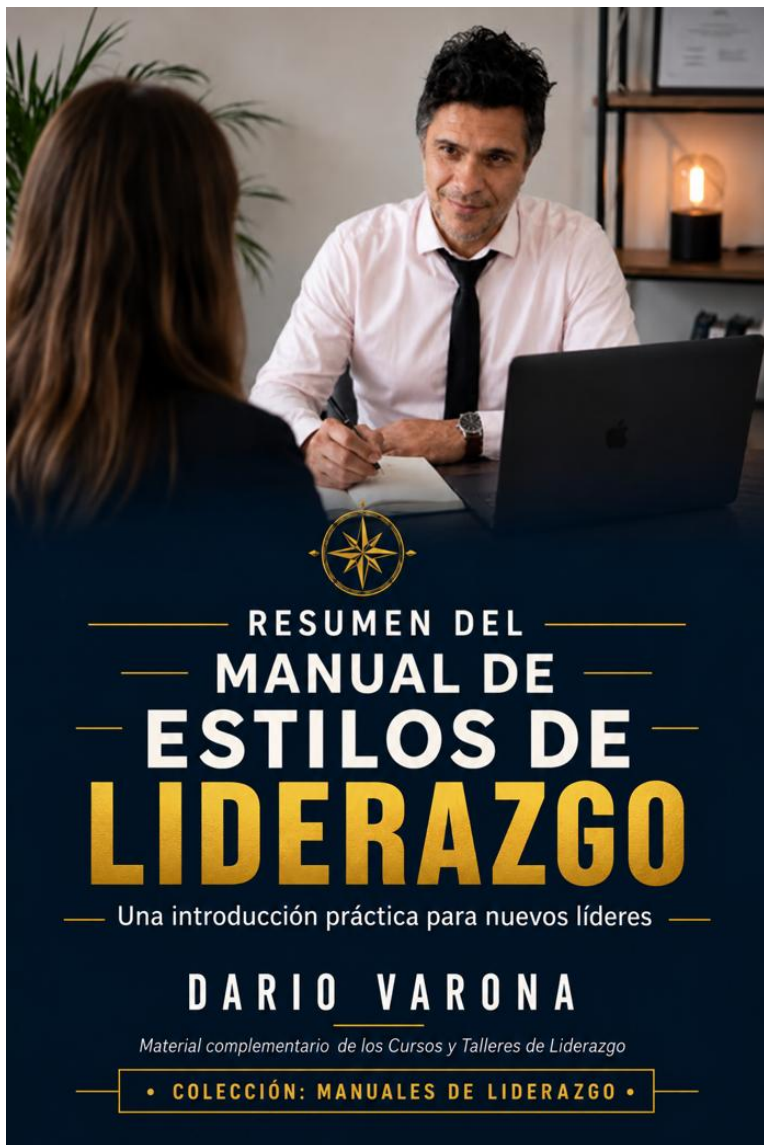




RESUMEN DEL MANUAL DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Una introducción práctica para nuevos líderes

Dario Varona®

Versión resumida del manual original

DATOS EDITORIALES

© 2026 Dario Varona. Todos los derechos reservados. Esta obra es una versión resumida y editorialmente autónoma basada en Manual de estilos de liderazgo, primera edición digital de 2026.

Autor: Dario Varona

ISNI: 0000 0005 3081 8695

Sello editorial: Dario Varona®

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

Idioma: español

Este resumen no reutiliza automáticamente el ISBN, ASIN, número de edición ni otros identificadores bibliográficos de la obra original. Cualquier identificador de esta versión deberá resolverse y registrarse de manera independiente cuando corresponda.

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.

ANTES DE EMPEZAR

Este manual nació, en gran parte, de una pregunta que aparecía una y otra vez en cursos, talleres y conversaciones: “¿Tenés algo para seguir leyendo?”. Ese pedido fue el punto de partida del libro original y también explica este resumen.

La idea no es darte una colección de etiquetas para clasificar personas. Tampoco proponerte un estilo que tengas que copiar. Lo que vas a encontrar son cuatro maneras de conducir que permiten mirar algo mucho más útil: qué hacés con las personas, qué hacés con la tarea y qué pasa con los resultados cuando combinás ambas cosas.

Leelo como una guía para observarte. Tal vez reconozcas conductas tuyas en más de un estilo. Eso es normal. El liderazgo cambia según el contexto, la experiencia del equipo, la urgencia y la responsabilidad que tenés delante.

No busques una etiqueta. Buscá una pregunta que te ayude a liderar mejor mañana.

1. ¿QUÉ SON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO?

Un estilo de liderazgo es una forma habitual de conducir: cómo decidís, cuánto escuchás, cuánto controlás, cuánto delegás, cómo reaccionás frente a un error y qué lugar ocupan las personas cuando aparecen las presiones del resultado.

El problema empieza cuando confundimos “habitual” con “correcto”. Podés tener una manera que te salga naturalmente y que funcione muy bien en determinadas situaciones. Pero si la repetís siempre, sin mirar a quién tenés delante ni qué está pasando, tarde o temprano esa fortaleza puede transformarse en una limitación.

Por eso, en el libro original usamos como antecedente general dos dimensiones históricamente asociadas con Robert R. Blake y Jane S. Mouton: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción. A partir de esas dos coordenadas, este manual propone una lectura pedagógica propia.

Liderar bien no es repetir tu estilo favorito. Es interpretar la situación y responder a tiempo.

LEER LA PISTA ANTES DE ACELERAR

Pensá en un piloto. No alcanza con que sepa manejar. También necesita leer la pista, anticipar el clima y cambiar cuando cambian las condiciones. Lo mismo pasa con vos cuando liderás. Podés tener conocimientos, experiencia y una enorme capacidad técnica, pero si no leés el contexto, esa ventaja puede quedarse guardada justo cuando más la necesitás.

A veces vas a necesitar decidir rápido. Otras, escuchar. En determinados momentos conviene dar autonomía; en otros, una persona necesita más dirección, seguimiento o claridad. La adaptación no significa improvisar ni cambiar de personalidad. Significa usar mejor tus recursos.

La pregunta práctica no es “¿qué estilo soy?”. La pregunta es: “¿Qué necesita esta situación de mí?”. Esa diferencia parece pequeña, pero cambia el foco. Dejás de defender una manera de conducir y empezás a observar qué efecto produce.

Quien se adapta a las personas y a las circunstancias corre con ventaja en la carrera del liderazgo.

2. LAS HABILIDADES DURAS

Las habilidades duras son la base técnica del trabajo. Planificar, organizar recursos, establecer prioridades, interpretar indicadores, administrar tiempos, decidir y resolver problemas forman parte de esa estructura que permite que una organización avance.

Durante mucho tiempo fue común elegir líderes porque eran excelentes en su especialidad. La lógica parecía impecable: si alguien sabe hacer el trabajo mejor que nadie, debería poder conducir a los demás. El problema es que dirigir personas exige algo distinto. Saber qué hacer no garantiza saber explicarlo, delegarlo o desarrollar a otro para que también pueda hacerlo.

Un líder con grandes conocimientos técnicos puede transformarse en un cuello de botella si cada respuesta depende de él. Cuanto más resuelve solo, más eficiente parece al principio. Pero también más frágil se vuelve el equipo.

Las habilidades duras ayudan a alcanzar resultados. El liderazgo aparece cuando esos resultados pueden sostenerse con otras personas.

CUANDO TODO DEPENDE DE UNA SOLA PERSONA

En el manual aparece una empresa ficticia, ZYX, que elegía líderes por su capacidad para organizar y producir. Al principio funcionaba. Después apareció el costo oculto: cuando el jefe faltaba, bajaba la productividad, aumentaban los errores y el equipo esperaba instrucciones para casi todo.

No era falta de capacidad de esas personas. Habían aprendido a cumplir, pero no a decidir. El líder había construido resultados alrededor de sí mismo y no alrededor de un sistema que otros pudieran sostener.

Ese es uno de los riesgos de apoyarte solamente en lo técnico. Si todo pasa por vos, podés sentirte imprescindible. Y durante un tiempo incluso puede parecer una ventaja. Pero un equipo que solo funciona cuando estás presente no está creciendo: está dependiendo.

La salida no es bajar el estándar ni dejar de exigir. Es convertir conocimiento en criterio compartido: explicar, acordar, dejar pensar, corregir y permitir que otra persona se haga cargo de una parte real del resultado.

3. LAS HABILIDADES BLANDAS

Las habilidades blandas aparecen en la manera en que tratás a los demás. Se ven cuando escuchás de verdad, explicás con claridad, resolvés un conflicto, sostenés una conversación difícil o intentás comprender qué necesita la otra persona para avanzar.

En otra situación ficticia del manual, la empresa XYZ tenía dueños distantes y un clima poco atractivo. Sin embargo, muchas personas seguían ahí por un motivo: confiaban en su líder directo. Él escuchaba, acompañaba, defendía al equipo y estaba disponible cuando hacía falta.

Eso muestra el enorme valor del vínculo. Pero también tiene un límite. Ser cercano no alcanza si nadie sabe cuál es la prioridad, qué resultado se espera o qué pasa cuando algo no se cumple. La empatía sin conducción puede terminar dejando al equipo sin rumbo.

***No alcanza con saber. Tampoco alcanza con caer bien.
Liderar exige combinar capacidad, vínculo y
responsabilidad.***

PERSONAS Y RESULTADOS: LA TENSION REAL

En muchos equipos aparece una falsa elección: o cuidamos a la gente o cuidamos el resultado. El problema de esa idea es que obliga a perder de un lado para ganar del otro. El liderazgo más sólido busca otra cosa: entender que las personas y la tarea se necesitan mutuamente.

Si solo mirás el resultado, podés lograr velocidad, pero también dependencia, miedo o desgaste. Si solo mirás el vínculo, podés generar confianza y un buen clima, pero dejar sin resolver errores, prioridades o conversaciones incómodas.

Por eso los cuatro estilos de este libro no funcionan como casilleros rígidos. Funcionan como espejos. Buenos amigos te muestra qué pasa cuando el vínculo pesa demasiado. Autoritario, cuando el control concentra demasiado. Dejar hacer, cuando la autonomía pierde dirección. Liderazgo de equipos, cuando intentás integrar claridad, participación, seguimiento y responsabilidad.

El desafío no es elegir entre personas y resultados. Es aprender a conducir para que ambos puedan sostenerse.

AUTOOBSERVACIÓN SIN ETIQUETAS

El manual original incluye una actividad de autoobservación desarrollada especialmente para la obra. Este resumen no reproduce el instrumento completo ni su representación gráfica. Conserva, en cambio, la idea que está detrás: observar tendencias en tu manera de conducir.

Podés empezar con cinco preguntas simples:

- ¿Qué hago cuando alguien se equivoca?
- ¿Cuánto espacio doy antes de intervenir?
- ¿Evito conversaciones difíciles para cuidar el vínculo?
- ¿El equipo puede decidir algo importante sin pedirme permiso?
- ¿Escucho propuestas y después soy capaz de cerrar una decisión?

La respuesta no sirve para decir “yo soy así”. Sirve para detectar qué conducta repetís y qué efecto está produciendo. Los estilos cambian según la situación, el rol, la experiencia y el contexto.

Observarte no es juzgarte. Es conseguir información para elegir mejor la próxima vez.

4. ESTILO “BUENOS AMIGOS”

Hay líderes que generan confianza con una facilidad enorme. Escuchan, acompañan, están disponibles y hacen que la gente se sienta valorada. Su presencia baja tensiones y ayuda a construir vínculos que sostienen al equipo.

La dificultad aparece cuando mantener la armonía se vuelve más importante que conducir. Para no incomodar, pueden postergar una corrección, tolerar un incumplimiento o evitar una decisión que saben que tienen que tomar.

No necesariamente ocurre porque no les importe el trabajo. Muchas veces sucede porque les importa demasiado el vínculo y temen dañarlo. Ahí aparece la confusión: creen que poner un límite equivale a dejar de ser cercanos.

El desafío de este estilo no es volverse frío. Es aprender que la cercanía también puede incluir claridad, expectativas y conversaciones difíciles.

Un buen clima no se construye evitando todo conflicto. Se construye pudiendo hablar a tiempo sin destruir el vínculo.

BUENOS AMIGOS: FORTALEZAS Y RIESGOS

Lo que puede aportar

- Genera confianza y cercanía.
- Favorece un buen clima de trabajo.
- Escucha con atención y empatía.
- Fortalece la cooperación y el sentido de pertenencia.
- Hace que las personas se sientan valoradas y acompañadas.

Cuando se desbalancea

- Le cuesta poner límites claros.
- Evita conversaciones incómodas.
- Puede dejar pasar errores o incumplimientos.
- Demora decisiones para no generar conflicto.
- Confunde cercanía con falta de exigencia.

La señal de alerta aparece cuando empezás a decidir pensando más en quién puede enojarse que en qué necesita el equipo. Cuidar a una persona no implica ocultarle lo que necesita saber.

TRES PRÁCTICAS PARA RECUPERAR EL EQUILIBRIO

1. Animate a tener esa conversación

Elegí la conversación que venís postergando. Pensá qué pasó, qué efecto tuvo y qué necesitás que cambie. Después hablá con respeto, pero sin vueltas. Ser claro no te vuelve duro.

2. Transformá confianza en acuerdos

No des por entendido lo que nunca se habló. Acordá qué resultado esperan, para cuándo y en qué momento van a revisar el avance. La confianza funciona mejor cuando también existe claridad.

3. No cambies las reglas para agradar

Antes de hacer una excepción, preguntate si tomarías la misma decisión con otra persona del equipo. Si no, revisá qué estás protegiendo. El vínculo necesita justicia y previsibilidad, no privilegios escondidos.

Cuidar a alguien también puede significar decirle algo que preferiría no escuchar.

DE COMPAÑERO A REFERENTE

Pepe es un personaje ficticio del manual que permite mirar una transición muy común: pasar de ser uno más del equipo a convertirse en referente. Al principio llegan las felicitaciones. Después pueden aparecer preguntas silenciosas: “¿Por qué él?”, “¿Qué vieron en él?”, “¿Ahora se va a creer superior?”.

Pepe también empieza a pelear con sus propias dudas. Quiere conducir, pero teme dejar de ser aceptado. Entonces puede gastar demasiada energía demostrando que sigue siendo el mismo, evitando incomodar y tratando de cuidar cada relación.

Ese movimiento parece amable, pero tiene un costo. Las decisiones se demoran, los límites se vuelven ambiguos y la dirección solo ve que el nuevo referente no sostiene lo que se esperaba.

La salida no es tomar distancia artificialmente. Es hablar con claridad sobre el nuevo rol, escuchar sin dejar de decidir y equilibrar vínculos con objetivos.

CUIDAR TAMBIÉN ES PONER LÍMITES

Hay líderes que, por querer cuidar tanto el vínculo, terminan dejando solo al equipo. Escuchan, acompañan y buscan que nadie se sienta incómodo. Pero cuando llega el momento de corregir, decidir o marcar un límite, retroceden.

Ahí aparece una paradoja: creen que están protegiendo la relación, cuando en realidad están evitando conducir. Y el equipo lo siente. Porque un límite claro también ordena, da previsibilidad y evita que el malestar crezca en silencio.

Si este estilo te resulta familiar, no necesitás dejar de ser cercano. Necesitás sumar algo: claridad. Podés escuchar y sostener una decisión. Podés ser empático y pedir cumplimiento. Podés cuidar a alguien y conversar sobre un desempeño insuficiente.

La cercanía no se demuestra diciendo siempre que sí. Se demuestra pudiendo decir lo necesario sin dejar de cuidar a la persona.

5. ESTILO AUTORITARIO

El estilo autoritario suele aparecer cuando sentís que, si no controlás cada detalle, algo puede salir mal. Decidís rápido, das instrucciones precisas y revisás todo. En una urgencia, un riesgo o una crisis, esa capacidad puede ser muy valiosa.

El problema empieza cuando una respuesta útil para una emergencia se convierte en la forma permanente de conducir. El equipo aprende a mirar hacia vos antes de pensar. Puede obedecer, pero deja de proponer. Puede cumplir, pero empieza a ocultar dudas o errores por miedo a equivocarse.

Aflojar control no significa perder autoridad. Significa dejar de demostrar que vos podés con todo y empezar a construir personas que también puedan decidir.

Tu liderazgo crece cuando el equipo puede avanzar sin que vos estés detrás de cada paso.

AUTORITARIO: FORTALEZAS Y RIESGOS

Lo que puede aportar

- Toma decisiones con rapidez.
- Marca rumbo, objetivos y prioridades.
- Ordena al equipo en situaciones críticas.
- Sostiene estándares de calidad y cumplimiento.
- Brinda estructura cuando falta experiencia.

Cuando se desbalancea

- Escucha poco y controla de más.
- Deja poco espacio para iniciativa.
- Genera dependencia de sus indicaciones.
- Puede hacer que los errores se oculten.
- Termina convirtiéndose en cuello de botella.

La pregunta clave no es si sos firme. La pregunta es cuánto de esa firmeza está ayudando a ordenar y cuánto está reemplazando la capacidad de pensar del equipo.

TRES PRÁCTICAS PARA BAJAR EL CONTROL

1. Escuchá lo que todavía no estás viendo

Antes de cerrar una decisión, preguntá: “¿Qué están viendo ustedes que yo todavía no?”. Escuchar no significa ceder tu rol. Significa conseguir información antes de decidir.

2. Soltá una tarea de verdad

Elegí una tarea que hoy controlás demasiado. Acordá resultado, plazo y momento de revisión. Después soltá. No desaparezcas, pero tampoco respire en la nuca.

3. No respondas antes de que el equipo piense

Cuando llegue una consulta, probá con una pregunta: “¿Qué harías vos?”. Si respondés todo antes de que el otro piense, resolvés rápido, pero también fabricás dependencia.

Delegar no es perder control. Es dejar de ser imprescindible para que otro pueda crecer.

CUANDO TODO EMPIEZA A DEPENDER DE VOS

Después de intentar agradar a todos, Pepe comete otro error: interpreta que para demostrar autoridad tiene que endurecerse. Empieza a decidir más, revisar más y corregir antes. El equipo se acostumbra rápido: ante una duda, lo busca; ante un problema, espera su respuesta.

Al principio, el resultado puede parecer espectacular. Todo pasa por una persona que sabe, decide y resuelve. Pero cada problema que Pepe absorbe le quita al equipo una oportunidad para aprender.

Sin darse cuenta, el líder empieza a ocupar el centro de cada proceso. Ya no tiene tiempo para mirar lo importante porque está resolviendo lo urgente. Y cuanto más cansado está, más controla, porque siente que nadie puede hacerlo como él.

El problema de ser imprescindible es que, tarde o temprano, también te volvéis el límite del equipo.

EL PRECIO DE SENTIRTE IMPRESINDIBLE

Un equipo dependiente puede producir mucho mientras el líder está encima. La fragilidad aparece cuando esa persona falta, se enferma, se toma vacaciones o simplemente necesita ocuparse de otra cosa.

Pepe descubre que trabajar cada vez más no necesariamente significa liderar mejor. Puede estar resolviendo el doble y, al mismo tiempo, desarrollando la mitad. Esa diferencia es central.

Para salir del circuito necesita cambiar tres hábitos: antes de responder, preguntar qué haría la otra persona; dejar de decidir cada detalle y acordar qué puede resolver el equipo; revisar resultados y riesgos sin meterse en cada movimiento.

Soltar control requiere tolerar que alguien haga algo distinto a como lo harías vos. Si el resultado, los límites y los riesgos están claros, esa diferencia puede ser precisamente el espacio donde aparece el aprendizaje.

Soltar el control puede hacer crecer al equipo. Soltar al equipo, en cambio, puede dejarlo solo.

6. ESTILO “DEJAR HACER”

El estilo dejar hacer aparece cuando confiás en que el equipo puede pensar, decidir y avanzar sin que estés encima de cada paso. Esa confianza puede ser enorme: permite probar, aprender y hacerse cargo.

Funciona especialmente bien cuando las personas tienen experiencia, criterio y ganas de asumir responsabilidad. En esos casos, intervenir menos puede ser tu mejor aporte. No porque no importe lo que pase, sino porque la otra persona necesita espacio para mostrar que puede.

El problema empieza cuando autonomía se convierte en abandono. Si nadie sabe qué se espera, si no hay seguimiento y si el líder aparece solo cuando algo sale mal, la libertad deja de sentirse como confianza.

Correrte puede ayudar a crecer. Desaparecer, no.

DEJAR HACER: FORTALEZAS Y RIESGOS

Lo que puede aportar

- Favorece autonomía e iniciativa.
- Desarrolla capacidad para decidir.
- Fortalece responsabilidad por resultados.
- Da espacio para nuevas formas de trabajar.
- Reduce dependencia permanente del líder.

Cuando se desbalancea

- Puede faltar dirección y claridad.
- Hace poco seguimiento.
- El líder aparece tarde cuando hace falta.
- Se confunden responsabilidades y prioridades.
- Los problemas crecen antes de recibir ayuda.

Autonomía no significa “arreglate”. Significa que la persona conoce el resultado, entiende sus límites, sabe qué puede decidir y tiene un punto de apoyo si aparece un problema.

TRES PRÁCTICAS PARA DAR AUTONOMÍA

1. Dale un rumbo antes de soltar

Contale qué resultado esperás, qué puede decidir sola y cuándo van a revisar el avance. Después sí: correrte tiene sentido.

2. Acompañá sin invadir

Una pregunta a tiempo, una revisión breve y la seguridad de que puede recurrir a vos suelen alcanzar. Estar disponible no le quita autonomía a nadie.

3. No desaparezcas

No esperes a que todo explote para volver. Si aparecés solamente para señalar lo que salió mal, la libertad se siente como abandono. El resultado también te compromete.

Dar autonomía es confiar, seguir presente y permitir que el otro encuentre su manera de llegar.

EL PUESTO QUE PEPE TODAVÍA NO PODÍA OCUPAR

El negocio crece y Pepe tiene la oportunidad de asumir un lugar más amplio. Para hacerlo necesita dejar la cocina en manos de Luis. Lo nombra jefe de cocina y, en teoría, delega.

El problema es que Pepe sigue entrando, probando, corrigiendo y tomando decisiones. Cada vez que Luis duda, él recupera la cuchara. No lo hace para perjudicarlo. Lo hace porque sabe cómo debería salir y porque todavía se siente más cómodo haciendo que conduciendo.

El resultado es previsible: Luis espera aprobación y Pepe acumula dos trabajos. No desarrolla al otro y tampoco ocupa de verdad su nuevo rol.

Esa escena resume uno de los grandes desafíos de crecer como líder: no podés subir al próximo escalón si seguís con un pie apoyado en el anterior.

ESTAR CERCA SIN OCUPAR SU LUGAR

El director del caso le plantea a Pepe un orden concreto para delegar mejor:

1. Dejá claro qué esperás: resultado, criterios, límites y responsabilidad.
2. Dale libertad para hacerlo: no tiene que copiar exactamente tu manera.
3. Acordá cómo vas a hacer seguimiento: revisar no es respirar en la nuca.
4. Acompañá sin recuperar la tarea: preguntá, orientá y compartí criterio, pero no vuelvas a hacerte cargo.

La diferencia está en mirar el resultado, no cada movimiento. Cuando alguien llega con una duda, podés preguntar qué ve, qué opciones tiene y qué decidiría si vos no estuvieras.

Una respuesta rápida resuelve el problema de hoy. Una buena pregunta puede desarrollar la capacidad de mañana.

7. LIDERAZGO DE EQUIPOS

Este estilo rompe con una falsa elección: creer que tenés que decidir entre cuidar a la gente o presionar para obtener resultados. El líder de equipos intenta integrar ambas dimensiones.

No se queda dando órdenes desde afuera ni desaparece esperando que el grupo se arregle solo. Escucha, pregunta, orienta y, cuando hace falta, decide. Toma la claridad del estilo autoritario, la cercanía de buenos amigos y la autonomía de dejar hacer, pero busca evitar sus excesos.

Lo más potente aparece cuando el equipo deja de ser un conjunto de personas esperando indicaciones y empieza a funcionar de verdad. Cada integrante entiende el rumbo, piensa, propone y se hace cargo de una parte.

El líder ya no necesita estar en todo porque construyó algo más fuerte: un equipo que puede avanzar incluso cuando él no está.

LIDERAZGO DE EQUIPOS: FORTALEZAS Y RIESGOS

Lo que puede aportar

- Integra personas, tareas y resultados.
- Define dirección, prioridades y responsabilidades.
- Escucha sin renunciar al rol.
- Delega con autonomía y seguimiento.
- Desarrolla responsabilidad compartida.

Lo que también hay que vigilar

- Demorarse demasiado buscando escuchar a todos.
- Confundir participación con consenso permanente.
- Multiplicar reuniones antes de actuar.
- Postergar una decisión porque hay opiniones enfrentadas.

Integrar no significa diluir la responsabilidad del líder. Hay momentos para conversar y otros en los que te toca cerrar, explicar y sostener una decisión.

TRES PRÁCTICAS PARA HACER EQUIPO

1. Alineá el rumbo antes de avanzar

Antes de repartir tareas, asegurate de que todos entiendan qué tienen que lograr y para qué. Un equipo no se construye juntando personas: se construye ayudándolas a mirar hacia el mismo lugar.

2. Repartí protagonismo, no solo tareas

Pedimos compromiso, pero muchas veces seguimos decidiendo todo solos. Abrí espacio para pensar, proponer y hacerse cargo. Cuando alguien siente que su voz cuenta, también cuida más el resultado.

3. Escuchá, decidí y sostené

Escuchar no significa esperar que todos estén de acuerdo. Conversá lo necesario y, cuando llegue el momento, ordená, decidí y sostené lo acordado.

NO HAY UN ESTILO PARA TODO

Los cuatro estilos sirven como lentes, no como sentencias. Buenos amigos puede ser valioso para reconstruir confianza, pero pierde fuerza si evita límites. Autoritario puede ordenar una crisis, pero daña aprendizaje si controla siempre. Dejar hacer desarrolla autonomía cuando existe preparación, pero abandona cuando falta dirección. Liderazgo de equipos integra, aunque también puede caer en exceso de conversación.

La pregunta madura es contextual. ¿La persona sabe hacer la tarea? ¿Entiende qué se espera? ¿Hay riesgo? ¿Existe tiempo para conversar? ¿Necesita apoyo, dirección, autonomía o una decisión inmediata?

Adaptar no significa cambiar de valores. Significa mantener claridad sobre el resultado y variar tu forma de acompañar para responder mejor a la situación.

No se trata de elegir una etiqueta. Se trata de ampliar tu repertorio.

8. DIEZ PRÁCTICAS QUE A MÍ ME SIRVEN

— I

1. Poné el foco con la regla 80/20

Mostrá el panorama, pero marcá esas dos o tres cosas que no pueden fallar. Cuando todo parece urgente, nada tiene prioridad.

2. Si de verdad hay un incendio, interrumpime

Una urgencia real no espera. Pero después de resolverla, volvé sobre lo ocurrido. Preguntate si era inevitable o si explotó porque no se vio, no se siguió o no se avisó a tiempo.

3. Ocupate de lo importante antes de que arda

Muchas urgencias antes fueron tareas importantes que fuimos postergando. Reservá un espacio para mirar lo que viene, anticipar riesgos y decidir antes de que aparezca el incendio.

DIEZ PRÁCTICAS QUE A MÍ ME SIRVEN —

II

4. Antes de preguntarme, preguntale al equipo

Si siempre sos la primera fuente de respuesta, todo vuelve a depender de vos. Hacé circular conocimiento. Que las personas aprendan también entre ellas.

5. Un problema, tres alternativas

Pedí que quien trae un problema acerque opciones. No importa si ninguna es perfecta. La práctica obliga a pensar, comparar y desarrollar criterio antes de pedir una solución terminada.

6. Primero reconocé; después, mejorá

Cuando algo sale bien, primero reconocelo. Después preguntá qué podría hacerse todavía mejor. No uses una felicitación como antesala de un reproche.

El aprendizaje crece cuando las personas pueden mirar lo que hicieron bien sin sentir que siempre están rindiendo examen.

DIEZ PRÁCTICAS QUE A MÍ ME SIRVEN —

III

7. Buscá ganar-ganar, pero aprendé a ceder

Ceder en un punto menor puede cuidar un vínculo, conservar un cliente o evitar un daño mayor. No siempre perder una parte significa perder la negociación.

8. Cuidá lo que decís y cómo lo decís

Las palabras y la forma pueden contar historias distintas. Buscá coherencia entre lo que decís, tu tono y tu actitud, sin convertir el lenguaje no verbal en una supuesta prueba de lo que otra persona piensa o siente.

9. Prestá atención a lo que viene después del “pero”

Muchas veces ahí aparece la duda real. En vez de discutir, preguntá qué necesita la persona para avanzar o qué todavía no le cierra.

10. No le expliques a todo el mundo de la misma manera

Algunas personas entienden mejor con un ejemplo; otras necesitan conversar o practicar. No las etiquetes. Observá qué recurso ayuda en ese momento y cambiá la explicación si hace falta.

UNA BRÚJULA RÁPIDA PARA DECIDIR

Cuando no sepas cómo intervenir, frená unos segundos y mirá cuatro variables:

- Resultado: ¿qué no puede fallar?
- Persona: ¿qué sabe, qué necesita y qué puede decidir?
- Riesgo: ¿qué pasaría si me corro demasiado o si controlo de más?
- Tiempo: ¿podemos conversar o hace falta una decisión inmediata?

Después elegí una conducta concreta. Tal vez necesites marcar una prioridad, hacer una pregunta, delegar, revisar un avance o tener una conversación que venís evitando. El estilo se vuelve útil cuando termina en acción.

Y ahí aparece una distinción importante: adaptarte no significa hacer siempre lo que la otra persona quiere. Significa elegir la forma de conducir que mejor combina contexto, responsabilidad y aprendizaje.

TU PLAN DE ACCIÓN

No hace falta cambiar todo de golpe. Elegí una sola conducta de este manual y probala durante una semana.

5. Identificá una situación concreta que hoy te cuesta.
6. Reconocé qué estilo aparece con más fuerza en vos en esa situación.
7. Elegí una conducta alternativa: escuchar antes, poner un límite, delegar de verdad o hacer seguimiento.
8. Acordá qué resultado querés observar.
9. Revisá qué pasó y qué aprendiste.

El aprendizaje de liderazgo no se produce por entender una definición. Se produce cuando empezás a notar qué hacés, cambiás una respuesta y observás el efecto.

Primero observá. Después probá. Y recién ahí decidí qué querés incorporar como una práctica propia.

CIERRE

Este resumen conserva una idea central del manual original: no existe una única forma correcta de liderar que sirva para todas las personas y todas las situaciones.

Vas a tener momentos en los que necesites claridad y firmeza. Otros en los que convenga escuchar, soltar, acompañar o dejar que alguien se equivoque y aprenda. Tu responsabilidad no es actuar siempre igual. Es entender qué requiere el contexto sin perder de vista a las personas, la tarea y los resultados.

Ojalá estas páginas te sirvan para volver sobre una idea, preparar una conversación, revisar una decisión o mirar de otra manera una situación que venías repitiendo. No para encontrar una etiqueta, sino para seguir aprendiendo.

Gracias por ser parte de estas clases y, también, de este manual.

Liderar es observar, decidir, aprender y volver a ajustar.

NOTA LEGAL — NATURALEZA, ALCANCE Y PROCESO DE CREACIÓN

Resumen del Manual de estilos de liderazgo es una obra educativa e independiente, desarrollada con finalidad formativa para nuevos líderes y para personas interesadas en comprender diferentes maneras de conducir equipos, equilibrar la atención sobre las personas con las tareas y los resultados y desarrollar prácticas de comunicación, autonomía, delegación, seguimiento y trabajo en equipo. Esta versión se basa en el contenido del Manual de estilos de liderazgo de Dario Varona y conserva sus conceptos, criterios pedagógicos, casos ficticios y referencias principales en forma condensada.

La obra utiliza conceptos generales de liderazgo, gestión, habilidades técnicas y humanas, comunicación, desarrollo de personas, toma de decisiones, prioridades, aprendizaje, delegación, autoridad, relaciones laborales y construcción de equipos; contenidos y criterios pedagógicos desarrollados por Dario Varona y, cuando corresponde, antecedentes, autores, publicaciones, modelos, metodologías, denominaciones, obras o marcas pertenecientes a terceros. Las referencias externas 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.

PROCESO DE CREACIÓN Y RESUMEN

La base del trabajo es el manual original. Para esta versión se realizó una selección y condensación editorial orientada a preservar ideas esenciales, diferencias entre estilos, casos pedagógicos, prácticas y cierre. No se presenta como reproducción total, traducción, adaptación oficial de materiales de terceros ni sustituto de cursos, instrumentos, programas o publicaciones ajenas.

UTILIZACIÓN DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Durante la preparación de esta versión resumida se utilizaron herramientas de inteligencia artificial, incluido ChatGPT, como apoyo para recuperación de fuentes, síntesis, organización, redacción asistida, revisión, corrección y maquetación. No se generaron ni incorporaron imágenes, ilustraciones o infografías en este documento. Ninguna salida de inteligencia artificial se considera por sí sola fuente de autoridad. La responsabilidad editorial por la versión que finalmente se publique corresponde al autor y editor.

ROBERT R. BLAKE, JANE S. MOUTON Y LOS CUATRO ESTILOS

El principal antecedente conceptual externo utilizado para organizar la reflexión sobre estilos de liderazgo es la obra de Robert R. Blake y Jane S. Mouton, *The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production Through People*, publicada por Gulf Publishing Company en 1964. El manual toma como referencia general las dos dimensiones históricamente vinculadas con ese trabajo: preocupación por las personas y preocupación por la producción. Su utilización tiene finalidad educativa, histórica y bibliográfica.

Esta publicación no reivindica derechos sobre *The Managerial Grid*, sus denominaciones históricas, matrices, escalas, códigos, cuestionarios, perfiles, sistemas de puntuación, materiales de capacitación, interpretaciones oficiales ni otras expresiones protegidas pertenecientes a sus autores, editores, sucesores, organizaciones, titulares o licenciarios. Tampoco se presenta como curso, certificación, versión actualizada, material oficial o producto autorizado de organizaciones que exploten programas, metodologías o marcas relacionadas con GRID.

LOS CUATRO ESTILOS DESARROLLADOS EN EL MANUAL

Las denominaciones Buenos amigos, Autoritario, Dejar hacer y Liderazgo de equipos, tal como son definidas, combinadas y aplicadas en esta publicación, funcionan como rótulos pedagógicos del recorrido desarrollado para la obra. No se presentan como nombres oficiales utilizados por Blake y Mouton ni como traducciones literales de su clasificación histórica. Las características, ejemplos, casos, prácticas y devoluciones fueron desarrollados específicamente para el manual, sin que ello implique reclamar propiedad exclusiva sobre conceptos generales como liderazgo autoritario, laissez-faire, orientación a las personas, orientación a resultados o liderazgo de equipos.

ACTIVIDAD ORIGINAL DE AUTOOBSERVACIÓN

El manual original contiene una actividad de autoobservación creada específicamente para la obra tomando como referencia general las dos dimensiones señaladas. Este resumen no reproduce el instrumento completo, sus opciones, puntuaciones ni representación gráfica. Cualquier mención a esa actividad es descriptiva y no constituye reproducción o adaptación de cuestionarios, escalas o instrumentos desarrollados por Blake y Mouton o por terceros.

LÍMITES DE INTERPRETACIÓN Y REFERENCIAS PEDAGÓGICAS

NATURALEZA NO PSICOMÉTRICA

Los estilos y cualquier actividad de autoobservación poseen finalidad educativa, reflexiva y orientativa. No constituyen una prueba psicológica, psicométrica, diagnóstica, clínica ni de personalidad, ni un instrumento validado para selección, promoción, evaluación de desempeño, potencial o capacidad de liderazgo. Las conductas pueden cambiar según situación, rol, experiencia, contexto y personas involucradas.

USO EN DECISIONES LABORALES

Los estilos descriptos no deben utilizarse como fundamento único o automático para contratar, rechazar, promover, degradar, sancionar, despedir, remunerar, asignar oportunidades de desarrollo o adoptar otras decisiones laborales relevantes. Cuando una organización evalúe desempeño, competencias, potencial o aptitud, deberán utilizarse los procedimientos, criterios objetivos, políticas internas, convenios, legislación y profesionales que correspondan.

HABILIDADES DURAS Y BLANDAS

Las expresiones hard skills y soft skills se utilizan en su sentido general y ampliamente difundido. El manual no reivindica propiedad sobre esas denominaciones ni presenta una clasificación científica universal o exhaustiva. Las afirmaciones que contrastan ambos grupos tienen finalidad pedagógica.

PARETO Y REGLA 80/20

Las referencias al principio de Pareto o regla 80/20 funcionan como criterio general de priorización. No se presenta la relación 80/20 como una ley matemática que deba verificarse exactamente en toda organización o situación.

FÓRMULA 1 COMO METÁFORA

La referencia a un piloto de Fórmula 1 se utiliza únicamente como metáfora de adaptación a condiciones cambiantes. Formula 1™, Formula One™, F1™ y las marcas relacionadas pertenecen a sus respectivos titulares. No existe patrocinio, licencia, afiliación ni relación comercial entre esta publicación, Dario Varona o Dario Varona® y las empresas vinculadas con Formula 1.

COMUNICACIÓN, DERECHO DE AUTOR Y MATERIALES DE TERCEROS

COMUNICACIÓN Y LENGUAJE NO VERBAL

La obra recomienda observar que distintas personas pueden comprender mejor una explicación cuando se utilizan ejemplos, conversación, preguntas, demostraciones o práctica. Estas recomendaciones no constituyen una afirmación de que las personas pertenezcan de manera fija a categorías visuales, auditivas, kinestésicas o a otros supuestos estilos de aprendizaje. Tampoco autorizan a inferir personalidad, capacidad intelectual, emociones, honestidad o intención a partir de gestos, posturas, tono de voz o preferencias de comunicación. El lenguaje verbal y no verbal debe interpretarse considerando el contexto.

IDEAS, MÉTODOS Y EXPRESIÓN PROTEGIDA

Las ideas, principios, procedimientos, conceptos generales y criterios de liderazgo pueden ser explicados y aplicados pedagógicamente sin que ello autorice a reproducir la forma concreta en la que una obra ajena los expresa. La protección jurídica alcanza, cuando corresponde, textos, gráficos, tablas, cuestionarios, actividades, compilaciones, presentaciones, manuales, programas, fotografías, ilustraciones y otras expresiones originales, y no convierte en propiedad exclusiva las ideas, métodos o conceptos considerados en sí mismos.

CITAS, PARÁFRASIS Y ATRIBUCIÓN

Las citas textuales, cuando resulten necesarias, deben limitarse a aquello indispensable para la finalidad educativa, crítica o científica y acompañarse de identificación adecuada de autor y fuente. La atribución correcta no sustituye una autorización cuando el uso concreto requiera permiso. La disponibilidad pública o gratuita de un material en Internet no implica que pueda reproducirse, modificarse o explotarse comercialmente sin respetar los derechos correspondientes.

Esta obra no pretende reproducir cuestionarios, tests, escalas, sistemas de puntuación, cursos, hojas de trabajo, materiales de certificación, gráficos oficiales, logotipos, traducciones protegidas, presentaciones, bases de datos ni otros recursos de terceros sin autorización, licencia o base jurídica suficiente.

EJEMPLOS, EXPERIENCIAS, CASOS Y DATOS PERSONALES

EJEMPLOS Y PERSONAJES FICTICIOS

Las empresas identificadas como ZYX y XYZ, así como Pepe, Luis, el mentor, el director, los dueños, colaboradores y demás personajes o situaciones narrativas, deben entenderse como construcciones pedagógicas o personajes ficticios salvo que se indique expresamente una procedencia diferente. No representan automáticamente empresas, alumnos, clientes, empleados, coachees, organizaciones ni experiencias reales. Cualquier semejanza casual no implica que el relato se refiera a personas u organizaciones existentes.

REFLEXIONES PRESENTADAS COMO EXPERIENCIA DEL AUTOR

Cuando la obra utiliza expresiones como “Desde mi experiencia”, “algo que aprendí con los años”, “yo prefiero” o “prácticas que a mí me sirven”, esas formulaciones identifican una reflexión, criterio o práctica personal expresamente atribuida a Dario Varona. Esa atribución no convierte los casos ficticios que la rodean en acontecimientos reales ni debe interpretarse como evidencia científica, garantía de resultados o regla universal.

CASOS REALES, TESTIMONIOS, IMAGEN, VOZ Y DATOS

Cuando excepcionalmente se utilicen experiencias, casos, testimonios, imagen, voz, datos o información correspondientes a personas reales, deberán respetarse las normas aplicables sobre consentimiento, dignidad, intimidad, confidencialidad, derecho a la imagen y voz y protección de datos personales. La anonimización debe ser suficiente para impedir razonablemente la identificación cuando no exista autorización.

CLASES, TALLERES Y COACHING

La referencia a cursos, talleres, alumnos y procesos de coaching no autoriza a utilizar libremente preguntas, comentarios, testimonios, grabaciones, transcripciones, fotografías, datos o intervenciones de participantes. Su obtención, conservación, tratamiento y eventual publicación deben respetar compromisos de confidencialidad y normativa aplicable. Las preguntas de liderazgo del manual no convierten una conversación en un proceso profesional de coaching.

PROMOCIONES, DELEGACIÓN Y CONDICIONES LABORALES

PROMOCIONES Y CAMBIOS DE ROL

Las escenas relacionadas con el paso de un compañero a referente o líder tienen finalidad ilustrativa y no establecen reglas jurídicas sobre ascensos, promociones, categorías, remuneración, autoridad o modificación de condiciones laborales. Una designación puede estar sometida a contratos, convenios colectivos, políticas internas, responsabilidades formales, requisitos profesionales y legislación aplicable.

DELEGACIÓN, AUTONOMÍA Y RESPONSABILIDAD

Las recomendaciones destinadas a delegar, soltar control o aumentar autonomía tienen finalidad de liderazgo y gestión. Delegar una tarea o dar mayor libertad operativa no transfiere automáticamente obligaciones legales, societarias, profesionales, regulatorias, disciplinarias, de seguridad, protección de datos o compliance que correspondan a una persona, función u órgano. Tampoco confiere por sí solo facultades de representación, firma, contratación, sanción, acceso a información confidencial o capacidad para obligar jurídicamente a una organización.

MODIFICACIÓN DE TAREAS Y CARGA DE TRABAJO

Las prácticas propuestas para distribuir tareas, exigir resultados, delegar o reorganizar responsabilidades no constituyen autorización para alterar libremente condiciones laborales. Todo cambio de funciones, responsabilidades, jornada, carga de trabajo, modalidad, remuneración o categoría debe respetar el contrato, la legislación aplicable, los convenios colectivos y los límites a las facultades de organización y dirección.

Presentar una exigencia como liderazgo, autonomía, delegación o desarrollo no modifica su naturaleza jurídica ni permite eludir derechos laborales, descansos, remuneraciones, procedimientos internos u obligaciones del empleador.

IGUALDAD, AUTORIDAD, SALUD Y SEGURIDAD

IGUALDAD DE TRATO Y NO DISCRIMINACIÓN

Las decisiones sobre reglas, reconocimiento, participación, delegación, promociones, desarrollo, seguimiento, responsabilidades o autonomía deben respetar los principios de buena fe, igualdad de trato y no discriminación aplicables. Ninguno de los estilos puede utilizarse como etiqueta para justificar discriminación, exclusión de oportunidades o trato desfavorable.

AUTORIDAD, FIRMEZA, VIOLENCIA Y ACOSO

La descripción del estilo Autoritario reconoce que determinadas situaciones de urgencia, riesgo o crisis pueden requerir decisiones rápidas, claridad y dirección. Esa explicación no constituye una recomendación de amenazas, humillación, gritos, intimidación, hostigamiento, represalias, castigos informales, coerción, discriminación ni prácticas contrarias a derecho. La firmeza debe distinguirse de la violencia y el acoso.

SALUD, ESTRÉS Y BIENESTAR

Las referencias a cansancio, estrés, culpa, malestar, celos, inseguridad, enojo, desmotivación u otras experiencias emocionales tienen finalidad descriptiva y pedagógica. No constituyen diagnósticos médicos o psicológicos. Cuando existan cuestiones de salud física o mental, riesgos psicosociales, discapacidad o situaciones que requieran evaluación especializada, deberán intervenir los profesionales y procedimientos correspondientes.

SEGURIDAD Y URGENCIAS

Las referencias a crisis, urgencias, control, precisión o intervención inmediata no reemplazan protocolos de seguridad, planes de emergencia, normas técnicas, instrucciones profesionales ni obligaciones legales. En tareas que involucren riesgos físicos, sanitarios, técnicos, ambientales, financieros o regulatorios, la autonomía y el estilo de liderazgo deben mantenerse subordinados a competencias, habilitaciones, procedimientos y medidas de seguridad exigibles.

SEGUIMIENTO, ACTIVIDADES, RESULTADOS Y ORIGINALIDAD

SEGUIMIENTO, CONTROL Y PRIVACIDAD

Las referencias a seguimiento y supervisión significan revisar objetivos, avances, problemas, acuerdos, calidad y necesidad de apoyo. No constituyen autorización para vigilancia invasiva ni tratamientos de datos sin fundamento suficiente. La supervisión de un equipo no legitima automáticamente videovigilancia, geolocalización, monitoreo de comunicaciones, grabación de reuniones, acceso a dispositivos personales o recopilación indiscriminada de información.

ACTIVIDADES, PREGUNTAS Y HERRAMIENTAS

Las actividades, ejercicios, prácticas, preguntas, consignas, listas y herramientas del manual tienen finalidad educativa, reflexiva y orientativa. No constituyen instrumentos validados para realizar diagnósticos, selección de personal, evaluación psicológica, clasificación de personalidad, medición de competencias ni decisiones profesionales definitivas. Este resumen no reproduce el cuestionario completo de autoobservación ni las actividades extensas de verdadero o falso de la edición original.

RESULTADOS Y AUSENCIA DE GARANTÍAS

La obra no garantiza que adoptar, modificar o equilibrar un determinado estilo produzca automáticamente mayor productividad, retención, compromiso, autonomía, satisfacción, confianza, clima laboral o resultados económicos. El desempeño de un equipo depende de múltiples variables. Las prácticas propuestas son herramientas de aprendizaje y reflexión y no sustituyen asesoramiento especializado.

ORIGINALIDAD Y ESTRUCTURA PEDAGÓGICA

La originalidad reivindicada se refiere a la selección, combinación, organización, secuenciación, redacción, denominaciones editoriales de los cuatro estilos, explicaciones, casos ficticios, prácticas, recorrido narrativo y demás aportes humanos desarrollados específicamente para la publicación, en la medida en que resulten jurídicamente protegibles. No se reivindica propiedad exclusiva sobre teorías, ideas, métodos, conceptos generales, Pareto, habilidades duras y blandas, liderazgo autoritario, laissez-faire, trabajo en equipo ni otros antecedentes del conocimiento general o de terceros.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL, MARCA E INDEPENDENCIA

INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN ESTA VERSIÓN

La inteligencia artificial fue utilizada como herramienta de apoyo editorial para recuperar y organizar fuentes, resumir, revisar, corregir y maquetar el texto. Esta versión no contiene imágenes, ilustraciones, infografías ni recursos visuales generados con inteligencia artificial. La utilización de herramientas generativas no implica patrocinio, revisión, certificación o aval por parte de OpenAI u otros proveedores, ni permite reivindicar derechos sobre elementos que la legislación aplicable no reconozca como protegibles.

MARCA DARIO VARONA®

Dario Varona® identifica la marca utilizada en el ámbito editorial, educativo y profesional correspondiente. Conforme a la documentación utilizada para la edición original, 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. Las demás marcas y denominaciones mencionadas pertenecen, cuando corresponda, a sus respectivos titulares.

INDEPENDENCIA Y AUSENCIA DE AVAL

Esta es una publicación independiente. Ninguna mención de Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Gulf Publishing Company, organizaciones vinculadas con GRID, Formula One Licensing B.V., autores, editoriales, empresas, universidades, titulares de marcas, proveedores tecnológicos u otros terceros debe interpretarse como declaración de que hayan participado en la creación, revisión, autorización, patrocinio, certificación, recomendación, aprobación o comercialización de esta obra.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA PRINCIPAL

Blake, Robert R., y Jane S. Mouton. The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production Through People. Houston: Gulf Publishing Company, 1964. La referencia bibliográfica definitiva deberá coincidir con la edición efectivamente consultada para la preparación y publicación.

NORMATIVA DE REFERENCIA Y ALCANCE DE ESTA NOTA

Como marco jurídico general de referencia para esta edición se consideran, según resulte aplicable, la Constitución de la Nación Argentina, especialmente los artículos 14 bis y 17; Ley N.º 11.723 — Régimen Legal de la Propiedad Intelectual y sus modificatorias; Ley N.º 25.140 — Convenio de Berna y tratados OMPI vinculados con derecho de autor; Ley N.º 17.011 — Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial; Ley N.º 24.425 y el Acuerdo ADPIC; Ley N.º 25.446 — Fomento del Libro y la Lectura; Ley N.º 22.362 — Marcas y Designaciones; Ley N.º 25.326 — Protección de los Datos Personales; Ley N.º 24.766 — confidencialidad de información legítimamente bajo control; Código Civil y Comercial de la Nación, especialmente artículos 51 a 53; Ley N.º 20.744 — Ley de Contrato de Trabajo, texto vigente; Ley N.º 23.592 — actos discriminatorios; Ley N.º 19.587 — Higiene y Seguridad en el Trabajo; Ley N.º 26.378 y Ley N.º 27.044 sobre la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad; Ley N.º 27.580 — Convenio 190 de la OIT sobre violencia y acoso; Decreto DNU N.º 274/2019 — Lealtad Comercial y, cuando corresponda a la comercialización, Ley N.º 24.240 — Defensa del Consumidor.

La normativa fue contrastada para esta preparación con los textos oficiales disponibles en Argentina.gob.ar al 18 de septiembre de 2026. La enumeración funciona como marco general y no es exhaustiva: la norma aplicable depende de la actividad, jurisdicción, convenio colectivo, sector, territorio de explotación y circunstancias concretas. En particular, la Ley de Contrato de Trabajo registra modificaciones vigentes durante 2026, por lo que cualquier aplicación concreta debe verificarse sobre el texto actualizado.

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, no limita derechos reconocidos por normas de orden público y no constituye dictamen jurídico individual ni garantía de ausencia de reclamos.

© 2026 Dario Varona. Todos los derechos reservados.