LA MENTORÍA COMO CAMINO HUMANO

Fundamento, tránsito y práctica de la mentoría consciente

MENTORÍA EN LOS UMBRALES DE LA VIDA



TOMO 02: Los Umbrales, Camino que se Cruza

EDICION 01 - **En Español**

La mentoría como camino humano

Fundamento, tránsito y práctica de la mentoría consciente

Tomo II:

Mentoría

en los umbrales de la vida

Guía formativa para el discernimiento de los momentos decisivos en la vida del ser humano

Academia Red Global de Mentores

LA MENTORÍA COMO CAMINO HUMANO

Fundamento, tránsito y práctica de la mentoría consciente

Tomo II:

MENTORIA EN LOS UMBRALES DE LA VIDA

Un camino que se cruza

1ª edición revisada

CM0 Generalidades

QT: Consulta, información y materias interdisciplinares

Copyright © 2026 Academia Red Global de Mentores

Todos los derechos reservados.

Dedicatoria

A quienes, en los momentos decisivos de su vida, nos permiten acompañarlos.

A quienes, atravesando tránsitos y umbrales, confían sus preguntas, sus silencios y sus búsquedas a la presencia de ese otro que en sus vidas actúa como **el mentor**.

A quienes nos recuerdan que la mentoría no se ejerce sobre la vida ajena, sino junto a ella.

Este libro está dedicado a los **mentorados y mentoradas** que, al dejarnos estar en sus procesos, hacen posible aprender qué es -y qué no es- acompañar con ética, respeto y humanidad.

Contenido

Dedicatoria vi

Agradecimientos x

Nota metodológica 1

Prólogo 7

Acompañar cuando la vida pide cruzar un umbral 7

UNIDAD I 13

La vida como tránsito permanente 13

UNIDAD II 35

La lógica de los umbrales 35

UNIDAD III 59

Arquitectura de los umbrales humanos 59

UNIDAD IV 93

El rol del mentor frente a los umbrales vitales del mentorado 93

UNIDAD V 109

Saber leer la vida antes de actuar y discernir sabiamente para poder acompañar 109

UNIDAD VI 133

La mentoría como práctica que acompaña procesos colectivos de transformación cultural 133

Epílogo 159

Los umbrales como lugar decisivo del acompañamiento 159

Bibliografía 163

Acerca de los autores 166

Agradecimientos

Esta obra no habría sido posible sin la experiencia viva de innumerables procesos de mentoría ejercidos con conciencia, límite y responsabilidad ética. Por ello, la Academia de la Red Global de Mentores desea expresar su agradecimiento a quienes, a lo largo del tiempo, han hecho posible las certezas que sostienen este libro.

Agradecemos, en primer lugar, a los **mentores que han comprendido que la mentoría no es necesaria en todo momento**, pero que han sabido estar presentes cuando la vida del otro entraba en tránsito profundo. Gracias a quienes han resistido la tentación de intervenir siempre, de opinar en exceso o de convertir la mentoría en presencia permanente, y han aprendido a reconocer los momentos en los que el acompañamiento resulta verdaderamente decisivo.

Agradecemos a quienes han comprendido que **el umbral es el criterio, no la técnica**. A los mentores que han sabido leer el momento vital antes de actuar, que han privilegiado la escucha por sobre la herramienta, el discernimiento por sobre el método, y la comprensión del proceso por sobre la aplicación de modelos. Su práctica ha demostrado que toda técnica, cuando se ejerce sin lectura del umbral, puede volverse invasiva, aun con buena intención.

Agradecemos, de manera especial, a quienes han experimentado que **acompañar bien transforma tanto al mentorado como al mentor**. A quienes han aceptado que la mentoría no es un ejercicio de heroísmo ni de superioridad, sino un encuentro humano que exige humildad, autolectura y disposición a dejarse afectar sin apropiarse del proceso del otro. Su experiencia encarna la verdad de que nadie acompaña sin ser también transformado.

Este libro reconoce, asimismo, a los mentores que han sabido **no ocupar lugares que no les correspondían**, que han puesto límites cuando fue necesario, que han derivado cuando el proceso lo exigía y que han protegido la autonomía del aprendiz incluso cuando ello implicaba retirarse. En un campo donde la confusión de roles es frecuente, su sobriedad ética ha sido y sigue siendo formativa.

Finalmente, agradecemos a todos aquellos que, desde distintos territorios, organizaciones y comunidades, han contribuido a sostener la mentoría como **práctica humana consciente**, cuidando procesos individuales y colectivos sin deshumanizarlos, y ofreciendo espacios de elaboración allí donde la vida se volvía pregunta.
A ustedes, mentores y mentoras que han hecho de la presencia un acto responsable y del acompañamiento una forma de cuidado profundo, está dedicada esta obra.

Mentoría en los umbrales de la vida

Nota metodológica

La presente obra forma parte del corpus académico de la **Academia de la Red Global de Mentores (RGM)** y se inscribe en la **Tríada RGM – La mentoría como camino humano**, concebida como un recorrido formativo progresivo destinado a **fundamentar**, **discernir** y **profesionalizar** la práctica de la mentoría.

Este segundo tomo ocupa un lugar singular dentro de la tríada. Si el Tomo I, *El origen de la mentoría*, se adentra en las raíces históricas, simbólicas y humanas del acompañamiento, y el Tomo III, *Guía de las disciplinas de la mentoría*, sistematiza su ejercicio profesional, esta obra se sitúa en un territorio intermedio y decisivo: **los momentos de la vida en los que la mentoría se vuelve especialmente necesaria**.

No se trata aquí de explicar qué es la mentoría ni cómo ejercerla técnicamente. Se trata de algo más delicado y exigente: **aprender a reconocer cuándo la vida entra en umbral** y qué tipo de presencia requiere ese momento.

El umbral como experiencia viva

La Academia de la Red Global de Mentores entiende por *umbral* aquel momento vital en el que la continuidad deja de sostener la experiencia y la persona se encuentra ante una redefinición inevitable de su manera de estar en el mundo. Son situaciones en las que:

a) una identidad previa deja de ser suficiente,
b) las respuestas heredadas pierden eficacia,
c) y la persona se ve llamada -a veces sin haberlo buscado- a pensar, decidir y vivir de otro modo.

Los umbrales no siempre llegan mentorado s de acontecimientos espectaculares. A menudo se manifiestan como una inquietud persistente, una pérdida de sentido, una decisión postergada que ya no admite demora, o una responsabilidad que transforma radicalmente la posición vital de quien la asume.

Este libro parte de una convicción central: **en los umbrales, la vida no pide soluciones rápidas, sino acompañamiento consciente**.

La mentoría en los umbrales

En estos contextos, la mentoría no puede ejercerse como dirección, corrección ni instrucción. Tampoco puede confundirse con intervención terapéutica,

asesoramiento experto o liderazgo directivo. Su lugar es otro.

La mentoría aparece aquí como **presencia lúcida**, como relación que ayuda a pensar lo que aún no puede nombrarse con claridad, a sostener la incertidumbre sin negarla y a integrar la experiencia sin apropiarse de ella.

Acompañar un umbral no implica cruzarlo por el otro, ni decidir en su lugar, ni acelerar procesos que requieren tiempo. Implica **habitar el borde**, cuidar el proceso y proteger la autonomía del mentorado incluso cuando este busca delegarla.

Este libro está escrito para mentores que saben -o intuyen- que en estos momentos decisivos **una intervención mal leída puede ser tan dañina como la ausencia de acompañamiento**.

Una guía formativa, no un manual técnico

Desde una perspectiva metodológica, esta obra no propone técnicas, protocolos ni herramientas operativas cerradas. Su propósito es **formativo y reflexivo**. Ofrece criterios, marcos de lectura y recorridos de comprensión que permitan al mentor:

a) reconocer cuándo está ante un umbral y no ante un simple cambio,

b) discernir qué tipo de acompañamiento requiere ese momento,
c) y revisar su propio posicionamiento ético y profesional frente a la experiencia del otro.

Cada unidad ha sido concebida como un **proceso**, no como un capítulo informativo. En ellas, el lector encontrará:

1) desarrollos conceptuales que ofrecen marco y lenguaje,
2) recorridos narrativos que permiten reconocerse en la experiencia,
3) y una reflexión constante sobre la mentoría en acción, con claridad de límites y responsabilidades.

Destinatarios de la obra

Este libro ha sido diseñado como guía formativa para:

1) mentores en proceso de formación,
2) mentores profesionales en ejercicio que acompañan transiciones vitales y organizacionales,
3) líderes y acompañantes humanos en contextos educativos, sociales y comunitarios,
4) y programas académicos de la RGM orientados al desarrollo del **criterio mentoral**.

No se requiere una formación previa específica para su lectura, pero sí una disposición a **pensar la experiencia humana con profundidad y responsabilidad**.

Lugar de esta obra en la tríada

La lectura de *Mentoría en los umbrales de la vida* se recomienda como continuidad directa del Tomo I – *El origen de la mentoría* y como preparación conceptual para el Tomo III – *Guía de las disciplinas de la mentoría*.

Su correcta comprensión permite ejercer la mentoría con mayor conciencia del **cuándo**, del **dónde** y del **para qué** del mentorizar experiencias de tránsitos humanos. Solo desde este discernimiento es posible que las herramientas, modelos y disciplinas que se desarrollarán en el tercer tomo sean aplicadas con rigor, ética y sentido.

Una invitación explícita

Este libro no busca enseñar al mentor qué hacer en cada situación. Busca algo más exigente: **ayudarlo a convertirse en un acompañante capaz de habitar los umbrales sin invadirlos**, de sostener procesos sin apropiarse de ellos y de cuidar la vida del otro en momentos en que esta se vuelve especialmente frágil y fecunda.

Prólogo

Acompañar cuando la vida pide cruzar un umbral

Hay momentos en la vida en los que continuar por el camino que se trae ya no es posible, aunque externamente nada parezca haberse detenido. Las decisiones habituales dejan de servir, las respuestas heredadas pierden fuerza y la persona se descubre habitando un territorio incierto, donde **lo que fue ya no sostiene y lo que será aún no se deja nombrar**. A esos momentos los llamamos umbrales.

Este libro nace de una constatación profundamente humana y profesional: no todo momento de la vida requiere mentoría, pero hay momentos en los que la ausencia de acompañamiento consciente deja huellas duraderas. Los umbrales no son simples cambios ni crisis pasajeras; son espacios liminales donde la identidad, el sentido y la responsabilidad se reorganizan.

Desde la perspectiva de la Academia de la Red Global de Mentores, acompañar estos momentos exige algo

más que buena intención, escucha empática o experiencia acumulada. Exige criterio, presencia ética y una comprensión profunda del lugar que le corresponde al mentor frente a la vida del otro.

Un libro que se recorre, no solo se lee

Mentoría en los umbrales de la vida no ha sido concebido como un manual de intervención ni como una colección de casos ejemplares. Es una obra formativa diseñada para ser recorrida.

A lo largo de sus páginas, el lector no encontrará instrucciones sobre qué decir ni protocolos sobre cómo actuar. Encontrará, en cambio, un proceso conceptual que le permitirá comprender qué está en juego cuando una persona atraviesa un umbral; un recorrido experiencial que lo invitará a reconocerse en esos pasajes; y una reflexión constante sobre la mentoría en acción, entendida como práctica situada, ética y no invasiva.

El libro propone una experiencia doble: mientras acompaña conceptualmente los umbrales de otros, el mentor es invitado a leer los propios. Esta doble lectura no es un efecto colateral, sino una condición de la mentoría responsable. Nadie puede sostener los umbrales de otro sin haber aprendido, al menos en parte, a habitar los propios.

Mentoría no es intervenir: es saber estar

Uno de los riesgos más frecuentes en los momentos liminales es la confusión de roles. Cuando la vida del otro se vuelve incierta, el deseo de ayudar puede transformarse rápidamente en dirección, consejo, interpretación o sustitución del proceso. Este libro se sitúa con claridad frente a ese riesgo.

La mentoría, tal como se desarrolla aquí, no es terapia, no es coaching instrumental, no es consultoría experta ni liderazgo directivo. Es una práctica relacional específica, con límites profesionales, éticos y epistemológicos definidos. Su función no es resolver el umbral, sino hacerlo pensable, habitable e integrable.

Acompañar un umbral implica aceptar que no hay atajos, que el tiempo es parte del proceso y que la autonomía del mentorado debe ser protegida incluso y, -sobre todo- cuando este busca delegarla.

El mentor también es parte del recorrido

Este libro no idealiza al mentor ni lo coloca en un lugar de superioridad. Por el contrario, asume que los umbrales del otro resuenan inevitablemente en quien acompaña. Por ello, una parte central de la obra está dedicada a la autolectura: la capacidad del mentor para

reconocer sus propias resonancias, límites y zonas no elaboradas.

Esta no es una exigencia introspectiva abstracta, sino una condición ética de la práctica. Sin autolectura, la mentoría corre el riesgo de convertirse en proyección; con ella, puede sostenerse como presencia respetuosa y formativa.

Un lugar preciso dentro de un camino mayor

Este prólogo también cumple una función de ubicación. Mentoría en los umbrales de la vida es el segundo tomo de la Tríada RGM – La mentoría como camino humano.

Después de El origen de la mentoría, donde se fundan las raíces históricas y humanas del acompañamiento, este libro se sitúa en el cuándo: cuándo la vida pide mentoría, cuándo la mentoría se vuelve decisiva, cuándo la presencia del otro puede marcar la diferencia entre repetición y aprendizaje, y prepara el terreno para el tercer tomo, Guía de las disciplinas de la mentoría, donde este discernimiento vital se traducirá en práctica profesional sistematizada.

Una invitación exigente

Este libro no promete soluciones ni garantiza resultados. Propone algo más exigente: formar

mentores capaces de habitar los umbrales con conciencia, de acompañar sin invadir y de sostener procesos sin apropiarse de ellos.

Quien se adentre en estas páginas no solo ampliará su comprensión de la mentoría, sino que será invitado a revisar su manera de estar frente a la vida del otro.

UNIDAD I

La vida como tránsito permanente

Propósito formativo de la unidad

Acompañar al mentor en la comprensión profunda de la vida humana como una sucesión de tránsitos significativos, reconociendo aquellos momentos en los que la continuidad se quiebra y se abre un espacio de transformación que exige discernimiento, presencia ética y acompañamiento consciente.

Al finalizar esta unidad, el mentor estará en condiciones de:

1) diferenciar continuidad, cambio y tránsito vital,
2) reconocer cuándo una experiencia comienza a configurarse como umbral,
3) y revisar su propio posicionamiento frente a los procesos de transición de las personas que acompaña, sin invadirlos ni simplificarlos.

Introducción

Cuando la vida deja de sostenerse sola**
Hay momentos en la vida en los que avanzar ya no significa continuar. Nada se ha detenido del todo, pero algo esencial ha dejado de sostener la experiencia. Las

decisiones que antes parecían claras se vuelven ambiguas, las respuestas conocidas pierden eficacia y la persona se descubre habitando un tiempo extraño: ni el pasado ofrece refugio, ni el futuro se deja anticipar. Este libro comienza ahí.

Antes de hablar de umbrales, de roles del mentor o de arquitecturas de transición, es necesario detenerse en una comprensión fundamental: **la vida humana no se despliega como una línea continua**, sino como una sucesión de tránsitos que interrumpen, reconfiguran y, en ocasiones, transforman radicalmente la manera de estar en el mundo.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, esta distinción no es meramente conceptual. Tiene consecuencias directas para la práctica del acompañamiento. **No todo cambio requiere mentoría**, y acompañar como si toda experiencia fuera tránsito puede resultar tan impropio como ignorar los momentos en los que la vida ya no puede sostenerse sola.

El tránsito como experiencia vivida

Un tránsito vital no siempre se anuncia con claridad. A menudo se manifiesta como incomodidad persistente, como pérdida de sentido, como cansancio frente a roles que antes resultaban naturales, o como una pregunta que insiste sin encontrar respuesta inmediata.

En estos momentos, la persona no busca soluciones técnicas ni instrucciones precisas. Busca, muchas veces sin saberlo, **un espacio donde poder pensar lo que le está ocurriendo sin ser empujada a decidir antes de tiempo**.

Aquí aparece la mentoría. Pero no cualquier forma de acompañamiento. No la que tranquiliza rápido, no la que interpreta prematuramente, no la que propone salidas antes de comprender el proceso. La mentoría que este libro propone comienza con una actitud distinta: **reconocer que la vida ha entrado en tránsito y que ese tránsito merece ser habitado**.

El mentor frente al tránsito

Esta unidad no solo invita a comprender el tránsito del otro. Invita también al mentor a **reconocer su propia relación con los tránsitos**. Porque nadie acompaña desde un lugar neutro. Las transiciones ajenas resuenan, interpelan, despiertan recuerdos, decisiones pendientes o miedos no elaborados.

Por ello, desde el inicio, esta obra propone una doble lectura:

1) leer los tránsitos que atraviesan las personas acompañadas,
2) y leer, al mismo tiempo, la manera en que esos tránsitos movilizan al mentor.

Esta doble lectura no busca introspección gratuita ni deriva terapéutica. Es una **condición ética del acompañamiento**. Sin ella, el mentor corre el riesgo de proyectar, acelerar o intervenir desde la propia incomodidad frente a la incertidumbre ajena.

Mentoría en acción: saber cuándo estar

La mentoría en los tránsitos no se define por la cantidad de intervenciones, sino por la **calidad de la presencia**. Saber cuándo estar, cuándo callar, cuándo preguntar y cuándo retirarse constituye una de las competencias más altas del mentor.

Esta unidad introduce al lector en ese aprendizaje. No a través de recetas, sino mediante una comprensión progresiva de la experiencia humana. Aquí se empieza a construir un criterio esencial que atravesará todo el libro: **acompañar no es dirigir, y sostener no es resolver**.

1. **Vivir no es solo continuar**

Comprensión conceptual: la falsa equivalencia entre vida y continuidad

Una de las primeras confusiones que esta obra busca despejar es la identificación automática entre **vivir y continuar**. En el imaginario cotidiano, la vida suele entenderse como una secuencia acumulativa: avanzar, sumar experiencias, sostener lo logrado, adaptarse a

los cambios que van apareciendo.

Sin embargo, esta comprensión resulta insuficiente para dar cuenta de la experiencia humana real. Vivir no consiste únicamente en prolongar lo que ya se es, ni en añadir capas a una identidad previamente establecida. En múltiples momentos, la vida **interrumpe su propia continuidad** y exige algo distinto: detenerse, revisar, soltar y redefinir.

Desde una perspectiva formativa, estos momentos no son anomalías ni fallas del proceso vital. Son **expresiones estructurales de la vida humana**, en las que la lógica de la continuidad deja de operar y se abre un espacio de transformación.

Comprender esta diferencia es el primer paso para acompañar con criterio.

Experiencia vivida: cuando seguir como antes ya no es posible

En la experiencia concreta, estos momentos no siempre llegan de manera abrupta o espectacular. A veces se manifiestan como una sensación persistente de desajuste: lo que antes funcionaba ya no lo hace, aunque nada externo parezca haber cambiado.

Otras veces, el quiebre es más visible. La vida confronta a la persona con situaciones que alteran de manera irreversible su manera de estar en el mundo:

a) decisiones que no admiten marcha atrás y obligan a asumir consecuencias duraderas,
b) pérdidas que afectan no solo vínculos o proyectos, sino la propia identidad,
c) cambios de rol que reconfiguran el sentido del lugar que se ocupa,
d) crisis que ponen en cuestión certezas profundas y narrativas largamente sostenidas.

En estos contextos, intentar continuar como antes se vuelve inviable. La persona puede sostener rutinas, cumplir funciones o mantener apariencias, pero internamente algo se ha desplazado. La vida ha entrado en **tránsito**.

Este tránsito no es un simple cambio externo ni una etapa más del crecimiento. Es un proceso interno de reorganización que exige tiempo, elaboración y, en muchos casos, acompañamiento.

Mentoría en acción: aprender a reconocer el tránsito

Desde la mentoría, reconocer esta diferencia resulta crucial. Acompañar como si todo fuera continuidad cuando la vida ha entrado en tránsito implica **desconocer la naturaleza del proceso que la persona atraviesa**.

El error más frecuente en estos momentos es ofrecer respuestas pensadas para la continuidad: consejos

prácticos, estrategias de adaptación, llamados a "seguir adelante" o a "resolver rápido". Aunque bien intencionadas, estas intervenciones suelen profundizar el malestar, porque no reconocen que la vida ya no puede sostenerse desde los marcos anteriores.

La mentoría en acción comienza, entonces, con una competencia fundamental: **saber leer cuándo la vida ha dejado de pedir continuidad y ha empezado a pedir tránsito**.

Este reconocimiento no conduce inmediatamente a la acción. Conduce, primero, a un cambio de postura del mentor:

a) menos urgencia por intervenir,
b) mayor disposición a escuchar,
c) y una atención cuidadosa a lo que ya no encaja en la experiencia del otro.

Acompañar un tránsito no significa empujar hacia una redefinición inmediata, ni ofrecer nuevas identidades o soluciones. Significa **crear un espacio donde la persona pueda reconocer que seguir como antes ya no es posible**, sin ser juzgada por ello ni forzada a decidir antes de tiempo.

El primer aprendizaje del mentor

Aceptar que no toda vida se sostiene por acumulación y que no todo momento se resuelve con continuidad.

Para el mentor, esto implica también una revisión personal. La dificultad para reconocer los tránsitos del otro suele estar vinculada a la propia dificultad para tolerar la interrupción, la incertidumbre o la pérdida de control. Por ello, este aprendizaje es simultáneamente conceptual, experiencial y ético.

Solo cuando el mentor comprende -y acepta- que vivir no es solo continuar, puede comenzar a acompañar con respeto los momentos en que la vida pide ser transitada.

2. El tránsito como experiencia formativa

Comprensión conceptual: el tránsito como proceso de aprendizaje vital

Un tránsito no es únicamente un evento externo ni una circunstancia puntual que se atraviesa y se deja atrás. Es, ante todo, una **experiencia formativa**. En él, la vida obliga a la persona a revisar supuestos que hasta ese momento operaban de manera implícita, a reorganizar prioridades y a redefinir su manera de habitar el mundo.

El tránsito no enseña porque alguien instruya, sino porque **la experiencia misma desborda los marcos previos de comprensión**. Aquello que antes resultaba evidente deja de serlo, y la persona se ve llamada a pensar de nuevo quién es, qué valora y desde dónde decide.
Este aprendizaje no responde a la lógica de la

acumulación ni de la eficacia inmediata. Es un aprendizaje profundo, que transforma el criterio más que el comportamiento, y que modifica la relación con la propia experiencia.

Experiencia vivida: aprender cuando ya no hay respuestas previas

En la vivencia concreta, el tránsito suele experimentarse como un tiempo de ambigüedad. La persona sabe que algo ha cambiado, pero aún no puede nombrar con claridad qué se está configurando. Las decisiones se vuelven más lentas, las certezas se diluyen y las preguntas adquieren un peso nuevo.

Este tipo de aprendizaje no es lineal ni inmediato. No sigue etapas previsibles ni se resuelve por fuerza de voluntad. Requiere:

a) tiempo para que la experiencia se decante,
b) silencio para que emerja lo que aún no puede decirse,
c) y elaboración para que el tránsito no quede reducido a reacción.

Cuando estos procesos no encuentran espacio, el tránsito pierde su potencial formativo. La persona puede seguir funcionando, pero lo vivido queda sin integrar, reapareciendo más adelante como bloqueo, repetición o decisiones impulsivas.

Aquí se hace visible una verdad exigente: **no todo lo que se vive se aprende automáticamente**. Para que el tránsito se vuelva formativo, necesita ser elaborado.

Mentoría en acción: hacer habitable el aprendizaje

Desde la comprensión desarrollada en el primer tomo de esta serie, *El origen de la mentoría*, puede afirmarse que el tránsito vital es uno de los escenarios privilegiados donde la mentoría encuentra su razón de ser. Así como el conflicto no mentorado tiende a intensificarse, **el tránsito no elaborado tiende a cronificarse**.

La mentoría no elimina el tránsito ni lo acelera. Tampoco busca "resolverlo" ni conducirlo hacia un resultado específico. Su función es otra: **hacerlo habitable**.

En la práctica, esto implica que el mentor:

1) ofrece un espacio donde la experiencia puede ser pensada sin urgencia,
2) ayuda a poner palabras a lo que aún es confuso,
3) y sostiene el proceso sin imponer interpretaciones ni decisiones.

Acompañar un tránsito, como experiencia formativa, exige resistir la tentación de intervenir para cerrar el proceso rápidamente. El mentor en acción aprende a confiar en el tiempo del aprendizaje, incluso cuando este incomoda tanto al mentorado como a quien lo

acompaña.

El riesgo de interrumpir el aprendizaje del tránsito

Uno de los mayores riesgos en estos momentos es **interrumpir el carácter formativo del tránsito** mediante intervenciones bien intencionadas pero apresuradas. Cuando el mentor ofrece soluciones antes de que la experiencia haya sido comprendida, priva al mentorado del aprendizaje que el tránsito habilito.

La mentoría ética reconoce que no toda incomodidad debe ser aliviada y que no toda incertidumbre debe ser despejada de inmediato. En muchos casos, acompañar consiste precisamente en **sostener el espacio donde el aprendizaje está ocurriendo**, aunque aún no sea visible.

El aprendizaje del mentor

Aceptar que el tránsito enseña por sí mismo y que el rol del mentor no es sustituir ese aprendizaje, sino **crear las condiciones para que ocurra**.

Para el mentor, esto implica:

1) tolerar procesos abiertos,
2) aceptar tiempos no controlables,
3) y renunciar a la necesidad de mostrar resultados inmediatos.

Solo desde esta posición la mentoría puede cumplir su función formativa en los tránsitos vitales.

3. Tránsito, identidad y sentido

Comprensión conceptual: cuando la identidad deja de ser fija

Todo tránsito vital afecta, de manera explícita o implícita, la **identidad**. No se trata únicamente de un cambio de circunstancias, sino de una alteración más profunda: aquello con lo que la persona se identificaba deja de sostenerla del mismo modo.

En estos momentos, la identidad deja de operar como definición estable y se convierte en **proceso**. Algo de lo que la persona era ya no alcanza para dar sentido a la experiencia, y aquello que podría emerger aún no ha tomado forma. Este intervalo no es un vacío patológico, sino un espacio estructural de transformación.

Desde una lectura formativa, este momento no debe ser ni idealizado ni patologizado. No es señal de fragilidad psicológica ni garantía automática de crecimiento. Es una condición humana recurrente, en la que la vida suspende las certezas identitarias para abrir una pregunta más profunda por el sentido.

Experiencia vivida: habitar el entre

En la experiencia concreta, este espacio intermedio suele vivirse con **ambivalencia**. La persona puede experimentar, de manera simultánea:

a) la pérdida de referencias que antes ofrecían seguridad,
b) el temor frente a lo desconocido,
c) y una expectativa difusa de posibilidad, difícil aún de nombrar.

A menudo, este estado genera incomodidad tanto en quien lo vive como en quienes lo rodean. Desde fuera, puede parecer indecisión, confusión o estancamiento.

Desde dentro, se experimenta como una tensión constante entre lo que ya no se es y lo que todavía no se sabe cómo ser.

El riesgo en estos momentos es doble. Por un lado, quedar atrapado en identidades agotadas por miedo a perderlas. Por otro, precipitarse hacia definiciones nuevas sin haber elaborado la experiencia que las haría sostenibles. Aquí, el sentido no está ausente: **está en proceso de gestación**.

Mentoría en acción: sostener la pregunta sin clausurarla

En este contexto, la mentoría cumple una función especialmente delicada. No se trata de ofrecer identidades alternativas ni de orientar hacia decisiones rápidas que alivien la incertidumbre. Tampoco de interpretar el proceso desde marcos externos que clausuren la experiencia.

La mentoría en acción ofrece algo distinto: **un espacio de discernimiento**.

Acompañar identidad y sentido en tránsito implica ayudar a la persona a:

a) reconocer lo que ya no la sostiene,
b) escuchar las preguntas que están emergiendo,
c) y explorar posibilidades sin quedar fijada ni al pasado ni a soluciones prematuras.

El mentor no define quién debe ser el otro. Tampoco valida o invalida sus búsquedas. Sostiene el proceso con preguntas que abren, con escucha que no juzga y con presencia que no invade.

Este acompañamiento protege al tránsito de dos riesgos frecuentes: la negación del proceso y la aceleración indebida de la transformación.

El lugar ético del mentor frente a la identidad del otro

Acompañar procesos identitarios exige una especial claridad ética. La identidad del mentorado no es terreno de intervención directa. No puede ser moldeada, sugerida ni dirigida sin violentar la autonomía del proceso.

El mentor ético reconoce que su función no es conducir hacia una identidad "mejor" o "más adecuada", sino **cuidar el espacio donde la identidad puede emerger con mayor conciencia**.

Esto implica aceptar que:

1) no toda pregunta tiene respuesta inmediata,
2) no todo proceso concluye en definiciones claras,
3) y no toda transformación es visible en el corto plazo.

Acompañar aquí es **sostener sin apropiarse**.

El aprendizaje del mentor

Tolerar la indefinición sin interpretarla como fracaso.

La incomodidad frente a identidades en tránsito suele activar en el mentor el deseo de ordenar, clarificar o cerrar.

Aprender a acompañar identidad y sentido implica renunciar a esa urgencia y confiar en la capacidad formativa del proceso cuando es sostenido con respeto y tiempo.

4. La diferencia entre cambio y tránsito

Comprensión conceptual: dos niveles distintos de experiencia

No todo cambio constituye un tránsito vital. Esta distinción, que puede parecer sutil, es fundamental para la práctica de la mentoría. Desde la perspectiva de la Academia de la Red Global de Mentores, es posible diferenciar con claridad entre dos niveles de experiencia:

a) **Cambios funcionales**, que pueden resolverse mediante adaptación, aprendizaje técnico o ajuste de habilidades.
b) **Tránsitos formativos**, que implican una reorganización profunda del sentido, del criterio y, en muchos casos, de la identidad.

Los cambios funcionales afectan principalmente el *cómo* se hacen las cosas. Los tránsitos formativos afectan el *desde dónde* se vive, se decide y se actúa. Confundir estos niveles conduce a lecturas inadecuadas de la experiencia humana.

Esta distinción no es teórica: es **operativa y ética**.

Experiencia vivida: cuando el error de lectura genera malestar

En la experiencia concreta, los errores de lectura son frecuentes. Tratar un tránsito como si fuera solo un cambio operativo suele generar frustración, sensación de superficialidad y repetición. La persona puede "hacer lo que se espera", pero algo esencial permanece sin elaborar.

Del mismo modo, tratar todo cambio como tránsito puede sobredimensionar procesos que no lo requieren, generando dramatización innecesaria, dependencia de la mentoría o una sobreinterpretación de situaciones que se resuelven con aprendizaje práctico.

Ambos errores tienen un efecto común: **desajustan la ayuda ofrecida respecto de la experiencia real**.

La vida no pide siempre lo mismo. Y acompañar con criterio implica aprender a escuchar qué tipo de experiencia está verdaderamente en juego.

Mentoría en acción: leer antes de intervenir

Esta distinción constituye una de las **competencias clave del mentor**: saber leer si está frente a un cambio funcional o ante un tránsito formativo antes de intervenir.

En la práctica, esto exige que el mentor:

1) suspenda respuestas automáticas,
2) no proyecte la gravedad de experiencias propias,
3) y se pregunte con honestidad qué dimensión de la vida está siendo interpelada.

La mentoría en acción comienza con una lectura fina del momento vital. Sin esta lectura, incluso las mejores herramientas pueden resultar inapropiadas.

Saber **qué tipo de acompañamiento no corresponde** es tan importante como saber cuál sí.

El aprendizaje del mentor

Aceptar que no toda experiencia merece el mismo tipo de atención, profundidad o acompañamiento.

La tentación de "acompañar todo" suele esconder una dificultad para tolerar la autonomía del otro o la propia incertidumbre frente a la vida. El mentor aprende a discernir, no a intervenir por defecto.

5. La vida como tránsito y la ética del acompañamiento

Comprensión conceptual: cuando la vida pide cuidado

Reconocer la vida como tránsito implica asumir una **responsabilidad ética particular** en el acompañamiento. Allí donde la continuidad se debilita y el sentido entra en revisión, la intervención no puede ser neutra ni improvisada.

La mentoría no se ejerce desde la urgencia por resolver, sino desde el compromiso de **no dañar el proceso formativo que está ocurriendo**.
Este reconocimiento desplaza el foco desde la acción hacia la postura.

Experiencia vivida: la fragilidad de los momentos de tránsito

Los tránsitos vitales son momentos de especial vulnerabilidad. No porque la persona sea débil, sino porque los marcos que organizaban su experiencia ya no operan con claridad. En estos momentos, una palabra mal situada, una sugerencia precipitada o una interpretación ajena pueden cerrar procesos que aún necesitan desplegarse.

La experiencia muestra que muchas heridas no provienen del tránsito mismo, sino de **cómo fue mentorado -o no mentorado –** quien las posee.

Mentoría en acción: sostener sin ocupar

Desde la mentoría, acompañar un tránsito exige una ética concreta que se expresa en prácticas visibles:

1) **Respeto por el ritmo del proceso**, sin acelerar comprensiones ni decisiones.
2) **Cuidado de no proyectar respuestas propias**, aunque estas hayan sido valiosas en la propia biografía.
3) **Claridad para no ocupar el lugar del aprendiz**, incluso cuando este intenta delegar la responsabilidad de decidir.

Acompañar éticamente no significa retirarse, pero tampoco avanzar por el otro. Significa **habitar el borde**, sosteniendo presencia sin apropiación.

Esta ética se apoya directamente en los principios desarrollados en el Tomo I – *El origen de la mentoría* y será profundizada, desde una lógica disciplinar y profesional, en el Tomo III – *Guía de las disciplinas de la mentoría*.

En este segundo tomo de la serie la mentoría como camino, el énfasis está puesto en aprender a reconocer **cuándo la vida está pidiendo ser acompañada** y desde qué lugar hacerlo.

Esta unidad ha establecido un marco fundamental: la vida humana no se comprende adecuadamente si se la reduce a continuidad, adaptación o cambio superficial. Allí donde la continuidad se quiebra, emerge un tránsito que introduce una oportunidad formativa tan frágil como fecunda.

Comprender la vida como tránsito no resuelve los umbrales que vendrán, pero **prepara la mirada para reconocerlos**. Permite al mentor afinar su lectura, cuidar su intervención y asumir la responsabilidad ética que implica acompañar procesos donde el sentido y la identidad están en juego.

UNIDAD II

La lógica de los umbrales

Propósito formativo de la unidad

Acompañar al mentor en la comprensión del umbral como espacio liminal (entre un punto y otro) de transformación humana, diferenciándolo del tránsito vital y reconociendo que estos momentos redefinen de manera profunda la identidad, el sentido y la forma de habitar el mundo.

Al finalizar esta unidad, el mentor estará en condiciones de:

1) distinguir con claridad entre tránsito y umbral,
2) reconocer cuándo una experiencia vital ha entrado en un punto de inflexión,
3) y posicionarse éticamente frente a estos momentos, comprendiendo qué tipo de acompañamiento resulta adecuado y qué intervenciones pueden resultar invasivas o dañinas.

Introducción

Cuando el tránsito se vuelve decisivo

Si en la unidad anterior se estableció que la vida humana se comprende mejor como una sucesión de

tránsitos, esta unidad introduce una distinción decisiva para la práctica de la mentoría: no todo tránsito constituye un umbral, pero todo umbral implica un tránsito profundo.

Esta distinción no es meramente conceptual. Marca un cambio radical en la lectura de la experiencia humana y, en consecuencia, en la forma de acompañarla.

Mientras el tránsito puede ser comprendido como un proceso de reorganización progresiva, el umbral señala aquellos momentos en los que la experiencia deja de ser solo proceso y se convierte en punto de inflexión.

En los umbrales, la persona no solo atraviesa una situación compleja. Se redefine. Lo que estaba en juego deja de ser una circunstancia externa y pasa a convertirse en una transformación del modo de ser, decidir y habitar el mundo. La identidad se vuelve inestable, el sentido se vuelve pregunta y las respuestas previas dejan de operar.

El umbral como experiencia liminal

El concepto de umbral permite nombrar un tipo de experiencia que no puede ser comprendida desde la lógica de la continuidad ni desde la del simple cambio.

El umbral es un espacio liminal: un "entre" en el que lo anterior ya no sostiene y lo nuevo aún no se ha configurado.

Este carácter liminal explica por qué los umbrales suelen vivirse con una intensidad particular. En ellos coexisten:

a) pérdida y posibilidad,
b) temor y apertura,
c) desorientación y búsqueda de sentido.

No se trata de estados patológicos ni de crisis a evitar. Son momentos estructurales de la vida humana en los que la transformación no puede ser delegada ni resuelta por otros.

La mentoría frente al umbral

Para la Academia de la Red Global de Mentores, reconocer la lógica de los umbrales constituye una competencia central del mentor. No porque el mentor deba conducir estos procesos, sino porque en estos espacios la intervención inadecuada, la prisa interpretativa o la ausencia de acompañamiento pueden dejar huellas duraderas.

Acompañar un umbral como si fuera solo un tránsito implica minimizar su impacto. Acompañarlo como si fuera un problema a resolver implica violentar su naturaleza. Y no acompañarlo cuando la vida lo está pidiendo implica abandonar a la persona en un momento de alta vulnerabilidad formativa.

La mentoría, en estos contextos, no se define por la acción, sino por la posición. No por lo que se dice, sino

por la calidad de la presencia. No por la solución ofrecida, sino por la capacidad de sostener el espacio donde la transformación está ocurriendo.

Una unidad para afinar la mirada

Esta unidad no busca enseñar al mentor a "gestionar" umbrales. Busca algo más exigente: afinar la mirada para reconocerlos, comprender su lógica interna y posicionarse éticamente frente a ellos.

A lo largo de esta unidad, el mentor será invitado a:

1) revisar su propia relación con los momentos liminales,
2) reconocer las tentaciones de intervenir, acelerar o interpretar,
3) y desarrollar una comprensión más profunda del lugar que le corresponde ocupar frente a la vida del otro cuando esta entra en umbral.

Desde aquí, el recorrido se intensifica. La vida ya no está solo en tránsito. Está pidiendo ser acompañada en su punto más delicado.

1. El umbral como espacio liminal

Comprensión conceptual: el umbral como "entre"

El concepto de *umbral* remite, en su sentido más profundo, a un **espacio intermedio**. No es el lugar de partida ni el de llegada; no pertenece plenamente a lo que fue ni a lo que será. Es un territorio de transición

radical en el que las categorías anteriores dejan de explicar la experiencia y las nuevas aún no se han constituido.

Desde una perspectiva formativa, el umbral no es simplemente un momento de cambio intensificado. Es un **espacio liminal**, es decir, un tiempo–lugar en el que la vida suspende sus referencias habituales para permitir una transformación más profunda. En este espacio:

a) lo conocido pierde vigencia y ya no organiza la experiencia,

b) lo nuevo aún no ofrece estabilidad ni sentido claro,

c) y la persona queda suspendida entre una identidad que se desvanece y otra que todavía no puede nombrar.

Esta suspensión no es accidental ni patológica. Es una condición estructural de los procesos de transformación humana.

Experiencia vivida: habitar la indeterminación

En la experiencia concreta, los umbrales suelen vivirse con una intensidad particular precisamente porque **rompen la ilusión de continuidad**. La persona ya no puede apoyarse en lo que sabe hacer ni en lo que solía ser, pero tampoco dispone aún de nuevas certezas.

Este estado se experimenta como ambivalencia emocional:

a) temor frente a la pérdida de referencias,

b) expectativa ante la posibilidad de algo nuevo,

c) desorientación por la falta de coordenadas claras,

d) y apertura a una forma distinta de comprender la propia vida.

A menudo, este tiempo resulta incómodo tanto para quien lo vive como para quienes lo observan desde fuera. Desde miradas no formadas, puede interpretarse como confusión, indecisión o fragilidad. Sin embargo, desde una lectura profunda, se trata de un momento **altamente fecundo**, siempre que no sea negado, apresurado o forzado.

El mayor sufrimiento en los umbrales no proviene de la indeterminación misma, sino de la presión por salir de ella antes de tiempo.

Mentoría en acción: acompañar sin cerrar el espacio

Aquí la mentoría adquiere una especificidad decisiva. En los espacios liminales, la función del mentor **no es eliminar la incertidumbre**, ni traducirla rápidamente en decisiones o explicaciones tranquilizadoras. Tampoco es interpretar el proceso desde marcos externos que clausuren la experiencia.

La mentoría en acción, frente al umbral, consiste en **ayudar al mentorado a habitar la indeterminación sin quedar atrapado en ella**.

Esto implica que el mentor:

1) legitima el carácter transitorio de la confusión sin convertirla en identidad,
2) sostiene preguntas abiertas sin exigir respuestas inmediatas,
3) y cuida el espacio para que la transformación ocurra desde dentro del proceso del acompañado.

Acompañar un umbral exige resistir la tentación de "hacer algo" para aliviar la incomodidad que la indeterminación produce, tanto en el mentorado como en uno mismo. La acción mentoral aquí no se mide por la intervención, sino por la **capacidad de sostener presencia** en un espacio donde todavía no hay forma definitiva.

El riesgo de cerrar prematuramente el umbral

Uno de los riesgos más frecuentes en estos espacios es la **clausura prematura del umbral**. Esto ocurre cuando se ofrece sentido antes de que la experiencia haya sido elaborada, cuando se empuja a definir identidades nuevas sin haber soltado las anteriores, o cuando se interpreta la indeterminación como algo que debe corregirse.

Estas intervenciones, aunque bien intencionadas, suelen empobrecer el proceso formativo, privando a la persona del aprendizaje que el umbral hace posible. La mentoría ética reconoce que **no toda incertidumbre debe resolverse**, y que algunos procesos solo pueden madurar si se les permite permanecer abiertos el tiempo necesario.

El aprendizaje del mentor

Un aprendizaje crucial para quien acompaña consiste en **tolerar el no saber**. Los espacios liminales ponen a prueba la relación del mentor con la incertidumbre, el silencio y la ausencia de control.

Aprender a acompañar un umbral implica aceptar que no siempre habrá claridad inmediata, que no toda pregunta busca una respuesta rápida y que el valor de la mentoría reside, muchas veces, en **no interrumpir el proceso que está ocurriendo**.

El umbral, como espacio liminal, no es un error en el recorrido de la vida, sino uno de sus momentos más decisivos. En él, la transformación no se impone desde fuera ni se acelera por voluntad, sino que se gesta en la tensión entre lo que se deja y lo que aún no ha llegado.

La mentoría, en este contexto, no ofrece certezas, pero sí **presencia consciente**. No señala salidas, pero sí

cuida el espacio donde la vida está encontrando una nueva forma.

2. Diferencia entre tránsito y umbral

Comprensión conceptual: movimiento y punto de inflexión

Aunque estrechamente relacionados, **tránsito y umbral no son equivalentes**. Distinguirlos con claridad es una condición básica para la mentoría ética y competente.

Desde una lectura formativa, puede afirmarse que el **tránsito** describe el movimiento, el paso de una etapa a otra, la reorganización progresiva de la experiencia. El **umbral** nombra el momento crítico del tránsito, aquel en el que la identidad, el sentido o el criterio se ven directamente interpelados y ya no pueden sostenerse desde los marcos anteriores.

Todo umbral implica un tránsito, pero no todo tránsito alcanza la densidad de un umbral. El umbral aparece cuando el movimiento deja de ser solo adaptativo y se convierte en **redefinición**.

Experiencia vivida: cuando el tránsito se intensifica

En la experiencia concreta, una persona puede atravesar múltiples tránsitos funcionales a lo largo de su vida -cambios de contexto, ajustes de rol,

aprendizajes nuevos- sin que estos cuestionen profundamente su manera de comprenderse a sí misma o de habitar el mundo.

Sin embargo, hay tránsitos que exigen algo más que adaptación. Se convierten en umbrales cuando implican:

a) abandonar una forma de identidad que ya no resulta sostenible,
b) redefinir valores que organizaban las decisiones,
c) o asumir una responsabilidad que introduce un antes y un después irreversible.

En estos momentos, la persona no solo se está moviendo entre etapas; **está siendo llamada a convertirse en otra versión de sí misma**, aunque todavía no sepa cómo nombrarla.

El umbral no se define por la magnitud externa del cambio, sino por su impacto interno.

Mentoría en acción: leer el nivel de la experiencia

Esta distinción es fundamental para la práctica mentora. Acompañar adecuadamente exige saber **qué tipo de experiencia está en juego antes de intervenir**.

Los errores más frecuentes surgen cuando:

a) se acompaña un umbral como si fuera un simple tránsito, ofreciendo respuestas técnicas o

adaptativas que minimizan la profundidad del proceso;

b) o se acompaña todo tránsito como si fuera un umbral, sobredimensionando la experiencia y generando una intensidad innecesaria.

En ambos casos, la mentoría pierde ajuste.

La mentoría en acción comienza con una lectura fina del momento vital. El mentor aprende a preguntarse:

a) ¿estamos ante una reorganización funcional o ante una redefinición profunda?,
b) ¿lo que está en juego es el *cómo* se hace algo o el *desde dónde* se vive?,
c) ¿la experiencia puede resolverse con aprendizaje o exige elaboración identitaria?

Estas preguntas no buscan etiquetar la experiencia, sino **afinar la presencia y el tipo de acompañamiento**.

El riesgo de la intervención desajustada

Cuando el mentor no distingue entre tránsito y umbral, corre el riesgo de intervenir desde supuestos erróneos. En un umbral, las soluciones rápidas suelen empobrecer el proceso; en un tránsito funcional, una lectura excesivamente profunda puede generar dependencia o dramatización.

La ética de la mentoría exige proporcionalidad. No todo momento requiere la misma profundidad, ni toda experiencia necesita el mismo tipo de presencia.
Saber **qué no hacer** es parte esencial de la competencia mentoral.

El aprendizaje del mentor

La lectura adecuada del momento vital.

No se trata de saber más, sino de leer mejor. No de intervenir con mayor intensidad, sino de **ajustar la presencia al nivel de la experiencia**.

Este aprendizaje protege tanto al acompañado como al mentor, y preserva la integridad de la práctica mentora frente a la improvisación o la sobre intervención.

Distinguir entre tránsito y umbral permite comprender que la vida no pide siempre lo mismo ni en todos los momentos. Allí donde el tránsito se intensifica y se convierte en umbral, la mentoría despliega una función específica: sostener el proceso sin reducirlo ni exagerarlo.

3. El umbral como experiencia transformadora

Comprensión conceptual: lo que ya no puede sostenerse

Los umbrales no se definen por la magnitud de los acontecimientos externos que los rodean, sino por un fenómeno más profundo y silencioso: **algo deja de poder sostenerse internamente**. En ellos, la persona descubre que las respuestas que antes organizaban su vida ya no funcionan, que las certezas heredadas se vuelven insuficientes o que decisiones largamente postergadas ya no pueden evitarse.

Desde una lectura formativa, el umbral no es un problema a resolver ni una etapa que se atraviesa mecánicamente. Es una **experiencia transformadora**, porque obliga a revisar los fundamentos desde los cuales se vive, se decide y se da sentido a la experiencia.

Esta transformación no es opcional ni superficial. A diferencia de otros procesos vitales, el umbral introduce una exigencia: **seguir siendo como antes ya no es posible**.

Experiencia vivida: cuando la vida exige redefinición

En la experiencia concreta, este tipo de transformación suele vivirse con intensidad y ambigüedad. La persona puede intentar sostener antiguos marcos de sentido, pero descubre una y otra vez que ya no responden a lo que está ocurriendo.

El umbral se manifiesta entonces como:

a) una sensación persistente de desajuste,
b) una tensión entre la necesidad de decidir y la imposibilidad de hacerlo con criterios anteriores,
c) o una conciencia creciente de que el tiempo de la postergación ha terminado.

Este proceso no se elige del todo, no se controla completamente y **no se atraviesa sin costo**. Implica pérdidas reales —de roles, de certezas, de narrativas identitarias— y exige atravesar momentos de vulnerabilidad y exposición.

Sin embargo, esta pérdida no es estéril. Es el precio de una transformación que, cuando es elaborada, permite una forma más integrada y consciente de habitar la propia vida.

Mentoría en acción: transformar sin imponer

Aquí la mentoría encuentra uno de sus sentidos más profundos. El umbral no necesita ser resuelto desde fuera ni conducido hacia una forma predeterminada. Necesita ser **elaborado**.

La mentoría aparece entonces no como solución, sino como **espacio de elaboración**. Un espacio donde la persona puede:

1) pensar lo que ya no se sostiene,
2) explorar lo que empieza a emerger,

3) y atravesar la transformación sin quedar atrapada en respuestas defensivas o regresivas.

Esta comprensión conecta de manera directa con lo desarrollado en *El origen de la mentoría*: así como el conflicto no mentorado tiende a volverse destructivo, **el umbral no mentorado tiende a resolverse de manera reactiva**, ya sea negando el proceso, aferrándose a identidades agotadas o adoptando soluciones prematuras que luego resultan frágiles.

Acompañar un umbral con conciencia no significa dirigir la transformación, sino **cuidar el espacio donde esta puede desplegarse sin violencia**.

El riesgo de la reactividad

Cuando el umbral no encuentra acompañamiento adecuado, la persona suele recurrir a respuestas defensivas: decisiones impulsivas, regresiones identitarias, rigidez, huida o repetición de patrones conocidos. Estas respuestas alivian momentáneamente la tensión, pero empobrecen el aprendizaje transformador que el umbral ofrece.

La mentoría ética no evita el malestar inherente al proceso, pero **protege al mentorado de quedar atrapado en reacciones que clausuren la transformación**.

El aprendizaje del mentor

Aceptar que la transformación no puede ser diseñada ni controlada, a **confiar en el proceso**, incluso cuando este se desarrolla lentamente, con ambigüedad y sin señales claras de avance.

Mentorizar experiencias transformadoras exige renunciar al deseo de mostrar eficacia inmediata y sostener una presencia que permita que la transformación ocurra desde dentro del proceso del acompañado.

El umbral es transformador porque obliga a soltar lo que ya no sostiene y a abrirse a una redefinición que no puede ser apresurada. En estos momentos, la vida no pide respuestas rápidas ni direcciones externas, sino **espacios de elaboración consciente**.

La mentoría, cuando se ejerce con criterio y ética, no sustituye la transformación, pero **evita que esta se degrade en reacción o repetición**. Acompaña sin imponer, sostiene sin controlar y cuida el proceso sin apropiárselo.

4. El riesgo de negar o forzar el umbral

Comprensión conceptual: dos formas de desoír el proceso

Ante la experiencia del umbral, suelen aparecer dos

respuestas opuestas que, aunque distintas en su forma, comparten un mismo efecto: **interrumpen el proceso formativo**.
La primera es la **negación del umbral**. La segunda, su **forzamiento**. Ambas respuestas surgen como intentos de reducir la incomodidad que el umbral genera, pero ninguna respeta la lógica propia del proceso.

Experiencia vivida: negar el umbral

La negación es una de las respuestas más frecuentes frente al umbral. La persona intenta continuar como si nada hubiera cambiado, sostener identidades agotadas o mantener decisiones que ya no resuenan con su experiencia interna.

En la práctica, esta negación suele expresarse como:

a) repetición de patrones que ya no funcionan,
b) rigidez frente a cualquier cuestionamiento,
c) desgaste progresivo que se vive como cansancio vital,
d) o una adaptación aparente que oculta una desconexión profunda.

Desde fuera, la vida puede parecer estable. Desde dentro, la experiencia se vacía de sentido. El costo de esta negación no siempre es inmediato, pero suele ser acumulativo.

El umbral negado no desaparece: **se desplaza y se endurece**.

Experiencia vivida: forzar el umbral

La respuesta opuesta -forzar el umbral- tampoco resulta formativa. Aquí, la persona (o el entorno) precipita decisiones, impone significados o empuja transformaciones antes de que la experiencia haya sido elaborada.

Este forzamiento puede manifestarse como:

a) cambios radicales no integrados,
b) adopción de nuevas identidades sin haber soltado las anteriores,
c) rupturas innecesarias con personas, roles o contextos,
d) o narrativas apresuradas de "superación" que encubren procesos inconclusos.

Aunque estas respuestas pueden generar una sensación inicial de alivio o control, suelen dejar aprendizajes superficiales y fragilidades que reaparecen más adelante. El umbral forzado **se cierra en falso**.

Mentoría en acción: sostener sin negar ni empujar

Desde la ética de la mentoría, ambas respuestas constituyen riesgos significativos. Acompañar un umbral no implica ni confirmar la negación ni alimentar

el forzamiento.

La mentoría en acción exige una posición más exigente:

1) **reconocer que algo decisivo está ocurriendo**, sin dramatizarlo,
2) **respetar el tiempo del proceso**, sin abandonarlo,
3) y **sostener la tensión** sin apresurar su resolución.

El mentor no empuja a la transformación, pero tampoco colabora con la negación. Ayuda a que el proceso sea pensado, sentido y elaborado, aun cuando esto implique atravesar incomodidad, ambigüedad y espera.

El riesgo de intervenir desde la propia ansiedad

Negar o forzar el umbral no es solo una tentación del mentorado. También puede ser una reacción del mentor. La dificultad para tolerar la incertidumbre, el deseo de ayudar rápidamente o la incomodidad frente al sufrimiento ajeno pueden llevar a intervenir de manera inapropiada.

Por ello, este momento invita al mentor a una vigilancia ética constante: **preguntarse desde dónde surge el impulso de intervenir** y a quién sirve realmente.

Acompañar éticamente implica, muchas veces, **contener la propia ansiedad** para no convertirla en acción.

El aprendizaje del mentor

El mentor debe comprender que el umbral tiene un tiempo propio y que ninguna de sus fases puede ser omitida sin consecuencias. Negarlo o forzarlo empobrece el proceso y debilita la transformación.

El mentor aprende aquí a **habitar la tensión** sin resolverla prematuramente, confiando en que la elaboración sostenida produce aprendizajes más profundos y duraderos que cualquier solución apresurada.

El umbral exige ser reconocido y respetado. Negarlo lo endurece; forzarlo lo vacía. Entre ambos extremos, la mentoría despliega su función más delicada: **sostener el proceso sin apropiárselo**.

5. El umbral y el rol específico del mentor

Comprensión conceptual: cuando el rol se redefine

En los umbrales, el rol del mentor se redefine de manera radical. Las competencias que resultan útiles en otros momentos -enseñar, orientar, aconsejar desde la experiencia propia- **pierden centralidad** e incluso

pueden volverse inapropiadas.

El umbral no es un espacio para la transmisión de saberes ni para la corrección de conductas. Es un espacio donde la persona está siendo llamada a **reconfigurar su modo de comprenderse y de decidir**, y esa tarea no puede ser sustituida.

En este contexto, el rol del mentor no se mide por la cantidad de intervenciones, sino por la **calidad de su posición**.

Experiencia vivida: la tentación de ocupar el proceso

En la experiencia concreta, los umbrales suelen activar en el mentor un fuerte deseo de ayudar. La incertidumbre del mentorado, su sufrimiento o su indecisión despiertan la tentación de:

a) ofrecer soluciones basadas en la propia historia,
b) señalar caminos que "ya funcionaron",
c) o aliviar la tensión prometiendo claridad futura.

Sin embargo, estas respuestas, aunque bien intencionadas, suelen desplazar al mentor hacia un lugar que no le corresponde. El riesgo no es solo intervenir de más, sino **ocupar el espacio que el proceso necesita para desplegarse**.

Acompañar umbrales exige aceptar que no siempre se puede tranquilizar, resolver o anticipar.

Mentoría en acción: sostener sin sustituir

La mentoría en los umbrales se ejerce desde una postura específica, que puede describirse más por lo que **no hace** que por lo que hace.
El mentor en el umbral:

a) no ocupa el lugar del que decide,
b) no ofrece atajos que eviten la elaboración,
c) no promete certezas que el proceso aún no puede dar.

Su función es **sostener el espacio liminal**, ayudando a que la persona pueda atravesarlo con mayor conciencia y menor daño innecesario, sin apropiarse del proceso ni dirigir su desenlace.

Esta función se expresa en prácticas concretas:

1) una escucha que no interpreta prematuramente,
2) preguntas que abren sin empujar,
3) silencios que no abandonan,
4) y límites claros que devuelven la responsabilidad al acompañado.

El lugar ético del mentor

Este rol exige una ética exigente. Acompañar umbrales implica renunciar al protagonismo y aceptar una forma de eficacia distinta: **la eficacia de no interferir con la transformación que está ocurriendo**.

El mentor ético reconoce que su presencia no acelera el proceso, pero sí puede:

a) evitar reacciones defensivas,
b) reducir el daño colateral del tránsito,
c) y proteger la autonomía del aprendiz en un momento de alta vulnerabilidad.

Este posicionamiento conecta directamente con los **principios universales de la mentoría** desarrollados en el Tomo I de esta serie– *El origen de la mentoría*, y encontrará su traducción metodológica y disciplinar en el Tomo III – *Guía de las disciplinas de la mentoría*.
En este libro, el énfasis no está puesto en el *cómo* intervenir, sino en **cuándo y desde dónde estar**.

El aprendizaje del mentor

Aceptar que su rol no es conducir la transformación, sino **custodiar el espacio donde esta puede darse**.

Aprender a ejercer este rol implica:

1) tolerar la incertidumbre del otro sin apropiársela,
2) confiar en el proceso sin controlarlo,
3) y sostener límites claros incluso cuando el acompañado busca delegar la decisión.

Aquí la mentoría alcanza su forma más madura.

La UNIDAD II ha desarrollado la lógica de los umbrales como espacios liminales de transformación humana, mostrando que no se definen por lo que ocurre externamente, sino por lo que deja de sostenerse internamente.

A lo largo de esta unidad se ha aprendido a:

1) distinguir tránsito y umbral,
2) reconocer el carácter transformador de estos momentos,
3) identificar los riesgos de negarlos o forzarlos,
4) y comprender el rol específico del mentor frente a ellos.

El umbral no pide soluciones ni direcciones externas. Pide **presencia consciente, lectura ética y respeto por el proceso**.

UNIDAD III

Arquitectura de los umbrales humanos

Propósito formativo de la unidad

Desarrollar en el mentor la capacidad de **reconocer, diferenciar y comprender los principales tipos de umbrales humanos** que estructuran la experiencia vital, identificando su impacto formativo y las implicaciones éticas que cada uno plantea para la práctica de la mentoría.

Al finalizar esta unidad, el mentor estará en condiciones de:

1) leer con mayor precisión **qué dimensión de la vida está siendo interpelada** en un proceso de umbral,
2) ajustar su presencia, escucha y nivel de intervención al tipo de umbral en juego,
3) y evitar acompañamientos simplificadores, proyectivos o desajustados que puedan dañar el proceso del mentorado.

Introducción

Cuando no todos los umbrales son iguales

Reconocer que la vida se organiza en tránsitos y que algunos de ellos se convierten en umbrales es un primer paso necesario, pero **no suficiente**, para acompañar con conciencia. A partir de cierto nivel de profundidad, el desafío del mentor ya no es solo identificar que una persona atraviesa un umbral, sino **comprender qué tipo de umbral está en juego**.

No todos los umbrales afectan las mismas dimensiones de la experiencia humana, ni todos exigen el mismo tipo de presencia, silencio o intervención. Algunos interpelan de manera directa la **identidad personal**; otros, el **sentido de pertenencia**; otros, el **sentido de vida**; otros, la relación con el **poder, la responsabilidad o la autoridad**; y otros, la **experiencia del tiempo, la pérdida o la finitud**.

Acompañar sin reconocer esta diversidad expone al mentor a uno de los riesgos más frecuentes de la práctica: **tratar todos los umbrales como si fueran iguales**.

La necesidad de un mapa sin rigidez

Esta unidad propone una **arquitectura de los umbrales humanos**. No se trata de una clasificación cerrada, ni de una tipología exhaustiva que pretenda

encajar la vida en categorías rígidas. Se trata de un **mapa formativo**, al servicio del discernimiento.

La arquitectura que aquí se desarrolla permite al mentor:

a) orientar su lectura del proceso sin reducirlo,
b) reconocer patrones recurrentes sin anticipar trayectorias,
c) y sostener la complejidad sin perder criterio.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, disponer de este mapa no convierte al mentor en experto en la vida del otro. Lo convierte en **lector más atento y responsable del momento vital que está acompañando**.

Experiencia vivida: cuando el error no es intervenir, sino leer mal

En la experiencia real de la mentoría, muchos desajustes no provienen de malas intenciones ni de falta de compromiso, sino de **errores de lectura**. El mentor acompaña con presencia, pero desde una comprensión equivocada de lo que está ocurriendo.
Por ejemplo:

a) se acompaña un umbral de identidad como si fuera un problema de desempeño,
b) un umbral de sentido como si fuera un conflicto relacional,
c) o un umbral de poder como si fuera una crisis emocional.

El resultado suele ser frustración compartida: el mentor siente que "nada avanza" y el mentorado siente que "no está siendo comprendido". No porque falte acompañamiento, sino porque **el acompañamiento no está ajustado al tipo de umbral**.

Mentoría en acción: ajustar la presencia al umbral

La arquitectura de los umbrales no busca aumentar la intervención del mentor, sino **afinarla**. Cada tipo de umbral exige un equilibrio distinto entre presencia, palabra, silencio, pregunta y límite.

En algunos casos, el acompañamiento requerirá sostener identidad en disolución; en otros, cuidar pertenencias en transformación; en otros, acompañar decisiones irreversibles; y en otros, simplemente **habitar el tiempo** sin apresurar significados.

La mentoría en acción se vuelve aquí un ejercicio de **discernimiento continuo**. El mentor aprende a preguntarse no solo *qué le ocurre al otro*, sino *qué dimensión de su vida está siendo atravesada*.

Una unidad para afinar el criterio ético

Desde la perspectiva ética, esta unidad cumple una función central: **proteger al mentorado de lecturas reductivas** y al mentor de intervenciones que, aunque bien intencionadas, pueden resultar invasivas o desajustadas.

Esta arquitectura no busca etiquetar personas ni anticipar resultados. Busca algo más exigente: **afinar la mirada ética del acompañamiento**, reconociendo que no todo umbral pide lo mismo, ni todo acompañamiento puede ejercerse del mismo modo.

1. El valor formativo de una arquitectura

Comprensión conceptual: estructura sin rigidez

Hablar de **arquitectura** implica reconocer estructura sin imponer rigidez. En el ámbito de los umbrales humanos, esta distinción es esencial. Los umbrales no ocurren de manera ordenada ni aislada; pueden superponerse, reactivarse a lo largo del tiempo o aparecer de forma inesperada, incluso cuando la vida parece estable.

Sin embargo, la experiencia acumulada en el acompañamiento muestra que **ciertos tipos de umbrales se repiten** a lo largo de la vida humana. No como secuencias fijas ni como etapas universales, sino como **configuraciones recurrentes** que adoptan formas distintas según la biografía, el contexto cultural y el momento vital.

Disponer de una arquitectura no significa encasillar la experiencia, sino **ofrecer un marco de lectura** que permita comprender su complejidad sin reducirla.

Experiencia vivida: cuando falta mapa, sobra proyección

En la práctica mentoral, la ausencia de una arquitectura clara suele generar dos desviaciones frecuentes. Por un lado, el mentor puede reducir el umbral a un problema puntual, intentando resolverlo con intervenciones localizadas que no alcanzan la profundidad del proceso. Por otro, puede responder desde la experiencia propia, proyectando recorridos personales allí donde el proceso del otro es distinto.

Ambas situaciones suelen vivirse con frustración. El mentor siente que acompaña con compromiso, pero sin impacto real. El mentorado, por su parte, experimenta que algo esencial no está siendo leído ni comprendido.

En estos casos, el problema no es la falta de presencia, sino la **falta de marco**. Sin arquitectura, el acompañamiento queda expuesto a respuestas automáticas, interpretaciones apresuradas o lecturas parciales de procesos profundamente complejos.

Mentoría en acción: leer la dimensión que está en juego

Disponer de una arquitectura de los umbrales permite al mentor realizar una lectura más ajustada del proceso que acompaña. No para clasificar personas, sino para **reconocer qué dimensión de la vida está siendo**

interpelada en ese momento.

Esta lectura estructural permite:

a) no reducir el umbral a un síntoma o situación aislada,
b) evitar respuestas automáticas o proyectivas,
c) y discernir si lo que está en juego es identidad, pertenencia, sentido, poder, pérdida o tiempo.

La mentoría en acción se vuelve aquí un ejercicio de **ajuste fino**. El mentor aprende a modificar su presencia, su lenguaje y su nivel de intervención según la naturaleza del umbral, en lugar de aplicar un mismo modo de acompañar a todas las situaciones.

El riesgo de intervenir desde la propia biografía

Acompañar sin comprender la naturaleza del umbral expone al mentor a un riesgo ético significativo: **intervenir desde la experiencia propia en lugar de desde el proceso del otro**. Cuando esto ocurre, el acompañamiento deja de ser formativo y comienza, de manera sutil, a volverse invasivo.

La arquitectura no protege solo al mentorado; protege también al mentor de ocupar un lugar que no le corresponde. Le recuerda que su función no es anticipar trayectorias ni ofrecer soluciones basadas en lo vivido, sino **leer con cuidado lo que está ocurriendo aquí y ahora**.

El aprendizaje del mentor

Acompañar bien no siempre implica profundizar más, sino **leer mejor**. El mentor experto no es quien más interpreta, sino quien **mejor discrimina**.

La arquitectura de los umbrales no sustituye la escucha ni la presencia, pero las orienta. Permite sostener la complejidad sin perder criterio y acompañar con conciencia sin rigidizar el proceso.

El valor formativo de una arquitectura radica en su capacidad de **ordenar la mirada sin encerrar la experiencia**. Ofrece un mapa flexible que ayuda al mentor a no perderse en la complejidad ni a simplificarla en exceso.

2. Umbrales de identidad

Comprensión conceptual: cuando la identidad deja de sostener

Los **umbrales de identidad** aparecen cuando la persona deja de reconocerse en la imagen que tenía de sí misma. Roles, narrativas y definiciones que durante años organizaron la experiencia comienzan a perder consistencia. Lo que antes ofrecía sentido, pertenencia o dirección ya no cumple esa función.

En estos umbrales, la identidad deja de operar como estructura estable y se vuelve **pregunta abierta**. No se

trata de elegir entre opciones disponibles, sino de atravesar un proceso en el que lo que se es ya no basta y lo que se será aún no puede definirse.

Desde una lectura formativa, este tipo de umbral no se reduce a una crisis puntual. Es una **reconfiguración profunda del modo de comprenderse**, que afecta decisiones, vínculos y proyectos, incluso cuando no hay cambios externos inmediatos.

Experiencia vivida: cuando el "yo" ya no encaja

En la experiencia concreta, los umbrales de identidad suelen manifestarse de manera silenciosa y persistente.

La persona puede seguir cumpliendo funciones, ocupando roles o sosteniendo expectativas externas, pero internamente experimenta un desajuste creciente.

Estos umbrales pueden surgir en contextos diversos, entre ellos:

a) cambios profundos de rol (profesionales, familiares, sociales),
b) crisis vocacionales o de sentido del trabajo,
c) rupturas vitales que alteran la narrativa personal,
d) procesos de maduración que hacen insuficientes identidades anteriores.

Lo que está en juego no es una decisión puntual, sino una pregunta más radical: **¿quién soy ahora, cuando lo que fui ya no me representa del todo?**

Este tiempo suele vivirse con ambivalencia: pérdida de referencias, temor a quedar "sin nombre", y al mismo tiempo una intuición de posibilidad aún indefinida.

Mentoría en acción: sostener la exploración sin definir

En los umbrales de identidad, la mentoría cumple una función particularmente delicada. No es momento de ofrecer identidades alternativas, modelos aspiracionales ni relatos de "lo que debería ser".

Tampoco de empujar definiciones rápidas que alivien la incomodidad del no saber.

La mentoría en acción, aquí, consiste en **sostener el espacio de exploración**.

Esto implica que el mentor:

1) no define al otro desde categorías externas,
2) no traduce la experiencia en diagnósticos identitarios,
3) y no orienta hacia decisiones que clausuren prematuramente el proceso.

Acompañar identidad en tránsito exige crear un espacio donde la persona pueda **probar preguntas**, revisar narrativas y reconocer lo que ya no la sostiene, sin quedar atrapada en el pasado ni precipitarse hacia soluciones inmaduras.

El riesgo de la sustitución identitaria

Uno de los riesgos más frecuentes en estos umbrales es la **sustitución identitaria**: abandonar una identidad agotada para adoptar otra sin haber elaborado el proceso intermedio. Esta sustitución puede presentarse como cambio radical, reinvención acelerada o adhesión a nuevos roles que prometen sentido inmediato.

La mentoría ética no valida ni promueve estas sustituciones. Ayuda a distinguir entre transformación elaborada y reemplazo defensivo. Sostiene la incomodidad del "entre" como parte necesaria del proceso formativo.

El aprendizaje del mentor

Tolerar la indefinición identitaria sin intervenir para resolverla se constituye en un aprendizaje necesario.

Los umbrales de identidad ponen a prueba la relación del mentor con el vacío, la ambigüedad y la ausencia de forma.

Aprender a acompañarlos implica confiar en que la identidad no se impone ni se prescribe, sino que **emerge cuando el proceso ha sido suficientemente habitado**.

Los umbrales de identidad no piden respuestas rápidas

ni definiciones externas. Piden tiempo, cuidado y espacios donde la pregunta pueda desplegarse sin ser sofocada.

La mentoría, en estos contextos, no dice quién debe ser el otro. **Custodia el proceso en el que esa identidad se está gestando**, protegiéndolo de la prisa, la proyección y la sustitución superficial.

3. Umbrales de pertenencia

Comprensión conceptual: cuando el lugar deja de ser evidente

Los **umbrales de pertenencia** aparecen cuando la persona deja de reconocerse en los grupos, instituciones o comunidades a las que pertenecía, o cuando se ve llamada a integrarse en nuevas formas de pertenencia que aún no siente como propias.

En estos umbrales, lo que se ve interpelado no es solo un vínculo externo, sino una dimensión profunda de la experiencia humana: el **sentido de lugar**. La pertenencia deja de ser un dato y se convierte en pregunta.

Desde una lectura formativa, estos umbrales no se reducen a conflictos relacionales ni a problemas de adaptación. Implican una revisión más profunda de:

a) las lealtades que organizan la vida,
b) los valores compartidos,

c) y la relación entre **autonomía personal e inclusión colectiva**.

Experiencia vivida: entre el deseo de pertenecer y la necesidad de ser

En la experiencia concreta, los umbrales de pertenencia suelen vivirse como tensiones silenciosas. La persona puede sentirse dividida entre el deseo de seguir perteneciendo -por historia, afecto o seguridad- y la sensación creciente de que ese espacio ya no sostiene su desarrollo o su coherencia interna.

Del mismo modo, la entrada en nuevos grupos, roles o comunidades puede vivirse con ambivalencia. Aunque exista una invitación explícita o una oportunidad valiosa, la pertenencia aún no ha sido interiormente asumida. El cuerpo, las emociones y el sentido tardan en alinearse.

Estos umbrales interpelan directamente:

a) la lealtad a lo que fue,
b) el temor a la exclusión o al rechazo,
c) y la capacidad de sostener la propia diferencia sin aislarse.

Mentoría en acción: discernir sin presionar

Acompañar umbrales de pertenencia exige un **cuidado ético particular**. El riesgo de presión, conformidad o exclusión es alto, especialmente cuando los grupos

involucrados poseen fuerte carga identitaria, simbólica o afectiva.

La mentoría en acción, en estos casos, no empuja hacia la pertenencia ni promueve rupturas precipitadas. Tampoco valida automáticamente la permanencia ni la salida. Su función es **ayudar a discernir**.

Esto implica que el mentor:

1) no utiliza la pertenencia como criterio de "normalidad" o éxito,
2) no sugiere decisiones para aliviar el conflicto a corto plazo,
3) y no se posiciona como árbitro entre la persona y sus vínculos.

Acompañar éticamente un umbral de pertenencia consiste en ayudar a la persona a reconocer **qué vínculos sostienen su vida y cuáles ya no lo hacen**, sin imponer respuestas ni acelerar definiciones.

El riesgo de la conformidad o la ruptura defensiva

Cuando estos umbrales no son acompañados con conciencia, suelen resolverse por dos vías igualmente empobrecedoras. La primera es la **conformidad**: permanecer en espacios que ya no sostienen por miedo a la pérdida o al conflicto. La segunda es la **ruptura defensiva**: abandonar vínculos de manera abrupta para evitar la incomodidad de la elaboración.
Ambas respuestas reducen la complejidad del proceso

y dejan aprendizajes incompletos. La mentoría ética no valida ninguna de las dos como solución, sino que **protege el tiempo necesario para discernir**.

El aprendizaje del mentor

El mentor debe reconocer que la pertenencia no puede ser prescrita ni retirada desde fuera. El mentor aprende aquí a **no instrumentalizar los vínculos del otro**, ni siquiera con fines formativos.

Acompañar umbrales de pertenencia exige sostener la tensión entre autonomía e inclusión sin resolverla prematuramente, confiando en que la claridad emerge cuando el proceso ha sido suficientemente habitado.

Los umbrales de pertenencia ponen en juego una pregunta esencial: **¿dónde y con quién puedo ser quien estoy llamado a ser ahora?** No se trata de elegir entre pertenecer o no pertenecer, sino de discernir qué formas de pertenencia sostienen la vida en su etapa actual.

La mentoría, en estos contextos, no define pertenencias ni legitima exclusiones. **Custodia el proceso en el que la relación entre identidad, vínculo y comunidad se reconfigura**.

4. Umbrales de sentido

Comprensión conceptual: cuando el "para qué" se vacía

Los **umbrales de sentido** se manifiestan cuando la vida deja de "tener por qué". No necesariamente se presentan como crisis visibles, rupturas externas o eventos dramáticos. Con frecuencia, emergen de manera silenciosa, casi imperceptible, como una **pérdida progresiva de orientación interna**.

Las metas que antes movilizaban dejan de hacerlo. Los logros alcanzados ya no generan satisfacción. Las narrativas que organizaban la vida -éxito, progreso, reconocimiento, deber- comienzan a vaciarse de significado. La persona puede seguir funcionando, cumpliendo expectativas y sosteniendo responsabilidades, pero internamente algo esencial se ha debilitado.

Desde una lectura formativa, estos umbrales no indican fracaso ni ingratitud. Señalan que el **sentido que organizaba la experiencia ha agotado su capacidad de sostener la vida**.

Experiencia vivida: cuando nada parece "mal", pero nada basta

En la experiencia concreta, los umbrales de sentido

suelen vivirse con desconcierto. No hay un problema claro que resolver ni una decisión evidente que tomar. Lo que aparece es una sensación persistente de vacío, desorientación o desconexión.

La persona puede preguntarse:

a) "¿Para qué sigo haciendo esto?"
b) "¿Por qué ya no me importa lo que antes era central?"
c) "¿Qué sentido tiene continuar así?"

Este tipo de preguntas no buscan respuestas rápidas. Expresan una **necesidad profunda de reordenar el significado de la propia vida**. Por eso, estos umbrales no se resuelven con cambios externos inmediatos -un nuevo rol, un nuevo proyecto, un nuevo entorno-, aunque a veces se intente. Requieren tiempo, silencio y una elaboración que no puede ser apresurada.

Mentoría en acción: acompañar la búsqueda sin colonizarla

Los umbrales de sentido exigen de la mentoría una de sus formas más sobrias y éticamente exigentes. Aquí, el mentor no ofrece respuestas, interpretaciones cerradas ni marcos ideológicos que expliquen lo que ocurre. Tampoco propone relatos de sentido prestados ni soluciones existenciales.

La mentoría en acción, en estos casos, se expresa a través de:

1) una **escucha profunda**, que no intenta llenar el vacío con palabras,
2) **preguntas que despiertan**, sin orientar hacia conclusiones prefijadas,
3) y una **presencia sostenida**, que legitima la búsqueda sin exigir definiciones prematuras.

Acompañar un umbral de sentido implica aceptar que el "para qué" no puede ser impuesto ni acelerado. El mentor no guía hacia un significado específico; **custodia el espacio donde el sentido puede volver a emerger**.

El riesgo de ofrecer sentido en lugar de acompañarlo

Uno de los riesgos más frecuentes en estos umbrales es la tentación de **ofrecer sentido** para aliviar el vacío del otro. Esto puede tomar la forma de consejos bien intencionados, narrativas inspiradoras o interpretaciones que buscan cerrar la pregunta.

Sin embargo, estas intervenciones suelen desactivar el proceso formativo. El sentido impuesto -aunque sea noble- no sustituye al sentido elaborado. La mentoría ética reconoce que **el vacío de sentido no es algo que deba ser rápidamente llenado**, sino atravesado con conciencia.

El aprendizaje del mentor

Aprender a **acompañar sin significar por el otro** es el gran reto para el mentor. Los umbrales de sentido ponen a prueba la relación del mentor con el silencio, la espera y la ausencia de respuestas.

Acompañar aquí implica confiar en que el sentido no se fabrica, sino que **se revela cuando la experiencia ha sido suficientemente habitada**.

Los umbrales de sentido no piden soluciones externas ni explicaciones rápidas. Piden espacios donde la pregunta pueda desplegarse sin ser sofocada y donde el vacío no sea interpretado como error, sino como señal de transformación en curso.

La mentoría, en estos contextos, no responde al "para qué". **Sostiene la búsqueda**, protegiéndola de la prisa, la ideología y la clausura prematura.

5. Umbrales de poder y responsabilidad

Comprensión conceptual: cuando el poder redefine la experiencia

Los **umbrales de poder y responsabilidad** aparecen cuando la persona accede -o deja- posiciones de influencia significativa sobre otros, sobre recursos o sobre decisiones con impacto colectivo. Estos umbrales no afectan únicamente lo que se hace, sino **cómo se**

ejerce el poder y desde dónde se toman las decisiones.

No se trata solo de cambios funcionales en el rol. Se trata de una transformación en la relación con la autoridad, la responsabilidad y el impacto de los propios actos. En estos umbrales, la vida introduce una pregunta ética ineludible: **¿desde qué lugar interno se ejerce el poder que ahora se tiene -o se ha dejado de tener-?**

Experiencia vivida: cuando el rol invade la identidad

En la experiencia concreta, estos umbrales suelen presentarse en situaciones como:

a) transiciones de liderazgo,
b) crecimiento profesional acelerado,
c) asunción de responsabilidades que exceden la experiencia previa,
d) o delegación y desprendimiento de funciones largamente sostenidas.

En todos estos casos, el riesgo principal no está en la tarea, sino en la **identificación del valor personal con la posición ocupada**. Cuando el rol se confunde con la identidad, el ejercicio del poder se vuelve frágil: puede derivar en omnipotencia, rigidez, miedo a perder el lugar o vacío al dejarlo.

Del mismo modo, abandonar una posición de poder sin haber elaborado el proceso puede generar pérdida

de sentido, desorientación o una sensación de inutilidad que no proviene del cambio externo, sino de la fusión previa entre identidad y rol.

Mentoría en acción: diferenciar identidad y función

En estos umbrales, la mentoría cumple una función ética central. No se trata de formar líderes más eficaces ni de facilitar transiciones organizativas, sino de **cuidar la relación entre identidad, poder y responsabilidad**.

La mentoría en acción ayuda a:

1) diferenciar la dignidad personal del rol desempeñado,
2) reconocer los límites del poder sin negarlo,
3) y elaborar el impacto emocional y ético de asumir o soltar responsabilidades significativas.

El mentor no valida ni cuestiona el acceso al poder. Acompaña el proceso interno que permite ejercerlo -o dejarlo- con mayor conciencia, evitando tanto la inflación del yo como el vaciamiento identitario.

El riesgo de la omnipotencia o del vacío

Cuando estos umbrales no son acompañados, suelen resolverse por dos vías igualmente problemáticas. La primera es la **omnipotencia**: el poder se vive como extensión del yo, reduciendo la escucha, el discernimiento y la responsabilidad compartida. La

segunda es el **vacío**: al dejar el rol, la persona pierde referencias internas y sentido de valor.

La mentoría ética no busca corregir conductas, sino **sostener la elaboración** que permite una relación más sana con el poder, tanto en su ejercicio como en su renuncia.

El aprendizaje del mentor

Este acápite introduce un aprendizaje clave para quien acompaña: reconocer que el poder no es solo una cuestión organizacional o funcional, sino una **experiencia profundamente humana** que afecta identidad, vínculos y sentido.

Acompañar estos umbrales exige al mentor una vigilancia ética constante, especialmente para no reforzar identificaciones nocivas ni proyectar sus propias historias de poder, éxito o pérdida.

Los umbrales de poder y responsabilidad interpelan la relación entre quién se es y el lugar que se ocupa. No se resuelven con competencia técnica ni con legitimidad externa, sino con una **elaboración interna que permita ejercer -o soltar- el poder sin quedar atrapado en él**.

La mentoría, en estos contextos, no legitima posiciones ni promete continuidad. **Custodia la conciencia desde la cual el poder se vive y se ejerce**, protegiendo tanto

al mentorado como a quienes se verán afectados por sus decisiones.

6. Umbrales de pérdida

Comprensión conceptual: cuando algo ya no vuelve

Toda vida humana incluye pérdidas inevitables: personas, proyectos, capacidades, etapas, futuros imaginados. Sin embargo, no toda pérdida constituye un umbral. Los **umbrales de pérdida** aparecen cuando lo perdido afecta estructuras profundas de sentido y obliga a una reorganización radical de la manera de estar en el mundo.

En estos umbrales, no se trata solo de adaptarse a una ausencia, sino de **aprender a vivir de otro modo con ella**. Algo que daba continuidad, orientación o identidad ya no está, y no puede ser reemplazado sin más.

Desde una lectura formativa, estos umbrales no introducen una elección, sino un límite. La vida no pregunta aquí *qué decidir*, sino *cómo integrar lo que no tiene reparación*.

Experiencia vivida: el tiempo suspendido

En la experiencia concreta, los umbrales de pérdida suelen vivirse como una suspensión del tiempo. Las categorías habituales -avance, logro, solución- pierden

relevancia. El ritmo se altera. La palabra escasea. El cuerpo y la emoción toman un protagonismo que no siempre puede ser traducido en significado.

A diferencia de otros umbrales, aquí no hay una "decisión correcta" ni una dirección clara hacia la cual orientarse. La pérdida no se resuelve: **se elabora, se integra y se habita**.

El dolor no es un error del proceso, sino parte constitutiva de él. Pretender eliminarlo o apresurarlo suele generar duelos no elaborados que reaparecen más adelante de forma fragmentada.

Mentoría en acción: acompañar sin cerrar

En los umbrales de pérdida, la mentoría encuentra uno de sus límites más claros. Aquí no hay lugar para interpretaciones apresuradas, resignificaciones forzadas ni narrativas de "aprendizaje" prematuro.

La mentoría en acción no busca cerrar la pérdida, sino **hacerla habitable**.

Esto se expresa en una forma de acompañamiento marcada por:

1) **presencia silenciosa**, que no exige palabra donde aún no la hay,
2) **respeto por el duelo**, sin imponer tiempos ni etapas,
3) y **cuidado extremo de no acelerar procesos**

que requieren maduración interna.

El mentor no consuela prometiendo sentido futuro ni intenta transformar el dolor en enseñanza inmediata. Custodia el espacio donde la persona puede atravesar la pérdida sin quedar sola ni violentada por intervenciones bien intencionadas.

El principio de no invasión en su forma más exigente

Desde la ética de la mentoría, este es uno de los espacios donde el **principio de no invasión** se manifiesta con mayor claridad. Acompañar una pérdida implica aceptar que hay experiencias que no pueden ser explicadas, corregidas ni optimizadas.

El mentor ético reconoce que:

1) no todo dolor necesita interpretación,
2) no toda pérdida produce aprendizaje visible,
3) y no todo proceso requiere palabras.

A veces, la mentoría consiste simplemente en **no retirarse**, sin ocupar.

El aprendizaje del mentor

Aceptar la impotencia como parte de la ética. Los umbrales de pérdida confrontan al mentor con los límites de su acción y con la tentación de "hacer algo" para aliviar el sufrimiento.

Aprender a acompañar aquí implica **renunciar a la eficacia visible** y confiar en el valor formativo de una presencia que no invade ni abandona.

7. Umbrales de tiempo y finitud

Comprensión conceptual: cuando el tiempo deja de ser abstracto

Los **umbrales de tiempo y finitud** aparecen cuando la persona toma conciencia del paso del tiempo no como medida externa, sino como **condición existencial**. No se trata simplemente de cumplir años, sino de reconocer que la vida es limitada, que no todo es reversible y que ciertas decisiones ya no pueden postergarse sin consecuencias.

Estos umbrales no están necesariamente ligados a la edad cronológica. Pueden activarse a partir de experiencias concretas -una enfermedad, una pérdida, un cierre definitivo, una oportunidad que no volverá- o emerger de manera silenciosa cuando la persona advierte que el tiempo ya no se percibe como infinito.

En estos momentos, la vida introduce una pregunta ineludible: **¿cómo quiero habitar el tiempo que tengo?**

Experiencia vivida: la conciencia del límite

En la experiencia concreta, estos umbrales suelen

vivirse con una mezcla de lucidez y vértigo. La persona comienza a percibir con mayor claridad:

a) la irreversibilidad de ciertas elecciones,
b) la imposibilidad de vivir todas las vidas posibles,
c) y la necesidad de priorizar sin garantías.

Esta conciencia puede generar angustia, nostalgia por lo no vivido o una sensación de urgencia desordenada. También puede abrir una forma más sobria y profunda de presencia, donde el tiempo deja de ser algo que se "llena" y pasa a ser algo que se **elige**.

El riesgo aquí no es la conciencia de la finitud, sino **cómo se responde a ella**.

Mentoría en acción: criterio frente al límite

En los umbrales de tiempo y finitud, la mentoría cumple una función específica: **ofrecer criterio para elegir con mayor conciencia en un tiempo limitado**.

La mentoría en acción ayuda a:

1) revisar prioridades sin idealizarlas,
2) redefinir el uso del tiempo sin caer en la hiperproductividad,
3) y reconciliarse con lo no vivido sin transformarlo en resignación ni en reproche constante.

El mentor no ofrece consuelo frente al paso del tiempo, pero tampoco empuja a decisiones urgentes que buscan negar la finitud. Acompaña a **ordenar el deseo,**

la responsabilidad y la acción dentro de un horizonte temporal real.

Aquí, acompañar es ayudar a distinguir entre lo importante y lo accesorio, entre lo que aún puede elegirse y lo que necesita ser aceptado.

El riesgo de la prisa o del estancamiento

Cuando estos umbrales no son acompañados con conciencia, suelen resolverse por dos vías extremas. Una es la **prisa**, donde la persona intenta "aprovechar el tiempo" de manera compulsiva, acumulando decisiones, proyectos o cambios sin elaboración. La otra es el **estancamiento**, donde la conciencia del límite se traduce en inmovilidad, nostalgia o renuncia anticipada.

La mentoría ética no valida ninguna de estas respuestas. Ayuda a **habitar el límite sin huir de él ni quedar atrapado en él**.

El aprendizaje del mentor

Aceptar que el tiempo no puede ser devuelto, ampliado ni compensado. Acompañar umbrales de finitud exige al mentor una relación madura con su propio tiempo, con sus propias renuncias y elecciones. Solo desde esa sobriedad puede ofrecer presencia sin dramatizar ni minimizar el proceso del otro.

Los umbrales de tiempo y finitud no invitan a vivir más rápido ni a vivir menos, sino a **vivir con mayor conciencia**. No eliminan el límite, pero permiten elegir desde él.

La mentoría, en estos contextos, no promete plenitud ni cierre definitivo. **Ofrece criterio para decidir con dignidad en un tiempo que no es infinito**, cuidando que la conciencia del límite no se convierta ni en urgencia ciega ni en resignación estéril.

8. La superposición de umbrales

Comprensión conceptual: la vida no ocurre por compartimentos

En la experiencia real, los umbrales rara vez aparecen de manera aislada. La vida no se organiza por capítulos ordenados ni por procesos claramente delimitados.

Con frecuencia, un umbral activa otros, los profundiza o los reconfigura. Un cambio de rol puede abrir un umbral de identidad. Una pérdida puede activar preguntas de sentido. El acceso a una posición de poder puede tensionar pertenencias. La conciencia de la finitud puede resignificar decisiones largamente postergadas.

Esta **superposición de umbrales** explica por qué algunos procesos vitales resultan especialmente complejos y por qué las personas pueden sentirse

desbordadas aun cuando cada elemento, tomado por separado, parecería manejable.

Experiencia vivida: cuando todo se mueve a la vez

En la experiencia concreta, la superposición suele vivirse como confusión, saturación o sensación de "no poder con todo". La persona no enfrenta una única pregunta, sino varias que se entrecruzan y se potencian mutuamente.
En estos contextos, los intentos de simplificación suelen fracasar. Resolver un aspecto no necesariamente alivia los otros. Tomar una decisión puede aclarar una dimensión y oscurecer otra. La vida, aquí, no pide soluciones parciales, sino **lecturas integradas**.

Esta complejidad no es un error del proceso. Es una característica estructural de los momentos vitales más transformadores.

Mentoría en acción: leer sin reducir

La superposición de umbrales muestra con claridad por qué la mentoría no puede operar desde esquemas simples ni desde intervenciones lineales. Acompañar aquí no significa "ordenar" la vida del otro, ni separar artificialmente procesos que están profundamente entrelazados.

La arquitectura presentada en esta unidad no busca fragmentar la experiencia, sino **ofrecer un marco de lectura que permita sostener la complejidad sin reducirla**.

En la mentoría en acción, esto se traduce en una postura específica:

a) no apresurar definiciones para "aclarar" el proceso,
b) no intervenir sobre un umbral ignorando los otros,
c) y no forzar prioridades que el propio proceso aún no ha establecido.

El mentor acompaña ayudando a **reconocer qué dimensiones están activas**, cómo se influyen entre sí y qué tipo de presencia requiere ese entramado particular.

El riesgo de la simplificación bien intencionada

Uno de los riesgos más frecuentes ante la superposición de umbrales es la **simplificación bien intencionada**. El mentor puede intentar "ir de a uno", aislar problemas o focalizar en aquello que parece más urgente o más comprensible desde su propia experiencia.

Aunque estas estrategias buscan aliviar la complejidad, suelen empobrecer el proceso. La vida no siempre permite ser acompañada por partes. A veces exige ser

sostenida **como totalidad en transformación**.
La mentoría ética reconoce este límite y ajusta su intervención no para simplificar la experiencia, sino para **no desorganizarla aún más**.

El aprendizaje del mentor

Acompañar cuando no hay un único eje claro, cuando varias dimensiones están en juego y cuando el proceso no puede ser reducido sin perder sentido.

El mentor aprende aquí a:

a) tolerar la complejidad sin apresurar orden,
b) sostener procesos largos sin exigir coherencia inmediata,
c) y confiar en que la integración emerge con el tiempo cuando el acompañamiento es respetuoso y ajustado.

Como has visto, esta unidad ha propuesto una **arquitectura para comprender los umbrales humanos** como estructuras recurrentes de la experiencia vital. No como categorías cerradas, sino como mapas flexibles que permiten leer la vida con mayor profundidad y responsabilidad.

Reconocer la diversidad de umbrales -de identidad, pertenencia, sentido, poder, pérdida, tiempo y finitud- permite al mentor:

a) ajustar su presencia,

b) cuidar su intervención,
c) y evitar respuestas proyectivas, simplificadoras o invasivas.

Comprender la arquitectura de los umbrales **no convierte al mentor en experto en la vida del otro**. Lo convierte en algo más exigente y más humilde: **un lector más atento de los momentos en los que la vida pide ser acompañada**.

UNIDAD IV

El rol del mentor frente a los umbrales vitales del mentorado

Propósito formativo de la unidad

Comprender el rol específico del mentor frente a los umbrales vitales, reconociendo los límites de su intervención y desarrollando las disposiciones éticas necesarias para acompañar estos momentos decisivos de su mentorado, sin invadir, dirigir, ni sustituir el proceso del otro.

Introducción a la Unidad

Una vez reconocida la arquitectura de los umbrales humanos, la pregunta formativa se desplaza inevitablemente hacia el acompañante: ¿qué lugar ocupa el mentor frente a estos momentos?

Los umbrales no solo interpelan a quien los atraviesa; también ponen a prueba a quien acompaña. En ellos, el riesgo de intervenir desde la urgencia, la proyección o el deseo de "ayudar" se intensifica. Por ello, esta unidad se centra en el posicionamiento ético del mentor, más que en sus acciones visibles.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, acompañar umbrales no exige mayor protagonismo, sino mayor conciencia del propio lugar.

1. El mentor no cruza el umbral por el otro

Comprensión conceptual: el umbral tiene un único dueño

Una de las primeras claridades que esta unidad establece es que **el umbral pertenece siempre a quien lo vive**. No puede ser delegado, atravesado por representación ni resuelto por intermediación. El mentor no cruza el umbral en nombre del otro, no decide por él ni lo conduce hacia una resolución predeterminada.

Esta afirmación no es retórica. Define un **límite estructural de la mentoría**. Allí donde el mentor cruza el umbral por el otro, la experiencia deja de ser formativa y se convierte en sustitución, dependencia o dirección encubierta.

El umbral es el lugar donde la vida exige implicación personal. Ningún acompañamiento ético puede reemplazar esa implicación sin vaciar el proceso de su sentido.

Experiencia vivida: la tentación de aliviar el proceso

En la experiencia concreta, los umbrales suelen despertar en el mentor un deseo legítimo de ayudar. El sufrimiento, la confusión o la indecisión del otro activan la tentación de:

1) acelerar el proceso para reducir el malestar,
2) ofrecer respuestas anticipadas para "dar claridad",
3) o evitar el dolor inherente al tránsito mediante consejos, decisiones sugeridas o interpretaciones tranquilizadoras.

Sin embargo, estas intervenciones suelen responder menos a las necesidades del mentorado que a la **incomodidad del propio mentor frente al sufrimiento ajeno**. El impulso de "hacer algo" puede convertirse, sin advertirlo, en una forma de ocupación del proceso del otro.

Acompañar un umbral exige reconocer esta tentación sin actuarla.

Mentoría en acción: sostener el borde sin ocuparlo

La mentoría en acción, frente a los umbrales, se ejerce desde una posición precisa: **sostener presencia en el borde del umbral sin ocuparlo**.

Acompañar no significa:

a) acelerar el proceso cuando este exige tiempo,
b) ofrecer respuestas cuando la experiencia aún es pregunta,
c) ni evitar el malestar inherente a toda transformación profunda.

El mentor permanece disponible sin invadir, cercano sin sustituir, atento sin dirigir. Esta presencia en el borde permite que la persona atraviese el umbral **con mayor conciencia**, pero desde su propia responsabilidad.

El acompañamiento ético no elimina el costo del umbral. Evita, eso sí, que ese costo se multiplique por intervenciones desajustadas.

La renuncia necesaria del mentor

Sostener esta posición exige una renuncia explícita: la renuncia a la **omnipotencia**. El mentor acepta que no puede "hacer pasar" al otro, ni garantizar resultados, ni protegerlo completamente del dolor del proceso.
Esta renuncia no empobrece la mentoría; la **dignifica**. Marca el paso de un acompañamiento centrado en la acción a uno centrado en la **responsabilidad por el lugar que se ocupa**.

Renunciar a cruzar el umbral por el otro es una de las formas más claras de respeto por su autonomía y por la inteligencia formativa de la vida.

El aprendizaje del mentor

Aceptar que acompañar no es resolver. El mentor aprende aquí a tolerar la lentitud, la ambigüedad y el malestar sin convertirlos en problema a eliminar.
Aprende también a distinguir entre estar presente y ocupar, entre ayudar y sustituir, entre sostener y dirigir.

El umbral no puede ser atravesado por delegación. Es siempre una experiencia personal e intransferible. La mentoría, cuando es ética, **no cruza el umbral por el otro**, pero tampoco se retira de él.

Permanece en el borde, sosteniendo presencia, cuidando el proceso y devolviendo la responsabilidad a quien la vida ha llamado a transformarse.

2. El riesgo de la intervención indebida

Los umbrales activan con fuerza los recursos internos del mentor: su experiencia, su historia, sus respuestas ya elaboradas. Si no existe una vigilancia ética, estos recursos pueden convertirse en proyecciones.

Intervenir indebidamente en un umbral puede adoptar múltiples formas:

a) aconsejar desde la propia biografía,
b) interpretar prematuramente la experiencia del otro,
c) empujar decisiones que aún no están maduras.

Desde la mentoría, estas intervenciones no solo resultan ineficaces, sino potencialmente dañinas, ya que interrumpen el proceso formativo que el umbral hace posible.

2. El riesgo de la intervención indebida

Comprensión conceptual: cuando los recursos se vuelven proyección

Los umbrales activan con especial intensidad los recursos internos del mentor: su experiencia acumulada, su historia personal, sus respuestas ya elaboradas frente a situaciones similares. Estos recursos, que en otros contextos pueden ser valiosos, **se vuelven potencialmente riesgosos** en los espacios liminales si no existe una vigilancia ética constante.

El riesgo no está en tener experiencia, sino en **confundir experiencia con criterio**. Cuando el mentor no discrimina entre lo vivido por él y lo que está ocurriendo en el proceso del otro, la intervención deja de ser acompañamiento y se convierte en proyección.
En los umbrales, esta confusión resulta especialmente dañina, porque el proceso del mentorado aún no ha tomado forma y es altamente vulnerable a interpretaciones externas.

Experiencia vivida: intervenir para calmar lo propio

En la experiencia concreta, la intervención indebida

rara vez se vive como abuso o imposición. Suele presentarse como ayuda bien intencionada. El mentor siente que "sabe por dónde va el proceso" o que puede "evitar sufrimiento innecesario".

Estas intervenciones pueden adoptar múltiples formas:

a) **aconsejar desde la propia biografía**, ofreciendo recorridos personales como modelo implícito,
b) **interpretar prematuramente la experiencia del otro**, asignándole significados que aún no han emergido,
c) **empujar decisiones** que parecen lógicas o urgentes desde fuera, pero que todavía no están maduras internamente.

En muchos casos, estas acciones buscan aliviar la tensión del proceso, pero terminan **aliviando más la ansiedad del mentor que la necesidad formativa del mentorado**.

Mentoría en acción: suspender antes de actuar

La mentoría en acción, frente a este riesgo, exige una capacidad central: **suspender la intervención**. No como pasividad, sino como acto ético consciente.
Acompañar un umbral implica preguntarse antes de intervenir:

a) ¿esta acción surge del proceso del otro o de mi necesidad de ayudar?
b) ¿esta interpretación abre el proceso o lo

clausura?

c) ¿esta sugerencia devuelve responsabilidad o la desplaza?

Intervenir indebidamente en un umbral no solo resulta ineficaz; es **potencialmente dañino**, porque interrumpe el proceso formativo que el umbral hace posible. Introduce sentido antes de tiempo, fija decisiones prematuras o reemplaza una elaboración necesaria por una respuesta prestada.

El daño silencioso de la intervención indebida

El daño de estas intervenciones no siempre es visible de inmediato. A menudo se manifiesta más tarde, cuando la persona descubre que la decisión tomada no era propia, que el sentido adoptado no la sostiene o que el proceso quedó inconcluso.

La mentoría ética no se mide por la rapidez de los resultados, sino por la **calidad de la elaboración** que permite.

El aprendizaje del mentor

Aceptar que **no toda intervención ayuda** y que, en ciertos momentos, la mayor contribución del mentor es **no interferir**.

Aprender a acompañar umbrales implica desarrollar una vigilancia ética constante sobre los propios

impulsos, narrativas y deseos de eficacia. El mentor aprende a distinguir entre presencia útil e intervención indebida.

Los umbrales requieren acompañamiento, pero no cualquier acompañamiento. Exigen una presencia que discierne cuándo hablar y cuándo callar, cuándo preguntar y cuándo esperar, cuándo intervenir y cuándo **sostener sin actuar**.

La mentoría, en estos contextos, se define tanto por lo que el mentor hace como y -sobre todo- por **lo que decide no hacer**.

3. Presencia antes que acción

Comprensión conceptual: la presencia como herramienta central

En los umbrales vitales, la principal herramienta del mentor **no es la palabra, la técnica ni la experiencia acumulada**, sino la **presencia consciente**. Esta afirmación marca una diferencia radical entre la mentoría ética y otras formas de acompañamiento centradas en la intervención.

La presencia, en este contexto, no equivale a disponibilidad permanente ni a cercanía invasiva. Se trata de una **posición interior** desde la cual el mentor es capaz de estar sin ocupar, acompañar sin dirigir y sostener sin intervenir de manera prematura.

Desde esta lógica, la mentoría no se mide por lo que el mentor hace, sino por **cómo está** frente al proceso del otro.

Experiencia vivida: la incomodidad de no actuar

En la experiencia concreta, sostener presencia antes que acción no es sencillo. Los umbrales activan la urgencia: del mentorado por encontrar claridad, y del mentor por ofrecerla. El silencio, la duda y la ambigüedad suelen generar incomodidad, especialmente en culturas orientadas a la resolución rápida y a la eficacia visible.

El impulso de hablar, explicar o sugerir suele aparecer como una forma de aliviar esa tensión. Sin embargo, en los umbrales, **la acción prematura puede empobrecer el proceso**, sustituyendo la elaboración interna por una respuesta externa.

Aprender a no llenar el espacio es parte del trabajo formativo del mentor.

Mentoría en acción: cómo se expresa la presencia

La presencia consciente se manifiesta de maneras concretas y observables. No es abstracta ni pasiva. Se expresa en:

a) **la calidad de la escucha**, que no busca confirmar hipótesis ni anticipar conclusiones,

b) **la forma de formular preguntas**, que abre reflexión sin orientar respuestas,

c) y **la capacidad de tolerar el silencio**, sin llenarlo de explicaciones, consejos o interpretaciones.

En estos gestos se juega gran parte de la integridad del acompañamiento. La presencia crea un espacio donde el proceso puede desplegarse sin ser colonizado por el saber, la experiencia o la ansiedad del mentor.

Hacer pensable y habitable el umbral

Desde esta lógica, el mentor no acompaña para resolver el umbral, sino para **hacerlo pensable y habitable**. Pensable, porque ayuda a que la experiencia pueda ser nombrada, interrogada y comprendida progresivamente. Habitable, porque ofrece una presencia que permite atravesar el proceso sin quedar solo ni violentado.

El mentor no define el sentido del umbral, pero **cuida las condiciones para que el sentido pueda emerger**. No señala salidas, pero evita que la persona quede atrapada en la confusión o la reactividad.

El aprendizaje del mentor

Aceptar que la presencia es una forma de acción, aunque no siempre sea visible. El mentor aprende a confiar en el valor formativo de estar, incluso cuando no hay respuestas claras ni decisiones inmediatas.

Aprende también a diferenciar entre acción necesaria y acción tranquilizadora, entre intervención que acompaña y acción que interfiere.

En los umbrales, la presencia precede a la acción. No porque la acción sea inútil, sino porque **solo una presencia bien posicionada permite que la acción, cuando llegue, sea ética y oportuna**.

La mentoría, en estos contextos, no busca resolver la vida del otro. **La acompaña con conciencia**, creando un espacio donde la transformación puede ocurrir sin ser forzada ni sustituida.

4. El límite como acto ético

Comprensión conceptual: el límite como forma de cuidado

Uno de los aprendizajes centrales de esta unidad es comprender que **poner límites también es acompañar**. En los umbrales, el límite no aparece como restricción, sino como **acto ético que protege el proceso formativo**.

El mentor ético reconoce el momento en el que su intervención deja de ser acompañamiento y comienza a sustituir, dirigir o invadir el proceso del otro. Ese reconocimiento no se traduce en retirada, sino en **posicionamiento consciente**.

Poner un límite no es marcar distancia emocional, sino **delimitar responsabilidades**.

Experiencia vivida: la confusión entre ayudar y ocupar

En la experiencia concreta, muchos mentores asocian el límite con el abandono. Temen que decir "no" debilite el vínculo, genere frustración o sea interpretado como falta de compromiso. En los umbrales, esta confusión se intensifica, porque la fragilidad del proceso despierta el deseo de sostener "un poco más".

Sin embargo, cuando el mentor no pone límites claros, el vínculo comienza a desdibujarse. El mentorado puede delegar decisiones, buscar validación constante o esperar que el otro "se haga cargo" de lo que le corresponde vivir. El límite, en estos casos, **restaura el lugar de cada uno**.

Mentoría en acción: decir no como forma de presencia

En la práctica mentoral, el límite se expresa en palabras simples, pero profundamente significativas. Saber decir:

a) "esto no me corresponde",
b) "esa decisión es tuya",
c) "aquí no puedo avanzar por ti",

no constituye abandono, frialdad ni indiferencia. Es una

forma clara de **devolver la responsabilidad al lugar que le corresponde**.

El mentor permanece presente, disponible y atento, pero sin ocupar el espacio decisional ni emocional del otro. Este gesto protege tanto al mentorado como al vínculo.

El límite como protección del proceso

En los umbrales, el límite cumple una triple función ética. Protege:

a) **la autonomía del mentorado**, evitando dependencias sutiles o delegaciones indebidas,
b) **la integridad de la mentoría**, impidiendo que se transforme en dirección, terapia o tutela,
c) y **la ética del vínculo**, preservando una relación clara, asimétrica y responsable.

El límite no cierra el proceso; lo **cuida de ser desviado**.

El aprendizaje del mentor

Aceptar que no todo pedido debe ser respondido y que no toda demanda debe ser satisfecha. El mentor aprende a escuchar no solo lo que el otro pide, sino **lo que el proceso realmente necesita**.

El mentor aprende también a sostener el posible malestar que el límite genera, sin retroceder ni justificarse. La claridad ética, aquí, se expresa en la coherencia entre presencia y límite.

El límite, cuando es ético, no separa: **ordena**. No debilita el vínculo: lo fortalece. No interrumpe el proceso: lo devuelve a su lugar formativo.

En los umbrales, donde la vida se vuelve frágil y decisiva, el límite es una de las formas más claras de respeto por la autonomía del otro y por la dignidad del acompañamiento.

Esta unidad ha desplazado deliberadamente el foco de nuestro trabajo reflexivo. Ya no se ha tratado de comprender los umbrales en sí mismos, sino de **interrogar el lugar del mentor frente a ellos**. En este recorrido, la mentoría ha dejado de presentarse como conjunto de acciones o técnicas y se ha afirmado como **posición ética encarnada**.

A lo largo de la unidad IV se ha establecido con claridad que:

1) el mentor no cruza el umbral por el otro,
2) la intervención indebida puede dañar procesos formativos profundos,
3) la presencia consciente precede a cualquier acción,
4) el límite es una forma de cuidado,
5) y la retirada oportuna es parte del acompañamiento ético.

Estas disposiciones no son habilidades instrumentales ni protocolos aplicables de manera automática. Son

actitudes internas que requieren discernimiento, trabajo personal y vigilancia ética constante.

Acompañar umbrales no exige al mentor mayor protagonismo, sino mayor sobriedad; no más respuestas, sino mayor capacidad de sostener preguntas; no más cercanía, sino **mejor ubicación**.

La UNIDAD IV ha mostrado que el principal riesgo de la mentoría en los umbrales no es la ausencia de acompañamiento, sino su **exceso mal posicionado**: intervenir desde la urgencia, la proyección o el deseo de ayudar puede desorganizar procesos que la vida está intentando transformar.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, acompañar umbrales es uno de los actos de mayor responsabilidad profesional, precisamente porque en ellos la vida del otro se encuentra abierta, vulnerable y en redefinición. Por eso, esta unidad ha insistido en una idea central: **no todo lo que puede hacerse debe hacerse**, y no todo silencio es abandono.

Concluir esta unidad no significa haber "aprendido a acompañar umbrales", sino haber desarrollado una conciencia más clara del **lugar que no debe ocupar el mentor** y del lugar que sí le corresponde: el de custodio del proceso, guardián del límite y presencia lúcida en el borde de lo decisivo.

UNIDAD V

Saber leer la vida antes de actuar y discernir sabiamente para poder acompañar

A lo largo de este libro se ha sostenido una idea central: **la mentoría no se ejerce únicamente desde el saber, sino desde el criterio**. Y el criterio no se construye solo a partir de conocimientos externos, modelos teóricos o buenas intenciones, sino desde una **relación consciente con la propia experiencia**.

En los umbrales vitales, esta afirmación adquiere un peso decisivo. Acompañar a otro en momentos de transición profunda no exige únicamente comprensión del proceso ajeno, sino una capacidad previa y menos visible: **saber leerse a sí mismo mientras se acompaña**.

Sin esta competencia, la mentoría corre el riesgo de deslizarse hacia la proyección, la interferencia o la sustitución del proceso del otro, incluso cuando se ejerce con compromiso y vocación de ayuda.

La autolectura como condición ética

Esta unidad sitúa la autolectura no como práctica

introspectiva aislada ni como ejercicio terapéutico, sino como **condición ética del acompañamiento**. Leer(se) no significa centrarse en uno mismo, sino **asumir responsabilidad por el lugar desde el cual se acompaña**.

El mentor que no se lee:

a) confunde resonancia con comprensión,
b) interpreta desde su historia en lugar de desde el proceso del otro,
c) y actúa desde impulsos no examinados que pueden interferir con el acompañamiento.

Por el contrario, el mentor que desarrolla la autolectura aprende a reconocer cuándo una reacción le pertenece, cuándo una emoción se activa por historia propia y cuándo una urgencia de intervenir responde más a sí mismo que a la vida del mentorado.

Experiencia vivida: el mentor también es atravesado

Acompañar umbrales no es una tarea neutra. Los procesos del otro **resuenan**, activan recuerdos, miedos, duelos, decisiones propias. Ignorar estas resonancias no las neutraliza; solo las vuelve invisibles.

Esta unidad parte de una premisa clara: **el mentor también es atravesado por los umbrales que acompaña**. La diferencia ética no está en evitar esa afectación, sino en **leerla, comprenderla y no**

actuarla de manera inconsciente.

La autolectura permite transformar la resonancia en conciencia y la conciencia en criterio.

Leer la vida para discernir, no para controlar

Saber leer la vida no implica anticiparla ni controlarla. Implica desarrollar una sensibilidad ética que permita discernir qué está ocurriendo realmente -en uno mismo y en el otro- antes de actuar.

La autolectura no conduce a la parálisis, sino a una **acción más ajustada**, más sobria y más respetuosa del proceso vital que se acompaña.

La mentoría madura no nace de la ausencia de implicación, sino de una implicación **consciente de sí misma**.

Una unidad de exigencia interior

Esta unidad propone un trabajo menos visible, pero profundamente transformador: el de **hacer del mentor un lector responsable de su propio lugar**. No para juzgarse, ni para corregirse permanentemente, sino para **no convertirse en obstáculo del proceso del otro**.

1. La autolectura como fundamento del acompañamiento

Comprensión conceptual: leer(se) antes de leer al otro

Leer la vida no significa interpretarla de manera constante ni buscar significados ocultos en cada experiencia. Tampoco implica una introspección permanente que centre la atención en el propio mundo interno. **La autolectura, en mentoría, es una competencia reflexiva orientada al acompañamiento ético**.

Para el mentor, leer(se) significa desarrollar conciencia sobre:

a) lo que se activa internamente en el encuentro con el otro,
b) desde dónde surgen sus reacciones, palabras o silencios,
c) y qué lugar está ocupando realmente en el proceso que acompaña.

Esta lectura no busca controlar la experiencia, sino **hacerla disponible para el discernimiento**.

Experiencia vivida: cuando la historia personal entra en escena

En la práctica real, ningún mentor acompaña desde un

lugar neutro. La historia personal, los umbrales atravesados, las pérdidas, los logros y las decisiones propias **entran en escena** cada vez que se acompaña a otro.

Sin autolectura, estas resonancias operan de manera implícita. El mentor puede sentirse especialmente conmovido, impaciente, protector o distante sin comprender por qué. En estos casos, la intervención suele estar guiada más por la experiencia propia que por el proceso del aprendiz.

La autolectura permite reconocer estas activaciones sin negarlas ni actuar desde ellas.

Mentoría en acción: discernir desde dónde se acompaña

En la mentoría en acción, la autolectura cumple funciones concretas y observables. Permite al mentor:

a) **reconocer cuándo una reacción nace de la experiencia propia** y no del proceso del aprendiz,
b) **identificar límites personales** frente a ciertos umbrales que requieren especial cuidado,
c) y **discernir desde dónde se está acompañando realmente**: desde la escucha, desde el deseo de ayudar, desde la identificación o desde la propia historia no elaborada.

Este discernimiento no paraliza la acción; la **ajusta**. Permite intervenir -o no intervenir- con mayor conciencia del impacto que cada gesto puede tener.

Buena intención no garantiza acompañamiento ético

Uno de los aprendizajes centrales de este acápite es reconocer que **la buena intención no es suficiente**. Un mentor puede actuar con compromiso, vocación y deseo genuino de ayudar, y aun así interferir en el proceso del otro si no desarrolla autolectura.

Sin esta competencia, la mentoría corre el riesgo de convertirse en una práctica bien intencionada, pero poco consciente de sus efectos. La autolectura introduce una pregunta ética permanente: *¿qué parte de mí está interviniendo aquí?*

El aprendizaje del mentor

Asumir que la calidad del acompañamiento depende, en gran medida, de la capacidad del mentor para **leerse mientras acompaña**. No para corregirse constantemente, sino para no trasladar al otro cargas, expectativas o respuestas que no le pertenecen.

El mentor aprende a convivir con sus resonancias sin negarlas y sin convertirlas en guía del proceso ajeno.

La autolectura no es un complemento opcional de la

mentoría; es su **fundamento ético**. Sin ella, el acompañamiento pierde fineza, se vuelve reactivo y corre el riesgo de ocupar el lugar que corresponde al otro.

Leer(se) permite al mentor acompañar con mayor lucidez, humildad y respeto por la singularidad del proceso que la vida está desplegando en quien cruza un umbral.

2. Resonancia y proyección en los umbrales

Comprensión conceptual: la resonancia como fenómeno inevitable

Los umbrales del otro no dejan indiferente al mentor. Por su propia naturaleza, activan memorias, experiencias pasadas, pérdidas no elaboradas, decisiones aún sensibles o umbrales personales que resuenan con lo que el mentorado está atravesando. Esta activación interna se denomina **resonancia**.

La resonancia es inevitable y, en sí misma, **no constituye un error**. Es expresión de la condición humana compartida y de la implicación real del mentor en el encuentro. Pretender acompañar desde una neutralidad absoluta no solo es ilusorio, sino éticamente empobrecedor.

El problema no es la resonancia, sino **no saber leerla**.

Experiencia vivida: cuando la resonancia toma el control

En la experiencia concreta, la resonancia no reconocida puede comenzar a dirigir el acompañamiento sin hacerse visible. El mentor puede sentirse especialmente identificado, urgido por intervenir, protector en exceso o excesivamente distante, sin advertir que estas reacciones nacen más de su propia historia que del proceso del aprendiz.

Cuando esto ocurre, la resonancia se transforma en **proyección**. El mentor deja de acompañar el proceso del otro y comienza, de manera sutil pero efectiva, a acompañar el propio: busca cerrar lo que quedó abierto, confirmar decisiones pasadas o evitar dolores no elaborados.

Esta proyección rara vez se vive como imposición consciente. Suele presentarse como empatía, comprensión profunda o consejo bien intencionado.

Mentoría en acción: distinguir sin negar

La mentoría en acción exige desarrollar la capacidad de **distinguir sin negar**. No se trata de reprimir la resonancia ni de expulsarla del proceso, sino de **reconocerla, nombrarla internamente y no actuarla**. La autolectura permite al mentor diferenciar con mayor claridad entre:

a) lo que pertenece al proceso del mentorado,
b) y lo que pertenece a la historia personal del mentor.

Esta distinción no separa al mentor de la experiencia; la **ordena**. Permite que la resonancia se convierta en sensibilidad y no en guía del proceso.

El riesgo ético de la proyección

Cuando la proyección se instala, la autonomía del mentorado se ve comprometida. Las preguntas se orientan, las interpretaciones se adelantan y las decisiones comienzan a responder a una lógica que no es plenamente propia.

Desde la ética de la mentoría, este es uno de los riesgos más delicados, porque no siempre es evidente ni fácil de corregir. La proyección puede coexistir con buenas intenciones, compromiso genuino y vínculos de confianza.

Por ello, la autolectura no es un ejercicio ocasional, sino una **práctica continua de vigilancia ética**.

El aprendizaje del mentor

Aceptar que la resonancia no es señal de error, pero **sí de responsabilidad**. El mentor aprende a usarla como indicador, no como dirección; como información sobre sí mismo, no como criterio sobre el otro.

Aprender también a sostener una pregunta clave en su práctica: *¿esto que estoy sintiendo me ayuda a comprender mejor al otro, o me está pidiendo que me lea a mí mismo?*

Resonancia y proyección no son opuestos excluyentes, sino posibilidades que se juegan en cada acompañamiento. La diferencia ética no está en evitar sentir, sino en **no trasladar al otro lo que pertenece a la propia historia**.

La autolectura permite que la resonancia enriquezca la presencia sin colonizar el proceso. Así, la mentoría conserva su integridad, protege la autonomía del mentorado y se sostiene como práctica consciente y responsable en los umbrales de la vida.

3. Leer antes de intervenir

Comprensión conceptual: la lectura como condición de la acción

Uno de los aprendizajes centrales de esta unidad es reconocer que **no toda comprensión exige intervención inmediata**. Leer la vida no conduce automáticamente a actuar; muchas veces exige, precisamente, **suspender la acción** para comprender con mayor profundidad qué está ocurriendo.

En los umbrales vitales, la intervención prematura puede cerrar procesos que aún necesitan permanecer

abiertos. Cuando el mentor actúa antes de haber leído suficientemente el momento, corre el riesgo de introducir sentido, dirección o resolución allí donde la vida aún está elaborando la pregunta.

Desde esta perspectiva, la mentoría se empobrece cuando se acelera.

Experiencia vivida: la incomodidad del no hacer

En la experiencia concreta, leer antes de intervenir suele generar incomodidad. El silencio, la indecisión o la ambigüedad del mentorado pueden activar en el mentor una sensación de ineficacia, impaciencia o urgencia por "hacer algo".

Esta incomodidad no es señal de error del proceso, sino parte de él. En muchos casos, **la prisa por intervenir responde más a la dificultad del mentor para tolerar la incertidumbre que a una necesidad real del proceso**.

Aprender a leer antes de actuar implica aceptar que no todo momento es momento de acción.

Mentoría en acción: preguntas que afinan el discernimiento

La autolectura permite al mentor introducir una pausa reflexiva antes de intervenir. En la mentoría en acción, esta pausa se traduce en preguntas internas que afinan

el discernimiento ético:

a) ¿desde dónde surge mi deseo de intervenir?,
b) ¿qué me incomoda de este silencio, esta espera o esta indecisión?,
c) ¿estoy respondiendo al proceso del otro o a mi propia necesidad de claridad?,
d) ¿estoy respetando el ritmo del proceso?

Estas preguntas no buscan paralizar la acción, sino **hacerla más consciente, más justa y más ajustada** al momento vital que se acompaña.

El valor formativo de la espera

Leer antes de intervenir permite reconocer que la espera también es formativa. No toda elaboración ocurre a través de la palabra ni toda claridad emerge mediante la acción. En los umbrales, muchas comprensiones se gestan en el tiempo, en el silencio y en la posibilidad de no saber aún.

El mentor que sabe esperar no abandona el proceso. **Lo cuida**.

El aprendizaje del mentor

Aceptar que la mentoría no se mide por la frecuencia de las intervenciones, sino por su **oportunidad ética**. El mentor aprende a distinguir entre acción necesaria y acción tranquilizadora, entre intervención que acompaña y acción que clausura.

Aprende también a confiar en el proceso, incluso cuando este no ofrece señales claras ni avances visibles inmediatos.

Leer antes de intervenir no significa renunciar a la acción, sino **postergarla hasta que sea verdaderamente formativa**. La autolectura permite al mentor sostener la pregunta sin apresurar la respuesta y acompañar sin imponer dirección.

En los umbrales de la vida, la intervención más ética suele ser aquella que llega **cuando el proceso está listo para recibirla**, y no cuando el mentor necesita ejercerla.

4. La autolectura como límite y cuidado

Comprensión conceptual: saber cuándo no acompañar

Leer la propia vida no solo permite afinar la intervención; también permite **reconocer cuándo no es posible acompañar**. Existen momentos, temas o umbrales que exceden la disponibilidad interna del mentor, ya sea por cercanía emocional, experiencias no elaboradas, saturación personal o condiciones vitales que dificultan una presencia lúcida.

Desde la ética de la mentoría, este reconocimiento no constituye una falla ni una renuncia al rol. Es, por el contrario, **un acto de responsabilidad profesional**.

Acompañar sin la disponibilidad interna necesaria no solo empobrece el proceso, sino que puede generar daño.

La autolectura permite identificar estos límites antes de que se traduzcan en intervenciones desajustadas.

Experiencia vivida: la tentación de sostener más de lo posible

En la experiencia concreta, muchos mentores tienden a ignorar o minimizar sus propios límites. El compromiso con el mentorado, el vínculo construido o la identidad profesional pueden empujar a sostener acompañamientos aun cuando la presencia ya no es clara, disponible o ética.

Esta sobre exigencia suele expresarse como cansancio persistente, irritabilidad, rigidez en la escucha o dificultad para discernir. En estos casos, continuar acompañando no es un gesto de cuidado, sino una forma silenciosa de descuido.

La autolectura permite reconocer estas señales sin culpa y actuar en consecuencia.

Mentoría en acción: límite, derivación y supervisión
En la mentoría en acción, reconocer el límite se traduce en decisiones concretas. Saber:

1) **derivar** cuando el proceso requiere otro tipo de acompañamiento,

2) **pedir supervisión** cuando la resonancia personal interfiere con el discernimiento,
3) o **retirarse temporalmente** cuando la disponibilidad interna no es suficiente, no debilita la práctica mentoral. **La fortalece**.

Estas decisiones preservan el sentido formativo del acompañamiento y evitan que el mentor ocupe un lugar que ya no puede sostener éticamente.

El límite como cuidado de todos los implicados

La autolectura, entendida como límite, cumple una función protectora en tres niveles:

1) **protege al mentorado**, evitando acompañamientos confusos, dependientes o invasivos,
2) **protege al mentor**, resguardando su integridad emocional, ética y profesional,
3) y **protege la práctica de la mentoría**, manteniéndola diferenciada de otros campos de intervención y cuidando su identidad disciplinar.

Reconocer el límite no rompe el vínculo; lo **ordena**.

El aprendizaje del mentor

Aceptar que **no todo proceso debe ser acompañado por uno mismo**. El mentor aprende a distinguir entre compromiso y omnipresencia, entre disponibilidad ética y sacrificio innecesario. Aprende también que la profesionalidad no se mide por cuánto se sostiene, sino

por **cómo se cuida el proceso cuando aparecen los límites**.

La autolectura, cuando se ejerce con honestidad, se convierte en un acto de cuidado profundo. Permite acompañar cuando corresponde, intervenir cuando es ético y **retirarse cuando es necesario**, sin culpa ni dramatización.

En los umbrales de la vida, acompañar bien implica también saber **no acompañar mal**. Este discernimiento protege a todos los implicados y preserva la dignidad de la mentoría como práctica humana y profesional.

5. La autolectura como práctica continua

Comprensión conceptual: la autolectura no se "domina", se cultiva

La autolectura no es un ejercicio puntual ni una habilidad que se adquiere de una vez y para siempre.

Es una **práctica continua**, que se desarrolla con el tiempo, con la experiencia acompañada y con la disposición permanente a revisar el propio lugar en el acompañamiento.

A diferencia de otras competencias, la autolectura no se consolida por acumulación de técnicas, sino por **repetición consciente**, por retorno reflexivo a la experiencia y por disposición a dejarse interpelar por lo

vivido.

En este sentido, la autolectura no tiene punto de llegada definitivo. Se profundiza a medida que el mentor atraviesa sus propios umbrales y acompaña los de otros.

Experiencia vivida: aprender a leerse en el tiempo

En la experiencia concreta, los mentores descubren que ciertas resonancias solo se vuelven visibles con el paso del tiempo. Situaciones que antes parecían neutras revelan, retrospectivamente, activaciones internas no reconocidas. Decisiones tomadas con seguridad se revisan a la luz de nuevas comprensiones.

La práctica continua de la autolectura permite **aprender de la experiencia sin quedar atrapado en ella**. No se trata de corregirse permanentemente, sino de integrar lo vivido como fuente de criterio.
Esta continuidad evita dos riesgos frecuentes: la rigidez del "ya sé cómo acompañar" y la sobre exigencia del "debería hacerlo mejor".

Mentoría en acción: dispositivos que sostienen la autolectura

La autolectura se fortalece cuando cuenta con **espacios y prácticas que la sostienen**. Entre ellas:

a) **espacios de reflexión personal**, que permiten revisar el propio recorrido sin urgencia ni juicio,

b) **conversaciones de supervisión**, donde la mirada de otro mentor ayuda a ampliar la lectura y detectar puntos ciegos,
c) **escritura reflexiva**, como forma de elaborar la experiencia y transformarla en aprendizaje,
d) y **revisión consciente de los propios procesos vitales**, reconociendo cómo estos influyen en la práctica mentoral.

Estas prácticas no buscan perfeccionar al mentor, sino **cuidar la calidad del acompañamiento**.

La autolectura como sostén de la ética profesional

En este segundo tomo, el énfasis ha estado puesto en **comprender la necesidad y el sentido** de la autolectura, no en prescribir métodos cerrados.

El aprendizaje del mentor

Este acápite introduce un aprendizaje sobrio y realista: aceptar que el mentor **nunca deja de aprender a leerse**. La madurez profesional no elimina la necesidad de autolectura; la profundiza.
El mentor aprende a convivir con la incompletud, con la revisión constante y con la humildad de saberse siempre en proceso, incluso cuando acompaña a otros.

La autolectura, cuando se asume como práctica continua, sostiene la mentoría en el tiempo sin rigidizarla ni diluirla. Permite acompañar con mayor

lucidez, proteger la ética del vínculo y evitar que la experiencia se transforme en dogma.
En los umbrales de la vida, la calidad del acompañamiento no depende solo de lo que el mentor sabe, sino de **cómo se sigue leyendo mientras acompaña**.

6. Leer la vida para no apropiarse del proceso

Comprensión conceptual: la apropiación como riesgo ético central

Uno de los mayores riesgos en la mentoría de umbrales es la **apropiación del proceso del otro**. Esta apropiación no siempre se expresa de manera explícita o abusiva. Con frecuencia adopta formas sutiles, socialmente validadas e incluso celebradas.

Puede manifestarse como:

a) dependencia afectiva o decisional,
b) admiración excesiva que desplaza el criterio propio del aprendiz,
c) o delegación progresiva de decisiones que no corresponden al mentor.

En todos los casos, el efecto es el mismo: el proceso deja de pertenecer plenamente a quien lo vive y comienza a girar alrededor del vínculo o de la figura del mentor.

Experiencia vivida: cuando el vínculo desplaza el proceso

En la experiencia concreta, la apropiación suele instalarse gradualmente. El mentorado comienza a buscar confirmación constante, a consultar decisiones que antes asumía por sí mismo o a atribuir al mentor una autoridad que excede el acompañamiento.

El mentor, por su parte, puede experimentar una sensación de reconocimiento, utilidad o centralidad que refuerza, sin advertirlo, esta dinámica. Cuando la autolectura no está activa, el vínculo puede convertirse en un espacio de gratificación mutua que desplaza el objetivo formativo.

Aquí la mentoría corre el riesgo de transformarse en dependencia sofisticada.

Mentoría en acción: devolver el proceso a su lugar

La autolectura permite detectar tempranamente estas dinámicas y **restituir al aprendiz su lugar**. Leer la vida implica preguntarse con honestidad:

a) ¿quién está decidiendo realmente?,
b) ¿qué lugar estoy ocupando en este proceso?,
c) ¿estoy acompañando o siendo referencia central?

Acompañar éticamente implica **devolver siempre la responsabilidad al lugar que le pertenece**, incluso

cuando esto genera incomodidad, frustración o pérdida de protagonismo para el mentor.

Esta devolución no rompe el vínculo; lo **reordena**.

La retirada consciente como acto ético

En este sentido, leer la vida es también una forma de **retirada consciente**. No una retirada abrupta ni indiferente, sino un gesto deliberado de descentramiento del mentor para que el proceso vuelva a ser plenamente del aprendiz.

La mentoría ética no se mide por la intensidad del vínculo, sino por la **autonomía que deja como legado**.

El aprendizaje del mentor

Aceptar que el proceso del otro **nunca nos pertenece**, por más profundo, significativo o transformador que haya sido el acompañamiento. El mentor aprende a renunciar a la apropiación simbólica del proceso, a la identificación excesiva y a la tentación de convertirse en figura indispensable.

Aprende que acompañar bien implica **desaparecer del centro sin desaparecer del cuidado**.

Leer la vida permite al mentor sostener una distancia ética justa: ni indiferente ni invasiva. Protege al mentorado de dependencias innecesarias y al mentor

de ocupar un lugar que no le corresponde.

En los umbrales de la vida, la mentoría alcanza su mayor dignidad cuando **devuelve el proceso a quien debe vivirlo**.

Esta unidad ha afirmado con claridad que la calidad de la mentoría en los umbrales no depende únicamente de la comprensión del proceso del otro, sino, de manera decisiva, de la **capacidad del mentor para leerse a sí mismo con honestidad, sobriedad y cuidado**.

La autolectura ha sido presentada no como ejercicio introspectivo opcional, sino como **competencia ética fundamental**. Sin ella, la mentoría corre el riesgo de deslizarse hacia la proyección, la intervención indebida o la apropiación del proceso. Con ella, puede sostenerse como presencia lúcida, respetuosa y genuinamente formativa.

A lo largo de esta unidad se ha mostrado que:

1) leer(se) permite distinguir resonancia de proyección,
2) leer antes de intervenir afina el discernimiento,
3) reconocer límites protege el vínculo,
4) y sostener la autolectura en el tiempo cuida la integridad de la práctica mentoral.

La mentoría madura no elimina la implicación personal del mentor, pero la **somete a conciencia**. No anula la

resonancia, pero la convierte en criterio. No evita el vínculo, pero lo ordena éticamente.

UNIDAD VI

La mentoría como práctica que acompaña procesos colectivos de transformación cultural.

Propósito formativo de la unidad

Comprender que los umbrales no se limitan a la experiencia individual, sino que atraviesan territorios, organizaciones y comunidades, y reconocer el papel de la mentoría como **práctica ética y formativa que acompaña procesos colectivos de transformación cultural**.

Al finalizar esta unidad, el mentor estará en condiciones de:

1) identificar umbrales colectivos y culturales más allá de los procesos individuales,
2) comprender cómo las transformaciones sociales, organizacionales y territoriales afectan a las personas que acompaña,
3) y ejercer la mentoría con conciencia del impacto ampliado de su práctica, sin perder claridad de rol, límites éticos ni identidad disciplinar.

Introducción

Cuando el umbral deja de ser solo personal

Hasta aquí, el recorrido de esta obra ha puesto el foco en la experiencia individual del umbral y en el rol ético del mentor frente a ella. Sin embargo, **la vida humana no se desarrolla en aislamiento**. Las personas habitan territorios simbólicos, culturales, institucionales y organizacionales que también atraviesan tránsitos y umbrales.

a) Las comunidades cambian.
b) Las organizaciones se transforman.
c) Las culturas revisan sus narrativas, valores y formas de relación.

Y cuando estos procesos ocurren, no afectan únicamente a estructuras abstractas: **impactan directamente en la experiencia vital de las personas**.

El umbral como fenómeno colectivo

Esta unidad amplía la mirada y propone comprender los umbrales como **fenómenos colectivos**, que interpelan:

a) modos de relación y de pertenencia,
b) narrativas compartidas sobre el sentido y el éxito,
c) estructuras de poder y legitimidad,
d) y formas históricas de organizar la vida común.

En estos contextos, los umbrales no se expresan solo como crisis personales, sino como **desajustes culturales**, tensiones organizacionales, conflictos identitarios colectivos o redefiniciones profundas del "nosotros".

Acompañar personas sin leer el contexto que las atraviesa puede empobrecer gravemente la mentoría.

De vínculo individual a práctica cultural

Cuando la mentoría se ejerce en contextos colectivos, deja de ser únicamente un vínculo entre dos personas y se revela como **práctica cultural de acompañamiento**. No porque el mentor asuma un rol político o institucional, sino porque su forma de acompañar incide -directa o indirectamente- en cómo se elaboran los cambios colectivos.

La mentoría, en este nivel, no dirige procesos culturales ni prescribe transformaciones. **Acompaña la elaboración de sentido**, cuida los tránsitos y protege la dignidad de las personas que atraviesan cambios que no eligieron del todo.

El riesgo de la descontextualización

Uno de los riesgos más frecuentes en la mentoría es abordar procesos individuales sin reconocer los

umbrales colectivos que los atraviesan. La angustia, la desorientación o el conflicto personal pueden ser expresión de **transformaciones culturales más amplias**: cambios de paradigma laboral, crisis de sentido compartido, redefiniciones del liderazgo o tensiones generacionales.

Esta unidad propone recuperar una mirada amplia, sin perder la precisión ética del acompañamiento individual.

La mentoría como responsabilidad ampliada

Desde la perspectiva de la Academia de la Red Global de Mentores, esta dimensión colectiva **no sustituye la mentoría individual**, sino que la contextualiza y la amplifica. El mentor no deja de acompañar personas; aprende a hacerlo con conciencia del territorio, la cultura y la comunidad que esas personas habitan.

Aquí, la mentoría se reconoce como práctica humana con impacto social, capaz de:

1) sostener procesos de transición colectiva sin polarización,
2) acompañar transformaciones organizacionales sin deshumanización,
3) y cuidar los vínculos en contextos de cambio profundo.

1. Los territorios también atraviesan umbrales

Comprensión conceptual: el territorio como construcción viva

Un territorio no es solo un espacio físico ni una delimitación geográfica. Es un **entramado vivo de historias, valores, narrativas compartidas, acuerdos implícitos y formas de comprender la vida en común**. En él se organizan pertenencias, se transmiten sentidos y se legitiman modos de relación.

Cuando estos elementos dejan de sostener la experiencia compartida, el territorio entra en **umbral**. No porque desaparezca físicamente, sino porque **la forma en que era habitado deja de ser suficiente**.
El umbral territorial señala que algo del "nosotros" necesita ser revisado.

Experiencia vivida: señales de un umbral colectivo

Los umbrales territoriales no siempre se nombran explícitamente. Rara vez aparecen como procesos ordenados o conscientemente asumidos. Con mayor frecuencia, se manifiestan a través de señales difusas pero persistentes:

a) comunidades que pierden referencias históricas o narrativas comunes,
b) organizaciones que ya no se reconocen en su propósito fundacional,
c) instituciones que atraviesan crisis de legitimidad

o confianza,

d) culturas que deben redefinir su modo de vincularse frente a cambios sociales profundos.

Estos procesos se perciben en el **clima relacional**, en el desgaste de los vínculos, en la repetición de conflictos no elaborados o en la sensación compartida de que "algo ya no funciona", aunque no se logre precisar qué.

El umbral territorial se vive, muchas veces, antes de poder ser dicho.

Mentoría en acción: leer el contexto para no reducir el proceso

En la mentoría en acción, reconocer que los territorios también atraviesan umbrales permite **no reducir procesos colectivos a dificultades individuales**. El malestar de una persona puede ser expresión de una transformación cultural más amplia; la desorientación de un equipo puede reflejar un cambio de sentido organizacional; el conflicto reiterado puede señalar una narrativa colectiva agotada.

El mentor que acompaña sin leer el territorio corre el riesgo de psicologizar procesos que son culturales, o de responsabilizar individualmente a personas por tensiones que exceden su biografía.

Acompañar éticamente en estos contextos implica **ampliar la lectura**, incorporando el territorio como dimensión activa del proceso.

El riesgo de la intervención descontextualizada

Cuando los umbrales territoriales no son reconocidos, las intervenciones suelen buscar soluciones rápidas: ajustes estructurales, cambios de liderazgo, redefiniciones estratégicas o decisiones operativas que no alcanzan a tocar el núcleo del problema.

Desde la mentoría, intervenir sin leer el umbral colectivo puede reforzar la fragmentación, profundizar la desconfianza o desplazar el conflicto sin elaborarlo.
La mentoría no resuelve el umbral territorial, pero **ayuda a hacerlo pensable**, evitando que se descargue exclusivamente sobre individuos o grupos específicos.

El aprendizaje del mentor

Comprender que el acompañamiento ético exige **leer simultáneamente a la persona y al territorio que habita**. El mentor aprende a sostener una mirada más compleja, donde el proceso individual se entiende como parte de un entramado cultural mayor.
Aprende también a aceptar que no todo malestar tiene solución inmediata y que algunos umbrales requieren **tiempo colectivo** para ser elaborados.

Reconocer que los territorios también atraviesan umbrales permite a la mentoría recuperar su dimensión más amplia y responsable. La vida humana no se transforma solo en el interior de las personas, sino en los **espacios compartidos donde esas personas construyen sentido**.

Acompañar umbrales colectivos no significa dirigir transformaciones culturales, sino **cuidar los procesos humanos que las atraviesan**.

2. Umbrales organizacionales y culturales

Comprensión conceptual: cuando la organización deja de sostenerse como antes

Las organizaciones, entendidas como **sistemas humanos**, también atraviesan umbrales. No se transforman únicamente por decisiones técnicas o ajustes estructurales, sino porque los sentidos que sostenían la acción colectiva **dejan de ser suficientes**.

Cambios de liderazgo, redefiniciones estratégicas, fusiones, crisis externas, transformaciones tecnológicas o sociales pueden activar procesos que exceden lo operativo. En estos contextos, la organización no solo necesita reorganizarse; necesita **redefinir quién es, para qué existe y cómo se vincula internamente**.

Cuando esto ocurre, estamos ante un umbral organizacional.

Experiencia vivida: señales de un umbral en las organizaciones

Los umbrales organizacionales suelen manifestarse a través de síntomas que no se resuelven con facilidad:

a) pérdida de sentido compartido,
b) desgaste emocional de los equipos,
c) conflictos recurrentes que no encuentran resolución,
d) desalineación entre discurso institucional y prácticas cotidianas,
e) o resistencia difusa al cambio, aun cuando este parece necesario.

Estos fenómenos no indican necesariamente incompetencia ni falta de compromiso. Con frecuencia son señales de que **la organización está atravesando un tránsito más profundo que el previsto**, uno que afecta su identidad cultural y su modo de habitar el trabajo en común.

El límite de las soluciones exclusivamente técnicas

En contextos de umbral, intentar resolver la situación exclusivamente con herramientas técnicas, reorganizaciones, cambios de procesos, indicadores, capacitaciones puntuales, suele resultar insuficiente. Estas intervenciones pueden ser necesarias, pero **no alcanzan a tocar el núcleo del problema**.

Lo que está en juego no es solo una estructura, sino el **sentido compartido que sostiene la acción colectiva**. Cuando este sentido se erosiona, las soluciones técnicas operan como parches que no logran restaurar la coherencia del sistema humano.

Mentoría en acción: acompañar la elaboración colectiva

En estos escenarios, la mentoría no actúa como consultoría, coaching ejecutivo, ni dirección estratégica. **Su rol es distinto y complementario**. La mentoría opera como espacio de lectura, elaboración y discernimiento colectivo.

La mentoría acompaña ayudando a:

a) nombrar lo que se está transformando,
b) reconocer los duelos organizacionales que suelen acompañar los cambios,
c) sostener conversaciones significativas que permitan reordenar el sentido,
d) y transitar la incertidumbre sin fragmentar el tejido humano.

La mentoría no prescribe soluciones ni define estrategias. **Cuida el proceso humano que hace posible cualquier transformación sostenible**.

El riesgo de deshumanizar el cambio

Cuando los umbrales organizacionales no son acompañados adecuadamente, el cambio suele vivirse

como imposición, amenaza o ruptura. Las personas pueden sentirse reemplazables, desorientadas o deslegitimadas, lo que genera resistencia, cinismo o desvinculación.

La mentoría, en estos contextos, introduce una lógica distinta: no acelera el cambio, sino que **humaniza la transición**. Permite que las personas comprendan qué está ocurriendo, qué se espera de ellas y qué lugar pueden ocupar en la nueva configuración.

El aprendizaje del mentor

Este acápite exige al mentor ampliar su mirada sin diluir su rol. Acompañar umbrales organizacionales implica comprender dinámicas culturales, sin asumir funciones que no le corresponden ni convertirse en agente de cambio estructural.

El mentor aprende aquí a **habitar el límite** entre lo individual y lo colectivo, entre la persona y el sistema, sosteniendo procesos de elaboración sin dirigir la transformación.

Los umbrales organizacionales y culturales muestran que el cambio sostenible no se decreta: **se elabora**. La mentoría, cuando se ejerce con conciencia, ofrece un espacio para esa elaboración, cuidando el sentido, los vínculos y la dignidad de las personas implicadas.

3. La mentoría como práctica cultural

Comprensión conceptual: cuando el acompañamiento se vuelve forma de vida compartida

Cuando la mentoría se ejerce con continuidad, coherencia ética y claridad de rol en un territorio, deja de ser una práctica aislada y comienza a configurar una cultura de acompañamiento. No porque se institucionalice como norma, sino porque transforma gradualmente la manera en que las personas se relacionan, deciden y elaboran sus transiciones.

En este nivel, la mentoría ya no se identifica únicamente con sesiones, vínculos formales o figuras específicas. Se expresa como modo compartido de estar en los procesos, de atravesar conflictos y de sostener los cambios sin fragmentar el tejido humano.

La mentoría se vuelve cultura cuando modifica el "cómo" de la vida en común.

Experiencia vivida: señales de una cultura mentoral emergente

La dimensión cultural de la mentoría se reconoce cuando comienzan a emerger prácticas compartidas que antes no estaban disponibles o no eran habituales. Entre ellas:

1) los conflictos se abordan con mayor

conciencia, evitando respuestas reactivas o polarizantes,
2) las transiciones se reconocen y se acompañan en lugar de negarse o forzarse,
3) la autonomía se promueve sin romper los vínculos ni aislar a las personas,
4) y el diálogo sustituye progresivamente a la imposición como forma de resolución.

Estas transformaciones no ocurren de manera inmediata ni uniforme. Se instalan lentamente, a través de experiencias reiteradas de acompañamiento ético que dejan huella en la forma de relacionarse.

Mentoría en acción: reactivar la capacidad de lectura del territorio

Desde esta perspectiva, la mentoría no introduce valores externos ni modelos prefabricados. No coloniza el territorio con discursos ajenos. Su función es más sutil y más profunda: reactivar la capacidad del propio territorio para leerse a sí mismo.

La mentoría cultural acompaña procesos de reflexión colectiva, hace posible conversaciones significativas y cuida los tiempos de elaboración. Ayuda a que las comunidades, organizaciones o territorios puedan preguntarse:

a) qué narrativas ya no los sostienen,
b) qué valores necesitan ser revisados,
c) y qué formas de relación merecen ser preservadas o transformadas.

La mentoría no define las respuestas. Cuida las condiciones para que puedan emerger.

El riesgo de la instrumentalización cultural

Uno de los riesgos en este nivel es utilizar la mentoría como herramienta de alineación cultural o control simbólico. Cuando se la reduce a mecanismo para "instalar valores" o "gestionar resistencias", pierde su identidad ética y se convierte en instrumento de poder.

La mentoría como práctica cultural solo es legítima cuando protege la autonomía colectiva, respeta la diversidad de voces y evita imponer sentidos únicos.

El aprendizaje del mentor

Comprender que el impacto más profundo de la mentoría no siempre es visible ni inmediato. Acompañar procesos culturales exige paciencia, humildad y capacidad de trabajar sin apropiarse de los resultados.

El mentor aprende aquí a renunciar al protagonismo incluso en el plano colectivo, confiando en que las transformaciones auténticas se consolidan cuando son apropiadas por la comunidad, no cuando son dirigidas desde fuera.

Cuando la mentoría se convierte en práctica cultural, el acompañamiento deja de ser excepción y comienza a

ser parte del modo habitual de atravesar la vida en común. No elimina el conflicto ni la incertidumbre, pero ofrece herramientas humanas para elaborarlos sin violencia ni fragmentación.

En este nivel, la mentoría revela su dimensión más amplia: cuidar la capacidad colectiva de transitar umbrales sin perder humanidad.

4. El mentor en contextos colectivos

Comprensión conceptual: ampliar la mirada sin diluir el rol

Acompañar umbrales colectivos exige del mentor una **ampliación consciente de la mirada**. Ya no se trata únicamente de leer la experiencia de una persona, sino de **leer dinámicas relacionales, narrativas compartidas, silencios culturales y tensiones históricas** que atraviesan al grupo, la organización o la comunidad.

Esta ampliación no implica asumir un rol más amplio en términos de poder o decisión. Por el contrario, exige una **mayor claridad de límites**, ya que el riesgo de confusión de funciones se incrementa en los contextos colectivos.

El mentor no acompaña a "la comunidad" como sujeto homogéneo, sino a las personas **dentro de un entramado colectivo** que las condiciona y las excede.

Experiencia vivida: la tentación de ocupar lugares que no corresponden

En la experiencia concreta, los contextos colectivos pueden activar en el mentor nuevas tentaciones: convertirse en referente moral, vocero del territorio, intérprete autorizado de la cultura o incluso figura de liderazgo informal.

Estas derivas suelen surgir cuando:

a) el territorio carece de liderazgos claros,
b) el conflicto se encuentra bloqueado,
c) o la comunidad busca respuestas externas que alivien su incertidumbre.

Sin vigilancia ética, el mentor puede ser empujado -o empujarse a sí mismo- a ocupar lugares que **no le corresponden** y que terminan desdibujando su función formativa.

Mentoría en acción: límites claros para cuidar el proceso

En los contextos colectivos, la mentoría ética exige sostener límites explícitos y consistentes. El mentor debe:

1) **evitar convertirse en vocero del territorio**, hablando en nombre de otros o fijando interpretaciones únicas,
2) **no ocupar lugares de liderazgo formal o**

informal que no le corresponden, incluso cuando estos le sean ofrecidos,

3) y **distinguir con claridad acompañamiento de dirección**, resistiendo la presión de "ordenar", "alinear" o "resolver" el proceso colectivo.

El mentor acompaña la **elaboración del sentido**, no la toma de decisiones estructurales.

El riesgo de la instrumentalización

En los umbrales colectivos, el riesgo de instrumentalización de la mentoría es mayor. Puede ser utilizada -consciente o inconscientemente- para legitimar decisiones ya tomadas, suavizar conflictos sin elaborarlos o acelerar procesos que requieren mayor maduración.

Por ello, la ética del mentor adquiere aquí un peso aún más relevante. Acompañar colectivamente exige **decir no** cuando el rol comienza a ser utilizado para fines que exceden o contradicen la naturaleza del acompañamiento mentoral.

El aprendizaje del mentor

Aceptar que **no toda ampliación de impacto implica ampliación de rol**. El mentor aprende a sostener una influencia ética sin ejercer poder, a cuidar procesos sin dirigirlos y a permanecer en el lugar que le corresponde incluso cuando ese lugar no es el más

visible. Aprende también que, en contextos colectivos, la claridad de límites no debilita el acompañamiento; lo **protege**.

El mentor en contextos colectivos no es líder, portavoz ni estratega. Es **cuidador del proceso humano** que atraviesa una transformación compartida. Su responsabilidad no es definir el rumbo del territorio, sino **evitar que el tránsito colectivo se deshumanice**.

Sostener este lugar exige sobriedad, humildad y una ética firme. Allí donde el mentor logra mantenerse en su rol, la mentoría conserva su identidad y puede desplegar su contribución más valiosa: acompañar sin apropiarse, influir sin dirigir y cuidar sin controlar.

5. Comunidad, pertenencia y transformación

Comprensión conceptual: la pertenencia como dimensión sensible del umbral colectivo

Los umbrales colectivos afectan de manera directa y profunda la **experiencia de pertenencia**. Cuando una comunidad, organización o territorio atraviesa transformaciones significativas, las personas no solo enfrentan cambios estructurales, sino una alteración del lugar desde el cual se reconocen como parte de un "nosotros".

En estos contextos, la pertenencia deja de ser obvia. Puede volverse frágil, ambigua o conflictiva. Las

referencias compartidas se reconfiguran, los acuerdos implícitos se tensionan y las identidades colectivas entran en revisión.

El umbral colectivo no solo transforma estructuras; **redefine quién pertenece, cómo se pertenece y bajo qué condiciones**.

Experiencia vivida: desorientación, exclusión y adaptación forzada

En la experiencia concreta, estos procesos suelen vivirse con desorientación y malestar. Las personas pueden sentirse:

a) desplazadas por cambios que no comprenden del todo,
b) excluidas de narrativas emergentes que no reconocen como propias,
c) o forzadas a adaptaciones rápidas que no han sido elaboradas ni significadas.

Cuando la pertenencia se ve amenazada, aparecen defensas: polarización, repliegue identitario, idealización del pasado o adhesión acrítica a nuevos discursos. Estas respuestas no son fallas individuales, sino **intentos de sostener un lugar en medio de la transformación**.

Mentoría en acción: cuidar la pertenencia sin fijarla

La mentoría, entendida como práctica comunitaria,

contribuye a **cuidar la pertenencia en tiempos de transformación**, evitando dos riesgos opuestos: la fragmentación y la homogeneización forzada.

Acompañar éticamente estos procesos implica:

a) reconocer el valor de los vínculos existentes sin idealizarlos,
b) legitimar el duelo por lo que se transforma o se pierde,
c) y sostener espacios de diálogo donde la pertenencia pueda ser revisada sin imposición.
d) La mentoría no busca conservar intactas todas las formas de pertenencia, ni imponer nuevas identidades colectivas. **Cuida el proceso mediante el cual la comunidad puede resignificar quién es y cómo quiere seguir habitando lo común**.

La elaboración compartida como condición de la transformación

Una transformación colectiva que no ofrece espacios de elaboración compartida tiende a producir ruptura, exclusión o sometimiento silencioso. La mentoría introduce una lógica distinta: no acelera la redefinición del "nosotros", sino que **cuida los tiempos y las condiciones para que esa redefinición sea habitada**.

Desde esta perspectiva, acompañar no es cerrar el proceso de pertenencia, sino **mantenerlo abierto el tiempo necesario para que pueda reconfigurarse**

con mayor conciencia.

El aprendizaje del mentor

Comprender que la pertenencia es una dimensión profundamente afectiva y que intervenir sin cuidado puede intensificar heridas colectivas.
El mentor aprende aquí a:

a) no tomar partido por identidades cerradas,
b) no acelerar consensos aparentes,
c) y sostener la incomodidad propia de los procesos comunitarios en transición.

Aprende también que acompañar comunidades implica aceptar que **no todos atravesarán el umbral del mismo modo ni al mismo ritmo**.

Cuidar la pertenencia en contextos de transformación es una de las tareas más delicadas del acompañamiento colectivo. No se trata de preservar el pasado ni de imponer el futuro, sino de **ofrecer espacios donde la comunidad pueda elaborar su tránsito sin perder humanidad**.

La mentoría, como práctica cultural, contribuye a que los umbrales colectivos no se resuelvan mediante exclusión o uniformidad, sino a través de **procesos de elaboración compartida** que honran la diversidad y cuidan el tejido relacional.

6. El impacto transgeneracional de los umbrales

Comprensión conceptual: los umbrales dejan huella más allá del presente

Los umbrales colectivos no afectan únicamente a quienes los atraviesan de manera directa. Dejan **huellas duraderas** que se transmiten entre generaciones, configurando modos de liderar, de ejercer la autoridad, de resolver conflictos, de tramitar la pérdida y de imaginar el futuro.

Cada comunidad hereda no solo relatos explícitos, sino **formas implícitas de responder a los momentos críticos**. Umbrales no elaborados tienden a repetirse; umbrales acompañados con conciencia pueden transformarse en aprendizaje colectivo.

Desde esta perspectiva, los umbrales no son solo eventos del presente: son **momentos fundacionales del porvenir**.

Experiencia vivida: herencias visibles e invisibles

En la experiencia concreta, el impacto transgeneracional se manifiesta de múltiples maneras. Se observa en culturas organizacionales marcadas por el miedo o la confianza, en comunidades donde el conflicto se evita o se elabora, en liderazgos autoritarios o dialógicos, en generaciones que repiten fracturas no comprendidas o que logran resignificarlas.

Muchas de estas dinámicas no fueron elegidas conscientemente. Son herencias de umbrales atravesados sin acompañamiento, con violencia, silencio o negación. Cuando no se elaboran, **los umbrales se transmiten como carga**.

Mentoría en acción: acompañar hoy para no repetir mañana

La mentoría, en este sentido, cumple una **función transgeneracional**. Al acompañar con conciencia los umbrales del presente, contribuye a:

a) no reproducir ciegamente las fracturas del pasado,
b) ofrecer marcos más humanos para elaborar el cambio,
c) y dejar a las generaciones futuras **mejores condiciones de aprendizaje y discernimiento**.

La mentoría no controla el futuro, pero **incide en él**. No define qué heredarán las próximas generaciones, pero puede influir en **cómo se les transmite la experiencia**.

Acompañar un umbral con ética hoy es una forma silenciosa de cuidar el mañana.

El riesgo de la inconsciencia histórica

Cuando los procesos colectivos se acompañan sin conciencia de su impacto transgeneracional, el riesgo es perpetuar dinámicas dañinas bajo nuevas formas.

Cambian los discursos, pero no los patrones; se renuevan las estructuras, pero no las prácticas relacionales.

La mentoría introduce aquí una pregunta ética ampliada: *¿qué estamos dejando como legado cuando acompañamos -o no acompañamos- estos procesos?*

El aprendizaje del mentor

El mayor aprendizaje del mentor está asociado a desarrollar una mirada que trascienda el presente inmediato. Acompañar umbrales colectivos implica asumir que cada gesto, cada límite y cada espacio de elaboración **participa en la construcción de una memoria colectiva**.

El mentor aprende aquí a acompañar con humildad histórica, sabiendo que su tarea no es cerrar procesos, sino **contribuir a que sean elaborables para quienes vendrán después**.

El impacto transgeneracional recuerda que la mentoría no es neutra en el tiempo. Cada umbral acompañado con conciencia abre la posibilidad de que el aprendizaje sustituya a la repetición y que la elaboración reemplace a la herida heredada.

La mentoría, cuando se ejerce con ética y sobriedad, se convierte en **acto de cuidado intergeneracional**, aun cuando sus efectos no sean visibles de inmediato.

Esta unidad ha ampliado la comprensión de los umbrales, mostrando que **no pertenecen exclusivamente a la esfera individual**. Territorios, organizaciones y comunidades también atraviesan momentos liminales que transforman identidades compartidas, vínculos y narrativas culturales.
Se ha mostrado que:

1) los territorios también entran en umbral,
2) las organizaciones atraviesan crisis de sentido,
3) la mentoría puede convertirse en práctica cultural,
4) la pertenencia se redefine en tiempos de transformación,
5) y los procesos colectivos dejan huella más allá del presente.

Desde esta mirada, la mentoría deja de ser únicamente un dispositivo de acompañamiento individual y se revela como **práctica humana con responsabilidad cultural y transgeneracional**.

Cuando se ejerce con criterio ético, claridad de rol y conciencia del contexto, la mentoría es capaz de sostener transformaciones colectivas **sin deshumanizar**, sin imponer y sin fragmentar el tejido social.

Así, la mentoría individual encuentra su **proyección natural en la cultura compartida**, no como poder que dirige, sino como presencia que cuida.

Con esta unidad, el **Tomo II – *Mentoría en los umbrales de la vida*** completa su recorrido: desde el tránsito personal hasta el impacto comunitario, ofreciendo una comprensión integral de **para qué momentos de la vida -individual y colectiva- la mentoría resulta decisiva**.

Queda así preparado el tránsito hacia el **Tomo III de esta serie –Guía de las disciplinas de la mentoría-**, donde este recorrido conceptual y ético se traducirá en dispositivos formativos, prácticas profesionales y marcos disciplinarios que sostienen la mentoría como campo riguroso, diferenciado y responsable.

Epílogo

Los umbrales como lugar decisivo del acompañamiento

Este libro ha recorrido un territorio específico y deliberado dentro de la **Tríada RGM – La mentoría como camino humano**: el de los momentos decisivos de la vida, aquellos en los que la continuidad se quiebra, el sentido se vuelve pregunta y la identidad entra en proceso de redefinición.

A diferencia del **Tomo I – El origen de la mentoría**, que se adentra en el fundamento histórico, simbólico y humano del acompañamiento, esta obra no ha buscado responder de dónde surge la mentoría, sino **cuándo y para qué resulta éticamente necesaria**. Su foco ha estado puesto en los umbrales: espacios liminales donde la vida no admite respuestas automáticas y donde la ausencia de acompañamiento consciente suele dejar huellas profundas.

A lo largo de sus unidades, este tomo ha desarrollado una comprensión progresiva:

1) la vida como tránsito,
2) los umbrales como momentos de inflexión,
3) su arquitectura recurrente en la experiencia humana,
4) el rol específico del mentor frente a ellos,

5) la necesidad de una autolectura ética permanente,
6) y la proyección de los umbrales en territorios, organizaciones y comunidades.

Este recorrido permite afirmar que la mentoría **no es igualmente necesaria en todo momento**, pero se vuelve decisiva en ciertos pasajes de la vida, tanto individuales como colectivos. Reconocer esos momentos, leer su naturaleza y acompañarlos sin invadir constituye una de las competencias más altas del mentor.

Entre el origen y la disciplina

Este segundo tomo ocupa un lugar de **articulación central** dentro de la Tríada RGM.

Del **Tomo I**, hereda una comprensión fundamental: la mentoría nace como respuesta humana al conflicto no mentorado y al aprendizaje que exige elaboración, tiempo y vínculo. Sin este fundamento, la mentoría corre el riesgo de convertirse en técnica vacía o influencia no consciente.

Desde este **Tomo II**, esa comprensión se traduce en **criterio vital**: no todo conflicto es umbral, no todo cambio requiere mentoría, pero cuando la vida entra en tránsito profundo, la mentoría ética puede marcar la diferencia entre repetición y aprendizaje transformador.

Este libro, sin embargo, no ha buscado sistematizar la práctica ni definir metodologías operativas. Ese movimiento corresponde al **Tomo III – Guía de las disciplinas de la mentoría**, donde los principios aquí desarrollados se traducirán en marcos, límites, competencias y dispositivos profesionales.

Así, este tomo cumple una función de **puente**: conecta el fundamento con la práctica, el origen con la disciplina, el *por qué* con el *cuándo*.

El umbral como criterio formativo

Uno de los aportes centrales de esta obra ha sido situar el **umbral como criterio formativo** para la mentoría. No como concepto abstracto, sino como realidad viva que atraviesa biografías, organizaciones y culturas.

Desde esta comprensión, el mentor no es quien conduce procesos, sino quien:

a) reconoce cuándo la vida pide ser acompañada,
b) sabe sostener la incertidumbre sin clausurarla,
c) y cuida el proceso del otro sin apropiárselo.

Este criterio prepara el terreno para el desarrollo disciplinar de la mentoría. Ningún modelo, técnica o herramienta puede ser ejercido con responsabilidad si no está sostenido por la capacidad de **leer el momento vital** en el que se interviene.

Una invitación a la práctica consciente

Este libro no se cierra con conclusiones definitivas, sino con una **invitación explícita**. Quien ha recorrido estas páginas no ha recibido instrucciones, sino criterio. No ha aprendido qué hacer en cada situación, sino a discernir **cuándo y cómo estar presente**.

El camino de la mentoría continúa.

- El **Tomo I** ha ofrecido el fundamento.
- Este **Tomo II** ha ofrecido el discernimiento vital.
- El **Tomo III** ofrecerá la disciplina necesaria para ejercer la mentoría con rigor, ética y responsabilidad profesional.

Juntos, los tres libros conforman un recorrido formativo destinado a **proteger la mentoría de la improvisación** y a sostenerla como práctica humana consciente al servicio de la vida.

Todo umbral bien mentorado transforma no solo a quien lo atraviesa, sino también a quien aprende a acompañar. Este libro ha querido honrar esa verdad, ofreciendo una lectura profunda de los momentos en que la vida exige **más cuidado, más presencia y más conciencia**.
El camino sigue. La mentoría, cuando se ejerce con criterio, **siempre está por comenzar**.

Bibliografía

Obras fundacionales y filosóficas sobre tránsito, sentido y condición humana

Arendt, H. (1993). *La condición humana*. Paidós.

Bachelard, G. (2000). *La poética del espacio*. Fondo de Cultura Económica.

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

Gadamer, H.-G. (1998). *Verdad y método*. Sígueme.

Heidegger, M. (2003). *Ser y tiempo*. Trotta.

Ricoeur, P. (1996). *Sí mismo como otro*. Siglo XXI Editores.

Taylor, C. (2006). *Las fuentes del yo: La construcción de la identidad moderna*. Paidós.

Umbrales, liminalidad y transiciones vitales

Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change*. Da Capo Press.

Erikson, E. H. (1998). *El ciclo vital completado*. Paidós.

Levinson, D. J. (1986). *The seasons of a man's life*. Ballantine Books.

Turner, V. (1988). *El proceso ritual: Estructura y antiestructura*. Taurus.

Van Gennep, A. (2008). *Los ritos de paso*. Alianza Editorial.

Mentoría, acompañamiento y formación ética

Clutterbuck, D. (2014). *Everyone needs a mentor*. Chartered Institute of Personnel and Development.
Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman and Company.
Megginson, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P., & Garrett-Harris, R. (2006). *Mentoring in action: A practical guide*. Kogan Page.
Roberts, A. (2000). *Mentoring revisited: A phenomenological reading of the literature*. *Mentoring & Tutoring*, 8(2), 145–170. https://doi.org/10.1080/713685524

Cultura, organización y transformación colectiva

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
Sennett, R. (2012). *Juntos: Rituales, placeres y política de cooperación*. Anagrama.
Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

Producción académica de la Red Global de Mentores (RGM)

Mota, A. (s. f.). *El espejo del guía: Los siete pecados y las siete virtudes de la mentoría profesional*. Editorial RGM.
Mota, A. (s. f.). *¿Después de mí qué? ¿Después de ti qué?* Editorial RGM.
Mota, A. (s. f.). *Transfiriendo sabiduría*. Editorial RGM.

Mota, A. (s. f.). *Mentor & Guru*. Editorial RGM.
Mota, A. (s. f.). *Guía para desarrollar modelos de mentoría*. Editorial RGM.
Mota, A. (s. f.). *El éxito de un mentor profesional*. Editorial RGM.
Rueda Restrepo, N. de J. (s. f.). *Mentoría: El inicio del viaje*. Editorial RGM.
Rueda Restrepo, N. de J. (s. f.). *Mentoría: Forjar caminos*. Editorial RGM.
Rueda Restrepo, N. de J. (s. f.). *Mentoría: Maestría de la transformación*. Editorial RGM.
Rueda Restrepo, N. de J. (s. f.). *Mentoría: Coaching transicional trascendente*. Editorial RGM.

Acerca de los autores

Alejandro Fabricio Motta

El ingeniero Alejandro Fabricio Motta es *Master Mentor*, especialista en mentoría de emprendedores, formador de mentores y uno de los principales referentes en el desarrollo contemporáneo de la mentoría como práctica ética, formativa y disciplinar en el ámbito iberoamericano. Su trabajo se ha centrado en la construcción de marcos conceptuales que permiten ejercer la mentoría con claridad de rol, conciencia ética y profundidad humana, evitando su reducción a técnica, moda organizacional o herramienta instrumental.

Es autor de una amplia producción académica y formativa publicada por la Editorial RGM, entre la que destacan *El espejo del guía*, *Transfiriendo sabiduría*, *Mentor & Guru*, *Guía para desarrollar modelos de mentoría* y *El éxito de un mentor profesional*. En estas obras ha desarrollado una reflexión sistemática sobre los fundamentos, los límites y las virtudes de la mentoría profesional, contribuyendo de manera decisiva a su consolidación como campo diferenciado de otros dispositivos de acompañamiento.

Desde la Presidencia de la Red Global de Mentores, Alejandro Fabricio actúa como dinamizador de la mentoría entendida como *disciplina de las disciplinas* y de la profesión de la mentoría como culmen del

desarrollo profesional, así como proyección madura de las artes, los oficios y las prácticas expertas. Su aporte se caracteriza por una mirada integradora que articula experiencia, reflexión conceptual y responsabilidad formativa, orientada a sostener la mentoría como práctica humana consciente al servicio del desarrollo de personas, organizaciones y comunidades.

Nelson de J. Rueda Restrepo

Nelson de J. Rueda Restrepo es doctor en Ciencias de la Educación, especialista en Psicología Organizacional, *Master Mentor*, investigador y cofundador del corpus académico de la Red Global de Mentores. Su trayectoria se ha orientado al estudio y desarrollo de la mentoría como proceso de transformación humana, con especial atención a los tránsitos vitales, la construcción de sentido y el acompañamiento ético de procesos de cambio profundo.

Desde la Dirección de la Academia de la Red Global de Mentores, ha impulsado procesos de formación, supervisión y diseño de modelos de mentoría en contextos organizacionales, educativos y sociales, con énfasis en la transmisión intergeneracional de criterio, la ética del acompañamiento y la profesionalización de la práctica mentora.

Es autor de la serie *Mentoría: El inicio del viaje*, *Mentoría: Forjar caminos*, *Mentoría: Maestría de la transformación* y *Mentoría: Coaching transicional*

trascendente, obras en las que ha explorado la mentoría como camino formativo progresivo, articulando dimensiones personales, relacionales y trascendentes de la experiencia humana.

Su trabajo ha contribuido de manera decisiva a la comprensión de la mentoría como práctica no directiva, centrada en el discernimiento, la autonomía y la elaboración consciente de los procesos vitales. Su producción se distingue por su profundidad reflexiva, sensibilidad humanista y coherencia epistemológica, aportando una base sólida para la formación de mentores capaces de acompañar sin invadir, orientar sin dirigir y sostener procesos sin apropiarse de ellos.

Un trabajo en convergencia

La obra *Mentoría en los umbrales de la vida* es fruto de la convergencia intelectual, académica y formativa de ambos autores en el marco de la Academia de la Red Global de Mentores. Su colaboración expresa una visión compartida: la mentoría como camino humano que exige fundamento, discernimiento y disciplina.

De manera conjunta, han contribuido a la construcción de una trilogía formativa orientada a proteger la mentoría de la improvisación y a sostenerla como práctica rigurosa, ética y profundamente humana, al servicio de los momentos decisivos de la vida individual y colectiva.

LA MENTORÍA COMO CAMINO HUMANO

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,