

Mentoring inter-organizacional: características clave de la relación mentor-mentorizado

Inter-organizational mentoring: key characteristics of the mentor-mentee relationship

Nuria Gisbert-Trejo^{1,3}, Luciano Azpiazu²,
Jon Landeta³, Eneka Albizu³ y
Pilar Fernández-Ferrín³

¹ CIC EnergiGUNE (España)

² AHALBIDETU (España)

³ Universidad del País Vasco. UPV/EHU (España)

DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/8916>

El *mentoring* es una práctica de desarrollo directivo y de carrera donde una persona con experiencia y conocimientos (el mentor) provee consejo y ayuda al desarrollo de carrera de otra persona con menos experiencia y conocimientos (el mentorizado). El mentor puede proporcionar mediante la relación de *mentoring* dos tipos de funciones: funciones de carrera y funciones psicosociales [1].

Tradicionalmente, el mentor y el mentorizado pertenecen a la misma organización. Sin embargo, se está extendiendo cada vez más una modalidad alternativa de *mentoring* en la que el mentor y el mentorizado pertenecen a organizaciones diferentes: el denominado *mentoring* inter-organizacional. Aunque desde el punto de vista académico el foco ha estado más centrado en el *mentoring* tradicional, algunos trabajos recientes resaltan la necesidad de abordar el *mentoring* inter-organizacional como elemento relevante para el desarrollo de carrera [2 y 3].

Existen diferencias claras entre los programas de *mentoring* tradicional vs. inter-organizacional. El *mentoring* tradicional está organizado por la propia compañía del mentorizado, y los objetivos del programa buscan el desarrollo de carrera y la socialización del mentorizado para obtener un impacto positivo en la organización. Los participantes participan a propuesta de la organización, normalmente lo hacen de manera individual y generalmente en programas de desarrollo a muy largo plazo. El *mentoring* inter-organizacional, por el contrario, está liderado por

un agente externo a la organización del mentorizado, (asociación, colegio profesional, agente regional, parque tecnológico, clúster, etc.) y busca proporcionar conocimiento y herramientas directivas que impacten directamente en el mentorizado. Además, la participación es voluntaria, la naturaleza del programa puede ser individual o grupal y la duración suele ser inferior a un año. Estas características precisan un tratamiento diferenciado de los programas de *mentoring* inter-organizacional y de *mentoring* tradicional [4].

En un mundo globalizado, en el que la competitividad de las empresas y, por extensión de los sectores empresariales y de las regiones, descansa en el conocimiento y en el aprendizaje de sus personas, el *mentoring* inter-organizacional puede ser una herramienta valiosa para el desarrollo directivo. En este sentido, esta práctica permite acelerar la adquisición de conocimiento, habilidades, y mejores prácticas del sector, a la vez que generar ideas innovadoras y facilitar proyectos colaborativos que impulsen el potencial de las organizaciones [5]. Asimismo, posibilita la transferencia de conocimiento y la mejora de la competitividad a través de la compartición e implementación de las mejores praxis entre los individuos y organizaciones adscritos a clústeres regionales y asociaciones profesionales [6 y 7]. Las asociaciones profesionales, agentes regionales y clústeres sectoriales pueden ser, por tanto, los elementos clave para el liderazgo y puesta en marcha de programas de *mentoring* inter-organizacional [8].

En España existen algunas iniciativas de programas de *mentoring* inter-organizacional que buscan fomentar la colaboración entre mentores y mentorizados de distintas organizaciones en aras de la mejora de competencias en un área de conocimiento definida. Distintas sedes de la red de mujeres profesionales Profesional Women's Network (PWN) en

ciudades como Madrid (11 ediciones) o Bilbao (3 ediciones) ofrecen este tipo de servicios a sus asociadas con gran éxito. Otro ejemplo referente es el Colegio Vasco de Economistas (CVE), con siete ediciones ya finalizadas. Algunas de las áreas en las que se suelen centrar estos programas de *mentoring* inter-organizacional son: las competencias digitales, el liderazgo, la gestión de equipos de alto rendimiento, la gestión de equipos en entornos complejos o la marca personal.

Para que las asociaciones profesionales, clústeres y agentes regionales puedan liderar la oferta de programas que fomenten la competitividad de sus asociados y, por ende, de los sectores y regiones que representan, es necesario que se conviertan en expertos en la puesta en práctica de este tipo de programas. De esta forma podrán ofertar programas de *mentoring* inter-organizacional que sean efectivos, en la medida que satisfagan las necesidades y expectativas de todos los agentes implicados (mentores, mentorizados, empresas y las entidades organizadoras).

En este sentido, tanto en el *mentoring* tradicional como en el inter-organizacional, la calidad de la relación que se establezca entre el mentor y mentorizado es determinante para el éxito del proceso [9], por lo que identificar y valorar los elementos que caracterizan y posibilitan una buena relación es fundamental para la puesta en práctica de un programa de este tipo.

Sin embargo, hasta el momento, no existen estudios académicos que hayan llevado a cabo una revisión sistemática de los aspectos relevantes de la relación mentor-mentorizado en un contexto de *mentoring* inter-organizacional, ni que hayan determinado si difieren significativamente con los asociados a una relación mentor-mentorizado en un marco de *mentoring* tradicional.

En consecuencia, el objetivo de la investigación presentada en este artículo es la identificación y valoración de las características más relevantes que deben estar presentes en una relación mentor-mentorizado de cara a lograr que el programa de *mentoring* inter-organizacional tenga éxito, así como la detección, en su caso, de diferencias significativas respecto a las características de la relación en programas de *mentoring* tradicional o intra-organizacional.

Con esta finalidad, se ha llevado a cabo una rigurosa revisión bibliográfica y una encuesta tipo Delphi a una amplia muestra de mentores y mentorizados, para completar y valorar las características identificadas. En este artículo, después del presente capítulo de introducción, se desarrolla la metodología llevada a cabo, se presentan los principales resultados, las conclusiones del trabajo y las contribuciones para los agentes implicados. Para finalizar se muestran los agradecimientos al grupo de expertos que están apoyando a este proyecto de investigación.

1. METODOLOGÍA

De cara a afrontar los objetivos del presente artículo se han utilizado varias metodologías complementarias: en primer lugar, una exhaustiva revisión bibliográfica; en segundo lugar, la metodología Delphi, aplicada en este caso a la valoración de la importancia que tiene cada una de las características de la relación dentro de un proceso de *mentoring* inter-organizacional; en tercer lugar, un análisis estadístico, para detectar diferencias entre los distintos tipos de *mentoring* y, por último, dinámicas Focus Group, para la facilitar la interpretación de inputs y de resultados.

1.1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Entre los meses de noviembre 2016 y mayo de 2017 se efectuó una exhaustiva revisión bibliográfica centrada en los artículos en el ámbito del *mentoring* para directivos y profesionales que reconocieran características significativas de la relación de *mentoring*. Se utilizaron las bases de datos Web of Science (WOS) y SCOPUS, siendo el criterio para la búsqueda aquellos artículos con más de dos citas al año o con más de 30 citas en total. Adicional-

mente, se estudiaron todos los artículos que detallasen características relevantes para la relación de *mentoring* en el rango de años 2008-2017, independientemente de su número de citas. En definitiva, se revisaron 54 artículos en el ámbito del *mentoring* para directivos y profesionales que describían 12 características de la relación. La Figura 1 muestra el número de artículos por años, correspondiendo el 72,2% de los artículos al periodo entre 2008-2017 y el 27,8% al periodo anterior.

1.2. DELPHI

Con el objetivo de completar las características identificadas en la revisión bibliográfica y de valorarlas, se utilizó la metodología Delphi. El Delphi, un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal, es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo. Esta metodología, obtiene, intercambia y procesa el conocimiento aportado por un grupo de expertos con el fin de alcanzar una respuesta grupal de mayor calidad que la de los individuos por separado. Se caracteriza por el mantenimiento del anonimato de los participantes (las respuestas no aparecen vinculadas a su emisor), el *feedback* controlado (el equipo coordinador proporciona la información aportada por cada experto al resto de expertos participantes), la iteración (los expertos son consultados al menos en dos ocasiones, recibiendo *feedback* de la ronda anterior) y la respuesta estadística de grupo (todas las aportaciones son consideradas en la respuesta final, en forma de media, mediana e indicadores de dispersión) [10].

El interés de esta investigación fue primeramente contrastado con un grupo colaborador de responsables en *mentoring* inter-organizacional (mentores y coor-

dinadores de programa) que participan activamente en esta investigación y que forman parte de 11 asociaciones profesionales y organizaciones de toda España. Seguidamente, a principios de mayo de 2017, se les presentaron los resultados de la revisión bibliográfica y se testó con ellos el cuestionario Delphi a enviar.

El cuestionario, identificaba 12 características relevantes de la relación mentor-mentorizado. El enlace al cuestionario fue enviado a finales de mayo de 2017 por correo electrónico a 700 mentores, mentorizados y coordinadores de programa, a los que se pudo acceder a través del grupo colaborador. A los participantes en la encuesta se les pidió que determinasen el grado de relevancia de cada característica de la relación en una escala de 11 puntos (0. Nada relevante 10. Muy relevante), atendiendo a su experiencia. También se les preguntó sobre la naturaleza del último proceso de *mentoring* en el que habían participado (intra-organizacional o inter-organizacional) y, asimismo, se les solicitó que aportasen cualquier otra característica que considerasen importante para una relación efectiva de *mentoring* inter-organizacional.

El 25 de junio de 2017 se cerró la primera fase de la encuesta con 139 respuestas completas sobre la muestra inicial, lo que representa un 19,9% sobre el total de personas a las que se contactó. La muestra de 139 participantes, está compuesta por un 52% de mujeres, tiene una media de edad de 46,15 años y recoge a profesionales pertenecientes a cinco sectores diferentes: el 12,9% trabajaba en auditoría y consultoría, el 12,2 % en energía, el 11,5% en industria, el 11,5% en telecomunicación y software, el 7,9% en investigación y desarrollo, y el 44% en otros sectores diferentes. En el último proceso de *men-*

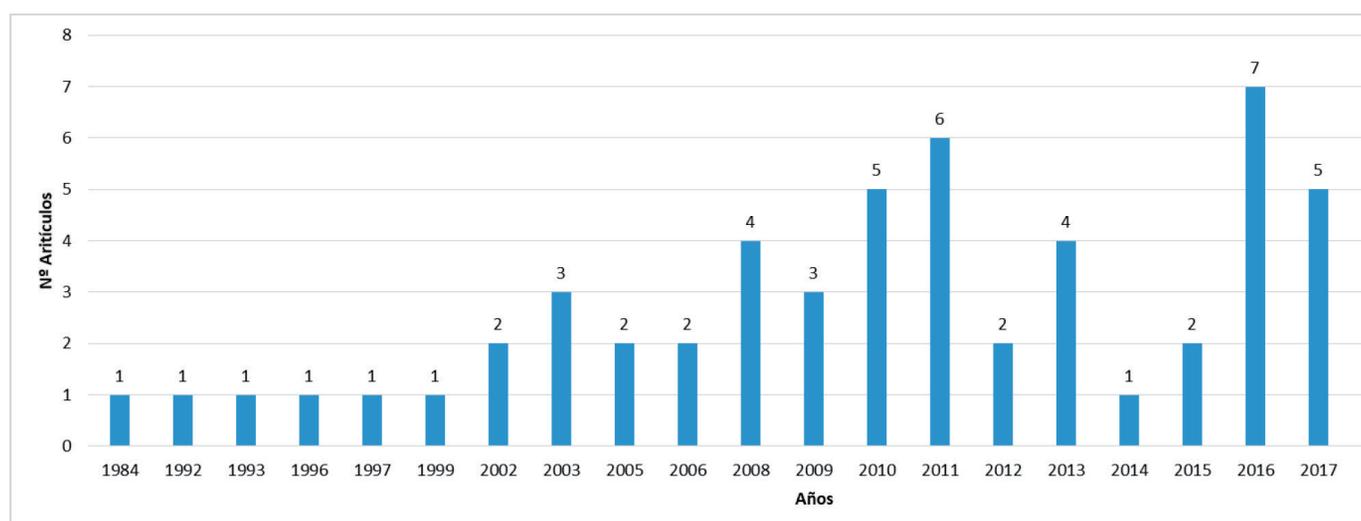


Fig. 1: Revisión bibliográfica. Número de artículos por años

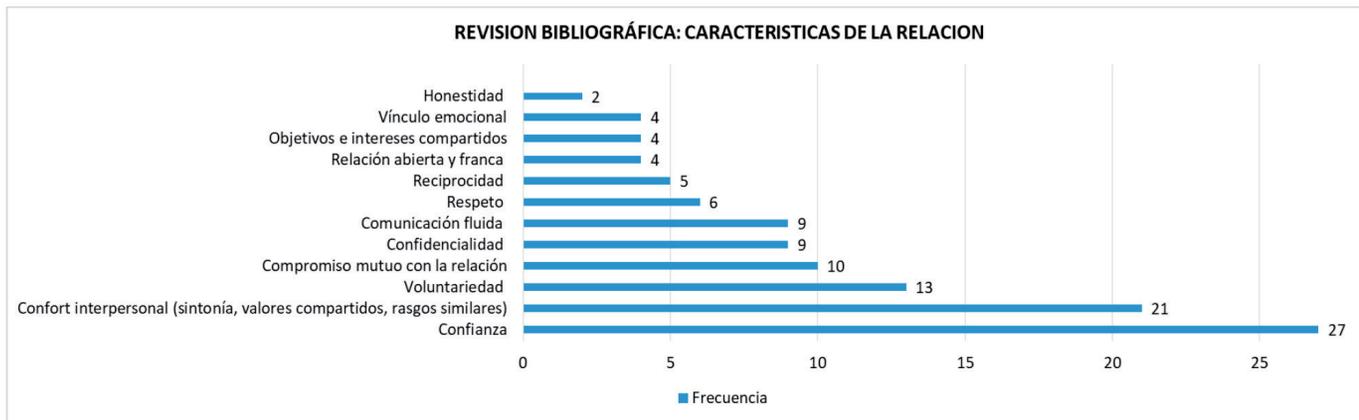


Fig. 2: Características de la relación. Revisión bibliográfica



Fig. 3: Características de la relación derivadas del mentoring inter-organizacional

toring, el 44,6% había sido mentor, el 46% mentorizado y 9,4% coordinador de programa. En el último proceso de *mentoring*, el 74,8% había participado en *mentoring* inter-organizacional y el 25,2% en *mentoring* intra-organizacional. La experiencia media laboral era de 21,74 años y el número de procesos de *mentoring* participados de 3,08. En cuanto al perfil geográfico, el 97,1% habían realizado procesos de *mentoring* en España, el 0,7% en el Reino Unido, el 0,7% en la Republica Checa y el 1,5% restante en Francia.

En esta primera ronda, se identificó una nueva característica para una relación de *mentoring* inter-organizacional, referida al "conocimiento mutuo previo del mentor y mentorizado antes del inicio del programa de *mentoring*", que se incluyó en el cuestionario para la segunda ronda.

La segunda ronda comenzó el 28 de junio de 2017 con el envío del cuestionario a los 139 expertos. El cuestionario incluía las 13 características, la puntuación inicialmente otorgada por el experto en cuestión, la puntuación promedio del grupo

en la primera ronda, así como la dispersión de las respuestas y comentarios aportados en esa ronda. A los expertos se les solicitó que volvieran a puntuar cada una de las características, manteniendo o alterando su valoración inicial a la luz de la nueva información. El 35% de los expertos cambiaron alguna de sus respuestas con respecto a la primera ronda. Esta segunda fase se cerró el 4 de septiembre de 2017.

2. RESULTADOS

En esta sección se pasa a detallar en primer lugar, el análisis bibliográfico efectuado en torno a las características de la relación de *mentoring* para directivos y profesionales; en segundo lugar, se detallan las características de la relación que son relevantes desde la perspectiva del *mentoring* inter-organizacional; por último, se determinan las diferencias significativas para este fenómeno entre el colectivo que ha practicado *mentoring* inter-organizacional con respecto al que ha practicado *mentoring* intra-organizacional en su último proceso de *mentoring*.

2.1. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO: CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN

Del análisis bibliográfico sobre *mentoring* para directivos y profesionales se desprenden 12 características de la relación identificadas en la bibliografía. La Figura 2 detalla la frecuencia en la que dichos resultados aparecen en la revisión de la bibliografía.

Como puede observarse, las características destacadas con más frecuencia en la literatura por su importancia en la relación de *mentoring* para profesionales y directivos son la "confianza", el "confort interpersonal" seguidos por la "voluntariedad" del proceso, el "compromiso con la relación", la "confidencialidad" y la "comunicación".

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN EN EL CONTEXTO DEL MENTORING INTER-ORGANIZACIONAL

El proceso Delphi permitió detectar una característica adicional sobre las 12 obtenidas a partir de la revisión bibliográfica, referida al "conocimiento previo del mentor y mentorizado antes del inicio

Nº	CARACTERÍSTICAS RELACIÓN: DELPHI	MEDIA	Nº	CARACTERÍSTICAS RELACIÓN: REVISION BIBLIOGRÁFICA	FREC.
1	Respeto	9,49	4	Confianza	27
2	Honestidad	9,39	11	Confort interpersonal (sintonía, valores compartidos, rasgos similares)	21
3	Confidencialidad	9,15	8	Voluntariedad	13
4	Confianza	8,96	5	Compromiso mutuo con la relación	10
5	Compromiso mutuo con la relación	8,93	3	Confidencialidad	9
6	Comunicación fluida	8,91	6	Comunicación fluida	9
7	Relación abierta y franca	8,82	1	Respeto	6
8	Voluntariedad	8,68	9	Reciprocidad	5
9	Reciprocidad	8,62	7	Relación abierta y franca	4
10	Objetivos e intereses compartidos	7,73	10	Objetivos e intereses compartidos	4
11	Confort interpersonal (sintonía, valores compartidos, rasgos similares)	7,72	12	Vínculo emocional	4
12	Vínculo emocional	6,04	2	Honestidad	2
13	Conocimiento mutuo previo del mentor y mentorizado antes del inicio del programa de mentoring	4,47	13	Conocimiento mutuo previo del mentor y mentorizado antes del inicio del programa de mentoring	0

Fig. 4: Comparativa de características de la relación derivadas del mentoring inter-organizacional vs. relevancia otorgada por la academia (mentoring profesional y directivo)

del programa de *mentoring*". La Figura 3 muestra la valoración media y la dispersión de las respuestas sobre la relevancia de las distintas características de la relación entre mentor y mentorizado, a partir de los resultados de la segunda ronda Delphi.

De la Figura 3 puede concluirse que las características de la relación más relevantes dentro del ámbito del *mentoring* inter-organizacional (todas ellas con medias por encima del 8,5) son: el "respeto",

la "honestidad", la "confidencialidad" la "confianza", el "compromiso mutuo con la relación", la "comunicación fluida", la "relación abierta y franca", la "voluntariedad" y la "reciprocidad". La comparación de estos resultados con respecto a los derivados de la revisión bibliográfica se recoge en la Figura 4.

Queda de manifiesto que la "confianza" es el valor más resaltado por la academia dentro del *mentoring* profesional y directivo, siendo además una caracterís-

tica altamente puntuada en el *mentoring* inter-organizacional. Asimismo, otras características altamente puntuadas como la "voluntariedad", el "compromiso mutuo con la relación", la "confidencialidad" y la "comunicación fluida" habrían sido moderadamente exploradas. Características como el "confort interpersonal" pierden importancia dentro del contexto del *mentoring* inter-organizacional y ganan relevancia otras características poco exploradas por la academia como el "respeto",

Características de la relación	Media del colectivo de mentoring intra-organizacional	Media del colectivo de mentoring inter-organizacional	Estadístico Brown-Forsythe	Nivel de significación
Confort interpersonal (sintonía, valores compartidos, rasgos similares)	7,86	7,67	0,42	0,52
Confianza	8,79	9,01	0,87	0,35
Voluntariedad	8,46	8,76	1,86	0,18
Compromiso mutuo con la relación	8,63	9,04	4,63	0,04
Comunicación fluida	8,69	8,98	2,93	0,09
Objetivos e intereses compartidos	8,26	7,56	6,23	0,01
Vínculo emocional	6,21	5,98	0,33	0,57
Relación abierta y franca	8,54	8,91	2,74	0,1
Respeto	9,29	9,56	2,81	0,1
Honestidad	9,49	9,36	0,71	0,4
Reciprocidad	8,14	8,78	5,84	0,02
Confidencialidad	8,52	9,43	5,97	0,02
Conocimiento mutuo previo del mentor y mentorizado antes del inicio del programa de mentoring	4,43	4,49	0,01	0,93

Tabla 1: Análisis de diferencias entre el colectivo cuya última experiencia en mentoring ha sido intra-organizacional vs inter-organizacional

la "reciprocidad" y la "relación abierta y franca".

Además, puede observarse que la característica añadida en la primera fase por algunos de los expertos "conocimiento previo mutuo" es de escasa relevancia para la relación de *mentoring* inter-organizacional, lo que refrenda que no haya sido explorada a nivel de bibliografía.

2.3. DIFERENCIAS OBSERVADAS ENTRE LOS COLECTIVOS DE MENTORING INTRA E INTER-ORGANIZACIONAL

Para analizar si los participantes en procesos de *mentoring* intra-organizacional (25.2% del total) tienen percepciones diferentes a las de los participantes en procesos inter-organizacionales (74.8% de la muestra) con respecto a las características clave de la relación, se lleva a cabo un análisis robusto de diferencias de medias (Brown-Forsythe). Los resultados (ver tabla 1) permiten detectar diferencias significativas entre los dos colectivos en cuatro de las 13 características analizadas. El colectivo de participantes en procesos de *mentoring* inter-organizacional otorgan una relevancia significativamente mayor al "compromiso mutuo con la relación", la "reciprocidad" y la "confidencialidad" que los participantes en procesos de *mentoring* intra-organizacional. Por el contrario, los participantes en procesos intra-organizacionales, otorgan una mayor importancia a los "objetivos e intereses compartidos".

Con la finalidad de reflexionar sobre las causas de estas diferencias, en septiembre de 2017 se llevó a cabo un Focus Group con el grupo colaborador de mentores y coordinadores de programas de *mentoring* inter-organizacional. Para la característica de "objetivos e intereses compartidos", se apuntan tres causas de las diferencias detectadas por el análisis: la primera tiene que ver con el hecho de que en el *mentoring* intra-organizacional los objetivos, en su totalidad o en parte, pueden venir marcados por la propia empresa, y para que el proceso concluya con éxito, estos tienen que ser aceptados y compartidos por mentor y mentorizado. En el caso del *mentoring* inter-organizacional es más fácil para el mentor compartir los objetivos del mentorizado, ya que no está condicionado por los objetivos de su organización. En línea con lo anterior, en el *mentoring* inter-organizacional el mentor no conoce a priori los objetivos del mentorizado, por lo que parece lógico que la valoración de esta característica sea inferior, puesto que ambas partes es-

tarán determinadas a trabajar en común para lograr esos objetivos.

Una segunda causa puede venir derivada de aquellos casos de *mentoring* intra-organizacional donde existe una relación jerárquica entre mentor y mentorizado. Si, además, en estas circunstancias, el proceso de *mentoring* puede tener como resultado un posible ascenso y por ende un ascenso por encima del mentor, pudiera darse el caso de un conflicto de intereses y, en consecuencia, un conflicto de objetivos. Es, por lo tanto, una razón adicional para una valoración más alta en el colectivo de *mentoring* intra-organizacional, dado que la alineación de objetivos cobra una relevancia sustancial.

Finalmente, una tercera explicación puede estar relacionada con el diferente alcance que suelen tener estos dos tipos de *mentoring*. El intra-organizacional puede prolongarse durante años, orientado a la carrera (con múltiples y diferentes opciones) y/o a los aspectos psicosociales. Conocer lo que espera el mentorizado, además de lo que le interesa a la empresa, es fundamental para el éxito de la relación. El inter-organizacional, sin embargo, suele tener una duración menor y, frecuentemente, está más orientado al desarrollo sobre un tema o conjunto de competencias determinado. Por consiguiente, es probable que los objetivos del mentorizado estén más focalizados.

Las tres características significativamente más valoradas por los participantes en programas de *mentoring* inter-organizacional, "compromiso mutuo con la relación", "reciprocidad" y "confidencialidad", parecen tener una explicación común, avalada por la "Social Exchange Theory" [11], que puede justificar la diferencia de puntuación con respecto al *mentoring* intra-organizacional: la participación del mentor y del mentorizado suele ser totalmente voluntaria y autónoma en la práctica del *mentoring* inter-organizacional, sin que haya una obligación directa ni implícita por parte de sus empresas respectivas. Por esta razón, para que el proceso concluya con éxito, ambas partes deben implicarse totalmente en la misma, aportándose mutuamente valor para que sigan interesados en mantener y potenciar la relación. No existe la tutela de su propia empresa, con autoridad sobre ellos, para custodiar y valorar el proceso. También esa ausencia del marco de referencia de la empresa hace todavía más necesaria la "confidencialidad" en la relación, ya que las filtraciones de información pueden llegar con más facilidad a muchos más elementos externos, incluidas las pro-

pias empresas respectivas, que, quizá, en ocasiones, se quieran dejar al margen del proceso por parte del mentorizado y/o del mentor.

3. CONCLUSIONES

Los resultados de este trabajo permiten ahondar en el conocimiento del *mentoring* inter-organizacional, aportando resultados empíricamente significativos que aumenten el grado de conocimiento sobre los aspectos relevantes en la relación entre el mentorizado y el mentor en los procesos de *mentoring*. Diversos autores resaltan la importancia de acortar la distancia entre la perspectiva teórica y práctica en los programas de *mentoring* [12 y 13]; en este sentido, este trabajo contribuye a reducir la brecha de conocimiento en los programas de *mentoring* inter-organizacional. De hecho, la comprensión de los aspectos clave de la relación mentor-mentorizado en los procesos de *mentoring* inter-organizacional es esencial para que los coordinadores de programas de *mentoring* inter-organizacional puedan desplegar mejores propuestas para este tipo de *mentoring* en asociaciones profesionales y clústeres regionales.

Mediante este trabajo se ha podido complementar la visión de la academia sobre los aspectos claves de la relación entre mentor y mentorizado con un análisis empírico a partir de las respuestas de 139 participantes en proceso de *mentoring* inter-organizacional. Los resultados obtenidos permiten observar que características como la "confianza" entre mentor y mentorizado [3] son claves para que una relación de *mentoring* inter-organizacional funcione de forma satisfactoria. Además, otros aspectos sugeridos y menormente explorados por otros autores de la literatura de *mentoring* para directivos y profesionales como el "respeto" la "honestidad" y la "confidencialidad" [14 y 15] son esenciales para una relación de *mentoring* inter-organizacional. Además de la "confianza", ya mencionada, destacan por la importancia otorgada por los participantes en el estudio el "compromiso con la relación", la "comunicación fluida", la "relación abierta y franca", la "voluntariedad" y la "reciprocidad" [16, 17, y 18].

Como aspectos diferenciales entre los colectivos que han practicado ambos tipos de *mentoring*, cabe destacar la mayor necesidad en el *mentoring* intra-organizacional de que el mentor y el mentorizado conozcan y compartan los objetivos que esperan alcanzar con la relación, mientras que en un contexto de *mentoring* inter-

organizacional parecen más relevantes las características que refuerzan y protegen tanto la participación como el intercambio voluntario de información y conocimiento. Nos referimos concretamente al "compromiso mutuo", la "reciprocidad" y la "confidencialidad".

Finalmente, cabe señalar que esta investigación es una aproximación exploratoria sobre la relación mentor-mentorizado en el marco del *mentoring* inter-organizacional, que convendría complementar con un análisis de las características de ambos agentes así como de los resultados esperados del proceso. El uso de muestras de mayor tamaño y alcance geográfico, a la vez representativas, sería altamente deseable.

REFERENCIAS

- [1] KRAM, K. E. *Mentoring at work*. Glenview, Scott, Foresman and Co, 1985.
- [2] GISBERT-TREJO, Nuria; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. "Alternative mentoring: an HDR key for a rapid changing work environment". *Human Resource Management International Digest*, 2018, vol. 26, no. 1, p. 4-6. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/HRMID-05-2017-0096>
- [3] MAINS, Irene; MACLEAN, Samantha. "Developing across boundaries—mentor and mentee perceptions and experiences of cross-organisational mentoring". *Industrial and Commercial Training*, 2017, vol. 49, no 4, p. 189-198. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2017-0008>
- [4] GISBERT-TREJO, Nuria; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. "Inter-organizational mentoring: a four phase conceptual model for success". *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, vol. 33, no 2, p.16-19. DOI: <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2018-0060>
- [5] MATHEWS, Pamela. "The role of mentoring in promoting organizational competitiveness". *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 2006, vol. 16, no 2, p. 158-169. DOI: <https://doi.org/10.1108/cr.2006.16.2.158>
- [6] DAYASINDHU, N. "Embeddedness, knowledge transfer, industry clusters and global competitiveness: a case study of the Indian software industry". *Technovation*, 2002, vol. 22, no 9, p. 551-560. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00098-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00098-0)
- [7] CONNELL, Julia; VOOLA, Ranjit. "Knowledge integration and competitiveness: a longitudinal study of an industry cluster". *Journal of Knowledge Management*, 2013, vol. 17, no 2, p. 208-225. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673271311315178>
- [8] GISBERT-TREJO, Nuria; AZPIAZU Luciano; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. "Mentoring en los colegios profesionales: una herramienta para el desarrollo de carrera". *DYNA*, 2018, vol. 93, no. 3, p.257-261. DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/8478>
- [9] GIANCOLA, Jennifer K., et al. "An organizational-developa approach to implementing mentoring partnerships: Best practices from physician programs". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2016, vol. 68, no 3, p. 208-221. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000067>
- [10] LANDETA, Jon. "Current validity of the Delphi method in social sciences". *Technological forecasting and social change*, 2006, vol. 73, no 5, p. 467-482. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.09.002>
- [11] HOMANS, George C. "Social behavior as exchange". *American journal of sociology*, 1958, vol. 63, no 6, p. 597-606. DOI: <https://doi.org/10.1086/222355>
- [12] MATARAZZO, Kristina L.; FINKELSTEIN, Lisa M. "Formal mentorships: examining objective-setting, event participation and experience". *Journal of Managerial Psychology*, 2015, vol. 30, no 6, p. 675-691. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2012-0041>
- [13] GISBERT-TREJO, Nuria; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. "Determining effective mentor characteristics in inter-organizational mentoring for managers: an approach based on academics' and practitioners' perspectives". *Industrial and Commercial Training*, vol. 51, no. 2, p. 85-103. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2018-0051>
- [14] HAMLIN, Robert G.; SAGE, Lesley. "Behavioural criteria of perceived mentoring effectiveness: An empirical study of effective and ineffective mentor and mentee behaviour within formal mentoring relationships". *Journal of European Industrial Training*, 2011, vol. 35, no 8, p. 752-778. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090591111168311>
- [15] COPPIN, Rosalie; FISHER, Greg. "Professional association group mentoring for allied health professionals". *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2016, vol. 11, no 1, p. 2-21. DOI: <https://doi.org/10.1108/QROM-02-2015-1275>
- [16] MENGES, Christine. "Toward improving the effectiveness of formal mentoring programs: Matching by personality matters". *Group & Organization Management*, 2016, vol. 41, no 1, p. 98-129. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601115579567>
- [17] ST-JEAN, Etienne. "Mentoring as professional development for novice entrepreneurs: maximizing the learning". *International Journal of Training and Development*, 2012, vol. 16, no 3, p. 200-216. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2012.00404.x>
- [18] KROLL, Jonathan. "Requisite participant characteristics for effective peer group mentoring". *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 2017, vol. 25, no 1, p. 78-96. DOI: <https://doi.org/10.1080/13611267.2017.1308096>

AGRADECIMIENTOS

Al equipo de investigación le gustaría agradecer a los miembros del Grupo de Expertos en mentoring que están colaborando en el proyecto de investigación: Iluminada Aparicio y Jesús Mari González Villambrosa (CVE); Nerea Aranguren (EHUalumni); Isabel Iturbe (AED); Oscar Garro, Araceli Cabezón y Ane Aguirre (Vesper Solutions); Sofía Barturen y Ana Arrieta (Bilbao Ekintza); Inma Ramos y Ana Artetxe (Gaztenpresa); Ainara Basurko, Lucia Graña, y June Sola (Beaz); María Luisa de Miguel (Escuela de Mentoring); Carmen Mellina (PWN Network), Cristina Andrés y Xabier Díaz (Parque Tecnológico de Bizkaia), José María Menéndez y Luciano Azpiazu (Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Bizkaia). Asimismo, deseamos expresar el agradecimiento a los expertos y expertas que, habiendo participado en un proceso de mentoring, dieron respuesta al cuestionario, y al grupo de mentores, mentorizados y coordinadores de programas que nos ayudaron a validarlos.

El presente artículo es parte del proyecto US17/14 "Análisis de la validez del mentoring inter-organizacional como instrumento de desarrollo directivo" financiado por la Convocatoria General para la Concesión de Ayudas a la Investigación de la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea.