos; no confunde analogía con norma. Logro intermedio: aplica el criterio con alguna omisión o confusión menor. Inicial: afirma sin distinguir datos, normas o razones. Retroalimentación: describir un paso verificable para mejorar.

Razonamiento

Logro avanzado: Ordena hechos, identifica preguntas abiertas y justifica alternativas. Logro intermedio: aplica el criterio con alguna omisión o confusión menor. Inicial: afirma sin distinguir datos, normas o razones. Retroalimentación: describir un paso verificable para mejorar.

Pluralidad de perspectivas

Logro avanzado: Reconstruye fielmente razones de al menos dos posiciones. Logro intermedio: aplica el criterio con alguna omisión o confusión menor. Inicial: afirma sin distinguir datos, normas o razones. Retroalimentación: describir un paso verificable para mejorar.

Uso de evidencia

Logro avanzado: Indica qué dato sostiene la afirmación y qué información falta. Logro intermedio: aplica el criterio con alguna omisión o confusión menor. Inicial: afirma sin distinguir datos, normas o razones. Retroalimentación: describir un paso verificable para mejorar.

Expresión

Logro avanzado: Escribe con precisión, claridad y respeto; no usa fórmulas vistosas como sustituto del argumento. Logro intermedio: aplica el criterio con alguna omisión o confusión menor. Inicial: afirma sin distinguir datos, normas o razones. Retroalimentación: describir un paso verificable para mejorar.

Instrumentos y evidencias para el docente

Portafolio sugerido: hoja de hipótesis inicial, tabla de perspectivas, borrador de decisión, réplica a una objeción y reflexión final «qué cambió en mi manera de mirar el problema». Registro docente: observaciones sobre calidad de preguntas, respeto del disenso y capacidad de revisar conclusiones.

Adaptaciones: permitir exposiciones orales o visuales, ampliar tiempo de lectura y ofrecer vocabulario anticipado. No solicitar relatos de experiencias personales de acoso, pérdidas o violencia para evaluar una actividad. Proteger privacidad, confidencialidad y bienestar estudiantil.

Trabajo universitario: consignas y advertencias

Como actividad universitaria de profundización, preparar un dictamen de 1.500 a 2.000 palabras que distinga: planteo fáctico, problema jurídico, normas vigentes, interpretación alternativa, prueba disponible, proporcionalidad, vía procesal, conclusión condicionada y cita exacta de fuentes primarias. Debe señalar expresamente qué parte del método constituye propuesta doctrinaria del autor y qué parte pertenece al derecho positivo.

Para el ensayo laboral, contrastar las versiones pertinentes de la Ley de Contrato de Trabajo, el régimen transitorio aplicable y la jurisprudencia citada. Para el civil, precisar jurisdicción, norma procesal y presupuestos de cualquier tutela provisoria. En ambos casos, ninguna escena hipotética es un precedente.

Cierre de la experiencia

Insight final para la docencia: mover un escritorio es una operación física; justificar la decisión frente a personas exige una operación jurídica distinta.

Las mejores preguntas no siempre apuran la respuesta: a veces la vuelven posible.

Invitación final: reescribir la primera conclusión después de escuchar la mejor objeción. La finalidad no es que todas las opiniones coincidan, sino que las razones sean mejores.

Lecturas de referencia: ensayo académico y lectura clara correspondientes del Observatorio Costanza. Para una cita externa, comprobar edición, fecha, jurisdicción y fuente oficial antes de utilizarla en clase.