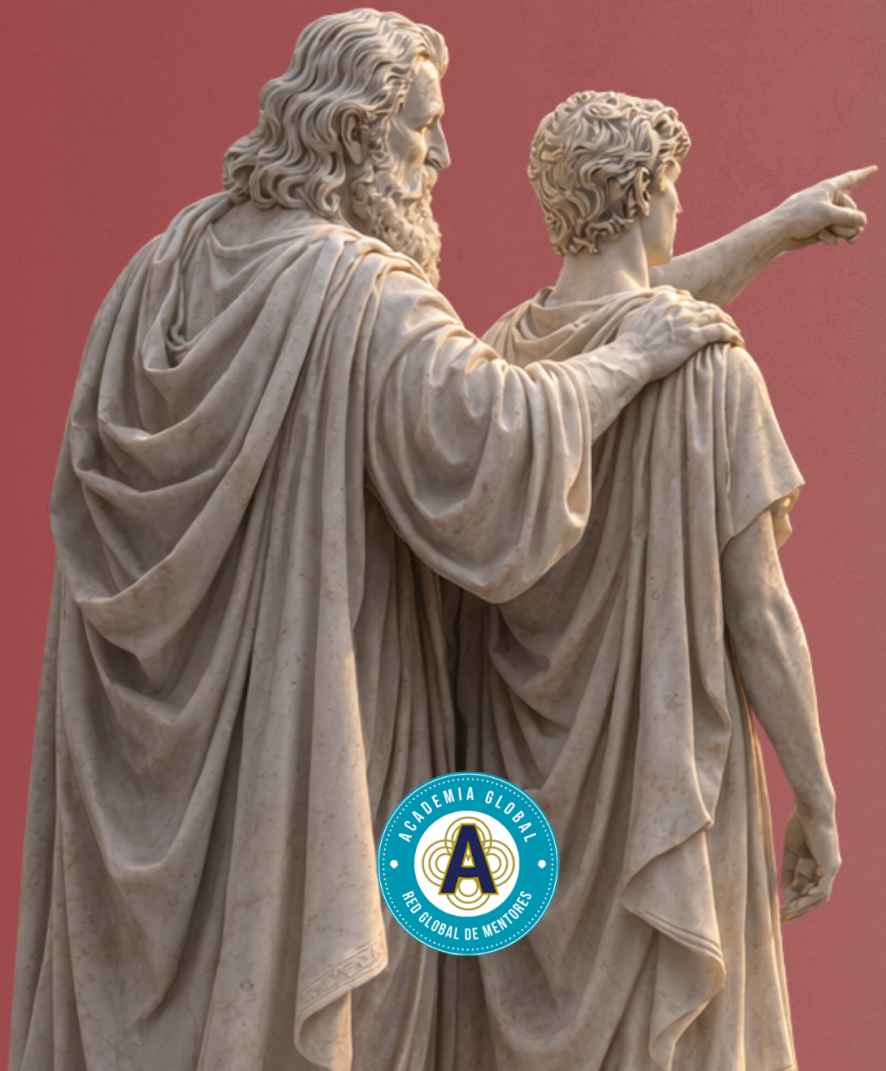
MANUAL PROFESIONAL

PARA EL EJERCICIO MENTORAL

-Del fundamento teórico a la práctica supervisada-

EDICIÓN 01 - **En Espanól**



Manual profesional
para el ejercicio mentoral

-Del fundamento teórico a la práctica supervisada-

Traduciendo la arquitectura disciplinar de la mentoría en competencias observables, verificables y certificables.

Academia Red Global de Mentores

Manual profesional
para el ejercicio mentoral

-Del fundamento teórico a la práctica supervisada-

Traduciendo la arquitectura disciplinar de la mentoría en competencias observables, verificables y certificables.

1ª edición

CM100 Filosofía y Psicología

VSC - Consejos sobre carreras profesionales y como alcanzar el éxito

Copyright © 2026 Academia Red Global de Mentores

Dedicatoria

A quienes habitan los umbrales. A quienes han comprendido que lo que fue ya no se sostiene, y que lo que será aún no encuentra nombre.

A quienes intuyen que en esos tránsitos no basta la información, no basta la técnica, no basta la voluntad.

A quienes aceptan que el discernimiento necesita espacio, que la autonomía requiere proceso, y que la responsabilidad creciente no puede improvisarse.

Este libro está dedicado a quienes, en medio de la transición, buscan pensar con mayor claridad, decidir con mayor conciencia y asumir con integridad lo que les corresponde.

Y está dedicado también a quienes han elegido el oficio exigente de acompañar sin sustituir, de intervenir sin dirigir, de sostener sin invadir.

A los mentores que comprenden que su presencia no es protagonismo, sino custodia del proceso del otro.

Que esta obra contribuya a que la mentoría sea ejercida como disciplina, y el mentor como profesional al servicio del discernimiento autónomo.

Contenido

Dedicatoria iv

Agradecimientos i

Prólogo 1

PARTE I 7

Antes de comenzar: el mentor como instrumento al servicio del mentorado 7

Capítulo 1 8

De mentor empírico a mentor profesional 8

Capítulo 2 13

Autoevaluación inicial de competencia 13

Capítulo 3 15

La experiencia convertida en criterio 15

Capítulo 4 19

Riesgos personales y deslizamientos disciplinarios 19

PARTE II 23

Cómo iniciar un proceso de mentoría (paso a paso) 23

Capítulo 5 25

Cómo estructurar la primera conversación 25

Capítulo 6 33

Cómo delimitar objeto y alcance 33

Capítulo 7 39

Cómo formular el contrato mentoral 39

Capítulo 8 45

Comunicar con precisión el rol de la mentoría 45
Capítulo 9 51
Cómo establecer el encuadre ético formal 51
PARTE III 57
Desarrollo del proceso mentoral en acción 57
Capítulo 10 59
La estructura interna de una sesión mentoral 59
Capítulo 11 65
Cómo transferir criterio sin aconsejar 65
Capítulo 12 71
Progresión observable de autonomía del mentorado 71
Capítulo 13 77
Manejo de momentos críticos en el proceso mentoral 77
Capítulo 14 83
Registro, trazabilidad y supervisión técnica 83
PARTE IV 88
Ejemplo completo de un proceso de mentoría 88
PARTE V 94
Rúbrica formal de certificación RGM 94
Epílogo 102
Bibliografía 106
Sobre los autores 113

Agradecimientos

A la Comunidad RGM

Agradecemos a cada mentor, formador y miembro de la Comunidad RGM que, con su práctica cotidiana, sus preguntas rigurosas y su compromiso profesional, da sentido a este esfuerzo de coherencia doctrinal y consolidación disciplinar.

La construcción de un marco claro para la mentoría no responde a un interés teórico aislado, sino a una responsabilidad compartida: proteger la profesión del mentor, fortalecer la unidad pedagógica y madurar epistemológicamente el campo que hemos decidido servir.

Cada conversación supervisada, cada proceso registrado, cada límite respetado y cada derivación responsable son expresiones concretas de esa madurez.

Esta obra es fruto de un trabajo sistemático, pero su legitimidad nace de la comunidad que la encarna.

A ustedes, que sostienen con práctica consciente lo que aquí se formula con claridad conceptual, nuestro reconocimiento y gratitud institucional.

.

Definición disciplinar de la Mentoría

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.

Definición del Mentor Profesional RGM

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

Prólogo

Manual Profesional para el ejercicio de la Mentoría bajo la rúbrica de evaluación de la Academia Global de la Red Global de Mentores (RGM)

Este manual nace como obra autónoma dentro del sistema formativo de la Red Global de Mentores. Su propósito es claro: establecer, con precisión operativa y criterios verificables, cómo se ejerce profesionalmente la mentoría bajo el estándar de la Academia Global RGM.

Sin embargo, este texto no es fundacional en términos conceptuales, porque su fundamento ya fue establecido. El Tomo III de la serie *La mentoría como camino -La mentoría como disciplina profesional-* desarrolló la arquitectura doctrinal de la mentoría: definió su identidad como disciplina generativa–proyectiva, delimitó su objeto (el discernimiento estratégico en contextos de responsabilidad creciente), estableció su finalidad (el fortalecimiento de criterio y autonomía responsable) y clarificó sus límites éticos y fronteras profesionales. Este manual no reemplaza ese marco, lo presupone.

Quien acceda a estas páginas sin haber recorrido previamente el Tomo III de la serie -*La mentoría como disciplina profesional*- difícilmente comprenderá por qué el ejercicio mentoral se estructura como aquí se presenta: por qué no se aconseja, por qué no se dirige, por qué se mide la autonomía, por qué se insiste en la no sustitución y en la trazabilidad del proceso.

El Tomo III responde a la pregunta: **¿Qué es la mentoría como disciplina?** Este libro responde a otra, igualmente exigente: **¿Cómo se ejerce profesionalmente la mentoría bajo ese marco disciplinar?**

Con el fundamento doctrinal consolidado, emerge para todo mentor una pregunta inevitable: ¿Cómo paso de acompañar empíricamente a ejercer profesionalmente?

Este manual responde de manera directa, estructurada y verificable. No se trata de una reflexión teórica adicional ni de una ampliación conceptual. Es una guía operativa que traduce los fundamentos disciplinarios en competencias observables, prácticas estructuradas y criterios de evaluación certificables.

Aquí no se redefine la mentoría, aquí se entrena al profesional que la ejercerá.

El estándar RGM no certifica intuición ni buena voluntad, certifica competencia estructural demostrable. Por ello, este libro se presenta como herramienta formativa y evaluativa para quienes desean ejercer la mentoría con rigor, coherencia y responsabilidad verificable.

De la intuición al ejercicio profesional

Muchas personas han acompañado procesos humanos desde la experiencia, la buena intención o la trayectoria acumulada, sin embargo, el ejercicio profesional exige algo más que intuición o experiencia personal.

Exige:

1) conciencia explícita del rol,
2) dominio del encuadre disciplinar,
3) manejo estructurado del proceso,
4) capacidad de transferencia de criterio sin sustitución,
5) y comprensión rigurosa de límites y derivación.

Este manual ha sido diseñado para acompañar esa transición: del acompañamiento empírico al ejercicio profesional disciplinado.

Un modelo de aprendizaje progresivo

El aprendizaje no se limita a la comprensión intelectual,

se consolida en la práctica supervisada.

El recorrido formativo propuesto en la serie la mentoría como camino sigue un ciclo estructurado que articula teoría, práctica y supervisión: **Leer** → **Aplicar** → **Registrar** → **Reflexionar** → **Supervisar** → **Ajustar.** Cada capítulo de este manual está construido bajo esta lógica.

El lector sabrá ahora como convertir los conceptos en ejercicios, guías de aplicación, instrumentos de registro y criterios de autoevaluación.

Elementos formativos que estructuran el manual

Para garantizar que la mentoría pueda ejercerse con competencia verificable, este manual integra seis componentes esenciales:

1) Guiones estructurales orientadores, que ofrecen dirección sin rigidizar la práctica.
2) Un ejemplo completo de proceso mentoral, desarrollado de principio a fin, con análisis técnico y comentarios formativos.
3) Indicadores observables de competencia, que permiten distinguir desempeño empírico de ejercicio profesional.
4) Lista sistemática de errores frecuentes, que ayuda a prevenir deslizamientos hacia consejo,

dirección o sustitución.

5) Criterios claros de derivación, para proteger la integridad disciplinar.
6) Rúbrica de evaluación certificable, que establece estándares mínimos de competencia bajo el modelo RGM.

Estos elementos no son complementarios; constituyen el núcleo formativo del estándar RGM.

Del fundamento a la competencia certificable

El propósito de este manual no es ofrecer inspiración ni ampliar el marco conceptual ya establecido en la trilogía La mentoría como camino. Su propósito es preparar al mentor para demostrar competencia.

Una certificación RGM no se basa únicamente en la comprensión teórica, sino en la evidencia de:

1) capacidad de estructurar un proceso,
2) manejo ético del vínculo,
3) transferencia de criterio sin consejo,
4) detección de límites,
5) y progresión observable en la autonomía del mentorado.

El ejercicio profesional se valida cuando puede ser descrito, registrado, supervisado y evaluado con

criterios explícitos.

La diferencia estratégica: Si la trilogía respondió a la pregunta: ¿Qué es la mentoría como disciplina? Este manual responde a una cuestión distinta y decisiva: ¿Cómo se ejerce profesionalmente la mentoría bajo el estándar de la Academia Global RGM?

La diferencia no es menor. El estándar implica coherencia, trazabilidad y evaluación. No basta con acompañar, es necesario demostrar cómo se acompaña, con qué criterios y bajo qué límites.

Una invitación exigente

Este manual no está diseñado para una lectura pasiva. Está concebido como cuaderno de trabajo. Requiere práctica real, registro sistemático y supervisión responsable. Quien recorra este proceso con disciplina no solo ampliará su comprensión, sino que transformará su manera de ejercer la mentoría.

La profesionalización no elimina la dimensión humana del acompañamiento; la protege mediante estructura, ética y competencia verificable.

Este manual no sustituye la arquitectura disciplinar previamente establecida; la presupone, la honra y la traduce en ejercicio profesional verificable.

PARTE I

Antes de comenzar: el mentor como instrumento al servicio del mentorado

Esta primera parte no enseña todavía a estructurar procesos con mentorados. Enseña algo previo y más exigente: a estructurarse como profesional.

La mentoría, bajo el estándar de Certificación de la Academia Global RGM, no comienza en la primera conversación con el mentorado. Comienza en el momento en que el mentor comprende que él mismo es parte constitutiva del proceso, no es un canal neutro, no es un observador externo. Es un instrumento activo cuya historia, experiencia, patrones decisionales y estilos relacionales inciden directamente en la calidad del acompañamiento.

Por eso, antes de aprender a diseñar encuadres o conducir procesos, es imprescindible responder una pregunta más radical: **¿Estoy ejerciendo mentoría o estoy acompañando desde la intuición?**

La profesionalización comienza cuando esa pregunta deja de ser incómoda y se vuelve estructural.

Capítulo 1

De mentor empírico a mentor profesional

La transición de mentor empírico a mentor profesional no es un cambio de buena voluntad. Es un cambio de arquitectura interna.

El mentor empírico suele acompañar desde su experiencia vivida. Ha atravesado situaciones complejas, ha aprendido lecciones valiosas y desea ayudar a otros a evitar errores similares. Su intervención nace de la intuición, del deseo genuino de contribuir y de la confianza en lo que ha aprendido. Sin embargo, esa intervención carece con frecuencia de delimitación disciplinar, encuadre explícito y trazabilidad.

El mentor empírico acompaña desde:

- ⇒ intuición,
- ⇒ experiencia personal,
- ⇒ buena intención,
- ⇒ consejo espontáneo.

El mentor profesional, en cambio, no abandona su experiencia; la transforma. Comprende que no basta con "haber pasado por ahí". Sabe que la experiencia sin elaboración tiende a convertirse en consejo. Y el

consejo, aun bien intencionado, sustituye el proceso de discernimiento del otro.

El mentor profesional acompaña desde:

- ⇒ encuadre explícito,
- ⇒ método estructurado,
- ⇒ límites claros,
- ⇒ transferencia de criterio sin sustitución,
- ⇒ evaluación observable de progreso.

El paso de uno a otro no es un cambio de actitud, es un cambio de estructura.

La diferencia esencial no radica en la profundidad humana, sino en la estructura con la que se ejerce el rol.

El mentor empírico se pregunta: **¿Qué puedo decirle para ayudarlo?**, el mentor profesional se pregunta: **¿Qué proceso estoy estructurando y qué competencia estoy fortaleciendo?** Esa diferencia redefine completamente la práctica.

La profesionalización comienza cuando el acompañamiento deja de depender de la espontaneidad y pasa a sostenerse en un encuadre explícito, en límites definidos y en la capacidad de registrar y evaluar el proceso.

Si el ejercicio no puede describirse con claridad, no

puede supervisarse. Y si no puede supervisarse, no puede certificarse.

El paso de uno a otro estado no ocurre por acumulación de conversaciones, ocurre cuando el mentor acepta que su práctica debe poder ser explicada, delimitada y sometida a revisión.

Indicadores de transición profesional

Un mentor ha comenzado su transición cuando:

1) Puede explicar qué es y qué no es mentoría.
2) Delimita objeto y alcance antes de intervenir.
3) Evita consejo inmediato.
4) Registra sus procesos.
5) Solicita supervisión.

Si no hay registro, no hay trazabilidad. Si no hay trazabilidad, no hay profesionalización.

Ejercicio 1 – Autolectura de práctica actual

Responder por escrito:

1. ¿Cómo inicio hoy una mentoría?
2. ¿Tengo contrato explícito?
3. ¿Registro el proceso?

4. ¿Evalúo progreso en autonomía?
5. ¿Derivo cuando corresponde?

Este ejercicio no es introspectivo, es diagnóstico estructural.

Capítulo 2

Autoevaluación inicial de competencia

Ningún proceso formativo serio comienza sin diagnóstico, la mentoría profesional tampoco. La profesionalización exige punto de partida medible.

El estándar de Certificación de la Academia Global RGM parte de un principio claro: la competencia no se presume, se evidencia. Y la evidencia requiere indicadores observables. El diagnóstico no descalifica, ubica; y ubicar con precisión es el primer acto de profesionalización.

Test de madurez mentoral Academia RGM

Califique del 1 al 5 (1 = nunca, 5 = siempre):

1) Explico con claridad el objeto de la mentoría antes de iniciar.
2) Delimito explícitamente lo que no corresponde a la mentoría.
3) Evito aconsejar directamente ante una decisión compleja.
4) Registro cada sesión con criterios técnicos.
5) Identifico señales de dependencia.
6) Detecto cuándo debo derivar.
7) Solicito supervisión periódica.
8) Evalúo progresión de autonomía.

Interpretación:

- ⇒ 32–40: Mentor con estructura consolidada.
- ⇒ 24–31: En transición estructural.
- ⇒ <24: Práctica predominantemente empírica.

Este test no certifica, ubica. La autoevaluación inicial no es introspectiva en sentido psicológico, es estructural. Busca identificar si el mentor puede:

- ⇒ explicar con claridad el objeto de la mentoría,
- ⇒ delimitar lo que no le corresponde,
- ⇒ sostener un encuadre formal,
- ⇒ evitar la sustitución,
- ⇒ registrar procesos,
- ⇒ detectar dependencia,
- ⇒ y solicitar supervisión.

Un mentor puede tener amplia experiencia profesional y, sin embargo, operar todavía desde una práctica empírica. La pregunta no es cuántos años lleva acompañando, sino si su acompañamiento es trazable y evaluable.

Cuando el mentor revisa su práctica actual con honestidad, suele descubrir zonas de ambigüedad: contratos implícitos, ausencia de registros sistemáticos, dificultad para derivar o tendencia a intervenir demasiado pronto.

Capítulo 3

La experiencia convertida en criterio

La experiencia no elaborada produce consejo. La experiencia elaborada produce criterio.

Uno de los puntos más críticos en la formación del mentor es la transformación de su biografía en instrumento disciplinar.

La experiencia, por sí sola, no garantiza competencia. Puede producir sabiduría, pero también puede producir rigidez; puede generar criterio, pero también puede generar sesgo.

Cuando la experiencia no ha sido elaborada, tiende a expresarse en forma de consejo. El mentor escucha una situación que le resulta familiar y responde desde su propia trayectoria: indica, sugiere, advierte, orienta. El foco se desplaza hacia lo que él aprendió.

Cuando la experiencia ha sido elaborada disciplinariamente, ocurre algo distinto. El mentor no ofrece soluciones, extrae patrones; identifica dinámicas recurrentes, reconoce riesgos estructurales, y, en lugar de dirigir, amplía la lectura del mentorado.

La diferencia es sutil pero decisiva. Decir: "Yo haría

esto" es transferencia de contenido. Decir: "En decisiones de este tipo suelen aparecer estas variables, ¿cómo las estás leyendo tú?" es transferencia de criterio.

Diferencia crítica

- ⇒ Experiencia no elaborada: "Yo pasé por eso. Haz esto."
- ⇒ Experiencia convertida en criterio: "En decisiones similares suelen aparecer estos patrones. ¿Cómo estás leyendo tú esta situación?"

El mentor profesional no transmite contenido, transfiere capacidad de lectura.

Instrumento: Matriz Experiencia → Criterio

Complete la siguiente tabla:

Experiencia vivida	Error o acierto clave	Aprendizaje estructural	Patrón identificable	Cómo se traduce en criterio
Ejemplo:				
Fracaso empresarial	Subestimar flujo de caja	Importancia de anticipar escenarios	Exceso de optimismo inicial	Evaluar riesgos antes de escalar

Esta matriz convierte biografía en herramienta disciplinar.

La profesionalización exige un ejercicio sistemático: convertir vivencias en patrones discernibles, errores en principios estructurales, aciertos en marcos de lectura. Esa conversión no ocurre espontáneamente, requiere escritura, reflexión y contraste en supervisión.

El mentor que no elabora su experiencia puede tender a repetirla. El mentor que la convierte en criterio puede utilizarla sin imponerla.

Capítulo 4

Riesgos personales y deslizamientos disciplinarios

El mayor riesgo del mentor profesional no es la ignorancia técnica, es la sustitución inadvertida.

La autoridad experiencial genera una tentación constante de **sustituir**: orientar, validar, corregir, definir. En momentos de presión decisional, el mentor puede sentir la urgencia de proteger al mentorado de un error que él mismo cometió en el pasado. Y en ese gesto protector puede cruzar la frontera ética.

La señal más clara de sustitución no es lo que el mentor dice, sino lo que ocurre después: el mentorado comienza a decidir en función de la expectativa del mentor y no de su propio discernimiento.

El **deslizamiento** no suele ser abrupto, comienza de manera sutil: una sugerencia más firme, una validación enfática, una frase que define lo "correcto". Con el tiempo, puede consolidarse una dinámica de dependencia donde el mentorado busca aprobación antes de decidir. El estándar de Certificación de la Academia Global RGM exige vigilancia permanente sobre estos deslizamientos.

Tres deslizamientos frecuentes:

1. Consejo prematuro.
2. Dirección encubierta.
3. Validación indebida.

Lista de señales de deslizamiento disciplinar

Señales de alerta:

- ⇒ "En tu lugar yo haría…"
- ⇒ "Lo correcto aquí es…"
- ⇒ "Confía en mí, ya pasé por eso."
- ⇒ Molestia cuando el mentorado decide distinto.
- ⇒ Necesidad de prolongar el vínculo.
- ⇒ Dificultad para derivar.

Si tres o más señales aparecen con frecuencia, existe riesgo operativo.

Otro riesgo frecuente es la **dirección encubierta**. El mentor formula preguntas aparentemente abiertas, pero orientadas hacia una conclusión implícita. Aunque no prescribe explícitamente, conduce el resultado.

También existe el riesgo inverso: la evitación excesiva por temor a intervenir, que termina vaciando el proceso de densidad formativa.

La conciencia profesional implica reconocer estas tensiones y someterlas a supervisión. La supervisión no es señal de debilidad, es mecanismo de legitimidad.

Ejercicio práctico

Analice una conversación reciente con un mentorado y marque:

- ⇒ ¿Usted dio consejo explícito?
- ⇒ ¿Usted brindó orientación indirecta?
- ⇒ ¿Usted realizó preguntas abiertas sin dirección?
- ⇒ ¿Usted devolvió responsabilidad al mentorado?

Registrar no para juzgar, sino para ajustar.

Antes de avanzar debes poder responder con claridad:

- ⇒ ¿Estoy ejerciendo mentoría o acompañamiento empírico?
- ⇒ ¿He convertido mi experiencia en criterio estructurado?
- ⇒ ¿Reconozco mis zonas de riesgo?
- ⇒ ¿Estoy dispuesto a registrar y someter mi práctica a supervisión?

Si esta fase se omite, cualquier metodología posterior será técnica sin fundamento.

La mentoría profesional comienza cuando el mentor acepta que su primera responsabilidad no es intervenir, sino prepararse, reconocer su nivel actual de madurez profesional, identificar sus riesgos personales, convertir experiencia en criterio estructurado y aceptar la supervisión como parte del estándar. Si esta parte se omite, el resto del manual se vuelve técnico, pero no transformador. Esto no es una mirada técnica, es conciencia profesional.

PARTE II

Cómo iniciar un proceso de mentoría (paso a paso)

Esta segunda parte inaugura la dimensión operativa de El estándar de Certificación de la Academia Global RGM. Si la Parte I preparó al mentor como instrumento -consciente de sus riesgos, su experiencia convertida en criterio y su disposición a la supervisión-aquí comienza el trabajo que el mentor necesita demostrar para certificarse: **capacidad de iniciar un proceso real, encuadrarlo, delimitarlo, documentarlo y sostenerlo éticamente**.

En la práctica, la mayoría de los errores de mentoría no ocurren "en el medio" del proceso; ocurren al inicio. La primera conversación suele ser el lugar donde se fijan, sin decirlo, tres condiciones que luego determinan todo: el tipo de relación, el tipo de intervención y el tipo de dependencia posible.

Por eso, el estándar de Certificación de la Academia Global RGM trata el inicio como un acto técnico-profesional, no como un encuentro espontáneo. Iniciar un proceso de mentoría implica **fundar un marco**: aclarar el objeto, establecer el alcance, formular un contrato mentoral y declarar los límites éticos. No es burocracia. Es protección del proceso y del criterio.

Esta parte propone un recorrido progresivo:

- ✓ **Capítulo 5**: cómo estructurar la primera conversación sin caer en improvisación ni en consultoría encubierta.
- ✓ **Capítulo 6**: cómo delimitar objeto y alcance (qué se acompaña y qué no).
- ✓ **Capítulo 7**: cómo formular el contrato mentoral (marco, responsabilidades, condiciones).
- ✓ **Capítulo 8**: cómo explicar "qué es y qué no es mentoría" de manera clara para cualquier público.
- ✓ **Capítulo 9**: cómo establecer el encuadre ético como estructura operativa (no como discurso).

A lo largo de la Parte II, el lector encontrará modelos y guías aplicables: un contrato real, guiones orientadores y ejemplos comentados. No se presentan como recetas. Se presentan como **andamiajes** para ejercer con consistencia y evidencia.

Capítulo 5

Cómo estructurar la primera conversación

La primera conversación es el punto de fundación del proceso. En ella ocurre una doble tarea: comprender la demanda real del mentorado y, simultáneamente, instalar el encuadre profesional que evita la confusión de roles.

El mentorado suele llegar con una petición explícita ("necesito apoyo", "quiero crecer", "quiero emprender"), pero esa petición casi nunca viene traducida en objeto mentorable. Puede esconder una expectativa de consejo, una necesidad terapéutica, una búsqueda de validación o un intento de delegar decisiones. La primera conversación no es para "resolver". Es para **leer con precisión** y **definir el tipo de vínculo** que se abre.

Recordando que la finalidad de un proceso de mentoría no es circunstancial (resultado inmediato), sino estructural (la finalidad como aquello que se pretende dejar instalado cuando el proceso concluye), es decir la transformación que el mentorado busca promover-realizar en sí mismo, surge el estándar de la Academia Global RGM, frente a la primera conversación mentor-mentorado, la cual cumple cinco funciones operativas:

1) convertir la demanda en un **objeto mentorable** (el proceso de discernimiento del mentorado frente a la experiencia que está viviendo);
2) establecer una **diferencia explícita** entre mentoría y otros acompañamientos;
3) proponer un **marco de proceso** (no una conversación aislada);
4) declarar la **ética de no sustitución**;
5) definir el siguiente paso: contrato / inicio / derivación / no admisión.

1. La lógica de la Academia Global RGM: primera conversación ≠ primera sesión

En la Academia RGM distinguimos entre:

a) **Primera conversación**: encuentro diagnóstico-disciplinar para determinar si hay mentoría posible y bajo qué encuadre.
b) **Primera sesión de proceso**: ya ocurre dentro de contrato y arquitectura definida.

Esto protege al mentor de empezar a operar sin marco y protege al mentorado de entrar en una relación ambigua que luego se vuelve difícil de corregir.

Guion estructural orientador

"Primera conversación" (no rígido, sí disciplinar)

Apertura y propósito (2–3 min)
El mentor establece desde el inicio qué se hará: comprender la situación, delimitar si es mentoría y proponer encuadre.

Exploración de demanda (10–15 min)
El mentor escucha sin resolver. Pregunta para entender: contexto, urgencia, decisión en juego, responsabilidad creciente, escenario futuro.

Traducción a objeto mentorable (5–10 min)
El mentor formula una síntesis: cuál parece ser el objeto, qué tipo de discernimiento se requiere, qué no se abordará aquí.

Declaración de estándar y límites (5–8 min)
El mentor explica qué es mentoría ACADEMIA RGM en una frase clara, y delimita lo que no hará (no terapia, no consultoría, no dirección).

Propuesta de proceso (5–8 min)
El mentor describe cómo se trabajaría si se inicia: proceso, frecuencia tentativa, registro, evaluación de autonomía, supervisión cuando corresponda.

Cierre con decisión operativa (2–5 min)
Cuatro salidas posibles: iniciar proceso con contrato; iniciar con ajustes; derivar; no iniciar (por falta de encaje o disponibilidad).

Ejemplo completo de conversación inicial (comentada)

Contexto: Mentoría a un líder junior recién promovido a gerente. Dice sentirse "perdido" y teme "dañar al equipo".

Mentor: Gracias por venir. Para cuidar bien este espacio, hoy no vamos a "resolverlo todo". Vamos a entender qué estás viviendo, y al final definimos si esto se trabaja con mentoría, con qué alcance y cómo sería el proceso. ¿Te parece?

Rubrica de evaluación: Se instala propósito y se evita la expectativa de consejo inmediato. Se enmarca el encuentro como diagnóstico.

Mentorado: Sí. La verdad estoy abrumado. Me promovieron y siento que no tengo el control.

Mentor: Cuando dices "no tengo el control", ¿qué está ocurriendo concretamente esta semana que te hace sentir eso?

Rubrica de evaluación: Pregunta de precisión: evita terapia ("¿qué te pasó en tu infancia?") y evita consultoría ("haz esto"). Lleva a hechos observables.

Mentorado: El equipo no responde. Hay dos personas con conflicto. Yo intento intervenir y se me va de las manos.

Mentor: Si tuvieras que nombrar el desafío central, ¿es más sobre manejar el conflicto, ejercer autoridad, o decidir cómo liderar en esta nueva responsabilidad?

Rubrica de evaluación: El mentor empieza a traducir "síntomas" en objeto mentorable: discernimiento estratégico en responsabilidad creciente.

Mentorado: Creo que es ejercer autoridad… me cuesta.
Mentor: Bien. Eso ya nos da un objeto posible: tu discernimiento como líder en transición, no la "solución" del conflicto puntual. Podemos mirar el conflicto como escenario, pero el trabajo sería fortalecer tu criterio para ejercer autoridad sin destruir vínculo.
Rubrica de evaluación: Síntesis disciplinar: "trabajo sobre tu proceso, no sobre el problema como consultoría".
Mentorado: ¿Y tú me dirías qué hacer?
Mentor: Te voy a decir algo con claridad: en mentoría profesional yo no decido por ti ni te doy una receta para ejecutar. Mi rol es ayudarte a leer mejor el escenario, ver lo que hoy no estás viendo, evaluar alternativas y decidir con responsabilidad. Si tú necesitas que alguien te diga exactamente qué hacer como plan de acción, eso es otra disciplina.
Rubrica de evaluación: Delimitación firme sin defensiva. Se nombra la diferencia entre criterio y consejo.
Mentorado: Entiendo… en realidad sí quiero aprender a decidir mejor.
Mentor: Perfecto. Entonces, si iniciamos, lo haríamos como proceso: definimos alcance, frecuencia, qué vas a registrar entre sesiones, y cómo vamos a observar tu progresión en autonomía. También acordamos desde ya límites: si aparece algo clínico o emocional que

exceda este marco, lo vamos a derivar.
Rubrica de evaluación: Instala proceso acumulativo, registro, evaluación, derivación.
Mentorado: ¿Cuál sería el siguiente paso?
Mentor: El siguiente paso es formalizar un contrato mentoral. Te enviaré un modelo estándar de Certificación de la Academia Global RGM y lo ajustamos a tu caso: objeto, alcance, tiempos, responsabilidades, confidencialidad, criterios de cierre. Con eso comenzamos ya la primera sesión de proceso.
Rubrica de evaluación: Cierre operativo claro. No se deja en ambigüedad.

Indicadores observables de competencia (rubrica Academia Global RGM)

En una primera conversación, mentor-mentorado, bien realizada, se puede observar si el mentor:

1) logra convertir una demanda emocional o confusa en **objeto mentorable** formulado con precisión;
2) declara límites sin incomodar defensivamente ni diluirlos;
3) evita consejo, pero no se vuelve pasivo: **interviene desplazando perspectiva**;
4) propone proceso y no "charlas";
5) establece decisión de salida: iniciar / derivar / no iniciar;
6) deja trazabilidad: registro mínimo de objeto, alcance preliminar y próximos pasos.

El estándar no evalúa "qué tan inspiradora fue la conversación". Evalúa **si la conversación fundó estructura**.

Errores frecuentes (y corrección disciplinar inmediata)

El error más común en la primera conversación es ceder a la urgencia del mentorado y "ponerse a ayudar" antes de encuadrar. Eso produce pseudo-resultados rápidos, pero instala dependencia o confusión de rol.

La corrección disciplinar es simple y exigente: **primero marco, luego proceso**. Si el marco no puede instalarse, no hay mentoría profesional; hay acompañamiento espontáneo.

La primera conversación, bajo estándar de Certificación de la Academia Global RGM, es una pieza de ingeniería ética: sostiene humanidad, pero instala estructura. Su objetivo no es "que el mentorado se sienta mejor", aunque eso pueda ocurrir; su objetivo es que el proceso quede fundado en claridad disciplinar.

El mentor que domina este inicio tiene una ventaja decisiva: su proceso posterior no tendrá que "arreglar" ambigüedades iniciales. El que lo improvisa, puede pasar el resto del acompañamiento corrigiendo deslizamientos.

Capítulo 6

Cómo delimitar objeto y alcance

La delimitación es el acto técnico que transforma una conversación interesante en un proceso profesional.

Sin delimitación clara, la mentoría se desliza hacia:

- ⇒ resolución de problemas puntuales (consultoría),
- ⇒ exploración emocional profunda (psicoterapia),
- ⇒ dirección estratégica (liderazgo),
- ⇒ formación de habilidades técnicas (docencia).

Delimitar no restringe, delimitar protege.

El estándar de Certificación de la Academia Global RGM exige que todo proceso mentoral tenga formulado explícitamente:

1) Objeto mentorable.
2) Alcance del proceso.
3) Territorios excluidos.
4) Indicadores de progreso.

Si uno de estos cuatro elementos falta, el proceso no posee rubrica de evaluación aceptable.

6.1 Qué es realmente el objeto mentorable

El objeto mentorable no es el problema, no es el síntoma, no es el conflicto puntual. El objeto

mentorable es el **proceso de discernimiento estratégico del mentorado, frente a una experiencia que está viviendo, en contexto de responsabilidad creciente.**

Ejemplo:

- ⇒ "El equipo no me obedece" no es objeto mentorable.
- ⇒ "El fortalecimiento de mi criterio para ejercer autoridad en transición de liderazgo" sí lo es.

La diferencia es radical. En el primer caso, el mentor puede terminar interviniendo sobre el equipo. En el segundo, interviene sobre la lectura estratégica del mentorado.

6.2 Formato RGM de delimitación inicial

A continuación, se presenta el formato estándar que debe completarse antes de formalizar contrato.

FORMATO estándar de Certificación de la Academia Global RGM – DELIMITACIÓN DE OBJETO Y ALCANCE

1. Situación presentada por el mentorado (en sus palabras):
……
2. Traducción disciplinar (formulación mentorable):
……
3. Contexto de responsabilidad creciente identificado:
……

4. Alcance del proceso (qué se trabajará): .....
5. Exclusiones explícitas (qué no se trabajará en mentoría):
.....
6. Indicadores observables de progreso en autonomía: .....
7. Señales de eventual derivación: .....

Este formato no es administrativo, es disciplinar. Si el mentor no puede completar los puntos 2 y 4 con claridad, aún no ha delimitado el objeto.

6.3 Ejemplos de "objeto mal definido → objeto mentorable"

Caso 1 – Emprendimiento

- ⇒ Demanda inicial: "Quiero que me ayudes a que mi negocio funcione."
- ⇒ Objeto mal definido: "Mejorar mi negocio."
- ⇒ Riesgo: El mentor se convierte en consultor.

Objeto mentorable: "Desarrollar mi criterio estratégico para evaluar decisiones de crecimiento en etapa temprana."

Cambio clave: Se trabaja el discernimiento del fundador, no el plan financiero directamente.

Caso 2 – Carrera profesional

- ⇒ Demanda inicial: "No sé si cambiar de trabajo."
- ⇒ Objeto mal definido: "Decidir si cambiar de trabajo."
- ⇒ Riesgo: El mentor termina opinando.

Objeto mentorable: "Fortalecer mi capacidad de evaluar escenarios de carrera con criterios alineados a mi proyecto de vida y responsabilidad futura."

Cambio clave: No se decide por él. Se fortalece su capacidad de decidir.

Caso 3 – Conflicto interpersonal

- ⇒ Demanda inicial: "Tengo problemas con mi socio."
- ⇒ Objeto mal definido: "Resolver el conflicto."
- ⇒ Riesgo: El mentor actúa como mediador.

Objeto mentorable: "Desarrollar mi discernimiento para ejercer liderazgo en situaciones de tensión sin comprometer mi proyecto empresarial."

Cambio clave: Se trabaja el liderazgo del mentorado, no la dinámica interpersonal directa.

6.4 Delimitación de alcance

Una vez definido el objeto, el siguiente paso es definir el alcance. El alcance responde a tres preguntas:

1) ¿Durante cuánto tiempo se trabajará?
2) ¿Qué tipo de situaciones entran dentro del marco?
3) ¿Qué tipo de situaciones quedan fuera?

El alcance no debe quedar implícito.

Ejemplo claro de alcance: "El proceso abordará decisiones estratégicas relacionadas con tu transición a gerente durante los próximos cuatro meses. No incluirá intervención directa sobre miembros del equipo ni tratamiento de conflictos emocionales profundos."

El alcance convierte la mentoría en proceso profesional, no en acompañamiento indefinido.

6.5 Indicadores observables de buena delimitación

Un mentor profesional demuestra competencia cuando:

1) Puede traducir la demanda emocional en formulación estratégica.
2) Define exclusiones sin inseguridad.
3) Diferencia claramente objeto y problema.
4) Formula indicadores de progreso ligados a autonomía.
5) Documenta la delimitación antes de iniciar

sesiones formales.

La delimitación es evaluable, no es subjetiva.

6.6 Errores frecuentes en delimitación

El error más común es aceptar la formulación del mentorado sin traducción disciplinar. El segundo error consiste en definir un objeto demasiado amplio ("crecer como persona"). El tercer error esta en no declarar exclusiones por temor a perder al cliente y el cuarto error está en no registrar formalmente la delimitación.

Cada uno de estos errores compromete la disciplina de la mentoría y el ejercicio profesional del mentor.

Delimitar objeto y alcance es un acto de liderazgo profesional. Sin delimitación, el mentor termina reaccionando sesión a sesión. Con delimitación, el mentor estructura el trayecto.

En el estándar de Certificación de la Academia Global RGM, consideramos que ningún proceso puede iniciar formalmente sin haber completado y validado el proceso hasta aquí enunciado.

Capítulo 7

Cómo formular el contrato mentoral

El contrato mentoral no es un trámite administrativo, es la formalización ética y operativa del proceso.

Sin contrato explícito, el proceso queda en el terreno de la expectativa implícita, y toda expectativa implícita es terreno fértil para la confusión de roles, la dependencia y la sustitución.

La rúbrica de evaluación, estándar de la Academia Global RGM, sostiene que ningún proceso certificable puede iniciar sin contrato formal acordado y documentado. El contrato no burocratiza la mentoría, la protege.

7.1 Qué es un contrato mentoral bajo rúbrica de evaluación, estándar de la Academia Global RGM

No es un contrato legal en sentido jurídico estricto (aunque puede incluir cláusulas legales si la relación lo exige), es un acuerdo estructurado que define:

1) objeto del proceso,
2) alcance,
3) responsabilidades de ambas partes,
4) límites disciplinarios,
5) condiciones de confidencialidad,
6) criterios de cierre,

7) y protocolo de derivación.

El contrato convierte la intención en estructura.

7.2 Elementos estructurales del contrato RGM

Un modelo base, que debe ser adaptado según contexto (organizacional, individual, institucional), es el siguiente:

MODELO DE CONTRATO MENTORAL – Estándar de Certificación de la Academia Global RGM

1) Identificación de las partes
Nombre del mentor
Nivel de certificación RGM
Datos de contacto
Nombre del mentorado
Contexto profesional del mentorado
2) Objeto del proceso
Formulación disciplinar clara (derivada del Formato de Delimitación).
3) Alcance y duración estimada
Frecuencia de encuentros.
Duración aproximada del proceso.
Modalidad (presencial / virtual).
4) Naturaleza de la mentoría
Declaración explícita de que la mentoría no constituye terapia, consultoría técnica, dirección organizacional ni asesoría legal.

5) Responsabilidades del mentor
Sostener encuadre ético.
No sustituir decisiones.
Registrar proceso.
Derivar cuando corresponda.
6) Responsabilidades del mentorado
Asumir decisiones propias.
Prepararse para cada sesión.
Registrar compromisos.
Notificar cambios relevantes.
7) Confidencialidad
Condiciones y límites (incluyendo excepciones legales si aplican).
8) Indicadores de progreso
Autonomía creciente observable del mentorado.
Mejor calidad de lectura estratégica de su realidad.
Capacidad de decidir sin dependencia del mentor.
9) Criterios de cierre
Cumplimiento de objeto.
Autonomía consolidada.
Mutuo acuerdo.
10) Cláusula de derivación
Cuando emerjan contenidos clínicos, jurídicos o técnicos que excedan el marco mentoral.
Firma de ambas partes.
Fecha de inicio.

Este documento debe quedar archivado. Sin archivo no hay trazabilidad.

7.3 Ejemplo realista de formulación contractual

Veamos cómo se traduce en la práctica.

Objeto: "Fortalecer el discernimiento estratégico de Juan en su transición a gerente de operaciones, especialmente en decisiones de liderazgo y gestión de equipo."
Alcance: Proceso de cuatro meses, con encuentros quincenales de 90 minutos. No incluye intervención directa sobre miembros del equipo ni elaboración de planes técnicos de producción.
Indicadores de progreso: Juan puede formular decisiones complejas con criterios explícitos. Disminuye la búsqueda de validación externa. Muestra capacidad de sostener decisiones en escenarios de presión.

Este nivel de precisión evita ambigüedades futuras.

7.4 Conversación de formalización (guion orientador)

La formalización no se envía por correo sin conversación previa.

Ejemplo:
Mentor: Hemos definido el objeto y el alcance. Antes de iniciar, necesito que acordemos formalmente el marco del proceso. Esto protege tu autonomía y mi rol.

¿Estás de acuerdo en que el trabajo será sobre tu discernimiento y no sobre la ejecución directa de decisiones?

Mentorado: Sí.

Mentor: Entonces acordamos también que yo no decidiré por ti ni validaré decisiones como correctas o incorrectas. Mi función es ampliar tu lectura estratégica. Si en algún momento necesitas asesoría técnica, lo declararemos y derivaremos. ¿Te parece adecuado?

Rúbrica de evaluación, Academia Global RGM: Se instala la ética de no sustitución dentro del contrato mismo.

7.5 Indicadores observables

Un mentor demuestra competencia contractual cuando:

1) Puede explicar cada cláusula sin titubeos.
2) No evita declarar límites por temor a perder al mentorado.
3) Traduce correctamente objeto delimitado en cláusula contractual.
4) Define indicadores de progreso observables.
5) Incluye cláusula de derivación explícita.
6) Archiva contrato firmado antes de iniciar sesiones formales.

El estándar de Certificación de la Academia Global RGM revisa contratos reales anonimizados.

7.6 Errores frecuentes en la formulación del contrato

- ⇒ Error 1: contrato genérico sin objeto específico.
- ⇒ Error 2: ausencia de indicadores de progreso.
- ⇒ Error 3: no declarar exclusiones disciplinarias.
- ⇒ Error 4: no definir criterios de cierre.
- ⇒ Error 5: no firmar antes de iniciar.

Cada uno de estos errores invalida certificación.

El contrato mentoral es el acto que convierte el acompañamiento en profesión. No formalizar es dejar abierta la puerta a la improvisación.
Formalizar es proteger la autonomía, el rol y la disciplina.

Capítulo 8

Comunicar con precisión el rol de la mentoría

La profesionalización no solo se demuestra en la práctica interna del proceso, se demuestra en la capacidad de comunicar con precisión el rol.

Todo mentor profesional debe poder responder, sin titubeos y sin tecnicismos innecesarios:

1) ¿Qué hace exactamente un mentor?
2) ¿En qué se diferencia de un coach?
3) ¿Es lo mismo que asesoría?
4) ¿Usted me va a decir qué hacer?

Si la respuesta es difusa, el encuadre se fractura.

Este capítulo tiene un objetivo operativo claro: dotar al mentor de un discurso disciplinar consistente, comprensible y alineado al estándar de El estándar de Certificación de la Academia Global RGM.

8.1 La definición operativa breve (formulación pública)

Todo mentor certificado RGM debe ser capaz de formular la mentoría en un párrafo, comprensible para su mentorado:

"La mentoría es un proceso profesional de acompañamiento, orientado a fortalecer tu criterio y capacidad de decisión, en contextos de responsabilidad creciente. No decide por ti, no sustituye tu proceso; te ayuda a leer mejor los contextos en los cuales actúas y a transformar tu reflexión-acción-reflexión, para avanzar desde tu visión y valores hacia el lugar que decidas."

Esta formulación cumple cuatro funciones simultáneas:

1) Declara el objeto (criterio y discernimiento).
2) Declara la finalidad (decisión responsable).
3) Declara el límite (no sustitución).
4) Declara el carácter profesional (proceso estructurado).

No es marketing, es delimitación pública.

8.2 Explicar lo que la mentoría no es (sin agresividad)

La explicación no debe ser defensiva ni comparativa, debe ser estructural.

Un mentor profesional puede decir con serenidad:

- ⇒ "No hago terapia; si necesitas trabajar sufrimiento emocional profundo, lo derivaremos."
- ⇒ "No hago consultoría técnica; no voy a diseñar tu plan financiero."
- ⇒ "No dirijo tu equipo ni tomo decisiones por ti."
- ⇒ "No trabajo desde recetas."

Esta claridad no debilita la propuesta, la fortalece.

El mentor que evita nombrar lo que no hace, termina haciéndolo.

8.3 Respuestas: modelo ante preguntas frecuentes

Pregunta: "¿Usted qué haría en mi lugar?"

Respuesta profesional: "No puedo estar en tu lugar. Mi función es ayudarte a ver mejor el escenario y evaluar alternativas con criterio. La decisión es tuya."

Pregunta: "¿Me va a decir si estoy equivocado?"

Respuesta profesional: "Mi trabajo no es validar o invalidar decisiones, sino ayudarte a analizar sus implicaciones y riesgos."

Pregunta: "¿Entonces usted no me va a dar consejos?"

Respuesta profesional: "Mi experiencia está al servicio del proceso, pero no como receta. La utilizo para ampliar tu perspectiva, no para sustituir tu decisión."

Estas respuestas sostienen la ética de no sustitución.

8.4 Ejemplo comparativo en conversación real

Mentorado: Estoy bloqueado. Dime qué hago.

Mentor empírico: Yo en tu lugar aceptaría la oferta.

Mentor profesional RGM: Antes de decidir, revisemos qué variables estás considerando y cuáles podrías estar omitiendo. ¿Qué está realmente en juego para ti?

La diferencia es clara:

- ⇒ El primero transmite contenido.
- ⇒ El segundo transfiere criterio.

8.5 Indicadores observables de competencia comunicativa

Un mentor demuestra madurez profesional cuando:

1) Puede explicar la mentoría en menos de dos minutos con claridad.

2) Declara límites sin incomodidad.
3) No se justifica ni compite con otras disciplinas.
4) Responde a la expectativa de consejo sin ceder a ella.
5) Mantiene coherencia entre lo que explica y lo que luego practica.

El estándar de Certificación de la Academia Global RGM evalúa esta capacidad en entrevistas simuladas.

8.6 Error frecuente: explicación diluida

Frases como:

⇒ "Te acompaño en lo que necesites."
⇒ "Hablamos y vemos qué pasa."
⇒ "Te ayudo a resolver tus problemas."

son señales de indefinición.

Una explicación ambigua instala expectativas ambiguas. El estándar de Certificación de la Academia Global RGM exige precisión, sin tecnicismo.

Explicar correctamente la mentoría es el primer acto de ejercicio profesional público.

Si el mentor no puede explicarla, no puede protegerla, si no puede protegerla, no puede ejercerla con integridad.

Capítulo 9

Cómo establecer el encuadre ético formal

El encuadre ético no es un discurso inspirador, ni una declaración abstracta de valores; es una estructura operativa que regula cada intervención.

Bajo el estándar de Certificación de la Academia Global RGM, el encuadre ético descansa sobre cuatro principios no negociables:

1) No sustitución.
2) No dirección encubierta.
3) No invasión disciplinar.
4) Protección activa de la autonomía.

Estos principios no se "recuerdan" cuando surge un problema, se instalan desde el inicio y se revisitan a lo largo del proceso.

9.1 El encuadre como posición del mentor

El encuadre ético no se comunica solo con palabras, se comunica con postura.

El mentor establece el encuadre cuando:

1) devuelve sistemáticamente la responsabilidad,

2) resiste la urgencia de aconsejar,
3) declara límites con serenidad,
4) deriva cuando corresponde,
5) y acepta que el mentorado puede decidir distinto.

La ética no se afirma; se practica.

9.2 Declaración explícita del encuadre (modelo conversacional)

Al inicio formal del proceso, el mentor puede decir: "Antes de comenzar, quiero dejar claro cómo voy a acompañarte durante este proceso. Mi función no es decirte qué hacer ni validar tus decisiones. Mi función es ayudarte a pensar mejor lo que estás viviendo y a decidir con mayor claridad. Si en algún momento necesitas algo distinto -terapia, asesoría técnica o dirección- lo nombraremos y derivaremos. Aquí trabajamos tu discernimiento."

Esta declaración cumple tres funciones:

- ✓ instala el marco,
- ✓ protege la autonomía,
- ✓ anticipa límites.

No debe omitirse.

9.3 La ética frente a la presión decisional

El momento donde el encuadre ético se pone a prueba no es cuando todo fluye, es cuando el mentorado dice: "Necesito que me digas qué hacer ahora." Ese es el punto crítico.

El mentor profesional no evade la presión, la sostiene.

Ejemplo:

Mentorado: Estoy a punto de firmar el contrato. ¿Lo hago o no?

Mentor: Antes de decidir, revisemos qué variables estás priorizando y cuáles podrías estar minimizando. ¿Qué escenarios has considerado?

Aquí el mentor interviene activamente, pero no sustituye.

La ética no implica pasividad, implica dirección del proceso sin dirección del resultado.

9.4 Gestión de resonancias personales

El encuadre ético también exige que el mentor gestione sus propias resonancias.

Cuando la experiencia del mentor se activa fuertemente frente a la situación del mentorado, surge el riesgo de proyección.

El estándar de Certificación de la Academia Global RGM exige tres prácticas disciplinarias:

1) Registro posterior de sesiones donde haya resonancia fuerte.
2) Supervisión periódica.
3) Reconocimiento explícito de límites emocionales propios.

Un mentor que no supervisa su práctica termina mezclando historia personal con proceso ajeno.

9.5 Señales de ruptura del encuadre

El mentor debe estar atento a indicadores tempranos de deslizamiento:

⇒ El mentorado pregunta: "¿Te parece bien lo que decidí?"

⇒ El mentor siente necesidad de protegerlo de un error.

⇒ Aparece incomodidad cuando el mentorado decide distinto.

⇒ Se prolonga el proceso sin avance observable.

⇒ El mentor evita derivar por temor a perder la relación.

Cuando estas señales aparecen, el encuadre debe revisarse explícitamente.

9.6 Integración del encuadre con el contrato

El contrato establece el marco externo. El encuadre ético regula la intervención interna. Ambos deben estar alineados.

Si el contrato declara no sustitución, pero el mentor aconseja sistemáticamente, el contrato es ficción.

El estándar de Certificación de la Academia Global RGM evalúa coherencia entre:

- ⇒ contrato firmado,
- ⇒ registros de sesión,
- ⇒ supervisión,
- ⇒ y evidencia de autonomía creciente.

9.7 Indicadores observables de competencia ética

Un mentor profesional demuestra que:

1) devuelve decisiones al mentorado incluso bajo presión.
2) declara límites sin tensión.
3) detecta cuándo el proceso excede el marco.
4) solicita supervisión ante dilemas éticos.
5) cierra procesos cuando la autonomía está consolidada.

La ética se valida en la práctica, no en el discurso.

Con este capítulo se completa la arquitectura de inicio del proceso mentoral bajo el estándar de Certificación de la Academia Global RGM:

1) Primera conversación estructurada.
2) Delimitación clara de objeto y alcance.
3) Contrato formal.
4) Explicación pública precisa.
5) Encuadre ético operativo.

Consideramos que, a partir de aquí, el mentor ya no está improvisando.

PARTE III

Desarrollo del proceso mentoral en acción

Hasta este punto el mentor ha:

1) delimitado objeto y alcance,
2) formalizado contrato,
3) declarado límites,
4) establecido encuadre ético.

Ahora comienza el trabajo real: sostener el proceso en el tiempo sin caer en consejo, sin derivar hacia consultoría y sin diluir el foco en discernimiento estratégico. La Parte III responde a la pregunta que todo mentor se hace después de iniciar formalmente: **¿Qué hago en las sesiones para fortalecer criterio sin sustituir?**

Arquitectura de la Parte III

Esta parte desarrollará cinco núcleos operativos:

1) La estructura interna de una sesión mentoral.
2) La transferencia de criterio en tiempo real.
3) La progresión observable de autonomía.
4) El registro técnico del proceso.
5) El manejo de momentos críticos (bloqueos, urgencias, decisiones de alto impacto).

Capítulo 10

La estructura interna de una sesión mentoral

Una sesión mentoral profesional no es una conversación libre, tiene arquitectura. Sin arquitectura, la sesión se convierte en:

- ⇒ conversación interesante,
- ⇒ análisis emocional,
- ⇒ intercambio de opiniones,
- ⇒ asesoría improvisada.

Bajo el estándar de Certificación de la Academia Global RGM, toda sesión contiene cuatro momentos estructurales, aunque no se anuncien como tales.

10.1 Apertura estratégica

La sesión no comienza con "¿cómo estás?" Comienza con foco. El mentor retoma el objeto del proceso y pregunta por la situación decisional actual vinculada a ese objeto.

Ejemplo: "La última vez trabajamos tu criterio para ejercer autoridad. Desde entonces, ¿qué escenario concreto te ha puesto a prueba en esa dimensión?" Esto evita dispersión temática. La sesión se conecta con el trayecto acumulativo, no con el evento aislado.

10.2 Profundización y lectura estratégica

Aquí se trabaja el discernimiento. El mentor no pregunta para explorar emociones sin dirección, pregunta para ampliar lectura.

Ejemplos de intervenciones disciplinarias:

- ✓ "¿Qué variables estás priorizando?"
- ✓ "¿Qué riesgo podrías estar subestimando?"
- ✓ "¿Qué decisión estarías tomando si no buscaras aprobación?"
- ✓ "¿Qué responsabilidad aumenta si eliges esa alternativa?"

La función es desplazar perspectiva: no aconsejar, no validar, no resolver.

10.3 Integración y síntesis

Una sesión sin síntesis produce conversación; no aprendizaje acumulativo. El mentor ayuda al mentorado a formular explícitamente:

- ✓ Qué comprendió.
- ✓ Qué patrón identificó.
- ✓ Qué decisión asumirá.
- ✓ Qué criterio emergió.

Ejemplo: "Si tuvieras que nombrar el criterio que estás consolidando hoy, ¿cuál sería?" Aquí ocurre transferencia de criterio consciente.

10.4 Cierre con responsabilidad

La sesión no termina con "nos vemos". Termina con responsabilidad declarada.

- ✓ ¿Qué decisión concreta asumes?
- ✓ ¿Qué escenario observarás?
- ✓ ¿Qué registrarás antes de la próxima sesión?

El cierre instala autonomía progresiva.

Ejemplo completo de sesión comentada (fragmento realista)

Objeto del proceso: discernimiento estratégico en transición a liderazgo.

Mentorado: Me cuesta confrontar a mi equipo.

Mentor: Cuando evitas confrontar, ¿qué estás protegiendo realmente?

Comentario: Se dirige a variable estratégica interna, no al comportamiento superficial.

Mentorado: Tal vez mi imagen.

Mentor: Si priorizas imagen sobre claridad, ¿qué costo estructural asumes como líder?

Comentario: Se introduce responsabilidad creciente.

Mentorado: Que el equipo pierda dirección.

Mentor: Entonces, ¿qué criterio debería primar en tu rol actual?

Comentario: Se orienta hacia formulación de criterio propio. El mentor no dijo qué hacer, ayudó a formular principio de acción.

Indicadores observables de competencia en sesión

Un mentor profesional demuestra que:

- ✓ Mantiene foco en el objeto.
- ✓ Interviene ampliando la lectura de la realidad del mentorado, no imponiendo contenido.
- ✓ Logra que el mentorado formule criterios explícitos.
- ✓ Cierra con responsabilidad asumida.
- ✓ Registra síntesis estructural posterior.

Errores frecuentes en conducción de sesión

- ⇒ Error 1: dispersión temática.
- ⇒ Error 2: exceso de preguntas introspectivas sin vínculo al objeto.
- ⇒ Error 3: consejo en momentos de presión.
- ⇒ Error 4: ausencia de síntesis.
- ⇒ Error 5: cierre sin responsabilidad.

Cada uno de estos errores debilita el proceso acumulativo.

Registro técnico posterior a la sesión

Después de cada sesión, el mentor debe registrar:

1) Tema abordado.
2) Variables estratégicas identificadas.
3) Criterio emergente.
4) Decisión asumida.
5) Nivel percibido de autonomía (escala interna).
6) Riesgos éticos observados.

Sin registro, no hay trazabilidad, sin trazabilidad, no hay supervisión.

Una sesión mentoral profesional no se improvisa, aunque fluya con naturalidad.
Tiene estructura interna clara:

1) foco,
2) profundización estratégica,
3) síntesis de criterio,
4) responsabilidad asumida.

Capítulo 11

Cómo transferir criterio sin aconsejar

Este capítulo aborda la competencia más exigente del estándar de Certificación de la Academia Global RGM: **Utilizar la experiencia propia como órgano de lectura sin convertirla en norma para el otro.**

La mentoría no transfiere información, no transfiere soluciones, transfiere criterio. La diferencia es sutil en apariencia, pero estructural en su efecto.

11.1 Qué es transferencia de criterio

Transferir criterio significa ampliar la capacidad del mentorado para:

1) leer variables invisibles,
2) identificar patrones recurrentes,
3) anticipar riesgos estructurales,
4) ponderar consecuencias,
5) y decidir desde responsabilidad creciente.

El mentor utiliza su experiencia no para decir "haz esto", sino para detectar dinámicas que el mentorado aún no ve. No se transfiere el contenido de la experiencia, se transfiere la capacidad de lectura que la experiencia produjo.

11.2 Diferencia operativa: consejo vs. transferencia de criterio

Consejo: "No aceptes esa propuesta. Yo cometí ese error." Transferencia de criterio: "En propuestas similares suele subestimarse el impacto financiero a seis meses. ¿Cómo estás evaluando ese escenario?"

- ⇒ En el primer caso, el mentor sustituye; en el segundo, amplía.
- ⇒ En el primero, el resultado depende del mentor; en el segundo, el resultado emerge del discernimiento del mentorado.

11.3 El mecanismo interno de la transferencia

La transferencia de criterio ocurre en tres movimientos internos del mentor:

1) Detecta patrón estructural.
2) Formula pregunta estratégica.
3) Devuelve responsabilidad.

Veámoslo en acción:

Situación: Mentorada quiere expandir su negocio rápidamente.

Patrón que el mentor detecta: crecimiento acelerado sin análisis de flujo de caja.

Intervención disciplinar: "Cuando los negocios crecen rápido, a veces el optimismo eclipsa los costos invisibles. Si este escenario se tensionara financieramente en seis meses, ¿qué tan preparada estarías?"

El mentor no dice que no lo haga, no diseña el plan financiero, no advierte desde miedo; amplía el mapa.

11.4 Tipos de intervención de transferencia

Existen cuatro formas principales de transferir criterio sin aconsejar:

A. **Señalamiento de variables omitidas**
   "¿Qué factor aún no estás considerando?"
B. **Exposición de patrones estructurales**
   "En transiciones de liderazgo suele aparecer resistencia silenciosa. ¿La has observado?"
C. **Anticipación de consecuencias**
   "Si eliges esa alternativa, ¿qué responsabilidad adicional asumes?"
D. **Escenarios hipotéticos**
   "Imagina que esta decisión falla. ¿Dónde estaría el punto crítico?"

Todas amplían perspectiva sin imponer resultado.

11.5 Manejo de presión directa ("dime qué hacer")

El momento de mayor riesgo ocurre cuando el mentorado exige dirección.

Ejemplo:

Mentorado: Necesito una respuesta ya. ¿Acepto o no acepto?

Respuesta disciplinar: "Entiendo la urgencia. Mi función no es decidir por ti. Revisemos juntos las variables críticas y luego tú decides."

Aquí el mentor:

- ✓ valida la urgencia,
- ✓ sostiene el límite,
- ✓ conduce el proceso,
- ✓ no conduce el resultado.
- ✓ Este punto define la profesionalidad.

11.6 Ejemplo comparativo completo

Mentor empírico: "Yo aceptaría. Es una gran oportunidad."
Resultado: Decisión externalizada.
Mentor profesional RGM: "¿Qué pesa más en esta decisión: crecimiento inmediato o sostenibilidad futura? ¿Qué criterio quieres consolidar como líder?"
Resultado: Decisión internalizada.

11.7 Indicadores observables de competencia

Un mentor demuestra transferencia de criterio cuando:

- ✓ Sus intervenciones amplían el mapa cognitivo del mentorado.
- ✓ No aparecen recomendaciones directas.
- ✓ El mentorado formula criterios propios en voz alta.
- ✓ La decisión final es asumida con responsabilidad explícita.
- ✓ El mentor puede explicar qué patrón detectó antes de intervenir.

En estándar de Certificación de la Academia Global RGM, se analiza una grabación simulada para verificar ausencia de consejo.

11.8 Errores frecuentes

- ⇒ Error 1: disfrazar consejo como pregunta dirigida.
- ⇒ Error 2: usar experiencia personal como argumento de autoridad.
- ⇒ Error 3: advertir desde miedo ("eso siempre sale mal").
- ⇒ Error 4: quedarse en preguntas genéricas sin desplazamiento real.
- ⇒ Error 5: confundir pasividad con no sustitución.

Transferir criterio no es callar, es intervenir con precisión.

11.9 Ejercicio práctico de entrenamiento

Después de cada sesión, el mentor debe responder por escrito:

1) ¿Qué patrón estructural detecté?
2) ¿Cómo lo traduje en intervención?
3) ¿Evité decir qué hacer?
4) ¿El mentorado formuló criterio propio?
5) ¿Qué habría cambiado si hubiese aconsejado?

Este ejercicio es obligatorio para supervisión. La transferencia de criterio es el corazón operativo de la mentoría profesional. Es el punto donde se manifiesta la diferencia entre acompañar desde experiencia y acompañar desde la disciplina.

Capítulo 12

Progresión observable de autonomía del mentorado

Cómo medir si el discernimiento se está fortaleciendo

La mentoría profesional no se evalúa por la satisfacción del mentorado, se evalúa por la progresión observable de su autonomía decisional.

Un proceso puede ser agradable, profundo e incluso transformador en apariencia, y sin embargo estar generando dependencia. Por eso el estándar de El estándar de Certificación de la Academia Global RGM exige medición estructural.

12.1 La pregunta crítica

En cada fase del proceso el mentor debe preguntarse: ¿Estoy fortaleciendo criterio o estoy volviéndome referencia decisoria?

Si el mentorado consulta cada decisión, si busca validación constante, si retrasa decisiones hasta la próxima sesión, el proceso está generando dependencia.

La mentoría profesional debe producir el efecto contrario: decisiones más rápidas, más conscientes y

menos necesitadas de aprobación externa.

12.2 Los cinco indicadores de autonomía creciente

La autonomía no es un concepto abstracto. Tiene manifestaciones observables.

A. Claridad en la formulación del problema

Al inicio del proceso, el mentorado suele describir situaciones de manera difusa. Con el tiempo, comienza a nombrar con precisión lo que está en juego. Se pasa de: "Estoy confundido." a: "Estoy priorizando aceptación sobre responsabilidad y eso está afectando mi liderazgo." Ese cambio indica fortalecimiento de discernimiento.

B. Disminución de búsqueda de validación

En etapas iniciales el mentorado pregunta: "¿Te parece bien?" En etapas avanzadas formula: "He decidido hacer esto por estas razones." La consulta disminuye. La argumentación aumenta.

C. Anticipación de consecuencias

Cuando el mentorado comienza a prever escenarios antes de decidir, el criterio se está consolidando.

Ejemplo: "Si tomo esta decisión, asumo este riesgo financiero, pero gano coherencia estratégica." Ya no reacciona, evalúa.

D. Responsabilidad explícita

La autonomía se expresa cuando el mentorado asume consecuencias sin culpar a terceros. "He elegido esto y me hago cargo de lo que implique." Este es un marcador decisivo.

E. Capacidad de autocorrección

El indicador más alto de autonomía no es decidir correctamente, sino revisar decisiones sin derrumbe.

Cuando el mentorado puede decir: "Me equivoqué en esta variable. Ahora la ajusto."

El proceso ha madurado.

12.3 Señales de dependencia encubierta

Así como existen indicadores de progreso, también existen señales de alerta.

- ⇒ El mentorado retrasa decisiones hasta la sesión.
- ⇒ Solicita aprobación frecuente.
- ⇒ Reproduce lenguaje del mentor como fórmula.
- ⇒ Evita asumir errores.
- ⇒ Prolonga el proceso sin nuevos desafíos.

Si dos o más aparecen de forma sostenida, el mentor debe revisar su intervención. En ocasiones, la dependencia no es del mentorado, es del mentor.

12.4 Instrumento RGM de medición de autonomía

Después de cada sesión, el mentor registrará:

1) Nivel de claridad decisional (1–5).
2) Nivel de responsabilidad asumida (1–5).

3) Nivel de búsqueda de validación (1–5).
4) Nivel de anticipación de consecuencias (1–5).
5) Nivel de autocorrección observable (1–5).

Este registro no es burocrático, permite observar tendencia longitudinal. Lo que se evalúa no es una sesión, es la curva de autonomía del mentorado.

12.5 Ejemplo longitudinal resumido

Sesión 1: Mentorado indeciso, busca aprobación constante.
Sesión 4: Comienza a nombrar variables y riesgos.
Sesión 8: Formula criterios propios y asume decisiones sin consulta previa.
Sesión 12: Consulta solo para escenarios estratégicos complejos.
La progresión es visible. Si en la sesión 12 el mentorado sigue preguntando "¿qué hago?", algo está fallando.

12.6 El momento de cierre

La prueba definitiva de autonomía es la capacidad de continuar sin el mentor. El cierre profesional no ocurre cuando "ya no hay temas", ocurre cuando el mentorado demuestra criterio consolidado. La mentoría no se legitima por su duración, se legitima por su innecesaridad futura. El estándar de El estándar de Certificación de la Academia Global RGM considera indicador de madurez que el mentor proponga cierre cuando la autonomía es evidente.

12.7 Error frecuente: confundir cercanía con eficacia

Un vínculo fuerte no garantiza autonomía. A veces, cuanto más cercano el vínculo, mayor el riesgo de dependencia. La pregunta no es: ¿Nos entendemos bien? La pregunta es: ¿Decide mejor?

La progresión observable de autonomía es el criterio de validación del proceso mentoral. Si no se observa aumento de discernimiento estratégico y responsabilidad asumida, el proceso debe ser revisado, aunque haya conversación profunda.

Capítulo 13

Manejo de momentos críticos en el proceso mentoral

Todo proceso mentoral serio atraviesa momentos de tensión. No porque esté fallando, sino porque el crecimiento siempre genera fricción.

Un mentor empírico se desestabiliza en estos momentos, un mentor profesional los reconoce como fases estructurales del proceso.

Este capítulo desarrolla cómo actuar cuando el proceso se vuelve complejo, urgente o emocionalmente denso, sin perder identidad disciplinar.

13.1 Bloqueo decisional

Señal típica: El mentorado entra en repetición narrativa. Habla del problema en múltiples sesiones sin avanzar hacia decisión.

Aquí el riesgo es doble:

- ⇒ Que el mentor se vuelva terapeuta explorando emociones indefinidamente.
- ⇒ Que el mentor aconseje para "destrabar".

Intervención profesional:

1) Nombrar el patrón.
2) Devolver responsabilidad.
3) Recentrar en criterio.

Ejemplo: "En las últimas tres sesiones hemos revisado el mismo dilema desde ángulos distintos. ¿Qué está impidiendo que tomes una decisión?" No se fuerza la decisión, se hace visible la evitación.

13.2 Urgencia extrema ("necesito decidir hoy")
La urgencia activa el impulso de consejo.
Regla Academia Global RGM: La urgencia no justifica la sustitución.
Intervención disciplinar:

1) Aclarar tiempo real disponible.
2) Identificar variables críticas.
3) Reducir complejidad a núcleo decisional.
4) Devolver decisión.

Ejemplo: "Si solo tuvieras que priorizar dos variables para decidir hoy, ¿cuáles serían?" Se simplifica sin dirigir.

13.3 Error grave del mentorado
Cuando el mentorado toma una decisión equivocada, el mentor puede caer en dos extremos:

⇒ "Te lo dije."
⇒ Sobreprotección excesiva.

La intervención profesional consiste en:

1) Analizar el proceso de decisión, no el error.
2) Identificar variable omitida.
3) Convertir error en aprendizaje estructural.

Ejemplo: "¿Qué variable no consideraste en esa decisión?" La mentoría no evita errores, fortalece la lectura que los corrige.

13.4 Transferencia emocional intensa

En decisiones estructurales (renuncias, rupturas, despidos) puede aparecer carga emocional fuerte.
Aquí el mentor debe distinguir:

- ⇒ emoción procesable dentro del marco mentoral,
- ⇒ indicador de posible derivación terapéutica.

Señales de que se debe considerar derivación:

- ⇒ trauma no elaborado,
- ⇒ síntomas persistentes,
- ⇒ desregulación emocional severa,
- ⇒ repetición compulsiva de patrones autodestructivos.

Derivar no es abandonar, es proteger el proceso.

13.5 Resistencia al proceso

A veces el mentorado comienza a:

- ⇒ llegar tarde,
- ⇒ cancelar sesiones,
- ⇒ minimizar trabajo,
- ⇒ evitar síntesis.

Esto no es falta de interés, suele indicar incomodidad ante responsabilidad creciente.
Intervención disciplinar: "He notado que las últimas sesiones han tenido interrupciones. ¿Hay algo del proceso que te esté incomodando?"
Nombrar la resistencia la desactiva, ignorarla la consolida.

13.6 Dependencia emergente

Ya abordamos la medición de autonomía, pero en momentos críticos la dependencia puede reaparecer.
Si el mentorado dice: "Sin ti no puedo decidir." El mentor debe intervenir explícitamente: "Si mi presencia se volviera indispensable, el proceso no estaría cumpliendo su finalidad."
Este tipo de declaración reencuadra.

13.7 Indicadores de competencia en momentos críticos

Un mentor profesional demuestra que:

- ✓ No acelera decisiones por ansiedad propia.
- ✓ No aconseja bajo presión.
- ✓ No evita conflicto.
- ✓ Nombra patrones con serenidad.
- ✓ Deriva cuando corresponde.
- ✓ Mantiene coherencia con el contrato y el encuadre ético.

El estándar de Certificación de la Academia Global RGM incluye simulaciones de escenarios críticos para evaluar esta competencia.

13.8 Error frecuente del mentor

El mayor error en momentos críticos no es aconsejar, es temer perder el vínculo. Cuando el mentor prioriza conservar la relación sobre sostener el marco, la disciplina se diluye. La mentoría profesional protege la autonomía, incluso si eso implica incomodidad.

Los momentos críticos no son interrupciones del proceso, son pruebas de consistencia estructural.

Importante reconocer que un mentor profesional no se define en sesiones fluidas, se define cuando el proceso se tensiona.

Capítulo 14

Registro, trazabilidad y supervisión técnica

Cómo convertir el ejercicio mentoral en práctica certificable

Una disciplina profesional no solo se ejerce correctamente, se documenta, se supervisa y se evalúa con criterios explícitos.

Sin registro no hay memoria técnica, sin memoria técnica no hay supervisión, sin supervisión no hay garantía disciplinar.

El estándar de Certificación de la Academia Global RGM exige que cada proceso mentoral pueda ser reconstruido y evaluado en términos de:

1) coherencia con el objeto,
2) consistencia ética,
3) transferencia de criterio,
4) progresión observable de autonomía.
5) Este capítulo establece cómo hacerlo.

14.1 El registro como instrumento de profesionalización

Registrar no es tomar notas narrativas extensas, es documentar estructura. Un registro mentoral estándar de Certificación de la Academia Global RGM debe incluir cinco componentes:

1) Objeto del proceso.
2) Tema específico de la sesión.
3) Variables estratégicas identificadas.
4) Criterio emergente formulado por el mentorado.
5) Decisión asumida y nivel de autonomía observado.

Lo que no se registra tiende a diluirse. El registro convierte experiencia en trazabilidad.

14.2 Modelo RGM de registro estructural

Después de cada sesión, el mentor debe completar un formato técnico que contenga:

A. Datos básicos

- ✓ Fecha.
- ✓ Número de sesión.
- ✓ Contexto decisional trabajado.

B. Foco estructural

- ✓ Variable central abordada.
- ✓ Patrón identificado.
- ✓ Tipo de intervención realizada (pregunta estratégica, anticipación de consecuencia, señalamiento de variable omitida).

C. Evidencia de transferencia de criterio

- ✓ Frase textual del mentorado donde formula criterio propio.

D. Evaluación de autonomía (escala 1–5)

- ✓ Claridad decisional.
- ✓ Responsabilidad asumida.
- ✓ Anticipación de consecuencias.

- ✓ Búsqueda de validación.

E. Observaciones éticas

- ✓ Riesgos de sustitución.
- ✓ Resonancias personales detectadas.
- ✓ Necesidad de supervisión o derivación.

Este documento es confidencial, pero auditado en procesos de certificación.

14.3 La curva longitudinal del proceso

El registro aislado no demuestra competencia, lo demuestra la tendencia.

Al revisar registros acumulados, el mentor debe poder responder:

- ⇒ ¿Aumenta la claridad decisional?
- ⇒ ¿Disminuye la búsqueda de validación?
- ⇒ ¿Se consolidan criterios estructurales?
- ⇒ ¿Se acorta el tiempo entre análisis y decisión?

La mentoría es proceso longitudinal.

La supervisión evalúa trayectoria, no momentos aislados.

14.4 Supervisión técnica obligatoria

La supervisión no es opcional en el estándar de Certificación de la Academia Global RGM.

Todo mentor profesional debe:

- ⇒ presentar casos anónimos,
- ⇒ exponer decisiones técnicas tomadas,
- ⇒ recibir retroalimentación disciplinar,

⇒ revisar posibles deslizamientos.

La supervisión protege contra:

⇒ consejo encubierto,
⇒ proyección personal,
⇒ dependencia no detectada,
⇒ invasión disciplinar.

El mentor que no se supervisa corre el riesgo de ejercer desde autojustificación.

14.5 Simulación certificable

En el proceso de certificación RGM, el mentor deberá:

⇒ presentar registro completo de un proceso real,
⇒ defender coherencia entre contrato y práctica,
⇒ demostrar ausencia de consejo,
⇒ evidenciar progresión de autonomía,
⇒ justificar decisiones de derivación (si las hubo).

La evaluación no es subjetiva, se basa en evidencia documental.

14.6 Error frecuente: registro narrativo sin estructura

Muchos mentores registran así: "Hablamos sobre su problema con el equipo, reflexionó bastante."

Eso no es registro técnico.

Un registro profesional exige:

✓ variable identificada,
✓ criterio formulado,
✓ decisión asumida,
✓ indicador de autonomía.

La profesionalización exige precisión.

14.7 Sostenibilidad del ejercicio mentoral

La trazabilidad no solo sirve para certificación.
Permite al mentor:

- ⇒ revisar su evolución profesional,
- ⇒ detectar patrones recurrentes,
- ⇒ identificar sesgos personales,
- ⇒ ajustar estilo de intervención.

La supervisión no corrige errores aislados, eleva estándar de práctica.

Con este capítulo se completa la dimensión técnica del proceso mentoral:

- ⇒ estructura de sesión,
- ⇒ transferencia de criterio,
- ⇒ medición de autonomía,
- ⇒ manejo de momentos críticos,
- ⇒ registro estructural,
- ⇒ supervisión disciplinar.

A partir de aquí, el mentor no solo ejerce la mentoría, puede demostrar que la ejerce bajo estándar verificable.

PARTE IV

Ejemplo completo de un proceso de mentoría

Caso formativo comentado de principio a fin

Presentación del caso
Mentorado: Laura M.
Edad: 38 años
Contexto: directora recientemente promovida en una empresa tecnológica.
Situación inicial: Dificultad para ejercer autoridad sobre antiguos pares.
Riesgo estructural: Evitación de confrontación → pérdida de claridad organizacional.
Objeto del proceso mentoral: Fortalecer discernimiento estratégico en el ejercicio de liderazgo con responsabilidad creciente.

Fase 1 – Inicio formal del proceso

1.1 Primera conversación (precontrato)
Laura expresa: "No sé si estoy lista para este rol. Me cuesta marcar límites."
El mentor evita explorar emocionalmente sin encuadre.
Realiza delimitación estructural:
"¿Quieres trabajar tu capacidad de liderazgo como proceso decisional o estás buscando orientación

puntual sobre un conflicto específico?"
Laura responde que desea trabajar su liderazgo de fondo.
Aquí se confirma objeto mentorable.

1.2 Delimitación de objeto
Objeto mal definido inicial: "Quiero ser mejor líder."
Objeto mentorable reformulado: "Desarrollar criterio estratégico para ejercer autoridad sin buscar validación constante." Se instala foco.

1.3 Contrato mentoral (resumen)
Duración estimada: 6 meses.
Frecuencia: quincenal.
Objeto: discernimiento estratégico en liderazgo.
Límites: no terapia, no consultoría técnica, no dirección de equipo.
Evaluación: progresión de autonomía observable.
Laura firma y comprende el marco.

Fase 2 – Primeras sesiones

Sesión 1 – Identificación de patrón
Laura describe evitar confrontar a un colaborador improductivo.
Intervención disciplinar: "Cuando evitas confrontar, ¿qué estás priorizando?"
Laura responde: "Que me sigan queriendo."
El mentor detecta patrón estructural: búsqueda de aprobación > responsabilidad de rol.

No aconseja confrontar.
Formula: "Si priorizas aceptación sobre claridad, ¿qué impacto estructural tiene en el equipo?"
Laura comienza a visualizar consecuencias.
Registro técnico:

- ⇒ Patrón identificado: aprobación como eje decisional.
- ⇒ Criterio emergente: liderazgo implica incomodidad responsable.
- ⇒ Nivel autonomía: 2/5.

Sesión 3 – Transferencia de criterio
Laura enfrenta nueva situación similar.
Dice: "Si no intervengo, pierdo autoridad."
El mentor pregunta: "¿Qué criterio quieres consolidar como líder a largo plazo?"
Laura responde: "Que la claridad importa más que la simpatía."
Aquí se produce transferencia de criterio explícita. No se indicó qué hacer. Se consolidó principio rector.
Autonomía sube a 3/5.

Fase 3 – Momento crítico

Sesión 5 – Urgencia
Laura debe decidir despedir a un colaborador.
Pregunta: "¿Lo despido o no?"
Momento de riesgo.
Respuesta profesional: "No puedo decidir por ti. Revisemos qué responsabilidad asumes en cada

escenario."
Se analizan variables:

- ⇒ impacto cultural,
- ⇒ mensaje organizacional,
- ⇒ sostenibilidad del equipo.

Laura decide despedir.
Asume responsabilidad explícita: "Lo hago porque mi rol exige coherencia."
Autonomía: 4/5.
No hubo consejo.

Fase 4 – Error y aprendizaje

Sesión 7 – Decisión mal ejecutada
Laura comunica el despido con exceso de dureza. Se siente culpable.
El mentor no corrige emocionalmente.
Pregunta: "¿Qué variable omitiste al ejecutar la decisión?"
Laura identifica falta de cuidado comunicacional.
Criterio ampliado: autoridad + humanidad.
Autonomía: 4/5 sostenido.

Fase 5 – Consolidación

Sesión 10 – Autonomía visible
Laura relata decisiones recientes sin buscar validación.
Formula: "En esta situación prioricé coherencia estratégica, aunque generara incomodidad."

No pregunta si estuvo bien.
El mentor pregunta: "¿Qué diferencia observas respecto a la primera sesión?"
Laura responde: "Ya no busco que me aprueben. Busco ser responsable."
Autonomía: 5/5.

Fase 6 – Cierre

Evaluación final
Indicadores:

- ✓ Claridad decisional alta.
- ✓ Búsqueda de validación mínima.
- ✓ Anticipación de consecuencias constante.
- ✓ Autocorrección presente.
- ✓ Capacidad de sostener decisiones difíciles.
- ✓ El mentor propone cierre:

"El proceso ha cumplido su finalidad.
¿Qué necesitarías de aquí en adelante?"
Laura responde: "Espacios puntuales ante escenarios complejos, no proceso continuo."
El vínculo se transforma, no se perpetúa.
Cierre formal.

Evaluación certificable del caso
Durante certificación RGM se revisaría:

1) Coherencia entre objeto inicial y desarrollo.
2) Ausencia de consejo en momentos críticos.
3) Evidencia textual de criterio emergente.
4) Curva progresiva de autonomía.

5) Manejo ético del cierre.

Este caso demuestra:

- ✓ transferencia de criterio,
- ✓ no sustitución,
- ✓ progresión longitudinal,
- ✓ registro estructural,
- ✓ intervención en momento crítico sin dirección encubierta.

Integración didáctica

Este ejemplo muestra que la mentoría profesional no es:

- ⇒ conversación inspiradora,
- ⇒ asesoría estratégica,
- ⇒ coaching de metas,
- ⇒ acompañamiento emocional libre.

Es proceso disciplinar estructurado orientado al fortalecimiento del discernimiento autónomo.

PARTE V

Rúbrica formal de certificación RGM

Estándares evaluativos del ejercicio mentoral profesional

La certificación RGM no se basa en:

⇒ horas cursadas,

⇒ asistencia a talleres,

⇒ comprensión conceptual declarativa.

Se basa en evidencia demostrable de competencia.

La evaluación se realiza sobre cinco dimensiones estructurales del ejercicio mentoral.

1. Dimensión I – Claridad Disciplinar

Qué se evalúa

⇒ Capacidad de explicar qué es y qué no es mentoría.

⇒ Delimitación correcta de objeto y alcance.

⇒ Diferenciación explícita frente a otras prácticas.

⇒ Coherencia entre discurso y práctica observada.

Evidencia requerida

- ✓ Simulación grabada de primera conversación.
- ✓ Documento de delimitación de objeto.
- ✓ Contrato mentoral real (anonimizado).

Niveles de desempeño

Nivel 1 – Insuficiente
Definición ambigua o confusa. Mezcla mentoría con asesoría o coaching.

Nivel 2 – Básico
Define correctamente, pero presenta inconsistencias en aplicación.

Nivel 3 – Competente
Explicación clara, delimitación adecuada y coherencia práctica.

Nivel 4 – Avanzado

Claridad precisa, dominio conceptual sólido y diferenciación consistente en situaciones complejas.

2. Dimensión II – Transferencia de criterio sin sustitución

Qué se evalúa

- ⇒ Ausencia de consejo explícito.
- ⇒ Capacidad de detectar patrones estructurales.

- ⇒ Intervenciones que amplían lectura sin dirigir resultado.
- ⇒ Evidencia textual de criterio formulado por el mentorado.

Evidencia requerida

- ✓ Registro de mínimo 5 sesiones reales.
- ✓ Fragmentos transcritos que muestren intervención.
- ✓ Análisis escrito del patrón detectado por el mentor.

Niveles de desempeño

Nivel 1 – Sustitución frecuente
Consejo directo o dirección encubierta.

Nivel 2 – Intervención mixta
Alterna preguntas estratégicas con sugerencias implícitas.

Nivel 3 – Transferencia consistente
Intervenciones amplían mapa sin imponer decisión.

Nivel 4 – Dominio disciplinar
Capacidad refinada de desplazar perspectiva incluso bajo presión decisional.

3. Dimensión III – Progresión observable de autonomía

Qué se evalúa

- ⇒ Curva longitudinal del proceso.
- ⇒ Disminución de búsqueda de validación.
- ⇒ Aumento de responsabilidad asumida.
- ⇒ Capacidad de autocorrección del mentorado.
- ⇒ Evidencia de cierre oportuno.

Evidencia requerida

- ✓ Registro longitudinal completo de un proceso.
- ✓ Evaluación escalada de autonomía.
- ✓ Informe final de cierre con indicadores comparativos.

Niveles de desempeño

Nivel 1 – Dependencia mantenida
El mentorado continúa consultando decisiones básicas.

Nivel 2 – Autonomía parcial
Se observan avances, pero con dependencia residual significativa.

Nivel 3 – Autonomía consolidada

Decisión autónoma frecuente y responsabilidad explícita.

Nivel 4 – Autonomía estructural
El mentorado puede continuar sin acompañamiento regular.

4. Dimensión IV – Manejo de momentos críticos

Qué se evalúa

- ⇒ Comportamiento del mentor ante urgencia.
- ⇒ Gestión de error del mentorado.
- ⇒ Manejo de resistencia.
- ⇒ Identificación de necesidad de derivación.
- ⇒ Sostenimiento del encuadre ético bajo presión.

Evidencia requerida

- ✓ Caso documentado de momento crítico.
- ✓ Análisis escrito del mentor justificando intervención.
- ✓ Supervisión validada.

Niveles de desempeño

Nivel 1 – Dirección reactiva
Consejo o intervención impulsiva.

Nivel 2 – Inseguridad operativa
Oscilación entre no intervención y sustitución.

Nivel 3 – Sostenimiento disciplinar
Intervención clara sin pérdida de marco.

Nivel 4 – Consistencia bajo tensión
Mantiene identidad mentoral incluso en escenarios complejos.

5. Dimensión V – Trazabilidad y supervisión

Qué se evalúa

- ⇒ Calidad del registro estructural.
- ⇒ Coherencia entre contrato y práctica.
- ⇒ Uso efectivo de supervisión.
- ⇒ Capacidad de autoevaluación crítica.
- ⇒ Identificación de resonancias personales.

Evidencia requerida

- ✓ Formatos RGM completos.
- ✓ Participación en supervisión documentada.

- ✓ Reflexión escrita sobre aprendizaje profesional.

Niveles de desempeño

Nivel 1 – Práctica no trazable
Registros incompletos o narrativos sin estructura.

Nivel 2 – Trazabilidad básica
Registros estructurados, pero sin análisis profundo.

Nivel 3 – Trazabilidad profesional
Documentación clara y supervisión activa.

Nivel 4 – Autorregulación avanzada
Capacidad crítica madura y mejora continua demostrable.

Estándar de Aprobación

Para certificación RGM:

- ⇒ Ninguna dimensión puede estar en Nivel 1.
- ⇒ Al menos tres dimensiones deben estar en Nivel 3 o superior.
- ⇒ Debe evidenciarse progresión longitudinal real.
- ⇒ Debe presentarse un caso completo documentado.
- ⇒ Debe superarse simulación en vivo ante evaluador.

La certificación no valida perfección, valida competencia consistente y ética sostenida.

Principio rector de la certificación

El estándar de Certificación de la Academia Global RGM certifica capacidad demostrada de estructurar procesos mentorales orientados al fortalecimiento del discernimiento autónomo, sostener límites éticos claros y evidenciar progresión verificable en la autonomía del mentorado.

Con esta rúbrica se completa el recorrido formativo:

1) Preparación del mentor como instrumento al servicio del mentorado.
2) Inicio estructurado del proceso.
3) Conducción disciplinar en acción.
4) Medición de autonomía.
5) Manejo de momentos críticos.
6) Registro y supervisión.
7) Evaluación certificable.

Este manual no solo enseña a ejercer mentoría, permite demostrar que se ejerce bajo estándar profesional.

Epílogo

El estándar de Certificación de la Academia Global RGM como marco de ejercicio profesional

El presente manual ha sido concebido como instrumento formativo y evaluativo para el ejercicio profesional de la mentoría bajo el estándar de la Red Global de Mentores.

No pretende sustituir la reflexión teórica desarrollada en la serie *La mentoría como camino*. Tampoco busca ampliar el marco conceptual ya establecido. Su propósito ha sido estrictamente operativo: traducir la arquitectura disciplinar de la mentoría en competencias observables, verificables y certificables.

La profesionalización no se alcanza por comprensión conceptual ni por experiencia acumulada de manera espontánea. Se consolida cuando el ejercicio puede describirse, estructurarse, supervisarse y evaluarse con criterios explícitos.

El estándar de la Academia Global RGM parte de una premisa fundamental: La mentoría es una disciplina generativa–proyectiva cuyo objeto es el discernimiento estratégico del mentorado en contextos de responsabilidad creciente; cuya finalidad es el fortalecimiento del criterio, la autonomía responsable

y la capacidad decisional consciente; y cuyos límites éticos impiden la sustitución, la dirección encubierta y la invasión de territorios disciplinares ajenos.

Este manual ha desarrollado las implicaciones prácticas de esa definición.

Ha establecido que el mentor profesional:

1) Delimita objeto y alcance antes de intervenir.
2) Formaliza contrato y encuadre ético.
3) Transfiere criterio sin aconsejar.
4) Mide progresión de autonomía.
5) Maneja momentos críticos sin perder identidad disciplinar.
6) Registra su práctica y se somete a supervisión.
7) Cierra procesos cuando la autonomía se consolida.

El estándar RGM no certifica carisma, intuición ni influencia. Certifica competencia estructural sostenida en el tiempo.

Asimismo, este marco reconoce que ninguna práctica profesional se sostiene sin autorregulación. La supervisión, la trazabilidad y la evaluación periódica no constituyen exigencias externas, sino garantías internas de integridad disciplinar.

La Red Global de Mentores asume que la claridad protege al mentor y al mentorado. Protege la disciplina de la ambigüedad y el campo profesional de la confusión de roles.

En un ecosistema donde proliferan múltiples formas de acompañamiento, el estándar RGM no compite ni absorbe. Delimita, articula y coopera desde identidad clara.

Este manual concluye, pero el ejercicio profesional continúa.

Cada proceso mentoral representa una oportunidad para:

- ⇒ fortalecer discernimiento,
- ⇒ sostener autonomía,
- ⇒ ejercer responsabilidad creciente,
- ⇒ y honrar el encuadre ético que define la disciplina.

El estándar de Certificación de la Academia Global RGM no se impone como modelo excluyente. Se ofrece como marco estructurado para quienes deciden ejercer la mentoría con profesionalismo verificable.

La mentoría, cuando se ejerce con claridad disciplinar, rigor operativo y ética sostenida, deja de ser práctica

intuitiva para convertirse en contribución responsable al desarrollo humano y organizacional.

Desde aquí, el compromiso ya no es solo formativo, es profesional.

Bibliografía

I. Trilogía RGM – *La mentoría como camino*

Motta, A. F. & Rueda, N. de J. (2026). *La mentoría como camino. Tomo I: El origen de la mentoría*. Editorial RGM.

Motta, A. F. & Rueda, N. de J. (2026). *La mentoría como camino. Tomo II: Mentoría en los umbrales de la vida*. Editorial RGM.

Motta, A. F. & Rueda, N. de J. (2026). *La mentoría como camino. Tomo III: La mentoría como disciplina profesional*. Editorial RGM.

II. Manuales oficiales RGM

Academia RGM (2025). *Trilogía: El arte de acompañar conscientemente*. Editorial RGM.

Academia RGM (2025). *Guía de las disciplinas*. Editorial RGM.

Academia RGM (2025). *Guia esencial de la mentoría*. Editorial RGM.

Academia RGM (2025). Trilogía: *Guia maestra de la mentoría*. Editorial RGM.

III. Obras de Alejandro F. Motta

Motta, A. F. (2019). *Mentor & Gurú*. Red Global de Mentores.

Motta, A. F. (2020). *El éxito de un mentor profesional*. Red Global de Mentores.

Motta, A. F. (2024). *Guia para desarrollar modelos de mentoría*. Red Global de Mentores.

Motta, A. F. (2024). *El mentor experto*. Red Global de Mentores.

Motta, A. F. (2026). *El origen de la mentoría*. Red Global de Mentores.

Motta, A. F. (2026). *Sesiones de mentoría*. Red Global de Mentores.

Motta, A. F. (2026). *Mi lectura estratégica*. Red Global de Mentores.

Motta, A. F. (2026). *Cómo determinar el precio de tus servicios profesionales*. Red Global de Mentores.

IV. Obras de Nelson de J. Rueda

Rueda, N. de J. (2024). *Mentoría. El inicio del viaje*. Editorial RGM.

Rueda, N. de J. (2024). *Mentoría. Forjar caminos*. Editorial RGM.

Rueda, N. de J. (2025). *Mentoría. Maestría de la transformación*. Editorial RGM.

Rueda, N. de J. (2025). *Coaching transicional–trascendente*. Editorial RGM.

Rueda, N. de J. (2024). *En pareja: un viaje hacia la individualidad*. Editorial RGM.

Rueda, N. de J. (2024). *Mapa evolutivo del Ser: Integrar y habitar la sabiduría de lo cotidiano*. Editorial RGM.

Rueda, N. de J. (2024). *Humanos Habitables. Un mapa para habitarte*. Editorial RGM.

Rueda, N. de J. (2024). *Equipos Habitables. Del grupo al equipo.* Editorial RGM.

Rueda, N. de J. (2024). *Organizaciones Habitables: Reglas visibles para decidir mejor*. Editorial RGM.

V. Fundamentos clásicos de mentoring profesional

Allen, T. D., & Eby, L. T. (Eds.). (2007). *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*. Blackwell Publishing.

Clutterbuck, D. (2004). *Everyone needs a mentor* (4th ed.). Chartered Institute of Personnel and Development.

Clutterbuck, D. (2008). *Coaching and mentoring in support of leadership development*. Sage.

Clutterbuck, D., & Lane, G. (2004). *The situational mentor*. Gower.

Garvey, B. (2017). *Coaching and mentoring: Theory and practice* (3rd ed.). Sage.

Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2014). C*oaching and mentoring: Theory and practice* (2nd ed.). Sage.

Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work. *Academy of Management Review, 26*(2), 264–288.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman.

Murphy, W. M., & Kram, K. E. (2014). Strategic relationships at work. *Organizational Dynamics, 43*(4), 309–318.

Passmore, J., Peterson, D., & Freire, T. (Eds.). (2013). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*. Wiley-Blackwell.

Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Eds.). (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage.

Zachary, L. J. (2000). *The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships*. Jossey-Bass.

Zachary, L. J. (2011). *The mentee's guide: Making mentoring work for you*. Jossey-Bass.

VI. Coaching

Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. Granica.

Gallwey, W. T. (2000). *The inner game of work*. Random House.

Ravier, L. (2006). *Coaching no directivo: Metodología y práctica*. Bubok Publishing.

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

VII. Psicología del desarrollo y psicoterapia

Erikson, E. H. (1963). *Childhood and society*. W. W. Norton & Company.

Frankl, V. E. (2004). *El hombre en busca de sentido*. Herder.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396.

Rogers, C. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.

Yalom, I. D. (1989). *Love's executioner and other tales of psychotherapy*. Basic Books.

VIII. Educación y formación

Brookfield, S. D. (2013). *The skillful teacher: On technique, trust, and responsiveness in the classroom* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Dehaene, S. (2020). *Cómo aprendemos*. Siglo XXI Editores.

Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.

Krishnamurti, J. (1953). *La educación y el significado de la vida*. Kairós.

Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.

IX. Humanismo y filosofía del acompañamiento

Boff, L. (2003). *La conciencia moral*. Trotta.

Fromm, E. (1956). *The art of loving*. Harper & Row.

Marinoff, L. (2000). *Más Platón y menos Prozac*. Ediciones B.

Noddings, N. (2003). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education* (2nd ed.). University of California Press.

X. Organizaciones y liderazgo

Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership*. Harvard Business School Press.

Ismail, S., Malone, M. S., & Van Geest, Y. (2014). *Organizaciones exponenciales*. Ediciones B.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Sobre los autores

Alejandro Fabricio Motta & Nelson de J. Rueda R.

Este libro no es el resultado de dos trayectorias aisladas, sino de un diálogo sostenido en el tiempo.

Alejandro Fabricio Motta y Nelson de J. Rueda R. han construido, desde miradas distintas y complementarias, una arquitectura común para la mentoría como disciplina profesional.

Alejandro Motta, con formación en ingeniería, emprendimiento y desarrollo organizacional, ha aportado estructura, diseño sistémico y rigurosidad operativa al ejercicio mentoral. Su trayectoria como fundador y presidente de la Red Global de Mentores ha estado orientada a consolidar estándares, metodologías y marcos institucionales que protejan la profesión del mentor de la improvisación y la ambigüedad.

Nelson de J. Rueda R., con formación en educación, administración, psicología organizacional y economía, ha aportado profundidad antropológica, fundamentación epistemológica y articulación conceptual al campo. Su trabajo, desde la dirección académica de la Red Global de Mentores, ha estado orientado a integrar experiencia, reflexión y sentido en

una comprensión generativa–proyectiva del acompañamiento humano.

Pero más allá de sus formaciones y recorridos individuales, lo que caracteriza su contribución conjunta es la unidad dialógica con la que han construido esta obra y el sistema RGM.

Alejandro y Nelson no trabajan en paralelo, piensan en conversación, contraponen enfoques, tensionan conceptos, contrastan experiencias y consolidan acuerdos disciplinarios.

Desde esa dinámica, han asumido una responsabilidad compartida: salvaguardar la identidad de la mentoría como disciplina y proteger la profesión del mentor como ejercicio ético, estructurado y evaluable.

Su trabajo no busca protagonismo personal ni expansión indiscriminada del campo, busca claridad, busca coherencia, busca estándares.

Ambos coinciden en un principio rector: la mentoría no existe para validar al mentor, sino para fortalecer el discernimiento autónomo del mentorado frente a su propia experiencia vital, profesional y relacional.

Este libro-manual es expresión de ese compromiso compartido, no presenta dos voces, presenta una construcción común al servicio de una

disciplina que aspira a ejercerse con rigor, responsabilidad y conciencia profesional.

Y si los autores, en la trilogía *La mentoría como camino* establecieron los fundamentos ontológicos, los umbrales decisionales y la arquitectura disciplinar de la mentoría, en esta obra recogen, sintetizan y traducen ese recorrido en ejercicio profesional verificable. Lo propuesto por los autores no se ofrece como formulación cerrada, ni como doctrina incuestionable, sino como marco práctico al servicio de la comunidad RGM: una propuesta estructurada para pensar, ejercer y evaluar la mentoría con coherencia, rigor y responsabilidad.

Alejandro y Nelson hacen converger reflexión y práctica, sistema y experiencia, no para fijar un dogma, sino para fortalecer una disciplina viva que se consolida en el ejercicio consciente de quienes la encarnan.

MANUAL PROFESIONAL
PARA EL EJERCICIO MENTORAL

La presente guía es fruto de la colaboración consciente y generosa de numerosos Mentores Expertos, quienes han aportado —y continúan aportando— su conocimiento, experiencia y criterio profesional al servicio del desarrollo humano.

Cada una de nuestras obras es concebida con el propósito de fortalecer y expandir la profesión de la mentoría, promoviendo estándares internacionales de calidad, ética y rigor formativo.

Dr. Nelson de J. Rueda
Director Académico
Academia Global RGM

ACADEMIA GLOBAL
RED GLOBAL DE MENTORES

EDITORIAL
RED GLOBAL DE MENTORES



Dr. Nelson de J. Rueda,