

# La dignidad humana no es una variable económica

---

Versión en lenguaje claro del ensayo

Segunda edición · 16 de octubre de 2026

Observatorio Costanza — Personas, trabajo y justicia

Dr. Augusto Costanza

## Presentación

Esta explicación resume en lenguaje claro algunas ideas del ensayo del Dr. Augusto Costanza. El ejemplo escolar que sigue es hipotético y exclusivamente pedagógico: no relata un caso real ni determina el régimen jurídico de una relación educativa.

¿Qué sucede cuando una persona sigue teniendo trabajo, pero un día descubre que ya no tiene un lugar en él? Esta pregunta orienta la lectura; no anticipa una respuesta para ninguna situación particular.

## Llegar a la escuela y no tener nada que hacer

Imaginemos una escuela. La dirección organiza actividades, distribuye aulas y asigna tareas dentro de las reglas aplicables. Dirigir también implica tomar decisiones.

Ahora imaginemos que una maestra llega y descubre que ya no tiene alumnos a cargo. Nadie le explica por qué. Sus compañeros siguen trabajando y ella permanece sentada, sin instrucciones. A fin de mes cobra su salario completo. ¿Significa eso que no existe problema?

No necesariamente. Que se pague el salario no resuelve por sí solo si se respetaron los demás derechos. Pero la escena tampoco demuestra automáticamente que hubo maltrato. Hay que saber qué ocurrió, por qué, durante cuánto tiempo y qué puede probarse.

## La idea central

El ensayo estudia hasta dónde puede llegar el poder de organización de una empresa y qué límites jurídicos existen cuando una decisión puede afectar derechos fundamentales. No toda decisión incómoda es abusiva ni toda reorganización constituye violencia laboral.

Cada situación requiere un examen cuidadoso. El trabajo puede expresar esfuerzo, conocimiento, compromiso, pertenencia y proyecto personal. La dignidad es inherente a toda persona y no depende de su empleo ni de su situación laboral; el salario no mide el valor de quien trabaja.

## **Ius variandi**

Es la facultad del empleador de introducir ciertos cambios en las condiciones de trabajo dentro de los límites del derecho. El ensayo organiza el análisis en tres planos relacionados.

### **Primer plano: qué permite el derecho**

Se identifican las reglas, los derechos comprometidos y las prohibiciones. Antes de evaluar un cambio de horario hay que saber qué normas y acuerdos rigen la relación. Una razón organizativa no elimina una prohibición jurídica.

### **Segundo plano: qué justifica la decisión**

Se examinan las razones de la empresa: si la finalidad es legítima, si la medida sirve para alcanzarla, si había una alternativa razonable menos perjudicial y si sus consecuencias guardan proporción. Pensemos, por ejemplo, en un cambio de turno para cubrir una necesidad urgente. Si el mismo cambio afecta de manera intensa la organización familiar de una persona, ese dato merece evaluación junto con la razón empresarial y las alternativas; por sí solo no decide el caso. El ejemplo es hipotético.

### **Tercer plano: qué se probó**

Se reconstruyen los hechos con mensajes, instrucciones, registros, testimonios y documentos, junto con las explicaciones de ambas partes. Una sospecha puede justificar investigar, pero no equivale a una conclusión probada. La Matriz no distribuye automáticamente la prueba: eso depende de las normas y precedentes aplicables.

## **La Triple Matriz de Control**

Augusto Costanza propone articular esos tres planos —normativo, empresarial y procesal— en una metodología. Su aporte consiste en ordenar preguntas mediante categorías jurídicas preexistentes. No afirma haber inventado la razonabilidad o la proporcionalidad ni presenta la Matriz como procedimiento obligatorio de los tribunales.

## La Regla de Activación

La propuesta es intensificar el examen cuando los hechos expuestos y los elementos inicialmente disponibles hagan plausible una afectación relevante de derechos fundamentales. Se consideran el derecho, intensidad y duración, riesgo, posibilidad de revertir la medida, contexto y explicación organizativa. La duración importa, pero no es requisito acumulativo: un episodio único puede ser grave.

Puede pensarse como una alarma: indica que conviene mirar con más atención, pero no demuestra que hubo abuso. Activarla no declara culpable a nadie ni invierte automáticamente la carga de la prueba.

## Filosofía y ciencias humanas

Kant, Heidegger, Hegel y Honneth aportan perspectivas distintas sobre dignidad, vida situada y reconocimiento. Su aplicación al trabajo es interpretativa: no reemplaza normas ni prueba hechos. Los estudios sobre acoso laboral y salud tampoco permiten diagnosticar a una persona ni determinar automáticamente la causa de un padecimiento.

## Cómo leer los precedentes

Aquino, Vizzoti y Álvarez resolvieron problemas distintos. Aquino examinó una exclusión de responsabilidad civil ante un accidente laboral; Vizzoti trató el límite de la base salarial para calcular una indemnización por despido; Álvarez se refirió a discriminación y reinstalación en el supuesto analizado. Ninguno establece automáticamente la respuesta para toda controversia sobre tareas, cambios laborales o despidos.

Para usar un precedente hay que preguntar qué decidió, con qué hechos, bajo qué normas y qué remedio ordenó. También hay que señalar las diferencias con el caso que se estudia. El ensayo conserva las advertencias sobre el alcance y el grado de cotejo de cada referencia.

## Para qué puede servir

La Matriz puede ayudar a abogados, jueces, estudiantes, investigadores y público general a ordenar preguntas: ¿qué permite el derecho?, ¿qué justifica la decisión?, ¿qué se probó?, ¿qué respuesta puede dar el ordenamiento? No es una fórmula que resuelva automáticamente una controversia.

Estas preguntas también pueden abrir conversaciones familiares, comunitarias y educativas, en clases, actividades de formación o debates universitarios. El ejemplo escolar

es pedagógico; no supone que las normas de las relaciones laborales privadas se apliquen automáticamente a todos los ámbitos educativos.

## **El Observatorio Costanza**

El Observatorio Costanza — Personas, trabajo y justicia es un espacio de investigación, análisis y divulgación jurídica desarrollado en el ámbito de Estudio Costanza Abogados, bajo la dirección jurídica del Dr. Augusto Costanza. No se presenta como organismo público, institución académica acreditada ni entidad independiente del Estudio.

La Triple Matriz se presenta como una contribución metodológica de esta investigación. Su publicación permite que otras personas la conozcan, estudien, discutan y evalúen; no significa que los tribunales la hayan adoptado.

## **Una plataforma para acercar conocimiento**

El Observatorio forma parte de la plataforma digital de Estudio Costanza Abogados, con referencia institucional en General Roca, Río Negro. La plataforma busca reunir investigación, divulgación y herramientas de comunicación para facilitar el acceso a información jurídica.

Los trabajos académicos aportan profundidad y fundamentos; las explicaciones en lenguaje claro ayudan a que más personas comprendan sus ideas principales. Las herramientas digitales facilitan el acceso a materiales y canales de atención profesional, pero no reemplazan el criterio jurídico ni garantizan una solución inmediata. La consulta profesional y la búsqueda de información son caminos distintos: la persona puede elegir informarse o pedir asesoramiento según lo necesite.

## **Una idea para recordar**

Para examinar una decisión hay que distinguir lo permitido, lo justificado y lo probado. Que el salario se pague no cierra el análisis; una sospecha tampoco demuestra por sí sola una vulneración.

Porque el trabajo merece respeto. Y la dignidad humana no se negocia.

## **Aviso al lector**

Esta explicación no sustituye la investigación original ni el asesoramiento jurídico individual. Las normas y respuestas posibles dependen de las circunstancias y del régimen aplicable a cada caso.