

La dignidad humana no es una variable económica

Entender el ensayo — Lectura en lenguaje claro

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

Investigación original: septiembre de 2026 · Material complementario revisado en octubre de 2026

Un escritorio puede moverse. ¿Qué pasa cuando lo que cambia es el lugar de una persona?

Una oficina puede cambiar en una tarde; explicar bien el cambio suele requerir más que mover muebles.

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

Imaginemos que una trabajadora deja de recibir tareas y explicaciones, aunque continúa cobrando. ¿Hubo una reorganización legítima, un error administrativo o un trato que afecta derechos? Todavía no lo sabemos: averiguarlo exige hechos y razones, no elegir a un culpable al comienzo.

No necesariamente. La remuneración es esencial, pero el respeto por una persona no se agota en un recibo de sueldo. Tampoco esta escena inventada demuestra por sí sola que exista violencia laboral: habrá que examinar circunstancias, motivos y pruebas.

Tres filtros para pensar una decisión

El primer filtro pregunta si se puede; el segundo, para qué y cómo; el tercero, qué puede probarse y protegerse.

El ensayo propone la Triple Matriz de Control del ius variandi. Ius variandi es la facultad del empleador de introducir ciertos cambios en el trabajo, dentro de límites jurídicos.

Primer filtro — Normativo: ¿qué permiten la Constitución y las leyes? La primera pregunta no es quién nos cae mejor, sino qué reglas se aplican.

Segundo filtro — Empresarial: ¿qué objetivo concreto respaldó el cambio? ¿Fue adecuado, necesario y proporcionado? La palabra «reorganización» no funciona como una varita mágica: ni legitima automáticamente toda decisión ni la vuelve sospechosa por sí sola.

Tercer filtro — Procesal: ¿qué ocurrió realmente? ¿Qué documentos, registros, testimonios y garantías permiten juzgarlo? Las sospechas merecen atención; las sentencias, prueba y fundamentación.

La Matriz es una propuesta metodológica de análisis, no una máquina detectora de abusos ni un procedimiento obligatorio creado por un tribunal.

La alarma que invita a mirar mejor

Una señal de alerta no es un veredicto con sonido de sirena. Es una invitación a mirar los hechos.

Imaginemos que un edificio tiene una alarma. Si aparece humo, la alarma no demuestra dónde está el fuego ni quién lo provocó; indica que hay señales que deben examinarse con especial cuidado.

La Regla de Activación propone intensificar el examen judicial ante indicios plausibles de afectaciones graves de derechos fundamentales, como aislamiento o discriminación. No presume automáticamente culpabilidad ni modifica por sí misma las reglas sobre la prueba. Una alarma no es una sentencia.

Para conversar

Ni toda reorganización es abusiva ni toda preocupación es imaginaria: la pregunta útil es qué ocurrió realmente.

¿Es suficiente cumplir la obligación económica si otras dimensiones de la dignidad pueden quedar afectadas? ¿Toda reorganización desfavorable es abuso? ¿Qué diferencia hay entre sospecha y prueba? ¿Cómo escuchar a las dos partes sin ignorar a quien tiene menos posibilidades de hacerse oír?

El trabajo y la dignidad

Cambiar tareas es parte de organizar. Recordar que las personas no son cosas es parte de hacerlo bien.

Trabajar puede significar esfuerzo, aprendizaje, compromiso y pertenencia; también exige remuneración y derechos concretos. Pero la dignidad no la otorga un puesto ni la quita una decisión empresarial.

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.

Nota: texto divulgativo e hipotético; no sustituye el ensayo íntegro ni el asesoramiento jurídico individual.

Las preguntas que dejan pensando

Una buena explicación no intenta impresionarte con palabras difíciles: permite ver un detalle que estaba delante de nosotros y todavía no habíamos observado.

La pregunta 1

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

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

Ejercicio de observación: distinguí un cambio organizativo, una preocupación de quien trabaja y un hecho objetivamente verificable.

La pregunta 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.

Ejercicio de diálogo: escribí una explicación empresarial razonada y una pregunta legítima de quien recibe la medida.

La pregunta 3

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

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

Ejercicio de norma: señalá qué debería cotejarse en el artículo 66 antes de afirmar que un cambio es lícito o ilícito.

La pregunta 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.

Ejercicio de evidencia: ordená correos, documentos y testimonios distinguiendo hipótesis, indicios y prueba.

La pregunta 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.

Ejercicio de solución: proponé una alternativa de organización y examiná si es idónea, necesaria y proporcionada.

Tres malentendidos frecuentes

- Que toda reorganización es hostigamiento. No: importa su fundamento, su aplicación y sus consecuencias acreditadas.
- Que basta con pronunciar la palabra «necesidad empresarial». No: las razones deben ser concretas y contrastables.
- Que una señal de alerta significa culpabilidad. No: permite preguntar mejor, nunca reemplaza la prueba.

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

Un pequeño experimento mental

Leé otra vez la escena inicial y cambiá un dato decisivo. ¿Seguirías opinando igual? Si la respuesta cambia, acabás de descubrir para qué sirve un razonamiento cuidadoso: no para tener razón antes, sino para razonar mejor después.

Esta lectura brinda comprensión general, no asesoramiento jurídico individual. Las soluciones dependen de la prueba, el derecho vigente y las circunstancias de cada caso.