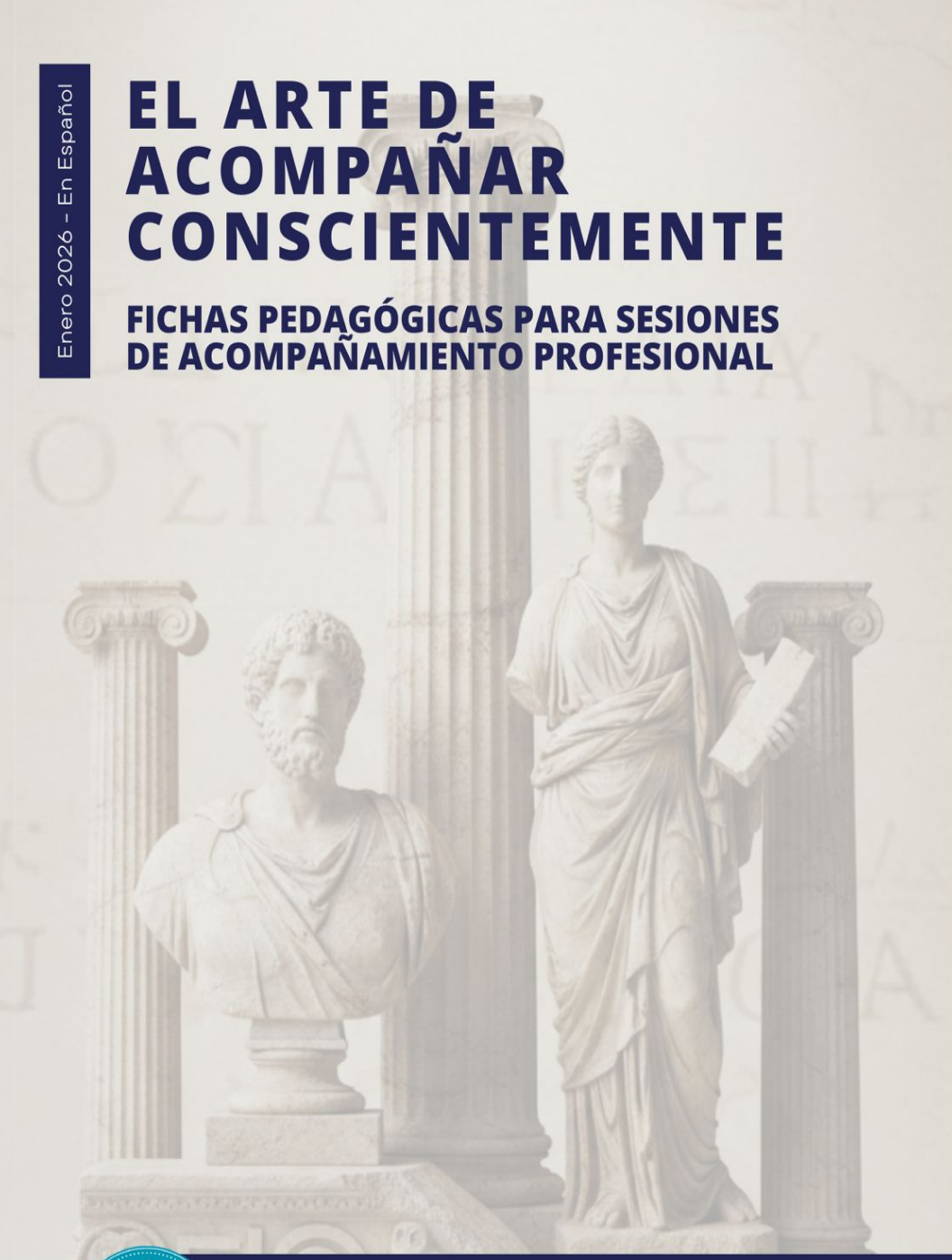
Enero 2026 – En Español

EL ARTE DE ACOMPAÑAR CONSCIENTEMENTE

FICHAS PEDAGÓGICAS PARA SESIONES DE ACOMPAÑAMIENTO PROFESIONAL



ACADEMIA GLOBAL
RED GLOBAL DE MENTORES

Mentoria en Acción - Libro 2

El arte de acompañar conscientemente

Fichas pedagógicas

Para sesiones de

acompañamiento profesional

Mentoría en acción

Libro 2

El arte de acompañar conscientemente: Mentoría en acción.

Libro 2

Fichas pedagógicas para sesiones de acompañamiento profesional

1a Edicion Revisada

CM100 Filosofía y Psicología

QT: VCS Consejos sobre carreras profesionales y cómo alcanzar el éxito

Copyright © 2026 Academia Global de Mentoria

Todos los derechos reservados. Editorial RGM

Dedicatoria

Este libro está dedicado a quienes hacen parte de la **Red Global de Mentores (RGM)** y la sostienen como un organismo vivo, en permanente desarrollo y consolidación.

A las mentoras y mentores que, desde distintos contextos, culturas y trayectorias, eligen ejercer el acompañamiento como una práctica consciente, ética y responsable. A quienes entienden que la mentoría no se define por la aplicación de herramientas, sino por la calidad del criterio, la claridad del rol y el cuidado del proceso del otro.

A quienes participan de la RGM no como una estructura cerrada, sino como una comunidad de aprendizaje, donde la práctica se revisa, se cuestiona y se profundiza de manera permanente. A quienes se animan a aprender desde la experiencia, a reconocer límites, a sostener preguntas abiertas y a crecer profesionalmente sin atajos.

Este libro reconoce especialmente a quienes contribuyen al desarrollo de la Red no solo a través de sus logros, sino también a través de su compromiso cotidiano: en el estudio riguroso, en el intercambio respetuoso, en el análisis reflexivo de casos y en la construcción colectiva de criterios que fortalecen la mentoría como disciplina profesional.

Que estas páginas acompañen el trabajo de quienes entienden la mentoría en acción no como una técnica que se aplica, sino como una práctica viva que se encarna, se revisa y se ejerce al servicio del desarrollo humano y organizacional.

Nota editorial

Mentoría en acción

Este volumen forma parte de la serie *Mentoría en acción*, una obra concebida como un recorrido progresivo en tres libros complementarios. Cada uno de ellos acompaña un momento distinto de la práctica del acompañamiento profesional y responde a una necesidad específica del desarrollo del criterio, la acción y la reflexión del mentor.

El **Libro 2** ocupa un lugar particular dentro de esta arquitectura. Si el primer volumen se centró en establecer el **marco conceptual, ético y de criterio** desde el cual las herramientas adquieren sentido, y el tercero se orienta a la **reflexión sobre la práctica a partir del análisis de casos**, este libro se sitúa en el **corazón de la acción**: la sesión de acompañamiento.

Aquí, la mentoría se presenta en su dimensión más concreta y situada. Las herramientas dejan de ser conceptos abstractos y se muestran como **recursos pedagógicos disponibles para la acción**, siempre al servicio del proceso y subordinados al criterio profesional de quien acompaña. Este libro no propone recetas ni secuencias estandarizadas, sino fichas pedagógicas que describen herramientas posibles, sus finalidades y los cuidados que requiere su uso consciente.

El carácter práctico de este volumen no implica una simplificación del acompañamiento, sino una **mayor exigencia de criterio**. La

acción en sesión es, quizás, el momento donde más claramente se ponen a prueba la claridad de rol, la lectura del proceso y la responsabilidad ética del mentor. Por ello, las herramientas aquí presentadas deben ser leídas a la luz del marco desarrollado en el Libro 1 y comprendidas como parte de un proceso más amplio, nunca como intervenciones aisladas o autosuficientes.

Este libro puede ser consultado de manera puntual, según la necesidad de una sesión o de un proceso específico. Sin embargo, su sentido pleno emerge cuando se lo integra al recorrido completo de la serie. El marco conceptual del primer volumen permite comprender **por qué, cuándo y para quién** una herramienta resulta pertinente, mientras que el análisis reflexivo del tercer libro ofrece la posibilidad de **revisar la práctica**, aprender de la experiencia y profundizar el criterio profesional a partir de situaciones reales.

Leídos en conjunto, los tres libros permiten articular **criterio, acción y reflexión**, evitando tanto la aplicación mecánica de herramientas como la reflexión desvinculada de la práctica concreta. El recorrido completo no busca formar especialistas en métodos, sino profesionales capaces de sostener procesos de acompañamiento conscientes, situados y éticamente cuidados.

Este segundo volumen invita, entonces, a poner el criterio en acción sin perder profundidad; a intervenir sin mecanizar; y a utilizar herramientas sin olvidar que, en última instancia, **la mentoría en acción no se define por lo que se hace, sino por el lugar desde el cual se hace**.

CONTENIDO

Contenido

Dedicatoria v

Nota editorial vi

Mentoría en acción vi

Presentación 13

Libro 2 – Fichas pedagógicas para sesiones de acompañamiento ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Marco ético transversal para el uso consciente de herramientas 13

De la arquitectura conceptual a la aplicación pedagógica . **¡Error! Marcador no definido.**

Primera parte 19

Las fichas pedagógicas como dispositivo de criterio profesional en la mentoría 19

Segunda parte 25

Las fichas pedagógicas en acción: estructura, uso y discernimiento profesional 25

GRUPO A — PROPÓSITO, SENTIDO Y DIRECCIÓN 27

Cuando la mentoría comienza por ordenar el para qué 27

1. IKIGAI 33
2. Proyecto de Vida 37
3. Línea de vida 42
4. Mapa de sentido personal 47

5. Carta al Yo futuro 51
6. Storytelling personal (clave identitaria) 54
7. Mapa de propósito / Mapa de dirección vital 56
GRUPO B — AUTOCONOCIMIENTO Y CONCIENCIA PERSONAL. 59
Cuando la mentoría pasa del sentido al darse cuenta 59
1. Rueda de la vida 65
2. Ventana de Johari 69
3. Inventario de valores personales 73
4. Diario reflexivo 78
5. FODA personal en clave reflexiva 82
GRUPO C — EMOCIONES, VÍNCULOS Y MUNDO INTERIOR 89
Cuando la mentoría aprende a sostener lo que se siente sin apropiárselo 89
1. Rueda de las emociones 96
2. Registro emocional 99
3. Escucha activa profunda 104
4. Mapa de vínculos 108
5. Narrativa emocional guiada 112
6. Diálogo Socrático reflexivo 115
GRUPO D — TOMA DE DECISIONES Y DISCERNIMIENTO 123
Cuando la mentoría ayuda a elegir sin sustituir la responsabilidad 123
1. Matriz de decisiones 129
2. Preguntas de discernimiento 133

3. Balance decisional personal 138

4. Árbol de decisiones 142

5. Análisis de escenarios futuros 146

GRUPO E — ACCIÓN CONSCIENTE, PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOSTENIDO 153

Lugar del Grupo E en el proceso de mentoría 153

1. Grow como estructura de sesión 157

2. Plan de acción consciente 163

3. Objetivos SMART con sentido 168

4. Diseño de hábitos 173

5. Bitácora de progreso 177

6. Evaluación de avances y aprendizajes 181

7. Objetivos y resultados Clave (OKR personales) en clave reflexiva 184

8. KANBAN personal (conciencia de flujo, no productividad) 187

9. MÉTODO STAR (integración de aprendizaje, no evaluación) 190

GRUPO F — DESARROLLO PROFESIONAL Y ORGANIZACIONAL 193

Mentoría cuando la identidad se ejerce en contexto 193

1. Claridad de rol y competencias 196

2. Trayectoria y proyección profesional 198

3. Ejercicio del liderazgo y la influencia 200

4. Aprendizaje desde la experiencia profesional 201

5. Evaluación reflexiva del desempeño 203
6. Responsabilidad organizacional y ética del rol 204
GRUPO G — enfoque sistémico e integración del proceso 207
Mentoría experta para comprender totalidad, impacto y cierre con sentido 207
1. Pensamiento sistémico aplicado 212
2. Mapa del contexto 214
3. Análisis de stakeholders 215
4. Mapa integral de desarrollo humano 216
5. Evaluación integral del proceso de acompañamiento 218
6. Ritual de cierre reflexivo 219
Epílogo 223
Cuando la acción vuelve a ser pregunta 223
BIBLIOGRAFÍA 225
Fichas pedagógicas para sesiones de acompañamiento 225
ACERCA DE LOS AUTORES 229

Presentación

Marco ético transversal para el uso consciente de herramientas

Las herramientas presentadas en este libro se inscriben dentro de un marco ético transversal que orienta su uso consciente en sesiones de acompañamiento profesional. Este marco no constituye un código normativo cerrado ni un listado de prohibiciones, sino un conjunto de principios de criterio que buscan proteger la integridad del proceso, del mentorado y del rol del mentor.

Estos principios atraviesan todas las fichas pedagógicas y constituyen una referencia permanente para la toma de decisiones en sesión.

1. Centralidad del proceso del mentorado

Toda herramienta está al servicio del proceso del mentorado, y no al revés. Su uso solo es pertinente cuando contribuye a clarificar, acompañar o facilitar el desarrollo del proceso, respetando su ritmo, su momento y su singularidad. Ninguna herramienta justifica forzar una reflexión, acelerar una decisión o inducir una dirección no elegida.

2. Claridad y cuidado del rol profesional

El uso de herramientas exige claridad respecto del rol desde el cual se acompaña. El mentor interviene desde la mentoría, no desde la

terapia, la consultoría, la facilitación u otras disciplinas. Reconocer los límites del propio rol no empobrece la práctica: la vuelve legítima, cuidada y éticamente responsable.

3. No neutralidad de las herramientas

Las herramientas no son neutras. Cada una expresa una concepción del ser humano, del desarrollo y del cambio. Utilizarlas implica asumir conscientemente esa mirada y evaluar su coherencia con el proceso acompañado, el contexto y el encuadre profesional. El criterio precede siempre a la elección del recurso.

4. Discernimiento situado en la sesión

No toda herramienta es adecuada en todo momento. El uso consciente requiere leer el proceso, el contexto y la disposición del mentorado. Decidir no utilizar una herramienta, postergar su aplicación o interrumpirla en la sesión puede ser, en muchos casos, la intervención más responsable.

5. Responsabilidad ética indelegable

La responsabilidad sobre el impacto de una intervención no puede transferirse a la herramienta, al modelo ni al material pedagógico. El mentor es responsable de las decisiones que toma en sesión y de sus posibles efectos. Utilizar una herramienta no exime del deber de cuidado, humildad profesional y revisión posterior de la práctica.

6. Respeto por la complejidad humana

Las herramientas no reducen la complejidad de los procesos humanos; solo ofrecen marcos parciales para abordarla. Usarlas

conscientemente implica evitar simplificaciones excesivas, etiquetas rígidas o interpretaciones cerradas. El acompañamiento reconoce siempre la multidimensionalidad de la experiencia humana.

7. Cuidado de los límites y derivación responsable

Cuando el proceso requiere una intervención que excede el alcance de la mentoría, el uso de herramientas debe detenerse. Reconocer la necesidad de derivar o complementar con otras disciplinas es una expresión de criterio profesional, no de insuficiencia. La protección del mentorado es prioritaria.

8. La herramienta como medio, no como fin

Las herramientas son medios pedagógicos y dispositivos de apoyo a la reflexión y la acción consciente. No constituyen soluciones en sí mismas ni garantizan resultados. Su valor reside en cómo se facilitan, en el momento en que se introducen y en la capacidad del mentor para sostener el proceso que abren.

Este marco ético transversal se operacionaliza en cada ficha pedagógica, especialmente en los apartados referidos a cuidados de uso, límites y observaciones para la práctica. Su función no es restringir la acción, sino orientarla con conciencia, criterio y responsabilidad.

Libro 2 – Fichas pedagógicas para sesiones de acompañamiento profesional

Este segundo volumen de la serie *Mentoría en acción* se sitúa en el espacio donde el criterio se pone a prueba: la sesión de acompañamiento. Es allí donde las decisiones dejan de ser abstractas, donde las herramientas se vuelven concretas y donde la presencia, la escucha y el discernimiento del mentor adquieren un peso decisivo.

Si el Libro 1 ofreció el marco conceptual y el mapa que orientan la práctica, este volumen se adentra en la mentoría en acción, entendida no como ejecución de técnicas, sino como una práctica situada, viva y profundamente humana. Aquí, las herramientas se presentan como recursos pedagógicos disponibles, no como respuestas prefabricadas ni como intervenciones autosuficientes.

Este libro nace de una constatación frecuente en la práctica profesional: saber qué herramienta existe no garantiza saber cuándo, cómo ni para qué utilizarla en una sesión real. Entre el marco conceptual y la experiencia concreta se abre un espacio que exige lectura del proceso, capacidad de ajuste y discernimiento consciente. Este volumen habita precisamente ese espacio.

Las fichas pedagógicas que lo componen han sido diseñadas como dispositivos de acompañamiento para la toma de decisiones en la sesión, no como guías que dirigen la intervención. Cada ficha traduce el marco conceptual desarrollado en el Libro 1 en referencias operativas claras: la finalidad de la herramienta, el tipo de proceso que acompaña, los cuidados necesarios para su uso consciente y los límites que conviene respetar.

Estas fichas no deben entenderse como instrucciones cerradas ni como recetas aplicables de forma automática. Su propósito no es estandarizar la intervención, sino acompañar el discernimiento del profesional, ayudándolo a leer mejor el momento del proceso, el nivel de profundidad adecuado y el encuadre pertinente desde su rol.

El carácter práctico de este libro no debe confundirse con simplicidad. La acción en sesión es, en muchos casos, el momento más delicado del acompañamiento profesional. Es allí donde se manifiestan las tensiones entre intención y efecto, donde emergen lo emocional y lo implícito, y donde el uso inadecuado de una herramienta puede desordenar más de lo que aclara. Por ello, este volumen sostiene -aunque no siempre lo nombre explícitamente- que toda acción está atravesada por una posición ética.

Este libro puede utilizarse como material de consulta puntual, antes o después de una sesión, o como apoyo en procesos formativos y de supervisión. Sin embargo, su sentido pleno se despliega cuando se lo lee en diálogo con el marco conceptual del Libro 1 y se lo revisa posteriormente a la luz de la reflexión sobre la práctica desarrollada en el Libro 3. El recorrido completo permite comprender no solo cómo actuar, sino cómo aprender de la acción y refinar progresivamente el criterio profesional.

Este segundo volumen invita, en definitiva, a una práctica atenta y consciente: a utilizar herramientas sin perder presencia, a intervenir sin invadir, a sostener procesos sin apresurarlos. Y, sobre todo, a recordar que en la mentoría en acción la herramienta nunca ocupa el centro: el centro lo ocupa siempre el proceso del mentorado y la responsabilidad profesional de quien acompaña.

Primera parte

Las fichas pedagógicas como dispositivo de criterio profesional en la mentoría

Las fichas pedagógicas que conforman la Parte II de esta guía no son un apéndice técnico ni un manual de aplicación mecánica. Constituyen un **dispositivo profesional central**, diseñado para sostener una práctica de mentoría rigurosa, consciente y éticamente responsable.

Desde la perspectiva de la Academia Global de Mentoría (RGM), una herramienta **no se legitima por su popularidad ni por su eficacia aparente**, sino por el criterio con el que es utilizada, el contexto en el que se aplica y el cuidado humano que la sostiene. Las fichas pedagógicas existen precisamente para **hacer visible ese criterio**, allí donde suele permanecer implícito.

Este capítulo establece el **marco epistemológico, ético y operativo** que da sentido a cada ficha. No se trata de enseñar "cómo usar herramientas", sino de **formar mentores capaces de discernir cuándo, por qué, para quién y hasta dónde utilizar una herramienta**, y cuándo no hacerlo.

11.1 Las fichas pedagógicas como puente entre criterio y acción
En la práctica profesional del acompañamiento, uno de los mayores riesgos es la **instrumentalización de la intervención**: aplicar herramientas sin leer el proceso, sin escuchar al acompañado o sin considerar el impacto humano que generan.

Las fichas pedagógicas actúan como un **puente entre el saber y el hacer**, entre la reflexión conceptual y la acción en sesión. Su función no es dirigir la práctica, sino **ordenar el criterio del mentor**, ayudándolo a sostener decisiones profesionales conscientes en tiempo real.

Cada ficha:

- Invita a **pensar antes de aplicar**
- Obliga a **nombrar la finalidad** antes de intervenir
- Hace explícitos los **límites éticos**
- Devuelve la responsabilidad al profesional, no a la herramienta

11.2 Un formato común para prácticas diversas

La diversidad de contextos, disciplinas y estilos profesionales exige un marco común que **no homogeneice la práctica**, pero sí garantice coherencia, claridad y responsabilidad.

Por ello, todas las fichas responden a una **estructura estándar**, no como molde rígido, sino como **lenguaje profesional compartido**, que permite:

- Estudiar herramientas con profundidad
- Dialogar entre profesionales desde criterios comunes
- Evaluar el uso ético de una intervención
- Evitar improvisaciones irresponsables

Este formato común no anula la singularidad del mentor; por el contrario, **la protege**, al impedir que la práctica se diluya en recetas o modas metodológicas.

11.3 Estructura profunda de una ficha pedagógica RGM

Cada ficha pedagógica está diseñada para responder a **preguntas críticas de la práctica profesional**, no solo a descripciones técnicas. Sus componentes no son administrativos: son **actos de discernimiento**.

1. Nombre de la herramienta

No es una etiqueta. Es el acceso a una tradición, un marco conceptual y una intención de uso. Nombrar correctamente es el primer acto de responsabilidad profesional.

2. Finalidad de la herramienta
Responde a la pregunta fundamental: **¿Qué proceso humano habilita esta herramienta y para qué tipo de necesidad existe?** Sin finalidad clara, no hay legitimidad en la aplicación.

3. Disciplina principal de referencia
Reconoce el origen y el campo de coherencia principal de la herramienta.
Este apartado **no encierra**, pero sí **delimita**, ayudando a no confundir roles ni simular prácticas ajenas.

4. Contexto de uso recomendado
Sitúa la herramienta en escenarios concretos (personal, profesional, educativo, organizacional, individual o grupal), recordando que **ninguna herramienta es universal**.

5. Nivel de profundidad
Uno de los ejes más críticos del enfoque RGM. Indica si la herramienta opera en niveles exploratorios, reflexivos, decisionales o transformacionales, evitando forzar procesos o abrir dimensiones que el proceso aún no puede sostener.

6. Descripción breve
No busca exhaustividad, sino **claridad de sentido**: qué tipo de reflexión habilita y qué no.

7. Pasos sugeridos de aplicación

Orientación metodológica abierta, no prescriptiva. Sirve como referencia formativa, **sin reemplazar el estilo, la escucha ni la presencia del mentor**.

8. Resultados esperables
No son promesas ni garantías. Son **posibilidades emergentes** cuando la herramienta es utilizada con criterio, respeto y oportunidad.

9. Cuidados éticos y límites de uso
Este apartado es innegociable en la mirada RGM. Aquí se explicitan:

- Riesgos potenciales
- Situaciones en las que no es recomendable usar la herramienta
- Límites del rol profesional
- Necesidad de derivación cuando corresponda

La ética no aparece como advertencia final, sino como **condición estructural de la práctica**.

11.4 Las fichas como herramienta de autoevaluación profesional
Más allá de su uso operativo, las fichas pedagógicas cumplen una función formativa profunda: permiten al mentor **auto observar su práctica**.

Antes de aplicar una herramienta, el profesional puede preguntarse:

- ¿Tengo claridad sobre la Objetivo operativo en sesión de esta intervención?
- ¿Es este el momento adecuado del proceso?
- ¿Estoy interviniendo desde mi rol o desde mi necesidad de "hacer algo"?
- ¿Estoy cuidando la autonomía del acompañado?

En este sentido, cada ficha es también un **espejo ético** del ejercicio profesional.

11.5 Un criterio clave: la herramienta nunca reemplaza al mentor

La Academia RGM sostiene de manera explícita: Ninguna herramienta sustituye la presencia, la escucha, el discernimiento ni la ética del mentor.
Las fichas no buscan formar aplicadores de técnicas, sino **mentores capaces de sostener procesos humanos complejos**, donde la herramienta es solo un recurso al servicio del vínculo y del proceso del acompañado.

La Parte II de esta guía no debe leerse como un catálogo, sino como un **campo de entrenamiento del criterio profesional**. Las fichas pedagógicas son una invitación constante a **detenerse, pensar, discernir y elegir con responsabilidad**.

Quien utiliza estas fichas con conciencia comprenderá que la excelencia en mentoría no reside en la cantidad de herramientas que maneja, sino en la **sabiduría con la que decide Cuando usar las técnicas… y cuándo no**.

Desde esta mirada, las fichas pedagógicas se convierten en un verdadero **acto de servicio ético al desarrollo humano**, coherente con el propósito mayor de la RGM: **humanizar la práctica profesional para humanizar la experiencia de quienes confían sus procesos a un mentor**.

Segunda parte

Las fichas pedagógicas en acción: estructura, uso y discernimiento profesional

Si el **Capítulo 11** establece el marco epistemológico, ético y operativo de las fichas pedagógicas como dispositivo de criterio profesional, el **Capítulo 12 inaugura su despliegue práctico**.

Este capítulo marca el pasaje **del principio a la forma**, **del marco al uso**, **de la reflexión sobre las herramientas a la práctica consciente con ellas**. No introduce todavía la diversidad de herramientas, sino que propone **un modelo vivo de ficha pedagógica**, diseñada para ser leída no solo como contenido, sino como **acto formativo en sí mismo**.

La función de este capítulo es triple:

- Mostrar **cómo se encarna el criterio profesional** en una ficha concreta.
- Ofrecer al mentor un **referente de profundidad, tono y nivel de exigencia** para la lectura de todas las fichas posteriores.
- Establecer un **estándar RGM** que evite interpretaciones reduccionistas, mecánicas o instrumentales.

A partir de este punto, cada ficha pedagógica deberá ser leída como una **invitación al discernimiento**, no como una instrucción cerrada. El lector no encontrará aquí recetas, sino **estructuras que ordenan la decisión profesional**, siempre al servicio del proceso del acompañado.

GRUPO A — PROPÓSITO, SENTIDO Y DIRECCIÓN

Cuando la mentoría comienza por ordenar el para qué

El Grupo A inaugura el recorrido práctico de esta guía porque **ningún proceso de acompañamiento puede sostenerse en profundidad si no se ha trabajado el sentido desde el cual la persona vive, decide y actúa**.

El Grupo A incluye exclusivamente herramientas que trabajan el SENTIDO y la DIRECCIÓN INTERNA, antes de la decisión y antes de la acción.

Estas herramientas **trabajan sentido, coherencia y dirección**, no acción.

Condición necesaria y suficiente para pertenecer al Grupo A: **La herramienta debe ayudar a responder "¿desde dónde estoy viviendo este momento?" sin exigir todavía decidir, actuar, planificar ni optimizar.**

Estas cinco herramientas **definen el corazón del Grupo A**.

1. **IKIGAI**
    - Explora sentido vital/profesional
    - Integra deseo, capacidad, contribución y reconocimiento
    - No exige decidir ni planificar
2. **Proyecto de vida**
    - Construye visión integradora
    - Articula pasado, presente y futuro
    - Define dirección, no metas operativas
3. **Línea de vida**

- Integra experiencia y aprendizaje
- Trabaja sentido narrativo
- No analiza rasgos ni emociones profundas

4. **Mapa de sentido personal**
    - Detecta coherencias y tensiones de sentido
    - Conecta valores, roles y actividades
    - Prepara el terreno para decisiones posteriores
5. **Carta al Yo futuro**
    - Proyección simbólica y reflexiva
    - Consolida dirección interna
    - No define acciones ni compromisos formales

Otras herramientas que pueden pertenecer al Grupo A

(solo si se usan con criterio de sentido, no de diagnóstico)

6. **Storytelling personal (en clave identitaria, no emocional)**
    - Sí pertenece cuando se usa para **dar sentido a la trayectoria**
    - No pertenece si se usa para procesar emociones (Grupo C)
7. **Mapa de propósito / Mapa de dirección vital**
    - Siempre que no derive en objetivos SMART
    - Siempre que se mantenga en nivel de orientación

Desde la perspectiva de la Academia Global de Mentoría (RGM), el propósito no es una meta, ni una declaración inspiracional, ni un ejercicio de motivación. Es una **estructura interna de sentido** que organiza la experiencia, orienta las decisiones y da coherencia a la acción a lo largo del tiempo.

Por ello, las herramientas de este grupo no están diseñadas para "definir objetivos", sino para **ayudar a mirar la vida, la trayectoria o el momento actual desde un nivel más profundo de**

conciencia.

Qué tipo de procesos aborda el Grupo A

Las fichas del Grupo A se vuelven pertinentes cuando el mentor observa que el mentorado:

- Está en transición vital o profesional
- Experimenta pérdida de sentido, desmotivación o confusión
- Necesita redefinir dirección antes de actuar
- Viene actuando sin un "para qué" claro
- Busca respuestas rápidas a preguntas que requieren maduración

Este grupo **no acelera procesos**. Los desacelera **para que puedan orientarse correctamente**.

Un principio rector del Grupo A
No se puede decidir con claridad aquello que aún no tiene sentido.

Por eso, las herramientas de este grupo **no se utilizan para cerrar decisiones**, sino para **abrir comprensión**.

Intentar forzar resultados en esta etapa suele producir:

- decisiones frágiles
- planes desconectados
- acciones sin sostén interno

El Grupo A viene a **prevenir esos errores estructurales**, no a corregirlos después.

Qué hace el mentor en este grupo

En el Grupo A, el mentor **no interpreta**, **no diagnostica** y **no define sentidos por el otro**.
Su rol es:

- sostener preguntas profundas
- facilitar lecturas honestas de la experiencia
- ayudar a integrar pasado, presente y proyección
- cuidar el ritmo interno del proceso
- evitar respuestas prematuras

Aquí, **la calidad del acompañamiento se mide más por la escucha que por la intervención**.

Riesgos frecuentes que este grupo viene a ordenar
Las fichas del Grupo A están diseñadas para evitar:

- Trabajar metas sin propósito
- Confundir motivación con sentido
- Aplicar herramientas de acción demasiado pronto
- Reducir procesos existenciales a ejercicios técnicos
- Imponer narrativas de éxito ajenas

Cuando estos riesgos no se atienden, la mentoría pierde profundidad y se vuelve meramente instrumental.

Ejes que atraviesan todas las fichas del Grupo A

Aunque cada herramienta es distinta, todas las fichas del Grupo A trabajan —explícita o implícitamente— sobre estos ejes:

- **Sentido**: qué hace que la experiencia tenga valor
- **Dirección**: hacia dónde se orienta la energía vital o profesional
- **Coherencia**: relación entre valores, decisiones y acciones
- **Identidad**: quién está siendo la persona en este momento de su vida
- **Tiempo**: integración de pasado, presente y futuro

Cómo leer y usar este grupo

Las fichas del Grupo A **no deben aplicarse en secuencia automática** ni como recorrido obligatorio.
El mentor experto:

- elige con criterio
- observa el momento del proceso
- evalúa la disposición del mentorado
- decide si abrir, profundizar o simplemente sostener

En muchos procesos, **una sola herramienta del Grupo A, bien utilizada, es suficiente para reordenar todo el acompañamiento**.

Función del Grupo A dentro de la guía

Este grupo cumple una función estructural: **ordenar el sentido antes del autoconocimiento profundo, antes de la emoción, antes de la decisión, antes de la acción.**

Por eso, aunque no siempre se utilice explícitamente, **el Grupo A sostiene silenciosamente todo el recorrido posterior**.

El **Grupo A** va: **desde la toma de conciencia del sentido hasta la definición de una dirección interna suficientemente clara como para habilitar decisiones posteriores sin violencia al proceso.**
Límite inferior del Grupo A (de dónde parte)
El Grupo A parte de un estado típico como este:

- Confusión vital o profesional
- Sensación de desalineación
- Pérdida o difuminación del sentido
- Preguntas existenciales implícitas (“¿para qué?”, “¿desde dónde?”)
- Deseo de cambio sin claridad de dirección

Aquí, **no hay todavía objeto claro de trabajo**, solo malestar,

búsqueda o transición.

Antes del Grupo A no se decide, no se planifica, no se optimiza. Solo se **mira**. Dicho de otro modo: **El Grupo A no lleva a la acción. Lleva al punto a partir del cual la acción deja de ser errática.**

Límite superior del Grupo A (hasta dónde llega)

El Grupo A **termina** cuando el mentorado puede decir —no como slogan, sino como comprensión vivida— algo equivalente a:

- "Entiendo mejor qué es importante para mí ahora"
- "Puedo nombrar lo que me da sentido y lo que me lo quita"
- "Veo una dirección posible, aunque aún no sepa cómo"
- "Sé desde dónde quiero decidir, aunque aún no decida"

Aquí aparece **dirección interna**, pero **no plan**. Aparece **coherencia incipiente**, pero **no acción**. Ese es el **punto exacto de cierre del Grupo A**.

Qué NO hace el Grupo A (y por qué es clave entenderlo)
El Grupo A **no**:

- Define objetivos SMART
- Diseña planes de acción
- Trabaja hábitos
- Optimiza desempeño
- Cierra decisiones estratégicas

Si eso ocurre, **el proceso fue forzado**.

El Grupo A **prepara el terreno**. No siembra ni cosecha.

1. IKIGAI

Objetivo operativo en sesión

Ayudar al mentorado a **identificar tensiones y convergencias** entre motivación, capacidades, contribución y realidad material, para **clarificar dirección**, no para definir decisiones inmediatas.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Utilizar IKIGAI cuando el mentorado:

- Expresa confusión respecto a su rumbo vital o profesional
- Está en transición de carrera, rol o etapa de vida
- Manifiesta desmotivación sin causa clara
- Busca "propósito" pero lo confunde con resultado o estatus
- Tiene logros objetivos, pero sensación de vacío o desconexión

No usarla como ejercicio introductorio liviano ni cuando el mentorado busca soluciones rápidas.

Material necesario

- Hoja en blanco
- Lápiz o marcador

- Plantilla de cuatro círculos superpuestos (opcional)

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Construcción del mapa

El mentor invita al mentorado a dibujar cuatro círculos que se interceptan y a rotularlos como:

- Lo que amo
- Lo que sé hacer bien
- Lo que el mundo necesita
- Por lo que puedo ser reconocido o retribuido

El mentor aclara que **no se buscan respuestas perfectas**, sino honestas.

Paso 2 — Exploración por separado

El mentor guía al mentorado a completar **cada círculo de manera independiente**, sin buscar coherencia inmediata.

El mentor **no valida ni corrige contenidos**.

Paso 3 — Observación de intersecciones
Una vez completos los círculos, el mentor invita a observar:

- Zonas de cruce
- Zonas vacías

- Tensiones evidentes entre círculos

Aquí **no se nombra "el IKIGAI" todavía**.

Paso 4 — Lectura reflexiva guiada
El mentor acompaña con preguntas como:

- ¿Qué círculos están más llenos y cuáles más vacíos?
- ¿Dónde hay disfrute sin viabilidad?
- ¿Dónde hay capacidad sin sentido?
- ¿Qué aparece como tensión recurrente en tu historia?

Lectura experta (qué observa el mentor)

El mentor observa especialmente:

- Idealización excesiva del propósito
- Desconexión entre deseo y realidad
- Confusión entre reconocimiento externo y sentido interno
- Narrativas rígidas ("esto debería ser mi IKIGAI")

El foco **no es definir**, sino **comprender el momento del proceso**.

Resultado esperado inmediato

- Claridad sobre desalineaciones actuales
- Reducción de confusión abstracta sobre "propósito"
- Lenguaje más preciso para hablar de dirección

- Base sólida para decisiones posteriores (no inmediatas)

Errores frecuentes de aplicación

- Forzar una definición cerrada de IKIGAI
- Convertir la herramienta en elección laboral directa
- Idealizar el cruce perfecto como objetivo obligatorio
- Generar frustración por no "encontrar" el IKIGAI

Criterio ético de uso

IKIGAI **no promete sentido**, ni garantiza plenitud.
Es una **herramienta de lectura**, no de salvación personal.

Si el ejercicio genera angustia, comparación o sensación de fracaso, el mentor **detiene el proceso**, contiene y reencuadra.

Cierre operativo

La herramienta se cierra **cuando el mentorado puede nombrar con mayor precisión**:

- qué está desalineado,
- qué está pidiendo ajuste,
- y qué preguntas necesita seguir explorando.

No se cierra con decisiones, sino con **mayor conciencia direccional**.

Pregunta de control profesional (mentor)

¿Estoy usando IKIGAI para acompañar un proceso de maduración o para ofrecerle al mentorado una respuesta tranquilizadora?

Nota de criterio RGM

IKIGAI no se "encuentra". Se **construye, revisa y vuelve a leer** a lo largo de la vida.

En mentoría, su valor no está en la intersección final, sino en la **honestidad con la que se miran las tensiones**.

2. Proyecto de Vida

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **construir una visión integrada y consciente de su trayectoria vital**, articulando pasado, presente y futuro, para **dar coherencia a decisiones y prioridades**, sin rigidizar el proceso.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Utilizar esta herramienta cuando el mentorado:

- Está en una transición vital o profesional significativa
- Necesita ordenar múltiples decisiones de mediano o largo plazo
- Expresa sensación de dispersión o pérdida de dirección

- Ha logrado objetivos parciales sin una visión integradora
- Se encuentra redefiniendo identidad, rol o etapa de vida

No usarla cuando el mentorado está en crisis aguda o requiere contención inmediata antes que proyección.

Material necesario

- Hojas en blanco
- Lápiz o marcador
- Espacio suficiente para escribir y revisar
- Tiempo de sesión ampliado (o varias sesiones)

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Enmarcar el ejercicio

El mentor aclara que el Proyecto de Vida **no es un plan rígido**, sino una **hipótesis de sentido**, revisable y viva.

Se explicita que no se buscan certezas, sino **coherencia provisional**.

Paso 2 — Identificación de dimensiones

El mentor invita al mentorado a trabajar, como mínimo, sobre estas dimensiones (ajustables según contexto):

- Personal
- Profesional / vocacional
- Relacional
- Material / económica
- Desarrollo / aprendizaje
- Sentido / contribución

El mentor **no impone equilibrio**, solo invita a mirar el conjunto.

Paso 3 — Lectura del presente

El mentor pide al mentorado que describa brevemente:

- dónde está hoy en cada dimensión,
- qué funciona,
- qué está en tensión,
- qué se siente inconcluso.

Aquí **no se proyecta aún**.

Paso 4 — Proyección consciente

El mentor invita a imaginar un horizonte temporal (3, 5 o 10 años) y a responder, por dimensión:

- ¿Qué me gustaría que esté diferente?
- ¿Qué me gustaría haber sostenido?

- ¿Qué no estaría dispuesto a sacrificar?

No se validan respuestas “realistas” en esta etapa.

Paso 5 — Articulación narrativa

El mentor acompaña la construcción de una **narrativa integradora** que conecte:

- lo vivido,
- lo que se está cerrando,
- y lo que empieza a emerger como dirección.

Lectura experta (qué observa el mentor)

El mentor presta especial atención a:

- Contradicciones entre dimensiones
- Idealizaciones futuras sin anclaje en identidad
- Lealtades invisibles que condicionan elecciones
- Repeticiones de patrones no cuestionados
- Vacíos de sentido encubiertos por logros

El mentor **no corrige la visión**, observa su coherencia interna.

Resultado esperado inmediato

- Visión más integrada de la propia vida
- Lenguaje más claro para hablar de prioridades

- Disminución de la ansiedad decisional
- Base sólida para decisiones futuras
- Mayor responsabilidad sobre elecciones personales

Errores frecuentes de aplicación

- Convertir el Proyecto de Vida en lista de metas
- Forzar definiciones cerradas o definitivas
- Imponer marcos de éxito externos
- Evaluar el proyecto desde la lógica del rendimiento
- Confundir proyección con control del futuro

Criterio ético de uso

El Proyecto de Vida **no debe usarse para dirigir la vida del mentorado** ni para validar expectativas ajenas (familiares, organizacionales, culturales).

Si el mentor detecta que el ejercicio genera:

- autoexigencia excesiva,
- culpa por “no estar donde debería”,
- rigidez o angustia anticipatoria,

se **reencuadra el proceso** o se detiene la herramienta.

Cierre operativo

El Proyecto de Vida se cierra **cuando el mentorado puede decir**:

"Hoy sé desde dónde quiero decidir, aunque todavía no sepa exactamente qué voy a decidir."

El plan de acción **no pertenece a esta herramienta**; viene después.

Pregunta de control profesional (mentor)

¿Estoy acompañando al mentorado a construir su propio sentido o estoy proyectando, consciente o inconscientemente, el mío?

Nota de criterio RGM

Un Proyecto de Vida no es una promesa ni un contrato con el futuro. Es una **brújula narrativa** que orienta decisiones en contextos cambiantes.

En mentoría experta, su valor está en **integrar la vida**, no en organizarla.

3. Línea de vida

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **leer su propia trayectoria como fuente de aprendizaje**, identificando hitos, patrones y decisiones que han configurado su presente, para **integrar experiencia y criterio**, sin reinterpretar ni patologizar la historia vivida.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Utilizar esta herramienta cuando el mentorado:

- Está redefiniendo su dirección vital o profesional
- Necesita comprender repeticiones o bloqueos actuales
- Busca propósito sin integrar su historia
- Minimiza o desvaloriza su experiencia pasada
- Está cerrando una etapa y necesita resignificarla

No usarla en estados de crisis emocional aguda ni cuando el mentorado requiere contención clínica previa.

Material necesario

- Hoja grande (horizontal)
- Lápiz o marcador
- Regla (opcional)
- Tiempo de sesión suficiente (o más de una sesión)

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Construcción del eje temporal

El mentor invita al mentorado a dibujar una línea horizontal que represente su vida o trayectoria relevante (personal, profesional o ambas), desde un punto inicial significativo hasta el presente.

No se fija edad ni escala exacta: **prima la percepción subjetiva del**

tiempo vivido.

Paso 2 — Identificación de hitos

El mentor pide al mentorado que marque sobre la línea:

- Momentos significativos
- Decisiones relevantes
- Cambios de rumbo
- Crisis, quiebres o logros
- Encuentros o pérdidas que hayan dejado huella

El mentor **no selecciona hitos**, solo acompaña la elección.

Paso 3 — Profundización narrativa

Para cada hito relevante, el mentor invita a responder brevemente:

- ¿Qué ocurrió?
- ¿Qué decisión estuvo implicada (explícita o implícita)?
- ¿Qué aprendí, aunque no lo haya visto en ese momento?

No se buscan relatos extensos, sino **sentido emergente**.

Paso 4 — Observación de patrones

Una vez completada la línea, el mentor invita a observarla como un todo y pregunta:

- ¿Qué se repite?

- ¿Qué se evita?
- ¿Dónde aparecen quiebres similares?
- ¿Qué tipo de decisiones marcan los cambios más significativos?

Aquí **no se interpreta** desde afuera; se acompaña la autolectura.

Lectura experta (qué observa el mentor)

El mentor presta atención a:

- Narrativas de víctima o de heroísmo permanente
- Aprendizajes no integrados
- Decisiones tomadas "por inercia"
- Lealtades invisibles que condicionan elecciones
- Momentos de alto costo personal ignorados o normalizados

El mentor **no resignifica por el mentorado**, solo sostiene la lectura.

Resultado esperado inmediato

- Integración consciente de la propia trayectoria
- Reconocimiento de aprendizajes desarrollados
- Mayor respeto por la experiencia vivida
- Lenguaje más preciso sobre el presente

- Base sólida para decisiones futuras

Errores frecuentes de aplicación

- Convertir la Línea de Vida en catarsis emocional
- Buscar causas psicológicas profundas
- Forzar aprendizajes "positivos"
- Corregir la narrativa del mentorado
- Usarla como herramienta terapéutica encubierta

Criterio ético de uso

La Línea de Vida **no es una herramienta clínica**. Si emergen recuerdos traumáticos, dolor intenso o desorganización emocional, el mentor **detiene el ejercicio**, contiene y **deriva con claridad y respeto**.

El límite del rol **protege al mentorado y al mentor**.

Cierre operativo

La herramienta se cierra cuando el mentorado puede decir: "Ahora entiendo mejor desde dónde estoy decidiendo hoy."

No se cierra con conclusiones, sino con **mayor integración del pasado en el presente**.

Pregunta de control profesional (mentor)

¿Estoy acompañando al mentorado a leer su historia o estoy intentando reinterpretarla desde mis propios marcos?

Nota de criterio RGM

La Línea de Vida no cambia la historia. Cambia **la relación con ella**.

En mentoría experta, la experiencia no se supera: se **integra como fuente de criterio y discernimiento**.

4. Mapa de sentido personal

Objetivo operativo en sesión

Ayudar al mentorado a **identificar qué le da sentido hoy a lo que hace**, detectando coherencias, tensiones y vacíos entre sus valores, actividades, roles y contextos, para **orientar decisiones con mayor conciencia**.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Utilizar esta herramienta cuando el mentorado:

- Expresa cansancio, desmotivación o desgaste sin causa clara
- Dice “todo funciona, pero algo no cierra”
- Tiene logros objetivos con sensación de vacío
- Está redefiniendo prioridades vitales o profesionales
- Necesita alinear decisiones con lo que realmente valora

No usarla como ejercicio introspectivo liviano ni cuando el mentorado busca respuestas rápidas.

Material necesario

- Hoja grande en blanco
- Lápiz o marcador
- Espacio para diagramar y observar

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Definición de ejes

El mentor invita al mentorado a dividir la hoja en cuatro áreas o nodos centrales:

- Valores (lo que es importante)
- Actividades (lo que hago)
- Roles (desde dónde actúo)
- Contextos (dónde y con quién)

No se busca exhaustividad, sino **representatividad honesta**.

Paso 2 — Mapeo libre

El mentor pide al mentorado que escriba palabras, frases o ejemplos concretos en cada eje, sin buscar coherencia inmediata.

El mentor **no ordena ni jerarquiza** en esta etapa.

Paso 3 — Conexión visual

El mentor invita a trazar líneas entre elementos que el mentorado percibe como conectados (por ejemplo: un valor con una actividad, un rol con un contexto).

Aquí el mapa **empieza a hablar**.

Paso 4 — Lectura del mapa

El mentor acompaña la observación con preguntas como:

- ¿Dónde hay mayor coherencia?
- ¿Qué áreas están desconectadas?
- ¿Qué actividades sostienen sentido y cuáles lo drenan?
- ¿Qué rol estás sosteniendo que ya no conversa con tus valores?

Lectura experta (qué observa el mentor)

El mentor presta atención a:

- Valores declarados sin traducción en acción
- Actividades sostenidas solo por inercia o expectativa externa
- Roles sobredimensionados que consumen sentido
- Contextos que ya no habilitan coherencia

- Tensiones que el mentorado había normalizado

El mentor **no interpreta**, ayuda a **nombrar lo evidente**.

Resultado esperado inmediato

- Mayor claridad sobre fuentes reales de sentido y desgaste
- Lenguaje más preciso para hablar de coherencia personal
- Conciencia de desalineaciones actuales
- Base sólida para ajustes conscientes en decisiones y acciones

Errores frecuentes de aplicación

- Convertir el mapa en listado de quejas
- Forzar conclusiones morales (“esto está mal”)
- Idealizar valores sin considerar contexto
- Usarlo como herramienta de confrontación directa
- Saltar prematuramente a decisiones drásticas

Criterio ético de uso

El Mapa de Sentido **no busca empujar cambios**, sino **hacer visibles tensiones**. El ritmo de ajuste lo marca el mentorado.

Si el ejercicio genera angustia, culpa o urgencia extrema, el mentor **detiene la exploración**, reencuadra y prioriza contención.

Cierre operativo

La herramienta se cierra cuando el mentorado puede decir: “Ahora entiendo mejor por qué algunas cosas me nutren y otras me desgastan, aunque todavía no sepa qué cambiar.”

El cambio **no se decide aquí**; se prepara.

Pregunta de control profesional (mentor)

¿Estoy acompañando al mentorado a reconocer su propio sentido o estoy empujando ajustes que yo considero necesarios?

Nota de criterio RGM

El sentido no se impone ni se descubre de una vez. Se **lee en la coherencia cotidiana** entre valores, acciones y contextos.

En mentoría experta, el Mapa de Sentido Personal **no define el rumbo**, pero evita que se siga caminando a ciegas.

5. Carta al Yo futuro

Objetivo operativo en sesión

Consolidar dirección interna y sentido mediante una proyección reflexiva, sin convertirla en plan de acción ni compromiso operativo.

Cuando usar la técnica

Utiliza esta ficha cuando el mentorado:

- Ya ha clarificado sentido y dirección (Grupo A avanzado)
- Puede nombrar lo que quiere cuidar o priorizar
- Necesita integrar lo comprendido antes de pasar a decisiones
- Está cerrando una etapa de reflexión profunda

No es herramienta de apertura. Es de integración y cierre del Grupo A.

Cómo se trabaja (mentoría en acción)

1. Define el horizonte temporal. Acordar explícitamente el tiempo futuro (1, 3, 5 o más años). El tiempo debe ser verosímil, no aspiracional.
2. Enmarca la consigna con precisión. El mentor invita a escribir desde el futuro hacia el presente, no al revés.
3. Guía mínima (no estructures demasiado). La carta debe responder, implícitamente, a:
    - ¿Qué estoy honrando de quien fui?
    - ¿Qué sentido sostuve en mis decisiones?
    - ¿Qué dejé de hacer porque ya no tenía sentido?
4. Silencio y tiempo real de escritura. No se “manda de tarea” si el proceso es significativo. La potencia está en el acto presente.

Rol del mentor

- No interpreta la carta
- No corrige el lenguaje
- No extrae acciones

El mentor escucha para detectar coherencia de sentido, no para orientar.

Indicadores de buen uso

- Aparece claridad tranquila, no euforia
- El mentorado habla en términos de dirección, no de logros
- Se fortalecen convicciones internas, no exigencias externas

Cuidado ético clave

- No usar si el mentorado está emocionalmente frágil
- No usar para “motivar”
- No convertir la carta en contrato de desempeño

Cierre profesional

La Carta al Yo Futuro no empuja hacia adelante. Permite habitar la dirección antes de caminarla.

6. Storytelling ppersonal (clave identitaria)

Objetivo operativo en sesión

Ayudar al mentorado a construir una narrativa de identidad con sentido, sin entrar en procesamiento emocional ni terapéutico.

Cuando usar la técnica

Úsala cuando:

- El mentorado habla de su historia de forma fragmentada
- Se percibe desconexión entre etapas de vida
- Hay confusión sobre "quién soy hoy"
- Se necesita reordenar la identidad, no las emociones

Si aparecen emociones intensas → detener y evaluar derivación (Grupo C).

Cómo se trabaja

1. Define el marco narrativo. El mentor propone una consigna clara: "Cuenta tu historia como si explicaras cómo llegaste a ser quién eres hoy."
2. Estructura simple
    - Inicio: punto de partida significativo
    - Desarrollo: decisiones, quiebres, aprendizajes
    - Presente: quién soy hoy desde esa historia

3. Foco en elecciones y aprendizajes. No en heridas, culpas o conflictos emocionales.
4. Relectura guiada. El mentor pregunta:
    - ¿Qué hilo conductor aparece?
    - ¿Qué sentido se repite?
    - ¿Qué versión de ti emerge?

Rol del mentor

- Escucha como testigo de identidad
- No reinterpreta
- No resignifica por el otro
- No valida ni invalida la historia

Indicadores de buen uso

- El relato gana coherencia
- Aparece apropiación de la propia historia
- Se reduce la auto fragmentación
- Se fortalece la identidad narrativa

Cuidado ético

- No trabajar trauma
- No profundizar en emociones no contenidas
- No confundir con narrativa emocional o terapéutica

Cierre profesional

El Storytelling identitario no reescribe el pasado. Permite habitarlo con sentido.

7. Mapa de propósito / Mapa de dirección vital

Objetivo operativo en sesión

Integrar sentido, valores y experiencia en una dirección vital clara, sin convertirla en objetivos ni planes.

Cuando usar la técnica

Es pertinente cuando:

- El mentorado ya trabajó sentido (IKIGAI, línea de vida, narrativa)
- Necesita visualizar dirección, no decidir acciones
- El proceso requiere síntesis antes de avanzar

Es una herramienta de cierre estructural del Grupo A.

Cómo se trabaja

1. Define los ejes del mapa. El mentor propone construir un esquema que integre:
    - Lo que da sentido

- Lo que quiero cuidar
- Lo que dejo atrás
- Hacia dónde me oriento (sin “cómo”)

2. Trabajo visual. Se recomienda mapa gráfico, no texto lineal. La visualización ayuda a integrar.
3. Lectura reflexiva. El mentor pregunta:
    - ¿Qué se ordena al verlo así?
    - ¿Qué pierde peso?
    - ¿Qué dirección se vuelve evidente?

Rol del mentor

- Custodio del límite: no pasar a objetivos
- Facilitador de síntesis
- Observador de coherencia interna

Indicadores de buen uso

- Aparece sensación de orientación
- Disminuye la urgencia por actuar
- El mentorado puede decir “desde aquí decido”

Cuidado ético

- No traducir el mapa en metas

- No forzar claridad total
- No usarlo como herramienta motivacional

Cierre profesional

El Mapa de propósito no indica el camino. Define desde dónde caminar.

Regla práctica RGM para el mentor experto

Esta regla evita el 90% de los errores: Si la herramienta termina con la pregunta "¿y ahora qué vas a hacer?", no pertenece al Grupo A.

El Grupo A termina siempre con preguntas del tipo:

- "¿Qué ves ahora que antes no veías?"
- "¿Qué empieza a tener más sentido?"
- "¿Desde dónde quieres seguir pensando tu vida o tu rol?"

Cuando aparece naturalmente el deseo de decidir o actuar, el Grupo A ya cumplió su función.

El Grupo A no ordena la vida. Ordena el sentido desde el cual la vida será ordenada después.

GRUPO B — AUTOCONOCIMIENTO Y CONCIENCIA PERSONAL

Cuando la mentoría pasa del sentido al darse cuenta

El Grupo B se abre una vez que el sentido y la dirección interna ya han sido ordenados (Grupo A). Aquí, la mentoría da un paso más profundo: ya no se pregunta solo "desde dónde quiero vivir", sino: "¿Cómo soy?, ¿cómo funciono? y ¿qué patrones operan hoy en mí mientras vivo desde ese sentido?"

Desde la perspectiva de la Academia Global de Mentoría (RGM), el autoconocimiento no es introspección infinita ni exploración identitaria abstracta. Es conciencia operativa: darse cuenta de los propios patrones para decidir y actuar con mayor responsabilidad.

Qué tipo de procesos aborda el Grupo B

Las herramientas del Grupo B son pertinentes cuando el mentor observa que el mentorado:

- Repite patrones sin comprenderlos del todo
- Se sorprende a sí mismo actuando de maneras contradictorias
- Tiene claridad de sentido, pero no de funcionamiento personal
- Necesita verse con más honestidad, no juzgarse
- Confunde intención con impacto

Este grupo no busca cambiar inmediatamente. Busca hacer visible lo que hoy opera de manera automática.

Un principio rector del Grupo B

No se puede transformar aquello que aún no se ve con claridad.

Por eso, las herramientas de este grupo no empujan a la acción, sino que amplían el campo de conciencia desde el cual la acción será posible después.

Cuando se fuerza el paso a la acción en esta etapa, el resultado suele ser:

- autoexigencia
- frustración
- repetición de patrones
- decisiones bien intencionadas, pero mal sostenidas

Qué hace el mentor en este grupo

En el Grupo B, el mentor no diagnostica, no etiqueta y no interpreta clínicamente.

Su rol es:

- facilitar la autoobservación
- ayudar a nombrar patrones sin juicio
- sostener un espejo claro y respetuoso
- diferenciar entre descripción y evaluación

- proteger la dignidad del mentorado mientras se ve

Aquí, la calidad del acompañamiento se mide por la claridad que emerge, no por la intensidad emocional ni por la rapidez del cambio.

Riesgos frecuentes que este grupo viene a ordenar

Las fichas del Grupo B están diseñadas para evitar:

- Autoconocimiento convertido en autoanálisis paralizante
- Uso de herramientas como etiquetas identitarias (“yo soy así”)
- Confusión entre conciencia y terapia
- Interpretaciones del mentor que sustituyen la reflexión del mentorado
- Procesos de “mejora personal” basados en culpa o comparación

Cuando estos riesgos aparecen, el autoconocimiento deja de liberar y empieza a encerrar.

Ejes que atraviesan todas las fichas del Grupo B

Aunque las herramientas sean diversas, todas trabajan -explícita o implícitamente- estos ejes:

- **Patrones**: formas recurrentes de pensar, sentir y actuar
- **Percepción**: cómo me veo y cómo soy visto

- **Impacto**: efectos reales de mis conductas
- **Conciencia**: nivel desde el cual opero hoy
- **Responsabilidad personal**: sin culpa, sin excusas

El Grupo B no busca definir "quién soy", sino cómo funciono hoy.

Cómo leer y usar este grupo

Las fichas del Grupo B:

- no se aplican en cascada
- no se usan para "arreglar" personas
- no sustituyen procesos terapéuticos

El mentor experto selecciona una herramienta a la vez, observa su efecto y permite que la conciencia madure antes de introducir nuevas lecturas.

En muchos procesos, una sola ficha del Grupo B, bien trabajada, cambia radicalmente la calidad del acompañamiento posterior.

Función del Grupo B dentro de la guía

El Grupo B cumple una función bisagra: traduce el sentido (Grupo A) en conciencia personal, prepara el terreno emocional y decisional de los Grupos C y D.

Sin este grupo, la mentoría corre el riesgo de:

- tener sentido sin realismo
- decisiones sin autoconciencia

- acciones que no consideran al propio funcionamiento

Frontera clara del Grupo B

El Grupo B termina cuando el mentorado puede decir, con honestidad:

- "Ahora entiendo mejor cómo funciono"
- "Veo mis patrones con más claridad"
- "Reconozco mi parte en lo que me pasa"

Aquí no se decide todavía. Aquí no se actúa todavía.

Cuando aparece naturalmente la pregunta *"¿qué hago con esto?"*, el proceso está listo para avanzar al Grupo C o D, según el caso.

El Grupo B incluye exclusivamente herramientas que permiten a la persona: verse a sí misma con mayor claridad, reconocer patrones de funcionamiento, tomar conciencia de su impacto, sin entrar aún en emoción profunda, decisión ni acción.

Condición necesaria y suficiente para pertenecer al Grupo B:

La herramienta debe ampliar la conciencia personal sobre "cómo funciono hoy", sin exigir procesar emocionalmente, decidir ni actuar.

Si una herramienta:

- empuja a elegir,
- moviliza emociones intensas,

- abre historia personal profunda,
- traduce directamente en acciones,

ya no pertenece al Grupo B, aunque sea reflexiva.

Las herramientas que pertenecen al Grupo B

Estas herramientas trabajan **conciencia descriptiva**, no interpretativa ni emocional.

1. **Rueda de la vida**
    - Muestra percepción del estado actual
    - Hace visibles desequilibrios
    - No explica causas ni prescribe acciones
2. **Ventana de Johari**
    - Amplía conciencia de percepción propia y ajena
    - Trabaja puntos ciegos
    - No procesa emociones ni conflictos
3. **Inventario de valores Personales**
    - Clarifica valores enunciados vs. vividos
    - Trabaja coherencia interna
    - No fuerza decisiones ni juicios morales
4. **Diario reflexivo**

- Sostiene autoobservación en el tiempo
- Hace visibles patrones cotidianos
- No interpreta ni analiza clínicamente

5. **FODA Personal (en clave reflexiva)**
    - Integra recursos y desafíos
    - Relaciona persona y contexto
    - No se usa como diagnóstico rígido

Estas herramientas **constituyen el corazón del Grupo B**.

1. Rueda de la vida

Objetivo operativo en sesión

Obtener una **fotografía rápida y visual del estado actual del mentorado** en los principales dominios de su vida o rol, para **definir foco de acompañamiento** y **priorizar intervención**.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Utilizar esta herramienta cuando el mentorado:

- No logra priorizar temas de trabajo
- Trae múltiples insatisfacciones sin jerarquía
- Solicita “mejorar muchas cosas a la vez”

- Inicia un proceso y aún no hay foco claro

No usarla cuando ya existe un objetivo definido y trabajado.

Material necesario

- Hoja en blanco (o plantilla circular)
- Lápiz o marcador
- Escala visible del 1 al 10

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Definición de dominios

El mentor invita al mentorado a definir entre **6 y 10 dominios relevantes en su vida**, según el contexto del proceso (ej.: trabajo, finanzas, salud, relaciones, desarrollo personal, ocio, propósito, liderazgo, etc.).

El mentor **no propone dominios estándar** sin validar pertinencia contextual.

Paso 2 — Construcción del gráfico

El mentor indica al mentorado que:

- Dibuje un círculo
- Divida el círculo en partes iguales (una por dominio)
- Marque una escala del centro (1) al borde (10)

Paso 3 — Autoevaluación subjetiva

El mentor pide al mentorado que **califique cada dominio** según su **percepción actual**, no según expectativas externas ni ideales.

No se justifican los números en esta etapa.

Paso 4 — Representación visual

El mentor invita a unir los puntos y observar la figura resultante.

Aquí **no se interpreta**. Solo se **mira**.

Lectura guiada (qué hace el mentor)

El mentor facilita la lectura con preguntas como:

- ¿Qué dominios te llaman más la atención al ver la rueda?
- ¿Dónde hay mayor energía y dónde mayor desgaste?
- ¿Qué área está impactando más a las demás?
- Si solo pudieras trabajar una, ¿cuál movería más el sistema?

El mentor **no propone acciones** aún.

Resultado esperado inmediato

- Foco claro para el proceso de mentoría
- Priorización consensuada del trabajo
- Reducción de dispersión
- Alineación de expectativas mentor–mentorado

Errores frecuentes de aplicación

- Convertir la rueda en diagnóstico psicológico
- Forzar compromisos de acción inmediatos
- Comparar con “cómo debería estar”
- Usarla como ejercicio repetitivo sin lectura profunda

Criterio ético de uso

Si durante la lectura emergen indicadores de:

- sufrimiento intenso
- desesperanza
- bloqueo emocional profundo

El mentor **detiene la herramienta**, contiene y **evalúa derivación**.

Cierre operativo

La Rueda de la Vida **no se cierra con un plan**, se cierra con una **decisión de foco**.

El plan viene después, en herramientas de acción.

Pregunta de control profesional (mentor)

¿Estoy usando esta herramienta para ayudar a priorizar el proceso o para acelerar una intervención que aún no está madura?

2. Ventana de Johari

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **ampliar su conciencia sobre sí mismo en relación con otros**, identificando áreas visibles, ocultas, ciegas y desconocidas, para **mejorar su autoconocimiento, comunicación e impacto relacional**.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Utilizar esta herramienta cuando el mentorado:

- Tiene dificultades relacionales recurrentes
- Recibe feedback que no logra comprender o integrar
- Ocupa roles de liderazgo o influencia
- Percibe distancia entre su intención y su impacto
- Busca desarrollarse en contextos de equipo o red

No usarla cuando no existe un mínimo de confianza en el proceso o cuando el mentorado no está disponible para recibir feedback.

Material necesario

- Hoja en blanco
- Lápiz o marcador
- Cuatro cuadrantes claramente delimitados

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Construcción del marco

El mentor invita al mentorado a dibujar un cuadrado dividido en cuatro cuadrantes y a rotularlos como:

- Área Abierta (lo que sé de mí y otros saben)
- Área Ciega (lo que otros ven y yo no)
- Área Oculta (lo que sé de mí y no muestro)
- Área Desconocida (lo que ni yo ni otros conocen)

El mentor aclara que **no se trata de juzgar**, sino de observar.

Paso 2 — Exploración del Área Abierta

El mentor pide al mentorado que escriba características, conductas o rasgos que reconoce en sí mismo y que también son visibles para otros.

Aquí se establece un **punto de partida compartido**.

Paso 3 — Exploración del Área Oculta

El mentor invita a identificar aspectos que el mentorado **elige no mostrar**: miedos, dudas, motivaciones, límites.

El mentor respeta estrictamente **lo que el mentorado decide no escribir**.

Paso 4 — Exploración del Área Ciega

El mentor solicita al mentorado que recuerde:

- feedback recibido,
- comentarios recurrentes,
- reacciones de otros que no comprendió del todo.

No se valida ni se discute el feedback; **solo se registra**.

Paso 5 — Área Desconocida (sin forzar)

El mentor aclara que esta área **no se explora activamente**, sino que se reconoce como espacio de potencial, aprendizaje y desarrollo futuro.

Lectura experta (qué observa el mentor)

El mentor presta atención a:

- Tamaño relativo del área abierta
- Resistencia a reconocer áreas ciegas
- Sobreexposición o sobre ocultamiento
- Narrativas defensivas frente al feedback
- Confusión entre identidad y conducta

El mentor **no confronta**, acompaña la toma de conciencia.

Resultado esperado inmediato

- Mayor conciencia del impacto personal
- Apertura al feedback
- Claridad sobre dinámicas relacionales

- Base para desarrollo de habilidades interpersonales
- Mejora potencial en la comunicación

Errores frecuentes de aplicación

- Usar la herramienta para confrontar o corregir
- Convertir el ejercicio en juicio personal
- Forzar revelaciones
- Trabajar el área ciega sin cuidado emocional
- Intentar "llenar" el área desconocida

Criterio ético de uso

La Ventana de Johari **no obliga a exponerse**. El nivel de apertura **lo decide el mentorado**.

Si el ejercicio genera vergüenza, defensa intensa o cierre emocional, el mentor **detiene la exploración**, valida la experiencia y reencuadra.

Cierre operativo

La herramienta se cierra cuando el mentorado puede decir: "Ahora entiendo mejor cómo me ven los otros y qué decido mostrar o no en mis vínculos."

No se cierra con cambios conductuales inmediatos, sino con **mayor conciencia relacional**.

Pregunta de control profesional (mentor)

¿Estoy usando esta herramienta para ampliar conciencia o para corregir al mentorado desde mi propio criterio?

Nota de criterio RGM

El crecimiento relacional no comienza corrigiendo conductas, sino **reconociendo el impacto que ya estamos generando**.

En mentoría experta, la Ventana de Johari **no reduce al mentorado**, lo **amplía**.

3. Inventario de valores personales

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **identificar, priorizar y contrastar sus valores reales (vividos)** con sus decisiones, conductas y proyectos, para **restablecer coherencia interna** y fortalecer el criterio personal desde el cual actúa.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Usar esta herramienta cuando el mentorado:

- Está frente a una decisión relevante
- Expresa conflicto interno o ambivalencia
- Dice “sé lo que quiero, pero no logro sostenerlo”

- Vive tensión entre lo que hace y lo que dice valorar
- Busca alinear propósito, acción y dirección

No usarla como ejercicio introductorio liviano ni cuando el mentorado busca respuestas rápidas sin disposición reflexiva.

Material necesario

- Hojas en blanco
- Lápiz o bolígrafo
- Tiempo suficiente (no menos de una sesión completa)

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Generación libre de valores (sin guías previas)

El mentor pide al mentorado: "Escribe todos los valores que consideras importantes en tu vida, sin ordenarlos ni filtrarlos."

No se ofrecen listas ni ejemplos.

El mentor **observa**, no interviene.

Paso 2 — Depuración (valores declarados vs. prestados)

El mentor solicita:

"Revisa la lista y elimina aquellos valores que crees que *deberían* ser importantes, pero que no estás seguro de vivir."

Aquí comienza la **diferenciación clave**.

Paso 3 — Priorización forzada

El mentor pide reducir la lista a:

- **10 valores**
- luego a **5**
- finalmente, a **3 valores centrales**

Este paso **genera tensión**. El mentor no la alivia: la **sostiene**.

Paso 4 — Contraste con decisiones reales

Para cada uno de los 3 valores, el mentor pregunta:

- ¿Qué decisiones recientes reflejan este valor?
- ¿Qué decisiones recientes lo contradicen?
- ¿Dónde este valor ha sido negociado o postergado?

No se buscan justificaciones, sino **evidencia vivida**.

Paso 5 — Mapa de coherencia

El mentor invita a trazar tres columnas:

| Valor | Conductas coherentes | Conductas incoherentes |

Este mapa **no se corrige**, se **observa**.

Lectura experta (qué observa el mentor)

El mentor presta atención a:

- Valores abstractos sin correlato conductual
- Dificultad para priorizar (todo es importante)

- Confusión entre valores y objetivos
- Defensa racional frente a incoherencias
- Emoción emergente (culpa, alivio, claridad)

El mentor **no moraliza** la incoherencia: la hace visible.

Resultado esperado inmediato

- Claridad sobre valores realmente operativos
- Conciencia de incoherencias actuales
- Reducción del autoengaño
- Base sólida para decisiones futuras
- Recuperación de responsabilidad personal

Errores frecuentes de aplicación

- Usar listas prefabricadas de valores
- Forzar “valores correctos”
- Convertir la herramienta en juicio ético
- Buscar coherencia perfecta
- Cerrar con planes de acción apresurados

Criterio ético de uso

Los valores **no se imponen, no se corrigen y no se jerarquizan externamente**.

El rol del mentor es **acompañar la conciencia**, no definir qué valores son "mejores".

Si emergen valores en conflicto profundo o crisis identitaria, el mentor **desacelera** y prioriza sostén reflexivo.

Cierre operativo

La herramienta se cierra cuando el mentorado puede decir: "Ahora entiendo por qué me cuesta sostener ciertas decisiones y desde dónde necesito elegir en adelante."

No se cierra con promesas, sino con **lucidez**.

Pregunta de control profesional (mentor)

¿Estoy acompañando al mentorado a ver su coherencia o intentando alinearlo con mis propios valores?

Nota de criterio RGM

La incoherencia no es un fallo moral. Es **información valiosa** sobre el estado actual del desarrollo.

En mentoría experta, **ver la incoherencia es el primer acto de madurez**.

4. Diario reflexivo

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **desarrollar una práctica continua de autoobservación consciente**, que le permita **transformar experiencia vivida en aprendizaje**, sostener coherencia interna y fortalecer su criterio personal a lo largo del proceso de mentoría.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Usar esta herramienta cuando el mentorado:

- Inicia un proceso de mentoría de mediano o largo plazo
- Tiene dificultad para registrar aprendizajes entre sesiones
- Repite patrones sin darse cuenta
- Dice “entiendo todo en la sesión, pero luego vuelvo a lo mismo”
- Necesita fortalecer autonomía reflexiva

No usarla como tarea mecánica ni con personas que aún no pueden sostener mínimos de introspección.

Material necesario

- Cuaderno físico dedicado **exclusivamente** al proceso *(recomendado sobre soporte digital)*

- Lápiz o bolígrafo
- Acuerdo explícito sobre frecuencia y uso

Instalación de la herramienta (acto clave del mentor)

El mentor **no entrega el diario** como tarea, lo **instituye**.

Mensaje base sugerido: "Este diario no es para escribir bien ni para cumplir. Es para pensar mejor. Nadie lo va a corregir. Yo no lo leeré salvo que tú decidas compartir algo."

Aquí se define el **marco ético y de autonomía**.

Estructura mínima del Diario (no negociable)

Cada entrada debe responder, como mínimo, a **estas cuatro preguntas**:

1. **¿Qué ocurrió?**
   (hechos, situaciones, decisiones, conversaciones)
2. **¿Qué pensé y sentí?**
   (emociones, juicios, reacciones internas)
3. **¿Qué aprendí de mí?**
   (patrones, valores, incoherencias, recursos)
4. **¿Qué queda abierto?**
   (preguntas, tensiones, decisiones no cerradas)

No se busca extensión. Se busca **honestidad**.

Frecuencia recomendada

- Ideal: 2 a 3 veces por semana
- Mínimo: después de cada sesión de mentoría
- Extra: luego de eventos significativos

La regularidad importa más que la cantidad.

Uso del diario dentro de la sesión

El mentor puede preguntar:

- ¿Qué apareció en tu diario desde la última sesión?
- ¿Qué se repite?
- ¿Qué te sorprendió al releerte?
- ¿Qué no habías visto hasta escribirlo?

El mentor **no interpreta el texto**.
Trabaja con lo que el mentorado **elige traer**.

Qué observa el mentor (lectura experta)

- Evolución del lenguaje (más preciso, menos defensivo)
- Pasaje de relato externo a reflexión interna
- Identificación de patrones
- Capacidad de sostener ambigüedad
- Disminución de proyecciones

El diario revela **nivel de conciencia**, no "compromiso".

Resultados esperables con el tiempo

- Mayor continuidad entre sesiones
- Aprendizaje acumulativo, no episódico
- Desarrollo de criterio propio
- Reducción de dependencia del mentor
- Capacidad de auto acompañamiento

Cuando funciona, el mentorado **empieza a llegar a la sesión ya pensando**.

Errores frecuentes de aplicación

- Convertir el diario en reporte para el mentor
- Escribir solo hechos, sin reflexión
- Usarlo como descarga emocional sin aprendizaje
- Abandonarlo por perfeccionismo
- Revisarlo solo “cuando hay problema”

Criterio ético de uso

El diario es **territorio íntimo del mentorado**.

- No se exige mostrarlo
- No se corrige
- No se evalúa

- No se interpreta clínicamente

Si emergen contenidos de sufrimiento profundo, el mentor **detiene el trabajo reflexivo** y evalúa derivación.

Cierre operativo de la herramienta

El diario **no se cierra**: se **integra**.

Se puede cerrar una etapa preguntando: "Si relees tus primeras páginas, ¿qué versión de ti aparece hoy?"

Ese contraste es el aprendizaje.

Pregunta de control profesional (mentor)

¿Estoy usando el diario para fortalecer la autonomía del mentorado o para tener más control sobre su proceso?

Nota de criterio RGM

La experiencia no enseña nada por sí sola. **Lo que enseña es la experiencia pensada.**

El Diario Reflexivo es la herramienta que convierte vivir → comprender → elegir mejor.

5. FODA personal en clave reflexiva

Objetivo operativo en sesión

Hacer visible **cómo la persona se percibe a sí misma en relación con su contexto**, integrando recursos y desafíos internos con

condiciones externas, **sin convertir la lectura en diagnóstico ni en plan de acción**.

El FODA Personal, en clave RGM, **no sirve para decidir ni para planificar**, sino para **tomar conciencia del lugar real desde el cual la persona está operando hoy**.

Cuando usar la técnica

Esta ficha es pertinente cuando el mentor observa que el mentorado:

- Tiene claridad de sentido (Grupo A cerrado), pero confusión sobre su situación actual
- Se mueve entre expectativas altas y frustraciones recurrentes
- Sobrestima o subestima sus propios recursos
- Externaliza excesivamente los obstáculos o se responsabiliza en exceso
- Necesita una lectura más realista de sí mismo en contexto

No es herramienta de inicio de proceso. **No es herramienta previa a decisiones importantes**

Qué tipo de conciencia habilita

Esta herramienta permite que el mentorado:

- Diferencie **lo interno** de **lo contextual**
- Distinga **percepción** de **hecho**
- Observe **patrones de atribución** (culpa, mérito, victimización, omnipotencia)

- Tome contacto con su posición actual, sin juzgarla

El FODA Personal **no busca optimizar**, sino **describir con honestidad**.

Cómo se trabaja (mentor en acción)

1. Reencuadre inicial (crítico)

El mentor debe explicitar antes de comenzar: "Esto no es un diagnóstico ni un plan. Es una fotografía reflexiva de cómo te estás viendo hoy." Este encuadre **protege el proceso**.

2. Construcción pausada del mapa

Se trabaja en los cuatro cuadrantes clásicos, **sin profundizar todavía**:

- **Fortalezas** → recursos que la persona reconoce en sí misma
- **Debilidades** → límites, dificultades o aspectos no desarrollados
- **Oportunidades** → condiciones externas percibidas como favorables
- **Amenazas** → condiciones externas percibidas como restrictivas

El foco no está en la exactitud, sino en **la forma de mirar**.

3. Lectura reflexiva (núcleo de la ficha)

El trabajo real comienza **después de completar el cuadro**, con preguntas como:

- ¿Qué cuadrante te resultó más fácil de completar?

- ¿Dónde fuiste más duro contigo?
- ¿Dónde aparece más el contexto que tú mismo?
- ¿Qué repite lo que ya vimos en otras herramientas del Grupo B?

Aquí el mentor **no corrige**, **no valida**, **no interpreta**: **pregunta**.

Rol del mentor

En esta ficha, el mentor actúa como:

- **Facilitador de conciencia**, no como analista
- **Observador de patrones**, no como evaluador
- **Custodio del límite**, evitando pasar a la acción

El mentor **cuida que el FODA no se convierta en excusa, ni en auto ataque**.

Indicadores de buen uso

La herramienta está bien utilizada cuando:

- El mentorado se sorprende de su propia lectura
- Aparece una visión más equilibrada de sí mismo
- Disminuyen los discursos extremos (“todo depende de mí / nada depende de mí”)
- Se amplía el realismo sin pérdida de dignidad

Si aparece urgencia por “corregir”, la ficha fue forzada.

Riesgos de mal uso

El FODA Personal se vuelve contraproducente cuando:

- Se transforma en evaluación de desempeño
- Se utiliza para justificar decisiones prematuras
- Se usa para reforzar etiquetas negativas
- Se compara con estándares externos

En esos casos, deja de ser Grupo B.

Pregunta de auto chequeo del mentor

¿Estoy usando esta herramienta para ampliar conciencia o para empujar al mentorado hacia una acción para la que aún no está listo?

Nota de criterio RGM

En mentoría experta: **El FODA Personal no sirve para definir qué hacer. Sirve para entender desde dónde estoy intentando hacerlo.**

Usado con criterio, **ordena la mirada**. Usado sin él, **distorsiona el proceso**.

Cierre profesional de la ficha

El FODA Personal, en clave reflexiva, **marca el cierre natural del Grupo B**: deja a la persona **viéndose con mayor claridad**, sin decidir aún, sin actuar todavía, pero ya **sin autoengaño**.

Desde aquí, el proceso está listo para avanzar hacia:

- **Grupo C** (si lo que emerge es emoción y vínculo), o

- **Grupo D** (si emerge necesidad de discernimiento).

Frontera inferior y superior del Grupo B

De dónde parte el Grupo B

- Ya existe sentido y dirección (Grupo A cerrado)
- El mentorado quiere entenderse mejor
- Aparecen preguntas sobre sí mismo

Hasta dónde llega el Grupo B

El Grupo B termina cuando el mentorado puede decir:

- "Ahora veo mis patrones"
- "Entiendo mejor cómo funciono"
- "Reconozco mi impacto"

Aquí aún no decide ni actúa.

Cuando surge la pregunta: "¿Qué hago con esto?" el proceso está listo para avanzar al **Grupo C o D**.

Regla práctica RGM para el Grupo B

Esta regla evita el error más frecuente: Si la herramienta provoca emoción intensa, no es Grupo B. Si la herramienta exige decisión o acción, ya dejó de ser Grupo B.

El Grupo B **termina siempre en conciencia ampliada**, no en resolución.

El Grupo B no busca explicarse la vida. Busca que la persona se vea a sí misma con suficiente claridad como para no seguir actuando a ciegas.

GRUPO C — EMOCIONES, VÍNCULOS Y MUNDO INTERIOR

Cuando la mentoría aprende a sostener lo que se siente sin apropiárselo

El Grupo C se abre **solo después de que el sentido (Grupo A) y la conciencia personal (Grupo B) han sido suficientemente trabajados**.

Aquí la mentoría entra en un territorio más sensible: **la experiencia emocional y relacional que atraviesa a la persona mientras vive, decide y se vincula**.

Desde la perspectiva de la Academia Global de Mentoría (RGM), trabajar con emociones **no equivale a hacer terapia**, ni implica explorar trauma, ni interpretar la vida psíquica del mentorado. Implica **alfabetizar emocionalmente**, ampliar el registro interno y **comprender cómo lo emocional influye —sin darse cuenta— en decisiones, vínculos y conductas**.

Qué tipo de procesos aborda el Grupo C

Las herramientas del Grupo C se vuelven pertinentes cuando el mentor observa que el mentorado:

- Reacciona emocionalmente sin comprender del todo por qué
- Queda atrapado en conflictos relacionales recurrentes
- Toma decisiones desde estados emocionales no

reconocidos

- Tiene dificultad para nombrar lo que siente
- Confunde hechos con reacciones emocionales

Este grupo **no busca resolver emociones**, busca **hacerlas conscientes y comprensibles**.

Un principio rector del Grupo C

Lo que no se reconoce emocionalmente, se actúa de manera inconsciente.

Por eso, las herramientas de este grupo **no buscan catarsis**, ni alivio inmediato, ni transformación profunda del mundo interior.

Buscan **conciencia emocional suficiente** para que la persona **recupere margen de elección**.

Qué hace el mentor en este grupo

En el Grupo C, el mentor:

- no interpreta emocionalmente
- no indaga trauma
- no explica el origen psicológico de lo que aparece

Su rol es:

- ayudar a **nombrar emociones**
- facilitar **distinción entre emoción, pensamiento y acción**

- sostener espacios de escucha cuidadosa
- proteger los límites del rol profesional
- derivar cuando el proceso lo exige

Aquí, **la ética del límite es tan importante como la herramienta**.

Riesgos frecuentes que este grupo viene a ordenar

Las fichas del Grupo C están diseñadas para evitar:

- Mentoría confundida con terapia
- Uso invasivo de herramientas emocionales
- Apertura de contenidos que no pueden sostenerse
- Dependencia emocional del mentorado
- Confusión entre acompañar y contener clínicamente

Cuando estos riesgos no se cuidan, **el acompañamiento deja de ser profesional**.

Ejes que atraviesan todas las fichas del Grupo C

Aunque las herramientas sean diversas, todas trabajan -explícita o implícitamente- sobre estos ejes:

- **Emoción**: qué se siente y cómo se nombra
- **Vínculo**: cómo me relaciono con otros
- **Reacción**: cómo respondo ante estímulos emocionales
- **Conciencia**: desde dónde estoy actuando

emocionalmente

- **Límite**: hasta dónde acompaño sin invadir

El Grupo C **no busca sanar**, busca **comprender para no actuar a ciegas**.

Cómo leer y usar este grupo

Las fichas del Grupo C:

- deben usarse **con parsimonia**
- requieren **lectura fina del proceso**
- exigen **mayor presencia que técnica**

El mentor experto introduce estas herramientas **solo cuando el proceso lo pide**, y está siempre dispuesto a **detenerse** si la intensidad emocional supera el marco de la mentoría.

En muchos procesos, **una sola herramienta del Grupo C, bien sostenida, es suficiente** para cambiar radicalmente la calidad del acompañamiento.

Función del Grupo C dentro de la guía

El Grupo C cumple una función crítica: **evitar que la conciencia (Grupo B) se vuelva fría**, **evitar que las decisiones (Grupo D) se tomen desde estados no reconocidos**, **preparar el terreno emocional para el discernimiento y la acción consciente**.

Sin este grupo, la mentoría corre el riesgo de volverse excesivamente cognitiva o instrumental.

Frontera clara del Grupo C

El Grupo C **termina** cuando el mentorado puede decir:

- "Ahora puedo nombrar lo que siento"
- "Entiendo cómo esto impacta en mis vínculos"
- "Veo mis reacciones con más claridad"

Aquí aún no se decide. Aquí aún no se actúa.

Cuando emerge la pregunta: "¿Qué hago con esto que siento?"

el proceso está listo para avanzar al **Grupo D (discernimiento)**.

El **Grupo C** incluye exclusivamente herramientas que permiten:

- **nombrar emociones** y ampliar vocabulario emocional,
- **observar reacciones** (sin interpretarlas clínicamente),
- **leer dinámicas vinculares actuales** en clave reflexiva,
- **regular lo suficiente** para recuperar margen de elección,

sin entrar en trauma, patología, intervención terapéutica, ni análisis profundo del psiquismo.

Condición necesaria y suficiente para pertenecer al Grupo C:

La herramienta debe hacer consciente la experiencia emocional o relacional presente de manera segura y acotada, sin interpretar clínicamente ni abrir material que requiera psicoterapia.

Si una herramienta:

- busca “curar”, “sanar”, “resolver heridas”,
- investiga causas infantiles, trauma, duelo clínico,
- interpreta simbólicamente,
- o induce catarsis intensa,

ya no pertenece al Grupo C (cruza a terapia u otros marcos).

Herramientas que pertenecen al Grupo C (perímetro cerrado)

Núcleo duro (indiscutible)

Estas herramientas alfabetizan, hacen visible y ordenan sin invadir:

1. **Rueda de las emociones**
    - Identifica y nombra estados emocionales presentes.
    - Amplía lenguaje y diferenciación.
2. **Registro emocional**
    - Observa patrones emocionales a lo largo del tiempo.
    - Descriptivo, no interpretativo.
3. **Escucha activa profunda**
    - Sostiene expresión y comprensión emocional sin “tratar” nada.

- Central para el rol del mentor.

4. **Mapa de vínculos**
    - Lee entramado relacional actual (apoyos, tensiones, distancias).
    - No analiza historia familiar profunda.

5. **Narrativa emocional guiada**
    - Integra experiencia emocional acotada (evento concreto), sin catarsis.
    - Enfocada en sentido y aprendizaje, no en "procesamiento terapéutico".

6. **Diálogo Socrático reflexivo (cuando el objeto es emoción + creencia actual)**
    - Cuestiona supuestos que amplifican reacciones emocionales.
    - No se usa para exploración clínica por parte del mentor, pues él, por principio, no es un terapeuta.

El Grupo C no trabaja emociones para cambiarlas, sino para que dejen de gobernar en silencio.

1. Rueda de las emociones

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **identificar, nombrar y diferenciar emociones reales presentes en una situación concreta**, para reducir confusión interna, mejorar la autorregulación y **tomar decisiones con mayor conciencia emocional**.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Usar esta herramienta cuando el mentorado:

- Dice "no sé qué me pasa"
- Confunde emociones con juicios ("estoy mal", "todo me supera")
- Toma decisiones reactivas
- Está emocionalmente activado, pero no desbordado
- Necesita bajar ruido interno para pensar mejor

No usarla en estados de crisis aguda, trauma o desregulación intensa.

Material necesario

- Rueda Emocional impresa (simple, visible)
- Hoja en blanco
- Lápiz

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Anclar la emoción a una situación concreta

El mentor pide: "Piensa en una situación específica reciente (no en tu vida en general)."

No se trabaja con abstracciones.

Paso 2 — Señalar, no explicar

El mentor muestra la rueda y pide: "Sin justificar ni explicar, señala las emociones que estén presentes en esa situación."

El mentor **detiene explicaciones**. Solo identificación.

Paso 3 — Diferenciar emoción primaria y secundaria

El mentor pregunta:

- ¿Cuál parece ser la emoción más inmediata?
- ¿Cuál aparece como reacción posterior?

Esto suele generar ***insight*** **inmediato**.

Paso 4 — Intensidad emocional

El mentor pide puntuar cada emoción (0–10).

No para medir, sino para **jerarquizar**.

Paso 5 — Impacto en la conducta

Pregunta clave:

"¿Qué haces distinto cuando esta emoción domina?"

Aquí se conecta emoción con acción, sin análisis psicológico.

Qué observa el mentor (lectura experta)

- Dificultad para nombrar emociones básicas
- Uso excesivo de emociones sociales ("frustración", "estrés")
- Confusión emoción–pensamiento
- Aparición de alivio al poner nombre
- Cambio corporal visible al identificar

Resultado esperado inmediato

- Disminución de confusión emocional
- Lenguaje emocional más preciso
- Mayor autorregulación
- Recuperación de capacidad reflexiva
- Separación entre emoción y decisión

Errores frecuentes de aplicación

- Analizar el origen emocional
- Interpretar historias personales
- Forzar "emociones correctas"
- Usar la rueda como diagnóstico

- Extender la herramienta más de lo necesario

Criterio ético de uso

El mentor **nombra, no interpreta**. **Acompaña conciencia, no procesa emoción profunda**.

Si emergen emociones desbordantes o recuerdos traumáticos: → **detener la herramienta y evaluar derivación**.

Cierre operativo

El mentor cierra preguntando: "Con esta emoción más clara, ¿qué decisión o conversación requiere ahora mayor cuidado?"

La emoción **ordena la acción**, no la reemplaza.

Nota de criterio RGM

Nombrar una emoción no la elimina. La vuelve **habitable y pensable**.

2. Registro emocional

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **registrar emociones en contexto real** (situación → emoción → reacción → consecuencia) para **identificar patrones repetidos**, disparadores y rutas habituales de respuesta, y así ampliar conciencia y autorregulación entre sesiones.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Usar esta herramienta cuando el mentorado:

- Se desregula o reacciona “sin entender por qué”
- Repite conflictos o resultados no deseados
- Tiene dificultad para nombrar emociones en caliente
- Necesita sostener conciencia emocional fuera de la sesión
- Está trabajando toma de decisiones con carga emocional

No usarla si el mentorado está en crisis aguda, en trauma activo o si la herramienta se convertiría en auto vigilancia ansiosa.

Material necesario

- Una hoja plantilla (o cuaderno)
- Lapicero
- Compromiso mínimo: 7 días (ideal: 14)

Formato mínimo de registro (simple y potente)

Cada registro debe incluir 5 campos, sin narrativa extensa:

1. **Situación** (¿qué pasó? en 1–2 líneas)
2. **Emoción** (1–3 palabras)
3. **Intensidad** (0–10)
4. **Respuesta** (¿qué hice/dije/evité?)
5. **Costo / Resultado** (¿qué pasó después?)

Regla de oro: **breve, real, frecuente.**

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Definir ventana de observación

El mentor acuerda con el mentorado:

- duración (7–14 días)
- momentos clave (al final del día o tras eventos significativos)
- número mínimo (3 registros por semana, ideal 1 por día)

Paso 2 — Entrenar un primer registro en sesión

El mentor elige con el mentorado un evento reciente y lo registran juntos usando los 5 campos.

Esto evita que el mentorado "no sepa por dónde empezar".

Paso 3 — Evitar la trampa del "por qué"

El mentor recalca: "No busques causas. Solo registra lo que ocurre."

Paso 4 — Revisión estructurada en la siguiente sesión
El mentor no pide leer todo. Pide seleccionar:

- 2 registros "difíciles"
- 1 registro "bien gestionado"

Y guía la lectura con 3 preguntas:

- ¿Qué emoción aparece más?
- ¿Qué situaciones la disparan?
- ¿Cuál es tu reacción habitual y su costo?

Qué observa el mentor (lectura experta)

- Emociones repetidas con disparadores similares
- Conductas de evitación (silencios, postergación, complacencia)
- Intensidades altas con costos altos
- Lenguaje que confunde emoción con juicio (“me sentí traicionado” vs “sentí rabia”)
- Mejoras espontáneas: momentos donde el mentorado regula mejor

Resultado esperado

- Conciencia de patrones emocionales recurrentes
- Identificación de disparadores reales
- Mejora progresiva de autorregulación
- Decisiones menos reactivas
- Mayor lenguaje emocional y responsabilidad sobre respuesta

Errores frecuentes

- Convertirlo en diario largo (se vuelve inusable)
- Registrarlo solo cuando "todo explota"
- Usarlo para autocastigo o perfeccionismo
- Buscar interpretaciones psicológicas profundas
- Querer "eliminar emociones" en vez de comprender respuestas

Criterio ético de uso

Si el registro activa ansiedad, obsesión o intensificación del malestar:

- reducir frecuencia
- acortar campos
- pausar la herramienta

Si emergen signos de trauma o sufrimiento profundo:

- **detener** y **derivar** según corresponda.

Cierre operativo

Se cierra cuando el mentorado puede nombrar con claridad: "Mi patrón más frecuente es… se activa con… y mi costo habitual es…"

Este cierre habilita la siguiente intervención (p. ej., límites, conversaciones, decisiones, hábitos).

3. Escucha activa profunda

Objetivo operativo en sesión

Crear un espacio de **presencia, comprensión y validación**, donde el mentorado pueda **escucharse a sí mismo a través del otro**, favoreciendo claridad, regulación emocional y profundización reflexiva.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Usar esta herramienta cuando el mentorado:

- Necesita ser comprendido antes de decidir
- Está emocionalmente activado pero disponible
- Repite historias sin escucharse
- Vive conflictos relacionales
- Necesita ordenar su relato interno

Esta herramienta **no se anuncia**. Se ejerce.

Condiciones previas (no negociables)

- Silencio interno del mentor
- Suspensión de juicio
- Ausencia total de consejo

- Ritmo lento

Si el mentor tiene prisa → **no usar**.

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Presencia explícita

El mentor abre con algo simple: “Tómate el tiempo que necesites. Te escucho.”

Y **guarda silencio**.

Paso 2 — Escucha sin interrupción

El mentor no:

- Corrige
- Completas frases
- Interpreta
- Hace preguntas prematuras

Solo escucha **tono, ritmo, emoción**.

Paso 3 — Devolución limpia

El mentor devuelve en primera persona: “Lo que escucho es…” “Parece importante para ti que…”

No agrega contenido nuevo.

Paso 4 — Verificación

Pregunta breve:

"¿Es así como lo estás viviendo?"

Si no lo es, se ajusta sin defender la devolución.

Paso 5 — Silencio fértil

Después de la devolución, **no intervenir**.

Aquí suele emerger lo esencial.

Qué observa el mentor (lectura experta)

- Cambios en la respiración
- Aparición de insight espontáneo
- Reducción de discurso defensivo
- Pasaje de relato externo a reflexión interna
- Emergencia de decisión propia

Resultado esperado

- Sensación profunda de ser comprendido
- Claridad sin consejo
- Regulación emocional
- Fortalecimiento del vínculo
- Recuperación de autonomía reflexiva

Errores frecuentes

- Escuchar para responder
- Transformar escucha en coaching de preguntas
- "Rescatar" al mentorado
- Acelerar el cierre
- Usar la escucha como técnica visible

Criterio ético de uso

La escucha profunda **no invade**. No explora trauma. No busca catarsis. No reemplaza terapia.

Si el mentorado entra en sufrimiento intenso:
→ **cambiar de modo o derivar**.

Cierre operativo

La escucha se cierra cuando el mentorado dice algo como: "Ahora me doy cuenta de..."

No cuando el mentor interviene.

Nota de criterio RGM

La escucha profunda no es pasividad. Es **una de las intervenciones más activas y responsables** que un mentor puede ejercer.

4. Mapa de vínculos

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **hacer visible su entramado relacional**, identificar vínculos que nutren, tensan o drenan energía, y **comprender cómo esas relaciones influyen en sus decisiones, emociones y desempeño**, sin analizar ni intervenir clínicamente los vínculos.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Usar esta herramienta cuando el mentorado:

- Repite conflictos interpersonales
- Se siente bloqueado por "otros"
- Vive tensiones en equipos, familia o redes profesionales
- Está en procesos de liderazgo o transición
- Necesita diferenciar responsabilidades propias y ajenas

No usarla para analizar historias familiares profundas ni dinámicas traumáticas.

Material necesario

- Hoja en blanco (horizontal)
- Lápiz
- Espacio tranquilo

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Ubicación del mentorado

El mentor indica: "Colócate en el centro de la hoja. No como persona psicológica, sino como actor del sistema actual."

Se dibuja un punto o círculo central con su nombre.

Paso 2 — Identificación de vínculos relevantes

El mentor pide: "Agrega alrededor a las personas o roles que hoy influyen de manera significativa en tu vida."

No se incluyen "todos", solo los **relevantes hoy**.

Paso 3 — Distancia y posición

El mentor solicita que el mentorado:

- Acerque o aleje los vínculos según cercanía percibida
- Use líneas (continuas, punteadas, flechas) si lo desea

El dibujo **no se corrige**.

Paso 4 — Cualidad del vínculo

Para cada vínculo, el mentor pregunta brevemente:

- ¿Este vínculo te da energía, te la quita o es neutro?
- ¿Qué emoción aparece con más frecuencia aquí?

Se escribe una palabra, no una historia.

Paso 5 — Lectura global

Pregunta clave: "¿Qué te dice este mapa sobre tu forma actual de relacionarte?"

Aquí emerge la conciencia sistémica.

Qué observa el mentor (lectura experta)

- Concentración excesiva de vínculos demandantes
- Ausencia de vínculos de sostén
- Confusión entre rol y persona
- Proyección de responsabilidad en "los otros"
- Insight espontáneo al ver el mapa completo

Resultado esperado

- Conciencia del sistema relacional real
- Diferenciación de responsabilidades
- Identificación de vínculos a cuidar, ajustar o resignificar
- Base para conversaciones pendientes o decisiones relacionales
- Reducción de victimización relacional

Errores frecuentes

- Analizar la psicología de los otros
- Convertir el mapa en juicio moral
- Forzar decisiones inmediatas (“tengo que cortar con X”)
- Intervenir en vínculos no presentes en sesión
- Usarlo como sustituto de terapia relacional

Criterio ético de uso

El mentor **no interpreta vínculos ajenos**, no diagnostica relaciones ni sugiere cortes o reconciliaciones.

El foco es: **conciencia → responsabilidad → elección**

Si emergen conflictos graves o violencia: → **detener y derivar**.

Cierre operativo

El mentor cierra preguntando: “¿Qué vínculo requiere hoy mayor conciencia más que acción inmediata?”

Nota de criterio RGM

No elegimos en el vacío. Elegimos **dentro de sistemas relacionales**.

Ver el sistema ya es intervenir con ética.

5. Narrativa emocional guiada

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **relatar una experiencia emocional significativa**, integrando hechos, emociones y aprendizajes, para **resignificar la vivencia** y recuperar sentido, sin interpretar ni revivir emocionalmente la experiencia.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Usar esta herramienta cuando el mentorado:

- Trae una experiencia que sigue "abierta"
- Repite un relato cargado de emoción no integrada
- Necesita cerrar o comprender un episodio relevante
- Está en procesos de transición o cierre de ciclo

No usarla para trabajar trauma, duelo reciente o experiencias no elaborables en mentoría.

Material necesario

- Papel y lápiz (opcional)
- Tiempo sin interrupciones
- Ritmo lento

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Delimitación de la experiencia

El mentor pide: “Elige una experiencia concreta, con inicio y cierre, no una historia de vida.”

Esto evita desborde.

Paso 2 — Relato en tres tiempos

El mentor guía el relato en **tres capas**, sin interrumpir:

1. **Qué ocurrió** (hechos observables)
2. **Qué sentiste** (emociones principales)
3. **Qué aprendiste / qué quedó abierto**

No se profundiza más allá de esto.

Paso 3 — Pausas conscientes

El mentor introduce silencios deliberados, no preguntas continuas.

El silencio **ordena** la narrativa.

Paso 4 — Devolución integradora

El mentor devuelve algo como: “Escucho una experiencia donde aparece X, se siente Y y hoy te deja con Z.”

No se interpreta, se **integra**.

Paso 5 — Sentido actual

Pregunta clave:

“¿Qué lugar ocupa hoy esta experiencia en tu historia?”

Aquí ocurre la resignificación.

Qué observa el mentor (lectura experta)

- Paso de emoción cruda a significado
- Aparición de aprendizaje explícito
- Reducción de carga emocional al nombrar
- Cambio en el tono del relato
- Capacidad de cerrar sin negar

Resultado esperado

- Integración emocional de la experiencia
- Claridad sobre su impacto actual
- Reducción de repetición narrativa
- Recuperación de sentido
- Mayor coherencia interna

Errores frecuentes

- Profundizar buscando “más emoción”
- Interpretar simbólicamente la historia
- Convertir la herramienta en catarsis
- Hacer preguntas intrusivas

- Forzar aprendizajes positivos

Criterio ético de uso

El mentor **no procesa dolor profundo** ni explora trauma.

Si el mentorado se desborda emocionalmente:

- pausar
- regular
- cambiar de herramienta o derivar

Cierre operativo

El mentor cierra cuando el mentorado puede decir: “Ahora puedo mirar esto sin quedarme atrapado ahí.”

Ese es el indicador de integración suficiente.

Nota de criterio RGM

No toda experiencia necesita explicación. Muchas solo necesitan **un relato cuidado para integrarse**.

6. Diálogo Socrático reflexivo

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **examinar creencias, supuestos y conclusiones automáticas**, mediante preguntas que abren posibilidad, para reemplazar certezas reactivas por **pensamiento**

más claro y responsable.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Usar esta herramienta cuando el mentorado:

- Está atrapado en una creencia limitante (“no puedo”, “siempre pasa lo mismo”)
- Presenta juicios absolutos o generalizaciones
- Toma decisiones desde supuestos no verificados
- Está en conflicto interpersonal por interpretaciones
- Necesita ampliar perspectiva sin que el mentor le “dé la respuesta”

No usarla cuando el mentorado está altamente activado emocionalmente (primero regular), ni cuando busca contención más que cuestionamiento.

Material necesario

- Ninguno (opcional: hoja para escribir supuestos)

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Elegir una frase núcleo

El mentor pide: “Dime una frase que hoy estés usando como verdad.”

Ejemplos típicos:

- “No soy bueno para…”

- “Ellos me están…”
- “Si digo que no, entonces…”

Paso 2 — Precisar el significado

Preguntas de precisión:

- ¿Qué significa exactamente “X” para ti?
- ¿Qué estás incluyendo dentro de esa frase?
- ¿Qué estás dejando por fuera?

Paso 3 — Evidencia y contra evidencia

- ¿Qué hechos observables sostienen esa conclusión?
- ¿Qué hechos la cuestionan?
- ¿Qué parte es dato y qué parte es interpretación?

Paso 4 — Alternativas posibles (sin relativismo vacío)

- ¿Qué otras explicaciones podrían ser ciertas?
- Si otra persona mirara esto, ¿qué vería distinto?
- ¿Qué es lo más probable y qué es lo peor razonable?

Paso 5 — Costo y beneficio de sostener la creencia

- ¿Qué te da esta creencia? (protección, control, pertenencia)
- ¿Qué te cuesta? (energía, vínculos, oportunidades)

- ¿Qué pasaría si hoy no la sostuvieras?

Paso 6 — Nueva formulación operativa

El mentor pide: "Reescribe esa frase de manera más precisa y útil."

Ejemplo:

- De "nadie me valora" a "en X contexto, no he comunicado mi aporte y necesito pedir feedback claro".

Qué observa el mentor (lectura experta)

- Rigidez (resistencia a alternativas)
- Confusión dato/interpretación
- Necesidad de tener razón vs necesidad de avanzar
- Alivio al reformular
- Emergencia de responsabilidad ("yo sí puedo hacer algo")

Resultado esperado

- Pensamiento más claro y menos automático
- Disminución de certezas reactivas
- Mayor capacidad de discernimiento
- Nuevas acciones posibles sin consejo del mentor
- Mejora en conversaciones y decisiones

Errores frecuentes

- Convertirlo en debate o interrogatorio
- Usar preguntas para llevar al mentorado a “mi conclusión”
- Preguntar demasiado rápido (sin silencio)
- Invalidar la emoción mientras se cuestiona la creencia
- Hacerlo cuando el mentorado está desregulado

Criterio ético de uso

El diálogo socrático no humilla ni “desarma” al otro. Es un acto de respeto: **creer que el mentorado puede pensar mejor**.

Si el mentorado se siente atacado o expuesto:

- bajar ritmo
- volver a escucha
- pedir permiso para seguir cuestionando

Cierre operativo

Se cierra cuando el mentorado puede decir: “Mi historia automática era... pero una lectura más precisa es... y ahora puedo hacer...”

Fronteras inferior y superior del Grupo C

De dónde parte el Grupo C

Entra cuando ya hay:

- sentido suficiente (Grupo A)
- conciencia de patrones (Grupo B) y aparece el bloqueo típico:
- "entiendo, pero reacciono"
- "me pasa algo que no alcanzo a nombrar"
- "esto en los vínculos me desestabiliza"

Hasta dónde llega el Grupo C

Termina cuando el mentorado puede:

- nombrar emoción con precisión suficiente
- distinguir emoción / pensamiento / acción
- reconocer su patrón de reacción
- comprender impacto relacional inmediato

Aquí **todavía no decide** (eso es Grupo D). Aquí se recupera **margen de elección**.

5) Regla práctica RGM para proteger el límite (la más importante)

Si la herramienta abre material que el mentor no puede sostener sin formación clínica, no es Grupo C. Si el mentor empieza a interpretar causas profundas, ya salió del Grupo C.

Y una regla complementaria muy operativa: **Si la sesión se vuelve catarsis, el mentor perdió el marco.** En mentoría experta, el objetivo es **conciencia y regulación suficiente**, no desahogo.

El Grupo C no interviene el mundo interior para cambiarlo, sino para que la emoción deje de operar como piloto automático. Aquí se nombra, se comprende y se regula lo suficiente... para recuperar libertad.

GRUPO D — TOMA DE DECISIONES Y DISCERNIMIENTO

Cuando la mentoría ayuda a elegir sin sustituir la responsabilidad

El Grupo D se abre **solo cuando el proceso ha madurado lo suficiente**: cuando el sentido está ordenado (Grupo A), la persona se ve con mayor claridad (Grupo B), y la emoción ya no gobierna en silencio (Grupo C).

Recién entonces aparece la pregunta legítima: **"¿Qué elijo hacer con todo lo que ahora comprendo?"**

Desde la perspectiva de la Academia Global de Mentoría (RGM), **decidir no es seleccionar una opción**, sino **asumir responsablemente una dirección**, comprendiendo sus consecuencias, límites e impactos.

Por eso, el Grupo D no trabaja "técnicas de decisión", sino **discernimiento**.

Qué tipo de procesos aborda el Grupo D

Las herramientas del Grupo D son pertinentes cuando el mentor observa que el mentorado:

- Está frente a una decisión relevante (personal, profesional u organizacional)
- Oscila entre opciones sin lograr claridad

- Pide validación externa (“¿qué harías tú?”)
- Quiere decidir rápido para aliviar la tensión
- Tiene información suficiente, pero poco criterio integrado

Este grupo **no acelera la decisión**. La **hace habitable**.

Un principio rector del Grupo D

Una decisión tomada sin discernimiento no es una decisión: es una reacción sofisticada.

Por eso, las herramientas de este grupo **no deciden por el mentorado**, ni buscan optimizar resultados, ni garantizar éxito. Buscan **integrar información, valores, emoción y contexto**, para que la persona **asuma la decisión como propia**.

Qué hace el mentor en este grupo

En el Grupo D, el mentor:

- no recomienda
- no valida decisiones
- no orienta hacia la opción “correcta”

Su rol es:

- estructurar el campo de reflexión
- hacer visibles criterios implícitos
- tensionar supuestos con preguntas

- devolver responsabilidad al mentorado
- sostener la incomodidad propia de decidir

Aquí, **la ética del no–aconsejar es central**.

Riesgos frecuentes que este grupo viene a ordenar

Las fichas del Grupo D están diseñadas para evitar:

- Mentoría convertida en consultoría encubierta
- Dependencia decisional del mentorado
- Decisiones tomadas desde urgencia emocional
- Elecciones basadas solo en cálculo o solo en deseo
- Transferencia de responsabilidad al mentor

Cuando estos riesgos aparecen, la mentoría pierde su esencia y **erosiona la autonomía**.

Ejes que atraviesan todas las fichas del Grupo D

Aunque las herramientas sean diversas, todas trabajan —explícita o implícitamente— sobre estos ejes:

- **Elección**: qué se decide y qué se descarta
- **Criterio**: desde qué valores y supuestos se elige
- **Consecuencia**: impacto en sí mismo y en otros
- **Responsabilidad**: hacerse cargo de la decisión
- **Límite**: aceptar que toda elección implica renuncia

El Grupo D no promete certeza. Promete **coherencia y responsabilidad**.

Cómo leer y usar este grupo

Las fichas del Grupo D:

- se usan **cuando la pregunta por la decisión ya emergió**
- no se combinan indiscriminadamente
- requieren tiempo y silencio
- exigen que el mentor **tolere no saber**

Un mentor experto sabe que **forzar claridad es tan dañino como evitar decidir**.

En muchos procesos, **una sola herramienta de este grupo, bien sostenida**, es suficiente para que la decisión se ordene.

Función del Grupo D dentro de la guía

El Grupo D cumple una función crítica: **transforma conciencia en elección**, **prepara la acción sin anticiparla**, **protege la autonomía del mentorado**.

Sin este grupo, la mentoría corre el riesgo de:

- actuar sin responsabilidad
- decidir desde impulsos no integrados
- confundir acompañar con dirigir

Frontera clara del Grupo D

El Grupo D **termina** cuando el mentorado puede decir:

- "Esta es la decisión que asumo"
- "Entiendo lo que gano y lo que pierdo"
- "No necesito que me la validen"

Aquí **ya hay decisión**, pero **aún no hay plan de acción**.

Cuando surge la pregunta: "¿Cómo llevo esto a la práctica?" el proceso está listo para avanzar al **Grupo E (acción consciente)**.

El Grupo D incluye exclusivamente herramientas que permiten:

- estructurar el campo de elección,
- hacer visibles criterios implícitos,
- integrar información, valores, emoción y contexto,
- asumir una decisión como propia,

sin diseñar aún planes de acción ni ejecutar cambios.

Condición necesaria y suficiente para pertenecer al Grupo D:

La herramienta debe ayudar a decidir con mayor conciencia y responsabilidad, sin recomendar, validar opciones, ni traducir la decisión en acción.

Si una herramienta:

- prescribe qué hacer,

- optimiza resultados,
- define pasos,
- mide desempeño,

ya no pertenece al Grupo D (cruza al Grupo E o a consultoría).

1) Herramientas que SÍ pertenecen al Grupo D (perímetro cerrado). Núcleo duro del Grupo D (indiscutible)

Estas herramientas trabajan discernimiento, no ejecución.

1. Matriz de Decisiones
    - Compara opciones y criterios relevantes
    - Hace visible el peso real de cada variable
    - No define la opción "correcta"
2. Preguntas de Discernimiento
    - Exploran coherencia, sentido, impacto y renuncias
    - No aceleran ni cierran prematuramente
3. Balance Decisional Personal
    - Integra beneficios, costos, miedos y resistencias
    - Legitima la ambivalencia como parte del decidir
4. Árbol de Decisiones
    - Visualiza consecuencias encadenadas

- Amplía la mirada temporal (corto–mediano–largo plazo)

5. Análisis de Escenarios Futuros
    - Trabaja incertidumbre y posibles desenlaces
    - No busca predicción, sino preparación reflexiva

Estas herramientas constituyen el corazón operativo del Grupo D.

El Grupo D no busca la mejor decisión, sino una decisión asumida con criterio, conciencia y responsabilidad.

1. Matriz de decisiones

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **ordenar una decisión compleja**, haciendo visibles criterios implícitos, tensiones y consecuencias, **sin reducir la decisión a un cálculo técnico** ni decidir por él.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Usar esta herramienta cuando el mentorado:

- Tiene **dos o más opciones reales**
- Oscila sin lograr decidir
- Se abruma por variables múltiples
- Tiende a decidir desde la urgencia o la emoción

- Necesita **claridad**, no consejo

No usarla cuando la decisión es inmadura, cuando el mentorado busca validación externa o cuando el proceso aún requiere conciencia emocional previa.

Material necesario

- Hoja en blanco
- Lápiz
- Superficie para escribir juntos

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Definir la decisión (una sola)

El mentor pide formularla así: "La decisión concreta que necesito tomar es..."

Si aparecen varias, **se elige una**. Sin decisión clara, no hay matriz.

Paso 2 — Identificar opciones reales (máx. 3)

El mentor solicita: "Enumera solo opciones que **realmente** considerarías."

No se incluyen fantasías ni imposibles.

Paso 3 — Construir los criterios (del mentorado)

Pregunta clave: "¿Qué es importante para ti en esta decisión?"

Se listan **5 a 7 criterios**, por ejemplo:

- coherencia con valores
- impacto personal
- impacto en otros
- sostenibilidad
- riesgo
- aprendizaje

El mentor **no propone criterios**.

Paso 4 — Ponderar criterios (peso relativo)

El mentor pide asignar peso (1–5) a cada criterio.

Esto **obliga a priorizar**, no a ser justo.

Paso 5 — Evaluar opciones criterio por criterio

Para cada opción, el mentor pregunta:

"¿Cómo responde esta opción a este criterio?"

Se puntúa de forma simple (bajo / medio / alto o 1–5).

El mentor **observa**, no corrige.

Paso 6 — Lectura del conjunto (no del resultado)

Pregunta central: "¿Qué te muestra esta matriz que no veías antes?"

No se decide aún.

Paso 7 — Decisión consciente (fuera de la matriz)

El mentor cierra preguntando: “Con esta claridad, ¿qué eliges?”

La matriz **ordena**. La decisión **pertenece al mentorado**.

Qué observa el mentor (lectura experta)

- Criterios dominantes no declarados
- Pesos que revelan valores reales
- Opciones descartadas por miedo, no por criterio
- Distancia entre resultado “técnico” y elección final

Esa distancia es **información valiosa**, no error.

Resultados esperables

- Reducción de confusión
- Claridad sobre lo que realmente importa
- Decisiones asumidas, no delegadas
- Menor arrepentimiento posterior
- Mayor paz interna ante la elección

Errores frecuentes

- Convertir la matriz en algoritmo decisional
- “Optimizar” la mejor opción

- Forzar coherencia matemática
- Usarla para convencer al mentorado
- Decidir dentro de la herramienta

Criterio ético de uso

La matriz **no reemplaza la conciencia moral ni emocional**.

Si el mentorado decide contra el "resultado":

- se respeta
- se explora el criterio
- no se corrige

Cierre operativo

La herramienta se cierra cuando el mentorado puede decir: "Ahora sé por qué elijo esto, aunque no sea lo más cómodo."

Nota de criterio RGM

Las buenas decisiones no siempre son óptimas. Son **coherentes**.

2. Preguntas de discernimiento

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **profundizar una decisión** mediante preguntas que exploran sentido, coherencia, impacto y responsabilidad, **sin ofrecer respuestas ni juicios**.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Usar esta herramienta cuando el mentorado:

- Está cerca de decidir
- Tiene claridad técnica, pero duda internamente
- Enfrenta dilemas éticos o de impacto en otros
- Busca "confirmación" externa
- Necesita **madurar** una elección

No usarla al inicio del proceso ni como interrogatorio sistemático.

Material necesario

- Ninguno. (Las preguntas viven en el criterio del mentor)

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Las preguntas **no se hacen todas**.
El mentor **elige 3 a 5**, según el momento.

Eje 1 — Sentido y coherencia

- ¿Desde qué valor estás eligiendo esto?
- ¿Qué parte de ti se siente alineada con esta decisión?

- ¿Qué parte se resiste?

Eje 2 — Responsabilidad

- ¿Qué consecuencias estás dispuesto a asumir?
- ¿Qué consecuencias no estás considerando?
- ¿A quién impacta esta decisión además de a ti?

Eje 3 — Temporalidad

- ¿Esta decisión es coherente con tu proceso actual?
- ¿Qué cambia si no decides ahora?
- ¿Qué cambia si decides hoy?

Eje 4 — Autenticidad

- Si nadie opinara, ¿qué elegirías?
- ¿Qué necesidad estás intentando cubrir con esta decisión?
- ¿Qué miedo podría estar influyendo?

Eje 5 — Integración

- ¿Qué aprendizaje emerge de este dilema?
- ¿Qué versión de ti se fortalece con esta elección?

Rol del mentor durante la herramienta

- Escucha
- Sostiene silencios
- No corrige respuestas
- No cierra por el mentorado

El mentor **no debate**.

Qué observa el mentor (lectura experta)

- Aparición de claridad sin presión
- Cambio de tono emocional
- Paso de justificación a responsabilidad
- Reducción de búsqueda de validación
- Decisión que emerge sola

Resultados esperables

- Decisiones más maduras
- Menor ambivalencia posterior
- Mayor sentido de autoría
- Integración de valores, emoción y contexto
- Fortalecimiento del criterio personal

Errores frecuentes

- Usar preguntas como técnica de persuasión
- Hacer demasiadas preguntas
- Llenar silencios por incomodidad
- Buscar la “mejor” respuesta
- Convertir el discernimiento en análisis infinito

Criterio ético de uso

Las preguntas **no manipulan**.

Si el mentor detecta que orienta la respuesta:

- se detiene
- vuelve a la escucha
- devuelve responsabilidad

Cierre operativo

La herramienta se cierra cuando el mentorado dice algo como:

“No tengo todas las certezas,
pero sé qué decisión me corresponde.”

Nota de criterio RGM

El discernimiento no elimina la duda. La **ordena**. Decidir con conciencia es un acto ético.

3. Balance decisional personal

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **explorar con honestidad las fuerzas internas a favor y en contra de una decisión**, integrando deseos, miedos, beneficios y costos, para **decidir con mayor conciencia** sin negar la ambivalencia propia de los procesos humanos relevantes.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Usar esta herramienta cuando el mentorado:

- Está atrapado entre avanzar o no
- Oscila reiteradamente entre opciones
- "Sabe qué hacer" pero no logra sostenerlo
- Se autocritica por no decidir
- Enfrenta cambios con alto impacto identitario

No usarla cuando el mentorado busca que el mentor "le quite la duda" o cuando la decisión aún no está suficientemente madura.

Material necesario

- Hoja en blanco
- Lápiz
- Espacio de conversación sin prisa

La clave RGM: la ambivalencia no es debilidad

Desde la mirada RGM, la ambivalencia **es señal de profundidad**, no de falla. El balance decisional no busca eliminarla, sino **hacerla pensable**.

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Formular la decisión en una frase clara

El mentor pide: "Completa esta frase: *La decisión que estoy considerando es…*"

Si no puede formularse, **no se avanza**.

Paso 2 — Construir el mapa de balance (cuatro cuadrantes)

El mentor dibuja o pide dibujar cuatro espacios:

1. **Beneficios de decidir / avanzar**
2. **Costos de decidir / avanzar**
3. **Beneficios de no decidir / no avanzar**
4. **Costos de no decidir / no avanzar**

Esta estructura es **clave**: incluye lo que suele omitirse.

Paso 3 — Llenado libre, sin discusión

El mentor invita a completar cada cuadrante con frases breves.

Regla de oro:

- no justificar

- no debatir
- no corregir

Solo **nombrar**.

Paso 4 — Detección de fuerzas invisibles

El mentor observa y pregunta suavemente:

- ¿Qué beneficios aparecen al no decidir?
- ¿Qué costos de avanzar casi no nombras?
- ¿Qué miedos se esconden como "prudencia"?

Aquí emerge la **verdad del proceso**.

Paso 5 — Peso subjetivo (no cuantitativo)

El mentor pide marcar:

- lo que **más pesa emocionalmente**
- no lo más "razonable"

Esto cambia el eje del análisis.

Paso 6 — Integración reflexiva

Pregunta central: "Viendo todo esto, ¿qué decisión te pide hoy mayor honestidad contigo?"

No se busca certeza total, sino **posición interna**.

Qué observa el mentor (lectura experta)

- Beneficios secundarios de no cambiar (seguridad, identidad)
- Costos emocionales no asumidos
- Miedos disfrazados de argumentos racionales
- Nivel de responsabilidad asumida
- Aparición de alivio al nombrar lo ambivalente

Resultados esperables

- Claridad sobre fuerzas internas reales
- Disminución de autoexigencia paralizante
- Comprensión profunda de la resistencia
- Decisión más consciente (o espera justificada)
- Mayor paz con el ritmo del proceso

Errores frecuentes

- Usar la herramienta para “convencer”
- Minimizar beneficios de no decidir
- Forzar una conclusión inmediata
- Moralizar la ambivalencia
- Confundir demora consciente con evitación

Criterio ético de uso

El mentor **no empuja**, **no corrige** y **no valida una opción**.

Si el balance revela que **no decidir aún es lo más responsable**, eso **también es un resultado legítimo**.

Cierre operativo

La herramienta se cierra cuando el mentorado puede decir:

"Ahora entiendo por qué me cuesta… y qué estoy dispuesto (o no) a asumir."

Desde ahí, la decisión —o la espera— es auténtica.

Pregunta de control profesional (mentor)

¿Estoy respetando el ritmo del discernimiento o necesito que el mentorado decida para sentir que avanzamos?

Nota de criterio RGM

Decidir no siempre es avanzar. A veces es **esperar con conciencia**.

El Balance Decisional devuelve dignidad a los procesos que no se resuelven a la fuerza.

4. Árbol de decisiones

Objetivo operativo en sesión

Ayudar al mentorado a **visualizar las consecuencias**

encadenadas de una decisión, ampliando la mirada más allá del impacto inmediato y recuperando responsabilidad sobre el futuro que cada elección abre.

El Árbol de Decisiones, en clave RGM, **no sirve para predecir resultados**, sino para **hacer consciente que toda decisión genera trayectorias distintas**.

Cuando usar la técnica

Esta ficha es pertinente cuando el mentor observa que el mentorado:

- Decide mirando solo el corto plazo
- Minimiza consecuencias futuras (“ya veré después”)
- Está atrapado en el alivio inmediato
- Tiene dificultad para anticipar impactos colaterales
- Oscila entre opciones sin dimensionar sus efectos

No usarla si la decisión aún no está madura.
No usarla para justificar una opción ya tomada.

Qué tipo de discernimiento habilita

Esta herramienta permite:

- Comprender la **dimensión temporal** de una decisión
- Ver que elegir es también **renunciar a futuros posibles**
- Diferenciar consecuencias deseadas de efectos

secundarios

- Ampliar la responsabilidad sin generar miedo

No busca certeza, busca **conciencia de alcance**.

Cómo se trabaja (mentor en acción)

1. Definición clara del punto de decisión

El mentor ayuda a formular la decisión como un **nodo concreto**, no como problema difuso.

Ejemplo: "Aceptar el rol / No aceptarlo" (no "ver qué hago con mi trabajo").

2. Despliegue de ramas

Para cada opción, se exploran:

- consecuencias probables a corto plazo
- efectos posibles a mediano plazo
- impactos a largo plazo

Sin ponderar todavía "si conviene o no".

3. Lectura reflexiva

El mentor pregunta:

- ¿Qué rama te sorprende?
- ¿Qué futuro te atrae y cuál te incomoda?
- ¿Qué costo estabas ignorando?

El foco está en **lo que la persona ve**, no en lo que el mentor piensa.

Rol del mentor

- No interpreta escenarios
- No advierte ni alarma
- No jerarquiza ramas

El mentor **sostiene la complejidad sin simplificarla**.

Indicadores de buen uso

- La decisión se vuelve más sobria, no más ansiosa
- Aparece realismo sin parálisis
- El mentorado habla en términos de consecuencias asumidas
- Disminuye la fantasía de control total

Riesgos de mal uso

El Árbol de Decisiones se desvirtúa cuando:

- Se usa para asustar
- Se presenta como predicción
- Se transforma en cálculo frío sin sentido
- Se utiliza para empujar una opción “más segura”

En esos casos, se vuelve manipulativo.

Pregunta de auto chequeo del mentor

¿Estoy ayudando a ampliar la mirada o estoy intentando influir en la decisión?

Nota de criterio RGM

El Árbol de Decisiones no dice qué elegir. Muestra qué mundo se abre con cada elección.

Cierre profesional

Esta ficha **no cierra la decisión**. La vuelve **más consciente, más adulta y más responsable**.

5. Análisis de escenarios futuros

Objetivo operativo en sesión

Ayudar al mentorado a **pensar decisiones en contextos inciertos**, desarrollando flexibilidad cognitiva y capacidad de adaptación, sin caer en control ilusorio ni parálisis por análisis.

Esta herramienta **no busca reducir la incertidumbre**, sino **enseñar a convivir con ella de manera consciente**.

Cuando usar la técnica

Es pertinente cuando el mentor observa que el mentorado:

- Está frente a decisiones estratégicas

- Se angustia por no poder “saber qué va a pasar”
- Postergó decisiones esperando certezas
- Sobredimensiona riesgos o idealiza resultados
- Necesita decidir en contextos volátiles

No usarla para decisiones simples o rutinarias

Qué tipo de discernimiento habilita

Esta herramienta permite:

- Diferenciar **escenarios** de **predicciones**
- Prepararse mentalmente para distintos futuros
- Reducir rigidez cognitiva
- Decidir sin exigir control total

Trabaja **madurez decisional**, no cálculo.

Cómo se trabaja (mentor en acción)

1. Definición del horizonte temporal

El mentor ayuda a definir un marco claro:

- 6 meses
- 1 año
- 3 años

Sin horizonte, el ejercicio se vuelve abstracto.

2. Construcción de escenarios

Se trabajan, como mínimo, tres:

- Escenario favorable
- Escenario probable
- Escenario desafiante

No se jerarquizan ni se evalúan aún.

3. Lectura reflexiva

El mentor pregunta:

- ¿Qué parte de ti aparece en cada escenario?
- ¿Cuál te paraliza y por qué?
- ¿Qué capacidades necesitarías en cada uno?

El foco está en **la relación del mentorado con la incertidumbre**.

Rol del mentor

- No tranquiliza artificialmente
- No dramatiza
- No convierte escenarios en planes

El mentor **cuida que la herramienta no derive en ansiedad anticipatoria**.

Indicadores de buen uso

- Se reduce la demanda de certeza
- Aparece mayor flexibilidad mental
- El mentorado acepta que no controla todo
- La decisión se vuelve más serena

Riesgos de mal uso

Esta herramienta se daña cuando:

- Se usa para “preverlo todo”
- Se transforma en ejercicio de ansiedad
- Se mezcla con planificación detallada
- Se confunde con análisis de riesgos técnicos

En esos casos, deja de ser mentoría.

Pregunta de auto chequeo del mentor

¿Estoy ayudando a convivir con la incertidumbre o reforzando la fantasía de control?

Nota de criterio RGM

El Análisis de Escenarios no elimina la incertidumbre. Devuelve dignidad a la decisión en contextos inciertos.

Cierre profesional

Esta ficha **prepara el terreno para decidir sin garantías**, condición esencial de toda vida adulta y de todo rol profesional.

Fronteras inferior y superior del Grupo D

De dónde parte el Grupo D

Entra cuando:

- ya hay sentido (Grupo A),
- conciencia personal (Grupo B),
- emoción suficientemente reconocida (Grupo C), y aparece la pregunta real:

“Tengo que elegir.”

Hasta dónde llega el Grupo D

El Grupo D termina cuando el mentorado puede decir:

- “Esta es la decisión que asumo”
- “Entiendo sus consecuencias”
- “No necesito validación externa”

Aquí aún no hay acción. Aquí hay decisión asumida.

Cuando aparece la pregunta: “¿Cómo lo llevo a la práctica?” el proceso está listo para avanzar al Grupo E.

Regla práctica RGM (clave para proteger el rol)

Si la herramienta reduce la incomodidad de decidir demasiado rápido, probablemente está mal usada.

Y la regla ética central: El mentor no debe aliviar la carga de la

decisión. Debe ayudar a que el mentorado la asuma.

El Grupo D no enseña a decidir bien, enseña a hacerse cargo de lo que se decide.

GRUPO E — ACCIÓN CONSCIENTE, PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOSTENIDO

Lugar del Grupo E en el proceso de mentoría

El Grupo E **no inicia la acción**: la **recibe**. Aquí ocurre algo clave en la mentoría experta RGM: **La acción ya no nace de la urgencia, sino del discernimiento.**

El Grupo E existe para **traducir decisiones ya maduradas** en movimientos concretos, sostenibles y éticamente coherentes. No empuja, no acelera, no "activa por activar".

Desde el enfoque RGM, **actuar sin haber pasado por los grupos anteriores no es acción consciente, es reactividad organizada**.

Qué tipo de acción trabaja el Grupo E

El Grupo E trabaja una acción que es:

- Elegida (no impulsiva)
- Alineada (con valores, sentido y decisión)
- Sostenible (en el tiempo, no en el entusiasmo)
- Reflexiva (capaz de ajustarse sin auto ataque)

No trabaja ejecución técnica, no trabaja productividad per se, no trabaja rendimiento como fin.

Trabaja **acción humana consciente**.

Riesgo central que el Grupo E viene a cuidar

El mayor riesgo después del discernimiento es este: “Ya decidí… ahora hagamos algo rápido”.

El Grupo E protege al mentorado de:

- sobreactuar
- prometer más de lo que puede sostener
- confundir movimiento con avance
- castigarse cuando no cumple planes irreales

Por eso, este grupo **no es motivacional**. Es **estructurante, cuidadoso y realista**.

Una herramienta pertenece al Grupo E **solo si cumple simultáneamente** estas condiciones:

1. Parte de una decisión ya tomada
2. Traduce reflexión en acción concreta
3. Introduce estructura sin rigidez
4. Permite seguimiento y ajuste consciente
5. No invade el plano técnico-operativo especializado

Si una herramienta:

- decide por la persona → Grupo D
- regula emoción → Grupo C
- explora identidad o sentido → Grupo A/B

- mide rendimiento técnico → fuera de mentoría

Estas herramientas **constituyen el corazón del Grupo E**:

1. **Plan de Acción Consciente** → Traduce la decisión en pasos humanos, realistas y alineados.
2. **Objetivos SMART con Sentido** → Operacionaliza sin vaciar el propósito.
3. **Diseño de Hábitos** → Sostiene la acción más allá del entusiasmo inicial.
4. **Bitácora de Progreso** → Introduce conciencia en el hacer cotidiano.
5. **Evaluación de Avances y Aprendizajes** → Cierra ciclos parciales sin juicio ni castigo.

Estas cinco herramientas **definen el perímetro esencial del Grupo E**.

Herramientas que pueden aparecer como complementarias (con criterio)

Pueden usarse **solo si el proceso lo requiere**, y siempre desde mentoría, no gestión:

- OKR personales (solo en clave reflexiva, no performance)
- Kanban personal (como conciencia de flujo, no productividad)

- Método STAR (solo para integrar aprendizaje, no evaluación externa)

No son núcleo. Requieren criterio alto para no tecnificar la mentoría.

Rol del mentor en el grupo e

En este grupo, el mentor:

- No empuja
- No exige
- No fiscaliza
- No se convierte en gestor

El mentor **acompaña la acción sin apropiarse de ella**.

Su pregunta silenciosa es siempre: *¿Esta acción cuida el proceso o lo violenta?*

Indicador de que el grupo E está bien trabajado

- La acción es sobria
- El mentorado no se auto ataca
- Hay avance, aunque sea pequeño
- Se aprende incluso cuando algo no resulta
- El proceso se sostiene en el tiempo

El Grupo E no busca que el mentorado **haga más**, sino que **haga con mayor conciencia**.

Aquí la mentoría demuestra algo esencial:

La verdadera acción transformadora no nace de la fuerza, sino de la coherencia.

1. Grow como estructura de sesión

Estructura de sesión para traducir decisión en acción consciente, no como técnica de coaching para "lograr resultados".

Objetivo operativo en sesión

Proveer al mentor de una **estructura clara y flexible** para conducir sesiones de mentoría, garantizando foco, profundidad y cierre, **sin dirigir decisiones ni imponer soluciones**, manteniendo la autonomía reflexiva del mentorado. (Estructura GROW: **G**oal – **R**eality – **O**ptions – **W**ill)

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Usar GROW cuando el mentor:

- Necesita **ordenar una sesión** sin perder escucha
- Acompaña procesos decisionales o de acción
- Percibe dispersión, repetición o falta de foco

- Trabaja con objetivos profesionales u organizacionales
- Busca asegurar avance sin acelerar artificialmente

No usarla como guion rígido ni con mentorados que aún requieren contención o conciencia previa.

Material necesario

- Ninguno (GROW vive en la **conducción interna del mentor**, no en una hoja)

La clave RGM: GROW no es una técnica, es un andamiaje

El mentor **no anuncia**: "ahora vamos a usar GROW". La estructura opera **invisible**, sosteniendo la sesión desde dentro.

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

G — GOAL (Dirección consciente de la sesión)

Pregunta interna del mentor

¿Qué sentido tiene esta sesión hoy para esta persona?

Intervención mínima sugerida

"¿Qué te gustaría que hoy quede más claro al final de la sesión?"

No se buscan grandes metas. Se busca **dirección suficiente**.

Errores a evitar

- Definir el objetivo por el mentorado
- Convertir el Goal en KPI

- Apurar claridad inexistente

R — REALITY (Lectura honesta del presente)

Aquí el mentor **desacelera**.

Intervenciones típicas

- "¿Qué está pasando realmente hoy?"
- "¿Qué ya intentaste?"
- "¿Qué parte de esto depende de ti?"

El foco es **hechos + vivencia**, no explicaciones.

Observación experta

El mentor distingue:

- datos
- interpretaciones
- emociones presentes

Sin corregir.

O — OPTIONS (Apertura sin presión)

No se buscan soluciones brillantes, sino **posibilidades reales**.

Intervenciones útiles

- "¿Qué alternativas ves, incluso las que no te convencen?"

- “Si no hubiera riesgo, ¿qué considerarías?”
- “¿Qué opción estás evitando mirar?”

El mentor **no propone opciones** salvo bloqueo total, y aun así, como hipótesis.

W — WILL (Compromiso elegido)

No es plan de acción exhaustivo. Es **acto de voluntad consciente**.

Preguntas clave

- “¿Qué eliges hacer ahora?”
- “¿Qué paso concreto estás dispuesto a dar?”
- “¿Qué necesitarías para sostenerlo?”

El mentor valida **decisión**, no contenido.

Qué observa el mentor (lectura experta)

- Dónde el mentorado se queda enganchado (G, R, O, W)
- Tendencia a saltar realidad o evitar decisión
- Nivel de responsabilidad asumida
- Coherencia con valores trabajados previamente

GROW revela **madurez del proceso**.

Resultados esperables

- Sesiones con foco y sentido
- Claridad progresiva
- Decisiones asumidas, no delegadas
- Reducción de dependencia del mentor
- Continuidad entre sesiones

Errores frecuentes

- Usar GROW como checklist
- Forzar cierre cuando no hay decisión madura
- Convertir la sesión en coaching directivo
- Ignorar emociones en nombre de estructura
- Confundir “acción” con “productividad”

Criterio ético de uso

GROW **no sustituye conciencia ni vínculo**.

Si el mentorado:

- está emocionalmente activado → volver a Grupo C
- carece de claridad de valores → volver a Grupo B
- está atrapado en dilema ético → profundizar antes de W

El mentor **elige no cerrar** cuando cerrar dañaría el proceso.

Cierre operativo de sesión

Una sesión bien cerrada no termina con tareas, sino con esta sensación en el mentorado: “Sé mejor desde dónde estoy eligiendo.”

Pregunta de control profesional (mentor)

¿Estoy usando la estructura para sostener el proceso o para sentir que la sesión “funcionó”?

Nota de criterio RGM

La estructura ordena. La conciencia dirige. La ética decide cuándo avanzar… y cuándo no.

GROW, bien usado, **desaparece**. **No decide, no interpreta, no dirige**. **Ordena el paso a la acción**. De él solo queda una sesión clara, humana y responsable.

GROW en clave RGM (esto es lo importante)

En la RGM, GROW se redefine así:

Elemento GROW	**Clave RGM**
Goal	Meta ya discernida (no negociable aquí)
Reality	Lectura honesta del contexto actual
Options	Opciones de acción, no soluciones mágicas
Will	Compromiso realista, no promesa grandilocuente

El mentor **no empuja** ninguna fase. El mentor **sostiene el ritmo y la conciencia**. GROW no sirve para empujar procesos, sino para sostenerlos cuando ya están listos para actuar.

2. Plan de acción consciente

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **traducir una decisión ya discernida en acciones concretas**, coherentes con su propósito, valores y contexto, **sin convertir la acción en ejecución mecánica** ni generar dependencia del mentor.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Usar esta herramienta cuando el mentorado:

- Ha tomado (o está sosteniendo) una decisión consciente
- Necesita pasar de la claridad a la acción
- Tiende a postergar, dispersarse o sobrecargarse
- Requiere estructura **sin perder autonomía**
- Está listo para asumir consecuencias de actuar

No usarla si la decisión aún no está madura, si hay ambivalencia

no trabajada (volver a 12.18), o si la emoción domina el proceso (volver a Grupo C).

Material necesario

- Hoja en blanco (o plantilla simple)
- Lápiz
- Tiempo suficiente para pensar, no para listar tareas

La clave RGM: no todo plan es consciente

Un plan es consciente cuando **honra el criterio**, no cuando maximiza productividad.
Aquí, **menos acciones bien elegidas** valen más que muchas acciones forzadas.

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Anclar el plan a la decisión (no al deseo)

El mentor pide formular en una frase: "La decisión que estoy sosteniendo es..."

Si el mentorado no puede decirla con claridad, **no se planifica**.

Paso 2 — Definir el propósito inmediato del plan

Pregunta clave:

"¿Para qué existe este plan en este momento de tu proceso?"

Respuestas válidas:

- probar
- iniciar
- ajustar
- sostener
- cerrar

El propósito **define el tipo de acción**.

Paso 3 — Identificar acciones mínimas significativas (máx. 3)

El mentor pide: "¿Cuáles son las **pocas acciones** que, si ocurren, harían real esta decisión?"

Regla estricta:

- **máximo tres acciones**
- formuladas en verbo + objeto + contexto

Ej.: "Solicitar feedback a X sobre Y antes del viernes".

Paso 4 — Verificación de coherencia interna

Por cada acción, el mentor pregunta:

- ¿Esta acción refleja la decisión tomada?
- ¿Está alineada con tus valores?
- ¿Te acerca o te distrae?

Si hay incoherencia, **se ajusta o se elimina**.

Paso 5 — Ritmo y viabilidad real

El mentor explora:

- ¿Cuándo es realista hacerlo?
- ¿Qué recursos necesitas?
- ¿Qué obstáculo previsible puede aparecer?

No se eliminan obstáculos: **se los nombra**.

Paso 6 — Indicador de conciencia (no de éxito)

El mentor pide definir: "¿Cómo sabrás que actuaste conscientemente, independientemente del resultado?"

Ejemplos:

- haber sostenido el límite
- haber dicho lo que correspondía
- haber respetado el tiempo acordado

Este indicador **protege la ética del proceso**.

Qué observa el mentor (lectura experta)

- Tendencia a sobre planificar (ansiedad)
- Acciones para agradar o evitar conflicto

- Confusión entre acción y control
- Capacidad de elegir pocas acciones clave
- Aparición de compromiso sereno (no euforia)

Resultados esperables

- Acciones alineadas con sentido
- Reducción de la procrastinación defensiva
- Mayor autoría sobre el proceso
- Aprendizaje desde la acción
- Continuidad real entre sesiones

Errores frecuentes

- Convertir el plan en lista de tareas
- Incluir acciones para “quedar bien”
- Planificar para tranquilizar al mentor
- Forzar plazos irreales
- Evaluar el plan solo por resultados externos

Criterio ético de uso

El mentor **no controla la ejecución** ni “hace seguimiento” como supervisor.

La responsabilidad de actuar:

- pertenece al mentorado
- se revisa reflexivamente, no punitivamente

Si el mentorado no actúa:

- se explora el sentido
- no se corrige ni se presiona

Cierre operativo

El plan se cierra cuando el mentorado puede decir: “Sé qué acción me corresponde ahora y estoy dispuesto a asumir lo que ocurra.”

No se cierra con promesas, sino con **posición interna**.

Pregunta de control profesional (mentor)

¿Estoy ayudando a que el mentorado actúe con conciencia o a que haga cosas para demostrar avance?

Nota de criterio RGM

La acción consciente no garantiza resultados. Garantiza **integridad del proceso**.

En mentoría experta, **actuar bien precede a lograr**.

3. Objetivos SMART con sentido

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **traducir una decisión y un plan de acción consciente en objetivos claros y operativos**, sin reducir el proceso a métricas vacías ni perder la conexión con el sentido que los sostiene.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Usar esta herramienta cuando el mentorado:

- Necesita **concretar** una decisión en metas alcanzables
- Tiende a formular objetivos vagos o excesivamente ambiciosos
- Confunde deseo con objetivo
- Requiere foco sin rigidizarse
- Está listo para comprometerse con resultados observables

No usarla al inicio del proceso ni cuando el mentorado aún está clarificando valores o decisiones (volver a Grupos B o D).

Material necesario

- Hoja en blanco
- Lápiz
- Referencia explícita al Plan de Acción Consciente (12.19)

La clave RGM: SMART no basta

Un objetivo puede ser SMART y aun así estar **desconectado del proceso humano**. Aquí el SMART se subordina al **sentido**, no al revés.

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Anclar el objetivo al sentido

Antes de formular el objetivo, el mentor pregunta:

"¿Para qué es importante lograr esto en tu proceso?"

Si no hay respuesta clara, **no se formula el objetivo**.

Paso 2 — Formulación SMART básica

El mentor acompaña la formulación verificando:

- **S (Específico):** ¿Está claramente definido?
- **M (Medible):** ¿Cómo sabrás que ocurrió?
- **A (Alcanzable):** ¿Es realista en tu contexto actual?
- **R (Relevante):** ¿Es coherente con tu decisión y valores?
- **T (Temporal):** ¿En qué plazo?

El mentor **pregunta**, no redacta por el mentorado.

Paso 3 — Verificación de coherencia interna

Pregunta crítica RGM: "Aunque este objetivo sea alcanzable, ¿te representa hoy?" Aquí se evita la **autoexigencia disfrazada de disciplina**.

Paso 4 — Indicador de sentido (no solo de logro)

El mentor pide definir:

“Además de cumplirlo, ¿qué tendría que estar pasando en ti para decir que este objetivo valió la pena?”

Ejemplos:

- sentir mayor coherencia
- sostener un límite
- ganar claridad
- respetar un ritmo

Paso 5 — Ajuste consciente

Si el objetivo genera tensión excesiva:

- se reduce
- se acota
- se redefine

Un objetivo consciente **no aplasta el proceso**.

Qué observa el mentor (lectura experta)

- Tendencia a “objetivos para agradar”
- Confusión entre éxito externo y avance interno

- Metas infladas como defensa
- Capacidad de renunciar a objetivos no coherentes
- Aparición de compromiso tranquilo

Resultados esperables

- Objetivos claros y sostenibles
- Mayor foco sin rigidez
- Menor frustración por incumplimiento
- Evaluación más justa del proceso
- Integración entre acción y sentido

Errores frecuentes

- Convertir SMART en checklist
- Medir solo resultados externos
- Ignorar el impacto emocional del objetivo
- Mantener objetivos obsoletos
- Usar objetivos como autoexigencia punitiva

Criterio ético de uso

El mentor **no empuja al logro**.

Si un objetivo deja de tener sentido:

- se revisa

- se ajusta
- se descarta

Renunciar a un objetivo puede ser **un acto de madurez**, no de fracaso.

Cierre operativo

El objetivo queda bien formulado cuando el mentorado puede decir: "Esto es claro, posible y coherente con quien soy hoy."

Nota de criterio RGM

Medir sin sentido vacía. Sentido sin concreción dispersa.

SMART con sentido **equilibra ambos extremos**.

4. Diseño de hábitos

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **instalar o modificar hábitos** que sostengan decisiones y objetivos en el tiempo, **sin recurrir a la autoexigencia ni al control rígido**, favoreciendo constancia consciente y aprendizaje progresivo.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Usar esta herramienta cuando el mentorado:

- Tiene claridad y objetivos, pero no constancia

- Se frustra por “no sostenerse”
- Repite patrones de abandono
- Necesita pequeños cambios sostenibles
- Busca coherencia cotidiana, no grandes gestos

No usarla como técnica de productividad ni para imponer disciplina externa.

Material necesario

- Hoja en blanco
- Lápiz
- Un objetivo o acción ya definida

La clave RGM: los hábitos sostienen identidad

No se diseñan hábitos para “ser mejor”, sino para **vivir de acuerdo con lo decidido**.

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Definir el hábito al servicio del sentido

El mentor pregunta:

“¿Qué pequeño hábito ayudaría a sostener esta decisión?”

Debe ser:

- concreto
- pequeño

- cotidiano o frecuente

Paso 2 — Identificar el disparador

Pregunta clave: "¿Cuándo y dónde podría ocurrir este hábito?"

Se ancla a algo que **ya existe** (horario, rutina, contexto).

Paso 3 — Diseñar la acción mínima viable

El mentor ayuda a reducir el hábito a su **versión mínima**.

Ejemplo:

- no "meditar 20 minutos"
- sí "sentarme 2 minutos en silencio"

El hábito **debe ser casi imposible de no hacer**.

Paso 4 — Definir la recompensa consciente

Pregunta:

"¿Qué te dirá que valió la pena hacerlo?"

La recompensa puede ser:

- sensación interna
- registro breve
- gesto de cierre

No premios externos complejos.

Paso 5 — Anticipar interrupciones (sin dramatizar)

El mentor pregunta: "¿Qué podría interferir y qué harías entonces?"

No se busca control, sino **flexibilidad consciente**.

Qué observa el mentor (lectura experta)

- Hábitos sobredimensionados (autoexigencia)
- Confusión entre hábito y objetivo
- Culpa ante interrupciones
- Capacidad de volver sin castigarse
- Construcción de identidad ("soy alguien que...")

Resultados esperables

- Mayor constancia sin violencia interna
- Reducción del abandono
- Integración de la acción en la vida real
- Aprendizaje desde la repetición consciente
- Fortalecimiento de la autoeficacia

Errores frecuentes

- Diseñar hábitos heroicos
- Exigir perfección

- Castigarse por interrupciones
- Abandonar ante la primera falla
- Usar hábitos como control del yo

Criterio ético de uso

El mentor **no fiscaliza hábitos**.

El foco no está en cumplir, sino en:

- observar
- ajustar
- aprender

Si el hábito genera más tensión que beneficio:
→ se rediseña o se suelta.

Cierre operativo

Un hábito está bien diseñado cuando el mentorado dice: "Esto puedo sostenerlo sin pelearme conmigo."

Nota de criterio RGM

La constancia no nace de la fuerza de voluntad, sino de **diseños amables y conscientes**.

Un hábito bien diseñado es una forma cotidiana de respeto por uno mismo.

5. Bitácora de progreso

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **registrar avances reales, dificultades y aprendizajes** derivados de la acción, para **hacer visible el proceso** y sostener continuidad **sin fiscalización ni autoexigencia punitiva**.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Usar esta herramienta cuando el mentorado:

- Está ejecutando un Plan de Acción Consciente
- Implementa objetivos u hábitos (12.19–12.21)
- Pierde perspectiva del avance real
- Necesita aprender de la acción, no solo "cumplir"

No usarla como reporte de rendimiento ni checklist de tareas.

Material necesario

- Cuaderno o documento dedicado
- Lápiz/teclado
- Acuerdo explícito de uso (frecuencia y finalidad)

La clave RGM: registrar para aprender, no para probar

La bitácora **no mide valor personal**. Hace visible el **movimiento del proceso**.

Estructura mínima de cada registro

Breve y constante. Cuatro campos:

1. **Acción realizada** (¿qué ocurrió?)
2. **Resultado observado** (¿qué pasó?)
3. **Aprendizaje** (¿qué comprendí?)
4. **Ajuste posible** (¿qué haría distinto?)

Regla: **hechos → aprendizaje → ajuste** (sin juicio).

Aplicación paso a paso (mentoría en acción)

Paso 1 — Instituir la bitácora

Mensaje sugerido: "Esto no es para demostrar avance, es para aprender de lo que sí y de lo que no."

Paso 2 — Definir frecuencia realista

- Ideal: 1–2 registros por semana
- Mínimo: antes de cada sesión

Paso 3 — Primer registro en sesión

Se completa **juntos** un registro reciente. Evita la deriva descriptiva.

Paso 4 — Uso en sesión (selección consciente)
El mentor pide traer:

- 1 avance
- 1 dificultad
- 1 aprendizaje

No se revisa todo.

Qué observa el mentor (lectura experta)

- Evolución del lenguaje (menos excusas, más criterio)
- Capacidad de ajustar sin castigarse
- Diferencia entre acción y aprendizaje
- Continuidad entre sesiones

Resultados esperables

- Conciencia de progreso real
- Aprendizaje acumulativo
- Ajustes oportunos
- Autonomía creciente
- Reducción de abandono

Errores frecuentes

- Convertirla en diario emocional
- Hacerla demasiado extensa
- Usarla como autoevaluación moral
- Abandonarla por perfeccionismo

Criterio ético de uso

La bitácora **pertenece al mentorado**. El mentor **no audita**;

acompaña lectura y aprendizaje.

Cierre operativo

La bitácora cumple su función cuando el mentorado puede decir: "Ahora sé qué repetir, qué ajustar y qué soltar."

Nota de criterio RGM

Sin registro, la acción se repite. Con registro, **la acción enseña**.

6. Evaluación de avances y aprendizajes

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **integrar lo vivido**, reconocer avances, aprendizajes y límites, y **cerrar etapas con sentido**, fortaleciendo criterio y autonomía **sin evaluación punitiva**.

Cuando utilizarla (criterio práctico)

Usar esta herramienta:

- En cierres parciales o finales
- Al cambiar de foco u objetivo
- Tras periodos de acción sostenida
- Cuando el proceso "pide balance"

No usarla para presionar resultados ni "justificar" el proceso.

Material necesario

- Bitácora de Progreso (12.22)
- Hoja en blanco
- Tiempo de conversación sin prisa

La clave RGM: evaluar es integrar

No se mide rendimiento; se **reconoce aprendizaje**.

Aplicación paso a paso (mentor en acción)

Paso 1 — Volver al punto de partida

Pregunta:

"¿Qué estaba en juego para ti al iniciar esta etapa?"

Paso 2 — Avances reales (no ideales)

- ¿Qué sí ocurrió?
- ¿Qué decisiones se sostuvieron?
- ¿Qué acciones marcaron diferencia?

Paso 3 — Aprendizajes explícitos

- ¿Qué aprendiste sobre ti?
- ¿Qué cambió en tu criterio?
- ¿Qué hoy ves distinto?

Paso 4 — Límites y no-logros

- ¿Qué no ocurrió y por qué?
- ¿Qué límites reconoces hoy?
- ¿Qué no era el momento de forzar?

Paso 5 — Integración y proyección

- ¿Qué merece continuar?
- ¿Qué se ajusta o se cierra?
- ¿Qué aprendizaje llevas a la siguiente etapa?

Qué observa el mentor (lectura experta)

- Capacidad de reconocer avances sin euforia
- Honestidad frente a límites
- Integración de valores, emoción y acción
- Autonomía en la lectura del proceso

Resultados esperables

- Sentido de cierre
- Aprendizajes integrados
- Mayor criterio personal
- Reducción de autoexigencia
- Preparación para la siguiente etapa

Errores frecuentes

- Evaluar solo resultados externos
- Forzar “aprendizajes positivos”
- Comparar con expectativas iniciales rígidas
- Cerrar sin integrar límites

Criterio ético de uso

El mentor **no califica** ni valida “éxitos”. Acompaña **comprensión y apropiación** del proceso.

Cierre operativo

La evaluación se cierra cuando el mentorado puede decir: “Esto es lo que me llevo y desde aquí sigo.”

Nota de criterio RGM

Un proceso bien acompañado no termina con resultados, termina con **criterio fortalecido**.

7. Objetivos y resultados Clave (OKR personales) en clave reflexiva

Objetivo operativo en sesión

Alinear acción, foco y aprendizaje personal en ciclos acotados, **sin convertir la mentoría en un sistema de desempeño**.

En mentoría RGM, los OKR personales **no se usan para medir rendimiento**, sino para:

- clarificar prioridades reales,
- observar coherencia entre intención y acción,
- aprender del avance (o del no avance).

Cuando SÍ usar OKR personales

- Cuando el mentorado **ya ha tomado una decisión clara**.
- Cuando hay dispersión de esfuerzos.
- En procesos profesionales donde se requiere foco temporal (trimestre, ciclo, proyecto).
- Cuando el mentorado necesita **ver lo que hace**, no exigirse más.

Cuando NO usarlos

- Al inicio del proceso.
- Cuando el mentorado está emocionalmente frágil.
- Si aún no hay claridad de sentido o valores.
- Si aparece autoexigencia excesiva o comparación.

Cómo se usan en sesión (mentor en acción)

Paso 1 — Definir UN objetivo cualitativo

El mentor guía para que el objetivo:

- sea inspirador, no técnico,
- esté formulado en lenguaje humano,
- conecte con lo ya discernido.

"¿Qué quieres estar encarnando, no solo logrando, al final de este ciclo?"

Paso 2 — Definir 2–3 resultados clave

Los resultados deben:

- ser observables,
- estar bajo control del mentorado,
- permitir aprendizaje, aunque no se cumplan al 100%.

El mentor cuida que no se transformen en metas de rendimiento.

Paso 3 — Revisión reflexiva periódica

No se pregunta "¿cumpliste?", sino:

- ¿qué aprendiste?
- ¿qué fue realista y qué no?
- ¿qué ajustarías en el próximo ciclo?

Rol del mentor

- Contener la tendencia al auto juicio.
- Reencuadrar el "no logré" como información.

- Proteger el sentido del proceso.

Resultados esperables

- Mayor foco sin rigidez.
- Aprendizaje desde la acción.
- Reducción de la dispersión.
- Acción sostenida sin presión.

Cuidados éticos

- Nunca usar OKR para evaluar valor personal.
- No introducirlos si el mentorado busca aprobación.
- Suspenderlos si generan ansiedad o auto ataque.

8. KANBAN personal (conciencia de flujo, no productividad)

Objetivo operativo en sesión

Hacer visible **cómo fluye la energía y la atención**, no optimizar productividad.

En mentoría RGM, Kanban personal sirve para:

- observar sobrecarga,

- identificar bloqueos,
- aprender del ritmo real de acción.

Cuando SÍ usarlo

- Cuando el mentorado está saturado.
- Cuando “hace mucho” pero avanza poco.
- En procesos de cambio donde se acumulan compromisos.
- Para cuidar el desgaste.

Cuando NO usarlo

- Para “organizar mejor al mentorado”.
- Como sistema de control.
- En momentos de crisis emocional.
- Si se convierte en obsesión.

Cómo se usa en sesión

Paso 1 — Tablero mínimo

Solo tres columnas:

- Por hacer
- En proceso

- Hecho

El mentor cuida que la lista sea **realista y humana**.

Paso 2 — Límite consciente

El mentor introduce una regla simple: *"No más de X cosas en proceso"*

Esto **no es eficiencia**, es cuidado.

Paso 3 — Lectura reflexiva

El foco no es mover tarjetas, sino preguntar:

- ¿qué te drena?
- ¿qué te da energía?
- ¿qué se queda siempre en "por hacer"?

Rol del mentor

- Detener la acumulación.
- Nombrar el desgaste.
- Devolver permiso para hacer menos.

Resultados esperables

- Disminución de la sobrecarga.
- Mayor conciencia del ritmo.
- Acción más sostenible.

- Menos culpa por no “hacer todo”.

Cuidados éticos

- No usar como técnica de productividad.
- No reforzar autoexigencia.
- Retirar la herramienta si rigidiza.

9. MÉTODO STAR (integración de aprendizaje, no evaluación)

Objetivo operativo en sesión

Integrar aprendizaje desde la experiencia vivida, **no evaluar desempeño ni justificar resultados**.

En mentoría RGM, STAR se usa para:

- hacer consciente el aprendizaje,
- resignificar errores,
- consolidar criterio personal.

Cuando SÍ usarlo

- Al cerrar un ciclo de acción.
- Después de un desafío relevante.
- Para integrar experiencia profesional.

- En procesos de transición o redefinición.

Cuando NO usarlo

- Como simulación de entrevista laboral.
- Para rendir cuentas.
- En procesos aún abiertos emocionalmente.

Cómo se usa en sesión

El mentor acompaña el relato, **no lo dirige**:

1. **Situación**. ¿Qué estaba pasando realmente?
2. **Tarea**. ¿Qué responsabilidad asumiste?
3. **Acción**. ¿Qué hiciste tú, no otros?
4. **Resultado**. ¿Qué pasó y qué aprendiste?

El foco está en:

- decisiones tomadas,
- criterios usados,
- aprendizajes emergentes.

Rol del mentor

- Desactivar la narrativa de "éxito/fracaso".
- Llevar la atención al aprendizaje.
- Cuidar la dignidad del proceso vivido.

Resultados esperables

- Integración consciente de la experiencia.
- Aumento de criterio personal.
- Confianza basada en aprendizaje real.
- Cierre sin auto juicio.

Cuidados éticos

- No usar para juzgar.
- No pedir “resultados brillantes”.
- Priorizar aprendizaje sobre logro.

Estas herramientas **no definen la mentoría**, pero bien usadas, **la afinan**.

En manos expertas:

- ordenan sin rigidizar,
- estructuran sin violentar,
- acompañan sin reemplazar.

En manos inexpertas:

- presionan,
- tecnifican,
- deshumanizan.

GRUPO F — DESARROLLO PROFESIONAL Y ORGANIZACIONAL

Mentoría cuando la identidad se ejerce en contexto

El Grupo F aborda herramientas que acompañan a personas que **ya no están solo explorándose**, sino **ejerciendo un rol**, tomando decisiones que impactan en otros, en equipos, en organizaciones y en sistemas más amplios.

Aquí, la mentoría deja de centrarse únicamente en el "desarrollo personal" y se desplaza hacia el **desarrollo del criterio profesional**, entendido como la capacidad de:

- leer contextos complejos
- asumir responsabilidades reales
- ejercer influencia sin perder coherencia ética
- integrar desempeño, identidad y propósito
- sostener decisiones bajo presión organizacional

Desde la perspectiva de la Academia RGM, el desarrollo profesional **no es acumulación de competencias**, sino **maduración del juicio**, ampliación del campo de conciencia y **responsabilidad sobre el impacto** que se genera al actuar desde un rol.

Un principio rector del Grupo F

No toda dificultad profesional es un problema técnico. Muchas son problemas de criterio, contexto o identidad en ejercicio.

Por eso, las herramientas de este grupo **no buscan optimizar personas**, sino **ayudar a pensar el rol**, el lugar que se ocupa, las decisiones que se toman y las consecuencias que se generan.

Riesgos frecuentes que este grupo viene a ordenar

Las fichas del Grupo F están diseñadas para evitar:

- Mentoría reducida a "coaching de desempeño"
- Intervenciones que refuerzan modelos organizacionales tóxicos
- Desarrollo profesional desconectado de valores y ética
- Confusión entre acompañar y presionar resultados
- Uso de herramientas organizacionales sin lectura humana

Qué hace el mentor en este grupo

El mentor:

- no prescribe carreras
- no diseña trayectorias por el otro
- no optimiza recursos humanos

Acompaña a pensar el ejercicio del rol, la relación con el poder,

la autoridad, la influencia, el aprendizaje profesional y la responsabilidad sistémica.

Ejes que atraviesan todas las fichas del Grupo F

Cada ficha del Grupo F estará diseñada para ayudar al mentor a trabajar, explícita o implícitamente, estos ejes:

- **Rol**: qué lugar ocupa la persona y desde dónde decide
- **Contexto**: qué sistema condiciona y habilita su acción
- **Criterio**: cómo decide, prioriza y actúa
- **Impacto**: a quién afecta y cómo
- **Ética**: qué límites no cruza, aun bajo presión

Estructura del Grupo F en las fichas

Las fichas del Grupo F se organizarán en torno a:

1. Claridad de rol y competencias
2. Trayectoria y proyección profesional
3. Ejercicio del liderazgo y la influencia
4. Aprendizaje desde la experiencia profesional
5. Evaluación reflexiva del desempeño
6. Responsabilidad organizacional y ética del rol

Siempre en **modo práctico**, orientado a **decisiones reales**, no a

teoría organizacional.

1. Claridad de rol y competencias

Objetivo operativo en sesión

Acompañar al mentorado a **comprender con claridad qué rol ocupa, qué rol no ocupa y qué se espera legítimamente de él**, evitando confusión, sobrecarga o expectativas irreales.

Esta ficha **no evalúa desempeño**, ordena identidad profesional en contexto.

Cuando usar la técnica

- Al inicio de mentorías profesionales u organizacionales
- En cambios de rol, ascensos o transiciones
- Cuando hay desgaste por ambigüedad de expectativas
- Cuando el mentorado "hace de todo" y no sabe desde dónde

Cómo se trabaja en sesión

Paso 1 — Nombrar el rol real

El mentor guía al mentorado a responder, sin idealización:

- ¿Cuál es tu rol hoy, no el que te gustaría?

- ¿Para qué existe tu rol en este sistema?

Paso 2 — Mapear competencias esperadas

Se distinguen:

- competencias técnicas
- competencias relacionales
- competencias de criterio y responsabilidad

El foco no es "tenerlas todas", sino **saber cuáles son críticas**.

Paso 3 — Delimitar lo que NO es el rol

Este paso es clave para aliviar:

- sobre entregas
- confusión de funciones
- invasión de otros roles

Rol del mentor

- Ayudar a nombrar límites
- Desactivar mandatos implícitos
- Devolver legitimidad al rol real

Resultados esperables

- Claridad profesional
- Reducción de desgaste

- Mayor foco y responsabilidad
- Identidad profesional más sólida

Cuidado ético

No convertir la ficha en evaluación organizacional ni en diagnóstico de talento.

2. Trayectoria y proyección profesional

Objetivo operativo en sesión

Acompañar la **lectura consciente de la trayectoria profesional** y la construcción de proyecciones posibles **sin fantasía ni resignación**.

Cuando usar la técnica

- En momentos de estancamiento
- En redefiniciones de carrera
- En mentorías de mediana o larga duración
- Cuando el mentorado pregunta “¿y ahora qué?”

Cómo se trabaja en sesión

Paso 1 — Lectura de la trayectoria

El mentor invita a identificar:

- decisiones clave

- aprendizajes
- patrones recurrentes

Paso 2 — Nombrar criterios implícitos

No qué hizo, sino:

- desde qué criterios decidió
- qué estaba cuidando en cada etapa

Paso 3 — Abrir proyecciones realistas

No se define un plan, se abren **direcciones posibles**, evaluando:

- contexto
- energía vital
- coherencia con valores

Rol del mentor

- Evitar promesas de carrera
- Sostener realismo con esperanza
- Devolver agencia sin presión

Resultados esperables

- Sentido de continuidad profesional
- Claridad de opciones posibles
- Disminución de ansiedad futura

Cuidado ético

No reemplazar orientación profesional ni consultoría de carrera.

3. Ejercicio del liderazgo y la influencia

Objetivo operativo en sesión

Acompañar la **toma de conciencia del impacto del propio rol sobre otros**, más allá del cargo formal.

Cuando usar la técnica

- En mentorías de líderes formales o informales
- Cuando hay conflictos recurrentes
- En procesos de maduración del liderazgo

Cómo se trabaja en sesión

Paso 1 — Identificar espacios de influencia ¿Sobre quién impactas hoy, quieras o no?

Paso 2 — Observar estilo real

No el deseado:

- ¿cómo decides?
- ¿cómo hablas?
- ¿cómo gestionas tensión?

Paso 3 — Revisar coherencia

Entre:

- valores declarados
- comportamientos cotidianos

Rol del mentor

- Sostener espejo sin juicio
- Cuidar la dignidad del mentorado
- Evitar moralizar

Resultados esperables

- Liderazgo más consciente
- Reducción de conflictos
- Influencia más ética

Cuidado ético

No entrenar liderazgo como técnica de poder.

4. Aprendizaje desde la experiencia profesional

Objetivo operativo en sesión

Transformar experiencia vivida en **aprendizaje consciente y**

transferible, evitando repetir errores o éxitos sin comprensión.

Cuando usar la técnica

- Después de experiencias significativas
- Tras errores o fracasos
- En cierres de ciclos profesionales

Cómo se trabaja en sesión

Paso 1 — Relato de la experiencia

Sin adornos ni defensas.

Paso 2 — Identificación de decisiones

¿Qué decisiones tomaste? ¿Desde qué criterio?

Paso 3 — Extracción de aprendizaje

¿Qué sabes ahora que antes no sabías?

Rol del mentor

- Desactivar auto ataque
- Llevar la atención al criterio
- Cerrar el aprendizaje

Resultados esperables

- Aprendizaje integrado
- Mayor criterio profesional

- Confianza real, no inflada

Cuidado ético

No convertir el aprendizaje en juicio retrospectivo.

5. Evaluación reflexiva del desempeño

Objetivo operativo en sesión

Acompañar una evaluación del desempeño **como espacio de aprendizaje**, no de control ni de defensa.

Cuando usar la técnica

- En cierres de ciclos profesionales
- En procesos de mejora
- Antes de redefinir objetivos

Cómo se trabaja en sesión

Paso 1 — Nombrar criterios explícitos

¿Con qué criterios te evalúas hoy?

Paso 2 — Leer resultados sin juicio

Qué pasó, no quién eres.

Paso 3 — Aprender del desajuste

Qué ajustarías, no qué te reprochas.

Rol del mentor

- Sostener mirada adulta
- Evitar infantilización o dureza
- Proteger la dignidad profesional

Resultados esperables

- Mayor responsabilidad
- Menos miedo a evaluarse
- Mejora continua real

Cuidado ético

No reemplazar evaluaciones organizacionales formales.

6. Responsabilidad organizacional y ética del rol

Objetivo operativo en sesión

Acompañar la conciencia de que **todo rol tiene impacto ético**, incluso cuando no se lo nombra.

Cuando usar la técnica

- En dilemas organizacionales
- En decisiones que afectan a otros
- En mentorías de alta responsabilidad

Cómo se trabaja en sesión

Paso 1 — Nombrar el impacto

¿A quién afecta lo que decides?

Paso 2 — Revisar criterios éticos

Responsabilidad, cuidado, coherencia.

Paso 3 — Asumir consecuencias

No culpas, consecuencias.

Rol del mentor

- Sostener conversación ética adulta
- No moralizar
- No decidir por el otro

Resultados esperables

- Liderazgo con autoridad moral
- Decisiones más conscientes
- Coherencia rol–persona

Cuidado ético

No imponer valores ni ideologías.

CIERRE DEL GRUPO F

El Grupo F no forma “mejores ejecutores”, forma **profesionales con criterio, conciencia y responsabilidad**.

Aquí la mentoría demuestra su diferencia esencial: **no busca éxito rápido, sino madurez profesional sostenible.**

GRUPO G — enfoque sistémico e integración del proceso

Mentoría experta para comprender totalidad, impacto y cierre con sentido

El Grupo G no introduce un "nuevo hacer". Introduce una **nueva manera de mirar**. Aquí la mentoría deja de operar principalmente sobre contenidos (decisiones, acciones, roles) y se desplaza hacia la **comprensión del sistema completo** en el que esos contenidos han ocurrido.

Desde la perspectiva de la Academia RGM, **ningún proceso humano está aislado**, y ningún acompañamiento es completo si no ayuda a integrar lo vivido en una comprensión más amplia del propio lugar en el mundo, en los vínculos y en los sistemas que se habitan.

Lugar del Grupo G en el recorrido de la guía

El Grupo G **no puede abrirse al inicio**, ni siquiera a mitad del proceso. Es un grupo de **lectura avanzada**, que solo tiene sentido cuando:

- ya se ha trabajado el **sentido y la dirección** (Grupo A),
- se ha desarrollado **conciencia personal** (Grupo B),
- se ha alfabetizado el **mundo emocional y relacional**

(Grupo C),

- se ha ejercitado el **discernimiento** (Grupo D),
- se ha pasado por la **acción consciente** (Grupo E),
- y se ha asumido la **responsabilidad profesional y organizacional** (Grupo F).

El Grupo G **recibe todo eso** y lo integra.

Qué tipo de trabajo realiza el Grupo G

Este grupo no busca resolver problemas ni optimizar procesos. Busca **comprender configuraciones**.

El enfoque sistémico e integrador permite:

- ver interrelaciones invisibles,
- reconocer patrones que se repiten,
- comprender tensiones que no son personales,
- identificar límites estructurales,
- integrar aprendizajes dispersos,
- cerrar procesos sin cortar sentido.

Aquí la pregunta deja de ser: *"¿Qué hago ahora?"*

y se transforma en: *"¿Qué estoy comprendiendo de mí, de los otros y del sistema que habito?"*

Diferencia clave: integración ≠ síntesis rápida

El Grupo G **no resume** lo trabajado. **Lo integra**, que es algo muy distinto.

Integrar implica:

- sostener la complejidad sin simplificarla,
- aceptar contradicciones,
- reconocer tensiones no resueltas,
- dar lugar a lo que no se puede cambiar,
- cerrar ciclos sin clausurar la experiencia.

Por eso, este grupo no es cómodo ni instrumental. Es **profundamente humano**.

Riesgos que el Grupo G viene a cuidar

En procesos de acompañamiento largos o intensos, aparecen riesgos específicos que este grupo busca prevenir:

- creer que "todo depende de mí",
- personalizar problemas sistémicos,
- sobre identificarse con el rol,
- cerrar procesos sin integración real,
- salir con respuestas rápidas pero frágiles,
- confundir cierre con desconexión.

El Grupo G devuelve **proporción, contexto y humildad**.

Rol del mentor en el Grupo G

Aquí el mentor ocupa uno de los lugares más sutiles de toda la mentoría:

- no explica el sistema,
- no interpreta dinámicas profundas,
- no diagnostica estructuras ocultas,
- no ofrece lecturas "superiores".

El mentor **acompaña la ampliación de la mirada**, ayudando al mentorado a:

- ver más allá de sí,
- reconocerse como parte de un sistema,
- asumir lo que le corresponde,
- soltar lo que no le pertenece,
- integrar sin fragmentarse.

Es un rol de **presencia, contención y criterio silencioso**.

Tipo de conversaciones que habilita el Grupo G

Las herramientas de este grupo abren conversaciones como:

- ¿Qué dinámicas sistémicas están influyendo aquí?
- ¿Qué partes de este proceso no dependen de ti?
- ¿Qué patrones reconoces a lo largo del tiempo?

- ¿Qué aprendizajes integras, más allá de los resultados?
- ¿Qué necesitas cerrar para poder continuar?
- ¿Qué lugar ocupas hoy en este sistema?

No son preguntas para responder rápido. Son preguntas para **habitar**.

Principio rector del Grupo G

La integración no elimina la complejidad, la vuelve habitable.

Este principio protege al Grupo G de dos extremos:

- el análisis excesivo que paraliza,
- y la simplificación que empobrece.

Función del Grupo G dentro de la guía

El Grupo G cumple una función esencial:

- Permite cerrar procesos sin negarlos.
- Integra aprendizaje, experiencia y contexto.
- Devuelve al mentorado autonomía madura.
- Evita dependencias prolongadas del acompañamiento.
- Honra la totalidad del proceso vivido.

Es el grupo donde la mentoría **se retira con dignidad**, sin desaparecer abruptamente.

El Grupo G como preparación para el cierre

Desde la mirada RGM, **todo acompañamiento responsable debe saber cerrarse**.

No porque ya no haya nada más que trabajar, sino porque el mentorado **ya puede continuar sin el mentor**.

El Grupo G prepara ese cierre:

- con sentido,
- con integración,
- con reconocimiento del camino recorrido,
- y con apertura a nuevas etapas.

1. Pensamiento sistémico aplicado

Eje: Comprensión de interrelaciones

Objetivo operativo en sesión

Ayudar al mentorado a **dejar de leer su situación de forma aislada** y comenzar a comprenderla como parte de un sistema dinámico de relaciones, decisiones y contextos.

No busca resolver el sistema, sino **comprenderlo**.

Cuando usar la técnica

- Cuando los problemas se repiten con distintos actores
- Cuando “haga lo que haga” el resultado no cambia
- En contextos organizacionales complejos

- Al final de procesos largos, para integrar comprensión

Cómo se trabaja en sesión

Paso 1 — Nombrar los elementos del sistema

Personas, roles, normas, tiempos, presiones, cultura, historia.

Paso 2 — Explorar relaciones (no causas lineales)

¿Quién influye en quién? ¿Qué se retroalimenta?

Paso 3 — Ubicar al mentorado en el sistema

¿Qué controla? ¿Qué influye? ¿Qué no depende de él?

Rol del mentor

- Ampliar la mirada
- Evitar explicaciones totalizantes
- Sostener complejidad sin resolverla

Resultados esperables

- Disminución de culpa personal
- Mayor realismo
- Decisiones más proporcionadas
- Comprensión madura del contexto

Cuidado ético

No interpretar dinámicas profundas ni diagnosticar sistemas.

2. Mapa del contexto

Eje: Lectura situada de la realidad

Objetivo operativo en sesión

Hacer visible el **entorno real** (no imaginado) en el que el mentorado actúa y decide.

Cuando usar la técnica

- Al iniciar o cerrar procesos organizacionales
- En transiciones profesionales
- Cuando hay choque entre intención y realidad

Cómo se trabaja en sesión

Paso 1 — Identificar variables contextuales

Cultura, mercado, normas, recursos, tiempos, historia.

Paso 2 — Diferenciar contexto de interpretación

¿Qué es un hecho? ¿Qué es una lectura personal?

Paso 3 — Ajustar expectativas y decisiones

Desde la realidad disponible, no desde el deseo.

Rol del mentor

- Bajar a tierra sin desilusionar

- Separar persona de contexto

Resultados esperables

- Mayor adecuación estratégica
- Menos frustración
- Decisiones más habitables

Cuidado ético

No justificar abusos organizacionales por “el contexto”.

3. Análisis de stakeholders

Eje: Impacto relacional y responsabilidad

Objetivo operativo en sesión

Comprender **a quiénes afecta una decisión**, directa o indirectamente, y asumir esa responsabilidad.

Cuando usar la técnica

- En decisiones con impacto en otros
- En liderazgo y proyectos
- En conflictos complejos

Cómo se trabaja en sesión

Paso 1 — Identificar actores relevantes

No solo visibles, también silenciosos.

Paso 2 — Explorar intereses y tensiones

¿Quién gana? ¿Quién pierde? ¿Quién queda fuera?

Paso 3 — Asumir impacto sin controlarlo todo

Responsabilidad ≠ omnipotencia.

Rol del mentor

- Evitar ingenuidad
- Evitar cinismo
- Sostener ética adulta

Resultados esperables

- Decisiones más responsables
- Reducción de conflictos ciegos
- Liderazgo más consciente

Cuidado ético

No usar para manipular relaciones.

4. Mapa integral de desarrollo humano

Eje: Integración de dimensiones

Objetivo operativo en sesión

Ayudar a **ver el desarrollo como totalidad**, no como suma de áreas

desconectadas.

Cuando usar la técnica

- En cierres de procesos
- En mentorías de largo plazo
- Cuando hay desequilibrios persistentes

Cómo se trabaja en sesión

Paso 1 — Observar dimensiones

Personal, profesional, relacional, material, sentido.

Paso 2 — Detectar tensiones y compensaciones

Dónde se sostiene algo a costa de otra cosa.

Paso 3 — Integrar sin forzar equilibrio ideal

Se busca coherencia, no perfección.

Rol del mentor

- Evitar modelos normativos
- Acompañar integración real

Resultados esperables

- Mayor coherencia vital
- Decisiones más integradas

- Autocuidado adulto

Cuidado ético

No imponer modelos de "vida correcta".

5. Evaluación integral del proceso de acompañamiento

Eje: Integración del recorrido

Objetivo operativo en sesión

Integrar lo trabajado **sin reducirlo a logros**, reconociendo aprendizajes, cambios y límites.

Cuando usar la técnica

- En cierres formales
- En evaluaciones intermedias
- Antes de cerrar vínculo mentor–mentorado

Cómo se trabaja en sesión

Paso 1 — Revisar punto de partida

¿Desde dónde comenzaste?

Paso 2 — Nombrar aprendizajes reales

No solo resultados visibles.

Paso 3 — Reconocer lo que queda abierto

Cierre no es clausura.

Rol del mentor

- Honrar el proceso
- Evitar balances triunfalistas
- Devolver autonomía

Resultados esperables

- Sensación de recorrido integrado
- Aprendizaje consciente
- Cierre digno

Cuidado ético

No generar dependencia prolongada.

6. Ritual de cierre reflexivo

Eje: Cierre con sentido humano

Objetivo operativo en sesión

Marcar el **fin de un proceso** como pasaje consciente, no como corte abrupto.

Cuando usar la técnica

- Al finalizar mentorías significativas
- En cambios de etapa

- Cuando es importante simbolizar cierre

Cómo se trabaja en sesión

Paso 1 — Nombrar lo recorrido

Qué fue significativo.

Paso 2 — Reconocer aprendizajes y logros

Sin idealización.

Paso 3 — Abrir el futuro

Sin promesas ni dependencias.

Rol del mentor

- Retirarse con dignidad
- No ocupar lugar innecesario

Resultados esperables

- Cierre emocional y cognitivo
- Autonomía reforzada
- Sentido de continuidad

Cuidado ético

Evitar rituales forzados o invasivos.

CIERRE DEL GRUPO G

El Grupo G **no añade más intervención**. Añade **comprensión, proporción y cierre**.

Aquí la mentoría demuestra su forma más madura: saber acompañar... saber integrar...y saber retirarse.

Epílogo

Cuando la acción vuelve a ser pregunta

Este segundo volumen ha acompañado el momento más visible -y a la vez más delicado- de la práctica de la mentoría: **la acción en la sesión**. Allí donde el criterio se pone en juego, donde las decisiones deben tomarse en tiempo real y donde cada intervención, por pequeña que parezca, puede abrir posibilidades o generar ruido en el proceso.

Las fichas pedagógicas presentadas a lo largo de este libro no pretenden cerrar la complejidad de la práctica ni ofrecer garantías de resultado. Su intención ha sido **ofrecer apoyos para la acción consciente**, recordando en todo momento que ninguna herramienta sustituye la presencia, la escucha ni la lectura atenta del proceso del mentorado.

Si algo queda claro al recorrer este volumen es que la mentoría en acción **no se define por la cantidad de herramientas utilizadas**, ni por la sofisticación de los recursos disponibles, sino por la calidad del criterio con el que se decide intervenir -o no intervenir- en cada momento. La acción profesional, cuando es consciente, no es impulsiva ni automática: es una forma de respuesta situada, ética y responsable.

Este libro ha puesto el foco en el *hacer*, pero no en un hacer mecánico. Ha mostrado herramientas posibles, no obligatorias; caminos disponibles, no recorridos impuestos. En ese sentido, invita a comprender la acción como un **acto reflexivo en sí mismo**, donde cada intervención es también una pregunta abierta sobre el

proceso, el rol y los límites del acompañamiento.

Al cerrar este volumen, resulta evidente que la acción no agota la práctica profesional. Toda intervención deja huella, genera efectos y abre nuevos interrogantes. Por ello, la mentoría consciente no termina cuando finaliza la sesión, sino cuando el profesional **se detiene a mirar lo ocurrido**, a revisar sus decisiones, a aprender de la experiencia y a profundizar su criterio.

Ese es el tránsito natural hacia el **Libro 3** de la serie, dedicado a la reflexión sobre la práctica y al análisis de casos. Allí, la acción se convierte nuevamente en pregunta; la experiencia en aprendizaje; y el recorrido vivido en oportunidad de crecimiento profesional y humano.

Este epílogo no cierra la mentoría en acción. La devuelve a su lugar más fecundo: **el de una práctica viva**, que se ejerce, se revisa y se transforma en diálogo permanente entre criterio, experiencia y responsabilidad ética. Si este libro ha cumplido su propósito, no habrá dejado respuestas definitivas, sino **mayor conciencia al momento de actuar**.

BIBLIOGRAFÍA

Fichas pedagógicas para sesiones de acompañamiento

Las obras aquí referenciadas no se presentan como fuentes para la aplicación directa de técnicas, sino como sustento conceptual, ético y pedagógico del uso consciente de herramientas en sesiones de acompañamiento. La bibliografía acompaña el desarrollo del criterio profesional, la lectura situada del proceso y la reflexión sobre la acción, en coherencia con el marco de la serie Mentoría en acción.

1. Uso consciente de herramientas en sesión

1) Egan, G. (2014). El orientador experto (10.ª ed.). Cengage Learning.
2) Heron, J. (2001). Ayudar al cliente: Una guía práctica y creativa. SAGE.
3) Whitmore, J. (2017). Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas (5.ª ed.). Nicholas Brealey.
4) Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2018). Manual completo de coaching (3.ª ed.). SAGE.
5) Hawkins, P., & Smith, N. (2013). Coaching, mentoring y liderazgo organizacional. McGraw-Hill.

2. Facilitación, presencia y lectura del proceso

1) Schein, E. H. (2013). Indagación humilde: El arte de preguntar en lugar de decir. Berrett-Koehler.
2) Rogers, C. R. (1961). El proceso de convertirse en persona. Paidós.
3) Palmer, P. J. (2017). El coraje de enseñar. Jossey-Bass.

4) Isaacs, W. (1999). Diálogo y el arte de pensar juntos. Norma.
5) Bohm, D. (2002). Sobre el diálogo. Kairós.

3. Discernimiento profesional y toma de decisiones en acción

1) Schön, D. A. (1983). El profesional reflexivo. Paidós.
2) Argyris, C., & Schön, D. (1974). Teoría en la práctica: Cómo aumentar la eficacia profesional. Jossey-Bass.
3) Kahneman, D. (2011). Pensar rápido, pensar despacio. Debate.
4) Simon, H. A. (1997). El comportamiento administrativo (4.ª ed.). Free Press.

4. Ética del acompañamiento y límites de la intervención

1) International Coaching Federation. (2019). Código de ética de la ICF. https://coachingfederation.org
2) Clutterbuck, D., & Lane, G. (2016). El mentor situacional. Routledge.
3) Corey, G., Corey, M. S., & Callanan, P. (2015). Cuestiones éticas y profesionales en la práctica del acompañamiento. Cengage Learning.
4) Schein, E. H. (2016). Cultura organizacional y liderazgo (5.ª ed.). Wiley.
5) Código Deontológico Red Global de Mentores

5. Aprendizaje desde la experiencia y revisión de la práctica

1) Kolb, D. A. (1984). Aprendizaje experiencial. Prentice Hall.
2) Brookfield, S. D. (2017). Convertirse en un profesional críticamente reflexivo (2.ª ed.). Jossey-Bass.

3) Mezirow, J. (1991). Dimensiones transformadoras del aprendizaje adulto. Paidós.
4) Raelin, J. A. (2008). Aprender haciendo. Jossey-Bass.

6. Herramientas como dispositivos pedagógicos (no técnicos)

1) Torbert, W. R., & Associates. (2004). Acción indagativa. Berrett-Koehler.
2) Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). La inmunidad al cambio. Harvard Business Press.
3) Wilber, K. (2000). Psicología integral. Kairós.

ACERCA DE LOS AUTORES

Esta guía ha sido concebida, estructurada y desarrollada por **Alejandro Motta** y **Nelson de J. Rueda**, autoridades de la **Red Global de Mentores (RGM)**, como expresión de una práctica sostenida, una reflexión rigurosa y un compromiso ético con el desarrollo de la mentoría como disciplina profesional.

La obra no propone un modelo cerrado ni una metodología prescriptiva. Surge, en cambio, de una convicción compartida: **la mentoría experta solo se consolida cuando la experiencia se transforma en criterio, y el criterio se ejerce con responsabilidad ética al servicio del mentorado**.

Alejandro Motta

El ingeniero Alejandro Motta es master mentor, formador de mentores y referente en el diseño de procesos de acompañamiento humano orientados al desarrollo de la autonomía, el discernimiento y la toma de decisiones conscientes. Su trayectoria se caracteriza por una integración profunda entre práctica profesional, reflexión metodológica y cuidado ético del rol del mentor.

Como Presidente Global de la RGM, ha sido impulsor del enfoque certificante basado en casos reales analizados con profundidad, entendiendo que la verdadera experticia no se declara, sino que se demuestra a través de decisiones, límites y capacidad reflexiva.

Su aporte a esta guía se expresa especialmente en la arquitectura del Caso de Certificación, en la explicitación del criterio profesional como núcleo de la mentoría experta y en la insistencia en el análisis reflexivo como condición para transformar experiencia en sabiduría transferible.

Nelson de J. Rueda Restrepo

El doctor en ciencias de la educción, especialista en psicología organizacional, Nelson de J. Rueda R. es un master mentor, experto educador y diseñador de marcos formativos orientados al desarrollo profesional y humano desde una perspectiva sistémica, ética y contextual.

Como Director de la Academia Global de la RGM, ha contribuido de manera decisiva a la conceptualización de la mentoría como una práctica de servicio, diferenciada claramente de la consultoría, el coaching y la terapia, y sostenida por el principio de adecuación, el respeto por los límites disciplinares y la centralidad del proceso del mentorado.

Su trabajo se distingue por una mirada rigurosa sobre la práctica de la profesión del mentor, una profunda valoración del aprendizaje desde la experiencia y una atención constante a los riesgos de la intervención no consciente.

En esta guía, su contribución es central en la formulación de los criterios de evaluación, la rúbrica de certificación, el análisis de casos válidos e inválidos y la construcción de dispositivos pedagógicos orientados a desarrollar discernimiento profesional más que a reproducir técnicas.

MENTORIA EN ACCIÓN

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



Dr. Nelson de J. Rueda,