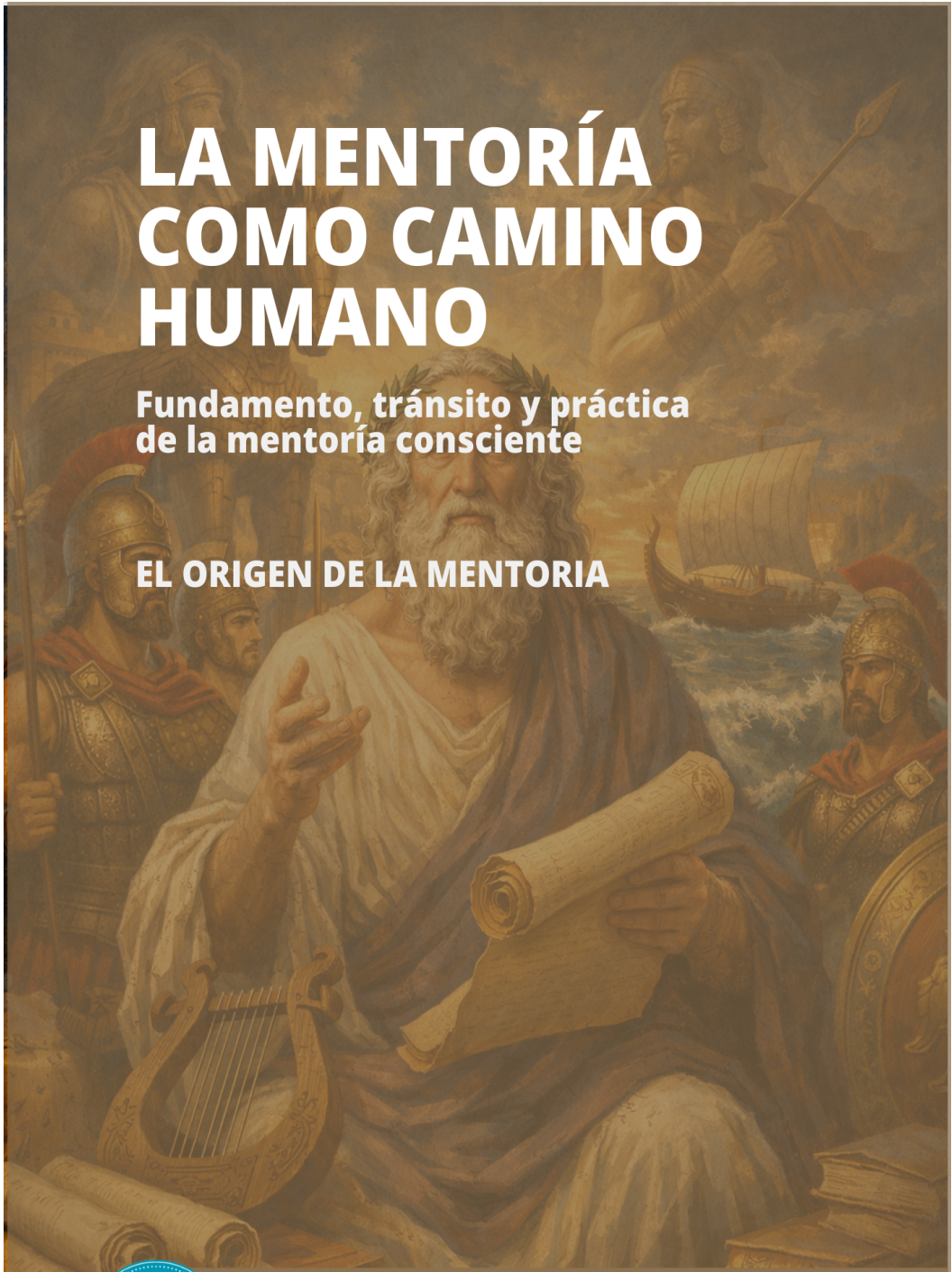
LA MENTORÍA COMO CAMINO HUMANO

Fundamento, tránsito y práctica de la mentoría consciente

EL ORIGEN DE LA MENTORIA



ACADEMIA GLOBAL
RED GLOBAL DE MENTORES

TOMO 01: El Origen, Camino que Nace

EDICION 01 - **En Español**

LA MENTORÍA COMO CAMINO HUMANO

Fundamento, tránsito y práctica de la mentoría consciente

Tomo I:

El origen de la Mentoría

Academia Global RGM

LA MENTORÍA COMO CAMINO HUMANO

Fundamento, tránsito y práctica de la mentoría consciente

Tomo I:
EL ORIGEN DE LA MENTORIA

1ª edición revisada

CM0 Generalidades

QT: Consulta, información y materias interdisciplinares

Copyright © 2026 Academia Red Global de Mentores

Todos los derechos reservados.

Dedicatoria

Esta serie está dedicada a todos los autores, pensadores, educadores y referentes que, a lo largo de la historia, se atrevieron a observar, nombrar y reflexionar
sobre el acto humano de acompañar a otros en su crecimiento.

A quienes, desde la filosofía, la pedagogía, la psicología, la ética, la literatura y la experiencia vivida, contribuyeron -con ideas, preguntas y modelos- a dar forma a lo que hoy reconocemos como la disciplina de la mentoría.

Esta serie se apoya sobre ese legado intelectual y humano, consciente de que ninguna disciplina nace de un solo autor, sino del diálogo sostenido entre generaciones que piensan, practican y transmiten con responsabilidad.

CONTENIDO

Contenido

LA MENTORÍA COMO CAMINO HUMANO iii

Fundamento, tránsito y práctica de la mentoría consciente iii

LA MENTORÍA COMO CAMINO HUMANO iv

Fundamento, tránsito y práctica de la mentoría consciente iv

Dedicatoria v

Agradecimientos x

LA MENTORÍA COMO CAMINO HUMANO 1

Fundamento, tránsito y práctica de la mentoría consciente 1

Prólogo Tomo I. Origen de la mentoría 5

Nota metodológica 9

Capítulo 0 13

Homero, La Ilíada y La Odisea: claves de lectura para esta obra 13

UNIDAD I 19

FUNDAMENTOS HISTÓRICOS Y CULTURALES DE LA MENTORÍA 19

1. La palabra como origen del aprendizaje humano 24

2. Homero y la tradición oral: el nacimiento del relato formativo 29

3. La Ilíada: el conflicto humano como antesala de la necesidad de guía 34

4. El liderazgo, el ego y la ausencia de orientación 39

5. La guerra interior como problema formativo..... 44
UNIDAD II 51
LA ODISEA COMO MATRIZ FORMATIVA DE LA MENTORÍA..... 51
1. La Odisea: el viaje como proceso de formación 55
2. Ítaca y la Grecia antigua: contexto cultural del acompañamiento 60
3. El viaje como escuela interior..... 65
4. El retorno como integración del aprendizaje 70
UNIDAD III 75
LOS ARQUETIPOS FUNDACIONALES DE LA MENTORÍA 75
1. Ulises: el arquetipo del aprendiz que se convierte en referente 80
2. Penélope: coherencia, espera y mentoría invisible..... 85
3. Telémaco: el mentorado en proceso de autonomía 90
4. Mentor: origen silencioso del acompañamiento humano 95
UNIDAD IV 100
LA MENTORÍA COMO PROCESO FORMATIVO 100
1. El viaje del aprendiz: de la dependencia a la autonomía 105
2. Acompañar sin dirigir: diferencia entre guía y control..... 110
3. Mentor como figura de equilibrio: intervenir sin invadir 116
4. La mentoría como puente entre generaciones 121
UNIDAD V 126
PRINCIPIOS UNIVERSALES DE LA MENTORÍA..... 126
1. La mentoría como práctica humana universal 131
2. Principios fundacionales de la mentoría inspirados en Mentor

..... 136
UNIDAD VI 162
LA MENTORÍA EN LA CONTEMPORANEIDAD 162
1. De Ítaca al mundo: la mentoría en contextos modernos 168
2. El rol del mentor hoy: responsabilidad, ética y legado 173
3. La mentoría como legado eterno de la humanidad 178
Epílogo..... 183
La mentoría como camino que continúa 183
Bibliografía 190
Acerca de los autores 194

Agradecimientos

A todos los mentores y mentoras que, a través de la historia de la humanidad, han acompañado, orientado y sostenido el desarrollo de personas, comunidades y organizaciones, muchas veces sin nombre, sin reconocimiento y sin protagonismo.

A quienes guiaron desde la palabra o desde el ejemplo. A quienes enseñaron sin imponer, corrigieron sin humillar y confiaron incluso cuando el camino no estaba claro.

A los mentores visibles y a los invisibles. A los que habitaron la literatura, la filosofía y la tradición oral, y a los que, en la vida cotidiana, asumieron el compromiso silencioso de ayudar a otros a pensar mejor, decidir con mayor conciencia y crecer con autonomía.

Esta serie es también un acto de gratitud hacia todos ellos, porque cada proceso humano de transformación que hoy acompañamos es posible gracias a esa herencia ética y relacional que ha atravesado siglos, culturas y contextos.

LA MENTORÍA COMO CAMINO HUMANO

Fundamento, tránsito y práctica de la mentoría consciente

Presentación de la serie

La Academia de la Red Global de Mentores concibe la mentoría no como una técnica aislada ni como una competencia instrumental, sino como una práctica humana profunda, que atraviesa la historia, la vida y el ejercicio profesional contemporáneo.

Desde esta comprensión, las obras que conforman el corpus académico de la RGM no se presentan como textos independientes, sino como series formativas articuladas, diseñadas para acompañar un proceso progresivo de comprensión, reflexión y práctica consciente.

El presente libro forma parte de la Tríada RGM – La mentoría como camino humano, una serie que aborda la mentoría desde tres niveles complementarios e

inseparables:

- El origen
- El tránsito vital
- La práctica disciplinada

Cada uno de los libros de esta tríada cumple una función específica dentro del recorrido formativo propuesto.

1. El origen de la mentoría

Este primer libro se sitúa en el plano histórico, simbólico y antropológico. Explora el surgimiento de la mentoría como respuesta humana al conflicto, a la incertidumbre y a la necesidad de aprendizaje acompañado.

A partir de los relatos fundacionales atribuidos a Homero, la obra indaga en:

- el conflicto no acompañado,
- el viaje como proceso de formación,
- los arquetipos humanos del acompañamiento,
- y los principios éticos que sostienen la mentoría como práctica universal.

Su propósito no es enseñar cómo ejercer la mentoría, sino comprender por qué la mentoría existe y qué lugar ocupa en la historia profunda del aprendizaje humano.

2. Mentoría en los umbrales de la vida

El segundo libro de la tríada**, la mentoría como camino humano,** se sitúa en el plano existencial y transicional. Aborda la mentoría en aquellos momentos críticos que definen la vida humana: cambios de rol, crisis, decisiones fundantes, pérdidas, redefiniciones identitarias y pasos hacia nuevas etapas.

Aquí la mentoría se presenta como práctica de acompañamiento en los umbrales: espacios donde lo viejo ya no sostiene y lo nuevo aún no se configura plenamente.

Esta obra profundiza en el para qué de la mentoría: para qué momentos es necesaria, qué tipo de acompañamiento requieren, y cómo se transforma la persona cuando cruza esos umbrales con guía consciente.

3. Guía de las disciplinas de la mentoría

El tercer libro de la tríada se sitúa en el plano metodológico, ético y profesional. Sistematiza la mentoría como disciplina, definiendo sus marcos de actuación, sus principios operativos, sus límites y sus estándares de calidad.

Esta guía responde al cómo: cómo se ejerce la mentoría hoy con rigor, cómo se forman mentores profesionales,

y cómo se protege la práctica de la improvisación, la dependencia y el abuso de poder.

Un recorrido progresivo

La tríada La mentoría como camino humano ha sido diseñada como un recorrido consciente:

- del origen al sentido,
- del sentido a la práctica,
- de la comprensión profunda al ejercicio responsable.

Este primer libro, *El origen de la mentoría*, abre el camino. No pretende clausurar la reflexión, sino fundarla. Su lectura se enriquece cuando se comprende como el primer paso de un trayecto mayor, destinado a formar mentores capaces de acompañar con criterio, ética y humildad en los desafíos del mundo contemporáneo.

Prólogo Tomo I. Origen de la mentoría

La Academia de la Red Global de Mentores nace de una convicción profunda: el desarrollo humano, profesional y organizacional no ocurre en soledad, sino en relación. A lo largo de la historia, las personas han crecido, aprendido y tomado decisiones trascendentes acompañadas por otros que, desde la experiencia y la ética, supieron orientar sin imponer y sostener sin dirigir.

La mentoría, entendida hoy como una disciplina formal de acompañamiento, precede ampliamente a su sistematización contemporánea. Mucho antes de convertirse en una práctica profesional, fue un gesto humano esencial: el de transmitir criterio, sentido y sabiduría entre generaciones.

Este libro surge del propósito institucional de **comprender, fundamentar y legitimar la mentoría desde sus raíces más profundas**, reconociendo que ninguna práctica madura puede sostenerse sin una clara conciencia de su origen histórico, cultural y ético.

En este sentido, la Academia RGM considera que el estudio del pasado no es un ejercicio erudito, sino una herramienta formativa indispensable para el ejercicio responsable de la mentoría en el presente.

La obra se adentra en la tradición homérica -y particularmente en *La Odisea*- no como un relato mítico aislado, sino como una **matriz formativa fundacional**. En ella aparece, por primera vez de manera explícita, una figura que encarna el acompañamiento humano consciente: Mentor. A través de su vínculo con Telémaco, la literatura occidental registra un modelo de formación basado en la confianza, la presencia, la palabra orientadora y el desarrollo de la autonomía.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, este vínculo constituye el antecedente simbólico más claro de la mentoría contemporánea. No se trata de una técnica ni de una estructura jerárquica, sino de una **relación ética orientada al crecimiento del otro**, en la que el mentor asume la responsabilidad de acompañar sin sustituir, guiar sin controlar y facilitar sin protagonizar.

A lo largo de esta obra, el lector encontrará un recorrido organizado con intención formativa: desde los fundamentos históricos y culturales de la mentoría,

pasando por los arquetipos humanos que la sostienen, hasta su comprensión como práctica universal aplicable a contextos educativos, organizacionales y de desarrollo personal.

Cada capítulo busca tender un puente entre el legado ancestral y los desafíos actuales del ejercicio profesional de la mentoría.

Este libro no pretende ofrecer modelos cerrados ni prescripciones técnicas. Su propósito es **fundar criterio**, fortalecer la conciencia ética del rol del mentor y aportar un marco conceptual sólido que permita ejercer la mentoría con mayor claridad, responsabilidad y profundidad.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, mentorear no es aplicar un método, sino asumir una postura humana consciente. Es comprender que cada proceso de acompañamiento nos inscribe en una tradición histórica más amplia, y que honrar esa tradición implica ejercer la mentoría con humildad, coherencia y compromiso con el desarrollo autónomo de quienes confían en nuestra guía.

En esa comprensión se apoya esta obra, ofrecida como material formativo para quienes eligen asumir el rol de mentor no solo como una función profesional, sino

como una responsabilidad ética frente al crecimiento humano.

Nota metodológica

Este libro forma parte del corpus académico y formativo de la **Red Global de Mentores (RGM)** y se inscribe dentro de sus guías metodológicas orientadas al estudio, la comprensión y la práctica ética de la mentoría como disciplina de desarrollo humano.

La obra adopta un **enfoque integrador**, que combina análisis histórico, reflexión conceptual, interpretación simbólica y aplicación contemporánea, con el propósito de ofrecer un marco sólido tanto para la formación académica como para la práctica profesional de la mentoría.

Desde el punto de vista metodológico, este texto se apoya en cuatro pilares fundamentales:

1. **Análisis histórico-cultural**

   Se examinan los orígenes simbólicos y literarios de la mentoría a partir de la tradición homérica, entendiendo que las prácticas humanas preceden a su formalización disciplinar. La Odisea es abordada no como un texto mitológico aislado, sino como una fuente

fundacional de comprensión del acompañamiento formativo.

2. **Interpretación conceptual y ética**

   Los personajes, episodios y vínculos descritos en la obra son leídos desde una perspectiva ética y formativa, identificando principios que hoy sostienen la mentoría contemporánea: autonomía, acompañamiento consciente, desarrollo del criterio, responsabilidad relacional y transmisión intergeneracional del conocimiento.

3. **Articulación con la práctica contemporánea**

   Cada análisis histórico o simbólico es deliberadamente conectado con la mentoría actual en contextos educativos, organizacionales y de desarrollo personal, facilitando su transferencia a procesos reales de acompañamiento humano.

4. **Lenguaje académico accesible**

   Siguiendo los criterios pedagógicos de la RGM, el texto privilegia la claridad conceptual sin sacrificar profundidad, de modo que pueda ser

utilizado tanto por académicos y formadores como por mentores en ejercicio y lectores no especializados.

Esta obra no pretende ofrecer un manual técnico ni un modelo cerrado de intervención. Su objetivo es **fundamentar**, **dar sentido** y **otorgar legitimidad histórica y ética** a la práctica de la mentoría, recordando que toda metodología sólida se apoya en una comprensión profunda de sus raíces.

En coherencia con el espíritu de la Red Global de Mentores, este libro propone que la mentoría no sea entendida únicamente como una competencia profesional, sino como una **postura humana consciente**, que atraviesa la historia, las culturas y los contextos, y que hoy requiere ser ejercida con mayor claridad, responsabilidad y profundidad que nunca.

Capítulo 0

Homero, La Ilíada y La Odisea: claves de lectura para esta obra

Introducción

Este libro se apoya de manera explícita en dos obras fundacionales de la cultura occidental: *La Ilíada* y *La Odisea*, tradicionalmente atribuidas a *Homero*. Sin embargo, no presupone que quien se acerque a estas páginas haya leído dichas obras ni que posea formación previa en literatura clásica.

Por el contrario, la Academia de la Red Global de Mentores parte de una convicción formativa clara: todo conocimiento que aspire a ser verdaderamente formativo debe ser accesible, contextualizado y acompañado. Este capítulo tiene precisamente esa función: ofrecer un marco de comprensión que permita al lector orientarse, comprender las referencias que

estructuran el libro y aprovechar plenamente su propuesta formativa.

Este no es un tratado de literatura ni una introducción académica a la filología clásica. Es una guía de lectura formativa, pensada para mostrar por qué estas obras siguen siendo relevantes hoy y cómo dialogan con la práctica contemporánea de la mentoría.

1. ¿Quién fue Homero y por qué sigue siendo relevante?

Homero es una figura central de la Grecia arcaica, asociada a la tradición oral. Más que un autor en el sentido moderno, Homero representa una función cultural: la de narrar, preservar y transmitir el conocimiento humano a través del relato.

En una época anterior a la escritura sistemática, los relatos épicos cumplían una función claramente formativa. No solo entretenían; educaban. A través de historias de héroes, viajes, conflictos y decisiones, las comunidades transmitían valores, advertencias, modelos de conducta y criterios para comprender la experiencia humana.

Desde esta perspectiva, Homero puede ser leído como uno de los primeros grandes educadores culturales de Occidente. Sus relatos no enseñan mediante normas

explícitas, sino a través de situaciones complejas que obligan al oyente -y hoy, al lector- a reflexionar, tomar distancia y construir criterio.

Esta forma de enseñar -no prescriptiva, no dogmática, profundamente humana- es la que conecta de manera directa con la mentoría.

2. ¿Qué es *La Ilíada*? El conflicto humano no acompañado

La Ilíada narra un episodio de la guerra de Troya, pero su verdadero núcleo no es la guerra en sí, sino el conflicto humano. La obra explora cómo la ira, el orgullo, la ambición y la necesidad de reconocimiento pueden desbordar incluso a los líderes más poderosos cuando no existe orientación ni acompañamiento.

En *La Ilíada* predominan:

- la reacción sobre la reflexión,
- la fuerza sobre el criterio,
- el ego sobre el propósito.

Desde una lectura formativa, esta obra muestra un mundo donde el conflicto -externo e interno- no es acompañado, y por ello se intensifica y se vuelve destructivo. No aparece aún la figura del mentor; lo que aparece es su ausencia.

Por esta razón, *La Ilíada* constituye el punto de partida de este libro: representa el escenario previo a la mentoría, el momento histórico y simbólico en el que la humanidad empieza a intuir que la fuerza y el poder no bastan para sostener la vida en común.

3. ¿Qué es *La Odisea*? El viaje como proceso de formación

La Odisea retoma la historia después de la guerra. Aquí el foco ya no está en el conflicto bélico, sino en el viaje de regreso de Odiseo a Ítaca. Este viaje no es lineal ni rápido; está lleno de desvíos, pruebas, tentaciones, pérdidas y aprendizajes.

Desde una lectura formativa, *La Odisea* introduce un giro decisivo:

- del conflicto externo al viaje interior,
- de la reacción a la reflexión,
- de la fuerza a la astucia,
- y, por primera vez, del caos a la formación de la autonomía.

En esta obra aparece explícitamente la figura de Mentor, junto a otros personajes clave como Penélope y Telémaco. Con ellos emerge una comprensión nueva del aprendizaje humano: nadie se forma solo, pero nadie puede ser formado en lugar de otro.

La Odisea puede leerse, así, como una matriz temprana de la mentoría: un relato donde el aprendizaje ocurre en el tiempo, acompañado, respetando el ritmo y el proceso del aprendiz.

4. ¿Por qué Homero dialoga con la mentoría contemporánea?

Aunque escritas hace más de dos milenios, *La Ilíada* y *La Odisea* abordan problemas profundamente actuales:

- cómo tomar decisiones en contextos de incertidumbre,
- cómo ejercer liderazgo sin quedar atrapado en el ego,
- cómo aprender de la experiencia,
- y cómo acompañar el desarrollo de otros sin sustituirlos.

La mentoría contemporánea se enfrenta a estos mismos desafíos, ahora en contextos organizacionales, educativos y sociales. Por ello, estas obras no se utilizan en este libro como objetos literarios, sino como fuentes simbólicas y formativas.

La Academia de la Red Global de Mentores no propone leer a Homero para convertirse en especialistas en literatura clásica, sino para pensar la mentoría desde una profundidad histórica y ética que trasciende

modas, técnicas y marcos instrumentales.

5. Cómo leer este libro

Este libro no exige conocimientos previos sobre Homero ni sobre la Grecia antigua. Cada referencia será explicada, contextualizada y vinculada explícitamente con la práctica contemporánea de la mentoría.

El lector encontrará:

- análisis histórico-cultural accesible,
- interpretación ética de los relatos homéricos,
- articulación constante con la práctica real de la mentoría,
- y un caso transversal que acompaña toda la obra, mostrando la mentoría en acción.

Este no es un libro para ser leído con prisa. Es una obra pensada para ser recorrida como un viaje formativo, donde cada unidad profundiza la comprensión y amplía el criterio.

A partir de aquí, el lector necesita disposición a pensar, a dejarse acompañar y a reconocer que la mentoría es, antes que nada, una práctica humana profunda.

UNIDAD I

FUNDAMENTOS HISTÓRICOS Y CULTURALES DE LA MENTORÍA

Propósito formativo de la unidad

Comprender el origen simbólico, cultural y humano de la mentoría, reconociendo que esta práctica precede a su formalización contemporánea y se inscribe en la historia profunda del aprendizaje, la transmisión del conocimiento y el acompañamiento entre generaciones.

Introducción

Toda disciplina madura necesita conocer sus orígenes. No para quedarse anclada en el pasado, sino para comprender con mayor profundidad el sentido de su

práctica en el presente. La mentoría, hoy reconocida como una disciplina de desarrollo humano, profesional y organizacional, no es una invención reciente ni el resultado exclusivo de modelos contemporáneos de formación. Es una práctica que acompaña a la humanidad desde sus primeras formas de organización social.

Antes de que existieran teorías del aprendizaje, marcos metodológicos o certificaciones profesionales, las personas ya aprendían en relación con otros. Aprendían observando, escuchando, imitando, preguntando y siendo acompañadas por quienes habían recorrido antes el camino. En ese gesto relacional -simple y profundo a la vez- se encuentra la raíz más antigua de la mentoría.

Esta unidad se propone regresar a ese origen. No desde una mirada nostálgica ni puramente literaria, sino desde un **análisis histórico-cultural riguroso**, que permita identificar cómo las primeras narraciones de la humanidad ya contenían estructuras formativas, dilemas éticos y modelos de acompañamiento que siguen vigentes.

La obra de Homero ocupa un lugar central en este recorrido. *La Ilíada* y *La Odisea* no son solo textos fundacionales de la literatura occidental; son también **mapas tempranos de la experiencia humana**. En ellas se narran conflictos, decisiones, errores, aprendizajes y transformaciones que revelan una comprensión

profunda de cómo se forma el carácter y cómo se transmite el saber entre generaciones.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, estas epopeyas pueden leerse como **relatos formativos**. No enseñan mediante instrucciones directas, sino a través de historias que obligan al oyente -y hoy al lector- a reflexionar, a tomar posición y a construir criterio. En ese proceso se revela una idea clave para la mentoría contemporánea: **la formación no consiste en decir qué hacer, sino en habilitar comprensión y discernimiento**.

Esta unidad abordará, en primer lugar, **el papel de la palabra y del relato como origen del aprendizaje humano**. Analizará luego la tradición oral griega y el lugar de Homero como transmisor de saberes culturales y éticos. Finalmente, se detendrá en *La Ilíada* como escenario donde el conflicto humano aparece sin acompañamiento suficiente, revelando -por contraste- la necesidad de guía, orientación y mentoría.

La mentoría en acción: introducción al caso transversal

Para articular este recorrido histórico con la práctica contemporánea de la mentoría, a lo largo del libro se desarrollará un **caso de mentoría en acción**, que acompañará al lector unidad tras unidad. Este caso no será presentado como ejemplo idealizado, sino como un proceso realista, con las tensiones, dudas y

aprendizajes progresivos que vivirá nuestra protagonista, a quien llamaremos Sofía (la mentorada).

En esta primera unidad, el caso se introduce de manera inicial.

Caso en acción – Inicio del proceso

Una organización de alcance regional atraviesa un momento de transición generacional. Una profesional joven, Sofía, recientemente promovida a un rol de liderazgo, se enfrenta por primera vez a decisiones estratégicas que afectan no solo su desempeño, sino el rumbo de un equipo completo. Posee formación técnica sólida, pero experimenta una sensación persistente de inseguridad, aislamiento y sobrecarga interna.

La organización decide iniciar un proceso de mentoría con Sofía. No para transferirle respuestas prefabricadas, sino para acompañarla en el desarrollo de criterio, confianza y capacidad de decisión.

En las primeras conversaciones de Sofía con su mentor, emerge una tensión clara: la expectativa de recibir instrucciones choca con la necesidad -todavía no consciente- de aprender a pensar por sí misma en un contexto de complejidad.

Este punto de partida refleja una condición profundamente humana, ya presente en los relatos homéricos: **cuando el conflicto aparece y el rol**

cambia, la persona necesita algo más que conocimiento técnico; necesita orientación, espejo y acompañamiento.

A lo largo de la Unidad I, este caso será leído a la luz de los orígenes históricos de la mentoría. En las unidades siguientes, el proceso se irá desarrollando, integrando los aprendizajes conceptuales, éticos y prácticos que la obra propone.

Sentido formativo de la unidad

La Unidad I no busca definir todavía cómo ejercer la mentoría, sino **comprender por qué surge**. Muestra que la mentoría no aparece en contextos de estabilidad, sino en momentos de conflicto, cambio y decisión. Surge cuando la experiencia humana desborda a la persona y se vuelve necesario el acompañamiento de otro.

Reconocer este origen histórico y cultural permite al mentor contemporáneo ejercer su rol con mayor humildad, profundidad y responsabilidad. Comprender de dónde venimos es el primer paso para acompañar mejor hacia dónde otros necesitan ir.

Iniciemos el recorrido:

1. La palabra como origen del aprendizaje humano

Desde los orígenes de la humanidad, **el aprendizaje ha estado íntimamente ligado a la palabra compartida**. Antes de la escritura, de las instituciones educativas y de los sistemas formales de enseñanza, las comunidades humanas transmitían saberes, valores y criterios a través del relato, la conversación y la experiencia narrada. La palabra fue el primer dispositivo pedagógico de la humanidad.

En las sociedades orales, aprender no significaba acumular información, sino **comprender la experiencia vivida y orientarse en ella**. Los relatos no se limitaban a describir hechos: organizaban el sentido del mundo, ofrecían referencias éticas y ayudaban a anticipar consecuencias. A través de la palabra, las personas aprendían a interpretar lo que les ocurría y a decidir cómo actuar.

La obra de Homero se inscribe plenamente en esta tradición. *La Ilíada* y *La Odisea* nacen como relatos destinados a ser escuchados, no leídos en silencio. **Su función** no era solo conservar memoria, sino **formar criterio**. En ellas, la palabra cumple una función claramente educativa: muestra conflictos humanos

complejos y deja al oyente la tarea de reflexionar, discernir y aprender.

Desde una lectura histórico-cultural, esto resulta fundamental para comprender el origen de la mentoría. Antes de cualquier método, la mentoría fue **palabra significativa en contexto**, palabra dicha en el momento oportuno, palabra que no sustituye la experiencia, pero la ilumina.

La palabra como herramienta formativa, no instructiva

La palabra, en este contexto originario, no cumplía únicamente una función informativa. Era, ante todo, una herramienta de formación. Permitía ordenar la experiencia, dar sentido a lo vivido y orientar la acción futura. A través del lenguaje, las personas aprendían no solo qué hacer, sino cómo ser y cómo decidir.

Este rasgo distingue de manera clara la mentoría de otras formas de enseñanza. La mentoría no transmite recetas ni instrucciones cerradas; **habilita comprensión**. Del mismo modo que los relatos homéricos no indican explícitamente cómo debe actuar el héroe, sino que exponen las consecuencias de sus decisiones, la mentoría acompaña al aprendiz para que construya su propio criterio.

Desde la perspectiva ética de la Academia de la Red Global de Mentores, este punto es central: la mentoría

se apoya en una palabra que **no invade**, **no dirige**, **no reemplaza**, sino que acompaña el proceso interno de comprensión del otro.

Aprender en vínculo: la raíz relacional de la mentoría

En el mundo homérico, el aprendizaje no ocurre de manera aislada. Se produce en vínculo, en presencia de otros que relatan, advierten, explican y acompañan. El conocimiento se transmite en relación, no en soledad. Esta dimensión relacional es constitutiva del aprendizaje humano.

Allí se encuentra la raíz más profunda de la mentoría: **la palabra puesta al servicio del crecimiento del otro**, pronunciada desde la experiencia y orientada al desarrollo de la autonomía, no a la dependencia.

Este mismo principio se manifiesta con claridad en la práctica contemporánea de la mentoría.

La mentoría en acción – La palabra que abre comprensión

En el desarrollo del caso que acompaña esta obra, Sofía, la profesional recientemente promovida a un rol de liderazgo, llega al primer encuentro con su mentor con una expectativa implícita: recibir indicaciones claras sobre qué decisiones tomar. Su discurso inicial

está cargado de preguntas técnicas, pero también de inseguridad y temor al error.

El mentor no responde de inmediato con soluciones. En lugar de ello, formula una pregunta simple, pero profundamente formativa: *"Sofía: ¿Qué es lo que esta situación te está pidiendo que aprendas sobre tu nuevo rol?"*

Esta pregunta no aporta información nueva. Aporta **marco interpretativo**. Invita a Sofía a salir del nivel de la urgencia y a observar su experiencia desde otro lugar. En términos homéricos, **la palabra no reemplaza el viaje, pero le da sentido**.

En los encuentros siguientes, la palabra del mentor cumple una función similar a la del relato antiguo: ayuda a nombrar lo que ocurre, a ordenar emociones, a identificar tensiones internas y a vincular las decisiones actuales con un proceso de crecimiento más amplio.

Lo que se pone en juego no es la transmisión de respuestas, sino la **construcción de significado**. Sofía comienza a comprender que el desafío no es solo resolver una situación puntual, sino **formarse como líder**, del mismo modo en que los héroes homéricos no solo vencen obstáculos, sino que se transforman a través de ellos.

Homero y la mentoría contemporánea: un mismo principio

Cuando Homero relata las decisiones de Aquiles, de Odiseo o de Telémaco, no explica qué deberían haber hecho. Muestra las consecuencias de sus elecciones y deja que el oyente aprenda. Esa es la lógica profunda de la mentoría.

Comprender este origen permite reconocer que la mentoría no surge como una técnica moderna, sino como una **respuesta humana esencial** a la necesidad de aprender a vivir en comunidad, a tomar decisiones en contextos de incertidumbre y a construir identidad con sentido.

La palabra, entonces, no es un complemento del proceso de mentoría: es su fundamento. Una palabra que no ordena desde arriba, sino que **acompaña desde al lado**. Una palabra que no clausura el aprendizaje, sino que lo abre.

La mentoría nace allí donde la palabra se convierte en herramienta de formación, no de control. Nace **en el vínculo, en la escucha y en la capacidad de ayudar al otro** a interpretar su propia experiencia.

Desde Homero hasta la práctica contemporánea, la mentoría conserva este rasgo esencial: **acompañar con palabra significativa el proceso de convertirse**

en alguien distinto de quien se era al comenzar el viaje.

2. Homero y la tradición oral: el nacimiento del relato formativo

La figura de Homero se inscribe en una tradición oral en la que los relatos cumplían una función claramente formativa. *La Ilíada* y *La Odisea* no fueron concebidas como textos literarios en el sentido moderno, destinados a la lectura individual y silenciosa, sino como narraciones destinadas a ser escuchadas, recordadas y transmitidas de generación en generación en espacios comunitarios.

En ese contexto, el relato no era un entretenimiento accesorio, sino un **dispositivo central de formación humana**. A través de la palabra narrada, las comunidades compartían **experiencias, advertencias, modelos de conducta y dilemas éticos** que ayudaban a los oyentes a comprender el mundo que habitaban y el lugar que ocupaban en él.

La tradición oral no buscaba explicar la realidad de manera abstracta. La mostraba en acción. Presentaba personajes enfrentados a decisiones difíciles, consecuencias irreversibles y conflictos internos complejos. El aprendizaje no se producía por

instrucción directa, sino por **identificación, reflexión y elaboración interna**.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, esta forma de transmisión representa una de las primeras expresiones sistemáticas de formación humana. El relato formativo no enseñaba qué pensar, sino **cómo pensar**; no indicaba qué decidir, sino cómo evaluar las propias decisiones.

El relato como espacio de construcción del carácter

En las epopeyas homéricas, el relato cumple una función ética fundamental: contribuye a la formación del carácter. Los héroes no son presentados como modelos perfectos, sino como figuras complejas, atravesadas por contradicciones, errores y aprendizajes.

Aquiles, Ulises, Héctor o Telémaco no enseñan por lo que dicen, sino por lo que viven. El oyente aprende al observar cómo cada decisión configura un destino, cómo ciertas acciones fortalecen el carácter y cómo otras lo debilitan. El relato se convierte así en un **espacio simbólico de ensayo**, donde la comunidad puede reflexionar sin exponerse directamente al riesgo.

Este mecanismo es profundamente afín a la lógica de la mentoría. En la mentoría contemporánea, **el mentor no impone soluciones ni dicta normas**. Acompaña al mentorado a revisar su experiencia, a identificar

patrones y a comprender las consecuencias posibles de sus decisiones.

Al igual que el relato homérico, **la mentoría crea un espacio seguro** para pensar antes de actuar.

Formar sin prescribir: un principio ético compartido

Uno de los rasgos más significativos de la tradición homérica es la ausencia de prescripciones explícitas. Homero no ofrece instrucciones directas ni normas cerradas. Presenta situaciones complejas y deja que el oyente construya criterio a partir de ellas.

Este rasgo es central para comprender tanto el valor pedagógico del relato como la ética de la mentoría. **Formar no es decir qué hacer, sino habilitar la comprensión necesaria para decidir**. La autoridad formativa no reside en la imposición, sino en la capacidad de abrir preguntas, mostrar alternativas y permitir la elaboración interna.

Desde la mirada institucional de la Academia de la Red Global de Mentores, este principio constituye uno de los pilares éticos de la práctica mentora. Allí donde el mentor prescribe, la autonomía se debilita. Allí donde acompaña la reflexión, el aprendizaje se profundiza.

La mentoría en acción – El relato como espejo

En el proceso de mentoría que acompaña esta obra, el caso evoluciona de manera significativa durante esta etapa.

En un encuentro posterior, Sofía relata a su mentor una situación conflictiva con un integrante de su equipo. Se muestra frustrada y busca confirmar si la decisión que está a punto de tomar es "la correcta". Nuevamente, la expectativa inicial es recibir validación o instrucciones.

El mentor propone entonces un ejercicio distinto: invita a Sofía a **relatar la situación como si fuera una historia**, describiendo no solo los hechos, sino también las motivaciones, temores y decisiones de cada persona involucrada.

A medida que el relato avanza, Sofía comienza a notar aspectos que no había considerado: reacciones automáticas, supuestos no verificados, emociones no expresadas. **El simple acto de narrar ordena la experiencia.**

Este momento reproduce, en clave contemporánea, la función del relato homérico. **La historia contada se convierte en un espejo formativo.** No se introduce aún una respuesta externa, pero se habilita un proceso interno de comprensión.

Al finalizar el ejercicio, Sofía expresa algo revelador: "Ahora entiendo mejor qué parte del conflicto tiene

que ver conmigo y qué parte no". Este desplazamiento del juicio inmediato a la comprensión reflexiva marca un avance claro en su proceso de mentoría.

Tradición oral y mentoría contemporánea: una continuidad profunda

La tradición oral homérica y la mentoría contemporánea comparten una misma lógica formativa: ambas confían en la capacidad humana de aprender a partir de la experiencia cuando esta es **acompañada, narrada y reflexionada**.

En ambos casos, el aprendizaje no es inmediato ni lineal. Requiere tiempo, escucha y elaboración. El relato -ya sea épico o autobiográfico- cumple la función de ordenar la experiencia y hacerla pensable.

Reconocer esta continuidad histórica permite comprender que la mentoría no es una práctica artificial, ni importada de modelos recientes, sino una actualización consciente de una forma ancestral de formación humana.

El relato es uno de los primeros instrumentos pedagógicos de la humanidad y que su lógica sigue vigente en la mentoría actual. Tanto en la tradición homérica como en la práctica mentora, **acompañar implica crear condiciones para que el otro comprenda su experiencia y desarrolle criterio propio**.

La mentoría, al igual que el relato formativo, no sustituye el camino del mentorado. Lo acompaña, lo ilumina y lo ayuda a encontrar sentido

3. La Ilíada: el conflicto humano como antesala de la necesidad de guía

La Ilíada constituye una de las exploraciones más profundas y tempranas del conflicto humano. Aunque su escenario es la guerra de Troya, su verdadero núcleo no es bélico, sino formativo. **El poema expone las tensiones internas que atraviesan a los individuos cuando enfrentan decisiones críticas, pérdidas irreparables, deseos de reconocimiento y responsabilidades que superan su capacidad de elaboración**.

Desde una lectura histórico-cultural, *La Ilíada* no describe simplemente un enfrentamiento entre ejércitos, sino un **conflicto humano desbordado**, en el que la fuerza, el honor y el poder se convierten en sustitutos de la reflexión y la orientación ética. La guerra funciona como metáfora de un estado interior: cuando el conflicto no es comprendido ni acompañado, se externaliza y se vuelve destructivo.

Esta observación resulta central para la mentoría contemporánea. La Academia de la Red Global de

Mentores sostiene que **todo proceso de mentoría auténtico nace allí donde el conflicto aparece y no encuentra todavía cauce formativo**.

El conflicto como experiencia humana no elaborada

En *La Ilíada*, los personajes actúan impulsados por emociones intensas que no logran integrar: la ira de Aquiles, el orgullo herido de Agamenón, el deseo de gloria, el temor a la pérdida del honor. Estas fuerzas internas gobiernan las decisiones y arrastran a los personajes a acciones cuyas consecuencias exceden sus intenciones iniciales.

El poema muestra con claridad que el conflicto, cuando no es elaborado internamente, **se impone desde fuera**. Las decisiones dejan de ser conscientes y se vuelven reactivas. El individuo pierde perspectiva, y la comunidad paga el precio.

Desde una lectura formativa, este escenario permite identificar un principio clave: el conflicto no es en sí mismo el problema. El problema surge cuando **no existe una instancia de guía, reflexión o acompañamiento** que ayude a comprenderlo.

La mentoría aparece, así, no como solución al conflicto, sino como **respuesta ética a su desborde**.

Liderazgo sin guía: poder sin elaboración

Uno de los aspectos más relevantes de *La Ilíada* para la comprensión de la mentoría es su retrato del liderazgo. Los líderes más poderosos del poema carecen, paradójicamente, de orientación. **Actúan desde la autoridad, pero no desde el criterio;** desde el rango, pero no desde la reflexión.

Esta ausencia de guía revela una verdad incómoda: **el poder no garantiza claridad**. Allí donde no existe una instancia de acompañamiento, incluso los líderes más fuertes quedan atrapados en sus propias emociones no elaboradas.

Desde la perspectiva de la mentoría, este punto resulta esencial. La mentoría no surge para quienes no tienen responsabilidad, sino precisamente para quienes la tienen. Acompañar implica ofrecer un espacio donde el conflicto pueda ser pensado antes de convertirse en acción destructiva.

La Ilíada muestra el costo de no contar con ese espacio.

La ausencia del mentor como dato formativo

En *La Ilíada* no aparece aún la figura explícita del mentor. Y esa ausencia no es un vacío casual, sino un dato formativo fundamental. El poema muestra un mundo en el que la guía no está disponible, y las consecuencias son devastadoras.

Los héroes no carecen de valentía ni de inteligencia. Carecen de **acompañamiento interno y externo** que les permita elaborar lo que les ocurre. El resultado es un conflicto que se intensifica, se prolonga y se vuelve colectivo.

Desde esta lectura, *La Ilíada* representa el **escenario previo a la mentoría**: un mundo donde la fuerza y el poder no bastan, y donde la falta de guía amplifica el conflicto en lugar de transformarlo en aprendizaje.

La mentoría, tal como será desarrollada en las unidades siguientes, aparece como respuesta a esta carencia estructural.

La mentoría en acción – El conflicto emerge

En nuestro caso ilustrativo, el proceso de mentoría entra, en esta etapa, en una fase de tensión más explícita. Sofía enfrenta una situación crítica: un desacuerdo abierto con otro líder del equipo que pone en riesgo un proyecto clave. La presión aumenta, las emociones se intensifican y aparece la tentación de tomar una decisión rápida para "cerrar el conflicto".

En el encuentro de mentoría, Sofía expresa frustración y enojo. Su discurso se vuelve categórico: identifica responsables, busca justificar su posición y anticipa posibles confrontaciones. El conflicto comienza a ocupar todo el espacio interno.

El mentor no interviene de inmediato para calmar o resolver. Reconoce que el conflicto ha alcanzado un punto similar al que describe *La Ilíada*: **una experiencia emocional intensa que aún no ha sido elaborada**.

La intervención consiste, entonces, en algo fundamental: **detener la acción para abrir reflexión**. El mentor propone explorar qué emociones están presentes, qué valores se sienten amenazados y qué decisiones están siendo impulsadas más por la reacción que por el criterio.

Este momento marca un punto de inflexión. Sofía comienza a percibir que el verdadero riesgo no es el conflicto externo, sino **actuar sin comprenderlo**.

La Ilíada y la ética de la mentoría

El paralelismo entre *La Ilíada* y la mentoría contemporánea permite comprender la necesidad ética del acompañamiento. **Allí donde el conflicto no es pensado, se convierte en destino**. Allí donde es acompañado, puede transformarse en aprendizaje.

La mentoría no elimina el conflicto; **lo humaniza**. Ofrece un espacio donde la emoción puede ser reconocida, la experiencia puede ser comprendida y la decisión puede ser tomada con mayor conciencia.

En este sentido, la mentoría aparece como una práctica ética orientada a **evitar que la guerra interior se**

convierta en guerra exterior, tanto en la vida personal como en las organizaciones y comunidades.

La mentoría nace como respuesta a la experiencia humana del conflicto no acompañado; antes de ser una metodología, es una necesidad ética.

La Ilíada muestra lo que ocurre cuando no existe guía. La mentoría contemporánea se propone ofrecer aquello que el poema evidencia como ausente: un espacio de palabra, reflexión y acompañamiento capaz de transformar el conflicto en crecimiento.

4. El liderazgo, el ego y la ausencia de orientación

Los líderes retratados en *La Ilíada* encarnan distintas formas de ejercer el poder. Algunos lo hacen desde la autoridad formal, otros desde el prestigio ganado en combate y otros desde una identidad profundamente ligada al reconocimiento externo. Esta diversidad permite observar con claridad un fenómeno recurrente: **el ejercicio del liderazgo sin orientación tiende a quedar atrapado en el ego**.

El poema muestra que el liderazgo, cuando no está sostenido por la escucha, la humildad y la reflexión, se vuelve autorreferencial. El líder comienza a confundirse con su rol, y el rol con su valor personal. En ese desplazamiento, el propósito colectivo se debilita y las

decisiones pasan a responder más a la necesidad de afirmación que al bien común.

Desde una lectura formativa, *La Ilíada* revela que el problema no es el liderazgo en sí mismo, sino **el liderazgo ejercido en soledad**, sin una instancia que ayude a pensar, a poner en perspectiva y a elaborar el impacto de las propias decisiones.

Poder, identidad y fragilidad interna

Uno de los aportes más relevantes de *La Ilíada* a la comprensión del liderazgo es su capacidad para mostrar la fragilidad interna que suele acompañar al poder. Los líderes homéricos no fracasan por falta de fuerza o de inteligencia, sino por la incapacidad de **regular su mundo interno** cuando este se ve amenazado.

El ego aparece como una respuesta defensiva ante la inseguridad, la pérdida de reconocimiento o el cuestionamiento del propio lugar. Cuando no existe una orientación que permita elaborar estas tensiones, el ego ocupa el centro de la escena y desplaza la reflexión.

Desde la perspectiva de la mentoría, este punto es decisivo. La Academia de la Red Global de Mentores sostiene que **todo liderazgo expone a la persona a tensiones identitarias profundas**, y que sin

acompañamiento estas tensiones tienden a resolverse de manera reactiva.

La mentoría surge, precisamente, como una respuesta ética a esta fragilidad estructural del liderazgo.

Liderar sin orientación: el conflicto se perpetúa

La Ilíada muestra que, allí donde el líder no se deja orientar, el conflicto no solo persiste, sino que se amplifica. Las decisiones tomadas desde el orgullo herido o la necesidad de afirmación generan cadenas de consecuencias que afectan a toda la comunidad.

Este patrón no es exclusivo del mundo épico. En contextos contemporáneos, organizaciones enteras pueden verse afectadas por **decisiones tomadas sin reflexión, sin contraste y sin acompañamiento**. El liderazgo sin mentoría tiende a cerrarse sobre sí mismo, perdiendo capacidad de escucha y aprendizaje.

Desde una perspectiva formativa, esto permite afirmar que la mentoría **no es un complemento opcional del liderazgo**, sino una condición necesaria para su ejercicio responsable. Acompañar al líder no significa debilitar su autoridad, sino fortalecer su criterio y su capacidad de decisión.

La mentoría en acción – La decisión crítica

En el caso que acompaña esta obra, la tensión alcanza un punto decisivo en esta etapa. Sofía, en su rol de

liderazgo, debe tomar una decisión que impactará directamente en la estructura del equipo. El conflicto con el otro líder se ha intensificado, y la presión por "demostrar firmeza" es cada vez mayor. Aparecen pensamientos recurrentes: la necesidad de ser reconocida, el temor a parecer débil y la urgencia de cerrar el conflicto rápidamente.

En el espacio de mentoría, emerge con claridad la dimensión identitaria del conflicto. La decisión ya no se presenta solo como un problema operativo, sino como una amenaza al lugar que Sofía siente que ocupa en la organización.

El mentor propone entonces una pausa deliberada. No para retrasar la decisión indefinidamente, sino para **separar el rol del ego**, la responsabilidad del miedo, la autoridad del impulso.

Se trabaja una pregunta clave: *"Sofía: Si esta decisión no afectara cómo te perciben, ¿seguiría siendo la misma?"*

Esta pregunta introduce una distinción fundamental. Sofía comienza a reconocer que parte de su impulso proviene de la necesidad de validación más que del propósito del proyecto. Este reconocimiento no resuelve aún el conflicto, pero transforma radicalmente la calidad desde la cual se abordará.

La mentoría cumple aquí su función ética central: **ayudar a que el poder no se ejerza desde la reacción**, sino desde el criterio.

Liderazgo acompañado: una condición ética

El paralelismo entre *La Ilíada* y la práctica contemporánea permite afirmar que el liderazgo sin orientación tiende a volverse frágil, reactivo y autorreferencial. La mentoría aparece como el espacio donde el líder puede **pensar su rol sin quedar atrapado en él**.

Acompañar al líder no implica dirigir sus decisiones, sino ayudarle a **distinguir entre lo que nace del ego y lo que responde al propósito**. En este sentido, la mentoría no debilita el liderazgo: lo humaniza y lo vuelve sostenible.

L**a mentoría es una respuesta ética** a los límites estructurales del liderazgo ejercido en soledad. Allí donde no existe orientación, el ego ocupa el lugar del criterio y el conflicto se perpetúa.

Reconocer esta dinámica es fundamental para ejercer la mentoría con responsabilidad y para comprender por qué toda formación en liderazgo debería incluir, de manera explícita, espacios de acompañamiento reflexivo.

5. La guerra interior como problema formativo

Más allá de la guerra externa que estructura *La Ilíada*, la obra expone una batalla más profunda y persistente: la guerra interior. Los personajes se debaten entre impulsos contradictorios, deseos opuestos, lealtades en tensión y dilemas éticos que no saben cómo resolver. La violencia del relato no es solo física; es, sobre todo, una manifestación de conflictos internos no elaborados.

Desde una lectura formativa, *La Ilíada* permite identificar que **la verdadera fuente del sufrimiento humano no es el conflicto en sí, sino la incapacidad de comprenderlo y ordenarlo internamente**. La ira, el orgullo, el miedo a la deshonra y la necesidad de reconocimiento gobiernan las decisiones porque no encuentran un espacio donde ser pensados.

Esta dimensión interna del conflicto es central para la mentoría. La Academia de la Red Global de Mentores sostiene que **todo proceso formativo auténtico comienza cuando una persona logra reconocer su guerra interior** y se dispone a elaborarla con conciencia.

El conflicto interno como punto de partida del aprendizaje

En *La Ilíada*, los personajes no carecen de valores ni de ideales. Carecen de herramientas internas para integrar lo que sienten con lo que deben decidir. Esta brecha entre emoción y criterio es el núcleo del problema formativo.

Cuando la guerra interior no es reconocida, la persona queda capturada por ella. Las decisiones se vuelven erráticas, los vínculos se deterioran y el sufrimiento se multiplica. El conflicto interno no acompañado tiende a proyectarse hacia afuera, generando rupturas innecesarias y daños colectivos.

Desde la perspectiva de la mentoría, este diagnóstico es decisivo: **no se puede acompañar sin atender el mundo interno**. El aprendizaje profundo no ocurre mientras la persona está en guerra consigo misma sin comprenderlo.

La mentoría aparece, entonces, como una práctica orientada a intervenir en ese espacio interno, no para eliminar el conflicto -lo cual sería imposible y poco deseable-, sino **para ayudar a nombrarlo, comprenderlo y transformarlo en aprendizaje**.

De la guerra interior a la conciencia formativa

El paso de *La Ilíada* a *La Odisea* puede leerse como un desplazamiento simbólico **desde la guerra externa hacia el viaje interior**. Este tránsito no es casual: marca el momento en que la experiencia humana comienza a ser elaborada, no solo padecida.

La guerra interior, cuando es reconocida, se convierte en un punto de inflexión. La persona deja de actuar únicamente desde la reacción y comienza a observarse. Esta observación inaugura el espacio formativo propiamente dicho.

Desde la ética de la mentoría, este momento es crucial. El mentor no entra en escena para resolver el conflicto por el aprendiz, sino para **sostener el proceso de conciencia** que permite que el conflicto se vuelva inteligible y transformador.

La mentoría en acción – Nombrar la guerra interior

En nuestro caso ilustrativo, el proceso de mentoría alcanza aquí un momento decisivo.

Tras la decisión crítica trabajada en el capítulo anterior, Sofía experimenta una sensación ambigua: alivio por no haber reaccionado impulsivamente, pero también una profunda inquietud interna. Aparecen dudas persistentes, autocrítica excesiva y un temor difuso a haber perdido autoridad.

En el espacio de mentoría, por primera vez, la conversación deja de centrarse en el conflicto externo y se desplaza hacia el mundo interno de la mentorada. El mentor propone una exploración directa: *"Sofía: ¿Qué conflicto estás viviendo por dentro que todavía no tiene nombre?"*

La pregunta genera silencio. Luego, palabras fragmentadas. Sofía comienza a identificar una tensión entre su deseo de ser reconocida y su necesidad de actuar con coherencia; entre el miedo a equivocarse y la responsabilidad de decidir; entre la imagen que cree que debe sostener y la persona que está llegando a ser.

Este momento marca un quiebre formativo. La guerra interior deja de ser una fuerza difusa y se convierte en **objeto de reflexión**. No desaparece, pero pierde su carácter caótico. Comienza a ordenarse.

La mentoría cumple aquí su función más profunda: crear un espacio seguro donde el conflicto interno puede ser pensado sin juicio, sin urgencia y sin imposición de soluciones.

La guerra interior acompañada: nacimiento del aprendizaje profundo

Cuando el conflicto interno es reconocido y acompañado, ocurre una transformación cualitativa. La persona ya no se define por sus impulsos, sino por su

capacidad de comprenderlos. El sufrimiento deja de ser estéril y se convierte en fuente de aprendizaje.

Desde esta perspectiva, la mentoría no es una práctica orientada al desempeño inmediato, sino al **desarrollo de la conciencia**. Acompaña a la persona a integrar emoción, pensamiento y acción, habilitando decisiones más libres y responsables.

La Ilíada muestra lo que ocurre cuando la guerra interior no encuentra acompañamiento. *La Odisea*, como se verá en la unidad siguiente, narrará el comienzo de un camino distinto: el del viaje interior acompañado, donde el conflicto se transforma en sabiduría.

La mentoría nace allí donde la guerra interior encuentra un espacio de palabra, reflexión y acompañamiento.

Antes de toda técnica, modelo o metodología, la mentoría es una respuesta humana a la necesidad de comprender lo que ocurre dentro de nosotros cuando la vida nos desafía.

La Unidad I ha mostrado el escenario previo a la mentoría: la palabra como origen del aprendizaje, el relato formativo, el conflicto no acompañado, el liderazgo sin orientación y la guerra interior como problema formativo. Con estos elementos, el camino queda preparado para el tránsito hacia *La Odisea*, donde la figura del mentor emergerá de manera

explícita y el conflicto comenzará a ser transformado en aprendizaje.

La mentoría no nace de la estabilidad, sino del conflicto; no surge de la certeza, sino de la necesidad de orientación. Antes de que existiera la figura explícita del mentor, ya existía el problema que la mentoría viene a abordar: la dificultad humana para atravesar conflictos internos y externos sin acompañamiento.

Comprender estos fundamentos históricos y culturales es un paso imprescindible para ejercer la mentoría con profundidad, conciencia y responsabilidad en el presente.

UNIDAD II

LA ODISEA COMO MATRIZ FORMATIVA DE LA MENTORÍA

Propósito formativo de la unidad

Analizar *La Odisea* como un modelo temprano de desarrollo humano acompañado, reconociendo en su estructura narrativa, en sus personajes y en sus vínculos el surgimiento explícito de la mentoría como práctica formativa orientada a la autonomía.

La UNIDAD I ha mostrado el escenario previo a la mentoría: un mundo dominado por el conflicto externo, el liderazgo sin orientación, el ego desbordado y la guerra interior no elaborada.

La Ilíada expone con crudeza lo que ocurre cuando la experiencia humana carece de acompañamiento formativo: el conflicto se amplifica, el sufrimiento se multiplica y la acción se vuelve reactiva.

Con *La Odisea*, la narrativa homérica introduce un giro decisivo. La guerra cede su lugar al viaje. La destrucción

externa da paso a la exploración interior. El héroe ya no se define solo por su fuerza, sino por su capacidad de aprender, esperar, decidir y transformarse a lo largo del tiempo.

Este giro no es solo literario; es profundamente formativo. Marca el pasaje desde un mundo donde el conflicto no encuentra guía hacia otro donde el **acompañamiento comienza a tomar forma explícita**. En ese tránsito emerge, por primera vez con claridad, la figura que da nombre a la disciplina que hoy nos ocupa: Mentor.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, *La Odisea* puede leerse como una **matriz fundacional de la mentoría**. No porque presente una teoría formal, sino porque narra, con extraordinaria profundidad, los elementos esenciales de todo proceso de acompañamiento humano: el viaje, la prueba, la espera, la palabra orientadora, la construcción de autonomía y el retorno transformado.

La mentoría, tal como se desplegará en esta unidad, deja de ser una respuesta implícita a la ausencia de guía y se convierte en una **presencia consciente**, discreta pero decisiva, que acompaña el desarrollo del aprendiz sin sustituirlo.

El giro estructural: de La Ilíada a La Odisea

La UNIDAD II se organiza en torno a cuatro desplazamientos fundamentales que estructuran tanto la narrativa homérica como la lógica profunda de la mentoría:

1. **De la guerra externa al viaje interior**
   El conflicto ya no se resuelve por la fuerza, sino por la transformación del sujeto que lo atraviesa.
2. **Del conflicto no acompañado al acompañamiento explícito**
   La experiencia deja de ser padecida en soledad y comienza a ser orientada.
3. **De la ausencia de mentor a la aparición de Mentor**
   El acompañamiento adquiere nombre, rol y responsabilidad ética.
4. **Del caos a la formación de la autonomía**
   El objetivo ya no es vencer, sino volver distinto: con criterio, identidad y capacidad de decisión.

Estos desplazamientos no solo explican *La Odisea*; **explican la razón de ser de la mentoría** como disciplina formativa.

La mentoría en acción – El inicio de la elaboración

En nuestro caso ilustrativo, la transición hacia la UNIDAD II se produce de manera natural. Tras haber reconocido su guerra interior en la etapa anterior, Sofía experimenta un cambio sutil pero profundo: ya no busca resolver el conflicto de inmediato, sino comprenderlo. El ritmo interno se desacelera. Aparece la necesidad de revisar decisiones pasadas, de observar patrones de comportamiento y de preguntarse qué tipo de líder desea llegar a ser.

El espacio de mentoría comienza a adquirir una nueva cualidad. Las conversaciones dejan de girar exclusivamente en torno al problema puntual y se orientan hacia el **proceso de transformación** que la aprendiz está atravesando. El mentor ya no acompaña solo el conflicto, sino el viaje.

Este momento marca el paso del reconocimiento a la elaboración. El conflicto interno, antes caótico, empieza a ordenarse. No desaparece, pero se vuelve inteligible. La aprendiz comienza a experimentar algo nuevo: **la posibilidad de aprender de lo que vive**, en lugar de solo reaccionar ante ello.

Este es el punto exacto donde comienza *La Odisea*

como matriz formativa de la mentoría.

Sentido formativo de la unidad

La UNIDAD II no se propone idealizar el viaje ni romantizar el acompañamiento. Su propósito es mostrar que el desarrollo humano es un proceso largo, exigente y no lineal, que requiere presencia, palabra orientadora y respeto por los tiempos del aprendiz.

Aquí se hará visible que la mentoría no acelera el viaje ni lo acorta. Lo **hace habitable**, pensable y formativo. Si *La Ilíada* mostró por qué la mentoría es necesaria, *La Odisea* mostrará **cómo ocurre**.

1. La Odisea: el viaje como proceso de formación

Con *La Odisea*, la narrativa homérica introduce una comprensión radicalmente distinta de la experiencia humana. La guerra ha terminado, pero el conflicto no. Lo que comienza ahora no es un enfrentamiento externo, sino un **viaje prolongado de formación**, en el que cada etapa, cada desvío y cada prueba contribuyen a la transformación del sujeto que lo

atraviesa.

Desde una lectura formativa, el viaje de Odiseo no puede entenderse como un simple retorno geográfico a Ítaca. Es, ante todo, un **proceso de aprendizaje en el tiempo**, donde la experiencia deja de ser padecida y comienza a ser elaborada. El héroe ya no se define por su fuerza, sino por su capacidad de observar, esperar, elegir y aprender de lo vivido.

Este cambio es central para comprender la mentoría. La mentoría no se activa en la urgencia de la batalla, sino en la **duración del viaje**. Aparece cuando el conflicto ya ha sido reconocido y se vuelve necesario transformarlo en sabiduría.

El viaje como estructura formativa

En *La Odisea*, el viaje cumple una función claramente formativa. Odiseo no avanza en línea recta. Se desvía, se detiene, se equivoca y debe corregirse. Cada episodio introduce un aprendizaje distinto: el límite, la tentación, la pérdida, la espera, la prudencia.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, esta estructura narrativa revela un principio fundamental: **el desarrollo humano no es lineal ni inmediato**.

Formarse implica atravesar procesos largos, aceptar la incertidumbre y sostener el aprendizaje incluso cuando el destino parece lejano. La mentoría se inscribe exactamente en esta lógica. No promete atajos ni soluciones rápidas. Acompaña el proceso, ayuda a leer cada etapa del viaje y sostiene la continuidad cuando el cansancio o la duda amenazan con detenerlo.

Aprender en el camino: experiencia y conciencia

Uno de los rasgos más significativos del viaje de Odiseo es que el aprendizaje no ocurre antes de la experiencia, sino **en la experiencia misma**. Odiseo aprende porque vive, y vive de manera distinta porque aprende. Este movimiento circular -experiencia, reflexión, decisión - es la base de todo proceso formativo profundo.

En *La Odisea*, el error no es eliminado; es integrado. La pérdida no es negada; es comprendida. La espera no es vacía; es formativa. El viaje enseña porque obliga a **pensar lo vivido**, no solo a soportarlo.

Este es el punto exacto donde la mentoría encuentra su sentido más pleno. El mentor no evita el viaje ni sus pruebas. Ayuda a **convertir la experiencia en aprendizaje**, acompañando al aprendiz a interpretar lo que le ocurre y a decidir desde un lugar cada vez más

consciente.

La mentoría en acción – Comenzar a decidir desde el viaje

En nuestro caso ilustrativo, el proceso entra ahora en una etapa claramente distinta.

Tras haber reconocido su guerra interior, Sofía ya no se siente urgida a "resolverlo todo". Comienza a aceptar que el momento que atraviesa no es un problema aislado, sino parte de un **viaje formativo más amplio**. Esta comprensión no elimina la dificultad, pero transforma su relación con ella.

En una sesión de mentoría, Sofía trae una situación concreta: debe redefinir su manera de relacionarse con su equipo tras el conflicto vivido. Antes, habría buscado una acción rápida para recuperar control. Ahora, formula la situación de otro modo: "Siento que este momento me está pidiendo aprender algo sobre cómo lidero".

Esta formulación marca un cambio decisivo. La decisión que se aproxima ya no se vive como reacción defensiva, sino como **acto formativo**. El mentor acompaña este desplazamiento, ayudándole a identificar qué está

aprendiendo sobre sí misma, sobre su forma de decidir y sobre el tipo de líder que desea llegar a ser.

No hay aún una respuesta cerrada. Hay algo más valioso: **conciencia de proceso**. Sofía empieza a habitar su propio viaje, en lugar de luchar contra él.

Odiseo y el mentorado contemporáneo: una misma lógica

El paralelismo entre el viaje de Odiseo y el proceso de mentoría contemporáneo es profundo. Ambos implican aceptar que no todo se resuelve de inmediato, que el aprendizaje requiere tiempo y que el retorno -a Ítaca o a una nueva forma de liderazgo- solo es posible después de la transformación. La mentoría, como el viaje, no promete llegar rápido. Promete **llegar distinto**.

Desde esta perspectiva, *La Odisea* no es solo un relato épico, sino un **modelo formativo** que ilumina la práctica actual de la mentoría: acompañar sin acelerar, orientar sin dirigir y sostener el proceso hasta que la autonomía pueda emerger.

La Odisea nos muestra que el aprendizaje verdadero ocurre en el trayecto, y que la función del

acompañamiento no es evitarlo, sino hacerlo consciente, habitable y transformador.

2. Ítaca y la Grecia antigua: contexto cultural del acompañamiento

Para comprender el sentido formativo del viaje en *La Odisea*, es necesario detenerse en Ítaca y en el contexto cultural en el que esta adquiere significado. Ítaca no es presentada como un lugar de poder, riqueza o gloria épica. Es una isla pequeña, discreta, casi marginal en el mapa del mundo griego. Sin embargo, es el centro simbólico del relato.

Desde una lectura histórico-cultural, Ítaca representa algo fundamental para la formación humana en la Grecia antigua: **el lugar donde la identidad se consolida**. No es el punto de partida ingenuo ni el escenario del conflicto, sino el espacio al que se vuelve después de haber sido transformado por la experiencia.

En la cultura griega arcaica, el aprendizaje no se concebía como acumulación de saberes, sino como **configuración del carácter**. La "paideia" -la formación integral de la persona- implicaba desarrollar criterio, sentido de pertenencia, responsabilidad frente a la comunidad y coherencia entre lo que se es y lo que se hace. Ítaca encarna ese horizonte.

Desde la perspectiva de la mentoría, este contexto resulta decisivo: **no se acompaña solo para resolver problemas, sino para ayudar a alguien a volver a sí mismo**, a un lugar interno desde el cual pueda decidir con mayor claridad.

Ítaca como horizonte, no como meta inmediata

En *La Odisea*, Ítaca no es una meta que se alcanza rápidamente ni un premio garantizado. Es un horizonte que orienta el viaje, incluso cuando parece inalcanzable. Odiseo no avanza porque tenga certeza del resultado, sino porque **mantiene vivo el sentido de retorno**.

Este rasgo introduce una enseñanza central para la mentoría contemporánea. El acompañamiento formativo no se orienta exclusivamente a resultados inmediatos, cargos, logros o validaciones externas. Se

orienta a la construcción de un **lugar interno al que el aprendiz pueda volver**, incluso en medio de la incertidumbre.

Desde la ética de la mentoría, Ítaca representa aquello que da coherencia al proceso: valores, identidad, propósito. El mentor no define Ítaca por el aprendiz, pero ayuda a que este la descubra, la nombre y la sostenga como referencia.

Acompañamiento y comunidad en la Grecia antigua

En la Grecia arcaica, el individuo no se concebía separado de la comunidad. Las decisiones personales tenían consecuencias colectivas, y la formación incluía necesariamente el aprendizaje de cómo habitar ese entramado relacional.

El acompañamiento, en este contexto, no era un acto aislado, sino una práctica cultural. Los más jóvenes aprendían observando, escuchando y siendo orientados por figuras de referencia que no imponían caminos, pero **ofrecían marcos de sentido**.

Ítaca, como comunidad, es también un espacio que espera. Penélope sostiene el hogar, Telémaco crece en ausencia del padre y Mentor cuida el legado. La

formación no ocurre solo en el viaje de Odiseo, sino también en quienes permanecen. Esta dimensión amplía la comprensión de la mentoría: **acompañar es sostener sentido incluso cuando el otro está lejos**.

La mentoría en acción – Construir un lugar al que volver

En nuestro caso ilustrativo, el proceso de mentoría entra ahora en una fase más profunda. Tras haber comenzado a habitar su viaje formativo, Sofía se enfrenta a una pregunta que no había aparecido con claridad antes: "¿Desde qué lugar quiero liderar?". Ya no se trata solo de resolver conflictos o tomar decisiones puntuales, sino de **definir una identidad profesional y humana**.

En una siguiente sesión de mentoría, el mentor introduce una distinción clave: le propone a Sofía pensar su rol no solo en términos de funciones y responsabilidades, sino como un lugar interno. Le pregunta: "Sofía: Cuando este momento pase, ¿a qué versión de ti misma te gustaría poder volver?"

La pregunta no busca una respuesta inmediata. Funciona como Ítaca: orienta sin exigir llegada. La aprendiz comienza a identificar valores que quiere

preservar incluso en contextos de presión: coherencia, respeto, claridad, capacidad de escucha. Empieza a construir, conscientemente, su propio "lugar al que volver".

Este movimiento marca un avance fundamental en el proceso de mentoría. La aprendiz deja de definirse únicamente por el rol que ocupa y comienza a reconocerse como **sujeto en formación**, capaz de sostener una identidad más allá de las circunstancias.

Ítaca y la mentoría contemporánea: identidad y retorno

El paralelismo entre Ítaca y la mentoría actual es profundo. En ambos casos, el acompañamiento no se orienta a la eliminación del conflicto, sino a la **construcción de sentido**. Ítaca no evita las pruebas del viaje, pero les da dirección.

La mentoría cumple una función similar: ayuda al aprendiz a no perderse en el camino, no porque le marque cada paso, sino porque le recuerda constantemente **quién está llegando a ser**. Desde esta perspectiva, acompañar no es empujar hacia adelante, sino ayudar a sostener un centro interno desde el cual avanzar.

En la Grecia antigua, como en la práctica contemporánea de la mentoría, el acompañamiento auténtico no define el destino, pero **ayuda a que el mentorado no lo pierda de vista**.

3. El viaje como escuela interior

En *La Odisea*, el viaje no es solo una sucesión de pruebas externas. Es, sobre todo, una **escuela interior**. Cada episodio enfrenta a Odiseo no únicamente con peligros del mundo, sino con aspectos de sí mismo: su astucia, su deseo de reconocimiento, su impaciencia, su nostalgia, su capacidad de renuncia y su relación con el poder.

Desde una lectura formativa, este rasgo es decisivo. El aprendizaje más profundo no ocurre cuando el héroe vence a un enemigo, sino cuando **se ve obligado a mirarse**, a reconocer sus límites y a elegir de manera distinta a como lo habría hecho antes.

La mentoría se inscribe exactamente en este espacio. No acompaña solo la acción, sino la **experiencia interna que la precede y la sigue**. Ayuda a que el viaje

no sea únicamente una acumulación de vivencias, sino un proceso de transformación consciente.

Las pruebas como revelación del mundo interno

Las pruebas que enfrenta Odiseo -las tentaciones, los engaños, los retrasos, las pérdidas- no son obstáculos arbitrarios. Funcionan como reveladores. Cada una expone una dimensión de su carácter y lo confronta con decisiones que no pueden resolverse solo con inteligencia o fuerza.

En este sentido, *La Odisea* muestra que el verdadero desafío del viaje no es llegar a Ítaca, sino **no perderse a sí mismo en el camino**. La tentación de detenerse, de olvidar el propósito, de ceder al placer inmediato o al reconocimiento externo está siempre presente.

Desde la ética de la mentoría, este punto es central: el aprendizaje auténtico comienza cuando la persona reconoce qué fuerzas internas la desvían de su horizonte formativo. La mentoría no elimina esas fuerzas; ayuda a **hacerlas conscientes y a dialogar con ellas**.

La espera, la renuncia y el límite como aprendizajes formativos

Uno de los aprendizajes más exigentes del viaje de Odiseo es la espera. Esperar no como pasividad, sino como capacidad de sostener el propósito sin precipitar la acción. La espera obliga a renunciar a soluciones inmediatas y a tolerar la incomodidad del no saber.

Este aprendizaje es profundamente contemporáneo. En contextos actuales, donde se privilegia la rapidez y la respuesta inmediata, la mentoría introduce una pedagogía distinta: **la del tiempo necesario para comprender**.

La renuncia también ocupa un lugar central. Odiseo debe dejar atrás oportunidades que, en otro momento, habrían parecido deseables. Renunciar no significa fracasar, sino elegir en función de un horizonte más amplio.

La mentoría acompaña precisamente este tipo de aprendizajes: enseñar a distinguir entre lo que es posible y lo que es coherente; entre lo que seduce y lo que forma.

La mentoría en acción – La confrontación íntima

En nuestro caso ilustrativo, el proceso entra ahora en una etapa más silenciosa, pero más exigente. Sofía

comienza a notar patrones internos que antes pasaban desapercibidos. Se da cuenta de que, ante la incertidumbre, tiende a sobrecargarse de responsabilidades; que su necesidad de hacerlo todo bien está ligada al miedo a decepcionar; que su dificultad para delegar tiene más que ver con control que con eficiencia.

Estas observaciones no surgen de una corrección externa, sino de un **proceso de autoobservación acompañado**. En el espacio de mentoría, el mentor no interpreta ni diagnostica. Sostiene preguntas que invitan a mirar más hondo: "¿Qué estás intentando proteger cuando actúas así?", "¿Qué perderías si eligieras hacerlo de otro modo?"

Estas preguntas no buscan respuestas rápidas. Funcionan como las pruebas del viaje: incomodan, detienen, obligan a pensar. La aprendiz empieza a experimentar que el mayor desafío no es gestionar el entorno, sino **revisar su forma de estar en él**.

Este momento marca una confrontación íntima. No hay crisis visible, pero sí un movimiento interno profundo. La aprendiz comienza a distinguir entre la líder que ha sido hasta ahora y la líder que está emergiendo.

Odiseo, la interioridad y la mentoría

El paralelismo entre el viaje de Odiseo y este proceso contemporáneo es claro. Ambos muestran que el viaje exterior solo se vuelve formativo cuando es acompañado por un viaje interior. Sin ese desplazamiento interno, el movimiento es solo desgaste.

La mentoría aparece aquí con toda su fuerza: no como guía de caminos externos, sino como **acompañante del proceso interno de discernimiento**. Ayuda a sostener la incomodidad, a no huir de las preguntas difíciles y a integrar los aprendizajes que surgen del límite. Desde esta perspectiva, la mentoría no acelera el viaje ni lo suaviza. Lo vuelve **consciente**.

La Odisea muestra que la sabiduría no surge de evitar las tentaciones, sino de atravesarlas con conciencia. La mentoría acompaña precisamente este tránsito: ayuda a que la experiencia se transforme en aprendizaje y que el aprendizaje configure identidad.

4. El retorno como integración del aprendizaje

En *La Odisea*, el retorno no es simplemente el final del viaje. Es su sentido. Odiseo no vuelve a Ítaca como quien regresa al punto de partida, sino como alguien que **ha sido transformado por lo vivido**. El verdadero retorno no es geográfico; es formativo.

Desde una lectura profunda, el retorno representa la capacidad de **integrar la experiencia**, de convertir lo atravesado -errores, pérdidas, pruebas, esperas- en sabiduría encarnada. El viaje solo se completa cuando lo aprendido puede ser sostenido en la vida cotidiana, en las decisiones concretas y en la relación con los otros.

Este principio es central para la mentoría. Acompañar no es solo ayudar a atravesar el viaje, sino **sostener la integración de lo aprendido**, evitando que la experiencia quede fragmentada o se pierda en la urgencia del siguiente desafío.

Volver distinto: el sentido formativo del retorno

En *La Odisea*, Odiseo debe reaprender a habitar su propio hogar. El retorno no es inmediato ni triunfal.

Requiere discernimiento, paciencia y lectura cuidadosa del contexto. El héroe que vuelve no impone su presencia; observa, espera y actúa con criterio.

Este rasgo introduce una enseñanza decisiva para la mentoría contemporánea: **la integración del aprendizaje exige tiempo y conciencia**. No basta con haber vivido la experiencia; es necesario traducirla en nuevas formas de actuar, decidir y relacionarse.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, el retorno simboliza el momento en que el aprendiz comienza a **sostener su autonomía**, no como independencia absoluta, sino como capacidad de decidir con criterio propio, integrando lo aprendido en su identidad.

Integrar no es cerrar: aprendizaje como proceso vivo

El retorno no clausura el aprendizaje; lo vuelve operativo. Odiseo no deja de enfrentar desafíos al volver a Ítaca, pero ahora lo hace desde un lugar distinto. La experiencia vivida se ha convertido en referencia interna.

Este punto es clave para comprender la mentoría como

práctica formativa y no como intervención puntual. La mentoría no busca "resolver" procesos y cerrarlos, sino **ayudar a que el aprendizaje se vuelva disponible para el futuro**.

Integrar implica reconocer patrones, asumir límites, sostener valores y actuar con mayor coherencia entre lo que se piensa, se siente y se hace. Ese es el verdadero retorno.

La mentoría en acción – Consolidar una nueva forma de liderazgo

En nuestro caso ilustrativo, el proceso de mentoría entra ahora en una etapa de consolidación.

Sofía comienza a tomar decisiones desde un lugar claramente distinto al del inicio del proceso. No porque los conflictos hayan desaparecido, sino porque su relación con ellos ha cambiado. Hay menos urgencia reactiva y más capacidad de observación. Menos necesidad de afirmación y mayor claridad de propósito.

En una situación reciente, Sofía debe abordar una conversación difícil con su equipo. Antes, habría preparado argumentos defensivos o buscado imponer una solución. Esta vez, elige otra vía: plantea el

contexto, escucha activamente y explicita los criterios desde los cuales está decidiendo.

Al finalizar la sesión de mentoría posterior a esa experiencia, la aprendiz lo expresa con claridad: "Esta vez sentí que estaba siendo fiel a quien quiero ser como líder, incluso sin tener todas las respuestas".

Ese momento señala el retorno. No a un cargo, ni a una posición, sino a una **identidad más integrada**. La mentoría ha cumplido su función: el aprendizaje ya no depende del acompañamiento constante, sino que comienza a sostenerse desde dentro.

Autonomía acompañada: el objetivo formativo del viaje

El retorno marca también una redefinición del vínculo de mentoría. El mentor interviene menos, no porque sea innecesario, sino porque el aprendiz ha desarrollado mayor capacidad de autoobservación, reflexión y decisión.

Esta es una de las expresiones más claras de una mentoría bien conducida: **cuando el mentor puede retirarse sin que el aprendizaje se pierda**. La autonomía no rompe el vínculo; lo transforma.

Desde esta perspectiva, la mentoría no produce dependencia, sino criterio. No crea seguidores, sino personas capaces de pensar, decidir y liderar con conciencia.

La Odisea y la mentoría: integración como núcleo ético

El cierre de *La Odisea* muestra que el verdadero logro del viaje no es sobrevivir a las pruebas, sino **integrar lo vivido en una forma de estar en el mundo**. La mentoría comparte esta lógica ética. Acompañar no es empujar hacia adelante ni proteger del error, sino ayudar a que la experiencia se vuelva formativa, que el aprendizaje se encarne y que la autonomía emerja de manera genuina.

UNIDAD III

LOS ARQUETIPOS FUNDACIONALES DE LA MENTORÍA

Propósito formativo de la unidad

Identificar y comprender los roles humanos universales que estructuran todo proceso de mentoría, reconociendo en los personajes de *La Odisea* arquetipos formativos que siguen operando, de manera explícita o implícita, en la práctica contemporánea del acompañamiento.

Introducción

Todo proceso de mentoría se sostiene en relaciones humanas concretas. No ocurre en abstracto ni se

reduce a técnicas o metodologías. Se encarna en personas que asumen, consciente o inconscientemente, determinados **roles formativos**.

La UNIDAD II ha mostrado el viaje como proceso: el tránsito, las pruebas, la elaboración y la integración del aprendizaje. La UNIDAD III se detiene ahora en quienes hacen posible ese viaje. No como individuos históricos, sino como **arquetipos humanos**: configuraciones profundas de comportamiento, función y sentido que atraviesan culturas, épocas y contextos.

La Odisea ofrece un repertorio excepcional de estos arquetipos. En ella aparecen figuras que no solo cumplen un papel narrativo, sino que **estructuran la experiencia formativa**: el aprendiz que se transforma, la figura que espera y sostiene, el joven que inicia su propio camino, y el mentor que acompaña sin protagonismo.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, estos personajes pueden leerse como **roles universales de la mentoría**, presentes hoy en organizaciones, instituciones educativas, procesos de liderazgo y desarrollo humano.
Esta unidad no busca mitificar a los personajes homéricos, sino **desentrañar su función formativa**,

identificar los patrones que representan y traducirlos al lenguaje y la práctica de la mentoría contemporánea.

Los arquetipos como estructuras del acompañamiento

Un arquetipo no es un modelo rígido ni un ideal a imitar. Es una **estructura de sentido** que permite comprender dinámicas humanas profundas. En mentoría, reconocer los arquetipos permite leer con mayor claridad lo que está ocurriendo en una relación de acompañamiento: quién aprende, quién sostiene, quién orienta, quién está emergiendo.

En *La Odisea*, estos arquetipos no aparecen aislados. Se relacionan, se tensionan y se transforman entre sí. La mentoría no ocurre solo en la figura de Mentor; ocurre en la interacción entre todos ellos.

Esta mirada es crucial para evitar una comprensión simplista de la mentoría. Acompañar no es solo "ser mentor"; implica **reconocer en qué rol está cada persona en cada momento del proceso**, y cómo esos roles evolucionan.

Del viaje al vínculo: una nueva profundidad formativa

Si hasta ahora el foco estuvo puesto en el proceso, a partir de esta unidad el foco se desplaza hacia el **vínculo**. La mentoría se revela como una red de relaciones que sostienen el aprendizaje a lo largo del tiempo.

Aquí se hará visible que:

- no todo mentorado es siempre mentorado,
- no todo mentor acompaña de la misma manera,
- y no todo acompañamiento es explícito.

La formación ocurre también en la espera, en el silencio, en la observación y en la confianza depositada en el otro.

La mentoría en acción – Reconocer los roles

En nuestro caso ilustrativo, el proceso entra ahora en una etapa de mayor lucidez relacional.

Sofía comienza a reconocer que no está sola en su proceso. Identifica personas que han cumplido funciones distintas en su desarrollo: quienes le ofrecieron orientación directa, quienes la sostuvieron sin intervenir, quienes la confrontaron, y quienes

confiaron en su capacidad incluso cuando ella dudaba.

En una sesión de mentoría, el mentor le propone mirar su recorrido reciente desde esta clave: "Sofía: ¿Quiénes han sido, para ti, figuras de acompañamiento en este proceso, aunque no llevaran ese nombre?"

La pregunta produce un desplazamiento importante. Sofía comienza a comprender que la mentoría no es solo una relación formal, sino una **experiencia distribuida**, encarnada en distintos vínculos y momentos.

Este reconocimiento amplía su comprensión del acompañamiento y prepara el terreno para algo más profundo: **asumir, ella misma, ciertos roles formativos frente a otros**.

Sentido formativo de la unidad

La UNIDAD III tiene como objetivo dotar al mentor y al mentorado de una **mirada más amplia y madura** sobre la mentoría.

Comprender los arquetipos permite:

- leer mejor los procesos,
- evitar confusiones de rol,

- ejercer el acompañamiento con mayor conciencia ética,
- y reconocer cuándo intervenir y cuándo retirarse.

Nombrar a quienes hacen posible el viaje es un acto formativo en sí mismo. Permite honrar el proceso, comprender su complejidad y ejercer la mentoría con mayor profundidad y responsabilidad.

1. Ulises: el arquetipo del aprendiz que se convierte en referente

Ulises (Odiseo) no es presentado en *La Odisea* como un héroe acabado. A diferencia de los personajes de *La Ilíada*, definidos principalmente por su fuerza o su honor, Ulises es un personaje en **transformación constante**. Aprende, se equivoca, corrige, espera y vuelve a decidir. Su grandeza no reside en la ausencia de error, sino en su
capacidad de aprender de la experiencia.

Desde una lectura formativa, Ulises encarna el arquetipo del aprendiz que, a lo largo del viaje, comienza a convertirse en referente para otros sin dejar de ser aprendiz de sí mismo. Este rasgo es central para la mentoría contemporánea, donde el rol de referente no se construye desde la perfección, sino desde la **conciencia del propio proceso**.

La Academia de la Red Global de Mentores reconoce en Ulises una figura clave para comprender una verdad fundamental: **no se acompaña desde la llegada, sino desde el camino recorrido**.

Aprender mientras se lidera: una tensión formativa

Ulises lidera, pero no desde la rigidez. Su liderazgo se redefine a lo largo del viaje. Aprende cuándo hablar y cuándo callar, cuándo actuar y cuándo esperar, cuándo mostrarse y cuándo ocultarse. Esta flexibilidad no es oportunismo, sino resultado de un aprendizaje profundo.

Desde la perspectiva de la mentoría, este punto es crucial. Muchos procesos formativos se detienen cuando la persona asume un rol de liderazgo, como si

liderar implicara dejar de aprender. *La Odisea* muestra lo contrario: **el liderazgo auténtico exige un aprendizaje permanente**.

Ulises no pierde autoridad por reconocer límites; la fortalece. No se vuelve referente por imponerse, sino por su capacidad de leer la realidad y adaptarse sin traicionar su horizonte formativo.

Referencia sin idealización: un modelo ético

Ulises no es un modelo idealizado. Comete errores, cae en tentaciones y toma decisiones discutibles. Precisamente por eso resulta formativo. Su recorrido enseña que convertirse en referente no significa eliminar la fragilidad, sino **integrarla con conciencia**.

Este arquetipo es fundamental para la mentoría ética. El mentor -y también el líder- no se presenta como alguien que "ya llegó", sino como alguien que **sabe aprender de lo vivido** y poner ese aprendizaje al servicio de otros. Desde esta mirada, la referencia no se impone; se reconoce. Surge cuando otros perciben coherencia entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se ha aprendido.

La mentoría en acción – Asumir un lugar de referencia sin perder el proceso

En nuestro caso ilustrativo, el proceso entra ahora en una fase especialmente significativa. Tras el recorrido formativo vivido, Sofía comienza a ser percibida de manera distinta por su entorno. Algunos miembros de su equipo empiezan a buscarla no solo para resolver temas operativos, sino para conversar, contrastar decisiones y pensar situaciones complejas.

Este reconocimiento genera una tensión interna nueva. Por un lado, Sofía siente satisfacción y validación. Por otro, aparece el temor de "no estar lista", de no tener todas las respuestas, de exponerse demasiado.

En el espacio de mentoría, este conflicto se nombra con claridad. El mentor acompaña a distinguir una confusión frecuente: **creer que ser referente exige dejar de aprender**. Le propone una pregunta clave: "Sofía: ¿Qué pasaría si tu lugar de referencia estuviera precisamente en tu manera de pensar, no en tus respuestas?"

Esta pregunta produce un desplazamiento profundo. Sofía comienza a comprender que puede acompañar a otros desde su proceso, no desde una supuesta

certeza. Que su valor como referente no está en tener soluciones cerradas, sino en **saber sostener preguntas, escuchar y decidir con criterio**.

Empieza, así, a asumir un rol de referencia sin perder la conciencia de su propio viaje. No se coloca por encima, sino al lado. No dirige, acompaña. No enseña desde la autoridad, sino desde la experiencia elaborada.

Ulises y el paso del mentorado a referente

El paralelismo entre Ulises y este momento del caso práctico es claro. Ambos muestran que el paso de mentorado a referente no ocurre por acumulación de saber, sino por **integración de experiencia**. El referente auténtico no es quien deja de aprender, sino quien **ha aprendido a aprender**.

Desde la ética de la mentoría, este arquetipo es esencial. Muchos desvíos en la práctica mentora surgen cuando el mentor se identifica con el rol y pierde contacto con su propio proceso. Ulises enseña lo contrario: la referencia se sostiene mientras el viaje interior continúa.

Este capítulo permite comprender que uno de los núcleos más delicados de la mentoría es acompañar el

pasaje del aprendiz al referente sin cristalizarlo, sin idealizarlo y sin desconectarlo de su propio aprendizaje.

Ulises encarna la figura de quien puede guiar porque sigue aprendiendo. Su autoridad no proviene de la perfección, sino de la experiencia atravesada con conciencia.

Nombrar este arquetipo permite a mentores y a mentorados reconocerse en tránsito, asumir responsabilidades sin perder humildad y ejercer influencia sin abandonar el propio camino formativo.

2. Penélope: coherencia, espera y mentoría invisible

En *La Odisea*, Penélope ocupa un lugar singular. No emprende el viaje, no enfrenta monstruos ni abandona Ítaca. Y, sin embargo, sin ella el viaje de Odiseo perdería sentido. Penélope encarna un arquetipo fundamental para la mentoría: **el acompañamiento silencioso que sostiene el proceso sin ocupar el centro**.

Desde una lectura formativa, Penélope representa una forma de mentoría que no se manifiesta en la palabra directiva ni en la intervención constante, sino en la **coherencia, la espera y la fidelidad a un horizonte**. Su acción no es pasiva; es profundamente activa, aunque discreta.

La Academia de la Red Global de Mentores reconoce en Penélope una figura clave para comprender que no todo acompañamiento se ejerce desde la visibilidad ni desde el protagonismo. Muchas veces, la mentoría más decisiva ocurre **cuando alguien sostiene el sentido mientras el otro atraviesa su viaje**.

La espera como acto formativo

Penélope espera. Pero su espera no es resignación ni inmovilidad. Es una espera consciente, estratégica y ética. Mientras Odiseo recorre el mundo, ella preserva Ítaca, cuida el hogar, protege el legado y evita decisiones irreversibles que cerrarían el proceso antes de tiempo.

Desde una perspectiva formativa, esta espera tiene un valor inmenso. Penélope enseña que **no intervenir también puede ser una forma de acompañar**,

cuando la intervención prematura dañaría el proceso del otro.

En mentoría, este principio es esencial. No todo proceso requiere acción inmediata. A veces, el mayor aporte del mentor es **no acelerar**, no resolver por el aprendiz, no ocupar el espacio que le corresponde recorrer.
La espera, en este sentido, es una expresión de confianza: confianza en el proceso, en el tiempo y en la capacidad del otro para llegar por sí mismo.

Coherencia sin exhibición: sostener el sentido

Penélope no cambia de horizonte frente a la presión. Rodeada de pretendientes, incertidumbre y ausencia prolongada, mantiene una coherencia profunda entre lo que cree, lo que espera y lo que hace. Esa coherencia es silenciosa, pero firme.

Desde la ética de la mentoría, este rasgo resulta central. El mentor invisible no persuade ni impone; **sostiene un marco de sentido** que permite que el proceso continúe sin desviarse.

En contextos contemporáneos, esta forma de acompañamiento suele pasar desapercibida. Sin

embargo, es la que permite que los aprendizajes se consoliden sin generar dependencia ni eclipsar la autonomía.

Penélope no dirige el viaje de Odiseo. Pero sin su coherencia, el retorno no sería posible.

La mentoría en acción – Sostener sin ocupar el centro

En nuestro caso ilustrativo, Sofía comienza a reconocer una dimensión nueva de su rol. Tras haber asumido un lugar de referencia, se da cuenta de que no siempre es necesario intervenir, opinar o resolver. En una situación reciente, uno de los integrantes de su equipo enfrenta una dificultad importante y busca orientación. Ella percibe el impulso de ofrecer soluciones rápidas, pero decide hacer algo distinto.

En lugar de responder de inmediato, escucha. Formula una pregunta abierta. Luego guarda silencio. Permite que el otro piense, se equivoque, reformule. Acompaña sin dirigir. Más tarde, en el espacio de mentoría, reflexiona sobre esta experiencia. Descubre algo inesperado: **sostener el proceso del otro sin ocupar el centro también es una forma de liderazgo y de mentoría**.

El mentor acompaña esta comprensión señalando una distinción clave: "No siempre ayudas más cuando haces más. A veces ayudas más cuando confías." Este reconocimiento marca un nuevo nivel de madurez. Sofía comienza a valorar el poder formativo del acompañamiento invisible: estar disponible sin invadir, sostener sin protagonizar, confiar sin abandonar.

Penélope y la ética del acompañamiento silencioso

El arquetipo de Penélope introduce una enseñanza ética fundamental para la mentoría: **no todo impacto necesita visibilidad**. En una cultura orientada al reconocimiento y al resultado inmediato, este principio resulta profundamente contracultural.

La mentoría, cuando se ejerce con madurez, incluye la capacidad de retirarse del centro, de dejar espacio al proceso del otro y de sostener el sentido sin reclamar autoría.

Penélope muestra que la fidelidad al proceso no siempre se expresa en acción directa, sino en **coherencia sostenida en el tiempo**.

Penélope encarna el arquetipo del acompañamiento

invisible que hace posible el retorno del aprendiz sin condicionarlo ni apropiarse de su proceso. Reconocer este rol amplía profundamente la comprensión de la mentoría y protege la práctica de uno de sus mayores riesgos: el protagonismo innecesario.

Nombrar a Penélope es reconocer que, muchas veces, **quien más acompaña es quien menos se nota**.

3. Telémaco: el mentorado en proceso de autonomía

Telémaco representa uno de los movimientos más significativos de *La Odisea*: el paso del joven dependiente al sujeto que comienza a ejercer criterio propio. A diferencia de Ulises, cuyo viaje ya está en marcha, Telémaco inicia el suyo desde la ausencia, la duda y la fragilidad.

Desde una lectura formativa, Telémaco encarna el arquetipo del **mentorado en proceso de autonomía**. No es todavía un referente, pero deja de ser pasivo. Su

transformación no ocurre de manera súbita, sino a través de un proceso gradual de reconocimiento de sí mismo, de su lugar y de su responsabilidad.

Este arquetipo resulta central para la mentoría contemporánea, porque expresa con claridad que **la autonomía no se impone ni se transfiere**: se construye en el tiempo, mediante experiencias acompañadas que fortalecen el criterio propio.

El despertar del criterio: del silencio a la palabra

Al inicio de *La Odisea*, Telémaco es un joven silenciado por la situación que lo rodea. La ausencia de su padre, la presión de los pretendientes y la fragilidad del hogar lo colocan en un lugar de indecisión. Sin embargo, su proceso formativo comienza cuando empieza a **nombrar su incomodidad** y a preguntarse por su rol.

Este paso -del silencio a la palabra- es profundamente formativo. Telémaco no adquiere poder de inmediato, pero adquiere **voz**. Comienza a hablar, a consultar, a escuchar y a contrastar. En ese movimiento se inicia la construcción de su autonomía.
Desde la ética de la mentoría, este punto es decisivo: acompañar no es hablar por el mentorado, sino **ayudarle a encontrar su propia voz**. La mentoría que

sustituye debilita; la que habilita la palabra fortalece.

Acompañar sin reemplazar: una distinción clave

Telémaco no recorre su camino solo. Encuentra figuras que lo orientan, lo interpelan y lo sostienen. Sin embargo, nadie toma decisiones por él. La guía que recibe no elimina la dificultad, pero la vuelve pensable. Este rasgo define una distinción fundamental para la práctica mentora: **acompañar no es reemplazar la experiencia del mentorado**. El acompañamiento auténtico respeta el derecho -y la necesidad- del otro de atravesar su propio proceso.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, este principio protege la mentoría de uno de sus mayores riesgos: generar dependencia en lugar de autonomía. Acompañar a Telémaco es ayudarle a hacerse cargo, no a descargar la responsabilidad en otro.

La mentoría en acción – Favorecer la autonomía

En nuestro caso ilustrativo, Sofía comienza a ejercer conscientemente este arquetipo. Tras haber integrado su propio proceso y asumido un lugar de referencia, empieza a acompañar a personas más jóvenes en la organización. En uno de estos casos, una colaboradora

enfrenta una decisión compleja y busca orientación directa. La expectativa es clara: recibir una respuesta.

Sofía reconoce el impulso de aconsejar, pero elige otra vía. En lugar de ofrecer una solución, ayuda a ordenar la situación: clarifica el contexto, distingue variables, explora consecuencias posibles y formula preguntas que invitan a pensar.

Durante el proceso, la colaboradora se muestra insegura. Pregunta varias veces qué debería hacer. La respuesta no llega en forma de indicación, sino de **confianza sostenida**. Poco a poco, la colaboradora empieza a articular su propio criterio.

En una sesión posterior, Sofía reflexiona sobre lo ocurrido. Comprende que acompañar la autonomía del otro implica **tolerar la incomodidad de no intervenir** y confiar en el proceso. Descubre que el aprendizaje no se mide por la rapidez de la decisión, sino por la solidez del criterio que la sostiene.

Telémaco y la mentoría generativa

El paralelismo entre Telémaco y esta etapa del caso práctico es claro. Ambos muestran que la autonomía no surge del abandono, sino del acompañamiento

adecuado. Un acompañamiento que ofrece marco, palabra y confianza, sin apropiarse del proceso del otro.

La mentoría generativa -aquella que multiplica el aprendizaje- se reconoce precisamente en este punto: cuando el mentorado comienza a decidir por sí mismo, pero no en soledad. Desde esta mirada, Telémaco no es solo mentorado; es **promesa de continuidad**. Representa el momento en que la mentoría deja de ser un vínculo individual y se convierte en una práctica que se reproduce y se transmite.

Telémaco encarna el arquetipo del aprendiz que comienza a caminar por sí mismo, apoyado, pero no dirigido. Reconocer este rol ayuda a mentores y líderes a ejercer una influencia ética, respetuosa y verdaderamente formativa.

Cuando la mentoría logra este efecto, el viaje no solo irradia: **se multiplica**.

4. Mentor: origen silencioso del acompañamiento humano

En *La Odisea*, Mentor no es un héroe, no protagoniza gestas ni ocupa el centro del relato. Su presencia es discreta, casi inadvertida. Y, sin embargo, su función es decisiva. Mentor encarna el **origen silencioso del acompañamiento humano**: la figura que sostiene, orienta y protege el proceso sin apropiarse de él.

Desde una lectura formativa, este arquetipo resulta profundamente revelador. La mentoría no nace del poder, del prestigio ni del reconocimiento público. Nace de la **disposición a cuidar el proceso del otro**, incluso cuando ese cuidado no es visible ni celebrado.

La Academia de la Red Global de Mentores reconoce en Mentor el arquetipo que articula todos los demás: sin Mentor, el viaje de Ulises se perdería, la espera de Penélope quedaría vacía y la autonomía de Telémaco no encontraría sostén.

El acompañamiento que no se impone

Mentor no dirige la vida de Telémaco. No decide por él ni acelera su proceso. Su función es más sutil y, por ello, más exigente: **estar presente, ofrecer orientación**

cuando es necesaria y retirarse cuando el aprendiz puede avanzar por sí mismo.

Este rasgo define la ética profunda de la mentoría. El mentor no ocupa el lugar del protagonista. No busca ser indispensable. Acompaña para que el otro llegue a ser autónomo.

Desde esta perspectiva, Mentor no enseña contenidos; **protege condiciones**. Crea un marco de seguridad, confianza y sentido dentro del cual el aprendizaje puede ocurrir. Su autoridad no se basa en la imposición, sino en la coherencia y en la fidelidad al proceso del aprendiz.

Silencio, discreción y responsabilidad ética

Uno de los aspectos más notables del arquetipo de Mentor es su silencio. No porque carezca de palabra, sino porque sabe **cuándo hablar y cuándo callar**. Su intervención es medida, oportuna y siempre orientada al crecimiento del otro.

En la mentoría contemporánea, este rasgo es especialmente relevante. En un contexto que valora la visibilidad, la opinión constante y la intervención inmediata, Mentor recuerda que **no toda influencia necesita ser explícita**.

El silencio del mentor no es ausencia; es presencia

regulada. Es la capacidad de sostener el proceso sin invadirlo, de confiar sin abandonar y de orientar sin dirigir.

Desde la ética de la mentoría, este silencio es una forma de responsabilidad: evita la dependencia, protege la autonomía y honra el ritmo del aprendiz.

La mentoría en acción – Reconocerse mentora sin proclamarse

En nuestro caso ilustrativo, Sofía atraviesa ahora un reconocimiento sutil, pero profundo.

No ha buscado el rol de mentora ni lo ha declarado explícitamente. Sin embargo, empieza a notar que otros se apoyan en su presencia, en su manera de escuchar y en la claridad con la que ayuda a pensar situaciones complejas. Su influencia no proviene de su posición formal, sino de **cómo acompaña**.

En una sesión de mentoría, comparte una inquietud: siente que otros empiezan a mirarla como referencia y se pregunta si eso implica asumir un nuevo rol. El mentor la invita a observar algo esencial:

"Tal vez no se trata de convertirte en mentora, sino de reconocer que ya estás acompañando." Esta observación produce un desplazamiento interno importante. Sofía comprende que la mentoría no

comienza cuando se adopta un título, sino cuando **se asume la responsabilidad ética del impacto que se genera en otros**.

Empieza, entonces, a cuidar más su palabra, a medir sus intervenciones y a preguntarse no solo qué decir, sino **para qué decirlo**. Descubre que ejercer mentoría implica una vigilancia ética permanente sobre el propio ego y sobre la tentación del protagonismo.

Mentor como legado, no como rol

El arquetipo de Mentor enseña que la mentoría no es un rol que se ocupa, sino un **legado que se transmite**. Se hereda de quienes acompañaron antes y se entrega, transformado, a quienes vienen después.

Mentor no busca dejar huella personal; busca **asegurar continuidad formativa**. Su éxito no se mide por la cantidad de personas que lo reconocen, sino por la autonomía que otros desarrollan gracias a su acompañamiento.

Desde esta perspectiva, la mentoría es una práctica profundamente humana y transgeneracional. Se ejerce con humildad, discreción y conciencia histórica.

La mentoría encuentra su sentido más profundo en el acompañamiento silencioso y ético del proceso del otro.

- Ulises mostró el aprendizaje en transformación.
- Penélope, la coherencia que sostiene.
- Telémaco, la autonomía que emerge.
- Mentor, el origen silencioso que hace posible todo lo demás.

Nombrar estos arquetipos permite comprender que la mentoría no se proclama: **se ejerce**. Y que su mayor logro no es ser visible, sino ser fecunda.

UNIDAD IV

LA MENTORÍA COMO PROCESO FORMATIVO

Propósito formativo de la unidad

Comprender la mentoría como una práctica relacional, no jerárquica, que integra los arquetipos fundacionales del acompañamiento humano en un proceso consciente orientado al desarrollo de la autonomía, el criterio y la responsabilidad del aprendiz.

Introducción

Las unidades anteriores han recorrido el origen histórico y simbólico de la mentoría, su expresión narrativa en *La Odisea* y los arquetipos humanos que la hacen posible.

Con este recorrido, ha quedado claro que la mentoría no es un acto aislado ni una intervención puntual, sino una **dinámica relacional compleja**, sostenida en el tiempo y orientada a la transformación del sujeto.

La UNIDAD IV da un paso más: integra estos elementos en una **comprensión explícita de la mentoría como proceso formativo**. Aquí, la mentoría deja de ser leída únicamente desde el relato o el arquetipo y comienza a ser pensada como una práctica concreta, consciente y éticamente fundada.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, esta integración es fundamental. Sin ella, la mentoría corre el riesgo de fragmentarse: convertirse en consejo ocasional, en liderazgo encubierto o en acompañamiento bien intencionado, pero poco formativo. Comprender la mentoría como proceso implica reconocer su **estructura, sus tiempos y sus límites**.

De los arquetipos al proceso

Ulises, Penélope, Telémaco y Mentor no representan roles estáticos. En la práctica real de la mentoría, estos arquetipos **coexisten, se alternan y se transforman**. Un aprendiz puede ser referente en ciertos momentos; un mentor puede aprender; una figura de acompañamiento puede sostener sin intervenir; la autonomía puede emerger de manera gradual.

La mentoría como proceso formativo se define, precisamente, por esta **dinámica relacional no jerárquica**. No se trata de una relación de superioridad, sino de una relación asimétrica en responsabilidad, pero **simétrica en dignidad humana**.

El mentor no se ubica por encima del mentorado, sino en una posición de mayor experiencia elaborada. Esa experiencia no se impone; se ofrece como referencia. El objetivo no es dirigir la vida del otro, sino **acompañar el desarrollo de su criterio**.

La mentoría como relación y no como control

Uno de los aportes más importantes de esta unidad es diferenciar la mentoría de otras formas de influencia.

La mentoría no es supervisión, no es jefatura, no es docencia tradicional ni coaching orientado exclusivamente a resultados.

La mentoría es una **relación formativa**, en la que el centro no es la solución inmediata del problema, sino el aprendizaje que el proceso deja en el aprendiz. Por ello, su lógica no es la del control, sino la de la confianza; no la de la obediencia, sino la de la autonomía progresiva.

Este enfoque exige del mentor una ética clara: saber cuándo intervenir, cuándo callar, cuándo orientar y cuándo retirarse. La mentoría como proceso se reconoce cuando el acompañamiento **se ajusta al momento formativo del mentorado**, y no a la necesidad de protagonismo del mentor.

La mentoría en acción – Integrar los roles en la práctica

En nuestro caso ilustrativo, Sofía comienza ahora a vivir la mentoría como proceso integrado. Ya no se mueve solo entre situaciones aisladas de acompañamiento. Empieza a reconocer ritmos, etapas y necesidades distintas en las personas con las que trabaja. En

algunos momentos, su presencia es más activa; en otros, más silenciosa. A veces orienta; otras, simplemente sostiene.

En una sesión de mentoría, reflexiona sobre esta experiencia y nombra algo nuevo: "Siento que acompañar no es hacer siempre lo mismo, sino saber leer qué necesita el otro en cada momento".

Este reconocimiento marca un punto clave. La mentoría deja de ser un conjunto de buenas prácticas y se convierte en un **proceso consciente**, guiado por criterios formativos y no por impulsos reactivos.

Sentido formativo de la unidad

La UNIDAD IV tiene como propósito dotar al mentor -y también al mentorado- de una comprensión clara y profunda de la mentoría como proceso.

Aquí se integran:

- el viaje formativo,
- los arquetipos humanos,
- la ética del acompañamiento,
- y la orientación explícita hacia la autonomía.

Comprender la mentoría de este modo permite ejercerla con mayor responsabilidad, coherencia y

eficacia formativa. No como técnica replicable, sino como **práctica humana consciente**, situada y profundamente respetuosa del proceso del otro.

1. El viaje del aprendiz: de la dependencia a la autonomía

Todo proceso de mentoría auténtico puede leerse como un viaje progresivo desde la dependencia hacia la autonomía. Este tránsito no es lineal ni automático; es una secuencia formativa que implica tiempo, conciencia y acompañamiento adecuado. Comprender esta dinámica es fundamental para ejercer la mentoría como práctica relacional y no jerárquica.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, la mentoría no comienza cuando el mentorado es plenamente autónomo, sino precisamente cuando **todavía no lo es**. Surge allí donde la persona necesita apoyo para pensar, decidir y actuar, pero sin que ese apoyo sustituya su proceso.

La dependencia como punto de partida formativo

En las etapas iniciales del proceso, el mentorado suele experimentar dependencia. Esta dependencia no debe entenderse como debilidad, sino como una **condición natural del aprendizaje**. Aparece cuando el rol es nuevo, el contexto es complejo o la responsabilidad excede la experiencia previa.

En este momento, el mentorado busca referencias externas: pide orientación, validación y, muchas veces, respuestas claras. El riesgo formativo no está en la dependencia inicial, sino en **cristalizarla**. Si el acompañamiento responde siempre con soluciones, la dependencia se consolida y la autonomía se posterga.

La mentoría consciente reconoce esta etapa sin juzgarla, pero no se acomoda a ella. El mentor acompaña, contiene y orienta, pero desde el inicio mantiene como horizonte la **construcción del criterio propio** del aprendiz.

El tránsito formativo: sostener sin sustituir

El paso de la dependencia a la autonomía ocurre cuando el mentorado comienza a **pensar su experiencia**, no solo a reaccionar ante ella. Este tránsito es delicado y exige del mentor una regulación constante de su intervención.

Aquí se integran los arquetipos trabajados en la unidad anterior:

- como Ulises, el mentorado empieza a **leer su experiencia como viaje**;
- como Telémaco, comienza a **encontrar su voz**;
- como Penélope, el mentor aprende a esperar;
- como Mentor, interviene sin ocupar el centro.

Acompañar este tránsito implica formular preguntas más que dar respuestas, ayudar a distinguir variables, sostener la incertidumbre y aceptar que el error forma parte del aprendizaje. El mentor no acelera el proceso ni lo dirige; **lo cuida**.

Desde esta lógica, la mentoría no elimina la dificultad, pero la vuelve formativa. El mentorado empieza a asumir responsabilidad por sus decisiones, aun sabiendo que no tiene certezas absolutas.

La autonomía como logro formativo, no como ruptura del vínculo

La autonomía no significa independencia total ni ruptura del vínculo de mentoría. Significa que el mentorado ha desarrollado la capacidad de **decidir con criterio propio**, integrando experiencia, reflexión

y valores.

En este punto, el rol del mentor se transforma. Interviene menos, escucha más, y confía en el proceso que ha ayudado a construir. La relación se vuelve más horizontal, sin perder la asimetría formativa que la caracteriza.

Una mentoría bien conducida se reconoce porque el mentorado **ya no necesita al mentor para cada decisión**, pero sigue valorando el espacio de reflexión compartida. La autonomía no debilita el vínculo; lo madura.

La mentoría en acción – Acompañar sin dirigir

En el caso que acompaña esta obra, este tránsito se hace claramente visible.

Sofía acompaña ahora a una colaboradora que enfrenta una situación compleja por primera vez. Al inicio, la colaboradora busca indicaciones precisas: "¿Qué harías tú en mi lugar?". La tentación de responder es fuerte, sobre todo porque Sofía ya ha vivido experiencias similares.

Sin embargo, decide sostener el proceso desde otro lugar. En vez de responder directamente, ayuda a

ordenar la situación, identifica los dilemas involucrados y formula preguntas que invitan a pensar escenarios posibles.

En los primeros encuentros, la colaboradora se muestra incómoda. La ausencia de una respuesta clara genera inseguridad. Sofía reconoce esta incomodidad como parte del proceso y la sostiene sin apresurar el cierre.

Con el paso del tiempo, ocurre un desplazamiento significativo. La colaboradora comienza a llegar con hipótesis propias, a evaluar consecuencias y a asumir la responsabilidad de sus decisiones. El acompañamiento ya no se centra en "qué hacer", sino en **cómo pensar**.

En una sesión posterior, Sofía advierte algo fundamental: ha acompañado el tránsito sin dirigirlo. La autonomía del otro no ha surgido a pesar de la mentoría, sino **gracias a su calidad**.

El criterio como núcleo de la autonomía

El objetivo central de la mentoría no es producir decisiones correctas, sino **formar criterio**. El criterio es lo que permite al aprendiz orientarse en contextos nuevos, complejos o inciertos, incluso en ausencia del mentor.

Desde esta perspectiva, la mentoría es una práctica de largo alcance. Sus efectos no se miden solo en resultados inmediatos, sino en la capacidad del aprendiz de seguir aprendiendo por sí mismo.

El viaje del mentorado, de la dependencia a la autonomía, constituye el eje estructural de todo proceso de mentoría. Comprender este tránsito permite ejercer el acompañamiento con mayor conciencia, evitando tanto la sobre intervención como el abandono prematuro.

Cuando la mentoría logra esto, cumple su propósito más profundo: **hacer posible que el mentorado continúe su viaje por sí mismo, sin dejar de estar acompañado**.

2. Acompañar sin dirigir: diferencia entre guía y control

Uno de los mayores desafíos en la práctica de la mentoría es distinguir con claridad entre **acompañar** y

dirigir. Ambas acciones pueden parecer similares en la superficie, pero responden a lógicas formativas profundamente distintas y producen efectos opuestos en el desarrollo del aprendiz.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, esta distinción es central: **la mentoría es guía, no control**. Allí donde el acompañamiento se convierte en dirección, el proceso formativo se debilita y la autonomía se posterga.

Comprender esta diferencia no es solo un asunto técnico; es, ante todo, una cuestión ética.

Guía y control: dos lógicas opuestas

Dirigir implica asumir el control del proceso. Supone decidir por el otro, indicar el camino, reducir la incertidumbre mediante respuestas externas. Aunque puede generar alivio inmediato, dirigir desplaza el centro del aprendizaje desde el mentorado hacia quien acompaña.

Guiar, en cambio, implica **orientar sin sustituir**. El mentor ofrece marco, perspectiva y preguntas que ayudan al mentorado a pensar su situación, pero **no ocupa el lugar de la decisión**. La guía fortalece el criterio; el control lo reemplaza.

Desde una lectura formativa, la diferencia puede expresarse así:

- el control busca asegurar el resultado,
- la guía busca asegurar el aprendizaje.

La mentoría se compromete con lo segundo, aun cuando eso implique tolerar ambigüedad, demora y error.

El riesgo del control bienintencionado

Uno de los mayores riesgos en la mentoría no es el control autoritario, sino el **control bienintencionado**. Aparece cuando el mentor, desde la experiencia o el deseo genuino de ayudar, comienza a intervenir más de lo necesario.

Este tipo de control suele justificarse con frases como:

- "quiero ahorrarle errores",
- "yo ya pasé por esto",
- "sé lo que funciona".

Sin embargo, desde una ética formativa, este tipo de intervención produce un efecto claro: **reduce la posibilidad de aprendizaje autónomo**. El mentorado puede ejecutar correctamente una acción, pero no

desarrolla el criterio para decidir en situaciones futuras.

La mentoría consciente exige del mentor una vigilancia constante sobre este punto: **ayudar no es resolver**; acompañar no es dirigir.

Guiar es regular la propia intervención

Acompañar sin dirigir no significa abandonar ni adoptar una postura pasiva. Significa **regular la propia intervención** en función del momento formativo del mentorado.

Esto implica:

- intervenir más cuando el mentorado no logra aún ordenar la experiencia,
- intervenir menos cuando comienza a elaborar por sí mismo,
- retirarse progresivamente a medida que la autonomía se consolida.

Esta regulación exige del mentor autoconciencia, humildad y capacidad de tolerar la incomodidad de no ser necesario en todo momento. Desde la mentoría, **retirarse a tiempo es un acto formativo**, no una omisión.

La mentoría en acción – El límite entre ayudar y controlar

En nuestro caso ilustrativo, esta distinción se vuelve explícita.

Sofía acompaña a una colaboradora que atraviesa una decisión crítica. El proceso ha avanzado bien: la colaboradora piensa, formula opciones y comienza a construir criterio propio. Sin embargo, en un momento de alta presión, la colaboradora pide una indicación directa: "Solo dime qué harías tú".

Sofía siente la tentación de responder. La situación es compleja y ella tiene experiencia. Dar una respuesta clara aliviaría la ansiedad del otro y reforzaría su imagen de referencia.

Aquí aparece el punto ético del capítulo. Sofía decide **no responder con una solución**, sino con una intervención distinta: ayuda a revisar los criterios desde los cuales se tomará la decisión y explicita los riesgos de cada opción. Luego guarda silencio.

La incomodidad es evidente. La colaboradora tarda en decidir. Duda. Vuelve a preguntar. Pero, finalmente, toma una decisión propia y se hace responsable de ella.

En una sesión posterior de mentoría, Sofía reflexiona sobre lo ocurrido. Reconoce que acompañar sin dirigir

fue más exigente que dar la respuesta, pero también más formativo. La autonomía del otro no fue un efecto colateral: fue el objetivo central.

Control y dependencia vs. guía y autonomía

Este caso permite observar con claridad los efectos de ambas lógicas:

- cuando se controla, el aprendizaje se acelera, pero la dependencia aumenta;
- cuando se guía, el proceso es más lento, pero la autonomía se fortalece.

Desde la mentoría, **la velocidad no es un indicador de calidad formativa**. Lo es la capacidad del aprendiz de sostener decisiones futuras sin depender del acompañante.

Por eso, la mentoría ética privilegia la guía sobre el control, incluso cuando esto exige renunciar al protagonismo y aceptar la incomodidad del proceso.

3. Mentor como figura de equilibrio: intervenir sin invadir

Si la mentoría es un proceso relacional orientado a la autonomía, el mentor ocupa una posición especialmente delicada: debe estar presente sin ocupar el centro, intervenir sin apropiarse del proceso y sostener sin invadir. Este equilibrio no se resuelve con reglas fijas ni con técnicas estandarizadas; exige **criterio formativo y vigilancia ética constante**.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, el mentor no es quien más habla ni quien más actúa, sino quien **mejor regula su intervención** en función del momento formativo del aprendiz. Esta regulación constituye una de las competencias más avanzadas de la mentoría.

El equilibrio como competencia formativa

Intervenir es necesario. No intervenir nunca sería abandono. Invadir, en cambio, es intervenir de más, intervenir antes de tiempo o intervenir desde el ego del mentor y no desde la necesidad formativa del aprendiz.

El equilibrio consiste en **leer el proceso** y ajustar la presencia en consecuencia. Esto implica aceptar que no existe una intervención "correcta" en abstracto, sino intervenciones más o menos adecuadas según:

- el nivel de autonomía del mentorado,
- la complejidad de la situación,
- el momento emocional del proceso,
- y la capacidad del aprendiz para elaborar lo vivido.

Desde esta mirada, el mentor actúa como regulador del proceso, no como protagonista. Su tarea no es brillar, sino **hacer posible que el otro crezca**.

Intervenir sin invadir: una distinción ética

Invadir ocurre cuando el mentor:

- responde antes de que el mentorado haya pensado,
- ocupa el silencio que permitiría elaborar,
- impone marcos interpretativos sin explorarlos,
- o confunde experiencia propia con criterio universal.

Intervenir sin invadir, en cambio, implica:

- ofrecer palabras que abren, no que cierran,
- sostener silencios productivos,
- devolver preguntas en lugar de respuestas,
- y retirarse cuando la autonomía empieza a emerger.

Esta forma de intervención requiere humildad. El mentor debe aceptar que su función no es ser necesario todo el tiempo. **Saber retirarse es parte del rol**, no una falla del acompañamiento.

Presencia regulada: estar sin ocupar

Uno de los rasgos más sutiles -y más exigentes- de la mentoría es la presencia regulada. El mentor está disponible, atento y comprometido, pero no se instala como centro del proceso.

Esta presencia se expresa en:

- escucha activa,
- intervenciones breves y precisas,
- coherencia entre palabra y acción,

- y capacidad de tolerar la incertidumbre del proceso.

Desde una ética formativa, el mentor no busca controlar el rumbo, sino **cuidar el espacio** donde el aprendiz puede pensar, equivocarse, revisar y decidir.

La mentoría en acción – Sostener presencia sin ocupar espacio

En el caso que acompaña esta obra, este desafío se vuelve explícito. Sofía acompaña ahora a una persona que ha comenzado a ganar autonomía. El proceso avanza, pero aparece un momento crítico: La persona acompañada toma una decisión que no coincide con lo que Sofía habría elegido. No es una decisión irresponsable, pero sí arriesgada.

Aquí emerge una tensión central para el mentor: intervenir para corregir o respetar el proceso del otro.

Sofía reconoce el impulso de advertir, de señalar riesgos, de "enderezar" el camino. Sin embargo, se detiene y se formula una pregunta clave: **¿Esta intervención es necesaria para el aprendizaje del otro o responde a mi necesidad de control?**

Decide intervenir de manera medida. No impone su

punto de vista, pero ayuda a revisar supuestos, a anticipar escenarios posibles y a explicitar consecuencias. Luego, se retira del centro y deja que su mentorada decida.

El resultado no es inmediato ni perfecto. La colaboradora enfrenta dificultades, revisa su decisión y aprende de la experiencia. Más tarde, reconoce que haber tenido espacio para decidir -y equivocarse parcialmente- fue decisivo para su crecimiento.

Sofía comprende algo fundamental: **sostener presencia sin ocupar espacio permitió que el aprendizaje de su colaboradora fuera genuino**.

El ego del mentor como riesgo formativo

Un riesgo central de la mentoría está en el ego del mentor. Invadir suele ser una forma encubierta de protagonismo, incluso cuando se disfraza de cuidado o experiencia.

La mentoría ética exige al mentor una revisión permanente de sus motivaciones:

- ¿intervengo para ayudar o para confirmar mi valor?

- ¿hablo para abrir reflexión o para demostrar saber?
- ¿permanezco presente o me resisto a retirarme?

Responder honestamente a estas preguntas es parte del oficio mentoral. El equilibrio no se alcanza una vez; se **reconstruye en cada intervención**.

La calidad de la mentoría no se mide por la cantidad de intervenciones, sino por la capacidad del mentor de **regular su presencia** en función del desarrollo del aprendiz.

Cuando el mentor logra este equilibrio, la mentoría se convierte en una práctica profundamente respetuosa, formativa y generadora de autonomía.

4. La mentoría como puente entre generaciones

La mentoría no se agota en el encuentro entre un mentor y un mentorado. Aunque ese vínculo es su núcleo operativo, su sentido más profundo se despliega cuando el aprendizaje trasciende lo individual y se convierte en **herencia, continuidad y**

cultura compartida. En este punto, la mentoría se revela como un auténtico **puente entre generaciones**.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, esta dimensión es constitutiva de la práctica mentora. Acompañar no es solo ayudar a alguien a crecer hoy, sino **hacer posible que ese crecimiento se traduzca en nuevas formas de acompañar mañana**.

La mentoría, entendida así, no pertenece a una persona ni a un momento: pertenece a una comunidad que aprende a cuidarse a sí misma en el tiempo.

De la relación individual a la trama colectiva

En *La Odisea*, el viaje de Odiseo no es solo personal. Su retorno afecta a Ítaca entera. Restituye un orden, reactiva vínculos y reconfigura el sentido de pertenencia. De modo análogo, la mentoría auténtica no transforma únicamente al aprendiz; **transforma el entorno en el que ese aprendiz actúa**.

Cuando una persona desarrolla criterio, autonomía y conciencia ética, esas cualidades se expresan en sus decisiones, en su manera de liderar y en cómo se relaciona con otros. El aprendizaje se vuelve visible no como discurso, sino como práctica cotidiana.

La mentoría se convierte entonces en un proceso de **transmisión indirecta**: no se heredan respuestas, se heredan formas de pensar, de escuchar y de decidir.

Transmisión sin imposición: el legado formativo

Uno de los rasgos más valiosos de la mentoría como puente generacional es que **no impone un legado**, sino que lo ofrece como referencia. Cada generación recibe, transforma y vuelve a transmitir lo aprendido, adaptándolo a nuevos contextos y desafíos.

Desde una ética formativa, esto implica renunciar a la pretensión de permanencia personal. El mentor no busca reproducirse a sí mismo, sino **habilitar procesos que continúen sin él**.

Este principio protege a la mentoría de la rigidez y del dogmatismo. El legado no es una doctrina cerrada, sino una manera de estar en el proceso de aprendizaje y acompañamiento.

La mentoría en acción – Impactar en la cultura del entorno

En el caso que ilustra este texto, este desplazamiento comienza a hacerse evidente.

Sofía ya no solo acompaña a personas de manera individual. Empieza a notar cambios sutiles en el entorno: las conversaciones se vuelven más reflexivas, las decisiones se discuten con mayor apertura y el error comienza a ser leído como oportunidad de aprendizaje y no solo como falla.

Algunas personas replican, casi sin advertirlo, prácticas que han experimentado en el acompañamiento: hacen mejores preguntas, escuchan más antes de intervenir, toleran mejor la incertidumbre. La mentoría comienza a **difundirse como cultura**, no como programa formal.

En una instancia de reflexión, Sofía reconoce algo nuevo: su forma de acompañar ya no impacta solo en individuos, sino en la **calidad relacional del entorno**. El mentor que la acompaña nombra este momento con claridad: "Cuando el aprendizaje empieza a circular, la mentoría deja de ser un vínculo y se vuelve un sistema".

Este reconocimiento marca un punto de madurez. La mentoría se ha convertido en puente: entre experiencias, entre personas, entre generaciones.

Mentoría, memoria y futuro

La dimensión transgeneracional de la mentoría implica también una relación consciente con la memoria. Toda

práctica mentora se apoya en aprendizajes heredados, en figuras que acompañaron antes y en procesos que dejaron huella.

Reconocer esta genealogía no es un acto nostálgico, sino ético. Permite ejercer la mentoría con humildad, sabiendo que **nadie acompaña desde cero**, y con responsabilidad, sabiendo que lo que hoy se hace influirá en otro mañana.

Desde esta perspectiva, la mentoría es una forma de **cuidado del futuro**, ejercida en el presente.

UNIDAD V

PRINCIPIOS UNIVERSALES DE LA MENTORÍA

Propósito formativo de la unidad

Sistematizar los principios éticos y operativos que sostienen la práctica de la mentoría como una disciplina humana universal, reconociendo aquellos fundamentos que permanecen constantes más allá de épocas, culturas y contextos específicos.

Introducción

A lo largo de las unidades anteriores, la mentoría ha sido comprendida como experiencia histórica, viaje formativo, relación humana, arquetipo y proceso consciente. Este recorrido ha permitido mostrar su profundidad, su complejidad y su potencia transformadora. Sin embargo, toda práctica que aspire a sostenerse en el tiempo necesita **criterios claros** que orienten su ejercicio.

La UNIDAD V tiene como propósito identificar y articular esos criterios bajo la forma de **principios universales de la mentoría**. No se trata de normas rígidas ni de procedimientos estandarizados, sino de fundamentos éticos y operativos que permiten ejercer el acompañamiento de manera coherente, responsable y formativa en cualquier contexto.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, estos principios no se derivan únicamente de la teoría contemporánea, sino de una **lectura profunda de la experiencia humana**, tal como ha sido narrada, pensada y transmitida a lo largo de la historia. En este sentido, los principios que aquí se sistematizan encuentran su raíz tanto en *La Odisea* como en la práctica actual de la mentoría.

Universalidad y contexto: una tensión formativa

Hablar de principios universales no implica desconocer la diversidad de contextos en los que se ejerce la mentoría. Cada proceso ocurre en una cultura, una organización, una biografía y una situación particular. Sin embargo, la experiencia acumulada muestra que existen ciertos fundamentos que **trascienden esas diferencias**.

Estos principios no dicen *qué* hacer en cada caso, sino **desde dónde acompañar**. Funcionan como brújula ética más que como mapa detallado. Permiten al mentor orientarse sin perder la singularidad del proceso ni imponer soluciones prefabricadas.

En este sentido, la universalidad de los principios no reside en su aplicación uniforme, sino en su **capacidad de adaptarse sin perder coherencia**.

De la experiencia al principio

Cada principio que será desarrollado en esta unidad surge de una experiencia formativa reiterada:

- de la observación de procesos de aprendizaje humano,
- de la lectura ética de los relatos fundacionales,
- y de la práctica contemporánea de la mentoría en contextos reales.

La sistematización que propone esta unidad no busca cerrar la reflexión, sino **ofrecer un marco común** que permita dialogar, formar y evaluar la práctica mentora con mayor claridad.

Estos principios constituyen, además, el núcleo sobre el cual pueden construirse metodologías, programas formativos y procesos de certificación sin perder el

sentido profundo de la mentoría.

La mentoría en acción – Reconocer principios en la práctica

En el caso que ilustramos en esta obra, Sofía comienza ahora a reconocer que muchas de sus decisiones como mentora ya no responden solo a intuiciones o experiencias aisladas, sino a **criterios internos estables**. Puede explicar por qué interviene o por qué decide no hacerlo. Puede nombrar los valores que orientan su acompañamiento y justificar sus elecciones desde un marco ético claro. El proceso ha pasado de lo implícito a lo consciente.

En una instancia de reflexión, expresa algo revelador: "Siento que ya no acompaño solo desde lo que sé, sino desde lo que creo que es correcto para el proceso del otro". Este reconocimiento marca el pasaje de la experiencia a la **práctica principiada**. La mentoría se vuelve consistente, replicable y transmisible sin perder su humanidad.

Sentido formativo de la unidad

La UNIDAD V tiene como objetivo ofrecer a mentores y mentorados un **lenguaje común** para pensar la

mentoría, evaluar su calidad y sostenerla éticamente en el tiempo.

Sistematizar principios no es reducir la mentoría a un esquema, sino **proteger su esencia** frente a simplificaciones, instrumentalizaciones o usos inapropiados.

En las páginas siguientes se desarrollarán principios que atraviesan toda práctica mentora auténtica, entre ellos:

- la presencia consciente,
- la escucha profunda,
- la pregunta como herramienta formativa,
- la claridad ética,
- y la humildad activa.

Estos principios no sustituyen la experiencia; la **orientan y la honran**.

1. La mentoría como práctica humana universal

La mentoría no es una invención contemporánea ni una metodología reciente asociada al mundo organizacional o educativo. Es una **práctica humana universal**, presente allí donde una persona acompaña a otra en su proceso de aprendizaje, toma de decisiones y construcción de sentido.

Antes de ser nombrada, la mentoría ya existía. Antes de ser sistematizada, ya operaba. Antes de ser profesionalizada, ya cumplía su función esencial: **ayudar a aprender a vivir**.

Desde una lectura histórico-cultural, puede afirmarse que la mentoría surge como respuesta a una constante humana: la necesidad de orientación en contextos de incertidumbre, transición y complejidad. Allí donde la experiencia individual no basta, aparece la figura del otro que acompaña, escucha y orienta sin sustituir.

Universalidad no como uniformidad, sino como recurrencia

Hablar de universalidad no implica afirmar que la mentoría adopta siempre las mismas formas. Por el contrario, sus expresiones varían según culturas, épocas y contextos. Lo universal no es la forma, sino la **recurrencia de la función**.

En las sociedades orales, la mentoría se expresaba en el relato compartido y la transmisión intergeneracional de saberes. En el mundo griego, adquirió forma narrativa y ética a través de figuras como Mentor. En tradiciones filosóficas, espirituales y artesanales, se manifestó como acompañamiento del discípulo. En la contemporaneidad, se despliega en contextos educativos, organizacionales y comunitarios.

En todos los casos, la función es la misma: **acompañar el desarrollo del criterio, la identidad y la autonomía**.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, esta recurrencia histórica permite afirmar que la mentoría no responde a una moda, sino a una **necesidad estructural de la condición humana**.

La mentoría como respuesta ética a la experiencia

La universalidad de la mentoría se explica también por su carácter ético. La mentoría aparece allí donde se

reconoce que la experiencia humana, por sí sola, no garantiza aprendizaje. Vivir no basta; es necesario **elaborar lo vivido**.

La mentoría introduce un espacio intermedio entre la experiencia y la acción: un espacio de reflexión acompañada. En ese espacio, el aprendiz puede:

- poner en palabras lo que le ocurre,
- revisar sus supuestos,
- reconocer sus límites,
- y construir decisiones más conscientes.

Este espacio no pertenece a una disciplina específica. Es una **estructura humana básica**, tan antigua como el lenguaje y tan necesaria hoy como en los orígenes.

De Homero a la práctica contemporánea: continuidad formativa

El recorrido iniciado con Homero permite comprender esta continuidad. *La Odisea* no ofrece una técnica de mentoría, pero muestra con claridad su función: acompañar el viaje humano para que no se pierda en el caos, la repetición o la violencia.

Los principios que emergen de esa lectura -presencia,

escucha, pregunta, coherencia, humildad- no son invenciones modernas. Son **constantes formativas** que reaparecen cada vez que la mentoría se ejerce con profundidad.

La práctica contemporánea de la mentoría no hace más que **nombrar, ordenar y profesionalizar** lo que la humanidad ha sabido, intuitivamente, desde siempre.

La mentoría en acción – Ejercer con conciencia ética

En el caso contemporáneo que acompaña esta obra, este reconocimiento se vuelve explícito. Sofía ya no actúa solo desde la experiencia acumulada o desde la intuición. Comienza a **nombrar los principios** que orientan su acompañamiento y a evaluarse a sí misma a la luz de ellos.

En una situación reciente, decide no intervenir en un proceso que podría haber controlado fácilmente. Al reflexionar sobre esa decisión, puede explicitar por qué: no porque no supiera qué hacer, sino porque sabía que intervenir habría debilitado la autonomía del otro.

Este nivel de conciencia marca un punto de inflexión. La mentoría deja de ser solo una práctica efectiva y se convierte en una **práctica ética deliberada**. Sofía

acompaña no solo desde lo que funciona, sino desde lo que considera correcto para el proceso formativo del aprendiz.

En una sesión de mentoría, lo expresa con claridad: "Ahora puedo explicar por qué acompaño así. No es solo intuición; es una manera de entender el aprendizaje humano".

Universalidad y responsabilidad

Reconocer la mentoría como práctica humana universal implica también asumir una responsabilidad. Si la mentoría toca dimensiones profundas de la identidad, la autonomía y el criterio, su ejercicio no puede ser improvisado ni instrumentalizado.

Desde esta perspectiva, los principios universales de la mentoría funcionan como **límites éticos** que protegen tanto al mentorado como al mentor. Evitan el abuso de poder, la dependencia, la manipulación y la simplificación excesiva del proceso de acompañamiento.

La universalidad de la mentoría no autoriza su uso indiscriminado; exige, por el contrario, **mayor conciencia y rigor**.

Desde Homero hasta la práctica contemporánea, la mentoría ha cumplido la misma función esencial, aunque con formas diversas. Reconocer esta continuidad permite ejercerla con humildad histórica y responsabilidad ética.

La mentoría no es propiedad de una disciplina ni de una época. Es una **herencia humana** que cada generación recibe, transforma y vuelve a transmitir.

2. Principios fundacionales de la mentoría inspirados en Mentor

La mentoría, comprendida como práctica humana universal y proceso formativo de acompañamiento consciente, requiere fundamentos claros que orienten su ejercicio. Sin estos principios, el acompañamiento corre el riesgo de diluirse en la intuición, confundirse con otras prácticas o perder su coherencia ética.

Este capítulo sistematiza los **principios fundacionales**

de la mentoría, inspirados en la figura de Mentor tal como emerge de *La Odisea* y confirmados por la práctica contemporánea. No se trata de reglas técnicas ni de procedimientos estandarizados, sino de **criterios éticos y operativos** que sostienen la calidad formativa del acompañamiento en cualquier contexto.

Estos principios no se aplican mecánicamente. Funcionan como **ejes de discernimiento**, que permiten al mentor leer cada situación y regular su intervención con conciencia y responsabilidad.

El primero de estos principios -y el que da sentido a todos los demás- es la **presencia consciente**.

1. La presencia consciente como fundamento de la mentoría

La mentoría comienza antes de la palabra y antes de la intervención. Comienza en la **presencia**. No cualquier presencia, sino una presencia consciente: atenta, disponible y regulada.

Desde una lectura ética, la presencia consciente implica que el mentor está verdaderamente allí para el proceso del otro, y no solo físicamente presente o formalmente asignado. Es una forma de estar que suspende la prisa, el juicio inmediato y la necesidad de protagonismo.

En *La Odisea*, Mentor no acompaña mediante discursos

extensos ni acciones visibles. Su influencia proviene de su **disponibilidad silenciosa**, de su capacidad de estar cuando es necesario y de retirarse cuando el proceso del aprendiz lo requiere. Esta presencia discreta, pero sostenida, es el núcleo del acompañamiento formativo.

Presencia no es intervención constante

Uno de los malentendidos más frecuentes en la práctica de la mentoría es confundir presencia con actividad. Estar presente no significa hablar todo el tiempo, intervenir en cada decisión o anticiparse a cada dificultad.

La presencia consciente se expresa, muchas veces, en:

- una escucha sostenida,
- un silencio oportuno,
- una atención sin distracciones,
- y una disponibilidad real para el proceso del aprendiz.

Desde esta perspectiva, el mentor no "hace" presencia: **la encarna**. Su sola manera de estar crea un espacio seguro donde el mentorado puede pensar, dudar y elaborar su experiencia sin sentirse juzgado ni dirigido.

Presencia y respeto por el proceso del otro

La presencia consciente es inseparable del respeto. Respetar el proceso del mentorado implica aceptar su ritmo, su forma de aprender y sus momentos de incertidumbre.

Este respeto se manifiesta cuando el mentor:

- no acelera conclusiones,
- no impone interpretaciones,
- no llena los vacíos con respuestas propias,
- y no confunde acompañar con controlar.

La presencia consciente reconoce que el aprendizaje no se produce por acumulación de consejos, sino por **elaboración interna**, y que esa elaboración requiere tiempo y espacio.

Desde la ética de la mentoría, estar presente sin invadir es una de las expresiones más claras de cuidado del proceso del otro.

La mentoría en acción – Presencia antes que respuesta

En el caso que acompaña esta obra, este principio se vuelve explícito.

Sofía acompaña a una persona que atraviesa una situación de alta carga emocional. En otros momentos, habría intentado ordenar rápidamente el problema u ofrecer alternativas de acción. Esta vez, elige algo distinto: permanece presente.

Escucha sin interrumpir, no corrige el relato ni propone soluciones inmediatas. Su intervención es mínima y precisa. Permite que el otro se escuche a sí mismo mientras habla.

Al finalizar el encuentro, la persona acompañada expresa algo revelador:
"No sé todavía qué voy a hacer, pero ahora entiendo mejor lo que me pasa".

Este resultado no surge de una respuesta brillante, sino de una **presencia sostenida y consciente**. El aprendizaje comienza antes de la decisión.

Sofía reconoce que acompañar desde la presencia exige más disciplina interna que intervenir desde la experiencia. Implica gestionar la propia ansiedad, renunciar al control y confiar en el proceso del otro.

La presencia consciente como condición de los demás principios

Sin presencia consciente, ningún otro principio de la mentoría puede desplegarse plenamente.

- No hay escucha profunda sin presencia.
- No hay preguntas que despierten sin presencia.
- No hay claridad ética sin presencia.
- No hay humildad activa sin presencia.

La presencia consciente es el suelo sobre el cual se construye toda práctica mentora auténtica. Es lo que permite que la relación sea formativa y no instrumental.

La presencia consciente funda el vínculo, protege el proceso del mentorado y orienta la intervención del mentor.

Inspirados en Mentor, comprendemos que acompañar es, antes que nada, **estar disponible para el viaje del otro**, con atención, respeto y conciencia ética.

2. Escucha profunda

Si la presencia consciente es el suelo de la mentoría, la **escucha profunda** es su primer gesto activo. No se trata de una habilidad comunicacional superficial ni de una técnica para obtener información, sino de un **acto formativo en sí mismo**, capaz de transformar la experiencia del aprendiz y la del mentor.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, la escucha profunda constituye uno de los pilares éticos del acompañamiento. Allí donde hay escucha profunda, el proceso se ordena; donde no la hay, la

mentoría se reduce a consejo, corrección o dirección encubierta.

Escuchar no es oír: una distinción formativa

Oír es un acto fisiológico. Escuchar profundamente es una **disposición consciente**. Implica suspender la respuesta inmediata, postergar el juicio y abrir un espacio donde el otro pueda **pensarse mientras habla**.

La escucha profunda no se centra únicamente en el contenido del discurso, sino también en:

- lo que se dice y lo que no se dice,
- las emociones que atraviesan el relato,
- las tensiones internas que aparecen,
- y los dilemas que aún no han sido formulados con claridad.

Desde esta perspectiva, escuchar es acompañar el proceso de **elaboración del sentido**, no solo registrar información.

La escucha como acto formativo

En mentoría, la escucha profunda cumple una función esencial: **ayuda al mentorado a escucharse a sí**

mismo. Muchas personas llegan al espacio de acompañamiento con ideas fragmentadas, emociones confusas o narrativas poco elaboradas. Al ser escuchadas sin interrupción ni corrección prematura, comienzan a ordenar su experiencia.

Este fenómeno es bien conocido en la práctica mentora: no es infrecuente que el mentorado encuentre claridad mientras habla, incluso antes de recibir una intervención explícita. La escucha crea las condiciones para que el aprendizaje emerja desde dentro.

Desde una ética formativa, esto implica reconocer que el mentor no es el origen del sentido, sino el **custodio del espacio** donde el sentido puede construirse.

Escuchar también transforma al mentor

La escucha profunda no es un acto unilateral. También transforma a quien escucha. Escuchar con atención obliga al mentor a:

- confrontar sus propios supuestos,
- reconocer sus prejuicios,
- y aceptar que su interpretación no es la única posible.

Este movimiento protege a la mentoría de la arrogancia y del dogmatismo. El mentor que escucha

profundamente aprende del proceso del mentorado, amplía su comprensión del mundo y afina su propio criterio.

Desde esta perspectiva, la mentoría es una práctica **recíproca**, aunque no simétrica. Ambos aprenden, aunque desde lugares distintos.

La mentoría en acción – Escuchar para que el otro piense

En el caso que venimos siguiendo, la escucha profunda se vuelve decisiva.

Sofía acompaña a una persona que llega a ella con una fuerte sensación de bloqueo. El discurso inicial es desordenado, cargado de frustración y autocrítica. En otros contextos, este tipo de relato suele ser interrumpido rápidamente para "ordenar" el problema.

Sofía decide escuchar sin corregir ni redirigir de inmediato. Permite que el relato avance, incluso cuando parece reiterativo. Interviene solo para devolver algunas palabras clave, ayudando a que el otro profundice.

A medida que la conversación avanza, ocurre un desplazamiento visible. La persona comienza a distinguir entre hechos y suposiciones, entre emociones y decisiones. El bloqueo empieza a desarmarse.

Al finalizar, la persona acompañada lo expresa con claridad: “Mientras hablaba, me di cuenta de cosas que no había visto antes”.

Este efecto no fue producido por una indicación externa, sino por una **escucha sostenida que habilitó reflexión**.

Sofía reconoce algo importante: escuchar de este modo exige disciplina interna. Implica resistir la tentación de intervenir, de demostrar comprensión o de ofrecer soluciones rápidas. Pero también confirma que **la escucha profunda es una de las intervenciones más poderosas de la mentoría**.

Escucha profunda y autonomía

La escucha profunda está directamente vinculada al desarrollo de la autonomía. Cuando el mentorado es escuchado sin ser dirigido, aprende a:

- organizar su pensamiento,
- asumir responsabilidad por lo que dice,
- y reconocer sus propios criterios emergentes.

Por el contrario, una escucha interrumpida, evaluativa o correctiva refuerza la dependencia y desplaza el proceso hacia el mentor.

Desde la mentoría, escuchar profundamente es un acto de confianza: confianza en que el otro puede pensar, aprender y decidir, si se le ofrece el espacio adecuado.

Este principio establece que la mentoría no comienza con la respuesta correcta, sino con la **escucha adecuada**. La escucha profunda es un acto formativo porque transforma la experiencia en pensamiento y el pensamiento en criterio.

Inspirados en la figura de Mentor, comprendemos que acompañar es, muchas veces, **saber escuchar más de lo que se habla**, y que en ese silencio atento se juega gran parte del aprendizaje.

La escucha profunda no es pasividad; es **presencia activa al servicio del proceso del otro**.

3. Preguntas que despiertan

Si la presencia consciente crea el espacio y la escucha profunda lo habita, las **preguntas que despiertan** introducen movimiento formativo. En mentoría, preguntar no es indagar por información ni conducir a una respuesta esperada; es **activar el pensamiento del otro** allí donde estaba dormido, bloqueado o fragmentado.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, la pregunta es la herramienta central de la mentoría porque **respeta radicalmente la autonomía del aprendiz**. No sustituye su proceso ni lo dirige; lo provoca con cuidado y responsabilidad.

Preguntar no es interrogar: una distinción ética

No toda pregunta es formativa. Existen preguntas que controlan, que juzgan o que esconden una respuesta implícita. Estas preguntas, aunque bienintencionadas, desplazan el proceso hacia el mentor y reducen la posibilidad de aprendizaje autónomo.

Las preguntas que despiertan, en cambio:

- no buscan confirmar la visión del mentor,
- no presuponen una respuesta correcta,
- no cierran el proceso,
- y no exponen al aprendiz al juicio.

Son preguntas que **abren**, no que encasillan. Su función no es obtener claridad inmediata, sino **generar reflexión sostenida**.

Desde una ética de la mentoría, preguntar implica asumir una gran responsabilidad: toda pregunta introduce un marco de pensamiento. Por eso, preguntar bien no es preguntar mucho, sino preguntar **con sentido formativo**.

La pregunta como activadora de conciencia

Las preguntas que despiertan tienen una cualidad particular: interrumpen la repetición automática del pensamiento. Ayudan al aprendiz a detenerse, mirar su

experiencia desde otro ángulo y descubrir dimensiones que no había considerado.

Este tipo de preguntas suele:

- desplazar el foco del problema a la persona,
- mover la atención de la reacción a la decisión,
- y trasladar la conversación del "qué pasó" al "qué estoy aprendiendo".

En este sentido, la pregunta no ofrece contenido; **genera conciencia**. No resuelve el dilema; lo vuelve pensable.

Desde la mentoría, este movimiento es crucial: el aprendizaje profundo no surge de respuestas externas, sino de **preguntas internas que continúan trabajando en el tiempo**.

Preguntas y poder: una relación delicada

Preguntar también es un acto de poder. Una pregunta puede abrir o puede cerrar, puede habilitar o puede exponer. Por eso, el mentor debe ejercer un cuidado especial en su formulación.

Las preguntas que despiertan:

- respetan el momento del mentorado,
- se apoyan en la escucha previa,

- y están alineadas con el propósito formativo del proceso.

No se lanzan para demostrar lucidez ni para acelerar conclusiones. Se formulan cuando el mentorado **está en condiciones de habitarlas**.

Desde esta perspectiva, preguntar es una forma de intervención mínima pero profunda. Bien utilizada, la pregunta acompaña sin invadir y orienta sin dirigir.

La mentoría en acción – Cuando una pregunta abre el proceso

En el caso que acompaña esta obra, este principio se vuelve especialmente visible. Ahora Sofía acompaña a uno de sus coequiperos que se encuentra atrapado en una narrativa de autoexigencia: "Tengo que hacerlo bien", "No puedo equivocarme", "Si fallo, pierdo credibilidad". El discurso es consistente, pero rígido.

Durante varias sesiones, Sofía escucha sin confrontar directamente esta narrativa. Cuando percibe que el momento es adecuado, formula una única pregunta: "¿Qué te estás exigiendo aquí que no le exigirías a nadie más?"

La pregunta no busca una respuesta inmediata. Produce un silencio prolongado. La persona acompañada queda pensativa. En los días siguientes, vuelve sobre la pregunta una y otra vez.

En la sesión posterior, algo ha cambiado. La persona reconoce que su autoexigencia no está alineada con los valores que dice defender y que esa incoherencia le genera desgaste. El proceso se desbloquea.

Sofía no ofreció una solución ni una interpretación. **La pregunta hizo el trabajo**.

Ella reconoce que formular esa pregunta requirió paciencia, escucha y contención del impulso de intervenir antes. Pero también confirma algo esencial: **una buena pregunta puede producir más aprendizaje que muchas respuestas**.

Preguntas que continúan trabajando

Una de las características más valiosas de las preguntas que despiertan es que **no se agotan en la sesión de mentoría**. Acompañan al aprendiz en su vida cotidiana, reaparecen en momentos clave y orientan decisiones futuras.

Desde esta perspectiva, la pregunta es un legado portátil. El mentorado no se lleva una instrucción, sino un **criterio en construcción**.

La mentoría se vuelve así un proceso que continúa más allá del encuentro formal, operando desde dentro.

Este principio afirma que la mentoría no se define por la calidad de las respuestas del mentor, sino por la

calidad de las preguntas que es capaz de formular.

Las preguntas que despiertan no dirigen el proceso; lo activan. No reemplazan el pensamiento del aprendiz; lo fortalecen. No cierran el camino; lo abren.

Inspirados en la figura de Mentor, comprendemos que acompañar es, muchas veces, **atreverse a preguntar aquello que el otro aún no se había permitido pensar**.

4. Claridad ética

La mentoría, por su naturaleza relacional y su impacto profundo en la identidad, el criterio y las decisiones de las personas, es una práctica que **requiere límites claros**. Sin claridad ética, el acompañamiento puede derivar fácilmente en influencia indebida, dependencia emocional o abuso de poder, incluso cuando las intenciones sean genuinas.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, la claridad ética no es un complemento opcional de la mentoría: es una **condición de posibilidad**. Acompañar implica ejercer influencia, y toda influencia exige responsabilidad.

El poder implícito en la mentoría

Toda relación de mentoría contiene una asimetría. El mentor posee mayor experiencia elaborada, mayor

perspectiva o mayor capacidad de lectura del proceso. Esta asimetría no es un problema en sí misma; se vuelve problemática cuando **no es reconocida ni regulada**.

La claridad ética comienza por admitir que el mentor ocupa una posición de influencia real. Negarla no elimina el riesgo; lo incrementa. Reconocerla, en cambio, permite ejercerla con conciencia, límites y cuidado.

Desde esta ética, el mentor no utiliza su posición para:

- imponer decisiones,
- validar su propio ego,
- obtener reconocimiento,
- ni generar dependencia.

La mentoría ética no busca adhesión personal, sino **fortalecimiento del criterio del otro**.

Límites que protegen el proceso

La claridad ética se expresa, ante todo, en la capacidad del mentor de **poner y respetar límites**. Estos límites no enfrían la relación; la hacen segura y formativa.

Algunos de estos límites fundamentales son:

- no decidir por el mentorado,

- no invadir espacios que no corresponden al proceso formativo,
- no prolongar el acompañamiento por necesidad personal,
- y no confundir cercanía con dependencia.

Desde la mentoría, poner límites no es un gesto de distancia, sino de **respeto profundo por la autonomía del otro**.

Claridad ética y coherencia personal

La ética de la mentoría no se sostiene solo en principios abstractos, sino en la **coherencia personal del mentor**. La claridad ética exige que el mentor revise constantemente la congruencia entre lo que dice, lo que hace y lo que promueve.

Esto implica preguntarse, de manera recurrente:

- ¿Esta intervención favorece el aprendizaje o mi necesidad de control?
- ¿Estoy acompañando el proceso del otro o buscando validación?
- ¿Estoy respetando el ritmo del aprendiz o imponiendo el mío?

Estas preguntas no buscan generar culpa, sino **conciencia ética activa**. La mentoría madura no

elimina el riesgo; lo gestiona con responsabilidad.

La mentoría en acción – Decir no como acto ético

En el caso ilustrativo de esta obra, la claridad ética se vuelve explícita en un momento decisivo. Una persona solicita a Sofía una intervención que excede el marco de la mentoría: le pide que influya directamente en una decisión organizacional a su favor. La solicitud no es explícitamente indebida, pero comprometería la neutralidad y la autonomía del proceso.

Sofía percibe la tensión. Podría acceder y reforzar el vínculo, pero hacerlo implicaría cruzar un límite ético. Decide, entonces, **decir no**.

No lo hace desde la distancia, ni desde la superioridad, sino desde la claridad. Explica por qué esa intervención no corresponde al rol de mentoría y devuelve la responsabilidad de la decisión al mentorado.

La reacción inicial es de incomodidad. Sin embargo, con el tiempo, la persona acompañada reconoce que ese límite fue formativo. Comprende que el espacio de mentoría no está para resolver por él, sino para ayudarle a **asumir su propia responsabilidad**.

Sofía reconoce algo esencial: poner límites claros fortaleció el proceso en lugar de debilitarlo. La relación se volvió más honesta y más madura.

Claridad ética como protección mutua

La claridad ética protege al aprendiz, pero también protege al mentor. Evita la sobrecarga emocional, el desgaste y la confusión de roles. Permite ejercer la mentoría con libertad interior y sin temor a consecuencias implícitas.

Desde esta perspectiva, la ética no es restricción; es **condición de sostenibilidad**. Solo una mentoría éticamente clara puede sostenerse en el tiempo sin deteriorar a quienes participan en ella.

Mentoría, poder y humildad

La claridad ética está profundamente ligada a la humildad. El mentor ético reconoce que no es dueño del proceso, ni del resultado, ni del aprendizaje del otro. Acompaña con respeto, sabiendo que su influencia es significativa, pero **no absoluta**.

Inspirados en Mentor, comprendemos que el verdadero acompañamiento se ejerce con discreción, límites y una vigilancia ética constante sobre el propio poder.

Este principio afirma que la mentoría solo es formativa cuando se ejerce dentro de límites éticos claros. La claridad ética protege el proceso, cuida a las personas involucradas y preserva la dignidad del aprendizaje.

Sin claridad ética, la mentoría puede volverse manipulación. Con claridad ética, la mentoría se convierte en **espacio seguro para el desarrollo de la autonomía**.

5. Humildad activa

La mentoría solo puede sostenerse como práctica formativa auténtica cuando el mentor cultiva una disposición interior específica: la humildad activa. No se trata de modestia pasiva ni de negación del propio saber, sino de una actitud consciente que permite acompañar sin apropiarse, aprender mientras se orienta y retirarse cuando el proceso del otro lo requiere.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, la humildad activa es el principio que protege la mentoría del ego, del protagonismo y de la tentación de convertirse en figura central del proceso.

Humildad no es ausencia de saber

Un error frecuente es confundir humildad con inseguridad o falta de criterio. En mentoría, la humildad activa no implica desconocer la propia experiencia, sino no absolutizarla.

El mentor humilde reconoce que:

su experiencia es valiosa, pero no universal,

su lectura del proceso es una perspectiva, no la verdad,

y su función no es brillar, sino servir al aprendizaje del otro.

Esta disposición permite al mentor ofrecer lo que sabe sin imponerlo, compartir sin colonizar y orientar sin dirigir.

Aprender mientras se acompaña

La humildad activa se expresa, ante todo, en la capacidad del mentor de seguir aprendiendo. Cada proceso de mentoría es singular, porque cada aprendiz lo es. Ninguna experiencia previa exime al mentor de escuchar, revisar supuestos y ajustar su intervención.

Desde esta ética, el mentor no se presenta como quien "ya sabe", sino como quien sabe acompañar procesos de aprendizaje, incluso cuando esos procesos desafían sus propias certezas.

Aprender mientras se acompaña no debilita la autoridad del mentor; la humaniza y la profundiza.

Retirarse como acto formativo

Uno de los gestos más exigentes de la humildad activa es saber retirarse a tiempo. No todo acompañamiento debe prolongarse indefinidamente. Cuando el aprendiz ha desarrollado criterio suficiente, la continuidad excesiva puede convertirse en dependencia.

Retirarse no significa abandonar, sino reconocer que el proceso ha cumplido su función. Es aceptar que el aprendizaje ya puede sostenerse desde dentro.

Desde la mentoría ética, el éxito del acompañamiento se reconoce cuando el mentor deja de ser necesario. Esta capacidad de retirada es una expresión clara de humildad activa: el mentor no necesita perpetuar el vínculo para validar su aporte.

No apropiarse del proceso del otro

La apropiación es uno de los riesgos más sutiles de la mentoría. Puede manifestarse como:

atribuirse los logros del aprendiz,

influir para que el otro piense “como yo”,

o mantener una presencia excesiva en nombre del cuidado.

La humildad activa protege contra este riesgo. El mentor reconoce que el proceso pertenece al aprendiz. Puede haber acompañado, orientado y sostenido, pero no es dueño del resultado.

Inspirados en la figura de Mentor, comprendemos que el acompañamiento auténtico no deja huella personal visible, sino autonomía en el otro.

La mentoría en acción – Saber retirarse

En el caso **que acompañamos**, este principio se hace visible en un momento especialmente significativo.

Sofía acompaña a una persona **de su equipo** cuyo proceso ha madurado claramente. Las decisiones se toman con mayor criterio, las reflexiones son más autónomas y la necesidad de acompañamiento se ha reducido.

Podría seguir interviniendo, aportar valor adicional y mantener el vínculo activo. Sin embargo, reconoce algo esencial: el proceso está listo para sostenerse por sí mismo.

En una sesión, nombra esta percepción con claridad y cuidado. Reconoce el camino recorrido, explicita los aprendizajes observados y propone espaciar **-**e incluso

cerrar- el acompañamiento formal.

La reacción inicial es de sorpresa. Luego, de reconocimiento. La persona acompañada comprende que ese gesto no es desinterés, sino confianza.

Sofía identifica este momento como uno de los más exigentes de su práctica mentora. Retirarse implicó renunciar a la centralidad y aceptar que el proceso ya no la necesita. Pero también confirma algo profundo: ese retiro es parte del legado.

Humildad activa y madurez mentora

La humildad activa no se alcanza de una vez y para siempre. Es una disposición que se renueva en cada proceso, en cada intervención y en cada decisión de acompañar o callar.

Desde la ética de la mentoría, esta humildad no debilita la práctica; la vuelve sostenible, confiable y profundamente humana.

El mentor humilde no se borra; se pone en su justo lugar.

Este último principio afirma que la mentoría solo puede sostenerse éticamente cuando el mentor cultiva una humildad activa: aprender mientras acompaña,

intervenir sin apropiarse y retirarse cuando el proceso del otro lo permite.

Estos principios no sustituyen la experiencia, pero la orientan. No rigidizan la práctica, pero la protegen. No garantizan resultados, pero aseguran dignidad formativa.

UNIDAD VI

LA MENTORÍA EN LA CONTEMPORANEIDAD

Propósito formativo de la unidad

Integrar los fundamentos históricos, éticos y formativos de la mentoría con los desafíos del mundo contemporáneo, comprendiendo su vigencia como práctica necesaria para el desarrollo humano, organizacional y social en contextos de alta complejidad, cambio e incertidumbre.

Introducción

La mentoría, tal como ha sido desarrollada a lo largo de esta obra, no pertenece al pasado ni a un marco cultural específico. Aunque sus raíces se hunden en la historia profunda de la experiencia humana, su sentido

se actualiza y se vuelve especialmente relevante en el mundo contemporáneo.

La UNIDAD VI tiene como objetivo **tender un puente explícito entre la tradición y el presente**, mostrando cómo los principios universales de la mentoría se encarnan hoy en contextos marcados por la aceleración, la fragmentación del sentido, la sobreinformación y la presión constante por el rendimiento.

Si las unidades anteriores permitieron comprender **qué es la mentoría**, **cómo ocurre** y **desde qué principios se sostiene**, esta unidad aborda una pregunta decisiva: **¿por qué la mentoría es hoy más necesaria que nunca?**

Un mundo complejo que exige acompañamiento

La contemporaneidad se caracteriza por la coexistencia de múltiples tensiones:

- cambio permanente,
- incertidumbre estructural,
- debilitamiento de referentes tradicionales,
- y exigencias crecientes de autonomía temprana.

En este contexto, muchas personas son llamadas a decidir, liderar y actuar sin haber desarrollado aún los criterios necesarios para hacerlo con conciencia. La experiencia se acelera, pero el mentorado no siempre acompaña ese ritmo.

Desde la perspectiva de la Academia de la Red Global de Mentores, este desajuste explica en gran medida la vigencia de la mentoría. La mentoría no surge hoy como una moda, sino como **respuesta ética y formativa** a un entorno que exige más de las personas sin ofrecer siempre los espacios para elaborar lo vivido.

La mentoría contemporánea aparece allí donde:

- la formación técnica resulta insuficiente,
- el liderazgo se ejerce en soledad,
- y las decisiones tienen impactos humanos, organizacionales y sociales profundos.

De Ítaca al mundo actual: continuidad y transformación

Aunque los escenarios han cambiado, las preguntas humanas siguen siendo esencialmente las mismas:

- ¿cómo decidir en contextos inciertos?,
- ¿cómo liderar sin quedar atrapado en el ego?,

- ¿cómo aprender de la experiencia y no solo sobrevivir a ella?,
- ¿cómo acompañar sin dirigir?

La UNIDAD VI retoma estas preguntas y las sitúa explícitamente en la contemporaneidad. No para ofrecer recetas rápidas, sino para **mostrar la continuidad profunda** entre los relatos fundacionales y los desafíos actuales.

Así como Odiseo necesitó acompañamiento para no perderse en el viaje, hoy las personas y las organizaciones necesitan mentoría para **no perder el sentido en medio de la complejidad**.

La mentoría hoy: práctica profesional y legado humano

En el mundo actual, la mentoría se despliega en múltiples ámbitos:

- organizaciones y empresas,
- instituciones educativas,
- emprendimientos,
- procesos de liderazgo,
- y espacios de desarrollo personal y social.

Sin embargo, la profesionalización de la mentoría conlleva un riesgo: **vaciarla de su profundidad ética y humana**. Por ello, esta unidad no se limita a describir usos contemporáneos, sino que insiste en la necesidad de sostener la mentoría desde los principios universales desarrollados en la unidad anterior.
La mentoría contemporánea solo es auténtica cuando:

- preserva la centralidad del mentorado,
- promueve autonomía y no dependencia,
- y se ejerce como servicio al desarrollo del otro.

La mentoría en acción – Integrar pasado y presente

En el caso contemporáneo que acompaña esta obra, Sofía, nuestra protagonista, entra ahora en una etapa de síntesis. Su práctica mentora ya no se limita a situaciones puntuales. Se ha convertido en una forma estable de estar en el mundo profesional: acompaña procesos de cambio, sostiene conversaciones difíciles, favorece el mentorado en contextos de presión y ayuda a otros a pensar decisiones con mayor conciencia.

Al mirar su propio recorrido, vemos que Sofia reconoce algo esencial: los principios que orientan su práctica no son nuevos, aunque su contexto lo sea. Ha aprendido a acompañar con presencia, escucha, preguntas, ética

y humildad, exactamente como lo hicieron, con otros lenguajes, quienes la antecedieron.

La mentoría se revela como **un legado que se actualiza** no como una técnica que se aplica.

Sentido formativo de la unidad

La UNIDAD VI busca consolidar una comprensión madura de la mentoría en la contemporaneidad:

- no como solución mágica,
- no como herramienta de moda,
- sino como **práctica formativa necesaria para habitar la complejidad humana actual**.

En los capítulos siguientes se abordarán:

- el rol del mentor hoy,
- la mentoría en contextos modernos,
- y la mentoría como legado vivo de la humanidad.

1. De Ítaca al mundo: la mentoría en contextos modernos

El paso de Ítaca al mundo contemporáneo no implica abandonar la profundidad simbólica del viaje formativo, sino **traducirla** a escenarios marcados por la complejidad, la velocidad y la interdependencia. En la actualidad, las personas no regresan de guerras épicas ni atraviesan mares mitológicos, pero enfrentan desafíos igualmente exigentes: liderar equipos diversos, tomar decisiones bajo presión, reinventarse profesionalmente y sostener sentido en entornos cambiantes.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, la mentoría contemporánea es la **actualización consciente del acompañamiento humano** en estos nuevos escenarios. Ítaca ya no es un lugar físico; es el conjunto de valores, criterios e identidad desde los cuales una persona decide y actúa en el mundo.

La mentoría en organizaciones: aprender en la acción

En el ámbito organizacional, la mentoría adquiere una relevancia particular. Las organizaciones modernas demandan autonomía, iniciativa y capacidad de mentorado continuo, pero no siempre ofrecen espacios para elaborar la experiencia. La formación técnica resulta necesaria, pero insuficiente para enfrentar dilemas éticos, conflictos relacionales y decisiones estratégicas complejas.

La mentoría aparece aquí como un **dispositivo formativo clave**: un espacio donde la experiencia cotidiana puede transformarse en mentorado consciente. El mentor no reemplaza al sistema ni resuelve problemas operativos; acompaña a las personas a **pensar su práctica**, a revisar supuestos y a construir criterio propio.

Desde esta lógica, la mentoría contribuye a:

- fortalecer la toma de decisiones,
- reducir la soledad del liderazgo,
- y favorecer culturas organizacionales más reflexivas y responsables.

Ítaca, en este contexto, es la capacidad de volver a un centro interno incluso en medio de la presión externa.

Mentoría y liderazgo contemporáneo

El liderazgo actual se ejerce en entornos de alta incertidumbre y cambio permanente. Los modelos jerárquicos tradicionales resultan insuficientes para sostener la complejidad humana de los equipos. En este escenario, la mentoría se convierte en una **competencia esencial del liderazgo**.

Un líder que ejerce mentoría no dirige cada movimiento, sino que crea condiciones para que otros desarrollen autonomía, criterio y responsabilidad. Este tipo de liderazgo no se apoya en el control, sino en la confianza; no busca adhesión personal, sino **maduración colectiva**.

Desde la lectura homérica que atraviesa esta obra, el líder contemporáneo necesita aprender lo mismo que Odiseo: leer contextos, tolerar la incertidumbre, esperar cuando es necesario y actuar con coherencia. La mentoría permite sostener este mentorado en el tiempo.

Procesos de cambio: acompañar transiciones

La contemporaneidad está atravesada por transiciones constantes: cambios de rol, reestructuraciones

organizacionales, transformaciones tecnológicas y redefiniciones identitarias. Estos procesos suelen generar desorientación, resistencia y desgaste.

La mentoría cumple aquí una función decisiva: **acompañar el tránsito**, no imponer el cambio. Ofrece un espacio para nombrar lo que se pierde, comprender lo que emerge y construir sentido en medio de la transición.

Desde esta perspectiva, la mentoría no acelera el cambio; lo **humaniza**. Ayuda a que las personas no se pierdan en el proceso y puedan integrar lo vivido como mentorado, no solo como adaptación forzada.

La mentoría en acción – Ítaca como criterio en el presente

En el caso que acompaña esta obra, Sofía enfrenta ahora un desafío propio del mundo actual: liderar un proceso de cambio organizacional que genera incertidumbre y resistencia.

En lugar de imponer soluciones rápidas, decide acompañar a su equipo desde una lógica mentora. Abre espacios de conversación, escucha las

inquietudes, formula preguntas que invitan a pensar el sentido del cambio y sostiene el proceso incluso cuando las respuestas no son inmediatas.
En una reflexión personal, reconoce que su propia Ítaca —sus valores y criterios— le permite no perderse en la urgencia. La mentoría se convierte así en una **forma de liderazgo contemporáneo**, capaz de integrar pasado y presente.

Continuidad del acompañamiento en tiempos modernos

La mentoría no ha perdido vigencia; por el contrario, **ha ganado necesidad**. En un mundo que exige rapidez, la mentoría introduce pausa. En un entorno saturado de información, aporta criterio. En contextos de cambio, ofrece acompañamiento.

De Ítaca al mundo, la mentoría sigue cumpliendo su función esencial: ayudar a las personas a **aprender de la experiencia y a volver a sí mismas** para actuar con mayor conciencia.

La mentoría contemporánea no rompe con la tradición; la actualiza. Los principios universales desarrollados en esta obra encuentran hoy nuevas formas de expresión

en organizaciones, liderazgos y procesos de cambio. Ítaca sigue siendo necesaria, aunque el mundo haya cambiado.

2. El rol del mentor hoy: responsabilidad, ética y legado

En la contemporaneidad, el rol del mentor se ha vuelto simultáneamente más visible y más exigente. Visible, porque cada vez más organizaciones, instituciones y comunidades reconocen el valor del acompañamiento en contextos de complejidad. Exigente, porque el impacto del mentor sobre las personas y los sistemas es hoy mayor, más inmediato y más difícil de neutralizar.

Para la Academia de la Red Global de Mentores, ejercer la mentoría hoy implica asumir una responsabilidad que trasciende el vínculo individual. El mentor contemporáneo no solo acompaña decisiones; influye en culturas, modela prácticas y contribuye -consciente o inconscientemente- a la forma en que otros aprenderán a acompañar en el futuro.

Responsabilidad en contextos de alta influencia

El mundo actual amplifica la influencia del mentor. Las decisiones acompañadas tienen efectos rápidos y extensos: impactan equipos, organizaciones y comunidades. Por ello, la responsabilidad del mentor no se limita a la buena intención ni a la experiencia acumulada.

Ser mentor hoy implica:

- comprender el alcance de la propia influencia,
- evaluar las consecuencias formativas de cada intervención,
- y sostener una vigilancia ética constante sobre el propio rol.

La mentoría contemporánea no puede ejercerse desde la improvisación. Requiere criterio, formación y conciencia de contexto. Acompañar sin esta responsabilidad puede generar dependencia, reproducir sesgos o legitimar prácticas poco éticas bajo el discurso del desarrollo personal.

Ética aplicada, no declarativa

El mentor contemporáneo no se define por un código ético declamado, sino por una ética aplicada en la práctica cotidiana. La ética se manifiesta en decisiones

concretas: cuándo intervenir, cuándo callar, cuándo sostener y cuándo retirarse.

En contextos modernos, donde la presión por resultados es alta, la ética del mentor se pone a prueba con frecuencia. Decir "no" a ciertas demandas, resistir la instrumentalización de la mentoría o proteger la autonomía del mentorado puede implicar tensiones reales.

Desde esta perspectiva, la ética del mentor no es neutral ni cómoda. Es una ética situada, que exige discernimiento y coraje. El mentor contemporáneo debe estar dispuesto a sostener límites incluso cuando eso no genera aprobación inmediata.

El mentor como referencia, no como modelo a copiar

Uno de los riesgos actuales de la mentoría es la idealización del mentor como figura ejemplar a imitar. Sin embargo, desde una lectura formativa profunda, el mentor no está llamado a ser copiado, sino referenciado críticamente.

El mentor ofrece una manera de pensar, de escuchar y de decidir, pero no un molde identitario. Su función es ampliar el campo de posibilidades del mentorado, no reducirlo a una versión mejorada de sí mismo.

Este principio es especialmente relevante en la

contemporaneidad, donde las narrativas de éxito tienden a homogeneizar trayectorias y a simplificar procesos complejos. El mentor ético resiste esta tendencia y defiende la singularidad del camino del otro.

La mentoría en acción – Madurez en el ejercicio del rol

En el caso de Sofía, que acompaña esta obra, este capítulo marca un punto de madurez final. La protagonista ya no necesita demostrar su capacidad como mentora. Su práctica es reconocida por la coherencia de sus intervenciones, por la autonomía de las personas que acompaña y por la cultura reflexiva que ha contribuido a construir a su alrededor.

En una situación reciente, Sofía es invitada a asumir un rol más visible y formal como mentora líder. La invitación es legítima, pero ella se detiene a evaluar su impacto. Decide aceptar solo en la medida en que pueda preservar el sentido formativo de la mentoría y no convertirla en un instrumento de control o evaluación.

Este gesto revela la madurez del rol: nuestra protagonista ya no se define por la expansión de su influencia, sino por la calidad ética de su presencia.

En una conversación reflexiva con su líder, ella nombra

algo esencial: “Hoy sé que ser mentora no es ocupar un lugar, sino cuidar un proceso que no me pertenece”.

Mentoría y legado en el presente

El rol del mentor hoy se completa cuando se comprende su dimensión de legado. Cada práctica mentora deja huellas: en las personas acompañadas, en las conversaciones que se habilitan y en las formas de liderazgo que se replican.

El legado del mentor no se mide por la cantidad de personas acompañadas, sino por la capacidad de esas personas de acompañar a otros con criterio, ética y humildad.

Desde esta perspectiva, el mentor contemporáneo es un eslabón consciente en una cadena transgeneracional. Recibe una herencia formativa y la transmite transformada, adaptada a su tiempo, sin apropiársela.

El rol del mentor hoy exige una combinación exigente de responsabilidad, ética aplicada y conciencia de legado. Acompañar en la contemporaneidad implica ejercer influencia con cuidado, sostener límites con claridad y renunciar al protagonismo en favor del mentorado del otro.

La mentoría madura no busca dejar discípulos, sino

personas autónomas capaces de acompañar a su vez**.**

3. La mentoría como legado eterno de la humanidad

Al final del recorrido, la mentoría revela su sentido más profundo: no es solo una práctica profesional ni una herramienta formativa situada en un tiempo histórico determinado. Es una constante de la experiencia humana, un legado que atraviesa generaciones y culturas, adaptándose a contextos cambiantes sin perder su esencia.

Desde la perspectiva de la Academia de la Red Global de Mentores, la mentoría puede comprenderse como una de las formas más antiguas y persistentes mediante las cuales la humanidad ha aprendido a transmitir experiencia, criterio y sentido allí donde la vida se vuelve compleja.

Más allá del tiempo y del contexto

A lo largo de esta obra hemos visto cómo la mentoría se expresa:

- en los relatos orales fundacionales,

- en los arquetipos homéricos,
- en los procesos formativos individuales,
- y en las prácticas contemporáneas de acompañamiento.

Esta recurrencia no es casual. Indica que la mentoría responde a una necesidad estructural: nadie puede aprender a vivir plenamente en soledad, pero nadie puede vivir por otro. La mentoría ocupa ese espacio intermedio, delicado y fecundo, donde el mentorado se acompaña sin ser sustituido.

En este sentido, la mentoría no pertenece a una época de mayor "humanismo" ni desaparece en tiempos tecnológicos. Cambia de forma, de lenguaje y de escenarios, pero permanece como función humana esencial.

La mentoría como transmisión de humanidad

El legado de la mentoría no consiste en la transmisión de contenidos ni en la repetición de modelos. Su herencia más valiosa es la manera de relacionarse con la experiencia, con el otro y con uno mismo.

A través de la mentoría se transmiten:

- formas de escuchar,
- modos de pensar antes de decidir,

- criterios para ejercer el poder con responsabilidad,
- y maneras de habitar la incertidumbre sin perder el sentido.

Este tipo de transmisión no se formaliza fácilmente, pero deja huellas profundas. Es una pedagogía silenciosa que actúa a través del vínculo, del ejemplo ético y del cuidado del proceso del otro.

Desde esta perspectiva, la mentoría es una forma de preservar la humanidad en contextos de presión, cambio y fragmentación.

Legado sin apropiación

Uno de los rasgos más nobles de la mentoría como legado es que no se apropia de aquello que transmite. El mentor no deja una marca personal indeleble ni busca perpetuar su nombre. El verdadero legado mentoral se reconoce cuando el origen se vuelve invisible y el efecto permanece.

Este rasgo conecta directamente con la figura de Mentor en *La Odisea*: una presencia que acompaña, orienta y luego se retira, dejando que el mentorado ocupe su lugar en el mundo.

Desde la ética desarrollada en esta obra, el legado del mentor se expresa cuando:

- el mentorado desarrolla autonomía,
- puede acompañar a otros sin repetir fórmulas,
- y ejerce su criterio con responsabilidad y humildad.

La mentoría se perpetúa no por reproducción, sino por transformación consciente.

La mentoría en acción – El legado que continúa

En el caso contemporáneo que ha acompañado este libro, este capítulo marca un cierre natural.

La protagonista observa cómo algunas de las personas que ha acompañado comienzan, a su vez, a acompañar a otros. No replican sus palabras ni su estilo, pero sí su manera de estar: escuchan mejor, preguntan con más cuidado, intervienen sin invadir.

En un momento de reflexión, comprende que la mentoría ya no pasa necesariamente por ella. El proceso ha trascendido el vínculo original y se ha convertido en cultura compartida.

Este reconocimiento no genera pérdida, sino plenitud. La protagonista entiende que su tarea no era ocupar un lugar central, sino contribuir a una cadena de mentoraje que la excede.

Aquí la mentoría alcanza su madurez final: cuando el

mentor puede desaparecer sin que el mentorado desaparezca.

Mentoría, memoria y futuro

Comprender la mentoría como legado eterno implica también una relación consciente con el tiempo. El mentor se sitúa entre una memoria recibida y un futuro posible. Acompaña sabiendo que no inventa desde cero y que tampoco controla lo que vendrá.

Esta posición intermedia exige humildad histórica y responsabilidad ética. Cada gesto de acompañamiento se inscribe en una historia mayor y deja condiciones para historias futuras.

Desde esta perspectiva, la mentoría es una forma de cuidado transgeneracional: cuida lo recibido, cuida lo que se acompaña y cuida lo que aún no existe.

La mentoría, en la contemporaneidad, sigue cumpliendo su función más profunda: sostener la transmisión de humanidad en contextos cambiantes.

Epílogo

La mentoría como camino que continúa

Este libro comenzó con relatos antiguos y concluye en el presente, pero su verdadero destino no está en estas páginas. Está en la práctica viva de quienes, al recorrerlo, han reconocido en la mentoría algo más que una técnica: una forma de estar en el mundo.

A lo largo de esta obra, la mentoría ha sido pensada desde su raíz histórica, narrada a través de arquetipos fundacionales, comprendida como proceso formativo, sistematizada en principios éticos y finalmente situada en los desafíos de la contemporaneidad. Este recorrido no tuvo como propósito ofrecer respuestas definitivas, sino formar criterio.

La mentoría, tal como ha sido presentada aquí, no promete certezas. Ofrece algo más exigente y más valioso: la posibilidad de acompañar y ser acompañado en el aprendizaje de vivir, decidir y liderar con conciencia.

El viaje no termina: se transforma

Como en *La Odisea*, el viaje no concluye con la llegada. Concluir un recorrido formativo no significa clausurarlo, sino integrarlo. El lector que llega a este punto no "termina" el libro: se encuentra en condiciones de continuarlo en su práctica.

Cada lector se convierte ahora en viajero responsable de su propia Ítaca. No una meta fija, sino un centro interno desde el cual actuar con coherencia, especialmente cuando el contexto se vuelve incierto o desafiante.

Desde esta perspectiva, la mentoría no es un rol que se asume ocasionalmente, sino una disposición permanente: escuchar mejor, preguntar con cuidado, intervenir con ética y retirarse cuando corresponde.

Una invitación, no una consigna

La Academia de la Red Global de Mentores no propone la mentoría como obligación ni como modelo único. La propone como invitación consciente. Cada persona decidirá si y cómo ejercerla, pero nadie que haya comprendido su profundidad puede ignorar su responsabilidad.

Ejercer la mentoría no exige títulos ni escenarios formales. Exige algo más complejo:

presencia auténtica,

respeto por la autonomía del otro,

claridad ética,

y humildad para aprender y retirarse.

Donde estas condiciones están presentes, la mentoría ya está ocurriendo, incluso si no se la nombra.

Cuidar la mentoría es cuidar la humanidad

En un mundo acelerado, fragmentado y muchas veces desorientado, la mentoría aparece como una práctica de resistencia ética. Resiste la simplificación del aprendizaje, la instrumentalización de las personas y la soledad del liderazgo.

Cuidar la mentoría es cuidar los espacios donde el ser humano puede pensar antes de reaccionar, comprender antes de decidir y acompañar sin dominar.

Este cuidado no depende de estructuras grandilocuentes, sino de gestos cotidianos sostenidos en el tiempo. Cada conversación acompañada con conciencia, cada silencio respetado, cada límite ético sostenido contribuye a mantener vivo este legado.

El legado continúa en otros

El mayor signo de que la mentoría ha cumplido su función no es el reconocimiento del mentor, sino la autonomía del aprendiz. Cuando quienes han sido acompañados comienzan a acompañar a otros con criterio propio, el legado se ha puesto en movimiento.

Este libro ha tenido un propósito claro y deliberado: comprender el origen de la mentoría como práctica humana. No su aplicación inmediata, no su metodología profesional, no sus técnicas contemporáneas, sino su raíz profunda en la experiencia histórica, simbólica y ética del aprendizaje acompañado.

A lo largo de estas páginas, la mentoría ha sido explorada como respuesta humana al conflicto no acompañado, como viaje formativo que atraviesa la incertidumbre y como relación que hace posible la construcción de autonomía sin imposición. Desde los relatos homéricos hasta los principios universales que sostienen la práctica, el libro ha buscado fundar sentido, no ofrecer recetas.

Concluir este recorrido permite afirmar algo esencial: la mentoría no surge por sofisticación técnica, sino por necesidad humana. Allí donde la experiencia se vuelve compleja, donde las decisiones definen trayectorias y

donde el aprendizaje exige tiempo y elaboración, aparece el acompañamiento como gesto profundamente formativo.

Sin embargo, comprender el origen no agota el camino.

Este libro se detiene deliberadamente en el origen. No avanza aún hacia los momentos concretos de la vida donde la mentoría se vuelve decisiva, ni hacia la sistematización disciplinar de su ejercicio profesional.

Este límite no es una carencia, sino una decisión epistemológica. La Academia de la Red Global de Mentores sostiene que toda práctica responsable debe apoyarse primero en una comprensión profunda de su sentido. Solo desde allí es posible evitar la instrumentalización, la improvisación o la banalización de la mentoría.

Por ello, este volumen no responde todavía al para qué momentos vitales la mentoría es necesaria, ni al cómo ejercerla hoy con rigor profesional. Esas preguntas requieren otros espacios de desarrollo.

La apertura del camino

El origen de la mentoría es el primer libro de la Tríada

RGM – La mentoría como camino humano. Como todo origen bien comprendido, no clausura, sino que habilita el movimiento.

El recorrido continúa en dos direcciones complementarias

Hacia los umbrales de la vida, donde la mentoría se vuelve acompañamiento imprescindible en momentos de transición, crisis, redefinición y decisión fundante.

Hacia la disciplina consciente, donde la mentoría se sistematiza como práctica profesional ética, responsable y formativa.

El lector que llega a este punto no recibe una conclusión cerrada, sino una invitación explícita: continuar el camino con mayor conciencia, sabiendo ahora de dónde nace la mentoría y por qué merece ser ejercida con respeto, profundidad y responsabilidad.

Todo origen verdadero transforma la mirada. Quien comprende el origen de la mentoría ya no puede ejercerla de manera superficial, ni recibirla como simple técnica.

Este libro ha cumplido su función cuando el lector reconoce que la mentoría no es algo que se añade a la

vida, sino algo que la humanidad ha sabido hacer desde siempre, incluso antes de saber nombrarlo.

El camino continúa.

Bibliografía

Fuentes clásicas

Homero. (1998). *La Ilíada* (E. Crespo Güemes, Trad.). Gredos. (Obra original compuesta ca. siglo VIII a. C.)

Homero. (1999). *La Odisea* (J. M. Pabón, Trad.). Gredos. (Obra original compuesta ca. siglo VIII a. C.)

Jaeger, W. (2001). *Paideia: Los ideales de la cultura griega* (J. Xirau & W. Roces, Trads.). Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1934)

Filosofía, ética y formación humana

Arendt, H. (1996). *Entre el pasado y el futuro: Ocho ejercicios sobre la reflexión política*. Península.

Aristóteles. (2002). *Ética a Nicómaco* (J. Pallí Bonet, Trad.). Gredos. (Obra original escrita ca. siglo IV a. C.)

Buber, M. (1993). *Yo y tú*. Caparrós Editores.

Gadamer, H.-G. (1998). *Verdad y método* (A. Agud Aparicio & R. de Agapito, Trads.). Sígueme.

Aprendizaje, desarrollo y acompañamiento

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

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

Rogers, C. R. (1983). *Freedom to learn for the 80s*. Charles E. Merrill.

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.

Mentoría, coaching y acompañamiento reflexivo

Clutterbuck, D. (2014). *Everyone needs a mentor* (5th ed.). Chartered Institute of Personnel and Development.

Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2018). *Coaching and mentoring: Theory and practice* (3rd ed.). Sage.

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

Motta, Alejandro. *El espejo del guía. Los siete pecados y las siete virtudes de la mentoría profesional*. Editorial RGM

Motta, Alejandro (2025). *¿Después de mi qué?,*

¿Después de ti qué? Editorial RGM

Motta, Alejandro (2025).. *Transfiriendo sabiduría*. Editorial RGM

Motta, Alejandro (2025).. *Mentor & Guru*. Editorial RGM

Motta, Alejandro (2025).. *Guía para desarrollar modelos de mentoría*. Editorial RGM

Motta, Alejandro (2025).. *El éxito de un mentor profesional*. Editorial RGM

Rueda Restrepo, Nelson de J. (2025). *Mentoría: el inicio del viaje*. Editorial RGM

Rueda Restrepo, Nelson de J. (2025). *Mentoría: Forjar caminos*. Editorial RGM

Rueda Restrepo, Nelson de J. (2025). Mentoría: *Maestría de la transformación*. Editorial RGM

Rueda Restrepo, Nelson de J. (2025). Mentoría: *Coaching transicional trascendente*. Editorial RGM

Zachary, L. J. (2012). *The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Liderazgo, ética y organizaciones

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The*

practice of adaptive leadership. Harvard Business Press.

Schein, E. H. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. Berrett-Koehler.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.

Perspectiva humanista y contemporánea

Bauman, Z. (2007). *Tiempos líquidos: Vivir en una época de incertidumbre*. Tusquets.

Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO.

Acerca de los autores

La presente obra se inscribe en el corpus académico y formativo desarrollado por la Academia de la Red Global de Mentores (RGM), y dialoga de manera directa con los aportes conceptuales y prácticos de dos de sus referentes centrales: Alejandro **Fabricio** Motta y Nelson de J. Rueda Restrepo. Sus trabajos, lejos de constituir producciones aisladas, conforman un itinerario coherente de reflexión, sistematización y práctica de la mentoría profesional.

Alejandro Fabricio Motta

La obra de Alejandro Motta se caracteriza por una lectura ética, estructural y profundamente humana de la mentoría profesional. A lo largo de sus libros, el autor aborda la mentoría no como una técnica instrumental, sino como una disciplina relacional exigente, que compromete la identidad, el criterio y la responsabilidad del mentor.

Textos como *El espejo del guía. Los siete pecados y las siete virtudes de la mentoría profesional* y *El éxito de un mentor profesional* desarrollan una reflexión ética rigurosa sobre los riesgos, tentaciones y virtudes del ejercicio mentoral, poniendo especial énfasis en la vigilancia del ego, la humildad activa y la claridad de

límites.

En obras como *Transfiriendo sabiduría* y *Mentor & Guru*, el autor profundiza en la transmisión de experiencia elaborada, diferenciando con precisión la mentoría de otras formas de influencia, liderazgo o enseñanza directiva. Estas reflexiones contribuyen de manera decisiva a comprender la mentoría como práctica de acompañamiento que no sustituye el proceso del aprendiz.

Por su parte, *Guía para desarrollar modelos de mentoría* y *¿Después de mí qué?, ¿Después de ti qué?* aportan una dimensión estructural y organizacional, orientada a la construcción de modelos sostenibles de mentoría, con énfasis en el legado, la continuidad y la responsabilidad transgeneracional.

En conjunto, la obra de Alejandro Motta constituye uno de los pilares conceptuales de la RGM, al ofrecer un marco ético-operativo sólido para la formación y el ejercicio de la mentoría profesional en contextos contemporáneos.

Nelson de J. Rueda Restrepo

La producción de Nelson de J. Rueda Restrepo desarrolla la mentoría como un proceso formativo progresivo, vivido como viaje, transformación y maestría personal. Su obra se articula explícitamente como un recorrido, donde cada texto representa una etapa de profundización en la experiencia mentora.

En *Mentoría: el inicio del viaje*, el autor introduce la mentoría como experiencia fundacional de acompañamiento, subrayando el despertar de la conciencia, la disposición al aprendizaje y la apertura al proceso. Esta obra establece las bases simbólicas y prácticas del camino mentoral.

Mentoría: Forjar caminos y *Mentoría: Maestría de la transformación* profundizan en el desarrollo del criterio, la autonomía y la capacidad de integrar la experiencia vivida. En estos textos, la mentoría aparece como espacio de elaboración profunda, donde el aprendizaje deja de ser acumulativo y se vuelve transformacional.

Finalmente, *Mentoría: Coaching transicional trascendente* propone una integración madura entre mentoría y procesos de transición vital y profesional, destacando la dimensión trascendente del acompañamiento humano cuando se ejerce con

conciencia, ética y sentido.

La obra de Nelson de J. Rueda Restrepo aporta al corpus de la RGM una lectura procesual, simbólica y transformadora de la mentoría, que dialoga de manera directa con los arquetipos fundacionales y con la comprensión del aprendizaje como viaje interior acompañado.

Una convergencia formativa

Las obras de Alejandro Motta y Nelson de J. Rueda Restrepo convergen en una visión común: la mentoría como disciplina humana profunda, que exige rigor ético, claridad conceptual y compromiso con la autonomía del aprendiz.

Este libro se nutre de ambos aportes, integrándolos en una propuesta académica que reconoce la mentoría como: práctica histórica, proceso formativo, ejercicio ético, y legado transgeneracional.

Desde esta convergencia, la Academia de la Red Global de Mentores continúa desarrollando un cuerpo teórico-práctico destinado a formar mentores capaces de acompañar con presencia, criterio y responsabilidad en los desafíos del mundo contemporáneo.

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,