RED GLOBAL
DE MENTORES

MANUAL DEL MENTOR EXPERTO EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Herramientas, metodologías y buenas prácticas para planificar, ejecutar y cerrar proyectos con éxito y valor sostenible.



> "Un proyecto exitoso no es casualidad, es el resultado de visión, planificación y liderazgo."

METODOLOGÍAS ÁGILES Y PREDICTIVAS | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN | CONTROL Y SEGUIMIENTO | ENTREGA DE VALOR

ACADEMIA GLOBAL · GLOBAL ACADEMY

ACADEMIA RGM

FORMAMOS MENTORES, TRANSFORMAMOS VIDAS

Manual del Mentor Experto en Gestión de Proyectos

De Project Manager a Mentor de Project Managers — criterio, discernimiento y autonomía en contextos de restricción y responsabilidad compartida.

COLECCIÓN: MANUALES DE ESPECIALIZACIÓN DEL MENTOR
ACADEMIA GLOBAL RGM I EDITORIAL RGM

© Editorial RGM
Año: 2026
Todos los derechos reservados.

La Editorial RGM no compite en el mercado editorial: **lo reordena éticamente**.

Es un espacio de acompañamiento consciente donde la palabra no se produce, **se gesta**, y donde el libro es consecuencia de un proceso humano y no su punto de partida.

En la Red Global de Mentores distinguimos con claridad el **proceso de acompañamiento del autor** de los **servicios editoriales de publicación**. Ambos son necesarios, pero no son lo mismo ni ocurren al mismo tiempo.

Creemos que escribir es un acto de responsabilidad con el propio recorrido y con el legado que se desea compartir. Por eso, en la Editorial RGM se edita únicamente aquello que nace de un **deseo genuino de aportar sentido, sabiduría y experiencia**.

Nuestra misión es convertir la mentoría en una **cultura escrita y compartida**, donde cada obra honre el valor y el significado profundo del acompañamiento humano.

Editorial RGM by Holding Mentors LLC
Miami - La Florida (33031) - USA

Manual del mentor experto en Gestión de Proyectos

Academia Global. Red Global de Mentores

1ª edición revisada

CM303 Procesos sociales

CT: JP. Política y Gobierno Corporativo

Copyright © 2026 Red Global de Mentores

Todos los derechos reservados.

Contenido

Prólogo **11**
No formamos Project Managers 11

Introducción **18**
Tres identidades y una intersección 18
A quién está dirigida esta obra 20
Lo que este Manual no contiene, y por qué 21
El recorrido 22
Sobre los casos 24

PARTE I — QUIÉN ES QUIÉN **25**

Capítulo 1 — El Project Manager: la persona detrás del rol. **26**
Un rol que se describe por lo que produce 26
Una identidad construida sobre resultados 27
Evaluado por aquello que no controla del todo 28
La soledad estructural del cargo 29
El desgaste que ningún cierre registra 31
Dos fuerzas que mueven a las personas 32
Técnicamente sólidos, decisionalmente solos 34
Lo que el Mentor observa y lo que no 35
Preguntas para la reflexión del Mentor 36

Capítulo 2 — El Mentor Profesional RGM: recordatorio de identidad. **38**
La definición que gobierna todo lo demás 39
Primera nota: el objeto 40
Segunda nota: la finalidad 41
Tercera nota: los límites 42
Tres notas, tres tensiones 43
Remisiones 44
Preguntas para la reflexión del Mentor 44

Capítulo 3 — El Mentor de Project Managers: la intersección y su riesgo **46**
El problema no es de voluntad 46
La lucidez engañosa del que mira desde afuera 47
Las tres formas del deslizamiento 48
Qué se pierde exactamente cuando el Mentor resuelve 52
El uso legítimo del marco técnico 54
Una disciplina practicable 55
Preguntas para la reflexión del Mentor 56

Capítulo 4 — ¿A quién se mentoriza? El decisor, el líder de PMO y los límites de la intervención. **58**
La pregunta que ordena todo 58
Los cuatro casos 59
Primer caso: el Project Manager individual 59
Segundo caso: quien dirige la PMO 59
Tercer caso: varios Project Managers de una misma PMO 61
Cuarto caso: "la PMO" como entidad 62
Un quinto caso que el encargo nunca menciona 63
Cómo se reformula un encargo sin perder al cliente 64

Cuando el contratante espera un diagnóstico de madurez....66
Por qué esta delimitación también protege al Mentor....68
Cierre de la Parte I....68
Preguntas para la reflexión del Mentor....69

PARTE II — LA POSICIÓN DEL MENTOR....70

Capítulo 5 — Posición, no comportamiento. 71
Por qué falla un listado de buenas prácticas....71
Qué significa "posición"....73
Presencia consciente....74
Escucha sin juicio en un campo donde hay juicio formado....75
Contener y sostener....77
Cómo se toma posición....79
Preguntas para la reflexión del Mentor....79

Capítulo 6 — El silencio del competente 81
Por qué callar cuesta más aquí....81
El silencio no es una sola cosa....82
Cuándo el silencio es cuidado y cuándo es abandono....84
Cómo se sostiene el silencio cuando el costo es alto....85
Cuando el mentorado va hacia una decisión que el Mentor considera equivocada....87
La abstención como intervención....90
Preguntas para la reflexión del Mentor....90

Capítulo 7 — La anécdota del mentor: la experiencia como recurso y como obstáculo....92
Dónde vive verdaderamente la experiencia del Mentor....93
Por qué aquí la anécdota es la tentación número uno....93
La distinción operativa: abrir lectura o cerrar decisión....95
Cómo se declara la propia trayectoria sin instalarla como norma....97
El sesgo de validación....98
Cuando el mentorado pide la anécdota....100
Preguntas para la reflexión del Mentor....101

Capítulo 8 — Ética, confidencialidad y triangulaciones en contextos de proyecto....102
Quién paga y quién es el mentorado....102
Testigo, árbitro, informante....104
La presión del calendario....106
No generar dependencia en un rol ya solitario....107
Criterios de derivación....109
Cierre de la Parte II....111
Preguntas para la reflexión del Mentor....111

PARTE III — EL TERRENO QUE SE LEE....113

Capítulo 9 — Variables del proyecto: las condiciones del decidir. 114
El tiempo....114
El dinero....116
El riesgo....117
El alcance....118
La calidad....119

Irreversibilidad y temporalidad 120
La operación, no la lista 122
Preguntas para la reflexión del Mentor 123

Capítulo 10 — Variables de la organización: el campo de poder. 124
Organizaciones reales, no ideales 124
El sponsor 125
Decisores informales....127
La cultura del error 128
El riesgo central: leer el sistema propio 130
Cómo se acompaña una lectura sin hacerla....131
Preguntas para la reflexión del Mentor 132

Capítulo 11 — Variables de la persona: quién decide. 134
La regla de operación....134
La historia profesional 135
Identidad y tolerancia a la exposición 136
La relación con el error....138
Motivaciones declaradas y no declaradas 139
Qué parte de la dificultad le pertenece 140
Cuando el material deja de ser nuestro 142
Preguntas para la reflexión del Mentor 143

Capítulo 12 — El ecosistema del proyecto: los stakeholders como campo de consecuencias. 145
Caída y retorno....145
La atención no es neutral....146
Relaciones que sostienen y relaciones que erosionan 148
La sociedad implícita: leer a la contraparte....149
Por qué el Mentor debe leer este mapa....151
Por qué el Mentor no debe intervenir en él 152
Cierre de la Parte III 153
Preguntas para la reflexión del Mentor 153

PARTE IV — LOS UMBRALES....155

Capítulo 13 — El concepto de Umbral aplicado a la gestión de proyectos. ...156
Qué es un umbral....156
Dificultad operativa y umbral....158
Cómo se reconoce un umbral detrás de una consulta técnica 160
Los cuatro umbrales de esta obra....162
Lo que estos cuatro no cubren....163
La secuencia de análisis 164
Antes de entrar....165
Preguntas para la reflexión del Mentor 166

Capítulo 14 — Umbral I. La convocatoria: pedir compromiso por algo que no se puede pagar.....167
1. Descripción del Umbral 167
2. Qué se redefine en el decisor 168
3. Señales de lectura....169
4. Foco de la intervención mentoral 170
5. Deslizamientos disciplinares frecuentes 172

6. Caso de análisis 173
7. Preguntas de discernimiento 175
8. Herramientas subordinadas al criterio 176
9. Recomendaciones profesionales 177

Capítulo 15 — Umbral II. El decisor sin óptimo: decidir cuando toda alternativa implica pérdida. 179
1. Descripción del Umbral 179
2. Qué se redefine en el decisor 180
3. Señales de lectura 181
4. Foco de la intervención mentoral 182
5. Deslizamientos disciplinares frecuentes 184
6. Caso de análisis 185
7. Preguntas de discernimiento 187
8. Herramientas subordinadas al criterio 188
9. Recomendaciones profesionales 189

Capítulo 16 — Umbral III. La legitimidad: conducir sin autoridad formal en un campo de poder ajeno. 191
1. Descripción del Umbral 191
2. Qué se redefine en el decisor 193
3. Señales de lectura 194
4. Foco de la intervención mentoral 195
5. Deslizamientos disciplinares frecuentes 196
6. Caso de análisis 197
7. Preguntas de discernimiento 199
8. Herramientas subordinadas al criterio 201
9. Recomendaciones profesionales 201

Capítulo 17 — Umbral IV. La responsabilidad no delegable: cuando el proyecto depende de quienes no están a la altura. 204
1. Descripción del Umbral 204
2. Qué se redefine en el decisor 205
3. Señales de lectura 206
4. Foco de la intervención mentoral 207
5. La formalización como decisión, no como técnica 209
6. El límite entre exigir y desgastar 211
7. Deslizamientos disciplinares frecuentes 212
8. Caso de análisis 213
9. Preguntas de discernimiento 215
10. Herramientas subordinadas al criterio 216
11. Recomendaciones profesionales 216
Cierre de la Parte IV 217

PARTE V — DISCERNIMIENTO, AUTONOMÍA Y LEGADO 219

Capítulo 18 — Transferir criterio sin aconsejar a quien ya sabe decidir. 220
Qué significa ampliar el marco 220
De la reacción al discernimiento 222
Preguntar, reflejar, confrontar 223
Preguntar 223
Reflejar 224
La pregunta que el mentorado no se está haciendo 226

Riesgos de intervenir mal....227
Qué se transfiere realmente....229
Preguntas para la reflexión del Mentor....230

Capítulo 19 — La progresión de autonomía y los dos cierres. 231
La regla....231
Evidencias observables....232
Los dos cierres....234
Cuando el proyecto termina antes....234
Cuando el proceso termina antes....235
El vacío....236
El retiro del Mentor....237
Cuando la autonomía no llega....239
Preguntas para la reflexión del Mentor....240

Capítulo 20 — Supervisión y cuidado del Mentor de Project Managers. 242
Qué es supervisar....242
Los tres riesgos....243
La experiencia vuelta norma....243
La resonancia vuelta proyección....244
La ayuda vuelta sustitución....245
Espacios de contraste....246
Sostenibilidad....248
El Modelo Personal de Mentoría....249
Especialización consciente....250
Por qué esto no es opcional....251
Preguntas para la reflexión del Mentor....252

Capítulo 21 — El legado del Mentor en Gestión de Proyectos....254
La propagación....254
Del desempeño al legado....256
La propuesta de valor y su diferenciación....257
El mentor que forma mentores....260
La contribución del caso propio....261
Cierre de la Parte V....262
Preguntas para la reflexión del Mentor....263

EPÍLOGO....264
El mentor como custodio del sentido en contextos de resultado....264
Acompañar sin dirigir....264
Custodio del sentido....265
Cuidar personas, proyectos y sistemas....266
Hacer innecesario al mentor....267
Lo que nadie va a ver....268
Bibliografía....270

Prólogo

No formamos Project Managers

Hay pérdidas que el mundo de los proyectos mide con una precisión notable. Un desvío de cronograma se detecta en la semana en que ocurre. Un sobrecosto aparece en el informe del mes. Un riesgo materializado se documenta, se clasifica y se incorpora al registro de lecciones aprendidas. La dirección de proyectos ha construido, a lo largo de décadas, un aparato de medición del que pocas actividades humanas pueden jactarse.

Y sin embargo, existe una pérdida que ese aparato no registra.

Hay proyectos que cerraron dentro del alcance, dentro del plazo y dentro del presupuesto, y que dejaron detrás personas agotadas que no volverían a trabajar juntas ni aunque se lo pidieran. Hay equipos que alcanzaron un resultado excelente y se disolvieron sin que nadie advirtiera que allí había algo digno de ser preservado. Y hay —ésta es la más silenciosa de todas— profesionales que atravesaron tres, cinco, quince proyectos difíciles, que tomaron en cada uno de ellos decisiones que los marcaron para siempre, y que llegaron al final de ese recorrido sin haber aprendido de lo vivido casi nada que no fuera técnico.

Esa última pérdida no figura en ningún tablero de control. No hay indicador que la capture, entre otras razones porque el proyecto, visto desde afuera, salió bien. Su impacto se advierte más tarde: cuando el mismo profesional vuelve a quedar atrapado en el mismo tipo de conflicto, cuando confunde otra vez firmeza con desgaste, cuando repite una decisión que ya le había costado caro, o cuando

descubre —muchas veces después de mucho tiempo— que acumuló años de experiencia sin haber construido criterio.

Quien ha dirigido proyectos sabe de qué estamos hablando, porque ha comprobado que **una cosa es cumplir el plan y otra muy distinta es decidir con criterio**; que una cosa es conocer las técnicas de gestión del riesgo y otra sostener una decisión cuando todas las alternativas disponibles implican una pérdida; que una cosa es tener responsabilidad formal sobre un cronograma y otra tener legitimidad ante quienes no le reportan y sin los cuales ese cronograma no se cumple. Sabe también que la experiencia no se convierte automáticamente en aprendizaje: algunas experiencias se repiten durante años sin dejar más que cansancio, mientras otras, cuando son pensadas, ordenadas y elaboradas, se convierten en criterio profesional.

Este Manual nace en ese cruce. Y conviene decir desde la primera página lo que este Manual no es.

La Academia Global RGM no compite con el Project Management Institute. No enseña dirección de proyectos. No forma Project Managers.

Lo afirmamos sin ambigüedad y sin falsa modestia. El cuerpo de conocimiento de la dirección de proyectos es maduro, está documentado con rigor, se actualiza de manera sistemática y cuenta con instituciones que lo custodian con seriedad. No tenemos nada que agregarle y no aspiramos a hacerlo. Lo damos por conocido: quien llega a esta Especialidad ya lo domina, y lo domina porque lo estudió y porque lo ejerció.

Lo que hacemos es otra cosa, y todavía no existe en el mundo con la claridad que merece. Tomamos a un profesional que ya sabe

gestionar proyectos y lo formamos para acompañar a otro que debe hacerlo.

La distancia entre esas dos capacidades es mucho mayor de lo que suele suponerse. Dirigir un proyecto exige decidir; acompañar a quien dirige un proyecto exige, precisamente, no decidir en su lugar. Son dos oficios distintos que se ejercen sobre el mismo terreno, con el mismo vocabulario, ante los mismos problemas, y que sin embargo se sostienen en posiciones opuestas. Nadie pasa del primero al segundo por acumulación de años. Se pasa por formación, por reflexión y por una decisión consciente sobre el lugar que se ocupa.

Aquí aparece la dificultad central de esta Especialidad, y preferimos anunciarla antes de que el lector la descubra por su cuenta en medio de un proceso.

En la mayoría de los nichos profesionales, el riesgo del mentor consiste en no comprender el mundo del mentorado. En este nicho el riesgo es exactamente el inverso: **comprenderlo demasiado bien**.

El Mentor de Project Managers reconoce un cronograma mal construido apenas lo ve. Sabe, antes de que terminen de contársela, cómo acaba la historia del contratista que cotizó por debajo del costo. Ha vivido la parada de planta, el comité donde nadie firma, el sponsor que aparece cuando el problema ya es público, la reunión en la que dos gerencias discuten por algo que no tiene nada que ver con lo que están discutiendo. Y ha cometido, con toda probabilidad, el mismo error que su mentorado está a punto de cometer.

Nada de eso lo habilita a intervenir. Todo eso lo empuja a hacerlo.

Un mentor que resuelve el problema de su mentorado ha resuelto un problema y ha impedido un aprendizaje. El mentorado no quedará sin solución: quedará sin criterio. Y el criterio es exactamente aquello que necesitará en el proyecto siguiente, cuando el mentor ya no esté. Nuestra disciplina no mide su éxito por la calidad de las respuestas que entrega, sino por la calidad de las decisiones que otro logra tomar sin ella.

De modo que quien recorra este Manual deberá aprender algo que su profesión anterior nunca le exigió, y que en cierto sentido le exigió lo contrario: **no resolver**. Sostener una pregunta que él podría contestar. Tolerar que otro decida distinto de como él habría decidido, y acompañarlo también en esa decisión. Guardar silencio mientras alguien se acerca a un error que todavía puede evitarse, y discernir —ésta es la parte difícil— cuándo ese silencio es cuidado y cuándo es abandono.

Nada de esto se aprende en un cuerpo de conocimiento técnico, porque no es una cuestión técnica. Es una cuestión de posición.

A lo largo de la obra trabajaremos alrededor de cuatro umbrales que atraviesan la vida profesional de quien dirige proyectos. No son problemas a resolver, sino tránsitos: momentos en los que las decisiones que se toman no solo afectan al proyecto, sino que redefinen la posición, la identidad y la responsabilidad futura de quien las toma.

El primero es **la convocatoria**. Llega un momento en que el director de proyecto debe pedirle a un grupo de personas que se comprometan con algo que no puede retribuirles como correspondería. Debe decidir, entonces, qué ofrece en lugar del dinero que no tiene, qué se autoriza a prometer y qué queda

debiendo. Allí se juega algo más grave que una técnica de motivación: se juega desde qué lugar convoca, y qué responsabilidad asume con quienes aceptan.

El segundo es **la decisión sin óptimo**. El tiempo, el riesgo y el dinero no se administran de manera simultánea: se sacrifican entre sí. El umbral aparece cuando el profesional comprende que ninguna combinación satisfará a todos y que la decisión será suya, con nombre propio, ante el sponsor, el equipo y el cliente. Lo que necesita acompañamiento no es el cálculo, que él sabe hacer, sino el criterio con que sostiene una renuncia.

El tercero es **la legitimidad**. Casi todo director de proyecto descubre, antes o después, que su resultado depende de personas que no le reportan, que compiten entre sí y que tienen acceso a la dirección que él no tiene. Debe decidir dónde se planta, qué disputas da, cuándo recurre a quien lo respalda y —pregunta incómoda y siempre necesaria— cuánto del conflicto le pertenece a él.

El cuarto es **la responsabilidad no delegable**. El proyecto depende de otros, y algunos de esos otros no están a la altura: la información no circula, las aprobaciones no llegan, ciertos líderes no ejercen su rol. El profesional puede sustituirlos y quedar atrapado, puede formalizar, puede escalar, puede asumir el costo. Ninguna de esas opciones es gratuita, y la que elija dirá bastante más sobre él que sobre los demás.

Estos cuatro umbrales no agotan la realidad del nicho, y no pretendemos que lo hagan. Sostenemos, en cambio, que ningún manual puede enseñar todos los umbrales de un ámbito profesional, y que intentarlo produciría un catálogo y no un criterio.

Funcionan como laboratorios: el Mentor que aprenda a leerlos, a distinguirlos de una simple dificultad operativa y a acompañarlos sin invadirlos, estará en condiciones de abordar más adelante umbrales que este Manual no previó, utilizando el mismo proceso intelectual.

El lector encontrará conceptos, y no estarán puestos para adornar el discurso sino al servicio de la comprensión. Encontrará también herramientas, aunque ninguna debería usarse como receta: una matriz no reemplaza el criterio, un registro no reemplaza la conversación, y una pregunta bien formulada en el momento equivocado no es una buena pregunta. Las herramientas sirven cuando el Mentor ya sabe qué está acompañando; antes de eso, estorban.

Anticiparemos además errores frecuentes, porque en este terreno es fácil confundirse. Un Mentor puede creer que su tarea consiste en contar lo que vivió, cuando en realidad consiste en ayudar a que otro comprenda lo que está viviendo. Puede tomar por consulta técnica lo que era un umbral disfrazado de consulta técnica, y responderlo con solvencia sin haber acompañado nada. Puede aceptar un encargo de mentoría para una oficina de proyectos sin advertir que una estructura no discierne, no decide y no desarrolla autonomía, y que lo que allí se le está pidiendo, aunque legítimo, probablemente no sea mentoría.

La trayectoria importa, y en este nicho importa mucho. Pero no basta con haber dirigido proyectos: hay que haber comprendido lo que se vivió al dirigirlos, y hay que poder poner esa comprensión al servicio de alguien que atraviesa hoy lo que nosotros atravesamos ayer, sin convertirla en el molde con que juzgamos su decisión.

Una sola pregunta atraviesa este Manual de principio a fin:

¿Qué necesita comprender un Mentor Profesional para acompañar con criterio a una persona que debe decidir bajo restricción, sin garantías y a la vista de otros?

Si al terminar esta obra el lector únicamente sabe más sobre proyectos, habremos hecho muy poco, porque ya sabía. Si logra escuchar a un director de proyecto sin corregirlo, habremos avanzado. Si logra distinguir una dificultad operativa de un umbral, habrá un aporte real. Pero si además logra que otro profesional decida mejor de lo que decidía, y que lo haga por sí mismo cuando el proceso haya terminado y el Mentor ya no esté, entonces la mentoría habrá hecho en el mundo de los proyectos lo único que verdaderamente sabe hacer: dejar instalada en una persona una capacidad que antes no tenía.

Academia Global RGM
Red Global de Mentores

Introducción

Tres identidades y una intersección

Este Manual trata de tres identidades profesionales, y de lo que ocurre cuando dos de ellas conviven en la misma persona.

La primera es el **Project Manager**. Es alguien formado para decidir bajo restricción. Su oficio consiste en producir un resultado acotado en el tiempo, con recursos finitos, a través de personas que en muchos casos no le reportan, y en responder por ello. Ha aprendido a planificar, a estimar, a anticipar, a documentar y a cerrar. Su competencia se mide, en última instancia, por su capacidad de llevar algo a término.

La segunda es el **Mentor Profesional**. Es alguien formado para acompañar el discernimiento de otro. Su oficio no consiste en producir un resultado sino en que otra persona amplíe el marco desde el cual decide y gane autonomía responsable. Ha aprendido a escuchar, a preguntar, a sostener, a devolver y a retirarse. Su competencia se mide, en última instancia, por la calidad de las decisiones que otro logra tomar sin él.

La tercera es el **Mentor de Project Managers**, y aquí es donde conviene detenerse, porque la suposición más natural es también la más equivocada.

Podría pensarse que esta tercera identidad es la suma de las dos anteriores: alguien que reúne el conocimiento del oficio y la disciplina del acompañamiento, y que por lo tanto puede más que cada uno de ellos por separado. No es así. La tercera identidad **no es la unión de las dos primeras, es su intersección**. Y una

intersección es siempre más pequeña que los conjuntos que la forman.

Lo que esta Especialidad pide no es agregar, sino renunciar. El Project Manager deberá renunciar a resolver, aunque sepa cómo. El Mentor deberá renunciar a una comodidad que en otros nichos lo protegía sin que lo advirtiera: la de no entender del todo el terreno técnico del mentorado.

Vale la pena detenerse en esto último, porque no es evidente.

Cuando un Mentor Profesional acompaña a un cirujano, a un músico o a un ingeniero estructural cuyo oficio no domina, su desconocimiento cumple una función ética que él no eligió: **le impide invadir**. No puede corregir un diagnóstico que no sabría formular, ni proponer una digitación que no sabría ejecutar, ni objetar un cálculo que no sabría revisar. Su ignorancia técnica lo obliga a permanecer en el único lugar que le corresponde, que es el del discernimiento de la persona que decide. La disciplina lo protege sin esfuerzo.

El Mentor de Project Managers no tiene esa protección. Entiende todo. Podría corregir el cronograma, rehacer la matriz, señalar la estimación optimista y advertir el riesgo que nadie registró. No hay ignorancia detrás de la cual pueda refugiarse. **Su abstención tendrá que ser una decisión, y no una incapacidad.** Ésa es la diferencia central entre esta Especialidad y casi todas las demás, y es la razón por la cual una obra como ésta resulta necesaria.

A quién está dirigida esta obra

Esta Especialidad se cursa en dos etapas correlativas. En la primera, el alumno recorre los Manuales de Mentoría de la Academia Global RGM hasta alcanzar la certificación **Expert Mentor (XPM)**. En la segunda recorre el presente Manual, hasta alcanzar la Especialidad de **Mentor Experto en Gestión de Proyectos**. El orden no es una conveniencia administrativa: nadie puede aprender a proteger una disciplina que todavía no conoce.

En consecuencia, este Manual presupone en su lector **dos competencias acreditadas**.

Competencia disciplinar en Mentoría

El lector se encuentra certificado como Expert Mentor. Ha leído e integrado los Manuales Funcionales de la Academia. Conoce la definición disciplinar de la Mentoría, la arquitectura del proceso mentoral, la estructura de la sesión, el contrato mentoral, el encuadre deontológico y las distinciones conceptuales que separan a la Mentoría del Coaching, la Consultoría, la Capacitación, la Asesoría, la Tutoría y la Psicoterapia.

Nada de ello será reexpuesto aquí. Cuando alguno de esos contenidos resulte necesario, se lo invocará y se remitirá a su fuente, del mismo modo en que un texto de especialización remite a los fundamentos sin volver a demostrarlos.

Competencia técnica en el nicho

El lector conoce el cuerpo de conocimiento de la dirección de proyectos y ha ejercido como Project Manager. Ha vivido el oficio, no solamente estudiado.

Nada de ello será enseñado aquí. No encontrará en estas páginas grupos de procesos, áreas de conocimiento, ciclo de vida del proyecto, estructura de desglose del trabajo, camino crítico, gestión del valor ganado ni ninguna otra materia técnica de la profesión. No es una omisión: es la definición institucional que este Manual sostiene desde su primera página. La Academia Global RGM no forma Project Managers.

Lo que este Manual no contiene, y por qué

Un lector acostumbrado a los manuales técnicos podría echar en falta ciertos capítulos que aquí no están. Conviene explicar el criterio con que fueron excluidos.

No hay un capítulo que explique qué es la Mentoría, porque el lector lo sabe. No hay un capítulo que explique cómo se gestiona un proyecto, porque el lector lo sabe. Lo que no sabe todavía —y lo que ninguna de las dos formaciones anteriores pudo enseñarle, porque ocurre exactamente en el punto donde se tocan— es **qué hacer con lo que sabe cuando lo que sabe está de más**.

Este Manual no le pedirá que desconozca su oficio. Sería un pedido absurdo, y además dañino: un Mentor que no comprendiera el mundo del proyecto no podría leer el sistema en el que su mentorado se mueve, ni distinguir una dificultad operativa de un tránsito verdadero, ni reconocer la gravedad de una decisión

cuando el mentorado la relata en tono menor. La competencia técnica es imprescindible aquí, y por eso es requisito de ingreso.

Lo que cambia no es lo que el Mentor sabe, sino **el destino de lo que sabe**. Deja de ser material a transmitir y se convierte en instrumento de comprensión. Deja de servir para responder y empieza a servir para escuchar mejor. El mismo conocimiento que en la boca del Mentor cerraría una conversación, en su escucha la abre.

Ésta es la advertencia que el lector debe recibir antes de continuar, y que la obra retomará una y otra vez: **la doble competencia es la condición de ingreso a esta Especialidad y, a la vez, su principal factor de riesgo**. Quien domina el marco técnico y ha vivido en carne propia el rol de su mentorado dispone de todo lo necesario para resolverle el problema, y por lo tanto dispone de todo lo necesario para impedirle pensar. Esa disposición no se corrige con buena voluntad. Se corrige con criterio, y el criterio se construye.

El recorrido

La obra avanza de lo simple a lo complejo, en cinco tramos.

El **primero** trabaja las tres identidades que acabamos de presentar, y termina en una delimitación que en la práctica profesional genera más confusión de la que suele admitirse: a quién se mentoriza. Un Project Manager es un decisor y puede ser mentorizado. Quien dirige una oficina de proyectos es un decisor y puede ser mentorizado. Una oficina de proyectos, en cambio, es una estructura, y las estructuras no disciernen, no deciden y no

desarrollan autonomía. Distinguir estos casos protege al Mentor y protege a la disciplina.

El **segundo** trata de la posición desde la cual se acompaña. Deliberadamente no ofrece un repertorio de conductas correctas, porque quien memoriza conductas sin haber tomado posición las aplica a destiempo. Se ocupa, en cambio, del silencio del competente, del uso legítimo y del uso ilegítimo de la experiencia propia, y de los dilemas éticos que aparecen cuando quien paga el proceso no es quien lo recibe.

El **tercero** entrena la mirada. Reúne las variables que el Mentor observa antes de intervenir: las del proyecto, las de la organización, las de la persona y las del ecosistema donde caen sus decisiones. Ninguna de ellas es objeto de la intervención del Mentor; todas son objeto de su lectura. Y la enumeración es incompleta por definición, porque ninguna obra puede agotar la realidad de un ámbito profesional.

El **cuarto** es el núcleo del Manual. Presenta el concepto de umbral y desarrolla los cuatro que fueron seleccionados: la convocatoria, la decisión sin óptimo, la legitimidad y la responsabilidad no delegable. Cada uno se aborda con la misma secuencia de análisis, no por prurito de simetría, sino para que el lector incorpore un proceso intelectual que pueda aplicar después a umbrales que este Manual no previó.

El **quinto** responde por qué existe todo lo anterior: cómo se construye discernimiento en alguien que ya sabe decidir, cómo se reconoce que la autonomía llegó, cómo se cierra un proceso, cómo se cuida el Mentor a sí mismo y qué permanece cuando se retira.

Sobre los casos

Los casos que este Manual presenta son reales o están construidos sobre situaciones reales, y **ninguno de ellos se resuelve en el texto**.

Anticipamos que esto incomodará al lector, y conviene decir por qué. Un Project Manager ha sido formado durante toda su vida profesional para cerrar: cerrar el análisis, cerrar la decisión, cerrar el entregable, cerrar el proyecto. Un caso abierto le resultará una tarea inconclusa antes que un objeto de estudio, y la primera reacción será buscar la respuesta que el autor omitió.

No hay respuesta omitida. Los casos permanecen abiertos porque el criterio no se transmite: se construye enfrentando situaciones que admiten más de una salida defendible y ninguna salida cómoda. Un caso resuelto enseñaría la solución de quien lo escribió. Un caso abierto obliga a pensar, que es exactamente lo que este Manual pretende del Mentor y lo que el Mentor pretenderá después de su mentorado.

Con eso presente, y con la pregunta que enunciamos en el Prólogo como brújula permanente, comenzamos.

Academia Global RGM

PARTE I — QUIÉN ES QUIÉN

Las tres identidades que la obra articula. No definiciones para aprender, sino distinciones para operar.

Capítulo 1 — El Project Manager: la persona detrás del rol.

El lector conoce este rol por dentro. Lo ejerció, y probablemente lo ejerce todavía. Sabe cómo se arma un cronograma, cómo se negocia una prórroga, cómo se sostiene una reunión de avance cuando el avance no existe. No hay nada que este capítulo pueda enseñarle sobre la función.

Y sin embargo, hay algo que casi con seguridad nunca miró con atención, y no por descuido: **la persona que ocupa el rol**. No la miró porque, mientras lo ocupaba, estaba demasiado ocupado. Y ahora que debe acompañar a alguien que lo ocupa, necesita mirar precisamente eso.

Este capítulo se ocupa de ese desplazamiento de la mirada. Es el primero que el Mentor debe realizar, y en cierto sentido el más difícil, porque exige observar desde afuera algo que se conoce desde adentro.

Un rol que se describe por lo que produce

Basta revisar cualquier descripción de puesto de dirección de proyectos para advertir una particularidad: todo lo que allí figura se refiere a resultados y a responsabilidades. Planificar, coordinar, controlar, informar, mitigar, entregar. Los marcos de competencias más sofisticados agregan liderazgo, comunicación e influencia, pero siempre como capacidades orientadas al mismo fin: que el proyecto llegue a término.

No hay una línea, en ninguna de esas descripciones, que diga qué le cuesta a una persona hacer eso durante quince años.

No se trata de una omisión censurable. Las descripciones de puesto existen para definir un encargo, no para retratar una biografía. Pero el efecto acumulado de esa manera de nombrar el rol es que la profesión terminó desarrollando un vocabulario extraordinariamente preciso para hablar de lo que el Project Manager produce, y casi ninguno para hablar de lo que al Project Manager le sucede.

El Mentor trabaja exactamente en ese vacío de vocabulario. Y como no puede pedirle a su mentorado palabras que la profesión nunca le dio, tendrá que aprender a escuchar lo que aparece dicho en otro idioma: en el relato del conflicto con Compras, en la enumeración de los desvíos, en la explicación técnica de por qué el proyecto se atrasó. Allí, debajo de un lenguaje impecablemente profesional, suele estar hablando alguien de quien nadie pregunta nunca.

Una identidad construida sobre resultados

El Project Manager es, con frecuencia, un profesional cuya identidad se apoya en aquello que logró terminar.

Esto merece decirse con cuidado, porque no es un defecto de carácter ni una debilidad personal. Es una consecuencia del diseño del rol. Quien es evaluado por entregas, reconocido por entregas y promovido por entregas termina, casi inevitablemente, midiéndose por entregas. Y si el último proyecto salió bien, se siente competente; si el último proyecto salió mal, algo más profundo que su desempeño queda en cuestión.

Cualquiera que haya conversado en confianza con un director de proyectos después de un fracaso sabe que lo que allí aparece no tiene el tamaño de un error profesional. Tiene el tamaño de una pregunta sobre quién es. Y la desproporción entre ambas cosas —un proyecto que no salió y una identidad que se tambalea— es uno de los rasgos que el Mentor deberá aprender a reconocer temprano.

Conviene además advertir algo que confunde a muchos mentores nuevos en este nicho: **esta fragilidad no se manifiesta como fragilidad**. Rara vez el mentorado dirá que duda de su valor. Lo que se verá, en cambio, es exceso de control, o dificultad para delegar, o necesidad de tener razón en discusiones menores, o una tenacidad admirable puesta al servicio de algo que ya no vale la pena sostener. La identidad amenazada no se presenta pidiendo ayuda; se presenta trabajando más.

Evaluado por aquello que no controla del todo

Hay en este rol una asimetría estructural que conviene nombrar con precisión, porque el Mentor la encontrará una y otra vez: **la responsabilidad del Project Manager es siempre mayor que su autoridad**.

Responde por el desempeño de proveedores que no eligió. Depende de áreas que no le reportan y que tienen prioridades propias, todas legítimas. Es afectado por decisiones de compra, de dotación o de estrategia que se toman en niveles a los que no accede. Y cuando el proyecto se desvía, la pregunta que recibe no es "¿qué parte de esto estaba en tus manos?", sino "¿por qué no se cumplió?".

Sostener ese desajuste durante años deja marcas, y suelen adoptar una de dos formas.

La primera es la **hipervigilancia**: el profesional intenta compensar la falta de autoridad con un exceso de control. Verifica todo, no delega nada, revisa lo que ya revisó. Es visto como alguien confiable y minucioso, y en general lo es, pero el costo de ese estilo no aparece en ningún informe: lo paga en horas, en salud y en la calidad de las relaciones con un equipo al que nunca termina de dejar trabajar.

La segunda es la **cobertura defensiva**: el profesional deja de intentar que las cosas ocurran y empieza a asegurarse de que quede constancia de que él avisó. Documenta, formaliza, copia en los correos a quien corresponda. Todo eso puede ser correcto y a veces es imprescindible, pero cuando se convierte en el eje de la conducta, algo se ha desplazado: el profesional dejó de trabajar por el proyecto y empezó a trabajar por su propia indemnidad.

Ninguna de las dos formas es una falla moral. Ambas son respuestas razonables a una situación estructuralmente injusta. El Mentor no las juzga: las lee, y llegado el momento ayuda a que su mentorado las reconozca en sí mismo, que es algo bastante distinto de señalárselas.

La soledad estructural del cargo

Se dice con frecuencia que el rol del director de proyectos es solitario. La afirmación es correcta, pero suele entenderse mal, como si describiera un estado de ánimo. No lo es. Es una condición del sistema de relaciones en que el rol está inscripto.

Consideremos con quién trabaja un Project Manager y qué puede decirle a cada uno.

Al **equipo** no puede mostrarle su duda, porque el equipo necesita alguien que sostenga la dirección; una vacilación expresada en voz alta se propaga con velocidad y se paga caro. Al **sponsor** tampoco, porque ante él debe acreditar control de la situación, y la duda se interpreta como falta de dominio. Con sus **pares** existe una competencia que casi nunca es declarada pero rara vez está ausente: son quienes aspiran a los mismos proyectos y a los mismos ascensos. Al **cliente** menos todavía. Y en el ámbito personal, aunque haya alguien dispuesto a escuchar con afecto, faltará casi siempre el conocimiento del terreno que permitiría convertir esa escucha en pensamiento compartido.

De modo que ocurre algo notable: **todos los actores de su ecosistema tienen una razón legítima para no ser sus confidentes**. La soledad del Project Manager no proviene de que nadie lo quiera, sino de que su posición no admite un interlocutor sin consecuencias.

Esto le confiere a la Mentoría, en este nicho, un lugar poco habitual. Con frecuencia el Mentor será la primera persona en muchos años ante la cual un director de proyectos pueda pensar en voz alta sin que ese pensamiento tenga precio: sin que se propague al equipo, sin que llegue al sponsor, sin que lo deje expuesto ante un par.

Es un privilegio profesional, y por eso mismo un riesgo. Un espacio así se vuelve valioso con rapidez, y la disciplina nos obliga a recordar que no acompañamos para volvernos indispensables. Cuanto más escaso es el interlocutor, mayor es la tentación —del

mentorado y también del Mentor— de que el proceso se prolongue por el bienestar que produce y no por el criterio que construye. Volveremos sobre esto en el Capítulo 8 y, con más detenimiento, al tratar el cierre del proceso.

El desgaste que ningún cierre registra

Los proyectos cierran. Las personas continúan.

Un cierre de proyecto es un acto administrativo excelente: se verifican entregables, se liberan recursos, se documentan lecciones aprendidas, se libera al equipo. Nada de eso contempla que el profesional que lo dirigió atravesó doce meses de tensión sostenida y comienza el lunes siguiente otro proyecto en el mismo estado en que terminó el anterior, con la diferencia de que ahora está más cansado.

Sumados varios ciclos de este tipo, aparece un fenómeno que el Mentor encontrará con frecuencia: profesionales con una trayectoria impresionante y una capacidad de aprendizaje sorprendentemente baja respecto de sí mismos. Conocen cada detalle técnico de lo que vivieron y no sacaron de ello casi ninguna conclusión sobre cómo deciden, cuándo se equivocan, qué situaciones los desbordan y qué precio pagaron.

No es falta de inteligencia ni de honestidad. Es falta de elaboración. La experiencia no se convierte en criterio por acumulación: requiere ser pensada, y pensar requiere un tiempo y un interlocutor que el ritmo del oficio no provee. Aquí la Mentoría no aporta información que el mentorado no tenga; aporta la

condición que le faltaba para transformar en criterio la información que ya tenía.

Dos fuerzas que mueven a las personas

Hay una distinción, poco frecuente en la literatura técnica del nicho, que resultará central en esta obra y conviene introducir desde este primer capítulo.

Todo proyecto necesita metodología, y la metodología está resuelta: es aquello que el lector domina. Pero todo proyecto necesita además energía humana, y esa energía puede provenir de dos fuentes distintas.

La primera es la **motivación**, que es una fuerza externa. Está en el motivo: la razón por la cual alguien actúa. Suele ser material y con frecuencia es económica —el bono, el ascenso, el reconocimiento, la continuidad laboral—. Un cocinero puede preparar un plato excelente para ganar una competencia; un músico puede escribir una melodía notable porque le pagan por hacerlo. La motivación funciona, y funciona bien, mientras el motivo se mantenga.

La segunda es la **inspiración**, que es una fuerza interna. No proviene del motivo sino de la persona: de aquello que sabe hacer con naturalidad y del sentido que le atribuye a hacerlo. Es la que aparece cuando el mismo cocinero prepara el mejor plato de su vida para alguien que ama, o cuando el mismo músico compone una canción para su hija recién nacida. No se administra desde afuera. Se enciende cuando el trabajo entra en contacto con algo que la persona valora de veras.

De esa distinción se desprende una idea que la fuente de la que la tomamos formula con notable economía: «Los objetivos son excusas para vivir nuestros valores» (A. F. Motta, *Mentoría en Gestión de Proyectos*). El objetivo importa, y en un proyecto importa mucho; pero un objetivo alcanzado a costa de aquello que la persona considera valioso deja un resultado y quita algo más grande.

Ahora bien, y aquí pedimos la máxima atención del lector, porque esta distinción se presta a dos usos y solo uno es nuestro.

El uso que **no** nos corresponde consiste en convertirla en técnica: aprender a "inspirar" al equipo, incorporar el propósito al repertorio de recursos de conducción, hablarle de valores a la gente para obtener de ella un esfuerzo que no se le está retribuyendo. Ese camino conduce al discurso motivacional, que no es Mentoría y que además, cuando el equipo advierte que el propósito ocupa el lugar de un salario, se vuelve contra quien lo pronuncia.

El uso que **sí** nos corresponde es anterior y va dirigido al mentorado, no a su equipo: **¿qué mueve a esta persona?** ¿Ha ejercido su oficio durante veinte años exclusivamente por motivos externos —el bono, el cargo, el prestigio— o hay algo en la dirección de proyectos que toca aquello que valora? La pregunta no es retórica ni ornamental, y tiene una consecuencia práctica severa: **un profesional que solo conoció la motivación no tendrá nada que ofrecer cuando no haya dinero**. No podrá convocar a nadie desde un lugar que él mismo nunca habitó.

Ese es exactamente el terreno del primer umbral que esta obra desarrollará, y por eso la distinción se introduce aquí. Cuando

lleguemos al Capítulo 14, el lector encontrará a un director de proyectos que debe pedirle a un grupo de personas que se comprometan con algo que no puede pagarles como corresponde. Lo que ese profesional pueda ofrecer entonces dependerá menos de su habilidad para comunicar que de si alguna vez trabajó por algo más que por el motivo.

Técnicamente sólidos, decisionalmente solos

Reunidos los elementos anteriores, puede formularse con precisión el fenómeno que este nicho produce con regularidad: **profesionales de gran solidez técnica y notable soledad decisional**.

La formación disponible explica buena parte de ello. Un director de proyectos accede sin dificultad a un cuerpo de conocimiento maduro, a certificaciones exigentes, a normas internas, a lecciones aprendidas y a una oferta abundante de capacitación. Todo eso es información, y la información se adquiere leyendo, comprendiendo y practicando. No es poco: es la base del oficio.

Pero existe otra cosa, que no es información y que ninguna certificación entrega. Es el criterio con que se decide cuando el procedimiento no alcanza, cuando las alternativas son todas malas, cuando la norma indica una cosa y la situación exige otra. Ese criterio se construye con experiencia, y con experiencia elaborada: la que fue pensada, ordenada y comprendida. Sin elaboración, la experiencia produce conocimiento empírico —valioso, transmisible por anécdota— pero no produce discernimiento.

En muchas profesiones técnicas circula una creencia poderosa: que con metodología y procedimientos todo se logra. Es una creencia comprensible, porque la metodología resuelve una enorme cantidad de problemas. Pero los proyectos los ejecutan personas, y las personas traen consigo intereses, temores, lealtades y heridas que ningún procedimiento contempla. Cuando esa dimensión irrumpe —y siempre irrumpe— el profesional descubre que su formación lo preparó admirablemente para todo excepto para eso.

Ahí llega, con frecuencia, a la Mentoría. No porque le falte método, sino porque el método se le acabó.

Lo que el Mentor observa y lo que no

Cerramos con una delimitación que esta obra sostendrá sin excepción.

Todo lo descripto en este capítulo —la identidad apoyada en resultados, la hipervigilancia, la soledad, el desgaste, el vínculo entre el trabajo y aquello que la persona valora— es materia de **observación** del Mentor. Es lo que le permite comprender a quién tiene delante y qué está en juego en las decisiones que ese profesional debe tomar.

No es materia de **intervención**.

El Mentor no diagnostica. No interpreta la historia personal de su mentorado, no explora contenidos inconscientes, no rastrea el origen biográfico de sus reacciones ni ofrece hipótesis sobre lo que le sucede. Cuando aparezcan indicios de que el sufrimiento excede el marco de una transición profesional —y en este nicho, con su carga sostenida de tensión, aparecerán— la respuesta correcta no

es una escucha más profunda: es la derivación, hecha con respeto y sin dramatismo, a la disciplina que corresponda.

Lo que el Mentor acompaña es más acotado y más suyo: **el discernimiento de una persona que debe decidir**. Todo lo demás lo lee para acompañar mejor eso.

Con esa delimitación establecida, el capítulo siguiente vuelve brevemente sobre la segunda identidad —la del Mentor Profesional —, no para enseñarla, sino para dejar en primer plano las tres notas que serán tensionadas en cada página de esta obra.

Preguntas para la reflexión del Mentor

Las siguientes preguntas no están dirigidas al mentorado. Están dirigidas al lector, y tienen una particularidad que conviene aprovechar: él vivió lo que este capítulo describe.

1. ¿Cuánto de mi valor profesional dependió, en mis años de ejercicio, del resultado de mi último proyecto? ¿Cómo se manifestaba eso cuando un proyecto no salía bien?

2. ¿Cuál de las dos respuestas a la asimetría entre responsabilidad y autoridad reconozco en mi propia trayectoria: la hipervigilancia o la cobertura defensiva? ¿Qué me costó?

3. ¿Con quién pensaba en voz alta cuando dirigía proyectos? Si la respuesta es "con nadie", ¿qué consecuencias tuvo?

4. ¿Qué me movía verdaderamente en este oficio: el motivo, o algo anterior al motivo? ¿Podría explicárselo a alguien sin recurrir a frases hechas?

5. De todo lo que viví dirigiendo proyectos, ¿qué llegué a elaborar y qué quedó simplemente ocurrido?

6. Cuando escuche a un mentorado relatar una situación que yo atravesé, ¿cómo sabré si estoy comprendiéndolo a él o reconociéndome a mí?

Capítulo 2 — El Mentor Profesional RGM: recordatorio de identidad.

Éste es el capítulo más breve de la obra, y lo es por decisión y no por descuido.

Existe un precedente institucional que conviene tener presente, porque explica su función. Cuando la Academia publicó el *Manual Profesional para el Ejercicio Mentoral*, lo hizo advirtiendo en su propio prólogo que no se trataba de una obra fundacional: el fundamento ya había sido establecido en el Tomo III de *La mentoría como camino humano*, donde se definió la identidad de la disciplina, se delimitó su objeto, se estableció su finalidad y se clarificaron sus límites éticos. Aquel Manual, se decía allí con precisión, **no reemplaza ese marco: lo presupone**.

Este Manual de Especialización guarda con ambos la misma relación. No reemplaza el corpus disciplinar de la Mentoría, lo presupone; y no reexpone el cuerpo de conocimiento de la dirección de proyectos, también lo presupone. Es una obra de tercer piso, y como toda obra de tercer piso su solidez depende por completo de que los dos anteriores estén efectivamente construidos.

De modo que este capítulo no enseña Mentoría. Vuelve a poner en primer plano tres notas que el lector ya conoce, porque cada una de ellas será sometida, en este nicho, a una tensión particular que no experimenta en ningún otro. Ése es su único propósito: dejar el contraste preparado.

La definición que gobierna todo lo demás

Conviene tenerla a la vista, en la formulación exacta que la Academia sostiene:

La mentoría es una disciplina generativa–proyectiva cuyo objeto es el discernimiento estratégico del mentorado en contextos de responsabilidad creciente; cuya finalidad es el desarrollo de criterio, autonomía responsable y capacidad decisional consciente; y cuyos límites éticos impiden la sustitución, la dirección encubierta y la invasión de territorios disciplinares ajenos.

Manual Profesional para el Ejercicio Mentoral, Definición disciplinar de la Mentoría. Fundamento: *La mentoría como camino humano*, Tomo III.

Y su correlato respecto de quien la ejerce:

El mentor profesional RGM es un acompañante formado, supervisado y éticamente comprometido que, desde su experiencia elaborada y convertida en criterio transferible, se pone al servicio del discernimiento del mentorado, custodiando su proceso sin sustituir sus decisiones, sin dirigir su camino y sin invadir otros campos disciplinares.

Manual Profesional para el Ejercicio Mentoral, Definición del Mentor Profesional RGM.

Tres notas, entonces: **objeto**, **finalidad** y **límites**. Las recorremos una por una, brevemente, y anticipando en cada caso la tensión que este nicho le impone.

Primera nota: el objeto

El objeto de la Mentoría es el discernimiento estratégico del mentorado en contextos de responsabilidad creciente. No es el problema que el mentorado trae. No es la situación que lo aqueja. No es el resultado que persigue.

El *Manual Profesional* describe con detalle la operación mediante la cual esto se establece en la práctica: la **traducción de la demanda a objeto mentorable**. El mentorado llega con síntomas —"el equipo no responde", "no tengo el control", "esto se me va de las manos"— y el Mentor formula una síntesis que convierte esos síntomas en algo que puede ser efectivamente trabajado. La fórmula que allí se ofrece es de una claridad que conviene retener: *se trabaja sobre tu proceso, no sobre el problema como tal*.

La tensión de este nicho. En la mayoría de los ámbitos, esa traducción es una operación intelectual: el Mentor no podría resolver el problema como tal aunque quisiera, de modo que trasladar la conversación al proceso del mentorado es, además de lo correcto, lo único posible.

Aquí no. Aquí el Mentor sí podría resolver el problema como tal. Podría revisar la secuencia, detectar la holgura mal calculada, señalar la cláusula que dejará expuesto al proyecto, sugerir el orden en que conviene abordar a las tres gerencias. Y podría hacerlo bien.

Cuando la traducción a objeto mentorable deja de ser lo único posible y pasa a ser una entre dos opciones disponibles, cambia de naturaleza. Deja de ser una operación intelectual y se convierte en **un acto de contención**. El Mentor de Project Managers no traduce porque no sepa resolver: traduce sabiendo resolver, que es considerablemente más difícil y considerablemente más valioso.

Segunda nota: la finalidad

La finalidad de la Mentoría es el desarrollo de criterio, autonomía responsable y capacidad decisional consciente.

La tensión de este nicho. El mentorado ya decide. Decide todos los días, decide bajo presión, decide con solvencia técnica y, en la enorme mayoría de los casos, decide bien. No estamos ante alguien que carece de autonomía; estamos ante alguien cuya autonomía es visible, ejercida y frecuentemente admirada.

Esto desorienta a mentores nuevos en la Especialidad, que llegan buscando una autonomía ausente y encuentran una autonomía robusta. La conclusión apresurada es que allí no hay nada que hacer.

La conclusión correcta es otra, y exige precisión. La autonomía que este mentorado posee es **autonomía dentro de un marco**: decide con soltura mientras el marco alcance. Lo que la Mentoría desarrolla aquí no es la capacidad de decidir —la tiene— sino la capacidad de decidir **cuando el marco se termina**: cuando el procedimiento no contempla la situación, cuando todas las alternativas implican una pérdida, cuando la norma indica una cosa y la responsabilidad hacia las personas indica otra.

Un director de proyectos puede tener veinte años de decisiones excelentes y muy poca experiencia decidiendo sin apoyo metodológico. Ese es el terreno donde su autonomía todavía no llegó, y es el terreno donde esta Especialidad trabaja.

Tercera nota: los límites

Los límites éticos de la Mentoría impiden la sustitución, la dirección encubierta y la invasión de territorios disciplinares ajenos. En este nicho, cada uno de los tres adopta una forma reconocible que conviene nombrar desde ahora.

No sustituir. La sustitución, aquí, no es una tentación abstracta: el Mentor podría hacer el trabajo de su mentorado, y en muchos casos podría hacerlo mejor, porque cuenta con más años de oficio y con la enorme ventaja de no estar bajo la presión del proyecto. Esa superioridad circunstancial es engañosa. Un Mentor que decide en lugar de su mentorado produce una decisión mejor y un profesional peor.

No dirigir. La dirección encubierta encuentra en este nicho un disfraz casi perfecto, porque dirigir *es* la profesión de ambos. Una sugerencia formulada con la autoridad de quien dirigió cuarenta proyectos no se percibe como dirección: se percibe como consejo experto, y hasta como generosidad. El mentorado la recibirá con gratitud, la ejecutará, y no habrá aprendido nada. La gratitud del mentorado, conviene recordarlo, no es un indicador de que la Mentoría esté ocurriendo.

No invadir. Los territorios vecinos están, en este nicho, inusualmente cerca. La consultoría en oficinas de proyectos, la capacitación técnica, el asesoramiento contractual y el coaching ejecutivo no son campos remotos: son campos donde el lector probablemente esté habilitado a trabajar y donde el mercado le pedirá que trabaje. La frontera no lo protege por lejanía. Tendrá que sostenerla él.

Sobre el límite con la Psicoterapia vale una precisión particular. Este nicho produce sufrimiento real —tensión sostenida, agotamiento, deterioro del sueño y de los vínculos— y ese sufrimiento aparecerá en las sesiones. Que aparezca no lo convierte en objeto de la Mentoría. El Mentor lo registra, lo acoge con humanidad y, cuando excede el marco de una transición profesional, deriva. No hay mérito alguno en sostener solo aquello que corresponde a otra disciplina.

Tres notas, tres tensiones

Resumimos, porque el capítulo siguiente parte de aquí.

El **objeto** obliga a trabajar sobre el discernimiento y no sobre el problema, en un nicho donde el problema es resoluble por el Mentor. La **finalidad** obliga a construir autonomía en alguien que ya es autónomo dentro de su marco, y cuya carencia aparece justo donde el marco se agota. Los **límites** obligan a no sustituir a quien podría ser sustituido con ventaja, a no dirigir en la única profesión donde dirigir es el oficio, y a no invadir territorios en los que se está profesionalmente habilitado.

Las tres tensiones tienen un origen común, y ese origen es el asunto del capítulo siguiente: **el Mentor de Project Managers conoce el oficio de su mentorado**. Ninguna de las tres dificultades existiría si no lo conociera. Y ninguna de las tres se resuelve pretendiendo no conocerlo.

Remisiones

Antes de avanzar al Capítulo 3, el lector que lo considere necesario puede repasar:

- *La mentoría como camino humano*, Tomo III — arquitectura doctrinal: identidad, objeto, finalidad y fronteras de la disciplina.
- *Manual Profesional para el Ejercicio Mentoral* — definiciones disciplinares; conversación inicial y traducción de la demanda a objeto mentorable; declaración de estándar y límites.
- *Disciplinas de acompañamiento al desarrollo humano* — delimitación comparada con Coaching, Consultoría, Capacitación, Tutoría, Asesoría y Psicoterapia.
- *Mentoría en Acción*, Libro 3 — evidencias observables de autonomía y estándar de evaluación del Mentor Experto.

Preguntas para la reflexión del Mentor

1. En mis procesos como Expert Mentor, ¿en qué momento suelo formular la traducción de la demanda a objeto mentorable? ¿Qué pasaría si el problema que el mentorado trae fuera uno que yo sé resolver?
2. ¿Qué señales me permitirían distinguir un consejo experto de una dirección encubierta, si ambos suenan igual y ambos son recibidos con gratitud?

3. De los territorios vecinos a la Mentoría, ¿en cuáles estoy profesionalmente habilitado? ¿Cómo pienso sostener esa frontera cuando un cliente me pida cruzarla?

Capítulo 3 — El Mentor de Project Managers: la intersección y su riesgo

El capítulo anterior terminó con una afirmación que ahora debemos desarrollar: las tres tensiones que atraviesan esta Especialidad tienen un origen común, y ese origen es que el Mentor conoce el oficio de su mentorado. Ninguna de ellas existiría si no lo conociera. Y ninguna se resuelve pretendiendo no conocerlo.

Este es el capítulo central de la Parte I, y probablemente el que el lector deba releer con mayor frecuencia durante sus primeros procesos.

El problema no es de voluntad

Conviene empezar descartando una explicación que resulta cómoda y es falsa: que el Mentor invade el terreno técnico de su mentorado por falta de disciplina, por vanidad o por descuido.

Ocurre a veces, desde luego. Pero la causa principal es otra, y es considerablemente más difícil de corregir: **la competencia técnica no opera como conocimiento, opera como reflejo**.

Un profesional que dirigió proyectos durante quince años no *piensa* que hay un problema en un cronograma. Lo *ve*. La detección ocurre antes de cualquier deliberación, del mismo modo en que un músico experimentado escucha una nota desafinada sin proponerse escucharla y un corrector de estilo tropieza con una errata en un cartel de la calle. El oficio, cuando es verdadero, deja de estar disponible para ser consultado y pasa a formar parte de la percepción.

Ese reflejo fue construido deliberadamente, y fue una virtud profesional. En la dirección de proyectos, la velocidad entre detectar y actuar es un activo: quien tarda en advertir un desvío lo paga en semanas y en dinero. El oficio premia la reacción veloz, la penaliza cuando falta, y a lo largo de los años la instala como segunda naturaleza.

En el ejercicio mentoral, ese mismo reflejo es el principal factor de deslizamiento disciplinar.

De aquí se desprende una consecuencia que el lector debe aceptar antes de continuar: **no podrá decidir no tener el reflejo**. Nadie decide dejar de ver lo que ve. Lo que sí puede —y es exactamente lo que esta Especialidad se propone construir— es conocer sus propios reflejos con suficiente precisión como para reconocerlos en el instante en que se disparan, y ganar en ese reconocimiento el medio segundo que separa la percepción de la conducta.

El trabajo no consiste en no ver. Consiste en **ver y no hacer**.

La lucidez engañosa del que mira desde afuera

Hay un segundo elemento, menos evidente que el anterior y más traicionero, que conviene examinar con atención.

Cuando un Mentor escucha el relato de un proyecto en dificultad, ocupa una posición epistemológica privilegiada: mira sin presión de plazo, sin costo político, sin consecuencias personales y sin el desgaste acumulado de quien lleva ocho meses en esa situación. Desde ese lugar, las cosas se ven con una nitidez notable. Suele advertir en veinte minutos aquello que el mentorado no logra ver en semanas.

Y aquí está la trampa: esa lucidez es real, y es estructuralmente incompleta.

Es real porque la distancia produce efectivamente claridad. La presión estrecha el campo de visión de quien decide, y el Mentor no está bajo esa presión.

Es incompleta porque el Mentor carece de todo aquello que el mentorado sabe y no puede transmitir en un relato: el estado de ánimo del sponsor la semana pasada, la historia de treinta años entre dos gerencias, la promesa hecha en un pasillo, el gesto del proveedor en la última reunión, la razón por la cual aquel operario ya no confía en la empresa. Nada de eso entra en el relato, y todo eso pesa en la decisión.

De modo que el Mentor ve con más claridad **y con menos información**. Su lucidez es genuina en un aspecto y ciega en otro, y —éste es el punto— la sensación subjetiva de lucidez no distingue entre ambos. Se siente igual de claro estar viendo lo que el otro no ve que estar viendo la mitad de lo que el otro sabe.

Es esa sensación de claridad, más que ninguna otra cosa, la que vuelve legítima la intervención a los ojos de quien está por cometerla. El Mentor que corrige un plan no se experimenta a sí mismo invadiendo un territorio ajeno: se experimenta ayudando a alguien que no está viendo algo evidente.

Las tres formas del deslizamiento

El deslizamiento adopta en este nicho tres formas típicas. Las describimos por separado porque se reconocen por separado, aunque en la práctica suelen encadenarse.

Primera forma: corregir el plan

Es la más visible y, por eso, la menos peligrosa de las tres.

El mentorado describe su proyecto y el Mentor advierte la estimación optimista, la dependencia mal secuenciada, la reserva de contingencia inexistente. Interviene: lo señala. Puede hacerlo con delicadeza, en tono de pregunta o de sugerencia, pero lo señala.

Cuando ocurre de manera abierta, el propio Mentor suele notarlo y puede corregirse. El problema es que rara vez ocurre de manera abierta. La forma habitual es más sutil y conviene nombrarla con precisión, porque muchos mentores la practican durante años creyendo estar haciendo exactamente lo contrario: **la pregunta que no es una pregunta**.

"¿Y contemplaste la curva de aprendizaje del equipo nuevo?" "¿Cómo pensás cubrir el período de vacaciones de julio?" "¿El proveedor tiene antecedentes en obras de esta escala?"

Formalmente son preguntas. Funcionalmente son correcciones. El Mentor ya conoce la respuesta, ya sacó su conclusión, y utiliza la forma interrogativa para conducir al mentorado hasta el lugar donde él ya está esperándolo. Eso no es mayéutica: es dirección en modo interrogativo, y resulta más difícil de detectar precisamente porque adopta la apariencia exterior de la buena práctica mentoral.

Existe una señal interna que permite reconocerla en tiempo real, y es sencilla: si el Mentor conoce la respuesta a su propia pregunta, y una respuesta distinta lo decepcionaría, no está preguntando.

La pregunta mentoral genuina tiene una característica que la distingue sin ambigüedad: quien la formula no sabe qué va a

encontrar, y está dispuesto a que lo que encuentre modifique su propia lectura de la situación.

Segunda forma: anticipar el error

El mentorado avanza hacia una decisión y el Mentor ve cómo termina eso, porque lo vio terminar antes. Advierte.

Esta forma es más difícil que la anterior, y sería deshonesto de nuestra parte resolverla con una prohibición sencilla. Hay ocasiones en las que callar no es disciplina sino abandono, y esta obra no le pedirá al Mentor que contemple en silencio cualquier desenlace.

Pero el criterio debe ser preciso, porque sin precisión la excepción devora la regla. Un Mentor que se autoriza a advertir cada vez que prevé un error terminará conduciendo el proyecto de su mentorado por interpósita persona, y lo hará con la conciencia tranquila.

Proponemos la siguiente distinción, y la sostendremos a lo largo de la obra.

La inmensa mayoría de los errores que un director de proyectos puede cometer son **reversibles y formativos**: cuestan dinero, cuestan tiempo, cuestan un mal trimestre, y enseñan. Un error de estimación, una negociación mal encarada, una delegación prematura, un conflicto mal leído. Duelen, y son exactamente el material con el que se construye criterio profesional. Ante ellos, el Mentor acompaña el discernimiento y no interfiere con el desenlace. Que el mentorado se equivoque no es un fracaso del proceso mentoral: en muchos casos es su condición de posibilidad.

Existe, en cambio, una franja distinta: la de los errores **irreversibles y graves**, y en particular aquellos cuyo costo recae sobre personas que no participaron de la decisión. Un riesgo de seguridad física.

Una consecuencia legal seria. Un daño patrimonial que la organización no puede absorber. Un perjuicio sobre trabajadores, vecinos o usuarios que no eligieron nada.

Ante esa franja, el Mentor habla. Pero —y aquí está la clave de todo el apartado— **habla declarando que sale de su rol**.

Lo nombra explícitamente: "Voy a decirte algo que no corresponde a la mentoría, sino a mi experiencia como director de proyectos, porque hay un riesgo de seguridad involucrado. Escuchá esto como una advertencia técnica, no como parte de nuestro trabajo. Después volvemos a lo nuestro."

Esa declaración parece un formalismo y no lo es. Cumple tres funciones simultáneas. Protege al mentorado, que recibe la advertencia que necesitaba. Protege la disciplina, porque el marco no se disuelve sino que se suspende de manera visible y acotada. Y protege al Mentor de sí mismo, porque una salida del rol que debe ser anunciada en voz alta no puede repetirse cinco veces por sesión sin que resulte evidente —para ambos— que ya no se está haciendo Mentoría.

Lo que corrompe la disciplina no es advertir: es advertir sin decir que se está advirtiendo.

Tercera forma: responder con la propia anécdota

Es la más frecuente de las tres, la más difícil de detectar y la única que resulta socialmente recompensada.

El mentorado plantea una situación. El Mentor recuerda una propia, semejante, y la relata: qué hizo, cómo salió, qué aprendió. El clima de la sesión mejora de inmediato. El mentorado escucha con

interés, agradece, toma nota. Al terminar dirá que fue una sesión excelente.

Y sin embargo, es posible que allí no haya ocurrido Mentoría.

Corresponde ser cuidadosos, porque la transferencia de experiencia elaborada no es ajena a nuestra disciplina: es constitutiva de ella. La definición institucional lo dice sin rodeos —el Mentor se pone al servicio del discernimiento del mentorado *desde su experiencia elaborada y convertida en criterio transferible*. El problema nunca es la anécdota. El problema es su destino.

Una anécdota puede ser ofrecida como **material** para que el otro piense, o entregada como **respuesta** para que el otro ejecute. La forma exterior es casi idéntica; el efecto es opuesto.

El Capítulo 7 desarrollará esta distinción en detalle, porque merece un tratamiento propio. Adelantamos aquí el único criterio que el Mentor necesita mientras tanto, y que puede aplicar al terminar de hablar: **después de mi relato, ¿el mentorado tiene más opciones o menos?**

Si tiene más —si ahora ve una dimensión del problema que no había considerado, si la situación se le volvió más ancha— la anécdota funcionó como material. Si tiene menos —si ahora sabe qué debe hacer— no fue un relato: fue una instrucción con envoltorio narrativo.

Qué se pierde exactamente cuando el Mentor resuelve

El outline de esta obra advierte que aquí debemos ser precisos, y lo seremos, porque la vaguedad en este punto tiene consecuencias.

No se pierde "una oportunidad pedagógica", que es una manera elegante de no decir nada. Se pierden tres cosas concretas.

Se pierde el criterio, no la solución. El mentorado no queda desprovisto de respuesta: la respuesta que recibió era buena, probablemente mejor que la que él habría producido. Lo que no tiene es el proceso de razonamiento que la generó. Y en el proyecto siguiente —que llegará, y en el que el Mentor no estará— no necesitará esta respuesta, necesitará la capacidad de producir otra. Un proceso mentoral que entrega respuestas excelentes y no deja capacidad instalada ha sido, medido con nuestro propio estándar, un proceso fallido.

Se instala una enseñanza que nadie quiso impartir. Cada vez que el Mentor resuelve, el mentorado aprende algo, aunque no sea lo que figuraba en el contrato: aprende que cuando la situación se pone difícil, conviene que decida quien sabe más. Esa lección es coherente, se refuerza sola y produce dependencia. Y produce una dependencia especialmente costosa en este nicho, donde el rol es estructuralmente solitario y el Mentor puede ser el único interlocutor disponible. Volveremos sobre esto en el Capítulo 8.

El Mentor se queda sin diagnóstico. Ésta es la pérdida menos comentada y la que más debería preocupar a un profesional práctico. Si el Mentor resuelve, nunca averigua cómo habría razonado su mentorado. Y ese razonamiento era precisamente el material que necesitaba para acompañarlo: allí se veía dónde se le estrecha el campo, qué variable subestima sistemáticamente, en qué momento la ansiedad lo empuja a cerrar, qué considera negociable y qué no. Al entregar la solución, el Mentor obtiene un buen resultado y pierde el acceso a lo único que le permitía trabajar.

Resolver, además de ser disciplinariamente incorrecto, deja ciego al Mentor.

El uso legítimo del marco técnico

Todo lo anterior podría inducir a una conclusión equivocada: que el conocimiento técnico es un lastre y que el Mentor debería mantenerlo apartado. No es así, y sostener eso sería incoherente con haberlo exigido como requisito de ingreso.

El conocimiento técnico es imprescindible en esta Especialidad. Lo que corresponde establecer es dónde se aloja. Y la formulación que esta obra propone es la siguiente:

El marco técnico del Mentor pertenece a su escucha, no a su habla.

De allí se derivan tres usos legítimos.

Primero: como lenguaje compartido. El mentorado puede decir *"venimos con dos entregables críticos en fast tracking y el sponsor pide adelantar la puesta en marcha"* y ser comprendido de inmediato, sin traducir nada. Esto no es un detalle de eficiencia. Un mentorado que debe explicar su mundo antes de poder pensarlo consume la sesión justificando la dificultad en lugar de habitándola, y con frecuencia abandona el intento y simplifica su relato hasta volverlo inútil. La comprensión técnica del Mentor le devuelve al mentorado el derecho a hablar en su propio idioma sobre lo que verdaderamente le pasa.

Segundo: como mapa para localizar el nudo. El conocimiento del oficio le permite al Mentor saber en qué parte del proyecto está la tensión real, y —sobre todo— **distinguir una dificultad operativa**

de un umbral. Ésta es la función más valiosa de las tres, y volverá con fuerza en el Capítulo 13. Un Mentor sin competencia técnica confundiría un problema de rutina con un tránsito estructural, y perdería sesiones acompañando algo que se resolvía con una llamada; o, peor, tomaría por asunto menor una decisión que va a redefinir la posición profesional de su mentorado durante los próximos diez años.

Tercero: como calibración de la gravedad. Cuando el mentorado menciona al pasar que está un cuarenta por ciento por encima del presupuesto en el tercer mes, el Mentor sabe lo que eso significa sin necesidad de preguntarlo y sin obligar al otro a fundamentar su angustia. Puede calibrar el peso de lo que está en juego y ajustar en consecuencia el ritmo del proceso.

Y un uso que queda excluido sin excepciones: **el marco técnico nunca es contenido a transmitir**. Si en algún momento del proceso el Mentor se descubre explicando cómo se construye una estructura de desglose del trabajo, no está haciendo Mentoría. Puede ser capacitación, y la capacitación es una actividad valiosa y legítima que el lector está perfectamente habilitado a prestar; pero no bajo este nombre, no en este encuadre y no dentro de este contrato.

Una disciplina practicable

Cerramos con algo que el lector pueda usar mañana, porque los criterios que no se traducen en conducta se olvidan.

Antes de hablar, en el instante en que el reflejo se dispara, dos preguntas alcanzan:

¿Esto que voy a decir le amplía el campo o se lo cierra? ¿Lo voy a decir porque él lo necesita, o porque yo lo sé?

La segunda es incómoda y por eso conviene sostenerla. Buena parte de lo que un Mentor experimentado dice en sesión se dice porque lo sabe. No por vanidad: por disponibilidad. El conocimiento está ahí, es pertinente, encaja con lo que se está hablando, y guardarlo produce una sensación cercana al desperdicio.

No es desperdicio. Es oficio.

Debemos añadir, para terminar, una advertencia honesta: este deslizamiento **no se detecta de manera confiable desde adentro**. Un Mentor puede dirigir un proceso completo convencido de haber acompañado, y solo descubrir en supervisión —al releer el registro de sus sesiones— que fue él quien tomó las tres decisiones importantes, formuladas como preguntas y espaciadas con elegancia a lo largo de cuatro meses. Por esa razón la Academia no considera la supervisión un complemento del ejercicio mentoral, sino una condición de su validez. El Capítulo 20 se ocupa de ella.

Preguntas para la reflexión del Mentor

1. ¿Cuáles son mis reflejos técnicos más veloces? ¿Qué es lo primero que veo cuando alguien me describe un proyecto: el cronograma, el equipo, el contrato, el sponsor? ¿Qué dice eso sobre dónde tenderé a intervenir?

2. En mi última conversación profesional, ¿cuántas de mis preguntas eran preguntas verdaderas, en el sentido de que

no conocía la respuesta y estaba dispuesto a que me modificara la lectura?

3. ¿Puedo recordar una ocasión en la que alguien resolvió por mí un problema que yo debía resolver? ¿Qué obtuve y qué no obtuve de esa ayuda?

4. Ante un error reversible de mi mentorado, ¿qué me resultará más difícil de tolerar: el costo para el proyecto, o la sensación de que yo podría haberlo evitado?

5. Si tuviera que declarar en voz alta cada vez que salgo del rol para advertir algo técnico, ¿cuántas veces lo haría en una sesión? ¿Qué me dice esa cifra?

Capítulo 4 — ¿A quién se mentoriza? El decisor, el líder de PMO y los límites de la intervención.

El pedido suele llegar así:

"Queremos contratar mentoría para nuestra PMO."

Está bien redactado, viene de una organización seria, hay presupuesto asignado y hay interés genuino. Y sin embargo, esa frase no dice todavía si lo que se está solicitando es Mentoría o es otra cosa. Puede ser cualquiera de las dos, y de la respuesta depende que el trabajo que sigue tenga o no tenga marco.

Éste es, además, el punto de entrada comercial más frecuente de la Especialidad. De modo que no estamos ante una distinción académica: estamos ante el momento exacto en que el ejercicio profesional empieza bien o empieza mal, y empezar mal en este terreno no se corrige después.

La pregunta que ordena todo

El criterio de delimitación no es el nombre del encargo, ni quién paga, ni el tamaño del contrato, ni si la conversación inicial ocurre con Recursos Humanos o con la Dirección. El criterio es uno solo:

¿Hay una persona cuyo discernimiento vamos a acompañar, y que tomará las decisiones?

Si la hay, puede haber Mentoría. Si no la hay, habrá otra cosa — posiblemente valiosa, posiblemente bien remunerada— pero no Mentoría.

Este criterio no es una preferencia de esta obra. Se desprende directamente del marco disciplinar que el Capítulo 2 recordó: el objeto de la Mentoría es el discernimiento estratégico *del mentorado*, y el contrato mentoral que la Academia establece como estándar identifica **dos partes**, mentor y mentorado, con responsabilidades recíprocas y nominadas. No hay en ese modelo una tercera parte que sea el sujeto del proceso. La organización puede ser contratante, puede ser contexto y será casi siempre el escenario donde las decisiones caigan; no puede ser mentorada.

De allí una formulación que conviene retener, porque resuelve la mayoría de los casos dudosos:

La Mentoría no tiene clientes colectivos. Tiene un mentorado, aunque tenga un contratante.

Los cuatro casos

Primer caso: el Project Manager individual

Plenamente dentro de la disciplina, y es el caso paradigmático de esta Especialidad.

Hay una persona, hay decisiones que le pertenecen, hay responsabilidad creciente y hay autonomía por construir en el terreno donde su marco metodológico se agota. Todo lo que esta obra desarrolla está pensado, en primer lugar, para este caso.

Segundo caso: quien dirige la PMO

Plenamente dentro de la disciplina. El mentorado es el responsable, no la estructura.

Conviene detenerse un momento, porque este mentorado no es simplemente un Project Manager con más gente a cargo. Su objeto de decisión cambió de naturaleza, y con frecuencia esa mutación es precisamente lo que lo trae al proceso.

Un director de proyectos decide sobre proyectos. Quien dirige una oficina de proyectos decide sobre **criterios**: qué proyectos acepta la organización y cuáles no, qué metodología se adopta, quién dirige qué, cómo se forma la gente, qué se tolera y qué no. Ha dejado de producir resultados directamente y ahora produce las condiciones para que otros los produzcan.

Ese tránsito —de hacer a habilitar que otros hagan— es un umbral en el sentido pleno del término, y suele vivirse con una incomodidad que el profesional no siempre puede nombrar. Muchos directores de PMO recién promovidos descubren que extrañan el proyecto, que se sienten inútiles cuando no ejecutan y que su primera reacción es volver a meterse en el detalle de los proyectos de sus dirigidos, con excelentes resultados técnicos y consecuencias desastrosas sobre la autonomía de su equipo.

El lector reconocerá, en esa descripción, algo muy semejante a lo que el Capítulo 3 describió a propósito de sí mismo. No es casualidad: **el director de PMO enfrenta, en su propio oficio, la misma tentación que el Mentor enfrenta en el suyo**. Ambos deben aprender a no resolver aquello que saben resolver. Es una coincidencia útil, y con frecuencia el proceso avanza mucho cuando esa simetría se hace explícita.

Tercer caso: varios Project Managers de una misma PMO

Admisible, con la forma que corresponde: **procesos individuales paralelos**, cada uno con su propio contrato, su propio objeto y su propio cierre. No un proceso colectivo con varios asistentes.

Este caso impone cautelas que conviene establecer antes de aceptarlo, no después.

La primera es de **confidencialidad**, y es más exigente de lo que parece. El Mentor pasará a sostener simultáneamente información de varias personas que compiten por los mismos proyectos, los mismos ascensos y el mismo reconocimiento. Cada proceso queda sellado respecto de los demás, sin excepciones y sin alusiones oblicuas. Un comentario aparentemente inocuo —*"eso mismo me lo planteó otro colega tuyo"*— basta para que el mentorado comprenda que su espacio no es hermético, y a partir de ese momento el proceso se degrada sin que nadie lo diga.

La segunda es sobre el **rol que la organización empezará a atribuirle**. Un profesional que conversa reservadamente con cinco de los siete directores de proyecto de un área termina siendo, a los ojos de la Dirección, la persona mejor informada sobre esa área. Se le pedirá su impresión general. Se le preguntará qué está pasando. La solicitud será cordial y no habrá mala intención en ella.

La respuesta debe estar decidida de antemano: **no hay informes agregados**. Lo que la organización recibe es la constancia de que los procesos se realizan, su frecuencia, su continuidad y —si así se pactó— indicadores de progreso formulados sin contenido. Nunca material de las sesiones, ni siquiera despersonalizado, porque en un

grupo de siete personas nada es verdaderamente despersonalizado.

La tercera cautela es sobre el propio Mentor: debe evaluar honestamente si puede sostener esa posición. A veces la respuesta correcta es aceptar algunos procesos y derivar los demás a otro profesional. No hay demérito en ello; hay oficio.

Cuarto caso: "la PMO" como entidad

Fuera de la disciplina.

Una oficina de proyectos es una estructura organizacional. Tiene procesos, indicadores, niveles de madurez, herramientas y gobernanza. No tiene discernimiento. No delibera, no elige entre alternativas cargando con las consecuencias, no atraviesa umbrales y no desarrolla autonomía responsable, porque la autonomía es un atributo de personas.

Intervenir sobre el diseño de una PMO, sobre sus procesos, sobre su modelo de gobierno o sobre su nivel de madurez es **consultoría organizacional**. Es una actividad legítima, exigente, con metodologías propias y con mercado. El lector probablemente esté capacitado para prestarla. Simplemente no es esto, y no debe ofrecerse bajo este nombre.

El corpus institucional es explícito al respecto en dos lugares que conviene tener presentes. El *Tomo III* establece señales de derivación inequívocas: cuando el proceso requiere decisiones vinculantes organizacionales, establecimiento de objetivos institucionales, corrección de desempeño o asignación de tareas y responsabilidades, **el espacio es de liderazgo, no de mentoría**. Y el modelo de contrato mentoral de la Academia obliga a declarar

de manera explícita que la mentoría no constituye terapia, consultoría técnica, **dirección organizacional** ni asesoría legal. La exclusión no es una interpretación de esta obra: está escrita.

Un quinto caso que el encargo nunca menciona

Existe una variante interna de esta confusión que aparece con enorme frecuencia en este nicho y que conviene tratar aquí, aunque no figure en ningún pedido formal: **el director de PMO que quiere mentorizar a sus propios dirigidos**.

Es un profesional bien intencionado. Con frecuencia ha realizado formación en Mentoría, valora la disciplina y quiere ofrecerle a su gente algo mejor que la reunión de seguimiento. Su propósito es impecable.

Y la operación es estructuralmente inviable.

El *Tomo III* analiza este escenario con precisión a propósito de un director financiero que "mentoriza" a un gerente que le reporta. Lo que ocurre allí es lo que ocurrirá aquí: el superior conduce la conversación hacia decisiones alineadas con la estrategia que él mismo ya definió, y evalúa —aunque no se lo proponga— la postura de su dirigido. El dirigido, que conoce perfectamente la relación jerárquica, ajusta su reflexión para no entrar en conflicto con quien decide sobre su desempeño, sus asignaciones y su carrera. La Mentoría queda anulada. Lo que queda es direccionamiento encubierto, con el agravante de que ahora tiene un nombre prestigioso.

La corrección disciplinar que el corpus propone es sencilla y honesta, y se adapta sin dificultad a nuestro nicho:

"Como soy tu jefe directo y tomo decisiones sobre tu desempeño y tus asignaciones, este proceso conviene que lo trabajes con un mentor externo. Acá vamos a seguir viendo los temas de tu rol desde la conducción del área, que es lo que me corresponde."

Con ese gesto se protege la autonomía del dirigido, se evita la confusión de poder y se resguarda la integridad de la disciplina.

Conviene agregar, para que la conclusión no se extienda de más: quien dirige una PMO **puede** ejercer la Mentoría. No con quienes evalúa.

Cómo se reformula un encargo sin perder al cliente

Aquí está la dificultad práctica del capítulo, porque todo lo anterior es correcto y no sirve de nada si el Mentor no sabe conducir una conversación comercial.

Empecemos por lo que no debe hacerse: **no se corrige el vocabulario del cliente**. Nada aleja más rápido a una organización que escuchar, en el primer minuto, que su pedido está conceptualmente mal formulado. Quien escribió "mentoría para nuestra PMO" no estaba emitiendo una afirmación doctrinal: usó la palabra que tenía disponible para nombrar una preocupación real. La preocupación es lo que importa.

La conversación inicial que la Academia establece como estándar ofrece la estructura completa para este momento, y aquí la aplicamos al caso.

Primero, escuchar el problema y no la etiqueta. Una sola pregunta abre casi siempre todo lo necesario: *¿qué está pasando*

en el área que los llevó a pedir esto? Lo que aparece a continuación rara vez es "necesitamos mentoría". Es una lista concreta: los directores de proyecto escalan todo, los proyectos se atrasan siempre en el mismo punto, hay un jefe recién promovido que la está pasando mal, los seniors no desarrollan a los juniors, se fueron tres personas en un año.

Segundo, separar esa lista. Casi siempre contiene cuatro clases de cosas mezcladas: lo que se resuelve con estructura y procesos, lo que se resuelve con capacitación técnica, lo que exige decisiones de dirección que nadie está tomando, y lo que corresponde efectivamente al discernimiento de personas concretas.

Tercero —y éste es el punto que decide el resultado— devolver esa separación como valor y no como objeción. El cliente no percibe la distinción como una limitación si la recibe como un diagnóstico. Llegó con una masa indiferenciada de malestar y se le entrega un mapa ordenado de lo que tiene entre manos. Eso vale más que lo que vino a pedir, y así se experimenta.

Una formulación posible:

"De todo lo que me contaron, veo cuatro cosas distintas y me parece importante no mezclarlas, porque se resuelven en lugares diferentes. Que los proyectos se atrasen siempre en la etapa de aprobaciones es un problema de proceso, y eso se arregla rediseñando el circuito, no conversando con la gente. Que dos de sus directores no sepan usar bien la herramienta de programación es capacitación. Que nadie haya decidido todavía quién tiene autoridad para frenar un proyecto es una definición de la Dirección, y ninguna intervención externa puede sustituirla. Y después está lo cuarto, que es lo mío: Marcelo, que asumió la jefatura hace seis

meses y está tratando de conducir sin dejar de ejecutar; y los dos directores de proyecto que escalan todo, que probablemente no sea un problema de capacidad sino de criterio para decidir solos. Con esas tres personas puedo trabajar."

Cuarto, ofrecer lo que corresponde y nombrar honestamente quién debería atender lo demás. Si el propio Mentor está capacitado para prestar alguno de los otros servicios —y a menudo lo estará— puede ofrecerlo, bajo su nombre correcto y en un contrato separado. Lo que no puede hacer es prestarlos todos bajo una sola etiqueta.

Quinto, cerrar con una decisión operativa. El estándar de la Academia contempla cuatro salidas posibles para una conversación inicial, y las cuatro son profesionalmente aceptables: iniciar el proceso con contrato, iniciarlo con ajustes, derivar, o no iniciar. Un Mentor que no se autoriza a las dos últimas terminará aceptando encargos que no puede sostener.

Cuando el contratante espera un diagnóstico de madurez

Éste es el caso más difícil del capítulo, porque el pedido es específico, la organización sabe lo que quiere y el lector sabe hacerlo.

Un diagnóstico de madurez de una oficina de proyectos es un servicio profesional serio: tiene modelos de referencia, instrumentos de relevamiento, escalas y entregables. Produce un informe con hallazgos y recomendaciones. Es útil y se cobra bien.

No es Mentoría, y esto ya quedó establecido. Pero hay algo más que conviene decir, porque es lo que verdaderamente decide la cuestión: **es incompatible con mentorizar simultáneamente a las personas de esa misma área**.

La razón es sencilla y no admite matices. Quien va a redactar una evaluación del área no puede ser, al mismo tiempo, la persona ante la cual el responsable de esa área piensa en voz alta sin consecuencias. Nadie piensa en voz alta delante de quien lo va a evaluar. El mentorado —que no es ingenuo, y que en este nicho es particularmente hábil para leer estructuras de poder— administrará lo que dice. Y en el momento en que administra lo que dice, el proceso mentoral terminó, aunque las sesiones continúen en la agenda.

De modo que la respuesta profesional es una elección declarada: uno u otro servicio, no ambos, al menos no en simultáneo y no con las mismas personas. Si la organización necesita las dos cosas, hay dos caminos limpios: hacerlos en secuencia, con un cierre formal del primero antes de comenzar el segundo, o encargarlos a profesionales distintos.

Sería deshonesto terminar este apartado sin decir lo obvio: **esta decisión cuesta dinero**. Hay encargos que se pierden por sostenerla. Esta obra no va a fingir que la integridad disciplinar es gratuita. Lo que sí puede afirmarse es que la alternativa cuesta más, aunque el costo llegue después: un Mentor que acepta ambos roles descubrirá, hacia el tercer mes, que ya no puede prestar bien ninguno de los dos.

Por qué esta delimitación también protege al Mentor

Terminamos con un argumento que no es doctrinal sino práctico, y que suele convencer a quienes ven en todo lo anterior un exceso de purismo.

Un encargo formulado como "mentoría para la PMO" tiene un defecto estructural: **nadie puede decir cuándo terminó**. Los criterios de cierre que el contrato mentoral establece —cumplimiento del objeto, autonomía consolidada, acuerdo mutuo— son inaplicables a una estructura, porque una estructura no consolida autonomía. El proceso queda entonces atado a un resultado organizacional: que los proyectos mejoren, que los atrasos bajen, que el clima cambie.

Y ahí el Mentor queda exactamente donde el Capítulo 1 describió a su mentorado: **respondiendo por aquello que no controla**. Se vuelve responsable de un desempeño que depende de decisiones de dirección, de recursos, de mercado y de personas que nunca vio.

La delimitación que este capítulo propone no es purismo disciplinar. Es la única forma de que este trabajo tenga un objeto definible, un final reconocible y un responsable identificable de cada cosa.

Cierre de la Parte I

Tres identidades quedaron distinguidas: la del profesional que dirige proyectos, la del Mentor que acompaña discernimiento y la del Mentor de Project Managers, que no es la suma de ambas sino

su intersección, con todo lo que esa intersección exige renunciar. Y quedó delimitado a quién se acompaña y a quién no.

La Parte II se ocupa de lo que sigue: desde dónde se acompaña.

Preguntas para la reflexión del Mentor

1. Ante un pedido formulado como "mentoría para el área", ¿cuál sería mi primera frase? ¿Corrige el vocabulario del cliente o abre el problema real?

2. Si aceptara procesos con cinco directores de proyecto de una misma oficina, ¿qué respondería exactamente el día en que la Dirección me pregunte, con toda cordialidad, cómo veo al área?

3. ¿He confundido alguna vez, en mi propio ejercicio profesional, conducir a alguien con acompañarlo? ¿Cómo lo advertí?

4. ¿Cuánto dinero estoy dispuesto a no cobrar por sostener la distinción de este capítulo? Conviene responderlo antes de que la situación se presente, y no durante.

5. Si tuviera que explicarle a un Gerente General, en dos minutos y sin vocabulario técnico, por qué no se puede mentorizar a una estructura, ¿qué le diría?

PARTE II — LA POSICIÓN DEL MENTOR

Desde dónde acompaña. No un repertorio de conductas correctas —el Skill proscribe las recetas— sino la posición desde la cual las conductas adecuadas se vuelven posibles.

Capítulo 5 — Posición, no comportamiento.

Existe una manera cómoda de escribir este capítulo, y sería inútil.

Consistiría en enumerar lo que un buen Mentor hace: escucha activamente, pregunta en lugar de afirmar, respeta los silencios, no interrumpe, no aconseja, devuelve sin interpretar, cuida el encuadre. Todo eso es cierto. Un lector lo leería en diez minutos, asentiría con razón, y no le serviría de nada en su tercera sesión con un director de proyectos que acaba de perder a dos personas clave y necesita decidir el lunes si escala el conflicto o lo absorbe.

Este capítulo sostiene que el problema no se resuelve con un repertorio de conductas, y conviene explicar por qué con precisión, porque la afirmación es fácil de repetir y difícil de fundamentar.

Por qué falla un listado de buenas prácticas

Un repertorio de conductas funciona mediante **reconocimiento**. El profesional identifica la situación que tiene delante como un caso de cierto tipo, y aplica la conducta que corresponde a ese tipo. Es un mecanismo excelente y es la base de casi toda competencia práctica: el médico reconoce un cuadro, el piloto reconoce una condición, el director de proyectos reconoce un patrón de desvío.

De modo que la calidad de la conducta depende por completo de la calidad del reconocimiento previo. Y aquí está el problema de esta Especialidad, que el Capítulo 3 dejó planteado y ahora podemos formular en toda su magnitud: **el sistema de reconocimiento del lector está calibrado en el idioma equivocado**.

Un profesional que dirigió proyectos durante quince años reconoce, con velocidad y sin esfuerzo, que lo que está escuchando es un problema de alcance mal delimitado, una dependencia externa sin gestionar, un conflicto de prioridades entre áreas. Ese reconocimiento se dispara solo y llega primero. Lo que no llega primero —lo que puede no llegar nunca, si nadie lo entrenó— es el otro reconocimiento: que lo que está escuchando es un hombre averiguando si todavía puede seguir siendo la clase de profesional que creía ser.

Ambas lecturas son verdaderas al mismo tiempo. El proyecto efectivamente tiene el alcance mal delimitado. Pero solo una de las dos corresponde al objeto de nuestra disciplina.

Y entonces ocurre lo siguiente: si a un sistema de reconocimiento calibrado en el idioma técnico se le entrega un repertorio de conductas mentorales correctas, el resultado no es Mentoría. El resultado son intervenciones bien ejecutadas aplicadas al problema equivocado. Preguntas impecablemente formuladas sobre el alcance. Silencios respetuosos en el momento en que el mentorado hablaba del contrato. Devoluciones prolijas de aquello que no estaba en juego.

Hay además una segunda razón, más simple y no menos decisiva: **el repertorio no transporta la oportunidad**. Una pregunta excelente formulada tres semanas antes de tiempo no es una pregunta excelente. Un silencio sostenido en el momento en que el mentorado necesitaba una confirmación mínima no es respeto: es dejarlo caer. Ninguna lista puede decir cuándo, y el cuándo es la mitad del oficio.

Qué significa "posición"

Conviene definirla sin lirismo, porque la palabra se presta a usos vagos.

La posición es el conjunto de respuestas que el Mentor ya se dio, antes de la sesión, a preguntas que durante la sesión no habrá tiempo de responder.

Son preguntas de este tipo:

¿Para qué estoy acá? ¿Qué es mío en este proceso y qué no lo es? ¿Qué va a pasar si esta persona decide mal? ¿De quién es el éxito que está en juego? ¿Qué voy a hacer si me pregunta directamente qué haría yo? ¿Cuánto tolero no saber cómo termina esto?

Ninguna de ellas puede resolverse en el minuto veinte de una sesión difícil. O están respondidas de antemano, o se responderán solas, y se responderán mal.

Aquí es donde la posición se vuelve algo más que una reflexión previa, y donde este capítulo se apoya en el anterior. El Capítulo 3 estableció que la competencia técnica del lector no opera como conocimiento sino como reflejo, y que nadie puede decidir no tener un reflejo. La pregunta pendiente era, entonces, qué puede oponerse a un reflejo.

La respuesta es: **solamente otra cosa que opere a la velocidad de un reflejo**. Una lista de conductas no lo hace: hay que recordarla, seleccionarla y aplicarla, y para cuando eso ocurrió, el Mentor ya habló.

La posición sí lo hace, porque no es un contenido que se consulta sino una disposición que ya está tomada.

Esto tiene una consecuencia práctica que conviene enunciar sin adorno. **Bajo presión, todos revertimos a nuestra identidad más consolidada.** Cuando una sesión se pone difícil —el mentorado se angustia, el proyecto se derrumba, el silencio se vuelve incómodo, alguien pide ayuda directamente— el Mentor no elige entre sus identidades disponibles: cae en la más entrenada. Y en esta Especialidad, la identidad más entrenada tiene quince años de ventaja y se llama Project Manager.

Tomar posición es, exactamente, construir la única cosa capaz de sostenerse en ese momento.

Presencia consciente

La expresión corre el riesgo de sonar a otra disciplina, de modo que la definimos por lo que impide.

En cualquier sesión, el Mentor puede estar haciendo dos cosas a la vez: escuchar a su mentorado y, simultáneamente, correr un proceso propio en segundo plano. Ese proceso paralelo tiene contenidos reconocibles: la formulación de su próxima pregunta, la elaboración de su diagnóstico, la evaluación de cómo va la sesión, la comparación con otros mentorados, la anticipación de lo que dirá cuando el otro termine.

La presencia consciente es la disciplina de **no correr ese proceso paralelo**, o al menos de saber en todo momento que está corriendo.

En este nicho el proceso paralelo tiene un contenido específico y particularmente ruidoso: mientras el mentorado habla, la mente técnica del Mentor está resolviendo el proyecto. No porque él lo

quiera. Porque es lo que esa mente hace con la información que recibe. Recibe datos de un proyecto y los organiza en un diagnóstico, del mismo modo en que un oído entrenado organiza sonidos en acordes.

Hay una comprobación sencilla, y recomendamos hacerla al terminar una sesión, antes de escribir el registro. Si el Mentor puede enumerar con detalle los problemas del proyecto de su mentorado, pero no podría decir en qué momento a esa persona se le cerró la cara, o cuándo bajó la voz, o qué palabra evitó durante toda la hora, entonces estuvo en otra parte. Correctamente sentado, atento en apariencia, y en otra parte.

Conviene ser honestos sobre el costo: esto cansa. Una hora de presencia sostenida es más exigente que una hora de resolución técnica, y quien programa cinco sesiones seguidas descubrirá que las últimas dos no las tuvo. El cuidado del Mentor, que el Capítulo 20 trata en detalle, empieza siendo un asunto de agenda mucho antes de ser un asunto de supervisión.

Escucha sin juicio en un campo donde hay juicio formado

Aquí debemos apartarnos de una formulación habitual, porque tal como suele enunciarse es impracticable en esta Especialidad.

"Escuchar sin juicio" no puede significar no juzgar. El Mentor de Project Managers **va a juzgar**, y va a hacerlo en los primeros minutos, y no podrá evitarlo: su juicio técnico está construido, es automático y se dispara antes de cualquier decisión suya. Pedirle que no lo tenga produce mentores que fingen no tenerlo, lo cual es

peor, porque un juicio negado sigue operando y ya no puede ser vigilado.

La formulación correcta es otra:

No se trata de la ausencia de juicio, sino de la no subordinación de la escucha al juicio.

El juicio se forma; eso está fuera de discusión. La pregunta es si se convierte en el filtro a través del cual se escucha todo lo que viene después.

El fenómeno que debemos nombrar aquí tiene una forma reconocible: **la escucha confirmatoria**. En el minuto cuatro, el Mentor ha llegado a un veredicto —*este proyecto nació mal, lo aceptaron sin condiciones y ahora están pagando eso*—. A partir de ese instante, todo lo que el mentorado dice se procesa como evidencia a favor o en contra de esa hipótesis. Lo que la confirma se registra con nitidez; lo que no encaja se atenúa o se pierde. El Mentor no dejó de escuchar: dejó de escuchar a la persona y empezó a recolectar datos para su propia tesis.

La disciplina que proponemos es concreta y muchos mentores experimentados la practican de una u otra forma: **advertir el instante en que el veredicto se forma, y marcarlo explícitamente como propio, provisorio y ajeno al objeto de esta conversación**. Algunos lo anotan. Escribirlo tiene una virtud práctica: lo saca de la cabeza, donde seguía organizando la atención, y lo deposita en un papel, donde queda disponible por si más adelante resulta útil.

Corresponde además distinguir dos clases de juicio, porque solo una es verdaderamente peligrosa.

El **juicio sobre el objeto técnico** —el cronograma es irreal, el contrato está mal armado, el proveedor no da— es relativamente inofensivo si el Mentor lo reconoce como suyo. Es información sobre el mundo, y él sabe de dónde viene.

El **juicio sobre la persona** es otra cosa. *Este hombre es desordenado. Le tiene miedo al conflicto. Se sobreexige porque necesita aprobación.* Este juicio es peligroso por una razón específica: **no se presenta como juicio, se presenta como comprensión**. El Mentor no experimenta estar evaluando a alguien; experimenta estar entendiéndolo. Y una vez instalado, ya no lo revisará, porque nadie revisa aquello que cree haber comprendido.

La única defensa razonable frente a esto es la sospecha metódica hacia las propias comprensiones rápidas sobre las personas, y la supervisión, que existe precisamente porque este control no puede ejercerse en soledad.

Contener y sostener

Cerramos con una distinción que atraviesa toda la Parte II y que en este nicho tiene consecuencias inmediatas.

Contener es hacer que algo no desborde. Es bajar la intensidad de lo que la persona está sintiendo, y su finalidad es el alivio. Es lo que hace un amigo, y es una buena cosa. Buena parte del mercado del acompañamiento vende exactamente eso, y lo vende bien.

Sostener es otra operación. Es hacer que la persona pueda permanecer en un lugar difícil el tiempo suficiente para pensar allí. Su finalidad no es el alivio: es que el malestar cumpla su función y no la interrumpa.

Dicho en corto: contener es bajar la temperatura; sostener es quedarse en la habitación.

Esta distinción importa aquí más que en otros nichos por una razón concreta. El mentorado llega con urgencia y con presión acumulada. Contenerlo es fácil, es bien recibido y produce sesiones que él calificará como excelentes. Y con frecuencia es el servicio equivocado, porque **la incomodidad que trae suele ser exactamente la señal de que un umbral se está atravesando**.

Un director de proyectos que descubre que su manera de conducir ya no le alcanza está incómodo, y esa incomodidad es el trabajo. Aliviarla antes de tiempo —tranquilizarlo, relativizar, contarle que a todos nos pasa, ayudarlo a encontrar rápidamente una explicación que lo deje tranquilo— no lo cuida: le interrumpe el tránsito. Volverá a atravesarlo más adelante, en peores condiciones y probablemente solo.

Ahora bien, esta distinción exige de inmediato un límite, y sería irresponsable enunciarla sin él.

Sostener **no es desatender**. No autoriza a dejar sufrir a nadie en nombre de su aprendizaje, ni convierte la dureza en método. Un Mentor que confunde sostener con abstenerse de todo cuidado ha entendido exactamente al revés lo que este capítulo propone: sostener es una forma exigente de acompañamiento, no su ausencia.

Y existe una franja donde la distinción deja de aplicarse. Cuando lo que el Mentor tiene delante ya no es el malestar propio de una transición profesional, sino sufrimiento que excede ese marco —deterioro sostenido del sueño, desborde que no cede, señales que corresponden a otra disciplina— la pregunta no es si contener o

sostener. La respuesta es la derivación, y el Capítulo 2 ya estableció que no hay mérito alguno en sostener en soledad aquello que pertenece a otro campo.

Distinguir una franja de la otra requiere criterio, y el criterio en este punto no se construye leyendo. Se construye en supervisión.

Cómo se toma posición

Tres momentos, y ninguno ocurre durante la sesión.

Antes del proceso. Responder por escrito las preguntas de posición que este capítulo enumeró, referidas a este mentorado y no en abstracto. Escribirlas cambia las respuestas: obliga a una precisión que el pensamiento silencioso permite evadir.

Durante la sesión. Las dos preguntas del Capítulo 3, que operan en el instante en que el reflejo se dispara: *¿esto amplía su campo o se lo cierra?* y *¿lo digo porque él lo necesita o porque yo lo sé?*

Después. El registro y la supervisión. La posición no se toma una vez: se erosiona con el uso, y se restituye mirando el propio trabajo con alguien que no esté dentro de él.

Preguntas para la reflexión del Mentor

1. Si tuviera que responder ahora mismo, sin preparación, qué haría si un mentorado me preguntara directamente *"¿vos qué harías?"*, ¿tengo una respuesta tomada o improvisaría?

2. Al terminar mi última sesión, ¿qué recordaba con más detalle: los problemas del proyecto o el estado de la persona?

3. ¿En qué minuto suelo formarme un veredicto técnico sobre lo que escucho? ¿Qué hago con ese veredicto durante el resto de la hora?

4. ¿Qué comprensiones rápidas sobre las personas suelo formular —"es inseguro", "evita el conflicto"— y cuándo fue la última vez que revisé alguna?

5. Frente a un mentorado angustiado, ¿mi primer movimiento es bajar la temperatura o quedarme en la habitación? ¿Qué me resulta más difícil de los dos?

6. ¿Cuántas sesiones seguidas puedo sostener con presencia real? ¿Coincide esa cifra con las que tengo agendadas?

Capítulo 6 — El silencio del competente .

Un Mentor que no domina el oficio de su mentorado calla con relativa facilidad. No es virtud: es que no tiene qué decir.

El lector no dispone de esa comodidad. Cuando calla, calla teniendo algo preciso, pertinente y probablemente correcto para aportar. Su silencio no es la ausencia de una respuesta: es la retención deliberada de una respuesta disponible.

Esa diferencia lo cambia todo, y este capítulo se ocupa de ella.

Por qué callar cuesta más aquí

Cinco factores convergen en este nicho para volver el silencio particularmente difícil. Conviene enumerarlos, porque un Mentor que entiende por qué le cuesta tanto está en mejores condiciones que uno que solamente se reprocha que le cueste.

El Mentor sabe la respuesta. Establecido en el Capítulo 3. No es una hipótesis vaga: es un diagnóstico técnico formado, con su fundamento y su probable acierto.

El mentorado la está buscando en voz alta y delante suyo. No es una búsqueda abstracta: es una persona razonando frente a él, acercándose, alejándose, volviendo a intentar. El silencio adquiere entonces una cualidad incómoda, porque parece —y en cierto sentido es— una retención.

Hay un reloj. En muchos ámbitos, la decisión del mentorado puede esperar a la sesión siguiente. Aquí no siempre. El proyecto corre, el comité es el jueves, el proveedor pide respuesta el lunes. La

estructura temporal del nicho comprime el margen para que el discernimiento madure.

El costo del error es visible y cuantificable. Ésta es una particularidad severa. En la mayoría de las profesiones, el costo de una mala decisión es difuso y se conoce tarde. Aquí aparece en una planilla, con signo y con fecha. El Mentor no imagina el daño: lo calcula.

Y el quinto, que es el decisivo: su identidad profesional se construyó impidiendo exactamente eso. Durante quince o veinte años, este profesional fue evaluado, promovido y respetado por su capacidad de anticipar problemas y evitarlos. Permitir que un error evitable ocurra no le resulta simplemente incómodo: le resulta **moralmente sospechoso**. Lo experimenta como una forma de negligencia.

Ese último punto merece decirse con todas las letras, porque los mentores nuevos en la Especialidad lo padecen y rara vez lo nombran: **el ejercicio correcto de esta disciplina se siente, al principio, como una falta profesional**. No es una impresión que se corrija con voluntad. Se corrige comprendiendo que el estándar contra el cual el Mentor se está midiendo pertenece a un oficio que ya no está ejerciendo.

El silencio no es una sola cosa

Buena parte de la confusión sobre este asunto proviene de tratar el silencio como si fuera un único acto. No lo es. Callar puede ser varias operaciones distintas, con funciones distintas y con formas distintas de fallar.

El silencio de espera. El mentorado está formulando algo que todavía no terminó de pensar. El silencio le da el tiempo que el pensamiento necesita. Es el más frecuente y el más simple, y sin embargo es el que más se viola, porque tres segundos de pausa resultan largos para quien está acostumbrado a reuniones de avance.

El silencio de peso. Algo importante acaba de ser dicho —con frecuencia por el propio mentorado, y con frecuencia sin que él advierta su importancia—. Hablar en ese momento lo disolvería. El silencio lo deja instalado el tiempo suficiente para que sea escuchado por quien lo dijo.

El silencio de abstención. El Mentor sabe y no dice. Es el silencio propio de esta Especialidad y el que da nombre a este capítulo.

El silencio de no saber. El Mentor tampoco tiene la respuesta. Está subestimado: es perfectamente legítimo, y compartirlo cuando corresponde —*"no sé qué haría yo en tu lugar"*— suele ser más útil que cualquier hipótesis apresurada.

Y existen silencios que no cumplen ninguna función y conviene aprender a reconocer en uno mismo:

El silencio táctico, sostenido para que el otro llegue por su cuenta a la conclusión que el Mentor ya sacó. Es pariente directo de la pregunta que no es una pregunta, descripta en el Capítulo 3, y comparte su defecto: tiene forma de mentoría y función de dirección.

El silencio de fuga, en el que el Mentor calla porque no sabe qué hacer y el silencio le resulta más digno que la confesión. Es comprensible y es evitable.

El silencio de juicio, el más dañino, en el que el Mentor calla mientras evalúa. El mentorado lo percibe con una precisión notable, aunque no pueda nombrarlo, y a partir de ahí administra lo que dice.

Distinguir estas variantes en tiempo real es parte de lo que este capítulo entiende por oficio.

Cuándo el silencio es cuidado y cuándo es abandono

Necesitamos un criterio, porque sin él este capítulo se convierte en una apología del silencio, y el silencio indiscriminado no es una virtud.

El criterio no está en la boca del Mentor. Está en lo que ocurre en el mentorado.

El silencio es cuidado cuando el mentorado está trabajando. Es abandono cuando dejó de trabajar.

Un mentorado que trabaja duda, se corrige, reformula, se acerca a algo y retrocede, encuentra una palabra mejor que la anterior. Puede estar incómodo y puede estar callado él también, pero hay proceso. Ese proceso es exactamente lo que el silencio protege, y hablar allí sería interrumpirlo.

Un mentorado que dejó de trabajar hace otra cosa: repite. Vuelve a decir lo mismo con otras palabras, gira sobre el mismo punto, o directamente se detuvo y está esperando. En ese momento el silencio ya no protege nada. Y en este nicho tiene un efecto particularmente serio, porque reproduce en la sesión exactamente aquello de lo que el mentorado venía escapando: el Capítulo 1

estableció que su rol es estructuralmente solitario y que ningún actor de su ecosistema puede ser su interlocutor. Si tampoco lo es el Mentor, el espacio deja de tener sentido.

Hay una comprobación práctica y bastante confiable: si a los treinta segundos el mentorado dijo lo mismo con otras palabras, el silencio dejó de trabajar.

Cuando eso ocurre, la salida no es dar la respuesta. Hay tres movimientos disponibles que no importan contenido:

Nombrar lo que se observa: "Noto que volviste tres veces al mismo punto." Preguntar por el proceso y no por el asunto: "¿Qué te está costando de esto?" Ofrecer estructura sin contenido: "¿Querés que lo miremos por partes?"

Los tres devuelven el trabajo al mentorado en lugar de sustituirlo. Ninguno le dice qué hacer.

Cómo se sostiene el silencio cuando el costo es alto

Aquí no sirven las buenas intenciones. Cuando el Mentor está viendo con claridad que su mentorado va a perder cuatro meses y una cifra considerable, la sola convicción disciplinar no alcanza. Ofrecemos tres apoyos concretos.

Primero: recordar de quién es el proyecto.

Parece elemental y no lo es. Buena parte de la angustia que el Mentor siente en esos momentos no es preocupación por su mentorado: es su propia identidad profesional reclamando el mando. Un director de proyectos experimentado, viendo un

proyecto irse a pique sin poder tocarlo, siente algo muy semejante a lo que sentiría si fuera el suyo. Y no es el suyo.

Conviene formularlo sin eufemismos, porque reconocerlo alivia: una parte de lo que el Mentor experimenta como cuidado hacia el otro es nostalgia de su propio rol.

Segundo: hacer la cuenta completa.

El Mentor calcula el costo del error con la precisión de su oficio: tantas semanas, tanto dinero, tanto desgaste. Y esa cuenta, hecha así, es tramposa, porque omite sistemáticamente el otro término. El costo de la no-equivocación no aparece en ninguna planilla, y por eso no se computa.

La cuenta completa exige preguntarse: *si yo decido esto hoy, ¿qué no va a poder hacer esta persona dentro de tres años?* No es una pregunta retórica. Un director de proyectos que atravesó una decisión difícil y se equivocó, y elaboró esa equivocación con alguien, sale de ahí con criterio. El mismo profesional, con la decisión resuelta por un tercero competente, sale con un proyecto salvado y sin nada más.

Cuando ambos términos entran en la cuenta, el silencio deja de parecer una omisión y empieza a parecerse a lo que es: una inversión con un plazo más largo que el del proyecto.

Tercero: aceptar que el resultado no es el indicador.

Es la parte incómoda y hay que decirla. **El éxito del proceso mentoral no es que el proyecto salga bien.** Un proceso puede ser excelente y el proyecto puede fracasar; un proyecto puede terminar impecable habiendo sido el Mentor quien lo condujo desde la sombra, y ese proceso fue un fracaso disciplinar.

Los indicadores que la Academia establece son otros: autonomía creciente observable, mejor calidad de lectura estratégica de la propia realidad, capacidad de decidir sin dependencia del mentor. Ninguno de ellos menciona el resultado del proyecto.

Confundir ambas cosas es, en el fondo, la razón por la cual el silencio se vuelve insoportable. Un Mentor que en algún rincón sigue midiéndose por el desempeño del proyecto no podrá callar nunca, porque cada silencio le parecerá una apuesta contra sí mismo.

Y un apoyo práctico que conviene adoptar desde el primer proceso: registrar lo que no se dijo.

Al terminar la sesión, junto al registro habitual, anotar qué vio el Mentor y decidió no aportar. La práctica tiene tres virtudes. Convierte la abstención en material en lugar de dejarla como pérdida. Permite verificar más adelante si aquel diagnóstico era tan certero como parecía —con frecuencia no lo era, y comprobarlo cura bastante—. Y le entrega a la supervisión exactamente aquello sobre lo que la supervisión debe trabajar.

Cuando el mentorado va hacia una decisión que el Mentor considera equivocada

El Capítulo 3 resolvió ya la franja excepcional: el error irreversible y grave, en particular cuando el costo recae sobre quienes no participaron de la decisión. Allí el Mentor habla, declarando que sale de su rol. Ese criterio se mantiene sin cambios y no lo repetimos.

Este apartado trata del caso normal, que es el que se presenta el noventa por ciento de las veces: un error **reversible**, costoso pero absorbible, y un mentorado que avanza decidido hacia él.

La respuesta no es el silencio pasivo, y tampoco es la advertencia. Es una tercera operación: **ampliar el campo sin inclinarlo**.

Existe una escala de intervenciones legítimas, ordenada de menor a mayor implicación del Mentor. Conviene recorrerla en ese orden y detenerse apenas el mentorado empiece a trabajar por su cuenta.

Preguntar por el razonamiento, no por la decisión. *"¿Cómo llegaste a eso?"* No como desafío encubierto, sino porque el Mentor efectivamente no lo sabe y porque el razonamiento —no la decisión— es el objeto de nuestra disciplina. Con notable frecuencia, este solo movimiento revela que el mentorado tenía en cuenta algo que el Mentor ignoraba, y el diagnóstico del Mentor se cae.

Preguntar por los supuestos. *"¿Qué tendría que ser cierto para que esto funcione?"* Es la intervención de mejor relación entre potencia y no direccionamiento de todo el repertorio. Obliga a explicitar las condiciones sobre las que la decisión se apoya, sin señalar cuál de ellas es frágil. Si alguna no se sostiene, aparecerá sola.

Preguntar por el escenario adverso. No en tono de advertencia —*"¿y si el proveedor no cumple?"* dicho con cierta entonación es una advertencia disfrazada— sino como exploración genuina de la preparación: *"si eso no sale, ¿qué hacés?"* Un mentorado que tiene respuesta está más preparado de lo que el Mentor suponía. Uno que no la tiene acaba de descubrirlo por sí mismo, que es distinto de que se lo digan.

Preguntar por la reversibilidad y por quién paga. *"Si sale mal, ¿cuánto se puede volver atrás? ¿Quién absorbe el costo?"* Estas preguntas pertenecen de lleno al objeto de la Mentoría, porque interrogan el peso de la decisión y la responsabilidad hacia terceros, no la técnica.

Nombrar la propia inquietud, sin su contenido. Es el último escalón antes de la intervención directa y es más honesto de lo que parece: *"Me quedé inquieto con esto y no termino de saber por qué. ¿Lo miramos otra vez?"* El Mentor declara su estado sin importar su veredicto. El mentorado recibe una señal legítima —alguien con experiencia está incómodo— y conserva íntegra la decisión sobre si volver a mirar.

Recorrida la escala, puede ocurrir que el mentorado sostenga su decisión.

Entonces **la decisión es suya**, y el Mentor la acompaña. También acompaña sus consecuencias, que es la parte que rara vez se menciona.

Sobre lo que viene después conviene ser terminante, porque allí se juega el valor de todo el proceso. Si la decisión sale mal, el Mentor **no dice que lo había advertido**, ni en su versión explícita ni en ninguna de sus formas atenuadas —el tono, la pausa, el *"bueno, ya está"* dicho de cierta manera—. Y tampoco finge que salió bien.

El momento en que un profesional revisa una decisión propia que fracasó es el de mayor valor formativo de un proceso mentoral entero. Es allí donde la experiencia se convierte en criterio, que es exactamente lo que el Capítulo 1 señalaba como faltante en este nicho. Cualquier rastro de reivindicación por parte del Mentor

destruye ese momento, porque desplaza la conversación desde *qué aprendí* hacia *quién tenía razón*.

El Mentor que se abstuvo durante semanas y arruina el cierre con una insinuación de haber acertado no perdió una oportunidad: perdió el proceso.

La abstención como intervención

Cerramos volviendo sobre la idea que ordena el capítulo.

El silencio del Mentor no es ausencia de intervención. Es una intervención con contenido, y ese contenido puede formularse:

Creo que podés con esto.

Conviene medir el peso que ese mensaje tiene en este nicho. El Capítulo 1 describió a un profesional cuya identidad se apoya en resultados, que es evaluado por lo que no controla del todo y que no dispone de un interlocutor sin consecuencias. A una persona así, alguien con veinte años de oficio que se abstiene de resolverle el problema le está diciendo algo que probablemente nadie le haya dicho nunca en esos términos.

No es poca cosa. En muchos procesos es, sencillamente, lo más importante que ocurre.

Preguntas para la reflexión del Mentor

1. En mi última sesión, ¿cuánto duró el silencio más largo que sostuve? ¿Y cuánto me pareció que duraba?

2. De los silencios que este capítulo describe, ¿cuál practico con naturalidad y cuál me resulta casi imposible?

3. Cuando callo, ¿podría afirmar honestamente que no estoy esperando que el otro llegue adonde yo ya llegué?

4. ¿Qué parte de mi preocupación por el proyecto de mi mentorado es preocupación por él, y qué parte es mi propio oficio reclamando el mando?

5. Si registrara durante un mes todo lo que vi y no dije, ¿cuánto de aquello resultó ser tan certero como me pareció en el momento?

6. Si un mentorado se equivoca después de que yo me abstuve, ¿qué voy a hacer con mis ganas de que quede claro que yo lo había visto?

Capítulo 7 — La anécdota del mentor: la experiencia como recurso y como obstáculo

Hay una aparente contradicción en el corpus de la Academia que conviene resolver antes de avanzar, porque de su resolución depende todo este capítulo.

Por un lado, la definición institucional establece que el Mentor Profesional RGM se pone al servicio del discernimiento del mentorado **desde su experiencia elaborada y convertida en criterio transferible**. La experiencia no es accesoria: es constitutiva del ejercicio mentoral. Sin ella habría escucha, pero no habría Mentoría.

Por otro lado, el *Tomo III* es notablemente severo con el relato de esa experiencia. Sostiene que el mentor no acompaña relatando lo que hizo en el pasado, y que aporta su experiencia **transformada en método, no en anécdota**. Y va más lejos: al enumerar las formas que adopta la sustitución encubierta —esa que no ocurre por intención de dirigir, sino por exceso de implicación o por convicción de estar ayudando— incluye expresamente la **narración experiencial orientadora**.

De modo que conviene decirlo sin rodeos desde el principio, para que ningún lector interprete este capítulo como una habilitación:

En esta disciplina, el criterio normativo por defecto no es relatar.

Lo que sigue no discute esa norma. Trabaja sobre el margen estrecho en que un relato puede, aun así, cumplir una función legítima, y sobre las condiciones bastante exigentes que debe satisfacer para hacerlo.

Dónde vive verdaderamente la experiencia del Mentor

El mismo *Tomo III* ofrece la formulación que disuelve la aparente contradicción, y es de una precisión que conviene retener:

La experiencia del mentor no es un repertorio de anécdotas, es un sistema de percepción refinado. Cuando ha sido elaborada y convertida en método, se transforma en **órgano de lectura**.

Un órgano de lectura no se recita: se usa para ver. Le permite al Mentor detectar patrones repetitivos, errores estructurales, ilusiones de control, riesgos de sobreconfianza. Todo eso sucede mientras el mentorado habla, y nada de eso requiere que el Mentor cuente nada.

El Capítulo 3 estableció que el marco técnico del Mentor pertenece a su escucha y no a su habla. La misma regla, ampliada, gobierna este capítulo:

La experiencia del Mentor pertenece a su percepción, no a su relato.

Su función principal no es ser contada. Es permitirle escuchar lo que otro no podría escuchar.

Por qué aquí la anécdota es la tentación número uno

En la mayoría de los nichos, el Mentor no relata porque no tiene qué relatar: no ejerció el oficio del mentorado. En éste, cada relato del mentorado activa una memoria correspondiente. No es una posibilidad: es un hecho de la percepción. El mentorado dice "el

sponsor cambió el alcance en la reunión de comité" y en el Mentor aparece, sin ser convocada, una escena propia con esa forma.

A eso se suman tres presiones convergentes.

El mentorado la pide. Y la pide con una formulación que suena impecable: *"vos que trabajaste en obra, ¿cómo manejabas esto?"* No hay nada objetable en la pregunta. Es exactamente por eso que resulta difícil.

El entorno la recompensa. Ya lo señalamos en el Capítulo 3: una sesión con anécdotas es una sesión que el mentorado califica como excelente. El vínculo mejora, el clima mejora, ambos salen satisfechos. Ningún otro deslizamiento disciplinar viene acompañado de tanta gratitud.

Y hay una presión de género literario que conviene nombrar, porque el lector probablemente se formó en ella. En la profesión de la dirección de proyectos, la sabiduría se transmite por anécdota. Los congresos funcionan así, las lecciones aprendidas funcionan así, y buena parte de la mejor literatura del campo consiste precisamente en un profesional experimentado contando en primera persona lo que le pasó. Es un género valioso y perfectamente legítimo: transmite conocimiento empírico, que no se estudia sino que se vive, y lo hace mejor que cualquier manual.

Pero un libro de anécdotas escrito por un director de proyectos para otros directores de proyectos y una sesión de Mentoría no son la misma cosa. En el primero, el autor transmite su experiencia a lectores que la aprovecharán como quieran. En la segunda, hay una persona concreta, con una decisión concreta, y todo lo que el Mentor diga tendrá sobre esa decisión un peso que ningún libro tiene.

Confundir ambos registros es fácil, y es más fácil todavía para quien fue formado en el primero.

La distinción operativa: abrir lectura o cerrar decisión

Un relato puede ofrecerse como **material** para que el otro piense, o entregarse como **respuesta** para que el otro ejecute. La forma exterior es casi idéntica. Los efectos son opuestos.

Necesitamos criterios verificables, no impresiones. Proponemos cinco, cuatro de aplicación posterior y uno anterior.

El test previo, que es el más importante: ¿por qué me viene esta historia ahora?

Antes de abrir la boca. Si la respuesta honesta es *porque sé cómo se resuelve esto*, la historia no debe contarse: no es un relato, es una recomendación buscando vehículo. Si la respuesta es *porque hay algo acá que él no está mirando y no sé bien cómo señalarlo*, puede haber material.

Primer test posterior: el número de opciones. Terminado el relato, ¿el mentorado tiene más opciones o menos? Si ahora ve una dimensión del problema que no había considerado, si la situación se le volvió más ancha, el relato funcionó como material. Si ahora sabe qué debe hacer, no fue un relato: fue una instrucción con envoltorio narrativo.

Segundo test: quién es el protagonista después. ¿De qué se habla en los cinco minutos siguientes? Si se habla del proyecto del Mentor —sus detalles, cómo terminó, qué pasó con aquella empresa— la anécdota fracasó, aunque su contenido fuera

excelente. La conversación se mudó de sujeto. Y quien habla después de un relato es un indicador bastante confiable de para quién fue contado.

Tercer test: el desenlace. Un relato que termina en *"y funcionó"* es una recomendación, con independencia del tono en que se diga. Un relato que termina en el dilema —en la incomodidad, en la duda, en el punto en que había que elegir sin saber— es material.

De aquí se desprende una regla práctica que resuelve buena parte de los casos: **relatar decisiones, no resultados**. Y una consecuencia que sorprende a muchos mentores: las anécdotas más útiles suelen ser aquellas en las que uno se equivocó, o aquellas en las que nunca llegó a saber si había acertado. No por humildad, sino porque son las únicas que no vienen con una conclusión adherida.

Cuarto test: la equivalencia implícita. Todo relato del Mentor transporta, sin decirlo, una afirmación considerable: *tu caso se parece al mío*. Es una afirmación que el Mentor no puede verificar, porque no conoce el sistema de su mentorado desde adentro —el Capítulo 3 examinó esa ceguera estructural— y sin embargo la instala con solo narrar.

El antídoto es simple y consiste en negar la equivalencia de manera explícita mientras se narra: *"No sé si tiene algo que ver con lo tuyo."* No es una fórmula de cortesía. Devuelve al mentorado la potestad de decidir si aquello se parece a su situación, que es precisamente lo que el relato le había quitado en silencio.

Cómo se declara la propia trayectoria sin instalarla como norma

Hay dos momentos en que esto se juega.

Al inicio del proceso. El mentorado va a saber quién es el Mentor: lo averiguó antes de contratarlo, o lo preguntará en la primera sesión. Ocultar la trayectoria sería absurdo, y la falsa modestia es peor que la exhibición, porque además de ser falsa obliga al otro a insistir.

La operación correcta es declarar la trayectoria **y sus límites en el mismo movimiento**. Una formulación posible:

"Dirigí proyectos industriales durante dieciocho años. Eso sirve para que nos entendamos rápido y para que no tengas que explicarme tu mundo. También significa que tengo maneras de hacer las cosas que son mías, que se formaron en contextos que no son el tuyo y que no tienen por qué servirte. Si en algún momento sentís que te estoy empujando hacia mi forma de resolver, quiero que me lo digas."

La última frase merece atención, porque hace algo poco habitual: **instala al mentorado como control del Mentor**. En un vínculo donde la asimetría de experiencia es evidente, entregarle esa facultad de manera expresa modifica el campo. No garantiza nada —muchos mentorados no se atreverán a usarla— pero deja establecido, desde el primer día, que la experiencia del Mentor no es la vara.

Durante el proceso, la gramática decide. Tres formulaciones sobre el mismo contenido, con efectos distintos:

"Lo que hay que hacer en estos casos es hablar primero con el sponsor." → Norma. El Mentor legisla. *"Yo, en un caso parecido, hablé primero con el sponsor y me salió mal."* → Material. Hay un sujeto, hay una decisión y hay un desenlace que no recomienda. *"Me acuerdo de algo que capaz no tiene nada que ver…"* → Material con equivalencia negada.

Y un recurso menor de gran eficacia: **fechar y ubicar la anécdota**. *"En 2009, en una empresa donde el sponsor tenía poder real y el mercado te esperaba"* es menos normativo que *"cuando pasa esto, conviene"*. Una anécdota fechada exhibe sus propias condiciones de posibilidad, y esas condiciones ya no existen. Una anécdota atemporal se presenta como ley.

El sesgo de validación

Llegamos al punto que el *Tomo III* trata en su capítulo sobre supervisión, y que en esta Especialidad aparece agravado.

El corpus describe el fenómeno con un ejemplo exacto: un mentor experimentado acompaña a un líder joven cuya trayectoria se asemeja a la suya y, sin supervisión, tiende a validar decisiones que confirman su propia biografía. La supervisión, señala el texto, vuelve visible ese sesgo y **evita que la experiencia se convierta en norma**.

Aquí la semejanza no es de trayectoria: es de oficio. El Mentor no se parece a su mentorado. **Fue su mentorado**, quince años antes, con otro nombre y en otra empresa. Eso multiplica el riesgo y le da tres formas reconocibles.

La validación de lo semejante. El mentorado elige lo mismo que el Mentor eligió en su momento, y el Mentor experimenta esa elección como acertada. No la examina: la reconoce. Y lo que se reconoce no se interroga.

La severidad con lo distinto, que se advierte mucho menos. Si el Mentor, a los treinta y ocho años, decidió enfrentar a un sponsor y esa decisión definió su carrera, le costará acompañar con neutralidad a un mentorado que decide no enfrentar. Lo leerá como falta de coraje, y podría ser criterio. Lo leerá como evitación, y podría ser una lectura del campo más fina que la que él tuvo a esa edad. El sesgo no opera solamente aprobando: opera también exigiendo.

La reparación. Es la más silenciosa. Un Mentor acompaña a alguien que está exactamente en la situación donde él fracasó, y sin proponérselo intenta darle el desenlace que él no tuvo. No es generosidad: es una decisión propia pendiente, tramitada con el proyecto de otro. El *Tomo III* lo trata bajo el nombre de **resonancias**, y las ubica —con razón— dentro del ámbito de la supervisión.

Hay señales que permiten sospecharlo. Una carga emocional desproporcionada respecto de lo que la sesión ameritaba. Pensar en ese mentorado varias horas después. Una urgencia inhabitual por aconsejar. Y la más elocuente: descubrir que uno está deseando un desenlace determinado para un proyecto que no es suyo.

El corpus cierra este asunto con una frase que conviene adoptar sin atenuantes: **la no sustitución no se garantiza por declaración, se sostiene mediante revisión constante**. Ningún Mentor detecta su

propio sesgo de validación en soledad. El Capítulo 20 se ocupa del mecanismo.

Cuando el mentorado pide la anécdota

Queda el caso frontal: *"¿y vos qué hiciste?"*

Negarse en seco es una mala respuesta. Suena rígido, introduce una asimetría innecesaria y convierte en doctrina lo que debería ser oficio. Complacer sin más también lo es.

Dos movimientos resuelven casi todas las situaciones.

Preguntar qué espera encontrar allí. Mal hecho, suena evasivo. Bien hecho, es honesto: "Te la puedo contar. Antes decime qué esperás encontrar en mi caso, porque si lo que buscás es que te diga qué hacer, el mío no te sirve: mi sponsor no era el tuyo y mi equipo no era éste." Con frecuencia, la respuesta del mentorado a esa pregunta es más productiva que cualquier anécdota.

Narrar la decisión y retener el resultado. Contar el momento, el dilema, lo que se puso en juego, qué se sacrificó — y no contar cómo terminó. Si el mentorado pregunta por el final, es una buena señal: significa que estaba buscando un veredicto, y ahora ambos lo saben.

Existe además un caso en que negarse es lo correcto, y conviene reconocerlo: cuando el Mentor percibe que el pedido de la anécdota no busca material sino **delegar la decisión**. Ahí la respuesta pertenece al Capítulo 6 y no a éste. No es un problema de relato: es un mentorado buscando que otro decida por él, y el

trabajo consiste en devolverle esa decisión, no en encontrar una forma elegante de tomarla.

Preguntas para la reflexión del Mentor

1. En mi última sesión, ¿cuántas veces conté algo mío? ¿Alguna de esas veces superaría el test previo: por qué me venía esa historia justo entonces?

2. De mis anécdotas más frecuentes, ¿cuántas terminan en que funcionó? ¿Qué dice eso sobre para qué las estoy usando?

3. ¿Cuál fue la decisión profesional que más definió mi carrera? ¿Qué me va a pasar cuando un mentorado decida exactamente lo contrario?

4. ¿Hay alguna situación de mi trayectoria que no terminé de saldar? ¿Cómo voy a reconocer si aparece en el proyecto de otro?

5. ¿Le di alguna vez a un mentorado la facultad expresa de avisarme si lo estoy empujando hacia mi forma de resolver? Si no lo hice, ¿qué me lo impide?

6. Si tuviera que declarar mi trayectoria y sus límites en una sola frase, ante un mentorado nuevo, ¿cómo sería exactamente esa frase?

Capítulo 8 — Ética, confidencialidad y triangulaciones en contextos de proyecto.

El encuadre ético general de la Mentoría está establecido en los Manuales Funcionales, y el lector lo acreditó al certificarse. Este capítulo no lo reexpone. Se ocupa exclusivamente de lo que este nicho le hace a ese encuadre.

Y le hace bastante, por una razón que conviene enunciar desde el principio, porque de ella se derivan casi todas las dificultades del capítulo:

El proceso mentoral ocurre dentro del campo de fuerzas de un proyecto, y el proyecto tiene intereses propios.

Hay dinero comprometido, hay plazos que vencen, hay una cadena de mando y hay conflictos abiertos. El mentorado no es un profesional que llega desde afuera a pensar su carrera: es un nodo dentro de una estructura viva que está funcionando mientras el proceso ocurre, y que tiene motivos legítimos para querer influir sobre él.

Quién paga y quién es el mentorado

El Capítulo 4 estableció que el contrato mentoral identifica dos partes. En este nicho, sin embargo, el dinero proviene con enorme frecuencia de una tercera: la empresa, el sponsor, la dirección del área.

La regla que ordena la situación es breve:

El contratante financia el proceso. No lo dirige, no lo evalúa y no accede a su contenido.

Enunciarla es sencillo. Sostenerla exige haberla pactado antes, y por escrito, en presencia de quien paga. El error más frecuente en este terreno no es la traición de la confidencialidad: es la **omisión**. Nadie acordó nada, el proceso arrancó con entusiasmo, y tres meses después llega el primer pedido —formulado con toda cordialidad, en un pasillo— y se responde en un pasillo.

Tres cosas deben quedar acordadas antes de la primera sesión.

Qué recibe la organización. Constancia de que el proceso se realiza, su frecuencia y su continuidad. Si así se pactó, indicadores de progreso formulados sin contenido. Nada más.

Qué no recibe. Ningún material de las sesiones, ni siquiera en versión general. Ninguna valoración de la persona. Ninguna recomendación sobre su carrera, su continuidad o su promoción.

Qué ocurre si el mentorado cambia de rol o deja la organización. Es el punto que nadie prevé y que después genera los conflictos más incómodos. Conviene definir de antemano si el proceso continúa, quién lo financia y qué pasa con el registro.

Hay un pedido que merece tratamiento aparte porque llega tarde o temprano: que el Mentor aporte su parecer para una decisión de promoción. La respuesta es no. Y conviene fundamentarla ante la organización en sus propios términos, no en los nuestros, porque así se entiende mejor y se acepta mejor:

"Si mi opinión pesa en las promociones, esta persona no va a volver a decirme nada verdadero en una sesión. Y ustedes van a

haber pagado un proceso que dejó de funcionar el día en que lo consultaron."

No es un argumento moral. Es un argumento de eficacia, y es cierto.

Testigo, árbitro, informante

Ésta es la triangulación característica del nicho, y se presenta con una insistencia que sorprende a los mentores nuevos.

Los proyectos generan conflictos entre áreas de manera estructural: es su naturaleza, no su patología. Un profesional externo, técnicamente competente, que conversa reservadamente con alguien involucrado en ese conflicto, se convierte de inmediato en un recurso apetecible. Se le ofrecerán tres roles, y los tres deben rechazarse.

Testigo. *"Vos escuchaste lo que él te contó, decinos qué pasó realmente."* El Mentor no tiene conocimiento admisible sobre los hechos. Tiene el relato de una persona, entregado bajo confidencialidad, que además es la versión de una de las partes. Aunque quisiera colaborar, no dispone de nada que pueda ofrecer sin traicionar el encuadre y sin faltar a la verdad.

Árbitro. *"Vos que sabés de esto, decinos quién tiene razón."* Es el más seductor de los tres, precisamente porque el Mentor **sí sabe de esto**: podría dictaminar, con fundamento, quién está mejor parado en la discusión técnica. Y negarse le costará algo de credibilidad, porque desde afuera parecerá una evasiva. Pero para arbitrar tendría que usar lo que escuchó en sesión, y ese material no le pertenece.

Informante. El más frecuente, el más blando y el que produce la mayor parte del daño real. No llega como pedido formal: llega como conversación. *"¿Y cómo lo ves vos a Marcelo?"* dicho junto a la máquina de café, sin mala intención, por alguien que aprecia al Mentor y aprecia a Marcelo. Casi todas las filtraciones de confidencialidad en este nicho ocurren en ese registro, no en reuniones formales.

La regla es única y no admite grados: el Mentor no aporta contenido, no emite juicios sobre terceros y no opina sobre el desempeño de nadie. Una forma de declinar que no genera hostilidad:

"No puedo opinar sobre eso, y no por una cuestión de formalidad. Si opino, dejo de servirle a él y no les sirvo a ustedes tampoco. Lo que sí puedo decirles es que el proceso está en marcha."

Conviene aclarar qué **sí** puede hacer el Mentor, porque la lista de prohibiciones podría sugerir que ante un conflicto entre gerencias no le queda nada. Le queda lo esencial: acompañar a su mentorado en el discernimiento de cómo actuar dentro de ese conflicto. Ése es plenamente su objeto, y el Capítulo 16 lo desarrolla como umbral.

Un caso adicional que se presenta seguido: que se le pida al Mentor facilitar una reunión entre las partes en conflicto. Es un servicio profesional legítimo —facilitación, mediación— y probablemente el lector sepa prestarlo. No es Mentoría, y es incompatible con estar mentorizando a una de las partes. Vale aquí el mismo criterio que el Capítulo 4 estableció para el diagnóstico de madurez.

La presión del calendario

El proceso mentoral tiene un ritmo. El proyecto tiene un reloj. No coinciden, y la asimetría siempre se resuelve a favor del reloj si nadie la administra.

Se manifiesta de tres maneras reconocibles.

La sesión que se cancela en la crisis. Justo cuando el proyecto entra en turbulencia —que es exactamente cuando el umbral se está atravesando— la sesión se posterga porque el mentorado no tiene tiempo. El proceso desaparece en el preciso momento en que existía para eso.

La sesión capturada por la urgencia. El mentorado llega con algo que debe resolver esta semana, y la hora se consume ahí. Una vez es legítimo. Cuatro veces seguidas, el Mentor está haciendo apoyo a la gestión del proyecto con otro nombre.

El plazo impuesto desde afuera. La organización quiere resultados antes del cierre del proyecto, como si la autonomía de una persona pudiera programarse contra un hito.

La distinción que ordena todo esto es entre **adaptación** y **captura**. El proceso puede y debe adaptarse: cambiar frecuencia, mover horarios, acortar sesiones en semanas imposibles. Lo que no puede es que el objeto de cada encuentro lo dicte la urgencia del proyecto, porque entonces el objeto dejó de ser el discernimiento del mentorado.

Dos criterios prácticos.

Atender la urgencia cuando aparece; nombrar el patrón cuando se repite. No se trata de negarse a hablar de lo que arde. Se trata

de que, en la cuarta ocasión, el Mentor diga en voz alta lo que está ocurriendo: "Es la cuarta vez que empezamos con algo que hay que resolver esta semana. Me parece bien atenderlo. Pero quiero que veamos juntos qué pasó con lo que veníamos trabajando, porque hace un mes que no volvemos ahí." La observación es material: con frecuencia, la urgencia permanente **es** el asunto.

Preferir sesiones más cortas a sesiones canceladas. Conviene pactarlo en el contrato, antes de que la crisis llegue: en semanas críticas, media hora en lugar de nada. Una sesión breve en medio de la tormenta suele valer más que tres sesiones tranquilas, porque el material está vivo.

Y una afirmación que conviene sostener con firmeza ante el mentorado y ante la organización: **si el proceso solo puede existir cuando el proyecto está tranquilo, no es un proceso**. Los umbrales de este nicho no aparecen en la calma. Aparecen exactamente ahí donde no hay tiempo.

No generar dependencia en un rol ya solitario

Éste es el punto más delicado del capítulo, y lo es por una razón que ya establecimos y que ahora se vuelve en nuestra contra.

El Capítulo 1 mostró que el rol del director de proyectos es estructuralmente solitario: todos los actores de su ecosistema tienen una razón legítima para no ser sus confidentes. Y señalamos que el Mentor será, con frecuencia, el primer interlocutor sin consecuencias que esa persona tiene en años.

Precisamente por eso, este es un nicho de **alto riesgo de dependencia**. No porque el mentorado sea frágil, sino porque el espacio es escaso y lo escaso se vuelve necesario.

El *Manual Profesional* establece las señales de dependencia encubierta, y en este nicho conviene tenerlas presentes desde la primera sesión: el mentorado retrasa decisiones hasta la sesión; solicita aprobación frecuente; reproduce el lenguaje del mentor como fórmula; evita asumir errores; prolonga el proceso sin nuevos desafíos. Dos o más de manera sostenida obligan al Mentor a revisar su intervención.

Y el mismo texto agrega una advertencia que en esta Especialidad debe leerse con particular atención: **en ocasiones, la dependencia no es del mentorado, es del mentor**.

Conviene desarrollar esa frase, porque aquí adopta una forma específica. Un Mentor de Project Managers es, con frecuencia, alguien que dejó el oficio o que lo ejerce menos que antes. Y estas sesiones le devuelven algo: el olor del terreno, las decisiones grandes, la sensación de estar cerca de donde las cosas pasan. Le dan relevancia en proyectos que ya no dirige.

Eso es dependencia del Mentor, y produce procesos que se alargan sin razón, agendas que se llenan de sesiones que no tienen objeto nuevo, y una satisfacción compartida que el *Tomo III* nombra con exactitud: la **dependencia agradecida**. El corpus advierte que una práctica sin finalidad explícita mide su éxito de manera errática, por alivio emocional o por resultados inmediatos, y que una conversación puede producir tranquilidad momentánea y sin embargo debilitar autonomía.

El instrumento que la Academia provee es sencillo y conviene usarlo sin excepción. Después de cada sesión, el Mentor registra cinco niveles: claridad decisional, responsabilidad asumida, búsqueda de validación, anticipación de consecuencias y autocorrección observable. Lo que se evalúa no es una sesión: es la **curva** a lo largo del proceso. El estándar es explícito al respecto — si en la sesión doce el mentorado sigue preguntando "¿qué hago?", algo está fallando.

Existe además, en este nicho, un movimiento que recomendamos incorporar como objeto legítimo de trabajo. Si la soledad del rol es estructural, reducir la dependencia respecto del Mentor no alcanza: hay que **ayudar al mentorado a construir interlocución propia**. Con quién puede pensar en voz alta dentro de su organización y con quién no. Qué pares fuera de la empresa podrían cumplir esa función. Qué necesitaría cambiar para que su equipo pudiera discutirle algo.

No es un tema tangencial. Un proceso que termina dejando a la persona igual de sola que al principio, pero sin Mentor, entregó menos de lo que prometía.

Criterios de derivación

El *Tomo III* establece señales precisas para derivar cuando la emoción excede el marco reflexivo: síntomas persistentes que exceden el contexto situacional; historia previa de tratamiento clínico relevante; crisis emocionales que impiden sostener un proceso reflexivo; riesgo para la integridad personal o funcional. Y agrega una frase que conviene retener: **derivar no es abandonar, es ejercer profesionalidad**.

Este nicho produce esas señales con frecuencia superior a la media, por razones que el Capítulo 1 detalló: tensión sostenida, jornadas extendidas, responsabilidad mayor que la autoridad, ciclos encadenados sin recuperación.

Y aquí debemos formular una advertencia específica de esta Especialidad, que no está en el corpus general porque no le corresponde estar:

El Mentor de Project Managers tiene el umbral de normalidad desplazado.

Trabajó setenta horas semanales durante meses y lo consideró parte del oficio. Durmió cuatro horas en las semanas de puesta en marcha. Atravesó dos o tres períodos que hoy, mirados de lejos, reconocería como agotamiento serio. Todo eso era, en su experiencia, lo normal.

En consecuencia, tenderá a **normalizar en su mentorado aquello que debería derivar**. Escuchará que hace seis semanas que duerme mal y pensará que está en la etapa dura del proyecto. Es exactamente el error que su propia biografía lo predispone a cometer, y no lo corregirá con buena voluntad: lo corregirá teniendo criterios escritos y consultándolos, en lugar de compararlos contra su propia tolerancia.

Las otras derivaciones son más simples de reconocer. Los asuntos **jurídicos** —disputas contractuales, responsabilidades, cuestiones laborales— van a un abogado, y el Mentor no opina sobre ellos aunque tenga experiencia contractual considerable. Los asuntos **técnicos** no se derivan: sencillamente están fuera del objeto, y el Capítulo 3 ya estableció qué hacer con ellos. Y las cuestiones que requieren **decisiones vinculantes de la organización, definición de**

objetivos institucionales, corrección de desempeño o asignación de responsabilidades pertenecen, según el *Tomo III*, al espacio del liderazgo y no al de la mentoría.

Un último punto, práctico: **la derivación se prepara antes de necesitarla**. Un Mentor que ante una señal clínica debe salir a buscar un profesional de confianza va a demorar semanas, y en esas semanas seguirá sosteniendo algo que no le corresponde. La red debe existir antes del primer proceso.

Cierre de la Parte II

La Parte II sostuvo una sola idea desde ángulos distintos: en esta Especialidad, lo que hace posible la conducta correcta no es el repertorio sino la posición. La posición permite callar cuando callar es difícil, permite usar la experiencia sin imponerla y permite sostener el encuadre cuando el proyecto, la organización y el propio pasado profesional empujan en dirección contraria.

La Parte III se ocupa de lo que el Mentor observa desde esa posición.

Preguntas para la reflexión del Mentor

1. Si la organización que financia un proceso me pidiera mañana una opinión para una promoción, ¿tengo pactado por escrito qué responder, o improvisaría?

2. ¿En qué contextos informales de mi trabajo podría deslizarse una confidencia sin que yo lo advirtiera? ¿Quién me pregunta cosas junto a la máquina de café?

3. ¿Cuántas de mis últimas sesiones empezaron con una urgencia del proyecto? ¿Nombré el patrón alguna vez?

4. De las señales de dependencia encubierta, ¿reconozco alguna en mis procesos actuales? ¿Y alguna en mí?

5. ¿Qué me devuelven a mí estas sesiones que ya no obtengo en otro lado? ¿Podría estar prolongando algún proceso por eso?

6. ¿Cuál era mi propio umbral de normalidad cuando dirigía proyectos? ¿Qué situaciones de mis mentorados estoy en riesgo de considerar corrientes?

7. Si mañana necesitara derivar a un profesional clínico, ¿a quién llamo? ¿Tengo el número?

PARTE III — EL TERRENO QUE SE LEE

Qué observa el Mentor antes de intervenir. Ninguna de estas variables es objeto de su intervención: todas son objeto de su lectura y, eventualmente, de la lectura que ayude a construir en el mentorado.

Criterio editorial de esta Parte. No es un catálogo. El Skill de Estructura advierte que ningún Manual puede agotar la realidad de un nicho y proscribe formar repetidores. Estas variables se presentan como **campos de observación**, con la advertencia expresa de que la enumeración es incompleta por definición y de que el objetivo es entrenar la mirada, no proveer una lista de verificación.

Capítulo 9 — Variables del proyecto: las condiciones del decidir.

Tiempo, riesgo, dinero, alcance y calidad. El lector las conoce como materia de gestión, y en ese registro no tenemos nada que aportarle.

Este capítulo las mira de otro modo. No como variables a administrar, sino como **las condiciones que configuran el margen decisional de una persona**. La pregunta que organiza cada apartado no es qué hacer con la variable, sino qué clase de decisor produce esa restricción, y qué le dice al Mentor sobre quién tiene delante.

El tiempo

De las cinco, el tiempo tiene una propiedad que ninguna otra comparte: **se consume mientras se delibera**. Pensar cuesta exactamente aquello sobre lo que se está pensando.

Esa particularidad explica buena parte de la conducta decisional de este nicho, y explica también por qué el Capítulo 6 insistía tanto en el silencio. Un director de proyectos no precipita sus decisiones por impaciencia de carácter: las precipita porque el costo de no decidir es medible y aparece en su tablero al día siguiente. La deliberación tiene, en su mundo, un precio contable.

Ahora bien, lo más elocuente que el tiempo le ofrece al Mentor no es la presión sino el cronograma. Y aquí proponemos una lectura que conviene retener:

Un cronograma imposible es siempre un documento sobre una conversación anterior.

Alguien dijo que sí. O alguien no dijo que no, que a estos efectos es lo mismo. Nadie llega a un plazo irrealizable por error de cálculo: se llega por una conversación en la que un plazo se estableció y no fue discutido con la fuerza necesaria.

De modo que, cuando el Mentor tiene delante un proyecto con fechas que no cierran, la pregunta técnica —cómo recuperar el atraso— es del mentorado y de su oficio. La pregunta mentoral es otra: **¿quién aceptó esto, en qué condiciones, y qué le impidió negarse?**

Las respuestas posibles abren caminos distintos.

Si fue el mentorado quien aceptó, aparece de inmediato la pregunta por qué. Puede haber sido cálculo político deliberado, y entonces hay una estrategia que examinar. Puede haber sido incapacidad de sostener una negativa ante alguien con más poder, y entonces estamos ante el umbral de la legitimidad, que el Capítulo 16 desarrolla. Puede haber sido la convicción de que él podía lograr lo que otros no, y entonces estamos ante algo que el Capítulo 1 describió: una identidad que necesita del resultado para sostenerse.

Si el mentorado heredó el cronograma, la pregunta cambia: **qué está haciendo con una imposibilidad que no eligió**. Hay quienes la toman como propia y se destruyen intentando cumplirla. Hay quienes la declaran ajena y se desentienden, cumpliendo formalmente y esperando el fracaso. Y hay una tercera posición, que es la que el proceso mentoral puede ayudar a construir:

hacerse responsable de la conducción sin hacerse responsable de una promesa que no hizo. Esa distinción es difícil y no es técnica.

El dinero

El presupuesto de un proyecto es, entre otras cosas, una declaración de prioridad. Lo que la organización financia dice dónde está parado ese proyecto —y dónde está parado quien lo dirige— con mucha más precisión que cualquier cosa que se le haya dicho en una reunión.

Por eso un recorte presupuestario rara vez es solamente un recorte presupuestario. Es información sobre la posición. Y lo que el Mentor observa no es la cifra sino **cómo la lee su mentorado**.

Hay quien lee un recorte como dato de contexto y ajusta. Hay quien lo lee como señal de desconfianza hacia su persona y entra en una espiral defensiva que no tiene relación con lo ocurrido. Y hay quien no lo lee en absoluto: registra el número, rehace la planilla y no se pregunta qué acaba de pasar en el campo de poder de la organización. Las tres respuestas son informativas, y ninguna es técnica.

Existe además una lectura de segundo orden, más personal y con frecuencia más reveladora: **qué variable sacrifica este profesional primero**. Algunos tratan el presupuesto como sagrado y el tiempo como elástico; otros hacen exactamente lo contrario; otros protegen el alcance por encima de todo. Esa jerarquía no proviene de ninguna metodología —todas las metodologías dicen que depende del caso— sino de la biografía del decisor: de dónde se formó, de qué fracaso lo marcó, de qué le costó caro una vez.

Cuando el Mentor identifica esa jerarquía y logra que el mentorado la vea, ha entregado algo de valor considerable. Porque una preferencia que se conoce puede examinarse; una preferencia que se ignora se aplica siempre igual, incluso cuando la situación pedía lo contrario.

Y hay un tercer plano, que este Manual retomará como umbral: el dinero determina lo que el mentorado puede ofrecerle a las personas que convoca. El Capítulo 14 se ocupa de eso.

El riesgo

El marco técnico entiende el riesgo como algo que se identifica, se cuantifica y se mitiga. La lectura mentoral empieza en otro punto:

El riesgo registrado es el nombre que le damos a la incertidumbre que decidimos tolerar.

Un registro de riesgos, leído así, no es un inventario de amenazas: es un documento sobre lo que un equipo aceptó convivir. Y lo que le interesa al Mentor no es su calidad técnica, sino la relación que su mentorado tiene con no saber.

Hay decisores que necesitan eliminar la incertidumbre y planifican de más: cada contingencia prevista, cada escenario documentado, cada proveedor con respaldo. Suelen ser excelentes profesionales y suelen pagar un precio en velocidad, en costo y en la autonomía de sus equipos, que aprenden que todo está previsto por otro. Hay decisores que toleran demasiado bien la incertidumbre y llegan a la ejecución con menos preparación de la que la situación requería. Ambos extremos son posiciones frente a lo desconocido, no niveles de competencia técnica.

Pero el material más valioso de esta variable es otro, y conviene nombrarlo con precisión: **el riesgo que el mentorado no registró**.

No hablamos del riesgo que no vio por falta de información. Hablamos del que vio y no anotó. Ocurre con más frecuencia de la que se admite, y casi nunca por descuido: registrar un riesgo obliga a comunicarlo, y comunicarlo obliga a una conversación que alguien prefiere no tener. Anotar que el proveedor elegido no tiene antecedentes en obras de esta escala significa poner por escrito que la decisión de compra fue mala, y esa decisión la tomó un área con la que hay que seguir trabajando.

De modo que la pregunta mentoral, ante una omisión de ese tipo, no es cómo mejorar el registro. Es: **¿qué conversación se está evitando?** Con enorme frecuencia, allí hay un umbral esperando.

La casuística del nicho ofrece variantes elocuentes de esta lógica. Una de ellas —el pliego minuciosamente detallado con el que se pretendía economizar y que terminó trasladando el riesgo al comprador en lugar de eliminarlo— muestra que la gestión del riesgo puede ser impecable en su forma y equivocada en su objeto, porque lo que se estaba comprando no era una solución sino un riesgo distinto.

El alcance

Es la más política de las cinco variables, porque es donde el proyecto se encuentra con lo que las personas esperaban de él.

El crecimiento no controlado del alcance se explica técnicamente como falla de control de cambios, y esa explicación es correcta y no sirve para nada en una sesión de Mentoría. Lo que suele haber

debajo es una acumulación de pequeñas concesiones que alguien no pudo retener. Un sí en un pasillo. Un "eso lo vemos" que quedó como compromiso. Un pedido menor de un gerente al que no convenía contradecir en ese momento.

De ahí sale una lectura de notable poder diagnóstico:

El mapa de lo que un director de proyecto absorbió y de lo que rechazó es un mapa de a quién le teme.

No hace falta preguntarle a nadie por la estructura de poder de una organización. Basta mirar de quién provienen los pedidos que entraron sin discusión y de quién los que fueron negociados o rechazados. Ese contraste dibuja, con bastante exactitud, la percepción que el mentorado tiene del campo —que puede coincidir o no con el campo real, y esa distancia es también material de trabajo.

La pregunta mentoral, entonces, no es cómo controlar mejor los cambios. Es: **¿a quién no puede decirle que no, y qué pasaría si lo hiciera?**

La calidad

Es la variable donde vive de manera más directa la identidad profesional.

Todas las metodologías admiten que la calidad se negocia como cualquier otra restricción. En la experiencia real de la mayoría de los directores de proyecto, es la última que sacrifican y la que peor los deja cuando la sacrifican. Un plazo incumplido se explica; un

sobrecosto se justifica; una obra entregada por debajo del estándar propio se recuerda durante años.

Lo que el Mentor observa aquí no es el nivel de calidad alcanzado, sino **qué está dispuesto a degradar esta persona y qué no**, y con qué grado de conciencia lo decide.

Un mentorado que sacrifica calidad sin incomodidad está diciendo algo. Uno que se niega a sacrificarla en cualquier circunstancia, aun cuando la situación lo exigía y aun a costa del proyecto entero, está diciendo otra cosa. Ninguna de las dos posiciones es un error metodológico. Ambas son declaraciones sobre quién es esa persona y qué necesita seguir siendo.

Es un terreno delicado y conviene recordar el límite establecido en el Capítulo 1: todo esto es materia de observación, no de interpretación. El Mentor no explica a su mentorado por qué es como es. Le ayuda, a lo sumo, a ver qué está eligiendo cuando cree que solo está gestionando.

Irreversibilidad y temporalidad

Estas dos características no son variables del proyecto: son rasgos estructurales del nicho, y son lo que verdaderamente lo distingue de casi todos los demás ámbitos donde se ejerce la Mentoría.

La ventana. Un proyecto tiene principio y fin, y dentro de él las decisiones tienen momento. Se puede decidir sobre el diseño mientras el diseño está abierto; después, no. Se puede renegociar el contrato antes de la firma; después, no. Muchas decisiones de este nicho **solo existen dentro de una ventana**, y cuando la ventana se cierra la decisión queda tomada por omisión.

La consecuencia para el Mentor es seria y conviene enunciarla:

Aquí, no decidir es decidir, y con una exactitud que otros ámbitos no tienen.

Un profesional que posterga durante tres semanas la conversación con el sponsor no está postergando: está eligiendo, y el resultado de su elección quedará documentado en el proyecto. Esto le impone al proceso mentoral una responsabilidad temporal que no puede ignorarse. El Capítulo 8 discutió la presión del calendario y sostuvo que el ritmo del proceso no debe ser capturado por el reloj del proyecto. Aquí agregamos el otro extremo del criterio: tampoco puede ignorarlo. Un umbral acompañado con excelencia tres semanas después de que la ventana se cerró fue acompañado tarde.

La irreversibilidad. Las decisiones de este nicho se encarnan en cosas. Se hormigona, se firma, se contrata, se despide, se instala. Buena parte de la vida profesional admite corrección: una conversación mal llevada se puede retomar, un estilo de conducción se puede ajustar durante años. Una fundación mal ejecutada no se retoma.

Esto tiene dos implicancias. La primera es que la elaboración debe ocurrir **antes**, y el Mentor no puede apoyarse en el "más adelante lo revisamos" que otros ámbitos permiten. La segunda es más humana: quien atraviesa este oficio acumula decisiones que no pudo corregir, y el peso de esas decisiones es una parte del material que llegará a la sesión, muchas veces sin ser nombrado.

El final. El proyecto termina. Habrá una fecha en la que esta persona será evaluada, y poco después la estructura que sostenía su rol desaparecerá. Ningún otro nicho tiene tan marcada esa

cadencia. Le da al proceso mentoral un ritmo natural y también un riesgo específico, del que se ocupa el Capítulo 19.

La operación, no la lista

Cerramos con lo que este capítulo pretendía enseñar, que no son cinco lecturas sino una operación.

Ante cualquier dato técnico del proyecto, el Mentor formula una pregunta que no es técnica. Los ejemplos recorridos ilustran la forma de esa operación, y valen como muestra y no como repertorio:

Un cronograma imposible lleva a preguntar quién aceptó eso y qué le impidió negarse. Un presupuesto recortado, qué dice ese recorte sobre la posición del mentorado y cómo lo está leyendo. Un riesgo no registrado, qué conversación se evita al no registrarlo. Un alcance que crece, a quién no puede decirle que no. Una calidad que se degrada, qué está dispuesto a dejar de ser.

La lista de datos técnicos posibles es infinita y no vale la pena intentar cubrirla. Lo que se transfiere es el movimiento: **del artefacto a la persona que lo produjo, y de la falla del artefacto a la decisión que la originó.**

Y una advertencia final, que retoma lo dicho al abrir esta Parte. Un Mentor que domina esta operación empieza a leer con velocidad y con acierto, y ahí aparece su riesgo característico: confundir una hipótesis con un diagnóstico. Que el cronograma sea imposible no prueba que el mentorado no supo negarse; puede haberlo negociado durante dos meses y haber perdido. La lectura habilita una pregunta. Nunca autoriza una conclusión.

Preguntas para la reflexión del Mentor

1. Cuando escucho la descripción de un proyecto, ¿qué variable miro primero? ¿Qué dice esa preferencia sobre mi propia biografía profesional?

2. ¿Cuál era mi jerarquía de sacrificio cuando dirigía proyectos: qué protegía siempre y qué entregaba primero? ¿La elegí o la heredé?

3. ¿Puedo recordar un riesgo que vi y no registré? ¿Qué conversación estaba evitando?

4. En mi propia trayectoria, ¿de quién no pude decir que no? ¿Qué habría pasado si lo hubiera hecho?

5. ¿Qué decisión irreversible de mi carrera sigo pensando? ¿Cómo va a afectar eso mi escucha cuando un mentorado esté frente a una parecida?

6. Ante mi mentorado actual, ¿qué lecturas tengo formadas que todavía no verifiqué? ¿Las estoy sosteniendo como hipótesis o ya las di por ciertas?

Capítulo 10 — Variables de la organización: el campo de poder.

El capítulo anterior leía un artefacto. El cronograma, el presupuesto y el registro de riesgos son documentos: están afuera del Mentor, y él puede examinarlos con cierta distancia.

Este capítulo lee algo distinto, y la diferencia es de naturaleza. **El Mentor no observa organizaciones: las habitó.** Pasó dentro de ellas veinte años, se formó en sus reglas, sufrió sus disfunciones y aprendió a moverse en su campo de poder. Ese conocimiento es el activo más específico que aporta a esta Especialidad, y es simultáneamente el lugar donde su lectura puede desviarse sin que él lo advierta.

Por esa razón este capítulo no está organizado como una taxonomía de organizaciones. Está organizado alrededor de un riesgo: **leer el sistema del mentorado a través del sistema propio.**

Organizaciones reales, no ideales

La literatura técnica describe estructuras funcionales, matriciales y por proyectos, y explica con precisión qué autoridad tiene el director de proyecto en cada una. Es información correcta y el lector la conoce.

Nadie trabaja en un organigrama.

Toda organización tiene dos estructuras funcionando al mismo tiempo: la **declarada**, que figura en los documentos y en el acta de constitución del proyecto, y la **operante**, que es la que

efectivamente decide, autoriza, frena y habilita. No coinciden nunca del todo, y el mentorado vive exactamente en la distancia entre ambas.

De ahí una afirmación que conviene sostener:

La competencia organizacional de un director de proyectos no se mide por conocer la estructura, sino por su capacidad de leer la distancia entre lo declarado y lo operante.

Esa lectura falla de dos maneras, y ambas son material.

Están quienes operan según la estructura declarada. Piden lo que corresponde a quien corresponde, escalan por el canal previsto, cumplen el procedimiento — y viven en un estado de sorpresa permanente, porque las cosas no ocurren como el documento indica. Suelen ser profesionales rigurosos y suelen desgastarse mucho.

Y están quienes operan exclusivamente en lo informal. Consiguen todo por vínculo, resuelven por fuera del canal, saben a quién llamar. Son eficaces hasta el día en que algo sale mal y descubren que no tienen ninguna constancia, ningún respaldo y ninguna decisión documentada. Renunciaron a la protección que da lo formal.

La posición madura combina ambas y sabe cuándo usar cada una. No es una técnica: es criterio, y por lo tanto es acompañable.

El sponsor

El marco técnico ubica al sponsor como el rol que provee recursos y autoridad. La lectura mentoral es más simple y más exigente:

El sponsor es quien aparece cuando hay que pagar un costo.

De modo que la pregunta operativa no es quién figura como sponsor en el acta, sino quién estuvo la última vez que hubo que sostener una decisión impopular frente a otra gerencia. Un sponsor que existe en el documento y no aparece en el conflicto no es un sponsor: es una firma.

Tres configuraciones aparecen con regularidad.

El sponsor real y presente. El mentorado tiene protección. Y entonces la pregunta que interesa es si la usa. Hay directores de proyecto que no escalan nunca, por orgullo profesional o por la convicción de que pedir respaldo es admitir que no pueden solos. Acumulan conflictos que podían haberse resuelto en una conversación de diez minutos, y llegan al final del proyecto agotados y con la sensación de haberlo hecho todo. Ése no es un problema de gestión de interesados; es material del Capítulo 16.

El sponsor nominal. El mentorado está expuesto y con frecuencia no lo sabe. Toma decisiones suponiendo una protección que no existe, y el descubrimiento le llega en el peor momento. El trabajo mentoral no consiste en avisarle —el Capítulo 6 estableció por qué — sino en ayudarlo a mirar qué evidencia tiene de esa protección que da por supuesta.

Más de un sponsor, con intereses distintos. Es la configuración más frecuente en organizaciones grandes y la que peor se lleva con la literatura, que tiende a presentarla como un defecto de gobernanza a corregir. Casi nunca se corrige. Es la condición dentro de la cual el mentorado debe decidir, y tratarla como anomalía impide trabajarla.

La pregunta que ordena todo el apartado es ésta: cómo cambia lo que el mentorado se anima a decidir según a quién crea que tiene detrás. Ahí, y no en el organigrama, está lo que le interesa al Mentor.

Decisores informales

Toda organización tiene personas que no aparecen en ningún diagrama y pueden detener un proyecto. El jefe de mantenimiento con treinta años en la planta. La asistente del director. El delegado gremial. El operario que todos consultan aunque nadie lo haya designado. El encargado de compras que decide el orden real de las urgencias.

La casuística del nicho abunda en ejemplos de áreas subestimadas que resultaron críticas —portería, bomberos, limpieza, abastecimiento— y que nadie había incorporado a la planificación porque no parecían pertenecer al proyecto.

Lo que el Mentor lee aquí es de dos órdenes.

El primero es **a quiénes ve y a quiénes no ve** su mentorado. Un director de proyectos que enumera diez interesados y ninguno está por debajo de la línea de jefatura está describiendo su percepción, no la organización.

El segundo es más revelador y conviene formularlo con cuidado: **a quiénes ve y decide no considerar**. Porque en muchos casos no se trata de ceguera sino de jerarquía. Hay profesionales que no consiguen negociar con alguien situado varios escalones por debajo, no porque no lo perciban, sino porque hacerlo les resulta impropio de su posición. Prefieren escalar, exigir por vía formal o

esperar que el sistema funcione, antes que sentarse veinte minutos con la persona que efectivamente resuelve.

Si el mapa del alcance —Capítulo 9— muestra a quién le teme un director de proyectos, el mapa de los decisores informales suele mostrar **a quién considera prescindible**. Ambos mapas dicen más sobre él que sobre su empresa.

La cultura del error

De todas las variables organizacionales, ésta es la que más condiciona el margen decisional del mentorado, y por eso merece un tratamiento propio.

La pregunta es directa: **cuando algo sale mal en esta organización, ¿qué ocurre?** ¿Se analiza qué pasó, o se busca quién fue? La respuesta configura la conducta de todos los profesionales competentes que trabajan allí, con independencia de su carácter.

De aquí se desprende una de las lecturas más finas —y más fáciles de errar— de todo este capítulo.

El Capítulo 1 describió dos marcas que el rol deja en las personas: la hipervigilancia y la cobertura defensiva. Cuando el Mentor observa a un mentorado que documenta todo, que copia en los correos a quien corresponda, que se asegura de dejar constancia de cada advertencia, tiene ante sí dos explicaciones posibles y **no son distinguibles a simple vista**.

Puede ser un rasgo de la persona, formado en su historia y transportado de empresa en empresa. O puede ser una **adaptación racional a un entorno que castiga el error**, en el cual esa

conducta no es una deformación sino la única forma sensata de sobrevivir profesionalmente.

Confundir una cosa con la otra tiene consecuencias serias. Un Mentor que trata como rasgo lo que es adaptación le está pidiendo a su mentorado que se desarme en un lugar donde eso lo dejará expuesto. Y un Mentor que atribuye al entorno lo que es rasgo deja intacto aquello sobre lo que el proceso podía trabajar.

La distinción no se resuelve por observación directa. Se resuelve preguntando por la variación: **¿esta conducta aparece también en otros contextos?** ¿La tenía en su empresa anterior? ¿La tiene con todos los interlocutores o solo con algunos? La adaptación es específica; el rasgo viaja.

Corresponde agregar el límite. **El Mentor no puede modificar la cultura de una organización**, y ninguna intervención mentoral debería proponérselo. Lo que sí pertenece a su objeto es acompañar el discernimiento del mentorado sobre cuánto de sí mismo está dispuesto a gastar en un entorno así, qué puede sostener y qué no. Ese discernimiento puede llevar a conclusiones que exceden el proyecto en curso. El Mentor lo acompaña sin conducirlo: no le corresponde opinar sobre si debe quedarse o irse, y debe estar particularmente atento aquí, porque es un punto donde la Mentoría se desliza con facilidad hacia el asesoramiento de carrera.

El riesgo central: leer el sistema propio

Llegamos al asunto que organiza el capítulo. La experiencia organizacional del Mentor se desvía de cuatro maneras reconocibles.

La generalización biográfica. El Mentor trabajó en un sector con ciertos ritmos, ciertas escalas y ciertos modos de decidir, y los toma como el estándar de lo normal. Escucha que en la empresa de su mentorado una decisión de compra tarda seis semanas y lo registra como disfunción. En ese sector puede ser lo habitual, e incluso lo prudente. La antigüedad no protege de este error: lo agrava, porque cuanto más consolidada está la experiencia propia, menos se la percibe como particular.

La organización idealizada. No todo sesgo es negativo. A veces el Mentor se formó en una empresa inusualmente buena: con un sponsor que respaldaba de verdad, con una cultura madura frente al error, con reglas que se cumplían. Sin advertirlo, le exigirá a la organización de su mentorado que se comporte así, y leerá como falla personal de él lo que es un límite del entorno. Es un sesgo especialmente cruel, porque el mentorado termina sintiendo que debería poder con algo que nadie podría.

La organización traumática. El reverso. Un Mentor que fue dañado en cierto tipo de estructura la reconoce en todas partes. Recomendará cautela donde no hay peligro, encontrará confirmaciones de una desconfianza que no corresponde a este caso, y validará lecturas defensivas del mentorado que quizás no se sostienen. El *Tomo III* trata esto bajo el nombre de resonancias, y el Capítulo 7 ya señaló sus señales.

La lectura entregada. Es la más dañina de las cuatro, y la que se comete con mejor intención. El Mentor, que lee la organización con velocidad y probablemente con acierto, le dice a su mentorado cómo es su empresa. *"Lo que pasa acá es que el verdadero poder está en Operaciones y tu sponsor no tiene peso."*

Puede ser cierto. Y sin embargo:

El mapa organizacional es un entregable del mentorado, no del Mentor.

Un director de proyectos que aprende a leer campos de poder se lleva esa capacidad a la empresa siguiente. Uno que recibe el mapa de su organización actual resolvió este proyecto y necesitará a alguien de nuevo en el próximo. Entregar la lectura es la forma más elegante de la sustitución, porque no se parece a decidir por otro: se parece a explicarle el mundo.

Cómo se acompaña una lectura sin hacerla

El Mentor tiene una lectura, y no puede no tenerla. La pregunta es qué hace con ella. Cuatro movimientos, ordenados por implicación creciente.

Pedir la descripción y observar los huecos. *"Contame quién decide qué en este proyecto."* Lo que interesa no es lo que el mentorado responde, sino lo que no puede responder. Un profesional que no sabe quién autoriza efectivamente una excepción está describiendo su propio punto ciego, y lo está descubriendo mientras habla.

Pedir evidencia. *"¿De dónde sacás que a él no le importa este proyecto?"* Formulada sin ironía, es una de las intervenciones más útiles de este capítulo. Buena parte de las lecturas organizacionales que un mentorado sostiene con certeza descansan sobre dos episodios y una interpretación. Ponerlas a prueba no es desafiarlo: es tratarlas como lo que son.

Preguntar por las excepciones. *"¿Alguna vez pasó algo distinto?"* Las narrativas organizacionales tienden a ser absolutas —*acá nunca se decide nada*— y casi siempre hay excepciones que el relato descartó. Recuperarlas suele abrir margen donde parecía no haberlo.

Preguntar qué cambiaría si la lectura fuera equivocada. *"Si resulta que sí te va a respaldar, ¿qué harías distinto?"* Es el movimiento más potente contra una lectura fija, porque no la discute: la pone a trabajar como hipótesis y muestra cuánto de la conducta actual depende de ella.

Ninguno de los cuatro entrega el mapa. Los cuatro obligan a dibujarlo.

Preguntas para la reflexión del Mentor

1. ¿En qué tipo de organización me formé? ¿Qué cosas considero normales que probablemente no lo sean fuera de ese contexto?
2. ¿Mi empresa de referencia era mejor o peor que el promedio? ¿Qué le estoy exigiendo a la organización de mi mentorado sin haberlo decidido?

3. ¿Hay algún tipo de estructura o de jefe que reconozco enseguida y que me despierta reacción inmediata? ¿Qué probabilidad hay de que la esté reconociendo donde no está?

4. En mi último proceso, ¿le entregué a mi mentorado alguna lectura de su organización que él podría haber construido solo?

5. Cuando observo conductas defensivas en un mentorado, ¿verifico si aparecen también en otros contextos, o las atribuyo directamente a su manera de ser?

6. ¿A quiénes no veía yo, cuando dirigía proyectos? ¿Qué me impedía verlos?

Capítulo 11 — Variables de la persona: quién decide.

Los dos capítulos anteriores conducían aquí. El proyecto y la organización se leen para comprender las condiciones en que alguien decide; este capítulo se ocupa de ese alguien.

Es también el capítulo donde esta obra corre su mayor riesgo, y conviene decirlo antes de empezar y no al final. El vocabulario disponible para hablar de las personas es, en su mayor parte, vocabulario clínico. Y tomar prestado un vocabulario es tomar prestada la operación que lo acompaña: quien empieza hablando de mecanismos de defensa termina interpretándolos, aunque haya jurado no hacerlo.

Por eso establecemos la regla de operación antes que el contenido.

La regla de operación

El Mentor observa lo que una persona hace, dice y decide. No interpreta por qué lo hace.

La distinción es practicable y tiene una prueba verificable. Considérense dos formulaciones sobre el mismo mentorado:

"Cada vez que aparece el nombre de Compras, hablás más rápido y cambiás de tema." "Le tenés miedo a la confrontación, seguramente por algo anterior a este trabajo."

La primera es una **observación**. Describe algo que ocurrió, el mentorado puede confirmarla o desmentirla con un dato, y si la desmiente el Mentor no tiene nada que sostener.

La segunda es una **interpretación**. No puede verificarse ni refutarse; solo puede ser aceptada o rechazada como creencia. Y coloca al Mentor en una posición que no le pertenece: la de quien sabe sobre otro más de lo que ese otro sabe sobre sí mismo.

La prueba, entonces, es simple:

¿Podría el mentorado desmentirlo con un dato? Si puede, es observación. Si solo puede creerlo o no creerlo, es interpretación.

Y una segunda regla, sobre el material. Lo que se trabaja aquí es la **historia profesional**. La historia personal aparecerá —es inevitable, y en este nicho aparece con frecuencia, porque el oficio invade la vida— y cuando aparezca se recibe con respeto y no se explora.

Se recibe, no se indaga.

La historia profesional

No es un currículum. Lo que interesa no son los puestos ocupados sino **las decisiones que formaron el criterio de esta persona**.

Cuatro preguntas abren casi todo el material necesario: cuál fue el proyecto que lo marcó; dónde aprendió lo que sabe; de quién lo aprendió y qué se llevó de esa persona; qué le costó caro una vez.

De las respuestas suele emerger una constatación que conviene aprovechar, porque tiene consecuencias operativas inmediatas:

El criterio de un profesional tiene fecha de origen.

Casi todos los directores de proyecto experimentados operan sobre reglas formadas en un episodio concreto, con frecuencia de hace diez o veinte años, y casi nunca revisadas desde entonces.

Nunca más acepto un proveedor sin antecedentes verificables. Nunca más arranco sin el alcance firmado. A los sponsors hay que hablarles con números, nunca con problemas.

Esas reglas fueron correctas. Fueron, además, caras: se pagaron con un fracaso, y por eso se sostienen con una convicción que ninguna metodología produce. El problema es que se aplican hoy a situaciones que no se parecen a aquella, y se aplican sin ser examinadas, porque no se experimentan como reglas: se experimentan como criterio profesional.

La operación mentoral que corresponde es la misma que el Capítulo 7 proponía para las anécdotas del propio Mentor, aplicada ahora al mentorado: **ayudarlo a fechar sus reglas**. Una regla con fecha puede examinarse —*¿esto sigue siendo cierto? ¿en esta empresa? ¿con este proveedor?*—. Una regla sin fecha se aplica siempre igual y parece sensatez.

No se trata de que abandone la regla. Se trata de que sepa que la tiene.

Identidad y tolerancia a la exposición

El Capítulo 1 estableció que la identidad de este profesional suele apoyarse en resultados. Agregamos aquí una variable distinta que ese capítulo no desarrolló y que resulta particularmente útil: **la tolerancia a la exposición**.

Exponerse, en este oficio, significa estar visible mientras se está inseguro. El comité de dirección. El informe de avance que trae malas noticias. El momento de decir *no sé* delante de gente que espera que sepa.

Y aquí hay un hallazgo que sorprende a muchos mentores: la tolerancia al riesgo y la tolerancia a la exposición son variables independientes, y no correlacionan.

Hay profesionales que toman decisiones técnicas costosas sin inmutarse, comprometen sumas considerables y sostienen apuestas difíciles, y que sin embargo evitan sistemáticamente cualquier situación donde deban mostrarse dudando. No es cobardía y no es incoherencia: son dos tolerancias distintas.

Lo que esto le permite leer al Mentor es lo siguiente, y es de lo más valioso de este capítulo:

Hay decisiones que se toman para administrar la exposición, no para resolver el problema.

Postergar la comunicación de una mala noticia hasta tener una solución. Prepararse durante días antes de una reunión donde bastaría con preguntar. Decidir en soledad para no tener que revelar que se dudaba. Elegir la alternativa técnicamente inferior porque la superior obligaba a admitir que la anterior fue un error.

Ninguna de esas conductas se presenta como lo que es. Todas se presentan con fundamento técnico, y el fundamento suele ser razonable. Advertir el patrón —no en un caso, sino repetido— es una lectura legítima y perfectamente observable, porque se apoya en hechos y no en hipótesis sobre la interioridad de nadie.

La relación con el error

El capítulo anterior leyó cómo trata el error la organización. Aquí leemos cómo lo trata la persona, y conviene distinguir tres cosas que suelen confundirse.

Una es **cometer** el error. Otra es **admitirlo**. Y otra, distinta de las dos anteriores, es **elaborarlo**: extraer de él un criterio que modifique decisiones futuras.

Un profesional puede cometer y admitir sin haber elaborado nunca. Cuenta su error con naturalidad, no se defiende, incluso bromea al respecto — y en el proyecto siguiente vuelve a hacer exactamente lo mismo. Es el fenómeno que el Capítulo 1 describía: experiencia acumulada que no se convirtió en aprendizaje.

Lo que el Mentor observa aquí es cómo se habla de los errores propios. ¿El mentorado narra lo que él hizo, o narra las circunstancias que lo llevaron a hacerlo? ¿Aparece él como sujeto de la decisión, o el relato está construido de modo tal que la decisión parece haberse tomado sola?

Y hay una observación de particular utilidad:

El error que un profesional cuenta con soltura ya no es material. El material está en el que menciona una sola vez y no vuelve a mencionar.

Todo profesional experimentado tiene un repertorio de errores que relata bien. Son los ya procesados, convertidos en anécdota, con moraleja incorporada. Sirven para el vínculo y no para el trabajo.

Y hay otros que aparecen una vez, al pasar, sin desarrollo, y que el relato esquiva después. El Mentor los registra. **No va a buscarlos.**

No es su tarea forzar la aparición de nada, y un mentorado que no quiere hablar de algo tiene derecho a no hacerlo. Pero si esa persona vuelve alguna vez sobre ese punto, el Mentor sabrá que allí hay algo que todavía no fue elaborado, y sabrá acompañarlo cuando llegue el momento en que su mentorado lo traiga.

Motivaciones declaradas y no declaradas

Conviene precisar los términos, porque la expresión "no declaradas" podría sugerir contenidos ocultos, y no es eso lo que trabajamos.

Hay diferencia entre lo que una persona **esconde** y lo que una persona **no ha puesto en palabras**. Lo primero pertenece a su intimidad y no es asunto nuestro. Lo segundo es, con frecuencia, exactamente aquello que el proceso mentoral puede ayudar a formular.

El Capítulo 1 introdujo la distinción entre motivación —fuerza externa, el motivo— e inspiración —fuerza interna, ligada a lo que la persona valora—. Aquí la aplicamos a la lectura.

La motivación declarada de un mentorado es casi siempre verdadera y casi siempre incompleta. Quiero que el proyecto salga bien. Quiero crecer en la empresa. Quiero que esto quede bien hecho. Nada de eso es falso.

Lo que el Mentor puede observar, sin interpretar nada, es la **desproporción**: cuando la energía invertida excede largamente lo que la motivación declarada justificaría. Una persona que dice tener interés profesional en un proyecto y lleva once meses trabajando catorce horas diarias está informando, con hechos, que la

motivación declarada no explica todo lo que está ocurriendo. No porque mienta: porque no terminó de formularlo.

El movimiento legítimo es nombrar la desproporción **sin proponer su causa**:

"Lo que estás poniendo acá es más de lo que un proyecto pide. No sé qué hay ahí. ¿Vos sabés?"

Y después, silencio, con todo lo que el Capítulo 6 estableció sobre él.

Lo que queda expresamente fuera es ofrecer la explicación. *"Capaz estás tratando de demostrarle algo a alguien."* Puede ser cierto, puede ser agudo y puede incluso ser bien recibido. Es interpretación, no pertenece a esta disciplina, y tiene un efecto secundario que conviene considerar: una vez que el Mentor ofrece la explicación, el mentorado dejó de buscarla.

Qué parte de la dificultad le pertenece

Llegamos al punto que da sentido a todo el capítulo.

El mentorado llega con un relato en el que la dificultad es externa. El sponsor no respalda, el proveedor no cumple, Compras demora, los plazos eran imposibles desde el principio. Ese relato suele ser exacto: la organización efectivamente es así, y el Capítulo 10 explicó por qué.

Y es siempre incompleto, porque en toda situación hay una parte que pertenece al decisor: lo que aceptó, lo que no dijo, lo que postergó, lo que dio por supuesto sin verificar.

El problema es cómo se llega a esa parte, y aquí hay dos maneras de fracasar.

El Mentor que confirma el relato externo. Escucha, comprende, coincide —y coincide con razón, porque conoce el oficio y sabe que esas cosas pasan—. El espacio se convierte entonces en el único lugar donde este profesional puede quejarse ante alguien competente que le da la razón. Es reconfortante, es apreciado y es inútil. El Capítulo 8 lo nombró: dependencia agradecida.

El Mentor que reparte responsabilidad. Pregunta, con la mejor intención, *"¿y qué parte de esto es tuya?"*. Formulada temprano, esa pregunta no es una invitación a pensar: es una imputación. El mentorado la escuchará como lo que suena, se defenderá —correctamente— y el relato se endurecerá en lugar de abrirse.

La operación competente es una tercera:

No repartir responsabilidad: ampliar el relato.

Todo relato de una dificultad externa contiene puntos de decisión que el narrador atravesó sin detenerse. Están ahí, y el propio mentorado los omitió al contar porque su relato estaba organizado alrededor de otra cosa. Reconstruir la secuencia los hace aparecer solos:

"¿Cuándo te enteraste de que el proveedor no iba a llegar?" "¿Qué hiciste ese día?" "¿Qué opciones tenías en ese momento?" "¿Con quién lo hablaste?" "¿Y entre eso y la reunión de comité, qué pasó?"

Ninguna de esas preguntas atribuye nada. Todas son de hecho, todas son respondibles, y todas devuelven al mentorado al lugar donde efectivamente decidió. La propia responsabilidad, cuando

aparece por esta vía, no llega como reproche: llega como descubrimiento, y solo así resulta utilizable.

La responsabilidad propia no se señala. Se descubre reconstruyendo la secuencia.

Corresponde una advertencia honesta, porque este método puede volverse su propia trampa. A veces la reconstrucción muestra que el mentorado no tenía opciones: que le informaron tarde, que la decisión estaba tomada, que hizo lo que se podía hacer. El Mentor debe ser capaz de aceptar ese resultado y decirlo.

Un Mentor convencido de que siempre hay una parte propia **la va a encontrar**, esté o no esté. Y habrá construido, con excelentes preguntas, una responsabilidad que no existía.

Cuando el material deja de ser nuestro

Cerramos donde abrimos, porque la frontera de este capítulo se cruza sin darse cuenta.

Tres señales indican que la conversación salió del objeto. Que el relato se desplace establemente hacia la infancia, la familia o la pareja. Que el mentorado empiece a pedir interpretaciones —*"¿por qué me pasa esto?"*, dicho en serio y no como figura retórica—. Y que el Mentor se descubra formulando hipótesis sobre la personalidad de alguien.

Ante las tres, la conducta es la misma y ya fue establecida en el Capítulo 8: se recibe con respeto, no se explora, y si excede el marco de una transición profesional, se deriva. El *Tomo III* es

terminante y su formulación conviene recordarla aquí: derivar no es abandonar, es ejercer profesionalidad.

Hay una forma de hacerlo que no expulsa a nadie:

"Eso que estás contando me parece importante y no quiero pasarlo por alto. También creo que excede lo que podemos trabajar acá, y no porque no importe, sino porque merece otro tipo de espacio. Lo nuestro sigue siendo cómo estás decidiendo. ¿Te parece que veamos con quién podrías conversar aquello?"

La claridad de frontera protege al mentorado de intervenciones inadecuadas, y protege al Mentor de asumir responsabilidades que no le corresponden. Esta obra lo sostiene en cada capítulo: la Mentoría se vuelve más sólida cuando reconoce dónde termina.

Preguntas para la reflexión del Mentor

1. En mi último proceso, ¿cuántas de mis devoluciones podría haber desmentido el mentorado con un dato? ¿Y cuántas solo podía creer o no creer?

2. ¿Cuáles son mis propias reglas profesionales sin fecha? ¿En qué episodio se formó cada una y cuándo fue la última vez que la revisé?

3. ¿Qué tolero mejor: el riesgo o la exposición? ¿Cómo afecta eso a lo que noto y a lo que dejo pasar en un mentorado?

4. ¿Qué errores propios cuento con soltura? ¿Cuál mencioné una sola vez en mi vida y no volví a mencionar?

5. Cuando un mentorado atribuye toda la dificultad al entorno, ¿qué hago con mi impaciencia? ¿Espero o empujo?

6. ¿Estoy dispuesto a concluir que un mentorado efectivamente no tenía opciones, aunque eso deje la sesión sin material?

Capítulo 12 — El ecosistema del proyecto: los stakeholders como campo de consecuencias.

El análisis de interesados es materia técnica y está resuelto: identificación, clasificación por poder e interés, estrategias de involucramiento. El lector lo domina y aquí no se enseña.

Este capítulo mira el mismo territorio con otra pregunta. El Capítulo 10 leyó el campo de poder de la organización: quién puede frenar al mentorado, quién puede protegerlo, quién decide sin figurar. Ahora leemos algo distinto, aunque a veces se trate de las mismas personas.

El ecosistema no es el mapa de quién influye sobre el mentorado. Es el mapa de quién recibe sus decisiones.

Caída y retorno

Toda decisión de un director de proyectos cae en alguna parte. Cae sobre un equipo que trabajará dos sábados, sobre un contratista que absorberá un adelanto de plazo, sobre un área de servicios que deberá sostener un ritmo para el que no fue dotada, sobre una comunidad vecina, sobre un organismo que tendrá que aprobar en menos tiempo del habitual.

Y casi todo lo que cae, vuelve. Vuelve como demora, como resistencia pasiva, como una inspección más rigurosa de lo previsto, como una persona que deja de hacer aquello que antes hacía sin que nadie se lo pidiera.

Esa circulación —caída y retorno— tiene en este nicho una propiedad que conviene aprovechar: **el circuito es corto y material**. En buena parte de los ámbitos profesionales, las consecuencias de una decisión son difusas y tardan años en manifestarse, de modo que casi nunca puede establecerse qué produjo qué. Aquí se decide un lunes y vuelve un jueves, con hora y con costo.

De ahí una afirmación optimista, y este Manual tiene pocas:

Bien leído, este nicho es un laboratorio excepcional para construir criterio.

Pocas profesiones ofrecen una retroalimentación tan rápida y tan legible sobre las propias decisiones. El problema es que esa información está disponible y casi nadie la usa: se registra el retraso, se documenta la causa técnica y se sigue adelante. Quince años de señales excelentes convertidas en ruido.

Ayudar a que un profesional aprenda a leer los retornos de sus propias decisiones es, quizás, la contribución más específica que esta Especialidad puede hacer.

La atención no es neutral

La casuística del nicho ofrece un caso que ilumina este punto con particular claridad.

Un proyecto de gran envergadura técnica, con el foco puesto donde correspondía ponerlo, y una parada de planta que se complicó por razones que nadie había previsto. La portería, sin refuerzo de personal, tardaba más de una hora en dar ingreso a

ciento cincuenta obreros cada mañana. El área de bomberos, que debía firmar los permisos diarios de trabajo, tampoco había sido reforzada, y la ronda de habilitación consumía otra hora. Compras, seguridad e higiene y limpieza estaban en la misma situación: nadie había previsto recursos adicionales para ellas.

La lección técnica es evidente y pertenece al oficio: el costo de un proyecto no se agota en el equipamiento y la mano de obra técnica, e incluye a las áreas de servicio que sostienen la ejecución.

La lectura mentoral es otra, y empieza por una pregunta incómoda: **¿por qué esas áreas fueron invisibles?**

No fueron ocultadas. Estaban a la vista, con nombre y con responsable, en la misma planta. Fueron invisibles porque la atención de un director de proyectos no se distribuye de manera neutral: **va donde el proyecto es interesante y donde el prestigio profesional se juega**. El desafío técnico convoca. La portería no.

Esto no es un defecto de carácter ni una falla metodológica. Es una propiedad de la atención de cualquier profesional formado en una especialidad, y opera en todos, incluido el Mentor.

Lo que el Mentor puede observar —y es plenamente observable, sin interpretar nada— es **el mapa de atención de su mentorado**: sobre qué habla espontáneamente, qué detalla, qué menciona al pasar y qué no aparece nunca. Ese mapa, sostenido a lo largo de varias sesiones, muestra un patrón.

Conviene distinguirlo del mapa que ofrecía el Capítulo 10, porque son distintos y podrían confundirse. Aquel mostraba **a quién considera prescindible** el mentorado, y hablaba de jerarquía y de poder. Éste muestra **hacia dónde va su interés**, y habla de qué

considera que es un proyecto y, en el fondo, de qué considera que es él mismo como profesional.

Relaciones que sostienen y relaciones que erosionan

El ecosistema no se lee como inventario. Se lee preguntando, para cada vínculo, si le da posición al mentorado o se la consume.

El equipo es el único actor cuya relación el director de proyectos construye a diario, y es también el primero que sacrifica bajo presión: cuando el plazo aprieta, lo que se pide es más horas a quienes ya están adentro, porque es lo único que no requiere autorización de nadie. Es un vínculo que sostiene mucho y que se erosiona en silencio.

El cliente es quien mide formalmente el éxito, y por eso su demanda tiende a ser tratada como no negociable. Casi todo el crecimiento no controlado del alcance —Capítulo 9— entra por aquí.

Los contratistas ocupan una posición estructuralmente asimétrica y merecen tratamiento propio, que damos en el apartado siguiente.

Las áreas de servicio son el caso que acabamos de examinar: invisibles hasta el momento en que se vuelven críticas, y entonces determinantes.

Los organismos externos —reguladores, habilitantes, inspecciones, sindicatos, comunidades— constituyen una categoría distinta de todas las anteriores y conviene señalarlo, porque produce en este profesional una frustración específica. Con ellos **no funciona el repertorio**. Un director de proyectos experimentado

sabe negociar, sabe influir, sabe construir vínculo, sabe encontrar el interés del otro y ofrecerle algo. Frente a un organismo que aplica una norma, ninguna de esas competencias sirve. No hay nada que ofrecer y no hay con quién negociar.

Ese descubrimiento suele ser desconcertante para alguien cuya identidad profesional se apoya en su capacidad de destrabar situaciones. Y produce dos respuestas equivocadas y reconocibles: la insistencia —volver a intentar lo que ya no funciona, con más energía— y la personalización —leer la aplicación de una norma como hostilidad hacia el proyecto o hacia él.

La sociedad implícita: leer a la contraparte

La misma casuística ofrece un segundo caso, de otra naturaleza.

En el sector del montaje industrial es sabido que una empresa necesita un capital de trabajo del orden del veinte o treinta por ciento del monto de la obra para poder arrancar: el avance se financia con certificaciones progresivas y la rentabilidad se percibe recién en el último cobro, que suele quedar retenido como garantía hasta un mes después del cierre. Cuando la contratista, en lugar de destinar el anticipo a financiar el inicio, lo usa para cubrir deudas anteriores, queda en desequilibrio y pasa a depender desesperadamente de la liberación de esa garantía. La relación con el cliente se convierte entonces en una pulseada permanente, cargada de desconfianza y de desgaste, que no beneficia a nadie y compromete el proyecto.

La lección del oficio es que esa relación es una sociedad y no un simple acuerdo comercial, y que ambas partes comparten el objetivo de terminar la obra.

La lectura mentoral se ocupa de otra cosa: qué le pasa al mentorado cuando comprende esto.

Porque comprender que la agresividad de la contraparte es estructural y no personal cambia algo importante y no cambia otra cosa importante.

Cambia **cuánto le cuesta**. Sostener una pulseada con alguien a quien se considera de mala fe consume a una persona de un modo distinto que conducir una negociación difícil con alguien que está acorralado. Es la misma cantidad de reuniones y no es el mismo desgaste. Un director de proyectos que aprende a leer la posición estructural de su contraparte deja de gastarse en una interpretación que además, casi siempre, es incorrecta.

No cambia **sus obligaciones**. Y aquí está el punto donde este Manual debe ser cuidadoso, porque hay un deslizamiento fácil y bienintencionado: comprender no obliga a ceder. El director de proyectos sigue teniendo que proteger su obra, su plazo y su presupuesto, y la situación financiera de la contratista no es su responsabilidad ni está a su alcance resolverla.

De modo que el discernimiento que corresponde acompañar es exactamente ése: **qué hace este profesional con una comprensión que no modifica sus obligaciones**. Cómo sostiene una relación de interdependencia real con alguien cuyos intereses genuinamente se oponen a los suyos, sin negar el conflicto y sin convertirlo en asunto personal. No es una técnica de negociación. Es una posición, y por eso es acompañable.

Por qué el Mentor debe leer este mapa

Tres razones, y ninguna autoriza a intervenir en él.

Para calibrar la gravedad. El Capítulo 3 estableció este uso legítimo del marco técnico. Saber que una habilitación demorada de un organismo puede detener una obra entera, mientras que un reclamo formal de un contratista es moneda corriente, le permite al Mentor ajustar el peso de lo que escucha sin obligar a su mentorado a fundamentar cuán grave es lo que le pasa.

Para distinguir dificultad operativa de umbral. Es la función más importante y el Capítulo 13 la desarrollará. La mayor parte de la fricción del ecosistema es operativa: se resuelve con oficio y no requiere Mentoría. El umbral aparece cuando esa fricción obliga al mentorado a decidir **quién va a ser con esa gente**: si es alguien que absorbe para que el proyecto avance, si es alguien que traslada el costo, si es alguien que sostiene una posición sabiendo lo que le va a costar.

Para advertir quién falta. Ésta es la más simple y quizás la más útil:

El actor ausente del relato es un dato.

Un director de proyectos que en ocho sesiones no mencionó nunca a su equipo está informando algo. Uno que habla del cliente en cada encuentro y nunca de sus contratistas, también. Uno que describe su proyecto exclusivamente en términos de personas y jamás menciona una norma, un permiso o un organismo, también. La ausencia no se interpreta —no sabemos qué significa— pero se registra, y es perfectamente legítimo preguntarla: *"Me di cuenta de que casi no hablamos de tu equipo. ¿Cómo están?"*

Por qué el Mentor no debe intervenir en él

La prohibición es firme y descansa en cuatro razones, tres conocidas y una nueva.

No tiene legitimidad. No fue contratado por esos actores, no los representa y no rinde cuentas ante ellos.

Tendría que usar material de sesión. Cualquier gestión ante un tercero requeriría emplear lo que escuchó bajo confidencialidad. El Capítulo 8 estableció por qué esto no es negociable.

El mapa es un entregable del mentorado. Vale aquí lo que el Capítulo 10 estableció para la organización: un profesional que aprende a leer su ecosistema se lleva esa capacidad al proyecto siguiente; uno que recibe el mapa resolvió éste.

Y la cuarta, que es específica de este capítulo:

El Mentor que interviene se convierte en parte del campo que debía ayudar a leer.

Basta una llamada, una reunión facilitada, una recomendación transmitida a un tercero, para que el Mentor pase a tener presencia —y por lo tanto intereses— dentro del ecosistema. A partir de ese momento ya no puede acompañar la lectura de su mentorado, porque él mismo es uno de los elementos a leer. Y no podrá advertirlo, porque nadie se ve a sí mismo desde afuera.

Es la razón por la cual el Capítulo 4 rechazaba el rol de facilitador y el Capítulo 8 rechazaba el de árbitro. No son escrúpulos formales: son la condición que hace posible seguir viendo.

Cierre de la Parte III

Cuatro campos de observación quedaron recorridos: las condiciones del proyecto, el campo de poder de la organización, la persona que decide y el ecosistema donde sus decisiones caen y desde donde vuelven.

Ninguno de los cuatro agota su materia, y ese carácter incompleto es deliberado. Lo que esta Parte se propuso transferir no es un inventario de variables sino una operación: **mirar un dato del mundo y preguntarse qué dice sobre la persona que decide en él**.

La Parte IV aplica esa operación a los cuatro umbrales que esta obra desarrolla.

Preguntas para la reflexión del Mentor

1. Cuando yo dirigía proyectos, ¿qué actores quedaban sistemáticamente fuera de mi atención? ¿Qué me costó eso?
2. En mi proceso actual, ¿qué actor no apareció nunca en el relato de mi mentorado? ¿Lo pregunté alguna vez?
3. ¿Puedo distinguir, en lo que escucho, la fricción operativa que se resuelve con oficio de aquella que está obligando a mi mentorado a decidir quién va a ser?
4. Frente a un mentorado en conflicto con una contraparte, ¿me descubro tomando partido? ¿A favor de quién, y por qué?

5. ¿Hubo alguna vez en que estuve a punto de hacer una llamada, una recomendación o una gestión "que ayudaría"? ¿Qué me detuvo, o qué no me detuvo?

6. ¿Estoy ayudando a mi mentorado a leer los retornos de sus propias decisiones, o solo a resolver lo que ya volvió?

PARTE IV — LOS UMBRALES

Capítulo 13 — El concepto de Umbral aplicado a la gestión de proyectos.

Todo lo anterior preparaba esta Parte. Las tres identidades quedaron distinguidas, la posición del Mentor quedó establecida y los cuatro campos de observación quedaron recorridos. Corresponde ahora aplicar todo eso a aquello que constituye el objeto propio de nuestra disciplina.

Qué es un umbral

El *Tomo III* lo define sin ambigüedad. La mentoría alcanza su máxima legitimidad cuando el mentorado se encuentra ante un punto de transición donde las decisiones que adopte **no solo resuelven un evento inmediato, sino que reconfiguran identidad, posición o responsabilidad futura**.

Y agrega una precisión que conviene tener presente en cada página de esta Parte:

Un umbral no es un problema, es una transición estructural. Lo que caracteriza al umbral no es el conflicto, sino la transformación de posición.

De allí se sigue la afirmación decisiva:

Cuando la identidad se redefine, el marco decisional anterior deja de ser suficiente. El criterio que servía en el tramo previo puede resultar insuficiente para el nuevo nivel de responsabilidad.

El texto ofrece un ejemplo que en este nicho resulta familiar: el profesional que pasa de experto técnico a líder de equipo no

enfrenta solamente tareas nuevas. Enfrenta una redefinición de su posición relacional y decisional. La mentoría no le dice cómo liderar; le ayuda a comprender qué implica dejar de operar como ejecutor para empezar a decidir en función de otros. **El tránsito no es operativo: es estructural.**

Para nuestro campo, la formulación puede resumirse así:

El umbral no aparece cuando el problema se vuelve más grande. Aparece cuando el marco se vuelve más chico.

Los tres criterios de reconocimiento

El corpus establece que las decisiones estructurales presentan tres características: **impacto prolongado**, **afectación de terceros** y **redefinición de identidad o posición**.

Estos tres criterios funcionan bien como discriminadores en la mayoría de los ámbitos profesionales. En éste, conviene advertir algo que ningún manual general puede advertir, porque solo se ve desde adentro del nicho:

Los dos primeros criterios discriminan mal en gestión de proyectos.

Casi todo lo que un director de proyectos decide tiene impacto prolongado: una elección de proveedor condiciona dos años de obra, una definición técnica queda incorporada a un activo que operará durante décadas. Y casi todo afecta a terceros: hay equipos, contratistas, comunidades, usuarios finales. La escala del oficio hace que ambos criterios se cumplan de manera rutinaria, incluso en decisiones que nadie llamaría estructurales.

De modo que en esta Especialidad **el criterio decisivo es el tercero**, y la pregunta operativa que ordena toda la Parte IV es ésta:

¿Esta decisión cambia quién es este profesional, o solo cambia qué pasa con el proyecto?

Una decisión puede comprometer diez millones de dólares y no ser un umbral. Otra puede no mover el presupuesto en absoluto y serlo por completo.

Dificultad operativa y umbral

Aquí está la distinción práctica más importante del Manual, y es también donde el Mentor de Project Managers tiene una ventaja que ningún colega de otro nicho posee: puede reconocer la diferencia porque conoce el oficio. El Capítulo 3 lo anticipó al enumerar los usos legítimos del marco técnico; éste es el principal.

Una dificultad operativa es aquella en la que el criterio del mentorado alcanza. Puede faltarle tiempo, información, recursos, autorización o decisión de actuar, pero él sabe qué habría que hacer. Si se lo preguntáramos a fondo, podría enunciarlo.

Un umbral es aquel en el que el criterio ya no alcanza. No porque desconozca la técnica —la conoce, y frecuentemente mejor que su interlocutor— sino porque la situación exige algo que la técnica no decide.

El *Tomo III* lo formula de una manera que en este nicho resulta particularmente exacta:

El riesgo no es solo equivocarse: es decidir desde un marco insuficiente.

Vale detenerse en esa frase, porque describe la vulnerabilidad específica de estos profesionales. Un director de proyectos experimentado se equivoca poco **dentro de su marco**. Es preciso, es riguroso, aprendió de sus errores técnicos. Su riesgo no es el error de cálculo: es aplicar con excelencia un marco que la situación ya desbordó.

Cuatro señales permiten distinguir una cosa de la otra en la práctica.

El afecto es distinto. La dificultad operativa produce **fastidio**: el proyecto no avanza, alguien no cumple, hay que resolverlo. El umbral produce **desorientación**, que es otra cosa y se escucha distinto. El fastidio tiene dirección —se dirige hacia algo o hacia alguien—; la desorientación no la tiene.

La respuesta latente. Ante una dificultad operativa, el mentorado tiene una respuesta aunque no la haya formulado. Ante un umbral, lo que tiene es una pregunta que no sabe hacer.

El comportamiento en el tiempo. La dificultad operativa se repite y se resuelve. El umbral se repite y no se resuelve, o se resuelve y vuelve con otro traje tres meses después.

Y la más útil de las cuatro:

En la dificultad operativa, el mentorado pregunta cómo. En el umbral, pregunta si.

"¿Cómo consigo que Compras acelere la orden?" es una pregunta operativa, y probablemente tenga respuesta en el oficio de quien la

formula. *"¿Tengo que seguir peleando esto?"* es otra cosa por completo, aunque llegue en la misma sesión y con el mismo tono.

Conviene agregar dos precisiones. La primera es que **una dificultad puede convertirse en umbral**: la vigésima vez que alguien no cumple deja de ser un problema de gestión y pasa a ser una pregunta sobre qué está dispuesto a seguir sosteniendo esta persona. La segunda es que **casi todos los umbrales se presentan disfrazados de dificultad operativa**, y de eso trata el apartado siguiente.

Cómo se reconoce un umbral detrás de una consulta técnica

Nadie llega diciendo que está atravesando una transición estructural. Llega diciendo que el proveedor no cumple.

Cinco señales permiten sospechar que debajo de una consulta técnica hay otra cosa. Ninguna es concluyente por sí sola; su valor está en la convergencia.

La desproporción. La carga con que se trae el asunto excede el tamaño técnico del asunto. Un problema que este profesional resuelve todas las semanas ocupa hoy cuarenta minutos y viene con un peso que no le corresponde. La desproporción es el indicio más confiable de los cinco.

La reincidencia con distinto ropaje. El mismo asunto de fondo vuelve sesión tras sesión vestido de temas técnicos diferentes: en la tercera fue el proveedor, en la quinta el cronograma, en la séptima el equipo. Cuando el Mentor advierte que tres relatos distintos

comparten estructura, tiene delante un umbral. Esto exige registro: no se detecta de memoria.

La decisión que no se nombra. El mentorado describe el contexto con minuciosidad admirable —antecedentes, actores, cifras, cronología— y no dice qué tiene que decidir. La exhaustividad del relato es, en ocasiones, una forma de rodear el punto.

El vocabulario que cambia. En medio de un relato técnico impecable aparece una frase en lengua común: *"ya no sé si vale la pena"*, *"no quiero volver a hacer esto"*, *"así no me sirve"*. Suele decirse rápido, en tono menor, y suele seguir de inmediato el relato técnico como si nada. Casi siempre, esa frase es el material.

La solución conocida que no se aplica. El mentorado sabe qué hay que hacer, lo sabe desde hace semanas, y no lo hace. Cuando el conocimiento técnico está presente y la acción está ausente, el obstáculo no es técnico. Es la señal más limpia de todas, y la más frecuentemente malinterpretada: el Mentor tiende a explicarla como falta de decisión o de carácter, cuando por lo general es la evidencia de que hay algo en juego que la acción pondría en riesgo.

Y una advertencia que el Capítulo 11 ya obliga a repetir: **no todo es un umbral**. Un Mentor persuadido de que debajo de cada consulta técnica hay una transición estructural la encontrará siempre, y convertirá la fricción profesional corriente en asuntos existenciales que nadie estaba atravesando. Eso no es profundidad: es falta de respeto por el oficio del otro y desperdicio del tiempo de ambos. La mayor parte de lo que ocurre en un proyecto es, sencillamente, trabajo.

Los cuatro umbrales de esta obra

Los umbrales que la Parte IV desarrolla fueron seleccionados por tres razones: son frecuentes en el nicho, son estructurales —no dependen del sector ni del tamaño de la organización— y están mal atendidos por la literatura disponible, precisamente porque no son técnicos.

Los cuatro satisfacen el criterio decisivo: en todos, algo cambia en quién es el profesional, y no solamente en qué le pasa al proyecto.

Umbral I — La convocatoria. Pedirle a un grupo de personas que se comprometan con algo que no se les puede pagar como corresponde. Lo que se redefine: qué clase de profesional es alguien cuando debe convocar sin poder retribuir, y qué asume con quienes aceptan.

Umbral II — La decisión sin óptimo. Decidir cuando toda alternativa implica una pérdida. Lo que se redefine: el paso de ejecutor de un plan a autor de una decisión irreversible que habrá que sostener ante otros.

Umbral III — La legitimidad. Conducir sin autoridad formal en un campo de poder que no se gobierna. Lo que se redefine: el paso de responsable técnico a figura política dentro de un sistema ajeno.

Umbral IV — La responsabilidad no delegable. Sostener un proyecto que depende de quienes no están a la altura. Lo que se redefine: el paso de coordinador a garante.

No constituyen etapas de una carrera ni se presentan en orden. Pueden aparecer en cualquier momento, pueden repetirse y con frecuencia se superponen: un mismo proyecto puede plantear simultáneamente el tercero y el cuarto, y de hecho suele hacerlo.

Lo que estos cuatro no cubren

Corresponde decirlo con todas las letras, porque el Manual perdería honestidad si no lo hiciera.

Este nicho contiene umbrales que esta obra no desarrolla y que el lector encontrará en su ejercicio profesional. Entre otros:

El **cierre**: el proyecto termina, el equipo se disuelve y el profesional queda sin escenario hasta el siguiente. El **fracaso**: el proyecto se cancela, o sale mal de manera pública y documentada. El **cambio de nivel**: dejar de dirigir proyectos para dirigir a quienes los dirigen, que el Capítulo 4 abordó al tratar la mentoría a quien conduce una oficina de proyectos. La **salida**: la decisión de abandonar el oficio, o de abandonar una organización. Y el **umbral ético**, que es el más grave de todos: recibir una instrucción que no puede cumplirse sin comprometer la integridad propia.

Ninguno de ellos es menos real que los cuatro elegidos. Simplemente, un manual que pretendiera cubrirlos todos produciría un catálogo, y un catálogo forma repetidores.

De ahí el propósito explícito de esta Parte:

Lo que se transfiere no son cuatro respuestas, sino un proceso intelectual aplicable a umbrales que este Manual no previó.

Si al terminar la Parte IV el lector puede tomar un umbral que aquí no figura —el cierre, por ejemplo— y recorrerlo con la misma secuencia de análisis, entonces la obra cumplió su función. Si solo puede reconocer los cuatro que estudió, no la cumplió.

La secuencia de análisis

Los cuatro capítulos siguientes recorren la misma secuencia de nueve pasos. La repetición es deliberada: es el modo en que se transfiere un procedimiento.

1. Descripción del Umbral. En qué consiste el tránsito. No el problema que lo hace visible, sino la transformación de posición que está ocurriendo debajo.

2. Qué se redefine en el decisor. Identidad, posición o responsabilidad. Es la aplicación del criterio decisivo.

3. Señales de lectura. Cómo se reconoce que el mentorado está en el umbral y no en una dificultad operativa. Es la sección más operativa de cada capítulo.

4. Foco de la intervención mentoral. Qué se acompaña y, con igual precisión, qué explícitamente no.

5. Deslizamientos disciplinares frecuentes. Hacia dónde tiende a derivar este umbral en particular, y cómo se corrige el rumbo. Cada umbral tiene su desviación característica.

6. Caso de análisis. Real, complejo, con dilema. **El caso no se resuelve en el texto**, y la Introducción explicó por qué: un caso resuelto enseña la solución de quien lo escribió; uno abierto obliga a pensar. El lector sentirá la falta de cierre, y esa incomodidad es parte del método.

7. Preguntas de discernimiento. En dos direcciones: las que pueden servirle al mentorado, y las que el Mentor debe hacerse sobre su propia posición frente a ese umbral. Las segundas importan tanto como las primeras.

8. Herramientas subordinadas al criterio. Aparecen en el octavo lugar y no en el primero, y eso no es casual. Una herramienta introducida antes de que el criterio esté establecido reemplaza al criterio en lugar de servirlo. Cuando aparezcan, serán pocas y estarán subordinadas.

9. Recomendaciones profesionales. Cierre reflexivo. No un recetario.

Antes de entrar

Dos ideas del corpus conviene llevar a los capítulos siguientes.

La primera: **la incertidumbre no es ausencia de información, es coexistencia de múltiples escenarios posibles**. En contextos así, las personas tienden a simplificar en exceso, a evitar decisiones por miedo o a precipitarlas para reducir la ansiedad. Las tres tendencias aparecerán en los cuatro umbrales, y reconocerlas es la mitad del trabajo. La lectura estratégica, dice el *Tomo III*, transforma la reacción en discernimiento.

La segunda: el mentorado no aprende **qué decidir**, aprende **cómo leer antes de decidir**. El Mentor no aporta control, aporta profundidad de lectura, y opera —la expresión es del corpus y conviene retenerla— como **órgano de lectura complementaria**.

Con eso, entramos al primer umbral.

Preguntas para la reflexión del Mentor

1. En mis procesos actuales, ¿cuántas de las consultas que recibo son dificultades operativas y cuántas son umbrales? ¿Estoy usando el mismo tipo de intervención para ambas?

2. ¿Llevo registro suficiente como para detectar que tres relatos técnicos distintos comparten estructura? Si no lo llevo, ¿cómo pienso advertirlo?

3. ¿Tiendo a encontrar umbrales donde hay trabajo corriente? ¿Qué me haría notarlo?

4. De los umbrales que este Manual no desarrolla, ¿cuáles atravesé yo mismo? ¿Cuáles no atravesé nunca y por lo tanto reconoceré con más dificultad?

5. Cuando un mentorado sabe qué hacer y no lo hace, ¿mi primera explicación es la falta de decisión? ¿Qué otra cosa podría estar ocurriendo?

Capítulo 14 — Umbral I. La convocatoria: pedir compromiso por algo que no se puede pagar.

Tránsito: de administrador de recursos a portador de una promesa.

1. Descripción del Umbral

La literatura del oficio trata la conformación de equipos con solvencia. Enseña a identificar las particularidades del proyecto para definir los perfiles necesarios, a diseñar un organigrama con roles delimitados, a seleccionar perfiles complementarios —porque es un error frecuente de los líderes rodearse de gente parecida a ellos—, a evaluar competencias generales y particulares, y a cuidar la compatibilidad de valores, porque las personas toleran casi todo salvo que se pisoteen sus valores. La formulación que sintetiza esa doctrina es feliz: un equipo debe ser heterogéneo en sus integrantes para resultar homogéneo en objetivos y en acción.

Todo eso es correcto y el lector lo conoce.

Y todo eso presupone una condición que nadie enuncia: **que el director de proyectos pueda elegir**.

El umbral aparece exactamente cuando esa condición falla. Cuando el presupuesto no alcanza, cuando la empresa cotizó bajo para no perder la obra, cuando las personas capaces ya están comprometidas en otros frentes, cuando el proyecto es interno y se ejecuta "además de" las tareas de cada uno, cuando la organización asigna tres recursos donde hacían falta seis.

En ese momento el profesional deja de **seleccionar** y pasa a **convencer**. Y convencer, cuando no hay dinero, cuesta algo que no es dinero.

Ahí ocurre el tránsito que da nombre a este capítulo. Administrar recursos es una operación impersonal: el director de proyectos distribuye lo que la organización asignó, y responde por su distribución. Convocar sin poder retribuir es una operación personal: pide, y para que le digan que sí tiene que poner algo suyo.

De ahí la formulación que ordena todo el capítulo:

La deuda es personal aunque el presupuesto sea de la empresa.

2. Qué se redefine en el decisor

Su relación con la propia palabra. Hasta este momento, casi todo lo que este profesional prometió estaba respaldado por la organización: un contrato, una orden de compra, una fecha de pago. Ahora promete sobre su propio crédito. Es la primera vez, en muchas carreras, que alguien acepta una condición porque le cree **a él**.

La naturaleza de su autoridad. Deja de ser posicional y se vuelve personal. Quien pide un esfuerzo que no puede pagar está, en los hechos, pidiendo un favor —aunque nadie use esa palabra— y un favor crea un vínculo que un contrato no crea. El equipo que aceptó no le debe cumplimiento: le concedió confianza. Son dos monedas distintas y no se administran igual.

Su responsabilidad hacia terceros que decidieron por lo que él dijo. Si el proyecto sale mal técnicamente, el fracaso pertenece al proyecto y se reparte entre muchos. La promesa, en cambio, no se reparte. Alguien la hizo, y alguien la escuchó, y esa persona reorganizó su año en función de ella.

Y algo que este umbral revela con crudeza: si tiene algo para ofrecer además de dinero. El Capítulo 1 estableció la distinción entre motivación —fuerza externa, ligada al motivo— e inspiración —fuerza interna, ligada a lo que la persona valora—. Un profesional que ejerció veinte años exclusivamente desde la motivación descubre aquí que no tiene desde dónde convocar. No es un problema de elocuencia. **No se puede ofrecer un lugar que uno nunca habitó.**

3. Señales de lectura

Cómo reconocer que el mentorado está en este umbral y no en un problema de dotación.

Habla del equipo más que del proyecto. En un director de proyectos, esa proporción invertida es en sí misma un dato.

Aparece el tiempo futuro en primera persona. *"Yo me voy a encargar de que…"*, *"a mí no se me va a olvidar lo que están haciendo"*, *"cuando esto termine, yo voy a…"*. Son promesas, aunque no se presenten como tales, y con frecuencia el mentorado no las registra como promesas hasta que alguien se las repite.

La incomodidad excede el tamaño del asunto. Un problema de dotación produce fastidio. Esto produce otra cosa, y se escucha distinto.

Evita nombrar lo que ofreció. Preguntado directamente —*"¿qué les dijiste exactamente?"*— responde en general: *"les planteé la oportunidad que era"*. La imprecisión en un profesional habitualmente preciso es significativa.

Ya prometió cosas que no le contó a nadie, a veces ni siquiera a sí mismo en forma explícita. Es frecuente que el propio mentorado descubra, al reconstruir la conversación, que dijo más de lo que recordaba.

Y la señal inversa, que también es lectura: un mentorado a quien esto no le produce nada. Puede significar que efectivamente tiene una propuesta sólida y transparente. O puede significar que no está registrando que contrajo una deuda. Ambas posibilidades merecen ser exploradas, y ninguna debe darse por sentada.

La prueba del Capítulo 13 funciona con claridad aquí. *"¿Cómo consigo un buen ingeniero de campo con este presupuesto?"* es una dificultad operativa: hay respuestas, están en el oficio y este profesional probablemente las conozca. *"¿Está bien que le pida esto a esta gente?"* es el umbral.

4. Foco de la intervención mentoral

Se acompaña el discernimiento sobre qué puede ofrecer legítimamente, qué se autoriza a prometer, qué queda debiendo y qué hará con esa deuda. Se acompaña también la distinción entre lo que puede garantizar y lo que apenas espera. Y se acompaña —cuando el proceso lo permite— la pregunta por si aquello que va a ofrecer es algo que él mismo alguna vez recibió o valoró.

No se acompaña cómo motivar al equipo, que es técnica de conducción de personas. Ni cómo negociar más presupuesto, que es oficio. Ni cómo seleccionar mejor, que es materia técnica.

Y hay una exclusión que conviene enunciar sin atenuantes, porque es la más frecuente y la que mejor se disfraza:

No se acompaña la construcción de un discurso.

Si el proceso mentoral termina con el mentorado disponiendo de una mejor manera de convencer a la gente, el proceso fracasó, por bienintencionado que haya sido. Lo que se trabaja no es cómo decirlo: es qué es verdad.

De ahí surge la operación central de este capítulo, y es lo más valioso que un Mentor puede aportar aquí:

Ayudar a distinguir una promesa de una propuesta.

Una **promesa** compromete el futuro, y este profesional no controla el futuro: no decide las promociones, no fija el resultado del ejercicio, no garantiza que la empresa reconozca nada. Una **propuesta** enuncia lo que hay, y enuncia también lo que no hay.

"Cuando esto termine, ustedes van a tener otro lugar acá adentro" es una promesa sobre algo ajeno.

"Este proyecto los va a exponer a tecnología y a un cliente que no van a encontrar en otro lado en esta empresa. Sobre las promociones no decido yo y no puedo garantizarles nada; lo que puedo garantizarles es que voy a plantearlo, que van a saber siempre en qué estado está, y que lo que hagan acá va a quedar documentado con nombre y apellido" es una propuesta.

La segunda formulación consigue menos entusiasmo inicial. También produce menos deuda, permite que la gente decida con información y deja al mentorado en condiciones de mirar a la cara a su equipo el día en que la promoción no salga.

Ayudar a alguien a pasar de prometer a proponer no es una técnica de comunicación. Es un cambio en lo que ese profesional se autoriza a hacer con su palabra, y por eso pertenece de lleno a nuestro objeto.

5. Deslizamientos disciplinares frecuentes

El discurso motivacional. El Mentor colabora, sin proponérselo, en armar el argumento. Basta una frase —*"podés plantearlo como una oportunidad de desarrollo"*— para haber cruzado la línea. Señal de alarma: si en la sesión aparecen ensayos de formulación, el objeto se desplazó.

La promesa de transformación. *"Este proyecto les va a cambiar la vida."* Puede decirlo el mentorado y puede avalarlo el Mentor con un gesto. Es una afirmación sobre el futuro de otras personas que nadie está en condiciones de hacer.

El Mentor entregando su propia respuesta. La mayoría de los directores de proyecto experimentados tiene una posición formada sobre qué se le debe ofrecer a un equipo, y suele ser una posición noble, construida con años y con algún arrepentimiento. Entregarla es sustitución, y es de las más difíciles de detectar porque se experimenta como generosidad.

La deriva moralizante. Es la menos advertida y merece atención especial. El Mentor, alarmado por el riesgo de explotación que

percibe, convierte la sesión en un juicio sobre la injusticia de la empresa. Puede tener toda la razón. Y sin embargo está haciendo exactamente lo mismo que en los tres casos anteriores: decidir por otro, solo que en la dirección contraria.

Conviene decirlo con claridad, porque el Capítulo 3 podría haber dejado la impresión de que la sustitución solo ocurre a favor del proyecto: **también se sustituye defendiendo al equipo**. Un Mentor que necesita que su mentorado llegue a la conclusión de que esto es injusto no está acompañando un discernimiento: está conduciendo hacia el suyo.

6. Caso de análisis

Ramiro tiene cuarenta y cuatro años y dirige proyectos en una empresa de ingeniería de tamaño medio. Le asignan la ampliación de una planta de alimentos: catorce meses, cliente multinacional, exigente y prestigioso.

El presupuesto de recursos humanos que recibe es un treinta por ciento menor al que él estimó. La empresa cotizó ajustado para no perder la obra. Le asignan tres personas donde él pidió seis. Los tres son buenos y son jóvenes; el más experimentado es Andrea, treinta y ocho años, ocho en la empresa.

Ramiro los reúne. Les dice que el proyecto los va a poner en contacto con una tecnología que no van a ver en ningún otro lado de la empresa. Que van a trabajar en forma directa con el cliente, cosa que en su posición actual no ocurre nunca. Y agrega una frase más: que él se va a encargar de que, cuando esto termine, ellos tengan otro lugar dentro de la organización.

Dos aceptan con entusiasmo.

Andrea pregunta si eso está escrito en algún lado. Ramiro le dice que no, que es un compromiso personal suyo. Andrea acepta.

Mes nueve. El proyecto avanza bien y exige mucho más de lo previsto. Los tres trabajan sábados desde hace dos meses. Uno de los jóvenes rechazó hace seis semanas una oferta de otra empresa; se lo comentó a Ramiro al pasar, con orgullo, diciendo que prefería terminar esto.

Andrea lo cruza en un pasillo y le pregunta si habló con Recursos Humanos.

Ramiro habló. Le dijeron que las promociones se definen en diciembre, que dependen del resultado del ejercicio y que el ejercicio viene malo.

Ramiro no le cuenta eso. Le dice que está en gestión.

Los mismos hechos admiten dos lecturas completas.

En la primera, Ramiro es un profesional que, en un contexto que no le daba ninguna otra herramienta, ofreció algo verdadero: exposición técnica real, contacto con un cliente que efectivamente cambia una trayectoria, y un compromiso personal que él pensaba honrar y sigue pensando honrar. En el mes nueve está sosteniendo el ánimo de su equipo mientras pelea internamente por ellos, y callar una información provisoria y desalentadora es lo que hace cualquier conductor responsable.

En la segunda, Ramiro usó el crecimiento profesional como sustituto de una retribución que sospechaba que no iba a poder

conseguir; comprometió sobre algo que no decide; permitió que alguien rechazara una oferta externa sin corregirle la expectativa; y en el mes nueve está administrando la información para que el equipo no afloje.

Este Manual no resuelve de qué lado cayó Ramiro. Y hay una razón para no hacerlo que excede la decisión pedagógica: probablemente Ramiro tampoco lo sepa.

Las preguntas que el caso abre y no cierra son varias. ¿La promesa era legítima en el momento en que la hizo? ¿Cambió de naturaleza al volverse improbable, o solo cambió su probabilidad? ¿Le debe algo distinto al joven que rechazó una oferta, que a los otros dos? ¿Tiene obligación de contarle a Andrea lo que le dijeron en Recursos Humanos, considerando que ella preguntó si estaba escrito y eligió confiar igual? ¿Y qué hace ahora, a cinco meses del cierre, con un equipo que no llegaría al final si supiera?

7. Preguntas de discernimiento

Para el mentorado:

1. ¿Qué prometiste exactamente? No lo que quisiste decir: las palabras que usaste.
2. De todo eso, ¿qué depende solo de vos? ¿Qué depende de otros? ¿Qué apenas esperás que ocurra?
3. ¿Lo saben ellos con esa misma precisión?
4. Si hoy tuvieras la certeza de que no vas a poder cumplirlo, ¿qué harías? ¿Y por qué no lo estás haciendo ya?

5. ¿Qué le debés a cada uno? ¿Es lo mismo con los tres?

6. Lo que les estás ofreciendo, ¿lo aceptarías vos?

Para el Mentor, sobre su propia posición:

1. ¿Tengo una respuesta formada sobre lo que hay que ofrecerle a un equipo? ¿Cuánto me está costando no darla?

2. ¿De qué lado me puse mientras escuchaba este relato: del de él, del de su equipo, o del de la empresa?

3. ¿Estoy tratando este caso como un dilema o ya lo juzgué?

4. ¿Hice yo alguna vez una promesa así? ¿Cómo terminó? ¿Cuánto de eso está operando ahora en mi escucha?

8. Herramientas subordinadas al criterio

Solo tienen sentido una vez que el mentorado comprendió que contrajo una deuda personal. Antes de eso, son ejercicios administrativos.

El inventario de lo prometido. Escribir, persona por persona, qué se dijo y con qué palabras. La mayoría de los mentorados nunca lo hizo y se sorprende con lo que aparece. No es un instrumento para convencer mejor: es una rendición de cuentas de la propia palabra.

La clasificación en tres columnas. Cada elemento prometido se ubica en una de tres: *lo que puedo cumplir yo solo*, *lo que depende de otros*, *lo que apenas espero*. Una promesa difusa se convierte así en un mapa de exposición, y el mentorado ve de un vistazo cuánto de lo que dijo estaba fuera de su alcance.

Ninguna de las dos le dice qué hacer. Ambas hacen visible lo que ya hizo, que es el punto de partida de cualquier discernimiento posible.

9. Recomendaciones profesionales

El umbral no se cierra cuando el equipo queda conformado. Se cierra —si se cierra— cuando el proyecto termina y las promesas vencen. Un proceso mentoral que acompaña la convocatoria y no llega al vencimiento acompañó la mitad más fácil.

Lo más valioso que puede salir de aquí no es una decisión sobre qué ofrecer. Es una modificación duradera en cómo este profesional compromete su palabra durante el resto de su carrera. Los mentorados que atraviesan bien este umbral suelen volverse notablemente más precisos al hablar, y esa precisión los acompaña en todo lo demás.

Sobre la materia central de este capítulo corresponde una posición explícita, y es la siguiente.

Que el crecimiento profesional, personal y espiritual de las personas constituya una forma legítima —y en ocasiones superior— de retribución **es cierto**. Negarlo sería falso y además empobrecedor: hay proyectos mal pagados que le dieron a alguien más de lo que le habría dado un aumento, y hay personas que valoran más haber hecho algo que importaba que haber cobrado por hacer algo que no. Un profesional que puede ofrecer eso, y que puede ofrecerlo con verdad, dispone de algo que el dinero no compra.

Y el mismo discurso, palabra por palabra, sirve para instrumentalizar a un equipo. Ésa es la incomodidad de este umbral y no tiene salida elegante: **la diferencia no está en el discurso**, porque el discurso es idéntico en ambos casos, y por lo tanto no puede verificarse escuchándolo.

Si está en alguna parte, está en tres lugares que sí son observables, y conviene tenerlos presentes sin convertirlos en test:

Si dijo **también lo que no había**, o solamente lo que había. Si la persona podía **decir que no** sin costo, o si la negativa tenía precio. Y qué ocurre **cuando llega el momento de pagar**: si aparece, si informa, si sostiene el reclamo aunque no le convenga.

No son garantía de nada. Son lo único verificable en un terreno donde casi nada lo es.

El Mentor no decide de qué lado cayó su mentorado. Su trabajo es que ese profesional quede en condiciones de preguntárselo él, con la información completa y sin la protección de la ambigüedad. Un director de proyectos que sabe exactamente qué prometió y a quién, y que puede sostener esa cuenta sin desviar la mirada, está en condiciones de decidir bien.

Que decida bien, ya no depende de nosotros.

Capítulo 15 — Umbral II. El decisor sin óptimo: decidir cuando toda alternativa implica pérdida.

Tránsito: de ejecutor de un plan a autor de una decisión irreversible que deberá sostener ante otros.

1. Descripción del Umbral

La triple restricción es contenido técnico y está en el PMBOK. Aquí no se enseña a gestionarla.

Lo que corresponde señalar es lo que el marco técnico ofrece y lo que no.

Ofrece métodos para elegir: análisis de alternativas, valoración de escenarios, matrices de impacto, criterios de compresión de cronograma. Son instrumentos serios y el lector los domina.

No ofrece una manera de cargar con haber elegido.

El marco técnico decide. No sostiene.

Y ahí está el umbral, porque hasta este momento —aunque tomara decisiones todos los días— este profesional se experimentaba a sí mismo como alguien que **aplica**. Aplica el plan, aplica la metodología, aplica la buena práctica, aplica lo que corresponde. Siempre hubo un marco detrás que respaldaba: *hice lo que había que hacer.*

El umbral aparece cuando ningún marco respalda, porque toda opción disponible viola algún criterio legítimo. Sacrificar el plazo perjudica al cliente. Sacrificar el costo destruye el margen que la

empresa comprometió. Sacrificar el alcance incumple lo prometido. Sacrificar la calidad es lo que este profesional decidió hace veinte años que no iba a hacer. Y exigirle más al equipo tiene un costo que no aparece en ninguna planilla.

Cuando ninguna alternativa está respaldada, la decisión deja de tener fundamento y pasa a tener **autor**.

Conviene agregar algo que este umbral suele traer antes del dilema, y que la casuística del nicho ilustra bien. En una ocasión, un director de proyectos preparó un pliego minuciosamente detallado —cada especificación resuelta por él— convencido de que así controlaba el resultado y economizaba. Un ingeniero con más oficio le señaló que debía pedir simplemente una línea capaz de fabricar treinta y cinco unidades por hora, e invitar a las empresas que ya lo habían hecho en otras plantas de la compañía. La lección que ese profesional extrajo fue que, buscando ahorrar, en lugar de comprar soluciones había estado comprando riesgos.

Lo que interesa aquí no es la lección técnica, sino su condición previa: **él no sabía que estaba sacrificando algo**. Experimentaba su decisión como prudente y libre. Muchas de las renuncias de este oficio no se presentan como renuncias, y una parte considerable del trabajo mentoral en este umbral consiste en que la pérdida se vuelva visible antes de que la cobren.

2. Qué se redefine en el decisor

Deja de aplicar criterios y pasa a ser el criterio. Es un cambio de posición, no de tarea. Nadie va a poder decirle después que hizo lo que correspondía, porque no había un "lo que correspondía".

Su nombre queda adherido a la decisión. En este oficio las decisiones se documentan, se comunican y se recuerdan. La organización no dirá "se optó por"; dirá "él decidió".

Descubre que puede decidir bien y que le vaya mal. Para muchos profesionales éste es el hallazgo más perturbador de su carrera, porque contradice todo lo que la formación técnica sugiere: que el rigor produce resultados. En condiciones de incertidumbre, el rigor mejora la probabilidad y no garantiza nada. Y el mundo lo evaluará por el resultado.

Y aparece una exposición triple. La misma decisión deberá sostenerse ante el sponsor, ante el equipo y ante el cliente, y los tres tienen intereses distintos. Cada uno requerirá un énfasis diferente, y ahí se abre una pregunta que pertenece de lleno a nuestro objeto: **¿es la misma decisión contada tres veces, o son tres decisiones?** La respuesta a esa pregunta dice bastante sobre la integridad con que este profesional va a atravesar el resto del proyecto.

3. Señales de lectura

Pide información que no va a cambiar nada. Es la señal más limpia. El mentorado dice que espera un dato antes de decidir, y ese dato no modificaría su decisión en ningún escenario.

Reformula el problema una y otra vez sin avanzar. Vuelve a describir la situación con matices nuevos en cada sesión. La reformulación permanente suele ser una forma de permanecer en el análisis para no llegar a la elección.

Aparece el vocabulario de la fatalidad. *"No hay salida"*, *"haga lo que haga está mal"*, *"acá pierdo igual"*. Un profesional habitualmente resolutivo hablando así está describiendo con exactitud lo que le pasa: se le acabó el marco.

Busca que otro decida. Escala algo que le corresponde, consulta a más gente de la necesaria, o —con frecuencia— se lo pide al Mentor. El Capítulo 6 estableció qué hacer con ese pedido.

La aceleración súbita. Después de tres semanas de parálisis, decide en una tarde. Casi siempre es reducción de ansiedad y no discernimiento. El *Tomo III* enumera esa tendencia junto con la simplificación excesiva y la evitación por miedo como las tres respuestas típicas a la incertidumbre, y las tres aparecen en este umbral.

Y la señal más específica del nicho: el análisis impecable que no concluye. Este profesional presenta un trabajo técnico excelente —alternativas evaluadas, impactos cuantificados, escenarios comparados— y no hay decisión al final. Cuando el análisis es de esa calidad y aun así no concluye, el obstáculo no es analítico. Más análisis no lo va a resolver, y ofrecerlo sería colaborar con la evitación.

4. Foco de la intervención mentoral

Se acompaña qué criterio sostiene la renuncia. Qué se pierde y quién lo paga. Qué está dispuesto a defender dentro de seis meses, cuando ya no recuerde la presión de hoy. Y la separación entre la calidad de la decisión y la calidad del resultado.

No se acompaña qué opción elegir. Ni el análisis de escenarios, que es técnica. Ni la valoración de las alternativas, que es oficio.

La operación central de este capítulo es una sola, y conviene enunciarla con precisión:

Nombrar la pérdida con su nombre real.

El vocabulario técnico tiene una propiedad que en este umbral resulta peligrosa: **anonimiza**. Permite decir lo que va a pasar sin que aparezca a quién le va a pasar.

"Vamos a reducir el alcance" dice poco. "El cliente no va a tener el sistema de monitoreo que le prometimos en la oferta, y se va a enterar en la reunión del jueves" dice lo mismo con su costo adentro.

"Hay que comprimir el cronograma" dice poco. "Cuarenta personas van a trabajar seis sábados seguidos, y tres de ellas ya me pidieron licencia para ese mes" dice lo mismo y obliga a hacerse cargo.

"Consumimos la contingencia" dice poco. "La empresa cierra este proyecto sin margen y yo le dije a la dirección en febrero que iba a haber un doce por ciento" dice lo mismo y devuelve la decisión a su autor.

Esto no es una técnica de comunicación y no debe usarse para hablarle mejor a nadie. Es un instrumento de discernimiento: **una pérdida nombrada puede pesarse; una pérdida anonimizada se elige sin verla**. Un director de proyectos que puede enunciar en lengua común lo que su decisión le va a costar a personas concretas está en condiciones de decidir. Uno que solo puede

enunciarla en lengua técnica está eligiendo a ciegas con vocabulario preciso.

5. Deslizamientos disciplinares frecuentes

El análisis de escenarios como técnica. El Mentor propone estructurar las alternativas, ponderar criterios, comparar impactos. Todo eso es correcto y ya fue hecho. Ofrecerlo de nuevo prolonga el análisis, que es exactamente donde el mentorado se está escondiendo.

Las matrices convertidas en protagonistas. Una matriz de impacto no decide: ordena. Cuando aparece en la sesión antes de que el criterio esté establecido, sustituye al criterio con una apariencia de rigor. El Capítulo 13 explicó por qué las herramientas ocupan el octavo lugar y no el primero.

El Mentor opinando sobre qué debió decidirse. Y su versión más grave, que conviene nombrar: **opinar cuando el resultado ya se conoce**. Decirle a alguien, tres meses después de un desenlace malo, qué habría convenido hacer, no es acompañamiento ni es enseñanza. Es aprovechar una información que el mentorado no tenía en el momento de decidir.

La falsa neutralidad. Es el deslizamiento más difícil de detectar en este umbral. El Mentor no opina —está seguro de no haber opinado— y sin embargo todas sus preguntas apuntan hacia el mismo lado. Pregunta tres veces por el costo para el equipo y ninguna por el costo para la empresa. El Capítulo 3 describió la pregunta que no es una pregunta; aquí adopta la forma de un cuestionario completo inclinado en una dirección. Existe una

verificación sencilla al terminar la sesión: **repasar las propias preguntas y ver si están repartidas**.

6. Caso de análisis

Valeria dirige el montaje de una línea de producción. Mes siete de once. Cliente exigente, contrato con multa por día de atraso en la puesta en marcha.

El proveedor del tablero eléctrico principal informa que entregará con cinco semanas de demora. Es un proveedor único: en el mes dos, Valeria decidió no mantener una alternativa calificada porque eso implicaba pagar una ingeniería duplicada, y en ese momento el riesgo parecía menor.

Tiene cuatro caminos.

Aceptar la demora. La puesta en marcha se corre a enero. El cliente pierde la ventana de temporada alta y factura varios millones menos. La multa contractual se aplica.

Comprar a un proveedor alternativo disponible. Es más caro: consume toda la contingencia y algo más. El proyecto cerraría sin margen, y Valeria le informó a su dirección en febrero que este proyecto dejaba un doce por ciento. Además, ese proveedor no tiene antecedentes con esta tecnología en esta planta.

Fabricar una solución provisoria en obra para arrancar de manera parcial. Requiere seis semanas de trabajo intensivo de su propio equipo, incluyendo sábados, y depende de una habilitación de bomberos que no está asegurada. Si no habilitan, perdió las seis semanas y el dinero.

Informar hoy al cliente y renegociar el hito. Es la opción más honesta y la única que no compromete a nadie más. También es la que expone que este proyecto tenía un riesgo de proveedor único sin mitigar, decisión que tomó ella en el mes dos.

Valeria elige la segunda.

Mes nueve. El tablero del proveedor alternativo presenta una incompatibilidad de protocolo con el sistema de control de la planta. Resolverla lleva tres semanas. La puesta en marcha se corre igual, aunque menos que en el primer escenario. La contingencia está consumida y el proyecto cerrará con pérdida.

En la reunión mensual de gerencia, el director de operaciones comenta —sin agresividad, casi al pasar— que se debería haber aceptado la demora desde el principio.

Valeria llega a la sesión con esa frase encima.

Y hay al menos tres preguntas superpuestas que no conviene confundir, aunque en su cabeza estén mezcladas.

¿Decidió mal, o decidió bien y salió mal? Con la información disponible en el mes siete, la segunda opción era defendible: acotaba el atraso, no comprometía a su equipo y no dependía de una habilitación incierta. La incompatibilidad de protocolo no era previsible sin una ingeniería que el plazo no permitía. Pero también es cierto que eligió la alternativa que menos la exponía a ella, y esa coincidencia merece ser mirada.

¿Qué hace con el veredicto público de su director? Sostener que decidió bien la deja discutiendo con quien evalúa su desempeño.

Aceptarlo la deja aprendiendo una lección equivocada, porque incorporaría como error algo que quizás no lo fue.

¿Y qué hace con el mes dos? Nadie mencionó todavía la decisión del proveedor único, que es la que verdaderamente estrechó su campo. Puede callarla y probablemente nadie la encuentre. Puede nombrarla y quedar expuesta por una decisión que, en su momento, también fue razonable.

Este Manual no resuelve el caso de Valeria, y en particular no resuelve si la coincidencia entre "la opción más defendible" y "la opción que menos la exponía" fue una coincidencia.

7. Preguntas de discernimiento

Para el mentorado:

1. ¿Qué estás sacrificando exactamente, y quién lo paga? Decilo sin vocabulario técnico.
2. ¿Qué información estás esperando? Si la tuvieras, ¿qué harías distinto?
3. De las alternativas que descartaste, ¿alguna te exponía más a vos personalmente? ¿Pesó eso?
4. Dentro de seis meses, cuando ya no te acuerdes de la presión de hoy, ¿qué vas a poder decir de esta decisión?
5. Si tuvieras que explicarle esta decisión a las tres audiencias —sponsor, equipo, cliente— ¿estarías contando lo mismo?
6. Si sale mal, ¿qué vas a haber hecho bien igual?

Para el Mentor, sobre su propia posición:

1. ¿Tengo una preferencia sobre qué debería decidir? ¿Cuánto se filtró en mis preguntas?
2. Al repasar la sesión: ¿mis preguntas estuvieron repartidas entre las alternativas, o concentradas en una?
3. Si el resultado ya se conoce y fue malo, ¿estoy usando información que él no tenía?
4. ¿Puedo sostener, sin esfuerzo, que una decisión bien tomada puede terminar mal?

8. Herramientas subordinadas al criterio

El registro de decisión. Antes de decidir, escribir cuatro cosas: qué se sabe, qué no se sabe, qué se está sacrificando y quién lo paga, y qué haría falta saber para cambiar de opinión.

Su valor no está en el momento de decidir: está seis meses después. Es lo único que permite distinguir una mala decisión de un mal resultado, porque conserva el estado de información en el que la elección se hizo. Sin ese registro, la memoria reescribe: el profesional recordará haber intuido lo que en realidad no sabía, o se acusará de no haber visto lo que no se podía ver.

La pregunta de la información. *"¿Qué harías distinto si tuvieras el dato que estás esperando?"* Si la respuesta es "nada", no está esperando información: está esperando que la situación decida por él. En un nicho donde las ventanas se cierran —Capítulo 9— esa espera tiene consecuencias.

Ninguna de las dos elige por él. La primera protege su aprendizaje; la segunda distingue prudencia de evitación.

9. Recomendaciones profesionales

El umbral tiene dos actos, y el segundo es el importante. El primero es la decisión. El segundo llega meses después, cuando el resultado se conoce, y consiste en sostener —o no— que se decidió bien con lo que había. Un proceso mentoral que acompaña la elección y termina antes del desenlace acompañó la parte visible.

Separar la calidad de la decisión de la calidad del resultado es la competencia que este umbral construye, y es transferible a todo lo demás. Un profesional que no la tiene queda condenado a dos errores alternados: aprender lecciones falsas de resultados malos, y confirmar métodos malos con resultados buenos.

Corresponde una advertencia dirigida al Mentor, porque esta competencia no se transfiere de manera declarativa. El Capítulo 6 estableció que el éxito del proceso mentoral no es que el proyecto salga bien. **Un Mentor que en algún rincón se mide por el resultado del proyecto de su mentorado no puede enseñar esta distinción**, porque no la sostiene. Se le va a notar en las preguntas.

Sobre la pérdida, una afirmación que conviene dejar establecida: en este oficio no existe la decisión sin renuncia. La sensación de haber encontrado una alternativa que no cuesta nada indica, casi siempre, que el costo todavía no se vio. El caso del pliego detallado lo muestra: aquel profesional creía estar economizando y estaba comprando riesgo. Un director de proyectos que aprende a preguntarse *qué estoy perdiendo acá* antes de sentirse satisfecho

con una solución ha incorporado algo que ninguna metodología le iba a dar.

Y el cierre. Este umbral no termina cuando el mentorado toma una decisión mejor. Termina cuando puede ser el autor de una: cuando puede decir, sin buscar respaldo en un procedimiento que lo exima, *esto lo decidí yo, sabiendo lo que sabía, y esto es lo que costó*.

Ese es el paso que ninguna metodología puede dar por él.

Capítulo 16 — Umbral III. La legitimidad: conducir sin autoridad formal en un campo de poder ajeno.

Tránsito: de responsable técnico a figura política dentro de un sistema que no gobierna.

1. Descripción del Umbral

Antes de describir el umbral conviene señalar el obstáculo que lo precede, porque sin él no se entiende por qué este tránsito cuesta tanto a estos profesionales en particular.

Para la mayoría de los directores de proyecto, "política organizacional" es una palabra despectiva. Nombra aquello que ocurre cuando las cosas no se resuelven por mérito: el acomodo, la simpatía del gerente general, la decisión que se toma por conveniencia y no por análisis. Un profesional formado en una disciplina técnica ha construido su identidad sobre la idea de que los argumentos correctos deberían bastar, y experimenta el campo de poder como una degradación de su oficio.

De modo que el umbral empieza con una aceptación incómoda: **leer el campo de poder no es corromperse, es parte del trabajo**. Un director de proyectos que se niega a hacerlo no está siendo más íntegro. Está delegando en otros una parte de su responsabilidad, y el costo de esa delegación lo pagan su proyecto y su gente.

Hecha esa aclaración, el umbral es el siguiente.

Este profesional descubre —a veces de golpe, a veces por acumulación— que su resultado depende de personas que no le

reportan. Gerentes de área que tienen prioridades propias, todas legítimas. Que compiten entre sí. Que tienen acceso a la dirección que él no tiene. Y que pueden, con total apego al procedimiento, detener su proyecto sin que él pueda hacer nada.

La casuística del nicho ofrece un caso que condensa el asunto. En muchas empresas conviven rivalidades entre gerentes de Producción, Ingeniería, Compras, Seguridad y Calidad, cada uno defendiendo su terreno y compitiendo por la consideración de la gerencia general. De todas ellas, la más costosa suele ser la que enfrenta a Ingeniería con Compras, porque esta última dispone de una herramienta poderosa: **el tiempo**. En un caso concreto, un proceso de compra se demoró una semana entera bajo el argumento de conseguir la mejor negociación. La gestión logró un ahorro del orden de los cien mil dólares. Y retrasó el arranque de una planta que generaba más de un millón de dólares diarios.

El punto que interesa aquí no es la aritmética, que es evidente. Es que **ninguna de las dos personas involucradas estaba haciendo mal su trabajo según su propio marco**. Compras cumplió su función y la cumplió bien. La pérdida se produjo en el espacio entre dos áreas, donde nadie tenía autoridad y nadie era responsable del conjunto.

Ese espacio es exactamente donde vive el director de proyectos. Y el umbral consiste en descubrir que debe operar allí sin ninguna de las herramientas con las que fue formado.

2. Qué se redefine en el decisor

Su fuente de autoridad. Conviene distinguir cuatro cosas que suelen confundirse:

La **autoridad** se otorga y viene con el cargo. El director de proyectos tiene poca. El **poder** es la capacidad de imponer una consecuencia. Casi no tiene. La **influencia** es lograr que otro haga algo sin imponerle consecuencia alguna. Y la **legitimidad** es el reconocimiento, por parte de los demás, de que a este profesional le corresponde estar decidiendo eso.

Las dos primeras se reciben. Las dos últimas se construyen, y la última es la más escasa:

La legitimidad no se pide y no se otorga. Se comprueba.

Y se comprueba, casi siempre, en los momentos en que sostener una posición cuesta algo. Nadie gana legitimidad ganando discusiones fáciles.

Su relación con el mérito técnico. Hasta ahora, ser el que más sabía alcanzaba. En este umbral descubre que tener razón y no conseguir nada es un desenlace posible y frecuente. Es una experiencia que a muchos profesionales técnicos les resulta más difícil de digerir que un error propio.

Su horizonte temporal. Y aquí aparece una asimetría que este oficio tiene y que rara vez se calcula:

El director de proyectos pelea batallas en un campo que va a abandonar. Sus adversarios se quedan.

El proyecto termina; el Gerente de Compras sigue en su puesto. Lo que él gane o pierda en esa relación tiene para él una duración de

meses y para el otro una duración indefinida. Esa asimetría no significa que no deba dar batallas. Significa que cuando las dé, conviene que sepa que está eligiendo.

3. Señales de lectura

El relato se vuelve sobre personas y no sobre asuntos. El proyecto desaparece del centro y aparecen nombres, actitudes, intenciones atribuidas.

Aparece la desproporción entre energía e impacto. Tres semanas de tensión por algo que ya no cambia el resultado. La desproporción es, otra vez, el indicio más confiable.

El vocabulario se vuelve bélico. *Ganar*, *perder*, *no me la voy a dejar pasar*, *ya van dos veces*. La contabilidad de agravios es una señal específica de este umbral: cuando alguien lleva la cuenta, hace tiempo que dejó de tratarse del proyecto.

O al revés: la renuncia anticipada. *"Con esa gente no se puede."* Un profesional que decidió de antemano que no hay nada que hacer suele estar protegiéndose de una exposición que no quiere enfrentar.

Y la señal que distingue este umbral de una dificultad operativa: una dificultad de coordinación entre áreas se resuelve con oficio —una reunión, un escalamiento, una reformulación del pedido— y este profesional sabe hacerlo. El umbral aparece cuando lo que está en juego dejó de ser el asunto y pasó a ser **dónde se para él**.

La prueba del Capítulo 13, otra vez: "¿cómo consigo que Compras acelere la orden?" es operativo. "¿Hasta dónde estoy dispuesto a llegar con esto?" es el umbral.

4. Foco de la intervención mentoral

Se acompaña la lectura que el mentorado hace del campo, la revisión de esa lectura cuando descansa en poca evidencia, el discernimiento sobre qué batallas dar, el significado personal que tiene para él pedir respaldo, y —cuando el proceso lo habilita— la parte del conflicto que le pertenece.

No se acompaña el diseño de una estrategia de influencia, que es consultoría organizacional. Ni el entrenamiento en negociación, que es coaching. Ni la evaluación de qué tan razonable es la posición del otro, que además es imposible.

Y aquí corresponde el límite ético más importante de esta Parte, que conviene enunciar sin ninguna atenuación:

El Mentor no diagnostica a terceros ausentes. No analizamos el ego del Gerente de Compras.

Tres razones lo sostienen.

La primera es de método: el Mentor no tiene un solo dato sobre esa persona. **Tiene el relato de alguien que está en conflicto con ella.** Cualquier conclusión que extraiga sobre el tercero es una conclusión sobre el relato, no sobre el tercero.

La segunda es de justicia elemental: ese gerente no está en la sala para ser contradicho, y no aceptó ser objeto de análisis de nadie.

La tercera es la práctica, y es la que verdaderamente decide el asunto: **un diagnóstico del otro consolida la lectura del mentorado y le impide revisarla**. Si el Mentor confirma que aquel es un obstruccionista, el mentorado ya no volverá a mirar esa relación. Se quedó sin la única herramienta que podía cambiar algo.

Conviene advertir que en este umbral la tentación es máxima, y por una razón que el Capítulo 10 ya nombró: el Mentor **conoció a ese Gerente de Compras veinte veces en su carrera**. Cree saber exactamente cómo es. Esa convicción, que se experimenta como experiencia, es generalización biográfica en estado puro.

Sobre la parte que le pertenece al mentorado, vale íntegramente el método del Capítulo 11: no se reparte responsabilidad, se reconstruye la secuencia. Preguntar *"¿qué parte de esto es tuya?"* en medio de un conflicto abierto no abre nada: lo pone a defenderse.

5. Deslizamientos disciplinares frecuentes

El diseño de estrategia de influencia. *"Podrías construir alianza con Producción antes de ir al comité."* Es consultoría organizacional, y suele ser buena consultoría. No es esto.

El entrenamiento en negociación. Ensayar cómo plantear la conversación, trabajar la formulación, preparar respuestas a objeciones. Pertenece a otra disciplina y el mercado la ofrece.

La alianza contra terceros. Es el deslizamiento característico de este umbral y el más dañino. Se instala sin declaración: basta un gesto de complicidad, un *"y sí, es lo de siempre"*, una sonrisa en el

momento correcto. A partir de ahí hay dos personas hablando de un tercero, y eso ya no es un proceso mentoral.

Tiene además una consecuencia que conviene medir. El Capítulo 8 estableció que el mentorado, en este nicho, suele carecer de un interlocutor sin consecuencias. Si el Mentor se convierte en aliado, le da algo que necesita mucho —compañía en la trinchera— y le quita lo único que nadie más podía darle: alguien que no está en la trinchera.

Y una variante blanda que pasa por acompañamiento: validar la lectura del mentorado por empatía. No hace falta decir que el otro es un obstruccionista para confirmarlo. Alcanza con no preguntar nunca nada que ponga esa lectura a prueba.

6. Caso de análisis

Esteban dirige un proyecto de automatización en una planta industrial. La inversión se justificó con un ahorro energético estimado en ciento ochenta mil dólares mensuales.

En marzo presenta a Compras el pedido del controlador principal, con especificación cerrada y un plazo de entrega de dieciséis semanas. Marisa, la Gerente de Compras, demora cinco semanas en emitir la orden: el procedimiento interno exige tres cotizaciones y ella busca alternativas. Finalmente consigue un ahorro de sesenta mil dólares sobre un equipo de cuatrocientos mil.

Esas cinco semanas empujan la puesta en marcha más allá de la parada de planta de enero. La siguiente ventana de parada es en julio. Seis meses de retraso.

Lo que Esteban hizo durante esas cinco semanas.

En la semana tres escaló al Gerente de Planta, su sponsor. El sponsor le respondió que hablara primero él con Marisa. Esteban lo hizo. Marisa le explicó el procedimiento y le dijo que si necesitaba saltear las tres cotizaciones, lo pidiera por escrito.

Esteban no lo pidió por escrito.

Y hay algo que Esteban no le contó a nadie: en la semana dos consideró volver al sponsor con más firmeza y no lo hizo, porque ya había escalado dos veces ese año y no quería ser "el que siempre escala".

Mes ocho. El retraso es un hecho consumado. En la reunión de revisión de inversiones, el Gerente General pregunta por qué se perdió la ventana de enero.

Esteban tiene la cronología documentada, con fechas.

Puede presentarla. Y ahí es donde el caso se vuelve difícil.

Marisa cumplió el procedimiento. Formalmente no hizo nada incorrecto, y consiguió un ahorro real que su propia área le va a reconocer. Que ese ahorro haya costado un múltiplo enorme de sí mismo no es algo que su marco de evaluación registre.

Esteban no pidió la excepción por escrito, que era el camino que la propia Marisa le había indicado. Pudo ser prudencia —no quería quedar como quien saltea controles, y en esa empresa eso se paga —. Pudo ser evitación: pedirlo por escrito lo hacía responsable de la excepción y de lo que saliera de ella.

El sponsor lo devolvió al conflicto en lugar de resolverlo. Puede leerse como falta de respaldo. También puede leerse como una conducción correcta: que resuelva primero en su nivel.

Y si presenta la cronología, gana. Deja a Marisa expuesta ante el Gerente General y él queda a salvo. También le quedan dos años de proyectos en esa planta, con Marisa en su puesto y con memoria.

Las preguntas que este caso abre y no cierra:

¿Presentar la cronología es defender el proyecto o defenderse a sí mismo? ¿Cambia la respuesta si el resultado es idéntico en ambos casos? ¿Qué habría pasado si en la semana dos hubiera vuelto al sponsor, y qué peso tuvo en esa omisión la contabilidad de sus escalamientos anteriores? ¿Es responsabilidad suya no haber pedido por escrito lo que le indicaron pedir por escrito? ¿Y qué hace con el hecho de que la persona que lo obstaculizó estaba, desde su propio marco, haciendo bien su trabajo?

Este Manual no resuelve el caso de Esteban.

7. Preguntas de discernimiento

Para el mentorado:

1. ¿Qué querés que pase exactamente? Describilo como un hecho, no como un desenlace.
2. Si el asunto se resolviera pero nadie reconociera que vos tenías razón, ¿te sirve?

3. ¿Cuánto de esto todavía cambia el resultado del proyecto, y cuánto ya ocurrió?

4. ¿Podés perder esta discusión y seguir trabajando con esa persona mañana?

5. ¿Cuántas veces escalaste este año? ¿Qué pasó cada vez? ¿Qué te decís a vos mismo cuando pensás en escalar de nuevo?

6. ¿Qué evidencia tenés de que el otro está actuando como creés que está actuando? ¿Qué otra explicación tendría los mismos hechos?

7. Dentro de dos años, cuando este proyecto sea un archivo, ¿qué querés que sea cierto de cómo te paraste acá?

Para el Mentor, sobre su propia posición:

1. ¿Estoy formándome una opinión sobre alguien que no está presente? ¿Cuándo empezó a pasarme eso?

2. ¿Conocí yo veinte veces a este personaje? ¿Cuánto de lo que creo saber viene de mi historia y no de este caso?

3. En la última sesión, ¿hice alguna pregunta que pusiera a prueba la lectura de mi mentorado, o solo preguntas que la desarrollaban?

4. ¿Qué me pasa a mí con la política organizacional? ¿Tengo una cuenta pendiente ahí?

5. ¿Hubo algún gesto mío —una sonrisa, un silencio, un "claro"— que haya funcionado como alianza?

8. Herramientas subordinadas al criterio

La misma cronología, con sus decisiones adentro. Esteban tiene documentado qué hicieron los demás y cuándo. La herramienta consiste en reconstruir esa misma línea de tiempo incorporando lo que él decidió en cada punto: qué supo, qué hizo, qué no hizo y por qué.

El contraste entre ambas versiones del mismo período suele ser el material más productivo de este umbral. No porque revele culpa, sino porque devuelve agencia: en la primera cronología Esteban es alguien a quien le pasaron cosas; en la segunda es alguien que estuvo decidiendo todo el tiempo.

El inventario de escalamientos. Cuántas veces recurrió al sponsor en el último año, por qué motivo, y qué resultó de cada vez. Convierte una sensación difusa —*"ya escalé demasiado"*— en un dato que puede examinarse. Con frecuencia el inventario muestra que la cuenta que el mentorado llevaba en la cabeza no coincide con los hechos, y que el límite que se impuso era más estrecho que el real.

Ninguna de las dos indica qué hacer. La primera restituye autoría; la segunda somete a verificación una creencia que estaba operando sin control.

9. Recomendaciones profesionales

La distinción central de este umbral —defender el proyecto o defenderse a sí mismo— no se resuelve por introspección, porque desde adentro ambas se sienten igual: las dos se experimentan como defensa de lo correcto. Lo que puede

examinarse son sus efectos, y por eso las preguntas de la sección anterior apuntan a hechos y no a intenciones. La segunda —*si se resolviera y nadie reconociera que tenías razón, ¿te sirve?*— es la más económica de todas y suele bastar.

Conviene agregar que **defenderse a sí mismo no es ilegítimo**. Un profesional tiene derecho a proteger su reputación y su carrera, y este Manual no va a sugerir lo contrario. Lo que no puede hacer es confundir una cosa con la otra, porque entonces gastará en su defensa personal recursos que le está cobrando al proyecto, y lo hará convencido de estar cumpliendo con su deber.

Sobre el sponsor: el escalamiento es un recurso finito, no porque alguien lleve la cuenta, sino porque cada vez que ocurre transfiere hacia arriba un problema y modifica levemente la percepción de que este profesional gobierna su terreno. La pregunta mentoral no es cuándo escalar —eso es oficio— sino **qué significa para esta persona pedir respaldo**. Muchos directores de proyecto no escalan por una razón que nunca formularon: creen que pedir ayuda documenta una insuficiencia. Trabajar esa creencia libera más margen que cualquier técnica.

Sobre la exposición: tiene costo, y el costo es real. Enemigos que permanecen, reputación que se forma, energía que no vuelve. Un Mentor honesto no minimiza eso. Lo que puede ofrecer es que la exposición sea **elegida** y no padecida: que este profesional sepa qué está comprando y a qué precio, en lugar de descubrirlo después.

Y una advertencia final sobre el objeto. El propósito de este umbral no es que el mentorado se convierta en un buen operador

político. Si el proceso termina con alguien más hábil para manejar los pasillos, hicimos algo distinto de lo que decíamos hacer.

El umbral no se cierra cuando gana la batalla. Se cierra cuando sabe cuál dar.

Capítulo 17 — Umbral IV. La responsabilidad no delegable: cuando el proyecto depende de quienes no están a la altura.

Tránsito: de coordinador a garante.

1. Descripción del Umbral

Un **coordinador** articula el trabajo de otros. Si alguien no cumple, el incumplimiento es de ese alguien, y su tarea consiste en registrarlo, informarlo y ajustar lo que se pueda.

Un **garante** responde por el resultado con independencia de quién haya fallado.

El umbral aparece el día en que este profesional comprende que nadie va a aceptarle la explicación. Que "Ingeniería no aprobó" es una descripción correcta de lo ocurrido y no exime de nada. Que su función es, precisamente, lograr que las cosas sucedan a través de personas que no dependen de él.

El coordinador reparte. El garante absorbe.

Nadie le avisó cuándo dejó de ser lo primero para ser lo segundo. No figura en ninguna descripción de puesto y no hubo una reunión donde se lo comunicaran. Simplemente, en algún momento, empezaron a exigírselo.

Y aquí conviene decir algo que este Manual no va a resolver, porque no debe:

No es evidente que deba cruzar este umbral.

Ser garante de aquello que no se controla es exactamente la asimetría entre responsabilidad y autoridad que el Capítulo 1 describió, y es lo que consume a las personas en este oficio. Hay profesionales que permanecen coordinadores toda su carrera: cumplen, documentan, informan con precisión por qué el proyecto no llegó, y no están haciendo nada incorrecto. Hicieron lo que se les pidió.

De modo que el umbral no consiste en aprender a ser garante. Consiste en **decidir cuánto garante ser, sabiendo el precio**. Un Manual que presentara este tránsito como una virtud a alcanzar estaría empujando a estos profesionales hacia el desgaste con vocabulario noble.

2. Qué se redefine en el decisor

Su relación con el incumplimiento ajeno. Deja de ser un dato del entorno y pasa a ser un problema suyo. No porque él lo haya causado, sino porque él responde por el conjunto.

Su noción de límite. Hasta este momento sabía dónde terminaba su tarea. A partir de aquí la frontera se vuelve borrosa, y esa borrosidad es el terreno donde se juega todo: hasta dónde llega, qué absorbe, qué devuelve.

Y aparecen dos tentaciones opuestas, que son las dos maneras de no atravesar el umbral.

La primera es **sustituir**: hacer el trabajo del otro. Dibujar el plano que el proveedor no dibujó, escribir la especificación que Ingeniería no escribió, relevar personalmente lo que alguien debía relevar. Funciona —ése es el problema— y además se agradece.

La segunda es **atribuir**: construir un expediente impecable de por qué la culpa fue de otros. También funciona, en el sentido de que protege, y el proyecto fracasa igual. El Capítulo 1 lo llamó cobertura defensiva.

Ambas parecen opuestas y hacen lo mismo: **evitan el lugar del garante**. Una sobreactúa la responsabilidad hasta hacerse cargo de lo ajeno; la otra la rechaza hasta no hacerse cargo de lo propio. Ninguna la sostiene.

Una observación que conviene que el Mentor tenga presente, aunque no siempre corresponda compartirla: la tentación de sustituir es exactamente la misma que este Manual le exige resistir a él. Un Mentor que hace el trabajo de discernimiento de su mentorado, y un director de proyectos que hace el trabajo técnico de su equipo, están cometiendo el mismo error por la misma razón: porque saben hacerlo, porque sale mejor y porque hacerlo alivia una tensión insoportable.

Esa coincidencia es un recurso. Usada con la prudencia que el Capítulo 7 exige, permite acompañar este umbral desde una comprensión que no es teórica.

3. Señales de lectura

La agenda del mentorado contiene tareas que no le corresponden. Es el indicio más objetivo: alcanza con mirar en qué gastó la semana.

Aparece la contabilidad del reclamo. *"Se lo pedí once veces."* Cuando alguien lleva la cuenta exacta, hace tiempo que dejó de esperar el cumplimiento y está construyendo un caso.

El vocabulario se vuelve de capacidad y no de conducta. *"No da"*, *"no está a la altura"*, *"le queda grande"*. Es un juicio sobre personas, no una descripción de hechos, y su aparición marca que el mentorado ya cerró la lectura.

El agotamiento no coincide con el volumen del proyecto. Un profesional exhausto en un proyecto de tamaño moderado suele estar cargando trabajo ajeno.

Y la señal más específica: describe un incumplimiento y, al preguntar qué pidió exactamente, no puede reproducirlo. De eso trata el apartado siguiente.

La prueba del Capítulo 13: "¿cómo hago para que Ingeniería apruebe más rápido?" es operativo. "¿Hasta dónde tengo que hacerme cargo de esto?" es el umbral.

4. Foco de la intervención mentoral

Se acompaña qué parte del problema sigue siendo suya cuando el fallo es ajeno; qué revela sobre él la respuesta que elige; la distinción entre lo que pidió y lo que esperó; y el discernimiento sobre hasta dónde está dispuesto a llegar y a qué costo.

No se acompaña cómo comunicar mejor, cómo exigir con firmeza, cómo diseñar un circuito de aprobaciones, ni por qué el otro se comporta como se comporta.

Hay aquí una operación central, y es la más precisa de todo el capítulo.

Expectativas nunca enunciadas

Buena parte de lo que un director de proyectos vive como incumplimiento nunca fue pedido.

Asumió que Ingeniería revisaría los planos en una semana, porque le parece obvio. Asumió que Compras avisaría si había un problema con el proveedor. Asumió que un senior levantaría la mano ante un riesgo evidente sin que nadie se lo solicitara. Ninguna de esas cosas fue dicha, y todas se dan por descontadas.

Una expectativa no enunciada se vive como un incumplimiento y se juzga como una traición.

La operación mentoral consiste en separar dos columnas: **qué pidió** —textualmente, con plazo y con destinatario— y **qué esperaba**. La segunda columna suele ser considerablemente más larga que la primera, y descubrirlo produce en la mayoría de los mentorados un silencio incómodo y muy productivo.

Ahora bien, esto requiere dos cuidados.

El primero es de método: **no se trata de demostrarle al mentorado que la culpa era suya**. Vale íntegramente lo del Capítulo 11 —no se reparte responsabilidad, se reconstruye la secuencia—. La pregunta es *"¿qué le pediste, exactamente?"*, hecha con interés real y no con intención probatoria. Si el Mentor ya sabe adónde va, el mentorado lo percibe y se defiende.

El segundo es de fondo, y es más importante: **que una expectativa no haya sido enunciada no significa que fuera irrazonable**. Un profesional experimentado debería advertir un riesgo sin que se lo pidan; un gerente debería responder un correo del proyecto en menos de tres semanas. Esas expectativas son legítimas.

La distinción que corresponde es otra, y es la que sostiene el criterio:

Una expectativa no enunciada no es exigible, aunque sea razonable.

El mentorado puede tener toda la razón y no tener nada que reclamar. Comprender eso no lo obliga a resignarse: lo pone en condiciones de decidir si quiere enunciarla ahora, con qué consecuencias, o si prefiere reorganizar el proyecto para no depender de ella.

5. La formalización como decisión, no como técnica

La casuística del nicho ofrece un caso muy conocido. En organizaciones donde ciertos responsables evitan tomar decisiones por temor a equivocarse —y donde, terminado el trabajo, aparecen con críticas tardías—, un director de proyectos implementó un mecanismo sencillo: cada documento relevante se envía a los interesados clave con la indicación de que, si no manifiestan disconformidad dentro de las setenta y dos horas, su silencio se considerará aprobación. El método destrabó decisiones y redujo retrasos.

Antes de analizar el mecanismo, corresponde una advertencia sobre la caracterización.

La fuente describe a esos responsables con una expresión dura, que alude a quienes cobran más de lo que aportan. Es un juicio comprensible en un profesional que padeció la situación, y es exactamente **lo que un Mentor no debe hacer**. El Capítulo 16 estableció la regla: no diagnosticamos a terceros ausentes. Adoptar

esa caracterización en una sesión —o asentir cuando el mentorado la formula— consolida su lectura y le impide revisarla.

Y hay una razón práctica, que este mismo capítulo desarrolla en el caso: **una conducta que parece evitación puede ser incapacidad no declarada**. Alguien que no responde puede estar evitando, o puede no saber cómo hacer lo que se le pide y no haberlo dicho nunca. Las dos cosas se ven igual desde afuera y requieren respuestas opuestas.

Ahora sí, el mecanismo.

Funciona. Destraba. Y no es neutral, y ese es el punto que un Manual de Mentoría debe sostener.

Lo que hace, además de destrabar, es lo siguiente:

Convierte una relación en un procedimiento. Lo que antes era pedirle algo a un colega pasa a ser una notificación con plazo.

Traslada el riesgo a quien no respondió. Es decir, hace exactamente aquello de lo que este profesional se queja cuando se lo hacen a él.

Declara desconfianza, y todos lo leen así. Nadie recibe un mecanismo de aprobación por silencio pensando que es una mejora administrativa. Lo recibe como un mensaje sobre cómo lo ven.

Y tiene un número limitado de usos. La primera vez destraba. La quinta, la organización desarrolla anticuerpos y el mecanismo deja de funcionar, pero el mensaje que envió ya no se retira.

La pregunta mentoral, entonces, no es *¿conviene formalizar?* —eso es oficio— sino:

¿Qué estás diciendo al formalizar, y estás dispuesto a que eso quede dicho?

Formalizar es perfectamente legítimo. Lo que no es legítimo es formalizar fingiendo que es un acto neutro.

Existe además una distinción que retoma el Capítulo 16 y que conviene traer aquí: la formalización puede servir para **hacer avanzar el proyecto** o para **construir un expediente**. El documento es el mismo. La diferencia está en qué ocurre si el otro responde a tiempo: si eso sería una buena noticia, se trata del proyecto; si produce cierta decepción, se trataba de otra cosa.

6. El límite entre exigir y desgastar

Insistir tiene rendimientos decrecientes y costo relacional creciente. Existe un punto a partir del cual seguir exigiendo ya no produce cumplimiento y solo produce daño: al vínculo, a la reputación del que exige y a él mismo.

Tres señales indican que ese punto quedó atrás. El reclamo se repite en los mismos términos, sin variación. El otro dejó de responder en lugar de negarse —el silencio reemplazó a la negativa—. Y la energía invertida en ese frente excede lo que cualquier desenlace justificaría.

El criterio que proponemos es breve:

Exigir tiene sentido mientras el otro todavía pueda cumplir. Después de eso, es descarga.

Y queda la pregunta difícil, que este Manual no responde porque es el umbral: qué hacer cuando la exigencia es legítima, el otro

puede cumplir, y sencillamente no lo hace. Las opciones son escalar —con todo lo que el Capítulo 16 estableció—, formalizar, absorber, o reorganizar el proyecto para no depender de esa persona. Las cuatro tienen costo, y elegir entre ellas es exactamente lo que el mentorado debe discernir.

7. Deslizamientos disciplinares frecuentes

El plan de comunicación. Diseñar la matriz de comunicaciones, la frecuencia de reportes, el circuito de aprobaciones. Es consultoría, y suele ser útil, y no es esto.

El entrenamiento en asertividad. Ensayar cómo plantearlo, trabajar el tono, preparar la conversación difícil. Es coaching. El mercado lo ofrece y el lector probablemente sepa hacerlo.

La interpretación psicológica del tercero. Explicar por qué aquel evita decidir, atribuirle miedo, inseguridad o una historia. Es interpretación —Capítulo 11— y además recae sobre alguien ausente —Capítulo 16—. Doble falta.

Y una que este umbral produce con particular frecuencia: la indignación compartida. El relato es efectivamente indignante, el Mentor vivió eso mismo, y basta un *"es increíble"* para que la sesión se convierta en dos profesionales lamentándose de la organización. Es agradable, alivia, y deja al mentorado exactamente donde estaba.

8. Caso de análisis

Lucía dirige la implementación de un sistema de gestión de mantenimiento en una empresa con seis plantas. El proyecto depende de que cada planta designe un referente que releve sus procesos y valide las configuraciones. Los seis fueron designados por sus jefes; para ninguno de ellos el proyecto es una prioridad.

Cuatro funcionan razonablemente. Dos no.

En Pilar, el referente es **Diego**, supervisor con veinte años en la empresa. No responde correos, falta a las reuniones y cuando asiste dice que va a mandar la información. No la manda.

En Rosario, la referente es **Paula**. Responde siempre, con puntualidad y buena disposición. Y lo que entrega es superficial: planillas completadas sin relevamiento real.

Mes cinco de nueve. Las configuraciones se necesitan en el mes seis.

Lo que Lucía hizo hasta ahora: reclamó a Diego once veces por correo. Habló con su jefe, que respondió *"yo le digo"*. Y con Paula fue siempre amable, porque Paula responde y no quería desalentarla.

Además, viajó dos veces a Pilar y relevó ella misma dos de los cuatro procesos. Salió bien. Le costó seis días.

Dos cosas que Lucía no registró.

A Diego nunca le dijo que su trabajo consistía en relevar cuatro procesos con determinado nivel de detalle y en determinado plazo. Le dijo: *"necesito que me des una mano con el relevamiento de*

Pilar." Diego, que tiene su propio trabajo, entendió *"colaborá cuando puedas"*. Su jefe entendió lo mismo.

Y a Paula nunca le dijo que lo que entregaba no servía. Le agradeció cada vez.

Ahora Lucía tiene que decidir, y las cuatro salidas cuestan.

Sustituir. Relevar ella las dos plantas. Le llevaría unas tres semanas y el proyecto llegaría a la fecha. Y quedaría establecido que las configuraciones de Pilar y Rosario no las validó nadie de esas plantas: cuando el sistema entre en operación y algo no funcione, será un problema suyo.

Formalizar. Enviar un acta con plazo y aviso de que el silencio se tomará como conformidad. Diego queda expuesto y su jefe también. En esa empresa, eso se lee como escalada.

Escalar al Director de Operaciones. Ya lo hizo una vez este año, por otro asunto.

Aceptar. Entregar con dos plantas mal configuradas, dejando constancia.

Y hay una posibilidad que nadie exploró: **que Diego no sepa hacer un relevamiento de procesos**. Nunca lo hizo, nadie se lo enseñó, y admitirlo delante de una persona de casa central con veinte años menos que él tiene un costo que quizás no esté dispuesto a pagar. Su conducta es idéntica a la de alguien que evita, y requeriría una respuesta completamente distinta.

Nadie se lo preguntó.

Este Manual no resuelve el caso de Lucía. Las preguntas que deja abiertas: ¿tiene derecho a reclamarle a Diego algo que nunca le pidió con precisión? ¿Y ahora que pasaron cinco meses, pedirlo con precisión es un acto de orden o una manera de dejarlo mal parado? ¿Qué le debe a Paula, que hizo todo lo que le pidieron? ¿Los seis días que ya invirtió sustituyendo son un argumento a favor de seguir haciéndolo o la señal de que hay que parar? ¿Y qué parte de esto seguirá siendo suya el día en que el sistema falle en Pilar?

9. Preguntas de discernimiento

Para el mentorado:

1. ¿Qué le pediste exactamente? Reproducí las palabras, no la intención.
2. ¿Con qué plazo? ¿Lo sabía su jefe?
3. ¿Esta persona puede cumplir y no quiere, o no sabe cómo y no lo dijo? ¿Cómo lo averiguarías?
4. ¿Cuántas veces hiciste vos el trabajo de otro en este proyecto? ¿Qué pasó después, cada vez, con esa persona?
5. ¿Qué estás protegiendo cuando no le decís a alguien que lo que entrega no sirve?
6. Si formalizás y el otro responde en plazo, ¿te alegra o te decepciona?
7. ¿Hasta dónde estás dispuesto a llegar con esto, y qué estás dispuesto a que te cueste?

Para el Mentor, sobre su propia posición:

1. ¿Yo sustituyo en mis procesos? ¿Cuándo fue la última vez?
2. ¿Estoy formándome un juicio sobre Diego? ¿Con qué información?
3. ¿Me indigné con él durante el relato? ¿Se me notó?
4. ¿Tengo una respuesta lista sobre qué hay que hacer con la gente que no cumple? ¿Cuánto me cuesta no darla?

10. Herramientas subordinadas al criterio

Las dos columnas. Por cada incumplimiento: a la izquierda, qué se pidió textualmente, cuándo, a quién, con qué plazo y por qué medio. A la derecha, qué se esperaba. La asimetría entre ambas columnas es el material.

El registro de sustituciones. Qué tareas ajenas asumió, cuánto tiempo le llevaron y qué ocurrió después con la persona sustituida. Una sustitución aislada parece una solución pragmática; el registro muestra el patrón, y el patrón es otra cosa.

Ninguna decide por él. La primera separa el reclamo legítimo del reproche; la segunda muestra el costo acumulado de una conducta que se justifica de a una.

11. Recomendaciones profesionales

No conviertan este umbral en una exhortación a hacerse cargo. Ser garante tiene un precio y ese precio lo paga una persona

concreta. El objeto no es que el mentorado asuma más, sino que sepa cuánto está asumiendo y decida si quiere seguir haciéndolo. Un Mentor que empuja hacia la responsabilidad ilimitada está colaborando con el desgaste que este oficio produce.

La pregunta por la capacidad debe hacerse siempre. Antes de organizar cualquier respuesta frente a un incumplimiento, corresponde establecer si la persona puede cumplir. Evitación e incapacidad no declarada producen la misma conducta observable y exigen respuestas opuestas: a una se la exige, a la otra se la asiste o se la reemplaza. Confundirlas es el error más costoso de este umbral, y es sorprendentemente frecuente, porque nadie pregunta.

Formalizar es legítimo. Fingir que es neutral, no.

Y sobre el paralelo con el propio Mentor: este es el umbral que más cerca queda de la experiencia interna de quien acompaña. La tentación de hacerlo uno mismo, la certeza de que saldría mejor, el alivio inmediato de resolver y el costo diferido de haber resuelto son idénticos en ambos oficios. Ese conocimiento no debe entregarse como anécdota —el Capítulo 7 estableció por qué— pero sostiene la escucha de un modo que ningún marco teórico consigue.

Cierre de la Parte IV

Cuatro umbrales quedaron recorridos con la misma secuencia: la convocatoria, la decisión sin óptimo, la legitimidad y la responsabilidad no delegable. En los cuatro, algo se redefinía en el profesional y no solamente en el proyecto. En los cuatro, el marco

técnico alcanzaba para analizar y no para decidir. Y en los cuatro, ningún caso quedó resuelto.

Lo que esta Parte se propuso transferir no fueron cuatro respuestas sino una secuencia de análisis: describir el tránsito, identificar qué se redefine, distinguirlo de una dificultad operativa, delimitar qué se acompaña y qué no, reconocer el deslizamiento característico, sostener el dilema sin cerrarlo y dejar las herramientas para el final.

El Capítulo 13 anticipó los umbrales que esta obra no desarrolla: el cierre, el fracaso, el cambio de nivel, la salida del oficio y el umbral ético. El lector los va a encontrar. La pregunta que corresponde hacerse ahora es si podría abordarlos con esta misma secuencia, sin que nadie se los haya escrito.

Si la respuesta es afirmativa, la Parte IV cumplió su función.

La Parte V se ocupa de adónde conduce todo esto: cómo se construye discernimiento en quien ya sabe decidir, cómo se reconoce que la autonomía llegó, y qué permanece cuando el Mentor se retira.

PARTE V — DISCERNIMIENTO, AUTONOMÍA Y LEGADO

Adónde conduce todo el proceso. Es la Parte que responde por qué esta Especialidad existe.

Capítulo 18 — Transferir criterio sin aconsejar a quien ya sabe decidir.

En la mayoría de los procesos mentorales existe una distancia entre lo que el mentorado sabe y lo que su situación requiere, y el trabajo transcurre en esa distancia.

Aquí no existe esa distancia, al menos no en la dimensión técnica. Este mentorado sabe. Decide todos los días, decide bajo presión, decide con solvencia, y en la enorme mayoría de los casos decide bien. Con frecuencia decide mejor de lo que decidiría el Mentor, porque dispone de información situada que el Mentor no tiene: el Capítulo 3 lo llamó lucidez engañosa y estableció que la claridad del que mira desde afuera es real y estructuralmente incompleta.

De modo que este capítulo debe responder una pregunta que no admite respuestas cómodas:

¿Qué se le aporta a alguien que ya decide bien?

Qué significa ampliar el marco

Un marco no es un conocimiento: es **el conjunto de lo que una persona considera pertinente cuando decide**. No es consciente y no fue elegido. Se formó, y el Capítulo 11 mostró cómo: en episodios concretos, con fecha, que dejaron reglas que hoy se experimentan como criterio profesional.

Ampliar el marco es incorporar a la consideración variables, horizontes, consecuencias o posiciones que estaban fuera del campo. El *Tomo III* lo formula con una precisión que conviene retener:

El mentor no redefine el hecho, desplaza el ángulo. El mentorado deja de ver solo comportamiento y comienza a ver sistema. Ese desplazamiento modifica la calidad de la decisión futura.

El ejemplo que el corpus ofrece es un líder joven que interpreta la resistencia de su equipo como deslealtad. El mentor no invalida esa experiencia; abre preguntas: ¿es resistencia o es miedo al cambio? ¿es falta de alineación o falta de claridad? ¿qué responsabilidad estructural recae en quien conduce?

En nuestro nicho, el marco se amplía en tres direcciones.

En el tiempo. Del plazo al año. Del proyecto a la carrera. De esta decisión a lo que esta decisión instala. Un director de proyectos vive dentro de un cronograma, y el cronograma es una máquina de estrechar horizontes: todo lo que no está en la ruta crítica desaparece.

En el alcance. Del objeto técnico a las personas sobre las que cae. Es la operación que el Capítulo 15 llamó nombrar la pérdida: pasar de "reducimos alcance" a "el cliente no va a tener lo que le prometimos y se entera el jueves".

En la perspectiva. De su propia lectura a cómo se ve el asunto desde otra posición. No por cortesía ni por empatía, sino porque **la lectura del otro es información**, y decidir sin ella es decidir con menos datos.

Y una precisión que evita un malentendido frecuente:

Ampliar el marco no cambia la decisión. Cambia la calidad de la decisión.

Con mucha frecuencia el mentorado, después de mirar todo eso, decide exactamente lo mismo que iba a decidir. Eso **no es un fracaso del proceso**. Ahora decide lo mismo sabiendo qué está eligiendo, qué está dejando afuera y qué le va a costar. Un Mentor que necesita que la decisión cambie para sentir que sirvió de algo tiene un problema con su propia eficacia, y ese problema se le va a filtrar en las preguntas.

De la reacción al discernimiento

El *Tomo III* establece que la incertidumbre no es ausencia de información sino coexistencia de múltiples escenarios posibles, y que en contextos así las personas tienden a tres cosas: **simplificar en exceso**, **evitar decisiones por miedo** y **precipitar decisiones para reducir la ansiedad**. La lectura estratégica, dice el corpus, transforma la reacción en discernimiento.

Las tres aparecen en este nicho, y la primera merece un comentario particular.

La simplificación no es un defecto de este profesional: es su competencia central aplicada donde no corresponde. Un director de proyectos fue formado precisamente para reducir la complejidad a partes manejables —eso hace una estructura de desglose del trabajo— y esa competencia le sirvió durante toda su carrera. Cuando la aplica a una situación que no admite descomposición, produce una versión del problema que es operable y falsa.

Reconocer esto cambia el tono de la intervención. No se está corrigiendo una debilidad: se está señalando una fortaleza mal ubicada.

Cada tendencia pide un movimiento distinto.

Ante la **simplificación**, restituir lo descartado: "cuando lo planteás así, ¿qué queda afuera?"

Ante la **evitación**, hacer visible el costo de no decidir. El Capítulo 9 estableció que en este nicho las ventanas se cierran y que no decidir es decidir con exactitud contable.

Ante la **precipitación**, introducir tiempo sin discutir la decisión: "si esto lo decidieras el lunes que viene en vez de hoy, ¿qué cambiaría?" Si la respuesta es "nada", la urgencia no era del problema.

Preguntar, reflejar, confrontar

Tres operaciones. No son intercambiables y no valen lo mismo en cada momento.

Preguntar

Es la operación por defecto y la que el lector ya domina como Expert Mentor. Abre campo, devuelve el trabajo y no importa contenido.

Su riesgo en este nicho es específico y conviene nombrarlo: **el exceso**. Este mentorado pasó su vida profesional siendo interrogado. Comités de dirección, revisiones de avance, auditorías, reuniones donde debe rendir cuentas de cada desvío. Una sesión

compuesta exclusivamente de preguntas puede reproducir, sin que nadie lo advierta, la escena de la que venía escapando. Y un profesional que se siente examinado administra lo que dice.

De modo que preguntar es el modo por defecto, no el modo único.

Reflejar

Devolver lo que la persona dijo, sin agregar nada. Es la operación más subestimada, porque al Mentor le parece que no está haciendo nada.

Hace bastante. Permite que alguien **se escuche**, que es una experiencia poco frecuente. En el entorno de este profesional nadie devuelve lo que dice: todos responden a lo que dice. El jefe evalúa, el equipo espera instrucciones, el cliente reclama, el par compara. Nadie le repite lo que acaba de decir para que él lo oiga.

Se refleja en dos momentos. Cuando dijo algo importante sin advertirlo —el silencio de peso del Capítulo 6 tiene aquí su forma verbal—. Y cuando el relato contiene una contradicción que él no puede ver desde adentro.

Una precisión técnica: **se refleja con sus palabras, no con las propias**. Parafrasear ya es interpretar. Si dijo "no me la voy a dejar pasar", eso es lo que se devuelve, y no "veo que te sentiste injustamente tratado".

Y su riesgo, que es el mismo del Capítulo 5 en versión saliente: **reflejar selectivamente**. Devolver solo aquello que confirma la hipótesis del Mentor. La escucha confirmatoria, cuando se vuelve habla, es indistinguible de la escucha atenta.

Confrontar

Es la menos frecuente y la peor comprendida, de modo que conviene definirla por lo que no es.

Confrontar **no** es contradecir. **No** es señalar el error. **No** es decir la verdad incómoda como acto de sinceridad, que suele ser una forma de descarga del Mentor disfrazada de coraje.

Confrontar es **poner delante de la persona algo suyo que está evitando**: una contradicción entre lo que dice y lo que hace, entre lo que declara valorar y lo que elige, entre el relato de esta sesión y el de la anterior.

Cuatro condiciones lo vuelven legítimo.

Que sea material del mentorado, no opinión del Mentor. Ésta es la condición decisiva y en este nicho tiene una razón práctica adicional: este profesional es competente en la confrontación. Discute bien, argumenta bien y tiene información que el Mentor no tiene. Si se lo confronta con una opinión, va a ganar la discusión —con razón— y el punto se pierde. **Solo sus propios hechos no admiten refutación.**

Que el vínculo lo sostenga. Confrontar temprano no es franqueza: es agresión, y se recibe como tal.

Que sea verificable. Vale el criterio del Capítulo 11: el mentorado debe poder desmentirlo con un dato. "En marzo me dijiste que no ibas a volver a hacerte cargo de esto y llevás dos meses haciéndolo" es confrontable y refutable. "Te cuesta poner límites" no es ninguna de las dos cosas.

Y que el Mentor pueda estar equivocado y decirlo. Una confrontación que el Mentor necesita sostener para no quedar mal ya no es una intervención: es una posición personal.

Se confronta con hechos del mentorado, no con conclusiones del Mentor.

La pregunta que el mentorado no se está haciendo

Este mentorado llega con una pregunta bien formulada. Precisa, delimitada, respondible. Con frecuencia no es la que importa.

No porque la esconda. **Porque desde adentro de su marco esa pregunta no existe.** Es exactamente lo que un marco hace: determinar qué cuenta como pregunta. Un profesional que da por sentado que su tarea es cumplir el plazo no puede formular la pregunta de si el plazo debía cumplirse, porque esa duda no está en su repertorio de dudas posibles.

El Mentor no la encuentra por intuición. La encuentra por observación acumulada, y las herramientas ya fueron dadas:

Lo que está **sistemáticamente ausente** del relato: el actor que no aparece nunca, el tema que se rodea, la decisión que no se nombra (Capítulos 12 y 13).

La **desproporción**: la carga que excede el tamaño técnico del asunto (Capítulo 13).

La **reincidencia con distinto ropaje**: tres relatos técnicamente distintos que comparten estructura (Capítulo 13). Esto exige registro; no se detecta de memoria.

Y ahora el punto delicado, que decide si esta operación es Mentoría o es otra cosa:

No se entrega la pregunta. Se abre el espacio donde el mentorado pueda formularla.

Entregar la pregunta es la misma sustitución que entregar la respuesta, solo que más elegante y bastante más difícil de detectar. Un Mentor que dice *"la pregunta real acá es si querés seguir en esta empresa"* decidió cuál era el material, y lo decidió con la información parcial que el Capítulo 3 describió.

La forma legítima consiste en ofrecer la observación y no la conclusión:

"Hace tres sesiones que empezamos hablando del proyecto y terminamos hablando de tu jefe. No sé qué significa eso. ¿Te dice algo a vos?"

La observación es verificable —él puede revisar si es cierto—, no contiene interpretación y deja la formulación en manos de quien tiene que hacerla. Si el mentorado responde que no significa nada, el Mentor lo acepta y sigue observando. Puede que tenga razón. Puede que no sea el momento.

Riesgos de intervenir mal

Intervenir temprano. El mentorado no había terminado de pensar y la intervención ocupó el lugar del pensamiento. Es el más frecuente y el Capítulo 6 dio el criterio: mientras haya trabajo, hay silencio.

Intervenir en el nivel equivocado. Responder la pregunta operativa cuando debajo había un umbral. O el error inverso, que

el Capítulo 13 advirtió: convertir en tránsito estructural un problema de martes.

Intervenir con agenda propia. El Mentor ya decidió de qué se trata este proceso y conduce hacia allí. Señal: sabe, antes de que empiece la sesión, adónde tiene que llegar.

Intervenir de más. La sesión como demostración de destreza mentoral. La señal es incómoda y confiable: **el Mentor terminó satisfecho con sus propias intervenciones**. Cuando lo que quedó de una hora es el recuerdo de una buena pregunta propia, conviene revisar de quién era el tiempo.

Y el riesgo específico de esta Especialidad: intervenir con precisión técnica.

El Mentor formula una pregunta tan bien informada que exhibe, sin proponérselo, todo lo que sabe del oficio. "¿Y la curva de aprendizaje del segundo turno la contemplaste en la productividad del mes cuatro, o tomaste rendimiento pleno?"

Es una excelente pregunta. Y acaba de cambiar el registro de la sesión. El mentorado deja de pensar en voz alta y empieza a **hablarle a un experto**: cuida la formulación, anticipa objeciones técnicas, se pone a la altura. La competencia, exhibida, convierte la conversación en una revisión de proyecto.

Nada de esto ocurre por vanidad. Ocurre porque la pregunta salió sola, con la precisión que quince años dejaron instalada. Es el reflejo del Capítulo 3 operando en modo interrogativo, y es más difícil de detectar que el resto, porque tiene forma de buena práctica mentoral.

Qué se transfiere realmente

Volvemos a la pregunta del comienzo.

A alguien que ya decide bien no se le transfieren mejores decisiones. Se le transfiere **una relación distinta con el momento de decidir**, y eso se compone de cuatro operaciones concretas, todas trabajadas en esta obra:

El hábito de preguntarse qué quedó afuera del marco antes de cerrar.

La distinción entre **calidad de la decisión y calidad del resultado** (Capítulo 15), sin la cual toda la experiencia posterior se interpreta mal.

La capacidad de **nombrar la pérdida** con su nombre real (Capítulo 15), sin la cual las renuncias se eligen a ciegas.

Y el **fechado de las propias reglas** (Capítulo 11), sin el cual el criterio de hace quince años se aplica hoy con la autoridad de una evidencia.

Ninguna de las cuatro es contenido. Las cuatro son operaciones, y las operaciones permanecen cuando el Mentor se va. El *Tomo III* lo dice sin rodeos: el mentorado aprende no qué decidir, sino **cómo leer antes de decidir**. Y el mentor no aporta control: aporta profundidad de lectura.

Eso es lo que se le aporta a alguien que ya decide bien. No es poco, y no hay ningún otro lugar donde pueda conseguirlo.

Preguntas para la reflexión del Mentor

1. En mi último proceso, ¿la decisión de mi mentorado cambió? Si no cambió, ¿lo viví como un fracaso? ¿Qué dice eso de cómo mido mi trabajo?

2. ¿Cuántas de mis intervenciones de la última sesión fueron preguntas? ¿Podría haber reflejado en lugar de preguntar en alguna de ellas?

3. Cuando reflejo, ¿uso sus palabras o las mías? ¿Y devuelvo todo lo relevante o solo lo que confirma lo que estoy pensando?

4. La última vez que confronté, ¿lo hice con un hecho suyo o con una conclusión mía? ¿Habría podido desmentirme con un dato?

5. ¿Salí satisfecho de mi última sesión por lo que le pasó a él o por lo que dije yo?

6. ¿Formulo preguntas técnicamente precisas? ¿Qué le pasa al registro de la conversación cuando lo hago?

7. Si tuviera que nombrar la pregunta que mi mentorado actual no se está haciendo, ¿podría? Y si pudiera, ¿estoy seguro de que es suya y no mía?

Capítulo 19 — La progresión de autonomía y los dos cierres.

Este capítulo responde si el proceso funcionó. Y en este nicho la pregunta tiene una trampa incorporada: el proyecto termina en una fecha, y todos —incluido el mentorado, incluida la organización que paga— van a tratar esa fecha como el final de todo.

La regla

Mentoría en Acción, Libro 3 la enuncia sin matices:

Sin autonomía, no hay mentoría experta.

Y agrega una precisión que conviene retener, porque desarma la tentación de evaluar por otra vía: no es válido afirmar que el mentorado *se sintió seguro*. Sí lo es afirmar que **tomó decisiones relevantes sin consultar al mentor**. La diferencia entre ambas formulaciones es la diferencia entre una impresión y una evidencia.

El estándar, entonces, no es la satisfacción del mentorado. No es el resultado del proyecto —el Capítulo 6 estableció por qué—. No es la calidad del vínculo, que puede ser excelente en un proceso fallido. Es la autonomía, y debe demostrarse con hechos observables.

Ahora bien, este nicho impone de inmediato una dificultad que el Capítulo 2 anticipó: **el mentorado llegó autónomo**. Decide todos los días, con solvencia, y decide bien. Un Mentor que busque aquí la autonomía que buscaría en un principiante no la va a encontrar, porque ya estaba.

Lo que este mentorado tenía era **autonomía dentro de un marco**. Lo que el proceso construye es autonomía **donde el marco se termina**. De ahí se sigue dónde hay que mirar:

La evidencia no está en cómo decide lo que sabe decidir. Está en cómo se comporta ante lo que no.

Evidencias observables

El corpus establece cuatro evidencias generales: que el mentorado tome decisiones sin validación del mentor, que formule sus propios criterios, que gestione conflictos de forma autónoma y que sostenga aprendizajes en la acción. A ellas se suman los cinco ejes del instrumento de medición: claridad decisional, responsabilidad asumida, búsqueda de validación, anticipación de consecuencias y autocorrección observable.

Corresponde traducir eso a formas observables en un director de proyectos.

Claridad decisional. Puede enunciar qué está decidiendo **y qué está sacrificando**, en lengua común. Es la operación del Capítulo 15. Señal de regresión inequívoca: vuelve al vocabulario técnico cuando la decisión se pone pesada. Quien dice "vamos a reajustar la línea base" en lugar de "el cliente no va a tener lo que le prometí" retrocedió, aunque el proyecto avance.

Responsabilidad asumida. Relata sus decisiones como decisiones y no como circunstancias. El Capítulo 11 dio el método y aquí aparece el resultado: la secuencia que reconstruye ahora lo contiene a él. En los primeros meses narraba lo que le pasó; ahora narra lo que hizo.

Búsqueda de validación decreciente. Y aquí hay una forma específica de este nicho que vale como indicador fuerte. Al principio, el mentorado trae decisiones **ya tomadas**, para que el Mentor las apruebe. Más adelante trae decisiones **pendientes**, para pensarlas. Esa inversión —de traer lo resuelto a traer lo abierto— marca un cambio real. Y la regresión tiene la forma contraria: vuelve a traer lo resuelto.

Anticipación de consecuencias. Pregunta por los retornos antes y no después. El Capítulo 12 describió el circuito de caída y retorno; la evidencia es que ahora lo recorre mentalmente antes de decidir. Observable de manera concreta: menciona quién paga sin que nadie se lo pregunte.

Autocorrección observable. Detecta sus propios patrones sin que el Mentor los nombre. Y de todos los indicadores, hay uno que vale más que cualquier planilla:

El día en que el mentorado trae, por su cuenta, la observación que el Mentor iba a hacerle.

A esas cinco conviene agregar tres evidencias propias de esta Especialidad.

Fecha sus propias reglas. Dice *"esto lo aprendí en la obra de 2011 y capaz acá no aplica"*, sin que nadie se lo sugiera. El Capítulo 11 mostró por qué esto importa: una regla con fecha puede examinarse; una regla sin fecha se aplica como evidencia.

Distingue dificultad operativa de umbral. Y como consecuencia, **deja de traer a las sesiones lo que resuelve solo**. Este es quizás el indicador más práctico de todos, porque se verifica sin instrumentos:

El material de las sesiones cambia de naturaleza.

Las primeras están llenas de proyecto. Las últimas, no. Si la sesión quince tiene la misma textura que la sesión dos, algo no se movió, por buena que haya sido cada conversación.

Y sabe cuándo pedir ayuda y cuándo no —lo dice el corpus— que no es lo mismo que dejar de pedirla. Un mentorado que no consulta nunca no alcanzó autonomía: puede haber aprendido que consultar es una debilidad, que es exactamente lo contrario.

Una advertencia sobre la lectura. La autonomía no es lineal. Una crisis del proyecto la hace retroceder de manera transitoria, y eso es esperable y no es un fracaso. Por eso el corpus insiste en que lo que se evalúa es **la curva** y no la sesión. Un Mentor que juzga por el último encuentro va a equivocarse en las dos direcciones.

Los dos cierres

Aquí está el núcleo del capítulo.

El proyecto tiene fecha. El proceso tiene condición.

El proyecto termina cuando termina: hay un hito, un acta, una puesta en marcha. El proceso mentoral termina cuando se cumplió su objeto, la autonomía se consolidó y ambas partes lo acuerdan. Ninguno de esos tres criterios menciona el proyecto.

Casi nunca coinciden, y el desajuste toma dos formas.

Cuando el proyecto termina antes

Es lo más frecuente, y es donde se pierden más procesos.

El mentorado dice, con toda naturalidad: *"bueno, esto ya está, damos por cerrado lo nuestro también"*. La organización que financió suele pensar lo mismo, porque contrató "para el proyecto". Y el Mentor, si no lo previó, no tiene mucho con qué argumentar sin que parezca un intento de estirar el contrato.

El problema es de fondo: **el final del proyecto es, con frecuencia, el momento en que aparece el material más importante**. Las promesas del Umbral I vencen ahí. Las decisiones del Umbral II muestran su resultado ahí. Y el vacío del que trata el apartado siguiente empieza exactamente ahí.

Cerrar el proceso el día de la puesta en marcha es cerrarlo justo cuando el trabajo se vuelve posible.

La única solución es preventiva. Esta distinción se enuncia en la primera sesión, junto con el contrato, cuando no hay nada en juego: "el proyecto va a terminar en noviembre. Nuestro proceso no termina necesariamente ahí; termina cuando lo que vinimos a trabajar esté trabajado, que puede ser antes o después. Lo vamos a revisar juntos." Dicho en el mes uno es encuadre. Dicho en el mes once suena a otra cosa.

Cuando el proceso termina antes

Menos frecuente y más incómodo. La autonomía se consolidó en el mes cinco de un proyecto de once.

La tentación de continuar es considerable y viene de los dos lados: el proyecto sigue, hay material todas las semanas, el vínculo es bueno y las sesiones son agradables. El Capítulo 8 nombró exactamente esto: la dependencia agradecida, que puede ser del mentorado y también del Mentor.

Lo correcto es cerrar. Y decir por qué se cierra, que es la parte que le da valor: "lo que vinimos a trabajar está trabajado. Seguir no te va a agregar y te va a acostumbrar a tener esto."

El corpus es terminante al respecto: la autoridad moral del mentor se evidencia cuando **no prolonga el proceso innecesariamente y no capitaliza la dependencia**.

El vacío

El proyecto termina. El equipo se dispersa. La estructura que sostenía el rol desaparece.

Para muchos directores de proyecto, esa estructura era también lo que sostenía la identidad. El Capítulo 1 lo estableció: una identidad apoyada en resultados encuentra en cada proyecto una confirmación, y entre proyectos no encuentra nada.

Se manifiesta de maneras reconocibles. El anticlímax después de la entrega, que sorprende a quien lo vive porque esperaba alivio y encuentra otra cosa. La dificultad con el intervalo, esas semanas sin proyecto asignado que deberían ser un descanso y no lo son. La urgencia por empezar el siguiente, que muchas veces funciona como evitación y se lee como compromiso. Y algo que casi nadie legitima: **el duelo por un equipo que no va a volver a juntarse**, que no tiene ritual, que no se nombra y que se considera improcedente porque "era trabajo".

Corresponde ser precisos sobre qué hacemos con esto.

Esto es un umbral en sí mismo, y el Capítulo 13 lo enumeró entre los que esta obra no desarrolla. Lo tocamos aquí porque coincide

con el cierre, no porque lo agotemos. Un Mentor que lo encuentre con densidad debería tratarlo con la secuencia completa de la Parte IV, aunque este Manual no le haya escrito el capítulo.

Y hay un riesgo específico del Mentor de Project Managers, que el Capítulo 8 ya advirtió y que aquí se activa con toda su fuerza: **su umbral de normalidad está desplazado**. Él vivió esos vacíos y los llamó *"el bajón de después de la puesta en marcha"*. Los consideró parte del oficio, se le pasaron, y por lo tanto va a tender a normalizarlos en su mentorado. Cuando lo que aparece excede el marco de una transición profesional, corresponde derivar, y no confiar en la propia tolerancia como vara.

Lo que sí pertenece a nuestro objeto es acompañar a esta persona a nombrar qué terminó, a distinguir el fin de un proyecto del fin de algo suyo, y a decidir qué se lleva. Nada de eso es elaboración de duelo. Es discernimiento sobre una transición, que es exactamente lo nuestro.

Y una observación que le da peso a lo que sigue:

El cierre del proceso mentoral puede ser el único cierre real que ese profesional tenga.

El cierre del proyecto es administrativo. La dispersión del equipo no tiene ceremonia. Si el proceso mentoral termina bien y de manera explícita, habrá ocurrido al menos un final que alguien nombró.

El retiro del Mentor

El corpus establece cinco componentes del cierre y una regla de certificación. Los recorremos aplicados a este nicho.

Es un acto, no una desaparición. Un proceso que termina porque dejaron de agendarse sesiones no cerró: se disolvió. El corpus lo dice sin rodeos: el error frecuente es dejar el vínculo abierto por si acaso, y **un mentor experto sabe retirarse**.

Evidencia de autonomía, con hechos. La sesión de cierre revisa la curva con el registro en la mano, no de memoria. Qué cambió, con ejemplos; qué no cambió, también con ejemplos.

Integración de aprendizajes, formulada por el mentorado. El corpus es exigente aquí: *el aprendizaje no lo redacta el mentor, lo reconoce y lo documenta*. La pregunta estratégica que propone vale íntegramente: **¿qué aprendió el mentorado que no podría haber aprendido sin el proceso?** Si el Mentor tiene que responderla por él, la respuesta ya es sospechosa.

Transferencia del proceso. Debe quedar evidenciado que sabe volver a pensar situaciones parecidas y replicar el proceso reflexivo. En nuestro nicho eso tiene una forma material y conviene aprovecharla: **se le entregan los instrumentos**. El registro de decisión del Capítulo 15, las dos columnas del Capítulo 17, el inventario de sustituciones y de escalamientos. Son suyos y funcionan sin Mentor. El corpus lo formula así: el mentor no entrega respuestas, entrega capacidad de discernimiento.

Cierre ético del vínculo. Reconocimiento explícito del final, devolución de la responsabilidad, claridad sobre contactos futuros y **ausencia de ambigüedad relacional**. Este último punto merece atención porque en este nicho la ambigüedad tiene una puerta de entrada muy cómoda: *"cualquier cosa me escribís"*. Dicho sin encuadre, deja medio proceso abierto durante dos años. Si va a

haber disponibilidad, se define: para qué, en qué forma y con qué límite.

Evaluación final del proceso, no del mentorado. Qué funcionó, qué límites tuvo, qué se ajustó sobre la marcha. Se evalúa el acompañamiento, no la persona.

Y la regla que ordena todo lo anterior:

Donde el mentor no puede retirarse, la mentoría no cumplió su función.

Corresponde agregar lo que el corpus plantea al Mentor y que este Manual no va a suavizar. La pregunta es ésta: **¿qué perdés vos como mentor al cerrar este proceso, y por qué eso es correcto?**

Se pierde algo. Se pierde un ingreso, se pierde una conversación que valía la pena, y en esta Especialidad se pierde además el contacto con un mundo que el Mentor probablemente extrañe —el Capítulo 8 lo dijo: estas sesiones le devuelven el olor del terreno—. Reconocer esa pérdida no es una debilidad. Es la única forma de que no opere en secreto prolongando procesos que debían terminar.

Cuando la autonomía no llega

No todos los procesos la alcanzan, y un Manual honesto tiene que decirlo.

Las razones posibles son cuatro y conviene distinguirlas, porque no se corrigen igual. El objeto pudo estar mal formulado desde la conversación inicial. El mentorado pudo no estar disponible para el trabajo, por circunstancias que nadie eligió. El Mentor pudo haber

sustituido —y esto solo se detecta en supervisión, como el Capítulo 3 advirtió—. O el contexto pudo hacer imposible la autonomía: hay organizaciones donde decidir de manera autónoma se castiga, y en ellas la conducta prudente del mentorado no es dependencia sino adaptación (Capítulo 10).

La regla no admite excepciones: sin autonomía, no hay mentoría experta. De modo que esto se nombra, no se disimula, y se lleva a supervisión.

Y se cierra igual. Un proceso que continúa indefinidamente esperando que la autonomía aparezca está produciendo exactamente lo contrario de lo que espera. El corpus enumera entre las señales de cierre débil que el mentorado siga dependiendo del mentor y que el vínculo quede ambiguo. Prolongar por esperanza produce ambas.

Preguntas para la reflexión del Mentor

1. En mi proceso actual, ¿podría enumerar tres hechos observables de autonomía? ¿O solo impresiones sobre cómo se siente el mentorado?

2. ¿Trae decisiones ya tomadas para que las apruebe, o decisiones pendientes para pensarlas? ¿Cambió eso desde el principio?

3. ¿El material de las sesiones cambió de naturaleza, o la sesión doce se parece a la segunda?

4. ¿Enuncié en la primera sesión que el cierre del proceso no coincide con el del proyecto? Si no lo hice, ¿cómo lo voy a plantear ahora?

5. ¿Qué pierdo yo al cerrar este proceso? ¿Puedo decirlo con precisión?

6. ¿Hay algún proceso mío que se haya disuelto en lugar de cerrarse? ¿Qué me impidió el acto de cierre?

7. Si mi mentorado tuviera que responder hoy qué aprendió que no podría haber aprendido sin el proceso, ¿qué diría? ¿Lo sé, o lo estoy suponiendo?

Capítulo 20 — Supervisión y cuidado del Mentor de Project Managers.

Este Manual lleva diecinueve capítulos describiendo lo que el Mentor no debe hacer. No resolver, no corregir el plan, no anticipar el error, no narrar su experiencia como respuesta, no interpretar, no diagnosticar terceros, no intervenir en el ecosistema, no prolongar procesos.

Nada de eso se sostiene con voluntad.

El Capítulo 3 estableció que el reflejo técnico no se puede apagar. El Capítulo 5 respondió qué se le opone: la posición, que opera a velocidad de reflejo porque ya está tomada. Queda pendiente la pregunta que este capítulo responde:

La posición se erosiona con el uso. ¿Cómo se restituye?

Qué es supervisar

El *Tomo III* lo define de manera que conviene citar antes de cualquier desarrollo:

Supervisar no significa evaluar desempeño técnico. Significa revisar **el lugar desde el cual se acompaña**.

Esta distinción exige un cuidado particular con el lector de esta obra, porque su historia profesional lo empuja a entenderla mal.

Un director de proyectos pasó veinte años siendo auditado. Revisiones de avance, auditorías de calidad, evaluaciones de desempeño, comités de revisión de inversiones. Todas esas instancias verificaban **la calidad de su trabajo**. Al escuchar

"supervisión", su primer reflejo será asumir que alguien va a revisar sus sesiones para ver si estuvieron bien hechas.

Y con esa lectura hará lo que cualquier profesional competente haría: llevar sus mejores sesiones.

A supervisión no se llevan las buenas sesiones.

Se lleva aquello sobre lo que uno no ve. El corpus enumera las tres funciones: revisar el posicionamiento, examinar posibles deslizamientos y contrastar la propia lectura con otros marcos. Ninguna de las tres se cumple exhibiendo lo que salió bien.

Y agrega una afirmación que conviene sostener frente a quienes ven en la supervisión una tutela: **la supervisión no debilita la autoridad del mentor, la legitima**.

Los tres riesgos

El *Tomo III* los enuncia con una economía notable:

Sin supervisión, la experiencia puede volverse norma, la resonancia puede volverse proyección, y la ayuda puede volverse sustitución.

Los tres están agravados en esta Especialidad, y por la misma causa: la identidad de oficio.

La experiencia vuelta norma

El corpus ofrece exactamente nuestro caso. Un mentor experimentado acompaña a un líder joven **cuya trayectoria se asemeja a la suya**, y sin supervisión tiende a validar decisiones que

confirman su propia biografía. La supervisión vuelve visible ese sesgo y evita que la experiencia se convierta en norma.

Aquí la semejanza no es de trayectoria: es de oficio. El Mentor no se parece a su mentorado; **fue su mentorado**, quince años antes. El Capítulo 7 desarrolló las tres formas que adopta —validación de lo semejante, severidad con lo distinto y reparación— y no las repetimos.

Lo que corresponde agregar es por qué este sesgo es prácticamente indetectable desde adentro: **no se experimenta como sesgo, se experimenta como criterio**. Cuando el Mentor reconoce una decisión como acertada, no siente que esté aprobando: siente que está viendo. Y lo que se ve no se examina.

De ahí un criterio operativo para llevar material a supervisión, contraintuitivo y muy productivo:

La sesión donde estuve de acuerdo es más peligrosa que aquella en la que discrepé.

El desacuerdo se registra, incomoda y queda disponible para revisión. El acuerdo pasa desapercibido.

La resonancia vuelta proyección

El corpus es preciso: acompañar procesos decisionales profundos activa resonancias personales inevitables, y **la ética mentoral no exige neutralidad imposible, exige conciencia**. Lo que se activa son memorias no elaboradas, decisiones propias aún sensibles y expectativas inconscientes de éxito o de fracaso. Sin reconocimiento, todo eso se transforma en proyección.

El ejemplo del corpus es un mentor que atravesó una crisis empresarial compleja y experimenta ansiedad al acompañar a alguien en situación semejante; sin conciencia, **dramatiza riesgos**.

En esta Especialidad hay que sumar dos agravantes.

El primero es de volumen. El Capítulo 9 estableció que este oficio produce decisiones irreversibles: se hormigona, se firma, se contrata, se despide. Un profesional con veinte años de trayectoria acumula, por lo tanto, un inventario inusualmente grande de decisiones que no pudo corregir. El stock de "decisiones propias aún sensibles" es aquí mayor que en casi cualquier otro nicho.

El segundo es de forma, y es el peligroso. Cuando este Mentor dramatiza un riesgo, **no suena como alguien angustiado: suena como alguien que sabe**. Puede fundamentar técnicamente la alarma, citar casos, explicar el mecanismo de falla. La proyección biográfica se presenta vestida de competencia, y el mentorado no tiene manera de distinguirlas.

El corpus cierra ese apartado con una frase que resume el capítulo entero: **el cuidado del mentor protege directamente al mentorado**.

La ayuda vuelta sustitución

El corpus enumera las cuatro formas de la sustitución encubierta: sugerencia insistente, validación selectiva, omisión de escenarios alternativos y narración experiencial orientadora. Los Capítulos 3, 6 y 7 las trabajaron.

Lo que aquí corresponde recoger es el ejemplo que el *Tomo III* propone, porque va más hondo que todo lo dicho hasta ahora. Un

mentor observa que en varias sesiones termina formulando recomendaciones concretas ante la presión del mentorado. En supervisión descubre que **su propia incomodidad frente a la incertidumbre** lo lleva a cerrar los procesos prematuramente.

Vale detenerse ahí, porque invierte la explicación habitual. Esa sustitución no ocurría para ayudar al mentorado. Ocurría para que el Mentor dejara de sentir algo.

Buena parte de lo que un Mentor hace "por" su mentorado, lo hace para dejar de sentir algo.

En este nicho eso tiene una forma reconocible: la incomodidad de ver un proyecto irse a pique sin poder tocarlo, que el Capítulo 6 describió como nostalgia del propio rol. Es indistinguible del deber profesional hasta que alguien, desde afuera, pregunta de quién era la urgencia.

Y la regla del corpus, que ya citamos y conviene repetir: la no sustitución no se garantiza por declaración; se sostiene mediante revisión constante.

Espacios de contraste

La supervisión formal —con un supervisor acreditado, con periodicidad y con encuadre— es la instancia principal y no admite reemplazo.

Junto a ella funcionan otros espacios de contraste, y sobre uno de ellos corresponde una advertencia específica de esta Especialidad.

La intervisión entre pares es valiosa y accesible. Y tiene aquí un defecto de origen: un grupo de Mentores de Project Managers está

compuesto por personas que ejercieron el mismo oficio, se formaron en organizaciones parecidas y desarrollaron reflejos equivalentes.

Un grupo de pares del mismo oficio puede confirmar colectivamente aquello que ninguno vería solo.

Cuando cinco ex directores de proyecto coinciden en que un mentorado "está subestimando el riesgo del proveedor", esa coincidencia se siente como validación y puede ser simplemente el mismo sesgo repetido cinco veces.

La corrección es sencilla: **al menos un espacio de contraste con alguien ajeno al nicho**. Un Mentor formado en otro campo no sabrá nada de tableros eléctricos ni de curvas S, y por eso mismo va a preguntar lo único que importa: *¿por qué te parece que él tiene que ver eso?*

El registro es la materia prima. Sin registro, la supervisión trabaja sobre la memoria, y la memoria es precisamente lo que los sesgos editan. El Capítulo 6 propuso además registrar **lo que no se dijo**: qué vio el Mentor y decidió no aportar. Ese material es, para este propósito, el más valioso de todos.

Qué llevar. Cuatro criterios, que apuntan directamente a los sesgos nombrados:

La sesión donde estuve de acuerdo. El mentorado que más me gusta. El proceso en el que pienso fuera de las sesiones. El proceso que ya debería haber cerrado.

Ninguno de los cuatro se elige por dificultad aparente. Los cuatro se eligen porque son los que no se ven.

Sostenibilidad

El corpus enumera lo que ocurre sin espacios de cuidado: sobreidentificación con los procesos, cargas emocionales excesivas, pérdida de distancia estratégica y agotamiento de la capacidad reflexiva. Y sostiene un principio que conviene tomar en serio: **una disciplina generativa–proyectiva no puede sostenerse sobre el desgaste de quienes la ejercen**.

Tres formas específicas en esta Especialidad.

La agenda es una cuestión ética antes que administrativa. El Capítulo 5 estableció que una hora de presencia sostenida es más exigente que una hora de resolución técnica, y que quien programa cinco sesiones seguidas no tuvo las dos últimas. Un Mentor que acepta más procesos de los que puede habitar no está siendo generoso: está entregando presencia degradada a personas que están pagando por presencia.

La fatiga decisional sin decisión. El corpus menciona la fatiga decisional entre los efectos del exceso de carga. Aquí adopta una forma peculiar: este Mentor pasa sus jornadas dentro de situaciones de alta densidad decisional **sin decidir nada**. Sostiene la tensión de cuatro proyectos ajenos, cada uno con su plazo, su conflicto y su riesgo, y no ejecuta ninguna de las acciones que aliviarían esa tensión. Es una posición fatigante de una manera que no se parece a la fatiga del oficio anterior, y muchos mentores nuevos la subestiman porque "no están haciendo nada".

Vive dos veces la tensión y ninguna vez la entrega. Un director de proyectos atraviesa meses difíciles y después entrega la planta,

ve la línea funcionando y recibe la descarga que eso produce. El Mentor de Project Managers acompaña la misma tensión —a veces de varios proyectos simultáneos— y no tiene puesta en marcha. Obtiene la ansiedad de la entrega sin la entrega.

Conviene nombrarlo porque explica una insatisfacción difusa que muchos mentores de este nicho reportan y no saben adjudicar. Y porque tiene consecuencias: es una de las razones por las cuales un Mentor termina interviniendo de más. Intervenir es lo más parecido a entregar que este rol permite.

Y el umbral de normalidad desplazado, aplicado a sí mismo. El Capítulo 8 advirtió que este Mentor tenderá a normalizar en su mentorado el agotamiento que él mismo consideró parte del oficio. El mismo mecanismo opera sobre su propio estado. Va a detectar tarde su propio desgaste, y por la misma razón: su vara está calibrada en otra escala.

El Modelo Personal de Mentoría

No es una metodología propia. La disciplina, el objeto y los límites los define la Academia, y un Mentor que construyera su propio método estaría fuera del marco.

Es otra cosa: la declaración explícita de desde dónde ejerce este Mentor en particular. Tiene cuatro componentes.

Marco. Cómo declara su encuadre: qué es la Mentoría, qué no es, qué hace y qué no hace. El Capítulo 4 mostró que este nicho exige poder decirlo en dos minutos, sin vocabulario técnico, ante un Gerente General que no percibe la distinción.

Enfoque. Qué hace especialmente bien y desde dónde. Es legítimo tenerlo. Un Mentor con veinte años en obra industrial lee ciertos campos con una finura que otro no tendrá, y otro con trayectoria en proyectos de sistemas leerá otros. Declararlo es honestidad, no marketing.

Límites. Qué no hace, **incluyendo aquello que sabría hacer**. Es la parte específica de esta Especialidad, porque el lector está habilitado para prestar la consultoría, la capacitación y el coaching que este Manual excluye del encuadre mentoral.

Con quién trabaja y con quién no. Sectores, tamaños, tipos de situación. Y el criterio más difícil de sostener y el más importante: **las situaciones demasiado cercanas a la propia historia no resuelta**. Un Mentor que atravesó el año pasado una salida conflictiva de una empresa quizás no deba acompañar, este año, a alguien que está atravesando lo mismo. No es incapacidad: es el manejo de resonancias que el corpus exige.

Especialización consciente

Especializarse no es estrechar la oferta por conveniencia comercial: es reconocer dónde el propio criterio rinde más.

Y esta Especialidad impone una advertencia que conviene incorporar al modelo personal: **la sobreespecialización aumenta el sesgo biográfico**. Un Mentor que acompaña exclusivamente a directores de proyectos industriales, todos de la misma escala y del mismo tipo de organización, va a encontrar que todos sus mentorados se parecen a él y entre sí. Cada proceso confirmará al anterior.

Dos compensaciones razonables: mantener alguna diversidad de contextos, y —si no es posible— asegurar que al menos un espacio de contraste provenga de fuera del nicho.

Decir que no como acto ético

Este Manual acumuló una cantidad considerable de negativas. Conviene reunirlas, porque juntas dicen algo que por separado no dicen.

No mentorizar una estructura. No hacer diagnóstico de madurez y acompañamiento a la vez. No mentorizar a quien uno evalúa. No informar a quien financia. No arbitrar, no atestiguar, no opinar sobre terceros. No facilitar entre partes en conflicto. No prolongar un proceso que ya cumplió su objeto. Y no aceptar un caso que toca algo propio todavía abierto.

Cada una de esas negativas tiene un precio. Algunas cuestan dinero —el Capítulo 4 se negó a fingir lo contrario—, otras cuestan una relación, otras cuestan quedar como alguien rígido ante un cliente que no entiende la distinción.

La capacidad de decir que no es lo que hace verificable todo lo demás.

Un Mentor que nunca declinó un encargo no puede saber si sus límites existen, porque no fueron puestos a prueba. Y un profesional cuyos límites nunca se probaron tiene, en rigor, declaraciones de límites.

Por qué esto no es opcional

Cerramos con la formulación del corpus, que no admite mejora:

Con supervisión, la ética se sostiene, el rol se clarifica, la autonomía se protege y la disciplina se fortalece. **La supervisión no limita al mentor, lo profesionaliza.**

Y con una observación que corresponde a esta Especialidad en particular.

Este Manual le pidió al lector algo bastante exigente: que renuncie a resolver aquello que sabe resolver, en un terreno donde su competencia es real, ante personas que le piden ayuda, con costos visibles y cuantificables por no intervenir. Le pidió que sostenga esa renuncia durante meses, en situaciones de alta presión, y que además no espere que el resultado del proyecto lo valide.

Eso no se sostiene solo. Ningún profesional lo sostiene solo.

El Capítulo 19 estableció que donde el mentor no puede retirarse, la mentoría no cumplió su función. Este capítulo agrega su correlato: **donde el mentor no tiene quién lo mire, tarde o temprano la mentoría deja de ocurrir**, y él será el último en enterarse.

Preguntas para la reflexión del Mentor

1. ¿Tengo hoy un espacio de supervisión activo, con periodicidad y encuadre? Si no lo tengo, ¿qué me lo impide exactamente?
2. Cuando llevo material a supervisión, ¿llevo lo que me costó o lo que salió bien?
3. ¿Cuál fue la última sesión en la que estuve de acuerdo con mi mentorado sin examinar por qué?

4. De mis espacios de contraste, ¿alguno proviene de fuera de este nicho? ¿Qué preguntas me haría alguien que no sabe nada de proyectos?

5. ¿Cuántos procesos activos tengo? ¿En cuántos estoy verdaderamente presente?

6. ¿Qué obtengo yo de este trabajo, ahora que no entrego nada? ¿Es suficiente?

7. ¿Qué situación de mi propia historia todavía está abierta? ¿Aceptaría hoy un mentorado que la estuviera atravesando?

8. ¿Cuándo fue la última vez que dije que no a un encargo? ¿Qué me costó?

Capítulo 21 — El legado del Mentor en Gestión de Proyectos.

El Capítulo 19 estableció que un mentor experto sabe retirarse. Este capítulo se ocupa de lo que queda cuando se retiró.

La propagación

Lo que permanece no es una decisión, ni un proyecto salvado, ni una carrera enderezada. Es **una operación instalada en una persona**, y las operaciones se propagan en tres direcciones.

Hacia sus proyectos siguientes. Las cuatro operaciones del Capítulo 18 —preguntarse qué quedó afuera del marco, separar la calidad de la decisión de la del resultado, nombrar la pérdida, fechar las propias reglas— van a aplicarse en el próximo proyecto y en el siguiente, con creciente naturalidad y sin que el mentorado recuerde de dónde salieron. Ese olvido no es ingratitud: **es la prueba de que fueron transferidas y no prestadas**. El corpus lo pide como evidencia de cierre: que sepa volver a pensar situaciones similares y replicar el proceso reflexivo por su cuenta.

Hacia los equipos que conformará. Aquí está el argumento más fuerte de esta Especialidad, y conviene enunciarlo sin rodeos.

Un director de proyectos que aprendió a distinguir una promesa de una propuesta —Capítulo 14— va a convocar distinto durante el resto de su carrera, y cada persona que convoque va a recibir un trato distinto. Uno que aprendió a nombrar la pérdida —Capítulo 15— va a decirle a su equipo la verdad sobre lo que una decisión les cuesta, en lugar de comunicarles un reajuste de línea base. Uno que comprendió que una expectativa no enunciada no es exigible

—Capítulo 17— va a pedir con precisión, y la gente que trabaje con él dejará de ser juzgada por cosas que nadie le pidió.

El criterio de un decisor no se queda en él. Se reparte entre todos los que dependen de sus decisiones.

Esto distingue a este nicho de casi todos los demás. El discernimiento de un artista o de un investigador se expresa sobre todo en su obra. El de un director de proyectos cae sobre veinte, cincuenta o doscientas personas que trabajan bajo su conducción, y sobre los contratistas, y sobre las comunidades donde el proyecto se ejecuta. Un solo proceso mentoral bien hecho en este campo tiene un alcance desproporcionado respecto del esfuerzo que costó.

Hacia los profesionales que él terminará acompañando. Todo director de proyectos con trayectoria es consultado por otros más jóvenes. Sucede en los pasillos, en los almuerzos, en la conversación después de una reunión difícil. Nadie llama a eso mentoría y no lo es.

Lo que cambia, en alguien que atravesó un proceso, es la conducta. Es más probable que pregunte antes de responder. Es más probable que devuelva la decisión en lugar de tomarla. Es más probable que cuente una equivocación propia en vez de una receta.

Corresponde ser precisos, porque aquí hay un deslizamiento fácil: **eso no lo convierte en Mentor**. La Mentoría es una disciplina con formación, encuadre, contrato y supervisión, y nada de eso ocurre en un pasillo. Lo que ese profesional adquirió es una manera distinta de estar disponible para otros, y es valiosa sin necesidad de que le pongamos un nombre que no le corresponde.

Del desempeño al legado

La distinción vale para el mentorado y vale para el Mentor.

El **desempeño** es lo que uno hace, y se mide mientras uno está. El **legado** es lo que sigue funcionando cuando uno no está.

De ahí un corolario incómodo que el Capítulo 19 ya insinuó y conviene decir entero:

El legado solo es verificable en ausencia.

Un Mentor no puede comprobar su legado, porque comprobarlo exigiría estar presente para mirarlo. Y quien necesita ver su legado va a interferir con él: va a mantener contacto para saber cómo siguió aquello, va a preguntar por el proyecto siguiente, va a ofrecerse por si acaso. El corpus enumera todo eso entre las señales de un cierre débil.

Hay además una simetría que conviene señalar al terminar esta obra. El Capítulo 4 describió el tránsito de quien dirige una oficina de proyectos: dejar de producir resultados para producir las condiciones en que otros los producen, con la incomodidad de sentirse inútil cuando no se ejecuta.

El Mentor de Project Managers atravesó, para llegar hasta acá, exactamente el mismo umbral que acompaña.

Dejó de entregar plantas para que otros entreguen mejor. Y si alguna vez extrañó el terreno —el Capítulo 8 sostuvo que casi todos lo extrañan— esa nostalgia es la misma que su mentorado sentirá el día en que deje de ejecutar.

La propuesta de valor y su diferenciación

Éste es el apartado más práctico del capítulo y el que más se va a usar.

El lector puede prestar legítimamente los tres servicios vecinos. Tiene competencia técnica para diagnosticar una oficina de proyectos, tiene experiencia para capacitar en dirección de proyectos y probablemente tenga formación suficiente para ejercer coaching ejecutivo. **La diferenciación, entonces, no es una frontera de capacidad: es una decisión.**

Los cuatro servicios se distinguen con precisión si se los ordena por su objeto.

La **consultoría en PMO** tiene por objeto una estructura. Entrega un diagnóstico, un diseño, un conjunto de recomendaciones. Se mide por la implementación.

La **capacitación** tiene por objeto el conocimiento. Entrega un programa, materiales, una certificación. Se mide por el aprendizaje.

El **coaching ejecutivo** tiene por objeto el desempeño y el cierre de brechas. Entrega objetivos, un plan, indicadores. Se mide por el cambio observable.

La **Mentoría** tiene por objeto el discernimiento de un decisor ante un umbral. Y aquí aparece la dificultad comercial de esta disciplina, que conviene mirar de frente en lugar de esquivarla:

La Mentoría es el único de los cuatro que no entrega un producto.

Los otros tres le dejan al cliente algo que puede tomar entre las manos: un informe, un programa, un tablero de indicadores. La Mentoría le deja una persona que decide mejor, y eso no se adjunta a un correo.

Existe en la literatura del oficio una distinción que ilumina este punto mejor que cualquier explicación nuestra. Un director de proyectos que ofrece sus servicios distingue su **propuesta de valor** —el beneficio para el cliente, incluidos los documentos entregables, para que pueda visualizar cómo aprovechar el resultado— de su **mapa de valor**, que es el camino para llegar allí: el proceso y las herramientas. Y la recomendación es prudente: no mostrar el mapa, porque el cliente podría intentar hacer el trabajo por su cuenta.

En Mentoría, esa lógica se invierte por completo.

En Mentoría, el mapa de valor es el entregable.

Todo el propósito del proceso es que el mentorado se lleve el camino, no el resultado. Que pueda hacerlo por su cuenta no es un riesgo comercial a evitar: es el objetivo declarado, y el Capítulo 19 lo estableció como condición de un cierre válido. Un Mentor que retuviera su método para conservar al cliente estaría haciendo exactamente lo contrario de lo que ofreció.

Esta inversión tiene dos consecuencias prácticas.

La primera: no competir por entregables. La tentación es evidente —agregar informes, diagnósticos, tableros de seguimiento — para que el servicio se parezca a los otros tres y se venda con la misma facilidad. Cada uno de esos agregados desplaza el objeto. Un proceso mentoral con informe mensual de avance del proyecto

ya no es un proceso mentoral: es supervisión de proyectos con otro nombre.

La segunda: competir por el problema. La formulación honesta ante un cliente puede ser así:

"La consultoría sirve cuando el problema es la estructura. La capacitación, cuando el problema es que no saben. El coaching, cuando el problema es una conducta que hay que modificar. Yo trabajo el caso restante: cuando la persona ya sabe, la estructura está razonablemente bien, la conducta es correcta, y las decisiones igual no están a la altura de lo que la situación pide. Eso pasa porque el criterio con el que decide se le quedó corto, y eso no se resuelve con ninguno de los otros tres."

Ninguna de esas frases desmerece a las disciplinas vecinas. Las tres son legítimas, resuelven problemas reales y el lector podría prestarlas.

Y puede prestarlas. Con tres condiciones que este Manual ya estableció: no bajo el mismo nombre, no en el mismo contrato, y no simultáneamente a la misma persona —Capítulos 4 y 8—.

Una última precisión sobre la promesa. Un Mentor de Project Managers **no promete resultados de proyecto**. No puede, y prometerlo lo pondría en la posición de responder por algo que no controla, que es precisamente la asimetría que este Manual describió en el Capítulo 1 como fuente del desgaste de sus mentorados. Sería irónico que la contrajera él.

El mentor que forma mentores

Hay dos maneras de que esto ocurra, y solo una lleva ese nombre.

La formal. Un Expert Mentor con especialidad, con casos documentados, con supervisión sostenida y con años de ejercicio puede llegar a formar y a supervisar a otros dentro de la Academia. Es un trayecto institucional con requisitos propios y no corresponde a esta obra desarrollarlo. Corresponde sí señalar el orden: **primero se ejerce, después se enseña**. Un Mentor que forma antes de haber acumulado casos y supervisión transmite un marco conceptual, que no es lo mismo que transmitir criterio.

La otra, más frecuente en este nicho y que conviene anticipar, es que **el propio mentorado termine acompañando a otros**. Sucede casi siempre: el director de proyectos que progresa termina conduciendo una oficina, y allí tendrá gente a cargo que atraviesa exactamente los umbrales que él atravesó.

Dos advertencias, ambas ya establecidas.

La primera es la del Capítulo 4: **no puede mentorizar a quienes evalúa**. Su posición jerárquica anula la operación, por buena que sea su intención. Si quiere que su gente tenga Mentoría, la busca afuera.

La segunda es de precisión disciplinar: lo que él puede transferir no es la disciplina, es **la posición**. La capacidad de no resolver aquello que sabría resolver. Y no es poco: si un director de PMO conduce a diez personas sin decidir por ellas, esas diez van a desarrollar criterio propio. Eso no lo convierte en Mentor y no hace falta que lo sea.

La contribución del caso propio

La Academia certifica la mentoría experta mediante casos, y esa exigencia tiene una razón que excede lo evaluativo: **el caso documentado es el modo en que una disciplina acumula**.

En este nicho la necesidad es particularmente urgente. Existe una literatura extensa sobre cómo dirigir proyectos y prácticamente ninguna sobre qué hacer con un director de proyectos que no necesita técnica. Los cuatro umbrales de la Parte IV no agotan el nicho, y el Capítulo 13 enumeró los que quedaron fuera: el cierre, el fracaso, el cambio de nivel, la salida del oficio, el umbral ético. Alguien tendrá que escribirlos, y solo podrá hacerlo quien los haya acompañado y documentado.

Qué hace que un caso contribuya. No los aciertos.

El Capítulo 14 estableció que las anécdotas más útiles son aquellas en las que uno se equivocó, o aquellas en las que nunca supo si había acertado, porque son las únicas que no vienen con una conclusión adherida. Lo mismo vale para los casos que se entregan a la comunidad profesional.

Un caso donde todo salió bien enseña poco y se lee con desconfianza. Uno donde el Mentor se deslizó, lo advirtió en supervisión y corrigió el rumbo; donde el umbral se reconoció tarde; donde el proceso cerró sin la autonomía esperada y hubo que nombrarlo —el Capítulo 19 exigió que esto no se disimule—: ésos son los que hacen avanzar una disciplina.

Un Mentor deja, además de sus mentorados, una disciplina algo mejor documentada de como la encontró.

Es la forma menos visible de su legado y probablemente la más duradera, porque los mentorados eventualmente se retiran y los casos permanecen.

Cierre de la Parte V

La Parte V respondió por qué existe esta Especialidad.

Existe porque hay profesionales que deciden todos los días, con solvencia, sobre asuntos que afectan a mucha gente, y que llegan a un punto donde su marco no alcanza. Existe porque en ese punto no sirve más metodología, ni más capacitación, ni una estructura mejor diseñada. Y existe porque alguien que conoce ese oficio desde adentro puede acompañar ese tránsito de una manera que nadie más puede — a condición de resistir todo lo que ese mismo conocimiento lo empuja a hacer.

El Capítulo 18 mostró qué se transfiere: no mejores decisiones, sino una relación distinta con el momento de decidir. El Capítulo 19 estableció cómo se verifica: autonomía observable, y un retiro que sea un acto y no una disolución. El Capítulo 20 mostró qué lo sostiene: la supervisión, sin la cual la experiencia se vuelve norma, la resonancia se vuelve proyección y la ayuda se vuelve sustitución. Y este capítulo mostró adónde llega: a los proyectos siguientes, a los equipos que ese decisor conformará, a los profesionales que él acompañará sin proponérselo, y a una disciplina que se documenta.

Queda el epílogo.

Preguntas para la reflexión del Mentor

1. Si un cliente me preguntara mañana en qué se diferencia lo que ofrezco de una consultoría en PMO, ¿tengo una respuesta de dos minutos que no desmerezca a nadie?

2. ¿Agregué entregables a alguno de mis procesos para que se parezca más a un servicio vendible? ¿Qué desplazaron?

3. ¿Prometí alguna vez, explícita o implícitamente, un resultado de proyecto?

4. De mis mentorados anteriores, ¿sé qué fue de ellos? ¿Por qué lo sé, o por qué no?

5. ¿Tengo casos documentados? ¿Alguno de ellos incluye algo que me salió mal?

6. Si tuviera que escribir el capítulo que este Manual no escribió —el cierre, el fracaso, la salida del oficio— ¿tendría material propio para hacerlo?

7. ¿Qué quiero que quede de mi ejercicio cuando ya no esté acompañando a nadie?

EPÍLOGO

El mentor como custodio del sentido en contextos de resultado

Empezamos este Manual señalando una pérdida que el mundo de los proyectos no registra: profesionales que atravesaron quince años de decisiones difíciles y llegaron al final de ese recorrido sin haber aprendido de lo vivido casi nada que no fuera técnico. Dijimos que esa pérdida no aparece en ningún tablero, y que su efecto se advierte tarde, cuando la misma persona vuelve a quedar atrapada en el mismo tipo de conflicto sin poder explicarse por qué.

Todo lo que vino después trató de eso.

Acompañar sin dirigir

Conviene reconocer, al terminar, lo que este Manual le pidió al lector. No fue poco.

Le pidió que no corrigiera un plan que ve mal armado. Que no advirtiera un error que puede prever. Que no contara lo que él hizo en una situación idéntica. Que no interpretara lo que observa, que no diagnosticara a nadie, que no interviniera en un ecosistema donde una llamada suya destrabaría cosas. Le pidió que sostuviera silencios largos mientras alguien se acerca a una decisión costosa. Y le pidió todo eso en un terreno donde su competencia es real, sus intuiciones suelen ser acertadas y el costo de no intervenir se cuenta en semanas y en dinero.

Sería un error entender esa renuncia como modestia profesional, o peor, como una forma de cortesía.

No se acompaña sin dirigir por delicadeza. Se acompaña sin dirigir porque es la única manera de que quede algo.

Un Mentor que dirige produce una decisión mejor y un profesional igual. Un Mentor que acompaña produce, con frecuencia, una decisión que él habría tomado de otro modo, y un profesional capaz de tomar la siguiente sin nadie al lado. Entre esas dos cosas no hay una diferencia de estilo: hay una diferencia de oficio, y esta obra existió para sostenerla.

Custodio del sentido

Un proyecto es una máquina de producir resultados, y su sistema de medición es notable. Sabe cuánto se avanzó, cuánto se gastó, qué se desvió y en cuánto. Pocas actividades humanas se conocen a sí mismas con esa precisión.

Hay una sola cosa que ese sistema no puede medir: si el resultado valió lo que costó, y a quién se lo cobró.

El Mentor no responde esa pregunta. No le corresponde, no tiene información suficiente y no es su proyecto. Lo que hace es más modesto y más difícil: **evita que la pregunta desaparezca**.

Porque desaparece. Bajo la presión de un cronograma, la pregunta por el sentido no se responde mal: sencillamente deja de formularse, y nadie nota su ausencia. Un director de proyectos puede pasar un año entero sin preguntarse una sola vez si lo que está haciendo merece lo que le está costando a él, a su equipo y a

la gente que trabaja para él, y ese año le va a parecer un año normal. Probablemente lo sea.

Por eso la palabra que da título a este epílogo es exacta. **Custodiar no es poseer.** El Mentor no define el sentido de nada, no lo impone y no lo evalúa. Lo mantiene disponible. Se asegura de que, en algún lugar del año de esa persona, exista un espacio donde esa pregunta sea legítima y no una distracción.

Con frecuencia es el único espacio así que ese profesional tiene. El Capítulo 1 lo estableció: todos los actores de su ecosistema tienen una razón legítima para no serlo.

Cuidar personas, proyectos y sistemas

El orden de esos tres términos no es casual y conviene explicarlo, porque se presta a un malentendido que este Manual advirtió varias veces.

No estamos diciendo que la persona importe más que el proyecto. Un Mentor que lea eso terminará moralizando, tomando partido y decidiendo por otro en nombre de una supuesta superioridad de lo humano sobre lo productivo. El Capítulo 14 lo nombró: también se sustituye defendiendo al equipo.

Lo que decimos es otra cosa, y es una afirmación sobre el punto de entrada.

Los proyectos y los sistemas no se cuidan directamente. Se cuidan a través de las decisiones que alguien toma sobre ellos, y esas decisiones salen de una persona, con su historia, sus reglas sin fecha, su tolerancia a la exposición y su manera particular de mirar.

Trabajar sobre el discernimiento de quien decide es la única vía de acceso que nuestra disciplina tiene, y resulta ser una vía notablemente eficiente:

Un criterio mejor no mejora una decisión. Mejora todas las que esa persona tome después.

Y en este nicho —lo dijimos en el capítulo anterior— esas decisiones caen sobre equipos, contratistas, comunidades y usuarios que nunca supieron que alguien las estaba pensando mejor.

Hacer innecesario al mentor

Casi todas las profesiones aspiran a ser necesarias. El prestigio, el ingreso y buena parte de la identidad profesional dependen de que a uno lo sigan llamando.

Esta se construye sobre el principio contrario, y no como gesto de humildad sino como criterio de validez. El corpus de la Academia es terminante: donde el mentor no puede retirarse, la mentoría no cumplió su función.

Conviene decir, sin embargo, que eso no se declara: se verifica al final, cuando hay algo que perder. La pregunta que la Academia le hace al Mentor en el momento del cierre —*qué perdés vos al cerrar este proceso, y por qué eso es correcto*— no admite una respuesta abstracta. Se pierde un ingreso. Se pierde una conversación que valía la pena. Y en esta Especialidad se pierde, además, el contacto con un mundo que casi todos los que llegan hasta acá extrañan.

Sería deshonesto terminar sugiriendo que un buen Mentor no desea ser necesario. Lo desea. Todos lo desean.

Lo que la disciplina exige no es que deje de desearlo, sino **que no actúe en consecuencia**. Y como nadie sostiene eso en soledad —el Capítulo 20 fue explícito— existe la supervisión, que no es un control externo sino la estructura que hace posible sostener durante años algo que ninguna voluntad sostiene sola.

Lo que nadie va a ver

Terminamos con una escena que va a ocurrir.

Quien haya recorrido este Manual va a estar, alguna vez, sentado frente a un director de proyectos que se dirige hacia un error. No un error grave ni irreversible: uno de esos que cuestan un trimestre malo y enseñan. El Mentor lo va a ver con claridad, porque conoce el oficio y porque ya vio terminar esa historia antes. Y va a saber que una sola frase suya lo evitaría.

No la va a decir.

Nadie se lo va a agradecer, porque nadie va a enterarse. El mentorado no lo sabrá jamás. No figurará en el registro de la sesión, no lo capturará ningún indicador y no habrá manera de demostrarlo. Ese silencio será, para todos los efectos observables, exactamente igual a no haber hecho nada.

Y sin embargo será, probablemente, el momento más profesional de esa hora.

Porque en ese silencio se decide lo que este Manual entero vino a establecer: si la próxima vez —cuando el proyecto sea otro, la

empresa sea otra y el Mentor no esté en ninguna parte— esa persona va a tener con qué decidir.

Los proyectos terminan. Se documentan, se archivan, se convierten en una carpeta que alguien va a consultar dentro de cinco años para tomar una referencia de costos. Eso es lo que queda de un proyecto, y está bien que así sea.

La gente que los dirigió sigue trabajando.

Ahí es donde esta disciplina hace su trabajo, y ese es el único lugar donde vale la pena medirla.

Academia Global RGM Red Global de Mentores

Bibliografía

Serie Habitables y mentoría RGM:

Academia Global RGM. (2025). Guía esencial de la mentoría. Editorial RGM.

Academia Global RGM. (2025). Guía maestra de la mentoría. Editorial RGM.

Red Global de Mentores. (2020-2026). Documentos doctrinales y metodológicos de formación de mentores profesionales. Red Global de Mentores.

Rueda Restrepo, N. de J. (2023). ¡Cómo soltar el nudo? Amazon Kindle Direct Publishing.

Rueda Restrepo, N. de J. (2025). Liderazgo humanamente efectivo. Manuscrito del autor.

Rueda Restrepo, N. de J. (2025). Mentoría: El inicio del viaje. Amazon Kindle Direct Publishing.

Rueda Restrepo, N. de J. (2025). Mentoría: Forjar caminos. Amazon Kindle Direct Publishing.

Rueda Restrepo, N. de J. (2025). Mentoría: Maestría de la transformación. Amazon Kindle Direct Publishing.

Rueda Restrepo, N. de J. (2025). Mentores: Agentes de transición evolutiva. Manuscrito de trabajo.

Rueda Restrepo, N. de J. (2025). La mentoría como práctica de discernimiento. Manuscrito de trabajo.

Rueda Restrepo, N. de J. (2026). Humanos habitables. Amazon Kindle Direct Publishing.

Rueda Restrepo, N. de J. (2026). Equipos habitables. Amazon Kindle Direct Publishing.

Rueda Restrepo, N. de J. (2026). Organizaciones habitables. Amazon Kindle Direct Publishing.

Rueda Restrepo, N. de J. (2026). Mentoría en gestión y liderazgo corporativo con base en la gestión del capital intelectual. Manuscrito del autor.

Obras de Alejandro Motta y referentes RGM:

Motta, A. F. (s. f.). Mentoría consciente. Editorial RGM.

Motta, A. F. (s. f.). Experiencias maestras. Editorial RGM.

Motta, A. F. (s. f.). Herramientas para sesiones de acompañamiento al mentor. Amazon Kindle Direct Publishing.

Motta, A. F. (s. f.). El camino del mentor. Manuscrito anunciado / obra en preparación.

Mentoría, coaching y desarrollo profesional

Allen, T. D., & Eby, L. T. (Eds.). (2007). *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*. Blackwell Publishing.

Clutterbuck, D. (2014). *Everyone needs a mentor* (5th ed.). Chartered Institute of Personnel and Development.

Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2018). *Coaching and mentoring: Theory and practice* (3rd ed.). SAGE Publications.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman.

Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Eds.). (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. SAGE Publications.

Zachary, L. J. (2012). *The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Gestión del conocimiento, capital intelectual y aprendizaje organizacional

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.

Dixon, N. M. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Harvard Business School Press.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. HarperBusiness.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Doubleday.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Doubleday.

Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.

Liderazgo, transiciones, sucesión y desarrollo directivo

Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change* (3rd ed.). Da Capo Press.

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Ibarra, H. (2003). *Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career*. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). AMACOM.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Watkins, M. D. (2013). *The first 90 days: Proven strategies for getting up to speed faster and smarter* (Updated and expanded ed.). Harvard Business Review Press.

Aprendizaje experiencial, reflexión y desarrollo humano

Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. University of Chicago Press.

Bohm, D. (1996). *On dialogue*. Routledge.

Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. J. C. Sáez Editor.

Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. Continuum.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.

Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2004). *Presence: Human purpose and the field of the future*. Society for Organizational Learning.

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.

Ética, supervisión y acompañamiento profesional

Bachkirova, T., Jackson, P., & Clutterbuck, D. (Eds.). (2011). *Coaching and mentoring supervision: Theory and practice*. Open University Press.

Hawkins, P., & Shohet, R. (2012). *Supervision in the helping professions* (4th ed.). Open University Press.

Hawkins, P., & Smith, N. (2013). *Coaching, mentoring and organizational consultancy: Supervision, skills and development* (2nd ed.). Open University Press.

Starr, J. (2014). *The mentoring manual: Your step by step guide to being a better mentor*. Pearson.

Western, S. (2012). *Coaching and mentoring: A critical text*. SAGE Publications.

Estrategia, cultura, innovación y transformación organizacional

Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). *The social life of information*. Harvard Business School Press.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business School Press.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. Currency.

Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Berrett-Koehler.

Schein, E. H. (2009). *Helping: How to offer, give, and receive help*. Berrett-Koehler.

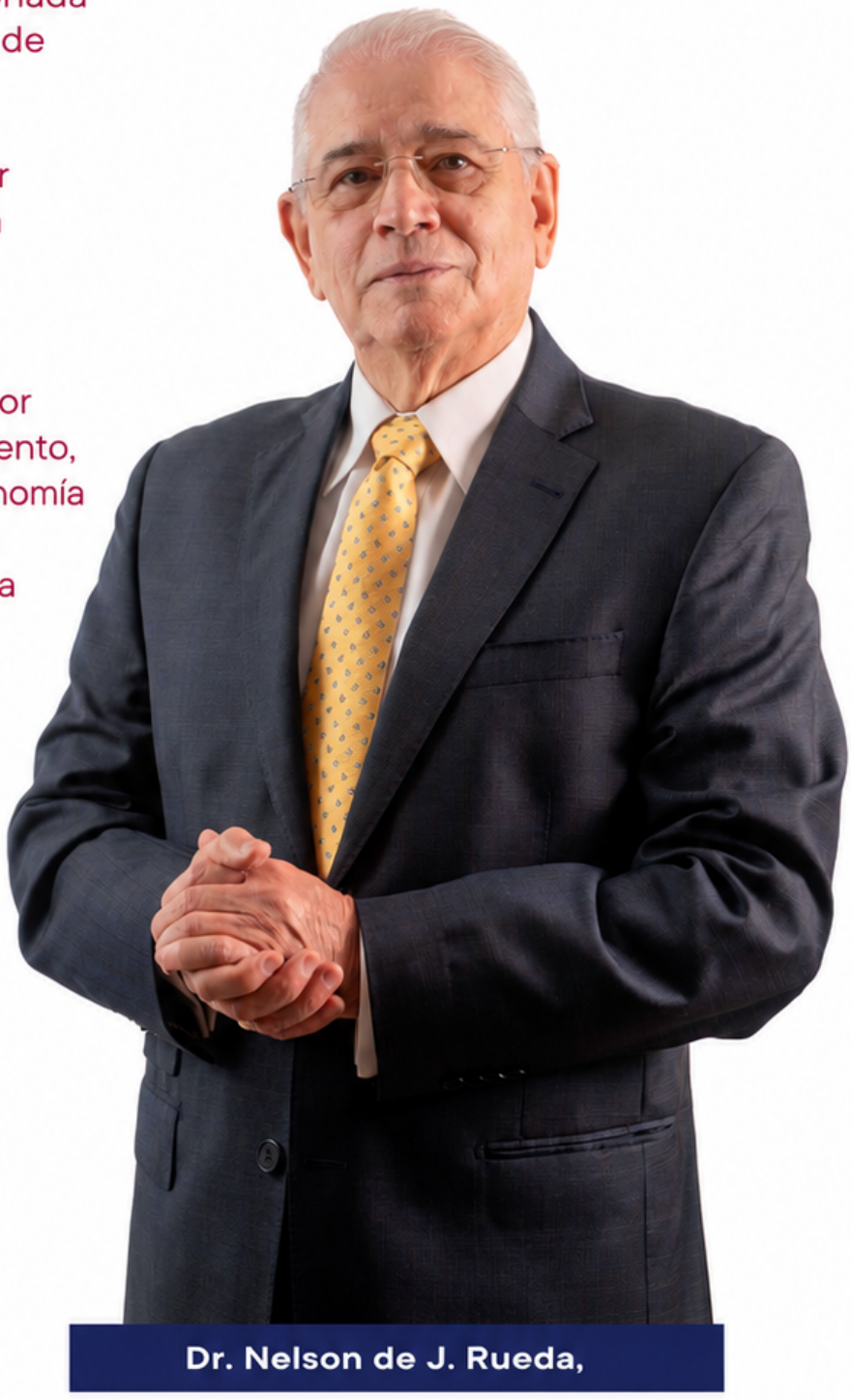
Schein, E. H. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. Berrett-Koehler.

COLECCIÓN DEL MENTOR EXPERTO

Esta colección de guías desarrolla el comportamiento de la correcta práctica profesional de un Mentor que ha desarrollado sabiduría a partir de la experiencia reflexionada y que, con profunda vocación de servicio y humanidad, pone a disposición de otro su acompañamiento para atravesar umbrales que requieren la guía de quien ya los ha transitado.

A través de un modelo propio, estructurado y flexible, el Mentor Experto promueve el discernimiento, el desarrollo de criterio y la autonomía de la persona acompañada para enfrentar con mayor consciencia y fortaleza los desafíos futuros de la vida.

Dr. Nelson de J. Rueda
Director Académico
Academia Global RGM



Dr. Nelson de J. Rueda,