

Mentoring inter-organizacional: resultados para el mentor

Inter-organizational mentoring: mentor outcomes

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/10.6036/8808>

1. INTRODUCCIÓN

El *mentoring* es una relación diádica entre un profesional senior experimentado (mentor) y otro junior con menos experiencia (mentorizado). Según algunos autores, el *mentoring* aporta al mentorizado, por un lado, funciones de carrera, que son aquellas que permiten obtener una progresión profesional en la organización (patrocinio, visibilidad, coaching, protección y asignaciones de trabajo retardoras) y, por otro, funciones psicosociales, que están fundamentadas en la confianza mutua, la intimidad y los lazos interpersonales entre mentor y mentorizado (aceptación, confirmación, consejo, amistad, proporción de modelos a seguir) [1].

Hasta la fecha, la práctica del *mentoring* se había focalizado en el *mentoring* tradicional, donde mentor y mentorizado establecen una relación dentro del ámbito de la misma empresa. Sin embargo, en el actual entorno cambiante está surgiendo una nueva práctica de *mentoring* auspiciada sobre todo por asociaciones y colegios profesionales: el *mentoring* inter-organizacional. Esta tipología de *mentoring* alternativo y distinto del tradicional tiene lugar cuando mentor y mentorizado pertenecen a organizaciones distintas [2].

Las ventajas de este tipo de *mentoring* inter-organizacional son: dar acceso a las mejores praxis dentro del campo directivo; tener acceso potencial a mentores expertos en distintos ámbitos del conocimiento y disciplinas; así como facilitar el desarrollo transversal de mentorizado y mentor [3]. En el caso de los jóvenes ingenieros e ingenieras el mentor transmite al mentorizado sus puntos de vista y valores, a la vez que aclara sus incertidumbres y

expectativas [4]. Así mismo, en estos cruciales momentos donde comienza a haber un descenso de las vocaciones por las carreras STEM (CTIM en castellano, ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) algunos de los autores definen la práctica del *mentoring* como un elemento que fomenta la inclinación de los jóvenes hacia la profesión de la ingeniería [5].

La figura del mentor es crucial para que el proceso de *mentoring* inter-organizacional sea exitoso [6]. Sin embargo, son escasos los trabajos que se han centrado en los resultados obtenidos por el mentor gracias a las dinámicas de *mentoring*. Algunos autores destacan que los mentores que participan en procesos de *mentoring* intra-organizativo experimentan mayores promociones y salarios [7], otros destacan que los mentores ganan en compromiso con la organización y mayor rendimiento [8]; por último, algunos autores afirman que los mentores obtienen gratificación personal y mejora en sus habilidades directivas [9].

Además, hasta la fecha, todos los trabajos de investigación se han centrado en los resultados para los mentores que aún se encuentran en ejercicio de la profesión. En la práctica del *mentoring* inter-organizacional, un porcentaje relevante del equipo de mentores pueden ser profesionales retirados. De hecho, en una reciente encuesta del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Vizcaya (COIIB) para el lanzamiento de su programa de *mentoring* inter-organizacional, se reveló que el 33 por ciento de los mentores expertos estaban ya retirados de la ingeniería en activo.

Así mismo, no existe hasta la fecha ninguna revisión sistemática de los posibles resultados para los mentores en los procesos de *mentoring*, y por añadidura, en los procesos de *mentoring* inter-organizacional. Por lo tanto, parece relevante llevar a cabo un estudio exploratorio de los resultados para los mentores en las dinámicas de *mentoring* inter-organizacional y estudiar además si los resultados más relevantes afectan tanto a los mentores en activo como a los retirados del ejercicio de la profesión.

Por otro lado, algunos autores sostienen que los mentorizados que acuden a dinámicas de *mentoring* extra-organizacional lo hacen para ser mejores profesionales en el momento actual pero también para, posiblemente, progresar dentro o fuera de la organización a futuro [10]. Las asociaciones, y más concretamente los colegios profesionales de ingeniería, ofrecen *a priori* unas condiciones excelentes para ser una referencia solvente en el impulso de este tipo de programas de *mentoring* inter-organizacional, ofreciendo tanto a mentores como a mentorizados unos resultados del proceso de *mentoring* que pocas prácticas de desarrollo directivo son capaces de aportar. No obstante, para proponer una visión completa con respecto a lo que el *mentoring* inter-organizacional es capaz de ofrecer a los intervinientes, es necesario avanzar en la investigación de este fenómeno contestando a las siguientes cuestiones: ¿cuáles son los resultados para los mentores derivados de los procesos de *mentoring* inter-organizacional?, ¿son los resultados principales de este tipo de dinámicas extrapolables a los mentores en el ejercicio de su profesión y a los mentores retirados?, Por otro lado, ¿qué beneficios pueden percibir los directores de RR.HH. de pequeñas y medianas empresas que no disponen de programas de *mentoring* de forma interna y, en consecuencia, alentar a sus profesionales para que participen en este tipo de prácticas extra-organizativas?

La presente investigación tiene por objetivo responder a las preguntas anteriormente mencionadas. En este sentido, se ha llevado a cabo un análisis exploratorio basado en las opiniones de expertos en procesos de *mentoring* mediante un estudio Delphi que se ha enriquecido con un Focus Group con expertos mentores en *mentoring* inter-organizacional y coordinadores de programas de *mentoring* inter-organizacional.

El presente artículo tiene la siguiente estructura: tras el apartado de introducción se relata la metodología efectuada, consistente en una revisión bibliográfica en profundidad, que sirve de base para el estudio empírico de los resultados para los mentores en el *mentoring* inter-organizacional. A continuación, se destacan las conclusiones que pueden derivarse de este trabajo y que son relevantes para los

intervinientes en procesos de *mentoring* inter-organizacional, mentores, coordinadores de programa y las propias asociaciones profesionales. Se finaliza con los agradecimientos al grupo de expertos que está apoyando este proyecto de investigación sobre el *mentoring* inter-organizacional.

2. METODOLOGÍA

A fin de responder a los objetivos de la presente investigación se ha combinado la revisión bibliográfica con el método *Delphi Híbrido*, de cara a cuantificar y jerarquizar los resultados que para el mentor tienen los procesos de *mentoring* inter-organizacional.

Cabe reseñar que la presente es una investigación exploratoria en el ámbito del *mentoring* inter-organizacional que es *per se* un fenómeno poco explorado. Es por esto que el método Delphi se ha utilizado para describir la parte del fenómeno correspondiente a los resultados para el mentor derivados de este tipo de procesos.

2.1. REVISION BIBLIOGRÁFICA

Entre noviembre de 2016 y mayo de 2017 se llevó a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica [11], comenzando por la delimitación del ámbito de investigación: identificación de todos aquellos artículos dentro del *mentoring* para directivos y profesionales (*mentoring* formal, informal, tradicional, intra-organizacional, grupal, etc.) que determinasen los resultados relevantes para el mentor. Las bases de datos utilizadas fueron SCOPUS y *Web of Science* (WOS). El criterio utilizado fue el de seleccionar aquellos artículos con más de dos citaciones por año o más de 30 citaciones en total. Además, se analizaron todos los artículos que identificasen resultados para el mentor entre los años 2008-2017. En total se revisaron 80 artículos en *mentoring* para directivos y profesionales que establecían 13 resultados para el mentor. Siendo 6 los resultados identificados de trabajos conceptuales y otros 7 los que derivan de trabajos empíricos.

La Tabla 1 muestra el número de artículos analizados por revista y por país de procedencia. Con respecto al origen de las publicaciones analizadas existe una clara supremacía de las revistas anglosajonas. El 67,5% corresponde a artículos publicados entre los años 2008-2017 y el 32,5% a artículos publicados entre 1984 y 2007. Se observa que este tópico ha sido especialmente tratado en tres prestigiosas publicaciones estadounidenses como son: *Journal of Vocational Behavior*, como claro líder en el tratamiento de este tópico;

Revista	País	Nº Artículos
Journal of Vocational Behavior	EE.UU.	10
Journal of Applied Psychology	EE.UU.	5
Journal of Management	EE.UU.	4
International Journal of Human Resource Management	REINO UNIDO	3
Industrial and Commercial Training	REINO UNIDO	3
Group Et Organization Management	EE.UU.	3
Journal of Career Development	EE.UU.	3
Indian Journal of Science and Technology	INDIA	2
Career Development International	REINO UNIDO	2
Academy of Entrepreneurship Journal	EE.UU.	2
Mentoring Et Tutoring	EE.UU.	2
Personnel Psychology	EE.UU.	2
International Entrepreneurship and Management Journal	ALEMANIA	1
Journal of Technology Management and Innovation	CHILE	1
Pratiques Psychologiques	FRANCIA	1
Otras Revistas de Holanda con sólo un artículo	HOLANDA	2
Otras Revistas de Reino Unido con sólo un artículo	REINO UNIDO	14
Otras Revistas de EE.UU. con sólo un artículo	EE.UU.	20

Tabla 1: Revisión bibliográfica. Número de artículos revisados por revista y procedencia

y, en menor medida, *Journal of Applied Psychology* y *Journal of Management*.

2.2. DELPHI HÍBRIDO

De cara a jerarquizar los resultados para el mentor previamente identificados en la revisión bibliográfica, se recurrió a al método de Delphi Híbrido [12], que es un método que combina varios métodos cualitativos y cuantitativos reconocidos por la comunidad científica (Focus Group, Grupo Nominal, Delphi y encuesta). El método Delphi Híbrido es una poderosa herramienta, puesto que disminuye las limitaciones individuales de cada una de las técnicas anteriormente mencionadas, aportando las potencialidades de combinarlas todas juntas. Además, de cara a contrastar el objeto de esta investigación, se recurrió a una nutrida muestra de mentores experimentados en *mentoring* inter-organizacional y coordinadores de programa pertenecientes a 11 organizaciones y asociaciones profesionales en España que colaboran en este proyecto de investigación.

A comienzos de mayo de 2017 se presentó al grupo de expertos la revisión bibliográfica de cara a trabajar los resultados para el mentor en un proceso de *mentoring* inter-organizacional. En la reunión se llevó a cabo la Técnica de Grupo Nominal [13 y 14] en la cual pedimos a nuestros expertos que identificaran individualmente nuevos resultados para el mentor, si bien no se identificaron más resultados para el mentor en esa etapa. Además, presentamos el cuestionario a los expertos

que lo aprobaron y aceptaron enviarlo a sus contactos. El cuestionario incluía los 13 resultados previamente identificados en el análisis de la literatura e instaba a los encuestados a que los clasificaran teniendo en cuenta la relevancia para un proceso de *mentoring* inter-organizacional. También se pedía a los encuestados que identificaran cualquier otro resultado relevante para el mentor en un proceso de *mentoring* inter-organizacional exitoso.

Inmediatamente después de la sesión con el grupo de expertos, se introdujo el cuestionario en un conocido sitio web para realizar encuestas en línea. Nuestro grupo de expertos envió el enlace a sus contactos: en total, 190 experimentados mentores. El enlace a la encuesta se envió el 23 de mayo de 2017. Los encuestados tuvieron que clasificar cada ítem en una escala de 11 puntos (0. Nada relevante 10. Muy relevante) de acuerdo a su visión del *mentoring* inter-organizacional.

El 25 de junio de 2017 se cerró la encuesta con 62 respuestas completas de mentores, lo que representa una tasa de respuesta del 32,6% sobre el número total de personas contactadas. De este grupo, 45% eran mujeres y 55% hombres. La muestra era diversa y representaba a 5 sectores diferentes: 16,1% de profesionales que trabajaban en auditoría y consultoría, 12,9 % en energía, 9,7% en banca y seguros, 9,7% en investigación y desarrollo, 8,1% en industria y 43,5% en otros sectores diferentes. La experiencia media de los mentores era de 27,40 años, regis-

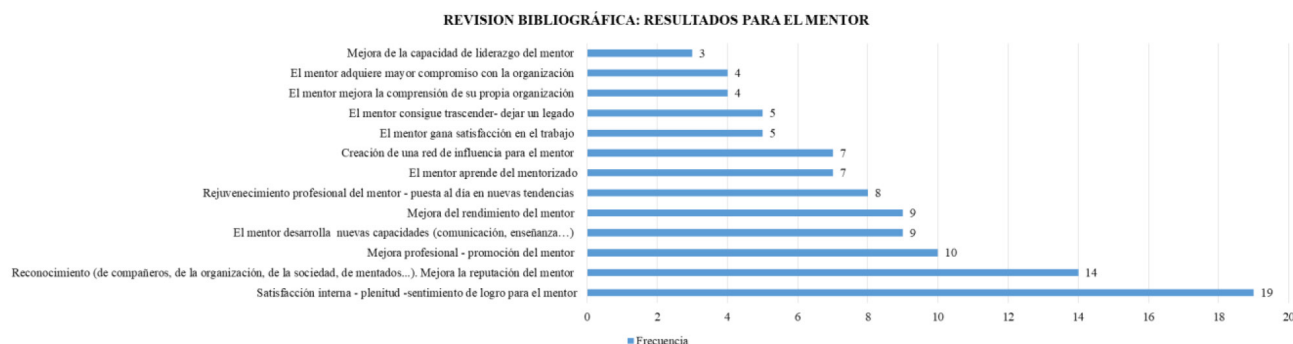


Fig. 1: Resultados para el mentor en el mentoring profesional y directivo. Revisión bibliográfica

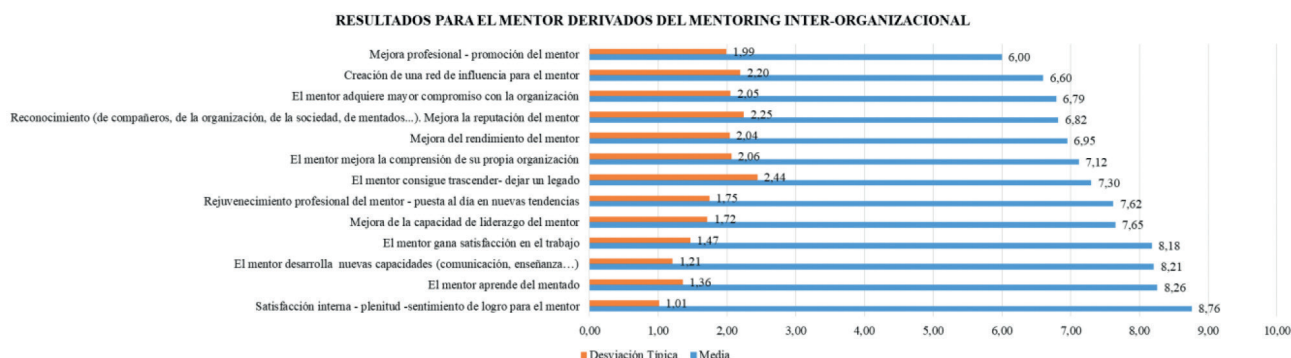


Fig. 2. Resultados para el mentor derivados del mentoring inter-organizacional

trándose una media de 2,9 participaciones en procesos de *mentoring*. Con respecto al nivel en la organización, un 9,7% eran mandos inferiores, 22,6% mandos intermedios, 45,2% directores/as generales y CEO, 3,2% miembros del consejo de administración y 19,3% otros. Con respecto al perfil demográfico, el 96,8% de la muestra realizó procesos de *mentoring* en España, el 1,6% en el Reino Unido y el 1,6% restante en Francia. Ningún experto mentor identificó nuevos resultados para los mentores derivados del *mentoring* inter-organizacional.

El 28 de junio de 2017 se volvía a enviar el cuestionario a los 62 expertos utilizando el método Delphi. Delphi es una metodología flexible que puede aplicarse a diferentes contextos en los que las aportaciones de los expertos son la mejor fuente para comprender un fenómeno. El método Delphi permite la iteración ya que es obligatorio que los expertos tengan que responder al menos dos veces a la misma pregunta. La segunda vez se les permitió a los 62 expertos ver el promedio del grupo en cada respuesta y se les pidió que explicitasen si cambiaban de criterio con respecto a sus primeras puntuaciones. El objetivo de Delphi es lograr una respuesta grupal de mayor calidad y un mayor consenso al final del proceso. El 4 de septiembre de 2017 se cerró la segunda ronda de la Delphi recogiendo las aportaciones de nuestros 62 expertos en *mentoring*.

3. RESULTADOS

En ese apartado se muestra, primeramente, el análisis bibliográfico sobre *mentoring* para directivos y profesionales para, seguidamente, determinar los resultados que para el mentor se pueden derivar de un proceso de *mentoring* inter-organizacional.

3.1. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO: RESULTADOS PARA EL MENTOR

Como resultado del análisis bibliográfico sobre *mentoring* para directivos y profesionales se identificaron hasta 13 resultados diferentes para el mentor. La Figura 1 muestra la frecuencia en la que dichos resultados aparecen en la revisión de la bibliografía.

Como puede observarse en la Figura 1, los resultados más destacados para el mentor, de acuerdo con la revisión bibliográfica efectuada sobre *mentoring* para profesionales y directivos, son la "satisfacción interna", el "reconocimiento" de compañeros, sociedad y otros mentorizados", el desarrollo de "nuevas capacidades y habilidades" y la "mejora del rendimiento". Del análisis de la bibliografía puede observarse claramente que todos los resultados altamente importantes para el mentor desde el punto de vista de la bibliografía son aplicables tanto para mentores en activo como para mentores retirados del ejercicio profesional.

3.2. RESULTADOS PARA EL MENTOR DERIVADOS DEL MENTORING INTER-ORGANIZACIONAL

La muestra de 62 expertos mentores valoraron de acuerdo a sus experiencias los resultados para el mentor que se obtienen a través de los procesos de *mentoring* inter-organizacional. La Figura 2 muestra los resultados para el mentor obtenidos a través de la metodología Delphi Híbrido.

Como puede observarse en la Figura 2, los resultados más destacados para el mentor en las dinámicas de *mentoring* inter-organizacional que arroja el análisis Delphi son la "satisfacción interna", el "aprendizaje del mentorizado", "el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades" y la "satisfacción con su propio trabajo". Así mismo, de los resultados cuantitativos se deriva que casi todos los resultados más importantes para el mentor en la práctica del *mentoring* inter-organizacional son aplicables tanto para mentores en activo como para mentores retirados, excepto la "satisfacción con su trabajo".

En la muestra presentada el colectivo de mentores jubilados representaba el 13% del total. Se han llevado a cabo distintas pruebas no paramétricas para analizar las diferencias entre los dos colectivos (Brown-Forsythe, U de Mann-Whitney, Kolmogorov-Smirnov y Kruskal-Wallis y prueba de la mediana). La única dife-

rencia la aportaba el análisis de Brown-Forsythe, que permitió comprobar que los mentores jubilados dan una mayor importancia como resultado para el mentor al "mayor compromiso con la organización" (Mentores-Jubilados = 7,83; Mentores-No jubilados = 6,67 ; Brown-Forsythe = 7,745, $p < 0,05$).

A la luz de estos resultados, y de los obtenidos del análisis Delphi podríamos afirmar que los resultados para el mentor tienen una gran relevancia independientemente del estatus laboral del mentor.

Por otro lado la Figura 3 muestra una comparativa entre la relevancia de los resultados para el mentor en el *mentoring* inter-organizacional otorgados a través del Delphi y aquellos derivados de la revisión bibliográfica

Puede comprobarse que en ambos casos la "satisfacción interna" para el mentor es el resultado principal; así mismo, la academia y los expertos coinciden en que un resultado relevante consiste en que gracias al *mentoring* inter-organizacional el mentor "adquiere nuevas capacidades y habilidades". Por otro lado, la opinión de nuestra muestra de expertos mentores determina a través del Delphi que existen otros dos resultados importantes para los mentores derivados del *mentoring* inter-organizacional y que hasta ahora han sido poco explorados por la academia; a saber: que el "mentor aprende del mentorizado" y que "el mentor gana satisfacción con respecto a su propio trabajo". Estos dos resultados deberían ser objeto de mayor análisis en trabajos posteriores.

4. CONCLUSIONES

La presente investigación ayuda a profundizar en la práctica del *mentoring* inter-organizacional, resaltando de forma empírica los resultados que ésta puede tener para los mentores. Los resultados del presente trabajo dotan de herramientas útiles a los coordinadores de programa del *mentoring* inter-organizacional, para el diseño e implementación de este tipo de programas, así como para la formación y captación de mentores. Así mismo, contribuyen al liderazgo de las asociaciones profesionales y específicamente a los colegios de ingeniería en la puesta en práctica de programas de *mentoring* de cara a legitimar a estas asociaciones como prestadoras de servicios de valor añadido a sus asociados.

Además, el conocimiento de los resultados que para los mentores tienen las dinámicas de *mentoring* inter-organizacional representa una clave importante para el emparejamiento entre mentor y mentorizado (también conocido como *matching*) y ayuda en la selección de mentores y mentorizados.

Los resultados del estudio son interesantes y arrojan luz sobre un aspecto no estudiado hasta la fecha en el ámbito del *mentoring* inter-organizacional y es la inclusión en el análisis del estatus laboral del mentor (jubilado o en el ejercicio de la profesión). Así mismo, están en la línea de trabajos anteriores que afirman que la participación en programas de *mentoring* por parte de los mentores es una experiencia gratificante que genera satisfacción interna y generatividad [15 y 16], rejuvenecimiento profesional y puesta al día en nuevas prácticas [17 y 18]. Estos

resultados cobran aún más relevancia en el *mentoring* inter-organizacional.

Ante la escasez de trabajos que se enfoquen en los resultados para el mentor derivados de procesos de *mentoring* inter-organizacional, el presente trabajo aporta una completa revisión bibliográfica y un análisis empírico que aumenta el grado de conocimiento sobre aspectos relevantes del proceso de *mentoring* inter-organizacional. Así mismo, el análisis bibliográfico revela que seis de los 13 resultados del mentor considerados son sólo de naturaleza exploratoria: "satisfacción interna", "reconocimiento", "rejuvenecimiento", "creación de una red de influencia", "mejora en la comprensión de la organización" y "mejora de la capacidad de liderazgo". Sin embargo, la presente investigación cuantifica y jerarquiza gracias al método Delphi Híbrido, todos y cada uno de los resultados para el mentor derivados del *mentoring* inter-organizacional. Esta aportación es de gran importancia tanto para la academia como para los coordinadores de programa y mentores que participen en este tipo de procesos de *mentoring* inter-organizacional, ya que, además, determina el grado de importancia que tienen dichos resultados para los mentores.

El presente trabajo introduce algunas claves que pueden tener su relevancia a la hora de implementar programas de *mentoring* inter-organizacional, un tipo de *mentoring* alternativo que hasta la fecha no había sido estudiado por la academia de una forma amplia pero que, sin embargo, se está desarrollando cada vez más a través de las asociaciones profe-

Nº	RESULT MENTOR: DELPHI	MEDIA	Nº	RESULT MENTOR: REVISION BIBLIOGRÁFICA	FREC
1	Satisfacción interna - plenitud -sentimiento de logro para el mentor	8,76	1	Satisfacción interna - plenitud -sentimiento de logro para el mentor	19
2	El mentor aprende del mentorizado	8,26	11	Reconocimiento (de compañeros, de la organización, de la sociedad, de mentados...). Mejora la reputación del mentor	14
3	El mentor desarrolla nuevas capacidades (comunicación, enseñanza...)	8,21	13	Mejora profesional - promoción del mentor	10
4	El mentor gana satisfacción en el trabajo	8,18	3	El mentor desarrolla nuevas capacidades (comunicación, enseñanza...)	9
5	Mejora de la capacidad de liderazgo del mentor	7,65	9	Mejora del rendimiento del mentor	9
6	Rejuvenecimiento profesional del mentor - puesta al día en nuevas tendencias	7,62	6	Rejuvenecimiento profesional del mentor - puesta al día en nuevas tendencias	8
7	El mentor consigue trascender- dejar un legado	7,30	2	El mentor aprende del mentorizado	7
8	El mentor mejora la comprensión de su propia organización	7,12	12	Creación de una red de influencia para el mentor	7
9	Mejora del rendimiento del mentor	6,95	4	El mentor gana satisfacción en el trabajo	5
10	El mentor adquiere mayor compromiso con la organización	6,82	7	El mentor consigue trascender- dejar un legado	5
11	Reconocimiento (de compañeros, de la organización, de la sociedad, de mentados...). Mejora la reputación del mentor	6,79	8	El mentor mejora la comprensión de su propia organización	4
12	Creación de una red de influencia para el mentor	6,60	10	El mentor adquiere mayor compromiso con la organización	4
13	Mejora profesional - promoción del mentor	6,00	5	Mejora de la capacidad de liderazgo del mentor	3

Fig. 3: Comparativa de resultados para el mentor derivada del *mentoring* inter-organizacional vs. relevancia otorgada por la academia (*mentoring* profesional y directivo)

sionales [19]. En este sentido existen algunos trabajos que exploran las ventajas que este tipo de *mentoring* inter-organizacional tiene con respecto al *mentoring* tradicional, siendo una de las ventajas la posibilidad de que el mentorizado tenga acceso a una mayor red de mentores de diversas culturas y áreas de experiencia que le aporten diferentes perspectivas con respecto al análisis y la resolución de problemas [20].

Los análisis exploratorios realizados permiten comprobar que las puntuaciones de estos mentores jubilados no se alejan de las de los mentores en activo. Para algunos resultados las puntuaciones de los mentores jubilados están ligeramente por encima, es el caso de: la "satisfacción interna"; el "reconocimiento"; el "rejuvenecimiento profesional del mentor"; el "mayor compromiso con la organización"; la "mejora de su rendimiento"; y "una mayor satisfacción en el trabajo". En otros resultados las puntuaciones de los mentores jubilados están por debajo de las de sus compañeros mentores no jubilados, como por ejemplo en: la "creación de una red de influencia para el mentor"; el "aprendizaje- el mentor aprende del mentado"; el "desarrollo de nuevas capacidades" la "mejora de la capacidad de liderazgo"; y la "mejora de la comprensión de su propia organización". Si bien sólo ha podido observarse una diferencia significativa en el resultado referente a un "mayor compromiso con la organización". En resumen, consideramos que los resultados para el mentor tienen una gran relevancia, independientemente del estatus laboral del mentor.

En este sentido, este trabajo no deja de ser un trabajo exploratorio y futuros trabajos deberían corroborar con una muestra de mayor tamaño las diferencias significativas entre colectivos de mentores jubilados y no jubilados en relación a los resultados obtenidos en el *mentoring* inter-organizacional. Además, futuros trabajos deberían explorar las diferencias existentes en los resultados del mentor comparando el *mentoring* tradicional y el inter-organizacional. Así mismo, debería estudiarse mediante un estudio longitudinal si existe una variación en los resultados de ambos colectivos a medida que realizan más procesos de *mentoring*.

REFERENCIAS

- [1] KRAM, K. E. *Mentoring at work*. Glenview. Scott, Foresman and Co, 1985.
- [2] 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>
- [3] GISBERT-TREJO, Nuria; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. "Alternative mentoring a 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>
- [4] POSADA, Enrique. "The accompanying and mentoring process for young engineers". International Educational Applied Scientific Research Journal, 2017, vol. 2, no 12, p. 29-32. e-ISSN : 2456-5040
- [5] LOCURCIO, Ralph V.; MITVALSKY, Kara. "Mentoring: A magnet for young engineers". Leadership and Management in Engineering, 2002, vol. 2, no 2, p. 31-33. DOI: 10.1061/(ASCE)1532-6748(2002)2:2(31)
- [6] 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>
- [7] ALLEN, Tammy D.; LENTZ, Elizabeth; DAY, Rachel. "Career success outcomes associated with mentoring others: A comparison of mentors and nonmentors". Journal of Career Development, 2006, vol. 32, no 3, p. 272-285. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894845305282942>
- [8] GHOSH, Rajashi; REIO JR, Thomas G. "Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis". Journal of Vocational Behavior, 2013, vol. 83, no 1, p. 106-116.
- [9] POULSEN, Kirsten M. "Mentoring programmes: learning opportunities for mentees, for mentors, for organisations and for society". Industrial and Commercial Training, 2013, vol. 45, no 5, p. 255-263. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2013-0016>
- [10] EBY, Lillian T. "Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature". Journal of vocational behavior, 1997, vol. 51, no 1, p. 125-144. DOI: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1594>
- [11] KHAN, Khalid S., et al. "Five steps to conducting a systematic review". Journal of the Royal Society of Medicine, 2003, vol. 96, no 3, p. 118-121. DOI: <https://doi.org/10.1258/jrsm.96.3.118>
- [12] LANDETA, Jon; BARRUTIA, Jon; LERTXUNDI, Aitziber. "Hybrid Delphi: A methodology to facilitate contribution from experts in professional contexts". Technological Forecasting and Social Change, 2011, vol. 78, no 9, p. 1629-1641. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.03.009>
- [13] DELBECQ, Andre L; VAN DE VEN Andrew; GUSTAFSON David H. "Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes". Scott Foresman 1975.
- [14] KRUEGER, R. A; CASEY, M.A, "Focus Group: A Practical Guide for Applied Research". 5ª edición. USA, Sage Publications, 2014, 280p. ISBN: 978-1-4833-6524-4
- [15] PARISE, Marc R.; FORRET, Monica L. "Formal mentoring programs: The relationship of program design and support to mentors' perceptions of benefits and costs". Journal of Vocational Behavior, 2008, vol. 72, no 2, p. 225-240. DOI: <https://10.1016/j.jvb.2007.10.011>
- [16] 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>
- [17] LAIHO, Maarit; BRANDT, Tiina. "Views of HR specialists on formal mentoring: current situation and prospects for the future". Career Development International, 2012, vol. 17, no 5, p. 435-457. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620431211269694>
- [18] CHITRANSHI, Jaya; AGARWAL, Shailja. "Aging Mentors in the Changing Organizational Odyssey: An Analysis". Indian Journal of Science and Technology, 2016, vol. 9, no 21. DOI: <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i21/92607>
- [19] 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, en prensa, DOI: <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2018-0060>
- [20] GISBERT-TREJO, Nuria; AZPIAZU Luciano; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. " Impacto del mentoring inter-organizacional en la calidad y resultados de las organizaciones". DYNA, 2018, vol. 93, no. 5, p.483-487, DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/8646>

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, Lucía 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 validarlo. 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.