

# Mentoring en los Colegios profesionales: una herramienta para el desarrollo de carrera

*Mentoring in professional Associations: a tool for career development*



Nuria Gisbert-Trejo, Luciano Azpiazu,  
Jon Landeta, Eneka Albizu y  
Pilar Fernández-Ferrín

CIC EnergiGUNE, AHALBIDETU y Universidad del País Vasco UPV/EHU (España)

DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/8478>

## 1. INTRODUCCIÓN

El *mentoring* es una práctica orientada al desarrollo personal y profesional que implica una relación diádica entre una persona con experiencia (el mentor) y una persona menos experimentada (el mentado), en la que el primero proporciona al segundo orientación y apoyo. En ingeniería, los profesionales han empleado el *mentoring* principalmente para adquirir mayor conocimiento sobre la carrera profesional, traspasar los conocimientos técnicos del mentor al mentado, entender mejor sus organizaciones y desarrollar habilidades transversales, fundamentalmente por imitación de sus mentores. En países anglosajones, los programas de *mentoring* formal llevan un recorrido superior a 20 años. En nuestro entorno cercano, en cambio, esta tendencia ha comenzado recientemente y numerosas organizaciones, preferentemente multinacionales, están ya implantando programas de *mentoring* formal. Los resultados observados muestran que gracias a estos programas los empleados tienen menor intención de abandonar la empresa, y también se observa un incremento de la satisfacción en el trabajo [1].

Centrándonos en los ingenieros, varios aspectos son fundamentales en su carrera profesional: el desarrollo de conocimientos específicos a través de la gestión del conocimiento [2], el desarrollo de competencias clave como, por ejemplo, la capacidad de motivar, el trabajo en equipo, la escucha, la comunicación eficaz y el liderazgo [3], así como la orientación a resultados, la adaptabilidad y la iniciativa. El *mentoring* ayuda a la adquisición de

estos conocimientos y capacidades, pero adicionalmente aporta mucho más. Aporta, por un lado, funciones de carrera, es decir, aquellas que permiten obtener una progresión profesional en la organización (patrocinio, visibilidad, coaching, protección y asignaciones de trabajo retadoras) y, por otro lado, funciones psicosociales, fundamentadas en la confianza mutua y los lazos interpersonales, que mejoran el crecimiento profesional y personal del mentado, incrementando su valía y eficacia personales (aceptación, confirmación, consejo, amistad y proporción de modelos a seguir) [4].

A partir de las definiciones proporcionadas por la academia, se puede concluir que el *mentoring*, en su perspectiva tradicional, es una relación diádica, uno a uno, que normalmente ocurre dentro de la misma organización, en la que un mentor y un mentado participan y se comprometen para que el mentor experimentado brinde orientación y apoyo al mentado. Sin embargo, en los últimos tiempos están apareciendo nuevas formas de *mentoring* alternativo [5]. Las organizaciones cambian rápidamente y sus profesionales requieren, cada vez más, del desarrollo de actividades extra-organizativas, tales como formar parte de asociaciones profesionales, con el fin de comprender y adquirir recursos y capacidades para hacer frente a un entorno en constante evolución. Es ahí donde los colegios profesionales pueden jugar un papel determinante a través del *mentoring* inter-organizacional, bien individual o bien grupal. Los colegios de ingeniería están en una situación óptima para canalizar las necesidades de desarrollo de sus colegiados. Por tanto, pueden organizar y liderar programas que identifiquen potenciales mentores y mentados, parearlos individual o grupalmente en función de sus intereses y capacidades respectivas. El editorial "¿Y llegó el retiro?" [6] ya plantea que la práctica del *mentoring* puede suponer un elemento clave para ayudar a la transición de los

nuevos profesionales desde la universidad a la empresa, así como a la mejora personal y profesional de los ingenieros en ejercicio. Así mismo, aquellos ingenieros cerca del retiro, o jubilados activos, tienen mucho que aportar por su amplia experiencia y pueden constituir una base fundamental de mentores para los colegios profesionales. De esta forma, los colegios podrían ampliar su oferta a los colegiados mediante actividades que desarrollen sus capacidades transversales y competencias personales. El *mentoring* alternativo es una forma de lograrlo; en este sentido, el presente trabajo propone pautas a seguir, relacionadas con nuevas formas de *mentoring* inter-organizacional que podrían ser implantadas a través de los colegios de ingeniería.

El *mentoring* individual inter-organizacional es una dinámica que ocurre normalmente fuera de la organización del mentado, entre un mentor y un mentado que no pertenecen a la misma empresa. El *mentoring* individual inter-organizacional en asociaciones profesionales requiere que la asociación disponga de un programa sistemático donde se seleccionan mentores adecuados para los mentados, dentro de un proceso de *mentoring* individual mentor-mentado. En estos programas el proceso de *matching*, o de definición de pares entre mentor y mentado, es fundamental para que la dinámica de *mentoring* tenga éxito. Así mismo, debe prestarse especial atención a la sistemática del proceso de *mentoring*. Se requiere una relación formal, donde exista un programa y una estructura de seguimiento.

El *mentoring* grupal inter-organizacional se da cuando uno o varios mentores interactúan con un grupo de mentados fuera de la organización. El *mentoring* grupal en asociaciones profesionales tiene lugar cuando una asociación profesional mentoriza en grupo a mentados, poniendo a su disposición mentores cualificados y, por ejemplo, construyendo redes sociales. Este *mentoring* grupal incluye relaciones y procesos que apoyan el desarrollo profesional de sus miembros, favoreciendo la generación de modelos de referencia, el sentido de pertenencia, el trabajo en red y el apoyo psicosocial.

Estas prácticas de *mentoring* inter-organizacional, bien individual, bien grupal, ya están siendo implantadas en otros

colegios profesionales de España, con muy buenos resultados. Destacan, en este sentido, las experiencias del Colegio Vasco de Economistas ([www.ekonomistak.eus](http://www.ekonomistak.eus)), con ya siete ediciones finalizadas, del Colegio de Ingenieros de Caminos, Obras y Puertos de la Comunidad Valenciana (cuatro ediciones), o el de Andalucía (dos ediciones). Así mismo, la Real Academia de la Ingeniería de España y la Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras han clausurado la primera edición de su programa de mentoring, específicamente dedicado a superar la brecha de género en el sector de la ingeniería.

Otra experiencia exitosa en este campo es la asociación AHALBIDETU (<https://www.ahalbidetu.org/>) que, utilizando el mentoring grupal y las entrevistas personales, facilita la mejora de las competencias utilizando como herramienta la elaboración de un plan de empresa. Las competencias que se trabajan entre otras son: el liderazgo, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la comunicación empresarial, la orientación a resultados, etc.

Otra oportunidad dentro de la práctica del mentoring inter-organizacional es la práctica del mentoring inverso, donde un joven mentor orienta a un mentado de mayor edad a través de varios campos, que pueden incluir desde las nuevas tecnologías hasta el conocimiento organizativo de las bases de la organización donde se encuentra el mentor. De esta forma el mentado, que en general es una persona senior, adquiere una perspectiva nueva y fresca de la profesión a través de su joven mentor.

Por consiguiente, la práctica del mentoring puede dotar de una mayor cualificación y empleabilidad a los profesionales de la ingeniería, y de mayor competitividad a sus empresas. Por este motivo, sería recomendable que la sistematización de dicha práctica llegase a través de los colegios profesionales al mayor número de ingenieros e ingenieras posible. En

este sentido, huelga decir que los colegios profesionales pueden jugar un papel fundamental en la implantación y difusión de esta práctica.

El presente artículo aborda esta necesidad, con el fin de facilitar la implantación del mentoring en los colegios profesionales. En este sentido, presenta una serie de recomendaciones para el desarrollo eficaz del proceso de mentoring, poniendo especial atención en el *matching*, ya que tiene una importancia singular en el éxito del proceso global. Estas directrices han sido extraídas de una revisión exhaustiva de la literatura académica y de la opinión y conocimiento de profesionales con experiencia en la organización de programas de mentoring inter-organizacional.

Con esta finalidad, el resto de este artículo se estructura de la siguiente manera: exposición de la metodología seguida para la consecución de los objetivos propuestos, tanto en su vertiente de revisión sistemática de la literatura como en la de entrevistas a expertos; presentación de resultados, donde se exponen las principales directrices para llevar a cabo un proceso de mentoring inter-organizacional eficaz y donde se destacan las claves del subproceso de *matching*. Finalmente el capítulo de conclusiones incorpora las principales contribuciones del artículo y las líneas futuras de investigación abiertas.

## 2. METODOLOGÍA

Para abordar los objetivos de este estudio se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica y un análisis cualitativo, consistente en entrevistas a un panel de expertos, para posteriormente presentar los resultados.

### 2.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Con el fin de identificar los artículos que traten la implantación de programas de mentoring para profesionales de ingeniería se ha realizado una revisión sistemática (*systematic review*) de la li-

teratura académica [7]. Para ello, se ha comenzado por la delimitación del problema (estado del arte del mentoring en ingeniería). Se ha procedido a la identificación de trabajos relevantes a través de las bases de datos *Web of Science* (WOS) y SCOPUS, en una búsqueda a través de una combinación booleana con las palabras clave "mentor" o "mentoring" y "formal" o "protegido" o "mentado" e "ingeniero" e "ingeniería". A continuación, se han cruzado los resultados de ambas bases de datos de cara a excluir los artículos repetidos. La calidad de las referencias se ha identificado a través de los artículos más citados de todos los tiempos. Esta búsqueda ha arrojado un saldo de 46 artículos publicados entre 1994 y 2017, de los que 26 se han publicado entre 2007 y 2017, lo que representa un 56,5% del total.

En cuanto a los resultados de la búsqueda, por temáticas, los artículos se refieren a programas de mentoring durante los estudios (52,2%), en la transición entre la universidad a la empresa (21,7%) y durante la carrera profesional (26,1%). La revisión de las publicaciones de los últimos 10 años sugiere la existencia de un auge de la práctica del mentoring en ingeniería a nivel mundial y un interés creciente de esta práctica en la transición de la escuela de ingeniería a la empresa y durante la carrera profesional.

Se ha realizado, además, una búsqueda específica sobre el proceso de *matching*, dada la influencia destacada que tiene el acierto en esta acción en el buen desarrollo del proceso de mentoring. Se han utilizado de nuevo las bases de datos WOS y SCOPUS para identificar aquellos artículos relevantes que analicen el *matching*. Se han considerado como palabras clave las de "mentor" o "mentoring" y "*matching*" o "protegido" o "mentado" y se han excluido los artículos repetidos. Se han obtenido 37 artículos publicados entre 1984 y 2017, de los que 29 lo han sido entre 2007 y 2017 (un 78,3% del total). Esta búsqueda se ha completado con 6 artículos divulgativos

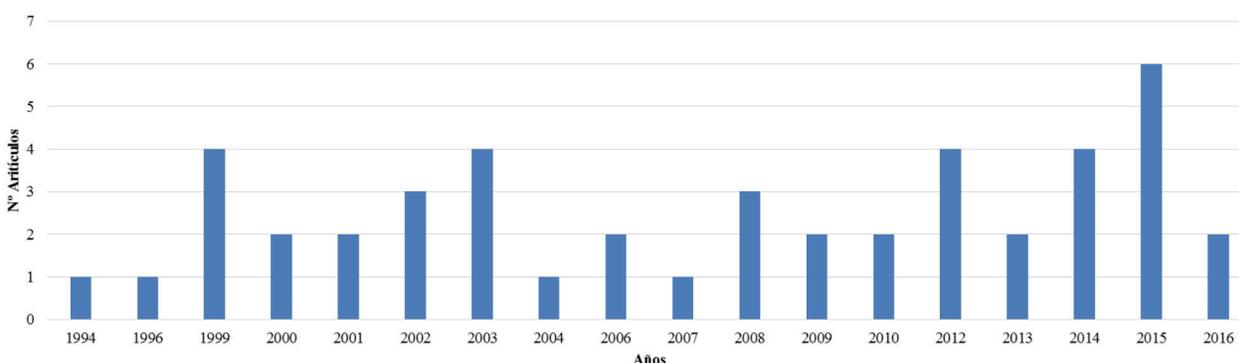


Fig. 1: Distribución anual de artículos sobre mentoring en ingeniería (bases WOS y SCOPUS)

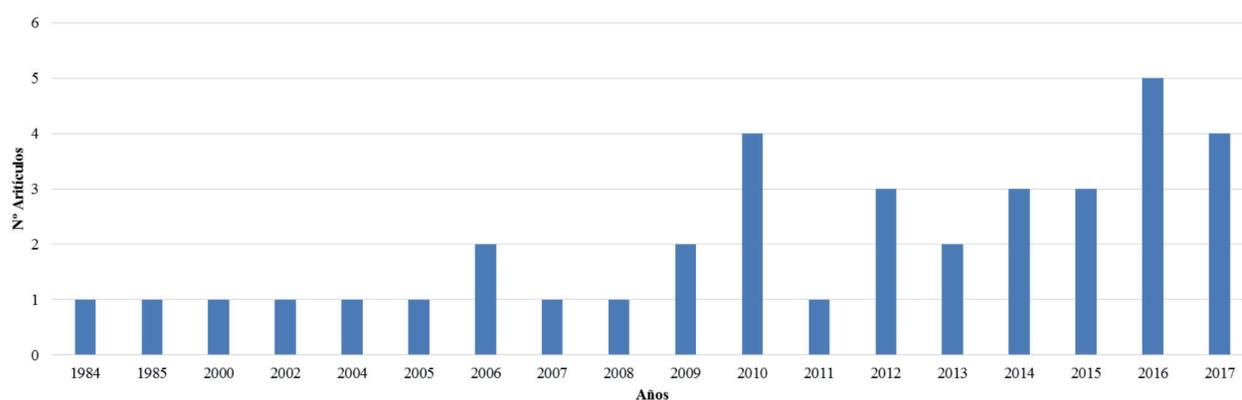


Fig. 2: Distribución anual de artículos sobre el proceso de *matching* en mentoring (bases WOS y SCOPUS)

sobre el proceso de *matching* en mentoring, para incorporar los debates profesionales contemporáneos en este campo.

De todos los artículos publicados por la academia sólo uno trata específicamente el proceso de *matching* en ingeniería.

## 2.2. ENTREVISTAS CON EXPERTOS

En total se realizaron 9 entrevistas individuales semiestructuradas con expertos mentores o coordinadores de procesos de mentoring, expertos en mentoring inter-organizacional. Las entrevistas se llevaron a cabo entre octubre de 2016 y enero de 2017. Dichas entrevistas tenían como finalidad principal determinar los aspectos clave que deben tenerse en cuenta en un proceso de mentoring inter-organizacional entre mentor y mentado y detectar las mejores prácticas. A los expertos se les solicitaba que, de acuerdo a su experiencia, mencionaran los aspectos más relevantes para el desarrollo satisfactorio de un proceso de mentoring inter-organizacional.

La duración media por entrevista semiestructurada fue de dos horas. Cada entrevista se recogió por escrito en un informe. Se plantearon preguntas tanto abiertas ("defina por favor los aspectos clave para un proceso de mentoring"; "enumere los resultados más destacables del proceso para el mentado") como cerradas ("¿número de mentores y mentados en su programas?"; "¿existe un coordinador?"; "¿duración media de cada sesión de mentoring?").

## 3. RESULTADOS

A través de las entrevistas individuales realizadas con los expertos se han identificado varios elementos clave para que un proceso de mentoring inter-organizacional, liderado por un colegio profesional, sea exitoso. Las contribuciones de los expertos se han completado con los resultados de la revisión bibliográfica. En consecuencia, cabe realizar las siguientes re-

comendaciones en relación con el proceso de mentoring y, específicamente, sobre el *matching* mentor-mentado.

### 3.1. PROCESO DE MENTORING

- La correcta definición y transmisión de los objetivos del programa es un aspecto clave del proceso. El colegio debe dejar claro cuáles son los objetivos generales que se buscan a través de la relación mentor-mentado, para que las expectativas de todos los implicados se puedan ajustar a la realidad del programa.
- Es esencial contar con la colaboración de un coordinador experto que monitorice el programa. Idealmente este coordinador debe ser un colaborador estable del colegio profesional, aunque es habitual contar con ayuda de expertos externos para diseñar y poner en marcha el programa. El coordinador, por su parte, se encarga de la gobernanza general del programa y de hacer un seguimiento cercano de cada una de las relaciones entre mentor y mentado, además de aportarles asistencia necesaria durante el proceso. Algunos programas establecen dos tipos de seguimiento: un seguimiento mensual basado en un cuestionario muy sencillo y una entrevista individual entre el coordinador con el mentor y el coordinador con el mentado. En algunos casos existen herramientas informáticas que agilizan el proceso de seguimiento mensual. El coordinador también se responsabilizará de efectuar el *matching* entre mentor y mentado. En el caso del *matching*, por tratarse de un aspecto de particular relevancia, será tratado específicamente en el siguiente apartado.
- En el diseño del programa es necesario también identificar ámbitos de mentorización: gestión de la carrera

profesional, liderazgo y habilidades directivas, negociación, trabajo en equipo, etc, son áreas habituales de mentorización. Estas áreas pueden ser propuestas por el coordinador y consensuadas con el equipo directivo del colegio, pero siempre estarán condicionadas por las necesidades expresadas por los mentados potenciales y por las capacidades de los mentores disponibles. En algunos casos, se utilizan cuestionarios que se dirigen a los mentados, a través de los que se recaba de ellos información sobre objetivos y temas a cubrir.

- Todo programa de mentoring debe dotarse de una buena base de mentores. Antes de su lanzamiento, lo habitual es recurrir a los propios colegiados, generalmente mediante contacto selectivo directo realizado por el coordinador.
- Los programas con mayor tasa de éxito son aquellos que incluyen sesiones formativas previas para los mentores, en las que se explica claramente que el foco del proceso es el mentado y sus necesidades. Además, se clarifican los roles que deben tener tanto mentor como mentado y se entrena al mentor en cómo formular preguntas y retos al mentado, proporcionar feedback, saber desencadenar la acción, habilidades de escucha, etc. Los programas que, además, incluyen alguna sesión formativa para los mentados aumentan aún más su tasa de éxito.
- La primera sesión del proceso de mentoring es muy importante. En esta sesión deben presentarse el mentor: se presenta como experto en determinadas materias, aclarando los límites de su experiencia y el mentado: se presenta aclarando sus necesidades y puntos de mejora (vul-

nerabilidades). Además, en esta primera sesión se definen los objetivos para el mentado ingeniero, ajustados a sus expectativas y coherentes con los objetivos generales del programa. Es importante, así mismo, realizar un análisis sobre el encaje de los objetivos del mentado o mentados con los del mentor y asegurarse que ambos objetivos son coherentes, ya que el mentor debe hacer suyos los del mentado, y el mentado debe ser conocedor de los del mentor. Si no lo son, deben previamente ajustarse los objetivos de los actores, o cambiar la asignación de mentados-mentores. Una vez acordados estos objetivos referenciales, se fijarán objetivos específicos para cada mentado, con distintos horizontes temporales dentro del programa. También es necesario llevar a cabo un seguimiento del cumplimiento de los mismos a lo largo del programa, o acordar una actualización de objetivos en caso necesario. Esta evaluación debe ser realizada tanto por el mentor, en cada sesión de trabajo coincidente con los plazos fijados, como por el coordinador del programa, a la finalización del mismo y, deseablemente, también en una fase intermedia, vía cuestionario o entrevista personal.

- Igualmente, se requiere establecer una frecuencia para las reuniones. Dichas reuniones pueden tener una frecuencia semanal (con una duración entre 60 y 90 minutos cada una) o mensual, siendo en este caso la duración mayor, pudiéndose extender hasta las 3-4 horas. Las recomendaciones sobre la duración total del programa son:
  - Mentoring de habilidades: mínimo 6 sesiones cada 3-4 semanas (medio año como mínimo).
  - Mentoring de carrera: sesiones cada 3-4 semanas (mínimo un año).
- Cada sesión se aborda con la misma secuencia:
  - Establecer la acción, análisis de la misma
  - Ejecutar la acción
  - Feedback de la misma
  - Nueva acción (establecer la siguiente acción)
  - Ejecutar
  - Feedback
  - Y así sucesivamente.
- Es primordial que mentor y mentado acudan al proceso de mentoring de forma voluntaria [8]. Además,

resulta necesario recalcar que ésta es una relación altruista en la que no se busca la obtención de rendimientos económicos directos por ninguna de las dos partes. Quien efectúe la gobernanza del programa de mentoring debe velar porque este principio se mantenga mientras dure la relación formal entre mentor y mentado dentro del programa.

- Debe darse especial atención al confort del lugar. Debe ser un sitio donde mentor y mentado se encuentren cómodos. El contexto es importante, puesto que un sitio no adecuado puede transmitir el mensaje de que no se da importancia a la relación.
- En algunos casos la relación se cierra mediante un acto de reconocimiento íntimo o público, donde mentor y mentado celebran de alguna forma la consecución de objetivos. Es un momento trascendente, porque la relación entre mentor y mentado suele perdurar más allá del proceso de mentoring en sí mismo. Suele ser una buena ocasión para que los colegios organicen un acto público que dé visibilidad al programa y a la propia entidad organizadora.

Los resultados obtenidos anteriormente se han completado con lo extraído de la revisión bibliográfica. Siete artículos resaltan la necesidad de articular un programa formal y señalan que dentro del mentoring el proceso tiene una importancia vital. Así mismo, destacan la relevancia de estructurar el programa correctamente mediante el ajuste de expectativas de mentor-mentado y el establecimiento de objetivos y plazos [9].

### 3.2. EL MATCHING (DEFINICIÓN DE PARES)

El proceso de definición de pares, popularmente conocido como *matching*, merece atención especial, ya que sobre él se fundamenta gran parte del éxito de la relación de mentoring. En este apartado se destacan algunas de las claves de un buen proceso de *matching*:

- Es importante que el coordinador empareje al mentor con el mentado o mentados siguiendo criterios de compatibilidad, o de alineación de objetivos entre ambos.
- Las relaciones que tienen una mayor tasa de éxito son aquellas en las que mentor y mentado toman parte activa en el proceso de *matching*.
- Es interesante que el coordinador

conozca los puntos fuertes del mentor y las necesidades del mentado para llevar a cabo el *matching*.

- Normalmente, para conocer dichos puntos fuertes y áreas de *expertise* se envía un cuestionario a los mentores. El cuestionario para mentores suele incluir [10]:
  - Talento: conocimiento relevante, experiencia, habilidades que posee (por ejemplo comunicación).
  - Preferencias: forma de comunicar preferente y formas de enseñanza preferentes.
  - Características esperadas del mentado. Esta parte es opcional y, en cualquier caso, se trata en el contrato de mentoring una vez culminado el proceso de *matching*.
- También es común enviar un cuestionario a los mentados para conocer aquellos aspectos de carrera y competencias que quieren reforzar. El cuestionario suele incluir:
  - Talento: conocimiento relevante, experiencia, habilidades que posee.
  - Objetivos a cubrir.
  - Características esperadas del mentor. Esta parte es opcional y, en cualquier caso, se trata en el contrato de mentoring una vez culminado el proceso de *matching*.

La Figura 3 ilustra un proceso de *matching*.

Como se ha señalado en el apartado anterior, sólo un artículo del campo de ingeniería habla sobre el proceso de *matching* y destaca la necesidad de parear a mentor-mentado en función de aspectos, bien, de compatibilidad, bien, de alineación de objetivos [9].

## 4. CONCLUSIONES

Este trabajo supone una contribución al análisis de las nuevas formas de mentoring alternativo que están apareciendo de forma incremental en el ámbito de las prácticas de desarrollo de profesionales. La principal contribución de este trabajo estriba en identificar las mejores prácticas para la implantación de un proceso de mentoring inter-organizacional, basándose en las opiniones de un grupo de expertos profesionales y en la literatura académica internacional.

Así mismo, debido al auge que estas prácticas están teniendo en el colectivo

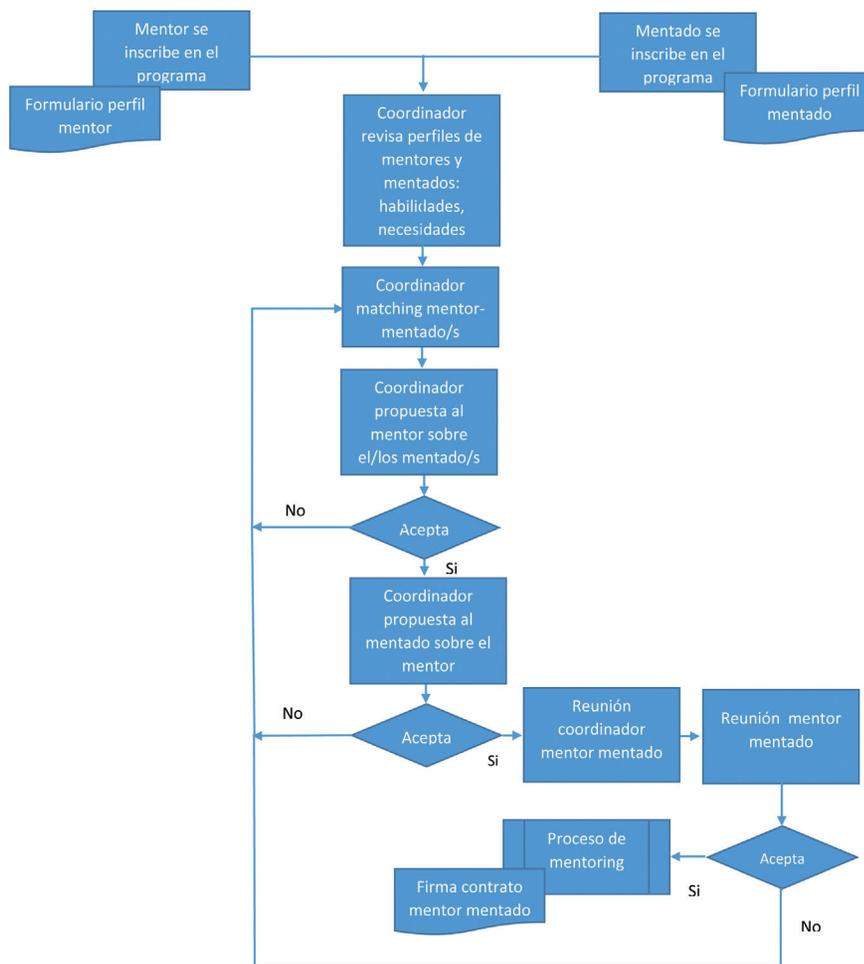


Fig. 3: Proceso de matching

de ingeniería, propone el traslado de las mismas mediante dinámicas de mentoring inter-organizacional. Los colegios profesionales de ingeniería pueden mejorar los servicios que ofrecen a sus colegiados facilitando su desarrollo profesional a través de programas de mentoring. Para ello, deben asumir un papel de liderazgo en la identificación de necesidades, diseño del programa, selección y formación de mentores y mentados, emparejamiento de los mismos, definición y comunicación de objetivos, tutela y facilitación de las relaciones, y evaluación del proceso y sus resultados.

El trabajo no ofrece, sin embargo, datos empíricos que refuercen las propuestas. Es una limitación que deberá ser superada en investigaciones futuras. No obstante, cabe señalar que es un tema de investigación claramente emergente, y que cuenta con una creciente aceptación, tal y como refleja su uso entre asociaciones profesionales, pero donde todavía existe escasez de referencias sobre esta modalidad de mentoring alternativo.

La presente contribución es relevante para posteriores estudios que requieran profundizar en los factores clave del men-

toring inter-organizacional, facilitando su mayor comprensión. Como líneas de actuación futura es necesario determinar las características relevantes que deben tener el mentor y el mentado, así como la relación que se establezca entre ellos. Dicha relación es clave en un proceso de mentoring inter-organizacional de cara a incrementar las probabilidades de éxito del proceso. El empleo de técnicas cualitativas de obtención de información a partir de expertos, como, dinámicas de Focus Group, o estudio Delphi puede ser una metodología adecuada para este fin. Otra línea de investigación futura es la identificación y evaluación de los resultados del mentoring inter-organizacional para el mentado y el mentor, y su comparación con los resultados de procesos tradicionales intra-organizacionales. Finalmente, un objetivo de investigación deseable para el futuro sería la modelización de base cuantitativa de la influencia que determinados factores, tales como las características del mentor, del mentado, de la relación o del proceso, tienen sobre los resultados del proceso de mentoring para el mentor y/o el mentado.

## PARA SABER MÁS

- [1] CRAIG, Christopher A., et al. "The impact of career mentoring and psychosocial mentoring on affective organizational commitment, job involvement, and turnover intention". *Administration & Society*, 2013, vol. 45, no 8, p. 949-973. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399712451885>
- [2] GARCIA-SANCHEZ, Encarnación, MARTIN-ROJAS, Rodrigo, FERNANDEZ-PEREZ, Virginia et al. "Influence of top management support and technological assets in knowledge management". *DYNA Management*, Enero-Diciembre 2016, vol. 4, no. 1, p.10. DOI: <https://doi.org/10.6036/MN7783>
- [3] FARR, John V.; BRAZIL, Donna M. "Leadership skills development for engineers". *Engineering Management Journal*, 2009, vol. 21, no 1, p. 3-8. DOI: <https://doi.org/10.1080/10429247.2009.11431792>
- [4] KRAM, Kathy E.; ISABELLA, Lynn A. "Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development". *Academy of management Journal*, 1985, vol. 28, no 1, p. 110-132. DOI: <https://doi.org/10.2307/256064>
- [5] GISBERT-TREJO, Nuria; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNANDEZ-FERRIN, Pilar. "Alternative mentoring a HDR key for a rapid changing work environment". *Human Resource Management International Digest*, 2018, vol. 26, no. 1 DOI: <https://dx.doi.org/10.1108/HRMID-05-2017-0096>
- [6] (EDITORIAL) "And the retirement arrived, didn't it?" *DYNA*, Marzo 2016, vol. 91, no. 2, p.117
- [7] 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>
- [8] 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://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.011>
- [9] SMITH, Amy K. "Mentoring engineers: Myths, motivations, and models-More and better mentoring will raise engineering quality and improve the business performance of engineering firms". *Consulting-Specifying Engineer*, 2008, vol. 43, no 2, p. 26.
- [10] BOZEMAN, Barry; FEENEY, Mary K. "Mentor matching: A goodness of fit model". *Administration & Society*, 2008, vol. 40, no 5, p. 465 - 482. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399708320184>

## 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 universitario "Análisis de la validez del Mentoring inter-organizacional como instrumento de desarrollo directivo": Iluminada Aparicio y Jesús Mari Gonzalez Villambrosa (Colegio Vasco de Economistas); Nerea Aranguren (EHUalumni); Isabel Iturbe (Asociación de Empresarias Directivas); Oscar Garro, Araceli Cabezón y Ane Aguirre (Vesper); Sofia Barturen y Ana Arrieta (Bilbao Ekintza); Inma Ramos y Ana Artetxe (Gaztenpresa); Ainara Basurko (Beaz); María Luisa de Miguel (Escuela de Mentoring ); Carmen Mellina (PWN Network); Cristina Andrés (Parque Tecnológico de Bizkaia). Al equipo de investigación le gustaría agradecer a José María Menéndez (Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Bizkaia) y a José Miguel Martínez (Ahalbidetu) su apoyo e interés en el estudio.