



RESUMEN DEL
MANUAL DE
— LIDERAZGO —
SITUACIONAL

— Una introducción práctica para nuevos líderes —

DARIO VARONA

Material complementario de los Cursos y Talleres de Liderazgo

• COLECCIÓN: MANUALES DE LIDERAZGO •

RESUMEN DEL MANUAL DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Dario Varona

Dario Varona®

Datos editoriales de esta versión resumida

© 2026 Dario Varona

Autor: Dario Varona **Sello editorial:** Dario Varona® **Lugar de edición:** José Mármol, Provincia de Buenos Aires, Argentina **Idioma:** Español **Año:** 2026

Obra fuente: *Manual de liderazgo situacional* **ISBN EPUB de la obra fuente:** 978-631-01-7893-6 **Colección de la obra fuente:** Manuales de liderazgo · 2 **CDD de la obra fuente:** 158.4

Esta versión resumida deriva del manual original y conserva su enfoque educativo, su secuencia conceptual y sus atribuciones. El ISBN indicado corresponde exclusivamente a la obra fuente. **No se asigna ni se reutiliza un ISBN para esta versión resumida dentro de este documento.**

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción, distribución, comunicación pública o transformación total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, sin autorización previa y expresa del titular de los derechos, salvo los usos permitidos por la legislación vigente.

Dario Varona® es una marca registrada.

Dedicatoria

A quienes están empezando a liderar y descubren, muchas veces sobre la marcha, que no todas las personas necesitan lo mismo de nosotros.

A quienes alguna vez dudaron si tenían que estar más cerca, dar más autonomía, explicar mejor o simplemente correrse un poco.

Este manual está pensado para acompañarte en esa lectura: mirar a la persona que tenés delante, entender qué necesita en ese momento y adaptar tu forma de liderar sin perder claridad ni humanidad.

Porque liderar no es encontrar una única manera correcta de hacerlo. Es aprender a observar mejor para intervenir de la forma que más ayude al otro a crecer.

Marco conceptual e independencia de la obra

Este libro toma como referencia histórica el enfoque desarrollado por **Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard**, presentado en 1969 como *Life Cycle Theory of Leadership*. Una de sus ideas centrales fue pensar la intervención del líder en relación con la situación y con el grado de preparación de una persona frente a una tarea.

A partir de ese antecedente, el manual desarrolla una lectura educativa y práctica de Dario Varona orientada especialmente a nuevos líderes. Los ejemplos, preguntas, recomendaciones, actividades y explicaciones fueron trabajados para esta obra.

Situational Leadership® es una marca registrada de Leadership Studies, Inc., que opera como The Center for Leadership Studies. Su mención es informativa e histórica y no implica patrocinio, certificación, afiliación ni autorización.

Los niveles M1, M2, M3 y M4 se utilizan acá como recursos pedagógicos para observar una situación. **No son diagnósticos ni etiquetas permanentes sobre una persona.**

Referencia principal: Hersey, Paul, y Kenneth H. Blanchard. "Life Cycle Theory of Leadership". *Training and Development Journal*, vol. 23, n.º 5, mayo de 1969, pp. 26-34.

Introducción

Cuando recién empezás a liderar un equipo, es lógico que quieras entender cómo deberías actuar frente a personas diferentes. ¿Cuánto tenés que dirigir? ¿Cuándo conviene acompañar más? ¿En qué momento podés dar mayor autonomía?

El problema aparece cuando buscamos una única respuesta y tratamos de aplicarla a todos por igual.

Una persona puede necesitar mucha orientación para una tarea nueva y bastante autonomía para otra que domina. Incluso el mismo colaborador puede requerir cosas diferentes de vos a medida que aprende, gana experiencia, pierde confianza o cambia la situación.

Por eso, la pregunta deja de ser solamente:

| “¿Cuál es mi estilo de liderazgo?”

Y empieza a aparecer otra que resulta mucho más útil:

| “¿Qué necesita esta persona de mí para poder avanzar en esta tarea?”

Ese cambio de mirada es el punto de partida. No se trata de clasificar definitivamente a nadie, sino de contar con criterios para observar mejor y ajustar tu intervención cuando la situación cambia.

Una mirada situacional del liderazgo

Podés estar haciendo exactamente lo que creés que un buen líder debería hacer y, aun así, equivocarte con la persona que tenés delante. No necesariamente porque estés liderando mal, sino porque tal vez estás haciendo algo que esa persona **no necesita de vos en ese momento**.

Imaginá dos situaciones.

Una persona conoce muy bien una tarea, resuelve problemas y se mueve con autonomía. Si le indicás cada paso y controlás cada decisión, tu ayuda puede transformarse en una limitación.

Otra persona acaba de empezar una tarea nueva. Tiene ganas, pero todavía no sabe qué priorizar ni cómo reconocer si va bien. Si le das una autonomía que aún no puede sostener, tampoco la estás ayudando.

En los dos casos la intención puede ser buena. Lo que cambia es la necesidad frente a la tarea.

Y ahí aparece una distinción fundamental: **no estamos etiquetando personas. Estamos observando una relación entre persona, tarea y momento.**

Liderar situacionalmente es aprender a leer esa relación antes de decidir cómo intervenir.

Dirección, apoyo y flexibilidad

Desde esta mirada, el líder regula dos componentes muy concretos de su conducta: **cuánta dirección brinda sobre la tarea y cuánto apoyo ofrece en la relación.**

La dirección aparece cuando explicamos qué hacer, ordenamos pasos, aclaramos criterios, mostramos un proceso o hacemos un seguimiento cercano.

El apoyo aparece cuando escuchamos, conversamos, ayudamos a pensar, reconocemos avances, damos confianza o acompañamos una decisión.

En algunos momentos necesitás más estructura. En otros, más conversación. Y también hay situaciones donde tu mejor intervención consiste en reducir tu presencia y dejar que la persona decida.

Esto no significa cambiar tu personalidad ni convertir cada conversación en una técnica. Significa desarrollar flexibilidad.

Cuando empezás a liderar, es fácil repetir lo que te da seguridad: explicar mucho, controlar mucho o, al contrario, dar autonomía demasiado rápido. El desafío está en separar **lo que a vos te resulta cómodo hacer de lo que esa persona necesita recibir.**

No siempre van a coincidir. Y justamente ahí empieza el aprendizaje situacional.

Competencia y compromiso

Antes de preguntarte cómo vas a liderar a alguien, necesitas mirar cómo está parada esa persona frente a la tarea.

Dos colaboradores pueden tener la misma antigüedad y un desempeño parecido. Sin embargo, frente a una responsabilidad nueva, uno puede necesitar mucha orientación porque todavía no desarrolló la competencia suficiente. El otro puede saber perfectamente qué hacer, pero estar inseguro, desmotivado o poco dispuesto a involucrarse.

Si los liderás exactamente igual, probablemente estés dando algo que uno no necesita y dejando de dar lo que el otro sí necesita.

Por eso vamos a observar principalmente dos aspectos:

- **Competencia:** qué tan preparado está para realizar esa tarea.
- **Compromiso:** qué tan dispuesto, confiado y motivado está para llevarla adelante.

La pregunta no es solamente “¿sabe o no sabe?”. Necesitás mirar dos cosas:

¿Puede hacerlo?

¿Y qué está pasando con su disposición para hacerlo?

Esa doble lectura evita uno de los errores más frecuentes: confundir experiencia general con necesidad específica.

Competencia: mirar la tarea concreta

Cuando hablamos de competencia, nos interesa comprender qué tan preparado está un colaborador para desarrollar **una tarea determinada**.

Podés observar:

- qué conocimientos tiene;
- cuánta experiencia acumuló;
- qué habilidades desarrolló;
- cuánto criterio puede aplicar sin una indicación permanente.

La competencia no es algo que una persona “tiene” de la misma manera para todo.

Alguien puede desenvolverse con muchísima autonomía en una parte de su trabajo y volver a necesitar dirección cuando enfrenta algo nuevo. No dejó de ser competente: **cambió la tarea sobre la que estamos observando esa competencia.**

Por eso, mirar solamente el cargo, la antigüedad o el desempeño general puede llevarte a una lectura equivocada.

Un colaborador excelente puede ser principiante frente a un sistema nuevo. Un especialista técnico puede necesitar estructura cuando asume una responsabilidad de coordinación. Y alguien que recién ingresa puede traer conocimientos previos que le permitan avanzar más rápido en una actividad particular.

La competencia siempre necesita una pregunta adicional: **¿competente para qué?**

Compromiso: poder no siempre significa querer o confiar

Saber si una persona puede hacer una tarea todavía no alcanza. Puede tener conocimientos, experiencia y habilidades suficientes y, aun así, no estar igualmente dispuesta o segura para llevarla adelante.

Para observar compromiso podemos mirar:

- qué tan dispuesta está a involucrarse;
- qué nivel de confianza muestra frente a esa tarea;
- cuánta motivación tiene para sostenerla;
- qué señales aparecen cuando surgen dificultades.

Competencia y compromiso **no necesariamente avanzan juntos**.

Una persona puede tener experiencia y atravesar un momento donde su compromiso disminuyó. También puede estar muy entusiasmada con una nueva responsabilidad y todavía no contar con la experiencia necesaria para resolverla sola.

Entonces, si como líder mirás únicamente cuánto sabe, te quedás con una parte de la situación.

Y cuidado con otra simplificación: lo que observás no te permite leer la mente. El compromiso se conversa y se infiere con prudencia a partir de conductas, contexto y diálogo. No es una etiqueta psicológica.

La lectura más útil combina lo que puede hacer con lo que está pasando en su disposición para hacerlo.

M1, M2, M3 y M4: niveles frente a una tarea

La combinación entre competencia y compromiso permite organizar distintas situaciones de desarrollo. En las formulaciones clásicas del enfoque se utilizaron cuatro niveles de maduración identificados como **M1, M2, M3 y M4**.

La idea más importante no es memorizar cuatro casilleros. Es entender que estos niveles **no definen a la persona**.

Una misma persona puede:

- estar en M4 frente a una tarea que domina;
- volver a M1 frente a una responsabilidad completamente nueva;
- atravesar M2 mientras aprende;
- necesitar apoyo propio de M3 en una actividad que ya sabe hacer.

Por eso, no lideramos “a un M2” o “a un M4” como si fuera una identidad. Observamos cómo está esa persona **frente a esa tarea, ahora**.

El recorrido también cambia nuestra intervención:

- al principio suele hacer falta más estructura;
- después se suma más apoyo mientras aparece la dificultad;
- más adelante disminuye la dirección y crece la necesidad de confianza;
- finalmente, la autonomía exige que el líder sepa correrse.

El mapa sirve solamente si nos ayuda a mirar mejor la realidad.

M1: cuando todavía falta experiencia

En M1 la persona todavía tiene **competencia baja frente a la tarea**. Puede mostrar interés, curiosidad o ganas de aprender y, al mismo tiempo, sentirse insegura o poco preparada para avanzar sola.

Puede ser alguien que acaba de ingresar, recibió una tarea nueva, cambió de puesto o asumió una responsabilidad que nunca había tenido.

Algunas señales frecuentes:

- poca experiencia específica;
- conocimientos todavía iniciales;
- necesidad de convertir explicación en práctica;
- dificultad para distinguir prioridades;
- dudas sobre cómo empezar o cómo saber si está haciendo bien;
- interés por aprender, aunque todavía no exista autonomía.

Acá hay una distinción importante: **poca competencia no significa poca capacidad**.

La persona puede tener muchísimo potencial y conocimientos previos. Lo que todavía no tiene es recorrido suficiente frente a esa tarea.

Las ganas pueden ponerla en movimiento, pero no reemplazan la experiencia. Si confundís entusiasmo con autonomía, podés pedirle algo para lo que todavía necesita dirección y terminar generando un problema que no estaba en su capacidad, sino en nuestra lectura.

M1: dar claridad con objetivos concretos

Frente a M1 trabajamos con **dirección alta y apoyo bajo**, entendiendo “apoyo bajo” como un menor peso relativo de la conversación y un mayor foco en estructurar la tarea. No significa desinterés, distancia ni falta de escucha.

Una herramienta útil es bajar el objetivo a tierra con criterios claros. El manual propone trabajar objetivos SMART de manera detallada:

- **Específico:** qué queremos lograr.
- **Medible:** cómo sabremos si está correctamente realizado.
- **Alcanzable:** qué recursos y conocimientos necesita.
- **Relevante:** para qué sirve y qué impacto tiene.
- **Temporal:** cuándo debe estar terminado y qué hitos intermedios existen.

La parte medible tiene un valor especial porque empieza a generar **auto-feedback**.

Si la persona conoce de antemano los criterios con los que se evaluará la tarea, puede preguntarse: “¿Esto cumple con lo que habíamos definido?”

Ahí empieza a construirse algo que después va a ser fundamental: criterio propio.

Dar claridad no es quitar autonomía futura. Es crear una base para que más adelante pueda actuar sin depender de una explicación permanente.

M1: mostrar el camino y enseñar con el ejemplo

Definir un objetivo no alcanza si la persona sabe adónde llegar, pero no sabe cómo.

Con M1 conviene mostrar el proceso:

- qué hacemos primero;
- qué viene después;
- qué tiene que estar resuelto antes de avanzar;
- qué revisamos;
- cómo sabemos que podemos pasar al siguiente paso.

Dar dirección no significa hacer la tarea por la persona. Significa reducir una incertidumbre que todavía no puede resolver sola.

También ayuda **mostrar cómo se hace**. No desde “tenés que copiarme”, sino desde “mirá qué observo, qué tengo en cuenta y por qué tomo esta decisión”.

La secuencia puede ser muy simple:

1. Primero observa.
2. Después prueba.
3. Revisamos juntos qué pasó.
4. Vuelve a intentarlo.

Entender una explicación no significa haber desarrollado competencia. El aprendizaje empieza a consolidarse cuando el conocimiento se convierte en experiencia.

El objetivo no es fabricar una copia del líder, sino darle una referencia suficientemente clara desde la cual pueda empezar a construir su propia manera.

M1: priorizar y definir qué significa “terminado”

Cuando alguien recién empieza, es común que todo le parezca igual de importante. Y no lo es.

Por eso el manual utiliza la lógica 80/20 como recurso para enseñar a mirar impacto:

- ¿qué es realmente prioritario?;
- ¿qué tarea mueve más el resultado?;
- ¿dónde conviene poner primero la energía?

No se trata de enseñar una fórmula rígida. Se trata de empezar a diferenciar lo importante de lo accesorio.

También conviene definir el piso de calidad: **¿qué tiene que suceder para considerar esta tarea correctamente realizada?**

Podemos aclarar:

- qué no puede faltar;
- qué condiciones debe cumplir;
- qué errores no deberían aparecer;
- qué resultado mínimo esperamos;
- qué puede mejorarse después.

Esto no significa aceptar un trabajo a medias. Significa hacer visible el criterio de finalización.

Cuando una persona conoce esos criterios antes de empezar, depende un poco menos del líder para saber si avanza bien. Otra vez aparece el auto-feedback: cuanto más visible es el estándar, menos necesita que alguien le diga permanentemente qué está bien y qué está mal.

M1: seguimiento cercano sin convertirlo en control

Explicar todo al principio y desaparecer después no tendría demasiado sentido. Como la persona todavía está construyendo experiencia, necesitamos estar más cerca durante las primeras etapas.

Podemos preguntar:

- “¿Cómo venís?”
- “¿Qué hiciste hasta acá?”
- “¿Qué entendiste que tenías que hacer?”
- “¿Cómo te das cuenta de que vas bien?”
- “¿Dónde apareció una dificultad?”

Una práctica especialmente útil es pedirle que explique con sus palabras qué entendió y qué va a hacer. Escuchar “sí, entendí” no nos muestra necesariamente qué entendió.

Y aparece una duda lógica: ¿dar tanta dirección no es controlar demasiado?

El problema no está en dar dirección cuando la persona la necesita. El problema aparece cuando **seguimos dándola después de que dejó de necesitarla**.

Hoy puede requerir explicación, prioridades y seguimiento. Mañana, con más experiencia, la misma intervención puede empezar a limitarla.

La dirección tiene sentido mientras ayuda a avanzar. Su objetivo no es crear dependencia, sino construir la competencia que permita necesitar cada vez menos al líder.

M2: cuando la novedad se encuentra con la realidad

En M2 la persona sabe más que antes, ya tiene una primera experiencia y empezó a desarrollar competencia, pero todavía no está preparada para avanzar sola. Su compromiso puede volverse más variable.

La novedad del comienzo empieza a encontrarse con la realidad.

Aquello que parecía sencillo puede mostrar una complejidad que antes no se veía. La persona prueba, se equivoca, corrige y empieza a descubrir cuánto falta aprender.

Puede aparecer:

- frustración;
- sensación de estar abrumado;
- dudas sobre la propia capacidad;
- necesidad de priorizar;
- menor receptividad que al comienzo;
- una mirada más realista de la tarea.

Pensá en aprender a manejar. Al principio prestás atención al embrague, los cambios, los espejos, los pedales, el tránsito y las señales casi al mismo tiempo. Con práctica, parte de eso empieza a salir de manera natural.

M2 puede sentirse parecido: la persona está avanzando, pero todavía tiene que pensar demasiado cosas que más adelante resolverá con más facilidad.

Eso no necesariamente es retroceso. Muchas veces es **experiencia real en construcción**.

M2: acompañar la frustración sin resolverle todo

Frente a M2 trabajamos con **dirección alta y apoyo alto**.

Seguimos enseñando y marcando un camino porque la competencia todavía se está formando. Pero ahora necesitamos sumar algo que en M1 no ocupaba el mismo lugar: acompañar lo que le pasa mientras aprende.

La frustración no significa necesariamente que esté retrocediendo. Muchas veces ocurre lo contrario: ahora intenta cosas que antes ni siquiera podía enfrentar y, por eso mismo, también encuentra más errores.

Podemos ayudarlo a:

- identificar qué parte concreta le cuesta;
- separar un error de la idea “no sirvo para esto”;
- reconocer lo que ya aprendió;
- aceptar que algunas habilidades necesitan práctica;
- evitar que una dificultad puntual afecte toda su confianza.

No se trata de evitar la frustración. Aprender también implica tolerar que no todo salga bien al primer intento.

El riesgo aparece cuando una dificultad se transforma en una conclusión equivocada sobre la propia capacidad.

Acompañar no es rescatar. Es ayudar a leer lo que está pasando sin quitarle la oportunidad de seguir aprendiendo.

M2: ordenar el aprendizaje y recuperar el sentido

A veces el problema de M2 no es falta de ganas. Es intentar aprender demasiadas cosas al mismo tiempo.

Procesos, herramientas, reuniones, sistemas, personas y nuevas responsabilidades pueden aparecer de golpe. Ahí el líder puede ayudar a ordenar:

- qué necesita aprender ahora;
- qué puede esperar;
- qué conocimiento facilita otros;
- dónde conviene concentrar energía;
- qué no es prioridad todavía.

Porque si todo es prioridad, nada termina siendo prioridad.

Además, en M2 empieza a importar mucho más el **para qué**.

En M1 predominaban el qué y el cómo. Ahora puede aparecer una pregunta que antes casi no estaba: “¿para qué tengo que hacer esto?”

Responder “porque te corresponde” probablemente no alcance.

Necesita comprender qué impacto tiene, qué problema evita, a quién afecta y cómo se conecta con el objetivo del equipo.

Cuando la novedad deja de sostener el entusiasmo, el sentido puede sostener el compromiso.

Ya no alcanza con enseñar la tarea. También necesitamos ayudar a encontrar una razón clara para seguir invirtiendo esfuerzo en aprenderla.

M2: pasar de “mirá cómo lo hago” a “hagámoslo juntos”

En M1, muchas veces el líder mostraba. En M2 podemos empezar a cambiar la relación:

| “Ahora hagámoslo juntos.”

La persona deja de ser solamente observadora y empieza a participar de manera activa.

Puede proponer, tomar decisiones pequeñas, equivocarse, preguntar por qué elegiríamos una alternativa y revisar el resultado después.

Una secuencia posible:

1. Pensamos juntos qué hay que hacer.
2. Acordamos cómo encararlo.
3. La persona toma una parte más activa.
4. Observamos el resultado.
5. Revisamos qué funcionó y qué ajustar.

La dirección sigue presente, pero ahora empieza a construirse criterio mientras hace.

También cambia el 80/20. Antes el líder podía decir dónde poner el foco. Ahora puede preguntar: “¿dónde lo pondrías vos y por qué?”

Tal vez la respuesta todavía no sea la mejor. Para eso sigue estando el líder: no para pensar siempre en lugar del otro, sino para ayudarlo a mirar lo que todavía no está viendo.

La participación empieza a convertir la explicación en razonamiento propio.

M2: preguntar, dar feedback y cuidar la confianza

En M2 empieza a tener mucho más sentido incorporar preguntas. No porque dejemos de explicar, sino porque si siempre damos la respuesta no vemos cómo está razonando la otra persona.

Podemos preguntar:

- “¿Qué pensás que pasó?”
- “¿Qué parte fue más difícil?”
- “¿Qué harías distinto?”
- “¿Qué necesitás de mí?”
- “¿Qué parte ya podrías resolver solo?”

Cuando explico sé lo que dije. **Cuando pregunto y escucho, descubro qué entendió.**

Además, como M2 ya empieza a hacer, aparecen resultados sobre los cuales conversar. El feedback cobra más importancia: reconocer lo que funciona, señalar lo que debe mejorar y evitar que una devolución se transforme en un golpe a la confianza.

Una duda ocasional es normal. Otra cosa es que “¿podré con esto?” empiece a convertirse en “no puedo”.

Por eso también conviene mirar evidencias de progreso: qué hace hoy que antes no podía, qué errores dejó de cometer, qué necesita menos explicación.

En M1 transformábamos entusiasmo en experiencia. En M2 necesitamos evitar que la dificultad transforme esa experiencia en desconfianza.

M3: sabe hacer, pero todavía puede necesitar validación

En M3 la persona ya sabe hacer la tarea, tiene experiencia y muchas veces podría resolverla sola. El desafío cambia: **ya no necesita tanta enseñanza, pero todavía puede necesitar demasiado al líder para sentirse segura.**

Es la escena de alguien que termina bien un trabajo y pregunta:

| “¿Lo revisás? Cuatro ojos ven mejor que dos.”

Puede parecer una precaución inocente, pero a veces muestra que desarrolló competencia sin haber desarrollado la misma confianza para hacerse cargo del resultado.

Señales frecuentes:

- dominio alto de la tarea;
- menos errores por desconocimiento;
- capacidad para anticipar problemas;
- necesidad de validación final;
- dudas que aparecen más en la seguridad que en el saber;
- menor receptividad cuando le siguen explicando algo que ya domina.

La figura del líder todavía puede pesar demasiado.

Y acá aparece una dependencia particular: no depende porque no sepa.

Depende para sentirse seguro con lo que sabe.

El paso hacia M4 no siempre exige aprender mucho más sobre la tarea. A veces exige necesitar cada vez menos que otro confirme que sabe.

M3: ayudarlo a reconocer evidencia de su propia competencia

Frente a M3 trabajamos con **apoyo alto y dirección baja**.

Ya no tenemos que enseñarle permanentemente cómo hacer. Necesitamos ayudarlo a confiar en lo que sabe, desarrollar criterio y asumir responsabilidad sobre sus decisiones.

Una forma de hacerlo es mirar evidencias concretas:

- ¿qué hace hoy que antes necesitaba consultar?;
- ¿qué situaciones ya resuelve solo?;
- ¿qué errores dejó de cometer?;
- ¿qué decisiones toma con más naturalidad?;
- ¿dónde necesita mucho menos apoyo?

No se trata de decir simplemente “vos podés”. Ese tipo de elogio puede tranquilizar, pero no siempre construye confianza.

La confianza se vuelve más sólida cuando la persona puede mirar su propio recorrido y decir:

┆ *“Esto antes no podía hacerlo y hoy sí.”*

Una cosa es que el líder confíe en vos. Otra bastante distinta es empezar a tener pruebas para confiar en vos mismo.

En M3, el apoyo sirve cuando ayuda a que la seguridad deje de depender exclusivamente de la mirada del líder.

M3: dejar de ser el que pone siempre el “OK”

Una escena típica:

“Ya terminé.”

“¿Lo revisás?”

El problema no es consultar una vez. Aparece cuando la tarea no parece estar terminada hasta que el líder la aprueba.

Antes de responder, podemos devolver preguntas:

- “¿Vos cómo lo ves?”
- “¿Qué criterios usaste para revisarlo?”
- “¿Hay algo puntual que te genere dudas?”
- “¿Qué revisarías una vez más?”
- “Si yo no estuviera, ¿lo entregarías?”

No negamos ayuda. Hacemos que **su evaluación aparezca antes que la nuestra.**

También podemos transformar otras conversaciones:

“¿Qué hago?” → “¿Qué harías vos?” “¿Avanzo por acá?” → “¿Qué alternativas ves y cuál elegirías?”

Queremos que empiece a pasar de preguntar a proponer, de esperar a anticiparse, de pedir permiso a presentar alternativas.

Ser proactivo no significa hacer todo solo. Significa dejar de esperar que otro piense permanentemente por vos.

La autonomía empieza a crecer cuando deja de preguntar solamente “¿está bien?” y puede explicar por qué considera que está bien.

M3: responsabilidad, error y prioridades

Tomar decisiones también implica aceptar que algunas veces podemos equivocarnos.

Si queremos desarrollar autonomía, necesitamos que la persona pueda decir:

| “Tomé esta decisión.”

Y, cuando corresponda:

| “Me equivoqué.”

Después de un error podemos trabajar con preguntas: qué decisión tomó, con qué información, qué esperaba, qué ocurrió y qué haría diferente la próxima vez.

El objetivo no es encontrar rápidamente un culpable. Es transformar el error en información.

También cambia la lógica del 80/20:

- en M1 la prioridad la definía principalmente el líder;
- en M2 empezábamos a pensarla juntos;
- en M3 queremos que la persona la diseñe y pueda explicar por qué.

El líder audita el razonamiento: “¿qué impacto esperás?”, “¿qué estás dejando para después?”, “¿qué riesgo asumís?”

Si le pedimos que priorice y enseguida reemplazamos sus decisiones por las nuestras, parece que participa, pero seguimos pensando por él.

En M3 ya no observamos solamente cómo ejecuta. **Empezamos a observar cómo piensa antes de ejecutar.**

M3: apoyar sin volver a tomar el control

M3 todavía necesita apoyo. Necesita conversar, recibir reconocimiento y saber que estamos disponibles.

Pero apoyo alto no significa volver a hacer por la persona lo que ya puede hacer sola.

Nuestro lugar empieza a cambiar:

- escuchamos más;
- preguntamos más;
- reconocemos avances;
- ayudamos a pensar alternativas;
- audítamos decisiones;
- intervenimos cuando realmente hace falta.

Seguimos cerca, pero ocupamos menos espacio.

Y acá aparece una tensión importante. Resolver algo por el otro puede ser más rápido hoy. Sin embargo, si la persona ya podía resolverlo, también le quitamos una oportunidad para construir la autonomía de mañana.

El líder no desaparece. **Empieza a correrse.**

El verdadero cambio de M3 es que ya no acompañamos principalmente a alguien para que aprenda a hacer una tarea. Lo acompañamos para que confíe en lo que sabe, tome decisiones y se haga responsable de ellas.

El autoliderazgo empieza cuando dejás de necesitar que otro te confirme permanentemente qué hacer y podés avanzar con criterio propio.

M4: cuando la persona ya puede avanzar con autonomía

En M4 el desafío cambia por completo. La persona tiene conocimiento, experiencia, confianza y compromiso para avanzar con autonomía.

Ya no necesita que le expliquemos cómo hacer ni que validemos cada decisión.

Y aparece una prueba importante para cualquier líder: **saber correrse y empezar a delegar de verdad.**

Un M4:

- conoce la tarea;
- confía en su criterio;
- resuelve con mucha autonomía;
- puede saber más que el propio líder en determinados temas;
- propone mejoras;
- anticipa problemas;
- se responsabiliza;
- sabe pedir ayuda cuando corresponde.

No solamente hace bien. Empieza a preguntarse cómo hacerlo mejor.

La experiencia se transforma en criterio cuando la persona deja de esperar que alguien le muestre permanentemente dónde mejorar y empieza a encontrar oportunidades por sí misma.

Cuando alguien ve un problema antes de que el problema lo obligue a actuar, ya estamos viendo una autonomía distinta.

Seguir interviniendo de más en este momento no ayuda. Puede terminar limitando justamente lo que costó tanto construir.

M4: proactividad, feedback y liderazgo personal

En M4 la iniciativa cambia la conversación.

La persona ya no trae solamente un problema. Puede traer qué detectó, qué consecuencia podría tener, qué alternativas encontró y qué propone hacer.

También cambia la relación con el feedback.

En etapas anteriores el líder debía tomar un papel más activo dando devoluciones. En M4 puede aparecer algo distinto:

“¿Cómo me viste?”

“¿Qué mejorarías?”

“¿Hay algo que no estoy viendo?”

El feedback deja de ser algo que el líder tiene que imponer y empieza a transformarse en una herramienta que la propia persona busca para crecer.

Además aparece el liderazgo personal:

- toma iniciativa;
- se responsabiliza por sus decisiones;
- puede reconocer un error;
- levanta la mano antes de que un problema se vuelva inmanejable;
- sabe cuándo necesita ayuda.

Autonomía no significa “puedo hacer todo solo”. Significa: **sé hasta dónde puedo avanzar y también sé cuándo necesito apoyo.**

Pedir ayuda a tiempo no disminuye la autonomía. Muchas veces demuestra criterio para reconocer los propios límites.

M4: delegar de verdad

Si hay una herramienta especialmente importante con un M4, es la delegación.

Seguir explicando cada paso o pedir que consulte todo puede empezar a limitarlo.

Antes de transferir una responsabilidad conviene acordar:

- qué resultado buscamos;
- qué decisiones puede tomar sin consultar;
- qué límites necesita respetar;
- qué situaciones debe escalar;
- con qué criterios o indicadores revisaremos el resultado;
- cuándo volveremos a conversar sobre el avance.

Después necesitamos dejar espacio.

Y ese espacio incluye algo que a veces cuesta: aceptar que la persona no haga las cosas exactamente como nosotros.

Si obtiene el resultado, respeta los criterios acordados y toma decisiones razonables, parte de la autonomía consiste en permitirle encontrar su propio camino.

Porque si delegamos una tarea pero esperamos que cada decisión coincida con la nuestra, en realidad no delegamos criterio. **Delegamos solamente ejecución.**

La delegación real empieza cuando dejamos de necesitar que la persona haga las cosas como nosotros para confiar en que puede hacerlas bien.

M4: monitorear sin volver al control

Dar autonomía no significa perder visibilidad.

Como líderes seguimos siendo responsables por el funcionamiento general del equipo, por eso necesitamos monitorear. La diferencia está en **cómo**.

En lugar de preguntar permanentemente qué hizo, qué falta o qué decidió, podemos acordar puntos de revisión, indicadores y situaciones que requieren nuestra participación.

Así, el seguimiento deja de sentirse como desconfianza y pasa a formar parte del acuerdo.

Con M4, el foco debería desplazarse desde “cómo hace la tarea” hacia “qué resultado está consiguiendo”.

Monitorear no es controlar cada movimiento. Es conservar la información necesaria para seguir siendo responsables sin quitar autonomía a quien ya está preparado para ejercerla.

La misma intervención puede ser ayuda o interferencia según el momento.

Por eso, correrse no significa desaparecer. Significa estar disponible sin ocupar un espacio que el otro ya puede sostener.

Cuando la persona tiene criterio, experiencia y compromiso, la presencia del líder deja de medirse por cuántas decisiones toma y empieza a medirse por la calidad del marco que ayuda a construir.

M4: construir el próximo desafío

Un M4 puede dominar su trabajo actual y empezar a preguntarse qué viene después.

Tal vez quiera asumir proyectos más complejos, especializarse, ampliar autonomía o prepararse para conducir personas.

El problema es que su crecimiento y la estructura de la organización no siempre avanzan al mismo ritmo. Entonces conviene evitar dos extremos: prometer un ascenso que no podemos garantizar o cerrar la conversación porque hoy no existe una vacante.

La conversación puede cambiar de:

| “¿Cuándo me van a ascender?”

a:

| “¿Qué capacidades puedo desarrollar ahora para estar preparado cuando aparezca la oportunidad?”

También puede convertirse progresivamente en referente: acompañar a alguien nuevo, compartir buenas prácticas, explicar una tarea o participar en una mejora.

Eso no significa que todo M4 deba convertirse en líder. Puede querer ser especialista, profundizar conocimientos o asumir proyectos más complejos sin conducir personas.

Nuestro trabajo no es elegir la escalera por la que debería subir. Es ayudarlo a construir un próximo paso que tenga sentido para él y para la organización.

M4: no existe un “M5”

Hay una idea especialmente útil cuando pensamos el crecimiento: **no existe un M5.**

Una persona puede ser M4 en una tarea y, frente a una responsabilidad nueva, volver a entrar en otro ciclo de aprendizaje.

Puede dominar un proceso y ser principiante cuando empieza a enseñar a otros. Puede tener autonomía técnica y necesitar acompañamiento cuando asume coordinación. Puede ser referente en su especialidad y volver a necesitar dirección en un proyecto que nunca lideró.

Ese movimiento evita que los niveles se conviertan en una escalera rígida.

También nos recuerda algo importante: dar desafíos no es simplemente dar más trabajo.

Si cargamos a la persona porque sabemos que responde, podemos convertir el reconocimiento en sobrecarga. Un buen desafío amplía criterio, experiencia, influencia, autonomía o responsabilidad.

Y cuidado con otro riesgo: cuanto más útil se vuelve alguien como “mano derecha”, más tentador puede ser mantenerlo exactamente ahí.

El líder puede convertirse sin querer en el techo de la persona.

Desarrollar un M4 implica darle espacio para seguir creciendo, aunque ese crecimiento cambie el lugar que hoy ocupa dentro del equipo.

Los cuatro niveles: una lógica que se mueve

Cuando mirás el recorrido completo, la lógica se vuelve más clara.

M1: falta experiencia. La prioridad es dar estructura, claridad, demostración y seguimiento. **M2:** la competencia crece, pero aparecen dificultad y compromiso variable. Sostenemos dirección y aumentamos apoyo. **M3:** la persona ya sabe hacer, pero puede seguir dependiendo de la validación. Bajamos dirección y sostenemos apoyo para desarrollar confianza y criterio. **M4:** existe competencia y compromiso altos. Reducimos intervención, delegamos, monitoreamos por acuerdos y abrimos nuevos desafíos.

Pero el mapa no sirve si lo usamos como etiqueta.

Una misma persona puede estar en niveles distintos según la tarea. Y puede avanzar, retroceder o volver a empezar cuando cambia la responsabilidad.

Por eso, el verdadero foco no está en “descubrir qué nivel es alguien”.

Está en observar:

- qué necesita hacer;
- cuánto sabe hoy;
- qué experiencia tiene;
- qué pasa con su disposición;
- qué tipo de intervención puede ayudarlo a dar el siguiente paso.

La situación cambia. Nuestro liderazgo también necesita poder cambiar.

Antes de intervenir, observá

Una mirada situacional empieza antes de hablar. Empieza observando.

Antes de decidir cuánto dirigir o cuánto apoyar, podés hacerte algunas preguntas:

- ¿La persona entiende claramente qué resultado esperamos?
- ¿Tiene conocimientos y experiencia para esta tarea?
- ¿Puede reconocer por sí misma si va bien?
- ¿Está dudando porque no sabe o porque no confía?
- ¿Necesita una explicación, una conversación o espacio?
- ¿Qué parte ya puede resolver sin mí?
- ¿Dónde tendría sentido que yo intervenga?
- ¿Qué pasaría si me corro un poco?
- ¿Qué pasaría si me acerco más?

No todas estas preguntas se responden mirando desde afuera. Muchas necesitan conversación.

Y tampoco se trata de hacer un diagnóstico formal cada vez que delegás algo. El objetivo es algo mucho más sencillo: evitar responder en automático.

Cuando observás primero, la intervención deja de depender solamente de tu hábito como líder y empieza a relacionarse con la necesidad real de la persona.

La flexibilidad no es cambiar de criterio todo el tiempo. Es usar un criterio para decidir cuándo conviene cambiar.

Errores frecuentes al aplicar una mirada situacional

Hay varios errores que pueden aparecer incluso cuando entendemos el modelo.

Etiquetar a la persona. Decir “es M2” como si fuera una identidad. El nivel pertenece a la relación con una tarea, no a la persona completa.

Confundir entusiasmo con competencia. Tener ganas no significa estar preparado para actuar con autonomía.

Confundir duda con falta de capacidad. En M3 alguien puede saber perfectamente y seguir necesitando seguridad.

Seguir explicando cuando ya sabe. La dirección que antes ayudaba puede empezar a sentirse como control.

Dar autonomía antes de tiempo. Correrse demasiado pronto puede dejar a la persona sin el marco que todavía necesita.

Acompañar resolviendo todo. Apoyar no significa pensar permanentemente en lugar del otro.

Delegar sin acordar un marco. Soltar una tarea y reaparecer cuando falla no es delegar.

Y quizás el error más profundo sea creer que una forma de liderar que funcionó ayer tiene que seguir funcionando mañana.

Liderar situacionalmente no significa hacer siempre algo distinto. Significa seguir mirando para no hacer siempre lo mismo cuando la necesidad ya cambió.

La idea que conviene llevarse

El recorrido M1-M4 no busca darte una fórmula para clasificar personas. Busca entrenar una pregunta.

“¿Qué necesita esta persona de mí, frente a esta tarea, en este momento?”

A veces la respuesta será más dirección. Otras veces, más apoyo. En ciertos momentos vas a tener que enseñar, mostrar y ordenar. En otros, preguntar, escuchar y devolver confianza. Y también llegará el momento de correrte para que el otro pueda decidir.

Ese movimiento es incómodo porque obliga al líder a renunciar a una respuesta automática.

Tal vez sos muy bueno explicando, pero alguien ya no necesita más explicación. Tal vez valorás la autonomía, pero alguien todavía necesita estructura. Tal vez te gusta ayudar, aunque tu ayuda esté empezando a ocupar el lugar que el otro debería aprender a sostener.

Por eso, la flexibilidad no es una técnica agregada al liderazgo. Es una forma de mirar.

El liderazgo cambia cuando dejamos de preguntarnos solamente qué sabemos hacer nosotros y empezamos a observar qué necesita la persona que tenemos delante para poder crecer.

A mis alumnos y coachees, con todo mi cariño

Este manual está dedicado a todas las personas que, a lo largo de estos años, compartieron conmigo un curso, una capacitación, un taller o un proceso de coaching. A quienes hicieron preguntas, trajeron dudas, compartieron desafíos y, muchas veces, al terminar un encuentro me dijeron que les gustaría tener algo para seguir leyendo, pensando y trabajando después.

De alguna manera, este libro nace también de ese pedido.

Quise dejarles un material al que puedan volver cuando lo necesiten. No para encontrar respuestas perfectas, porque liderar personas rara vez funciona así, sino para recuperar una idea, hacerse una pregunta distinta o mirar una situación desde otro lugar.

Me gusta pensar que una capacitación no termina cuando termina una clase. Muchas veces, lo más importante empieza después, cuando volvemos a nuestro equipo e intentamos transformar una idea en una forma diferente de actuar.

Por eso este manual es, sobre todo, una manera de seguir acompañándolos.

Gracias de corazón por la confianza y por recordarme, encuentro tras encuentro, que quienes enseñamos también seguimos aprendiendo de cada persona que tenemos delante.

Nota legal específica

Naturaleza, origen y proceso de creación

Naturaleza y alcance. *Resumen del Manual de liderazgo situacional* es una obra educativa e independiente, derivada del manual original y destinada a nuevos líderes y personas interesadas en comprender cómo adaptar su intervención a las necesidades que presenta una persona frente a una tarea determinada. Utiliza conceptos generales de liderazgo, gestión, comunicación, aprendizaje, desarrollo de personas, competencia, compromiso, dirección, apoyo, autonomía, seguimiento e iniciativa; contenidos pedagógicos desarrollados por Dario Varona y, cuando corresponde, antecedentes, autores, investigaciones, publicaciones, teorías, modelos, metodologías, 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.

Esta obra no constituye asesoramiento jurídico, laboral, médico, psicológico, psiquiátrico ni profesional individualizado, ni reemplaza políticas internas, evaluaciones de desempeño, procedimientos de Recursos Humanos, convenios colectivos, protocolos de seguridad, requisitos regulatorios o intervenciones profesionales aplicables.

Origen y proceso de creación. La base pedagógica integra contenidos, explicaciones, criterios, ejemplos, preguntas y enfoques desarrollados o seleccionados por Dario Varona para trabajar liderazgo y desarrollo de personas, combinados con investigación bibliográfica y fuentes externas utilizadas para reconocer antecedentes y contrastar conceptos. Como antecedente histórico principal se utiliza el enfoque presentado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard en 1969 bajo la denominación *Life Cycle Theory of Leadership*. La obra no se presenta como reproducción, traducción, adaptación oficial ni actualización autorizada de programas, cursos, manuales, instrumentos o modelos propietarios de terceros.

Inteligencia artificial. En la preparación del manual original y de esta versión resumida se utilizó ChatGPT (OpenAI) como herramienta de apoyo editorial para organización, condensación, contraste, revisión, corrección y redacción asistida. Ninguna respuesta de IA se considera por sí sola una fuente de autoridad ni garantía de exactitud. Las propuestas fueron sometidas a selección, contraste y decisión humana. OpenAI no se presenta como autor, revisor, patrocinador, certificador ni responsable del contenido publicado.

Marcas, antecedente histórico y niveles

Situational Leadership® y The Center for Leadership Studies. Situational Leadership® es una marca registrada de Leadership Studies, Inc., que opera como The Center for Leadership Studies. Su mención tiene finalidad exclusivamente informativa, histórica y bibliográfica. Esta obra no reivindica derechos sobre esa denominación, metodología, materiales oficiales, programas, instrumentos, evaluaciones, certificaciones, gráficos, manuales de participantes, sistemas de puntuación ni recursos propietarios. La expresión descriptiva “liderazgo situacional” dentro de esta obra no pretende identificarla como producto oficial ni sugerir patrocinio, autorización, certificación, aprobación o afiliación.

Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard y el antecedente histórico. El libro toma como referencia el trabajo presentado en 1969 como *Life Cycle Theory of Leadership*. Las formulaciones, terminologías y desarrollos vinculados con liderazgo situacional evolucionaron posteriormente y no deben tratarse como una única versión inalterada. La obra utiliza una lectura educativa del antecedente histórico y no pretende reconstruir, reproducir ni fusionar oficialmente programas o desarrollos posteriores.

M1, M2, M3 y M4; competencia, compromiso, dirección y apoyo. Estos rótulos y variables se utilizan pedagógicamente para explicar cómo puede variar la intervención de un líder frente a una tarea. No son categorías jurídicas, diagnósticos, perfiles permanentes ni afirmaciones de que una persona “es” globalmente M1, M2, M3 o M4. La misma persona puede mostrar necesidades diferentes frente a tareas distintas y en momentos diferentes.

Distinción entre modelo histórico y desarrollos contemporáneos. La utilización conjunta de expresiones históricas como niveles de maduración, códigos M1-M4, competencia, compromiso, dirección o apoyo no debe interpretarse como afirmación de que todos esos términos pertenecen de manera idéntica a una única versión vigente del modelo ni como reproducción de un programa contemporáneo. Esta publicación no es un curso oficial, certificación, licencia, versión autorizada ni sustituto de materiales profesionales de terceros.

Recursos auxiliares, derecho de autor y citas

Recursos auxiliares. La obra utiliza de manera complementaria objetivos SMART, regla 80/20, noción de producto mínimo viable, auto-feedback, preguntas de reflexión, seguimiento, aprendizaje progresivo, demostración, práctica y construcción de autonomía. Se emplean como apoyos pedagógicos y no se presentan como componentes originales del enfoque de Hersey y Blanchard ni como propiedad exclusiva de Dario Varona. Cuando un concepto posee un antecedente identificable, su uso debe respetar autoría, marcas, materiales e instrumentos específicos de terceros.

Derecho de autor, ideas, métodos y representaciones. Las ideas, principios, procedimientos y criterios generales pueden explicarse y aplicarse pedagógicamente sin que ello autorice a reproducir la expresión original protegida de otra obra. Esta publicación no pretende apropiarse de conceptos generales relacionados con liderazgo situacional, competencia, compromiso, dirección, apoyo, autonomía, aprendizaje o desarrollo ni reproducir como propios textos, estructuras expresivas, gráficos originales, cuestionarios, escalas, tablas, instrumentos, manuales, plantillas, sistemas de puntuación, materiales de capacitación o recursos de certificación de terceros.

Citas, paráfrasis y obras ajenas. Las citas textuales, cuando resulten necesarias, deben limitarse a lo indispensable para la finalidad educativa, crítica o científica y acompañarse de identificación adecuada del autor y la fuente. La atribución correcta no sustituye una autorización cuando el uso requiere permiso. El hecho de que un material pueda consultarse gratuitamente o encontrarse en Internet no implica que pueda reproducirse, modificarse o explotarse comercialmente sin respetar los derechos correspondientes.

Observación, preguntas, privacidad y datos

Observación e inferencias. Las referencias a competencia, compromiso, motivación, confianza, disposición, iniciativa o autonomía son criterios educativos para observar una situación de trabajo. No son instrumentos capaces de revelar con certeza estados internos, personalidad, intención, salud mental, aptitud profesional o características permanentes. Un líder puede formular hipótesis de trabajo a partir de conductas observables y conversaciones, pero no debe presentar una inferencia como diagnóstico. Cuando una decisión pueda afectar remuneración, continuidad laboral, promociones, sanciones, asignación de tareas u otros derechos, deben utilizarse criterios suficientemente objetivos y los procedimientos aplicables.

Preguntas, escucha, coaching y privacidad. Las preguntas incluidas buscan favorecer reflexión, aprendizaje, iniciativa, responsabilidad y autonomía. No convierten las conversaciones propuestas en procesos profesionales de coaching. Deben mantenerse razonablemente vinculadas con la situación laboral y no autorizan a investigar aspectos íntimos, solicitar datos sensibles, realizar diagnósticos psicológicos ni exigir revelaciones personales ajenas a la finalidad del trabajo.

Datos personales, registros y confidencialidad. Notas de seguimiento, observaciones o registros vinculados con personas identificadas o identificables deben limitarse a finalidades legítimas y respetar privacidad, seguridad y protección de datos. La obra no autoriza a registrar secretamente conversaciones ni a cargar información confidencial, datos de empleados o evaluaciones en herramientas externas de IA sin verificar base jurídica, políticas internas, condiciones contractuales, necesidad de anonimización y medidas de seguridad.

Desempeño, igualdad, salud y autonomía

Liderazgo situacional y evaluación del desempeño. Los niveles y criterios del manual pueden orientar conversaciones de liderazgo y desarrollo, pero no sustituyen evaluaciones formales de desempeño, procesos de selección, decisiones disciplinarias, investigaciones internas ni políticas de Recursos Humanos. Encontrar que una persona necesita más dirección, apoyo o autonomía frente a una tarea no permite concluir automáticamente falta de capacidad, compromiso, actitud o potencial.

Igualdad de trato y no discriminación. Adaptar la forma de liderar a distintas necesidades no autoriza tratamientos arbitrarios o discriminatorios. Las diferencias de dirección, apoyo, seguimiento, autonomía, asignación de tareas u oportunidades de desarrollo deben responder a razones legítimas y verificables relacionadas con función, experiencia, preparación, desempeño, riesgos o necesidades de la tarea, y no a características protegidas, prejuicios, represalias ni información privada obtenida indebidamente.

Salud, discapacidad y necesidades de apoyo. Una dificultad en el desempeño o una baja de confianza no debe interpretarse automáticamente como problema de compromiso o motivación cuando pueda existir una cuestión de salud, discapacidad, condiciones de trabajo, recursos o capacitación. El líder no debe formular diagnósticos clínicos ni atribuir trastornos médicos o psicológicos.

Autonomía, responsabilidad y autoridad. Aumentar autonomía no transfiere automáticamente obligaciones jurídicas, profesionales, regulatorias, fiduciarias, de seguridad, protección de datos o compliance. Tampoco otorga por sí sola poderes de representación, firma, autorización bancaria o facultades para obligar a una organización frente a terceros.

Seguridad, seguimiento y límites de la dirección

Seguridad, capacitación y tareas de riesgo. Dar mayor autonomía o reducir dirección no desplaza obligaciones de higiene y seguridad ni permite exigir actividades para las que una persona carezca de capacitación, elementos de protección, habilitación, matrícula, autorización o condiciones adecuadas. La apreciación pedagógica de alta competencia no reemplaza certificaciones, análisis de riesgos ni autorizaciones formales cuando sean exigibles.

Seguimiento, control y privacidad en el trabajo. Las referencias a seguimiento significan revisar avances, resultados, dificultades, acuerdos, calidad y necesidad de apoyo. No constituyen autorización para implementar vigilancia invasiva o tratamiento de datos sin base suficiente. Un seguimiento más cercano no legitima por sí solo videovigilancia, geolocalización, monitoreo de comunicaciones, revisión de dispositivos o grabación de reuniones cuando esas medidas deban cumplir requisitos legales, convencionales o internos.

Presión, disciplina, violencia, acoso y represalias. Dirección, exigencia, seguimiento o corrección no significan utilizar amenazas, humillación, hostigamiento, intimidación, exposición pública, represalias, castigos informales, gritos o presión que comprometa la salud. Ninguna técnica de liderazgo situacional puede utilizarse para justificar violencia, acoso o discriminación. Cuando una situación requiera un procedimiento disciplinario, investigación, intervención de Recursos Humanos o actuación profesional especializada, deben aplicarse los mecanismos correspondientes.

Ejemplos, herramientas y ausencia de garantías

Ejemplos, casos y situaciones ilustrativas. Las escenas de personas que comienzan una tarea, colaboradores que ganan experiencia, inseguridad, pérdida de compromiso, aprendizaje, errores, seguimiento o autonomía tienen finalidad pedagógica. Salvo indicación expresa, no representan testimonios, clientes, alumnos, coachees, colaboradores ni experiencias personales específicas de Dario Varona. Cuando una situación real inspire un ejemplo, debe anonimizarse o reformularse de manera suficiente y respetar consentimiento, dignidad, intimidad, confidencialidad, imagen, voz y protección de datos.

Actividades, preguntas y herramientas. Los ejercicios, secuencias, mapas, criterios y herramientas tienen finalidad educativa, formativa, reflexiva y orientativa. No constituyen pruebas psicológicas o psicométricas, evaluaciones clínicas, diagnósticos, instrumentos de selección laboral ni métodos destinados a determinar de manera definitiva personalidad, competencias, aptitud, potencial, motivación, compromiso o capacidad de liderazgo.

Resultados y ausencia de garantías. Adaptar el liderazgo a una situación no garantiza por sí solo mejoras de desempeño, motivación, compromiso, autonomía, permanencia, clima laboral o resultados organizacionales. El comportamiento y el desempeño pueden depender simultáneamente de conocimientos, experiencia, recursos, objetivos, incentivos, condiciones laborales, salud, relaciones, carga de trabajo, autoridad, procesos y otras variables. Los criterios incluidos son herramientas educativas y no promesas de resultados.

Originalidad, recursos visuales, marca e independencia

Originalidad y estructura pedagógica. La originalidad reivindicada se refiere a la selección, combinación, organización, secuenciación, explicación, redacción, ejemplos, preguntas, contrastes, actividades, aplicaciones y desarrollo progresivo de autonomía realizados para esta publicación, en la medida en que resulten jurídicamente protegibles. No se reivindica propiedad exclusiva sobre ideas, hechos, conceptos generales, teorías, modelos, metodologías, códigos de niveles, marcas, denominaciones o técnicas legítimamente pertenecientes a terceros.

Recursos visuales. Esta versión resumida se entrega **sin imágenes, ilustraciones, infografías ni gráficos**. Por lo tanto, no incorpora recursos visuales generados con inteligencia artificial. Si en una edición futura se agregaran fotografías, ilustraciones, iconos, tipografías, diagramas u otros activos externos, deberán respetarse las licencias, autorizaciones, marcas y derechos correspondientes y no deberán presentarse como reproducciones oficiales de materiales de The Center for Leadership Studies, Blanchard u otros titulares.

Marca Dario Varona®. Dario Varona® identifica la marca utilizada en el ámbito editorial, educativo y profesional. Conforme a la documentación del proyecto, la marca denominativa DARÍO VARONA se encuentra registrada ante el INPI, Acta N.º 4.709.514, clase 41, con vigencia informada hasta el 6 de julio de 2036. Las demás marcas y denominaciones pertenecen, cuando corresponda, a sus respectivos titulares.

Independencia y ausencia de aval. Ninguna mención de Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Leadership Studies, Inc., The Center for Leadership Studies, Blanchard, OpenAI u otros terceros implica que hayan participado en la creación, revisión, autorización, patrocinio, certificación, recomendación, aprobación o comercialización de esta obra, salvo que exista respaldo expreso.

Referencia bibliográfica y normativa

Referencia bibliográfica principal

Hersey, Paul, y Kenneth H. Blanchard. "Life Cycle Theory of Leadership". *Training and Development Journal*, vol. 23, n.º 5, mayo de 1969, pp. 26-34.

Normativa de referencia

Como marco general de referencia para esta edición se consideran, según resulte aplicable: Constitución de la Nación Argentina, especialmente arts. 14 bis y 17; Ley N.º 11.723 - Régimen Legal de la Propiedad Intelectual y modificatorias; Ley N.º 25.140; Ley N.º 17.011; Ley N.º 24.425 y Acuerdo ADPIC; Ley N.º 25.446 - Fomento del Libro y la Lectura; Ley N.º 22.362 - Marcas y Designaciones y reglamentación; Ley N.º 25.326 - Protección de los Datos Personales; Ley N.º 24.766; Código Civil y Comercial, especialmente arts. 51 a 53; Ley N.º 20.744 - Ley de Contrato de Trabajo, texto vigente; Ley N.º 23.592; Ley N.º 19.587; Ley N.º 26.378 y Ley N.º 27.044; Ley N.º 27.580, aprobatoria del Convenio 190 de la OIT; Decreto DNU N.º 274/2019 - Lealtad Comercial y, cuando corresponda, Ley N.º 24.240 - Defensa del Consumidor.

La enumeración no es exhaustiva. La norma aplicable depende del contenido, actividad, jurisdicción, convenio colectivo, sector, territorio de explotación y circunstancias concretas.

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, licencias, habilitaciones, procedimientos, consentimientos o permisos necesarios y no constituye dictamen jurídico individual ni garantía de ausencia de reclamos.

© 2026 Dario Varona. Todos los derechos reservados.