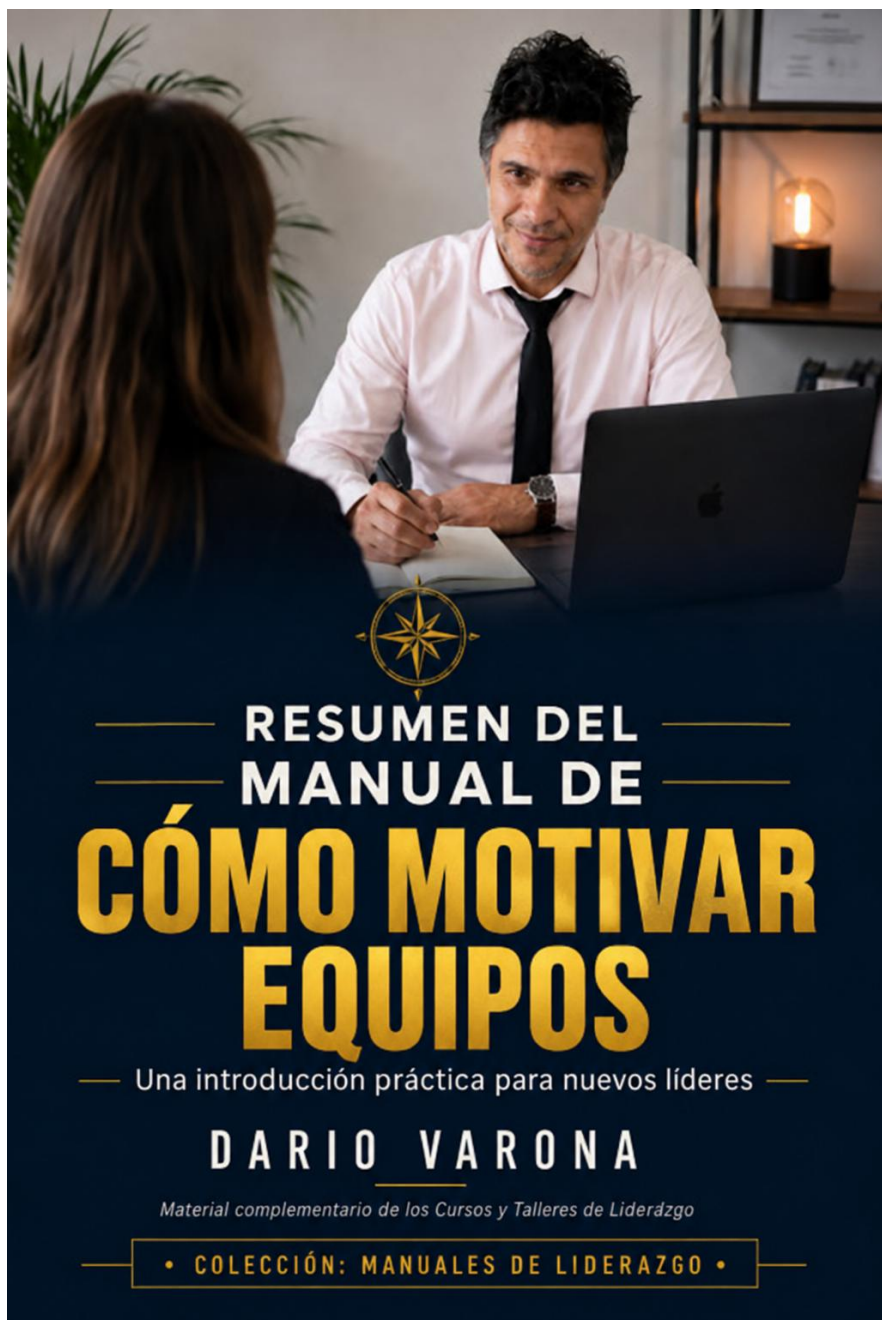




RESUMEN DEL MANUAL DE CÓMO MOTIVAR EQUIPOS

Una introducción práctica para nuevos líderes

Dario Varona

Dario Varona®

DATOS EDITORIALES

© 2026 Dario Varona. Todos los derechos reservados.

Esta obra es una edición resumida y autónoma basada en el contenido de Manual de cómo motivar equipos, de Dario Varona. Conserva su recorrido conceptual y pedagógico, pero constituye una nueva publicación editorial.

Autor: Dario Varona

ISNI: 0000 0005 3081 8695

Sello editorial: Dario Varona®

Idioma: Español

Lugar de edición: José Mármol, Provincia de Buenos Aires, Argentina

Primera edición digital de esta obra resumida: 2026

ISBN: pendiente de asignación para esta nueva obra.

Obra fuente: Manual de cómo motivar equipos — ISBN de la edición EPUB original 978-631-01-7929-2.

Publicado de forma independiente por Dario Varona en Argentina.

Dario Varona® es una marca registrada.

No se reutiliza el ISBN de la obra fuente para esta edición resumida.

MANUALES DE LA COLECCIÓN

Colección de referencia: Manuales de liderazgo

- Manual de cómo motivar equipos
- Manual de cómo delegar
- Manual de cómo dar feedback
- Manual de objetivos SMART
- Manual de liderazgo situacional
- Manual de estilos de liderazgo

Esta obra resumida mantiene la identidad temática y editorial de la colección, sin modificar la numeración, los ISBN ni los registros históricos de los manuales originales.

El objetivo es ofrecer una lectura más concentrada sin convertir el contenido en una obra diferente.

DEDICATORIA

A quienes están empezando a liderar y descubren, muchas veces sobre la marcha, que no alcanza con pedir resultados: también necesitamos entender qué moviliza a las personas que tenemos delante.

A quienes alguna vez se preguntaron por qué alguien que antes estaba entusiasmado empezó a perder energía, qué hacer cuando el reconocimiento no alcanza o cómo acompañar sin caer en fórmulas que funcionan con todos por igual.

Este resumen está pensado para ayudarte a mirar la motivación con más criterio: observar qué está pasando, conversar, reconocer, dar sentido, generar condiciones y entender qué parte de la motivación podemos acompañar desde nuestro rol como líderes.

Porque motivar un equipo no significa empujar permanentemente a las personas ni encontrar una frase capaz de cambiarlo todo. Significa aprender a crear un contexto donde cada persona pueda encontrar razones reales para comprometerse, avanzar y aportar lo mejor de sí.

ÍNDICE

Introducción	6
Los diez pasos	7
Paso 1 — Comprender qué mueve de verdad	8
Paso 2 — Motivación intrínseca y extrínseca	10
Paso 3 — Utilizar incentivos con criterio	12
Paso 4 — Expectativa, instrumentalidad y valencia	14
Paso 5 — Leer necesidades sin rigidez	16
Paso 6 — Dinero, higiene y motivadores	18
Paso 7 — Logro, poder y afiliación	21
Paso 8 — Motivar sin tratar a todos igual	24
Paso 9 — Autonomía, competencia y relación	26
Paso 10 — Convertir la motivación en práctica	29
A mis alumnos y coachees	32
Nota legal y editorial	33
Referencias conceptuales	43
Normativa de referencia	44
Alcance de la nota	45

INTRODUCCIÓN

Motivar un equipo no es dar un discurso, repartir premios ni esperar que todos reaccionen igual. Dos personas pueden tener el mismo puesto, una capacidad parecida y un objetivo compartido y, aun así, moverse por razones completamente distintas. Ahí empieza el desafío: dejar de mirar sólo la conducta y empezar a preguntarnos qué la está impulsando.

A lo largo de este recorrido vas a diferenciar motivación intrínseca y extrínseca, entender qué puede hacer un incentivo, revisar expectativa, confianza y valor, mirar necesidades, dinero, logro, poder y afiliación, y reconocer el papel de la autonomía, la competencia y la relación.

La intención no es entregarte una fórmula universal. Es darte mejores preguntas. Cuando un colaborador cambia su nivel de energía o de compromiso, el liderazgo gana precisión si primero observa, después conversa y recién entonces decide cómo intervenir.

Motivar no es empujar más fuerte: es comprender mejor qué mueve a quien tenés delante.

LOS DIEZ PASOS

1. Comprender qué significa motivación cuando liderás.
2. Distinguir motivación intrínseca y extrínseca sin convertirlas en opuestos morales.
3. Usar incentivos sin volverlos la única razón para actuar.
4. Leer expectativa, instrumentalidad y valencia antes de subir un premio.
5. Observar qué necesidades están ocupando más espacio en cada persona.
6. Entender por qué el dinero importa y por qué puede no alcanzar.
7. Reconocer logro, poder y afiliación sin etiquetar personas.
8. Ajustar el liderazgo sin tratar a todos como si respondieran igual.
9. Crear condiciones que favorezcan autonomía, competencia y relación.
10. Convertir todo lo anterior en una práctica cotidiana de observación, conversación y ajuste.

El recorrido va de la idea general a la práctica. No necesitás memorizar teorías: necesitás aprender a usarlas como lentes para mirar mejor.

PASO 1

Comprender qué significa motivación

Una persona puede estar muy motivada en su vida y no encontrar la misma energía en su trabajo. Puede entrenar, estudiar por iniciativa propia o sostener un proyecto personal y, al mismo tiempo, hacer apenas lo indispensable en una tarea laboral. Eso ya nos muestra algo importante: la motivación no es una etiqueta fija de personalidad.

En el trabajo, la motivación puede pensarse como el conjunto de fuerzas internas y externas que activan una conducta, le dan dirección y ayudan a sostenerla. Por eso no alcanza con mirar si alguien “tiene ganas”. Conviene observar tres dimensiones visibles:

- cuánta energía pone en lo que hace;
- hacia dónde dirige esa energía;
- cuánto sostiene el esfuerzo cuando aparecen dificultades.

La pregunta útil deja de ser “¿es una persona motivada?” y pasa a ser “¿qué está moviendo esta conducta, en esta tarea y en este momento?”.

PASO 1

Motivar no es entusiasmar por un rato

Una reunión intensa puede levantar el ánimo. Un premio puede activar una conducta. Un reconocimiento puede producir un buen momento. Pero ninguno de esos efectos demuestra, por sí solo, que exista una motivación que vaya a sostenerse.

El líder tampoco “inyecta” motivación. Lo que sí puede hacer es influir sobre condiciones que ayudan o dificultan que una persona encuentre razones para involucrarse: claridad, recursos, reconocimiento, desafío, aprendizaje, autonomía, vínculos y consecuencias comprensibles.

Acá aparece otra distinción. Saber hacer algo no es lo mismo que querer involucrarse en hacerlo. Si falta capacidad, quizá la intervención sea formación o práctica. Si la persona puede hacerlo, pero dejó de encontrar una razón para comprometerse, el problema es diferente.

Antes de intentar motivar, mirá qué está faltando. A veces el error no está en la energía de la persona, sino en la lectura que hacemos de la situación.

PASO 2

Intrínseca y extrínseca: dos fuentes distintas

Dos personas pueden hacer exactamente la misma tarea y estar movidas por razones diferentes. Una disfruta aprender, resolver un problema o superar un desafío. La otra valora un bono, un reconocimiento, una promoción o evitar una consecuencia negativa.

Cuando la actividad tiene valor en sí misma para la persona, hablamos de motivación intrínseca. El interés puede estar en aprender, mejorar, dominar una habilidad, sentir curiosidad o experimentar satisfacción por el propio trabajo.

Cuando la conducta se orienta hacia una consecuencia externa a la actividad, hablamos de motivación extrínseca. El salario, un premio, el reconocimiento, una oportunidad de crecimiento o la posibilidad de evitar una consecuencia pueden entrar en esta categoría.

La diferencia no te dice cuál es “mejor”. Te ayuda a entender de dónde está tomando fuerza la conducta.

PASO 2

No conviene enfrentar una con la otra

Es tentador pensar que lo intrínseco es auténtico y lo extrínseco es superficial. En el trabajo real esa simplificación sirve poco. Una persona puede disfrutar una tarea y, al mismo tiempo, esperar una remuneración justa. Puede valorar aprender y también querer que su esfuerzo sea reconocido.

Incluso un estímulo externo puede adquirir más fuerza cuando conecta con algo que la persona ya valora. En este manual usamos “resonancia” como una forma pedagógica de describir esa conexión, no como el nombre técnico de una teoría.

Imaginá a alguien que recibe la oportunidad de liderar un proyecto. La asignación puede ser un reconocimiento externo, pero al mismo tiempo conectarse con su deseo de aprender, influir o probarse en un desafío mayor. Ahí las fuentes no compiten: se combinan.

En lugar de preguntar qué tipo de motivación tiene alguien, preguntate qué razones están conviviendo y cuál pesa más en esa situación.

PASO 3

Qué puede conseguir un incentivo

Un incentivo vuelve visible una consecuencia: si ocurre una conducta o se alcanza un resultado, aparece algo que la persona puede valorar. Esa claridad puede ayudar a iniciar una acción, enfocar esfuerzo o reforzar una prioridad.

El incentivo no tiene que ser solamente dinero. Puede ser tiempo, un reconocimiento, acceso a una oportunidad, un beneficio, una experiencia, una responsabilidad o cualquier consecuencia legítima que tenga sentido para esa persona y para la organización.

El error aparece cuando tratamos el incentivo como si fuera una causa universal. Un premio puede movilizar mucho a alguien y dejar indiferente a otra persona. También puede perder fuerza con el tiempo si se transforma en la única razón para hacer una tarea que no ofrece ningún otro valor.

Un incentivo es una herramienta. Su calidad depende del problema que intenta resolver y del valor que realmente tiene para quien lo recibe.

PASO 3

Presión, consecuencias y preguntas antes de actuar

No toda conducta aparece porque alguien desea un premio. A veces una persona actúa para evitar una consecuencia: una llamada de atención, perder un beneficio, quedar expuesta o recibir una sanción. Eso puede mover rápido, pero velocidad no es lo mismo que compromiso.

Por eso, antes de decidir qué debería motivar a otra persona, conviene preguntar. No necesitas una investigación psicológica ni invadir su vida privada. Alcanzan conversaciones laborales concretas: qué parte de la tarea le resulta desafiante, qué reconocimiento valora, qué le gustaría aprender, qué condiciones le están dificultando avanzar.

También sirve mirar lo que ya ocurrió. ¿Qué situaciones aumentaron su participación? ¿Cuándo apareció más energía? ¿Qué cambió antes de que empezara a bajar el compromiso?

Preguntar no le quita autoridad al líder. Le da información para dejar de motivar desde sus propias preferencias.

PASO 4

Vroom: tres preguntas antes del premio

Podés ofrecer una recompensa atractiva y descubrir que no produce movimiento. En la teoría de la expectativa de Victor H. Vroom, el problema puede estar en tres percepciones distintas.

- Expectativa: “si hago el esfuerzo, ¿puedo alcanzar el desempeño necesario?”.
- Instrumentalidad: “si lo alcanzo, ¿realmente va a ocurrir lo que me prometieron?”.
- Valencia: “¿eso que voy a recibir tiene valor para mí?”.

Si una persona cree que la meta es imposible, aumentar el premio puede aumentar frustración. Si no confía en que la organización cumpla, la recompensa pierde credibilidad. Y si la consecuencia no le importa, el sistema puede estar perfectamente diseñado para algo que ella no desea.

Antes de subir el premio, revisá qué eslabón está fallando.

PASO 4

Convertir el modelo en conversación

Lo más útil de Vroom no es memorizar tres palabras. Es poder traducirlas en preguntas concretas. Frente a una meta, podés explorar si la persona siente que tiene capacidad, tiempo, recursos y margen para alcanzarla; si confía en que el acuerdo se va a respetar; y si la consecuencia propuesta realmente le importa.

Supongamos que alguien no responde a un bono. Una lectura rápida podría ser “no le interesa ganar más”. Pero quizá la meta le parece inalcanzable con los recursos actuales. O quizá ya vivió promesas que no se cumplieron. O tal vez valora más otra consecuencia, como tiempo, desarrollo o una oportunidad diferente.

Cada diagnóstico conduce a una intervención distinta. El modelo sirve precisamente para evitar que tratemos tres problemas diferentes como si fueran uno solo.

Motivar con criterio empieza cuando dejás de preguntar “¿qué premio pongo?” y empezás a preguntar “¿qué relación está viendo esta persona entre esfuerzo, resultado y valor?”.

PASO 5

Maslow como lente, no como escalera rígida

Podés reconocer a alguien, ofrecerle autonomía y hablarle de crecimiento y, aun así, no tocar aquello que hoy más le preocupa. Tal vez está pensando si el ingreso le alcanza, si conservará su trabajo o si puede planificar los próximos meses.

La jerarquía de necesidades de Abraham H. Maslow puede utilizarse como una lente pedagógica para mirar necesidades básicas, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización. No conviene convertirla en compartimentos rígidos ni suponer que una necesidad debe quedar completamente resuelta para que otra tenga relevancia.

En el plano laboral, el salario puede contribuir a cubrir necesidades materiales, pero no es en sí mismo una “necesidad fisiológica” formulada por Maslow. La seguridad puede aparecer en la estabilidad, la previsibilidad y la posibilidad de saber qué se espera y qué puede ocurrir.

La teoría gana valor cuando te ayuda a mirar mejor; lo pierde cuando empieza a decidir por la persona.

PASO 5

Pertenencia, estima y crecimiento

El trabajo también puede convertirse en un lugar donde una persona busca sentirse parte. La pertenencia aparece en los vínculos, en la inclusión, en la posibilidad de colaborar y en la sensación de que la presencia propia tiene un lugar dentro del equipo.

La estima incorpora reconocimiento, respeto, confianza y validación. No se reduce a elogiar. Una persona puede necesitar saber que su criterio es escuchado, que su aporte tiene peso o que sus logros son visibles.

Más adelante pueden ganar fuerza necesidades de crecimiento y autorrealización: aprender, ampliar responsabilidades, enfrentar desafíos, desarrollar potencial o participar en algo que la persona considere significativo.

Las necesidades pueden coexistir y cambiar de peso. Lo que ayer movilizaba a alguien puede dejar de ser central mañana. Por eso una buena acción aplicada en el momento equivocado puede producir poco efecto.

**No preguntes solamente “¿qué necesita esta persona?”.
Sumá una palabra: “¿qué necesita hoy?”.**

PASO 6

El dinero sí puede motivar

Decir que “la plata no motiva” es demasiado simple. El dinero puede funcionar como una fuente de motivación extrínseca. Puede impulsar esfuerzo, volver atractivo un resultado, reconocer una contribución o ayudar a que una persona decida permanecer en una organización.

El punto no es negar su importancia, sino entender qué función está cumpliendo. Un bono puede estar conectado con un objetivo. Un aumento puede reconocer responsabilidades mayores. Una comisión puede volver visible la relación entre resultado y consecuencia.

Al mismo tiempo, una remuneración percibida como insuficiente o injusta puede ocupar tanto espacio que otras intervenciones pierdan fuerza. Hablar de propósito, reconocimiento o desarrollo no reemplaza condiciones económicas que requieren una respuesta económica.

El dinero importa. La pregunta más precisa es: ¿qué problema está resolviendo en esta situación?

PASO 6

Cuando el dinero también compensa

A veces una persona tolera condiciones desfavorables porque la compensación económica le resulta suficiente. En este manual usamos “compensador” como una descripción pedagógica de esa función posible del dinero, no como una categoría formal de Frederick Herzberg.

Herzberg propuso distinguir factores vinculados con el contexto del trabajo —como salario, políticas, supervisión, relaciones, condiciones o seguridad— de factores más relacionados con el contenido y la experiencia del trabajo. A los primeros se los conoce habitualmente como factores de higiene.

La idea útil es sencilla: mejorar una condición que genera insatisfacción puede ser indispensable y, aun así, no producir automáticamente entusiasmo, compromiso o crecimiento. Resolver un problema no garantiza crear motivación.

El dinero puede comprar margen de tolerancia durante bastante tiempo. Lo que no conviene es confundir ese margen con pertenencia, satisfacción o compromiso.

PASO 6

Herzberg y el contenido del trabajo

En el segundo grupo, Herzberg ubicó factores vinculados más directamente con la experiencia del trabajo: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, progreso y crecimiento. Esa distinción ayuda a mirar algo que a veces se pierde cuando toda la conversación se concentra en el salario.

Imaginá que una persona recibe una mejora económica, pero su tarea sigue siendo completamente repetitiva, no tiene margen de decisión, nunca recibe reconocimiento y no encuentra ninguna oportunidad de aprender. El aumento puede ser importante y necesario, aunque no resuelva todo lo demás.

También ocurre lo contrario: ofrecer desafío o responsabilidad no compensa condiciones laborales básicas que están mal. No se trata de elegir entre dinero y motivadores. Se trata de leer qué problema existe y qué herramienta corresponde.

Una buena decisión de liderazgo no pregunta “¿qué teoría tiene razón?”. Pregunta “¿qué aspecto de esta experiencia necesita cambiar?”.

Logro: cuando el desafío moviliza

David C. McClelland trabajó con necesidades aprendidas que pueden influir sobre la conducta. Una de ellas es el logro: el impulso por alcanzar estándares, superar desafíos, mejorar resultados y recibir información que permita saber cómo se está avanzando.

Una persona orientada al logro puede disfrutar especialmente una meta exigente cuando siente que existe una relación razonable entre esfuerzo y resultado. Si la tarea es demasiado fácil, puede aburrirla. Si parece imposible o depende casi por completo de factores fuera de su control, el desafío puede perder atractivo.

El feedback suele tener un lugar importante porque permite comparar resultado, estándar y progreso. El reconocimiento también puede servir, aunque el centro no está necesariamente en “que me vean”, sino en comprobar que puede alcanzar algo valioso.

Cuando veas energía frente a los desafíos, no etiquetes. Preguntate qué tipo de reto está haciendo que esa persona quiera superarse.

PASO 7

Poder: influir y generar impacto

La palabra poder suele sonar negativa porque la asociamos rápidamente con mandar. Pero la necesidad de poder puede expresarse también como deseo de influir, generar impacto, asumir responsabilidad o movilizar recursos y personas hacia un objetivo.

McClelland distinguió formas en las que esa necesidad puede orientarse más hacia la posición personal o más hacia una influencia social vinculada con objetivos colectivos. Para el liderazgo, esa diferencia importa mucho.

Una persona con energía para influir puede aportar decisión, iniciativa y capacidad de movilización. El riesgo aparece cuando el impacto se transforma en control por el control mismo, competencia innecesaria o necesidad de dominar la escena.

El objetivo no es apagar esa fuerza, sino canalizarla. Dar responsabilidad real, límites claros y un resultado que dependa de coordinar con otros puede convertir la necesidad de influencia en una contribución útil para el equipo.

Afiliación y combinación de necesidades

La afiliación pone el foco en los vínculos, la aceptación y la pertenencia. Algunas personas detectan rápidamente quién quedó afuera de una conversación, dónde se está deteriorando el clima o quién necesita apoyo. Esa sensibilidad puede volverlas conectores valiosos dentro del equipo.

También puede aparecer un riesgo: evitar una conversación difícil para no perder armonía, postergar un límite o confundir vínculo con ausencia de conflicto. Una necesidad que aporta valor en una situación puede generar un costo en otra si domina todas las decisiones.

Logro, poder y afiliación no son casilleros. Pueden coexistir con intensidades diferentes y cambiar según la situación. Por eso frases como “Juan es poder” o “María es afiliación” empobrecen el modelo y pueden encasillar a la persona.

Usá estas necesidades para formular hipótesis y abrir preguntas. Una teoría deja de ayudar cuando reemplaza la observación.

PASO 8

Observar sin etiquetar y preguntar sin invadir

El incentivo que te entusiasmaría a vos puede no significar nada para otra persona. El reconocimiento público que alguien disfruta puede incomodar a otra. Un desafío puede activar a un colaborador y generar sobrecarga en otro.

Por eso, personalizar no empieza asignando etiquetas. Empieza observando conductas concretas: qué tareas busca, cuáles evita, cuándo participa más, qué tipo de reconocimiento recibe bien, qué cambios precedieron una baja de energía.

Después viene la conversación. Preguntas simples pueden ofrecer información suficiente: “¿qué parte de este proyecto te interesa más?”, “¿qué te gustaría aprender?”, “¿qué necesitás para avanzar?”, “¿preferís mostrar el trabajo al equipo o recibir feedback en privado?”.

**No necesitás adivinar la vida interna de la persona.
Necesitás abrir una conversación laboral que te
permita liderar con menos supuestos.**

PASO 8

Ajustar lo que ya tenés y mirar el efecto

Personalizar la motivación no significa diseñar una empresa diferente para cada integrante. Muchas veces alcanza con utilizar mejor recursos que ya existen: nivel de desafío, forma de reconocimiento, autonomía, acompañamiento, posibilidad de aprender, exposición, responsabilidad o participación en decisiones.

La tarea puede ser la misma y cambiar la forma de conectarla con algo significativo para la persona. Eso no implica manipularla. El objetivo del equipo sigue existiendo; lo que cambia es la manera de construir una relación más clara entre la tarea y aquello que la persona valora.

Y hay un control indispensable: la intención del líder no garantiza el efecto. Un reconocimiento público puede producir orgullo, incomodidad o indiferencia. Por eso, después de intervenir, necesitás mirar qué ocurrió.

Una práctica motivacional no se evalúa sólo por lo que quisiste hacer. Se evalúa también por el efecto real que produjo.

PASO 9

Autonomía: elección dentro de un marco

La teoría de la autodeterminación, asociada con Edward L. Deci y Richard M. Ryan, ayuda a observar condiciones que pueden favorecer una motivación más autónoma. Una de ellas es la autonomía.

Autonomía no significa independencia, ausencia de reglas ni libertad para hacer cualquier cosa. Se refiere a experimentar un grado de elección y voluntad dentro de la acción. Un líder puede definir el resultado, los límites y los estándares y, aun así, dejar margen para que la persona participe en cómo encararlos.

Comparará dos mensajes: “hacelo así porque yo te digo” y “este es el resultado, estos son los límites; contame cómo pensás encararlo”. En ambos casos existe dirección. Lo que cambia es cuánto espacio queda para que la persona se apropie de la acción.

La autonomía no elimina el liderazgo. Cambia la forma en que el liderazgo construye compromiso.

Competencia y relación

Sentirse competente no significa creer que ya sabés todo. Significa experimentar que podés aprender, ser efectivo y desarrollar dominio frente a los desafíos. Para eso importan metas comprensibles, dificultad razonable, práctica y feedback que permita ver progreso.

Si hacés todo por una persona para proteger el resultado, quizás resolvés la tarea pero no construís capacidad. Si la soltás sin preparación, confundís autonomía con abandono. El desarrollo aparece cuando desafío y apoyo tienen una proporción que permite aprender.

La tercera necesidad es la relación: sentir conexión, cuidado y pertenencia. La tarea puede ser idéntica y cambiar por completo según el contexto interpersonal. Escuchar, cumplir acuerdos, reconocer aportes y ofrecer ayuda construyen una experiencia distinta.

Autonomía, competencia y relación no son beneficios decorativos. Forman parte del contexto en el que una persona decide cuánto quiere apropiarse de lo que hace.

PASO 9

El contexto puede acercar o alejar

Estas condiciones no se instalan con una charla motivacional. Se construyen —o se deterioran— en la experiencia cotidiana. Un entorno que controla cada decisión puede reducir la sensación de autonomía. Una exigencia permanente sin aprendizaje puede golpear la competencia. Un clima impredecible o distante puede debilitar la relación.

Eso no significa que todo deba ser cómodo. Una meta exigente puede favorecer competencia si la persona puede aprender y ver progreso. Un límite puede convivir con autonomía si es claro y deja margen legítimo para decidir. Una conversación difícil puede incluso fortalecer la relación cuando existe respeto y coherencia.

Motivación autónoma tampoco equivale automáticamente a motivación intrínseca. Una persona puede asumir voluntariamente una tarea que no disfruta porque entiende su importancia y la integra con algo que valora.

El liderazgo influye menos por una frase brillante que por el contexto que construye todos los días.

Antes de llamar “desmotivación”, observá

“Está desmotivado” parece una explicación. Muchas veces es apenas el nombre que le damos a algo que todavía no comprendimos. Una baja de rendimiento puede relacionarse con capacidad, claridad, recursos, diseño del trabajo, confianza, expectativas, reconocimiento, remuneración, salud, contexto o relaciones.

Por eso, el primer movimiento es observar. ¿Qué cambió en la conducta? ¿Desde cuándo? ¿Ocurre en todas las tareas o sólo en algunas? ¿Qué estaba pasando antes? ¿La persona sabe qué se espera? ¿Cuenta con los recursos? ¿Tiene capacidad para hacerlo?

Fijate cuánto cambia la intervención según la causa. Si falta capacidad, un premio puede aumentar presión sin resolver nada. Si el problema es falta de reconocimiento, otra capacitación puede ser irrelevante. Si la persona no cree que la meta sea posible, aumentar la recompensa puede empeorar la sensación de distancia.

Antes de intervenir, separá el síntoma de la causa que todavía estás tratando de entender.

Conversar y elegir una intervención

Después de observar viene algo que ninguna teoría puede hacer por vos: hablar con la persona. No hace falta empezar con “¿por qué estás desmotivado?”. Esa pregunta ya presupone una causa. Es más útil describir lo que viste y abrir espacio para comprenderlo.

Supongamos que alguien dejó de proponer ideas. Podrías interpretar desinterés. En la conversación aparece otra explicación: durante meses propuso mejoras y nunca recibió respuesta. La conducta visible era la misma; la lectura cambia por completo.

Recién entonces elegís una intervención. Tal vez corresponda reconocer, aclarar expectativas, ajustar un incentivo, desarrollar una habilidad, ofrecer un desafío, aumentar autonomía, fortalecer pertenencia, recuperar previsibilidad o resolver una condición material.

La herramienta no es buena o mala por sí sola. Su valor depende de que responda al problema real que encuentre.

PASO 10

Mirar el efecto y volver a ajustar

Tu intervención no termina cuando hacés algo. Necesitás mirar qué produjo. Podés aumentar autonomía pensando que la persona está preparada y descubrir que lo vive como falta de apoyo. Podés ofrecer reconocimiento y notar que prefiere recibirlo en privado. Podés ajustar un incentivo y comprobar que el problema estaba en la confianza.

La secuencia puede ser muy sencilla:

**observá → preguntá → intervení → mirá el efecto →
ajustá.**

Ese ciclo evita convertir la motivación en una receta. También reconoce algo evidente que a veces olvidamos: las personas cambian. Lo que alguien buscaba hace un año puede no ser lo que necesita hoy. Una responsabilidad nueva, una etapa personal diferente o una experiencia dentro del equipo puede modificar prioridades.

Liderar motivación no es descubrir una respuesta para siempre. Es sostener una lectura abierta y suficientemente humilde como para corregirla.

A MIS ALUMNOS Y COACHEES, CON TODO MI CARÍÑO

Motivar a un equipo no siempre significa hacer algo extraordinario. Muchas veces empieza por aprender a mirar mejor lo que le está pasando a cada persona.

Este recorrido está especialmente pensado para quienes empiezan a liderar, para quienes se están preparando para hacerlo y también para quienes ya tienen experiencia y descubrieron que no todas las personas responden a lo mismo.

No existe una técnica única capaz de motivar a todos, en todo momento. Por eso la intención de estas páginas no fue decirte qué debería motivar a cada persona, sino ayudarte a mejorar las preguntas, observar con más criterio y comprender mejor la relación entre motivación y liderazgo.

Si al terminar podés mirar una baja de energía sin etiquetar, conversar antes de suponer y elegir una intervención más ajustada, el objetivo ya empezó a cumplirse.

Gracias a quienes pasaron por mis cursos, talleres y procesos de coaching y me ayudaron, con sus preguntas y experiencias, a seguir pensando cómo hacer más comprensibles y aplicables estas ideas.

Dario Varona

NOTA LEGAL Y EDITORIAL

NATURALEZA Y ALCANCE DE LA OBRA

Resumen del Manual de cómo motivar equipos es una obra educativa e independiente, desarrollada con finalidad formativa para nuevos líderes y para personas interesadas en comprender y mejorar la motivación, el compromiso, el desarrollo y la conducción de personas dentro de equipos de trabajo. La obra utiliza conceptos generales de liderazgo, gestión, comportamiento organizacional, motivación, reconocimiento, incentivos, necesidades, autonomía, aprendizaje y desarrollo de personas; contenidos pedagógicos aportados por Dario Varona; desarrollos editoriales realizados específicamente para esta publicación y, cuando corresponde, conocimientos, antecedentes, autores, investigaciones, publicaciones, teorías, modelos, denominaciones u obras pertenecientes a terceros. Las referencias a terceros tienen finalidad educativa, explicativa, histórica, crítica o bibliográfica y no implican patrocinio, autorización, certificación, aprobación, afiliación, representación ni relación comercial con Dario Varona, Dario Varona® o esta publicación. Esta obra no constituye asesoramiento jurídico, laboral, contable, médico, psicológico, psiquiátrico ni profesional individualizado, ni reemplaza las normas, políticas, convenios colectivos, procedimientos internos o intervenciones profesionales aplicables a cada organización o situación.

ORIGEN Y PROCESO DE CREACIÓN

Una parte sustancial de la base pedagógica del manual fuente proviene de contenidos, explicaciones, criterios, ejemplos y enfoques desarrollados o aportados por Dario Varona en materiales, cursos, talleres y actividades de liderazgo, combinados con investigación bibliográfica y fuentes externas sobre motivación y comportamiento en el trabajo. Esos materiales fueron seleccionados, organizados, comparados, contrastados, desarrollados y editados para construir un recorrido pedagógico específico de diez pasos. Esta edición resumida se construyó a partir del manual completo y conserva ese recorrido, condensando extensión sin presentarse como transcripción literal de clases ni como reproducción de libros, investigaciones, programas o materiales de terceros. La selección, estructura, secuenciación, tratamiento pedagógico, redacción, ejemplos, preguntas, comparaciones, aplicaciones, actividades, síntesis e integración editorial forman parte del proceso de creación y edición de esta publicación.

UTILIZACIÓN DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Durante la preparación del manual original y de esta edición resumida se utilizaron herramientas de inteligencia artificial, incluido ChatGPT, como apoyo para organización y clasificación de contenidos, análisis temático, exploración de estructuras, contraste conceptual, investigación preliminar, síntesis, revisión, corrección, edición, redacción asistida y maquetación. Esta edición resumida no contiene imágenes, dibujos, ilustraciones ni infografías generadas por inteligencia artificial. Las respuestas generadas por sistemas de inteligencia artificial no se consideran por sí solas fuentes de autoridad ni garantías de exactitud y deben someterse a selección, revisión, contraste y decisión humana antes de su incorporación.

Las herramientas de inteligencia artificial no se presentan como autoras de la obra ni como responsables del contenido publicado, y su utilización no implica patrocinio, revisión, aprobación, autorización o certificación por parte de OpenAI ni de otros desarrolladores o proveedores. La obra sólo reivindica protección sobre aquellos aportes, expresiones, selecciones, coordinaciones, redacciones, ediciones y demás elementos respecto de los cuales la legislación aplicable reconozca derechos; no pretende atribuir propiedad exclusiva sobre ideas, métodos, teorías, conceptos, hechos, información de dominio público ni elementos que carezcan legalmente de protección.

AUTORES, TEORÍAS Y FUENTES EXTERNAS

La obra utiliza, entre otros antecedentes, conceptos vinculados con trabajos de Abraham H. Maslow, Frederick Herzberg, David C. McClelland, Victor H. Vroom, Edward L. Deci y Richard M. Ryan, además de conocimientos pertenecientes a los campos de la motivación, el liderazgo y el comportamiento organizacional. Cuando el concepto de seguridad psicológica se utilice en sentido técnico como constructo de equipos y no únicamente como expresión descriptiva, deberá diferenciarse de la jerarquía de Maslow y respaldarse bibliográficamente mediante la fuente correspondiente, entre cuyos antecedentes centrales se encuentra el trabajo de Amy C. Edmondson sobre seguridad psicológica en equipos. La mención de autores, obras, instituciones o teorías es nominativa y educativa y no supone autorización, asociación o aval de sus titulares, universidades, editoriales, organizaciones, herederos o entidades relacionadas.

TEORÍAS, MODELOS Y APLICACIONES PEDAGÓGICAS

Las teorías incluidas se utilizan como lentes para comprender situaciones laborales y no como leyes universales, diagnósticos ni sistemas destinados a clasificar definitivamente a las personas. La aplicación laboral de la jerarquía de necesidades de Maslow es pedagógica: el salario puede contribuir a cubrir necesidades materiales, pero no se presenta como una necesidad fisiológica formulada por Maslow, y los niveles no se describen como compartimentos rígidos que deban quedar completamente satisfechos antes de que otra necesidad tenga relevancia. La seguridad psicológica, cuando se menciona, no se presenta como un nivel original de Maslow.

Los factores de higiene y motivadores de Herzberg se utilizan para distinguir condiciones relacionadas con insatisfacción de factores asociados con logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso, crecimiento y contenido del trabajo, sin presentar el modelo como una regla aplicable idénticamente a toda persona u organización. Las necesidades de logro, poder y afiliación asociadas con McClelland funcionan como hipótesis de lectura y no como categorías excluyentes de personalidad. Los conceptos de expectativa, instrumentalidad y valencia asociados con Vroom se utilizan para comprender relaciones percibidas entre esfuerzo, desempeño, consecuencias y valor.

Los conceptos de autonomía, competencia y relación asociados con Deci y Ryan se utilizan dentro de la teoría de la autodeterminación; autonomía no se equipara a independencia ni toda motivación autónoma se identifica automáticamente con motivación intrínseca. La expresión «resonancia», cuando describe pedagógicamente la conexión entre un estímulo externo y algo que una persona valora, no se presenta como denominación técnica oficial de estos modelos. La expresión «compensador», aplicada al dinero, describe una función posible dentro de una situación laboral y no se presenta como categoría formal de Herzberg u otro autor salvo indicación expresa respaldada por una fuente.

DERECHO DE AUTOR, IDEAS, MÉTODOS Y REPRESENTACIONES

Las teorías, ideas, principios, procedimientos y métodos generales pueden ser explicados y aplicados pedagógicamente sin que ello autorice a reproducir la expresión original protegida de una obra. La Ley 11.723 distingue la protección de la expresión respecto de las ideas, procedimientos, métodos de operación y conceptos en sí mismos. En consecuencia, esta publicación no pretende apropiarse de las teorías mencionadas ni reproducir como propios textos, estructuras expresivas, gráficos originales, cuestionarios, escalas, tablas, instrumentos, manuales, sistemas de puntuación o materiales protegidos pertenecientes a terceros. Esta edición resumida no incorpora gráficos, ilustraciones, infografías ni representaciones visuales; esa decisión editorial no modifica la obligación de respetar derechos sobre representaciones concretas y materiales ajenos.

CITAS, PARÁFRASIS Y REPRODUCCIÓN DE OBRAS AJENAS

Las citas textuales deben limitarse a aquello estrictamente necesario para la finalidad educativa, crítica o científica y acompañarse de identificación adecuada de autor y fuente. El artículo 10 de la Ley 11.723 permite, bajo sus condiciones, incluir con fines didácticos o científicos hasta mil palabras de obras literarias o científicas y exige que se utilicen únicamente las partes indispensables; ese límite legal no debe interpretarse como una autorización general para copiar hasta mil palabras de cualquier fuente ni reemplaza el análisis de cada uso concreto. La obra no pretende reproducir libros, artículos, programas completos de capacitación, cuestionarios, tests, escalas, instrumentos psicométricos, materiales de certificación, gráficos oficiales, traducciones protegidas ni otros contenidos de terceros sin autorización, licencia o base jurídica suficiente. La disponibilidad pública o gratuita de un material en Internet no implica que pueda reproducirse, modificarse o comercializarse libremente.

EJEMPLOS, CASOS Y SITUACIONES ILUSTRATIVAS

Los ejemplos relacionados con incentivos, salario, reconocimiento, necesidades, logro, poder, afiliación, presión, pertenencia, autonomía, desarrollo, clima laboral y otras situaciones semejantes tienen finalidad pedagógica e ilustrativa. Salvo indicación expresa en contrario, no representan testimonios, clientes, alumnos, coachees, colaboradores ni experiencias personales específicas de Dario Varona. Cuando una situación real inspire un ejemplo, deberá anonimizarse, generalizarse, combinarse o reformularse de modo que no permita razonablemente identificar a una persona sin autorización suficiente. El Código Civil y Comercial protege la dignidad, intimidad, honra, reputación, identidad, imagen y voz y exige, como principio, consentimiento para captar o reproducir imagen o voz, salvo las excepciones legales.

CLASES, GRABACIONES, TRANSCRIPCIONES Y DATOS PERSONALES

Las clases, talleres, grabaciones, transcripciones o registros utilizados durante el proceso editorial pueden contener preguntas, comentarios, experiencias, imagen, voz u otros datos de participantes. Su análisis tiene finalidad pedagógica y editorial y no autoriza la identificación pública de quienes participaron. La obtención, almacenamiento, tratamiento, transcripción, utilización y eventual transferencia de datos debe respetar la legislación aplicable, las bases jurídicas correspondientes, los compromisos de confidencialidad y los derechos de sus titulares. La Ley 25.326 protege los datos personales contenidos en archivos, registros, bancos de datos y otros medios técnicos de tratamiento con el objeto de tutelar, entre otros derechos, el honor y la intimidad.

Cuando se empleen herramientas externas de inteligencia artificial para procesar materiales que contengan información identificable, deberá evaluarse previamente si existe una base jurídica suficiente, qué datos resultan realmente necesarios, qué medidas de seguridad corresponden y si procede su anonimización o eliminación antes del tratamiento.

PREGUNTAS SOBRE MOTIVACIÓN, PRIVACIDAD Y PERFILAMIENTO

Las preguntas propuestas para comprender qué valora una persona deben limitarse razonablemente al contexto laboral, respetar su dignidad y evitar convertir una conversación de liderazgo en una investigación de su vida privada. La obra no autoriza a exigir revelaciones sobre salud, situación familiar, creencias, afiliación sindical, opiniones políticas, religión, sexualidad u otros aspectos privados o sensibles para determinar qué «tipo de motivación» tiene alguien. El artículo 73 de la Ley de Contrato de Trabajo, en su texto vigente al cierre de esta edición, prohíbe al empleador realizar determinadas encuestas, averiguaciones o indagaciones sobre opiniones políticas, religiosas, sindicales, culturales o de preferencia sexual del trabajador, y la legislación de datos personales impone límites adicionales al tratamiento de información personal.

Las observaciones, conversaciones o ejercicios del libro no deben utilizarse para construir perfiles psicológicos encubiertos, bases de datos de personalidad ni sistemas automatizados de clasificación de colaboradores sin fundamento jurídico, finalidad legítima, proporcionalidad y garantías suficientes.

ACTIVIDADES, PREGUNTAS Y HERRAMIENTAS

Las actividades, preguntas, mapas, listas, cuadros y herramientas incluidas tienen finalidad educativa, formativa, reflexiva y orientativa. No son pruebas psicológicas o psicométricas, evaluaciones clínicas, diagnósticos, instrumentos de selección laboral ni métodos destinados a determinar de manera definitiva personalidad, motivación, compromiso, aptitud, salud mental, potencial o capacidad de liderazgo. Tampoco deben utilizarse para etiquetar a una persona como «de poder», «de logro», «de afiliación», «intrínseca», «extrínseca», «motivada» o «desmotivada» de manera rígida o definitiva. Si se utilizaran instrumentos, escalas o cuestionarios pertenecientes a autores o terceros, deberán verificarse separadamente derechos de autor, licencias, condiciones de uso, validez, finalidad y requisitos profesionales aplicables.

INCENTIVOS, PREMIOS, BONOS Y REMUNERACIÓN

Las referencias a salario, bonos, premios, beneficios, comisiones, incentivos, reconocimientos económicos, tiempo libre u otras consecuencias laborales son pedagógicas y no determinan su naturaleza jurídica. La calificación remunerativa, no remunerativa, previsional, tributaria o convencional de un beneficio depende de su diseño, causa, periodicidad, regulación vigente, convenio colectivo y circunstancias concretas. La Ley de Contrato de Trabajo regula la remuneración y su texto fue modificado durante 2026; ninguna propuesta de esta obra permite convertir cualquier incentivo en un concepto jurídicamente libre de obligaciones laborales o de seguridad social. Tampoco autoriza a sustituir salarios obligatorios, derechos adquiridos, mínimos legales o convencionales por «motivadores», reconocimientos simbólicos o beneficios voluntarios. Antes de implementar esquemas económicos deben revisarse la legislación laboral, tributaria, previsional y convencional aplicable.

PERSONALIZACIÓN, IGUALDAD DE TRATO Y NO DISCRIMINACIÓN

Adaptar reconocimiento, desafíos, acompañamiento o incentivos a diferentes personas no autoriza tratamientos arbitrarios o discriminatorios. Las decisiones laborales deben respetar igualdad de trato, no discriminación, buena fe, derechos personales y patrimoniales, normativa convencional y criterios objetivos aplicables. La Ley de Contrato de Trabajo contiene reglas de no discriminación e igualdad de trato, y la Ley 23.592 establece consecuencias frente a actos discriminatorios que menoscaben el ejercicio igualitario de derechos fundamentales. Las diferencias razonables de reconocimiento, desarrollo, incentivos o responsabilidades deben responder a fundamentos legítimos y verificables —por ejemplo desempeño, funciones, responsabilidades, competencias o necesidades organizacionales— y no a características protegidas ni a información privada obtenida indebidamente.

PRESIÓN, CONSECUENCIAS, DISCIPLINA, VIOLENCIA Y ACOSO

Las referencias del libro a presión, consecuencias, premios, castigos o motivación controlada describen fenómenos motivacionales y no constituyen una recomendación de utilizar amenazas, humillación, hostigamiento, intimidación, represalias, exposición pública, jornadas ilegales, presión que comprometa la salud o prácticas disciplinarias contrarias a derecho. Las facultades de organización y dirección del empleador deben ejercerse preservando derechos personales y patrimoniales, dignidad e integridad psicofísica del trabajador; la legislación argentina también reconoce obligaciones de seguridad y límites al trato discriminatorio.

Argentina aprobó mediante Ley 27.580 el Convenio 190 de la OIT sobre violencia y acoso en el mundo del trabajo. Ninguna técnica motivacional puede utilizarse para justificar conductas prohibidas por esas normas. También debe considerarse la Ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo y su reglamentación, además de las normas sectoriales y convencionales que resulten aplicables.

MOTIVACIÓN, DESEMPEÑO Y DECISIONES LABORALES

La obra no asegura que una intervención determinada vaya a motivar a todas las personas ni que produzca necesariamente mejoras de desempeño, permanencia, compromiso, satisfacción, productividad o clima laboral. La conducta y el desempeño pueden depender simultáneamente de conocimientos, capacidad, recursos, diseño del trabajo, remuneración, condiciones laborales, salud, contexto personal, relaciones, estructura organizativa, políticas internas y otros factores. Una baja de rendimiento no debe calificarse automáticamente como «falta de motivación», y los modelos del libro no sustituyen evaluaciones de desempeño, procedimientos disciplinarios, políticas de Recursos Humanos, obligaciones de seguridad, ajustes razonables, evaluaciones médicas o psicológicas ni asesoramiento profesional cuando corresponda.

ORIGINALIDAD Y ESTRUCTURA PEDAGÓGICA

La originalidad reivindicada por Resumen del Manual de cómo motivar equipos se refiere a la selección, combinación, organización, secuenciación, explicación, redacción, ejemplos, preguntas, contrastes, aplicaciones, actividades, recorrido de diez pasos, síntesis, jerarquías editoriales y demás aportes humanos desarrollados específicamente para esta publicación, en la medida en que resulten protegibles por la legislación aplicable. No se reivindica propiedad exclusiva sobre teorías, ideas, hechos, conceptos generales, principios científicos, métodos, modelos pertenecientes a terceros, terminología de uso común o elementos que la ley no proteja. La Ley 11.723 incluye entre las obras protegidas las producciones científicas, literarias, artísticas y didácticas y distingue la expresión protegible de las ideas o procedimientos subyacentes.

AUSENCIA DE RECURSOS VISUALES EN ESTA EDICIÓN

Por instrucción editorial expresa, esta edición resumida se entrega sin portada, imágenes, dibujos, ilustraciones, infografías ni recursos visuales generados. La composición visual depende exclusivamente de tipografía, jerarquías, espaciado, márgenes, blancos y saltos de página. Si en una edición futura se incorporaran recursos externos o generados con sistemas de inteligencia artificial, deberán revisarse separadamente su procedencia, licencias, autorizaciones, derechos de terceros, marcas, fotografías, personajes, diseños y demás elementos que pudieran requerir tratamiento jurídico específico.

MARCA DARIO VARONA®

Dario Varona® identifica la marca utilizada en el ámbito editorial, educativo y profesional correspondiente. Conforme a la documentación utilizada para esta edición, la denominación registrada ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial —INPI— es DARÍO VARONA, marca denominativa, Registro N.º 3.895.526, Acta N.º 4.709.514, clase 41, titular Varona Dario, concedida mediante disposición DI-2026-237-APN-DNM#INPI, con vencimiento el 6 de julio de 2036. Estos datos deben mantenerse consistentes con la documentación marcaria vigente de la edición. La Ley 22.362 regula el derecho sobre las marcas registradas. Las restantes marcas, denominaciones, nombres comerciales y signos mencionados pertenecen, cuando corresponda, a sus respectivos titulares.

INDEPENDENCIA, AUSENCIA DE AVAL Y COMUNICACIONES COMERCIALES

Resumen del Manual de cómo motivar equipos es una publicación independiente. Ninguna mención de investigadores, autores, universidades, editoriales, organizaciones, empresas, instituciones, proveedores tecnológicos, marcas o terceros debe interpretarse como declaración de que hayan participado en la creación, revisión, autorización, patrocinio, certificación, recomendación o comercialización de la obra, salvo que se indique expresamente y exista respaldo suficiente.

Las afirmaciones promocionales relativas al libro, sus resultados o beneficios no deben presentarse como garantías de desempeño ni atribuir avales inexistentes. El régimen argentino de Lealtad Comercial procura asegurar transparencia e información esencial en las relaciones comerciales, y la legislación de Defensa del Consumidor exige información cierta, clara y detallada en las relaciones alcanzadas por ella.

CONTROL DE VIGENCIA NORMATIVA

La normativa citada en esta edición fue contrastada con fuentes oficiales argentinas al 18 de septiembre de 2026. Esa verificación no transforma esta nota en asesoramiento jurídico ni elimina la necesidad de revisar nuevamente el texto vigente, la jurisdicción, el territorio de explotación, los convenios colectivos y las circunstancias concretas cuando una organización quiera aplicar incentivos, tratamientos de datos, medidas disciplinarias u otras decisiones mencionadas en la obra.

En particular, el texto actualizado de la Ley de Contrato de Trabajo incorpora modificaciones publicadas durante 2026. Por ese motivo, cualquier aplicación laboral debe apoyarse en la versión vigente al momento de decidir y no únicamente en la redacción histórica de una edición del libro.

REFERENCIAS CONCEPTUALES

Esta edición resumida conserva los autores y marcos conceptuales efectivamente trabajados en el manual fuente. Se utilizan como referencias para comprender situaciones laborales, no como diagnósticos ni clasificaciones rígidas.

- Abraham H. Maslow — jerarquía de necesidades, utilizada aquí como lente pedagógica no rígida.
- Frederick Herzberg — distinción entre factores de higiene y factores motivadores.
- David C. McClelland — necesidades de logro, poder y afiliación.
- Victor H. Vroom — teoría de la expectativa: expectativa, instrumentalidad y valencia.
- Edward L. Deci y Richard M. Ryan — teoría de la autodeterminación: autonomía, competencia y relación.

Cuando se utilice “seguridad psicológica” en sentido técnico como constructo de equipos, debe distinguirse de la jerarquía de Maslow y respaldarse con la fuente correspondiente; no se presenta como un nivel original de Maslow.

Las expresiones “resonancia” y “compensador” se usan en esta obra con finalidad pedagógica y descriptiva, respectivamente. No se presentan como denominaciones técnicas oficiales de los modelos citados.

El libro fuente constituye la referencia inmediata de esta edición resumida; las fuentes primarias y bibliográficas de cada teoría deben consultarse cuando se requiera una profundización académica o una reproducción textual.

NORMATIVA DE REFERENCIA

Para esta edición se contrastó la vigencia general de la normativa de referencia en fuentes oficiales argentinas al 18 de septiembre de 2026. La enumeración funciona como marco de auditoría y no como una lista automática o exhaustiva aplicable a cualquier caso.

- Constitución de la Nación Argentina, artículo 17.
- Ley 11.723 — Régimen Legal de la Propiedad Intelectual y modificatorias.
- Ley 25.140 — aprobación del Convenio de Berna y tratados OMPI indicados en su texto.
- Ley 25.446 — Fomento del Libro y la Lectura.
- Ley 22.362 — Marcas y Designaciones y su normativa complementaria.
- Ley 25.326 — Protección de los Datos Personales y normativa reglamentaria.
- Código Civil y Comercial de la Nación, especialmente artículos 51 a 53 cuando corresponda por dignidad, imagen o voz.
- Ley 20.744 — Ley de Contrato de Trabajo, texto vigente, incluidas sus modificaciones de 2026.
- Ley 23.592 — actos discriminatorios.
- Ley 19.587 — Higiene y Seguridad en el Trabajo y reglamentación aplicable.
- Ley 27.580 — aprobación del Convenio 190 de la OIT sobre violencia y acoso en el mundo del trabajo.
- Decreto DNU 274/2019 — Lealtad Comercial.
- Ley 24.240 — Defensa del Consumidor, cuando corresponda a relaciones alcanzadas por la norma.

La norma aplicable depende del contenido, el territorio, la relación jurídica, el modo de explotación y las circunstancias concretas. Ante una aplicación real, corresponde verificar nuevamente el texto vigente y el marco sectorial o convencional pertinente.

ALCANCE DE ESTA NOTA

Esta nota tiene finalidad de transparencia editorial, delimitación pedagógica y prevención de interpretaciones incorrectas. No amplía excepciones legales, no convierte en libre de derechos un contenido protegido, no reemplaza autorizaciones o licencias necesarias, no limita derechos reconocidos por normas de orden público y no puede interpretarse como renuncia de Dario Varona a derechos de autor, marca, edición, imagen, identidad, competencia desleal u otros derechos que legalmente pudieran corresponderle.

Tampoco transforma los modelos motivacionales expuestos en reglas universales ni sustituye el análisis profesional que pueda requerir una situación laboral, jurídica, clínica, psicológica, contable o de Recursos Humanos.

Esta edición resumida fue construida para conservar la enseñanza central del manual original con una lectura más concentrada. La reducción de extensión no pretende reducir el alcance de las atribuciones, advertencias, derechos o límites aplicables.

Primero conservar la verdad. Después conservar la obra. Después conservar la voz. Después resumir. Después diseñar. Después auditar.

Dario Varona

José Mármol, Argentina · 2026